

# Upravljanje kvalitetom u javnom cestovnom prijevozu putnika

---

Šolman, Saša

Doctoral thesis / Disertacija

2012

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies, Rijeka / Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:188:802613>

*Rights / Prava:* [Attribution-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Bez prerada 3.0](#)

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



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka Library - SVKRI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET U RIJECI**

Saša Šolman

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U JAVNOM CESTOVNOM  
PRIJEVOZU PUTNIKA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

RIJEKA, 2012. godina

## **PODACI I INFORMACIJE O DOKTORANDU**

1. Ime i prezime: Saša Šolman
2. Datum i mjesto rođenja: 02. siječnja 1973., Celje
3. Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, 1997. god.
4. Naziv poslijediplomskog znanstvenog studija: Tehničko – tehnološki sustavi u prometu i transportu
5. Naslov magistarskog rada: Model unapređenja tehnoloških procesa u linijskom autobusnom prijevozu
6. Fakultet na kojem je rad objavljen: Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, 2005. god.

## **INFORMACIJE O DOKTORSKOJ DISERTACIJI**

1. Naslov doktorske disertacije: Upravljanje kvalitetom u javnom cestovnom prijevozu putnika
2. Fakultet na kojem je disertacija obranjena: Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci

## **SASTAV POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA DOKTORSKE DISERTACIJE**

1. Datum prijave doktorske disertacije: 14. ožujka 2011. godine
2. Datum sjednice Fakultetskog vijeća na kojoj je disertacija prihvaćena: 16. lipnja 2012. godine
3. Mentor: Dr.sc. Hrvoje Baričević, red.prof. na Pomorskom fakultetu u Rijeci
4. Sastav povjerenstva za ocjenu disertacije: Prof.dr.sc. Hrvoje Baričević  
Doc.dr.sc. Ines Kolanović  
Prof.dr.sc. Vesna Dušak
5. Sastav povjerenstva za obranu disertacije: Doc.dr.sc. Ines Kolanović, predsjednica  
Prof.dr.sc. Hrvoje Baričević, član  
Prof.dr.sc. Vesna Dušak, član
6. Datum obrane disertacije: 20. srpnja 2012. godine

# SADRŽAJ

	PREDGOVOR	I.
	SAŽETAK	II.
	SUMMARY	III.
<b>1.</b>	<b>UVOD</b>	<b>1</b>
1.1.	PREDMET ISTRAŽIVANJA	1
1.2.	SVRHA I CILJ ISTRAŽIVANJA	2
1.3.	OCJENA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA	2
1.4.	METODE ISTRAŽIVANJA	4
1.5.	KOMPOZICIJA RADA	4
1.6.	OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA	6
<b>2.</b>	<b>POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE I POSLOVNE IZVRSNOSTI U PROMETU I PRIJEVOZU</b>	<b>8</b>
2.1.	DEFINIRANJE KVALITETE	8
2.1.1.	<i>Opći pojam kvalitete</i>	8
2.1.2.	<i>Razvoj (evolucija) kvalitete</i>	9
2.1.3.	<i>Kontrola kvalitete</i>	10
2.1.4.	<i>Osiguranje i poboljšanje kvalitete</i>	13
2.1.5.	<i>Kvaliteta i tržišna konkurentnost poduzeća</i>	15
2.1.6.	<i>Definiranje kvalitete u javnom cestovnom prijevozu putnika</i>	17
2.2.	DEFINIRANJE POSLOVNE IZVRSNOSTI	23
2.2.1.	<i>Pojam poslovne izvrsnosti</i>	23
2.2.2.	<i>Međuovisnost poslovne izvrsnosti i menadžmenta u prometnim poduzećima</i>	26
2.2.3.	<i>Poslovna izvrsnost u javnom prijevozu putnika i prometna politika</i>	27
<b>3.</b>	<b>ELEMENTI SUSTAVA JAVNOG CESTOVNOG PRIJEVOZA PUTNIKA KAO ČIMBENICI KVALITETE PRIJEVOZNE USLUGE</b>	<b>31</b>
3.1.	TEORIJA SUSTAVA I NJENA PRIMJENA U JAVNOM CESTOVNOM PRIJEVOZU PUTNIKA	31
3.1.1.	<i>Definiranje pojma sustava</i>	31
3.1.2.	<i>Definiranje prometnog i prijevoznog sustava</i>	35
3.1.3.	<i>Primjena teorije sustava u javnom cestovnom prijevozu putnika</i>	39
3.2.	JAVNI CESTOVNI PRIJEVOZ PUTNIKA KAO PODSUSTAV PROMETNOG SUSTAVA	43
3.2.1.	<i>Uloga i mjesto javnog prijevoza putnika u prometnom sustavu</i>	43
3.2.2.	<i>Stanje prijevoza putnika u Republici Hrvatskoj i zemljama EU</i>	45
3.3.	ELEMENTI SUSTAVA CESTOVNOG PRIJEVOZA PUTNIKA PO HORIZONTALI	49
3.3.1.	<i>Individualni prijevoz putnika</i>	50
3.3.2.	<i>Autotaksi prijevoz putnika</i>	51
3.3.3.	<i>Autobusni prijevoz putnika</i>	52
3.3.4.	<i>Tračnički prijevozni sustavi</i>	53
3.3.5.	<i>Nekonvencionalni prijevozni sustavi u prijevozu putnika</i>	54
3.4.	ELEMENTI SUSTAVA CESTOVNOG PRIJEVOZA PUTNIKA PO VERTIKALI	56
3.4.1.	<i>Organizacijski elementi cestovnog prijevoza putnika</i>	56
3.4.2.	<i>Tehnološki elementi cestovnog prijevoza putnika</i>	57
3.4.3.	<i>Tehnički elementi cestovnog prijevoza putnika</i>	66
3.4.4.	<i>Ekonomski elementi cestovnog prijevoza putnika</i>	71
3.4.5.	<i>Pravni elementi cestovnog prijevoza putnika</i>	74
3.4.6.	<i>Kadrovski elementi cestovnog prijevoza putnika</i>	76
3.4.7.	<i>Ostali elementi cestovnog prijevoza putnika</i>	77

3.5.	ELEMENTI SUSTAVA JAVNOG PRIJEVOZA PUTNIKA I KVALITETA	79
3.6.	INTEGRIRANI PRIJEVOZ KAO MODEL POBOLJŠANJA KVALITETE JAVNOG PRIJEVOZA PUTNIKA	88
<b>4.</b>	<b>ORGANIZACIJA PROMETNIH PODUZEĆA U CESTOVNOM PRIJEVOZU PUTNIKA I NJEN UTJECAJ NA KVALITETU</b>	<b>95</b>
4.1.	ELEMENTI ORGANIZACIJE PROMETNIH PODUZEĆA U FUNKCIJI KVALITETE POSLOVANJA	95
4.1.1.	Organizacijska struktura prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika	95
4.1.2.	Organizacijska kultura prometnih poduzeća	102
4.1.3.	Etika u poslovanju prometnih poduzeća	107
4.1.4.	Vanjski i unutarnji čimbenici organizacije prometnih poduzeća	112
4.1.5.	Organizacijsko savjetodavstvo (consulting) u prometnim poduzećima	117
4.2.	ORGANIZACIJA PROMETNIH PODUZEĆA I NJEN UTJECAJ NA KVALITETU PRIJEVOZNE USLUGE	119
<b>5.</b>	<b>POSLOVNE FUNKCIJE I PROCESI U CESTOVNOM PRIJEVOZU PUTNIKA S ASPEKTA KVALITETE PRIJEVOZNE USLUGE</b>	<b>122</b>
5.1.	POSLOVNA FUNKCIJA PRIJEVOZNE PROIZVODNJE I KVALITETA	123
5.1.1.	<i>Tijek procesa proizvodnje prijevozne usluge u cestovnom prijevozu putnika</i>	123
5.1.2.	<i>Faza pripreme prijevoza i njen utjecaj na kvalitetu</i>	126
5.1.3.	<i>Faza realizacije prijevozne proizvodnje i njen utjecaj na kvalitetu</i>	131
5.1.4.	<i>Faza analize prijevoza i njen utjecaj na kvalitetu</i>	134
5.2.	POSLOVNA FUNKCIJA FINACIJA I RAČUNOVODSTVA I KVALITETA	135
5.3.	POSLOVNA FUNKCIJA MARKETINGA I KVALITETA	142
5.4.	POSLOVNA FUNKCIJA LOGISTIKE I KVALITETA	147
5.5.	POSLOVNA FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA I KVALITETA	155
5.6.	POSLOVNA FUNKCIJA KONTROLINGA I KVALITETA	162
5.7.	POSLOVNA FUNKCIJA UPRAVLJANJA KVALITETOM U CESTOVNIM PROMETNIM PODUZEĆIMA ZA PRIJEVOZ PUTNIKA	165
<b>6.</b>	<b>MENADŽMENT PROMETNIH PODUZEĆA KAO ČIMBENIK KVALITETE PRIJEVOZA PUTNIKA U CESTOVNOM PROMETU</b>	<b>175</b>
6.1.	POJAM I DEFINIRANJE MENADŽMENTA U PROMETNIM PODUZEĆIMA	175
6.1.1.	<i>Uloge i aktivnosti menadžmenta u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika</i>	175
6.1.2.	<i>Razine menadžmenta u prometnim poduzećima za prijevoz putnika</i>	178
6.1.3.	<i>Društvena odgovornost menadžera u prometnim poduzećima za prijevoz putnika</i>	179
6.2.	MENADŽERSKE FUNKCIJE U PROMETNIM PODUZEĆIMA I NJIHOV UTJECAJ NA KVALITETU PRIJEVOZA	182
6.2.1.	<i>Planiranje u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika</i>	182
6.2.2.	<i>Organiziranje u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika</i>	185
6.2.3.	<i>Upravljanje ljudskim resursima u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika</i>	188

	6.2.4.	<i>Rukovođenje u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika</i>	191
	6.2.5.	<i>Kontroliranje u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika</i>	193
6.3.		<b>UTJECAJ MENADŽMENTA U PROMETNIM PODUZEĆIMA ZA PRIJEVOZ PUTNIKA NA KVALITETU PRIJEVOZNE USLUGE</b>	195
	6.3.1.	<i>Definiranje vizije, misije i ciljeva cestovnog prometnog poduzeća za prijevoz putnika</i>	195
	6.3.2.	<i>Strategija i strateško planiranje u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika</i>	198
	6.3.3.	<i>Donošenje politike kvalitete u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika</i>	201
	6.3.4.	<i>Donošenje ciljeva kvalitete u cestovnom prijevozu putnika</i>	202
6.4.		<b>SUVREMENI TRENDOSI U RADU MENADŽMENTA CESTOVNIH PROMETNIH PODUZEĆA VEZANI ZA KVALITETU</b>	203
	6.4.1.	<i>Prometno poduzeće kao „učeca organizacija“</i>	203
	6.4.2.	<i>Reinženjering poslovnih procesa u cestovnom prijevozu putnika</i>	205
	6.4.3.	<i>Projektni menadžment u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika</i>	206
7.		<b>MEĐUNARODNE NORME KVALITETE I MOGUĆNOSTI NJIHOVE PRIMJENE U PROMETNIM PODUZEĆIMA</b>	<b>208</b>
7.1.		<b>DEFINIRANJE I RAZVOJ MEĐUNARODNIH NORMI KVALITETE</b>	208
	7.1.1.	<i>Međunarodne norme kvalitete</i>	208
	7.1.2.	<i>Značenje i primjena međunarodnih normi kvalitete u djelatnosti prijevoza putnika</i>	209
7.2.		<b>NAČELA UPRAVLJANJA KVALITETOM – TEMELJ ZA PRIMJENU MEĐUNARODNIH NORMI KVALITETE U PROMETNIM PODUZEĆIMA</b>	216
	7.2.1.	<i>Usmjerenost na kupca - putnika</i>	216
	7.2.2.	<i>Vodeća uloga – liderstvo menadžmenta</i>	216
	7.2.3.	<i>Uključivanje zaposlenika u planiranje i odlučivanje</i>	216
	7.2.4.	<i>Procesni pristup poslovanju prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika</i>	217
	7.2.5.	<i>Sustavni pristup upravljanju cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika</i>	217
	7.2.6.	<i>Stalno poboljšanje poslovanja prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika</i>	217
	7.2.7.	<i>Donošenje odluka na temelju činjenica</i>	218
	7.2.8.	<i>Uzajamno koristan odnos s dobavljačima</i>	218
7.3.		<b>CASE STUDY – PROCES UVOĐENJA NORME UPRAVLJANJA KVALITETOM ISO 9001 U PROMETNO PODUZEĆE ZA CESTOVNI PRIJEVOZ PUTNIKA</b>	220
	7.3.1.	<i>Analiza postojećeg stanja</i>	221
	7.3.2.	<i>Edukacija zaposlenika</i>	222
	7.3.3.	<i>Izrada dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom</i>	224
	7.3.4.	<i>Interni i eksterni auditi kvalitete</i>	226
	7.3.5.	<i>Korektivne i preventivne radnje s ciljem poboljšanja kvalitete</i>	229
	7.3.6.	<i>Certifikacija sustava upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika</i>	231
8.		<b>MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U CESTOVNOM PRIJEVOZU PUTNIKA</b>	<b>236</b>
8.1.		<b>ALATI ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM</b>	236
	8.1.1.	<i>Mjerenje kvalitete po BEX - u</i>	236
	8.1.2.	<i>Analiza financijskih izvještaja poduzeća</i>	237
	8.1.3.	<i>Diskonfirmacijski model mjerenja kvalitete</i>	240

	8.1.4.	„Revidirani“ CAF model poslovne izvrsnosti	242
	8.1.5.	Ostali alati za upravljanje kvalitetom	243
8.2.		UPRAVLJANJE ZNANJEM U PROMETNIM PODUZEĆIMA ZA CESTOVNI PRIJEVOZ PUTNIKA	246
	8.2.1.	Stvaranje i vrednovanje znanja	246
	8.2.2.	Modeli upravljanja znanjem	249
	8.2.3.	Primjena znanja u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika	250
8.3.		CJELOVITO UPRAVLJANJE KVALITETOM (TQM) U PROMETNIM PODUZEĆIMA ZA CESTOVNI PRIJEVOZ PUTNIKA	252
	8.3.1.	Pojmovno određenje TQM – a u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika	252
	8.3.2.	Vrijednosti TQM – a u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika	254
	8.3.3.	Suvremeno prometno poduzeće za cestovni prijevoz putnika kao TQM poduzeće	256
	8.3.4.	„Šest sigma“ pristup upravljanju kvalitetom	258
8.4.		BENCHMARKING PROCES U CESTOVNOM PRIJEVOZU PUTNIKA	262
	8.4.1.	Pojmovno određenje i razvoj benchmarkinga	262
	8.4.2.	Vrste i efekti primjene benchmarkinga u suvremenim prometnim poduzećima	263
	8.4.3.	Model primjene benchmarkinga u prometnom poduzeću za cestovni prijevoz putnika	264
	8.4.4.	Poslovni procesi koji mogu biti predmet benchmarking analize u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika	266
	8.4.5.	Benchmarking studija ili izvješće	268
9.		<b>ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA KVALITETOM U HRVATSKIM PROMETNIM PODUZEĆIMA ZA CESTOVNI PRIJEVOZ PUTNIKA</b>	<b>270</b>
9.1.		CILJ I SVRHA ISTRAŽIVANJA	270
9.2.		METODOLOGIJA PRIKUPLJANJA I OBRADJE PODATAKA	270
9.3.		PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA	271
	9.3.1.	Podaci o voznom parku	271
	9.3.2.	Podaci o zaposlenima	273
	9.3.3.	Struktura poslovanja istraživanih poduzeća	274
	9.3.4.	Percepcija važnosti kvalitete za poslovanje istraživanih poduzeća	274
	9.3.5.	Organizacijske karakteristike istraživanih poduzeća	276
	9.3.6.	Poslovne funkcije i procesi u istraživanim poduzećima	278
	9.3.7.	Menadžerske aktivnosti vezane za upravljanje kvalitetom	282
	9.3.8.	Primjena normi kvalitete u istraživanim poduzećima	284
10.		<b>ZAKLJUČAK</b>	<b>287</b>
		<b>LITERATURA</b>	<b>293</b>
		<b>POPIS SLIKA</b>	<b>300</b>
		<b>POPIS TABLICA</b>	<b>305</b>
		<b>POPIS PRILOGA</b>	<b>308</b>
		<b>POPIS KRATICA</b>	<b>309</b>

## PREDGOVOR

Višegodišnje profesionalno iskustvo i detaljno proučavanje tehnologije prijevoza putnika u cestovnom prometu, kvaliteta kao predmet užeg znanstvenog i stručnog interesa, kao i sadašnji posao koji obavljam, utjecalo je na izbor i definiranje teme ove doktorske disertacije. Na temelju tog iskustva, kao i na temelju dostupne stručne i znanstvene literature, objavljenih radova, strategija, prometnih politika i drugih dokumenata, zaključio sam da je problematika kvalitete prijevoza putnika u cestovnom prometu nedovoljno istraženo područje, posebice kad se uzmu u obzir rezultati istraživanja problematike kvalitete u drugim gospodarskim granama.

Tijekom istraživanja, došao sam do zaključka da je govoriti o kvaliteti javnog prijevoza putnika u cestovnom prometu gotovo pa nemoguće bez sveobuhvatne analize poslovnih funkcija i procesa u prometnim poduzećima koja se bave tom djelatnošću, odnosno bez sveobuhvatnog prikaza mjesta i uloge prijevoza putnika u cjelokupnom prometnom sustavu, odnosno u cestovnoj prometnoj grani kao njegovom najvitalnijem dijelu. Radeći dulje vrijeme kao menadžer upravo u cestovnom prometnom poduzeću za prijevoz putnika, također sam bio svjedokom vrlo duboke krize i recesije koja je pogodila ovu gospodarsku djelatnost, „tresući“ je još i danas. Kvalitetu i njeno poboljšanje prepoznao sam kao jedan od mogućih načina izlaska iz takve situacije, posebno kroz segment djelovanja menadžmenta svih razina, kao glavnog kreatora poslovnih promjena i poboljšanja. Iz tog razloga je i ovakav koncept i sadržaj ovog rada.

Dodatni motiv je bila i činjenica da će rezultati istraživanja predloženi u ovom radu, moći poslužiti odgovornima u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika kao pokazatelj „pravog puta“ kojim treba ići u uspostavi sustava za upravljanje kvalitetom prijevozne usluge, kao i ostvarivanju stupnja poslovne izvrsnosti u budućem radu i razvoju ove djelatnosti na jedinstvenom i liberaliziranom prometnom tržištu Europske unije. U svemu navedenom nalazi se i njegov osnovni znanstveni doprinos.

Posebno me raduje činjenica da sam tijekom istraživanja vezanog za ovu doktorsku disertaciju naišao na pomoć i razumijevanje mnogih. Zbog toga osjećam potrebu zahvaliti se za pomoć i suradnju, unaprijed svjestan činjenice da je nabrajajući sve njih, moguće da nekoga i izostavim. Međutim, posebnu zahvalnost dugujem prvenstveno mentoru, prof.dr.sc. Hrvoju Baričeviću, na nesebičnom trudu i pomoći. Također se zahvaljujem i članovima povjerenstva za ocjenu disertacije doc.dr.sc. Ines Kolanović i prof.dr.sc. Vesni Dušak na svim savjetima, sugestijama i uputama koje su mi pružili prilikom ovog dugotrajnog i složenog posla. Veliku zahvalu upućujem i instituciji Pomorskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, dekanu i Fakultetskom vijeću zbog činjenice da su mi omogućili pisanje ovog rada, njegovu obranu i konačnu javnu prezentaciju.

I na kraju, zahvaljujem se članovima obitelji na potpori i razumijevanju, kao i svim kolegama, kolegicama i suradnicima koji su mi na bilo koji način pomogli da ostvarim ovaj svoj cilj. Posebnu zahvalu dugujem menadžerima autobusnih prijevozničkih poduzeća udruženih u Udrugu prometa Hrvatske udruge poslodavaca i Udrugu cestovnog prijevoza putnika Hrvatske gospodarske komore, te kolegama iz Slovenije, Njemačke i Srbije, s kojima sam profesionalno surađivao i koji su aktivno sudjelovali u pronalasku i odabiru literature, u provedbi samog istraživanja na terenu te koji su svojim iskustvom i sugestijama pripomogli konačnom sadržaju i oblikovanju ove doktorske disertacije.

U Humu na Sutli, 30. svibnja 2012. godine

Saša Šolman



## SAŽETAK

Doktorska disertacija pod naslovom „Upravljanje kvalitetom u javnom cestovnom prijevozu putnika“, ima višestruku funkciju cilja te predstavlja složen zadatak, jer je sustav upravljanja kvalitetom u cestovnim prometnim poduzećima kao i sustav cestovnog prijevoza putnika sam po sebi, vrlo složen i interdisciplinaran te zahtjeva uporabu cijelog spektra znanstvenih metoda istraživanja.

Sustavnom pristupu u rješavanju znanstvenih i stručnih problema u prometnim i logističkim djelatnostima pridaje se sve veći značaj, pa tako metodologija sustavnog istraživanja čini osnovu znanstvenog istraživanja upravljanja kvalitetom u cestovnim prometnim poduzećima, kao institucijama u kojima „nastaje“ kvalitetna ili nekvalitetna usluga putnicima, provedenog u sklopu izrade ovog rada. Jedan od najvažnijih postulata uvaženih u ovom istraživanju polazi od činjenice da se gotovo u svakom segmentu ljudskog života i aktivnosti može govoriti o kvaliteti: znanosti, obrazovanju, gospodarstvu, osobnom životu... Iznimka nikako ne može biti ni cestovni prijevoz putnika, kao vrlo važan segment prometnog sustava, koji predstavlja „kičmu“ i „krvotok“ šireg društvenog i gospodarskog sustava. Zbog toga je u ovom radu odabrano prometno poduzeće za cestovni prijevoz putnika kao predmet istraživanja, kao i upravljanje kvalitetom njegovog poslovanja u funkciji proizvodnje kvalitetne prijevozne usluge, kao konačnog cilja menadžmenta, zaposlenika, korisnika, utjecajnih skupina i svih drugih zainteresiranih. Problem istraživanja je bio prvenstveno utvrditi povezanost funkcioniranja prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika na svim organizacijskim razinama, u svim poslovnim funkcijama i procesima, a posebno na razini menadžmenta kao upravljačke strukture, sa kvalitetom poslovanja i kvalitetom prijevozne usluge kao konačnim outputom sustava prijevozne proizvodnje.

Na temelju svega izloženog u ovom radu, ogleda se i očekivani znanstveni doprinos ovog istraživanja, prvenstveno kroz sveobuhvatni i sistematizirani prikaz dosadašnjih znanstvenih spoznaja na području definiranja upravljanja kvalitetom i poslovnom izvrsnosti, kroz prikaz primjene teorije sustava u definiranju i analizi javnog cestovnog prijevoza putnika te kroz prikaz stanja cestovnog prijevoza putnika u Republici Hrvatskoj, s posebnim naglaskom na razlike u kreiranju prometne politike u vezi s prijevozom putnika kao gospodarskom aktivnošću prema zemljama EU. Očekivani znanstveni doprinos istraživanja se također ogleda u valorizaciji organizacije prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika uz modeliranje optimalne organizacijske strukture, prikaz poslovnih funkcija i procesa u cestovnom prijevozu putnika i njihovo sinergijsko djelovanje u funkciji upravljanja kvalitetom, argumentaciju teze da međunarodne norme kvalitete ISO i EN ne predstavljaju dovoljnu mjeru uspješnosti upravljanja kvalitetom, već samo početnu akciju s tim u vezi, a da je sustav upravljanja kvalitetom potrebno nadograđivati uporabom indikatora kvalitete prijevozne usluge, njihovim stalnim mjerenjem i matematičkim vrednovanjem te dovođenjem istih indikatora u prihvatljive okvire kvalitete. Također je prikazano modeliranje uporabe alata za upravljanje kvalitetom u cestovnom prijevozu putnika, uporabe upravljanja znanjem, cjelokupnog upravljanja kvalitetom i korištenja benchmarking procesa u prometnim poduzećima koja se bave cestovnim prijevozom putnika, kao i valorizacija upravljanja kvalitetom u hrvatskim autobusnim poduzećima te prognoziranje budućih trendova u upravljanju kvalitetom na razini hrvatskih prometnih poduzeća.

Rezultati ovog istraživanja su primjenjivi za ocjenjivanje trenutnog stanja sustava za upravljanje kvalitetom u konkretnom cestovnom prometnom poduzeću, za otkrivanje nedostataka u postavljanju organizacijske strukture, u aktivnostima menadžmenta, realizaciji poslovnih procesa te u sustavu za upravljanje kvalitetom ako je on ustrojen, za međusobnu usporedbu prometnih poduzeća u smislu analize implementiranih sustava za upravljanje kvalitetom te kao alat za konstruiranje, vrednovanje, uvođenje i primjenu efikasnog sustava za upravljanje kvalitetom i mogućih poboljšanja predmetnog sustava.

## SUMMARY

Doctoral dissertation, entitled "Quality management in public transport passengers", has a multiple objective function that represents a complex task, because of the quality management system in road transport companies and road passenger transport system itself is very complex and interdisciplinary and requires the use of the whole spectrum of scientific research methods.

Systematic approach to solving scientific and technical problems in transport and logistics sector is a growing importance, so the methodology of systematic research forms the basis of research quality management in road transport companies, as well as institutions in which "produced" high quality or low quality service to passengers, conducted in part of this work. One of the most distinguished in the postulates of this study is based on the fact that almost every aspect of human life and activity to speak of the quality: science, education, economy, personal life ... The exception should not be any road passenger transport, as a very important segment of the transport system, which is the "backbone" and "bloodstream" of wider social and economic system. Therefore, in this study were selected transport company for road transport of passengers as a research subject, as well as quality management of its operations as a function of production-quality transport services, as the ultimate goal of management, employees, customers, influential groups and all other interested. The problem of this study was primarily to determine the correlation function of the transport companies for road transport of passengers at all organizational levels, across all business functions and processes, especially at the level of management as a governance structure, with the quality of operations and quality of transport services as final output of the transport of production.

On the basis of the above in this paper, reflects the expected scientific contribution of this research, primarily through a comprehensive and systematic review of previous research findings on the definition of quality management and business excellence through the presentation of the application of systems theory in the definition and analysis of public road passenger transport, and through view the status of road passenger transport between the Republic of Croatia and EU countries, with special emphasis on the differences in the design of transport policy in relation to transport passengers as well as economic activity. Expected contribution to scientific research is also reflected in the evaluation of the organization of transport enterprises for road transport of passengers by modeling the optimal organizational structure, the view of business functions and processes in the road transport of passengers and their synergistic effect in the quality management function, arguments of the thesis that the international quality standard ISO and EN is not a sufficient measure of success of quality management, but only the initial action in this regard, and that the quality management system up to date using indicators of quality transport services, by continuously measuring and evaluating mathematical and bring to use the indicators in the framework of acceptable quality. Also shown is the use of modeling tools for quality management in road passenger transport, the use of knowledge management, total quality management and use of the benchmarking process in transport companies engaged in road passenger transport, as well as evaluation of quality management in Croatian bus companies and forecasting future trends in management quality at the Croatian transport companies.

The results of this study are applicable for assessing the current state of quality management systems in particular road transport companies, to detect flaws in setting up the organizational structure, the activities of management, execution of business processes and the quality management system if it is established, the comparison of transport enterprises implemented in terms of their quality management systems as well as tools for design, validation, introduction and implementation of effective quality management systems and possible improvements of the system concerned.

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet istraživanja

U suvremenom svjetskom, pa i u domaćem gospodarstvu, koje prvenstveno karakteriziraju slobodno tržišno natjecanje, deregulacija, liberalizacija i globalizacija, kvaliteta i poslovna izvrsnost postaju osnovne poslovne paradigme, pa i osnovni uvjeti konkurentnosti i opstanka, kao primarnih ciljeva poduzeća u svim gospodarskim granama i djelatnostima. Prometni sustav, kao „žila kucavica“ gospodarskog i društvenog sustava, realizirajući svoju ulogu „premještanja“ robe i ljudi s jednog na drugo mjesto, dakle ulogu zadovoljenja prijevozne potražnje i sveukupnih potreba za kretanjem, također mora akceptirati takve trendove i u tome ne može biti iznimka.

Javni prijevoz putnika, kao vrlo važan segment prometnog sustava i vrlo dinamična gospodarska aktivnost, zbog više razloga, od kojih posebno treba izdvojiti nazočnost „živih“, inteligentnih i emotivnih bića, odnosno ljudi u vozilima za vrijeme odvijanja javnog prijevoza, kao i značenje djelatnosti za širu društvenu zajednicu, zahtijeva da se posebna pozornost mora posvetiti problematici kvalitete. Samo kvalitetan javni prijevoz može postati i ostati relevantna protuteža individualnom prijevozu koji sve više jača i zauzima vodeću poziciju na strani prijevozne ponude, posebice u cestovnom prometu, kao najraširenijoj i „najpopularnijoj“ prometnoj grani. Prometna poduzeća, a posebice njihov menadžment, moraju postati svjesni činjenice da slijedi „borba kvalitetom“ na svim prijevoznim tržištima te da i u prijevozu, kao i u drugim gospodarskim granama, korisnik želi maksimalnu kvalitetu za što manje uloženog novca. Takvu svijest menadžment prijevoznih poduzeća mora prenijeti i na svoje zaposlenike. Dostupni podaci pokazuju da cestovni prijevoz putnika i cestovni promet općenito, nadalje predstavljaju osnovni oblik zadovoljenja prijevoznih potreba stanovništva u odnosu na ostale prometne grane.

Uvažavajući sve gore navedeno, za *predmet istraživanja* u ovoj doktorskoj disertaciji odabrano je prometno poduzeće za prijevoz putnika u međumjesnom cestovnom prometu te upravljanje njegovim poslovanjem u funkciji proizvodnje kvalitetne prijevozne usluge. Istraživanjem se utvrđuje povezanost prometnog poduzeća za prijevoz putnika na svim organizacijskim razinama i u svim poslovnim funkcijama, a posebno na razini menadžerskih procesa, s kvalitetom poslovanja i kvalitetom prijevozne usluge kao konačnom izlaznom veličinom iz sustava prijevozne proizvodnje.

Sukladno tome, postavljena je glavna znanstvena hipoteza istraživanja koja glasi da je upravljanje kvalitetom u javnom prijevozu putnika moguće modelirati i implementirati primjenom odgovarajućih algoritama i teorijskih modela, a sve na temelju rezultata dosadašnjih istraživanja i spoznaja o upravljanju kvalitetom i o poslovnoj izvrsnosti u drugim gospodarskim granama, u kojima je poslovna paradigma „totalne kvalitete“ (zapravo paradigma cjelokupnog upravljanja kvalitetom) doživjela potpunu znanstvenu i stručnu afirmaciju.

S tim u svezi su postavljene i pomoćne znanstvene hipoteze istraživanja, na način da je: a) potrebno definirati preduvjete koji se moraju ostvariti na razini prometnog poduzeća za prijevoz putnika da bi se moglo govoriti o mogućoj implementaciji sustava upravljanja kvalitetom, b) potrebno istražiti kakva je aktualna razina upravljanja kvalitetom u hrvatskim prometnim poduzećima i isto dovesti u vezu sa percepcijom korisnika (putnika) o kvaliteti prijevozne usluge, c) istražiti mogućnosti primjene međunarodnih (eksternih) normi kvalitete u prometnim poduzećima, pri čemu je potrebno posebno uvidjeti eventualne moguće zapreke prilikom njihove implementacije, uzevši u obzir specifičnosti „prijevozne proizvodnje“ u odnosu na druge gospodarske grane, te d) istražiti moguće sastavnice modela sustava za upravljanje kvalitetom prijevoza putnika na razini cestovnog prometnog poduzeća, te sukladno tome predložiti cjelovito rješenje za ovaj problem, koje će biti primjenjivo u praksi cestovnih prometnih poduzeća za prijevoz putnika.

## 1.2. Svrha i cilj istraživanja

*Svrha istraživanja* u ovoj doktorskoj disertaciji je definirati i opisati prometno poduzeće koje se bavi cestovnim prijevozom putnika u međumjesnom prometu, u smislu osiguranja pružanja kvalitetne prijevozne usluge kakva može zadovoljiti krajnje korisnike (putnike), ali i sve utjecajne skupine (državu, županije, gradove, općine, dobavljače, zaposlenike, poslodavce, sindikate i dr.). Pritom su istražene i opisane sve poslovne funkcije, kao i glavni, logistički, informacijski i menadžerski procesi u prometnim poduzećima te njihov utjecaj na kvalitetu.

Kvaliteta prijevozne usluge se analizira sustavnim pristupom te na primjerima autobusnih prijevoznčkih poduzeća koja predstavljaju slučajeve dobre poslovne prakse u prometnoj djelatnosti. Međunarodne norme kvalitete ISO se prikazuju samo kao prvi korak u postizanju kvalitete i ostvarenju poslovne izvrsnosti, a uporaba alata za upravljanje kvalitetom, upravljanje znanjem u prometnim poduzećima, cjelokupno upravljanje kvalitetom te benchmarking, kao poslovne aktivnosti koje nemaju alternativu.

*Cilj istraživanja* je prometnim tehnolozima i menadžerima približiti problematiku upravljanja kvalitetom i poslovnom izvrsnošću, a u kontekstu svakodnevnog, operativnog poslovanja prometnih poduzeća za cestovni međugradski prijevoz putnika. Naglašava se praktična mogućnost primjene opisanih alata i modela za postizanje kvalitete poslovanja kao i činjenica da prometna struka, kao i sve druge gospodarske djelatnosti (i proizvodne i uslužne) može uspješno primijeniti načela upravljanja kvalitetom u poslovnoj praksi. Radi lakšeg razumijevanja međusobnog odnosa poslovnih procesa u prometnim poduzećima za prijevoz putnika i kvalitete prijevozne usluge, prijevozni proces, kao glavni poslovni proces, te svi upravljački i logistički procesi, kao i sam sustav prijevoza putnika, raščlanjuju se po horizontali i po vertikali, a prikazuju se kroz organizaciju prometnih poduzeća te kroz mjesto i ulogu menadžmenta kao upravljačke strukture u njima.

Cilj istraživanja je također predloženim modelima „vesti“ menadžment prometnih poduzeća za prijevoz putnika u implementaciju norme kvalitete ISO 9001, što predstavlja prvi korak prema ostvarenju svih načela poslovne izvrsnosti.

## 1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Djelatnost javnog prijevoza putnika, posebice u cestovnom prometu, zanimljiva je tema za šira znanstvena i stručna istraživanja. Isto se može reći i za kvalitetu.

Međutim, u dostupnoj literaturi prvenstveno se istražuje gradski i prigradski prijevoz putnika te kvaliteta proizvoda, a ne usluga (posebice ne prijevoznih). Takvo stanje otvara nove mogućnosti istraživanja međugradskog prijevoza putnika u cestovnoj prometnoj grani te istraživanja kvalitete prijevozne usluge u putničkom prometu. Također, kadrovi prometne struke još uvijek su nedovoljno zastupljeni na menadžerskim pozicijama u prijevoznim poduzećima, a posebice na pozicijama menadžera kvalitete. Može se primijetiti da kadrovi drugih struka (naročito ekonomske, strojarske i pravne) smatraju da mogu kvalitetnijim menadžerskim znanjima i vještinama te širom menadžerskom naobrazbom, uspješnije upravljati prometnim procesom i njegovom kvalitetom od prometnih tehnologa.

Dakle, zaključuje se da se domaća i strana znanstvena i stručna literatura (navedena u bibliografiji ove disertacije) intenzivno bavi problematikom upravljanja poslovnim sustavima, organizacijom poduzeća te upravljanja kvalitetom, dok u istraživanju kvalitete međugradskog cestovnog prijevoza putnika postoji svojevrsna praznina, koja se ovom disertacijom želi barem djelomično popuniti.

Razloge za takvo stanje dijelom treba tražiti i u činjenici da rezultati znanstveno – istraživačke djelatnosti još uvijek nisu dovoljno valorizirani u operativnom poslovanju prometnih poduzeća, koja su zaokupljena prvenstveno vlastitim opstankom i „preživljavanjem“. Poduzeća koja se bave

javnim prijevozom putnika, a imaju ustrojenu poslovnu funkciju upravljanja kvalitetom su nažalost rijetkost, u odnosu na njihov ukupni broj i obujam poslovanja. Stoga je rezultate dosadašnjih istraživanja upravljanja kvalitetom potrebno aplicirati na realne uvjete poslovanja prometnih poduzeća koja se bave javnim prijevozom putnika. Posebno treba naglasiti činjenicu da su vrlo rijetki radovi u kojima se modelira sustav upravljanja kvalitetom u prijevozu putnika na mikrorazini prometnih poduzeća općenito, a posebice na razini cestovnih prometnih poduzeća. Takvo stanje je također bilo jedan od dodatnih motiva za odabir teme i predmeta istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji.

Dosadašnja istraživanja su također uglavnom bazirana na univerzalnoj primjeni međunarodnih normi kvalitete ISO i EN, dok se ostali sustavi upravljanja kvalitetom manje analiziraju i vrednuju. U dostupnoj literaturi također nisu prikazani realni i aktualni pokazatelji o stanju „brige o kvaliteti“ u hrvatskim prijevozničkim poduzećima, pa se u sklopu ovog rada istome daje primjereno mjesto i važnost. Sintezom rezultata provedenog istraživanja želi se dakle popuniti opisana stručna i znanstvena praznina, ostvariti svrha i ciljevi istraživanja te dati egzaktni znanstveni doprinos s tim u vezi.

Unatoč tome, u nastavku se navode konkretni naslovi u kojima je problematika istraživanja kvalitete javnog cestovnog prijevoza putnika, iznesena u ovom radu, već ranije djelomično obrađena:

a) knjige

- [1] Goepsch, D.L., Davis, S.B.: „Quality Management“, Prentice Hall, New Jersey, 2006. god. (u knjizi se u najkraćim crtama obrađuje i upravljanje kvalitetom javnog prijevoza putnika u gradskom prometu)
- [2] Kuliš – Šiško, M., Grubišić, D.: „Upravljanje kvalitetom“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2010. god. (u knjizi se navodi i ukratko istražuje teza da je upravljanje kvalitetom moguće realizirati i u pružanju usluga, ali samo uz ostvarene brojne tehničke, tehnološke i druge pretpostavke)
- [3] Vuchic, V.R.: „Urban Transit: Operations, Planning and Economics“, John Wileys & Sons Inc., New Jersey, 2005. god. (u djelu se obrađuju elementi kvalitete javnog prijevoza putnika u gradskom i prigradskom prometu)

b) članci, studije i rasprave

- [1] Horvat, Ž., Capar, R., Laginja, M.: „Razvoj javnog prijevoza putnika Krapinsko – zagorske županije uvođenjem integriranog prijevoza putnika“, XXX. skup o prometnim sustavima s međunarodnim sudjelovanjem „Automatizacija u prometu“, Zbornik radova, Korema, Zagreb, 2010. god. (u radu se donosi pregled mogućnosti razvoja integriranog prijevoza putnika, u funkciji povećanja kvalitete)
- [2] Krpan, Lj., Baričević, H., Maršanić, R.: „Kvalitetan javni gradski prijevoz putnika kao odgovor ovisnosti o automobilu“, XXX. skup o prometnim sustavima s međunarodnim sudjelovanjem „Automatizacija u prometu“, Zbornik radova, Korema, Zagreb, 2010. god. (u radu se donosi osvrt na problem sve veće ekspanzije individualnog prijevoza, te o potrebi podizanja kvalitete javnog prijevoza u funkciji održivog razvitka cjelokupnog prometnog sustava)
- [3] Marić, N.: „Kvaliteta javnog prijevoza putnika danas“, XXX. skup o prometnim sustavima s međunarodnim sudjelovanjem „Automatizacija u prometu“, Zbornik radova, Korema, Zagreb, 2010. god. (u radu su prezentirani rezultati istraživanja kvalitete javnog prijevoza putnika u Hrvatskoj danas)
- [4] Studija integriranog prometnog sustava za Grad Zagreb, Zagrebačku županiju i Krapinsko – zagorsku županiju, SUDOP Brno, INEM d.o.o., Zagreb, 2008. god. (u studiji se daje model integriranog prijevoza putnika, kao kvalitetnog rješenja za probleme mobilnosti u gradu Zagrebu i okolnim županijama)

- [5] Studija o javnom prijevozu u EU, skupina autora, 2007. god., dostupno na <http://www.foeeurope.org/publications/2007/EUfunds4/Transport.pdf> (u studiji se daje perspektiva javnog prijevoza u zemljama EU, koja u prvi plan daje kvalitetu i održivi razvoj prometnog sustava, prvenstveno s energetske i ekološke strane)
- [6] Trbušić, T.: „Povećanje kvalitete javnog putničkog prijevoza – izazov, ali i neminovna potreba“, Connex.si, dostupno na [www.veolia – transport.si](http://www.veolia-transport.si). (u radu se donose rezultati istraživanja metoda za upravljanje kvalitetom u javnom cestovnom prijevozu putnika)

Rezultati istraživanja obuhvaćeni u ovom radu, nadovezuju se na prethodno navedene izvore. Specifičnost ovog istraživanja u odnosu na ranija, jest činjenica da je glavno „mjesto“ istraživanja u ovom radu prometno poduzeće za cestovni prijevoz putnika, kao mikroekonomski entitet koji realizira (proizvodi) prijevoznu uslugu, više ili manje kvalitetno, obavljajući poslove unutar poslovnih funkcija i procesa na svim organizacijskim razinama.

#### **1.4. Metode istraživanja**

U istraživanju je korišten širok spektar univerzalnih znanstvenih metoda, kao i dopunske metode specifične za istraživanje upravljanja kvalitetom.

Od univerzalnih znanstvenih metoda, najviše su korištene: a) *metode anketiranja i intervjuiranja*, kojima su prikupljeni podaci o primjeni sustava upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima u Hrvatskoj, kao i podaci o organizaciji poslovnih procesa i funkcija u javnom prijevozu putnika, b) *metoda teorije sustava*, kojom je javni prijevoz putnika u cestovnom prometu prikazan kao podsustav prijevoza putnika u cjelokupnom prometnom sustavu te kao podsustav gospodarskog i društvenog sustava kao sustava višeg reda, posebno naglašavajući važnost i ulogu javnog prijevoza putnika u tom sustavu, c) *metoda deskripcije*, kojom se detaljno i potpuno opisuju uočena obilježja upravljanja kvalitetom u javnom prijevozu putnika, d) *metoda apstrakcije i konkretizacije*, kojom se analizira djelovanje menadžmenta u poslovnom sustavu prometnih poduzeća u funkciji upravljanja kvalitetom i postizanja poslovne izvrsnosti, e) *metoda analize i sinteze*, kojom se predlažu optimalna rješenja upravljanja kvalitetom u javnom prijevozu putnika temeljem stečenih spoznaja i prikupljenih informacija i podataka, f) *metoda kompilacije*, kojom se povezuju postojeće spoznaje i zakonitosti vezane za upravljanje kvalitetom i g) *metoda modeliranja*, kojom se kreiraju analitički, empirijski i teorijski modeli upravljanja kvalitetom u javnom prijevozu putnika.

Ostale standardne znanstvene metode (matematička, statistička, povijesna, empirijska i metoda studije slučaja) korištene su u manjem obimu.

U ovoj doktorskoj disertaciji su korišteni i alati za upravljanje kvalitetom, opisani u domaćoj i stranoj znanstvenoj i stručnoj literaturi, i to: Demingov krug kvalitete, dijagrami „Why, why“ i „How, how“, SWOT analiza, benchmarking model, metoda samoprocjene i neki drugi (ali u manjem obimu), na način da su specifično primijenjeni u istraživanju kvalitete javnog prijevoza u cestovnom prometu.

#### **1.5. Kompozicija rada**

U svrhu što bolje prezentacije rezultata istraživanja vezanih za njegov predmet, svrhu i ciljeve, rad je strukturiran u deset međuovisnih i povezanih poglavlja.

Prvi dio rada se bazira na teorijskom, a drugi dio na empirijskom pristupu istraživanju.

U teorijskom dijelu se analiziraju i sintetiziraju dosadašnje teorijske spoznaje kao i autorova iskustva i zaključci vezani za predmet istraživanja, dok se u empirijskom dijelu, na temelju utvrđenih teorijskih postavki, predlažu konkretni modeli upravljanja kvalitetom u javnom prijevozu putnika, koristeći odgovarajuće alate i metode.

Osim uvodnog poglavlja, u drugom poglavlju pod nazivom „Pojmovno određenje kvalitete i poslovne izvrsnosti u prometu i prijevozu“ definiraju se pojmovi kvalitete i poslovne izvrsnosti te njihove sadržajne odrednice, s posebnim osvrtom na definiranje kvalitete u prometu i prijevozu te na analizu međusobne ovisnosti kvalitete, poslovne izvrsnosti i djelovanja menadžmenta u prometnim poduzećima te u tijelima regionalne uprave, lokalne samouprave i države, koja se bave prometom i koja kreiraju prometnu politiku na svim razinama. Upravo prometna politika i na temelju nje izvedene poslovne politike prometnih poduzeća, trebaju proklamirati, pa i osigurati, primjenu načela poslovne izvrsnosti na svim razinama prometnog sustava, s ciljem pružanja što kvalitetnijih prijevoznih usluga na prometnom tržištu. Također je prikazan povijesni razvoj upravljanja kvalitetom, od osiguranja kvalitete, preko kontrole i poboljšanja kvalitete, sve do poslovne izvrsnosti.

U trećem poglavlju pod nazivom „Elementi sustava javnog cestovnog prijevoza putnika kao čimbenici kvalitete prijevozne usluge“ se primjenom teorije sustava definira prometni i prijevozni sustav, kao i javni prijevoz putnika kao njihov podsustav. Na primjeru cestovne prometne grane, kao konkretnog predmeta istraživanja, analiziraju se elementi javnog prijevoza putnika po horizontali i po vertikali te se predmetni elementi dovode u međudnos s kvalitetom prijevozne usluge. Posebice se analiziraju elementi sustava prijevoza putnika po vertikali i njihov utjecaj na kvalitetu, kroz zajedničko (sinergijsko) djelovanje u procesu prijevozne proizvodnje.

U četvrtom poglavlju pod nazivom „Organizacija prometnih poduzeća u cestovnom prijevozu putnika i njen utjecaj na kvalitetu“ istražuju se suvremeni elementi organizacije prometnih poduzeća u funkciji kvalitete poslovanja. Valorizira se utjecaj organizacijske kulture i etike u postizanju kvalitete poslovanja, kao i utjecaj vanjskih i unutarnjih čimbenika organizacije na funkcioniranje cjelokupnog prometnog poduzeća.

U petom poglavlju pod nazivom „Poslovne funkcije i procesi u cestovnom prijevozu putnika s aspekta kvalitete prijevozne usluge“ analizira se i valorizira utjecaj realizacije osnovnih poslovnih funkcija (istraživanje i razvoj, nabava, proizvodnja, prodaja, financije i računovodstvo), ali i „pratećih“ poslovnih funkcija na kvalitetu prijevozne usluge te se predlaže logistički i marketinški pristup uređenju poslovnih funkcija i procesa u autobusnim poduzećima. Pritom se obrazlaže i argumentira teza da je unutar svih poslovnih funkcija i procesa moguće težiti i djelovati prema poboljšanju kvalitete, kao i da samo usmjerenost kupcu na svim organizacijskim razinama prometnog poduzeća može rezultirati postizanjem poslovne izvrsnosti, a samim time i stabilnom tržišnom pozicijom.

U šestom poglavlju pod nazivom „Menadžment prometnih poduzeća kao čimbenik kvalitete prijevoza putnika u cestovnom prometu“ daje se širi prikaz djelovanja menadžmenta koji najviše može doprinijeti postizanju kvalitete i koji ima presudan utjecaj na primjenu svih načela kvalitete i poslovne izvrsnosti u poslovanju. Pritom se posebno ukazuje na nužnost definiranja vizije, misije i ciljeva te politike kvalitete prometnih poduzeća, a u funkciji pružanja kvalitetnih prijevoznih usluga na prometnom tržištu, u čemu menadžment također ima veliku ulogu i važnost. Najznačajniji dio ovog poglavlja se odnosi na analizu suvremenih trendova u aktivnostima menadžmenta prometnih poduzeća vezanim za kvalitetu, primjenu učeće organizacije, reinženjeringa poslovnih procesa u cestovnim prometnim poduzećima i na projektni menadžment.

U sedmom poglavlju pod nazivom „Međunarodne norme kvalitete i mogućnosti njihove primjene u cestovnim prometnim poduzećima“, daje se kratak osvrt na definiranje i razvoj međunarodnih normi kvalitete te se analiziraju načela upravljanja kvalitetom, i to kao temelj za primjenu međunarodnih normi kvalitete u cestovnim prometnim poduzećima. U nastavku se daje model uvođenja norme kvalitete iz serije ISO 9001 u autobusno prijevozničko poduzeće, koji je prikazan kao projekt koji se može realizirati od strane menadžmenta i svih zaposlenika.

U osmom poglavlju pod nazivom „Modeli upravljanja kvalitetom u cestovnom prijevozu putnika“ daju se mogućnosti primjene standardnih alata za upravljanje kvalitetom, primjene upravljanja znanjem i tzv. cjelokupnog upravljanja kvalitetom te primjene benchmarkinga u cestovnim prometnim poduzećima. Cilj je pritom, temeljem zaključaka izvedenih iz analize predmetne metodologije, modelirati konkretne sustave upravljanja kvalitetom u prijevozu putnika koji se mogu aplicirati u konkretnu gospodarsku praksu.

U devetom poglavlju pod nazivom „Istraživanje upravljanja kvalitetom u hrvatskim prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika“ izlaže se metodologija prikupljanja podataka u sklopu provedenog empirijskog istraživanja, te se daje analiza stanja upravljanja kvalitetom u hrvatskim prometnim poduzećima za gradski i prigradski te posebice za međugradski prijevoz putnika. Zaključno se daju trendovi i prognoze upravljanja kvalitetom u javnom cestovnom prijevozu putnika.

U desetom, zaključnom poglavlju, se sintetiziraju svi rezultati istraživanja u radu, do kojih se došlo primjenom znanstvenih metoda, a sve u svrhu ostvarivanja osnovnog cilja i svrhe istraživanja.

## **1.6. Očekivani znanstveni doprinos istraživanja**

Očekivani znanstveni doprinos istraživanja iznesenog u ovom radu, u teorijskom smislu, podrazumijeva slijedeće:

- a) sveobuhvatni i sistematizirani prikaz dosadašnjih znanstvenih spoznaja na području definiranja upravljanja kvalitetom i poslovnom izvrsnosti, s osvrtom na mogućnost primjene istih na primjeru cestovnih prometnih poduzeća za prijevoz putnika
- b) sveobuhvatni i sistematizirani prikaz primjene teorije sustava u definiranju i analizi javnog prijevoza putnika u cestovnom prometu te prikaz aktualnog stanja prijevoza putnika u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji, s posebnim naglaskom na razlike u kreiranju prometne politike u svezi s prijevozom putnika kao gospodarskom aktivnošću
- c) valorizacija organizacije prometnih poduzeća u prijevozu putnika na temelju istraživanja organizacijske strukture konkretnih prijevozničkih tvrtki, uz teorijsko modeliranje optimalne organizacijske strukture, kakva može osigurati uspješno i sustavno upravljanje kvalitetom i u konačnici postizanje poslovne izvrsnosti
- d) sveobuhvatni i sistematizirani prikaz poslovnih funkcija i posebice poslovnih procesa u prijevozu putnika na razini prometnih poduzeća i njihovo sinergijsko djelovanje u funkciji upravljanja kvalitetom, uvažavajući utjecaj okoline, a naročito zainteresiranih utjecajnih skupina na funkcioniranje sustava prijevoza putnika u cjelini
- e) argumentaciju teze da međunarodne norme kvalitete ne predstavljaju dovoljnu mjeru uspješnosti upravljanja kvalitetom, već samo početnu akciju s tim u vezi, a da je sustav upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika kontinuirano potrebno nadograđivati definiranjem pokazatelja kvalitete prijevozne usluge, njihovim stalnim mjerenjem i matematičkim vrednovanjem te prihvaćanjem (određivanjem) standarda kvalitete prijevozne usluge
- f) modeliranje uporabe alata za upravljanje kvalitetom koji su doživjeli potpunu afirmaciju u proizvodnim gospodarskim djelatnostima u upravljanju kvalitetom unutar prometnih poduzeća u javnom cestovnom prijevozu putnika
- g) modeliranje uporabe upravljanja znanjem, cjelokupnog upravljanja kvalitetom i korištenja benchmarking procesa u prometnim poduzećima koja se bave prijevozom putnika
- h) valorizacija upravljanja kvalitetom u hrvatskim prometnim poduzećima koja se bave prijevozom putnika u cestovnoj prometnoj grani te prognoziranje budućih trendova u upravljanju kvalitetom na razini hrvatskih prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika

U aplikativnom smislu, primjena rezultata istraživanja moguća je na slijedećim razinama:

- a) za ocjenjivanje trenutnog stanja upravljanja kvalitetom u djelatnosti javnog cestovnog prijevoza putnika ukazujući na ključne procese i aktivnosti koje treba u svezi s tim provoditi, prvenstveno za potrebe menadžmenta prometnih poduzeća za cestovni prijevoz



- putnika, ali i menadžmenta koji se bavi prometom i prijevozom u nadležnim lokalnim, regionalnim i državnim institucijama
- b) za otkrivanje „slabosti“ u postavljenoj organizacijskoj strukturi poduzeća, u aktivnostima menadžmenta, realizaciji poslovnih funkcija i procesa te u sustavu upravljanja kvalitetom, ako je on ustrojen, na razini prometnih poduzeća koja se bave cestovnim prijevozom putnika
  - c) za međusobnu usporedbu prometnih poduzeća u cestovnom prijevozu putnika, u smislu analize implementiranih sustava upravljanja kvalitetom i mogućih poboljšanja predmetnog sustava
  - d) kao instrumentarij za konstruiranje, vrednovanje, uvođenje i primjenu efikasnog sustava za upravljanje kvalitetom u prometnim poduzećima koja se bave prijevozom putnika u cestovnoj prometnoj grani
  - e) kao mjera uspješnosti poslovanja prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika i kao pokazatelj njihovog konkretnog poslovnog potencijala za različite interesne skupine iz okruženja, kao što su jedinice regionalne uprave i lokalne samouprave, kupci i dobavljači, vlasnici, potencijalni investitori, zaposlenici, konkurenti na tržištu i dr.

Zaključno, najznačajniji znanstveni doprinos ovog rada je u modeliranju sustava upravljanja kvalitetom u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika korištenjem algoritama, alata za upravljanje kvalitetom te drugih alata, a što može poslužiti kao teorijska i aplikativna osnova za uspostavu takvog sustava na primjeru konkretne prijevoznice (autobusne) tvrtke.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE I POSLOVNE IZVRSNOSTI U PROMETU I PRIJEVOZU

### 2.1. Definiranje kvalitete

#### 2.1.1. Opći pojam kvalitete

U aktualnoj znanstvenoj i stručnoj literaturi pronalazi se čitav niz definicija pojma kvalitete.

Temeljem tih definicija opći pojam kvalitete se analizira s nekoliko aspekata, i to:

- a) s aspekta proizvođača
- b) s aspekta potrošača
- c) s aspekta utjecajnih skupina
- d) s aspekta tržišta

*Slika 1.*: Aspekti definiranja pojma kvalitete



Izvor: izradio autor

Opća definicija kvalitete s aspekta proizvođača (u ovom radu prijevoznika) jest da je kvaliteta zadovoljstvo kupca (u ovom radu putnika) proizvodom ili uslugom (u ovom radu uslugom prijevoza) koje su proizvedene za tog kupca (putnika) i prodane tom kupcu (putniku). Dakle, samo ako su kupci proizvoda ili usluga zadovoljni, proizvođač može reći da posluje kvalitetno.

S aspekta potrošača (korisnika, kupca), kvaliteta znači pogodnost (prikladnost) proizvoda ili usluga za uporabu odnosno korištenje (po mogućnosti svakodnevno). Ukoliko potrošači smatraju da im određeni proizvod ili usluga koriste i da njihovo korištenje osigurava zadovoljenje njihovih određenih potreba, tada se radi o kvalitetnom proizvodu ili usluzi.

S aspekta utjecajnih skupina kvaliteta znači zadovoljstvo svih faktora koji utječu i pokazuju interes za određene proizvode ili usluge. To se prije svega odnosi na vlasnike proizvođača, zaposlenike proizvođača, poslovne partnere proizvođača i širu društvenu zajednicu (okruženje proizvođača). Ako su interesi i želje svih navedenih čimbenika zadovoljeni, kvaliteta je postignuta.

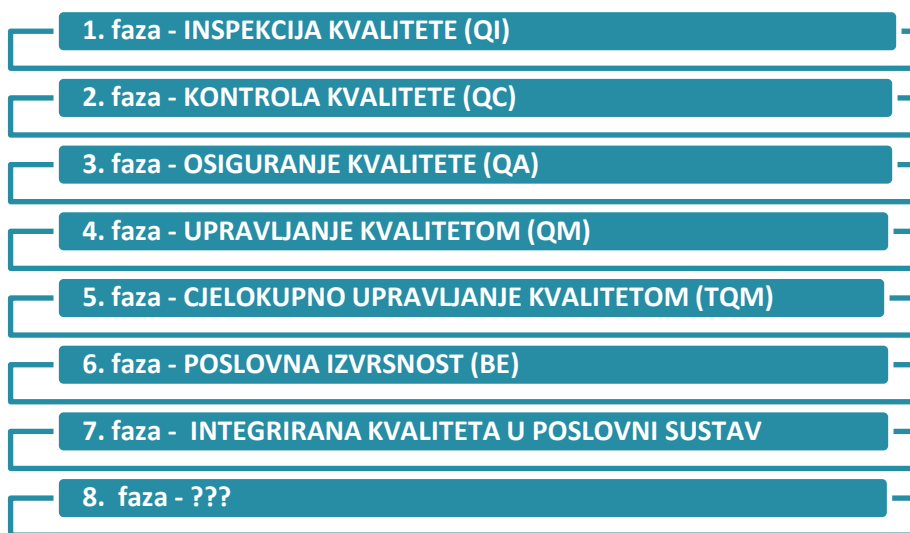
S aspekta tržišta kvalitetno je ono što se na tržištu može prodati po cijeni koja će omogućiti daljnju ekonomsku reprodukciju kod proizvođača, a kod potrošača osigurati da postane „vjeran“ proizvođaču i da ga ne mijenja, odnosno da ne započne koristiti proizvode ili usluge nekog drugog.

Iz navedenog se zaključuje da poimanje kvalitete ovisi od tzv. „učinka stajališta“<sup>1</sup> i da je prilikom percipiranja pojma kvalitete nemoguće zaobići subjektivnost onoga tko „odlučuje“ što je kvalitetno, a što nije. Dakle, potrošač (kupac) realno definira što je kvaliteta, jer on plaća proizvod ili uslugu na tržištu. Ovo treba imati na umu i prilikom definiranja pojma kvalitete u prometu i prijevozu. Zato kvalitetu treba tumačiti iz pozicije onoga tko koristi proizvode ili usluge, a ne iz pozicije „samozadovoljnog“ proizvođača koji misli da je ono što je proizveo, pa čak i prodao, najbolje, cijenom najprihvatljivije, odnosno drugim riječima „najkvalitetnije“.

### 2.1.2. Razvoj (evolucija) kvalitete

Razvoj kvalitete se može prikazati slijedećim dijagramom:

**Slika 2.:** Faze razvoja kvalitete



Izvor: izradio autor

Faza inspekcije kvalitete je uglavnom vezana za SAD i Europu, a karakteristična je za vrijeme od 20. – ih do 60. – ih godina prošlog stoljeća. Prisutna je isključiva orijentacija na proizvod ili uslugu u uvjetima povećane potražnje i završna kontrola proizvoda uz primjenu mjernih alata, a briga o kvaliteti je povjerena službi za kvalitetu koja direktno ne sudjeluje u proizvodnji proizvoda ili usluga.

Faza kontrole kvalitete je vezana za SAD, Europu i djelomično Japan, a karakteristična je za 60. – te godine 20. – og stoljeća. Prisutna je orijentacija na proizvod ili uslugu, ali i početno usmjeravanje na proces, primjenjuje se statistička kontrola procesa, provode se i međufazna i završna kontrola kvalitete proizvoda, a pojavljuje se i mogućnost primjene korektivnih mjera. Upravljanje je isključivo orijentirano na financijske tokove. Kontrola kvalitete je u potpunosti standardiziran pristup, jer se pod kontrolom kvalitete podrazumijeva skup metoda i postupaka kojima se, na osnovi određenih kriterija, utvrđuje sukladnost zadovoljavanja tih kriterija.

Faza osiguranja kvalitete se prostorno vezuje za gotovo sve razvijene zemlje zapada i dalekog istoka, vremenski za 70. – te i 80. – te godine 20. – og stoljeća, a karakterizira je potpuna orijentacija na proces, osiguranje kvalitete kroz preventivne radnje te sagledavanje „troškova nekvalitete“. Ova faza je razvijena pod snažnim pritiskom velikih „javnih“ kupaca (državnih poduzeća i ministarstava SAD –a i zemalja NATO pakta pri nabavci naoružanja i vojne opreme).

<sup>1</sup> Lazibat, T.: „Upravljanje kvalitetom“, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009. godina, str. 45

Podrazumijeva se da osiguranje kvalitete mora biti ostvareno kroz izgradnju tzv. „sustava kvalitete“ u svim fazama nastajanja proizvoda ili usluge.

Faza upravljanja kvalitetom je vremenski karakteristična za 90. – te godine 20. – og stoljeća, a prostorno za gospodarski razvijene zemlje cijelog svijeta. Zbog toga se naziva i „najvećim svjetskim projektom“. Naglašava se nužnost postojanja poslovne funkcije upravljanja kvalitetom u poduzećima (prvenstveno proizvodnim, ali i uslužnim), uz naglašenu aktivnu participaciju svih zaposlenika, a posebice menadžmenta, u ostvarivanju kvalitete. Primjenjuju se ekspertne metode i alati kvalitete, a upravljanje kvalitetom podrazumijeva upravljanje procesom, s ciljem maksimiziranja zadovoljstva korisnika uz minimalne ukupne troškove.

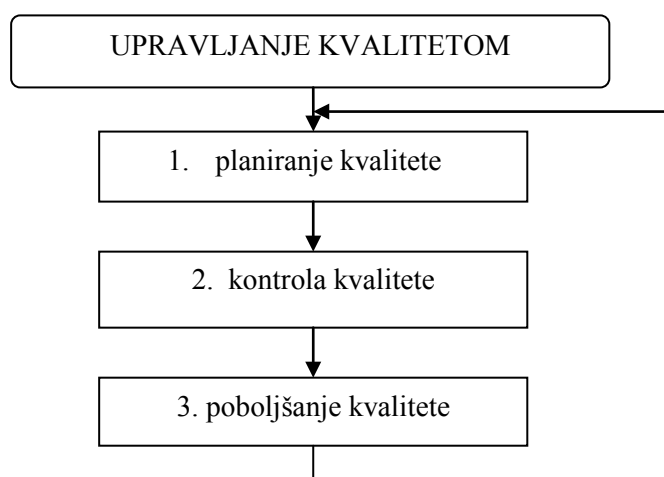
Faza cjelokupnog upravljanja kvalitetom podrazumijeva potpuno ovladavanje problematikom kvalitete za svakog tko na bilo koji način sudjeluje u proizvodnji i distribuciji proizvoda ili usluga. Cjelokupno upravljanje kvalitetom promovira primjenu principa kvalitete u smislu integracije svih funkcija i procesa, s krajnjim ciljem postizanja zadovoljstva kupca uz kontinuirano poboljšanje. Trenutno (što ne znači i trajno) aktualna faza u razvoju kvalitete je faza poslovne izvrsnosti<sup>2</sup>, kojoj mogu težiti samo ona poduzeća koja već imaju izgrađene i implementirane sustave upravljanja kvalitetom, a slijedi je faza integracije kvalitete u cjelokupni poslovni sustav.

O cjelokupnom upravljanju kvalitetom biti će više riječi u nastavku ovog rada.<sup>3</sup>

### 2.1.3. Kontrola kvalitete

Kvalitetu proizvodnje proizvoda ili usluga treba kontinuirano kontrolirati. Dakle, kontrola kvalitete nije samo druga faza u njenom razvoju, u kojoj se prvi puta pojavljuju i definiraju standardi kvalitete, već je ona neizostavan dio suvremenog poslovanja svakog poduzeća i jedan od glavnih predmeta interesa suvremenog menadžmenta. Općenito, kontrola kvalitete se definira kao dio sustava upravljanja kvalitetom fokusiran na ispunjavanje osnovnih zahtjeva vezanih za kvalitetu<sup>4</sup>. Pod osnovnim zahtjevima se pritom smatraju mjerljive karakteristike proizvoda ili usluga prikazane kroz općeprihvaćene standarde kvalitete.

**Slika 3.:** Dijelovi (sastavnice) upravljanja kvalitetom



*Izvor:* prilagodio autor prema Skoko: „Upravljanje kvalitetom“, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2000. godina, str.10

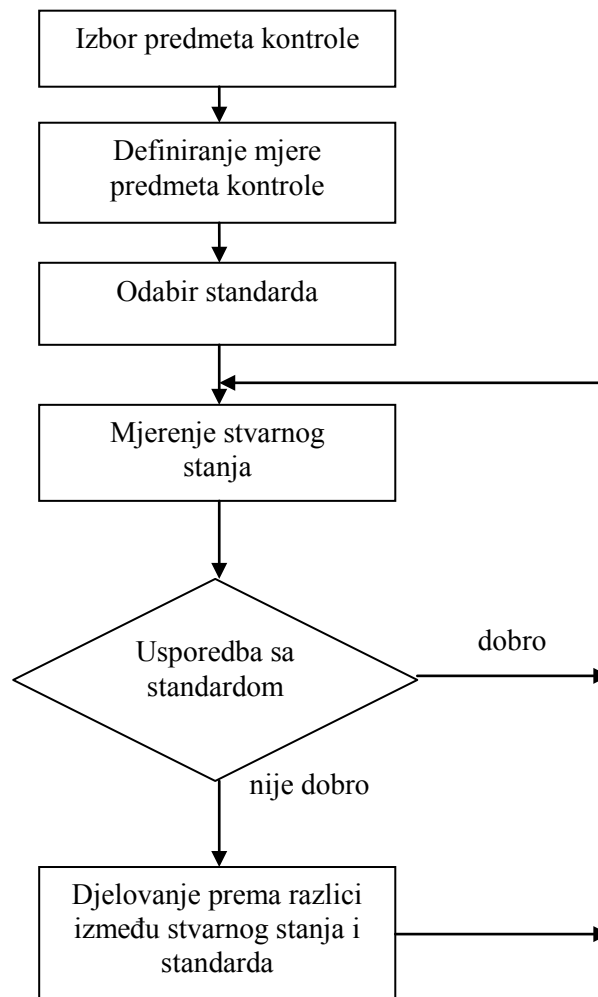
<sup>2</sup> vidi poglavlje 2.2.

<sup>3</sup> vidi poglavlje TQM

<sup>4</sup> Lazibat, op. cit., str. 52

Kontrola kvalitete u funkciji upravljanja kvalitetom, provodi se kao proces, sa slijedećim koracima:

**Slika 4.:** Proces kontrole kvalitete



*Izvor:* prilagodio autor prema Juran, Gryna: „Planiranje i analiza kvalitete“, MATE, Zagreb, 1999. godina, str. 28.

Pritom osobito važnu ulogu imaju standardi kvalitete. Standardom se smatra poznata i priznata mjera za određenu kvantitativnu ili kvalitativnu veličinu u okviru određene pojave, aktivnosti ili procesa<sup>5</sup>. Razlikuje se nekoliko vrsta standarda s aspekta kvalitete, a prikazani su u slijedećoj tablici:

<sup>5</sup> Petković, M.: „Upravljanje kvalitetom u zdravstvu i socijalnoj skrbi“, Sarajevo, 2004. godina, str. 8

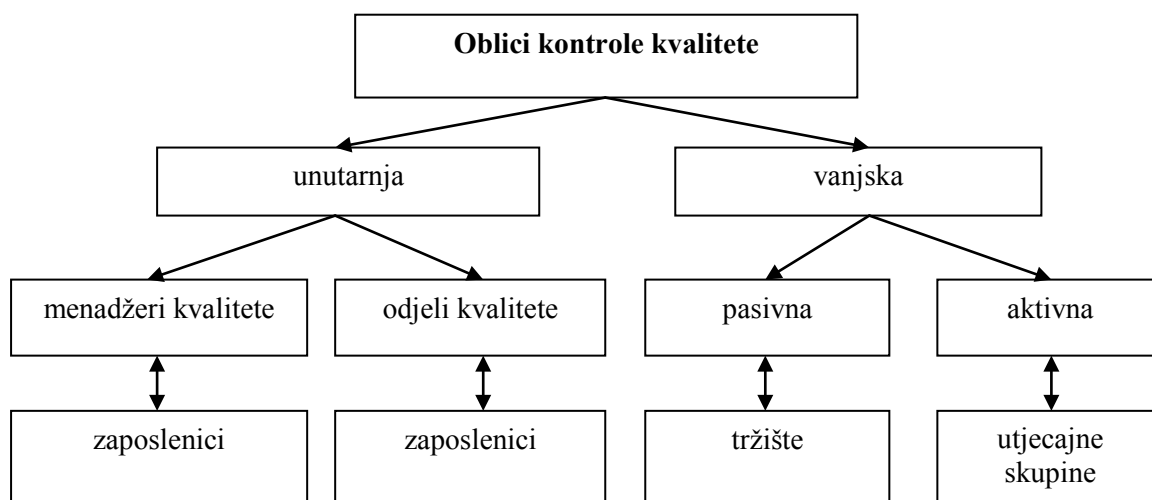
**Tablica 1.:** Vrste standarda (normi) kvalitete

<b>HIJERARHIJSKA RAZINA STANDARDA KVALITETE</b>	<b>PRIMJENA</b>	<b>PRIMJERI</b>
Interni standardi	Poduzeća	Standardi kvalitete GPP – a Osijek <sup>6</sup>
Industrijski standardi	Gospodarske grane	VDMA, VDI
Nacionalni standardi	Država	HRN (Hrvatska)
Regionalni standardi	Kontinenti	CEN (Europa)
Međunarodni standardi	Globalna/svjetska razina	ISO (svijet)

*Izvor:* prilagodio autor prema Oslić, I.: „Kvaliteta i poslovna izvrsnost“, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008. godina, str. 12 – 16.

Interni standardi kvalitete u pojedinoj gospodarskoj organizaciji, kao sastavni dio planiranja kvalitete kojeg provodi menadžment, moraju biti usklađeni sa standardima više razine (industrijskim, tj. standardima struke ili „branše“, nacionalnim, regionalnim i međunarodnim standardima). Kontrola kvalitete, kao kontinuirani proces mjerenja i usporedbe izmjenog sa standardima, provodi se kao unutarnja kontrola i vanjska kontrola. Unutarnja kontrola kvalitete se provodi „iznutra“, unutar organizacije, za cijelo vrijeme odvijanja proizvodnih i drugih procesa u poduzeću. Koordinira se od strane menadžera kvalitete ili odjela za kvalitetu, a obuhvaća sve organizacijske razine i zaposlenike. Vanjsku kontrolu obavljaju elementi (čimbenici) koji se nalaze izvan organizacije i to na neizravan ili pasivan način te na izravan ili aktivan način.

**Slika 5.:** Oblici kontrole kvalitete



*Izvor:* izradio autor

Pasivna vanjska kontrola kvalitete je dugotrajna i „opasna“ jer u slučaju nekvalitete rezultira gubitkom tržišnih pozicija poduzeća i smanjenom konkurentnošću, dok je aktivna vanjska kontrola brža i konkretnija, s obzirom da će zainteresirani stakeholderi (utjecajne skupine) sasvim sigurno reagirati prema menadžmentu poduzeća, ako kod njih postoji nezadovoljstvo kvalitetom proizvoda ili usluga koje koriste ili za koje imaju određeni interes.

<sup>6</sup> dostupno na web stranici Gradskog prometnog poduzeća Osijek, [www.gpp.hr](http://www.gpp.hr)

#### 2.1.4. Osiguranje i poboljšanje kvalitete

S pojavom međunarodnih standarda kvalitete, „klasična“ kontrola kvalitete postepeno evoluirala u osiguranje kvalitete. Isto pretpostavlja bitnu promjenu u smislu povećane orijentiranosti na tržište i kupca. Centar poslovanja i fokus interesa menadžmenta postaju kupci i njihove potrebe koje oni iskazuju na tržištu. Prijelaz na osiguranje kvalitete znači orijentiranost menadžmenta prema upravljanju koje će osigurati kontinuirano unapređenje poslovanja i svih procesa koji utječu, u većoj ili manjoj mjeri, na krajnji poslovni rezultat.

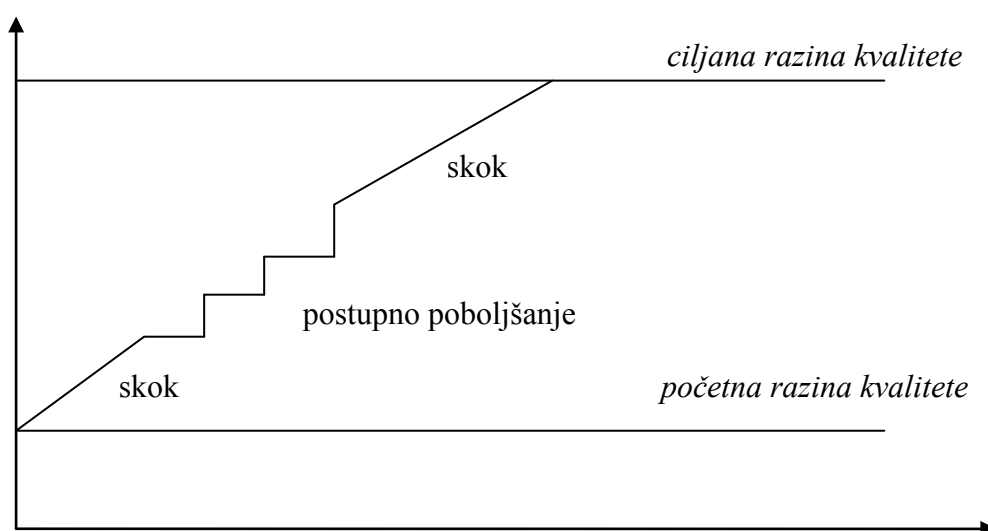
Prema tome, osiguranje kvalitete označava planirane i sustavne aktivnosti implementirane u sustav upravljanja kvalitetom, kako bi zahtjevi u pogledu kvalitete proizvoda ili usluga bili ispunjeni<sup>7</sup>, što se razlikuje od pojma kontrole kvalitete kojom su obuhvaćene tehnike i alati opažanja koji se koriste kako bi se zadovoljili zahtjevi za kvalitetom. Osiguranje kvalitete nikako ne može biti krajnji korak u vezi s upravljanjem kvalitetom. Još je Thomas J. Watson, osnivač tvrtke IBM, ostao zapamćen po izjavi da „kad god organizacija ili pojedinac zaključe da je uspjeh postignut – napredak je zaustavljen“. Dakle, nužno je i trajno poboljšanje kvalitete. To je iznalaženje načina kako nešto raditi još bolje, brže, lakše, sigurnije, jeftinije, odnosno drugim riječima „kvalitetnije“. Isto podrazumijeva da se menadžment poduzeća, zaposlenici, utjecajne skupine i svi drugi zainteresirani čimbenici, nikad ne smiju zadovoljiti trenutnim stanjem, ma koliko ono bilo dobro. Posebno se to odnosi na gospodarstvo i na sve gospodarske pojave i aktivnosti. Na razini poduzeća, kao osnovnog entiteta tržišnog gospodarstva, stalno poboljšanje se odnosi na procese, sustave, rezultate, postupke, odnose unutar organizacije, organizacijsku kulturu, ljudske resurse i sve ostale faktore poslovanja.

Stalnom poboljšanju kvalitete, teži se zbog dva osnovna razloga:

- a) zbog kupaca
- b) zbog konkurencije

Proces stalnog poboljšanja može biti skokovit i postupan.

**Slika 6.:** Mogući oblici stalnog poboljšanja

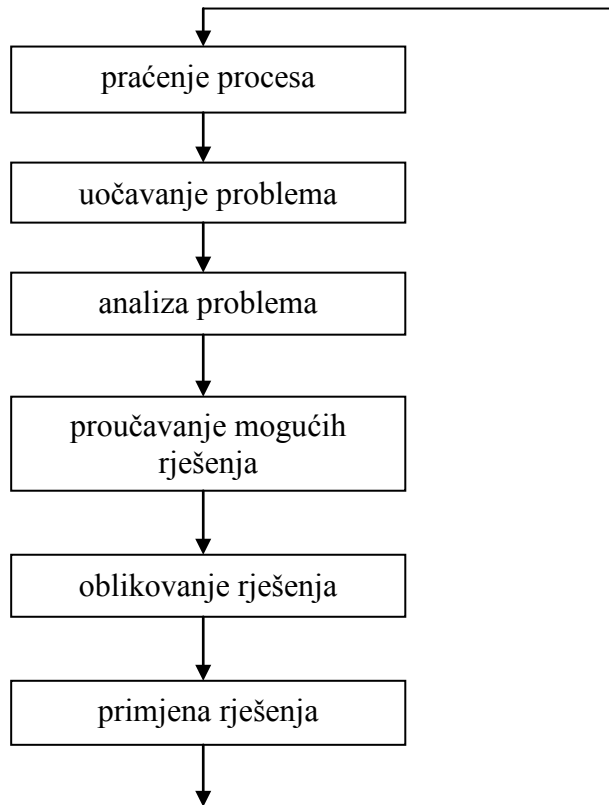


Izvor: prilagodio autor prema Kondić, Ž.: „Kvaliteta i metode poboljšanja“, Varaždin, 2004. godina, str. 7.

<sup>7</sup> Lazibat, op.cit., str. 70

Skokovita poboljšanja su nužna kada poduzeće mora izaći iz krize, kada se uvode nove tehnologije ili kada se investira u novu opremu. Zbog toga prvenstveno treba težiti postupnom poboljšanju kao trajnom cilju poslovanja. Postupno poboljšanje je kao takvo „prihvatljivije“ zaposlenicima, postaje dio organizacijske kulture, a promjene nastale postupnim poboljšanjem su trajnije, imaju „dublje korijene“ i postižu bolje rezultate. Postupak poboljšanja kvalitete ima svoj slijed, koji se može prikazati slijedećim dijagramom.

**Slika 7.:** Postupak poboljšanja kvalitete



*Izvor:* prilagodio autor prema Kondić, Ž.: „Kvaliteta i metode poboljšanja“, Varaždin, 2004. godine, str. 23.

Dijagram zapravo predstavlja zatvoreni, trajni postupak koji se provodi kontinuirano i bez prekida. Svaki prekid u praćenju procesa, za posljedicu može imati pojavu određenog problema koji, ako se na vrijeme ne uoči i ne analizira, može izazvati ozbiljne disfunkcije u poslovanju, odnosno pad dostignute razine kvalitete. U uvjetima tržišnog gospodarstva nešto takvo može biti pogubno za poduzeće. U svakoj fazi poboljšanja, menadžment treba odgovoriti na određena pitanja vezana za trenutnu razinu poslovanja u smislu osiguranja kvalitete.

Model mogućih pitanja po fazama prikazan je u tablici 2.



**Tablica 2.:** Poboljšanje kvalitete – faze, pravila i pitanja

<b>FAZA</b>	<b>PRAVILO</b>	<b>PITANJA</b>
Praćenje procesa	Promatrati cjelokupno funkcioniranje procesa	Kako se radi, što se radi, gdje se radi, tko radi, s čime se radi i kada se radi ?
Uočavanje problema	Utvrđiti poremećaje u funkcioniranju procesa	Da li proces optimalno funkcionira ili postoje problemi ?
Analiza problema	Proučiti poremećaj u funkcioniranju procesa	Gdje se pojavljuje problem, kada zašto i što ga uzrokuje ?
Proučavanje mogućih rješenja	Utvrđiti i proučiti moguća poboljšanja	Dali može bolje ? Što treba popraviti ? Koja su moguća poboljšanja ?
Oblikovanje rješenja	Utvrđiti koje poboljšanje je optimalno za primjenu	Kako može bolje ? Koja alternativa je optimalna ? Kako pripremiti zaposlene na nova rješenja ?
Primjena rješenja	Primijeniti odabrano rješenje	Da li je učinjeno sve da se odabrano rješenje primjeni u praksi i što eventualno još treba učiniti ?

*Izvor:* izradio autor

Menadžment mora biti svjestan važnosti uspostave procesa poboljšanja kvalitete. Glavni utjecajni faktori koji su razlozi težnje stalnom poboljšanju<sup>8</sup> to samo dodatno potvrđuju. Zbog toga jedna od osnovnih zadaća menadžmenta poduzeća mora biti stalno vođenje brige o osiguranju i poboljšanju kvalitete, prilagođavajući model procesa poboljšanja realnim uvjetima poslovanja poduzeća kojim rukovode i upravljaju.

#### *2.1.5. Kvaliteta i tržišna konkurentnost poduzeća*

Na temelju definiranog pojma kvalitete, njenog razvoja, kontrole te osiguranja i trajnog poboljšanja, nameće se pitanje zašto je još kvaliteta toliko važna ? Pritom u fokus zanimanja i analize treba staviti dva čimbenika koja se vrlo često spominju: tržište i kupce. Na tržištu vladaju kupci. „Kupac je kralj“ iz dva osnovna razloga: prvo, ima mogućnost izbora i drugo, kupac plaća. Kupac odlučuje što je kvaliteta, čiji proizvod ili usluga su kvalitetni, a čiji ne. Pretvorba nekadašnjeg „tržišta proizvođača“ u sadašnje „tržište kupaca“ trajala je dulje vrijeme i još uvijek traje i nije u potpunosti završena. Takvo stanje nameće samo po sebi važnost kvalitete za poslovanje poduzeća u suvremenom gospodarstvu. Kvaliteta postaje glavni „adut“ za ostvarenje konkurentnosti i konkurentskih prednosti, kao mogućnosti poduzeća da ostvari superiorniji položaj na tržištu u odnosu na konkurenciju.

Dakle, kroz ostvarivanje konkurentnosti se međusobno povezuju utjecaj tržišta i kupaca na poduzeće i „odgovor“ poduzeća na taj utjecaj. Zbog toga menadžment poduzeća koja sudjeluju na tržištu „na strani ponude“, mora:

- a) osigurati mogućnost brzog prilagođavanja promjenama na „strani potražnje“
- b) razvijati sve konkurentnije proizvode ili usluge ovisno o promjenama na tržištu
- c) smanjivati sve oblike troškova
- d) stalno razvijati kompetencije zaposlenika
- e) stvarati znanje u poduzeću i njime upravljati

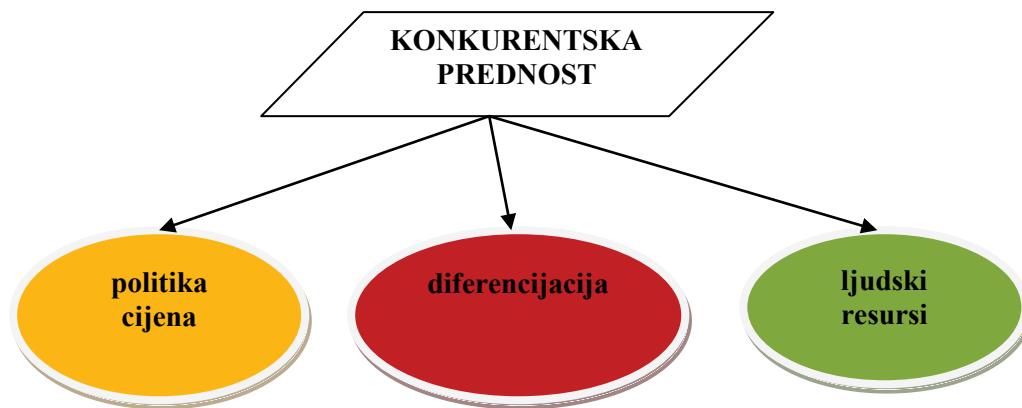
Konkurentska prednost ostvarena na takav način, ima slijedeće karakteristike, od kojih su sve na neki način povezane s kvalitetom.

<sup>8</sup> to su prvenstveno kupci i konkurencija

To su:

- a) konkurentska prednost je izvučena iz potreba i želja kupaca
- b) konkurentska prednost značajno doprinosi uspjehu cjelokupnog poslovanja
- c) konkurentska prednost spaja jedinstvene resurse kompanije s potrebama i zahtjevima okruženja
- d) konkurentska prednost je dugovječna, dugoročna i „teška za kopiranje“ od strane konkurencije
- e) konkurentska prednost je osnova za daljnje kontinuirano poboljšanje poslovanja u svim segmentima, pa i u segmentu kvalitete
- f) konkurentska prednost pruža smjernice za daljnji razvoj cjelokupnog poduzeća

**Slika 8.:** Izvori konkurentske prednosti poduzeća



*Izvor:* prilagodio autor prema Skoko, H., „Upravljanje kvalitetom“, op.cit., str. 35

Ovisnost kvalitete i konkurentske prednosti prikazana slikom 8., može se objasniti na slijedeći način:

1. upravljanje kvalitetom, a posebice njena kontrola, poboljšanje i osiguranje, ima za jedan od prioritetnih ciljeva sniziti troškove na svim razinama i u svim koracima poslovnog procesa, što omogućuje snižavanje prodajne cijene u odnosu na konkurenciju
2. diferencijacija podrazumijeva dodatnu orijentaciju na kupce i na njihove specifične zahtjeve, ovisno o vrsti tržišta na kojem se pojavljuje određena potražnja na koju poduzeće odgovara određenom ponudom
3. u upravljanju kvalitetom i postizanju konkurentske prednosti, ali i u svim drugim aspektima poslovanja, ljudski resursi imaju presudnu ulogu i važnost. Zbog toga stalno ulaganje u ljude, izgradnja njihovog pozitivnog stava o kvaliteti i poslovnoj strategiji općenito, implementacija organizacijske kulture u čijem fokusu je zaposlenik i njegova uloga u poduzeću, predstavljaju element koji na tržištu postaje ključna konkurentska prednost. Ljudski (intelektualni) kapital i znanje, postaju glavna „imovina i bogatstvo“ poduzeća. Dakle, ljudi (zaposlenici i menadžment), „proizvode“ kvalitetu za ljude (kupce).

Činjenica je da je nemoguće imati zadovoljne kupce, ako nemate zadovoljne zaposlenike.

Menadžeri, temeljem svega navedenog, moraju definirati strategiju ostvarivanja konkurentske prednosti koja mora biti podudarna sa strategijom upravljanja kvalitetom. Bez obzira kakva ta strategija bila, potrebno je odgovoriti na slijedeća pitanja, kako bi ona u konačnici bila uspješna:

1. Kakva je opasnost od ulaska nove konkurencije ?
2. Kakva je mogućnost poslovnog pregovaranja sa dobavljačima i drugim partnerima ?
3. Kakva je opasnost od pojave alternativnih proizvoda ili usluga ?

4. Kakva je mogućnost poslovnog pregovaranja sa kupcima ?
5. Kakvo je suparništvo među poduzećima koja su već na tržištu, gdje nude svoje proizvode ili usluge ?

Dakle, nesporno je i zaključuje se da je kvaliteta važan činitelj konkurentnosti poduzeća na tržištu. U odnosu na druge čimbenike konkurentnosti<sup>9</sup>, kao što su proizvodi ili usluge visokih performansi, pouzdanost isporuka, niske cijene, brzina prilagodbe, brzina isporuke, brzina promjene obujma proizvodnje i postprodaja, kvaliteta u većini istraživanja zauzima vodeće mjesto, posebice u razvijenim gospodarstvima Europe, Sjeverne Amerike i Dalekog istoka. Svijest o tome sve je veća i kod menadžera i kod zaposlenika. Nerijetko suprotstavljeni interesi proizvođača i potrošača koji se nalaze na različitim stranama na tržištu (ponuda i potražnja) usklađuju se upravo definiranjem određene razine kvalitete, koja će kupcu (potrošaču) osigurati zadovoljenje njegovih konkretnih potreba, želja, pa i posebnih prohtjeva, a proizvođaču osigurati opstanak, razvoj i u konačnici uspješno i profitabilno poslovanje. Sve poslovne funkcije u poduzećima (a posebice marketing) moraju biti usmjerene identifikaciji i zadovoljenju tekućih (aktualnih) potreba i želja kupaca, sukladno segmentaciji i specifičnostima pojedinih tržišta.

U smislu ostvarenja konkurentske prednosti pomoću upravljanja kvalitetom, što zapravo predstavlja objedinjavanje kontrole, osiguranja i poboljšanja kvalitete, na 1. europskoj konvenciji o kvaliteti u Parizu, 23. listopada 1998. godine potpisana je Europska povelja o kvaliteti<sup>10</sup>, u kojoj se sažima važnost i uloga kvalitete na slijedeći način:

1. danas je kvaliteta ono što privlači poslovni svijet
2. kvaliteta je postala ključni činitelj tržišnog natjecanja
3. kvaliteta je strateški cilj svake organizacije (poduzeća)
4. kvaliteta je radna metodologija koja potiče sudjelovanje svih zaposlenika
5. kvaliteta je prioritet
6. kvaliteta je mjera za učinkovitost
7. kvalitete nema bez solidarnosti svih unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije (poduzeća)
8. kvaliteta je svačija briga (uspostavlja se „lanac kvalitete“ u poduzećima)
9. kvaliteta je put prema trajnoj lojalnosti kupaca
10. kvaliteta je poslovna paradigma, način rada i razmišljanja, jednom riječju: poslovna filozofija

#### 2.1.6. Definiranje kvalitete u javnom cestovnom prijevozu putnika

Na temelju svega prethodno iznesenog, potrebno je definirati kvalitetu u prometu i prijevozu, a posebice u javnom cestovnom prijevozu putnika. Pritom je ulogu i mjesto javnog prijevoza putnika nužno analizirati u sklopu cjelokupnog prometnog sustava, kao vrlo važnog podsustava cjelokupnog gospodarskog i društvenog sustava<sup>11</sup>. U tom kontekstu treba promatrati i čimbenike koji utječu na poimanje kvalitete u prometu i prijevozu putnika, koji su na općenitoj razini prepoznati i istraženi ranije, a izdvajaju se:

1. pružatelji prijevoznih usluga u prijevozu putnika (prijevoznička poduzeća)<sup>12</sup>
2. korisnici prijevoznih usluga u prijevozu putnika (putnici)

<sup>9</sup> Skoko, op. cit., str. 19

<sup>10</sup> dostupno na [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net) (web stranica Hrvatskog društva za kvalitetu)

<sup>11</sup> vidi poglavlje broj 3. „Elementi sustava prijevoza putnika kao čimbenici kvalitete prijevozne usluge“

<sup>12</sup> vidi poglavlje broj 4. „Organizacija prometnih poduzeća u cestovnom prijevozu putnika i njen utjecaj na kvalitetu

3. prijevozna usluga kao predmet proizvodnje prijevozničkih poduzeća i predmet potrošnje putnika
4. prijevozno tržište kao mjesto međusobnog odnosa i „susreta“ prijevozne ponude i prijevozne potražnje
5. utjecajne skupine (stakeholderi) u prijevozu putnika
6. odlučujuća uloga zadovoljstva putnika i utjecajnih skupina u percepciji kvalitete
7. nužnost uspostave poslovne funkcije upravljanja kvalitetom i menadžmenta kvalitete<sup>13</sup>
8. procesni pristup istraživanju problematike javnog prijevoza putnika
9. sustavni pristup istraživanju problematike javnog prijevoza putnika
10. sustavni pristup istraživanju upravljanja kvalitetom
11. preventivne i korektivne radnje u postizanju kvalitete
12. upravljanje troškovima kvalitete u javnom prijevozu putnika
13. participacija svih zaposlenika u postizanju kvalitete
14. odlučujuća uloga menadžmenta u postizanju kvalitete<sup>14</sup>
15. integracija svih poslovnih funkcija u procesu upravljanja kvalitetom
16. primjena univerzalnih alata upravljanja kvalitetom u prijevozu putnika
17. definiranje i prihvaćanje standarda (normi) u upravljanju kvalitetom javnog prijevoza putnika
18. nužnost mjerenja kvalitete (prepoznavanje indikatora kvalitete u javnom prijevozu putnika)
19. percipiranje unutarnje i vanjske kontrole kvalitete u javnom prijevozu putnika
20. trajno poboljšanje kvalitete javnog prijevoza putnika
21. percipiranje poslovanja konkurencije

**Slika 9.:** Aspekti definiranja pojma kvalitete javnog prijevoza putnika



Izvor: izradio autor

Većina od navedenog se može smatrati i načelima upravljanja kvalitetom u javnom cestovnom prijevozu putnika. Osim što je većina od navedenih čimbenika obrađena u ostalim poglavljima ovog rada, dva zahtijevaju poseban osvrt i definiranje. To su pojmovi:

- a) putnika
- b) prijevozne usluge u javnom prijevozu putnika

<sup>13</sup> vidi poglavlje broj 5. „Poslovne funkcije i procesi u cestovnom prijevozu putnika s aspekta kvalitete prijevozne usluge“

<sup>14</sup> vidi poglavlje broj 6. „Menadžment prometnih poduzeća kao čimbenik kvalitete cestovnog prijevoza putnika“

U javnom prijevozu putnika, putnik se pojavljuje kao korisnik (kupac), dakle kao glavni čimbenik kvalitete kojem je sve podređeno. Stupanj i način zadovoljenja njegovih zahtjeva i potreba pokazuju koliko je prijevozna usluga kvalitetna i kolika je njezina uporabna vrijednost. Pojam putnika se može definirati na nekoliko načina. U pojmovniku EU vezanom za cestovni prijevoz i promet<sup>15</sup> se navodi da je putnik bilo koja osoba koja putuje cestovnim vozilom, osim vozača autobusa, taksija, trolejbusa, tramvaja te drugog službenog osoblja koje realizira prijevoz. Vozači osobnih automobila kojima se obavlja individualni (nekomercijalni) prijevoz, računaju se kao putnici. Matoš<sup>16</sup> putnikom definira osobu koja se zbog putovanja nalazi u nekom od sredstava javnog prijevoza, bez obzira ima li kartu ili ne, te osobu koja se nalazi u krugu stajališta i u neposrednoj blizini prijevoznog sredstva prije ulaska ili poslije izlaska, a za koju se dokaže da je imala namjeru putovati ili da je putovala, osim osoba koje su zaposlene na odgovarajućem prijevoznom sredstvu i koje direktno ili indirektno sudjeluju u realizaciji prijevoza. Vrlo su slične i definicije drugih autora.

Zakonska definicija<sup>17</sup> vrlo šturo određuje putnika kao osobu koju prijevoznik prevozi uz naknadu. Takva definicija je vrlo upitna, jer se putnici de facto mogu prevoziti i bez naknade odnosno besplatno (na teret prijevoznika). Međutim, za pojam putnika su vezane njegove osobine i karakteristike koje su s aspekta kvalitete vrlo značajne, i to:

- a) stupanj mobilnosti – potreba, razlozi i mogućnost putnika - pojedinca da putuje
- b) prijevozne potrebe – formalizacija putnikove mobilnosti na prijevoznom tržištu
- c) dob, spol i radni status (mladi, stariji, žene, muškarci, radnici, nezaposleni, učenici, studenti, i sl.)
- d) ekonomska sposobnost – mogućnost putnika – pojedinca da plati cijenu koštanja prijevozne usluge (prijevozninu, prijevoznu kartu)
- e) putna sposobnost – sposobnost putnika – pojedinca da fizički podnese prijevoz određenom prometnom granom i određenim prijevoznim sredstvom<sup>18</sup>
- f) ugovorna povezanost putnika s prijevoznikom, ukoliko putnik koristi javni prijevoz

Dakle, putnik se može definirati i kao osoba koja ima određene prijevozne potrebe, temeljene na njegovoj mobilnosti, koja ima određenu ekonomsku i putnu sposobnost i koja, ukoliko putuje javnim prijevozom, ima sklopljen ugovor o prijevozu sa prijevoznikom, ali i koja od prijevozne usluge u javnom prijevozu očekuje određenu kvalitetu i uporabnu vrijednost. Sa stajališta putnika kao korisnika prijevozne usluge, dakle kao potrošača, kvaliteta javnog prijevoza se svodi na pogodnost (prikladnost) prijevozne usluge za uporabu (po mogućnosti svakodnevnu), na način da se njenim korištenjem zadovolje prijevozne potrebe na određenom prostoru i u određeno vrijeme, kako bi se takva prijevozna usluga na prijevoznom tržištu potvrdila kao „roba“. Iz ove definicije se zaključuje kako je s aspekta kvalitete, vrlo važno istražiti sami pojam prijevozne usluge, kao rezultata proizvodnje (s aspekta prijevoznika) odnosno kao „objekta“ korištenja, ali i plaćanja (s aspekta putnika).

Usluge općenito su poticale i još uvijek snažno potiču gospodarski rast više nego „klasični“ proizvodi. Zbog toga im u suvremenom gospodarstvu pripada posebno mjesto, a iznimka nisu ni prijevozne usluge. Npr. u SAD – u, usluge predstavljaju 74 % ukupne trgovačke razmjene i 79 % vrijednosti svih poslova ostvarenih u američkom gospodarstvu. Razlike između proizvoda i usluga su:

---

<sup>15</sup> dostupno na [www.mmpi.hr](http://www.mmpi.hr), web stranica Ministarstva mora, prometa i infrastrukture RH

<sup>16</sup> Matoš, S.: „Organizacija i tehnika prijevoza putnika u cestovnom prometu“, Škola za cestovni promet, Zagreb, 1995. godina, str. 15

<sup>17</sup> Zakon o prijevozu u cestovnom prometu, Narodne novine broj 178/04, 48/05, 151/05, 111/06, 63/08, 124/09, 91/10 i 112/10

<sup>18</sup> npr. neki putnici imaju smanjenju putnu sposobnost, ili je uopće nemaju, u zračnom prometu, i to zbog nelagodnosti koju osjećaju u zrakoplovu ili zbog straha od letenja

- a) *neopipljivost ili nematerijaliziranost* – usluga je dobro koje se trenutno ustupa potrošaču od strane proizvođača, a ne može se vidjeti niti dotaknuti
- b) *neuskладиštivost* – usluga se ne može uskladištiti radi kasnije prodaje odnosno korištenja
- c) *varijabilnost s aspekta kvalitete* – kvaliteta usluge stalno oscilira zbog različitih okolnosti koje utječu na proces pružanja usluge
- d) *nedjeljivost* – usluge se stvaraju, prodaju i troše istovremeno
- e) *odsutnost vlasništva* – korisnik može imati samo pristup ili korištenje sredstava za proizvodnju usluge na način da plaća samo uporabu, pristup ili zakup
- f) *simultanost procesa proizvodnje i potrošnje* – usluge imaju kratke ili uopće nemaju distribucijske kanale

Sve navedene karakteristike ima i prijevozna usluga. Prijevoznu uslugu u javnom prijevozu „proizvode“ prijevoznici koristeći objekte prometne infrastrukture, prometne suprastrukture i ljudski rad, djelujući na „predmet“ prijevoza (putnik i njegova prtljaga), kroz promjenu mjesta na kojem se putnik i prtljaga nalaze (iz točke A potrebno je doći u točku B)<sup>19</sup>. Dakle, prijevoznik se, s aspekta kvalitete, pojavljuje u ulozi proizvođača. Zakonom o prijevozu u cestovnom prometu prijevoznik se definira kao pravna ili fizička osoba, koja temeljem zadovoljenja određenih uvjeta, posjeduje licenciju za obavljanje javnog prijevoza te obavlja javni prijevoz u skladu s dozvolama izdanim od strane nadležnih tijela. S aspekta prijevoznika, kao proizvođača prijevozne usluge, njena kvaliteta je zadovoljstvo putnika (kao kupca) prijevoznom uslugom, koja je proizvedena za i korištena od strane putnika. Međutim, kod analize postignute kvalitete, prijevoznik ne smije „zaboraviti“ na zadovoljstvo utjecajnih skupina zainteresiranih, posredno ili neposredno, za javni prijevoz putnika. Najznačajnije utjecajne skupine o čijem zadovoljstvu javnim prijevozom prijevoznik mora voditi računa su:

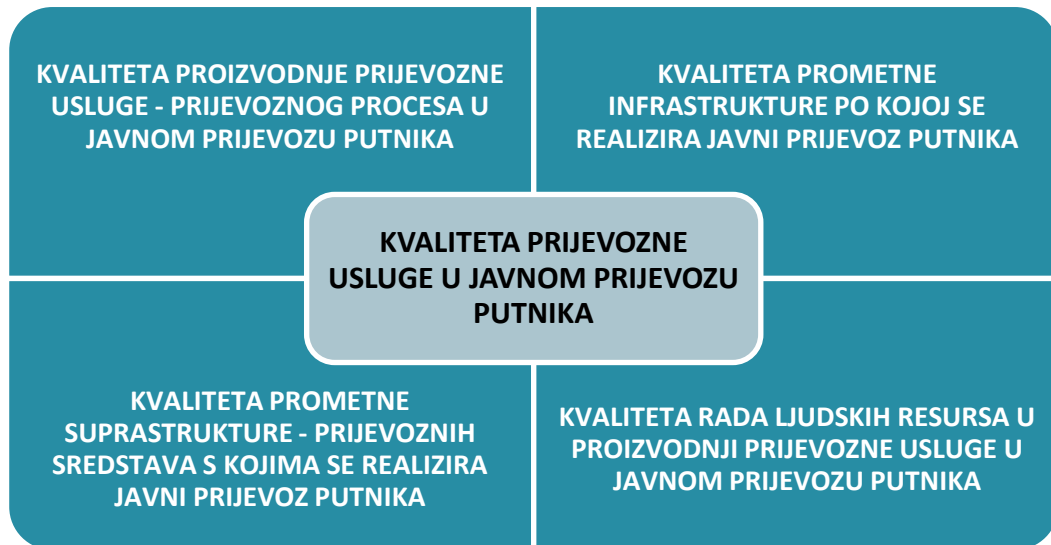
- a) država
- b) županije
- c) gradovi
- d) općine
- e) potrošačke udruge
- f) naručitelji prijevoza (škole, poduzeća, udruge, putničke agencije, i dr.)

Sa stajališta utjecajnih skupina, kvaliteta prijevozne usluge predstavlja zadovoljstvo utjecajnih skupina načinom na koji prijevozna usluga zadovoljava prijevozne potrebe, ali i kako time utječe na ukupni društveni, gospodarski i svaki drugi razvoj. Kao i svaka druga usluga (ili proizvod), i prijevozna usluga se „realizira“ na tržištu (u ovom slučaju na prijevoznom tržištu, na kojem se susreću prijevozna ponuda i prijevozna potražnja). S aspekta prijevoznog tržišta, kvalitetna je ona prijevozna usluga koja se na tržištu može prodati po cijeni koja će prijevozniku omogućiti daljnje poslovanje i razvoj, a putniku plaćanje realne vrijednosti za dobiveno, a što će kod putnika biti jedan od glavnih faktora „lojalnosti“ i „vjernosti“ prijevozniku čiju uslugu koristi. Zaključuje se, dakle, da se kvaliteta prijevozne usluge definira istom metodologijom i sa istih aspekata kao i kvaliteta općenito. Kvaliteta prijevozne usluge podrazumijeva kvalitetu brojnih faktora, od kojih su najvažniji prikazani na slici 10.

---

<sup>19</sup> vidi više u 3. poglavlju

**Slika 10.:** Osnovne sastavnice kvalitete prijevozne usluge u javnom prijevozu putnika



*Izvor:* izradio autor

S obzirom da je kvaliteta prijevozne usluge definirana prvenstveno sa stajališta kupaca (putnika), utjecajnih skupina (stakehodaera) i prijevoznog tržišta (na kojem kupci i utjecajne skupine stupaju u interakciju s prijevoznicima), njihovo zadovoljstvo se redovito mora pratiti, istraživati, analizirati i mjeriti. Mjerenje kvalitete prijevozne usluge se najčešće provodi snimanjem različitih elemenata prijevozne usluge od strane prijevoznika, kako bi se stvorila realna slika vlastitog poslovanja.

Tradicionalni elementi prijevozne usluge koji se analiziraju i vrednuju u kontekstu kvalitete su prikazani u tablici 3.

**Tablica 3.:** Tradicionalni elementi prijevozne usluge u javnom prijevozu putnika u kontekstu njene kvalitete

<b>DOSTUPNOST</b>	Pokazuje na koji način je javni prijevoz dostupan putniku ovisno o zonama stvaranja putovanja
<b>INFORMATIVNOST</b>	Pokazuje koliko i na koji način prijevoznik informira putnika o svojim uslugama
<b>INTEGRALNOST</b>	Pokazuje kakva je povezanost prijevozne usluge jedne prometne grane sa prijevoznim uslugama drugih prometnih grana
<b>BRZINA</b>	Pokazuje vrijeme trajanja putovanja za putnike
<b>BRIGA O PUTNIKU</b>	Pokazuje što sve prijevoznik nudi putniku u sklopu realizacije prijevozne usluge
<b>UDOBNOST</b>	Pokazuje percepciju putnika o kvaliteti prijevoznog sredstva kojim putuje
<b>SIGURNOST</b>	Pokazuje koliki je broj i učestalost prometnih nesreća i drugih izvanrednih događaja u javnom prijevozu
<b>EKOLOŠKA PODOBNOST</b>	Pokazuje uolikoj mjeri javni prijevoz putnika onečišćuje okoliš
<b>LJUDSKI RESURSI</b>	Pokazuje način rada, ljubaznost, susretljivost i način ophođenja neposrednog operativnog osoblja u vozilima javnog prijevoza prema putnicima
<b>PRAKTIČNOST</b>	Pokazuje koliko puta putnik mora presjesti na putu do odredišta te kako je riješen kontakt između javnog i individualnog prijevoza
<b>IMIDŽ</b>	Pokazuje općenitu percepciju i renome prijevoznika u očima putnika
<b>POUZDANOST</b>	Pokazuje da li se putnik u svakom trenutku može osloniti na javni prijevoz
<b>PRATEĆA INFRASTRUKTURA ZA IZMJENU PUTNIKA</b>	Pokazuje broj i razinu opremljenosti stajališta u javnom prijevozu te njihovu dostupnost
<b>TOČNOST</b>	Pokazuje u kojoj se mjeri poštuje vozni red
<b>ENERGETSKA UČINKOVITOST</b>	Pokazuje koliko racionalno javni prijevoz troši pogonsku energiju
<b>FLEKSIBILNOST</b>	Pokazuje sposobnost prilagodbe javnog prijevoza promjenama na prijevoznom tržištu
<b>REDOVITOST</b>	Pokazuje u kojoj mjeri se poštuje definirani režim prometovanja
<b>KAPACITET</b>	Pokazuje u kojoj mjeri broj putničkih mjesta u vozilima javnog prijevoza zadovoljava razinu prometne potražnje
<b>CJENOVNA PRIHVATLJIVOST</b>	Pokazuje koliko su cijene javnog prijevoza i sustav njegovog financiranja prilagođeni mogućnostima korisnika i društvene zajednice
<b>RAŠIRENOST</b>	Pokazuje koliki dio prijevoznog tržišta je efektivno i efikasno pokriven javnim prijevozom

*Izvor:* izradio autor

Međutim, prilikom definiranja kvalitete prijevozne usluge u javnom prijevozu putnika, treba uvažiti i sljedeće:<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Trbušić, T.: „Povećanje kvalitete javnog putničkog prijevoza – izazov, ali i neminovna potreba“, Connex.si, dostupno na [www.veolia-transport.si](http://www.veolia-transport.si)



1. zadovoljstvo korisnika (putnika) je dinamičan proces
2. zadovoljstvo korisnika ne postoji kao „opće zadovoljstvo“, nego je to „množina“ ili „zbroj“ pojedinačnih zadovoljstava putnika
3. zadovoljstvo je relativan pojam

Na kraju ovog definiranja kvalitete u javnom prijevozu, potrebno je istaknuti slijedeće:

- a) zadovoljan korisnik javnog prijevoza (putnik) je lojalan (trajni) korisnik
- b) prijevoznik mora učiniti sve da potencijalne korisnike „pretvori“ u stvarne, a stvarne korisnike u stalne
- c) zadovoljan putnik je besplatna reklama prijevozniku
- d) zadovoljan putnik je manje osjetljiv na eventualno moguće poremećaje u prijevoznom procesu
- e) nezadovoljan putnik o svome nezadovoljstvu govori širokom krugu ljudi, pa čak i medijima

U daljnjem istraživanju upravljanja kvalitetom uvažavati će se sve navedene činjenice i zaključci, te će se temeljem istih modelirati cjelokupni sustav upravljanja kvalitetom u javnom cestovnom prijevozu putnika.

## 2.2. Definiranje poslovne izvrsnosti

### 2.2.1. Pojam poslovne izvrsnosti

„Aktualna“ faza u evoluciji upravljanja kvalitetom je poslovna izvrsnost i implementacija kvalitete u cjelokupni poslovni sustav. Osnovno načelo poslovne izvrsnosti je nastojanje da se kvaliteta ne fokusira isključivo na proizvode ili usluge koje poduzeće proizvodi ili pruža svojim kupcima (korisnicima, potrošačima, a u slučaju javnog prijevoza putnika svojim putnicima). Naime, poslovna izvrsnost pretpostavlja da je kvaliteta temeljna vrijednost upravljanja poduzećem ( i svakom drugom organizacijom). Na takav način ponovno se naglašava uloga menadžmenta, a posredno i svih drugih zaposlenika, u ostvarivanju kvalitete, odnosno u postizanju poslovne izvrsnosti.

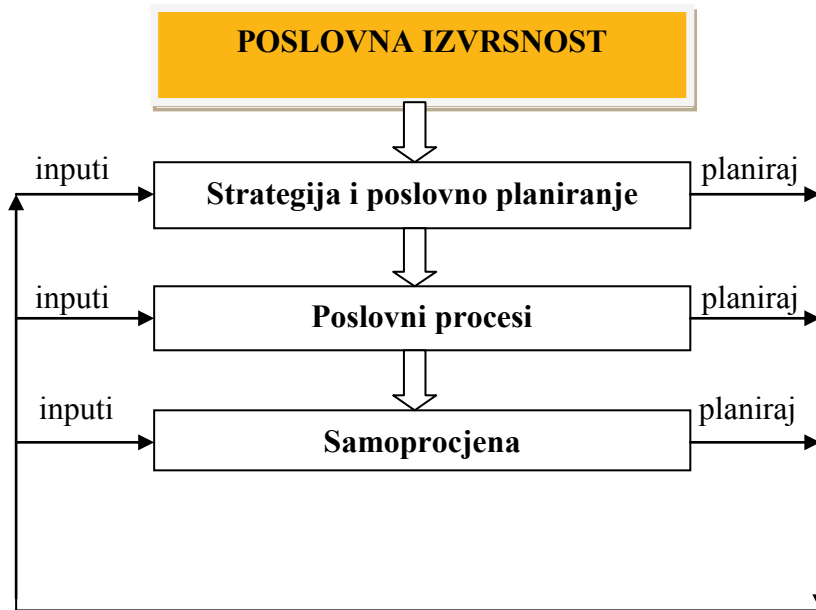
Poslovna izvrsnost je razina kvalitete u čijem ostvarenju sudjeluju svi: menadžment, kao inicijator; organizacija (sa zaposlenicima svih razina) kao izvršitelj; utjecajne skupine, kao zainteresirane strane za poslovanje određene organizacije, a u konačnici i društvo (bolje reći država), koja bi poslovnu izvrsnost u gospodarstvu trebala jasno, javno i konkretnim mjerama poticati, pa i nagrađivati. U fokusu poslovne izvrsnosti nalaze se menadžeri svih razina<sup>21</sup>, koji moraju ovladati svim relevantnim veličinama vezanim za kvalitetu, alatima upravljanja kvalitetom i modelima poslovne izvrsnosti te iste moraju implementirati u praksi, koristeći rad svojih zaposlenika. Isto pretpostavlja daljnja stalna poboljšanja u poslovanju poduzeća, uz puno aktivniju ulogu ljudskih resursa, koji se u konceptu poslovne izvrsnosti ponovno potvrđuju kao glavni kapital i vrijednost. Temelj poslovne izvrsnosti je samoprocjena, kojom poduzeća definiraju ostvarena poboljšanja te uočavaju prilike za nova<sup>22</sup>.

Sastavnice poslovne izvrsnosti se mogu prikazati slijedećom slikom.

<sup>21</sup> vidi poglavlje 6., podpoglavljje 6.1.

<sup>22</sup> vidi poglavlje 8.

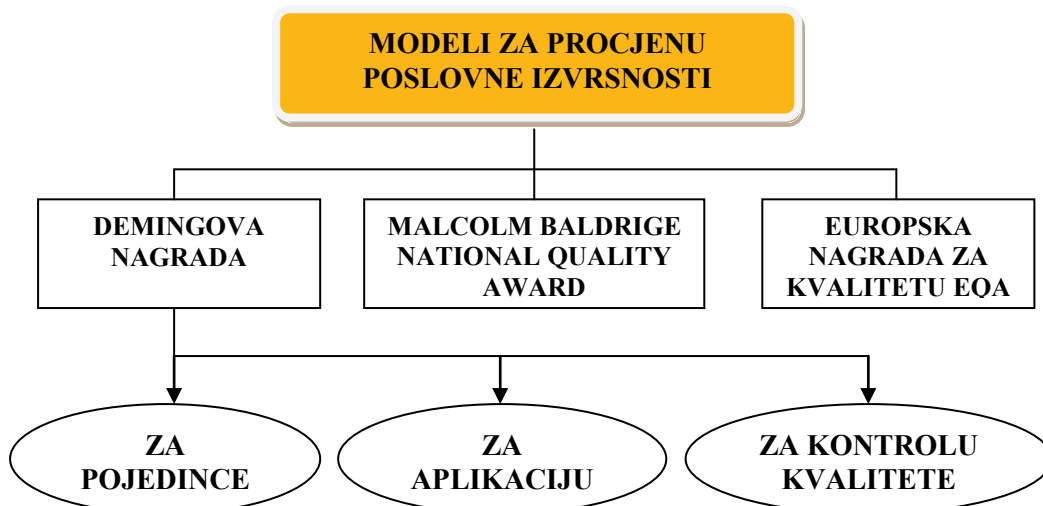
**Slika 11.:** Komponente poslovne izvrsnosti



*Izvor:* prilagodio autor prema Lazibat, T.: „Upravljanje kvalitetom“, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.godine, str. 428.

Iz prethodne slike se zaključuje da presudan utjecaj na ostvarenje poslovne izvrsnosti ima strateško i općenito poslovno planiranje na svim organizacijskim razinama poduzeća te poslovni procesi. Obje komponente definira i „stvora“ menadžment poduzeća. Zato je nemoguće, govoreći o kvaliteti, ne govoriti o menadžmentu, organizaciji poduzeća, te o poslovnim funkcijama i procesima.<sup>23</sup> U aktualnoj literaturi se nalaze prikazani modeli kojima se može procijeniti stupanj ostvarenja poslovne izvrsnosti („put prema poslovnoj izvrsnosti je dug i treba biti uporan“<sup>24</sup>).

**Slika 12.:** Modeli za procjenu poslovne izvrsnosti



*Izvor:* prilagođeno prema Lazibat, T.: „Upravljanje kvalitetom“, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.godine, str. 435

<sup>23</sup> vidi sadržaj ovog rada

<sup>24</sup> Oslić, I.: „Kvaliteta i poslovna izvrsnost“, M.E.P., Zagreb, 2008. godine, str. 196.

Osnovni elementi navedenih modela prikazani su u tablici 4.

**Tablica 4.:** Usporedba modela za procjenu poslovne izvrsnosti

<b>DA</b>	Fokus na vrhovni menadžment (vizija, strategija, misija, vodstvo) Kontrola procesa Kontinuirano unapređivanje Sustavno planiranje TQM okviri Sustav osiguranja kvalitete Upravljanje poslovnim sustavom Razvoj ljudskih resursa Učinkovito korištenje informacija Organizacijske snage Doprinos realizaciji ciljeva
<b>MBNQA</b>	Partnerstvo između privatnog i državnog sektora u promoviranju kvalitete i poslovne izvrsnosti Vizionarsko vodstvo Izvrsnost koju potiču potrošači Organizacijsko i osobno učenje i znanje Vrednovanje zaposlenika i partnera Agilnost Fokusiranje na budućnost Inovacije Društvena odgovornost Fokusiranje na rezultate Sustavni pregled
<b>EQA</b>	Orijentacija na rezultate Usmjerenost na potrošače Vodstvo i postojanost vizije Upravljanje na temelju procesa i činjenica Razvoj i aktivna uloga radne snage Kontinuirano učenje Razvoj partnerstva Društvena odgovornost

*Izvor:* prilagođeno prema Štajdohar – Pađen: „Plivati s ISO – om i ostati živ“, HDK, 2009. godina, str. 43 – 47.

Iz prethodne tablice se zaključuje da postoje smjernice za postizanje poslovne izvrsnosti, koje bi trebao uvažavati menadžment poduzeća, a koje su zajedničke svim modelima procjene.

To su:

1. aktivna uloga menadžmenta
2. procesni i sustavni pristup
3. implementiran sustav upravljanja kvalitetom u poduzeću
4. stalni razvoj ljudskih resursa
5. učinkovito korištenje informacija
6. partnerstvo s elementima okruženja
7. vrednovanje zaposlenika i partnera
8. društvena odgovornost
9. usmjerenost na kupce
10. odlučivanje na temelju činjenica

O uvažavanju navedenih smjernica za postizanje poslovne izvrsnosti u hrvatskim prometnim poduzećima koja se bave javnim prijevozom putnika u cestovnoj prometnoj grani, biti će više riječi u sklopu analize rezultata empirijskog istraživanja koje je u tu svrhu provedeno.<sup>25</sup>

### *2.2.2. Međuovisnost poslovne izvrsnosti i menadžmenta u prometnim poduzećima*

Iz same biti poslovne izvrsnosti zaključuje se da je menadžment taj koji u njenom ostvarenju ima presudnu ulogu. Na razini hrvatskog prometnog sustava, vrlo je malo znanstvenih i stručnih istraživanja koja se bave menadžmentom prometnih poduzeća. Dobri (izvrsni !) menadžeri i vođe (lideri) ključ su poslovnog uspjeha svake organizacije, a osobito one koja se opredijelila za poslovnu izvrsnost.

Među ostalim, izvrsni menadžeri ostvaruju kvalitetnu interakciju sa svojim zaposlenicima, redovito s njima komuniciraju i provjeravaju njihovo zadovoljstvo, svjesni činjenice da samo zadovoljni zaposlenici mogu ostvarivati ciljeve poduzeća, ciljeve menadžmenta, a u konačnici i osobne ciljeve na razini svakog radnog mjesta. U ostvarivanju poslovne izvrsnosti, menadžeri moraju ostvariti kvalitetnu komunikaciju i međusobno koristan odnos sa svojom okolinom. Nerijetko se cijela kompanija percipira kroz sliku menadžera koji je javno predstavlja, kroz ono što i kako on govori te što i kako radi.

Dakle, može se govoriti i o tzv. unutarnjoj kvaliteti (stavu zaposlenika o vrijednostima poslovanja) koju je potrebno vrednovati na jednak način kao i vanjsku kvalitetu (onu koju ocjenjuju kupci). Pritom se od menadžmenta očekuje da bude i lider u postizanju poslovne izvrsnosti, makar se liderstvo u svojoj biti razlikuje od menadžmenta. Za liderstvo se općenito može reći da je to skup znanja, vještina, svojstava karaktera i osobnosti koji potiču sljedbenike na zajednički rad za postizanje općeg cilja.<sup>26</sup> Pritom treba uvažiti činjenicu da liderstvo ne zahtjeva neki vodeći položaj u tvrtki (kao kod menadžmenta).

U definiciji liderstva (i lidera) izdvajaju se bitne odrednice vezane za poslovnu izvrsnost, a to su:

- a) poticanje
- b) sljedbeništvo

Upravo su te odrednice najvažnije za proces ostvarenja poslovne izvrsnosti. Poticati zaposlenike na poslovnu izvrsnost s jedne strane, te očekivati od zaposlenika da u tom smislu slijede lidera (vođu, menadžera), preduvjeti su bez kojih nema niti uspješnog upravljanja kvalitetom, a kamoli poslovne izvrsnosti. U tom smislu postoje stilovi liderstva koji su usmjereni istom cilju: ostvarenju poslovne izvrsnosti u svakodnevnom poslovanju.

---

<sup>25</sup> vidi poglavlje 9.

<sup>26</sup> Oslić, op. cit., str. 154

**Tablica 5.:** Stilovi liderstva u funkciji ostvarenja poslovne izvrsnosti

<b>STIL LIDERSTVA</b>	<b>OPIS</b>
Liderstvo odnosa	Djeluje na osnovi povjerenja i poštovanja Organizira zaposlenike u sinergijske timove
Liderstvo usmjeravanja	Analiziranje informacija s razine sveobuhvatne slike poduzeća i govorenje zaposlenicima što trebaju činiti
Liderstvo nadahnuća	Obogaćuje zaposlenike dajući im smisao rada i života Podržava osobni razvoj i „daje dušu“ organizaciji
Vizionarsko liderstvo	Kreira koncepte koji vode do izvrsnosti Nudi ideje koje pomažu zaposlenicima na putu prema izvrsnosti

*Izvor:* Oslić, I.: „Kvaliteta i poslovna izvrsnost“, M.E.P., Zagreb, 2008. godine, str. 155.

Sve navedeno vrijedi i za poduzeća koja se bave javnim prijevozom putnika. Lideri i menadžeri moraju biti ti koji će poticati zaposlenike na primjenu i ostvarenje načela poslovne izvrsnosti, a zaposlenici moraju biti ti koji će u tome slijediti svoje lidere. Tada niti rezultati ne bi smjeli izostati.

### *2.2.3. Poslovna izvrsnost u javnom prijevozu putnika i prometna politika*

Uvažavajući i vrednujući sve naprijed navedeno, postavlja se opravdano pitanje da li država kao najznačajniji stakeholder (zajedno sa županijama, gradovima i općinama) može i mora poticati ostvarenje poslovne izvrsnosti kod prijevoznčkih poduzeća koja se bave javnim prijevozom putnika u svim prometnim granama, kao djelatnošću od šireg društvenog interesa, te da li poduzeća sama, bez pomoći države, mogu efikasno ostvariti poslovnu izvrsnost u gospodarskoj djelatnosti javnog prijevoza putnika. Također se postavlja pitanje da li u Republici Hrvatskoj postoje mjere donesene od strane države (isto tako i od strane županija, gradova i općina) kojima se potiče prometna poduzeća da ostvaruju poslovnu izvrsnost u javnom prijevozu putnika, a sve u cilju promoviranja korištenja javnog prijevoza umjesto individualnog, koji je već dulje vrijeme u stalnoj ekspanziji. Odgovori na ta pitanja nisu jednostavni, a ni jednoznačni.

Država je ta koja definira prometnu politiku, kao dio gospodarske politike, s ciljem efikasnog razvoja prometnog sustava, dakle i s ciljem ostvarivanja njegove kvalitete i poslovne izvrsnosti poduzeća koja u prometnom sustavu djeluju. Poduzeća, u ovom slučaju prometna poduzeća koja se bave javnim prijevozom putnika, mogu samostalno ili kroz svoje udruge<sup>27</sup> predlagati neke mjere prometne politike, ali bez stvarne (pa i političke) moći da se ti prijedlozi prihvate. Dakle, iz same te činjenice je očito da bez države i drugih tijela regionalne uprave i lokalne samouprave koja svoju prometnu politiku usklađuju s državnom, nije moguće donijeti mjere kojima će se potencirati kvaliteta prijevozne usluge u putničkom prometu i stimulirati ostvarenje poslovne izvrsnosti kod prometnih poduzeća.

U tom kontekstu treba promatrati i prometnu politiku Republike Hrvatske. Istražujući prometnu politiku Republike Hrvatske, od osamostaljenja naovamo, moguće je zamijetiti dva strateška dokumenta, i to:

- a) Strategiju prometnog razvitka RH iz prosinca 1999. godine
- b) Strategiju održivog razvitka RH iz ožujka 2009. godine<sup>28</sup>

<sup>27</sup> U Hrvatskoj su to HGK, HCP, HUP i druge udruge

<sup>28</sup> dostupno na [www.nn.hr](http://www.nn.hr), web stranica Narodnih novina Republike Hrvatske

Ono što je karakteristično za oba strateška dokumenta je činjenica da se vrlo malo (gotovo ništa) ne govori o kvaliteti javnog prijevoza putnika i o poslovnoj izvrsnosti prometnih poduzeća koja se takvim prijevozom bave. To se prije svega odnosi na Strategiju prometnog razvitka RH koja de facto predstavlja strategiju razvitka prometne infrastrukture, i to prvenstveno cestovne. Dakle, s pozicije države važnost se daje kvaliteti prometnica i njihovom uključivanja u međunarodne prometne koridore.<sup>29</sup>

U strategiji održivog razvitka Republike Hrvatske djelomično se daje osvrt i na razvoj prometnog sustava, kroz definiranje aktivnosti i ciljeva vezanih za promet i prijevoz, prvenstveno s ekološkim aspekta. Pri tome se govori o:

1. poticanju korištenja čišćih goriva i tehnologija, te prelaženje na one oblike prijevoza koji učinkovito troše energiju
2. preusmjeravanju prometa s cesta na ekološki prihvatljivije sustave
3. unapređenju masovnog prijevoza rastom kvalitete javnog prijevoza te uspostavom i razvojem biciklističkih i pješačkih zona, prvenstveno u većim gradovima
4. ograničavanju pristupa vozilima kroz pješačke zone, ograničene parkirališne zone i sl.
5. poticanju učinkovitijeg korištenja osobnih automobila (skupna putovanja, biogorivo i sl.)
6. povećanju investicijskih ulaganja u daljnji razvoj željezničkog prometa
7. povećanju investicijskih ulaganja u modernizaciju i razvoj vodnog prometa
8. razvijanju mreže županijskih i lokalnih cesta
9. korištenju telekomunikacijskog prometa zbog smanjenja fizičkog obujma prijevoza robe i putnika (rad od kuće, elektroničko poslovanje, telemedicina i dr.)
10. investiranju u infrastrukturu namijenjenu pješaćenju i korištenju bicikala (nogostupi, biciklističke staze i dr.)
11. povećanju međusobne integriranosti i povezanosti cjelokupnog domaćeg prometnog sustava sa onim u europskim okvirima

Dakle, ovdje se načelno, u dvije točke<sup>30</sup>, govori o kvaliteti javnog prijevoza s aspekta podizanja konkurentnosti u odnosu na individualni prijevoz i s aspekta moguće integriranosti različitih prometnih grana u javnom prijevozu putnika. To je daleko od potrebnog i svakako nedovoljno. Ne nalaze se konkretne mjere poticanja kvalitete javnog prijevoza putnika koje bi bile usmjerene prema prometnim poduzećima u smislu uspostave sustava upravljanja kvalitetom, ostvarenja poslovne izvrsnosti i sustavnog mjerenja zadovoljstva korisnika – putnika i svih utjecajnih skupina. Uspoređujući, u sklopu ovog istraživanja, navedene dokumente prometne politike Republike Hrvatske s npr. dokumentima prometne politike zemalja u okruženju i zemalja EU, zaključuje se da su kvaliteta i poslovna izvrsnost javnog prijevoza putnika i osiguranje zadovoljstva korisnika javnim prijevozom prepoznati kao glavni preduvjeti uspješnosti prometnog sustava u segmentu putničkog prijevoza.

Primjera za to ima mnogo, a ovdje ih se izdvaja nekolicina najznačajnijih:

- a) *Rezolucija o prometnoj politici Republike Slovenije iz 2006. godine*<sup>31</sup>, na primjer govori, među ostalim, i o tome da je država dužna zagarantirati osnovnu razinu prijevoznih usluga u javnom prijevozu neovisno od rentabilnosti za prijevoznika, prvenstveno radi obrazovanja i rada te dostupnosti zdravstvenih i opskrbnih usluga svim stanovnicima bez obzira na prebivalište, i to na kvalitetan način. Obavezuje se država i regionalna samouprava na subvencioniranje javnog prijevoza putnika. U fokus kvalitete prijevozne usluge stavljaju se učestalost polazaka, udobnost, brzina, cjenovna prihvatljivost i ekološka

<sup>29</sup> mada, npr. najmodernija hrvatska cestovna prometnica u Hrvatskoj, autocesta D1 Zagreb – Split, nije dio nijednog transeuropskog prometnog koridora, po čemu se očito radi o političkom, a ne stručno – prometnom pitanju

<sup>30</sup> vidi točke 3. i 11.

<sup>31</sup> dostupno na [www.uradni-list.si](http://www.uradni-list.si), web stranica službenog lista Republike Slovenije

podobnost, o kojima vlasti, instrumentima prometne politike, moraju voditi računa. Integrirani putnički prijevoz između željezničke i cestovne prometne grane definira se kao kvalitetno rješenje u javnom prijevozu putnika. Karakteriziraju ga jedinstveni organizacijski, tarifni i informacijski sustav. Posebna se briga treba voditi o socijalno osjetljivim korisnicima prijevoza (umirovljenici, učenici, nezaposleni, studenti) te o posebnim skupinama korisnika (invalidi, starije osobe, majke s malom djecom, trudnice). Ministarstvo zaduženo za promet dužno je ustrojiti model prikupljanja podataka o tokovima putnika u svim prometnim granama i redovito uspoređivati i vrednovati kvalitetu prijevoza po prometnim oblicima. Drugim riječima, javni prijevoz putnika je proglašen djelatnošću od šireg društvenog interesa koja se konkretnim mjerama potiče, prvenstveno kroz sustav subvencija i određivanjem minimalno prihvatljive razine kvalitete usluge prema prijevoznicima koji se subvencioniraju. Da li prijevoznici pružaju usluge koje su u skladu s očekivanom razinom kvalitete, redovito se kontrolira i nadzire mehanizmima vanjske kontrole od strane nadležnih državnih i lokalnih tijela, a posljedice eventualnog pružanja nekvalitetne usluge mogu za prijevoznika biti vrlo ozbiljne (od umanjena ili neisplate subvencije do oduzimanja koncesije za prijevoz).

- b) *Uredba broj 1370/2007 Europskog parlamenta o javnim uslugama željezničkog i cestovnog prijevoza putnika* definira javni prijevoz kao „službu od posebnog gospodarskog i šireg društvenog interesa“, u okviru zajedničkih vrijednosti Europske unije. Takva definicija je izvedena iz glavnog cilja Bijele knjige o prometnoj politici EU – a iz 2001. godine, pod nazivom „Europska prometna politika za godinu 2010. – Vrijeme odluke“, koji se sastoji od garantiranja sigurnih, učinkovitih i visoko kvalitetnih prijevoznih usluga uz pomoć regulirane konkurencije, čak i tamo gdje obavljanje takvih usluga za prijevoznika nema ekonomsko opravdanje, a sve da bi se stanovništvu omogućilo zadovoljenje potreba za mobilnošću na kvalitetan način. Prijevoznici koji će obavljati takav prijevoz se odabiru na javnom natječaju, u sklopu kojeg moraju dokazati da posjeduju sve materijalne, organizacijske i kadrovske resurse, koji će omogućiti realizaciju kvalitetnog javnog prijevoza. Nesmetano funkcioniranje odabranih poduzeća, s kojima se potpisuje ugovor o obavljanju javnog prijevoza, garantira se sustavom subvencija čija se visina utvrđuje na temelju ostvarenih prihoda od prodaje prijevoznih karata i stvarnih troškova prijevozne proizvodnje koje ima prijevoznik.
- c) *Odluka o većim pravima putnicima koji putuju autobusima*, donesena od strane Vijeća Europe na zasjedanju u Strasbourgu, u veljači 2011. godine, također pokazuje koliko se brige vodi o putnicima, njihovim potrebama i zadovoljstvu kvalitetom prijevozne usluge. Odluka će se primjenjivati od proljeća 2013. godine, a sastoji se u tome da se uvede univerzalna dodatna prava putnicima na svim nacionalnim i međunarodnim putovanjima autobusima na udaljenostima preko 250 kilometara. Sukladno toj odluci, u slučaju otkazivanja prijevoza, zakašnjenja u polasku većeg od dva sata ili prebukiranosti vozila, putniku se mora ponuditi preusmjeravanje putovanja bez dodatnih troškova za putnika ili mu se treba omogućiti povrat vrijednosti prijevozne karte. Također postoji mogućnost naknade štete uzrokovane takvim događajem, u visini do polovice vrijednosti prijevozne karte. Ako se početak putovanja koje bi trebalo trajati dulje od tri sata otkáže ili kasni više od 90 minuta, putnicima treba zagarantirati obrok i konzumaciju osvježavajućih napitaka. Ako se tijekom putovanja autobus pokvari ili ako dođe do prekida prijevoza, a putnici moraju prenoćiti, prijevoznik mora za najviše dvije noći zagarantirati putniku hotelsko noćenje u vrijednosti do 80 eura na noć po osobi. Odšteta za oštećenu ili izgublenu prtljagu će iznositi do 1200 eura. Također, prijevoznici će morati pružiti pomoć invalidima i osobama s ograničenom mogućnosti kretanja, a njih će moći pratiti osoba koju takav putnik izabere, ali bez plaćanja prijevoznine prijevozniku.

Vrlo je slična situacija i u drugim dokumentima prometne politike, u drugim zemljama razvijenih prometnih i prijevoznih sustava, u čijem je središtu kvaliteta. Razlike između takvih politika i prometne politike Republike Hrvatske po tom pitanju su prevelike i pokazuju nebrigu državnih

institucija RH o kvaliteti javnog prijevoza putnika. U tom segmentu je potreban ozbiljan zaokret u definiranju prometne politike, koji bi trebao biti usmjeren prema slijedećem:

- a) izgradnji učinkovitog i atraktivnog sustava javnog prijevoza putnika, koji će smanjiti potrebu za korištenjem osobnih automobila
- b) intermodalnosti javnog prijevoza putnika
- c) učinkovitoj cjenovnoj i fiskalnoj politici kojom je iz ekonomske perspektive moguće garantirati nesmetano poslovanje javnih prijevoznika i postizanje poslovne izvrsnosti
- d) garantiranju sigurnog javnog prijevoza i ekološki prihvatljivog javnog prijevoza u sklopu kojeg će biti spriječene moguće terorističke aktivnosti
- e) određivanju kvalitete iz perspektive uporabne vrijednosti za korisnika i izvođenju kontrole kvalitete
- f) definiranju standarda kvalitete prijevozne usluge
- g) povećanju uporabe inteligentnih transportnih sustava
- h) uvođenju jedinstvene prijevozne karte za cjelokupan sustav javnog prijevoza
- i) garantiranju mobilnosti i socijalno najugroženijima
- j) prilagodbi sustava javnog prijevoza invalidima
- k) definiranju jedinstvene baze podataka o javnom prijevozu putnika
- l) kvalitetnom informiranju korisnika javnog prijevoza putnika
- m) edukaciji korisnika o prednostima javnog prijevoza putnika pred individualnim prijevozom
- n) spajanju posebnog linijskog i javnog linijskog prijevoza u jedan sustav
- o) otvaranju prijevoznog tržišta novim, nekonvencionalnim, oblicima javnog prijevoza putnika



### 3. ELEMENTI SUSTAVA JAVNOG CESTOVNOG PRIJEVOZA PUTNIKA KAO ČIMBENICI KVALITETE PRIJEVOZNE USLUGE

#### 3.1. Teorija sustava i njena primjena u javnom cestovnom prijevozu putnika

##### 3.1.1. Definiranje pojma sustava

Jedno od najvažnijih načela upravljanja kvalitetom opisano u literaturi i primijenjeno u praksi je načelo primjene sustavnog pristupa. Pojam „sustav“ jedan je od „najkorištenijih“ pojmova općenito: govori se o društvenom sustavu, gospodarskom sustavu, prometnom sustavu i o mnoštvu drugih sustava. Postoje mnoge definicije sustava, a osnovna se može iskazati slijedećim izrazom:

$$S = f(K, R, F)$$

gdje je:

S – sustav

K – komponente sustava (podsustavi i elementi)

R – relacije među komponentama sustava (veze u sustavu)

F – funkcija sustava (njegova svrha)

Slijedom prethodnog izraza, sustav je:

- skup elemenata i podsustava (komponenti) koje čine integralnu cjelinu u sklopu koje se odvijaju određeni procesi, obavljaju određene funkcije i postoji neka vrsta kontrole (pa tako i kontrola kvalitete)
- skup objekata (cjelina) sjedinjenih pravilima međusobne interakcije
- formalna shema pomoću koje se uređuju određeni elementi ili pojave
- skup komponenti koje su međusobno povezane

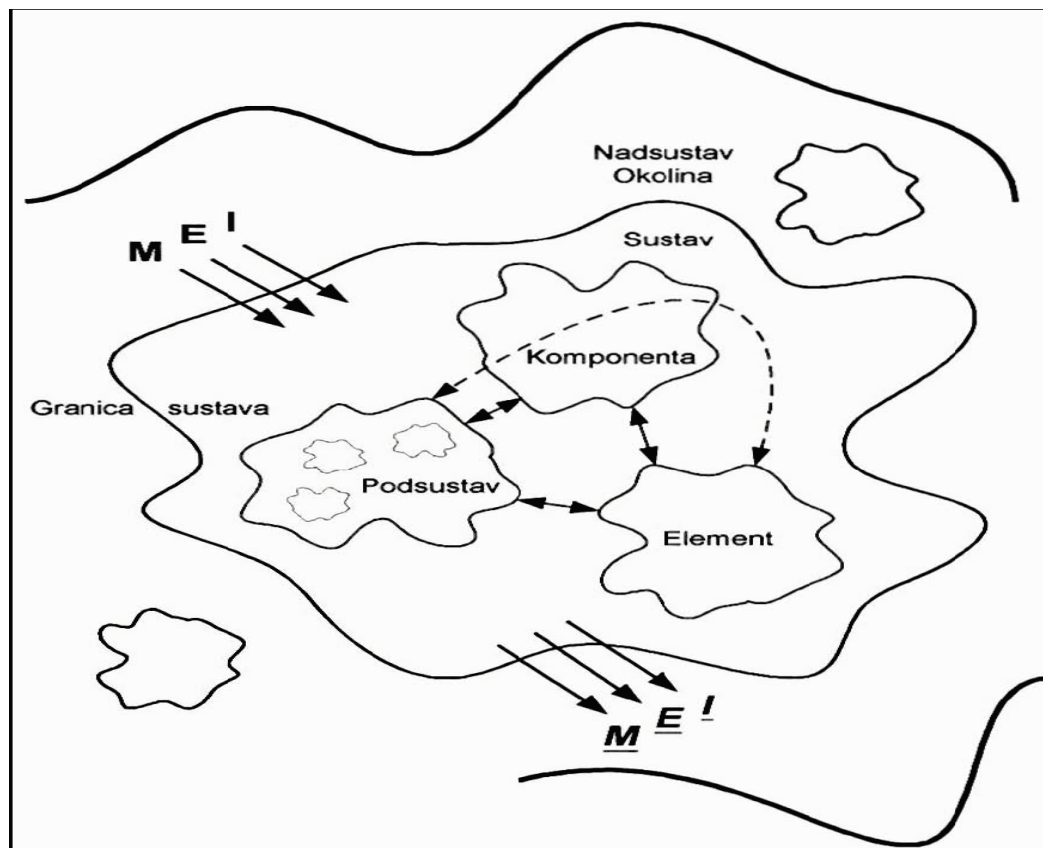
Mnogi autori tvrde da ni jedna definicija sustava nije dovoljno dobra, ali da se jednostavno i svima razumljivo može reći da je sustav uređeni skup elemenata koji obavlja određenu funkciju i ima određeni cilj. Elementi svakog sustava i njihovo značenje prikazani su u tablici 6.

**Tablica 6.:** Elementi sustava i njihovo značenje

<b>KOMPONENTE SUSTAVA</b>	dijelovi sustava, i to: elementi, ako se ne razlažu na jednostavnije dijelove te podsustavi, ako se razlažu na jednostavnije dijelove odnosno elemente
<b>GRANICA SUSTAVA</b>	omeđuje sustav, dijeli sustav od njegove okoline
<b>OKOLINA SUSTAVA</b>	okružuje sustav s kojim je u međusobnoj interakciji, u njoj se nalaze utjecajni čimbenici (stakeholderi) koji djeluju na sustav i sustav djeluje na njih
<b>STRUKTURA SUSTAVA</b>	čine je komponente sustava i veze među njima, koje mogu biti materijalne (fizičke), energetske ili informacijske
<b>PROCESI U SUSTAVU</b>	način na koji sustav ispunjava svoju funkciju i ostvaruje svoje ciljeve. Opća definicija definira proces kao vremenski slijed promjena stanja, a na procese u sustavu utječe se upravljanjem
<b>ENTROPIJA SUSTAVA</b>	kvantitativna mjera nereda u sustavu nastala kao posljedica lošeg upravljanja
<b>CILJ SUSTAVA</b>	određuje zašto sustav postoji, što mora ostvariti i koja mu je funkcija (zadaca ili svrha)

Izvor: izradio autor

Slika 13.: Konceptualni model sustava



Izvor: Buble, M.: „Konceptualni model sustava“, <http://www.efst.hr/nastava/27/SistemskaPristup.pdf>, 02.07.2011. god.

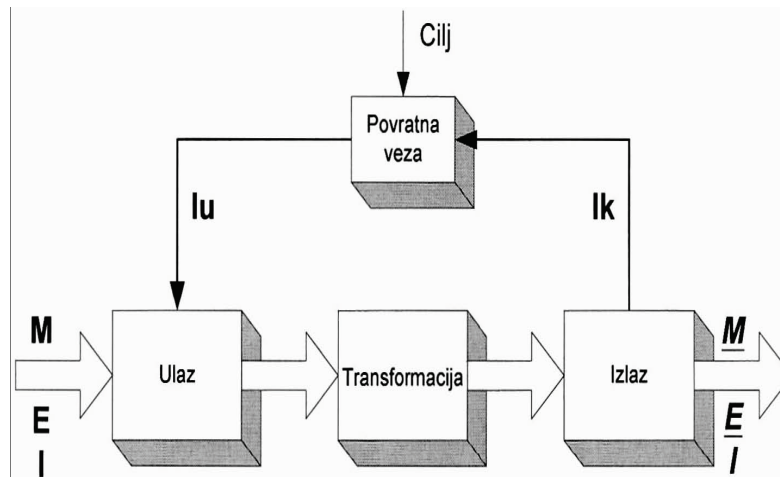
Znanost koja se bavi izučavanjem sustava naziva se teorijom sustava<sup>32</sup>. Spoznaje teorije sustava se mogu sažeti u nekoliko temeljnih postavki:

- kada se istražuje sustav, naglasak se stavlja na istraživanje uzajamne povezanosti i međuovisnosti njegovih komponenti
- komponente sustava se promatraju prvenstveno u okviru funkcioniranja sustava kao cjeline, a ne zasebno
- djelovanje komponenti sustava uvijek treba promatrati u skladu s ostvarivanjem ciljeva sustava i njegove svrhe
- u opisivanju sustava vrijedi hijerarhijski princip
- svaki sustav je u interakciji sa svojom okolinom, s kojom razmjenjuje materiju, energiju i informacije
- proces je glavno obilježje svakog sustava, u kojem se ulazne veličine transformiraju u izlazne
- da bi sustav ostvarivao svoje ciljeve, s njim se mora upravljati
- upravljanje sustavom znači njegovo održavanje u željenom stanju (tzv. regulacija sustava)
- postoje dva ključna načela funkcioniranja sustava: specijalizacija i integracija
- sustav mora biti efikasan i efektivan

Znanost o upravljanju i odnosima u sustavima, pomoću koje se mogu utvrditi načini optimalnog upravljanja sustavom, naziva se kibernetika i iz nje proizlazi tzv. kibernetički model sustava.

<sup>32</sup> kod nekih autora postoje sporenja radi li se o općoj teoriji sustava ili teoriji općih sustava, pa je zapravo smisljeni naziv koji će se ovdje koristiti „Teorija sustava“

**Slika 14.:** Kibernetički model sustava



*Izvor:* Buble, M.: „Kibernetički model sustava“, <http://www.efst.hr/nastava/27/SistemskiPristup.pdf>, 20.07.2011.god.

Sustavi se mogu klasificirati prema nekoliko kriterija.

**Tablica 7.:** Klasifikacija sustava

<b>PREMA OSNOVNOM PROCESU U SUSTAVU</b>	proizvodni uslužni
<b>PREMA NASTANKU SUSTAVA</b>	prirodni umjetni
<b>PREMA SVOJSTVIMA ELEMENATA</b>	fizički tehnički kemijski elektronički ....
<b>PREMA PODRUČJU DJELOVANJA</b>	socijalni vojni prometni prijevozni ....

*Izvor:* izradio autor

Svaki sustav se može opisati jednim od slijedećih načina:

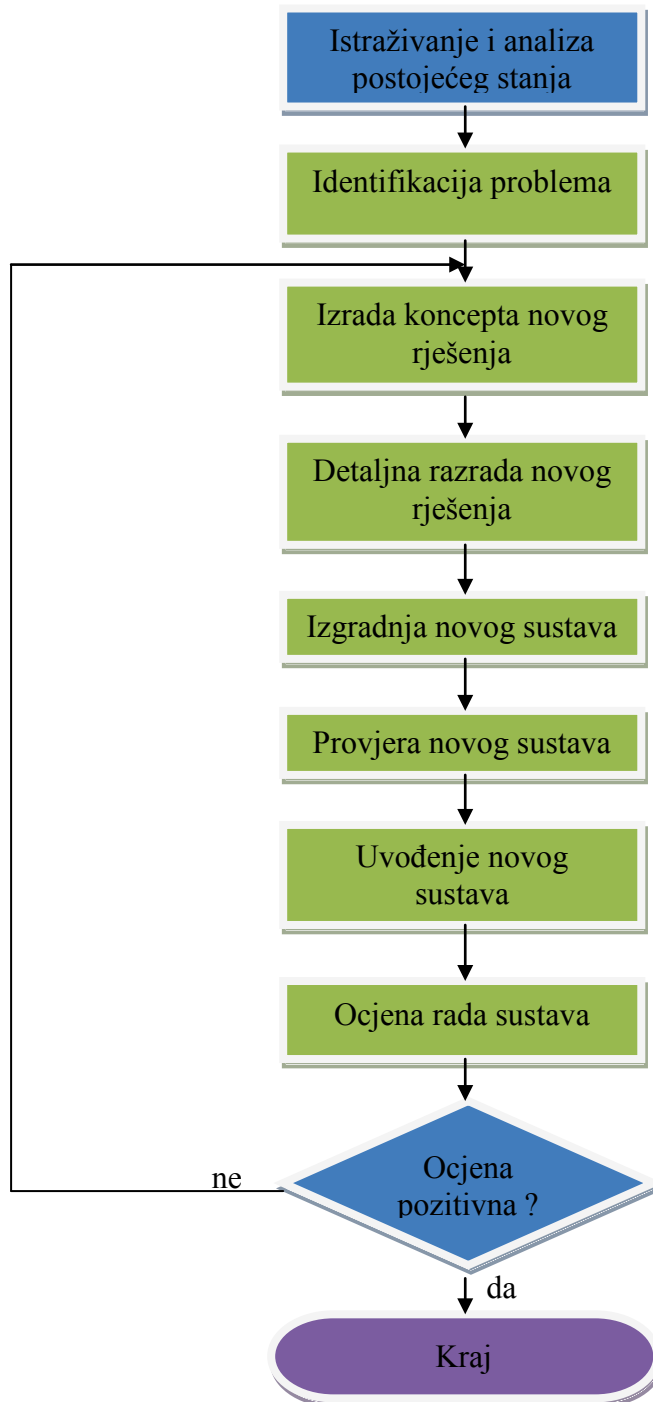
- modeliranjem sustava – model u teoriji sustava nije fizički uzorak sustava – originala, nego je najčešće zamišljen prikaz sustava, čiji elementi imaju svojstva i dijelove sustava – originala i njegove aktivne okoline
- verbalnim opisom – sustav se opisuje riječima, narativno
- matematičkim opisom – sustav se opisuje matematičkim izrazima, najčešće pomoću vektora

Kao što je već ranije naglašeno, u središtu istraživanja i opisivanja sustava nalaze se njegovi procesi. Procesu u sustavu mogu biti:

- determinirani – procesi koji se odvijaju uvijek na isti način (isti ulaz u proces daje uvijek isti izlaz iz procesa)
- stohastički – na osnovu poznavanja vrste i veličine ulaza, može se samo s određenom vjerojatnošću pretpostaviti vrsta i veličina izlaza

Sustavni pristup rješavanju problema, pojava, događaja i sl., koji je proizašao iz teorije sustava, utemeljen je na nastojanju da se problemi, pojave i događaji pokušaju shvatiti što cjelovitije, zajedno s njihovom okolinom.

*Slika 15.*: Dijagram toka sustavne analize



*Izvor:* Izradio autor

### 3.1.2. Definiranje prometnog i prijevoznog sustava

Uvodno iznesene spoznaje o sustavima, mogu se primijeniti u definiranju prometa i prijevoza. Naime, može se zaključiti da su teorija sustava te sustavni pristup i analiza, najefikasniji alati za opisivanje pojavnosti koje su same po sebi vrlo složene i interdisciplinarne te snažno međuzavisne s okolinom, kao što su upravo promet i prijevoz. Sustavni pristup istraživanju prometa i prijevoza također doprinosi lakšem razumijevanju kvalitete javnog prijevoza putnika u svim prometnim granama, pa i u cestovnom prometu.

**Slika 16.:** Pozicija prometnog i prijevoznog sustava u državi i gospodarstvu



*Izvor:* izradio autor

Pritom je prvotno potrebno razgraničiti pojmove prometa i prijevoza. Promet je širi pojam od prijevoza i osim prijevoza obuhvaća operacije u vezi s prijevozom, komunikacije u vezi s prijevozom i logističku potporu prijevozu.

**Tablica 8.:** Elementi prometa

<b>PRIJEVOZ</b>	„premještanje“ ljudi i roba od točke „A“ (polazište) do točke „B“ (odredište)
<b>OPERACIJE U VEZI S PRIJEVOZOM</b>	ukrcaj, iskrcaj, nadzor prijevoza, upravljanje prijevozom, kontrola prijevoza
<b>KOMUNIKACIJE U VEZI S PRIJEVOZOM</b>	informiranje, izvještavanje, dokumentiranje
<b>LOGISTIČKA POTPORA PRIJEVOZU</b>	briga o vozilima, održavanje supra i infrastrukture, opskrba gorivom i pričuvnim dijelovima, i sl.

*Izvor:* izradio autor

Prijevoz je uži pojam od prometa i podrazumijeva gospodarsku, poduzetničku i specijaliziranu djelatnost koja pomoću prometne suprastrukture (pokretnih objekata) i prometne infrastrukture (nepokretnih objekata), ljudskog rada (zaposlenika i menadžera) i organizacije prometnih poduzeća, realizira proizvodnju prijevozne usluge, djelujući na predmet rada (putnike, prtljagu, vijesti, informacije ili robu) kroz promjenu mjesta. Dakle, da bi prijevoz bio kvalitetan, u načelu kvalitetni moraju biti:

- prometna suprastruktura: prijevozna sredstva
- prometna infrastruktura: prometnice i objekti za početno – završne operacije u vezi s prijevozom
- ljudski resursi (i menadžment i drugi zaposlenici)
- organizacija rada i poslovnih procesa u prometnim poduzećima

e) logistička potpora prijevozu (nabava, održavanje, osiguranje, skladištenje i sl.)

Sukladno općoj definiciji sustava, podsustava i elemenata, definira se i prometni sustav kao skup komponenti povezanih određenim relacijama (vezama), koje čine strukturu prometnog sustava, u kojem se odvija prometni proces i uz njega prateći procesi, koji stupa u interakciju s okolinom, koji je podsustav gospodarskog i društvenog sustava, kojim se mora upravljati u smislu ostvarenja ciljeva u vezi s prijevozom roba, ljudi, vijesti i informacija na efikasan, efektivan i kvalitetan način. Prometni sustav je uslužni, umjetno stvoreni, prvenstveno tehnički, tehnološki i kadrovski sustav, koji pokazuje karakteristike izrazite stohastičnosti, ali i dinamičnosti. Promet se, kao vrlo složeni sustav, može podijeliti prema nekoliko kriterija, što je prikazano u sljedećoj tablici.

**Tablica 9.:** Podjela prometnog sustava

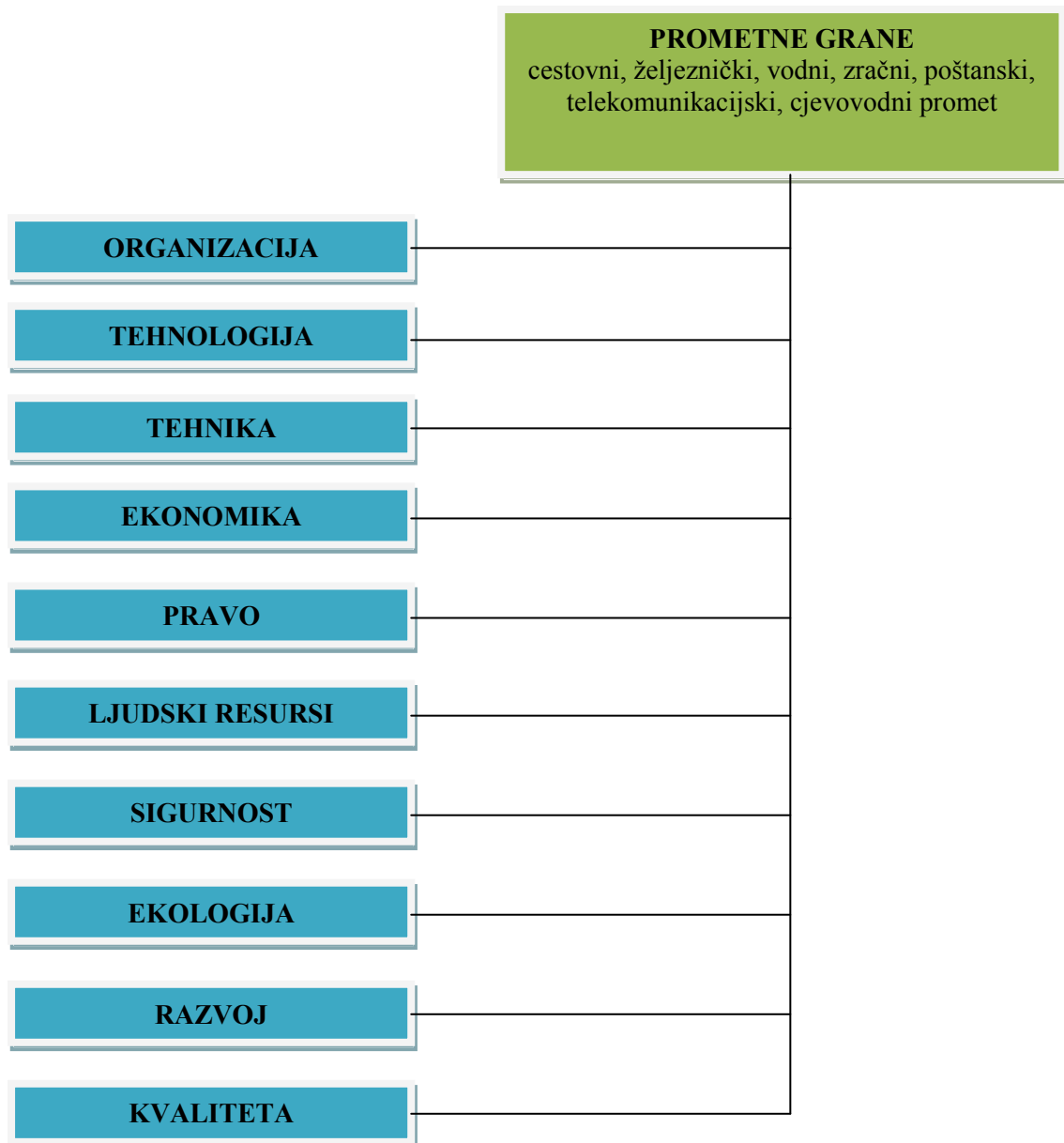
<b>PREMA VRSTI MEDIJA PO KOJEM SE PROMET ODVIJA</b>	kopneni, vodni, zračni
<b>PREMA DRŽAVNO – PRAVNOM OBILJEŽJU TERITORIJA PO KOJEM SE PROMET ODVIJA</b>	unutarnji ili tuzemni; vanjski, inozemni ili međunarodni promet
<b>PREMA VRSTI PROMETNE POVRŠINE PO KOJOJ SE PROMET ODVIJA</b>	cestovni, željeznički, na unutarnjim plovnim putovima, pomorski, cjevovodni, zračni, telekomunikacijski
<b>PREMA PROSTORNOJ UDALJENOSTI</b>	gradski ili mjesni; prigradski ili primjesni; međugradski ili međumjesni
<b>PREMA VRSTI PRIJEVOZNIH SREDSTAVA</b>	automobilski, autobusni, željeznički, tramvajski, trolejbusni, željeznički, brodski, avionski, helikopterski, telefonski, telegrafski, radio promet, bežični...
<b>PREMA ZNAČAJKAMA PREDMETA PRIJEVOZA</b>	putnički, teretni ili robni, promet informacija i vijesti
<b>PREMA NAMJENI</b>	prijevoz za vlastite potrebe, javni prijevoz
<b>PREMA ORGANIZACIJSKOM OBLIKU</b>	linijski prijevoz, posebni linijski prijevoz, povremeni ili charter prijevoz

*Izvor:* izradio autor

Dakle, u prometnoj teoriji, a posebice u praksi, još uvijek se vrlo često izjednačuju pojmovi prometa i prijevoza<sup>33</sup>. Komponente prometnog sustava se, zbog svoje složenosti, prikazuju po horizontali i po vertikali. Takvim pristupom stvara se model ustrojstva prometnog sustava. Elementi prometnog sustava po horizontali su zapravo prometne grane, prikazane kao podsustavi prometnog sustava i bazirane na podjeli prometa prema vrsti površine po kojoj se promet odvija, a elementi prometnog sustava po vertikali su podsustavi za koje je utvrđeno da postoje u svim prometnim granama te pomoću kojih je svaku prometnu granu moguće „rastaviti“ na elemente i detaljno opisati.

<sup>33</sup> što je vidljivo iz tablice 9., a što nije, po mišljenju autora, potpuno pogrešno, ako se uzme u obzir da je prijevoz podsustav prometa, kao sustava višeg reda.

*Slika 17.:* Model ustrojstva prometnog sustava



*Izvor:* izradio autor

Iz gore prikazanog modela se zaključuje da „klasične“ prikaze prometnog sustava, koji se daju prvenstveno u domaćoj literaturi, a zastupaju ih brojni autori (Zelenika, Banković, Radačić, Vurdelja i dr.), treba nadopuniti novim, aktualnim elementima, koji olakšavaju razumijevanje prometa i prijevoza u modernom gospodarstvu današnjice. To su prije svega sigurnosni, ekološki, razvojni, integralni, kao i elementi kvalitete.

Razvijeni prometni sustav je jedan od preduvjeta za uspješan gospodarski razvitak, a istovremeno i za razvitak cjelokupnog društva i države. Promet i prijevoz su, isto tako, vrlo značajne samostalne gospodarske grane, koje sukladno svojoj poziciji i značenju, zaslužuju posebnu pozornost državne politike. Razvitak prometnog sustava je dugotrajan i planski proces<sup>34</sup>. Posebna se pozornost treba posvetiti ravnomjernom razvoju svakog podsustava i elemenata prometnog sustava, te njihovoj

<sup>34</sup> planiranje prometnog sustava mora biti utemeljeno na vremenskom razdoblju od 10 do 30 godina, dakle, dugoročno

komplementarnosti odnosno međusobnoj integraciji. Pretpostavka takvog razvitka je postignuta razina kvalitete i vrijednosnog sustava prometa u cjelini. Kvaliteta prometnog sustava u velikoj mjeri ovisi o političkim i gospodarskim odlukama te o administrativnim standardima<sup>35</sup>. Općenito gledano, kvaliteta prometnog sustava na globalnoj razini je vezana za:

- a) uporabnu vrijednost prometnog sustava
- b) vrijednost zadovoljenja prijevoznih potreba
- c) vrijednost općih i zajedničkih interesa i ciljeva vezanih za promet

Prometni sustav ima svoju uporabnu vrijednost ako je efikasan (ako postiže maksimalne rezultate uz najniže troškove) i ako je efektivan (ako ispunjava svoje ciljeve).

**Tablica 10.:** Standardi uporabne vrijednosti prometnog sustava

STANDARDI EFIKASNOSTI	STANDARDI EFEKTIVNOSTI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. svi troškovi prometnog sustava naplaćuju se od korisnika</li> <li>2. usklađivanje poreznog i fiskalnog sustava vezanog za promet</li> <li>3. deregulacija u svim prometnim granama</li> <li>4. slobodna konkurencija</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. uspostava jedinstvenog prometnog tržišta</li> <li>2. prometni sustav utemeljen na stvarnim potrebama njegovih korisnika</li> <li>3. slobodno prometno tržište bez monopola pojedinih vrsta prijevoza</li> <li>4. primjena suvremenih prijevoznih tehnologija</li> <li>5. jednostavno prometno zakonodavstvo</li> <li>6. poticanje privatne (poduzetničke) inicijative i investicija u prometu</li> <li>7. poticanje znanstvenih istraživanja u prometu u primjeni njihovih rezultata u praksi</li> </ol>

*Izvor:* prilagodio autor prema Ruža, Dvorski: „Kvaliteta prometnog sustava kao jedan od čimbenika ulaganja inozemnog kapitala u hrvatsko gospodarstvo“, FOI, Varaždin, Zbornik radova, 2002. god., str. 574.

Vrijednost zadovoljenja prijevoznih potreba u prometnom sustavu, ogleda se kroz dostizanje određene razine kvalitete prijevoznih usluga. Vrijednost općih i zajedničkih interesa i ciljeva u prometnom sustavu treba promatrati u europskom, a ne samo i državnom kontekstu. Potrebno je uvažavati i primjenjivati globalne mjere za zaštitu okoliša, zajedničke europske interese investiranja u prometnu infrastrukturu i suprastrukturu, mjere za smanjenje aktualnih razlika u razvijenosti prometnog sustava i za uspostavljanje regionalne ravnoteže, a čemu su bile usmjerene i mjere europske prometne politike do sada<sup>36</sup>.

Hrvatski prometni sustav je većim dijelom<sup>37</sup> integriran u prometni sustav EU, što podrazumijeva mogućnost dodatnih inozemnih ulaganja i daljnju intervenciju države u području prometa, kroz regulaciju, privatizaciju i liberalizaciju. Prilikom ulaganja u prometni sustav, kao važno, izdvaja se<sup>38</sup>:

- a) veličina nacionalnog prometnog tržišta
- b) geoprometni položaj zemlje
- c) demografski čimbenici
- d) kretanje osnovnih makroekonomskih pokazatelja

<sup>35</sup> vidi poglavlje 2.2.3.

<sup>36</sup> vidi više pod 2.2.3.

<sup>37</sup> do kraja će biti s ulaskom u EU u srpnju 2013. godine

<sup>38</sup> Ruža, Dvorski: „Kvaliteta prometnog sustava kao jedan od čimbenika...“, Ekonomski pregled, br. 53 (5 – 6), 2002. god., str. 572



- e) razvitak ostalih gospodarskih grana koje značajno ovise o prometu (npr. turizam)
- f) međusobna konkurencija prometnih grana
- g) usklađeni aspekti prostornog razvitka
- h) sigurnost prometa
- i) primjena suvremenih prijevoznih tehnologija
- j) uvjeti poslovanja i ulaganja u promet
- k) ekonomska i prometna politika

Što se tiče hrvatskog prometnog sustava, geopolitni položaj Hrvatske i nestajanje geopolitičkih podjela u Europi, dovode nas u vrlo povoljnu prometnu poziciju u smislu povezivanja zemalja EU –a s jugom Europe i Bliskim istokom, dok se zemljama središnje Europe utvrđenim paneuropskim prometnim koridorima koji prolaze kroz Hrvatsku, omogućuje pristup Mediteranu. Daljnja afirmacija tržišnog pristupa te analiza troškova i koristi od prometnog sustava, pretpostavke su za njegov razvitak u zemljama tržišnog gospodarstva. Upravo nepostojanje slobodnog prometnog tržišta u Hrvatskoj, jedan je od najvažnijih razloga zbog kojih prometni sustav Republike Hrvatske ne zadovoljava potrebe povezanosti pojedinih dijelova zemlje, a ni njenu povezanost s Europom. Očekivana i nužna, daljnja liberalizacija prometnog tržišta i prometnog sustava općenito u Hrvatskoj, dodatno potencira važnost upravljanja kvalitetom u prometu i prijevozu, pa tako i u prijevozu putnika, u svim prometnim granama, dakle i u cestovnoj.

Pri tome posebnu pozornost zahtjeva integrirani prijevoz putnika, kao jedan od najviše potenciranih modela poboljšanja kvalitete prijevoznih usluga i smanjenja prometnih troškova u prijevozu putnika<sup>39</sup>.

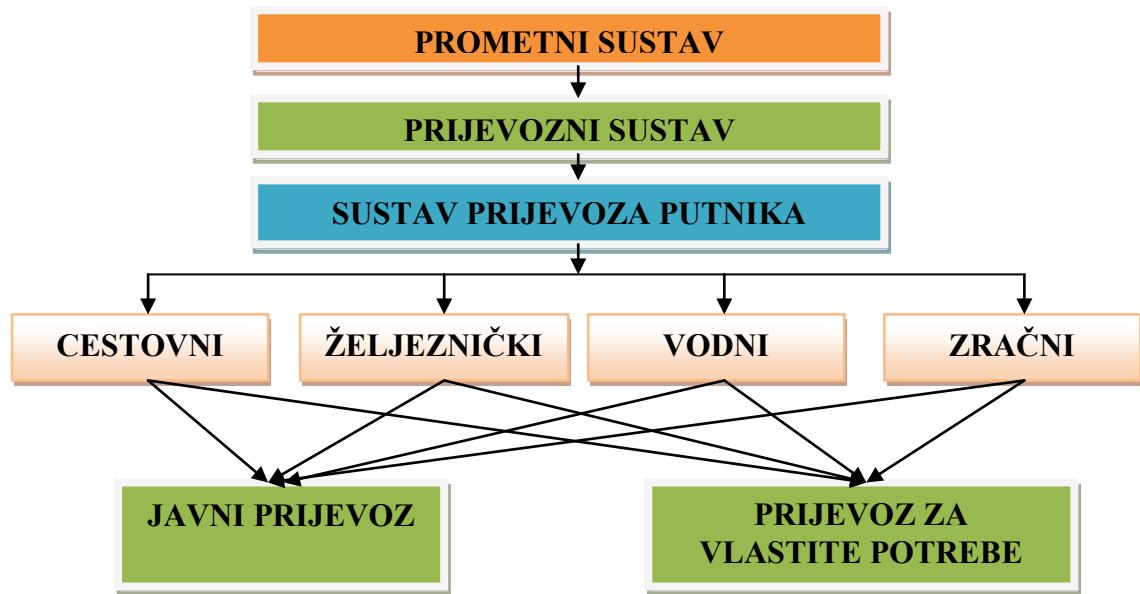
### *3.1.3. Primjena teorije sustava u javnom cestovnom prijevozu putnika*

Teorija sustava se može uspješno primijeniti i na istraživanje javnog prijevoza putnika. Javni prijevoz putnika je podsustav cjelokupnog prijevoznog i prometnog sustava, i sastavni je dio većine prometnih grana. Postoji željeznički prijevoz putnika, cestovni prijevoz putnika, vodni prijevoz putnika i zračni prijevoz putnika. Karakteristika javnosti vezana je prvenstveno za dostupnost prijevoznih usluga. Javni prijevoz putnika je dostupan svima pod jednakim uvjetima na prometnom tržištu, što znači da ga može koristiti svaki onaj tko će sklopiti ugovor o prijevozu s javnim prijevoznikom (najčešće u formi prijevozne karte), na takav način steći određena prava i preuzeti određene obaveze u svezi s prijevozom te korištenjem prijevozne usluge zadovoljiti svoje prijevozne potrebe i realizirati putovanje, dakle, ostvariti svoju potrebu za kretanjem – mobilnost.

---

<sup>39</sup> vidi više u poglavlju 3.6.

**Slika 18.:** Javni prijevoz putnika u prometnom sustavu



*Izvor:* izradio autor

Na primjeru cestovne prometne grane, osnovna karakteristika javnog prijevoza putnika je postojanje registriranog, usklađenog i javno objavljenog voznog reda (reda vožnje), u kojem su definirani linija, relacije, stajališta, režim prometovanja i vrijeme prometovanja, cijene su unaprijed određene i javno objavljene, a uvjeti korištenja takvog prijevoza se definiraju od strane prijevoznika donošenjem Općih uvjeta prijevoza<sup>40</sup>.

Osnovni oblik javnog prijevoza u cestovnom prometu je javni linijski prijevoz, koji u cijelosti ima gore navedene sastavnice. Sličan javnom linijskom prijevozu je posebni linijski prijevoz, koji ima sve elemente javnog linijskog prijevoza (red vožnje, linije, relacije, stajališta, opći uvjeti prijevoza, cijena), osim što se takvom vrstom prijevoza mogu koristiti samo one osobe koje su u ugovoru o prijevozu, koji se sklapa između prijevoznika i naručitelja (najčešće su to škole, vrtići, gospodarski subjekti, jedinice lokalne samouprave, državne institucije i sl.), navedene kao potencijalni putnici. Na takav način načelo javne dostupnosti se ograničava, pa je postojanje ovakvog oblika prijevoza dvojbeno i nedovoljno dobro definirano domaćim zakonodavstvom, te je potrebna revizija mjesta i uloge posebnog linijskog prijevoza u sustavu javnog cestovnog prijevoza putnika<sup>41</sup>.

Osim linijskog i posebnog linijskog prijevoza putnika, u prijevoznom sustavu javnog cestovnog prijevoza postoji i povremeni (ili charter) prijevoz, kod kojeg se unaprijed definirana skupina putnika prevozi pod uvjetima koji su definirani ugovorom o prijevozu, ali takav prijevoz nije stalnog karaktera, nema unaprijed definiran i javno objavljen red vožnje, cijenu prijevoza te opće uvjete, već se plan putovanja i drugi uvjeti prijevoza, neposredno dogovaraju između prijevoznika i naručitelja prijevoza. Načelo javne dostupnosti je pritom zadržano. Prijevoz koji nema obilježja javne dostupnosti na prijevoznom tržištu cestovnog prijevoza putnika je režijski, interprodukcijски ili prijevoz za vlastite potrebe. To je prijevoz putnika koji se obavlja unutar poduzeća ili drugih institucija kojima prijevoz nije osnovna djelatnost, i to vlastitim ili unajmljenim prijevoznim kapacitetima, a u cilju pružanja logističke potpore osnovnoj djelatnosti (npr. prijevoz zaposlenih

<sup>40</sup> donošenje Općih uvjeta prijevoza od strane prijevoznika, propisano je kao obaveza Zakonom o prijevozu u cestovnom prometu (NN 178/04 – 112/10), dostupno na [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr) ili [www.nn.hr](http://www.nn.hr).

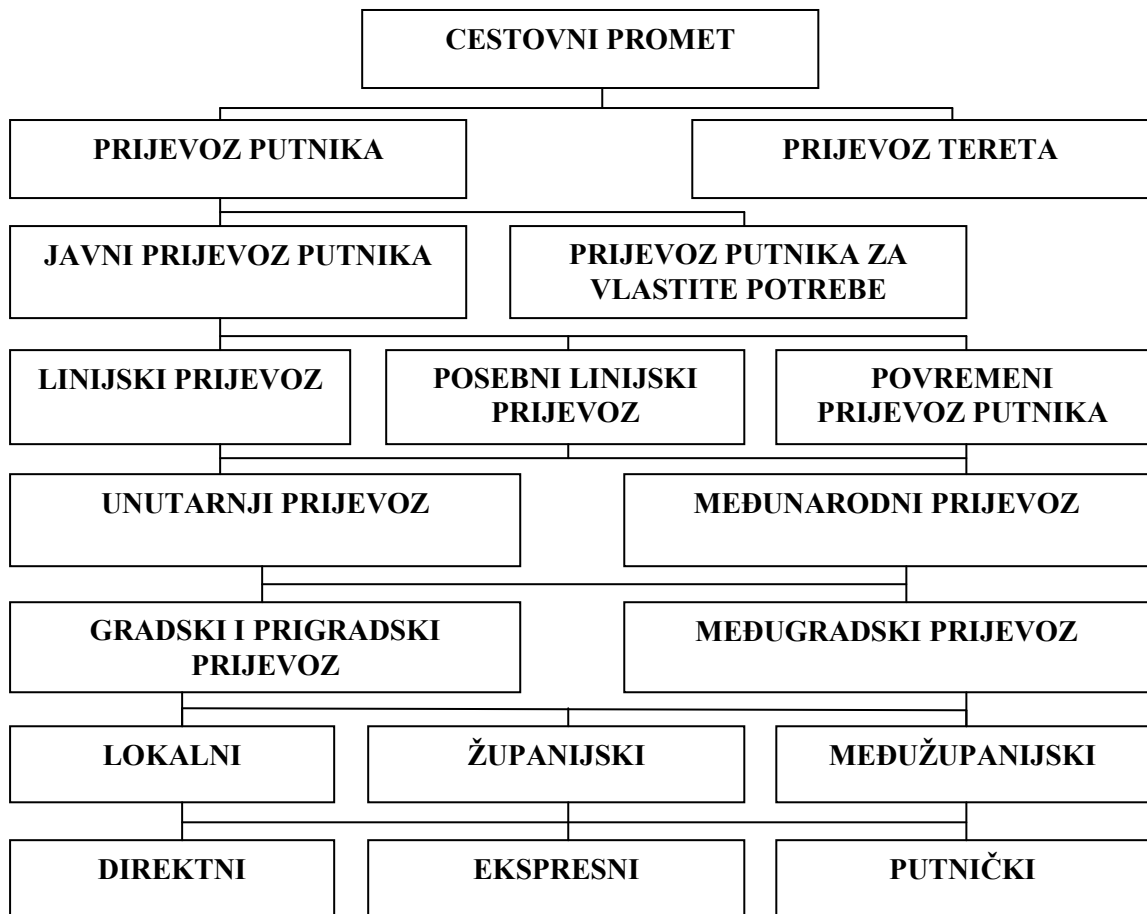
<sup>41</sup> npr. u Rezoluciji o prometnoj politici Republike Slovenije, stoji da je jedna od aktivnih mjera prometne politike integrirati posebni linijski prijevoz u javni linijski prijevoz, odnosno omogućiti korištenje linija posebnog linijskog prijevoza svim potencijalnim korisnicima (putnicima)

radnika na gradilište ili u tvornicu). Dok javni prijevoz putnika ima komercijalna obilježja i obavlja se od strane prijevoznih poduzeća poradi stjecanja dobiti, prijevoz za vlastite potrebe ih nema (predstavlja samo interni trošak poslovanja).

Javni prijevoz putnika općenito, gledano s aspekta teorije sustava, ima obilježja samostalnog sustava sa slijedećim osobinama:

- a) elementi sustava javnog prijevoza putnika su vrlo složeni i interdisciplinarni
- b) granica sustava javnog prijevoza putnika je teško određiva, posebice zbog njegove integralnosti. Odnosi s okolinom su složeni, trajni i interesno determinirani
- c) struktura sustava javnog prijevoza putnika je vrlo složena i zahtjeva efikasno i efektivno upravljanje i regulaciju
- d) procesi u javnom prijevozu putnika su vrlo složeni, a posebice je složen „prijevozni proces“ kao glavni proces u sustavu
- e) sustav javnog prijevoza putnika je izuzetno sklon entropiji
- f) cilj sustava javnog prijevoza putnika je pružati prvenstveno kvalitetnu prijevoznu uslugu korisnicima prijevoza (putnicima)
- g) ulazne veličine u sustav javnog prijevoza putnika su brojne, heterogene i složene
- h) sustav javnog prijevoza putnika je moguće opisati modelima, matematički i opisno
- i) sustav javnog prijevoza putnika je izrazito stohastičan, što podrazumijeva da je njegovo ponašanje vrlo teško sa sigurnošću predvidjeti

**Slika 19.:** Model sustava javnog cestovnog prijevoza putnika



*Izvor:* izradio autor prema odredbama Zakona o prijevozu u cestovnom prometu

Osim ranije definiranih pojmova, potrebno je kratko se osvrnuti i na preostale sastavnice (elemente) sustava javnog prijevoza putnika u cestovnoj prometnoj grani.

Unutarnji (tuzemni) prijevoz putnika je onaj koji se odvija na teritoriju jedne države, a međunarodni (inozemni) prijevoz putnika se odvija na teritoriju više država, s tim da je polazište na teritoriju jedne države, a odredište na teritoriju druge države.

Gradski ili mjesni prijevoz putnika je prijevoz putnika koji se odvija na području užeg gradskog pojasa, a karakterizira ga velik broj polazaka, gust raspored stajališta, veliki broj korisnika, kao i prijevozna sredstva velikog kapaciteta.

Prigradski ili primjesni prijevoz putnika je prijevoz putnika koji se odvija između užeg gradskog područja i prigradskog prstena, čiji stanovnici gravitiraju gradu u obavljanju svojih radnih, obrazovnih, kulturnih i drugih potreba. Prigradskim prstenom se obično smatra zona oko grada polumjera od 30 do 50, pa i više kilometara.

Međugradski prijevoz putnika je prijevoz putnika koji se odvija između dvaju ili više naseljenih gradova ili mjesta. Lokalni prijevoz putnika je prijevoz putnika koji se odvija na području jedne jedinice lokalne samouprave (grada ili općine), na temelju koncesije ili dozvole te propisa o komunalnom gospodarstvu, propisa o koncesijama ili propisa o prijevozu u cestovnom prometu.

Županijski prijevoz putnika je prijevoz putnika koji se odvija na području jedne županije, a može prometovati bez zaustavljanja i preko područja drugih županija, ako je takvo prometovanje uvjetovano cestovnom infrastrukturnom mrežom. Obavlja se na temelju dozvola i propisa o prijevozu u cestovnom prometu.

Međužupanijski prijevoz putnika je prijevoz putnika između dviju ili više županija, koji se odvija na temelju dozvola i propisa o prijevozu u cestovnom prometu.

Direktni prijevoz je prijevoz putnika koji se odvija na direktnim linijama, dakle između početnog i završnog stajališta bez zaustavljanja na usputnim stajalištima.

Ekspresni linijski prijevoz je prijevoz putnika koji se odvija na ekspresnim linijama, dakle između početnog i završnog stajališta sa zaustavljanjem na značajnijim usputnim stajalištima utvrđenim voznim redom. Značaj stajališta se utvrđuje temeljem intenziteta prijevozne potražnje koju stajalište generira.

Putnički linijski prijevoz je prijevoz putnika koji se odvija na putničkim linijama, dakle između početnog i završnog stajališta sa zaustavljanjem na svim usputnim stajalištima, neovisno o prijevoznju potražnji koja se na njima generira. Slična, gotovo istovjetna, metodologija definiranja sustava prijevoza putnika primjenjuje se i u drugim prometnim granama.

Međutim, razmatranje vrsta prijevoza putnika u cestovnom prometu zahtjeva kritički osvrt u pogledu brige o kvaliteti, a vezano za regulatorni mehanizam izdavanja dozvola od strane nadležnih tijela. Prvenstveno se to odnosi na činjenicu da prijevoznik koji posjeduje dozvolu za određenu liniju, bez obzira na njen karakter, ima sigurnu i „stabilnu“ tržišnu poziciju i „zaštićen“ je od dolaska konkurencije, odnosno konkurencija (koja je možda „kvalitetnija“ od aktualnog prijevoznika) može registrirati vozni red pod uvjetom da se „odmakne“ vremenski od postojećeg voznog reda, što u većini slučajeva za posljedicu ima „neatraktivnost“ voznog vremena novog voznog reda u odnosu na stari, postojeći<sup>42</sup>. Na takav način se posredno ograničava „tržišno natjecanje“ u cestovnom prijevozu putnika, tržište i dalje ostaje snažno regulirano, a briga o

---

<sup>42</sup> problematika usklađivanja autobusnih voznih redova i izdavanja dozvola za autobusni prijevoz regulirana je Zakonom o prijevozu u cestovnom prometu i Pravilnikom o dozvolama za obavljanje linijskog prijevoza putnika (dostupno na [www.nn.hr](http://www.nn.hr), broj 118/05, 120/10 i 112/11)

kvaliteti ne postaje prioritet djelovanja aktualnih prijevoznika koji imaju pravo prometovanja po važećim dozvolama odnosno voznim redovima. Dakle, pitanje daljnje liberalizacije prometnog tržišta u cestovnom prijevozu putnika je stvar o kojoj treba ozbiljno razmisliti prilikom daljnjeg definiranja državne i regionalne prometne politike.

## **3.2. Javni cestovni prijevoz putnika kao podsustav prometnog sustava**

### *3.2.1. Uloga i mjesto javnog prijevoza putnika u prometnom sustavu*

Javni prijevoz putnika vrlo je važan segment funkcioniranja cjelokupnog društvenog i gospodarskog sustava, a posebice značajnu ulogu ima u:

- a) turizmu
- b) trgovini
- c) školstvu
- d) industriji
- e) zdravstvu
- f) razvoju nerazvijenih područja

O tome svjedoče i globalni pokazatelji koji pokazuju da u zemljama EU – a prometne usluge sudjeluju s prosječno 5 % u bruto društvenom proizvodu, sa oko 5 % u ukupnom broju zaposlenih, a prosječni udio ulaganja u prijevoz iznosi od 15 – 20 % od ukupnih ulaganja. Od toga nešto manje od 40 % otpada na prijevoz putnika<sup>43</sup>. Istovremeno, stupanj individualne motorizacije u zemljama EU – a, sa 184 vozila na 1000 stanovnika 1970. godine, povećao se na gotovo 500 vozila na 1000 stanovnika u 2000. godini.

Od svih prometnih grana, daleko najrašireniji je cestovni prijevoz. U zemljama EU – a, 80 % prijevoza putnika te 45 % prijevoza tereta odvija se cestama<sup>44</sup>. Dakle, traje „tihan rat“ između individualnog prijevoza i javnog prijevoza putnika, u kojem za sada javni prijevoz uglavnom „uvjerljivo gubi“. Ipak, neke gospodarske aktivnosti su nezamislive bez kvalitetnog javnog prijevoza putnika, pri čemu se posebno izdvaja turizam. Javni prijevoz putnika (osobito povremeni), osim što služi dolasku i odlasku u/iz turističke destinacije, predstavlja važan dio turističke ponude, u smislu omogućavanja izletničkih putovanja, panoramskih vožnji, odlaska turista iz manjih turističkih mjesta u obilazak većih turističkih gradova i sl. Na kraju krajeva, mnogi turisti pod pojmom „odmor“ razumijevaju i „odmor od svog automobila“, pa više koriste javni prijevoz u mjestu gdje borave. Javni prijevoz putnika se koristi i u funkciji opskrbe stanovništva, a posebice za prijevoz do velikih prodajnih centara koji se nalaze uglavnom u širem prigradskom pojasu većih turističkih gradova.

Uloga javnog linijskog prijevoza putnika posebno je značajna i u školstvu. Zbog administrativnih ograničenja (preniska životna dob za stjecanje vozačke dozvole) i ekonomskih ograničenja (nemogućnost kupnje vlastitog osobnog vozila) učenici osnovnih i srednjih škola na nastavu putuju isključivo javnim prijevozom<sup>45</sup>. Učenici u školama također intenzivno koriste javni prijevoz putnika (posebice povremeni) za putovanja na izlete, ekskurzije, naturalna putovanja i sl., u sklopu svojih redovitih obaveza propisanih nastavnim planovima i programima. Javni prijevoz putnika koriste i radnici za prijevoz na posao i s posla. Sve veći broj poduzeća, uglavnom onih gdje je pravodobni dolazak radnika na posao važan za proizvodni proces<sup>46</sup>, organiziraju za svoje radnike

---

<sup>43</sup> prema podacima Eurostata – poglavlje Traffic, dostupno na [www.eurostat.eu](http://www.eurostat.eu)

<sup>44</sup> gledajući ukupno javni i individualni cestovni prijevoz, prema podacima Eurostata

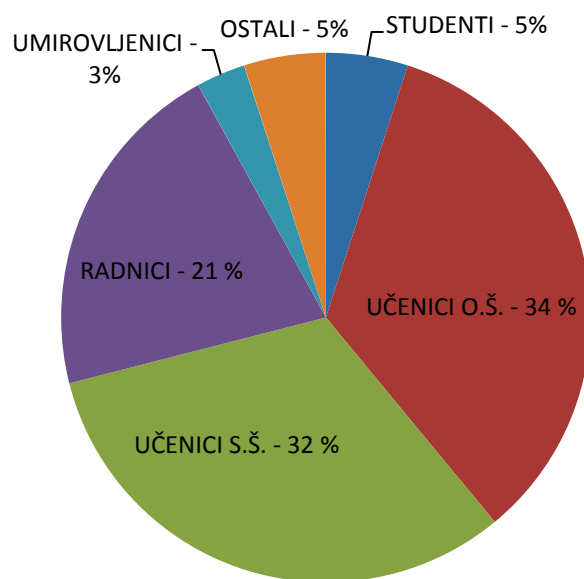
<sup>45</sup> za učenike osnovnih škola u pravilu se organizira posebni linijski prijevoz, dok učenici srednjih škola, pa i većina studenata, uglavnom putuju javnim linijskim prijevozom

<sup>46</sup> npr. u industriji stakla ili keramike svako kašnjenje na posao zbog kašnjenja u prijevozu onemogućuje efikasnu primopredaju posla između smjena zbog osobina proizvodnog procesa

prijevoz na posao javnim prijevozom. Suvremene zdravstvene usluge u pravilu su dostupne samo u većim gradskim središtima, a iste koristi uglavnom starije stanovništvo koje putuje javnim prijevozom iz periferije. Razvijanje nerazvijenih područja također je nemoguće bez osiguranog kvalitetnog javnog prijevoza.

Ukoliko nema mogućnosti putovanja javnim prijevozom u školu, liječniku ili na posao, dolazi do daljnjeg iseljavanja stanovništva iz ruralnih područja u veća mjesta ili gradove, što negativno utječe na demografsku i ekonomsku strukturu. Pritom posebnu ulogu ima prometno planiranje, kako na razini države i regija, tako i prometno planiranje prijevozne ponude na razini prometnih poduzeća, prilikom kojeg treba uvažiti opisanu ulogu i mjesto javnog prijevoza putnika u prometnom sustavu, a posebice uvažiti aktualnu razinu prijevozne potražnje. Za ostale potrebe javni prijevoz se koristi manje, što je vidljivo iz slijedeće slike.

**Slika 20.**: Struktura korisnika javnog prijevoza putnika



*Izvor:* obradio autor prema HGK ŽK Zagreb, Strukovna grupa putničkog prometa, interni podaci iz šk. god. 2010./2011.

Na mjesto i ulogu prijevoza putnika u prometnom sustavu, osim gospodarskih i društvenih aktivnosti, utječu i slijedeći faktori koji determiniraju razinu prijevozne potražnje i u velikoj mjeri određuju načinsku raspodjelu među prijevoznim oblicima u prijevozu putnika.

To su:

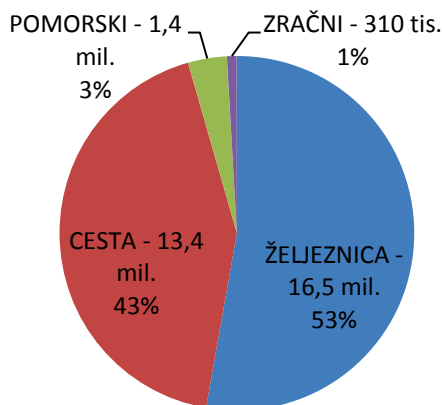
1. visina mjesečnih primanja kućanstava, koja značajno utječe na broj dnevnih putovanja, na svrhu putovanja te na izbor prometne grane i prijevoznog sredstva. Stanovnici s manjim primanjima u pravilu više koriste javni prijevoz putnika
2. veličina i struktura stanovništva, pri čemu na svrhu putovanja te izbor prometne grane i prijevoznog sredstva utječu ukupan broj stanovnika promatranog područja, prosječna veličina kućanstava, dob, spol, struktura stanovništva prema kvalifikacijama (stručnoj spremi) i zanimanjima te razina zaposlenosti
3. gustoća stanovanja, pri čemu s povećanjem gustoće stanovanja raste broj putovanja i udio korištenja javnog prijevoza

4. namjena javnih, komunalnih i drugih površina, pri čemu različite namjene površina privlače različiti broj putovanja javnim prijevozom putnika<sup>47</sup>
5. posjedovanje automobila, pri čemu na broj putovanja i izbor prometne grane te prijevoznog sredstva utječe i podatak s koliko osobnih vozila raspolaže kućanstvo, na način da s većim brojem osobnih vozila po kućanstvu pada udio korištenja javnog prijevoza putnika

### 3.2.2. Stanje prijevoza putnika u Republici Hrvatskoj i zemljama Europske unije

Statističko praćenje stanja prijevoza putnika u Hrvatskoj provodi Državni zavod za statistiku<sup>48</sup>, a u Europskoj uniji Europski statistički ured (EUROSTAT)<sup>49</sup>. Metodologije prikupljanja i analiziranja podataka su istovjetne, te su i rezultati usporedivi, s obzirom da Republika Hrvatska dostavlja odgovarajuće pokazatelje u EUROSTAT pa su podaci iz Hrvatske i dio EUROSTAT – ovih izvješća. Vezano za Republiku Hrvatsku, najnoviji podaci o stanju prijevozničke djelatnosti objavljeni su u svibnju 2011. godine. Oni govore da je tijekom prvog tromjesečja 2011. godine u Hrvatskoj prevezeno 31,6 milijuna putnika, što je u odnosu na prvo tromjesečje 2010. godine manje za 5,9 %. Struktura javnog prijevoza putnika po prometnim granama u istom razdoblju prikazana je slijedećim grafikonom.

**Slika 21.**: Struktura javnog prijevoza putnika po prometnim granama u prvom tromjesečju 2011. godine



*Izvor:* prilagodio autor prema [www.mmpi.hr/vijesti](http://www.mmpi.hr/vijesti), 17.05.2011. god., Internet stranice Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture RH

Broj putnika u prvom tromjesečju na godišnjoj razini pao je u željezničkom prijevozu za 6,8 %, u cestovnom prijevozu za 5,9 %, pomorskom i obalnom prijevozu za 0,5 %, dok je porast ostvaren samo u zračnom prijevozu, i to u iznosu od 7,3 %. Stanje u prijevoznom sektoru u prethodnim godinama za koje su objavljena konačna statistička izvješća<sup>50</sup> izneseno je u brošuri „Hrvatska u brojkama 2010“ u izdanju Državnog zavoda za statistiku<sup>51</sup>.

Analiza stanja daje se u slijedećim tablicama.

<sup>47</sup> npr. više putovanja javnim prijevozom putnika biti će ostvareno prema mjestima u kojima se nalaze osnovne i srednje škole, u odnosu prema onim mjestima gdje nema škola

<sup>48</sup> vidi [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)

<sup>49</sup> vidi [www.eurostat.eu](http://www.eurostat.eu)

<sup>50</sup> od 2005. do 2009. godine

<sup>51</sup> dostupno na [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)

**Tablica 11.:** Struktura broja prevezenih putnika po prometnim granama u razdoblju od 2005. do 2009. godine

	<b>ŽELJEZNIČKI PRIJEVOZ (mil.)</b>	<b>CESTOVNI PRIJEVOZ (mil.)</b>	<b>POMORSKI I OBALNI PRIJEVOZ (mil)</b>	<b>ZRAČNI PRIJEVOZ (mil.)</b>
<b>2005. god.</b>	39,8	64,8	11,4	2,1
<b>2006. god.</b>	46,2	63,5	12,1	2,1
<b>2007. god.</b>	63,1	63,1	12,7	2,2
<b>2008. god.</b>	70,9	62,1	12,9	2,3
<b>2009. god.</b>	73,5	58,5	11,5	2,1

*Izvor:* obradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (www.dzs.hr)

**Tablica 12.:** Stanje cestovne prometne infrastrukture u razdoblju od 2005. do 2009. godine, u funkciji odvijanja javnog prijevoza putnika

	<b>UKUPNO (km)</b>	<b>AUTOCESTE (km)</b>	<b>DRŽAVNE (km)</b>	<b>ŽUPANIJSKE (km)</b>	<b>LOKALNE (km)</b>	<b>E ceste (km)</b>
<b>2005.g.</b>	28436	792	6725	10544	10375	2037
<b>2006.g.</b>	28788	877	6992	10544	10375	2049
<b>2007.g.</b>	29038	959	7160	10544	10375	2256
<b>2008.g.</b>	29248	1043	6966	10904	10335	2256
<b>2009.g.</b>	29343	1097	6960	10939	10347	2056

*Izvor:* obradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (www.dzs.hr)

**Tablica 13.:** Stanje željezničke prometne infrastrukture u razdoblju od 2005. do 2009. godine, u funkciji odvijanja javnog prijevoza putnika

	<b>UKUPNO (km)</b>	<b>ELEKTRIFICIRANO (km)</b>	<b>UDIO ELEKT. U UKUPNOM (%)</b>
<b>2005. god.</b>	2726	984	36,1
<b>2006. god.</b>	2722	980	36,0
<b>2007. god.</b>	2722	980	36,0
<b>2008. god.</b>	2722	985	36,2
<b>2009.god.</b>	2722	985	36,2

*Izvor:* obradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (www.dzs.hr)

**Tablica 14.:** Prikaz prometne suprastrukture u cestovnoj prometnoj grani od 2007. do 2009. godine, u funkciji odvijanja javnog prijevoza putnika

	<b>OSOBNA VOZILA</b>	<b>AUTOBUSI</b>	<b>UKUPNO</b>
2007. god.	1.491.127	5043	1.496.170
2008. god.	1.535.280	5099	1.540.379
2009. god.	1.532.549	5071	1.537.620

*Izvor:* obradio autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (www.dzs.hr)

Izneseni i obrađeni statistički podaci za Republiku Hrvatsku, u kontekstu ovog istraživanja javnog prijevoza putnika, zahtijevaju kratak osvrt i komentar:

- a) u promatranom razdoblju raste broj prevezenih putnika u željezničkom prometu, a pada u cestovnom prometu. Razlozi za to se mogu tražiti prvenstveno u nižoj cijeni prijevoza vlakom u odnosu na npr. autobus, a što je tako uglavnom zbog visoke subvencije države prema željeznici u cilju primjene socijalne tarifne politike, u tradiciji, u sve većoj ekološkoj osviještenosti, a upitno je da li i u većoj kvaliteti. Jeftina prijevozna karta i neredovita



kontrola karata u vlakovima, te tako otvorena mogućnost „prijehoza bez karte“, u uvjetima globalne, regionalne i lokalne gospodarske krize, još uvijek su sasvim sigurno „jači“ argument za odabir prijevoznog oblika od dobre kvalitete. S druge strane, jačanje individualnog prijevoza ima najveći utjecaj upravo na javni cestovni prijevoz putnika, jer se radi o istoj, cestovnoj prometnoj grani, koja je najdostupnija, najraširenija i za krajnjeg korisnika u individualnom prijevozu u pravilu svedena na trošak nabave i eksploatacije osobnog automobila, kao objekta prometne suprastrukture, koji postaje dostupan gotovo svakome. O tome detaljnije govori činjenica da je u Hrvatskoj, koja prema privremenim rezultatima popisa stanovništva iz 2011. godine ima 4,29 milijuna stanovnika, registrirano preko 1,5 milijuna osobnih vozila<sup>52</sup>. Pritom je u pomorskom i obalnom te zračnom prometu utvrđena veća „otpornost“ na krizu i smanjenje broja putovanja te porast individualnog prijevoza nego je to slučaj kod željezničkog i cestovnog prijevoza putnika. Mogući razlog za to je da vodni i zračni prijevoz ne služe zadovoljenju svakodnevnih potreba za kretanjem (škola, posao, nabava) kao željeznički i cestovni prijevoz, već su daleka putovanja brodom i avionom vezana uglavnom za turizam i službena međunarodna putovanja

- b) istovremeno, država i dalje ulaže prvenstveno u cestovnu prometnu infrastrukturu, dok je duljina željezničkih pruga na istoj razini već nekoliko posljednjih godina. U željezničkom prijevozu putnika sve više pažnje se posvećuje modernizaciji prometne suprastrukture, što svakako povećava ukupnu razinu kvalitete, ali pitanje je da li u dovoljnoj mjeri
- c) stanje prometne suprastrukture u javnom cestovnom prijevozu putnika stagnira i brojčano i kvalitetom, što nije dobar pokazatelj u „natjecanju“ sa individualnim prijevozom. Tome je znatno doprinjela i snažna gospodarska kriza. Tako je tijekom cijele 2010. godine u Hrvatskoj prodano samo 30 novih autobusa, od toga čak 23 turistička, šest prigradskih i jedan gradski<sup>53</sup>. U istom razdoblju je prodano 35 midi i minibusova (svi turističke klase). Dakle, sveukupno 65 novih vozila, od čega 58 turističkih, što dovoljno govori o poslovnoj orijentaciji hrvatskih autobusnih prijevoznika prema bolje plaćenim poslovima povremenih ili charter prijevoza

U mnogim stručnim raspravama i dostupnim pisanim izvorima vodi se polemika zašto je stanje u javnom prijevozu putnika u Hrvatskoj takvo kakvo je. Nude se argumenti zašto je pad broja putnika u javnom prijevozu i rast broja putnika u individualnom prijevozu trend koji traje kontinuirano dulje vrijeme.

Ovdje se daju samo neki, po mišljenju autora, najznačajniji:

1. ulaganje u kvalitetu cestovne prometne infrastrukture indirektno potiče individualni prijevoz
2. proteklih desetak godina, građanima se nude jeftiniji i dostupniji načini kupnje osobnih vozila
3. smanjuje se broj radno aktivne populacije
4. problem javnog prijevoza na svim upravnim razinama se zanemaruje, a odgovornost za stanje se prebacuje na prijevoznike i na njihovo međusobno „tržišno natjecanje“
5. relativno visoka cijena javnog prijevoza i njegova niska kvaliteta
6. postojeći zakonski okviri koji vode daljnjoj marginalizaciji javnog prijevoza i poticanju individualnog prijevoza
7. nepostojanje jedinstvene unije ili komore (udruženja) prijevoznika u prijevozu putnika, koja bi promovirala i štitila njihove zajedničke interese
8. nepostojanje javnog i političkog konsenzusa o važnosti javnog prijevoza, kao i nepostojanje efikasnih mjera prometne politike koje bi tu važnost promovirale
9. porast troškova prijevoznog procesa za javne prijevoznike kontinuirano u posljednjih 10 – ak godina (gorivo, cijena rada, sve skuplja vozila, sve skuplje održavanje vozila, sve veća davanja prema državnom i regionalnim proračunima, itd.)
10. raznolika politika sufinanciranja javnog prijevoza putnika, ovisno od županija i gradova odnosno njihove financijske situacije i „snage“

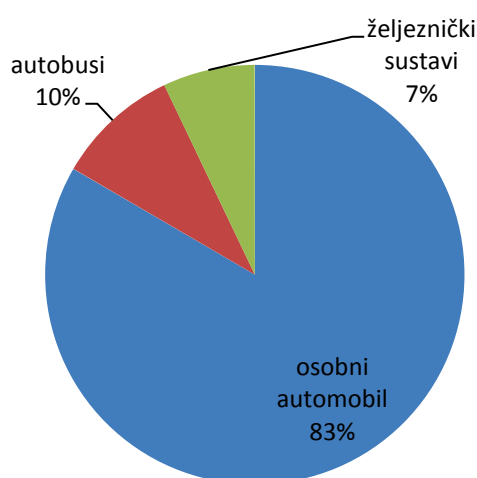
<sup>52</sup> vidi tablicu 14.

<sup>53</sup> izvor: Promocija plus, Godišnje izvješće za 2010. godinu

11. velike razlike u tretmanu i odnosu prema privatnim prijevoznicima i „državnim“ ili „gradskim“ prijevoznicima (npr. prema privatnim autobusnim prijevoznicima u odnosu na npr. HŽ)
12. poticanje individualnog prijevoza sustavom isplate putnih troškova na posao (posebno za državne službenike i namještenike) koji pravo na isplatu dobivaju na osnovi potvrde o cijeni prijevozne karte, a ne na temelju stvarno kupljene karte ili računa

Kakvo je stanje javnog prijevoza putnika u EU ? Prije svega, razdioba putovanja po prometnim granama u javnom prijevozu putnika je slična, ali se u željeznicu mnogo više ulaže i s aspekta modernizacije infrastrukture (elektrifikacija, povećanje brzine, nove trase) i s aspekta modernizacije prijevoznih kapaciteta. Individualni prijevoz, međutim, također doživljava ekspanziju i „procvat“.

**Slika 22.:** Razdioba prijeđenih putničkih kilometara prema obliku prijevoza u zemljama EU – 27 za 2009. godinu



*Izvor:* Eurostat, 2010. god., poglavlje „Transport“, dostupno na <http://ec.europa.eu/transport/statistics/eu.htm>

Kretanje obujma javnog prijevoza putnika u zemljama EU – 27 i Hrvatskoj, prikazano je u slijedećoj tablici.

**Tablica 15.:** Kretanje obujma javnog prijevoza putnika u zemljama EU – 27 i Hrvatskoj (indeks vezan za 2000. godinu = 100 %)

	2000. god.	2002. god.	2005. god.	2006. god.	2008. god.
<b>EU – 27</b>	100	99,8	96,3	95,8	93,9
<b>Hrvatska</b>	100	99,4	93,3	92,9	92,6

*Izvor:* Eurostat, Europe in figures, Eurostat yearbook 2010., Transport, str. 499.

Zaključuje se da broj prevezenih putnika u javnom prijevozu u zemljama EU sporije opada (ali ipak opada !) u odnosu na Hrvatsku.

**Tablica 16.:** Kretanje obujma javnog prijevoza putnika željeznicom u EU – 27 i Hrvatskoj

	željeznički prijevoz putnika (u milionima PKM)				željeznički prijevoz putnika (u PKM po stanovniku)			
	unutarnji		međunarodni		unutarnji		međunarodni	
	2006.	2007.	2006.	2007.	2006.	2007.	2006.	2007.
<b>EU – 27</b>	361305	369137	21149	20175	733	746	43	41
<b>Hrvatska</b>	1257	1508	65	65	283	340	15	15

Izvor: Eurostat, Europe in figures – Eurostat yearbook 2010., Transport, str. 500

Zanimljivo je da u EUROSTAT – ovim izvješćima nema obrađenih podataka na razini svih zemalja članica EU za cestovni, zračni i vodni promet, već se prikazuju podaci na razini pojedinih država, uz napomenu da neke zemlje prema EUROSTAT – u nisu niti dostavile svoje podatke. Tako je npr. prijevoz osobnim automobilima (mjereno PKM – om po stanovniku) najrazvijeniji u Sloveniji, Finskoj, Litvi, Francuskoj i Danskoj; prijevoz autobusima (mjereno PKM – om po stanovniku) u Estoniji, Mađarskoj i Bugarskoj; zračni promet (mjereno brojem putnika na 1000 stanovnika) na Cipru, na Malti i u Irskoj, a pomorski promet na Malti, u Danskoj i Grčkoj. Za razliku od Hrvatske, EU je jasno proklamirala vrijednosti javnog prijevoza donošenjem „Studije o javnom prijevozu“<sup>54</sup> koja je objavljena 2007. godine. U dokumentu su navedene direktne koristi od javnog prijevoza:

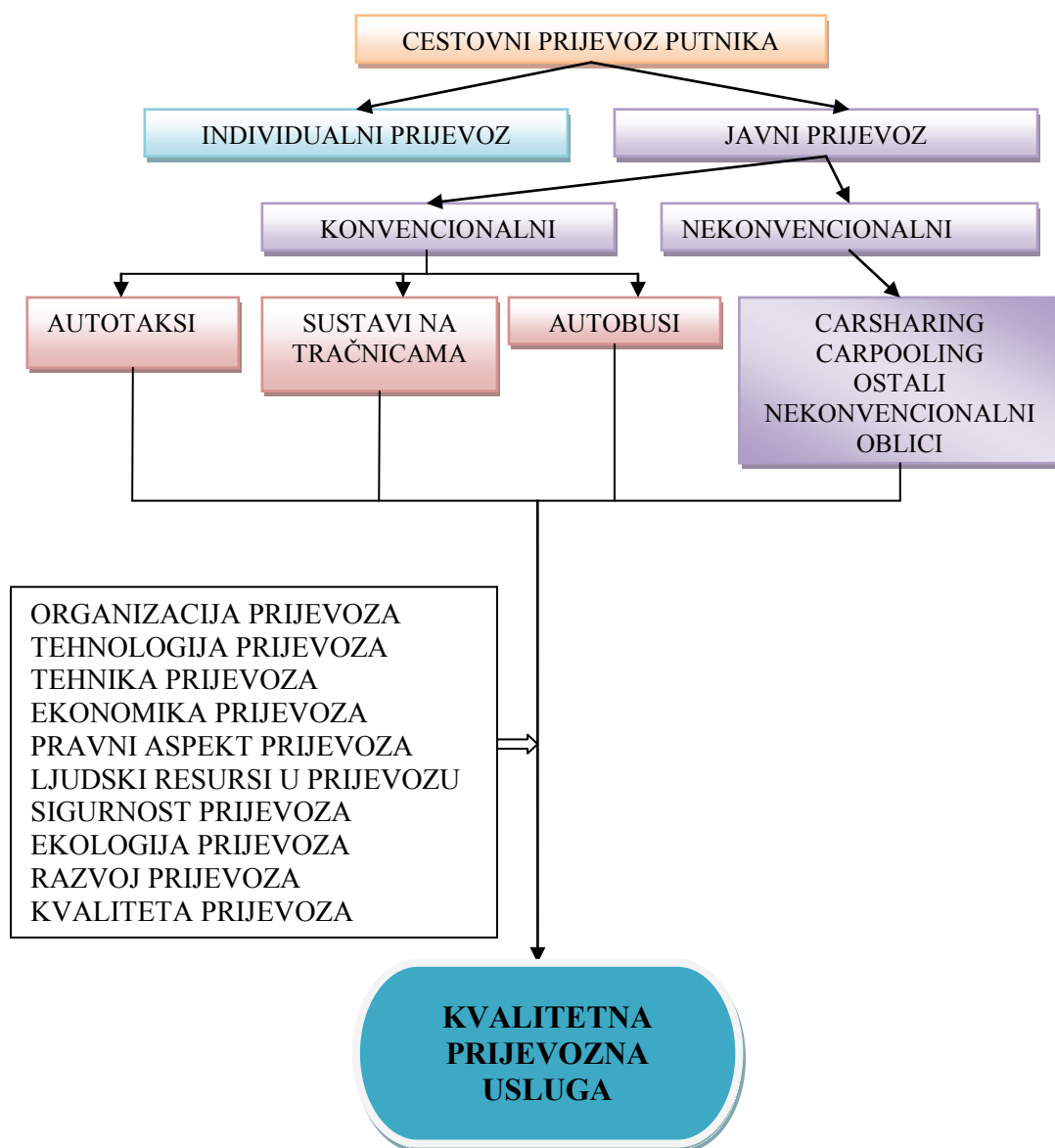
- smnjenje zagađenja okoliša, prometnih gužvi, potrošnje energije i ušteda zemljišta potrebnog za javni prijevoz u odnosu na zemljište potrebno za individualni prijevoz
- problem gustog individualnog prijevoza se ne može riješiti gradnjom novih cesta, s obzirom da one same indirektno potiču individualni prijevoz. Javnim prijevozom se eliminira tzv. „petlja urbanog nazadovanja“
- autobusi, tramvaji i željeznica proizvode tri puta manje ugljičnog dioksida nego individualni prijevoz istog kapaciteta
- javni prijevoz je sigurniji, broj ozlijeđenih i poginulih osoba je 10 – 20 puta manji nego u individualnom prijevozu istog obujma prometovanja
- javni prijevoz na efikasniji način koristi prostor (uključujući i onaj za parkiranje) i treba mu 20 puta manje prostora nego individualnom prijevozu istog kapaciteta
- za ruralna područja, javni prijevoz je presudan uvjet za njihovu socijalnu i ekonomsku održivost. Kategorije ljudi koje nemaju pristup automobilu (osobe s niskim prihodima, starije osobe, žene i djeca) u potpunosti su ovisne o javnom prijevozu

### 3.3. Elementi sustava cestovnog prijevoza putnika po horizontali

Cestovni prijevoz putnika, kao najrašireniji oblik prijevoza, može se prikazati sustavnom analizom njegovih elemenata po horizontali i po vertikali.

<sup>54</sup> dostupno na <http://www.foeeurope.org/publications/2007/EUfounds4Transport.pdf>

**Slika 23.:** Model prikaza sustava cestovnog prijevoza putnika po horizontali i po vertikali



*Izvor:* Izradio autor

### 3.3.1. Individualni prijevoz putnika

Osobni automobil predstavlja oblik brzog, izravnog pristupa odredištu, koji reagira direktno na zahtjev onoga tko automobil posjeduje i kojemu niti jedan drugi prijevozni način, do sada otkriven ili zamišljen, nije u stanju konkurirati<sup>55</sup>. Iz ove konstatacije se zaključuje da je, gledano s pozicije vrijednosti za korisnika, odnosno s pozicije kvalitete, individualni prijevoz putnika najkvalitetniji. Zašto je tome tako, unatoč činjenici da će ljudi vrlo često reći da su rate kredita za kupljene automobile visoke, da je osiguranje skupo, da je gorivo skupo, da je održavanje neracionalno, zapravo je vrlo teško definirati.

Međutim, usprkos svemu izgleda kao da se svi, koji si to mogu priuštiti, voze svojim osobnim automobilima, pa i za zadovoljenje svakodnevnih prijevoznih potreba. Prof. Štefančić navodi da je prosječna popunjenost automobila pri putovanju na posao 1,1 putnik, što znači da će svakih 100

<sup>55</sup> Štefančić, G.: „Tehnologija gradskog prometa II“, FPZ Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2010.god., str. 244.

putnika trebati 91 osobno vozilo, što se može smatrati krajnje neracionalnim<sup>56</sup>. Osim činjenice da se praktički svatko u osobnom automobilu vozi sam, individualni prijevoz je veći zagađivač okoliša od javnog prijevoza, nesigurniji je od javnog prijevoza, troši više energije i sl. Dakle, zašto je onda individualni prijevoz najrazvijeniji i zašto mu ništa ne može konkurirati? Prije svega, uporaba automobila ima očigledne i naglašene prednosti u odnosu na javni prijevoz, koje se očituju prvenstveno kroz udobnost, brzinu, fleksibilnost, prilagodljivost i dostupnost. Osobni automobil je postao statusni simbol, lakše ga je kupiti nego prije (mnoge obitelji imaju i više od jednog automobila), kvaliteta cesta je sve bolja, pa je putovanje osobnim automobilom sve „privlačnije“, planiranje putovanja ovisi isključivo o vozaču, itd.

Autori Krpan, Baričević i Maršanić govore o „ovisnosti o automobilu“, koja može biti niska (kada postoji alternativa koja se kvalitetom može približiti individualnom prijevozu) i visoka (kada takva alternativa ne postoji)<sup>57</sup>. Ona ne postoji samo u urbanim, nego i u ruralnim područjima. Istovremeno s porastom broja putovanja individualnim prijevozom, rastu i problemi vezani za veliki broj osobnih vozila na cestama, naročito u gradovima (zagušenje, zagađenje čovjekove okoline, premalo adekvatnih parkirališnih površina, sudari, kolizija s pješačkim prometnim tokovima, gubitak javnih prostora i njihovo pretvaranje u prometne površine i dr.). Mjera za rješavanje ovih problema ima mnogo<sup>58</sup>, ali je upitna njihova učinkovitost. Opravdano se postavlja pitanje da li, uvažavajući sve ranije navedeno, bilo koji oblik javnog prijevoza može konkurirati individualnom prijevozu, naročito u ruralnim područjima? Posebice kad se uzme u obzir da je županijski i međuzupanijski cestovni prijevoz putnika relativno skup, pa čak i skuplji od individualnog, što dodatno stimulira korištenje osobnih vozila. Jedan od mogućih odgovora na to pitanje je da to može kvalitetan javni prijevoz. Ponovno treba naglasiti da postoje i osobe kojima je posjedovanje osobnog automobila nedostupno i koje su na takav način usmjerene korištenju javnog prijevoza. Dakle, na tržištu s jedne strane mora postojati javni prijevoz putnika kao alternativa individualnom, a preostaje mjerama prometne politike od strane nadležnih tijela i mjerama upravljanja kvalitetom javnog prijevoza od strane prometnih poduzeća, „pridobiti“ one koji sada koriste individualni prijevoz u namjeri da počnu koristiti javni prijevoz putnika, odnosno učiniti da javni prijevoz putnika postane i ostane „prvi izbor“ u zadovoljenju prijevoznih potreba stanovništva.

### 3.3.2. Autotaksi prijevoz putnika

Jedan od najbrže rastućih oblika javnog prijevoza putnika, posebno kao relativno novi prijevozni oblik u ruralnim sredinama, je autotaksi prijevoz. Autotaksi prijevoz je komercijalni prijevoz putnika koji se obavlja osobnim automobilom, ako se putnik ili skupina putnika ukrca u vozilo na jednom mjestu<sup>59</sup>. Obavlja se na temelju dozvole ili licencije, sukladno odredbama odluke o organizaciji autotaksi prijevoza, koju donose jedinice lokalne samouprave na čijem području se takav prijevoz odvija. U odluci o organizaciji autotaksi prijevoza mogu se odrediti cijena prijevoza, uvjeti za vozila, uvjeti za vozače, mjesta za prihvat i otpremu putnika, uvjeti pod kojima autotaksi prijevoznik sa sjedištem izvan određene jedinice lokalne samouprave može u toj jedinici obavljati prijevoz te svi drugi uvjeti pod kojima se prijevoz može obavljati.

Zbog činjenice da se autotaksi prijevoz može obavljati i tzv. kombi vozilima, kapaciteta osam putničkih mjesta, isti vrlo često predstavlja oblik konkurencije javnom autobusnom prijevozu na linijama s manjim brojem putnika ili glavni komercijalni prijevozni oblik tamo gdje su autobusne linije „ugašene“ zbog nerentabilnosti. Također, gledano s aspekta kvalitete, autotaksi prijevoz putnika je „najbliži“ individualnom prijevozu od svih drugih zakonom reguliranih prijevoznih

<sup>56</sup> Štefančić, G.: „Tehnologija gradskog prometa I“, FPZ, Zagreb, 2008. god., str. 87

<sup>57</sup> Krpan, H., Baričević, H., Maršanić, R.: „Kvalitetan javni gradski prijevoz putnika kao odgovor ovisnosti o automobilu“, Korema 2010., Zbornik radova, str. 57 – 62

<sup>58</sup> ograničen ulazak automobilima u centar grada, posebne prometne trake za automobile u kojima se vozi više osoba, skupo parkiranje, posebna regulacija prometa i dr.

<sup>59</sup> definicija autotaksi prijevoza iz Zakona o prijevozu u cestovnom prometu

oblika jer nema fiksnog voznog reda, moguć je prijevoz „od vrata do vrata“, osigurana je fleksibilnost cijena i razine prijevozne ponude, i sl. Mnogi autobusni prijevoznici smatraju autotaksi prijevoz putnika oblikom „sive ekonomije“, s obzirom da se u ruralnim područjima vrlo često događa da taksisti prometuju neposredno ispred autobusnih linija i tako „uzimaju“ povremene „autobusne“ putnike, dodatno otežavajući ionako teško stanje u toj gospodarskoj djelatnosti. Međutim, percepcija putnika je sasvim drugačija te većina korisnika smatra autotaksi prijevoz kvalitetnom alternativom individualnom prijevozu<sup>60</sup>.

Kao prednosti autotaksi prijevoza pred autobusnim prijevozom, putnici pritom ističu:

- a) povoljniju cijenu prijevoza
- b) čišća i udobnija vozila
- c) ljubaznije vozače
- d) mogućnost prijevoza točno do mikrolokacije krajnjeg odredišta (npr. do Doma zdravlja, trgovine, fakulteta, kuće, stana)...
- e) mogućnost dogovora o svim uvjetima putovanja i prijevoza sa vozačem autotaksi vozila „na licu mjesta“

Mnogi analitičari javnog prijevoza putnika<sup>61</sup> smatraju autotaksi prijevoz konvencionalnim prijevoznim oblikom budućnosti, koji se može uspješno upustiti u tržišno natjecanje sa individualnim prijevozom. Takve prognoze zahtijevaju dodatni osvrt na autotaksi prijevoz, prvenstveno u kontekstu potrebitih promjena u svrhu usklađivanja zakonskih odredbi koje reguliraju autotaksi prijevoz sa pravnom stečevinom EU. Naime, istraživanjem autotaksi prijevoza može se zamijetiti da u modernim prometnim sustavima gotovo ne postoji mogućnost „zlouporebe“ autotaksi prijevoza kao „paralinijskog“ javnog prijevoza, kao u Hrvatskoj, i to prvenstveno zbog slijedećeg:

- a) za vrijeme odvijanja autotaksi prijevoza taksimetar mora obavezno biti uključen, mora raditi (formulirati cijenu) u skladu sa cjenikom, a za prijevoznju uslugu se mora izdati samo jedan račun (u Hrvatskoj taksimetar mora biti u vozilu, ali nema zakonske obveze da bude uključen dok prijevoz traje)
- b) autotaksi prijevoz se obavlja isključivo na temelju dozvola koje izdaju jedinice lokalne samouprave, a koje se izdaju u skladu s odlukom o autotaksi prijevozu u kojoj se propisuje izgled vozila, broj sjedala (uglavnom je to četiri putnička mjesta, osim vozača), stajališta, cjenik i dr. (u Hrvatskoj je dovoljno da autotaksi prijevoznik ima licenciju)
- c) kaznene odredbe za nepridržavanje propisa su nekoliko puta veće nego u Hrvatskoj, ukoliko se iste analiziraju u ovisnosti od visine prosječne neto plaće (u Hrvatskoj se može zamijetiti da su kazne za prekršaje počinjene u autotaksi prijevozu prilično niske, posebice za obrtnike (prijevoznike – fizičke osobe) i nesrazmjerne visini prihoda koji se „ilegalnim“ autotaksi prijevozom mogu ostvariti

### 3.3.3. *Autobusni prijevoz putnika*

Autobusni prijevoz putnika najzastupljeniji je prijevozni oblik javnog cestovnog prijevoza, a u mnogim, posebice ruralnim sredinama, i jedini. Obavlja se autobusima (prijevoznim sredstvima za prijevoz putnika, koja osim sjedala za vozača imaju više od osam sjedala za putnike) koristeći autobusne kolodvore i autobusna stajališta za prihvat i otpremu putnika. U brojnim anketama korisnika prijevoza vezanim za kvalitetu, gradski i županijski autobusni prijevoz ne dobivaju

---

<sup>60</sup> to je pokazalo intervjuiranje provedeno u zonama autobusnih kolodvora, kod putnika koji se nisu ukrkali u autobus, nego u taksi vozilo, i to na području gradova Krapina i Zabok, u Krapinsko – zagorskoj županiji. Intervjuiranje je provedeno od strane studenata studijskog smjera Prometne logistike Veleučilišta „Hrvatsko zagorje“ iz Krapine, za potrebe ovog istraživanja

<sup>61</sup> više od 70 % intervjuiranih menadžera hrvatskih prijevozničkih (autobusnih) poduzeća, u sklopu ovog istraživanja je izjavilo da autotaksi prijevoz putnika „ima budućnost“

visoke ocjene, a malo bolja situacija je u međužupanijskom autobusnom prijevozu<sup>62</sup>. Na skali ocjena od 1 do 5 prosječna ocjena kvalitete za županijski autobusni prijevoz je 3.1, a za međužupanijski 3,6. Iz rezultata ankete, u kojoj su putnici, među ostalim, trebali opisati svoje primjedbe i pohvale vezane za autobusni prijevoz, može se zaključiti slijedeće:

- a) autobusni prijevoz je skup (čak 73 % anketiranih navelo je previsoku cijenu karata kao izrazitu manu autobusnog prijevoza u međumjesnom prometu)
- b) vozila za kraći linijski prijevoz su loša (63 % putnika to navodi kao primjedbu)
- c) vozni redovi nisu prilagođeni potrebama putnika i nisu integrirani sa drugim prijevoznim granama, a posebice s željeznicom, koja se od strane autobusnih prijevoznika doživljava kao konkurencija, a ne kao partner (tako misli 58 % anketiranih)
- d) profesionalnost vozača autobusa nije na očekivanoj razini kvalitete (47 % putnika nije zadovoljno ljubaznošću i informiranošću vozača te njihovim ophođenjem prema putnicima)
- e) tarifni sustav u autobusnom prijevozu nije jednostavan i razumljiv i ne nudi dovoljnu lepezu povlastica na redovitu cijenu prijevozne karte (tako misli 61 % anketiranih)
- f) javni autobusni prijevoz je vrlo nefleksibilan prema potrebama putnika, jer je postupak izmjene voznih redova od predaje zahtjeva putnika do početka prometovanja po traženim izmjenama vrlo dug, a često zahtjev ostaje neriješen (takvo iskustvo ima 38 % anketiranih putnika)<sup>63</sup>

Unatoč očitim nedostacima, javni autobusni prijevoz je još uvijek značajan oblik javnog cestovnog prijevoza i zaslužuje posebnu znanstvenu i stručnu pozornost<sup>64</sup>. Intervjuirani menadžeri hrvatskih autobusnih prijevozničkih poduzeća (njih 72 %), smatraju da djelatnost javnog međumjesnog prijevoza putnika nema „svjetlu budućnost“, bez radikalnih promjena u mjerama prometne politike, dakle, ocjena je sasvim suprotna onoj o perspektivama autotaksi prijevoza.

#### 3.3.4. Tračnički prijevozni sustavi

Tračnički prijevozni sustavi u cestovnom prometu vezani su isključivo za javni gradski prijevoz putnika, koji ovdje nije predmet istraživanja. Najzastupljeniji tračnički sustav koji se kreće cestom je tramvajski prijevozni sustav, namijenjen masovnom javnom prijevozu putnika u gradovima srednje veličine (u velikim gradovima „zamjenjuje“ se podzemnim ili nadzemnim metro sustavima ili lakim tračničkim sustavima). Ovdje treba spomenuti da su u američkim gradovima tramvaji doživjeli propast kao nekvalitetni, a sličan je trend kasnije nastavljen i u Europi<sup>65</sup>. Za potrebe ovog istraživanja dovoljno je napomenuti da je u hrvatskim gradovima Zagrebu i Osijeku tramvajski prijevoz dio sustava javnog gradskog prijevoza te da je grad Zagreb sudjelovao u istraživanju kvalitete javnog gradskog prijevoza u gradovima, čiji nositelj je tramvajski promet, na europskoj razini. Nažalost, rezultati istraživanja su bili vrlo loši i javni gradski prijevoz putnika u gradu Zagrebu je proglašen najnekvalitetnijim u Europi<sup>66</sup>. Najkvalitetnijim javnim gradskim prijevozom

<sup>62</sup> u zaključivanju su korišteni rezultati anketiranja putnika provedenog u poduzeću „Presečki grupa“ iz Krapine, u sklopu ocjenjivanja kvalitete prijevozne usluge vezano za produljenje certifikata međunarodne norme kvalitete ISO 9001 i rezultati anketiranja putnika u GPP iz Osijeka (prijevozničko poduzeće koje obavlja javni gradski prijevoz), objavljeni na internetu

<sup>63</sup> intevjuirani menadžeri velikih autobusnih prijevozničkih poduzeća u sklopu ovog istraživanja također su vrlo kritični prema zakonskim odredbama koje reguliraju izmjenu voznih redova postojećih linija, a posebno prema registraciji novih voznih redova putem redovitog i izvanrednih usklađivanja

<sup>64</sup> istraživanje kvalitete u ovom radu, posebice u nastavku, bazirano je na međumjesnom autobusnom prijevozu, većim dijelom zbog profesionalnog angažmana i interesa autora, a djelomično i zbog važnosti autobusnog prijevoza putnika za hrvatski prometni sustav, koja je nesporna

<sup>65</sup> Štefančić, G., op.cit., str. 47

<sup>66</sup> testiranje provedeno u 23 europska grada 2010. godine, od strane Eurotest Quality Safety Mobility, prema kriteriju vremena putovanja koji je nosio 35 % konačne ocjene, transfera putnika sa 15 % konačne ocjene, informativnosti sustava sa 25 % konačne ocjene i tarifnog sustava te sustava prodaje karata sa 25 %

je ocijenjen onaj u Munchenu (ocjena: vrlo dobro), a na začelju poretka su Ljubljana (ocjena: loše) i Zagreb (jedini ocijenjen ocjenom: vrlo loše).

### 3.3.5. Nekonvencionalni prijevozni sustavi u prijevozu putnika

Oblik nekonvencionalnog prijevoznog sustava u javnom prijevozu putnika cestom koji je najčešći predmet znanstvenog i stručnog interesa je tzv. carsharing i pojmovno slični sustavi. Carsharing predstavlja dijeljenje osobnog automobila između više korisnika, bez obzira na način njegove realizacije i na vlasništvo vozila, carpooling predstavlja zajedničko putovanje više osoba privatnim automobilom i to najčešće od kuće do posla, a pojam carborrowing definira javne agencije koje vrlo povoljno „posuđuju“ automobile građanima radi njihovog zajedničkog putovanja, ovisno o njihovim potrebama, u razdoblju od pola sata do cijelog dana. Odgovarajući pojam za ovakav prijevozni oblik u hrvatskom prometnom nazivlju bio bi „dijeljenje osobnog automobila“.

Formalno, ovakav oblik prijevoza u Hrvatskoj praktički niti ne postoji, ali menadžeri hrvatskih autobusnih prijevozničkih poduzeća<sup>67</sup> govore o tzv. „neformalnom“ carsharingu u međumjesnom prometu. Primjer neformalnog carsharinga izgleda npr. ovako: četvorica zaposlenika državnih službi koje su smještene u Zagrebu, žive u susjednoj županiji, od kuda svakodnevno putuju u Zagreb na posao (udaljenost od kuće do radnog mjesta je 50 km u jednom pravcu). Svaki od njih od svog poslodavca dobije mjesečno 1500 kuna naknade putnih troškova, što odgovara vrijednosti mjesečne radničke autobusne karte za tu udaljenost putovanja. Na posao putuju na način da svaki od njih vozi svu četvoricu svojim osobnim automobilom tjedan dana. Time ostvaruju znatne uštede u osobnim financijama, što je prikazano u slijedećoj tablici, a najbolje argumentira koristi od takvog načina prijevoza.

**Tablica 17.:** Usporedba individualnog putovanja i dijeljenja osobnog automobila

<b>POKAZATELJI PO JEDNOM PUTNIKU</b>	<b>INDIVIDUALNO PUTOVANJE</b>	<b>DIJELJENJE OSOBNOG AUTOMOBILA</b>
MJESEČNO KM PROVEDENO U VOŽNJI	2000 km	500 km
UTROŠENO GORIVA	200 lit.	50 lit.
TROŠKOVI GORIVA	1700 kn	425 kn
PUTNI TROŠKOVI	-200 kn	+1075 kn

*Izvor:* izradio autor

Dakle, s aspekta korisnika očito je da se radi o kvalitetnom prijevoznom obliku, unatoč nekim nedostacima, međutim nedostaci postoje i u svim drugim načinima prijevoza, a ne samo ovdje.

<sup>67</sup> intervjuiranje provedeno za potrebe ovog istraživanja kod tvrtki - članica Vijeća putničkog prometa Hrvatske gospodarske komore i Udruge prometa Hrvatske udruge poslodavaca



**Tablica 18.:** Prednosti i nedostaci carsharinga

PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) znatno smanjenje putnih troškova za pojedinca</li> <li>b) prestaje potreba za posjedovanjem vlastitog osobnog automobila, ako se radi o formalnom carsharingu</li> <li>c) tijekom putovanja više osoba, postoji društvo u osobnom automobilu, što razbija monotoniju individualne vožnje</li> <li>d) smanjuje se onečišćenje okoliša ispušnim plinovima, bukom i zauzimanjem prometnih površina</li> <li>e) smanjuje se opterećenje prometnih tokova, pojava gužvi i zastoja</li> <li>f) smanjuje se stres prilikom putovanja kod putnika koji ne voze</li> <li>g) moguća je integracija s drugim prijevoznim oblicima uz uporabu jedne korisničke smart kartice kao prijevozne isprave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) postoji mogućnost da pojedini korisnici nemaju osiguranu povratnu vožnju u slučaju vremenske nepodudarnosti obaveza jednog korisnika u odnosu na druge, posebice kod neformalnog oblika dijeljenja osobnog automobila</li> <li>b) carsharing je jeftiniji nego posjedovanje vlastitog automobila samo ako se vlastitim automobilom godišnje ne prevaljuju velike udaljenosti</li> <li>c) gubitak potpune slobode u planiranju i realizaciji osobnih putovanja</li> <li>d) nužno je privikavanje na „novi“ tip vozila kojim korisnik još nije upravljao (kod formalnog carsharinga)</li> <li>e) nužno je privikavanje na nove suputnike s kojima korisnik još nije putovao (kod formalnog carsharinga)</li> </ul>

*Izvor:* izradio autor

Formalni carsharing ima obilježja javne dostupnosti i komercijalnosti, dok neformalni carsharing takva obilježja nema. Od ostalih nekonvencionalnih oblika prijevoza putnika u cestovnom prometu, postoje:

- a) jitney
- b) vanpooling
- c) autobus na predbilježbu<sup>68</sup>

Mogućnost njihovog ustrojavanja i afirmacije u Hrvatskoj je vrlo neizvjesna. Naime, službenom prometnom politikom ove usluge nisu prepoznate, niti na razini većih gradova niti u ruralnim područjima (za međumjesna putovanja). Jitney je vrsta prijevozne usluge u javnom prijevozu koja se, tehnološki i tehnički, može svrstati između taksija i autobusa, a prijevoz se može obavljati osobnim automobilom, kombijem ili minibusom. Za razliku od taksija, jitney prometuje uzduž stalnog pravca, može imati i stalna stajališta (kao javni autobusni prijevoz), međutim, nema redovitog reda vožnje, a prijevoznina je unaprijed definirana, stalna je i niska, prihvatljiva širem krugu potencijalnih korisnika. Zaključuje se da poslovanje autotaksi prijevoznika u ruralnim sredinama, gdje ih se „optužuje“ za „paralinijski“ prijevoz i ugrožavanje rentabilnosti autobusnih linija, po definiciji ima obilježja jitney sustava. U svijetu je ovakav oblik prijevoza karakterističan prvenstveno za gradove (San Diego, Caracas, Manilla, Carigrad, Mexico City...).

Vanpooling predstavlja zajedničko putovanje kombi vozilima, koji je po svojim karakteristikama istovjetan formalnom carsharingu. U odnosu na osobni automobil, kombi vozilo ima veći kapacitet, a u odnosu na klasični autobusni sustav, kombi vozila su učinkovitija glede potrošnje energije i zauzimanja javnih površina. Autobus na predbilježbu (eng. Subscription Bus) je prijevozni oblik u kojem putnici unaprijed mjesečno plaćaju rezervaciju sjedala u vozilu, razina usluge je na višoj razini od one u „klasičnim“ autobusima (novine, okrijepa i sl.), prijevoznina je sukladno tome viša, ukrcaj se vrši na mjestima intenzivnih pješačkih tokova (trgovački centri i sl.), a putnici na ukrcaj uglavnom dolaze osobnim vozilima na periferiji velikih gradova, kako bi izbjegli stres vožnje u gradskim gužvama prije ili nakon napornog radnog dana.

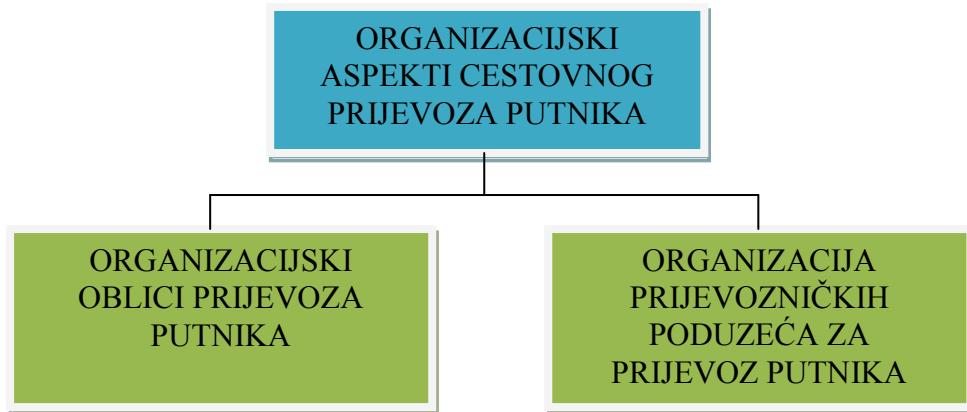
<sup>68</sup> Štefančić, G., op.cit., str. 224

### 3.4. Elementi sustava cestovnog prijevoza putnika po vertikali

#### 3.4.1. Organizacijski elementi cestovnog prijevoza putnika

Organizacijski aspekt cestovnog prijevoza putnika može se analizirati s dva aspekta, što je prikazano slijedećim dijagramom.

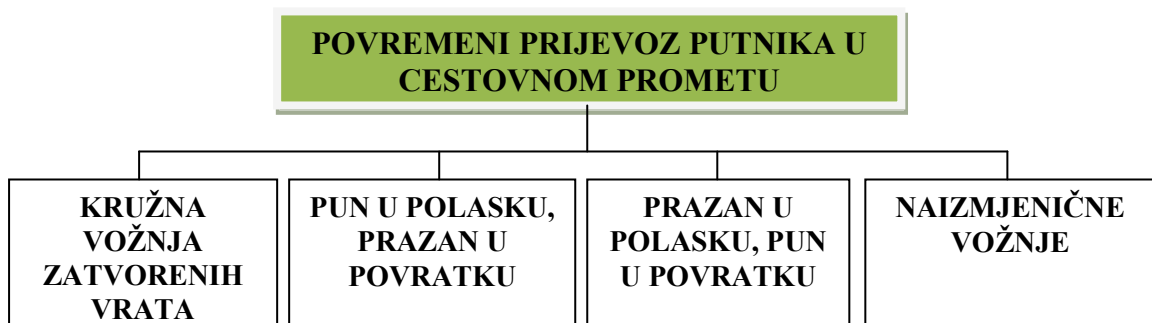
**Slika 24.:** Organizacijski aspekti javnog prijevoza putnika u cestovnom prometu



*Izvor:* izradio autor

O osnovnim organizacijskim oblicima javnog prijevoza putnika, bilo je riječi ranije<sup>69</sup>. Potrebno je naglasiti da se javni linijski prijevoz putnika obavlja kao stalni (linije prometuju po istom redu vožnje tijekom cijele godine), što je rijetkost zbog izrazite neravnomjernosti u razini i strukturi prijevozne potražnje<sup>70</sup>, ili kao sezonski prijevoz (linije prometuju određeni dio godine kojeg karakterizira specifična razina prijevozne potražnje, kao što je npr. školska godina, turistička sezona i sl.). S obzirom na obilježja Republike Hrvatske kao turističke zemlje, potreban je kratak osvrt na organizacijske oblike povremenog prijevoza putnika u cestovnom prometu, kao dijela javnog prijevoza.

**Slika 25.:** Organizacijski oblici povremenog prijevoza putnika u cestovnom prometu



*Izvor:* izradio autor

<sup>69</sup> vidi tablicu 8. u poglavlju 3.1.2. te sliku 17. u poglavlju 3.1.3.

<sup>70</sup> npr. u ljetnim mjesecima raste prijevozna potražnja za putovanja prema moru i turističkim odredištima, pada potražnja za putovanjima na posao, dok prijevozne potražnje za putovanja u školu nema. U ostalim mjesecima prijevozna potražnja za putovanja u školu ili na posao su na maksimalnoj razini, a za putovanja u turističke svrhe je minimalna ili je uopće nema

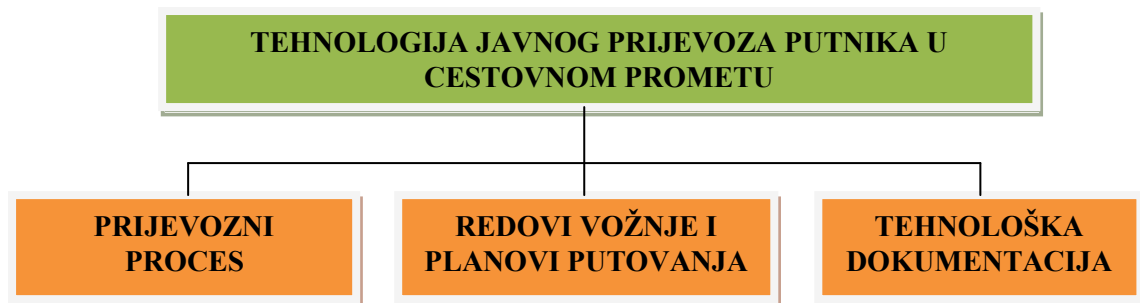
Kružna vožnja zatvorenih vrata je putovanje u kojem se ista skupina putnika prevozi istim vozilom na cijelom putovanju i vraća na polazno mjesto. Polazno mjesto se nalazi u državi u kojoj prijevoznik ima poslovni nastan ili sjedište. Putovanje s punim vozilom u polasku i praznim u povratku te putovanje s praznim autobusom u polasku i s punim u povratku odvijaju se na način da prijevoznik koji ima poslovni nastan ili sjedište u određenoj državi prevozi putnike iz te države na bilo koje odredište ili ide u drugu državu kako bi putnike otamo prevezao u svoju domicilnu državu. Dakle, ovi oblici povremenog prijevoza vezani su za međunarodni promet.

Prijevoz putnika naizmjeničnim vožnjama je prijevoz kod kojeg se nizom polaznih i povratnih vožnji prethodno formirane grupe putnika prevoze s istog polazišta na isto odredište. Svaka skupina putnika koja je obavila putovanje u polasku, vraća se u polazno mjesto kasnijom vožnjom istog prijevoznika. Polazno odnosno odredišno mjesto je mjesto gdje vožnja započinje ili završava, ali zajedno s okolnim mjestima unutar promjera do 50 km. Prva povratna vožnja i posljednja polazna vožnja uvijek se odvijaju bez putnika. S aspekta kvalitete, organizacija prijevozničkih poduzeća koja se bave javnim prijevozom putnika u cestovnom prometu, zahtjeva šiti osvrt<sup>71</sup>.

### 3.4.2. Tehnološki elementi cestovnog prijevoza putnika

Podjela tehnoloških elemenata cestovnog prijevoza putnika može se prikazati slijedećom slikom.

**Slika 26.:** Tehnološki elementi cestovnog prijevoza putnika



*Izvor:* izradio autor

Tehnološki aspekt javnog prijevoza putnika treba odgovoriti na pitanje kako se i na koji način proizvodi prijevozna usluga a i što je sve za tu proizvodnju potrebno. Za sve organizacijske oblike prijevoza putnika, primjenjuje se određena tehnologija koja je u svojoj suštini (kretanju vozila i promjeni njegovog mjesta) isti za sve načine prijevoza, a razlikuje se prvenstveno po:

- a) dokumentaciji vezanoj za prijevoz
- b) načinu naplate prijevoza
- c) načinu određivanja cijene
- d) zakonskim obvezama prijevoznika i putnika ili naručitelja prijevoza
- e) načinu pripreme prijevoza
- f) sufinanciranju prijevoza
- g) drugim tehnološkim elementima prijevoza

U središtu tehnologije prijevoza putnika nalazi se prijevozni proces<sup>72</sup>, čija kvaliteta ima odlučujuću ulogu u percepciji kvalitete cjelokupne prijevozne usluge. Prijevozna proizvodnja se planira redom vožnje (u javnom i posebnom linijskom prijevozu) te planovima putovanja (u povremenom prijevozu). Red vožnje (vozni red) je dokument kojim se planira prijevozni proces u javnom linijskom i posebnom linijskom prijevozu putnika, koji najmanje sadrži:

<sup>71</sup> vidi poglavlje 4.

<sup>72</sup> više o prijevoznom procesu vidi u odlomcima 5.3. i 7.2.4.

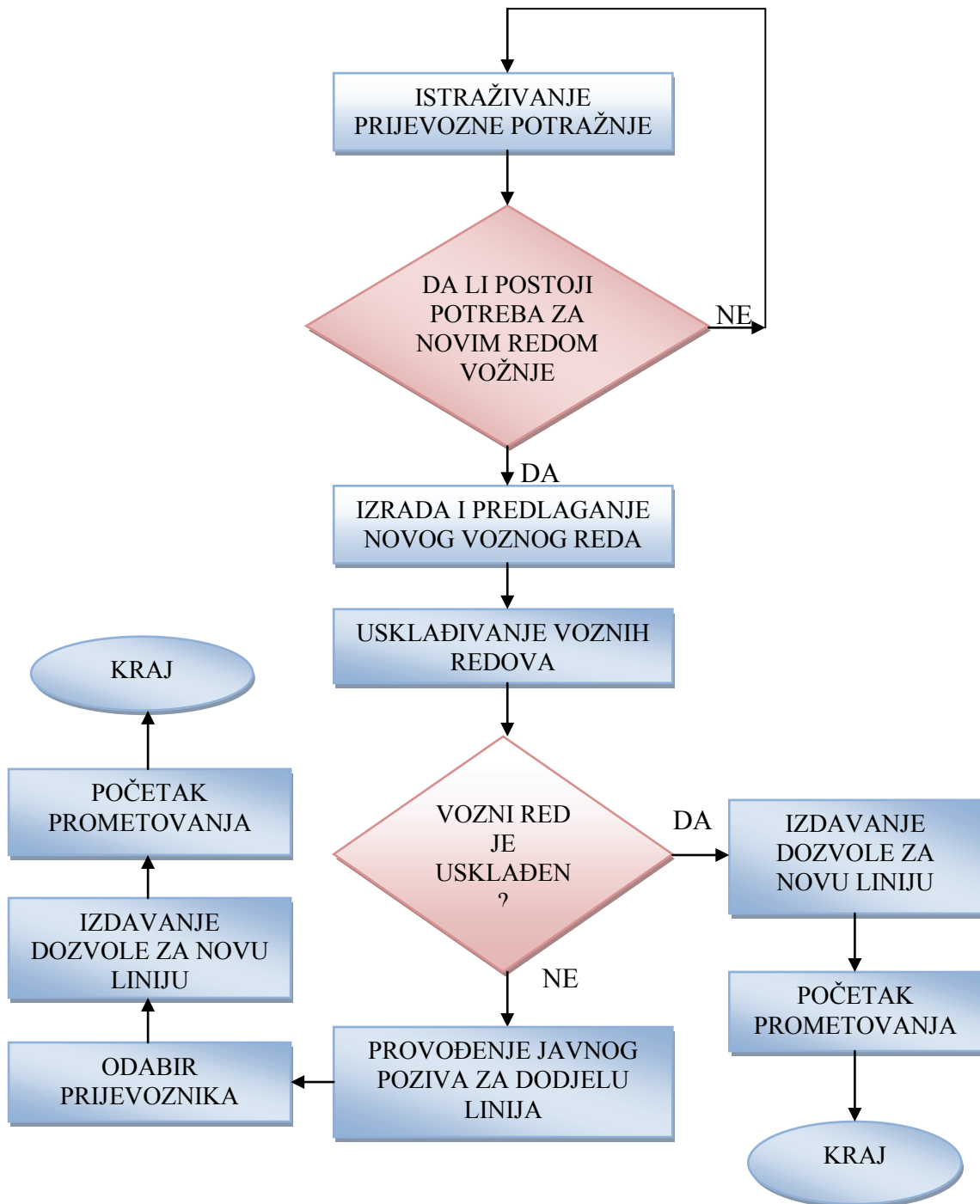
- a) naziv i adresu prijevoznika
- b) naziv linije na kojoj se obavlja prijevoz
- c) vrstu linije
- d) redoslijed stajališta na liniji
- e) udaljenost svih stajališta od mjesta gdje počinje linija
- f) vremena dolazaka i polazaka na/sa svih stajališta
- g) režim održavanja linije
- h) razdoblje u kojem se linija održava
- i) rok važenja reda vožnje

Udaljenost svih stajališta od mjesta gdje započinje linija, utvrđuje se daljinarom. Vrijeme vožnje potrebno za sigurno kretanje vozila između dva stajališta, poštujući prometne propise, predstavlja tzv. minimalno vrijeme vožnje<sup>73</sup>. Redoslijed stajališta u voznom redu koji ujedno predstavlja smjer kretanja vozila na liniji se zove itinerer, a linija predstavlja relaciju (razmak između dva stajališta) ili skup relacija, na kojoj se prevoze putnici i njihova prtljaga sukladno usklađenom, registriranom i javno objavljenom redu vožnje.

---

<sup>73</sup> u Hrvatskoj je na snazi Pravilnik o utvrđivanju daljinara i minimalnog prijevoznog vremena (NN broj 48/05), kao podzakonski akt Zakona o prijevozu u cestovnom prometu, u kojem je propisana metodologija izrade daljinara i izračuna minimalnog vremena vožnje, kao važnih elemenata voznog reda za javni linijski prijevoz

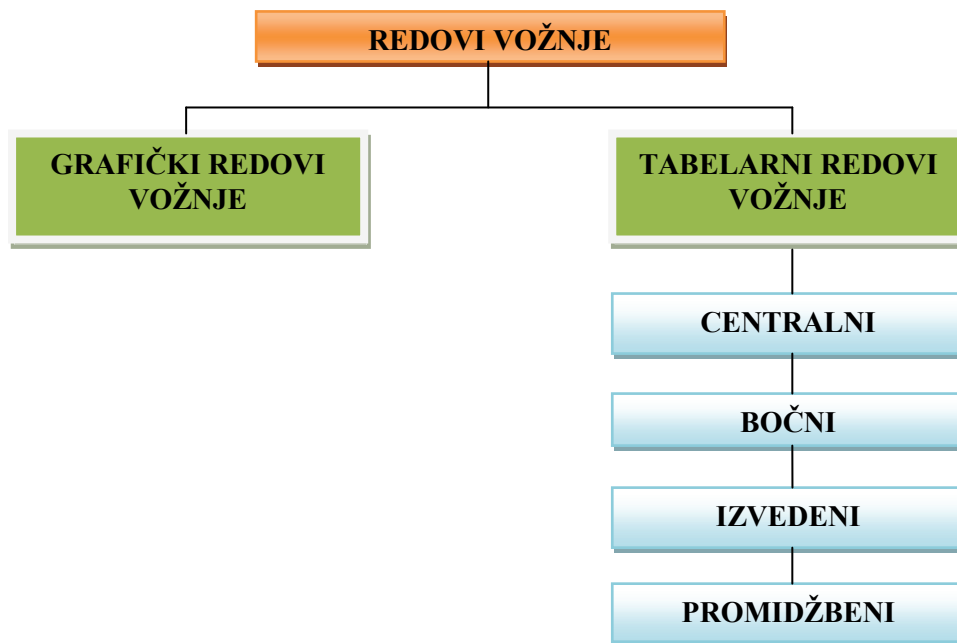
**Slika 27.:** Dijagram toka postupka registracije novog reda vožnje u javnom linijskom prijevozu putnika



*Izvor:* izradio autor

U javnom linijskom autobusnom prijevozu koriste se različiti oblici redova vožnje, koji se prikazuju na slijedećoj slici.

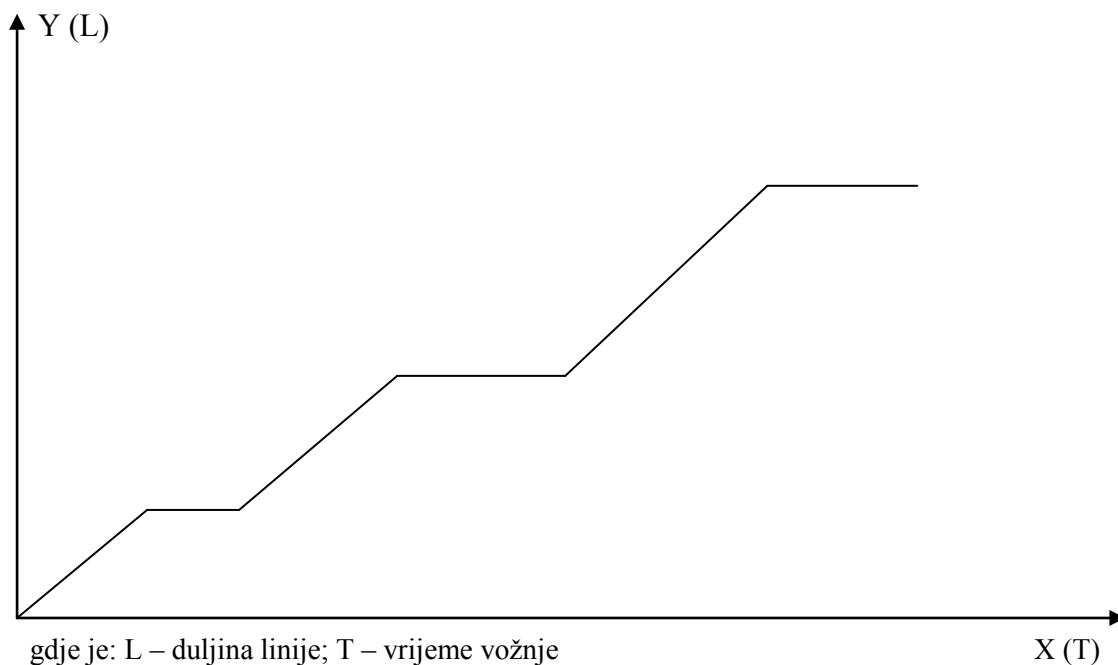
**Slika 28.:** Vrste redova vožnje u javnom linijskom cestovnom prijevozu putnika



*Izvor:* izradio autor

Grafički redovi vožnje se koriste uglavnom u gradskom i prigradskom prijevozu putnika, a prikazuju se u koordinatnom sustavu, gdje se na os apscisu (x) nanosi vremenska podjela na sate i minute, a na os ordinatu (y) duljina linije.

**Slika 29.:** Prikaz grafičkog reda vožnje



*Izvor:* izradio autor

Tabelarni redovi vožnje se koriste u međugradskom prijevozu putnika, a oblikuju se kao centralni (daljinar i stajališta – itinerer su u sredini, polasci iz početnog stajališta lijevo, a povratci u početno

stajalište desno od daljinara i stajališta), bočni (daljinar i itinerer su lijevo, a desno se nalaze svi polasci odnosno dolasci), izvedeni (u tabeli je naznačen naziv linije i prijevoznika, a ispod naziva linije se navode samo polazna vremena sa početnih terminala) te kao promidžbeni (u tabeli se osim reda vožnje navode i druge informacije vezane za liniju, s ciljem detaljnijeg upoznavanja potencijalnih korisnika s mogućnostima prijevoza na toj liniji).

**Slika 30.:** Tabelarni red vožnje kao prilog dozvoli za obavljanje međuzupanijskog linijskog prijevoza putnika u cestovnom prometu

PRESEČKI – GRUPA d.o.o.  
KRAPINA

Privitak 1. uz dozvolu br.: B1 0009401  
Broj linije u upisniku KR-VI-7

VOZNI RED ZA MEĐUZUPANIJSKU AUTOBUSNU LINIJU

Vrsta linije: STALNA - PUTNIČKA      Vozni red : NOVI VOZNI RED

**VARAŽDIN – NOVI GOLUBOVEC**

Vrijeme u polasku 1	km	Stajališta	Vrijeme u povratku 2
Prometuje 7			Prometuje 5
15,00	0	VARAŽDIN	23,30
15,25	22	IVANEC	23,05
15,30	29	LEPOGLAVA	23,00
15,45	40	NOVI GOLUBOVEC	22,45

POSREDOVAČKA GOSPODARSKA KOMORA

**POTVRDA O OVJERI VOZNOG REDA**

Ovaj vozni red upisan je u upisnik usklađenih vozni redova za nova i izmjenjena međuzupanijske autobusne linije

pod brojem 1120

Zagreb, 14. 04. 2009.

04-05-2009

POSREDOVAČKA GOSPODARSKA KOMORA  
za prijevoz, usluge, trgovinu  
i putničku agenciju  
KRAPINA, Prana Gavrovića 15

*Izvor:* dozvola za međuzupanijski linijski prijevoz putnika (interna dokumentacija prijevoznika „Presečki grupa“ d.o.o. iz Krapine)

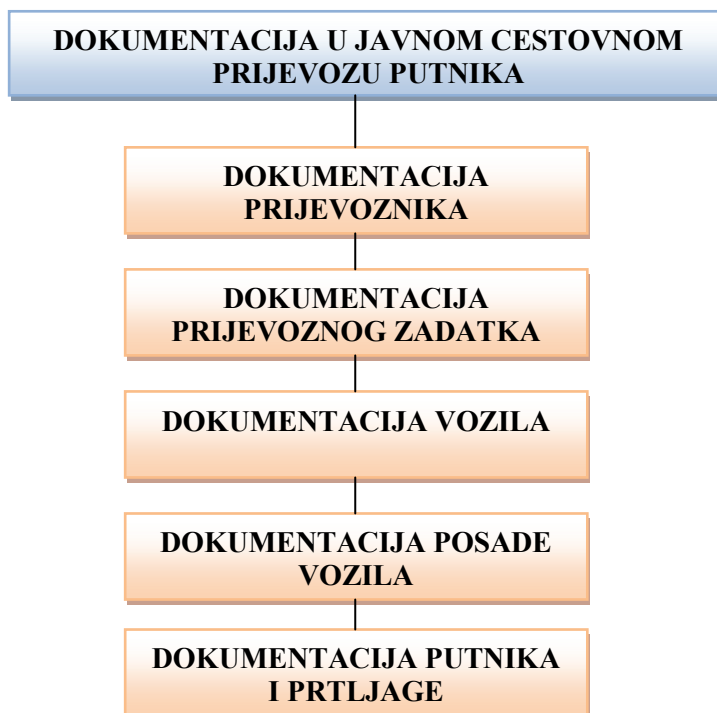
Plan putovanja u povremenom prijevozu putnika je ekvivalent redu vožnje u linijskom prijevozu putnika (služi planiranju prijevoznog zadatka) i sadrži najmanje:

- podatke o naručitelju prijevoza
- strukturu i karakteristike grupe koja se prevozi
- itinerer putovanja
- polazno vrijeme i mjesto s naznačenom mikro lokacijom polaska
- podatke o vremenu, mjestu i planiranoj duljini usputnih zadržavanja

- f) ostale podatke vezane za konkretni povremeni prijevoz (smještaj putnika i posade, lokaciju parkiranja, lokaciju odmora i prekida vožnje, način plaćanja direktnih troškova putovanja i sl.)
- g) upute vozačima o načinu realizacije prijevoza

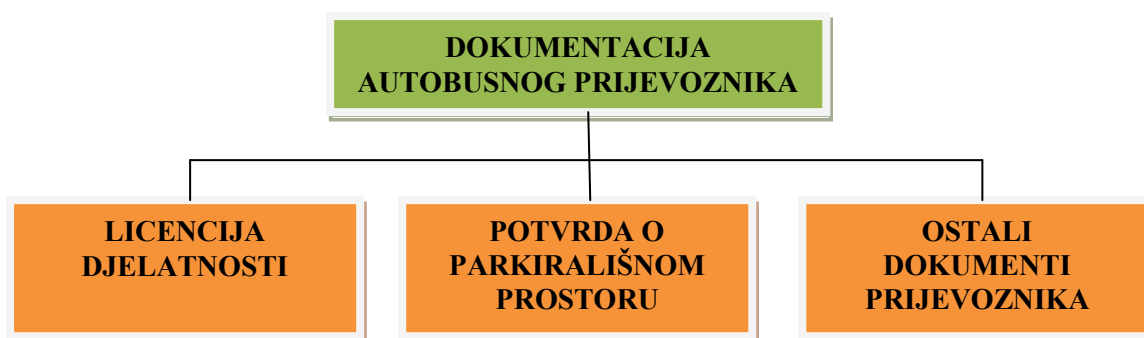
Kako bi se uspješno (i kvalitetno) mogao odvijati tehnološki proces prijevozne proizvodnje, koristi se čitav niz dokumenata koji su propisani zakonom kao obavezni ili ih je propisao menadžment prijevozničkog poduzeća, a zakonom nisu obavezni.

**Slika 31.:** Dokumentacija u javnom cestovnom prijevozu putnika



*Izvor:* izradio autor

**Slika 32.:** Dokumentacija autobusnog prijevoznika u javnom prijevozu putnika



*Izvor:* izradio autor

Licencija djelatnosti je dokument kojim se prijevozniku dopušta obavljanje djelatnosti prijevoza putnika i pristup na prijevozno tržište. Da bi prijevoznik stekao licenciju, mora ispuniti zakonske pretpostavke, a to su:

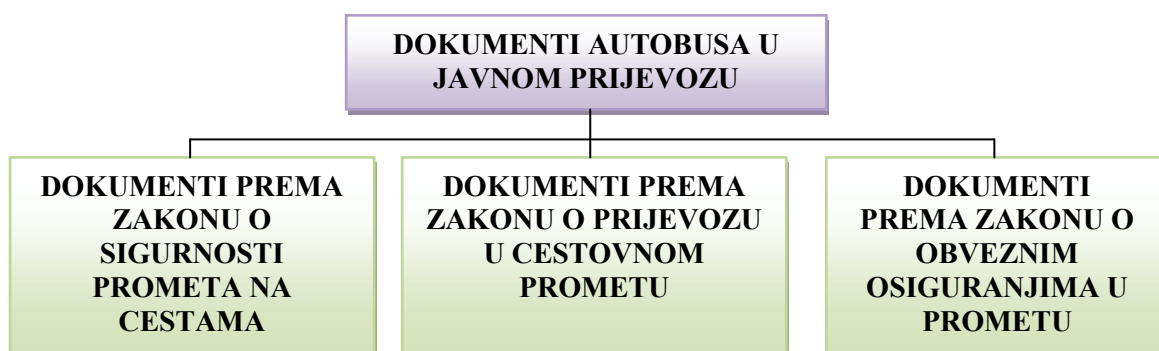
- a) kadrovska sposobnost – osigurati dovoljan broj zaposlenika za nesmetan rad



- b) stručna osposobljenost – zaposlenici moraju imati odgovarajuće stručno znanje, vještine i sposobnosti
- c) tehnička sposobnost – osigurati dovoljan broj vozila za nesmetan rad
- d) dobar ugled – dokazati da prijevoznik ne krši važeće zakonske propise i podzakonske akte koji reguliraju djelatnost javnog prijevoza
- e) financijska sposobnost – dokazati da prijevoznik može financijski jamčiti za svoje redovito poslovanje

Potvrda o parkirališnom prostoru je dokument kojim prijevoznik dokazuje da posjeduje odgovarajući prostor za smještaj vozila, čime se osigurava poštivanje minimalnih ekoloških i sigurnosnih kriterija propisanih zakonskim odredbama, a u vezi s parkiranjem prijevoznih sredstava. Ostali dokumenti prijevoznika su vezani za općeniti ustroj poslovanja prometnog poduzeća kao obrta ili trgovačkog društva (obrtnica, izvadak iz sudskog registra, financijska dokumentacija i sl.)

**Slika 33.:** Dokumentacija autobusa u javnom prijevozu putnika



*Izvor:* izradio autor

Dokumenti prema Zakonu o sigurnosti prometa na cestama su prometna dozvola, knjižica vozila i karton (evidencija) periodičkih tehničkih pregleda te potvrde o ispitivanju ispravnosti i sukladnosti pojedinih sklopova na vozilu ili vozila kao cjeline (tahograf, ograničivač brzine, tipska homologacija, pojedinačna homologacija i dr.). Dokumenti prema Zakonu o prijevozu u cestovnom prometu su izvadak iz licencije prijevoznika za svako vozilo iz voznog parka kojim se obavlja javni prijevoz i potvrde o zadovoljavanju posebnih tehničkih i sigurnosnih uvjeta za sudjelovanje u određenim oblicima prijevoza<sup>74</sup>. Dokumenti prema Zakonu o obveznim osiguranjima u prometu su polica obveznog osiguranja od autoodgovornosti, polica kasko osiguranja, „zelena karta“ i euro izvješće o prometnoj nezgodi.

<sup>74</sup> u Hrvatskoj postoje podzakonski akti kojima je propisana opremljenost autobusa za sudjelovanje u pojedinim oblicima javnog prijevoza, a koja se provjerava u sklopu redovitih tehničkih pregleda (npr. Pravilnik o posebnim uvjetima za vozila kojima se organizirano prevoze djeca, Pravilnik o uvjetima za vozila kojima se obavlja javni prijevoz i prijevoz za vlastite potrebe i drugi propisi)

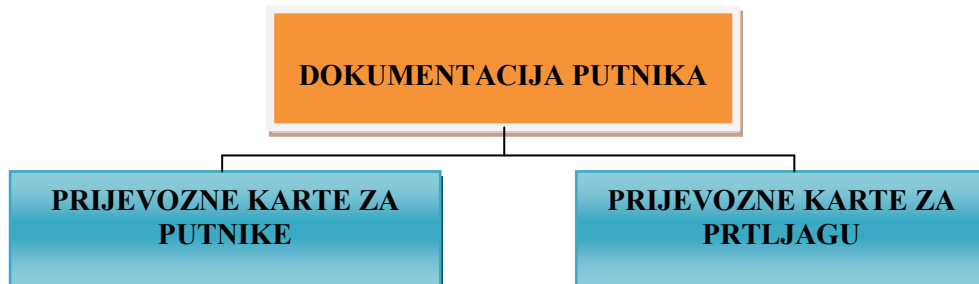
**Slika 34.:** Dokumentacija posade vozila u javnom autobusnom prijevozu putnika



*Izvor:* izradio autor

Vozačkom dozvolom, CPC svjedodžbom i osobnim dokumentima, vozač dokazuje svoj identitet i posjedovanje stručnih znanja koja su mu potrebna za upravljanje vozilom određene kategorije u javnom prijevozu putnika. Putnim radnim listom i zapisima o radnim aktivnostima (tahografskim zapisima ili magnetnom „smart“ vozačkom karticom), vozač bilježi sve svoje aktivnosti (vožnju, odmor, raspoloživost, ostali rad) za vrijeme radnog vremena i izvan svog redovitog radnog vremena.

**Slika 35.:** Dokumentacija putnika u javnom prijevozu



*Izvor:* izradio autor

Osnovni dokument putnika u javnom prijevozu je prijevozna karta, koja najmanje sadrži:

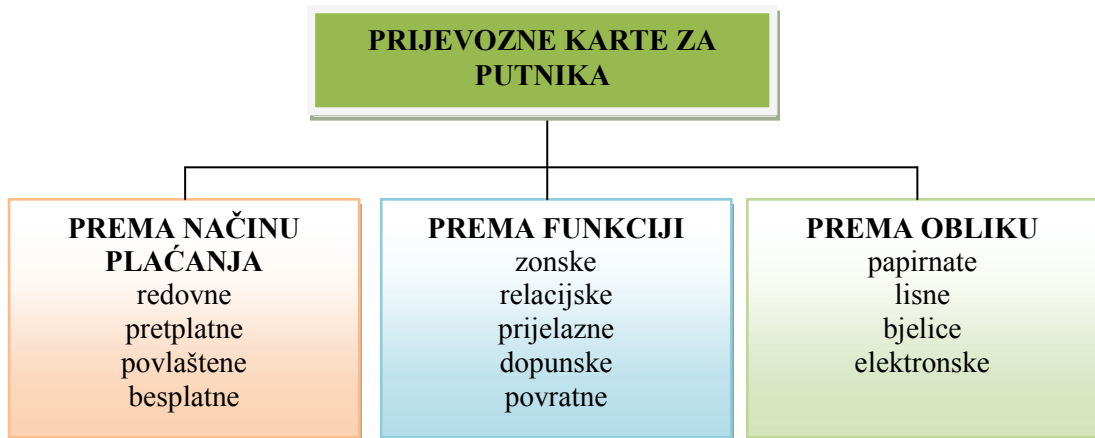
- a) naziv prijevoznika
- b) relaciju prijevoza
- c) cijenu prijevoza

Putnici posjedovanjem prijevozne karte dokazuju da su:

- a) platili prijevoznu uslugu (ako je predviđeno njeno plaćanje)
- b) sklopili ugovor o prijevozu sa prijevoznikom

c) sklopili policu osiguranja putnika u slučaju nezgode<sup>75</sup>

**Slika 36.:** Vrste (oblici) prijevoznih karata putnika



*Izvor:* izradio autor

Redovne prijevozne karte se plaćaju po punoj, redovnoj cijeni, bez povlastice. Pretplatne prijevozne karte se plaćaju unaprijed, za određeno vrijeme važenja (npr. mjesečne ili godišnje karte). Povlaštene karte se plaćaju po cijeni nižoj od redovne cijene, uz određeni komercijalni popust (npr. učeničke ili radničke karte), a besplatne karte se izdaju pojedinim kategorijama korisnika bez naknade, odnosno bez plaćanja prijevoznine (npr. karte za putnike u posebnom linijskom prijevozu čiju prijevozninu plaća naručitelj prijevoza i to direktno prijevozniku).

Zonske karte vrijede za putovanje unutar određene prijevozne zone i imaju istu cijenu bez obzira kolika je udaljenost putovanja putnika unutar te zone. Relacijske karte vrijede za putovanje na točno određenoj relaciji. Prijelazne karte vrijede za putovanje na više relacija ili u više zona, uz dozvoljeni prijelaz s vozila na jednoj liniji ili zoni, na vozilo na drugoj liniji ili zoni. Dopunske karte vrijede kao nadopuna određene, već plaćene, prijevozne karte, uglavnom zbog povećane razine kvalitete usluge koja se za tu dopunsku kartu nudi (npr. nadoplata za korištenje direktne linije). Povratne karte vrijede za putovanje na određenoj relaciji u oba smjera, najčešće uz određeni komercijalni popust. Papirnate prijevozne karte se izdaju na papirnatom mediju i to na organiziranom prodajnom mjestu ili u vozilu, a ispisuju se strojno, elektronski ili ručno. Lisne prijevozne karte se izdaju u blokovima s listovima i označenom serijom i brojem, a prijevoz se naplaćuje „trganjem“ i izdavanjem karata (listova) iz bloka, uglavnom u vozilu, od strane članova posade (tzv. karnet karte).

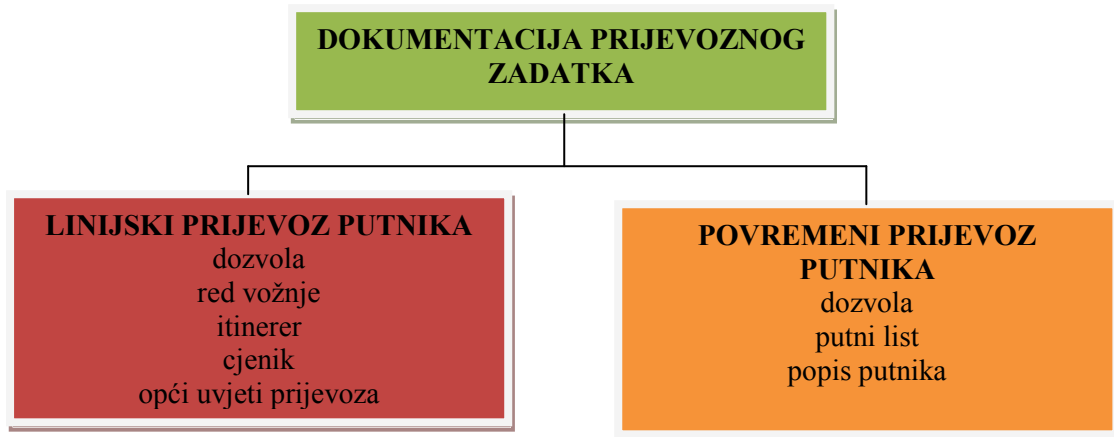
Bjelice se izdaju na papirnatom mediju i to isključivo u vozilu, od strane članova posade, a ispisuju se ručno ili strojno. Elektronske prijevozne karte se izdaju na elektroničkom mediju (uglavnom na „pametnoj“ magnetnoj kartici), na organiziranom prodajnom mjestu ili u vozilu. Prijevozne karte kojima se naplaćuje prijevoz prtljage zovu se prtljažne karte ili prtljažnice. Prtljažnice se izdaju za putničku prtljagu<sup>76</sup>, dok se za prijevoz ručne prtljage<sup>77</sup> prtljažnice ne izdaju.

<sup>75</sup> prijevoznik je dužan sklopiti kolektivnu policu osiguranja za sve putnike koje prevozi, a ostvarivanje pojedinačnih prava putnika iz te police dokazuje se posjedovanjem prijevozne karte

<sup>76</sup> prtljaga koja se za vrijeme prijevoza ne nalazi kod putnika, u putničkom prostoru, nego u prostoru namijenjenom za prijevoz prtljage (u „bunkerima“ autobusa)

<sup>77</sup> prtljaga koja se za vrijeme prijevoza nalazi u putničkom prostoru, kod putnika

**Slika 37.:** Dokumentacija prijevoznog zadatka u javnom cestovnom prijevozu putnika



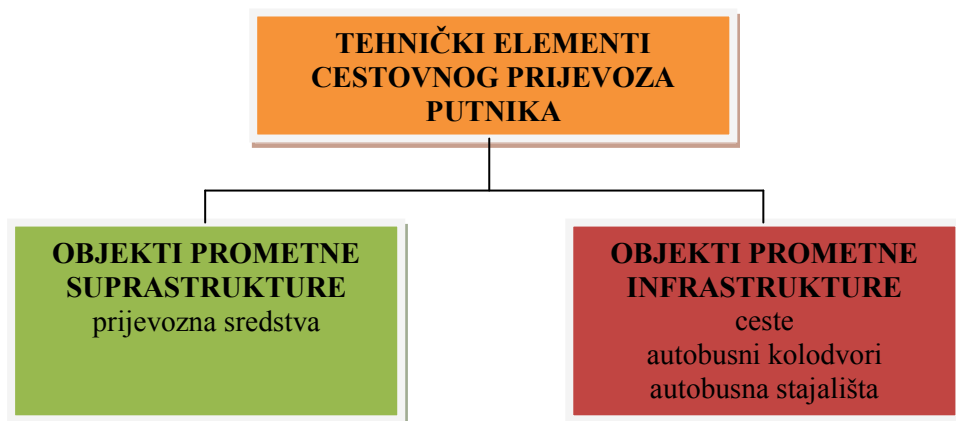
*Izvor:* izradio autor

Dozvola je upravni akt kojim se prijevozniku dopušta obavljanje prijevoza u skladu s voznim redom, itinererom i cjenikom te općim uvjetima prijevoza (dozvola za linijski prijevoz) ili prijevoz grupe putnika u određeno odredište u stranoj zemlji te prijevoz grupe putnika preko te zemlje (dozvola za povremeni prijevoz). Putni list je dokument koji omogućuje povremeni prijevoz putnika u domaćem i međunarodnom prometu i koji nadležnim tijelima omogućuje kontrolu broja i vrste realiziranih putovanja. U privitku putnog lista uvijek se nalazi i popis putnika.

### 3.4.3. Tehnički elementi cestovnog prijevoza putnika

Tehničke elemente cestovnog prijevoza putnika čine objekti prometne suprastrukture i objekti prometne infrastrukture.

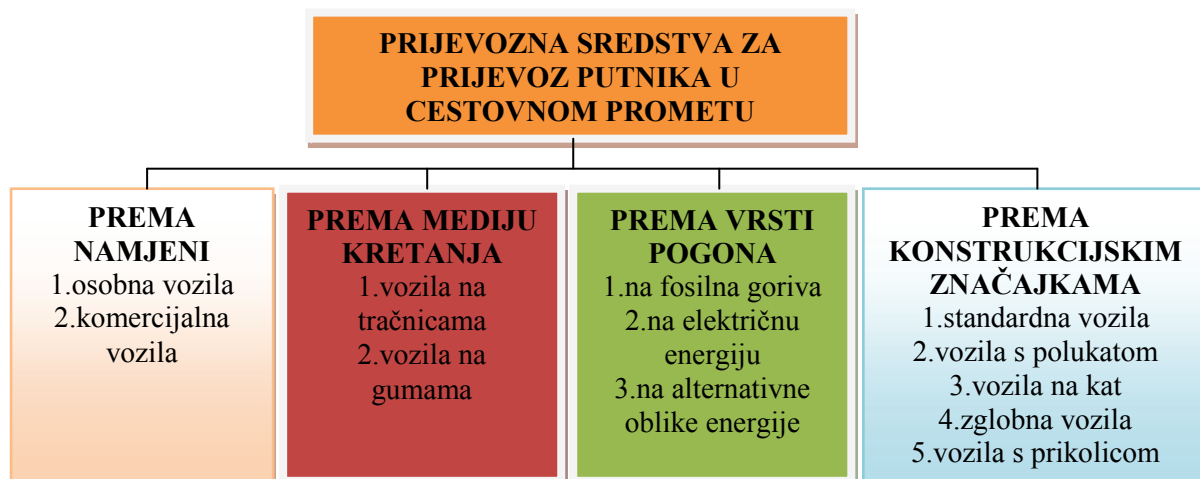
**Slika 38.:** Tehnički elementi cestovnog prijevoza putnika



*Izvor:* izradio autor

Jedan od najznačajnijih čimbenika kvalitete prijevozne usluge su prijevozna sredstva za javni prijevoz putnika. Eksploatacijom prijevoznih sredstava zadovoljava se prijevozna potražnja putnika, a prijevozniku se omogućuje stvaranje dodane ekonomske vrijednosti i na takav način ostvarenje dobiti u poslovanju, opstanak i daljnji poslovni razvoj.

**Slika 39.:** Prijevozna sredstva za prijevoz putnika u cestovnom prometu



*Izvor:* izradio autor

Autobus je najzastupljenije komercijalno vozilo za javni prijevoz putnika u cestovnoj prometnoj grani. Autobus je cestovno motorno vozilo namijenjeno prijevozu putnika, koje osim sjedala vozača ima više od osam putničkih mjesta<sup>78</sup>.

**Slika 40.:** Razvojne faze autobusa



*Izvor:* izradio autor

<sup>78</sup> definicija iz Zakona o sigurnosti prometa na cestama (67/08, 48/10 i 74/11), dostupno na [www.nn.hr](http://www.nn.hr)

**Slika 41.:** Podjela autobusa

<b>PODJELA AUTOBUSA</b>				
<b>PREMA KAPACITETU</b> 1. minibusi 2. midibusi 3. autobusi srednjeg kapaciteta 4. autobusi velikog kapaciteta	<b>PREMA NAMJENI</b> 1. gradski 2. prigradski 3. međugradski 4. turistički 5. specijalni	<b>PREMA KONSTRUK. ZNAČAJKAMA</b> 1. klasični 2. s polukatom 3. katni 4. zglobni 5. niskopodni	<b>PREMA VRSTI POGONA</b> 1. dizelski 2. plinski 3. na alternativna goriva 4. hibridni 5. električni	<b>PREMA VLASNIŠTVU</b> 1. u vlasništvu prijevozničkih poduzeća 2. u vlasništvu leasing kuća 3. u vlasništvu poduzeća kojima prijevoz nije osnovna djelatnost

Izvor: izradio autor

Minibusi su autobusi kapaciteta od 9 do 15 putničkih mjesta, midibusi imaju od 16 do 30 putničkih mjesta, autobusi srednjeg kapaciteta imaju od 31 do 60 putničkih mjesta, a autobusi velikog kapaciteta imaju više od 60 putničkih mjesta. Gradski i prigradski autobusi su uglavnom velikog kapaciteta, imaju više stajaćih nego sjedećih mjesta, niskopodnu konstrukciju, široka vrata, obavezne rukohvate za stajaće putnike te su bez posebnog prostora za prijevoz prtljage. Međugradski autobusi su uglavnom srednjeg kapaciteta, imaju mali broj stajaćih mjesta, poseban prostor za prijevoz prtljage te nemaju posebnu dodatnu opremu vezanu za povećanje udobnosti i kvalitete putovanja. Turistički autobusi nemaju stajaćih mjesta, prostor za prijevoz prtljage je velike zapremine, na vozila se ugrađuju panoramski prostori, konstrukcijski su to većinom vozila s polukatom ili vozila na kat i opremljena dodatnom opremom koja značajno povećava udobnost putovanja, pa samim time i kvalitetu prijevozne usluge (klima, video, audio, nagibna sjedala, mogućnost horizontalnog pomicanja sjedala i sl.). Specijalni autobusi su namijenjeni prijevozu u posebne svrhe (pokretne knjižnice, vozila za prijevoz invalida i sl.).

Prema odredbama ECE pravilnika<sup>79</sup>, vozila za cestovni prijevoz putnika se kategoriziraju na slijedeći način<sup>80</sup>:

**Tablica 19.:** Kategorizacija vozila za cestovni prijevoz putnika

<b>M</b>	<b>Osobni automobili i autobusi</b> Motorna vozila za prijevoz osoba s najmanje četiri kotača
<b>M1</b>	Motorna vozila za prijevoz osoba koja osim sjedala za vozača imaju najviše osam sjedala
<b>M2</b>	Motorna vozila za prijevoz osoba koja osim sjedala za vozača imaju više od osam sjedala i najveću dopuštenu masu ≤ 5000 kg
<b>M3</b>	Motorna vozila za prijevoz osoba koja osim sjedala za vozača imaju više od osam sjedala i najveću dopuštenu masu > 5000 kg

Izvor: izradio autor

Vozila kategorije M2 i M3 dijele se na razrede.

<sup>79</sup> pravilnici Europske unije kojima se propisuju konstrukcijske i sigurnosne značajke (standardi) za cestovna motorna vozila

<sup>80</sup> sukladno odredbama Pravilnika o tehničkim uvjetima vozila u prometu na cestama, Narodne novine broj 51/2010., dostupno na [www.nn.hr](http://www.nn.hr)

**Tablica 20.:** Razredi autobusa

<b>I razred</b>	Autobusi s više od 23 mjesta uključujući vozača, konstruirani za prijevoz putnika prvenstveno u stajaćem položaju i čija je unutrašnjost konstruirana tako da omogućuje brzi prolaz putnika kroz unutrašnjost vozila
<b>II razred</b>	Autobusi s više od 23 mjesta uključujući vozača, konstruirani prvenstveno za prijevoz putnika u sjedećem položaju, koji mogu prevoziti i stajaće putnike smještene samo u međuprostoru za prolaz i/ili u prostoru koji nije veći od površine koju zauzimaju dva dvostruka sjedala
<b>III razred</b>	Autobusi s više od 23 mjesta uključujući vozača, konstruirani za prijevoz putnika samo u sjedećem položaju
<b>A razred</b>	Autobusi s najviše 23 mjesta uključujući vozača, konstruirani za prijevoz putnika u sjedećem i stajaćem položaju
<b>B razred</b>	Autobusi s najviše 23 mjesta uključujući vozača, konstruirani za prijevoz putnika samo u sjedećem položaju

*Izvor:* izradio autor

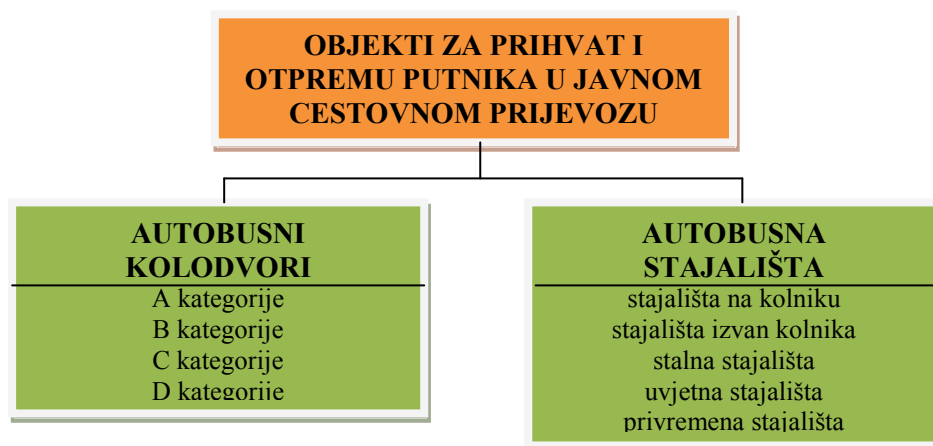
Autobusi se razvrstavaju u navedene razrede temeljem:

- a) općih uvjeta
- b) posebnih uvjeta

Opći uvjeti su jednaki za sve vrste prijevoza i razrede autobusa. To su: istaknuta tvrtka prijevoznika, neoštećena i uredna unutrašnjost, posjedovanje pribora za interventno čišćenje, neoštećene vanjske površine, znakovi obavijesti za putnike jasno istaknuti i vidljivi te napisani na hrvatskom jeziku, označen ukupan broj mjesta u vozilu i numeracija sjedala. Posebni uvjeti ovise o vrsti prijevoza. Autobus za linijski ili povremeni prijevoz putnika na relacijama do 100 km udaljenosti od polazišta u jednom smjeru mora biti razvrstan u I ili II razred. Autobus za linijski ili povremeni prijevoz putnika na relacijama većim od 100, a manjim od 700 km udaljenosti od polazišta u jednom smjeru, mora biti razvrstan u II ili III razred. Autobus za linijski ili povremeni prijevoz putnika na relacijama većim od 700 km udaljenosti od polazišta u jednom smjeru, mora biti razvrstan u III razred i mora imati ugrađen klima uređaj, sigurnosne pojaseve, sanitarni čvor, umivaonik i WC.

Osim cesta i cestovnih objekata kojima se kreću vozila, specifični objekti prometne infrastrukture u prijevozu putnika u cestovnoj prometnoj grani su objekti namijenjeni prihvatu i otpremi putnika i njihove prtljage.

**Slika 42.:** Objekti za prihvat i otpremu putnika u javnom prijevozu u cestovnom prometu



*Izvor:* izradio autor

Autobusni kolodvori su objekti za prihvat i otpremu putnika i autobusa, koji moraju zadovoljiti tehničke i organizacijske uvjete, a koji posluju temeljem licencije za obavljanje kolodvorskih usluga izdane od nadležnog upravnog tijela (ureda državne uprave). U Republici Hrvatskoj provodi se kategorizacija autobusnih kolodvora<sup>81</sup>. Istraživanje kvalitete javnog autobusnog prijevoza pokazalo je da ovakav model razvrstavanja objekata za prihvat i otpremu putnika i autobusa ne postoji u drugim prometnim sustavima u Europskoj uniji, makar se radi o pokušaju stupnjevanja kvalitete usluge koja se pruža putnicima i prijevoznicima. Kategorizacija autobusnih kolodvora se provodi temeljem osnovnih i dodatnih mjerila.

**Tablica 21.:** Kriteriji (mjerila) za kategorizaciju autobusnih kolodvora

<b>OSNOVNA MJERILA</b>	<b>DODATNA MJERILA</b>
1. infrastrukturna opremljenost kolodvorske zgrade 2. kvaliteta rješenja prometa u mirovanju 3. radno vrijeme prometne službe	1. prateći sadržaji za putnike i prijevoznike 2. geoprometni položaj autobusnog kolodvora

*Izvor:* izradio autor

Autobusni kolodvori se razvrstavaju u četiri kategorije (od A kao najviše, do D kao najniže), a prijevoznici u mjestima gdje postoji kategorizirani autobusni kolodvor isti moraju koristiti<sup>82</sup>. Na autobusnim kolodvorima vodi se očevidnik polazaka i dolazaka autobusa, sukladno izdanim dozvolama, čime autobusni kolodvori preuzimaju realizaciju kontrolne funkcije redovitosti i točnosti odvijanja javnog prijevoza putnika<sup>83</sup>.

Autobusna stajališta su posebno izgrađene i označene prometne površine, određene za zaustavljanje autobusa, a koje omogućuju siguran i brz ulazak i izlazak putnika u/iz vozila. Stalna autobusna stajališta su ona na kojima se vozila javnog autobusnog prijevoza uvijek zaustavljaju, bez obzira da li postoji potreba za ulaskom ili izlaskom putnika, s osnovnom svrhom prilagodbe svog kretanja važećem redu vožnje. Uvjetna autobusna stajališta su ona na kojima se vozila u javnom prijevozu putnika zaustavljaju samo onda kada postoji potreba za ulaskom i/ili izlaskom putnika. Privremena autobusna stajališta se uspostavljaju na određeno vrijeme, u slučajevima kada značajnije poraste prijevozna potražnja (npr. veliki sportski i kulturni događaji, koncerti, sajmovi i dr.).

Lokacija autobusnih stajališta se utvrđuje analizom:

- a) razine i strukture prijevozne potražnje
- b) itinerera linije i postojećeg rasporeda kolodvora i stajališta
- c) tehničkih elemenata javne ceste
- d) prosječnog godišnjeg dnevnog prometa i vršnog prometa
- e) razine sigurnosti prometa
- f) odstupanja od postojeće razine prometne usluge na promatranjoj trasi javne ceste, ako se na njoj smješta autobusno stajalište

<sup>81</sup> sukladno odredbama Pravilnika o kategorizaciji autobusnih kolodvora, Narodne novine broj 117/05

<sup>82</sup> u intervjuiranju menadžera vodećih hrvatskih autobusnih poduzeća koje je provedeno u sklopu ovog istraživanja, gotovo svi upućuju zamjerke na ovu odredbu, s obzirom da time autobusni kolodvori postaju monopolisti, kao formalno jedini u sustavu prijevoza putnika. Činjenica da se kolodvorske usluge naplaćuju od prijevoznika i putnika (što je viša kategorija kolodvora, usluge su skuplje), dodatno pojačava nezadovoljstvo i potencira nastojanja da se ovakva praksa promijeni (npr. inicijativa Hrvatske udruge poslodavaca za promjenom „spornog“ pravilnika)

<sup>83</sup> u spomenutom intervjuiranju, menadžeri kontrolnu funkciju navode kao najpozitivniju stranu poslovanja i ulogu autobusnih kolodvora u sustavu javnog cestovnom prijevoza putnika



### 3.4.4. Ekonomski elementi cestovnog prijevoza putnika

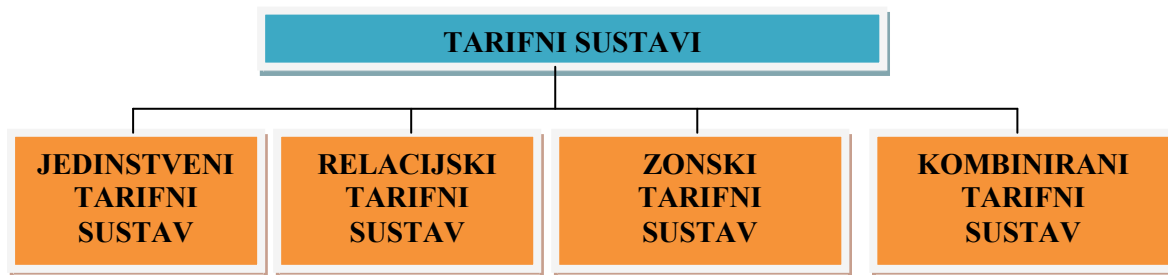
**Slika 43.:** Ekonomski elementi prijevoza putnika u cestovnom prometu



Izvor: izradio autor

Tarife su akti kojima se utvrđuju prijevoznine u javnom linijskom i povremenom prijevozu putnika. Tarife u županijskom, međuzupanijskom i međunarodnom prijevozu putnika, prijevoznik donosi samostalno<sup>84</sup>, a u lokalnom (prvenstveno gradskom) prijevozu putnika, tarife se donose uz snažan (vrlo često i presudan) utjecaj jedinica lokalne samouprave.

**Slika 44.:** Vrste tarifnih sustava u javnom cestovnom prijevozu putnika



Izvor: izradio autor

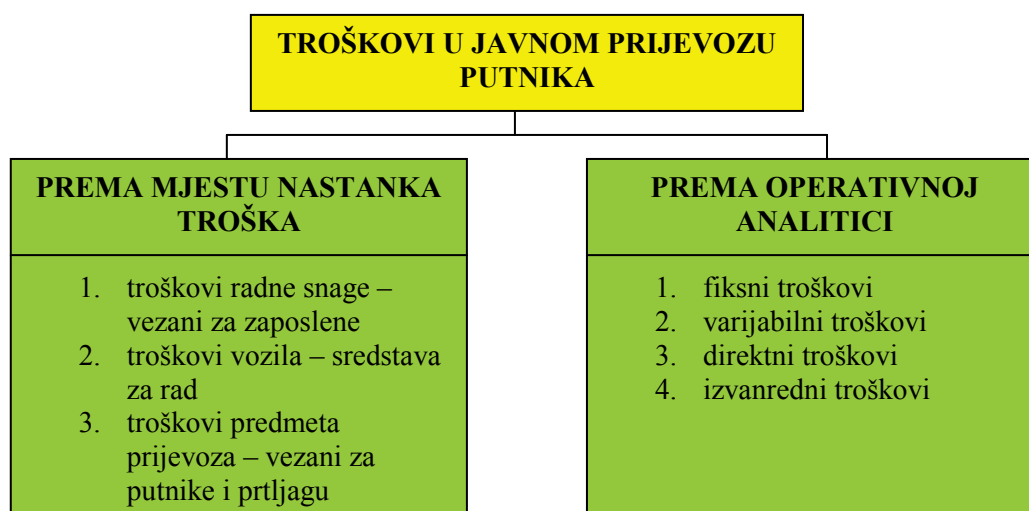
Jedinstveni tarifni sustav pretpostavlja plaćanje jedinstvene cijene prijevozne karte bez obzira na duljinu relacije na kojoj putnik putuje<sup>85</sup>. Relacijski tarifni sustav pretpostavlja plaćanje prijevozne karte ovisno o duljini relacije na kojoj putnik putuje. Zonski tarifni sustav se primjenjuje u slučaju kada je prijevozno tržište podijeljeno na zone<sup>86</sup>. U središnjoj zoni je određena temeljna cijena prijevoza, a pri prijelazu u slijedeće zone putnik plaća određenu razliku u cijeni u odnosu na temeljnu cijenu u središnjoj zoni. Kombinirani tarifni sustav se primjenjuje u slučajevima povezivanja tarifnih sustava jednog ili više prijevoznika iz jedne prometne grane na različitim prometnim tržištima (npr. gradski i prigradski promet) ili u slučajevima kada se uspostavlja mogućnost putovanja s više prijevoznih grana uz korištenje samo jedne prijevozne karte (npr. željezničko – cestovna tarifna unija).

<sup>84</sup> ovu tvrdnju treba donekle shvatiti uvjetno, jer ukoliko regionalna i lokalna samouprava subvencionira npr. županijski prijevoz, posebice prijevoz učenika, umirovljenika, socijalno ugroženog stanovništva i sl., tada u poslovnim pregovorima s prijevoznicima značajno utječe i na visinu cijene prijevoza

<sup>85</sup> npr. u Varaždinskoj, Međimurskoj i Krapinsko – zagorskoj županiji ovakav tarifni sustav se primjenjuje kod određivanja cijene prijevoza učenika srednjih škola. Radi se o relativno popularnoj cijeni mjesečne karte (od 400,00 do 500,00 kuna), koju dijelom sufinanciraju županije, a dijelom gradovi i općine, dok ostatak plaćaju putnici (učenici)

<sup>86</sup> koje su uglavnom u obliku koncentričnih krugova

**Slika 45.:** Troškovi u javnom prijevozu putnika



*Izvor:* izradio autor

Fiksni troškovi poslovanja <sup>87</sup> su oni troškovi koje prijevozničko poduzeće mora podmiriti uvijek u istom iznosu, odnosno neovisno o intenzitetu kretanja svojih prijevoznih kapaciteta, a postoje i onda kada vozila stoje. Varijabilni troškovi poslovanja <sup>88</sup> su oni troškovi koji nastaju kao posljedica kretanja prijevoznih kapaciteta prijevoznika odnosno kao posljedica određene prijevozne proizvodnje. Postoje samo onda kada se vozila kreću. Direktni troškovi poslovanja <sup>89</sup> ovise o prijevoznom putu odnosno o itinereru kretanja vozila. Izvanredni troškovi poslovanja su svi oni troškovi koji nastaju kao posljedica izvanrednih događaja u prometu <sup>90</sup>.

Ukupni troškovi poslovanja u javnom cestovnom prijevozu putnika se definiraju kao:

$$T_u = T_f + T_v + T_d + T_i \text{ [kn]}^{91}$$

Prihodi u javnom cestovnom prijevozu putnika ostvaruju se iz više mogućih izvora, a što je prikazano na slijedećoj slici.

<sup>87</sup> to su vremenska amortizacija, plaće djelatnika, osiguranja, kamate na kredite i leasinge, dnevnice, terenski dodatak, putni troškovi, režijski troškovi, porezi i doprinosi, administrativne takse, registracija i tehnički pregledi vozila, troškovi dokumentacije, intelektualne usluge, troškovi komunikacije, uredskog materijala, „parafiskalni“ nameti i sl.

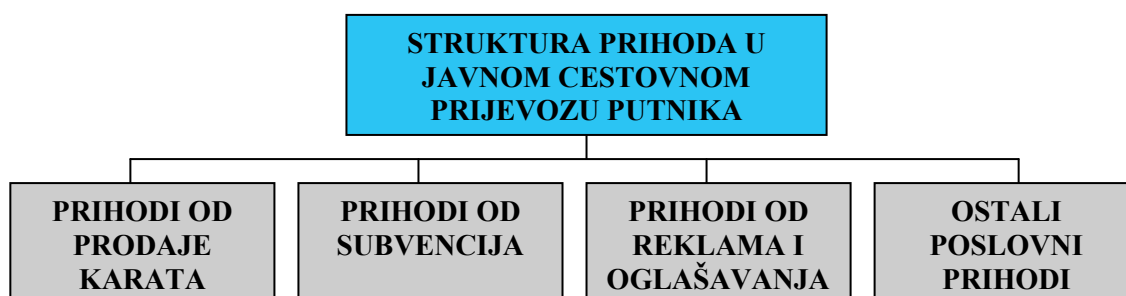
<sup>88</sup> to su troškovi goriva, autoguma, održavanja i tehničke amortizacije

<sup>89</sup> to su troškovi peronizacije i parkiranja na autobusnim kolodvorima, troškovi provizije na prodane karte, troškovi komunalne naknade za korištenje autobusnih stajališta, cestarine, tunelarine, mostarine te posebni tranzitni porezi i ulazne „eko“ dozvole u turističke gradove

<sup>90</sup> to mogu biti događaji izazvani vremenskim neprilikama, izvanredni kvarovi na vozilima, prometne nesreće, kazne za eventualne prometne prekršaje, smanjenje bonusa na policama osiguranja zbog odgovornosti vozača za štetu počinjenu trećoj osobi i sl.

<sup>91</sup> autor je za potrebe Sektora za promet HGK, 2009. godine izradio stručni elaborat pod nazivom „Kalkulacija troškova i izračun najniže cijene prijevozne usluge u linijskom autobusnom prijevozu“, u kojem je prezentiran model kalkulacije troškova autobusnog prijevoza i koji je dostavljen nadležnom Ministarstvu pomorstva, prometa i infrastrukture kao inicijativa HGK – a, kojom bi se uredilo prijevozno tržište u smislu korektnog tržišnog natjecanja glede određivanja najmanje cijene prijevoza

**Slika 46.:** Struktura prihoda u javnom cestovnom prijevozu putnika



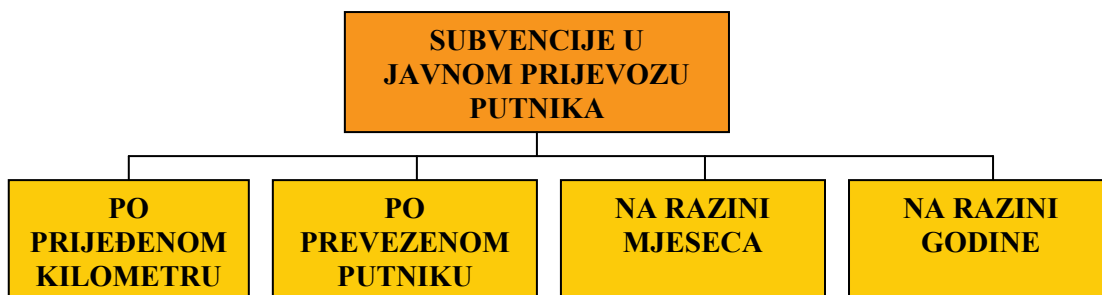
Izvor: izradio autor

Prema rezultatima provedenog intervjuiranja menadžera hrvatskih autobusnih prijevoznčkih poduzeća, zamjetan je trend promjene udjela pojedinih prihoda u njihovoj strukturi. Gotovinski prihodi od prodaje karata padaju, a rastu prihodi od subvencija te prihodi od reklama i oglašavanja. Pri tome posebno važno mjesto ima subvencioniranje prijevoza. Smisao subvencioniranja javnog prijevoza putnika je istog učiniti dostupnim širem krugu stanovništva po što prihvatljivijim cijenama.

Subvencije prijevoznicima isplaćuju:

- državne institucije (ministarstva, državne agencije, fondovi i dr.)
- jedinice regionalne uprave i lokalne samouprave (županije, gradovi, općine)
- udruge građana
- druge zainteresirane organizacije – stakeholderi

**Slika 47.:** Modeli isplate subvencija prijevoznicima u javnom prijevozu putnika

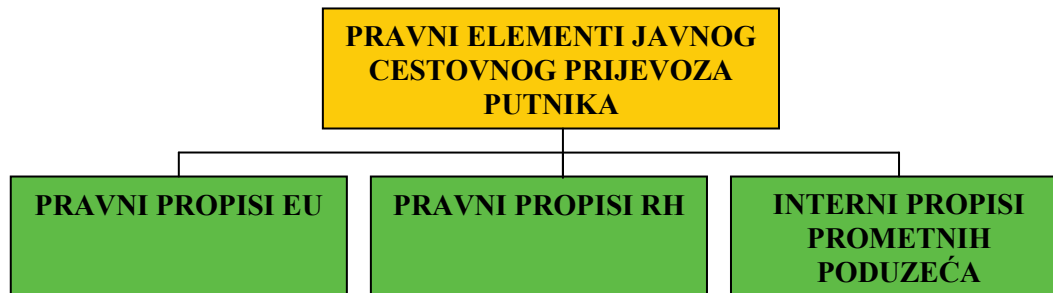


Izvor: izradio autor

Kod isplate subvencija po kilometru, prijevoznicima se namiruje razlika u ostvarenim prihodima i troškovima po jednom prijeđenom kilometru. Kod isplate subvencija po putniku, prijevoznicima se namiruje jedan dio cijene koštanja prijevozne karte za određene kategorije putnika (učenike, studente, umirovljenike, branitelje, socijalno ugrožene, starije osobe i sl.). Kod isplate subvencija na mjesečnoj razini, prijevoznicima se isplaćuje fiksni ili promjenjivi mjesečni iznos subvencije, neovisan o ostvarenom prijevoznom radu. Kod isplate subvencije na godišnjoj razini, prijevoznicima se isplaćuje subvencija na kraju fiskalne godine, temeljem ostvarenih poslovnih rezultata prikazanih u financijskim izvješćima (u računu dobiti i gubitka ili u bilanci poduzeća).

### 3.4.5. Pravni elementi cestovnog prijevoza putnika

**Slika 48.:** Pravni elementi javnog cestovnog prijevoza putnika



Izvor: izradio autor

Pravne propise EU obuhvaćaju uredbe<sup>92</sup> te direktive<sup>93</sup> koje reguliraju javni prijevoz putnika. Usklađivanje sa smjernicama EU<sup>94</sup> u Republici Hrvatskoj se formalizira kroz pravne propise, koji obuhvaćaju zakone, pravilnike, uredbe i naredbe. Može se reći da su pravni propisi RH ustvari „precrtani“ pravni propisi EU, odnosno da je izvršena prilagodba uredbi i direktiva realnim uvjetima hrvatskog transportnog gospodarstva. Zbog velikog broja pravnih propisa koji reguliraju djelatnost javnog cestovnog prijevoza putnika, iste je potrebno podijeliti prema kriteriju tematike koju obrađuju.

**Slika 49.:** Domaći pravni propisi koji reguliraju javni cestovni prijevoz putnika prema području primjene



Izvor: izradio autor

Zakonski i podzakonski akti su osnova za donošenje internih propisa u prijevoznim poduzećima.

Interne propise donosi menadžment prometnih poduzeća, u svrhu ostvarenja slijedećih ciljeva:

- jasno definiranje tehnološkog procesa rada, postupaka, zadataka, odgovornosti i ovlasti za neposredno, posredno i pomoćno prometno osoblje
- transparentnost poslovanja unutar poduzeća i olakšana interna komunikacija sa svim organizacijskim razinama
- smanjenje usmene komunikacije između nadređenih radnika i neposrednog prometnog osoblja, posebice za vrijeme vožnje

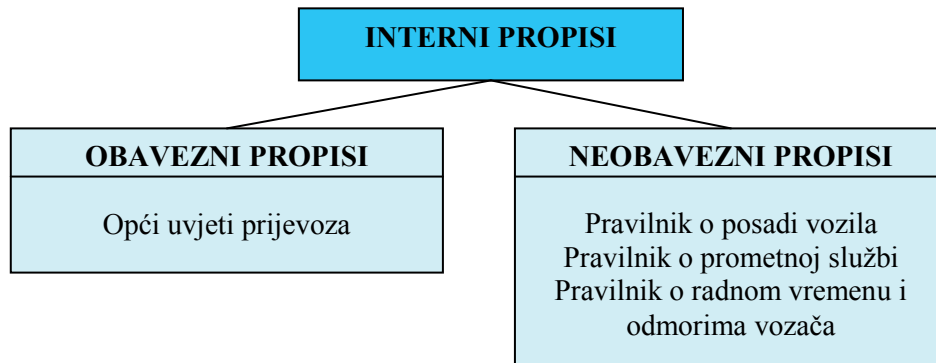
<sup>92</sup> imaju opću primjenu i u potpunosti su obvezujuće te izravno primjenjive u svim državama članicama

<sup>93</sup> obvezuju svaku članicu EU u pogledu ciljeva koji se moraju ostvariti, ali se nacionalnim zakonodavstvu svake države članice ostavlja na izbor koje će pravne oblike i metode primijeniti u ostvarenju tih ciljeva

<sup>94</sup> zajednički naziv za uredbe i direktive

- d) olakšan uvid u pravila poslovanja prometnog poduzeća za putnike
- e) olakšana edukacija i uvođenje u posao novih zaposlenika
- f) efikasnija kontrola radnih procesa
- g) obaveza jednakog postupanja na istim radnim mjestima, bez obzira na mjesto (lokaciju) rada
- h) smanjenje broja pogrešaka u operativnoj provedbi rasporeda rada vozača i vozila
- i) povećanje rentabilnosti poslovanja, podizanje osobne i kolektivne odgovornosti, međusobna koordinacija službi i poslovnih funkcija unutar samog prometnog poduzeća
- j) podizanje razine stručnog znanja i sposobnosti zaposlenika

**Slika 50.:** Interni propisi u prijevoznim poduzećima



*Izvor:* izradio autor

Opći uvjeti prijevoza su zakonom obvezni akt, koji se mora javno objaviti i na takav način mora postati dostupan svim sadašnjim i potencijalnim korisnicima, a u kojem prijevoznik propisuje uvjete svojeg poslovanja koji su potencijalno važni za međusobni odnos prijevoznik – putnik.

Praktični sadržaj Općih uvjeta prijevoza u autobusnom poduzeću, može se modelirati na slijedeći način:

1. Temeljne odredbe – uvod
2. Ugovori o prijevozu putnika i prtljage
3. Naknada štete zbog kašnjenja, prekida ili zbog neizvršenja prijevoza
4. Tehnološka pravila prijevoza prtljage i naknada štete vezane za prijevoz prtljage
5. Naplata kazni za neposjedovanje prijevoznih isprava
6. Povlastice u prijevozu i naknade za posebne usluge
7. Pravila ponašanja putnika i posade za vrijeme trajanja prijevoza
8. Tehnološka pravila prijevoza živih životinja
9. Ostvarivanje prava na besplatnu uslugu prijevoza
10. Tarifne odredbe i cjenici
11. Završne odredbe – zaključak

Pravilnik o posadi vozila definira pravila rada i zadaće koje mora obavljati neposredno operativno osoblje u prijevozu putnika (prvenstveno vozači). Pravilnik o prometnoj službi definira pravila rada i zadaće koje mora obavljati posredno operativno osoblje u prijevozu putnika (prvenstveno disponenti i prometnici). Pravilnik o radnom vremenu i obveznim odmorima vozača definira pravila i postupke kojih se moraju pridržavati profesionalni vozači u segmentu radnog vremena i vremena odmora, a koji su propisani zakonom. Način donošenja i sadržaj internih propisa ovisi o kreativnosti menadžmenta prijevoznih poduzeća i o procjeni opravdanosti primjene takvih dokumenata u praksi.

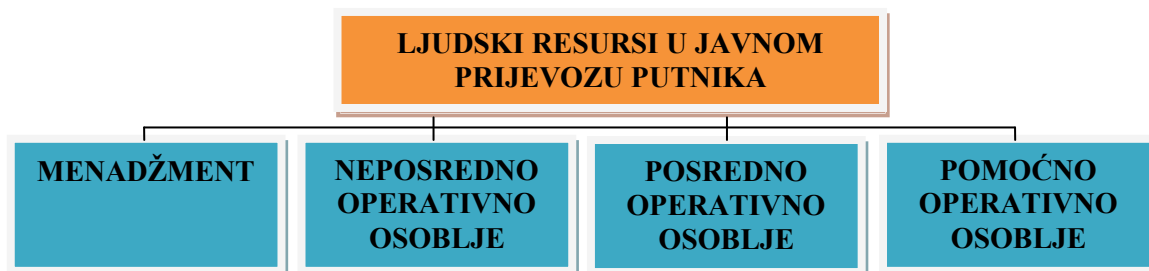
### 3.4.6. Kadrovski elementi cestovnog prijevoza putnika

Važnost kadrova u prijevozu putnika je posebno naglašena, naročito s aspekta kvalitete prijevozne usluge.

Razloga za to ima nekoliko:

- a) putnik se tijekom prijevoza nalazi u vozilu i može neposredno „ocjenjivati“ rad posade vozila
- b) odnos „posada“ – „putnik“ je nerijetko jedini oblik neposrednog kontakta između korisnika prijevoza i prijevoznika
- c) posada vozila, radnici na održavanju, disponenti, prometnici i drugi operativni izvršitelji, kvalitetom svojeg rada mogu značajno doprinijeti smanjenju varijabilnih troškova poslovanja, a time i ukupnih troškova prijevoznog procesa
- d) kvaliteta i imidž prijevoznika se često „ocjenjuju“ kroz kvalitetu i imidž njegovih zaposlenika, a posebice vozača.

**Slika 51.:** Ljudski resursi u javnom prijevozu putnika



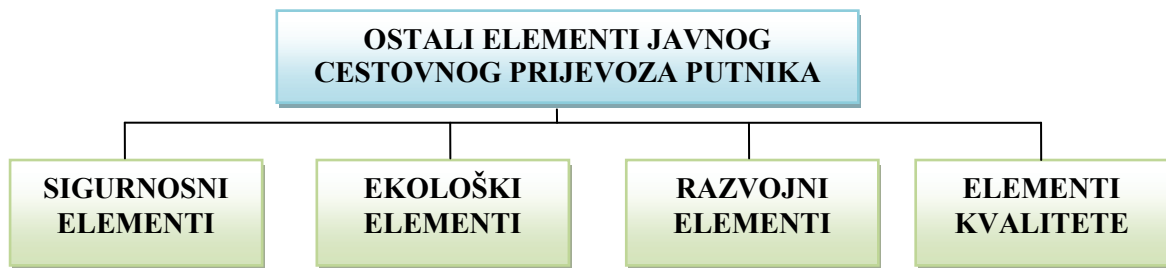
*Izvor:* izradio autor

U neposredno operativno osoblje u cestovnom prijevozu putnika ubrajaju se svi zaposlenici koji sudjeluju u realizaciji faze „čistog“ prijevoza (u kretanju vozila od točke „A“ do točke „B“). To su prvenstveno vozači, kondukteri<sup>95</sup>, vodiči i dr. U posredno operativno osoblje u javnom cestovnom prijevozu putnika ubrajaju se svi zaposlenici koji vode brigu i podupiru rad neposrednog operativnog osoblja (disponenti, prometnici, kontrolori, nadzornici). U pomoćno operativno osoblje u prijevozu putnika ubrajaju se zaposlenici čija je zadaća pružiti odgovarajuću logističku potporu izvršenju prijevoznog procesa, prvenstveno vodeći računa o korisnicima prijevoza, njihovim potrebama i udobnosti (prodavači karata, radnici u službi informiranja, radnici u garderobama, radnici na čišćenju i njezi vozila i sl.).

### 3.4.7. Ostali elementi cestovnog prijevoza putnika

<sup>95</sup> intervjuiranje menadžera hrvatskih autobusnih prijevoznika provedeno u sklopu ovog istraživanja, pokazalo je da je u županijskom i međužupanijskom prijevozu koncept posade sastavljene od jednog vozača i konduktera gotovo potpuno napušten. Posadu čini jedan vozač, koji obavlja i poslove oko izdavanja i naplate prijevoznih karata ili dva vozača koji izmjenjivanjem u vožnji osiguravaju poštivanje zakonskih propisa o njihovom radnom vremenu, vremenu vožnje i vremenu obveznih odmora

**Slika 52.:** Ostali elementi javnog cestovnog prijevoza putnika



*Izvor:* izradio autor

Pitanje sigurnosti javnog cestovnog prijevoza putnika jedno je od najvažnijih društvenih pitanja uopće. Samo siguran javni prijevoz može biti kvalitetan, atraktivan i privlačan korisnicima, posebice uvažavajući sve suvremene okolnosti prisutne u cestovnom prometu i svim drugim prometnim granama, a koje sigurnost prijevoza mogu značajno umanjiti (sve veći broj vozila u prometu, zagušena prometna infrastruktura, ubrzan tempo života i rada koji je „prenesen“ i na ponašanje ljudi u prometu, incidentni faktor i sl.). Javni prijevoz putnika koji se obavlja u komercijalne svrhe, kao gospodarska aktivnost prijevozničkih poduzeća, može se smatrati relativno sigurnim, s obzirom na činjenicu da razmjerno mali broj komercijalnih vozila sudjeluje u prometnim nesrećama.

Međutim, kada se prometne nesreće sa komercijalnim vozilima javnog prijevoza putnika dogode, posljedice su uglavnom vrlo teške, i to zbog:

- a) velikog prijevoznog kapaciteta takvih vozila
- b) specifične strukture korisnika javnog prijevoza (djeca, mladi, umirovljenici i stariji te radno aktivno stanovništvo)
- c) visoke financijske vrijednosti takvih vozila

Model mjera koje je potrebno poduzimati s ciljem povećanja sigurnosti javnog prijevoza putnika, na primjeru cestovnog prometa, se daje u nastavku.

**Slika 53.:** Model mogućih mjera za povećanje sigurnosti javnog prijevoza putnika u cestovnom prometu

<b>MJERE ZA POVEĆANJE SIGURNOSTI JAVNOG PRIJEVOZA PUTNIKA U CESTOVNOM PROMETU</b>	
1.	što efikasnija provedba novog načina osposobljavanja profesionalnih vozača nakon ulaska RH u EU (početna stručna kvalifikacija i periodička provjera sposobnosti, vještina i znanja)
2.	intenziviranje preventivnih aktivnosti vezanih za promicanje načela sigurnosti u prometu
3.	intenziviranje marketinških aktivnosti vezanih za promicanje prednosti javnog prijevoza s aspekta sigurnosti
4.	provedba sustavne interne edukacije profesionalnih vozača unutar prometnih poduzeća
5.	definiranje posjedovanja kadrovskih i materijalnih kapaciteta za održavanje vozila jednim od obveznih uvjeta za stjecanje licencije djelatnosti obavljanja javnog prijevoza putnika
6.	promicanje i usvajanje načela defanzivne vožnje u prometnim poduzećima
7.	efikasnija kontrola poštivanja zakonskih odredbi vezanih za radno vrijeme, vrijeme vožnje i obveznih odmora mobilnih radnika (profesionalnih vozača)
8.	efikasnija kontrola tehničke ispravnosti komercijalnih vozila i izvan zakonom propisanih okvira obavljanja godišnjih i periodičkih tehničkih pregleda

*Izvor:* izradio autor

Osim o sigurnosti, najviše se, govoreći o prometnom sustavu, govori o ekološkom aspektu prometa, pa tako i javnog prijevoza putnika. Negativan utjecaj prometa na okoliš se ogleda prvenstveno kroz emisiju štetnih plinova i tvari<sup>96</sup>, emisiju buke i vizualnu intruziju prostora. Kako bi se smanjilo ukupno onečišćenje okoliša sustavom javnog prijevoza putnika, primjenjuju se tehničke, administrativne i druge mjere prometne politike, od kojih je potrebno izdvojiti:

1. potenciranje primjene biodizela i drugih alternativnih goriva u javnom prijevozu putnika
2. subvencioniranje nabave vozila sa ekološki čistim motorima (EURO 5 i više) od strane države (postoji i u RH)
3. ograničenje ulaska komercijalnim vozilima sa „crnim“ motorima u uža gradska središta (npr. u gradovima u Njemačkoj)
4. dodatni nameti kod registracije vozila koja imaju „crne“ motore (tzv. „ekološki porez“)
5. niži troškovi cestarine za „čišća“ vozila (npr. u Sloveniji)

Razvoj sustava javnog prijevoza putnika u cestovnom prometu usmjeren je prema:

- a) uspostavi sustava integriranog prijevoza putnika i uspostavi tarifnih unija sa drugim prometnim granama
- b) uporabi sofisticiranih sigurnosnih sustava vezanih za komercijalna vozila
- c) uporabi sofisticiranih sustava za naplatu prijevozne usluge i za upravljanje javnim prijevozom putnika
- d) primjeni europskih standarda za pristup u djelatnost javnog prijevoza putnika
- e) primjeni viših standarda kvalitete u javnom prijevozu putnika
- f) primjeni europskih standarda liberalizacije prijevoznog tržišta
- g) primjeni mjera popularizacije javnog prijevoza, uporabe bicikala, pješčenja, hibridnih i električnih vozila manjeg prijevoznog kapaciteta
- h) sufinanciranju javnog prijevoza kao jedne od najznačajnijih mjera prometne politike, koja po mnogim mišljenjima<sup>97</sup>, jedina može doprinijeti masovnijem korištenju javnog prijevoza,

<sup>96</sup> ugljični monoksid, ugljikovodici, dušični oksidi, čađa, sumporni dioksid, olovo.....

<sup>97</sup> intervjuiranje menadžera u sklopu ovog istraživanja



čineći ga na takav način mogućim i efikasnim načinom zadovoljenja prijevozne potražnje, kako u gradovima, tako i u ruralnim područjima

Kvaliteta javnog prijevoza, kao što je ranije naglašeno, mora postati prioritet u aktivnostima prometnih menadžera u prijevoznim tvrtkama, ali i u aktivnostima menadžera koji se bave prometom u državnim, regionalnim i lokalnim institucijama. S aspekta sustavne analize i primjene teorije sustava u prometu, odnos kvalitete i elemenata sustava javnog prijevoza putnika zahtjeva detaljniji osvrt.

### 3.5. Elementi sustava javnog prijevoza putnika i kvaliteta

Iz prikazane sustavne analize javnog prijevoza putnika zaključuje se da je u pitanju izuzetno složen i interdisciplinarni sustav, kojim nije lako upravljati. Komponente sustava su mnogobrojne i heterogene, relacije (veze) između komponenti složene, kao i veze s okolinom, a svrha sustava (prijevoz osoba i prtljage s ciljem zadovoljenja njihovih prijevoznih potreba i mobilnosti) od izuzetne društvene i gospodarske važnosti, ali i od velike „osobne“ važnosti za svakog putnika. Iz perspektive upravljanja kvalitetom, radi se zapravo o nužnosti usklađenog upravljanja svim elementima prijevoznog sustava, do njihove najniže operativne razine u prijevoznikom poduzeću, kroz djelovanje menadžmenta, uz presudno uvažavanje interesa putnika kao korisnika prijevoza i interesa svih drugih utjecajnih skupina (stakeholdera), ali pritom ne zanemarujući niti ekonomske interese samog gospodarskog subjekta koji proizvodnjom prijevoznih usluga želi ostvariti profit i tako osigurati svoj opstanak i razvoj.

**Slika 54.**: Model konceptijskog upravljanja kvalitetom u javnom prijevozu putnika u cestovnom prometu, temeljen na sustavnoj analizi i pristupu





Izvor: izradio autor

Iz danog modela zaključuje se da je postizanje određenog nivoa kvalitete prijevozne usluge, moguće samo pod uvjetom da se postigne određeni nivo kvalitete svakog elementa sustava prijevoza putnika. Model može koristiti menadžerima prometnih poduzeća kao predložak i jedan od alata za kontinuirano mjerenje zadovoljstva putnika konkretnim putovanjem koje je putnik realizirao, koristeći uslugu prijevoznika na određenoj relaciji i u određenom vremenu<sup>98</sup>. Uvažavajući sve elemente sustava javnog prijevoza putnika po grupama, posada vozila prije kraja putovanja može putnicima uručiti upitnik sa konkretnim pitanjima o njihovom zadovoljstvu svim elementima prijevoznog zadatka, čije ispunjavanje traži minimalno vrijeme i trud. Ispunjene upitnike posada prikuplja i dostavlja menadžmentu prijevoznika, kojemu će rezultati obrade anketnih upitnika poslužiti kao indikatori kvalitete predmetnog prijevoznog zadatka (linije), pokazujući koje elemente bi eventualno trebalo mijenjati i u kojem smislu, a da bi se povećala kvaliteta. Metodologija ocjenjivanja elemenata prijevoza mora biti putniku lako razumljiva i prihvatljiva. Istražujući sve poznate modele prikupljanja podataka i procjene stavova (u ovom

<sup>98</sup> npr. prijevoznik želi dobiti informacije o zadovoljstvu putnika prijevozom na međuzupanijskoj autobusnoj liniji Zagreb – Zadar s polaskom iz Zagreba u 10,00 sati, koja je prometovala dana X

slučaju stavova putnika o kvaliteti prijevozne usluge), realizacija ovog cilja se predlaže uz korištenje Lichertove skale stavova. Ova metodologija se ubraja u indirektnu ljestvicu za ocjenjivanje stavova, a koristi se prvenstveno u humanističkim znanostima, uz visoku razinu prihvatljivosti i u drugim istraživanjima, posebice u istraživanjima kvalitete. Lichertova skala stavova se sastoji od niza tvrdnji koje izražavaju pozitivan ili negativan stav prema određenom objektu, a ovdje prema prijevoznoj usluzi. Od ispitanika se traži da na ljestvici s neparnim brojem jedinica procjene, izraze svoj stupanj slaganja sa svakom tvrdnjom. Ukupan stav ispitanika se dobije sumiranjem svih danih odgovora. Lichertova skala stavova, na primjeru ispitivanja zadovoljstva kvalitetom prijevozne usluge, se može realizirati u slijedećim koracima:

1. definiranje većeg broja tvrdnji koje se odnose na percepciju kvalitete prijevozne usluge
2. primjena tvrdnji na skupini procjenjivača (putnika), koji izražavaju svoje (ne)slaganje sa svakom tvrdnjom na ljestvici od 1 do 5
3. zbrajanje odgovora svih pojedinaca (putnika)
4. ispitivanje veličine korelacije između svake tvrdnje i ukupnog rezultata
5. uklanjanje svih tvrdnji koje ne posjeduju dovoljno visoku korelaciju s ukupnim rezultatom

Predlaže se procjena stavova brojčanim ocjenama od 1 do 5, s time da su ocjene:

- 1 – potpuno sam nezadovoljan
- 2 – nezadovoljan sam
- 3 – nisam niti zadovoljan, niti nezadovoljan (ne mogu se odlučiti)
- 4 – zadovoljan sam
- 5 – potpuno sam zadovoljan

Mogući obrazac anketnog upitnika sastavljenog u narečenom smislu, dat je u idućoj tablici.

**Tablica 22.:** Model anketnog upitnika za ocjenjivanje kvalitete elemenata prijevoza na autobusnoj liniji od strane putnika

RB.	PODRUČJE OCJENJIVANJA	ELEMENTI OCJENJIVANJA	OCJENA
1. 1.1.	ORGANIZACIJA PRIJEVOZA Kako ocjenjujete organizaciju prijevoza na liniji kojom ste putovali ?	Brzina putovanja, broj i trajanje zaustavljanja na stajalištima, usklađenost putovanja s redom vožnje, broj i trajanje pauzi za vrijeme puta	1 2 3 4 5
2. 2.1. 2.2. 2.3.	TEHNIČKI ELEMENTI PRIJEVOZA Kako ocjenjujete kvalitetu autobusa kojim ste putovali ? Kako ocjenjujete kvalitetu cesta kojima ste putovali ? Kako ocjenjujete nivo usluge autobusnih kolodvora i stajališta koje ste koristili za vrijeme putovanja ?	Udobnost, opremljenost, čistoća, urednost, mikroklima, radio i video program u autobusu; udobnost vožnje, stanje ceste i utjecaj stanja ceste na doživljaj vožnje	1 2 3 4 5
3. 3.1. 3.2.	KADROVSKI ELEMENTI PRIJEVOZA Kako ocjenjujete rad vozača koji su vas vozili ? Kako ocjenjujete rad drugih službenih osoba s kojima ste bili u kontaktu prije i za vrijeme putovanja ?	Način i tehnika vožnje, ljubaznost, urednost, odnos prema putnicima, susretljivost vozača Ljubaznost, informiranost, urednost i susretljivost prometnika, blagajnika, kontrolora i konduktera	1 2 3 4 5

4.	<b>EKONOMSKI ELEMENTI PRIJEVOZA</b>	Prihvatljivost cijene, primjerenost cijene kvaliteti usluge, vrste karata, popusti, načini plaćanja, odgoda plaćanja, mogućnost plaćanja na rate	1 2 3 4 5
4.1.	Kako ocjenjujete visinu (prihvatljivost) cijene prijevoza na liniji kojom ste putovali ?		
4.2.	Kako ocjenjujete ponudene mogućnosti kupnje prijevozne karte na liniji kojom ste putovali ?		
5.	<b>PRAVNI ELEMENTI PRIJEVOZA</b>	Pravo na reklamaciju, naknada eventualne štete, prava putnika u slučaju kašnjenja, prekida ili neizvršenja prijevoza	1 2 3 4 5
5.1.	Kako ocjenjujete način na koji vas je prijevoznik prije puta upoznao s vašim pravima i obvezama u vezi s putovanjem ?		
6.	<b>TEHNOLOŠKI ELEMENTI PRIJEVOZA</b>	Prilagođenost reda vožnje potrebama putnika, pogodnost trase putovanja, odabir stajališta	1 2 3 4 5
6.1.	Kako ocjenjujete kvalitetu reda vožnje i njegovu prilagođenost vašim potrebama, te odabir stajališta i trase na liniji kojom ste putovali ?		
7.	<b>OSTALI ELEMENTI PRIJEVOZA</b>	Opuštenost za vrijeme vožnje, izbjegavanje spornih prometnih situacija od strane vozača za vrijeme prijevoza, općeniti „doživljaj“ putovanja	1 2 3 4 5
	Kako ocjenjujete osjećaj sigurnosti koji ste imali za vrijeme prijevoza ?		

Izvor: izradio autor

Ovakvo anketiranje je pogodno za primjenu na duljim putovanjima, za koje se pretpostavlja da ih putnik ne realizira svakodnevno (dulje službeno putovanje, putovanje na odmor, putovanje radi tjedne migracije i sl.). Dakle, ovakvo ispitivanje zadovoljstva putnika može se provoditi u međuzupanijskom i međunarodnom linijskom prijevozu, s ciljem „mjerenja kvalitete“ iz pozicije korisnika.

Međutim, postavlja se pitanje pristupa kvaliteti javnog prijevoza iz pozicije autobusnih prijevoznika, a uvažavajući neke činjenice iznesene u ranijem tekstu.

To su prije svega:

- tržište javnog linijskog prijevoza putnika u cestovnom prometu nije liberalizirano<sup>99</sup> zbog činjenice što su prava prometovanja ograničena dozvolama koje izdaju nadležna tijela, a čija je osnova red vožnje koji mora biti usklađen sa redovima vožnje drugih prijevoznika<sup>100</sup>
- autobusni kolodvori imaju monopolistički položaj na prijevoznom tržištu
- ne postoji mreža autobusnih linija od državnog, županijskog ili lokalnog interesa po kojoj autobusi moraju prometovati, bez obzira na razinu prijevozne potražnje i na moguću nerentabilnost
- u zakonskoj regulativi ne postoji mogućnost „legalizacije“ nekonvencionalnih prijevoznih oblika za prijevoz putnika

<sup>99</sup> uglavnom postoji stanje monopola ili oligopola

<sup>100</sup> u Hrvatskoj je problematika usklađivanja redova vožnje regulirana Pravilnikom o dozvolama za obavljanje javnog linijskog prijevoza putnika u autobusnom prometu (NN broj 120/10)

- e) projekti uvođenja integriranog prijevoza putnika u Hrvatskoj ostali su na razini načelne rasprave i prethodnih istraživanja, prvenstveno zbog manjkave zakonske regulative i nedostatka financijskih sredstava
- f) nema dokumenta prometne politike kojim bi jasno bio iskazan opći društveni interes za javni prijevoz
- g) nema neovisnog vanjskog tijela koje bi se bavilo kontrolom kvalitete javnog prijevoza putnika

Da li u takvim okolnostima treba uopće razmišljati o kvaliteti ili samo o zaradi? Konkretni primjer iz prakse: Prijevoz putnika ima karakteristike prigradskog prometa oko županijskog središta i reguliran je dozvolama za javni županijski linijski prijevoz. Radno vrijeme institucija (tvornice, škole) čiji su pripadnici glavni korisnici javnog prijevoza je do 14,00 sati. Autobusi polaze po voznom redu u 14,10 sati, međutim usluga je nekvalitetna, autobusi loši, kasni se često u polasku, više linija se spaja i obavlja jednim vozilom. Prijevoznik (kao i putnici) mora koristiti i plaćati autobusni kolodvor „D“ kategorije, makar na istom ne konzumira gotovo nikakvu uslugu, a većina putnika ne ulazi u autobuse na tom kolodvoru, nego na drugim stajalištima koja su bliža mjestima intenzivnijih pješačkih tokova. Zbog malog broja putnika neke linije su nerentabilne, pa ih prijevoznik obustavlja, jer jedinice lokalne samouprave nemaju namijenjenih sredstava za njihovo sufinanciranje. Na takav način i ono malo putnika ostaje bez prijevoza jer niti drugi prijevoznici ne iskazuju interes za preuzimanjem linija. Alternativnog rješenja nema (ne postoji željeznička pruga niti autotaksi prijevoz). U ovom slučaju, i s aspekta korisnika i s aspekta društvene zajednice, radi se o nekvalitetnoj usluzi. Posljedica takvog stanja je kupnja osobnog automobila kod korisnika koji ga još nemaju ili čak promjena boravišta i preseljenje tamo gdje postoji barem kakav – takav javni prijevoz. Pozicija prijevoznika je u ovom slučaju praktički zaštićena jer eventualni novi red vožnje mora od postojećeg biti odmaknut za najmanje 10 minuta, što umanjuje prihvatljivost vremena polaska za putnika (najranije u 14,20 sati).

Cijene formira prijevoznik samostalno i one ne ovise o zadovoljstvu utjecajnih skupina prijevozom, dapače mogu biti i neprimjereno visoke u odnosu na razinu kvalitete koju prijevoznik pruža. Dakle, može se zaključiti da ovdje prijevoznik uopće ne bi trebao razmišljati o kvaliteti. Isto vrijedi i za autobusni kolodvor koji ima pravo naplatiti svoju uslugu od prijevoznika zbog „legalizirane“ monopolističke pozicije na tržištu, pa čak i u slučaju da na tom kolodvoru u autobus ne uđe niti jedan putnik. Opisane situacije su nažalost vrlo česte u hrvatskoj prometnoj praksi, te i u tome treba tražiti uzroke zašto javni prijevoz slabi, a individualni jača. Potrebno je pronaći odgovore kako takvo stanje promijeniti, odnosno kako očekivanu kvalitetu javnog prijevoza i njegovu ekonomsku održivost dovesti u stanje međusobne ravnoteže. Ovdje se može govoriti o nekoliko mogućih modela:

- a) potpuna liberalizacija tržišta javnog linijskog prijevoza, po uzoru na povremeni prijevoz, uz obavezu poštivanja strožih uvjeta za dobivanje licencije djelatnosti
- b) definiranje državnih i županijskih linija na kojima mora postojati određena razina prijevozne ponude bez obzira na razinu prijevozne potražnje, te javnom linijskom prijevozu putnika formalna dodjela statusa djelatnosti od javnog interesa
- c) ustrojavanje sustava eksternog praćenja i ocjenjivanja kvalitete u javnom prijevozu putnika

Liberalizacija prijevoznog tržišta u javnom linijskom prijevozu putnika po uzoru na povremeni prijevoz predstavljala bi u biti ukidanje zaštitnih vremena između redova vožnje prijevoznika na određenoj liniji, te pristup linijskom prijevozu svim prijevoznicima koji u njemu vide ekonomski interes i koji posjeduju važeću licenciju djelatnosti. Liberalizacijom prijevoznog tržišta u javnom linijskom prijevozu putnika postiglo bi se slobodno tržišno natjecanje prvenstveno na rentabilnim linijama, odnosno tamo gdje postoji odgovarajuća razina prijevozne potražnje, dok je za očekivati nepostojanje interesa prijevoznika za registraciju linija na područjima gdje je prijevozna potražnja nedovoljna. Na rentabilnim linijama došlo bi do smanjenja cijena prijevoza i do povećanja kvalitete prijevoza, a putnici bi imali mogućnost izbora prijevoznika točno u ono vrijeme i za onu liniju koja njima odgovara. Subvencioniranje takvog prijevoza ne bi bilo potrebno.

Pristup u djelatnost bi trebalo dodatno ograničiti strožim uvjetima za dobivanje licencije.

**Slika 55.:** Model potrebnih uvjeta za dobivanje licencije za obavljanje javnog autobusnog prijevoza



*Izvor:* izradio autor

„Novi“ kriteriji za dobivanje licencije za obavljanje javnog prijevoza putnika u cestovnom prometu<sup>101</sup> koji se predlažu modelom, a koje bi trebalo sustavno razmotriti u donošenju budućih zakonskih propisa, zahtijevaju kratko pojašnjenje. Uvjet posjedovanja radioničkih kapaciteta usmjeren je podizanju razine tehničke ispravnosti i kvalitete voznog parka, a sve kako bi se sigurnost prijevoza putnika podigla na još višu razinu. Donošenjem obveznog pravilnika kojim bi se propisalo kako trebaju izgledati tehnički i kadrovski kapaciteti za održavanje vozila, ovisno o strukturi poslovanja autobusnog prijevoznika<sup>102</sup>, osigurala bi se jednoobraznost i sustavnost u brizi prijevoznika o ispravnosti njihovih prijevoznih kapaciteta. Činjenica je da sada važeći propisi o opremljenosti vozila za pojedine vrste prijevoza<sup>103</sup> sami po sebi nisu dostatni ukoliko se tako opremljena vozila efikasno ne održavaju u stanju tehničke ispravnosti i spremnosti za rad.

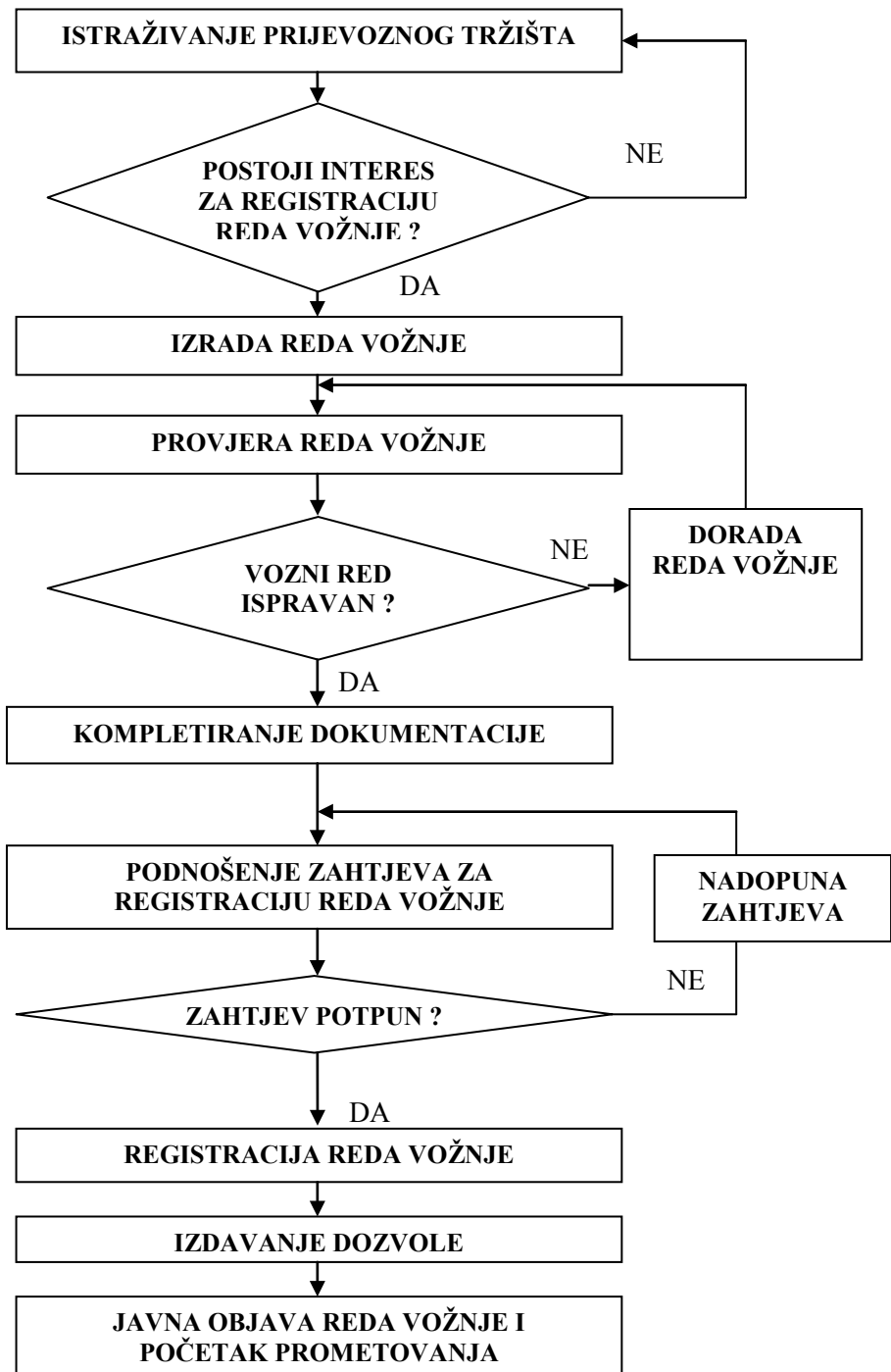
Posjedovanje sustava upravljanja kvalitetom (dokazano kroz posjedovanje certifikata ili kroz necertificirani interni sustav u prometnom poduzeću) uvjet je opstanka u budućnosti, ne samo u djelatnosti prijevoza, nego općenito u gospodarstvu. Samo poduzeća koja efikasno upravljaju kvalitetom, mogu u javnom interesu obavljati specifičnu djelatnost kao što je prijevoz putnika. O tome će biti više riječi u nastavku rada. Uz sustav upravljanja kvalitetom, potrebno je vezati i organizacijske uvjete prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika. Organizacijski uvjeti moraju osigurati da prometno poduzeće posjeduje sve resurse i da ustrojava i provodi sve poslovne funkcije i poslovne procese koji su mu potrebni za pružanje kvalitetne usluge prijevoza putnika, kao djelatnosti od šireg javnog interesa. Postupak registracije reda vožnje u uvjetima liberaliziranog prijevoznog tržišta može se prikazati slijedećim modelom:

**Slika 56.:** Registracija autobusnog reda vožnje u uvjetima liberaliziranog prijevoznog tržišta

<sup>101</sup> na slici označeni plavom bojom

<sup>102</sup> po uzoru na Pravilnik o minimalnim tehničkim uvjetima za parkiranje vozila

<sup>103</sup> Pravilnik o posebnim uvjetima za autobuse kojima se organizirano prevoze djeca i Pravilnik o posebnim uvjetima za vozila kojima se obavlja javni prijevoz i prijevoz za vlastite potrebe



Izvor: izradio autor

U slučajevima kada, zbog nedostatne razine prijevozne potražnje, za povezivanje pojedinih područja linijama javnog prijevoza ne postoji gospodarski interes prijevoznika, regionalna uprava i država moraju garantirati određenu razinu prijevozne ponude i definirati državne i županijske linije od šireg društvenog interesa.

Ovakav sustav mora biti utemeljen na politici:

- a) aktivnog praćenja protoka putnika na takvim linijama od strane prijevoznika koji ih voze i podnošenja redovitih izvješća o prometnom opterećenju linija prema nadležnim tijelima
- b) tarifiranja i subvencioniranja takvih linija od strane nadležnih tijela
- c) utvrđivanja jedinstvenog daljinara i najmanjeg vremena vožnje na linijama, na regionalnim i na državnoj razini
- d) ukidanja monopolističkog položaja autobusnih kolodvora
- e) utvrđivanja koncesijskog područja, linija na koncesijskom području i minimalnih standarda dostupnosti i kvalitete prijevozne usluge na koncesijskom području
- f) kontinuiranog praćenja kvalitete prijevoza i poduzimanja mjera prema prijevoznicima u slučaju nepoštivanja dogovorenih standarda dostupnosti i kvalitete, sve do mogućnosti oduzimanja koncesije

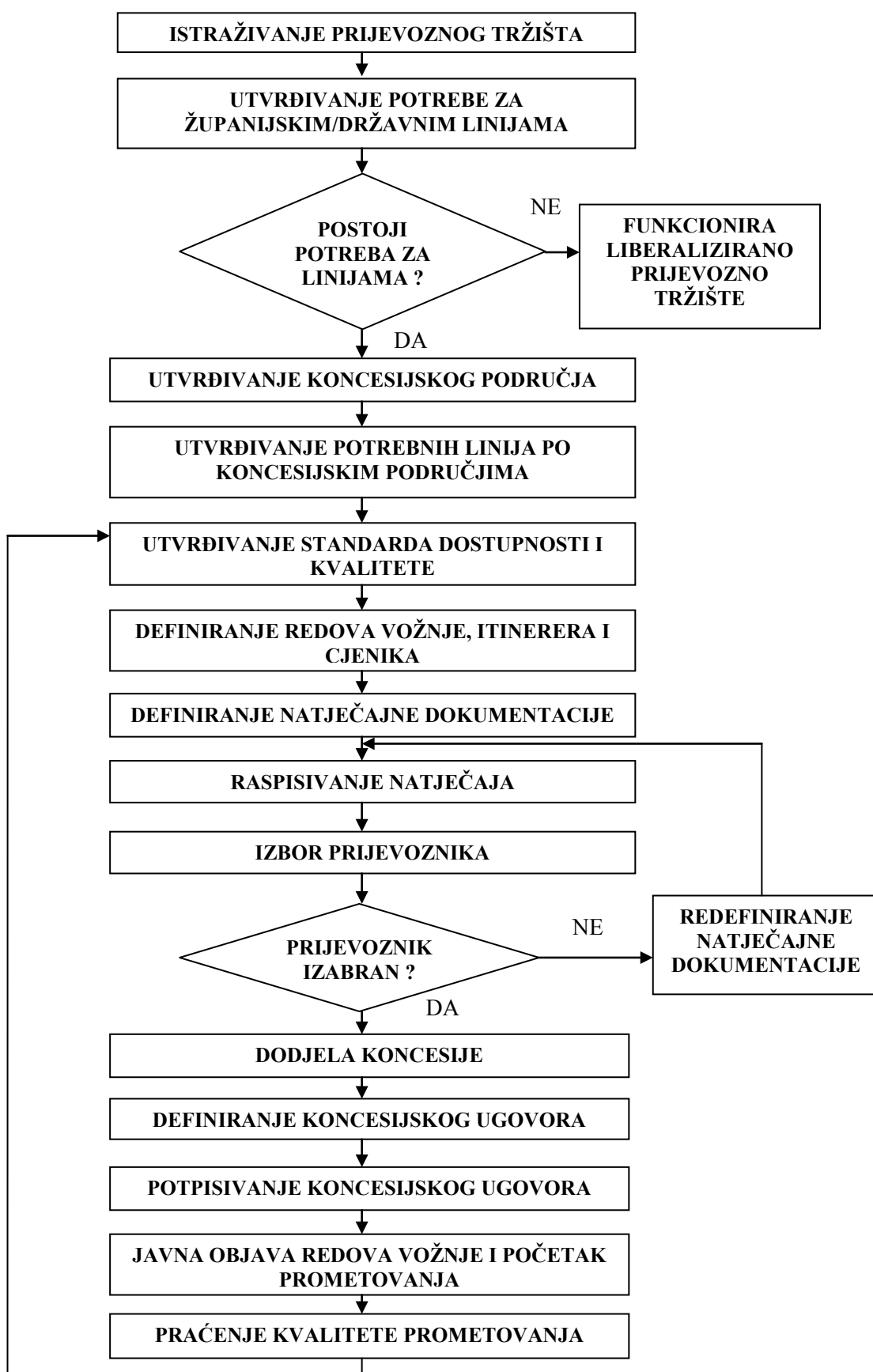
Osnovno pitanje koje se ovdje nameće je kolike trebaju biti subvencije te kada i tko ih mora isplaćivati ?

Ukoliko je opće poznato da u financiranju gradskog (lokalnog) prijevoza sudjeluju gradovi i općine, onda po prirodi stvari, županijske linije treba sufinancirati iz županijskih proračuna, a međužupanijske linije iz državnog proračuna, primjenjujući jedan od predloženih načina subvencioniranja. Prijevoznike koji će obavljati prijevoz na takvim linijama te kojima će se troškovi prometovanja djelomično namirivati iz proračuna, potrebno je birati javnim natječajem. Postupak dodjele koncesije za državne i županijske linije, može se prikazati slijedećim dijagramom (modelom):

**Slika 57.**: Model dodjele koncesije za obavljanje javnog autobusnog prijevoza na

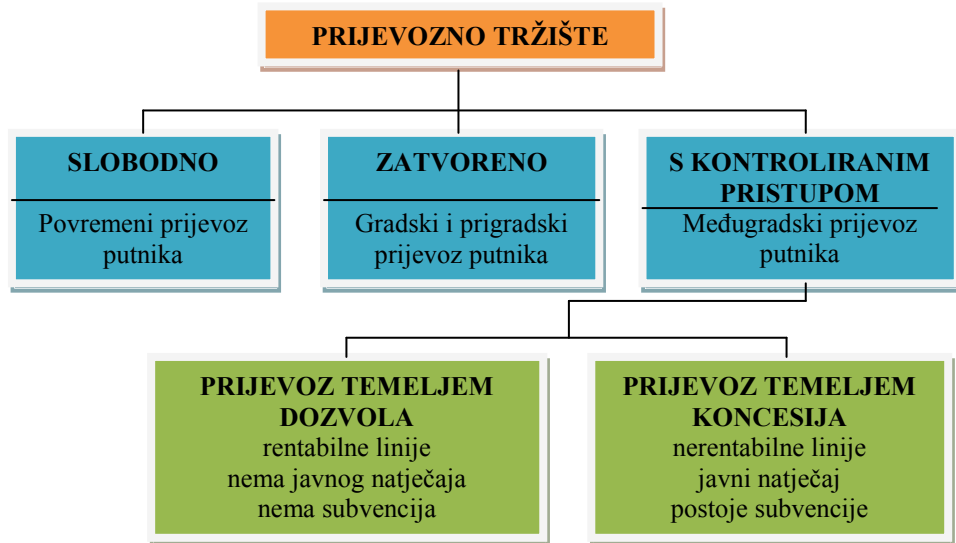


županijskim i državnim linijama



Dakle, tržište u javnom prijevozu putnika prema mehanizmima regulacije, vrsti linija i uvjetima pristupanja prijevoznika na tržište, se može prikazati slijedećom slikom.

**Slika 58.** Prikaz tržišta u javnom prijevozu putnika



*Izvor:* izradio autor

### 3.6. Integrirani prijevoz kao model poboljšanja kvalitete javnog prijevoza putnika

Analizirajući javni prijevoz putnika i njegovu kvalitetu, izdvajaju se mnogi utjecajni čimbenici koji istu narušavaju.

Posebno treba naglasiti:

- neusklađenost prijevoznih oblika iste ili različitih prometnih grana u tarifnom, tehnološkom, organizacijskom i tehničkom smislu (različite prijevozne karte, neusklađeni redovi vožnje, preklapanje linija...)
- neadekvatna prometna infrastruktura, posebice u ruralnim sredinama s nižim proračunskim prihodima
- depopulacija seoskih sredina i preseljenje stanovništva u gradove, što povećava probleme gradskog prijevoza, a smanjuje prijevoznu potražnju i kvalitetu prijevoza u ruralnim sredinama
- nema efikasnog sustava subvencioniranja i financiranja javnog prijevoza putnika na lokalnim, regionalnim i na državnoj razini

O mogućim posljedicama takvog stanja (daljnje ukidanje linija javnog prijevoza, visoke cijene zbog malog broja korisnika, loša kvaliteta prijevoza ...), bilo je riječi ranije. Jedan od modela povećanja kvalitete javnog prijevoza putnika je integrirani putnički prijevoz (IPS – integrirani prijevozni sustav), što zahtjeva istraživanje mogućnosti njegove implementacije na području Republike Hrvatske.

Integrirani prijevozni sustav se može definirati kao sustav javnog prijevoza putnika koji objedinjuje prijevozne oblike iz najmanje dvije prometne grane, na način da:

- su linije javnog prijevoza putnika svih prometnih grana međusobno prostorno i vremenski usklađene
- postoji jedinstvena prijevozna karta koja omogućuje nesmetano korištenje svih prijevoznih oblika u prijevoznom lancu
- su redovi vožnje dimenzionirani prema stvarnim i detaljno istraženim prijevoznim potrebama (potražnjom)

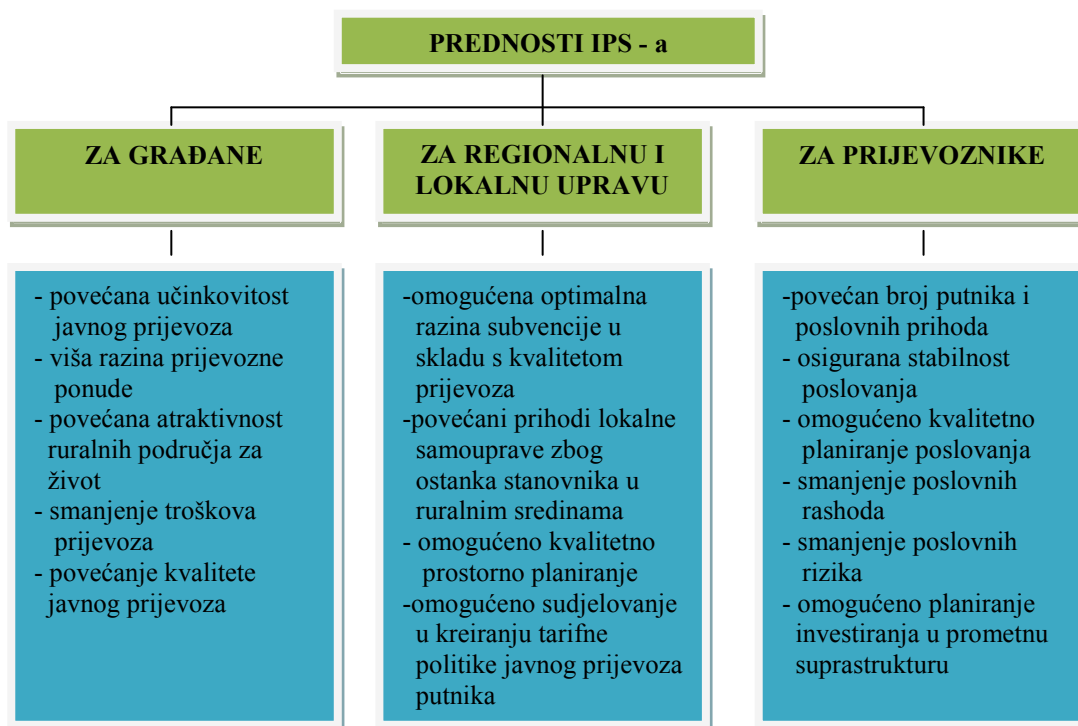
- d) je omogućeno lagano i brzo mijenjanje prijevoznih oblika, uz minimalnu razinu pješačenja prilikom takve promjene (maksimalno do deset minuta)
- e) postoji intenzivna uloga regionalne uprave, lokalne samouprave i države u uspostavi i kontroli funkcioniranja sustava

Osnovna načela uspostave integriranog prijevoza putnika su:

- a) osnovni prijevozni oblik u prijevoznom lancu je željeznica, zbog svojih ekoloških, energetskih, organizacijskih i infrastrukturnih prednosti
- b) ostali prijevozni oblici služe povezivanju područja u kojima nema željezničke pruge sa željeznicom (prvenstveno na željezničko – cestovnim terminalima), te se koriste na kraćim relacijama
- c) cijena prijevoza, kao i cjelokupni tarifni sustav, potiču korištenje integriranog prijevoznog sustava i napuštanje individualnog prijevoza, posebice u svrhu dnevnih migracija
- d) regionalna uprava i lokalna samouprava snažno podupiru sustav subvencioniranjem prijevoza i eksternom kontrolom kvalitete usluga svih prijevoznih oblika
- e) integrirani prijevozni sustav se snažno marketinški promovira na lokalnoj, regionalnoj i državnoj razini

Dosadašnji primjeri iz prakse, vezani uglavnom za zapadnoeuropske regije, pokazuju brojne prednosti integriranog prijevoznog sustava u prijevozu putnika.

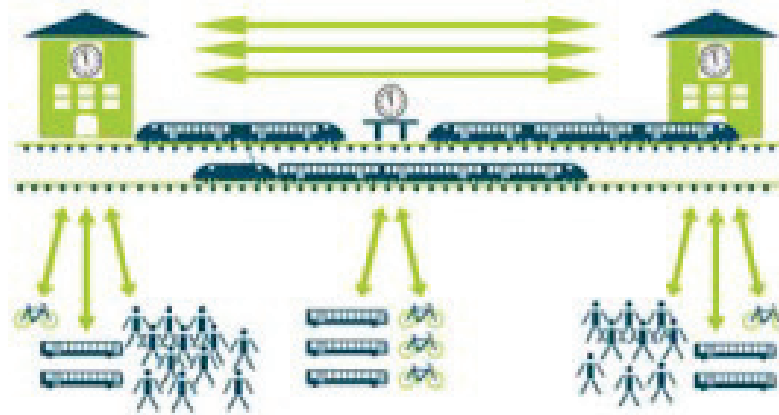
**Slika 59.:** Prednosti integriranog prijevoznog sustava u putničkom prometu



*Izvor:* izradio autor

Ukoliko se prikazanom pridodaju općepoznate prednosti javnog prijevoza putnika nad osobnim (višestruko manje zagađenje okoliša po prevezenom putniku, manja potrošnja pogonske energije i zauzimanje prostora po prevezenom putniku te veća sigurnost) radi se o potencijalno kvalitetnom obliku zadovoljavanja prijevozne potražnje.

**Slika 60.:** Shema sustava integriranog prijevoza putnika

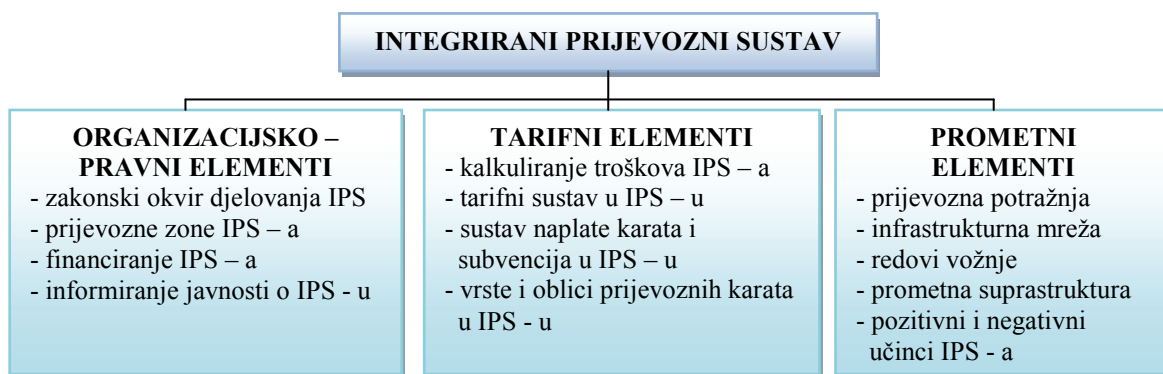


Izvor: [www.szz.hr](http://www.szz.hr), 12.08.2010. god.

Prema rezultatima dostupnih istraživanja, integriranim prijevoznim sustavom upravlja u tu svrhu osnovan koordinator („upravitelj“) prijevoza (trgovačko društvo), čija je zadaća upravljati sustavom i koordinirati njegov rad, kroz obavljanje slijedećih poslova:

- a) istraživanje prijevozne potražnje i analiza tržišta (anketiranjem i intervjuiranjem građana, brojanjem putnika, analizom prometnih tokova u svim prometnim granama, analizom individualnog prometa i dr.)
- b) predlaganje, registriranje i usklađivanje redova vožnje svih prijevoznih oblika u sustavu, temeljem pokazatelja dobivenih istraživanjem prijevozne potražnje i analizom tržišta
- c) raspisivanje i provedba natječaja za sudjelovanje prijevoznika u sustavu te definiranje kriterija za raspodjelu linija među odabranim prijevoznicima
- d) razdioba prihoda između prijevoznika koji sudjeluju u sustavu
- e) praćenje realiziranih prihoda, bez obzira na njihov izvor
- f) marketinške i promotivne aktivnosti vezane za sustav
- g) suradnja sa stakeholderima, posebice sa jedinicama regionalne uprave i lokalne samouprave
- h) koordiniranje operativnog poslovanja svih sudionika u sustavu
- i) usklađivanje poslovanja sustava sa aktualnom zakonskom regulativom
- j) edukacija zaposlenika svih sudionika u sustavu
- k) koordiniranje rješavanja infrastrukturnih i suprastrukturnih problema
- l) upravljanje kvalitetom integriranog prijevoznog sustava
- m) izrada i nadzor primjene internih propisa
- n) ostale menadžerske aktivnosti i poslovi vezani za integrirani prijevozni sustav

**Slika 61.:** Elementi integriranog prijevoznog sustava u prijevozu putnika



*Izvor:* Prilagodio autor prema Matoš, Ključarić: „Integrirani gradsko – prigradski prijevoz kao dio rješenja problema prometnog sustava grada Zagreba i okolice“, KOREMA, 2010., Zbornik radova, str. 77.

Na temelju navedenih elemenata integriranog prijevoznog sustava te svih ograničenja koja nameće hrvatski prometni sustav, naročito u području manje razvijenih regija, u sklopu istraživanja u ovom radu potrebno je sagledati i vrednovati realne mogućnosti primjene IPS – a u Hrvatskoj.

a) zakonski okvir IPS – a

Hrvatsko „prometno“ zakonodavstvo ne poznaje termin integriranog prijevoznog sustava u putničkom prometu<sup>104</sup>, a niti je u nadležnom ministarstvu ustrojeno tijelo koje bi se bavilo ovom problematikom na legislativnoj i operativnoj razini.

b) prijevozne zone IPS – a

Primjeri iz zapadne Europe (Stuttgart, Graz, Karlsruhe i dr.) pokazuju da ovakvi sustavi u pravilu integriraju regionalni prijevoz putnika sa gradskim i prigradskim prijevozom putnika većih gradova. Dakle, mogućnosti takvog sustava u drugim prometnim situacijama nisu testirane, pa samim time niti znanstveno i stručno valorizirane.

c) financiranje IPS – a

Zbog animoziteta koji je godinama vladao i vlada između autobusnih prijevoznika i željeznice te između autobusnih prijevoznika međusobno, a koji je samo dodatno pojačan sa masovnijim dolaskom novih oblika prijevoza na tržište (npr. autotaksi prijevoz), ustrojavanje financiranja IPS – a, razdioba prihoda i donošenje provedivih kriterija za tu razdiobu mora biti plod koordiniranja poslovne politike svih zainteresiranih strana, kako bi se unaprijed izbjegli svi mogući nesporazumi među zainteresiranim stranama.

d) informiranje javnosti o IPS – u

Ulogu informiranja javnosti o prednostima IPS – a trebaju preuzeti:

- država – preko nadležnog ministarstva, državnih agencija i drugih nadležnih tijela
- jedinice regionalne uprave i lokalne samouprave (županije, gradovi i općine) – preko upravnih odjela zaduženih za promet i komunalne djelatnosti
- koordinator sustava – trgovačko društvo koje se bavi upravljanjem IPS – om

e) tarifna politika IPS – a

IPS pretpostavlja usklađene tarifne sustave između prijevoznih oblika i mogućnost kupnje i korištenja jedinstvene prijevozne karte za cijelo putovanje (prvenstveno elektroničke smart kartice), što u Hrvatskoj većinom nije slučaj. Politika snažnog sufinanciranja željeznice iz državnog proračuna te davanje prioriteta željeznici u subvencioniranju prijevoza pojedinih kategorija putnika

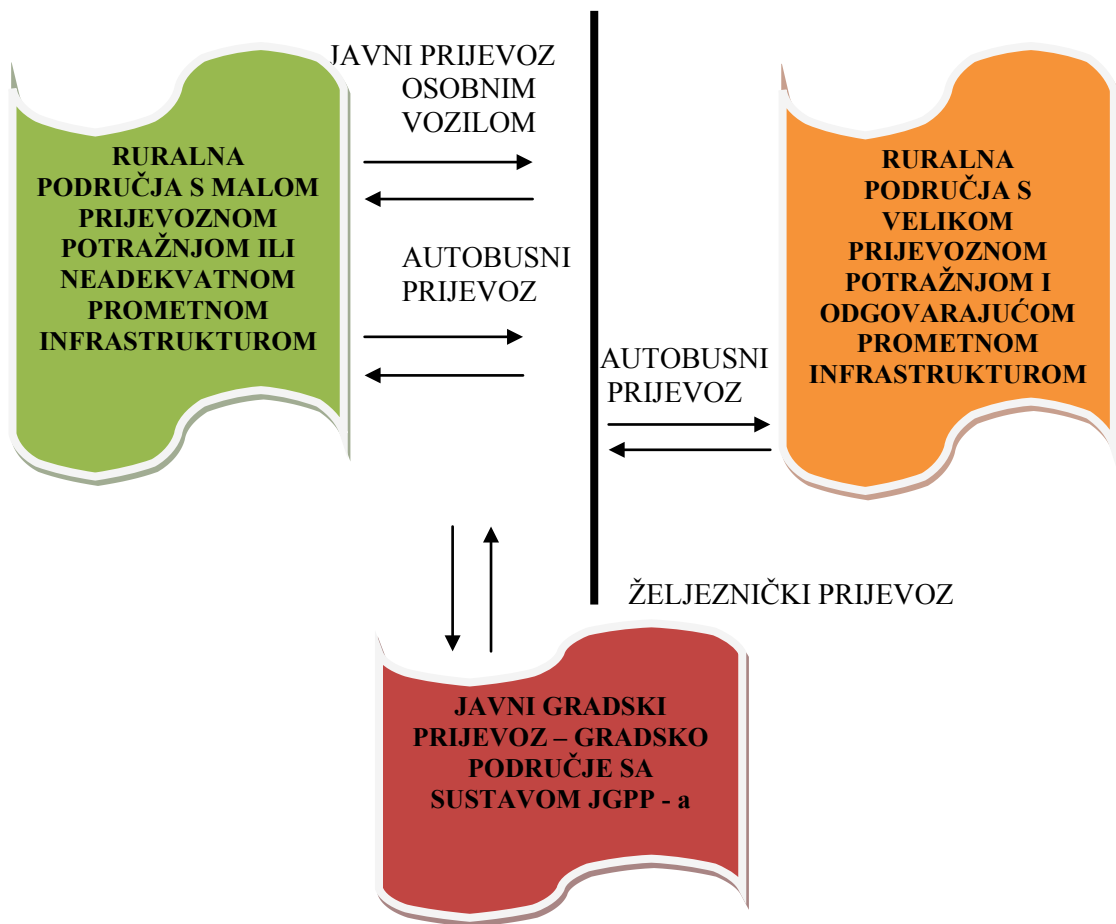
<sup>104</sup> nema definicije takvog ili sličnog sustava u Zakonu o prijevozu u cestovnom prometu niti u Zakonu o kombiniranom prometu

(učenci, studenti i dr.) na regionalnoj i lokalnoj razini, izazvalo je znatnu razliku u cijenama autobusnog i željezničkog prijevoza koje treba međusobno uskladiti i interesno pomiriti.

f) prometni elementi

Postoji izrazita neravnomjernost u razvoju i stanju prometne infrastrukture i suprastrukture na razini države i pojedinih regija. Posebno se to odnosi na cestovnu infrastrukturu koja u ruralnim područjima često ne omogućuje prometovanje autobusima. To podrazumijeva da se u integrirane prijevozne sustave moraju uključiti i prijevozni oblici u cestovnom prometu koji koriste osobne automobile s najviše osam putničkih mjesta (jitney, taksi). Poseban problem predstavljaju redovi vožnje koji su bili definirani na „konkurentskoj“, a ne na „partnerskoj“ osnovi, kako između različitih prijevoznika iste prometne grane, tako i između različitih prometnih grana (posebice željezničkog i autobusnog prijevoza putnika). Redefiniranje redova vožnje u integriranom prijevoznom sustavu je nužnost i osnovni preduvjet za njegov uspjeh. Uvažavajući navedene zaključke, može se postaviti model integriranog prijevoza putnika za većinu regija u Hrvatskoj.

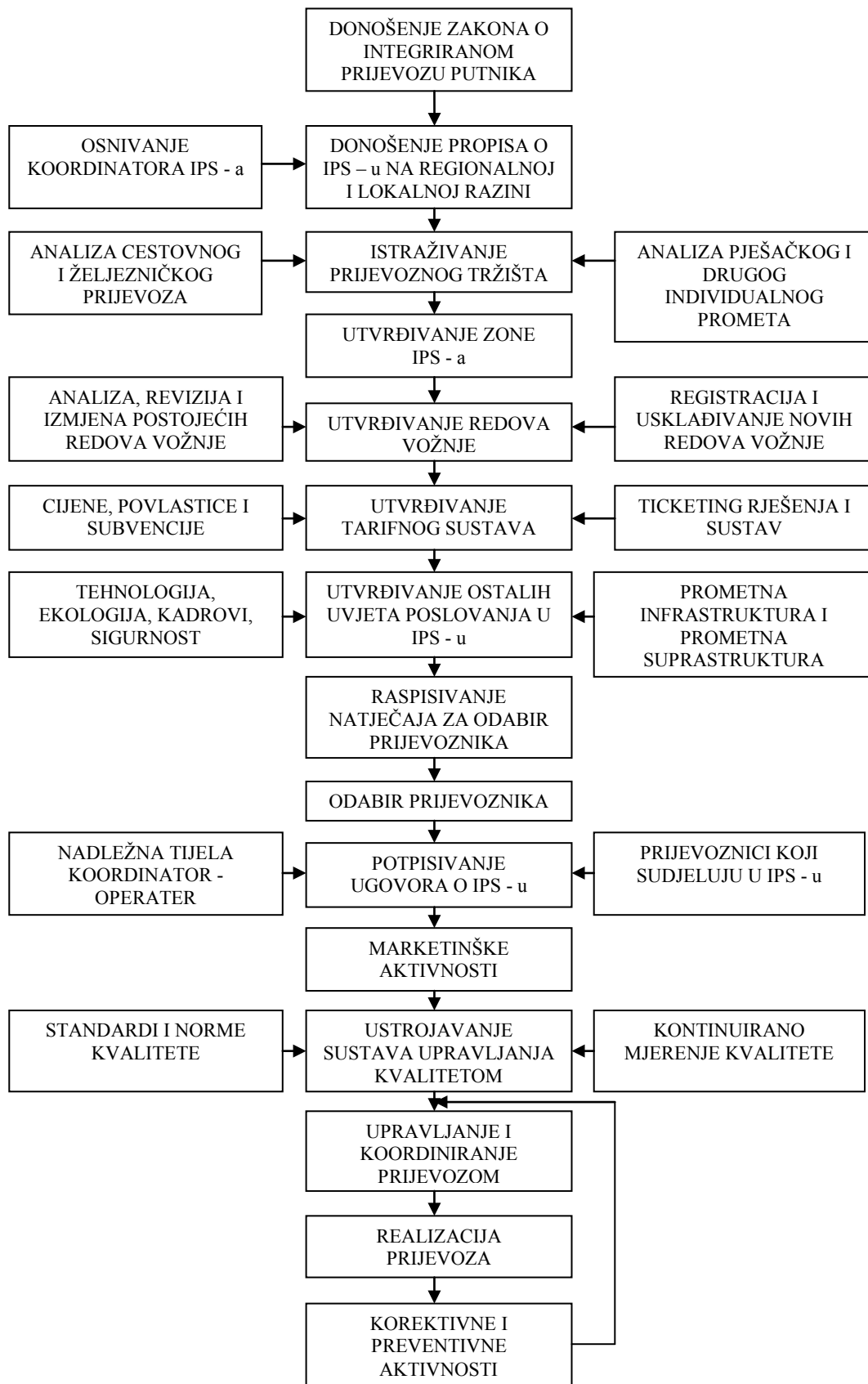
**Slika 62.:** Model integriranog prijevoza putnika za hrvatske regije



Izvor: izradio autor

U nastavku se daje dijagram toka potrebnih aktivnosti s ciljem uspostave sustava integriranog prijevoza putnika u Hrvatskoj.

Slika 63.: Dijagram toka uspostave IPS – a u Hrvatskoj



Izvor: izradio autor

U Hrvatskoj postoji nekoliko projekata uspostave integriranog prijevoznog sustava u prijevozu putnika, i to:

- a) projekt na razini Varaždinske i Međimurske županije
- b) projekt na razini Grada Zagreba, Zagrebačke i Krapinsko – zagorske županije
- c) projekt gradsko – prigradskog prijevoza putnika na području Grada Osijeka

Dok su prva dva projekta još uvijek na razini planiranja, treći projekt je zaživio u praksi, potpisivanjem ugovora o poslovnoj suradnji između GPP – a Osijek, koji obavlja gradski prijevoz putnika i Veolia transport – Panturist, koja obavlja županijski prijevoz putnika u širem gradskom i prigradskom pojasu grada Osijeka. Putnicima je omogućena kupnja zajedničke prijevozne karte koja vrijedi kod oba prijevoznika po relativno popularnoj cijeni, uz mogućnost korištenja svih linija oba prijevoznika. Posebna pozornost se posvećuje kvaliteti prijevoznih kapaciteta, dok subvencioniranje prijevoza u uspostavljenoj tarifnoj uniji od strane općina, gradova i županije nije do kraja riješeno, te je u fazi daljnje dorade i poboljšanja<sup>105</sup>.

Međutim, temeljem istraživanja projekata IPS - a, može se zaključiti da se u svima razabiru određene manjkavosti:

- a) zagovara se taktni princip definiranja redova vožnje<sup>106</sup> koji u sredinama s vrlo malom prijevoznom potražnjom nema opravdanja
- b) projekte ne prati znanstveno utemeljena studija koja bi omogućila realizaciju pilot – projekta, izrađena na bazi realnih pokazatelja koji odgovaraju specifičnostima regija i njihovih prijevoznih tržišta<sup>107</sup>
- c) premalo se govori o kvaliteti samog prijevoza i o alatima upravljanja kvalitetom koje je moguće primijeniti u takvim sustavima
- d) sve aktivnosti se planiraju na regionalnoj razini, bez potenciranja presudne uloge države, odnosno nadležnog ministarstva, u ostvarivanju preduvjeta za realizaciju integriranog prijevoznog sustava, u smislu donošenja odgovarajućih zakonskih i podzakonskih propisa te planiranja proračunskih sredstava za njihovo sufinanciranje
- e) ne postoje detaljniji projekti operativnog financiranja integriranih prijevoznih sustava u smislu realizacije povlačenja novca iz fondova Europske unije, a što bi omogućilo njihovu bržu, efikasniju i kvalitetniju realizaciju

Takve okolnosti je potrebno mijenjati, uz sinergijsko djelovanje znanosti, struke i prometne operative na terenu, „mobilizirajući“ sve raspoložive, prije svega, ljudske (kadrovske) resurse.

---

<sup>105</sup> izvor informacija: vrhovni menadžment prijevoznikog poduzeća Veolia Transport – Panturist Osijek

<sup>106</sup> polasci linija u ravnomjernim razmacima od 10 do 30 minuta, ovisno o prijevoznim potrebama

<sup>107</sup> studija „preuzeta“ iz Grada Brna za Zagreb i okolne županije nije uvažila realne okolnosti i prometne specifičnosti koje na tom području vladaju



## 4. ORGANIZACIJA PROMETNIH PODUZEĆA U CESTOVNOM PRIJEVOZU PUTNIKA I NJEN UTJECAJ NA KVALITETU

### 4.1. Elementi organizacije prometnih poduzeća u funkciji kvalitete poslovanja

Ovo istraživanje je pokazalo da ne postoje autori koji se bave specifičnostima organizacije prometnih poduzeća te utjecajem njihove organizacije na kvalitetu prijevoznih usluga, posebice kod autobusnih prijevozničkih poduzeća kao elemenata prometnog sustava Republike Hrvatske. Zbog toga, a u funkciji upravljanja kvalitetom u javnom autobusnom prijevozu putnika, potrebno je istražiti organizaciju prijevozničkih poduzeća kroz slijedeće aspekte:

**Slika 64.:** Aspekti istraživanja organizacije prijevozničkih poduzeća u funkciji upravljanja kvalitetom



Izvor: izradio autor

#### 4.1.1. Organizacijska struktura prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika

Tezu da je nemoguće realizirati kvalitetnu prijevoznu uslugu bez kvalitetno organiziranih prometnih poduzeća potrebno je dokazati s više aspekata. Osnovno obilježje poduzeća je njihova organizacijska struktura. U literaturi se navodi čitav niz definicija organizacijske strukture, od kojih se ovdje daju značajnije, domaćih i stranih autora. Novak<sup>108</sup> definira organizacijsku strukturu kao sveukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje, a koji su nastali kao posljedica organizacijske izgradnje. Žugaj<sup>109</sup> navodi da je organizacijska struktura najvažniji dio svake organizacije te da predstavlja sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka, te da je organizacijska struktura dinamičan element organizacije poduzeća koja čini jedinstvo svih dijelova poduzeća i integrira uporabu svih resursa u organizaciji.

Izbor organizacijske strukture pritom je determiniran unutarnjim i vanjskim čimbenicima organizacije. Galbraith<sup>110</sup> navodi da je organizacijska struktura način dekompozicije ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke i uspostavljanje koordinacije između pojedinačnih zadataka radi izvršenja ukupnog zadatka. Mintzberg<sup>111</sup> navodi da je organizacijska struktura sveukupnost načina na koje je podijeljen njezin rad u različite zadatke, a zatim izvedena koordinacija među njima.

<sup>108</sup> Sikavica, P., Novak, M.: „Poslovna organizacija“, Informator, Zagreb, 1999. god., str. 8

<sup>109</sup> Žugaj, M.: „Organizacija“, FOI, Varaždin, 2004. god., str. 215

<sup>110</sup> Galbraith, P.: „Organization and Management“, Practice Hall, New York, 1978. god., str. 234

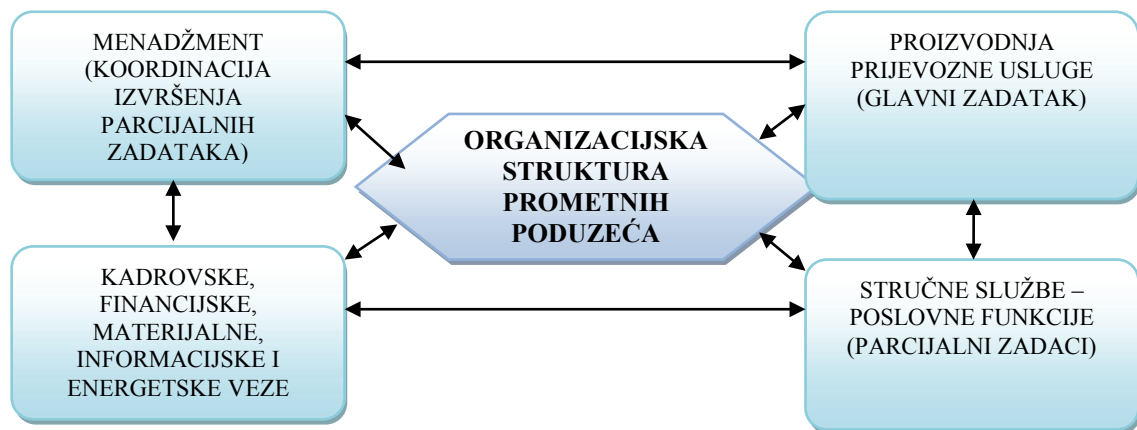
<sup>111</sup> Mintzberg, H.: „Management“, Practice Hall, New York, 1982. god., str. 120

Iz navedenih definicija razlučuju se karakteristike organizacijske strukture i njihova važnost za poduzeće kao cjelinu:

- a) glavni zadatak poduzeća se raščlanjuje na pojedinačne zadatke
- b) između pojedinačnih zadataka uspostavljaju se veze i odnosi (komunikacija)
- c) moraju postojati tijela i/ili pojedinci koji koordiniraju aktivnosti realizacije pojedinačnih zadataka kao i tijela i/ili pojedinci koji ih neposredno realiziraju

Organizacijsku strukturu poduzeća u javnom cestovnom prijevozu putnika moguće je definirati kao dio prometnog poduzeća kojim se glavni zadatak proizvodnje prijevozne usluge u javnom cestovnom prijevozu putnika dekomponira na parcijalne (pojedinačne) zadatke na način da se strukturiraju dijelovi poduzeća koji su zaduženi za realizaciju pojedinih parcijalnih zadataka (stručne službe, sektori) sa svim potrebnim ljudskim, materijalnim i informacijskim resursima, da se između stručnih službi (sektora) uspostave materijalne i informacijske veze i odnosi, te da se oformi dio poduzeća koji će upravljati i koordinirati izvršenjem pojedinačnih zadataka, u funkciji izvršenja glavnog zadatka proizvodnje prijevozne usluge (menadžment).

**Slika 65.:** Organizacijska struktura prometnih poduzeća



*Izvor:* izradio autor

Pritom se nameće nekoliko pitanja:

1. Kako prikazati organizacijsku strukturu prometnog poduzeća i učiniti je razumljivom svim zaposlenicima ?
2. Uvažavajući specifičnosti proizvodnje prijevozne usluge, koje poslovne funkcije (službe, sektore) koje će obavljati parcijalne zadatke treba ustrojiti u prometnom poduzeću za cestovni prijevoz putnika radi realizacije osnovnog zadatka (prijevoznog procesa) ?
3. Kako, na koji način, formalizirati organizaciju prometnih poduzeća (koju vrstu organizacijske strukture odabrati) uvažavajući suvremene trendove u organizacijskoj znanosti ?

**Slika 66.:** Prikazivanje organizacije prometnog poduzeća



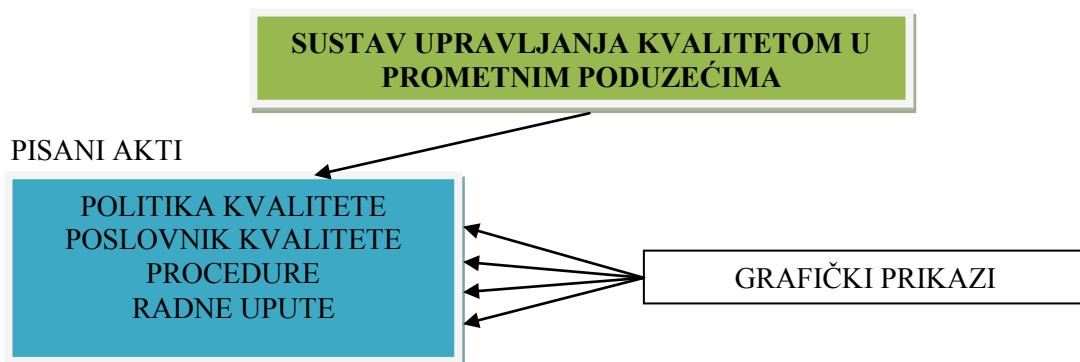
*Izvor:* izradio autor

S pozicije upravljanja kvalitetom u javnom cestovnom prijevozu putnika, potrebno je pak odgovoriti na slijedeća pitanja:

- a) koje akte koristiti u prikazivanju organizacijske strukture prometnih poduzeća ?
- b) kako organizacijske akte učiniti dostupnima zaposlenicima, uvažavajući specifičnosti operativnog funkcioniranja prometnih poduzeća ?

Odluka o tome koje akte koristiti u prikazivanju organizacijske strukture prometnih poduzeća prepušta se menadžmentu, međutim pritom se preporučuje koristiti kombinaciju pisanih i grafičkih oblika, na način da se svaka sastavnica prometnog poduzeća prikaže grafičkim organizacijskim aktom, a da se grafički akt tekstualno detaljno opiše. Isto načelo vrijedi i kod prikazivanja dijelova organizacijske strukture koji su vezani za sustav upravljanja kvalitetom.

**Slika 67.:** Prikazivanje sustava upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima



*Izvor:* izradio autor

Glavna specifičnost poslovanja prometnih poduzeća, kao uslužnih poduzeća, je disperziranost mjesta rada operativnog osoblja za vrijeme realizacije proizvodnog procesa u odnosu na sjedište poduzeća. Dok radnici proizvodnih, pa i većine uslužnih poduzeća, dolaze u pogon (objekt infrastrukturne naravi) da bi radili, vozači prometnih poduzeća „odlaze“ iz poduzeća koristeći vozila (objekte suprastrukturne naravi) da bi radili i tek se po završetku radnog vremena vraćaju „u bazu“. Na takav način je otežana komunikacija sa menadžmentom, kao i komunikacija između operativnih izvršitelja međusobno. U tom kontekstu treba promatrati i dostupnost organizacijskih

akata prometnog poduzeća svim radnicima, što je s pozicije upravljanja kvalitetom vrlo bitno. Objavljivanje na oglasnoj ploči ili internoj informatičkoj mreži (intranetu) nije dovoljno, već se preferira direktno zaduženje organizacijskih akata svakom zaposleniku (posebice vozačima), objavljivanjem na internetu te dostavljanjem izmjena i dopuna organizacijskih akata komunikacijskim kanalima koji postoje unutar glavnog informacijskog sustava za upravljanje i kontrolu prometa ili unutar sustava za ticketing, a koji su bazirani na bežičnom prijenosu podataka te na tehnologiji beskontaktnih „pametnih“ kartica.

Većina autora (Žugaj, Novak, Sikavica, Buble, Daft i dr.) u svojim djelima navode „klasične“ poslovne funkcije kao „univerzalne“ za sva poduzeća, bez obzira na njihovu djelatnost. To su funkcije nabave, prodaje, proizvodnje, financija, računovodstva i upravljanja ljudskim resursima. Iste se poslovne funkcije nadopunjuju dodatnim službama, ovisno o specifičnostima djelatnosti kojom se konkretno poduzeće bavi. Pritom se uvažavaju kriteriji za grupiranje poslova u određene poslovne funkcije i to: kriteriji sličnosti, povezanosti, posebnog interesa, autonomije, koordinacije, kriterij grupiranja prema izvršenju, prema objektu, prema rangu, prema fazama i prema svrsi<sup>112</sup>. Prometna poduzeća, a posebice ona koja se bave javnim prijevozom putnika u cestovnom prometu, su po mnogočemu specifična<sup>113</sup> pa zahtijevaju sustavan pristup definiranju poslovnih funkcija u organizacijskoj strukturi. Moguća organizacijska struktura autobusnog poduzeća može se modelirati slijedećim modelom.

**Slika 68.**: Model ustrojavanja poslovnih funkcija u organizacijskoj strukturi prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika



*Izvor:* izradio autor

U fokusu istraživanja predmetnog modela je proizvodnja prijevozne usluge koja će u konačnici imati uporabnu vrijednost za putnika (što je i glavni pokazatelj njene kvalitete), kao glavni zadatak prometnog poduzeća za prijevoz putnika. Razrada modela organizacijske strukture u smislu parcijalne podjele glavnog zadatka na pojedinačne zadatke i razvrstavanje tih zadataka u poslovne funkcije daje se u poglavlju 5. Formalizacija organizacijske strukture moguća je primjenom znanstvenih spoznaja o vrstama organizacijske strukture na mikrorazini konkretnog prometnog poduzeća za prijevoz putnika. Pri tome treba uvažiti da se organizacijske strukture poduzeća dijele na tradicionalne i suvremene.

<sup>112</sup> prilagođeno prema Richardu L. Draftu: „Organization Theory and Design“, 8th Edition, Vanderbilt University, 2004. god., str. 32

<sup>113</sup> po prirodi usluge koju pružaju, po napuštanju sjedišta firme od strane radnika da bi radili, po presudnom utjecaju ljudskih resursa na kvalitetu pružene prijevozne usluge, po snažnom interesu eksternih stakeholdera na njihovo poslovanje i dr.

**Slika 69.:** Tradicionalne i suvremene organizacijske strukture<sup>114</sup>



*Izvor:* izradio autor

U kontekstu upravljanja kvalitetom, nameće se pitanje kakvu organizacijsku strukturu prometnih poduzeća za prijevoz putnika primijeniti, a da bi ista sinergijskim djelovanjem svih stručnih službi polučila kvalitetan konačni cilj – prijevoznu uslugu koja ima određenu uporabnu vrijednost za putnike, za utjecajne skupine iz okoline poduzeća, ali i za vlasnike, zaposlenike i menadžment. Istražujući organizacijsku strukturu autobusnih poduzeća za međugradski te gradski i prigradski prijevoz putnika<sup>115</sup>, zaključuje se naklonjenost menadžmenta tih poduzeća prema uspostavi:

- funkcijske organizacijske strukture – podjela rada u prometnom poduzeću se obavlja strogo prema poslovnim funkcijama, pri čemu se objedinjuju isti i slični poslovi<sup>116</sup>. Primjer tako organizirane prijevoznike tvrtke je Presečki grupa d.o.o. iz Krapine
- divizijske organizacijske strukture prema uslugama ili prema teritoriju – u poduzeću postoji podjela organizacije poslovanja prema vrsti usluge koja se pruža (sektor za linijski prijevoz i sektor za povremeni prijevoz putnika) ili je poduzeće „podijeljeno“ na poslovne jedinice smještene na širem geografskom području (npr. Slavonija, Dalmacija, Istra i sl.). Primjer tako organiziranog autobusnog poduzeća je Čazmatrans d.o.o. iz Čazme.
- mješovita organizacijska struktura – kod koje se kombiniraju prethodni oblici organizacije poslovanja, ovisno o karakteristikama tržišta na kojem poduzeće posluje te makroekonomskom okviru poslovanju u državi poslovnog nastana poslovnice poduzeća ili njegove centrale. Primjer tako organiziranog autobusnog poduzeća je Veolia transport, multinacionalna kompanija sa ispostavom u Hrvatskoj (Panturist iz Osijeka)

Ako se u prvi plan poslovnog interesa menadžmenta prometnih poduzeća stavi kvaliteta te izvjesno povezivanje različitih prijevoznih oblika iz više prometnih grana u tarifne unije ili integrirane prijevozne sustave, postavlja se pitanje da li najčešće korištene (tradicionalne) organizacijske strukture mogu odgovoriti tim izazovima ili je potrebno istražiti i modelirati nove organizacijske oblike koji će to učiniti bolje, efikasnije i efektivnije. Na primjeru autobusnih prometnih poduzeća moguće je primijeniti procesnu, projektnu i T organizacijsku strukturu. Ako se u upravljanju kvalitetom prednost daje procesnom pristupu, logično je da se autobusno prometno poduzeće može ustrojiti kroz procesnu organizacijsku strukturu. Model autobusnog poduzeća organiziranog kroz procesnu organizacijsku strukturu polazi od pretpostavke da se u svakom poduzeću odvija čitav niz

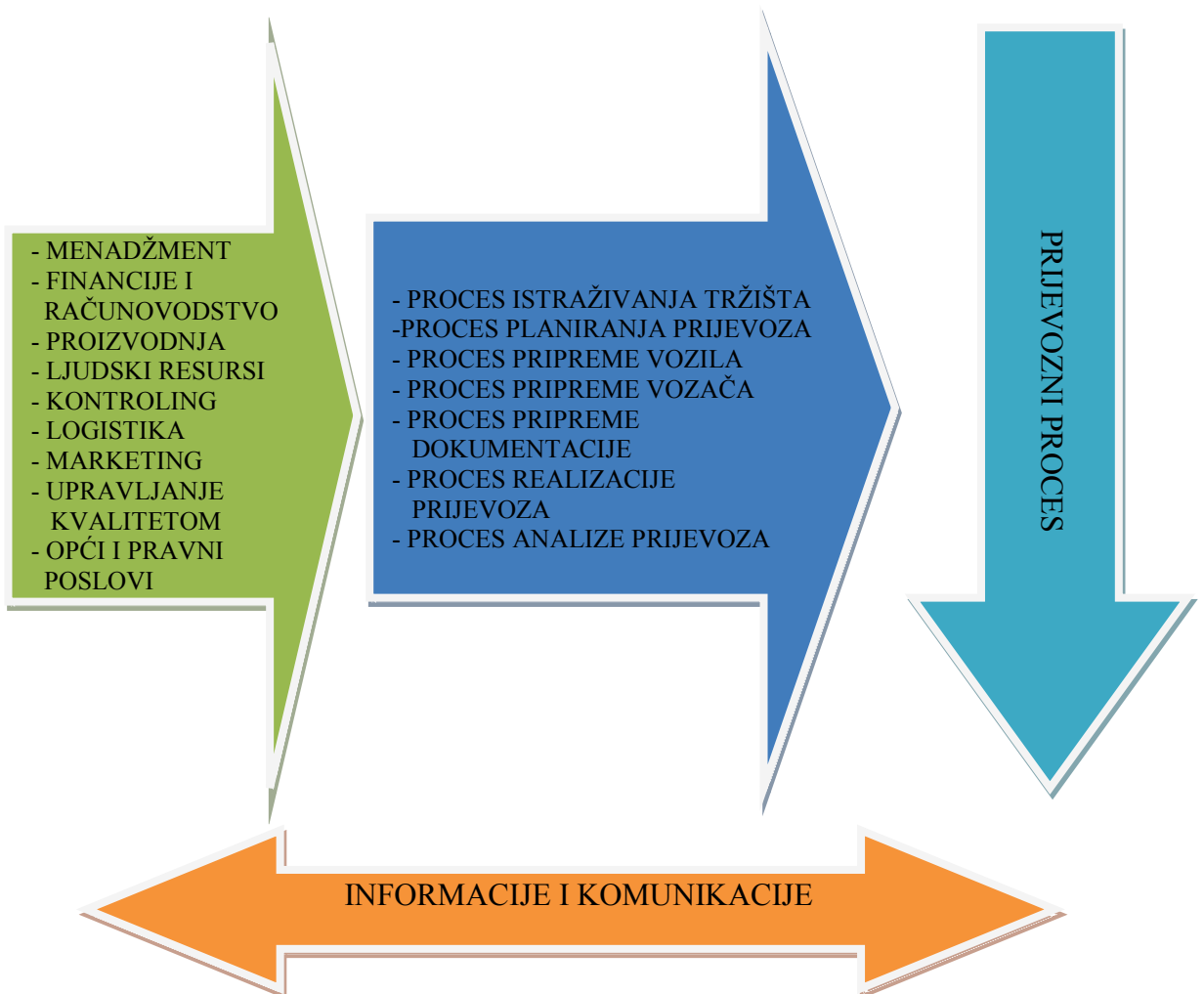
<sup>114</sup> izradio autor prema Buble, M.: „Menadžment“, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006. god., poglavlje 3, glava XI. „Oblikovanje organizacijske strukture“

<sup>115</sup> više u poglavlju 8.

<sup>116</sup> Žugaj, M.: „Organizacija“, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004.god., str. 222

procesa koji su u funkciji realizacije, glavnog, prijevoznog procesa. Primjenjuje se „klasična“ podjela procesa u poduzeću na glavne, pomoćne, informacijske i menadžerske. U realizaciji svih procesa sudjeluju stručne službe, svaka kroz svoju nadležnost i zadatke, a koje zajedničkim i koordiniranim djelovanjem omogućuju funkcioniranje poduzeća. Funkcijski i divizijski organizacijski oblici „evoluiraju“ u matrične organizacijske oblike (poduzeće je podijeljeno na poslovne funkcije, a unutar njih se realiziraju projekti), da bi se posljedično razvila procesna organizacijska struktura, temeljena na dvije odrednice: na procesima i na timovima<sup>117</sup>. Proces predstavlja skup aktivnosti izvršenjem kojih se angažiranjem ljudi, metoda i sredstava, ostvaruje transformacija inputa u outpute, kako bi se zadovoljile potrebe kupaca. Pritom se koristi načelo „end – to – end activities“ koje govori da se polazi od aktivnosti na jednom kraju procesa, te prelazeći preko više odjela dolazi se do aktivnosti na drugom kraju tog procesa. Timovi se mogu formirati kao stalni (zaposlenici iz svih stručnih službi sudjeluju u realizaciji određenih procesa, koristeći svoju specijalizaciju i usko stručno znanje i stavljajući ih u funkciju realizacije outputa svakog procesa). Dakle, timovi su multidisciplinarni, a njihovi članovi kao pojedinci moraju biti izuzetno vješti u rješavanju problema i donošenju odluka.

**Slika 70.:** Model procesne organizacijske strukture autobusnog poduzeća



*Izvor:* izradio autor

U literaturi se navode mnoge prednosti, ali i nedostaci procesne organizacijske strukture. Daft<sup>118</sup> navodi kao prednosti slijedeće:

<sup>117</sup> Buble, op.cit., str. 261

<sup>118</sup> Daft, op.cit., str. 113

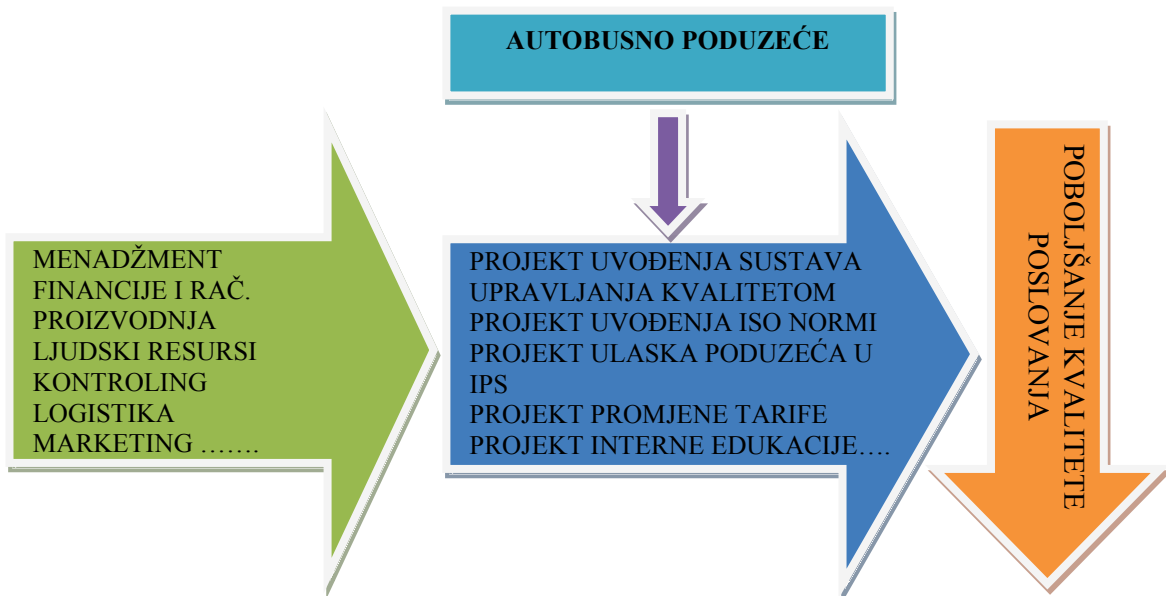
- a) usmjerenost na resurse
- b) efikasnost
- c) prilagodljivost promjenama u okolini
- d) reduciranje granica između stručnih službi
- e) olakšano sagledavanje cjelokupnog toka poslovanja poduzeća
- f) pojačana participacija zaposlenika
- g) smanjenje troškova

Kao nedostaci, navode se:

- a) ugrožavanje pozicije srednjeg menadžmenta
- b) promjene u filozofiji menadžmenta
- c) dupliciranje oskudnih resursa
- d) zahtjevi za novim vještinama i znanjima koje nije uvijek lako usvojiti
- e) može produljiti donošenje odluke u timovima
- f) neefikasnost, ako se identificiraju pogrešni procesi

Projektna organizacijska struktura pretpostavlja da se u poslovanju prometnog poduzeća pojavljuje novi problem koji treba riješiti ili poslovni poduhvat kojeg treba realizirati. U tom slučaju radi se o projektu čijom realizacijom upravlja projektni menadžer koji vodi projektni tim, sastavljen od stručnjaka iz svih stručnih službi. Svaki projekt je definiran svojim ciljem, trajanjem i očekivanim financijskim sredstvima koja će se utrošiti na njegovu realizaciju. Na primjeru prometnih poduzeća projektna organizacijska struktura je uglavnom privremenog karaktera i koristi se dok realizacija projekta traje. Projekti u prometnim poduzećima su usmjereni na povećanje kvalitete i u direktnoj su vezi sa sustavom upravljanja kvalitetom. Nakon što se projekt realizira, zapravo i prestaje potreba za postojanjem projektnog tima, kao i projektnog menadžera, a rezultat (output) projekta prelazi iz faze realizacije u fazu implementacije (korištenja) te su daljnje aktivnosti usmjerene na održavanje i kontrolu implementiranih rezultata projekta. Primjena projektne organizacijske strukture na primjeru autobusnog prometnog poduzeća može se prikazati slijedećim modelom.

**Slika 71.:** Model projektne organizacijske strukture autobusnog poduzeća



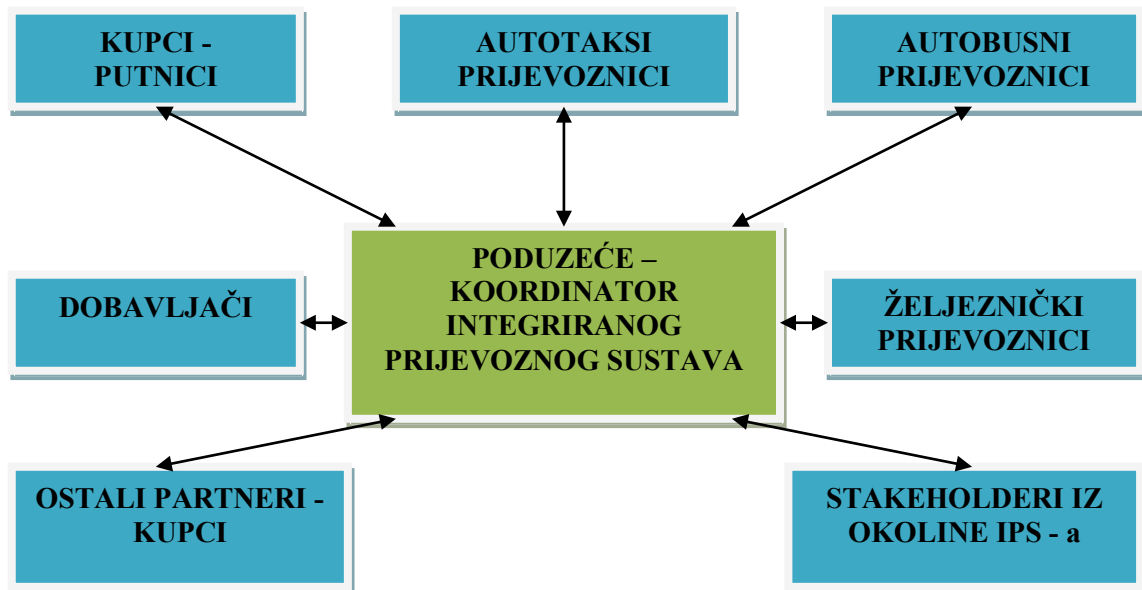
*Izvor:* izradio autor

Prometna poduzeća integrirana (povezana) u tarifne unije, odnosno u integrirane prijevozne sustave putničkog prometa, u naravi tvore T – oblik organizacijske strukture. Pri tome presudnu ulogu ima utjecaj informacijskih tehnologija i komunikacija između poduzeća utemeljena na e – mailu,



internetu i ostalim suvremenim bežičnim tehnologijama. Prometna poduzeća se povezuju u mrežu, a svako poduzeće u mreži zadržava „svoju“ organizacijsku strukturu. Dakle, ovdje se ne radi o novom organizacijskom obliku već o činjenici da se želi naglasiti presudan utjecaj informacijske tehnologije na poslovanje svih poduzeća suvremenog gospodarstva, pa tako i prometnih poduzeća za prijevoz putnika. Model T – organizacije poduzeća za cestovni prijevoz putnika daje se na sljedećoj slici.

**Slika 72.** : Model T – organizacije poduzeća za prijevoz putnika u cestovnoj prometnoj grani



*Izvor:* izradio autor

#### 4.1.2. Organizacijska kultura prometnih poduzeća

Organizacijsku strukturu poduzeća, bez obzira na njen oblik, čine prvenstveno ljudi raspoređeni unutar stručnih službi. Oni zajedničkim i pojedinačnim aktivnostima doprinose realizaciji parcijalnih i glavnog zadatka, realiziraju poslovne procese i projekte unutar poduzeća, komuniciraju s okolinom, ali i međusobno. Na takav način se u poduzeću stvaraju formalne (odjeli, službe, sektori, timovi) grupe zaposlenika, ali i neformalne grupe zaposlenika, proizašle iz formalnih grupa, koje nisu strukturirane organizacijskom strukturom. Njihove međusobne odnose je potrebno urediti na način da se osigura kvalitetno poslovanje poduzeća kao cjeline, da se eliminiraju (ili maksimalno smanje) razlike među grupama te da se stvore poželjni obrasci djelovanja unutar poduzeća, koji obavezuju zaposlenike, sve dok su oni „pripadnici“ tog poduzeća. U kontekstu upravljanja kvalitetom prometnih poduzeća za prijevoz putnika, tome treba posvetiti odgovarajuću pozornost kroz formalizaciju organizacijske kulture.

U nastavku se daje nekoliko definicija organizacijske kulture. Cingula navodi da se organizacijska kultura izražava kroz ponašanje zaposlenika, kroz povijest i tradiciju poduzeća, dugogodišnju vrijednost proizvoda ili usluga, korporacijski identitet, dugoročni pozitivan odnos prema potrošačima, kvaliteti i postprodaji proizvoda ili usluga. Sikavica i Novak navode da je organizacijska kultura sustav vrijednosti uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u međusobnoj interakciji sa organizacijskom strukturom, na takav način proizvedeći „norme ponašanja“. Dakle, organizacijska kultura predstavlja osobnost, karakter tj. „personality“ poduzeća. Weihrich i Koontz navode da je organizacijska kultura opći obrazac ponašanja, zajedničkih



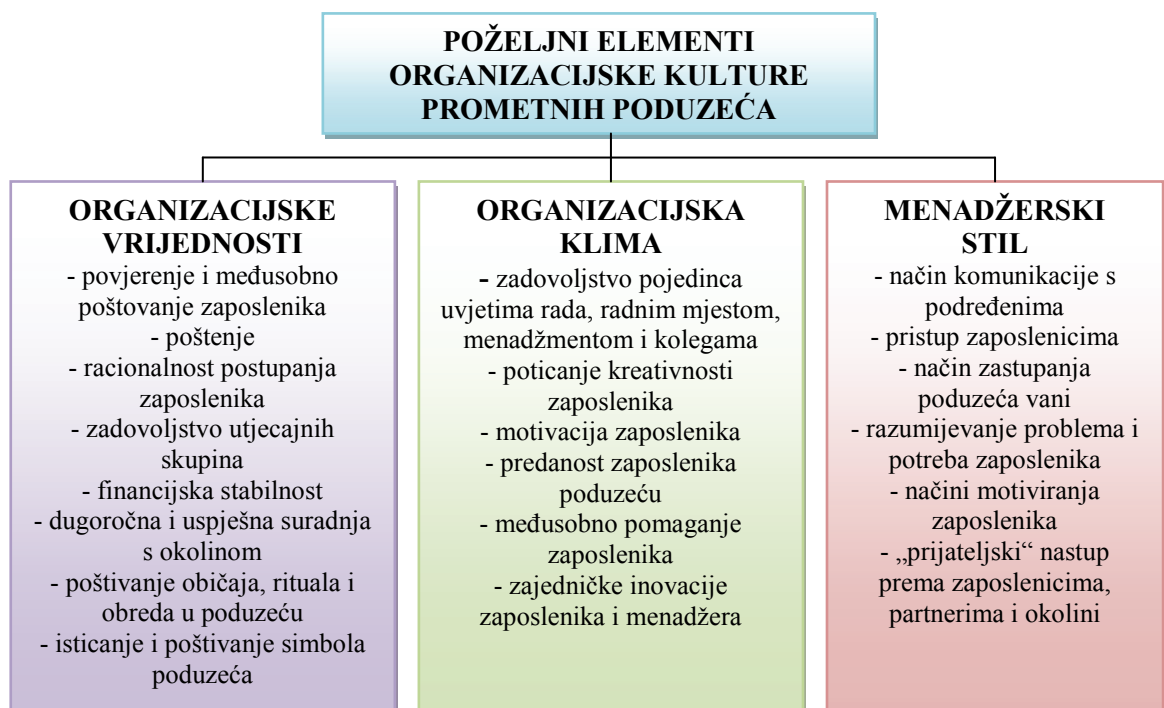
uvjerenja i vrijednosti pripadnika organizacije. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi misle, govore i čine unutar organizacijskog okruženja. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što podrazumijeva njenu stabilnost. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi. Iz predmetnih definicija zaključuje se da organizacijska kultura mora biti dio (i to jedan od važnijih) sustava upravljanja kvalitetom i u prometnim poduzećima za prijevoz putnika. Menadžment prometnih poduzeća oblikuje organizacijsku kulturu, definira funkcije i određuje tip (vrstu) organizacijske kulture, adekvatne za određene konkretne uvjete poslovanja te internu i eksternu okolinu poduzeća.

Sukladno tome, organizacijsku kulturu prometnih poduzeća za prijevoz putnika trebaju činiti tri osnovna elementa:

- a) organizacijske vrijednosti prometnog poduzeća za prijevoz putnika
- b) organizacijska klima prometnog poduzeća za prijevoz putnika
- c) menadžerski stil koji se primjenjuje u prometnom poduzeću za prijevoz putnika

Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju, ono što bi se u organizaciji trebalo dogoditi. Organizacijske vrijednosti se izražavaju u sklopu definiranja svrhe i stratejskih ciljeva prometnog poduzeća za prijevoz putnika. Organizacijska klima predstavlja radnu atmosferu koja se izražava kroz shvaćanje pojma i svrhe organizacije kao cjeline, kroz međusobne odnose zaposlenika, pa i kroz odnos zaposlenika prema kvaliteti. Menadžerski stil je način na koji se menadžeri (kao upravljačka struktura) ponašaju unutar poduzeća, posebice prema zaposlenicima i jedni prema drugima.

**Slika 73.** : Poželjni elementi organizacijske kulture prometnih poduzeća za prijevoz putnika

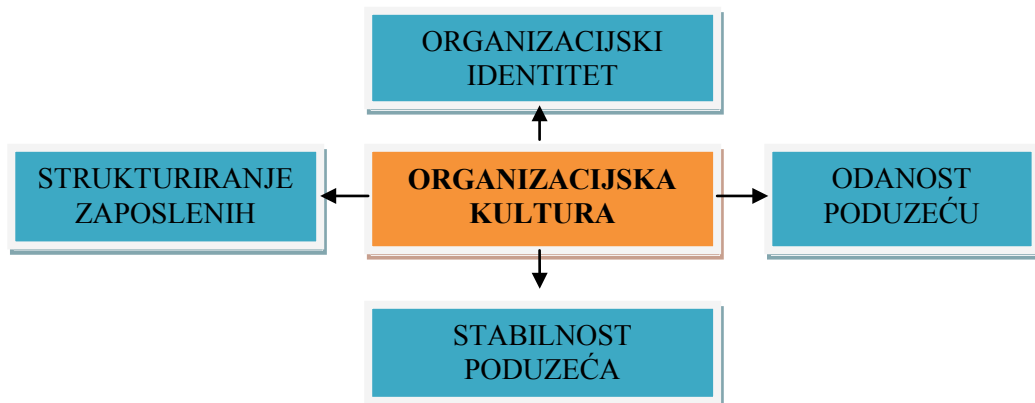


*Izvor:* izradio autor

U sklopu definiranja organizacijske kulture, zaposlenici prometnog poduzeća za prijevoz putnika moraju biti upoznati i sa:

- a) normama – pisani akti u prometnim poduzećima (interni propisi) kojima se pokazuje kakvo se ponašanje očekuje i vrednuje, a kakvo se ponašanje u poduzeću kažnjava
- b) običajima – npr. razgovor sa neposrednim rukovoditeljem jednom tjedno, jutarnja kava s kolegama, rekreacija s kolegama izvan radnog vremena, druženje s obiteljima zaposlenika i sl.
- c) obredima – dodjela nagrada zaposleniku mjeseca, dodjela jubilarnih nagrada za „vjernost“ poduzeću, proglašenje „vozača godine“ i sl.
- d) herojima – osobe koje su osnovale poduzeće ili koje su svojim radom značajno doprinijele njegovoj uspješnosti
- e) simboli – vanjski znakovi poduzeća, po kojima je poduzeće prepoznato u svojoj okolini (logotip poduzeća, boja i oznake na autobusima, službena odjeća zaposlenika i sl.). Intervjuiranje menadžera vodećih hrvatskih autobusnih poduzeća provedeno u sklopu ovog istraživanja je pokazalo da većina menadžera težište svog rada u segmentu organizacijske kulture stavlja upravo na simbole, a manje na druge elemente organizacijske kulture, što je na prvi pogled ispravno (putnici po „obojenosti“ autobusa znaju o kojem prijevozniku se radi i po tome percipiraju njegovu kvalitetu), ali je dugoročno pogrešno. Žugaj<sup>119</sup> navodi četiri funkcije organizacijske kulture.

**Slika 74.:** Funkcije organizacijske kulture



*Izvor:* izradio autor

<sup>119</sup> op.cit., str. 16

**Slika 75.** : Norme organizacijske kulture u prijevozu putnika



*Izvor:* izradio autor

Kroz realizaciju svojih funkcija, organizacijska kultura zapravo određuje „pravila igre“ koja pojedinac mora prihvatiti kako bi se uspješno integrirao u poduzeće kojem pripada, i to odmah po svom dolasku i zaposlenju u istom poduzeću. U literaturi se predlaže nekoliko modela organizacijske kulture, primjenjivih i u prometnim poduzećima, od kojih se izdvajaju:

- a) Parsonov „AGIL“ model
- b) Ouchijev model
- c) Peters – Watermanov pristup

U kontekstu upravljanja kvalitetom u prijevozu putnika, modeliranje organizacijske kulture se može temeljiti na Peters – Watermanovom pristupu, koji organizacijskoj kulturi pristupa sa stajališta poslovne izvrsnosti. Peters i Waterman su prvi puta<sup>120</sup> ukazali na važnost organizacijske kulture kao na jedan od najvažnijih faktora uspjeha poduzeća. Oni su izvršili međusobnu usporedbu poduzeća sa kvalitetno ustrojenom organizacijskom kulturom i poduzeća bez ustrojene organizacijske kulture, te utvrdili da su poduzeća u kojima postoji formalizirana organizacijska kultura:

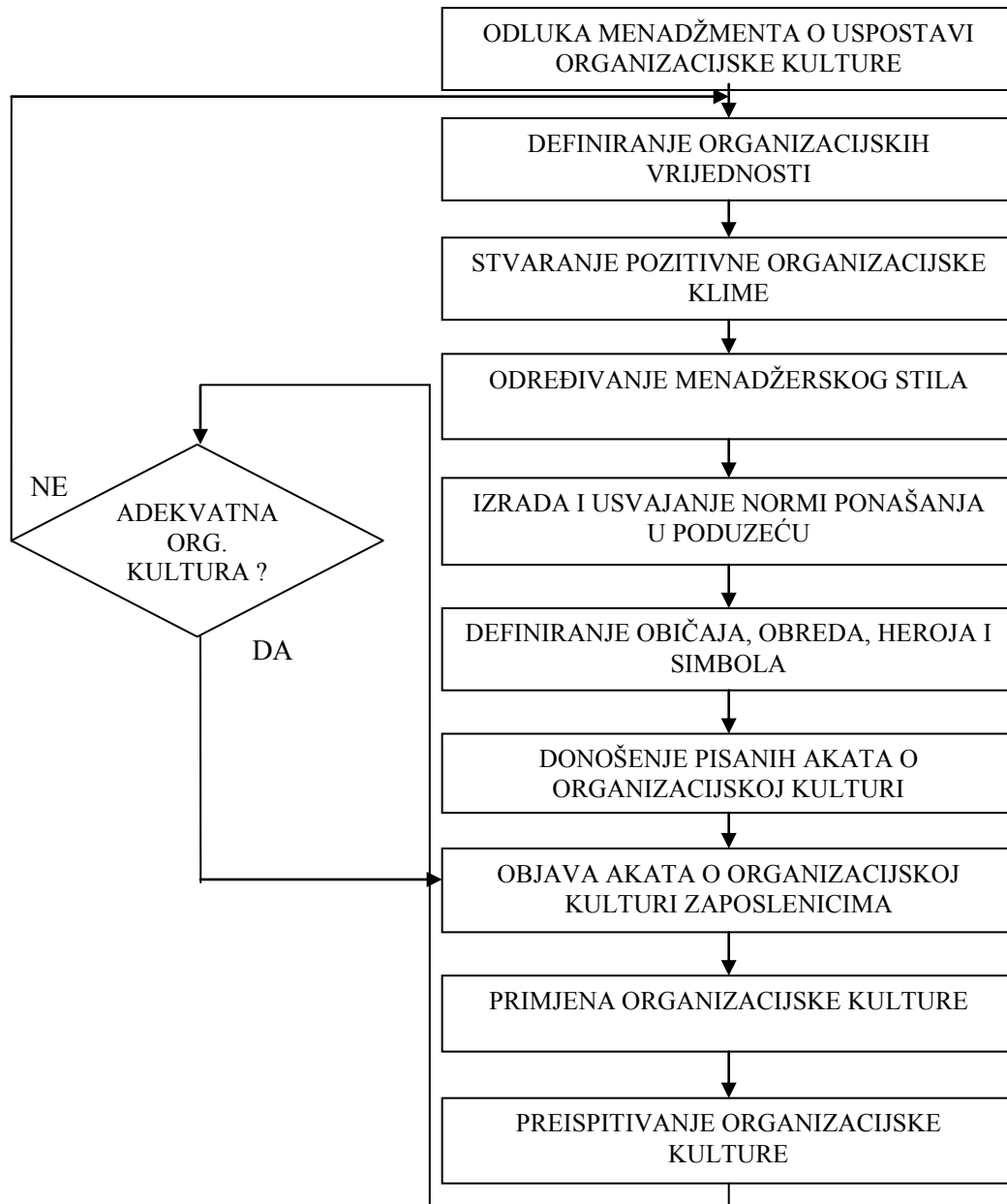
- a) usmjerena na akciju
- b) njeguju dobre odnose s kupcima i dobavljačima
- c) potiču samostalnost, inicijativu i poduzetništvo
- d) potiču proizvodnost ljudi
- e) razvijaju neposredni i kooperativni menadžment

<sup>120</sup> 1982. godine, u djelu „U potrazi za izvrsnošću“

- f) njeguju dobre međuljudske odnose unutar poduzeća
- g) njeguju jednostavne formalnosti i važnost ljubaznosti osoblja
- h) stimuliraju otvorenu, ali čvrstu organizaciju

Navedena obilježja, dakle, služe za strukturiranje pravila ponašanja menadžmenta i svih zaposlenih u svim procesima i dijelovima poduzeća. Modeliranje uspostave organizacijske kulture u autobusnim prijevozničkim poduzećima, prikazuje se slijedećim grafikonom.

**Slika 76.:** Model uspostave organizacijske kulture u autobusnim prijevozničkim poduzećima



Izvor: izradio autor

### 4.1.3. Etika u poslovanju prometnih poduzeća

Sastavni dio organizacijske kulture je poslovna etika. Prema Poslovnom riječniku<sup>121</sup> poslovna etika predstavlja primjenu etičkih principa u poslovnim odnosima i aktivnostima. Žugaj<sup>122</sup> navodi da se poslovna etika odnosi na istinitost i pravednost, a da podrazumjeva očekivanje društva, poštenu konkurenciju, oglašavanje, odnose s javnošću, društvenu odgovornost, samostalnost potrošača te etičko ponašanje poduzeća u zemlji i u inozemstvu. Također navodi da opće etičko pravilo kaže da je ugrožavanje drugih neetično i nemoralno, pa se i svaki poslovni čovjek koji svojim odlukama na bilo koji način ugrožava svoje radnike, kupce ili konkurente, ponaša nemoralno i neetički. Šehanović<sup>123</sup> kratko definira da je poslovna etika skup pravila koja određuju dobro i loše ponašanje u poslovanju poduzeća (pa tako i prometnih poduzeća za prijevoz putnika). Međutim, nameće se pitanje da li sva poduzeća posluju etički ili ne, i ako ne, u čemu su izvori etičkih problema u poslovanju ?

Kao najznačajniji izvori etičkih problema u poslovanju suvremenih poduzeća, u literaturi se navode:

- a) osobni ciljevi (nepouzdan karakter): osobina pojedinca – zaposlenika da pod svaku cijenu želi postići svoje ciljeve, ne obazirući se na zlo i nepravdu koju pritom može učiniti svojim kolegama, poduzeću ili široj društvenoj zajednici. U prometnim poduzećima česti su slučajevi da vozači žele doći do kvalitetnijeg autobusa, bez obzira na kvalitetu svog rada i činjenicu da je rad drugih vozača kvalitetniji i bolji, na način da umanjuju rad takvih kolega, a veličaju svoj
- b) osobne vrijednosti u sukobu s organizacijskim ciljevima: situacija kada poduzeće teži ciljevima ili koristi metode koje su neprihvatljive nekim zaposlenicima. U prometnim poduzećima npr. vozač autobusa može tražiti veći popravak vozila (što za poduzeće predstavlja i veći trošak) koji se neće odobriti, a što za posljedicu može imati prometnu nesreću, čak i sa ljudskim žrtvama
- c) stavovi i vrijednosti menadžmenta: nemoralan (neetičan) menadžer će pobuditi isto takvo ponašanje kod svojih zaposlenika, ali vrijedi i obrnuto: odgovoran, ambiciozan i etičan menadžer utjecati će na svoje zaposlenike da se ponašaju jednako
- d) pritisak konkurencije: situacije u kojima se poduzeća odlučuju ne neetičko postupanje kako bi „pobijedile“ konkurenciju na tržištu (pritisak „eksterne“ konkurencije) ili u kojima se neki zaposlenici u borbi za napredovanjem, odlučuju na neetičko postupanje prema kolegama

Poslovna etika je važna za prometna poduzeća iz nekoliko razloga:

- a) važnost i utjecaj javnog mišljenja na poduzeće – s obzirom da javnost očekuje od prometnog poduzeća da ono javno pokaže visok stupanj etičnosti, kako bi, kao pružatelj društveno važne usluge, o sebi steklo što bolje mišljenje u javnosti
- b) postupanje svih zaposlenika po načelu „ne čini zlo!“ - kako se prometna poduzeća u svom poslovanju ne bi ogriješila samo o moralne principe, već i važeće zakonske propise koji reguliraju djelatnost javnog prijevoza putnika
- c) zaštita prometnog poduzeća od radnika i konkurencije koja ne posluje u skladu s etičkim načelima te od svih onih koji mogu etička poduzeća dovesti u nepovoljan položaj na tržištu

---

<sup>121</sup> Masmedia, Zagreb, 2003. god.

<sup>122</sup> Žugaj, op.cit., str. 244

<sup>123</sup> Šehanović et al.: „Organizacija“, FOI, Varaždin, 2004. god., str. 577

**Slika 77.:** Sastavnice poslovne etike u prometnim poduzećima

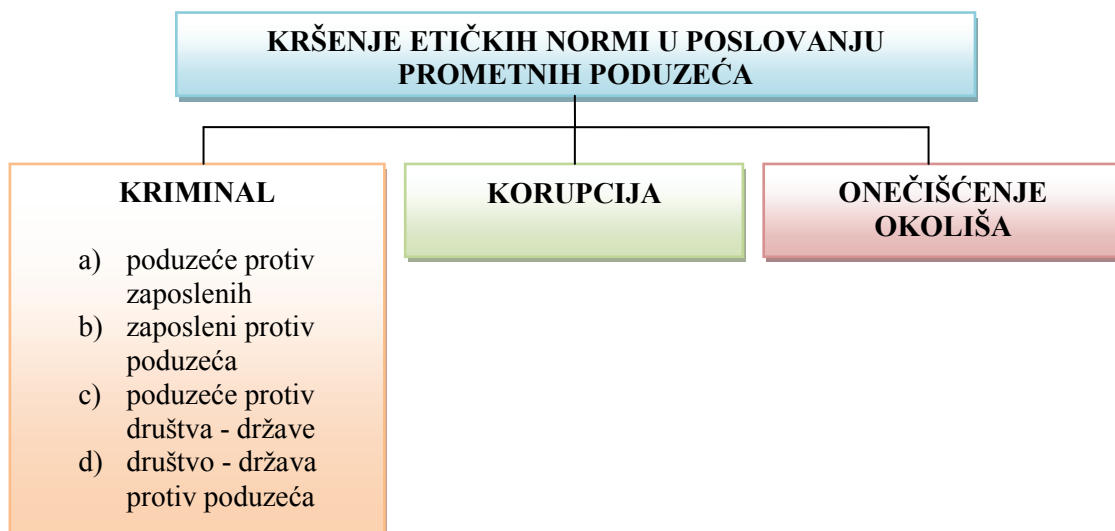


*Izvor:* izradio autor

Fizičke osobe (menadžeri i zaposlenici) obavezni su postupati etično i na takav način aktivno doprinijeti etičnom poslovanju cjelokupnog poduzeća. Poduzeće je, kao pravna osoba, odgovorno za etičko postupanje prema zaposlenicima, vlasnicima i kupcima, dakle prema društvu općenito (prema okruženju poduzeća). Etičko postupanje subjekata poslovne etike u uskoj je vezi s navodima o objektima poslovne etike.

O sadržajnim odrednicama vizije, misije, ciljeva i zadataka u prometnim poduzećima za prijevoz putnika u cestovnoj prometnoj grani, biti će više riječi u poglavlju 6. S pozicije poslovne strategije, da bi prijevozničko poduzeće bilo etično, takva poslovna strategija treba jasno biti proklamirana u svim statusnim dokumentima, dakle i u viziji, misiji, ciljevima i zadacima, koji po tom pitanju moraju biti međusobno usklađeni i ne smiju biti kontradiktorni. Kod istraživanja poslovne etike prometnih poduzeća, potrebno je navesti glavne tipove kršenja etičkih normi u poslovanju, koje treba na vrijeme prepoznati i eliminirati.

**Slika 78.:** Tipovi kršenja etičkih normi u poslovanju prometnih poduzeća



*Izvor:* izradio autor

Nažalost, svi oblici kršenja etičkih normi prisutni su i u prometnim poduzećima, o čemu svjedoče brojni medijski napisi i drugi izvori. Poduzeće može kriminalno djelovati protiv svojih zaposlenika na način da im se krše temeljna ljudska prava (pravo na rad, pravo na pravednu naknadu za rad, zaštitu na radu, pravnu zaštitu, sindikalno djelovanje) ili ekonomska prava (npr. radnici rade, ali ne primaju plaću). Učestali su rad na crno, neplaćanje prekovremenog rada, nerealni zahtjevi prema radnicima već u selekcijskom postupku, mobbing, nepovjerenje prema radnicima, pretjerana i

neutemeljena kontrola zaposlenika video kamerama, mikrofonima i sl. Sve to kod zaposlenih smanjuje produktivnost, zadovoljstvo radnim mjestom i rezultira određenim brojem radnih sporova između poduzeća kao poslodavca i radnika kao posloprimca. U kriminalne aktivnosti zaposlenih protiv poduzeća spadaju primanje mita, krađa i prodaja zaštićenih i povjerljivih informacija, nepotizam, kao i sve drugo što, na štetu poduzeća, koristi njegovim zaposlenicima. Vrlo često radnici otuđuju imovinu poduzeća (npr. gorivo i rezervne dijelove), te su nemarni i neodgovorni pri obavljanju posla.

Ovakve aktivnosti zaposlenika protiv poduzeća nisu samo plod neetičnosti pojedinaca, nego su i znak nedostatka perspektive, nepovjerenja i nevjerovanja u budućnost poduzeća i u svoju budućnost u tom poduzeću. Poduzeće može poduzimati kriminalne radnje kako bi „pobijedilo“ konkurenciju na razne načine: podmićivanjem, namještanjem cijena, propuštanjem povjerljivih informacija, nepoštivanjem zakonskih propisa (u cestovnom prometu posebice onih o sigurnosti prometa i o radnom vremenu i obveznim odmorima mobilnih radnika), neetičkim reklamiranjem svojih usluga na način da se omalovažava i ocrnjuje konkurencija, neplaćanjem poreza i doprinosa iz primanja zaposlenika i dr. U prometnoj djelatnosti, u kojoj je tržište još uvijek regulirano raznim mehanizmima od strane države, često je uplitanje politike u poslovanje poduzeća. Nepotizam i zlouporaba položaja visokopozicioniranih političkih dužnosnika na svim razinama vlasti, vrlo često dovode do uspjeha upravo onih poduzeća koja se takvim okolnostima prilagođavaju, a na štetu onih koja nisu predmet političkih interesa niti utjecaja. Korupcija ima mnoge pojavne oblike, a najčešće se manifestira kroz primanje materijalne ili druge nagrade na nezakonitu i nemoralnu uslugu<sup>124</sup>. Korupcija kao takva „nagrađuje“ nečasno ponašanje, omogućuje probitak onima koji to nisu zaslužili svojim radom, rezultatima i sposobnošću te narušava natjecateljsku sposobnost poduzeća na javnim natjecajima.

Istraživanja su pokazala da se u prometnim poduzećima često radi i o slučaju sukoba interesa, pri čemu osoba u svom djelovanju objedinjuje javnu funkciju i privatne interese, što može rezultirati protekcijom poduzeća koje je predmet bavljenja osobe koja je u sukobu interesa. Može se zaključiti da se ovakve situacije mogu izbjeći te etičko ponašanje u gospodarstvu ostvariti samo u slučajevima kada se napušta isključivo etika uspjeha (kod koje svako sredstvo opravdava cilj), a razvija etika odgovornosti za ljude, društvo i ekologiju. Upravo nepridržavanje etičkih načela vezanih za ekologiju i zagađenje okoliša, jedno je od najčešćih kršenja etičkih normi vezano za promet i prijevoz. Nedovoljno dinamična obnova voznog parka ekološki „čišćim“ vozilima, zagađenje bukom i ispušnim plinovima te druga zagađenja okoline prometom, nisu samo etički, nego i općedruštveni problem, kojeg je potrebno sustavno rješavati.

U prometnim poduzećima prepoznaju se neki posebno značajni dijelovi poslovne etike, i to:

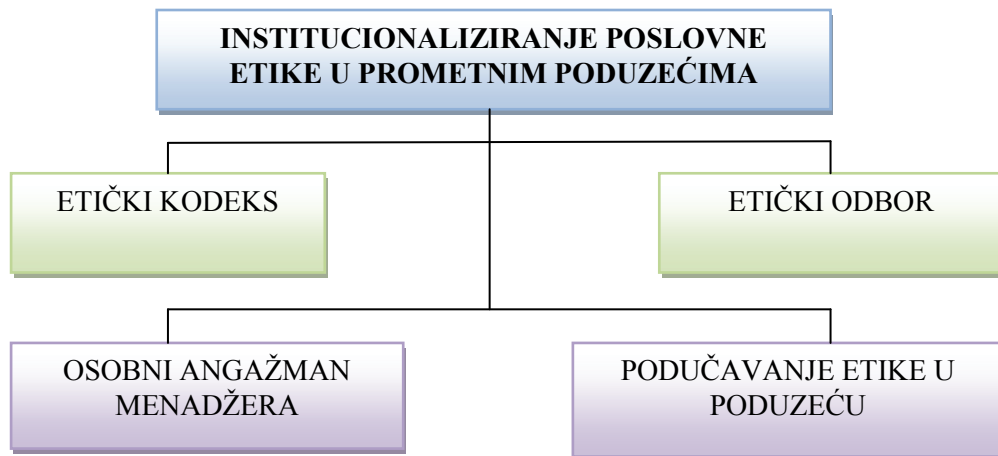
- a) poslovni bonton
- b) pravila odijevanja
- c) promicanje timskog rada i komuniciranja među svim zaposlenicima
- d) darivanje

Komuniciranje s korisnicima (putnicima) važan je dio poslovanja prometnih poduzeća. Zbog toga bonton („lijepo ponašanje“) mora biti dio poslovne etike. Bonton se formalizira i propisuje od strane menadžmenta prometnog poduzeća, zbog činjenice da je menadžment svjestan važnosti njegove primjene u percipiranju prometnog poduzeća za prijevoz putnika u okolini. U prometnim poduzećima nameću se pravila odijevanja (eng. dress code), a osoblje koje je u neposrednom kontaktu s putnicima se često uniformira. Zaposlenik u prepoznatljivoj odori, „ambasador“ je i besplatna reklama za svoje poduzeće. Timski rad i međusobno komuniciranje zaposlenih na svim razinama, kao dio poslovne etike, ima za zadaću osigurati međusobno pomaganje, solidarnost i zajedničko rješavanje problema, što postaju etičke vrednote. Svrha darivanja, s aspekta poslovne etike, je poboljšati komunikaciju s korisnicima, ali i s poslovnim partnerima i drugim utjecajnim skupinama (stakeholderima). Pritom dar mora biti vrijednosno gledano adekvatan, predan na

<sup>124</sup> Žugaj, M.: „Menadžment“, FOI, Varaždin, 2004. god., str. 290

prikladan način, u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Uobičajeno je simbolično darivati putnike npr. za Božić i Novu godinu i sl., a pritom se kao darovi protežiraju reklamni materijali poduzeća. Institucionaliziranje poslovne etike u prometnim poduzećima moguće je na nekoliko načina.

**Slika 79.:** Institucionaliziranje poslovne etike u prometnim poduzećima



*Izvor:* izradio autor

Etički kodeks je pisani dokument o vrijednostima i etičkim načelima odnosno standardima kojima se usmjeravaju poslovni potezi poduzeća<sup>125</sup>. Etički kodeks obuhvaća politike, načela i pravila kojima se usmjerava ponašanje svih zaposlenika. Primjenjiv je u poduzećima sa složenijom organizacijskom strukturom i poslovanjem (srednjim i velikim).

U prometnim poduzećima za prijevoz putnika, etički kodeks bi trebao sadržavati:

1. odanost zaposlenika najvišim moralnim načelima, koja se uvažava i cijeni
2. poštivanje zakonskih i podzakonskih akata te internih propisa i politika na svim organizacijskim razinama poduzeća
3. pružanje cjelodnevnog rada za cjelodnevnu plaću
4. traženje efikasnijih i ekonomičnijih načina obavljanja poslova na svim radnim mjestima, posebice u tzv. prometnoj operativi
5. primjeren odnos prema svim putnicima i drugim osobama s kojima zaposlenici kontaktiraju
6. ne obavljati poslove za druga poduzeća izvan radnog vremena, ako bi to naštetilo matičnom poduzeću po bilo kojoj osnovi
7. poštivati i biti aktivan sudionik u organizacijskoj kulturi
8. povjerljive informacije, važne za poduzeće, ne iznositi javno ili na drugi način koji bi poduzeću mogao naštetiti
9. posebno se brinuti o kvaliteti na svim razinama
10. razotkriti neetično postupanje u poduzeću ili izvan njega
11. osobnim primjerom utjecati na druge zaposlenike unutar poduzeća, a izvan poduzeća prezentirati poduzeće u skladu s najvišim standardima poslovnog bontona i drugih elemenata poslovne etike
12. racionalno upravljati materijalnim sredstvima koja su zaposlenicima povjerena (posebice vozilima)

Svaki menadžer u prometnim poduzećima će, ovisno o specifičnim okolnostima poslovanja, nadopunjavati etički kodeks dodatnim vrijednostima za koje želi da se poštuju unutar i izvan organizacije od strane svih zaposlenika. Kako bi se etički kodeks kvalitetno provodio u praksi, osnivaju se etički odbori. Etički odbor je tijelo unutar organizacijske strukture poduzeća (uglavnom srednjeg i velikog), koje ima za zadaću osigurati i nadgledati provođenje etičkog kodeksa na svim

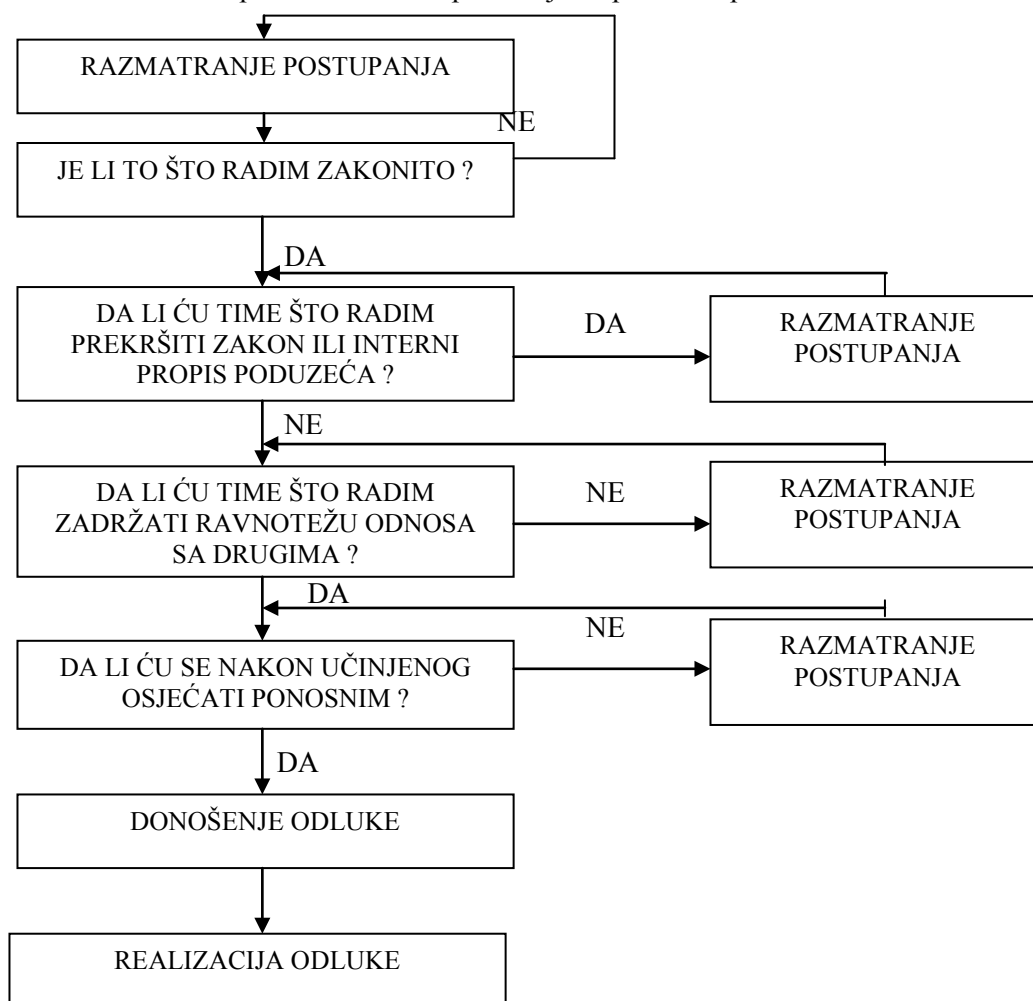
<sup>125</sup> Griffin, R.W.: „Management“, 3 rd Edition, Boston, USA, 1990. god. str. 814



organizacijskim razinama u poduzeću<sup>126</sup>. Etički odbor održava redovite sastanke na kojima se raspravljaju etički problemi, prenose odredbe etičkog kodeksa svim zaposlenicima, provjeravaju i otkrivaju moguće povrede kodeksa, osigurava provođenje kodeksa, nagrađuje pridržavanje i kažnjava nepridržavanje odredbi kodeksa, preispituje i nadopunjava kodeks i izvješćuje menadžment o uspješnosti provođenja kodeksa. Funkciju etičkog odbora u malim poduzećima preuzima menadžer, koji osobno prenosi etička načela svojim zaposlenicima.

U sklopu formaliziranja poslovne etike u poduzećima, obavlja se i podučavanje etike, koja tako postaje dio svakodnevnog razmišljanja i djelovanja zaposlenika na svim radnim mjestima. Zaposlenici prometnih poduzeća za prijevoz putnika, u svom svakodnevnom radu donose određene odluke, koje mogu biti i neetične te tako suprotne usvojenim odredbama etičkog kodeksa. Bennet<sup>127</sup> preporuča korištenje upitnika o etičkom ponašanju s ciljem „provjere“ etičnosti prije donošenja bilo kakve poslovne odluke. Model upitnika o etičkom ponašanju po Bennetu, primjeren uporabi u prometnim poduzećima za prijevoz putnika, prikazan je slijedećim dijagramom.

**Slika 80.:** Model upitnika o etičkom ponašanju za prometna poduzeća



Izvor: izradio autor

Etičko poslovanje prometnih poduzeća kao pravnih osoba ostvaruje se kroz poštivanje načela etičkog poslovanja.

<sup>126</sup> prema Weichrichtu i Koontzu: „Menadžment“, Mate naklada, Zagreb, 1994. god., str. 78

<sup>127</sup> Bennet, R.: „Management“, Informator, Zagreb, 1994. god., str. 211

Načela etičkog poslovanja su:

1. misija poslovanja – poduzeće se vodi prema viziji i misiji iz koje je moguće razlučiti što je etičko, a što neetičko ponašanje
2. ponos – zaposlenici se ponose sobom i svojim poduzećem, čime se mogu oduprijeti iskušenjima neetičkog ponašanja
3. strpljenje – zaposlenici smatraju da pridržavanje etičkih načela, dugoročno vodi uspjehu
4. upornost – zaposlenici su ustrajni u svojoj obvezi poštivanja etičkih normi i brinu se kontinuirano da njihovi postupci budu usklađeni s tim normama
5. sagledavanje (razmatranje) – zaposlenici odvajaju dio svog vremena kako bi utvrdili gdje se poduzeće (i oni koji su unutar njega) nalazi, ocijenili kamo poduzeće ide i odredili kako stići do zacrtanih ciljeva

#### 4.1.4. Vanjski i unutarnji čimbenici organizacije prometnih poduzeća

Na poslovanje prometnih poduzeća djeluje čitav niz čimbenika koji najvećim dijelom utječu na to kakvo će poduzeće biti i kako će ono poslovati, pa i kako će percipirati važnost kvalitete u svom poslovanju. Općenita podjela čimbenika organizacije je ona na vanjske i unutarnje<sup>128</sup>.

**Slika 81.:** Vanjski i unutarnji čimbenici organizacije prometnih poduzeća



Izvor: izradio autor

Brojnost i kompleksnost vanjskih i unutarnjih čimbenika organizacije prometnih poduzeća svjedoči o složenosti prometnog poduzeća i o sveobuhvatnosti faktora o kojima menadžment poduzeća mora voditi računa prilikom definiranja svoje poslovne strategije i ciljeva, pa i ciljeva kvalitete. Razvijeni prometni sustavi i gospodarstva općenito imaju stabilan institucionalni (a samim time i stabilan makroekonomski) okvir za poslovanje prometnih poduzeća. U Hrvatskoj se mnogo toga promijenilo u tom smislu uslijed pregovaračkog procesa za pristupanje u punopravno članstvo Europske unije.

U sklopu pregovaračkog poglavlja broj 14 – Prometna politika i 21 – Transeuropske mreže, postavljeni su „novi“ institucionalni okviri za poslovanje prometnih poduzeća za prijevoz putnika. To se prvenstveno odnosi na donošenje novih zakonskih propisa iz područja prijevoza, sigurnosti prometa, radnog vremena mobilnih radnika te opremljenosti i tehničkih uvjeta za vozila kojima se obavlja javni komercijalni prijevoz. Također su kadrovski i tehnički „pojačane“ određene upravne strukture u nadležnim ministarstvima, kako bi se propisi mogli provesti u praksi. Poboľšanju institucionalnih okvira poslovanja pridonijeti će i novi propisi iz domene trgovačkog prava, radnog prava, tržišnog natjecanja, komunalnih djelatnosti i javne nabave. Cilj njihove primjene je uvesti

<sup>128</sup> Žugaj et al.: „Organizacija“, FOI, Varaždin, 2004. god., str. 152

više reda<sup>129</sup> na prometno tržište i omogućiti stabilnije poslovanje prometnih poduzeća, posebice u segmentu investicija u nova vozila i u nove tehnologije. Integracijski procesi u prijevozu putnika u Hrvatskoj, posebice u cestovnoj prometnoj grani, bili su usmjereni kupnji posmrulih autobusnih poduzeća i njihovom „ulasku“ u stabilne poslovne sustave. S druge strane, ozbiljnijih integracija na strukovnom principu nije bilo<sup>130</sup>.

Veliki broj udruga autobusnih prijevoznika (Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska udruga poslodavaca, prijevoznika udruženja na županijskim razinama i dr.) pridonio je raslojenosti prijevoznika u obrani svojih interesa, što ima za posljedicu nemogućnost rješavanja problema djelatnosti, koja je ionako u vrlo teškoj situaciji. Ulazak stranog kapitala i investicija je nedovoljan i spor<sup>131</sup>. Mnogi menadžeri<sup>132</sup> upravo nedostatak strateških prijevoznika alijansi i polarizaciju djelatnosti javnog cestovnog prijevoza putnika u Hrvatskoj<sup>133</sup> smatraju glavnom prepreku daljnjem razvoju djelatnosti općenito. Ne postoji ozbiljan „prijevozniki lobi“ koji bi svojom snagom omogućio efikasniju zaštitu interesa prometnih poduzeća u prijevozu putnika te olakšao ulazak hrvatskih prijevoznika na europsko tržište, ali i ublažio posljedice skorog ulaska stranih prijevoznika na naše. Tržište snažno djeluje na poslovanje prometnih poduzeća u prijevozu putnika. Ono se općenito definira kao mjesto „susreta“ ponude i potražnje, dakle u slučaju prometnog tržišta kao mjesto susreta prijevozne ponude i prijevozne potražnje.

**Tablica 23.:** Oblici prijevoznog tržišta u javnom prijevozu putnika

1) MONOPOL	Na tržištu postoji samo jedan prijevoznik	Gradski prijevoz putnika Lokalni prijevoz putnika
2) OLIGOPOL	Na tržištu postoji više prijevoznika	
2a) POTPUNA KONKURENCIJA	Nema značajnijih ograničenja tržišnog natjecanja – postoje samo uvjeti za obavljanje djelatnosti	Povremeni prijevoz putnika Posebni linijski prijevoz putnika
2b) OGRANIČENA KONKURENCIJA	Postoje značajna ograničenja tržišnog natjecanja – postoje uvjeti za obavljanje djelatnosti i dozvole za prijevoz, te obveza usklađivanja redova vožnje	Županijski linijski prijevoz Međužupanijski linijski prijevoz Međunarodni linijski prijevoz

*Izvor:* izradio autor

Bez obzira na oblik tržišta u javnom prijevozu putnika, ono je po mnogočemu specifično, i to prvenstveno po slijedećem<sup>134</sup>:

- a) jedinstveno tržište prijevoznih usluga ne postoji, već se govori o postojanju tržišta prijevoznih usluga na pojedinim linijama, koje imaju, svaka za sebe, specifičnu razinu prijevozne potražnje
- b) utjecaj države te regionalne i lokalne samouprave na reguliranje prijevoznog tržišta je vrlo značajan i realizira se kroz dodjelu licencija, koncesija i dozvola za javni prijevoz putnika

<sup>129</sup> u autobusnom prijevozu u Hrvatskoj poduzeća Autotrans iz Rijeke te Autobusni promet Varaždin preuzeli su veći broj autobusnih prijevoznika koji su zapali u poslovne teškoće i ukomponirali ih u vlastito poslovanje bilo kao poslovnice, bilo kao nove dijelove matičnih poduzeća

<sup>130</sup> u prijevozu roba izvršena je „klasterizacija“ cestovnih prijevoznika, što je ubrzo počelo davati konkretne rezultate

<sup>131</sup> jedina ozbiljnija investicija u prijevoz putnika u Hrvatskoj je kupnja autobusnog prijevoznika poduzeća Panturist iz Osijeka od strane međunarodnog koncerna Veolia transport

<sup>132</sup> iskazano u intervjuima u sklopu ovog istraživanja

<sup>133</sup> prvenstveno između tzv. Autotrans grupe, AP Varaždin grupe, Čazmatransa i „nadolazeće“ Veolie

<sup>134</sup> Perić et al.: „Ekonomika prometnog sustava“, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2000. god., str. 145

- c) tržišta prijevoznih usluga na pojedinim linijama moraju se smatrati dijelovima kompleksa međusobno povezanih i uvjetovanih odnosa na cijeloj mreži linija
- d) na prijevoznom tržištu ne postoji dodatna elastičnost niti ponude niti potražnje, što mnogi teoretičari prometnog tržišta u svojim radovima<sup>135</sup> smatraju dovoljnim razlogom nepostojanja osnovnih preduvjeta za slobodno tržišno natjecanje u linijskom prijevozu putnika. O tome postoje mnogi prijedori i različita mišljenja, koja je dalje potrebno znanstveno istražiti i valorizirati.

**Slika 82.:** Elementi prijevoznog tržišta



*Izvor:* izradio autor

Prijevozno tržište je sastavljeno od određenih elemenata, čiji položaj i snagu utjecaja na prometno poduzeće menadžment procjenjuje i vrednuje, donoseći politiku i ciljeve kvalitete. Razvijenost tehnologije pružanja prijevoznih usluga kao vanjski čimbenik organizacije, podrazumijeva raspoložive tehnologije i tehniku koje prometno poduzeće ne koristi u praksi, a dostupne su na tržištu (u okruženju). Značajna disproporcija između dostupne tehnologije i one koju poduzeće koristi, prouzročiti će nazadovanje poduzeća i nemogućnost ispunjenja sve većih tržišnih zahtjeva kupaca u pogledu kvalitete.

Gospodarskom razvijenošću kao vanjskim čimbenikom organizacije smatra se općenita razvijenost svih gospodarskih djelatnosti u okruženju, kao izvoru potražnje, ne samo u robnom, nego i u putničkom prijevozu. Utjecajne skupine (stakeholderi) su svi oni subjekti koji vide svoj interes u djelatnosti obavljanja javnog prijevoza putnika u svim prometnim granama. U prijevozu putnika posebice, one imaju poseban, često i presudan utjecaj. Kao primjer je moguće navesti odluku Vlade RH o besplatnom prijevozu za učenike srednjih škola, u školskoj godini 2007./2008. Tom je odlukom svim učenicima prvih razreda srednjih škola koji od kuće do škole putuju na udaljenosti od pet i više kilometara omogućeno besplatno putovanje javnim autobusnim prijevozom, a trošak mjesečne učeničke prijevozne karte prijevoznicima je podmirivala država, kao najznačajnija stakeholder. U nadolazećim godinama, projekt je trebalo proširiti i na druge, treće i četvrte razrede srednjih škola. Prijevoznici su, vidjevši priliku za ostvarenje extra profita, podigli cijene prijevoznih karata.

Međutim, zbog globalne ekonomske krize koja se prenijela i na državni nivo Republike Hrvatske, odluka je nakon druge godine primjene morala biti ukinuta<sup>136</sup>. Cijene prijevoznih karata su ostale visoke, teret njihove kupnje je ponovno prebačen na roditelje, a u sustav sufinanciranja se nisu mogle uključiti ni jedinice lokalne samouprave, zbog jednako loše financijske situacije. Nastala je potpuno nova „tržišna“ situacija u javnom prijevozu putnika. Pritisnuti stanjem u gospodarstvu te

<sup>135</sup> Radačić, Vurdelja, Banković, Vuchic i dr.

<sup>136</sup> proračunskih sredstava za tu namjenu, što zbog povećanja cijena karata, a što zbog povećanja broja učenika – putnika jednostavno nije bilo dovoljno

pod utjecajem države, regionalne uprave i lokalne samouprave, prijevoznici su cijene smanjili, nerijetko i na nižu razinu od one prije primjene odluke Vlade, što je prouzročilo poteškoće u poslovanju kod velikog broja prijevoznika koji obavljaju takav oblik prijevoza. Međutim, isto tako, pojedini prijevoznici su novonastalu situaciju iskoristili za „animiranje“ jedinica lokalne samouprave i županija za pomoć roditeljima u smislu podmirenja jednog dijela prijevoznih troškova njihove djece, što je rezultiralo dogovorima i potpisivanjem ugovora o prijevozu te o tarifnom sustavu koji će se primjenjivati između prijevoznika, općina, gradova i županija<sup>137</sup>.

Usluga prijevoza, kao predmet proizvodnje prometnih poduzeća, jedna je od unutarnjih čimbenika organizacije. Većina prometnih poduzeća u međugradskom prijevozu putnika nije fokusirana na jednu vrstu prijevozne usluge, već pruža i usluge linijskog, posebnog linijskog te povremenog prijevoza. Poduzeća u gradsko – prigradskom prometu pružaju pak isključivo uslugu linijskog prijevoza. Trend uže specijalizacije zamjetan je, međutim, i u međugradskom prijevozu, posebice kod manjih poduzeća u cestovnoj prometnoj grani.

Takva (uglavnom obiteljska) poduzeća ulažu u nabavu suvremenih „turističkih“ prijevoznih kapaciteta i surađuju sa turoperatorima u realizaciji povremenih prijevoza. Vrlo česti oblik takve suradnje su tzv. stacionari autobusa tijekom ljetne turističke sezone u velikim turističkim središtima, gdje se realiziraju prijevozi od zračnih luka do hotela ili kružna putovanja za potrebe turista. Svaki oblik prijevozne usluge koju poduzeće pruža, zahtjeva prilagodbu organizacijske strukture i poslovnih procesa, kao i poseban, jedinstven pristup upravljanju kvalitetom, o čemu će kasnije biti više riječi. Ljudski resursi su, po mnogima, najvažniji unutarnji čimbenik organizacije prometnih poduzeća, koji presudno utječe na kvalitetu. Mnogi menadžeri prometnih poduzeća za prijevoz putnika će u praksi prilagoditi organizacijsku strukturu kadrovskim potencijalima s kojima raspolažu. Sustav internog i eksternog obrazovanja, selekcijski postupak kod zapošljavanja, treninzi i drugi alati za upravljanje ljudskim resursima, danas su prioritet djelovanja menadžera u prometnim poduzećima, a sve to u funkciji poboljšanja kvalitete i ostvarenja poslovne izvrsnosti. Organizacija poslovnih procesa podrazumijeva da li je prometno poduzeće „okrenuto“ procesnom pristupu ili ustrojava poslovanje na neki drugi način. Prijevozni proces, kao glavni proizvodni proces u prometnom poduzeću, mora biti centar aktivnosti svih stručnih službi i njihovih zaposlenika, kao i središte razmatranja sustava za upravljanje kvalitetom.

Organizacijska struktura prometnog poduzeća je adekvatna samo onda kada omogućuje kvalitetnu, efektivnu i efikasnu realizaciju prijevoznog procesa. Prometno poduzeće prolazi kroz različite razvojne faze. Autori<sup>138</sup> koji se uže bave teorijom i praksom organizacije, govore o četiri karakteristične, i to o:

- a) fazi izgradnje – poduzeće nastaje, radno je intenzivno, a kontrolu poslovanja obavlja vlasnik osobno
- b) fazi rasta – uvodi se podjela rada, formiraju se organizacijske jedinice unutar poduzeća i radna mjesta, a zaposleni se u potpunosti identificiraju sa poduzećem
- c) fazi formalizacije – u poduzeću se ustrojavaju pravila, procedure i kontrolni sustavi, pa se poduzeće organizacijski sve više birokratizira
- d) fazi elaboracije – razvija se timski rad, organizacija se dijeli na velik broj područja djelatnosti kako bi se iskoristile tradicionalne prednosti organizacije „malih poduzeća“, a za poduzeće je od velike važnosti status i reputacija (imidž)

Svaka razvojna faza zahtjeva analizu organizacijske strukture prometnog poduzeća, a po potrebi i rekonstrukciju odnosno reorganizaciju. Lokacija poduzeća umnogome određuje njegovu tržišnu poziciju i poslovnu strategiju. Poduzeća za prijevoz putnika locirana u priobalju imati će veći udio povremenih prijevoza za vrijeme turističke sezone nego poduzeća na kontinentu. Poduzeća u gradovima i u prigradskim prstenima imat će više učenika – putnika nego poduzeća iz ruralnih

<sup>137</sup> pozitivni primjeri županija sjeverozapadne Hrvatske: Varaždinske, Međimurske i Krapinsko – zagorske, koje su sa „svojim“ prijevoznicima potpisale takav ugovor

<sup>138</sup> Sikavica, Novak: „Poslovna organizacija“, Informator, Zagreb, 1999. god., str. 92

područja. Dakle, specifičnost lokacije poduzeća podrazumijeva i specifičnosti prijevozne potražnje i njenih oscilacija u vremenskom i prostornom smislu. Prometna poduzeća za prijevoz putnika, kako bi eliminirala nesrazmjer između razina prijevozne potražnje ovisno o lokaciji poduzeća, osnivaju tvrtke – kćeri ili poslovne jedinice izvan središta poduzeća i matičnog tržišta, kako bi proširila i stabilizirala svoje poslovanje. Veličina prometnih poduzeća za prijevoz putnika, posebice u cestovnoj prometnoj grani, nije do kraja istražena i definirana. Zakonom o računovodstvu<sup>139</sup> poduzeća se svrstavaju u mala, srednja i velika, a kriteriji za podjelu su broj zaposlenika, bruto dobit i ostvareni financijski promet. Uvažavajući specifičnosti prijevozne proizvodnje i organizacije poslovanja prometnih poduzeća, nameće se potreba definiranja novih kriterija za razvrstavanje prometnih poduzeća za prijevoz putnika u cestovnoj prometnoj grani, s tehnološkog i tehničkog aspekta.

U svezi s tim, u nastavku se daje model definiranja veličine autobusnih poduzeća.

**Tablica 24.:** Model razvrstavanja autobusnih poduzeća po veličini

	<b>BROJ AUTOBUSA</b>	<b>BROJ STALNIH RADNIH NALOGA U MAX. PROMETNOM OPTEREĆENJU</b>	<b>BROJ DNEVNO ANGAŽIRANIH VOZAČA</b>
<b>MALA AUTOBUSNA PODUZEĆA</b>	do 50	do 40	do 60
<b>SREDNJA AUTOBUSNA PODUZEĆA</b>	od 51 do 150	od 41 do 100	od 61 do 170
<b>VELIKA AUTOBUSNA PODUZEĆA</b>	od 151 do 250	od 101 do 150	od 171 do 300
<b>VRLO VELIKA AUTOBUSNA PODUZEĆA</b>	preko 250	preko 150	preko 300

*Izvor:* izradio autor

Predloženi model zahtjeva kratak osvrt i pojašnjenje. Određivanje veličine poduzeća prema ekonomskim i računovodstvenim standardima, kako se to čini sada prema zakonskim propisima, potrebno je odvojiti od definiranja veličine poduzeća prema tehničkim i tehnološkim standardima pojedine struke. U prometu, odnosno prijevozu putnika cestom, to mogu biti broj autobusa u voznom parku, broj stalnih dnevnih radnih naloga u uvjetima maksimalnog tehnološkog opterećenja (uglavnom radnim danom za vrijeme trajanja školske nastave, kada je prometna potražnja najviša) i broj angažiranih vozača. Tehnologija realizacije prijevoznog procesa umnogome ovisi o broju vozila, od kojih se jedan dio operativno angažira na radu, dio se nalazi u pripravnosti, a dio je u postupku (fazi) održavanja. O broju vozila ovisi i dnevno operativno planiranje rada (prometovanja) i održavanja, kao i struktura kadrova i informacijskog sustava vezanog za planiranje tog rada.

Zato se kao jedan od kriterija za ocjenu veličine autobusnog prijevozničkog poduzeća predlaže i broj vozila. Plan prometne proizvodnje na dnevnoj razini se određuje kroz strukturiranje stalnih dnevnih radnih zadataka u koje se razvrstavaju linije javnog linijskog i posebnog linijskog prijevoza, te kroz strukturiranje povremenih dnevnih radnih naloga u koje se razvrstavaju povremeni prijevozi. Dakle, jedan dio ispravnih i eksploatacijski pogodnih autobusa angažira se u linijskom i posebnom linijskom prijevozu, a preostala vozila se mogu angažirati u povremenom

<sup>139</sup> objavljen u Narodnim novinama, broj 113/08, dostupno na [www.nn.hr](http://www.nn.hr)

prijevozu, pod uvjetom da na raspolaganju ostane dovoljan broj pričuvnih vozila. Iz toga proizlazi da je bitna odrednica veličine autobusnih poduzeća i broj stalnih naloga koje poduzeće dnevno treba „odraditi“. Vozači su operativno najvažniji dio ljudskih resursa u prometnim poduzećima. Njihov rad, dnevne aktivnosti, obrazovanje i stručno usavršavanje su zakonski propisani, pa veličina poduzeća za prijevoz putnika treba biti vrednovana i ovisno o broju vozača koje prijevoznik angažira u dnevnom operativnom rasporedu rada. Prema ovom modelu, moguće je da jedno poduzeće nema zadovoljena sva tri kriterija iz pojedinog razreda veličine poduzeća, pa se prema tome poduzeće može razvrstati u onaj razred veličine poduzeća čijih zadovoljenih kriterija ima više<sup>140</sup>.

#### 4.1.5. Organizacijsko savjetodavstvo (*consulting*) u prometnim poduzećima

Organizacijsko savjetodavstvo (eng. *consulting*) se definira kao proces davanja savjetodavnih usluga, koje za to stručne osobe pružaju naručiteljima<sup>141</sup>. Iz toga proizlazi da se korištenjem organizacijskog savjetodavstva poslovanje poduzeća sagledava neutralno, izvana, od strane neovisnih i nepristranih stručnjaka, s prvenstvenim ciljem da se prema poduzećima transferiraju aktualna znanja i vještine bitni za poslovanje, odnosno za njegovo poboljšanje te za poboljšanje kvalitete.

Da li postoji opravdanost za angažiranje konzultanata (poslovnih savjetnika) u prometnim poduzećima koja se bave prijevozom putnika ?

Odgovor je svakako potvrđan, a argumenata za to je nekoliko:

- a) napredak prometne tehnike, tehnologije i organizacije, kao i promjene prometnog zakonodavstva su vrlo intenzivni i iste je vrlo teško pratiti i tumačiti korištenjem isključivo internih ljudskih resursa s kojima poduzeće raspolaže
- b) poslovni savjetnik je profesija, dakle poslovni savjetnici su osobe posebno educirane za obavljanje tog posla, koje posjeduju za to potrebna znanja i vještine, kao i sposobnost prenošenja tog znanja drugima, a što mnogi menadžeri unutar poduzeća nemaju ili se time, zbog drugih obaveza, ne mogu odgovarajuće intenzivno baviti
- c) savjetnik je osoba koja će poduzeće „skenirati“ neovisno, objektivno, nepristrano i profesionalno korektno, predlažući konkretne mjere za poboljšanje poslovanja. S druge strane, menadžeri i svi drugi zaposleni, uglavnom ne mogu zadržati potrebnu objektivnost u analizi „svog“ poduzeća i „svog“ rada, pa je i to dodatni razlog za angažiranjem konzultanta
- d) rad poslovnih savjetnika je „roba na tržištu“. Dakle, poslovnog savjetnika je moguće odabrati ovisno o potrebama određenog poduzeća u konkretnom trenutku poslovanja, ovisno o problemima koji opterećuju poslovanje, kao i ovisno o cijeni. Zato angažiranju konzultanta ne treba uvijek prići iz pozicije troška, već iz pozicije mogućnosti sagledavanja i troškova, ali i koristi od njegovog angažmana. Prilikom angažiranja poslovnih savjetnika, menadžment prometnih poduzeća mora poštivati određenu proceduru.

---

<sup>140</sup> npr. jedno poduzeće može imati 70 autobusa, 35 dnevnih radnih naloga i 50 vozača, pa će, prema tome, biti razvrstano u mala poduzeća

<sup>141</sup> Žugaj et al.: „Organizacija“, op. cit., str. 595

**Slika 83.:** Dijagram toka postupka angažiranja poslovnog savjetnika u prometnim poduzećima



*Izvor:* izradio autor

Mnoga prometna poduzeća za prijevoz putnika trebaju stručnu pomoć konzultanta. Sasvim je sigurno da su se korištenjem stručne pomoći i prepoznavanjem problema od strane menadžmenta mogli spriječiti mnogi stečajevi i ozbiljne poslovne krize. S druge strane, uspješna poduzeća žele biti još uspješnija. U prometnim poduzećima, gdje je proizvodni (prijevozni) proces vrlo složen, stručnjaci i menadžment su često i preopterećeni vlastitim operativnim zadacima te se zbog toga ne mogu posvetiti dubljoj analizi poslovanja. U nekim prometnim poduzećima nedostaje stručnjaka sa specifičnim menadžerskim vještinama. Zbog toga ne treba bježati od angažiranja „vanjskog“ konzultanta: osobe koja posjeduje znanje, vještine i profesionalno iskustvo u određenoj struci. Pritom ne treba zanemariti ni moralne kvalitete konzultanta, koje ne smiju biti upitne. Nažalost, u Republici Hrvatskoj ne postoje konzultantske kuće koje bi se bavile pružanjem konzultantskih usluga iz područja javnog prijevoza putnika u cestovnoj prometnoj grani. Takvu praksu i stanje treba ubuduće promijeniti, posebno uvažavajući okolnost ulaska Hrvatske u punopravno članstvo Europske unije i svega onog što to donosi.



## 4.2. Organizacija prometnih poduzeća i njen utjecaj na kvalitetu prijevozne usluge

Organizacija prometnih poduzeća za prijevoz putnika je vrlo složena i slojevita te karakterizirana mnogim elementima. Elementi organizacije prometnih poduzeća važni za kvalitetu prijevozne usluge istraženi su u prethodnim dijelovima ovog poglavlja.

Iz iznesenog se zaključuje da kvaliteta poslovanja prometnog poduzeća za prijevoz putnika, a posredno i kvaliteta prijevozne usluge za krajnjeg korisnika, može biti ostvarena sinergijskim aktivnostima menadžmenta, koji će u tu svrhu morati realizirati:

1. ustrojavanje adekvatne organizacijske strukture poduzeća
2. ustrojavanje stručnih službi unutar poduzeća
3. ustrojavanje komunikacije između stručnih službi međusobno, te između stručnih službi i menadžmenta
4. ustrojavanje prijevoznog procesa kao glavnog, te ustrojavanje pomoćnih (logističkih) te menadžerskih i informacijskih procesa
5. izradu organizacijskih akata (pisanih i grafičkih)
6. projekte uvođenja novih tehničkih, tehnoloških, organizacijskih i informacijskih sustava u poduzeće
7. definiranje organizacijskih vrijednosti, organizacijske kulture i menadžerskog stila na razini poduzeća
8. određivanje normi, običaja, obreda, heroja i simbola prometnog poduzeća
9. izradu etičkog kodeksa, imenovanje etičkog odbora i organizaciju podučavanja poslovne etike prometnog poduzeća
10. vrednovanje vanjskih čimbenika organizacije prometnog poduzeća
11. vrednovanje unutarnjih čimbenika organizacije prometnog poduzeća
12. angažiranje poslovnih savjetnika (konzultanata) u svrhu neovisne ocjene efikasnosti i efektivnosti rada prometnog poduzeća te poboljšanja svih procesa koji se unutar njega odvijaju

Zaključuje se da, osim ključne i presudne uloge menadžmenta u procesu upravljanja kvalitetom, svi navedeni zadaci koje u tom smislu treba odraditi nemaju konačan, stabilan karakter, nego se radi o izrazito dinamičnim veličinama, koje je potrebno kontinuirano istraživati, analizirati, vrednovati i po potrebi mijenjati.

Značenje svake od navedenih aktivnosti se može prikazati kroz kratak osvrt:

- kako bi poduzeće moglo proizvoditi kvalitetnu prijevoznu uslugu, njegova organizacijska struktura mora biti odabrana sukladno vremenu i prostoru u kojem poduzeće djeluje, uvažavajući i vanjske i unutarnje čimbenike organizacije konkretnog prometnog poduzeća. Primjena pogrešne organizacijske strukture može imati za posljedicu ozbiljne organizacijske disfunkcije, sukobe u poduzeću, pa čak i dezorganiziranost, što će se direktno odraziti i na kvalitetu prijevoza za krajnjeg korisnika (putnika)
- da li će poduzeće biti uspješno organizirano ili ne, u najvećoj mjeri ovisi o strukturi stručnih službi unutar kojih će se realizirati odgovarajuće poslovne funkcije. Poslovanje stručnih službi pojedinačno, kao i skupno, mora biti usmjereno isključivo kvaliteti kao preduvjetu konkurentnosti i poslovne izvrsnosti kojima prometna poduzeća moraju težiti
- bez kvalitetne komunikacije unutar poduzeća, kao i poduzeća s okolinom, nije moguće poslovati uspješno i proizvoditi kvalitetno. Informacije, pravodobno i kvalitetno prenesene njihovom krajnjem korisniku, smatraju se imovinom poduzeća i njegovim vrlo važnim resursom koji omogućuje efikasno upravljanje i donošenje kvalitetnih poslovnih odluka koje vode prema uspjehu
- u funkciji upravljanja kvalitetom proizvodnje prijevozne usluge, prometno poduzeće mora biti utemeljeno na procesnoj organizacijskoj strukturi odnosno procesnom pristupu koji će omogućiti prijevoznu proizvodnju te na projektnoj organizacijskoj strukturi, koja će omogućiti realizaciju projekata unutar prometnog poduzeća i na takav način stvoriti preduvjete za „skokovit“ porast kvalitete

- sve što se u prometnom poduzeću za prijevoz putnika događa, mora biti odgovarajuće dokumentirano i zapisano. Samo dokumentirane i opisane aktivnosti je moguće mjeriti i međusobno uspoređivati, ovisno o vremenu njihove realizacije. Da bi se osigurao rad svih zaposlenika u smislu njihove usmjerenosti kvaliteti, kod njih ne smije doći do bilo kakvih nedoumica ili nejasnoća vezanih za realizaciju njihovih poslova i radnih zadataka. Da bi se to osiguralo, moraju postojati dokumenti unutar poduzeća u kojima će se na jasan, upotrebljiv i razumljiv način sve potrebno približiti svim zaposlenicima
- mnoga poduzeća i menadžeri ozbiljno griješe kada jasno ne definiraju i ne ističu svoje organizacijske vrijednosti, važeće norme ponašanja, običaje, obrede, heroje i simbole koje posjeduju. Poduzeća koja to ne čine, ne rade dovoljno na vlastitom identitetu i „osobnosti“, pa naravno niti na kvaliteti. Poduzeća koja to čine, s druge strane, izgrađuju vlastiti identitet koji nije samo prepoznat interno, unutar poduzeća, nego i izvan poduzeća, u njegovoj okolini. Takva poduzeća ulijevat će veće povjerenje putnicima, ali i svim utjecajnim skupinama koje „prate“ i zainteresirane su za njihov rad
- poslovna etika i pridržavanje općih etičkih normi i načela, mora postati sastavni dio uspostave sustava upravljanja kvalitetom. Nedoumice biti ili ne biti moralan da bi uspio moraju nestati, a načela poslovne etike postati sastavni i vrlo važan dio sustava upravljanja kvalitetom
- poduzeće, a posebice prometno, nije „otok“ i ne postoji samo radi sebe. Interesi vezani za njegovo poslovanje su brojni i nekada vrlo složeni te snažno utječu na uspješnost i kvalitetu. Na kraju, okolina poduzeća je ta koja će procijeniti da li su poduzeće i rezultati njegova rada kvalitetni ili nisu. Zbog toga, a u sklopu upravljanja kvalitetom, treba voditi računa o svim čimbenicima koji na poduzeće utječu „izvana“ ili „iznutra“. Dobit u financijskom smislu ionako već dugo vremena nije jedini razlog zašto poduzeća, pa tako i ona prometna, postoje i djeluju, već se ti razlozi proširuju na kvalitetu, društvenu odgovornost i misiju (poslanje) poduzeća unutar njegove dinamične okoline
- bez obzira na kvalitetu, iskustvo i stručnost menadžera, nemoguće je pronaći onog koji nema barem malo emocija vezanih za poduzeće u kojem radi. Te emocije ponekad mogu u glavi menadžera stvoriti u većoj ili manjoj mjeri iskrivljenu sliku stanja u vlastitom poduzeću. Zbog toga menadžer, s vremena na vrijeme, mora potražiti stručnu pomoć izvana, u formi angažiranja poslovnog savjetnika (konzultanta). On će svojim stručnim i moralnim vrijednostima aktivno doprinijeti povećanju kvalitete rada prometnih poduzeća u svim aspektima, što je u konačnici cilj i interes svih menadžera i ostalih zaposlenika, ali i samih konzultanata koji u pravilu dobivaju značajan novac za svoj rad. Kako bi se uspješno moglo upravljati svim aktivnostima vezanim za organizaciju samog prometnog poduzeća, a u funkciji osiguranja kvalitete prijevozne usluge, pristup istima ne smije biti formiran na principu da kad je nešto odrađeno to je ujedno o završeno, te se primjenjuje na neodređeno vrijeme. Svaka od navedenih aktivnosti mora se kontinuirano poboljšavati, primjenjujući PDCA krug kao menadžerski alat. PDCA krug ili Demingov krug kvalitete<sup>142</sup> je konceptijski temelj kontinuiranog unapređivanja koji pretpostavlja provođenje četiri koraka: planiranja, provedbe plana (činjenja), provjere (vrednovanja) i djelovanja.

**Slika 84.:** Demingov krug kvalitete

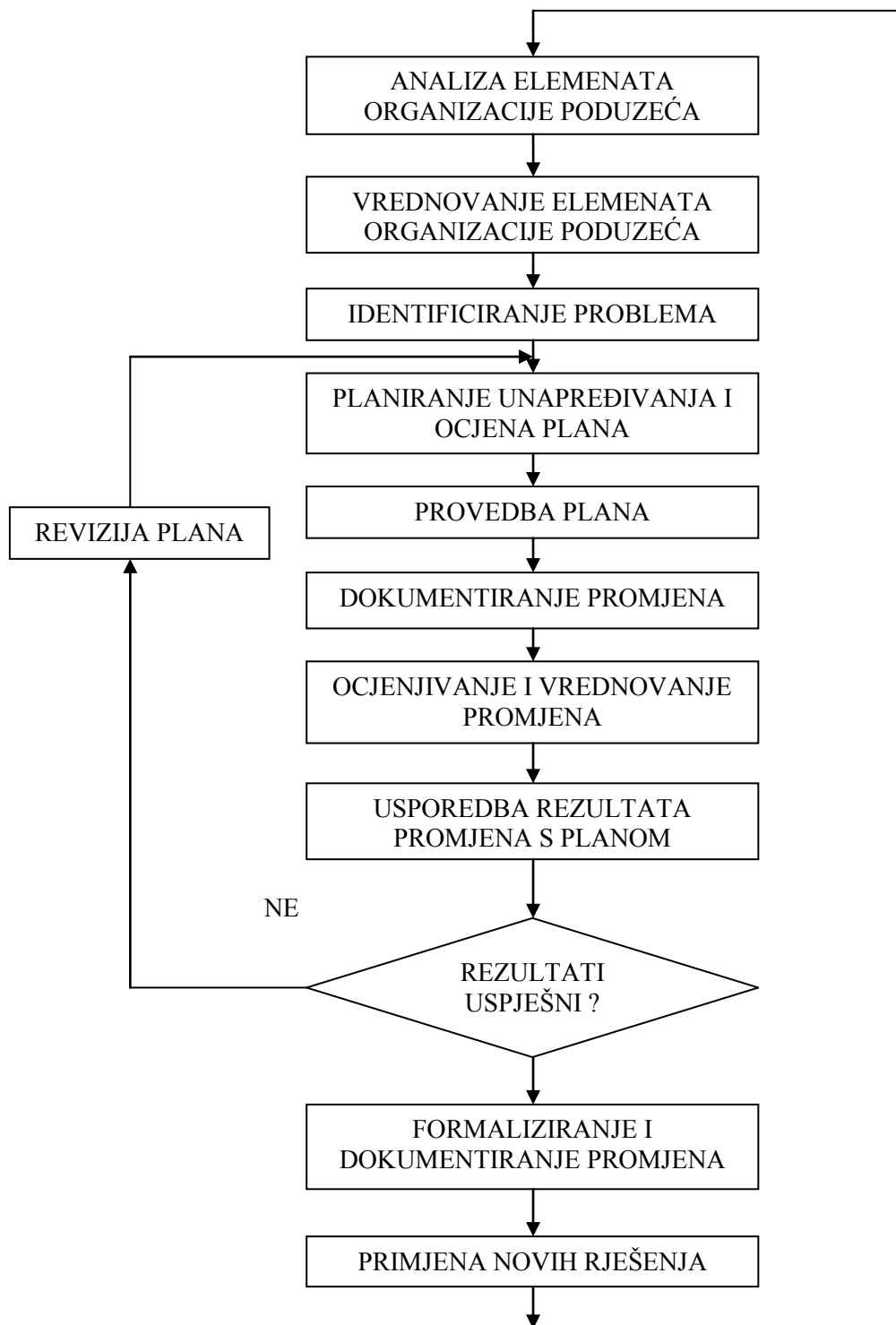


*Izvor:* izradio autor

<sup>142</sup> Lazibat, T.: „Upravljanje kvalitetom“, Znanstvena knjiga, 2009. god., str. 91

Postupak kontinuiranog unapređenja svih elemenata organizacije prometnih poduzeća temeljem Demingovog kruga kvalitete, može se prikazati odgovarajućim dijagramom toka.

**Slika 85.:** Proces kontinuiranog unapređenja elemenata organizacije prometnih poduzeća



*Izvor:* izradio autor

## 5. POSLOVNE FUNKCIJE I PROCESI U CESTOVNOM PRIJEVOZU PUTNIKA S ASPEKTA KVALITETE PRIJEVOZNE USLUGE

U prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika, potrebno je „odraditi“ čitav niz različitih poslova, a kako bi se mogla proizvesti kvalitetna prijevozna usluga.

Poslovi se razvrstavaju unutar određenih stručnih službi, prema nekoliko mogućih kriterija, od kojih se izdvajaju:

- kriterij sličnosti – u određenoj stručnoj službi obavljaju se tehnološki slični poslovi
- kriterij strukovne srodnosti – u određenoj stručnoj službi obavljaju se poslovi iz iste struke, ili iz sličnih, srodnih struka
- kriterij procesne povezanosti – u određenoj stručnoj službi obavljaju se poslovi koji se uspješno mogu povezati u procese
- kriterij troškovne povezanosti – u određenoj stručnoj službi obavljaju se poslovi koji se uspješno mogu analizirati s troškovne strane

Na temelju primjene navedenih kriterija, moguće je modelirati stručne službe ili poslovne funkcije u prometnom poduzeću za cestovni prijevoz putnika. Model je izrađen i na temelju analize aktualnih organizacijskih shema vodećih hrvatskih i europskih autobusnih prijevoznika.

**Slika 86.**: Model poslovnih funkcija u autobusnom prijevozničkom poduzeću



*Izvor:* izradio autor

U prethodnom modelu se „napuštaju“ dva tradicionalna pristupa: prvi, koji govori o tome da u poduzeću postoji jedan poslovni proces koji realiziraju sve poslovne funkcije zajedno, svaka sa svog aspekta<sup>143</sup>, te drugi, koji opisuje nekoliko „univerzalnih“ poslovnih funkcija koje „nužno postoje“ u svakom poduzeću, a to su istraživanje i razvoj, nabava, proizvodnja, prodaja te financije i računovodstvo<sup>144</sup>. Prikazani model je nastao kao posljedica utemeljenosti cjelokupnog sustava upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima na procesnom pristupu, gdje se u fokus interesa stavljaju poslovni procesi (više njih) kao procesi transformacije ulaznih veličina u izlazne veličine. Zaključuje se da je svaku poslovnu funkciju moguće opisati s jednim ili s više poslovnih procesa,

<sup>143</sup> takav pristup je opisan u knjizi „Organizacija“, autora Šehanovića, Žugaja i Cingule, FOI, Varaždin, 2004. god., str. 247

<sup>144</sup> ovakav pristup opisuje i zastupa većina domaćih i stranih teoretičara organizacije

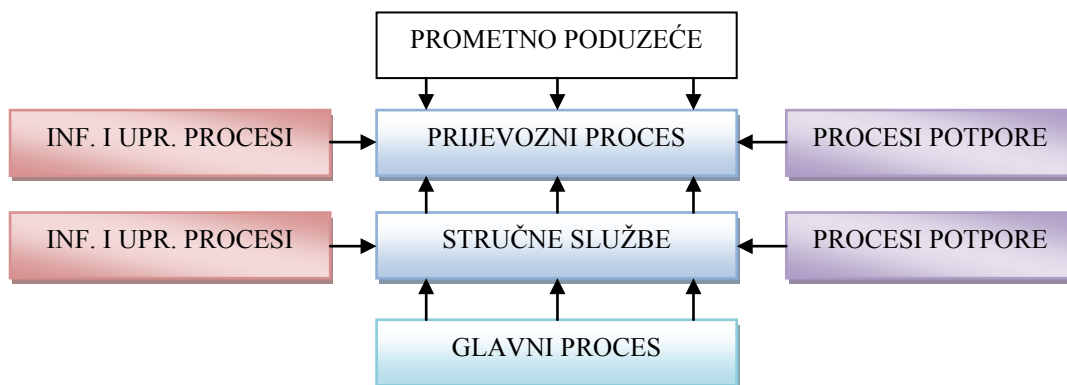
koji se unutar svake funkcije realiziraju. Također je, kod definiranja samih stručnih službi, odnosno poslovnih funkcija, zauzet „moderniji“ pristup, koji naglašava važnost „novijih“ te u modernom gospodarstvu ipak već valoriziranih poslovnih aktivnosti, kao što su npr. kontroling, logistika i marketing. Posebno se naglašava da je moguće upravljanje kvalitetom ustrojiti kao zasebnu poslovnu funkciju unutar prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika. Modelom se utvrđuje da se sve poslovne aktivnosti koje se odvijaju unutar određene stručne službe odnosno poslovne funkcije, mogu opisati procesima, primjenjujući teorijsku podjelu na glavne procese i procese potpore, te na informacijske i upravljačke procese. Menadžment se također analizira kao zasebna poslovna funkcija, odnosno stručna služba, koja realizira menadžerske procese.

Npr., unutar poslovne funkcije odnosno stručne službe menadžmenta, realiziraju se:

- a) proces planiranja
- b) proces organiziranja
- c) proces motiviranja
- d) proces kontroliranja
- e) proces koordiniranja

Takav pristup prikazivanju funkcioniranja kroz procese, zadržat će se kod analize svih stručnih službi odnosno poslovnih funkcija. Pritom, zbog svoje važnosti i složenosti, upravo poslovna funkcija menadžmenta zahtjeva šiti osvrt<sup>145</sup>. Teško je reći koja je od stručnih službi važnija za funkcioniranje prometnog poduzeća za prijevoz putnika u cestovnom prometu, ali se ovdje uvažava činjenica da se glavni poslovni proces, a to je tzv. prijevozni proces, odvija unutar poslovne funkcije proizvodnje. Dakle, prijevozni proces u autobusnim poduzećima (na razini tvrtke) tretira se kao glavni, a poslovni procesi u ostalim stručnim službama kao pomoćni. Međutim, i unutar svake poslovne funkcije može se govoriti o glavnim i pomoćnim procesima. Informacijski i upravljački procesi (proces koordinacije) zajednički su svim poslovnim funkcijama tj. stručnim službama.

**Slika 87.:** Model kategorizacije procesa unutar autobusnog poduzeća



Izvor: izradio autor

## 5.1. Poslovna funkcija prijevozne proizvodnje i kvaliteta

### 5.1.1. Tijek procesa proizvodnje prijevozne usluge u cestovnom prijevozu putnika

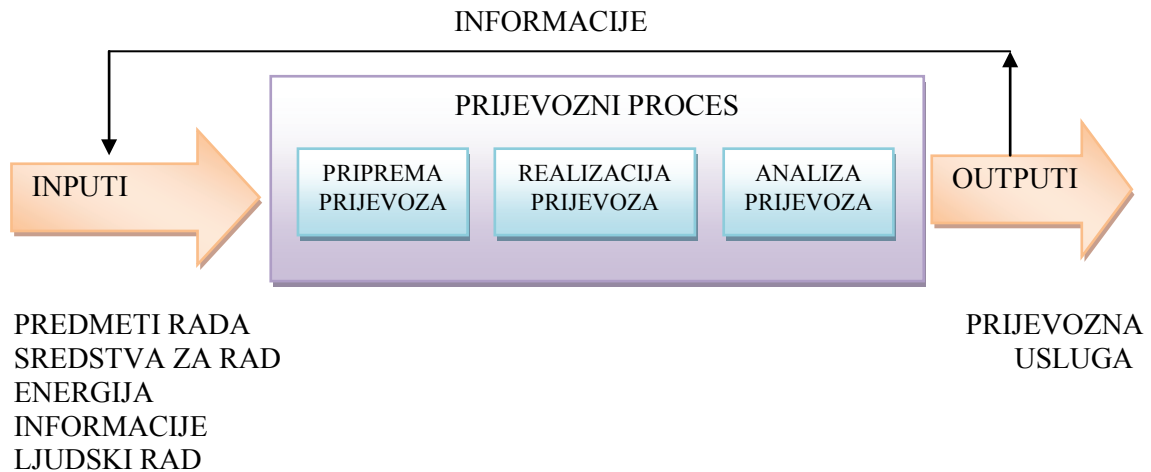
Proizvodnja je proces u kojem dolazi do svjesnog i svrsishodnog spajanja triju elementarnih komponenti (predmeta rada, sredstava za rad i ljudskog rada odnosno materije, energije i informacija), radi stvaranja materijalnih dobara i usluga potrebnih društvu i državi<sup>146</sup>. Na temelju navedene „opće“ definicije moguće je definirati pojam prijevozne proizvodnje u cestovnom

<sup>145</sup> vidi poglavlje 6.

<sup>146</sup> Žugaj, op. cit., str. 278

prijevozu putnika. Prijevozna proizvodnja u prijevozu putnika je dakle proces u kojem dolazi do spajanja i međuovisnog, sinergijskog, djelovanja predmeta rada (putnika i njihove prtljage), sredstava za rad (objekata prometne infrastrukture i prometne suprastrukture), ljudskog rada (kroz djelovanje neposrednog, posrednog i pomoćnog osoblja) te odgovarajućih informacija, s ciljem stvaranja prijevozne usluge (promjene mjesta od točke A do točke B) koja je kvalitetna za putnika i za društvo općenito. U središtu proizvodnje prijevozne usluge je prijevozni proces, čiji inputi su predmeti rada, sredstva za rad, rad, energija i informacije, a output sama prijevozna usluga. Prijevozni proces se strukturira u tri dijela: kroz pripremu, realizaciju i analizu prijevoza.

**Slika 88.:** Prijevozni proces u cestovnom prijevozu putnika



*Izvor:* izradio autor

U osobitostima prijevozne usluge bilo je riječi ranije. Ovdje je potrebno naglasiti činjenicu da tijekom prijevoznog procesa predmeti rada i sredstva za rad ne „doživljavaju“ nikakvu materijalnu promjenu niti potrošnju, već objekt prometne suprastrukture (npr. autobus) u kojem se nalaze „predmeti rada“ (putnici i njihova prtljaga), trošeći energiju i koristeći određene informacije, mijenja mjesto, na takav, specifičan način proizvodeći krajnji produkt (prijevoznu uslugu) koja ima ekonomsku vrijednost. Prijevozni proces je, na razini cjelokupnog prometnog poduzeća, glavni proizvodni proces i pripada mu središnje mjesto u poduzeću kao poslovnom sustavu. Razlog za to nije samo u činjenici da se prijevoznim procesom realizira prijevozna usluga, već i u tome da su svi drugi poslovni procesi „podređeni“ omogućavanju realizacije prijevoznog procesa.

**Slika 89.:** Tijek organizacije proizvodnje u prometnim poduzećima



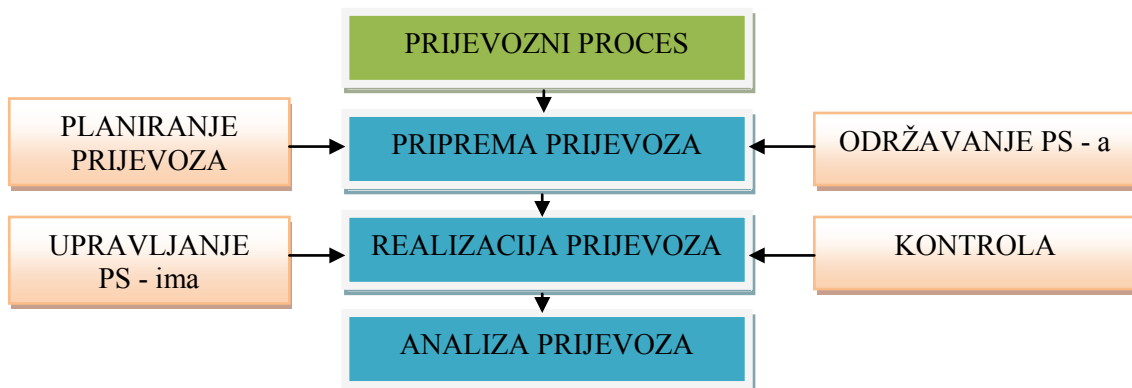
Na primjeru proizvodnje prijevozne usluge, tijekom organizacije proizvodnje u prometnim poduzećima podrazumijeva slijedeće:

- a) projektiranje proizvodnje – istražuje se, projektira i usavršava cijeli proizvodni sustav, uz nastojanje da se uvijek postižu optimalni proizvodni rezultati u proizvodnji prijevoznih usluga
- b) projektiranje proizvodnog procesa – optimalno se oblikuje prijevozni proces, uzimajući u obzir međusobno djelovanje sustava čovjek – radno mjesto – okolina i sve njegove osobine
- c) studija rada – potrebno je doći do optimalno oblikovanog načina rada u prijeznoj proizvodnji, prilagođavanjem radnih mjesta, metoda i uvjeta ljudskog rada te do realno potrebnog vremena rada i drugih normi vezanih za rad, a definiranih na temelju humanosti i korektnog odnosa poslodavca prema svim zaposlenicima
- d) planiranje i praćenje proizvodnje – predvidjeti i planirati sve potrebne djelatnosti koje osiguravaju nesmetano odvijanje prijevoznog procesa te pratiti odvijanje prijevoznog procesa
- e) kontrola prijevozne proizvodnje – nadgledanje svih koraka u realizaciji odnosno tijeku prijevoznog procesa
- f) rukovanje materijalnim sredstvima – osigurati optimalno rukovanje sredstvima za rad (prvenstveno sa prijeznoj sredstvima), materijalima koji se koriste u prijeznoj proizvodnji i sa svim drugim resursima koji se koriste u tijeku prijevoznog procesa
- g) održavanje – održavati sredstva za rad u tehnički ispravnom stanju, s ciljem da budu pouzdana, ekonomična i kvalitetna u svom predviđenom „roku trajanja“ (amortizacijskom periodu)

Na temelju analize tijeka organizacije prijevozne proizvodnje, prepoznaju se vrlo važni koraci za uspješnost i kvalitetu prijevoznog procesa. To su prvenstveno:

1. planiranje prijevoza – izrada dugoročnih i kratkoročnih (operativnih, dnevnih) rasporeda rada
2. kontrola prijevoza
3. rukovanje i upravljanje prijeznoj sredstvima
4. održavanje prijevoznih sredstava

**Slika 90.:** Prijevozni proces s podprocesima



Izvor: izradio autor

Iz prethodne slike se zaključuje da se prijevozni proces može opisati kao sinteza tri zasebna procesa (procesa pripreme prijevoza, procesa realizacija prijevoza i procesa analize prijevoza), a da se unutar svakog od tih procesa, osim njegovih koraka, odvijaju i zasebni procesi, tzv. podprocesu glavnog procesa.

### *5.1.2. Faza pripreme prijevoza i njen utjecaj na kvalitetu*

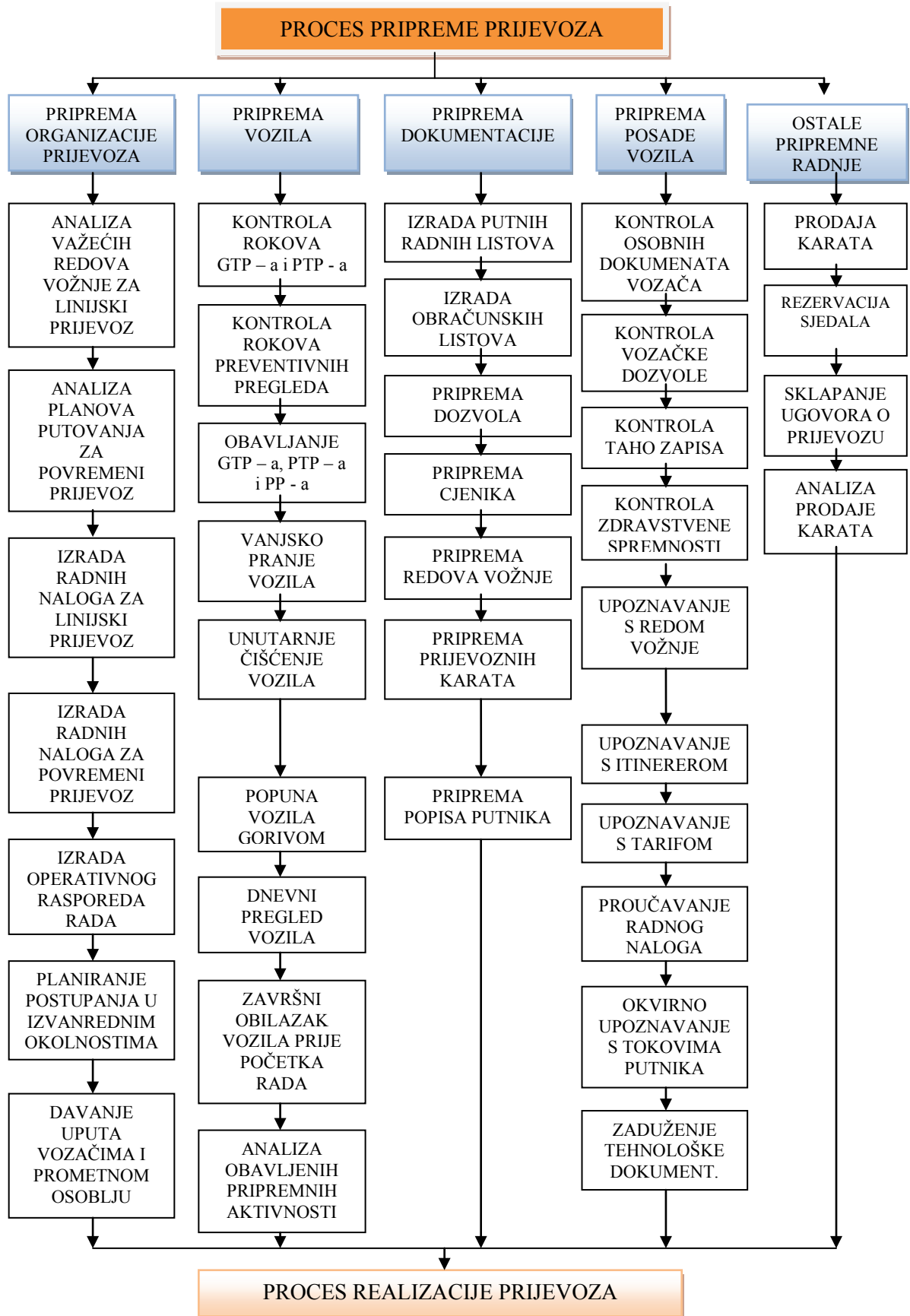
Proces pripreme prijevoza u javnom linijskom prijevozu putnika u cestovnom prometu, sastavljen je od slijedećih podprocesa:

1. podproces planiranja organizacije prijevoza
2. podproces pripreme vozila za prijevoz
3. podproces pripreme dokumentacije prijevoza
4. podproces pripreme posade vozila
5. podproces ostalih pripremnih radnji vezanih za prijevozni proces

Zbog svoje složenosti, proces pripreme prijevoza, uostalom kao i svi drugi procesi vezani za prijevoz putnika u cestovnom prometu, prikazuje se grafičkim organizacijskim sredstvima, ali se i tekstualno opisuje u organizacijskim aktima prijevozničkih poduzeća koja se tom djelatnošću bave.



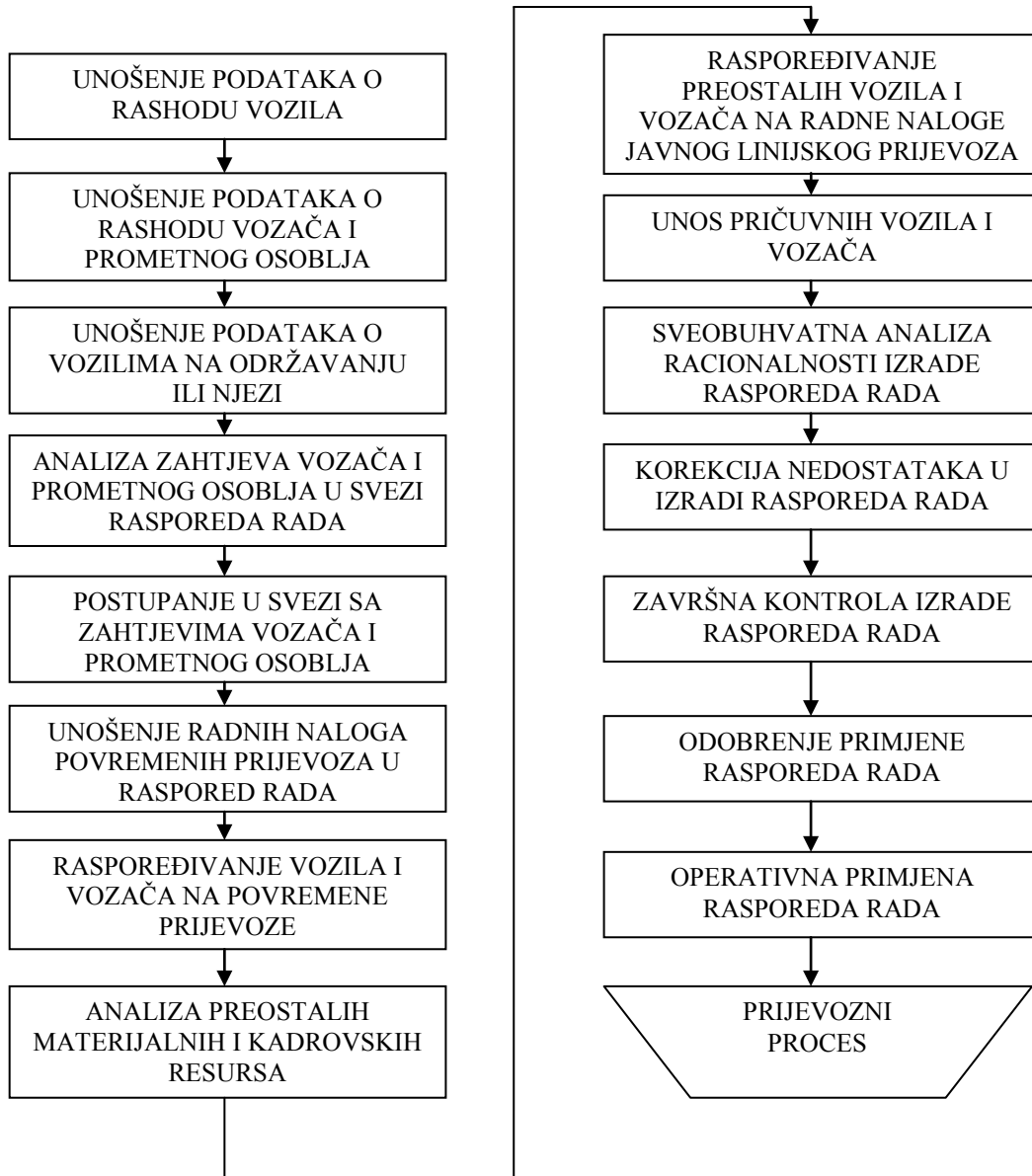
Slika 91.: Model procesa pripreme prijevoza u cestovnom prijevozu putnika



Izvor: izradio autor

Od svih aktivnosti u fazi pripreme prijevoznog procesa, posebno je naglašena važnost aktivnosti pripreme (planiranja) organizacije prijevoza, u formi izrade operativnog rasporeda rada voznog osoblja i vozila, koja se može modelirati slijedećim dijagramom.

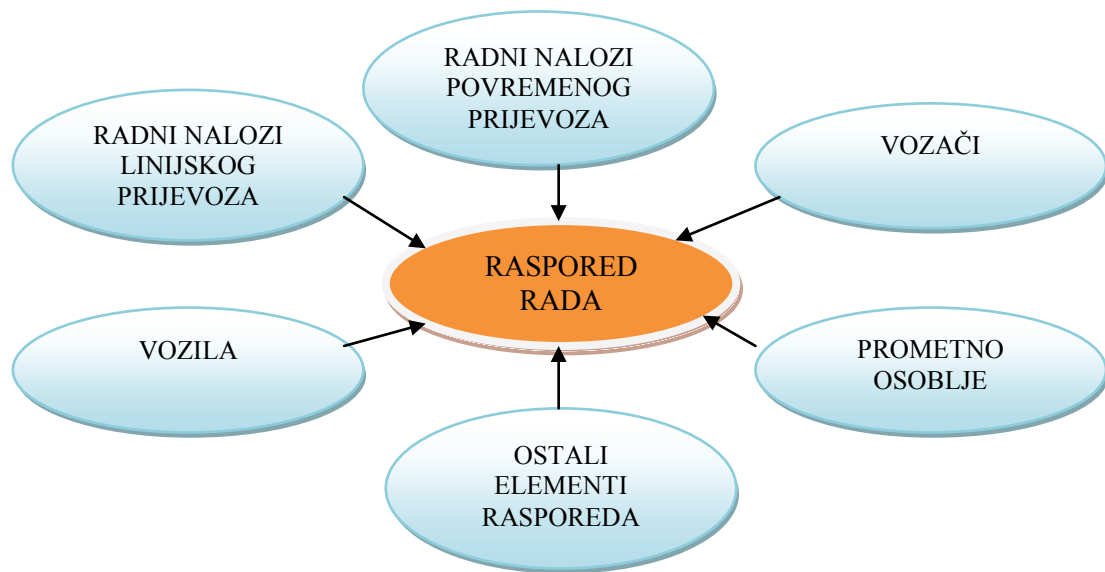
**Slika 92.:** Model izrade operativnog rasporeda rada vozača i vozila u autobusnom prijevozu



Izvor: izradio autor

Raspored rada u gotovo svim istraživanim autobusnim poduzećima, predstavlja najvažniji operativni dokument temeljem kojeg se realizira prijevozna proizvodnja na razini svakog pojedinog vozila, vozača, ali i na razini cijele tvrtke. Raspored rada u međugradskom prijevozu obično se izrađuje dnevno, zbog velikog utjecaja neplaniranih čimbenika na proces prijevoza (povremeni prijevozi, izvanredni kvarovi na vozilima, rashod osoblja uslijed bolovanja te usklađenja s pravilima vremena trajanja vožnje i odmora profesionalnih vozača).

**Slika 93.:** Ulazne veličine pri izradi rasporeda rada vozača i prometnog osoblja u autobusnom prijevozu



*Izvor:* izradio autor

Radni nalozi linijskog prijevoza su interni dokumenti prijevoznika u kojima su „posloženi“ polasci na svim linijama, iz svih važećih dozvola, u logičku cjelinu koja predstavlja dnevni raspored rada vozača i vozila, tijekom njihovog dnevnog radnog vremena.

Osnovna načela kojih se potrebno pridržavati kod izrade radnih naloga za javni linijski prijevoz su:

1. naziv radnog naloga mora biti čim kraći i razumljiviji
2. radni nalog treba biti sastavljen na način da se kombinira čim manje različitih linija u jednom radnom nalogu te da je prazna kilometraža minimalizirana
3. radni nalog se sastavlja na način da je iskorištenje vozila i vozača koji ga obavlja maksimalno (radno vrijeme angažiranog odnosno zaposlenog vozača teži maksimalno dopuštenom radnom vremenu koje je propisano zakonskim odredbama)
4. radni nalog mora omogućiti jednostavan proces praćenja prihoda i troškova prijevozne jedinice koja ga obavlja
5. polasci u radnom nalogu se moraju grupirati po kriteriju operativne složenosti i važnosti
6. radni nalog se sastavlja na način minimaliziranja nulte kilometraže
7. u slučaju operativnih problema u provedbi radnog naloga (kvar, zastoje, nesposobnost vozača i sl.) isti se moraju moći rješavati na način da se prvo angažira vozač i vozilo s drugog radnog naloga, a tek potom pričuvni kapaciteti (svi radni nalozi moraju predstavljati jedinstvenu i logički povezanu operativnu cjelinu).

Radni nalozi povremenog prijevoza su, prema samom karakteru prijevoza, sporadični, dakle ovisni o odredbama potpisanih ugovora između prijevoznika i naručitelja. Kod izrade rasporeda rada, popunjavanje radnih naloga povremenih prijevoza ima prioritet.

Proces planiranja organizacije prijevoza završava planiranjem postupanja u izvanrednim okolnostima, gdje se pronalaze i valoriziraju moguća rješenja eventualnih problema koji mogu uzrokovati zastoje u prometu ili druge poremećaje u prijevoznom procesu.

Bez obzira na dokumentiranost rasporeda rada u ovom podprocesu, u cilju povećanja kvalitete potrebno je vozačima i prometnom osoblju davati dodatne upute, kako bi se otklonile bilo kakve nedoumice vezane za realizaciju prijevoza.

Podproces pripreme vozila započinje kontrolom rokova važenja periodičkog tehničkog pregleda i godišnjeg tehničkog pregleda te pratećih dokumenata (polica osiguranja, potvrde o zadovoljavanju općih i posebnih uvjeta za komercijalna vozila namijenjena prijevozu putnika). S obzirom da su predmetni rokovi zakonom propisani, ovisno o starosti vozila, svaki propust u provođenju GTP – a i PTP – a može imati ozbiljne posljedice po sigurnost prometa, ali i financijske posljedice za poduzeće zbog visokih kazni za nepridržavanje propisa. Aktivnost kontrole rokova provedbe GTP – a i PTP – a nije svakodnevna, već se obavlja u duljim vremenskim razmacima, obično jednom mjesečno. Kako bi se kvaliteta prijevozne usluge unaprijedila, prometno poduzeće za prijevoz putnika ustrojava vlastiti sustav preventivnog održavanja vozila, kroz obavljanje preventivnih pregleda. Preventivni pregledi se obavljaju po određenom protokolu, na vremenskom (jednom mjesečno) ili eksploatacijskom (svakih tri do pet tisuća prijeđenih kilometara) principu. Ukoliko je to obveza temeljem propisanih zakonskih rokova, na vozilima se obavlja GTP, PTP ili preventivni pregled. U sklopu podprocesa pripreme vozila posebna pozornost se posvećuje njezi vozila (vanjskom pranju i unutarnjem čišćenju). Popuna vozila gorivom je praktično vrlo „osjetljiva“ aktivnost, s obzirom da troškovi goriva čine znatan udio u ukupnim troškovima poslovanja, a malverzacije s gorivom od strane vozača, pa čak i krađa goriva, čine najveći dio kršenja pravila rada, organizacijske kulture i etičkog kodeksa od njihove strane. Prije i poslije uporabe, vozači obavljaju dnevni pregled vozila, s ciljem da utvrde nepravilnosti ili nedostatke na vozilu. Završnim obilaskom vozila potvrđuje se da li vozilo je ili nije podobno i spremno za eksploataciju. Ukoliko se kompletno stanje vozila ocijeni kao povoljno, isto će se eksploatirati, a ukoliko ne vozilo će dobiti status neispravnog i o njemu će daljnju brigu preuzeti služba za održavanje.

Podproces pripreme dokumenata većina prometnih menadžera drži najvažnijom fazom procesa pripreme prijevoza<sup>147</sup>. Izrađuje se putni radni list<sup>148</sup> i obračunski list<sup>149</sup>. Za vozače se pripremaju, i njima zadužuju dozvole, cjenici, itinereri, redovi vožnje, prijevozne karte i popisi putnika (u povremenom prijevozu putnika) potrebni za realizaciju prijevoza tijekom radnog dana.

Podproces pripreme posade vozila u sklopu procesa pripreme prijevoza obuhvaća aktivnosti koje služe utvrđivanju:

- a) da li vozač ima sve osobne dokumente ?
- b) da li je zdravstveno sposoban za rad ?
- c) da li je detaljno upoznat sa svim segmentima svog radnog zadatka koji treba realizirati ?

Ostale pripremne radnje obuhvaćaju poslove pripreme koji se u pravilu obavljaju izvan prometnog poduzeća, a usmjerene su prodaji prijevoznih kapaciteta, sklapanju ugovora o prijevozu putnika te koordiniranju rada svih službi i pojedinaca koji poduzimaju aktivnosti s tim u vezi.

Iz svega navedenog se zaključuje da prilikom opisivanja svih procesa i podprocesa koji se odvijaju, te koraka u sklopu njih, treba detaljno odgovoriti na slijedeća pitanja:

1. tko realizira svaki pojedini korak ?
2. gdje se realizira svaki pojedini korak ?
3. što se koristi kao alat pri realizaciji svakog pojedinog koraka ?
4. kako se realizira svaki pojedini korak ?
5. koga se izvještava o realizaciji (izvršenju) svakog pojedinog koraka ?
6. što se poduzima u slučaju bilo kakvih problema prilikom realizacije pojedinih koraka ?
7. koji koraci su poduzeti prije, a koji će se poduzeti poslije realizacije svakog pojedinog koraka ?

---

<sup>147</sup> prema dostupnim rezultatima intervjuiranja menadžera u sklopu ovog istraživanja

<sup>148</sup> dokument koji služi za upisivanje dnevnih aktivnosti vozila i vozača u tehnološkom smislu – upisuje se vrijeme aktivnosti, kilometraža i mjesta aktivnosti te problemi u realizaciji aktivnosti

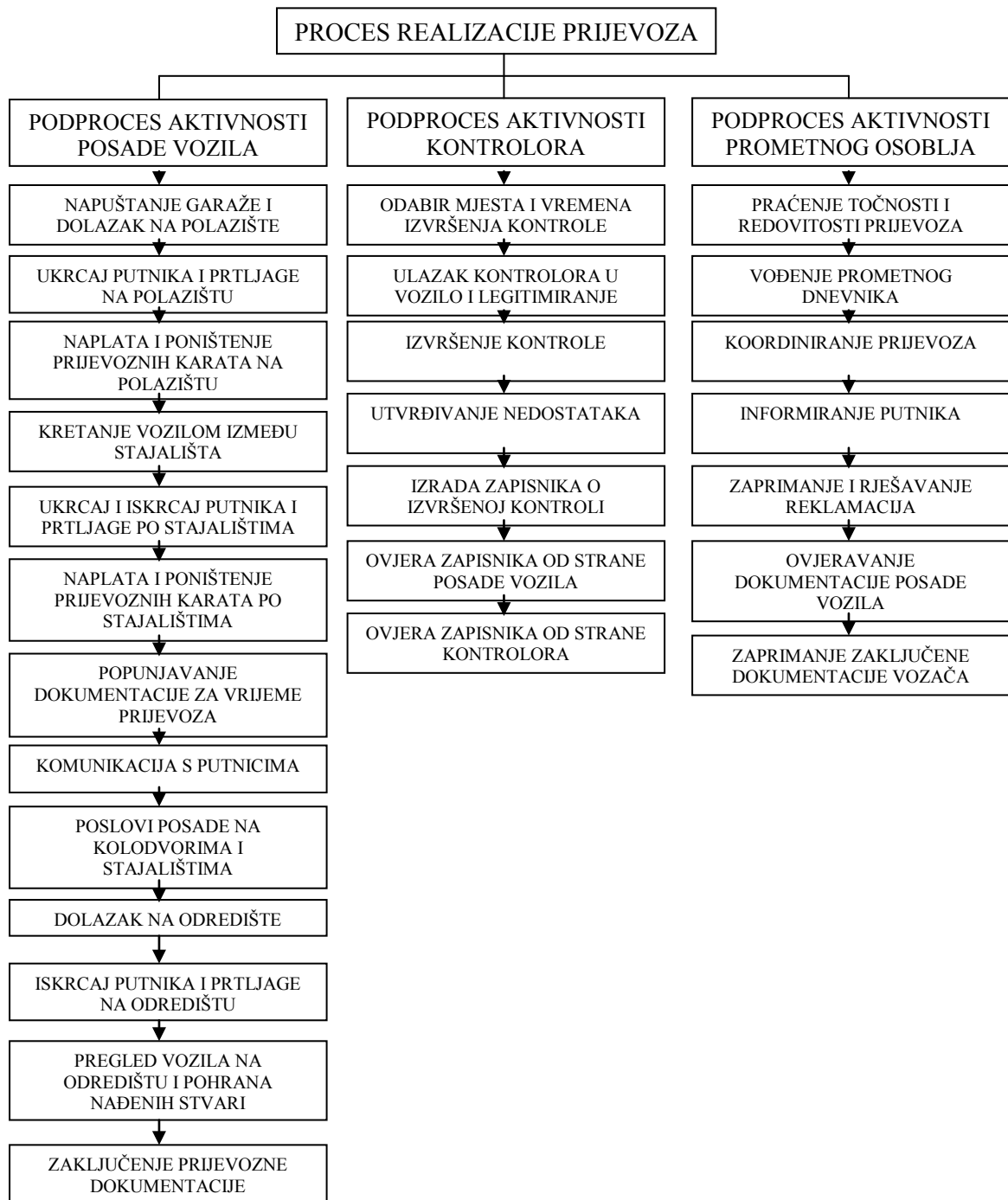
<sup>149</sup> dokument koji služi za upisivanje dnevnih aktivnosti vozača u ekonomskom smislu – upisuje se broj, vrsta i vrijednost naplaćenih i poništenih prijevoznih karata na svim linijama tijekom radnog dana

Takvo detaljno tekstualno opisivanje primjenjuje se kod svih glavnih i pomoćnih procesa, s ciljem detaljnog upoznavanja zaposlenika s procesom, a što je osnovni preduvjet za realizaciju kvalitetne prijevozne usluge.

### 5.1.3. Faza realizacije prijevozne proizvodnje i njen utjecaj na kvalitetu

Podproces realizacije prijevoza („čisti prijevoz“) druga je faza procesa proizvodnje prijevozne usluge odnosno prijevoznog procesa, u kojoj se vozilo s posadom i putnicima te njihovom prtljagom, kreće određenom brzinom u određenom vremenu, na takav način savladavajući prostornu udaljenost od točke A (polazišta) do točke B (odredišta).

**Slika 94.:** Model procesa realizacije prijevoza u cestovnom prijevozu putnika



Izvor: izradio autor

Istraživanje procesa „čistog prijevoza“ ili procesa realizacije prijevoza, pokazalo je da je pogrešno isključivo ga vezati za djelatnost vozača koji upravljaju vozilom („voze“), već da na „čisti“ prijevoz utječu i posredni prometni djelatnici čija je zadaća pružati potporu, nadzirati i koordinirati rad vozača. Kvaliteta rada vozača od presudne je važnosti za kvalitetu prijevozne usluge u ovom dijelu prijevoznog procesa, a mnogi menadžeri smatraju i općenito. To prvenstveno zbog toga što su vozači, kao neposredno prometno osoblje, za vrijeme trajanja realizacije prijevoza u neposrednom kontaktu s putnicima, koji određuju što je to kvaliteta. Pritom u svim koracima procesa realizacije prijevoza, rad posade mora biti na najvišoj kvalitativnoj razini („bez grešaka“, tzv. „zero defects“).

Pritom se prvenstveno misli na:

- a) osobnu urednost vozača i kulturu ophođenja
- b) način vožnje (prema načelima „defanzivne vožnje“)
- c) pridržavanje organizacijske kulture poduzeća

Osim navedenog, što se „ocjenjuje“ od strane putnika, zahtjeve pred vozače postavlja i menadžment poduzeća, i to u smislu:

- a) racionalne vožnje
- b) pridržavanja prometnih i sigurnosnih propisa
- c) točnog i preciznog popunjavanja tehnološke dokumentacije
- d) posjedovanja kompletne dokumentacije linija, vozila i vozača, zbog odgovornosti prema inspekcijskim tijelima
- e) uredne i točne naplate i poništenja prijevoznih karata putnika i prtljage

Da bi kvaliteta rada vozača, kao ljudi koji s gledišta korisnika neposredno realiziraju prijevoz (iz jednostavnog razloga što „voze autobus“) bila dovedena na razinu poslovne izvrsnosti, u njihovom educiranju treba primjenjivati alate upravljanja kvalitetom propisane normama kvalitete ili druge stručno i znanstveno verificirane metode<sup>150</sup>. Zato se, za vrijeme realizacije prijevoza, rad vozača nadzire od strane internih kontrolora i prometnog osoblja (prometnika, dispenenata, rukovoditelja). Kontrolori obavljaju kontrolu rada vozača u vozilima, a prometno osoblje na početnom, završnom te na usputnim stajalištima. Predmetna kontrola se u naravi svodi na kontrolu kvalitete i na poštivanje standarda kvalitete koje je propisao menadžment u politici kvalitete ili u drugim pisanim aktima kojima je kvaliteta u prometnom poduzeću regulirana.

---

<sup>150</sup> više u poglavljima 7. i 8.

**Slika 95.:** Konceptija kontrole rada vozača za vrijeme realizacije prijevoza



*Izvor:* izradio autor

Iz prethodne slike se zaključuje da je kontrola u vozilu po nekim segmentima nezamjenjiva (npr. kod utvrđivanja realnog protoka putnika na određenim međustajališnim razmacima, gdje se suvremenim tehnološkim rješenjima može utvrditi koliko putnika ulazi i izlazi iz vozila, ali je samo „neposrednim opažanjem“ mogu utvrditi kakva je struktura tih putnika te kod kontrole prijevoznih karata putnika), pa ista mora biti segment kontrole kvalitete, pod uvjetom da su interni kontrolori odgovarajuće educirani, posebno u smislu poznavanja standarda i normi kvalitete rada voznog osoblja i drugih članova posade. Kod aktivnosti prometnog osoblja za vrijeme realizacije prijevoza, valja izdvojiti korake praćenja točnosti i redovitosti prijevoza, vođenje prometnog dnevnika te zaprimanje i rješavanje reklamacija korisnika. Točnost i redovitost prijevoza jedni su od glavnih pokazatelja kvalitete prijevozne usluge u javnom prijevozu putnika, pa je zadaća prometnog osoblja kontrolirati te parametre i poduzimati korektivne i preventivne radnje<sup>151</sup> s ciljem održavanja reda vožnje. Takve aktivnosti prometnog osoblja imaju posebnu važnost u slučaju pojave utjecaja incidentnog faktora, uslijed čijeg djelovanja dolazi do izražaja stohastičnost prometnih procesa.

O poduzetim koracima vodi se prometni dnevnik u koji se upisuju svi važni događaji za vrijeme radnog dana, a koji su vezani za realizaciju prijevoza<sup>152</sup>. Reklamacije putnika u sustavu upravljanja kvalitetom u javnom prijevozu putnika imaju nezamjenjivu ulogu u ocjeni kvalitete. U praksi se radi o „dobronamjernom i besplatnom savjetu korisnika o tome što ne valja i kako nešto može biti bolje“<sup>153</sup>. Postupanje s reklamacijama putnika na svim razinama propisano je normama kvalitete ISO. Međutim, i one prijevozničke tvrtke koje nemaju certifikat upravljanja kvalitetom, interno usvajaju postupanje (proceduru) postupanja sa reklamacijama.

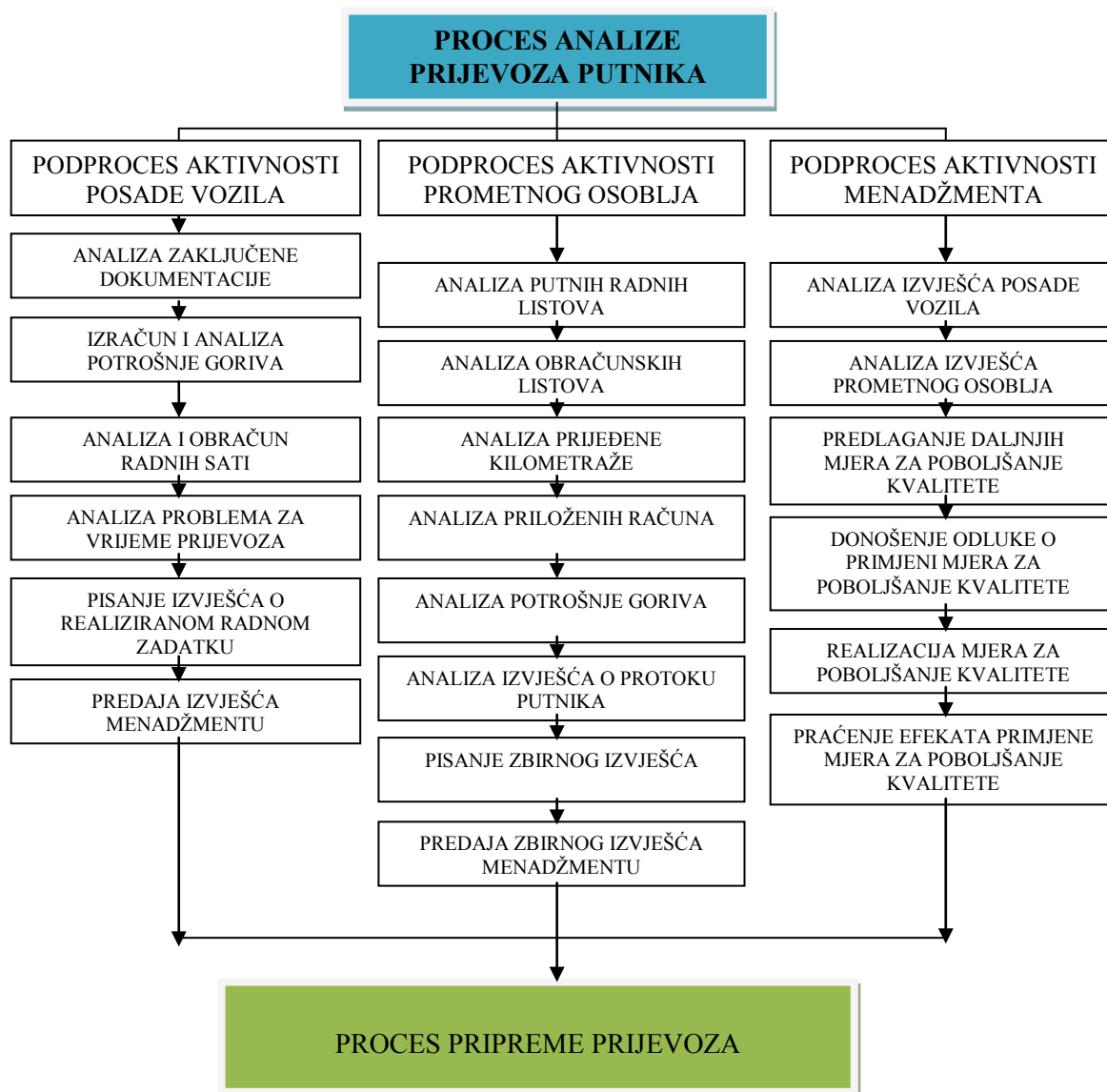
<sup>151</sup> više u poglavlju 7.

<sup>152</sup> na kategoriziranim autobusnim kolodvorima vodi se očevidnik polazaka i dolazaka autobusa, kao sastavni dio prometnog dnevnika i zakonom propisan obavezni tehnološki dokument

<sup>153</sup> Oslić, I., op.cit., str. 89

#### 5.1.4. Faza analize prijevoza i njen utjecaj na kvalitetu

Slika 96.: Model procesa analize prijevoza putnika u cestovnom prometu



Izvor: izradio autor

Analiza procesa prijevoza, završna je faza prijevoznog procesa. S aspekta kvalitete, analizom prijevoza se utvrđuju nedostaci i odstupanja od standarda i normi, te pripremaju podaci potrebni drugim stručnim službama u svrhu kompletne ocjene uspješnosti poslovanja prometnog poduzeća za prijevoz putnika. U analizi prijevoza angažiraju se posada vozila, prometno osoblje kao menadžment prve razine (poslovodni kadar), ali i menadžeri srednje razine, pa i uprava. Utvrđuju se i ocjenjuju svi ekonomski, tehnološki i drugi aspekti realiziranog prijevoznog procesa potrebni da se utvrdi rentabilnost, ekonomičnost i proizvodnost konkretnog prijevoznog zadatka. Posebno se treba osvrnuti na ulogu menadžmenta u analizi prijevoza.

Izračun konkretnih podataka (prosječna potrošnja goriva, prijeđena kilometraža, radni sati, sati vožnje, broj i vrsta prodanih karata, naplaćeni iznos od prodaje karata, količina i vrsta utrošenog pogonskog goriva u litrama, broj putnika koji su ušli u vozilo i izašli iz vozila po stajalištima...) spušten je na operativnu razinu vozača i prometnog osoblja, međutim ocjena konačnih rezultata povjerena je menadžerima srednje i više razine, prvenstveno direktoru (rukovoditelju, šefu) stručne



službe prijevozne proizvodnje. Isti se fokusira na prirodne pokazatelje, dok se podaci o financijskim veličinama prosljeđuju u druge stručne službe (posebice financije i računovodstvo) na daljnju analizu. Obradeni podaci u konačnici služe i vrhovnom menadžmentu prometnog poduzeća kao pomoć pri donošenju poslovnih odluka, te kao osnova za poduzimanje mjera koje su usmjerene povećanju kvalitete i općenito poslovnom planiranju na svim razinama. Zaključno, potrebno se osvrnuti na razlike između poslovnog procesa proizvodnje u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika i procesa proizvodnje u „drugim“ poduzećima. Razlike u tim procesima su brojnije nego sličnosti, pa ih menadžeri koji rade u prometnim poduzećima za prijevoz putnika, a koji su ranije radili u drugim strukama, u skladu s tim trebaju i valorizirati.

**Tablica 25.:** Razlike između proizvodnog procesa u prijevozu putnika i drugih proizvodnih procesa

<b>PRIJEVOZNI PROCES</b>	<b>DRUGI PROIZVODNI PROCES</b>
Predmet rada su živa bića: ljudi - putnici	Predmet rada je materijalne naravi
Rezultat proizvodnje je prijevozna usluga	Rezultat proizvodnje je proizvod
Pojedine sastavnice proizvodnje (npr. unutarnji transport) nemaju veći operativni značaj	Sve sastavnice proizvodnje imaju jednaku važnost
Planiranje proizvodnje je uglavnom na dnevnoj razini	Planiranje proizvodnje je realno moguće i na dulji rok
Nejasan je sadržaj pojma sirovina	Sirovina je materijalno dobro koje se proizvodnjom prerađuje
Nema skladišta gotovih proizvoda	Postoji skladište gotovih proizvoda
Nejasno je što su to alati	Alati su općepoznati i imaju vrlo veliku važnost za proces proizvodnje
Radno mjesto operativnih radnika nije u proizvodnoj hali poduzeća	Radnici rade u proizvodnoj hali poduzeća
Gubici vozila, kao strojeva, su relativno veliki	Gubici strojeva su relativno mali
Nema „klasičnog“ radnog vremena tokom dana – isto je određeno redovima vožnje ili planovima putovanja	Postoji fiksno, stalno i unaprijed utvrđeno radno vrijeme tokom dana
Ne razmatra se posebno zaštita na radu – ista se svodi na sigurnost u prometu	Zaštita na radu je vrlo važan i specifičan segment sigurnosti

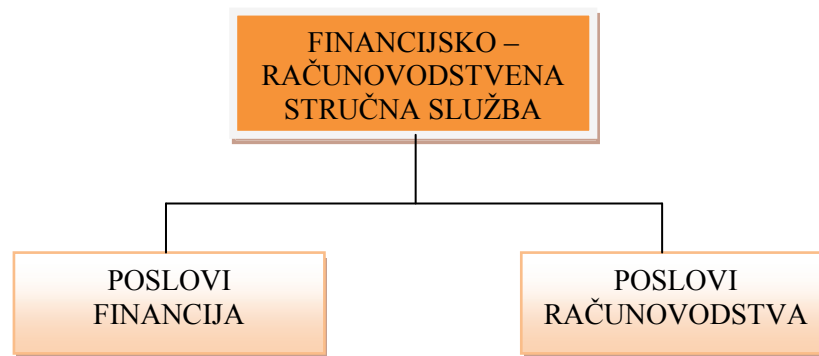
*Izvor:* izradio autor

## **5.2. Poslovna funkcija financija i računovodstva i kvaliteta**

U dostupnoj literaturi koja se bavi organizacijom poduzeća, postoje različita mišljenja o ustroju financijske stručne službe. Većina autora<sup>154</sup> povezuje financijsku službu sa računovodstvenom službom, primjenjujući pritom kriterij srodnosti poslova koji se u njima obavljaju. Tako se ustrojava financijsko – računovodstvena služba ili služba financija, uglavnom formalizirana kroz poslovnu funkciju financija i računovodstva, odnosno posebnu organizacijsku jedinicu koja se tim poslovima bavi.

<sup>154</sup> Šehanović, Žugaj, Sikavica, Novak, Drucker, Mescon...

**Slika 97.:** Ustroj finansijsko – računovodstvene službe



*Izvor:* izradio autor

Žugaj<sup>155</sup> navodi da je u svim poduzećima (pa tako i u prometnim za prijevoz putnika) potrebno ostvariti najmanje tri sastavnice važne za upravljanje financijama, a kako bi poduzeće moglo funkcionirati. To su:

- a) ostvarivanje novčanog dobitka prodajom usluga te stalnim nadzorom troškova
- b) stalnost novčanog tijeka prikupljanjem novca iz dobitka i drugih novčanih izvora i njegovim stavljanjem u funkciju
- c) platna sposobnost ili solventnost koja predstavlja uravnoteženje kratkotrajnih i dugotrajnih sredstava s njihovim izvorima

Upravo finansijska funkcija mora ostvariti, svojim aktivnostima, navedene sastavnice. Drugim riječima, glavna zadaća finansijske službe odnosno poslova je pronaći i rasporediti novčane resurse koji su potrebni da bi se poslovanje poduzeća moglo odvijati bez zastoja. U središtu interesa finansijskih poslova su:

- a) novac
- b) profit

Novac je osnovni preduvjet funkcioniranja svih poslovnih jedinica odnosno stručnih službi u prometnim poduzećima, a također i:

- a) mjera vrijednosti za sve inpute (ulazne veličine) koje ulaze u proces prijevozne proizvodnje
- b) vrijednost kojom se plaćaju svi drugi resursi u prometnom poduzeću (ljudi, sredstva za rad, informacije)
- c) rezultat djelatnosti prometnog poduzeća, ostvaren nakon prodaje prijevoznih usluga na prometnom tržištu
- d) sredstvo za plaćanje poreza i doprinosa prema državi
- e) preduvjet obavljanja temeljne djelatnosti (prijevoza putnika) i svih tržišnih transakcija koje poduzeće obavlja

Zbog toga je i vrijednost prijevozne usluge, ovisno o troškovima, ali i o njenoj kvaliteti, izražena u novcu. Usko vezan za novac je pojam profita. Sikavica i Novak<sup>156</sup> definiraju profit na dva načina:

- a) profit nastaje kad se od ukupnog prihoda odbiju svi nastali troškovi
- b) profit predstavlja razliku između prihoda u nekom razdoblju i troškova koji su neophodni da se upravo taj prihod ostvari

Žugaj<sup>157</sup> također navodi tri teorije o profitu:

- a) kompenzacijsko – funkcionalna teorija profita, po kojoj je tzv. normalan profit u prvom redu pravedna naknada ili kompenzacija poduzeću za njegove napore kojima su aktivirani

<sup>155</sup> Žugaj, op. cit., str. 368

<sup>156</sup> op. cit., str. 816

<sup>157</sup> op. cit., str. 371

materijalni, novčani, energetski, kadrovski, informacijski i drugi potrebni resursi te za rizik koji je pritom preuzet

- b) tržišno – monopolska teorija profita, po kojoj je profit kategorija koja se pojavljuje kao rezultat sreće, dobrog položaja na tržištu ili zbog nekih drugih prednosti, prvenstveno zbog nedostatka odgovarajuće konkurencije
- c) tehnološko – inovacijska teorija profita, po kojoj se uvažavaju prvenstveno znanstvena postignuća, tehnološki napredak i inovativna djelatnost kao najvažniji čimbenici za stjecanje profita

Profit je glavni pokretač poduzetničke djelatnosti, a mnogi teoretičari misle da je profit zapravo i jedini motiv zbog kojeg se ulazi u poduzetnički poduhvat i zbog kojeg se prihvaća poduzetnički rizik. Postoje brojne alternative profita, kao razlozi zbog kojih posluje poduzeće, a posebice primjenjivi na prometna poduzeća za cestovni prijevoz putnika:

- a) postignuti poslovni rezultati poduzeća, s kojima su i menadžment i vlasnici zadovoljni
- b) maksimiziranje poslovnih prihoda poduzeća
- c) veličina udjela poduzeća na tržištu
- d) dugoročna egzistencija poduzeća – opstanak poduzeća
- e) zadovoljeni osobni (pojedinačni) interesi članova uprave, nadzornog odbora ili zaposlenika
- f) društvena odgovornost poduzeća
- g) rast i raznolikost ciljeva poduzeća

Novac, kao osnovni preduvjet funkcioniranja svih poslovnih jedinica u poduzeću, prvenstveno se prikuplja prodajom prijevoznih usluga na prometnom tržištu, međutim tako prikupljena novčana sredstva obično nisu dostatna, prvenstveno ne za financiranje rasta i razvoja poduzeća te za obnovu voznog parka, a što se vrlo često poistovjećuje sa ulaganjem u kvalitetu. Zbog toga se koriste drugi izvori financiranja, kao što su:

- a) vlasnički kapital vlasnika poduzeća
- b) krediti poslovnih banaka
- c) odgoda plaćanja obaveza poduzeća prema dobavljačima, radnicima, vlasnicima i državi
- d) leasing (posebno važan u prometnim poduzećima kao najznačajniji oblik financiranja nabave komercijalnih vozila za prijevoz putnika)

Profit, kao novostvorena vrijednost poslovanjem prometnih poduzeća, također se, osim u investicije vezane za razvoj i modernizaciju poslovanja, može ulagati i u:

- a) štednju u bankama
- b) kupnju državnih obveznica
- c) preferencijalne dionice drugih poduzeća
- d) obične dionice drugih poduzeća na burzi

Sve navedeno u svezi financijske funkcije, a vezano za poslovanje prometnih poduzeća za prijevoz putnika, zahtjeva dodatni osvrt. Pritom se postavlja nekoliko vrlo bitnih pitanja, i to:

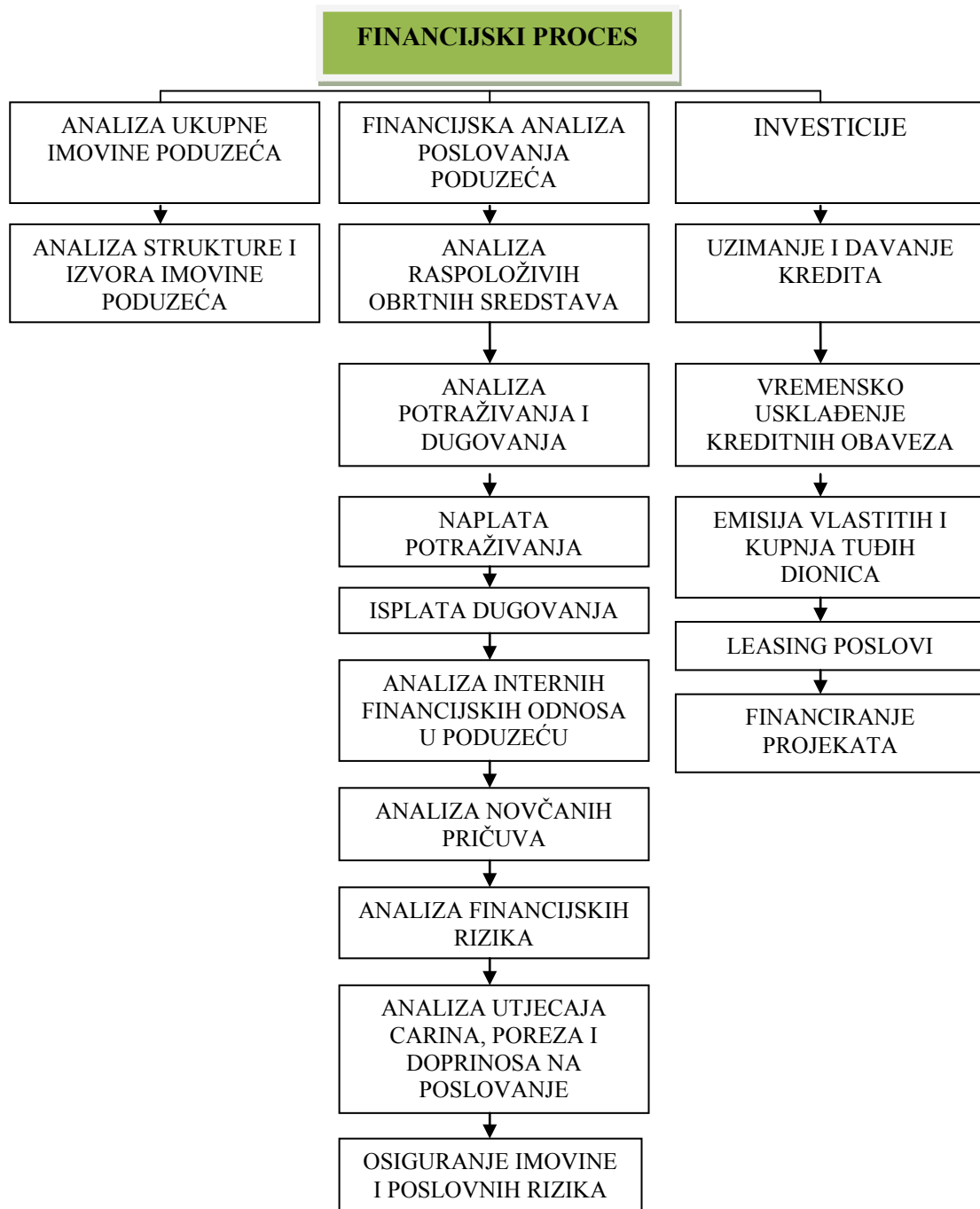
- a) koja teorija profita je „najtipičnija“ za djelatnost javnog prijevoza putnika ?
- b) koja alternativa profita (ili ipak samo profit) ima prioritetnu ulogu u definiranju ciljeva prometnih poduzeća za prijevoz putnika ?
- c) kako ulagati višak novca koji ostvare prometna poduzeća za prijevoz putnika svojim poslovanjem ?

Prije svega, može se zaključiti da se na primjeru prometnih poduzeća za prijevoz putnika mogu primijeniti sve prikazane teorije profita, međutim da najvažnije mjesto ima teorija po kojoj prometna poduzeća ostvaruju profit kao rezultat dobrog položaja na tržištu ili nedostatka konkurencije (tržišno – monopolska teorija). Posebno se to odnosi na poduzeća gradskog prijevoza putnika, te na djelatnost javnog linijskog prijevoza, gdje je pristup na tržište ograničen i reguliran koncesijama, licencijama i dozvolama. S druge strane, taj i takav profit nikako ne može biti glavni i isključivi razlog postojanja prometnih poduzeća, ako se uvaži priroda i karakter prijevozne proizvodnje te važnost njenog rezultata (prijevozne usluge) za korisnike, tržište, društvo i državu.

Dakle, opstanak poduzeća, određeni udio na tržištu, stupanj zadovoljenja interesa svih interesnih skupina, a ne samo vlasnika, menadžera, članova nadzornog odbora i zaposlenika, a posebice društvena odgovornost, važniji su ciljevi poslovanja prometnih poduzeća za prijevoz putnika od profita. Ako se navedeno svede pod jedan zajednički nazivnik, može se zaključiti da je glavni cilj prometnog poduzeća za prijevoz putnika postići visoku razinu kvalitete, kao vrijednosnog mjerila za sagledavanje rezultata poslovanja prometnog poduzeća s aspekta krajnjeg korisnika i društva. U skladu s tim, podrazumijeva se da ulaganje eventualnog profita prometnih poduzeća za prijevoz putnika mora biti usmjereno prvenstveno prema ulaganju u kvalitetu.

Dakle, unutar financijsko – računovodstvene službe, govori se o financijsko – računovodstvenom procesu, u sklopu kojeg se, u određenim koracima koji prikazuju pojedine poslove, realiziraju dva podprocesa: financijski i računovodstveni. Model financijskog poslovnog podprocesa može se prikazati kao na slijedećoj slici.

**Slika 98.:** Model financijskog poslovnog podprocesa u cestovnom prijevozu putnika



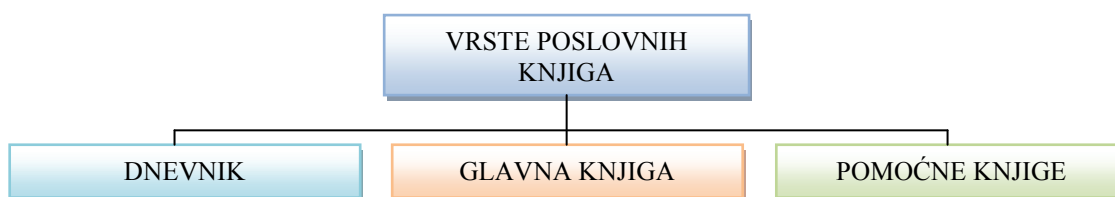
Računovodstvena služba se ustrojava zajedno s financijskom službom iz dva razloga<sup>158</sup>:

- a) postoji čvrsta poslovno – procesna veza između tih dviju službi
- b) relativno je mali broj poduzeća koja imaju obim financijskih poslova toliki da bi to opravdalo ustroj financijske službe kao samostalne

Također, bez potpunih poslovnih izvješća računovodstvene službe, financijska služba ne može funkcionirati, s obzirom da u tom slučaju nema osnova za kvalitetno poslovno odlučivanje. Dakle, računovodstvena služba mora postići maksimalnu točnost, ažurnost i autentičnost prikazanih podataka („vođenih računa“). Računovodstvena funkcija u poduzeću je zato utemeljena na vještini opisivanja, mjerenja i tumačenja gospodarskih aktivnosti. Ona je ne samo važna za uspjeh poslovnog odlučivanja, već i za sliku koju okolina dobiva o poduzeću, s obzirom da računovodstvo priprema informacije i za vanjske institucije (porezna uprava, ured za statistiku i poslovni partneri) te za unutarnja, prvenstveno menadžerska, tijela unutar poduzeća (skupština dioničara, uprava i nadzorni odbor). Računovodstvo stoga stalno i ažurno vodi evidenciju o robnim i novčanim tijekovima koji su imali neku promjenu: povećanje ili smanjenje početnog stanja.

U svojem radu, računovodstvena funkcija se bazira na izradu računa dobiti i gubitka, u kojem se prikazuju prihodi i rashodi koji su nastali u određenom obračunskom razdoblju, kao i razlika prihoda i rashoda prije oporezivanja te na izradu bilance u kojoj se prikazuju vlasnička sredstva kao aktiva i njihovi izvori kao pasiva. Može se zaključiti da je osnovni cilj računovodstvene službe, gledajući kroz poslove vođenja poslovnih knjiga, zadovoljiti zakonsku obavezu poduzeća o vođenju računovodstvene dokumentacije i sastavljanju temeljnih financijskih izvješća te zadovoljiti potrebu za menadžerskim informacijama.

**Slika 99.**: Vrste poslovnih knjiga

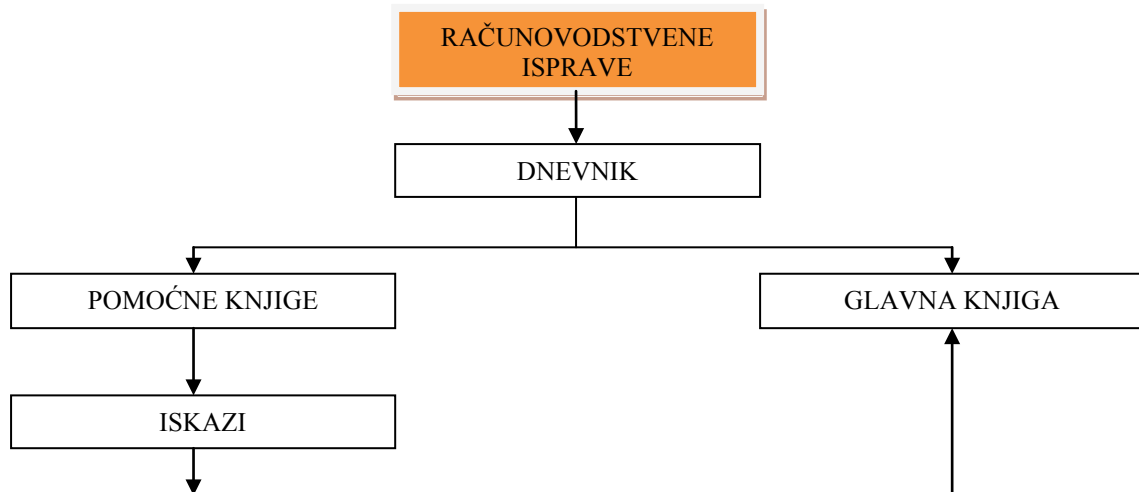


*Izvor:* izradio autor

Dnevnik obuhvaća sve poslovne događaje poredane kronološkim redoslijedom, a vodi se jedinstveno ili odvojeno za pojedine vrste poslovnih događaja (prihodi, rashodi, aktiva, pasiva i sl.). Glavna knjiga predstavlja sustavnu evidenciju o promjenama na imovini poduzeća, a pomoćne knjige obuhvaćaju analitičke račune unutar većih skupina ovisnih o obuhvatu poslovanja.

<sup>158</sup> Sikavica, Novak: „Poslovna organizacija“, Informator, Zagreb, 1999. god., str. 817

**Slika 100.:** Dijagram povezanosti poslovnih knjiga u sustavu računovodstva



Izvor: Žugaj, M.: „Organizacija“, FOI, Varaždin, 2004.god., str. 383

Obuhvat računovodstvenih poslova može se prikazati kroz slijedeće aktivnosti<sup>159</sup>:

- financijsku operativu: evidentira domaća i devizna financijska sredstva, prima dokumente na knjiženje uz odgovarajući nadzor te obavlja blagajničko poslovanje
- materijalno knjigovodstvo: prati sve promjene u svim potrebnim materijalnim resursima za rad poduzeća (naturalno i financijski)
- knjigovodstvo plaća: prati sva kretanja u osobnim primanjima radnika
- pogonsko knjigovodstvo: obavlja obračun troškova proizvodnje u određenom vremenskom razdoblju
- financijsko knjigovodstvo: vodi poslovne knjige sa evidencijama svih promjena na svim resursima utvrđivanjem periodičkog i godišnjeg ostvarenja prihoda i njihove raspodjele te evidencijama obveza i potraživanja poduzeća

Sve navedeno ima određeni značaj i u poslovanju prometnih poduzeća za prijevoz putnika. Posebno važnu ulogu računovodstvena služba prometnih poduzeća ima u:

- blagajničkom poslovanju, i to s obzirom na činjenicu da vozači znatan dio prihoda od prijevoza naplaćuju u vozilima gotovinom te da zapravo svako mjesto nadzora i kontrole prometa (terminal, kolodvor, ispostava, prometni ured i sl.) predstavlja i blagajnu na kojoj se može izvršiti gotovinski plog (uplata) od strane neposrednog naplatitelja prijevoznih karata u fazi izvršenja prijevoznog procesa. Na istim mjestima blagajničko poslovanje se nadopunjuje i gotovinskom prodajom pretplatnih i povlaštenih prijevoznih karata te isplatom akontacija neposrednom operativnom osoblju (posadama vozila) za službene svrhe (dnevnice, troškovi, terenski dodatak i sl.)
- materijalnom knjigovodstvu, s obzirom da većina prijevozničkih poduzeća posjeduje „internu“ pumpu za popunu vozila gorivom te skladišta pričuvnih dijelova za vozila i ostali materijal, koji, s troškovne strane, u smislu stalnog i sustavnog nadzora, značajno mogu utjecati na stvaranje slike kod menadžmenta kako poduzeće upravlja troškovima u kontekstu upravljanja kvalitetom.

S aspekta kvalitete, u svrhu analiziranja uspješnosti prometnog poduzeća<sup>160</sup>, unutar računovodstvene službe se mogu primijeniti mnogi alati za indikaciju te uspješnosti, s novčanog i materijalnog stajališta.

<sup>159</sup> prema Novaku i Sikavici: „Poslovna organizacija“, str. 818

<sup>160</sup> kvalitetno poduzeće bi moralo biti i uspješno, a vrijedi i obrnuto

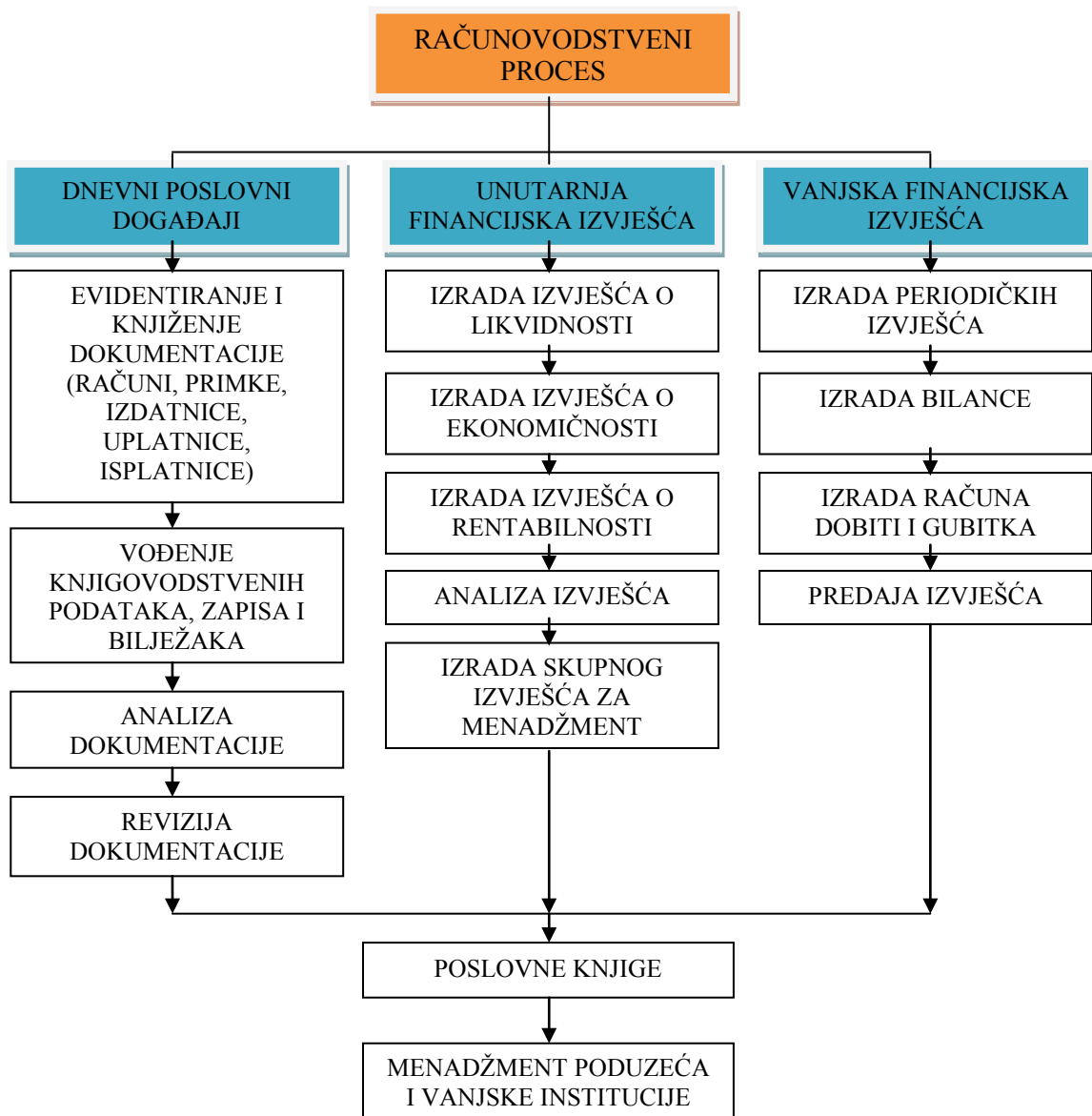
**Tablica 26.:** Računovodstveno – financijski pokazatelji uspješnosti prometnog poduzeća za prijevoz putnika

1. POKAZATELJI LIKVIDNOSTI	1.1. novčani pokazatelj likvidnosti (novac/kratkotrajne obveze) 1.2. brzi pokazatelj likvidnosti (novac i potraživanja/kratkotrajne obveze) 1.3. tekući pokazatelj likvidnosti (kratkotrajna imovina i potraživanja/kratkotrajne obveze)
2. POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI	2.1. E 1 pokazatelj (ukupni prihodi/ukupni rashodi) 2.2. E 2 pokazatelj (poslovni prihodi/poslovni rashodi) 2.3. E 3 pokazatelj (prihodi financiranja/rashodi financiranja) 2.4. E 4 pokazatelj (izvanredni prihodi/izvanredni rashodi)
3. POKAZATELJI RENTABILNOSTI	3.1. rentabilnost kapitala (bruto dobit/ukupni kapital) 3.2. rentabilnost vlastitog kapitala (bruto dobit/vlastiti kapital) 3.3. rentabilnost imovine (bruto dobit/pros. korištena imovina) 3.4. rentabilnost prometa (bruto dobit/ukupni prihod) 3.5. rentabilnost kapitala 2 (novčani tijek/ukupni kapital) 3.6. rentabilnost vlastitog kapitala 2 (novčani tijek/vlastiti kapital) 3.7. rentabilnost imovine 2 (novčani tijek/pros. korištena imovina) 3.8. rentabilnost prometa 2 (novčani tijek/ukupni prihod)

*Izvor:* izradio autor

Zaključno, slijedom iznesenih spoznaja o važnosti računovodstvene službe za poslovanje prometnih poduzeća za prijevoz putnika, moguće je modelirati poslovni proces računovodstvene funkcije.

**Slika 101.:** Model računovodstvenog poslovnog podprocesa u cestovnom prijevozu putnika



Izvor: izradio autor

### 5.3. Poslovna funkcija marketinga i kvaliteta

Poslovna funkcija marketinga u najužoj je vezi s kvalitetom. Naime, s obzirom da je kvaliteta u svojoj osnovi „zadovoljstvo kupca“ uslugom prijevoza koju putnici koriste na prijevoznom tržištu zadovoljavajući svoje potrebe za kretanjem, onda marketinški pristup utemeljen na tržištu i kupcima ima isti fokus interesa kao i kvaliteta. Iz toga proizlazi da prijevoznici koji su usredotočeni na vozila i na njihovu tehničku kvalitetu i opremljenost te „atraktivnost“, moraju mijenjati svoju poslovnu filozofiju i orijentirati se korisnicima i tržišnim uvjetima poslovanja i privređivanja. Marketing je više od prodaje, on predstavlja način razmišljanja i pristupa kupcima, ne samo kao poslovna funkcija, već i kao dio organizacijske kulture i poslovne strategije svakog poduzeća, pa tako i prometnog poduzeća za prijevoz putnika.

Definicija marketinga ima mnogo, ovisno o autorima i njihovim stajalištima, a ovdje se izdvaja definicija nizozemske konzultantske kuće za transport NEA koja kaže da je „marketing u prijevozu



način rješavanja poslovnih aktivnosti prometnog poduzeća na dohodovan način<sup>161</sup>. U toj definiciji se i potvrđuje osnovni cilj prometnih poduzeća za prijevoz putnika, a to je riješiti potrebu za kretanjem osoba koje su voljne platiti razumnu cijenu za konzumiranu prijevoznu uslugu koja mora biti u skladu sa prihvaćenim standardima kvalitete. Iz toga proizlazi osnovna ideja marketinškog pristupa: bez korisnika prijevoza nema niti prometnog poduzeća, a želje i potrebe kupca (putnika) postaju ključna točka interesa svih.

Analiza važnosti poslovne funkcije marketinga u prometnim poduzećima može se izvršiti kroz analizu:

- a) principa marketinga
- b) marketinških aktivnosti u prometnim poduzećima
- c) marketinškog plana
- d) modeliranja poslovne funkcije marketinga u prometnim poduzećima

Povezanost marketinga i kvalitete najbolje se očituje kroz principe marketinga koje treba uvažavati u prometnim poduzećima. To su:

- a) dugoročni ciljevi poduzeća se najbolje ostvaruju kroz zadovoljstvo stranke (kupca, putnika, korisnika prijevoza)
- b) prijevozno tržište nije jedinstvena cjelina, već je sastavljeno iz više dijelova na kojima kupci imaju zasebne (različite) potrebe i probleme, te različite cjenovne, kvalitativne i kvantitativne zahtjeve
- c) kupci ne kupuju uslugu, već ono što usluga može za njih učiniti (npr. putnicima svakako nije u interesu sjediti u autobusu, oni samo žele s tim autobusom stići iz točke A u točku B)
- d) marketing je dinamičan jer se tržište mijenja svakog dana, pa se marketinške aktivnosti provode kontinuirano

Poštivanje principa marketinga u realizaciji ove poslovne funkcije osnova je za njenu uspješnu realizaciju. Poslovna funkcija marketinga se realizira kroz marketinške aktivnosti, koje se primjenjuju i u prometnim poduzećima. Kombinacijom marketinških aktivnosti ustrojava se tzv. marketinški mix<sup>162</sup> koji funkcionira na slijedećim principima:

- a) svi su dijelovi marketinškog miksa međusobno ovisni i povezani
- b) kupci procjenjuju poduzeće na osnovu cjelokupnog marketinškog miksa
- c) poduzeće samo procjenjuje i određuje vrijednost i važnost pojedinih dijelova marketinškog miksa

Klasični „šest P“ marketinški miks s određenim modifikacijama<sup>163</sup> primjenjiv je i u prometnim poduzećima za prijevoz putnika.

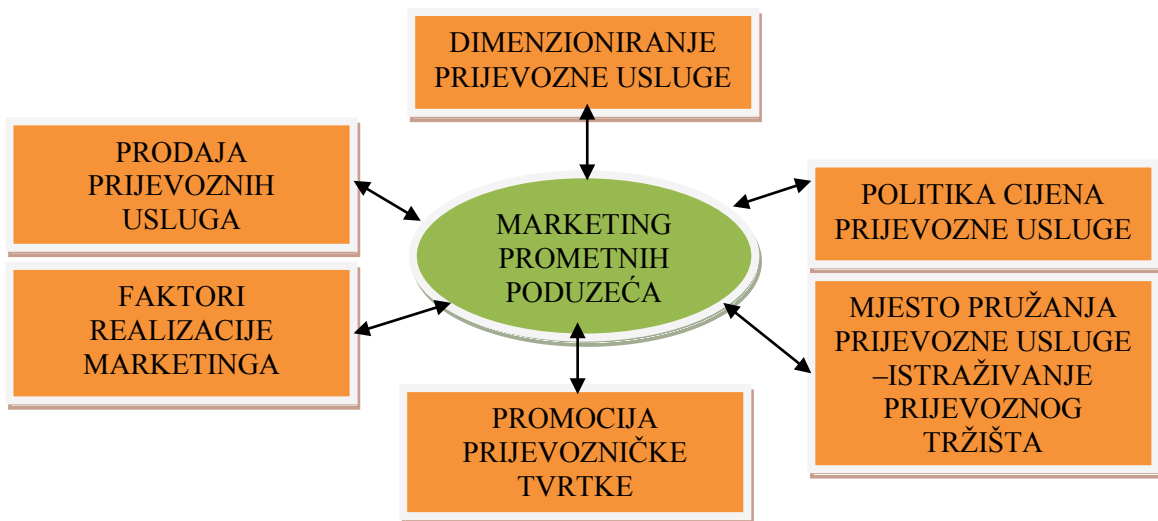
---

<sup>161</sup> SPOETH program, seminar 1 – „Ekonomija upravljanja“, zbornik predavanja, 2006. god., str. 4

<sup>162</sup> Kotler, P.: „Upravljanje marketingom“, Informator, knjiga 2, 1999.god., str. 126

<sup>163</sup> SPOET program, op. cit., str. 8

**Slika 102.:** Model marketinških aktivnosti u prometnim poduzećima



*Izvor:* izradio autor

Dimenzioniranje prijevozne usluge pretpostavlja opisivanje i što preciznije definiranje prijevozne usluge koju prijevoznik nudi na tržištu, prvenstveno s aspekta kvalitete, a sve kako bi korisnik bio s istom što bolje upoznat. Osim opisivanja i definiranja prijevozne usluge, u sklopu dimenzioniranja prijevozne usluge razmatra se i njen razvoj, ovisno o trenutnim kretanjima prijevozne ponude i potražnje, a posebno prema aktualnim zahtjevima kupaca.

Politika cijena prijevoznih usluga pretpostavlja definiranje:

- a) metode kalkulacije troškova i formiranja cijene prijevozne usluge
- b) strategije donošenja cijena
- c) politike popusta (kada se dobiva popust, koliki on može biti i tko ga može odobriti)
- d) donje granice cijene
- e) mogućih uvjeta plaćanja
- f) razrade cjenovne politike

Mjesto pružanja prijevozne usluge zapravo predstavlja prijevozno tržište kojem se prilazi po načelu da „treba ponuditi pravu prijevoznu uslugu, pravim ljudima, na pravom mjestu i u pravo vrijeme“. Pritom se posebice vrednuje lokacija sjedišta poduzeća, lokacija postojećih i potreba za lociranjem novih poslovnica, mreža posrednika i agenata preko kojih se prodaju prijevozne usluge i suradnja (vremenski i prostorno) sa drugim prijevoznicima u smislu podvozarstva ili kooperacije. Promocija prometnog poduzeća je dio marketinga s kojim se često poistovjećuje i cjelokupan pojam marketinga, što je svakako pogrešno, posebice u prometnoj djelatnosti. Naime, promocija prometnog poduzeća mora biti usmjerena na rješavanje problema korisnika, a ne, kako to obično biva u praksi, na prikazivanje „lijepih i udobnih“ autobusa koji će „fascinirati“ putnike „na prvi pogled“.

Promociju prometnog poduzeća je moguće realizirati:

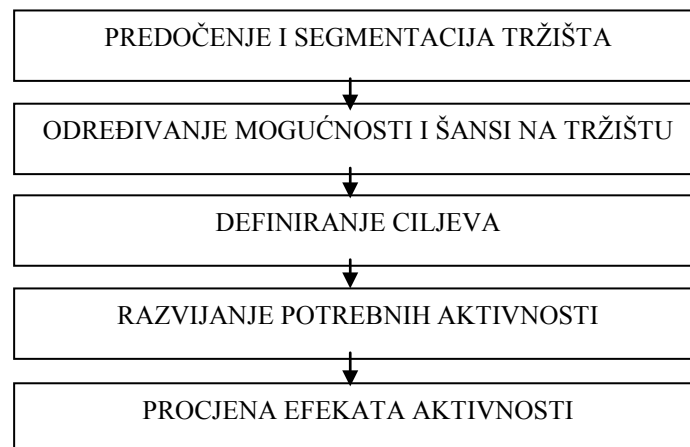
- a) preko web stranice poduzeća
- b) pisanim sredstvima promidžbe (plakati, leci, prospekti)
- c) putem elektroničkih medija (radio, televizija, internetski portali i sl.)
- d) putem tiskanih medija (novinski oglasi, novinski članci, intervjui, oglasi i sl.)
- e) upućivanjem obične i elektroničke pošte ciljanim grupama korisnika
- f) nastupom na specijaliziranim sajmovima
- g) djelovanjem kroz prijevozničke strukovne udruge
- h) osobnom promocijom

Menadžment autobusnih prometnih poduzeća obuhvaćen intervjuiranjem u sklopu ovog istraživanja, ističe da je osobna promocija („prijenos“ zadovoljstva putnika drugima, najčešće „usmenom predajom“) nezamjenjiv oblik promoviranja u prijevozu putnika. Prodaja prijevoznih usluga u sklopu marketinške poslovne funkcije predstavlja priliku za realizaciju prijevozne proizvodnje od strane korisnika na način da putnik putuje na relaciji od točke A do točke B prijevoznim sredstvom prijevoznika, za što će platiti određenu prijevozninu.

Na primjeru javnog autobusnog prijevoza nameće se pitanje što predstavlja prodaju prijevozne usluge u pojedinim oblicima prijevoza (linijskom i povremenom) ?

Definirati prodaju u javnom linijskom prijevozu vrlo je složeno i znanstveno – stručno upitno. Naime, prijevozna proizvodnja u javnom linijskom prijevozu je planirana na način da postoji unaprijed donesen i objavljen red vožnje, po kojem se prijevoz odvija neovisno o broju kupaca (putnika) u određenom trenutku (linija prometuje bez obzira da li ima 30 ili 50 putnika). Dakle, putnik koji ima određene prijevozne potrebe se informira o redu vožnje i cijeni, na određenoj relaciji odabire prijevozni oblik i putuje, bez prethodnog kontakta sa bilo kojim službenikom iz prijevoznikog poduzeća koji radi u službi (na poslovima) prodaje. Pritom korisnik, čekajući autobus na stajalištu, rijetko može znati (gotovo nikad) s kojim vozilom i vozačem će putovati. U posebnom linijskom i povremenom prijevozu putnika ostvaruje se neposredni kontakt sa službom prodaje i dogovaraju se uvjeti prodaje do određenih detalja (cijena, vozilo, vozač, vrijeme, stajališta). Radi se, dakle, o dva različita pristupa prodaji ovisno o vrsti prijevozne usluge. Kod planiranja i realiziranja prodaje, potrebno je voditi računa o specifičnostima uspostave odnosa s kupcima. Prijevoz, kao djelatnost, podrazumijeva osobni pristup usluzi i kupcu te osobitu pozornost njegovom zadovoljstvu. Na takav način uspostavljen partnerski odnos s kupcem, jamstvo je dugotrajne i uspješne suradnje, kao i jamstvo brige o kvaliteti i poslovnoj izvrsnosti. Faktori realizacije marketinga se sagledavaju kroz aktivnosti zaposlenika, koji pozitivnim razmišljanjem i djelovanjem, motiviranošću i emotivnom uključenosti u poslovanje poduzeća, ostvaruju pozitivan poslovni rezultat. Kadrovska politika u službi marketinga stoga ima vrlo važnu ulogu. U marketingu mogu raditi zaposlenici sa kvalitetnim ljudskim osobinama u smislu komunikativnosti i uspostavljanja odnosa s drugima, te ljudi s prodajnim i prezentacijskim vještinama. Također, djelatnici u marketingu su spremni na kontinuiranu edukaciju i usavršavanje, kao i na inovativnost kojom pronalaze nova marketinška rješenja. Kao što u poslovnoj funkciji prijevozne proizvodnje postoje redovi vožnje i planovi putovanja kao „putokazi“ koje aktivnosti treba obavljati, tako u marketinškoj poslovnoj funkciji postoji marketinški plan. To je dokument u kojem su izneseni svi operativni planovi aktivnosti marketinga. Njime je predviđeno koje aktivnosti treba provoditi, tko ih provodi, kako, tko je odgovoran za njihovu provedbu te koji su vremenski rokovi za realizaciju pojedinih aktivnosti. Faze marketinškog planiranja se mogu prikazati slijedećom slikom.

**Slika 103.:** Faze marketinškog planiranja u prometnim poduzećima



Izvor: izradio autor

Marketinško planiranje je sastavni dio općeg menadžerskog planiranja. Postoji čitav niz modela sadržaja marketinškog plana, ali preporuča se da marketinški plan u osnovi mora sadržavati najmanje slijedeće<sup>164</sup>:

- a) uvod i izjavu o osnovnom cilju poslovanja
- b) kratak prikaz sadržaja
- c) SWOT analizu
- d) ciljeve
- e) marketinšku strategiju
- f) sastavnice marketinškog miksa
- g) proračun
- h) plan marketinških akcija i rokove izvršenja
- i) izvršenje, kontrolu plana i izmjene plana

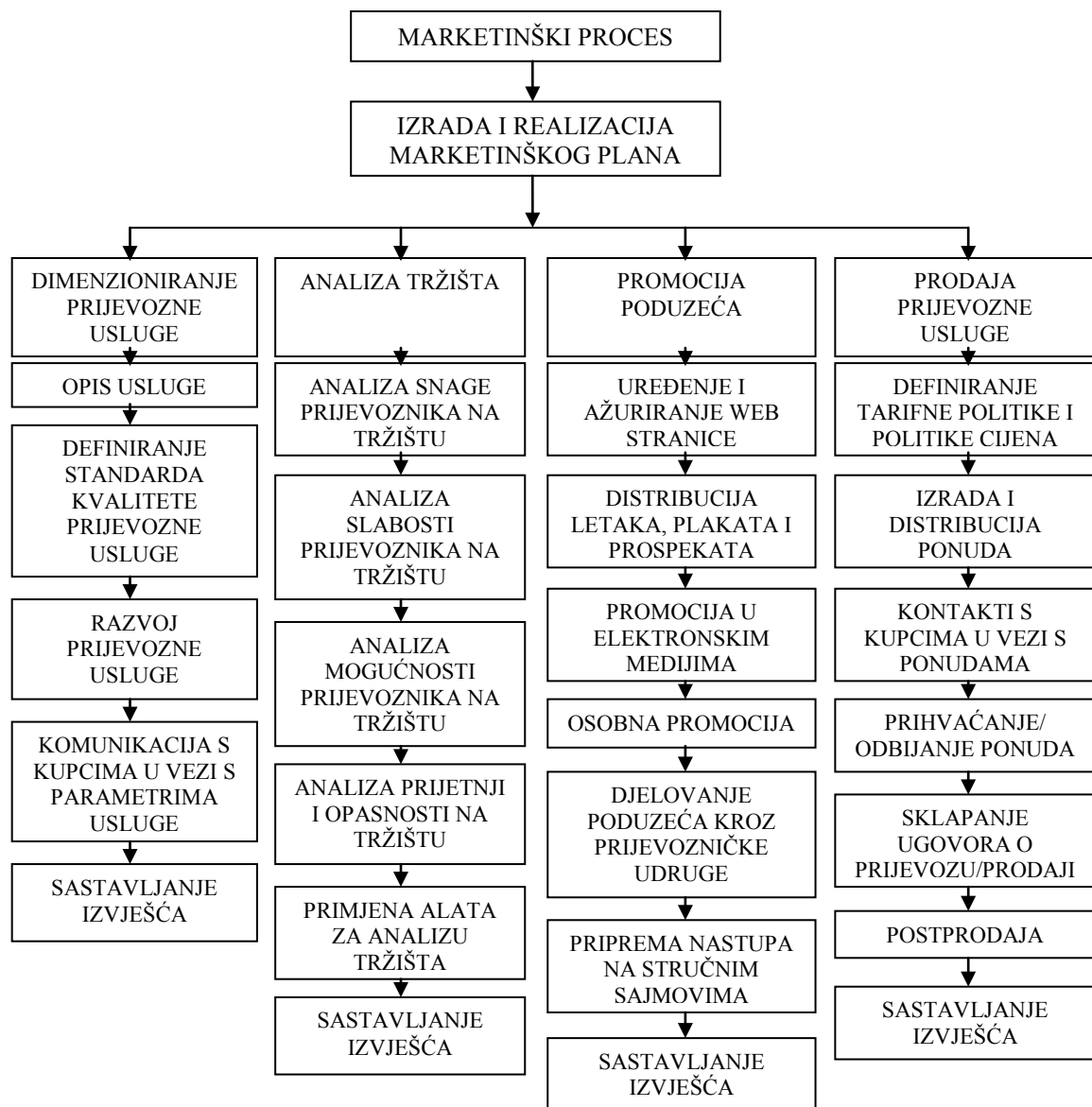
Na temelju iznesenog, moguće je modelirati marketinški poslovni proces u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika. Pritom treba uvažiti prijepore koji postoje u dostupnoj literaturi, koji su nastali zbog različitih stajališta oko važnosti marketinške poslovne funkcije ovisno o veličini poduzeća. Govori se o tome da mala (obiteljska) poduzeća zapravo ne trebaju marketing, s obzirom na ograničenost tržišta i prijevoznih kapaciteta i na stabilnost poslovnih (uglavnom ugovornih) odnosa s komitentima. Važnost marketinške funkcije se pripisuje uglavnom velikim poduzećima, koja imaju široko disperzirano tržište, složeno poslovanje s obzirom na vrstu prijevoznih usluga koje pružaju, različitu strukturu kupaca i tendenciju tržišnog rasta. Takva gledišta treba dodatno proanalizirati. Naime, pojedini dijelovi marketinške funkcije su univerzalni i za mala i za velika poduzeća (npr. prodaja i promocija).

Činjenica je također da postoje i razlike među poduzećima, ovisno o njihovoj veličini, u pogledu cjenovne politike, mjesta pružanja prijevozne usluge, kao i strukturiranja prijevozne usluge. Međutim, bez obzira na veličinu poduzeća, potrebno je implementirati sve sastavnice marketinga, ali u različitim omjerima, ovisno o ciljevima i strategiji poslovanja poduzeća za prijevoz putnika u cestovnom prometu. Poslovni proces marketinga moguće je modelirati slijedećim dijagramom.

---

<sup>164</sup> Kotler, P.: „Upravljanje marketingom“, knjiga 2., Informator, Zagreb, 1999. god., str. 128

**Slika 104.:** Model marketinškog poslovnog (pod)procesa u cestovnom prijevozu putnika



Izvor: izradio autor

#### 5.4. Poslovna funkcija logistike i kvaliteta

Poslovna funkcija logistike rijetko se pronalazi u organizacijskoj strukturi prometnih poduzeća za prijevoz putnika u cestovnom prometu, pa se nameće pitanje da li je ustrojavanje takve stručne službe uopće potrebno i prvenstveno ekonomski, tehnološki i organizacijski opravdano, te što mogu biti zadaci službe logistike u prometnim poduzećima. Analizirajući klasične teorije organizacije, zaključuje se da bi poslovna funkcija logistike u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika trebala objediniti slijedeće poslove na kojima se može temeljiti logistički poslovni proces:

- a) poslovi nabave
- b) poslovi vezani za skladišta
- c) poslovi unutarnjeg transporta
- d) poslovi održavanja sredstava za rad

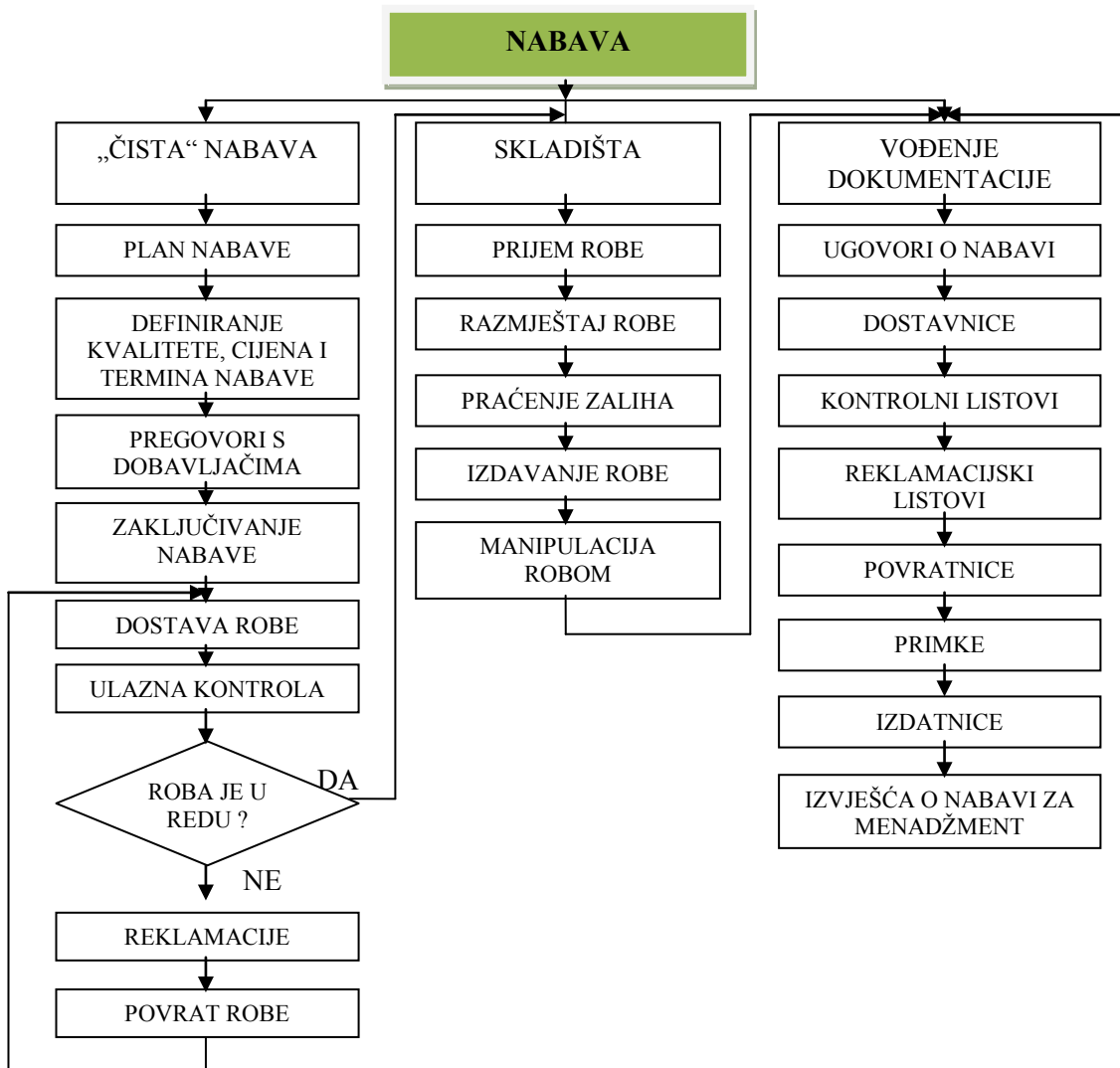
Dakle, logistički poslovni proces se prepoznaje kao osnovni proces potpore prijevoznom procesu, kao glavnom poslovnom procesu u prometnim poduzećima, prvenstveno u smislu osiguranja svih materijalnih resursa koji su potrebni za nesmetanu realizaciju prijevozne proizvodnje. Pritom treba naglasiti da svaki, pa i najmanji, poremećaj vezan za poslove logistike, izaziva pad kvalitete prijevozne usluge, a često i prekid prijevoza, odnosno prekid proizvodnje prijevozne usluge prema putnicima. Posebno se to odnosi na neispravnost prijevoznih sredstava kao sredstava za rad, čemu je zapravo usmjerena cjelokupna djelatnost stručne službe logistike.

Koordinacija svih poslova unutar poslovne funkcije logistike preduvjet je postizanja kvalitete prijevozne usluge, posebice s tehničkog i tehnološkog aspekta. Poseban osvrt zahtijevaju poslovi nabave, koji se u prometnim poduzećima za prijevoz putnika svode prvenstveno na:

1. nabavu pogonskog goriva
2. nabavu rezervnih dijelova za vozila
3. nabavu sredstava za rad (prijevoznih sredstava za prijevoz putnika)
4. nabavu maziva
5. nabavu prijevozne i druge tehnološke dokumentacije
6. nabavu ostalih materijalnih resursa

Sa nabavom su vezani i poslovi skladištenja te uspostave zaliha na način da se osigura kontinuirana, pravodobna i kvalitetna „opskrba“ prijevoznog procesa. Poslovni (pod)proces nabave se može prikazati slijedećim dijagramom.

**Slika 105.:** (Pod)proces nabave u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika



Poseban dio nabave u širem smislu čini nabava prijevoznih kapaciteta (sredstava) u prometnim poduzećima. U velikoj mjeri, percepcija kvalitete od strane kupca ovisi upravo o kvaliteti vozila. Zadaća menadžmenta je pritom ocijeniti za koje namjene će se vozilo koristiti, kolika je planirana investicija u vozilo, kakve su mogućnosti logističke potpore eksploataciji vozila, posebno u segmentu održavanja i nabave pričuvnih dijelova, koliki je trošak eksploatacije vozila po jedinici rada, čime je vozilo opremljeno te kakva su prijevozna sredstva konkurenata na tržištu.

Današnje strategije nabave novih autobusa u hrvatskim prometnim poduzećima koja se bave međumjesnim prijevozom, usmjerene su prvenstveno u investiranje u „univerzalna“ vozila koja su cjenovno prihvatljivija od npr. visokoturističkih autobusa „za turizam“, ali isto tako imaju razinu opremljenosti koja garantira udobno putovanje (klima, audio i video oprema, nagibna sjedala i sl). Radi se o tzv. „međugradskim autobusima“ koji sasvim uspješno obavljaju i zadaće u povremenom prijevozu putnika. Naravno prilikom nabave novih vozila, posebno je potrebno voditi računa o financijskom aspektu: s jedne strane o tome koliko poduzeće može investirati u vozilo, a s druge strane o tome koliko je kupac na tržištu za korištenje tog vozila spreman platiti<sup>165</sup>. U opisanom kontekstu se također nameće pitanje važnosti tehničkog održavanja u stručnoj službi logistike, a s ciljem podizanja kvalitete prijevozne proizvodnje. Postoje razmimoilaženja u stavovima menadžera hrvatskih autobusnih prijevoznih poduzeća o tome kako organizirati održavanje vozila u funkciji kvalitete prijevozne usluge<sup>166</sup>. Neki smatraju da je održavanje vozila potrebno „svrstati“ u poslovnu funkciju prijevozne proizvodnje, neki u poslovnu funkciju logistike, a pojedini smatraju da održavanje, zbog izuzetne važnosti za sveukupno poslovanje prometnog poduzeća za prijevoz putnika, treba ustrojiti kao zasebnu poslovnu funkciju, odnosno stručnu službu. Ovdje se održavanje prijevoznih sredstava za prijevoz putnika koncipira dvojako, i to na način da se jedan dio održavanja (prvenstveno njega vozila i obavljanje zakonom propisanih i obaveznih tehničkih pregleda) organizira kao dio prijevoznog procesa u fazi pripreme prijevoza, a da se preostali dio postupaka održavanja organizira kao dio poslovnog procesa logistike.

To iz razloga što, ukoliko se govori o logističkom poslovnom procesu kao glavnom procesu potpore prijevoznj proizvodnji, održavanje svakako može „učiti“ u poslove potpore, jer bez ispravnih prijevoznih sredstava nije moguće realizirati proces prijevoza (naravno, samo u dijelu „čistog“ prijevoza). Stoga se može zaključiti da, osim nabave, upravo održavanje čini temelj logističke poslovne funkcije. S druge strane, npr. poslovi unutarnjeg transporta u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika su svedeni gotovo na simboličku razinu dostave robe u poduzeće, s obzirom na činjenicu da se prijevozni proces odvija izvan poduzeća, odnosno izvan njegovog sjedišta, kretanjem prijevoznih sredstava između polazišta i odredišta. Na primjeru cestovnog prijevoza putnika, održavanje se može organizirati na način prikazan slijedećom slikom.

**Slika 106.:** Model koncepcije održavanja u autobusnom prijevoznikom poduzeću



*Izvor:* izradio autor

<sup>165</sup> intervjuirani menadžeri hrvatskih autobusnih poduzeća gotovo jednoglasno naglašavaju činjenicu da u današnje krizno vrijeme na prijevoznom tržištu, investiranje u visokoturističke kapacitete koji će se koristiti isključivo za povremeni prijevoz nema opravdanja, nego se investira u kapacitete koji u kratkom vremenskom periodu omogućuju „pretvaranje“ međugradskih vozila koja se koriste za javni linijski prijevoz u turistička vozila koja se koriste za povremene prijevoze

<sup>166</sup> intervjuiranje u sklopu ovog istraživanja provedeno je i na temu uloge tehničkog održavanja u autobusnim prijevoznim poduzećima

Tehnički pregledi su obavezni<sup>167</sup> i predstavljaju osnovni eksterni mehanizam kontrole kvalitete komercijalnih vozila. Obavljaju ih neovisne institucije<sup>168</sup> prema utvrđenim procedurama koje se univerzalno primjenjuju bez obzira na mjesto obavljanja tehničkog pregleda.

Vrste tehničkih pregleda su:

- a) godišnji tehnički pregled – obavlja se jednom u godini, zajedno sa pregledom uređaja za bilježenje aktivnosti vozila i vozača te produljenjem polica obaveznog i kasko osiguranja za vozila
- b) periodički tehnički pregled – obavlja se u jednakim vremenskim intervalima ovisno o starosti vozila

**Tablica 27.** : Intervali obavljanja periodičkih tehničkih pregleda autobusa ovisno o njihovoj starosti

<b>STAROST AUTOBUSA</b>	<b>INTERVAL OBAVLJANJA OBAVEZNOG PERIODIČKOG TEHNIČKOG PREGLEDA AUTOBUSA</b>
do 2 godine	svakih 12 mjeseci (zajedno sa GTP – om)
od 2 do 7 godina	svakih 6 mjeseci
preko 7 godina	svaka 3 mjeseca

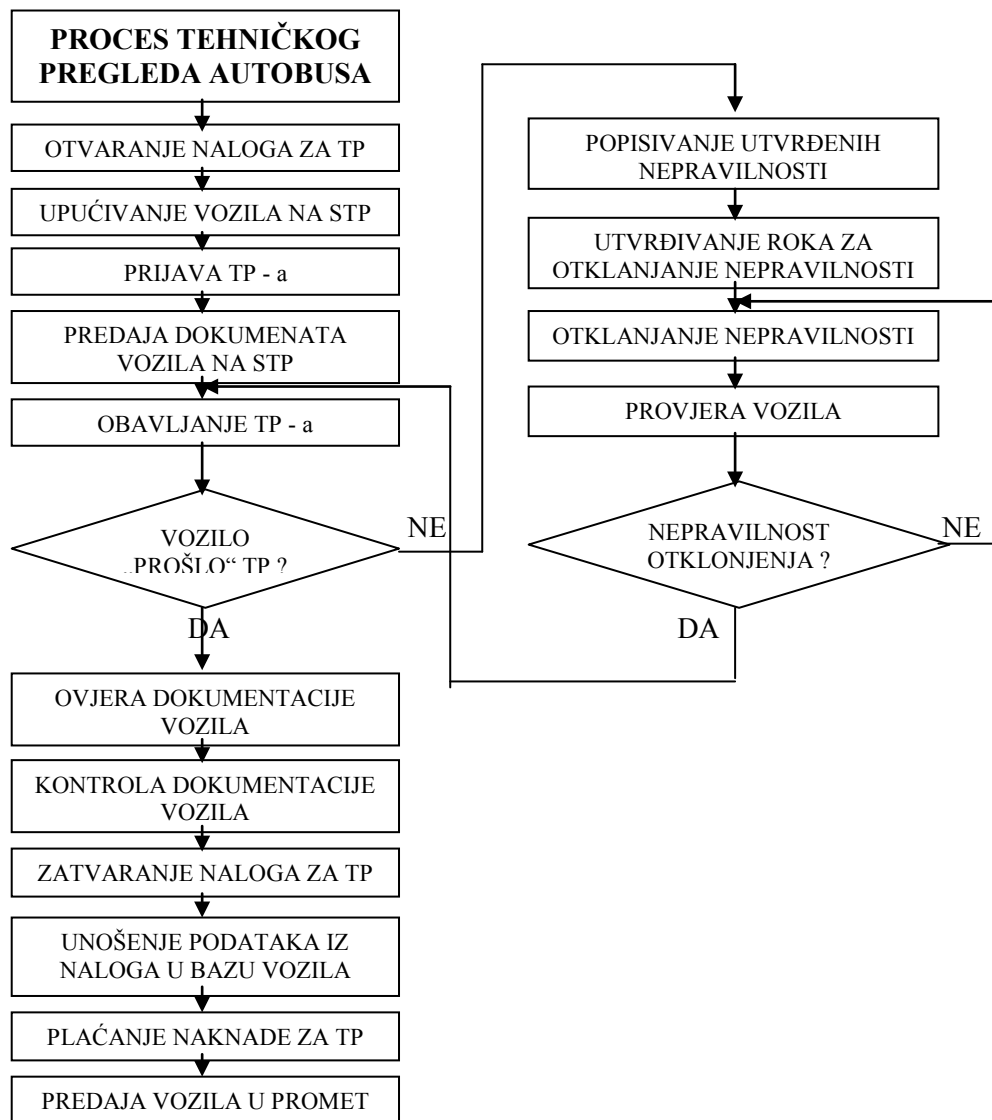
*Izvor:* obradio autor prema odredbama Pravilnika o tehničkim uvjetima vozila u prometu na cestama (Narodne novine broj 51/2010)

S aspekta kvalitete i same tehnologije prijevoza, obavljanje tehničkog pregleda, kako se gleda iz pozicije logističke službe autobusnog prijevoznika, može se prikazati slijedećim dijagramom.

<sup>167</sup> obaveza i intervali njihovog izvršenja propisani su Zakonom o sigurnosti prometa na cestama  
<sup>168</sup> stanice za tehničke preglede – STP - i



**Slika 107.:** (Pod)proces obavljanja tehničkog pregleda autobusa u sklopu procesa održavanja vozila



*Izvor:* obradio autor, prema proceduri Centra za vozila RH o obavljanju tehničkog pregleda autobusa u Stanici za tehnički pregled vozila

Preventivni pregledi su sastavni dio koncepcije preventivnog održavanja prijevoznih kapaciteta čija je osnovna ideja detektirati pogreške i pristupiti njihovom otklanjanju prije nego nastupi kvar na vozilu, pa i mogući prekid u radu. Oni nisu zakonom propisani kao obavezni, ali s aspekta kvalitete imaju vrlo značajnu ulogu te se ustrojavaju od strane menadžmenta prometnih poduzeća internim propisima, pa i propisima o kvaliteti, u sklopu poslovnog procesa logistike, odnosno podprocesa održavanja.

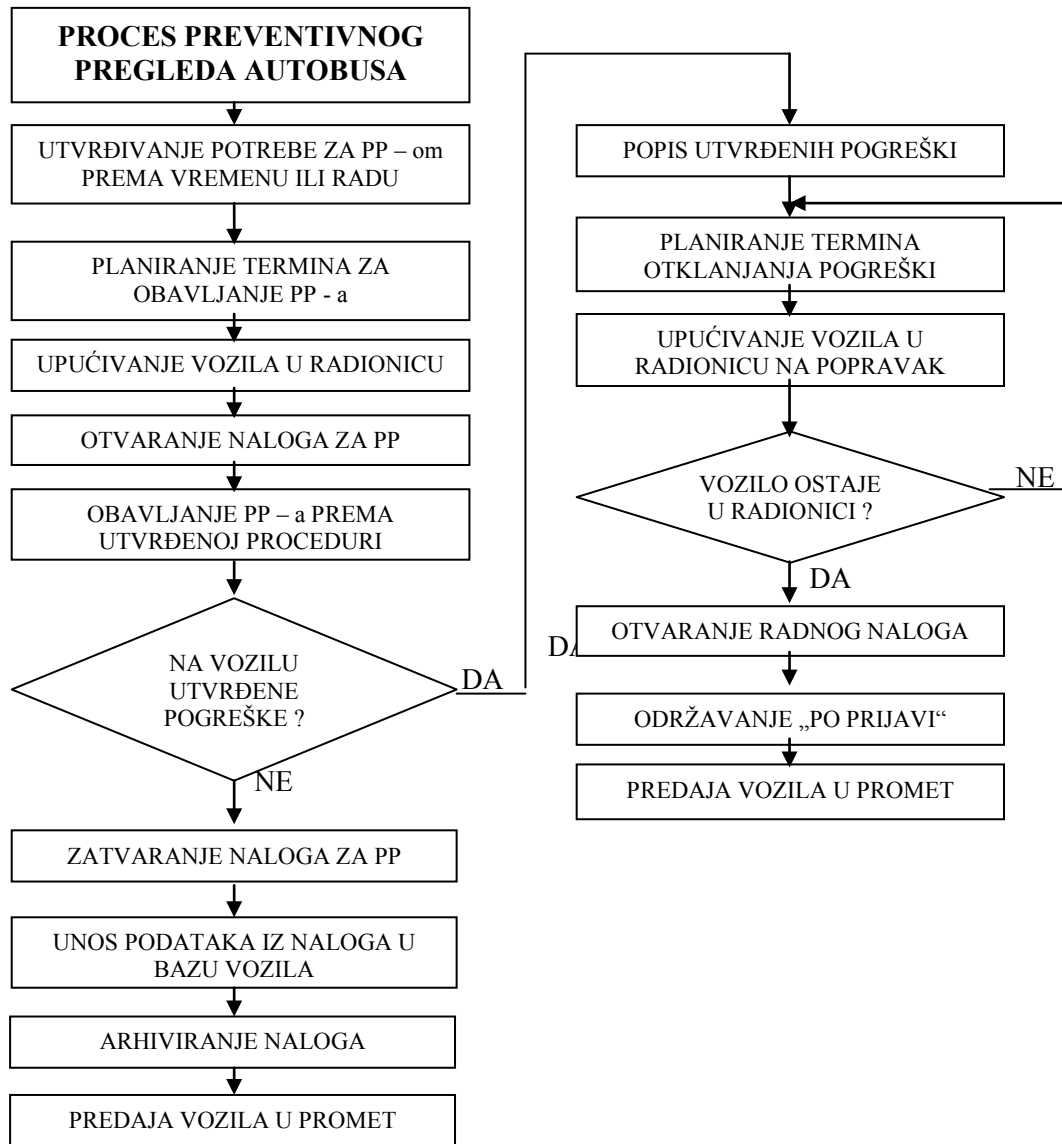
Preventivno održavanje se može izvoditi temeljem:

- vremenskog perioda – npr. jednom mjesečno ili svakih 15 dana, neovisno o intenzitetu eksploatacije
- izvršenog rada – npr. svakih 3000 do 5000 prijeđenih kilometara

Za obavljanje preventivnih pregleda potrebno je usvojiti procedure, odnosno radne upute, dokumentirane određenim zapisima, u kojima će se definirati koraci preventivnog pregleda (što se

pregledava, na koji način se pregled obavlja, tko pregledava i koliko koji dio pregleda traje) koji se moraju realizirati.

**Slika 108.**: Model procesa obavljanja preventivnog pregleda na autobusima



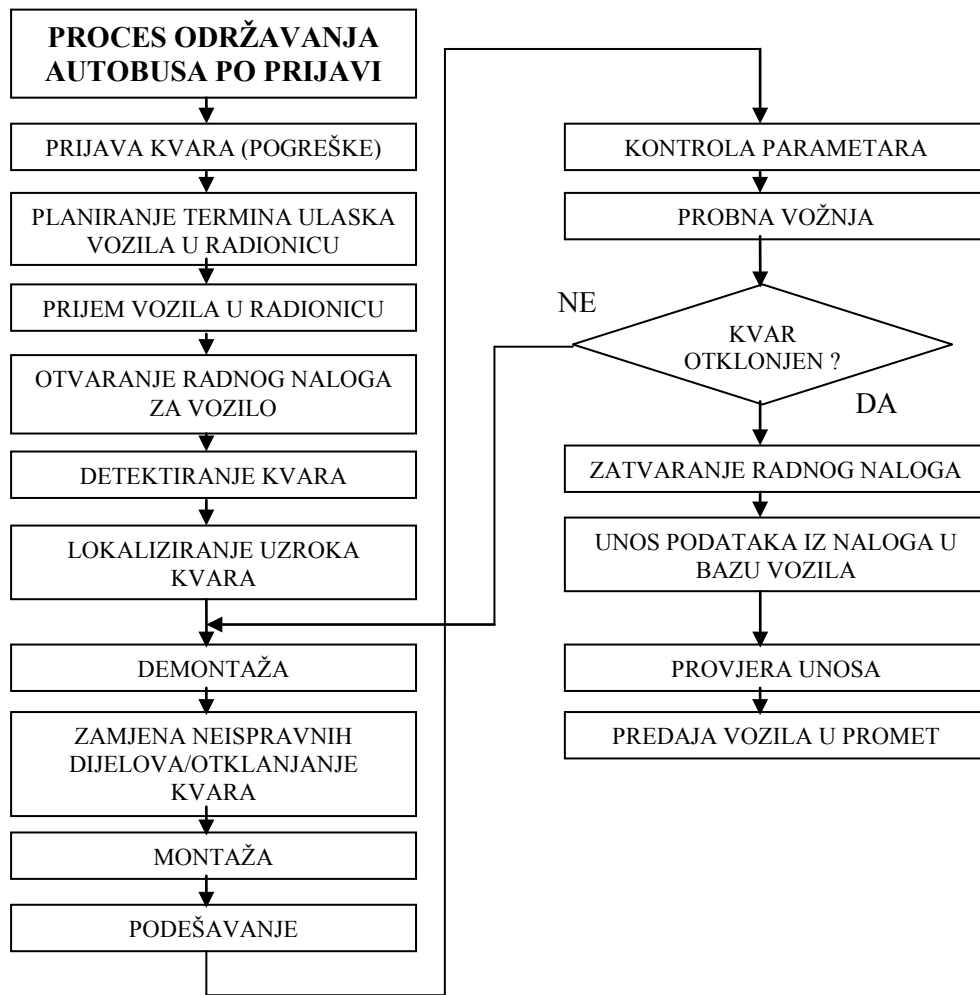
Izvor: izradio autor

Održavanje po prijavi ima elemente korektivnog održavanja, čija je osnovna karakteristika da se prijevozno sredstvo upućuje u radionicu (na popravak) tek kada nastupi kvar odnosno pogreška. Prijavu kvara pritom može izvršiti:

- a) posada vozila (prvenstveno vozač koji „duži“ vozilo)
- b) radionica
- c) prometna služba
- d) putnik

Podproces održavanja po prijavi se može modelirati slijedećim dijagramom.

**Slika 109.:** Proces održavanja autobusa po prijavi



Izvor: izradio autor

Usporedba efekata i načina preventivnog i korektivnog održavanja prikazana je u slijedećoj tablici.

**Tablica 28.:** Usporedba preventivnog i korektivnog održavanja autobusa

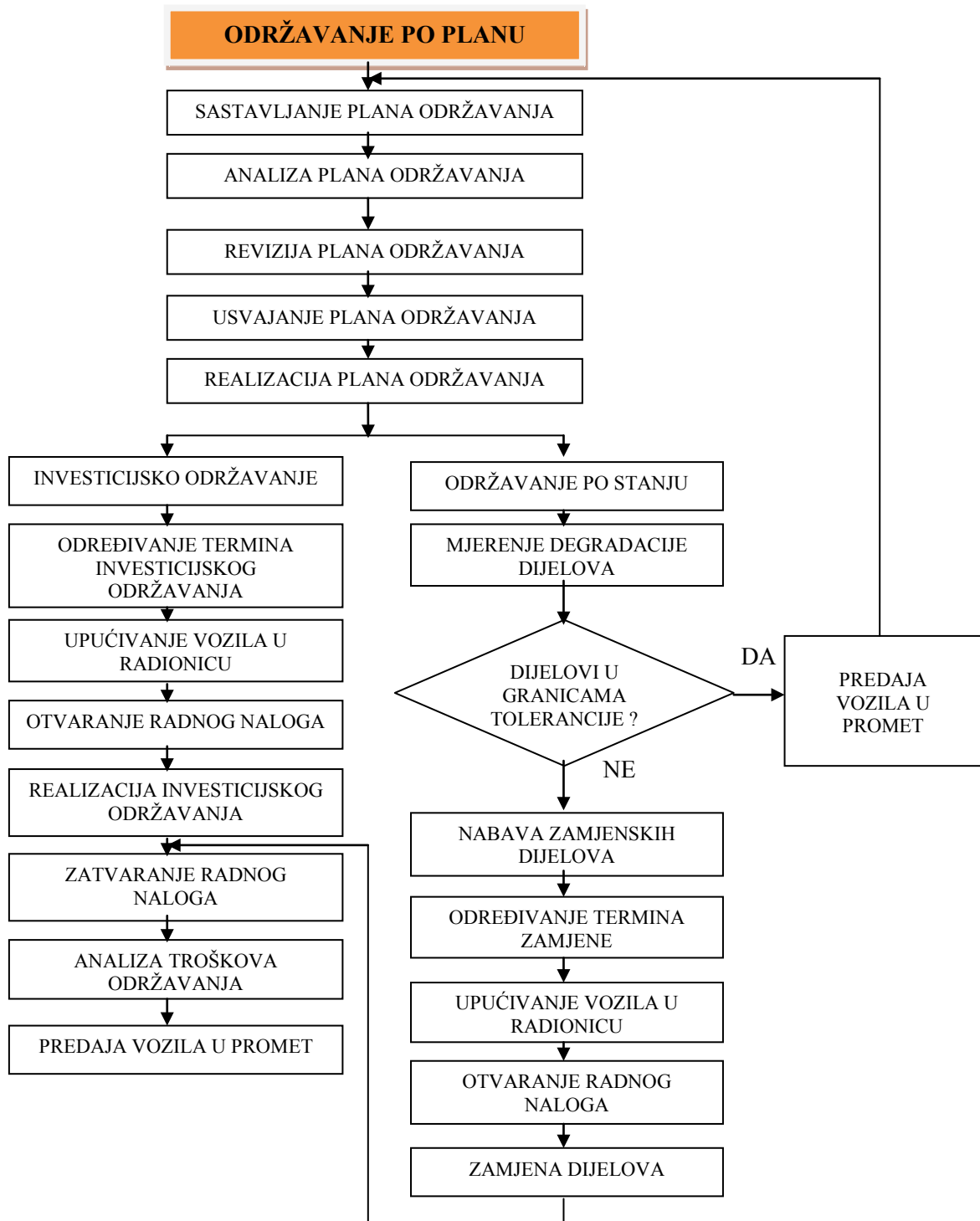
PREVENTIVNO ODRŽAVANJE	KOREKTIVNO ODRŽAVANJE
- jednostavnije planiranje	- otežano planiranje
- osigurana pouzdanost primjene	- nije osigurana pouzdanost primjene
- visoka cijena	- niska cijena
- manje iskorištenje stroja - vozila	- veće iskorištenje stroja - vozila
- manja učinkovitost	- veća učinkovitost
- potrebni širi kadrovski i materijalni resursi	- potrebni uži kadrovski i materijalni resursi
- olakšana logistička potpora održavanju	- otežana logistička potpora održavanju

Izvor: izradio autor

Održavanje po planu se realizira kao investicijsko i kao održavanje prema stanju. U prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika, investicijskim održavanjem se prvenstveno smatraju generalne reparature glavnih sklopova na vozilima te generalno uređenje unutrašnjosti vozila ili limarije. Takvo održavanje zahtjeva dulje vremensko razdoblje za realizaciju, veća financijska sredstva i veći angažman zaposlenika specifičnih znanja i vještina (automehaničari – specijalisti,

limari, tapetari, lakireri i sl.). Vozila koja se nalaze na investicijskom održavanju, u pravilu se ne mogu operativno zamijeniti promjenama u rasporedu rada i angažiranjem (preraspodjelom) vozila s drugih radnih naloga, već su za to potrebna pričuvna vozila. Investicijsko održavanje planira se najčešće na godišnjoj, polugodišnjoj ili na kvartalnoj razini. Također se planira i održavanje prema stanju, koje podrazumijeva praćenje degradacije pojedinih dijelova na vozilu, kako bi se planski pripremili pričuvni dijelovi prije njihovog otkaza, da ih se može pravodobno zamijeniti. Zastoj u radu vozila, koji se želi svesti na minimum, praktično će pritom biti sveden na vrijeme potrebno za mjerenje degradacije dijelova i na vrijeme potrebno za njihovu zamjenu i testiranje. Poslovni (pod)proces održavanja vozila po planu, može se prikazati slijedećim dijagramom.

**Slika 110.:** Održavanje autobusa po planu



Za prometne tehnologe u prometnim poduzećima za prijevoz putnika u cestovnom prometu, s aspekta kvalitete usluge te mjesta i uloge logističke poslovne funkcije u ostvarivanju te kvalitete, vrlo je važna pouzdanost vozila koja se nalaze i aktivna su u voznom parku. Menadžeri autobusnih prijevozničkih poduzeća smatraju da je najgori događaj koji se u procesu prijevoza putnika može dogoditi otkaz (kvar) autobusa u fazi „čistog“ prijevoza.

Negativne posljedice takvog događaja su višestruke. Izdvajaju se:

- a) nepoštivanje reda vožnje
- b) nezadovoljstvo putnika kao kupca i kao korisnika prijevozne usluge
- c) visoki troškovi dopreme vozila u kvaru do pogona za održavanje (najčešće vučom)
- d) angažiranje pokretne radioničke ekipe
- e) visoki troškovi popravka vozila
- f) pronalazak i angažiranje zamjenskog vozila
- g) narušavanje imidža prijevoznika ...

Pouzdanost se definira kao vjerojatnost da će sustav raditi na predvideni način u određenom vremenu i u predviđenim radnim uvjetima, uz minimalne prekide, uzrokovane greškama u radu<sup>169</sup>. Navedenu definiciju s aspekta eksploatacije autobusa je potrebno dodatno modificirati. Prvenstveno, uvijek postoji „šansa“ da se dogodi kvar i istu je moguće statistički odrediti. Nadalje, autobus „izvodi“ funkciju prijevoza (vožnje) kao tehnički sustav u određenom vremenu, a također u određenom vremenu postoji i vjerojatnost da se kvar neće dogoditi prije isteka određene „količine“ uporabe autobusa (npr. prevezeni kilometri, sati rada, određeni vremenski period eksploatacije).

Značajnu ulogu u eksploataciji autobusa imaju i uvjeti rada. Tu se prije svega misli na:

- a) vrstu prijevoza koja se vozilom obavlja (linijski prijevoz, povremeni prijevoz ili kombinacija tih oblika prijevoza)
- b) atmosferske uvjete (temperatura, vlaga, oborine)
- c) mehaničke uvjete (vibracije, kvaliteta ugrađenih dijelova i sl.)
- d) infrastrukturne uvjete (kvaliteta cesta)
- e) način upravljanja (kako vozač rukuje s vozilom)

Učestalost kvara autobusa kao vozila, odnosno kao složenog tehničkog sustava, moguće je odrediti matematičkim izrazom<sup>170</sup>:

$$\beta = 1/MTBF$$

gdje je:

$\beta$  – učestalost kvarova [kvarova/h]

MTBF – srednje vrijeme između kvarova [h]

Učestalost kvarova se najčešće izražava u  $10^{-6}$  sati, te sa povećanjem učestalosti kvarova dolazi do smanjenja pouzdanosti.

## 5.5. Poslovna funkcija upravljanja ljudskim resursima i kvaliteta

Najveći broj autora se slaže oko toga da je u uslužnim djelatnostima glavni čimbenik kvalitete čovjek. Primjera za to je mnogo: od turizma, frizerskih usluga, odvjetničkih usluga... pa sve do prijevoza. Stoga prometno poduzeće za prijevoz putnika kojem je strateški cilj implementacija sustava za upravljanje kvalitetom u poslovanje, ne može funkcionirati bez stručne službe upravljanja ljudskim resursima. U fokusu interesa te službe u prometnim poduzećima za prijevoz putnika u cestovnom prometu se moraju nalaziti vozači, kao neposredno operativno osoblje, koje

<sup>169</sup> Belak, S.: „Terotehnologija“, Šibenik, 2005.god., ISBN 953 – 6781 – 18 – 2, str. 8

<sup>170</sup> Belak, op. cit., str. 11

direktno, u užem smislu, realizira prijevozni proces. O kvaliteti njihovog rada umnogome ovisi i kvaliteta prijevozne usluge, pa i kvaliteta cjelokupnog poslovanja, posebice s troškovnog aspekta.

Tu se prvenstveno misli na:

- a) kvalitetu tehnike vožnje (o njoj ovisi potrošnja goriva, učestalost kvarova, troškovi održavanja, udobnost vožnje... a što je sve vezano za ocjenu kvalitete prijevoza)
- b) kvalitetu (način) ophođenja vozača prema putnicima
- c) kvalitetu njege vozila i brige o vozilu
- d) kvalitetu formalnog obrazovanja i stručnog osposobljavanja vozača za vrijeme rada
- e) kvalitetu usavršavanja stečenih i stjecanja novih vještina vezanih za vožnju

Primjerenu pozornost treba posvetiti i ostalim zaposlenicima prometnog poduzeća za prijevoz putnika, posebice onima koji u sklopu logističkog poslovnog procesa i na druge načine „podupiru“ rad vozača (prometnici, disponenti, koordinatori, kontrolori i sl.). Stručna služba upravljanja ljudskim resursima realizira specifične poslove temeljem kojih je moguće ustrojiti i formalizirati takav poslovni (pod)proces.

To su, u prometnim poduzećima za prijevoz putnika, slijedeće aktivnosti (poslovi):

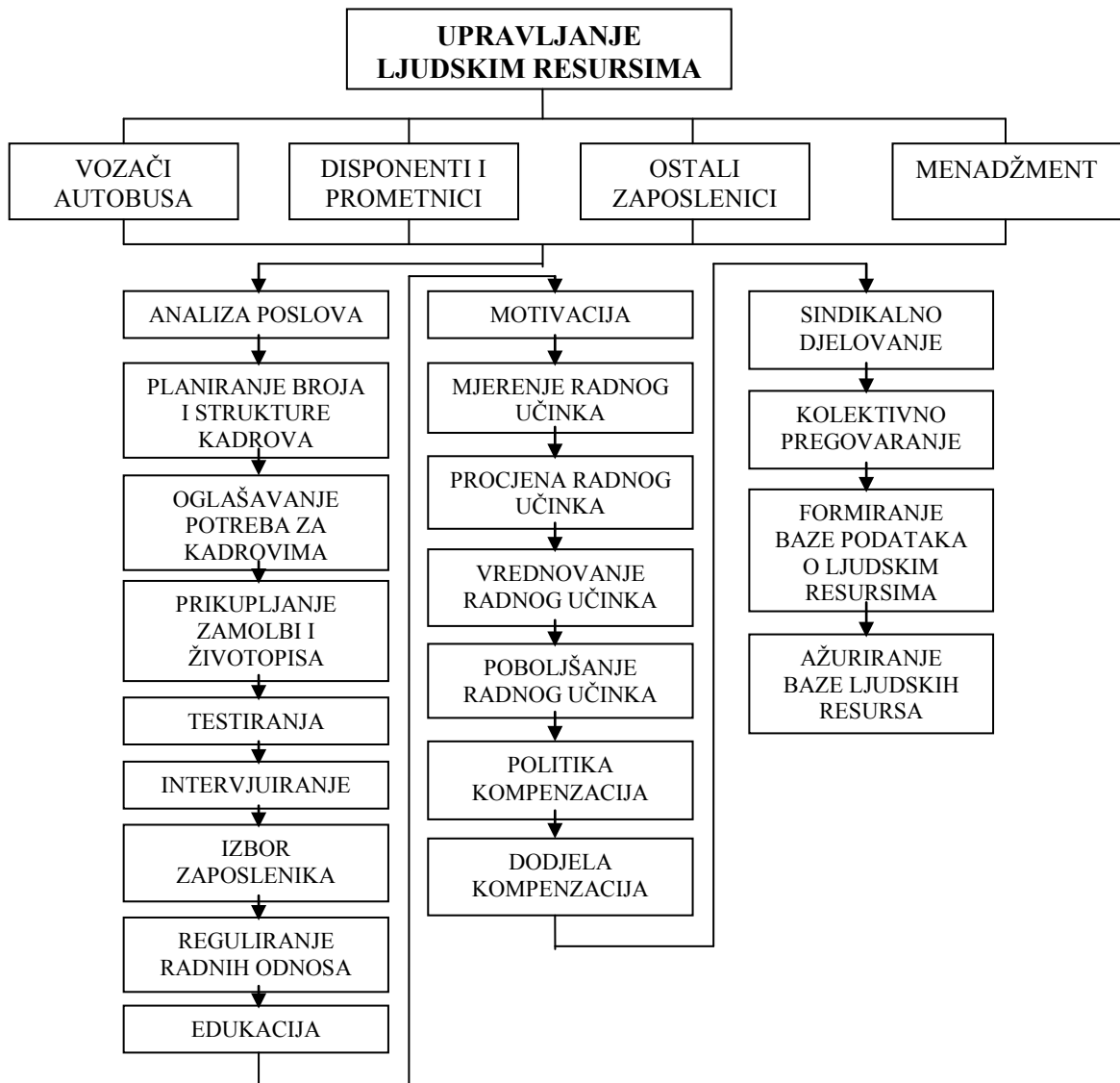
- a) planiranje i selekcija potrebitih kadrova
- b) interna edukacija
- c) eksterna edukacija
- d) procjena kvalitete rada
- e) briga o kompenzacijama za izvršeni rad
- f) upravljanje radnim odnosima

Realizacijom navedenih aktivnosti, u prometnim poduzećima za prijevoz putnika, stvara se tzv. kadrovski (ljudski) kapital, koji postaje nematerijalna „imovina“ i najvredniji resurs u samom prometnom poduzeću. Upravljanje ljudskim resursima također je jedna od najvažnijih menadžerskih funkcija, što dodatno potencira važnost te stručne službe. Najjednostavnijim riječima rečeno „služba upravljanja ljudskim resursima ima zadaću privući (kroz planiranje i selekciju), razviti (kroz edukaciju i procjenu kvalitete rada) te zadržati (kroz upravljanje radnim odnosima i kompenzacijama za izvršeni rad) radnike u poduzeću“<sup>171</sup>. Poslovni proces upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima za prijevoz putnika, može se modelirati slijedećim dijagramom.

---

<sup>171</sup> Buble, M.: „Menadžment“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006.god., str. 358

**Slika 111.:** Proces upravljanja ljudskim resursima u autobusnim prijevozničkim poduzećima



*Izvor:* izradio autor

S aspekta upravljanja kvalitetom, posebno važno mjesto zauzima izobrazba vozača koji profesionalno obavljaju vozački posao u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika. Konceptiju izobrazbe vozača autobusa moguće je modelirati slijedećim dijagramom.

**Slika 112.:** Model izobrazbe vozača autobusa u javnom prijevozu



*Izvor:* izradio autor

Internu izobrazbu vozača potrebno je ustrojiti odlukom menadžmenta, u sklopu sustava upravljanja kvalitetom, a eksterna izobrazba je propisana zakonskim i podzakonskim propisima te će se formalno, u predočenom obliku, početi primjenjivati s ulaskom Republike Hrvatske u punopravno članstvo Europske unije<sup>172</sup>.

Internu izobrazbu vozača mogu provoditi menadžeri kvalitete ili drugi zaposlenici koji se bave ljudskim resursima. Sadržajno je moguće provoditi slijedeće aktivnosti:

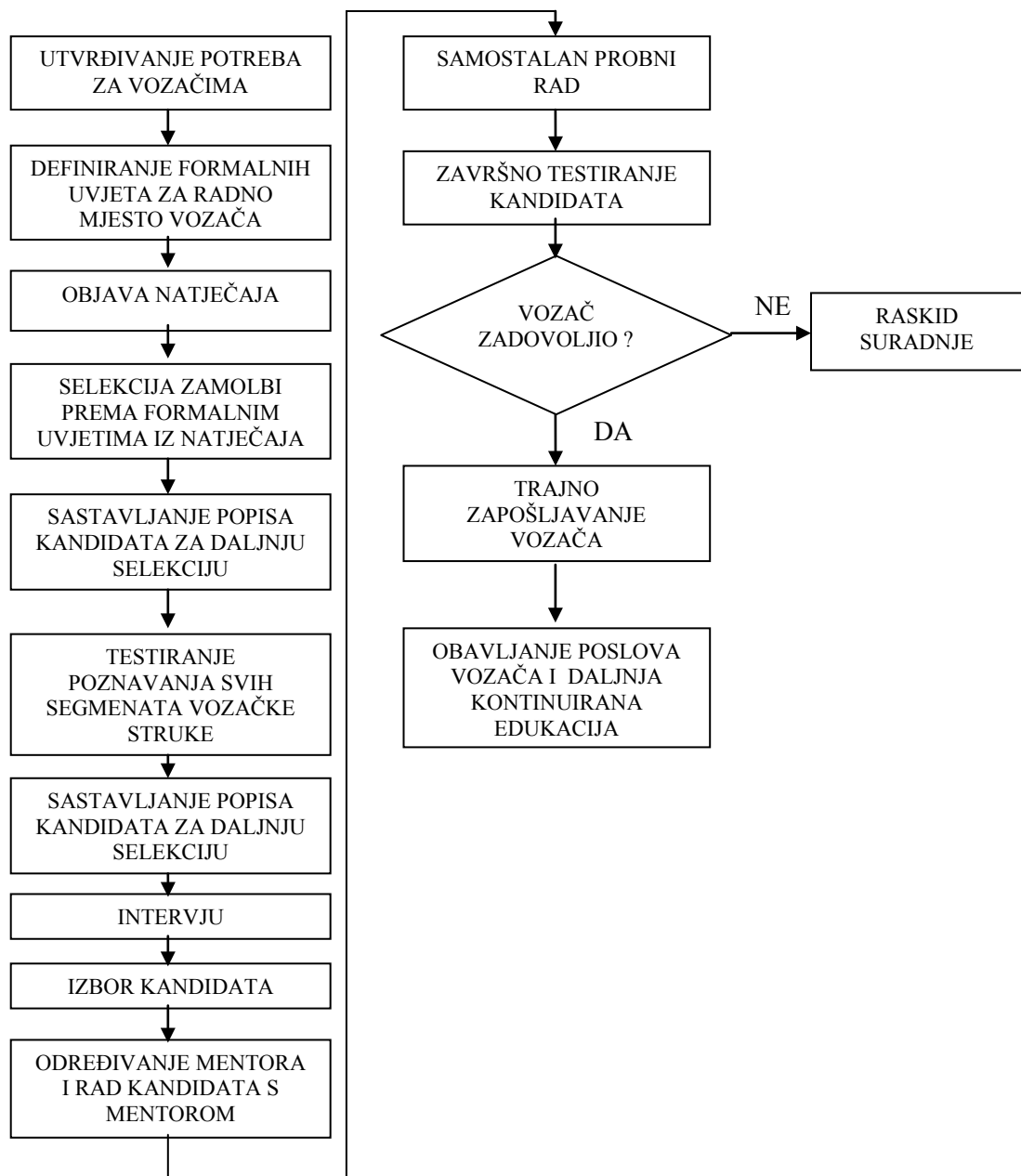
- a) seminare o poznavanju zakonskih propisa koji reguliraju djelatnost javnog prijevoza putnika u cestovnom prometu
- b) seminare o poznavanju metodologije rada s putnicima
- c) seminare o poznavanju internih propisa koji se primjenjuju unutar prometnog poduzeća te o njihovim izmjenama i dopunama
- d) tečajeve sigurne i defanzivne vožnje
- e) tečajeve racionalnog i efikasnog rukovanja vozilom ili sklopovima na vozilu (tahografski uređaj, usporivač, audio – video sustav, tempomat i sl.)
- f) tečajeve interventnog i preventivnog održavanja vozila iz nadležnosti vozača

Mentorstvo je način interne edukacije u kojem se „mladom“ vozaču (vozaču – vježbeniku), „dodjeljuje“ stariji i iskusniji kolega s određenim radnim stažom na poslovima vozača, kako bi mu pomogao u osposobljavanju za samostalan rad. Program i plan rada mentora se mora propisati od strane menadžmenta, a posebice uz aktivno sudjelovanje menadžera kvalitete. Temeljem navedenog, moguće je modelirati tijek procesa prijema vozača autobusa u prometnom poduzeću na rad (proces zapošljavanja vozača autobusa).

<sup>172</sup> prema odredbama Zakona o prijevozu u cestovnom prometu i Pravilnika o početnoj i periodičkoj izobrazbi vozača (NN broj 78/09)



**Slika 113.:** Tijek procesa prijema vozača autobusa u prometnom poduzeću u radni odnos



*Izvor:* izradio autor

Eksterna izobrazba vozača autobusa zahtjeva dodatni osvrt i komentar. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju, preuzima se novi sustav edukacije profesionalnih vozača kakav u Hrvatskoj dosada nije postojao. Naime, zvanje vozača u našoj zemlji moglo se steći stjecanjem srednje stručne spreme kroz redovito srednjoškolsko obrazovanje u prometnim školama ili kroz prekvalifikaciju za zvanje vozač, ako je kandidat stekao neku drugu srednjoškolsku stručnu spremu. Postojanje srednjih prometnih škola nije bilo tipično za zemlje Europske unije, a posebice ne za zemlje zapadnoeuropskih prometnih sustava. Dakle, na neki način radi se o liberalizaciji stjecanja stručne spreme vozača cestovnih motornih vozila, posebno kroz ubrzano stjecanje početne kvalifikacije, koje predviđa teorijski tečaj u trajanju od 140 sati i 10 sati samostalne vožnje u vozilu za prijevoz putnika, ali nakon što kandidat položi vozački ispit za vozilo te kategorije.

Međutim, argumenata „za“ ovakav sustav je mnogo više od onih „protiv“. Ovdje se izdvajaju najvažniji:

- a) mogućnost za obavljanje poslova profesionalnog vozača otvara se mnogo širem krugu ljudi nego je to sada
- b) ustrojava se neovisno, stručno i sustavno praćenje profesionalne edukacije vozača
- c) stečena znanja i vještine ne ostaju „zauvijek“ kao što je to sada, nego se obavlja provjera i nadopuna znanja i vještina profesionalnih vozača u pravilnim vremenskim razmacima (svakih 5 godina), a nove spoznaje iz struke se vozačima prenose kroz posebne intenzivne tečajeve u trajanju od 35 sati
- d) uvodi se stručni certifikat (osobna profesionalna licencija) za vozače, temeljem završene početne i periodičke izobrazbe, kakav danas ne postoji
- e) mijenja se svijest vozača o njihovom radnom mjestu i stječe se spoznaja o nužnosti cjeloživotnog obrazovanja
- f) konkretnim mjerama se doprinosi sigurnosti prometa i kvaliteti prijevozne usluge, kroz realizaciju i savladavanje minimalnih zahtjeva za izobrazbu vozača koje svaki kandidat treba savladati
- g) prometna poduzeća za prijevoz putnika se potiču na ustrojavanje sustava interne edukacije vozača (u sklopu sustava upravljanja kvalitetom) koji će u određenoj mjeri poslužiti i pripremi vozača za periodičku izobrazbu
- h) na višoj razini nacionalnog prometnog sustava spoznaje se važnost edukacije i obrazovanja u prometnoj struci općenito, a posredno i važnost upravljanja kvalitetom u prometnom sustavu te u prijevozu putnika kao njegovom sastavnom dijelu

Minimalni zahtjevi za izobrazbu vozača autobusa koji obavljaju javni prijevoz putnika, prikazani su slijedećom tablicom<sup>173</sup>.

---

<sup>173</sup> obradio autor prema odredbama Pravilnika o početnoj i periodičkoj izobrazbi vozača (NN broj 78/09 od 06. srpnja 2009. godine)

**Tablica 29.:** Minimalni zahtjevi za izobrazbu vozača autobusa u sustavu početne i periodičke izobrazbe

PREDMET	SADRŽAJ PREDMETA
1. RACIONALNA VOŽNJA UTEMELJENA NA PROMETNIM I SIGURNOSNIM PROPISIMA	1.1. poznavanje obilježja prijenosnog sustava na vozilu 1.2. poznavanje pravila racionalnog rukovanja vozilom 1.3. postupci optimizacije potrošnje goriva 1.4. osiguranje sigurnosti i udobnosti putnika 1.5. dinamika kretanja vozila za prijevoz putnika
2. PRIMJENA PROMETNIH I SIGURNOSNIH PROPISA	2.1. propisi o radnom vremenu, vremenima vožnje i odmora profesionalnih vozača 2.2. propisi koji reguliraju djelatnost prijevoza putnika 2.3. propisi koji reguliraju prometna i sigurnosna pravila
3. ZDRAVLJE, SIGURNOST, ZAŠTITA OKOLIŠA I LOGISTIKA PROMETA	3.1. rizici u prometu i ozljede na radu 3.2. sprečavanje kriminaliteta i trgovine ljudima vezanih za promet 3.3. sprečavanje fizičkih rizika kojima su potencijalno izloženi profesionalni vozači 3.4. fizička i mentalna sposobnost vozača 3.5. sposobnost procjene krizne situacije 3.6. ponašanje vozača u prijevozu putnika 3.7. poznavanje gospodarskog okruženja cestovnog prijevoza putnika i organizacije prijevoznog tržišta

*Izvor:* izradio autor

Zaključuje se da je plan i program edukacije (izobrazbe) vozača u funkciji ostvarenja kvalitetne prijevozne usluge, odnosno u funkciji „zadovoljstva putnika“. Posebno se to odnosi na točku 3.6. dijela programa 3., u kojoj se ukazuje na važnost korektnog ponašanja vozača u smislu promicanja ugleda poduzeća koje mu je poslodavac, važnost poštivanja standarda rada vozača (pritom se misli prvenstveno na standarde kvalitete), ulogu vozača i njegovog komuniciranja s osobama s kojima je vozač u kontaktu ili s kojima se u svom radu susreće, važnost održavanja vozila za kvalitetu prijevozne usluge te na organizaciju rada prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika i na komercijalne i financijske posljedice spora oko reklamacija na kvalitetu prijevozne usluge, ako do takvog spora dođe između korisnika i prijevoznika, kao i na posljedice radnog spora ako do njega dođe između prometnog poduzeća kao poslodavca i vozača kao posloprimca.

Dakle, i ovakva praksa koja će se preuzeti iz pravnog okvira Europske unije, potencira važnost kvalitete kao osnovne strateške prednosti prometnog poduzeća u odnosu na njegovu konkurenciju te ključnu ulogu vozača (i ljudskih resursa u širem smislu) u ostvarivanju te kvalitete. Zbog toga je u suvremenom gospodarstvu služba upravljanja ljudskim resursima poslovna funkcija koja sve više dobiva na važnosti i značenju.

## 5.6. Poslovna funkcija kontrolinga i kvaliteta

Poslovna funkcija kontrolinga i kontroling općenito, relativno su novi pojmovi u poslovnoj praksi prometnih poduzeća, koji posebice u nekim djelatnostima (kao što je javni prijevoz putnika u cestovnom prometu) nisu doživjeli potpunu afirmaciju u praksi. Kontroling je usko vezan za menadžment i njegove funkcije, a definira se „kao skup aktivnosti koje menadžeri poduzimaju s namjerom osiguranja ostvarenja rezultata što bližih planiranom rezultatu“<sup>174</sup>.

Kakvu ulogu i mjesto tako definiran kontroling može imati u prometnim poduzećima za prijevoz putnika ? Da li je opravdana teza da upravo kontroling treba izdvojiti iz drugih menadžerskih funkcija i ustrojiti ga kao samostalnu poslovnu funkciju, upravo u prometnim poduzećima ? I naposljetku, ako je iz dosadašnjeg sadržaja vidljivo da je kontrola sastavni dio gotovo svih poslovnih funkcija, otkuda onda potreba za posebnom dodatnom službom koja će se u biti baviti „nadgledanjem“ „svih i svega“ ? Na ova pitanja je potrebno dati znanstveno i stručno utemeljen odgovor.

U čemu je uopće razlika između kontrole i kontrolinga i da li ona uopće postoji ? Kontrola je trajan proces obrade informacija radi spoznaje odstupanja između dviju usporedivih veličina, kao i proces analize tih odstupanja. Osoba koja provodi kontrolu (npr. kontrolu naplate prijevoznih karata u autobusima) je u izravnom ili neizravnom odnosu prema procesu ili području odgovornosti koje nadzire<sup>175</sup>. Protivnici kontrolinga istog smatraju samo „pojačanjem“ kontrole, a zagovornici ga doživljavaju kao funkciju koja svojim aktivnostima zahvaća u sve menadžerske funkcije (planiranje, kontrolu, informiranje, organiziranje i upravljanje ljudskim resursima) te ih uzajamno povezuje, koordinira i integrira. Dok je kod kontrole u središtu nadzor nad objektima kontrole, dotle je kod kontrolinga težište na prikupljanju informacija kontrole te oblikovanju i predlaganju mjera na temelju dobivenih informacija i usklađivanje s drugim podsustavima menadžmenta<sup>176</sup>. Može se iz svega zaključiti da je kontroling efikasan i suvremeni koncept upravljanja poslovnim rezultatom poduzeća, koji obuhvaća koordinaciju i vezu planiranja i informiranja te analizu i kontrolu ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa radi ostvarenja ciljeva na efikasan način. To je zapravo instrument upravljanja koji čini podršku menadžerima u procesu odlučivanja<sup>177</sup>.

Dakle, kontroling je složen proces u čijem se djelovanju ističe nekoliko ključnih pojmova:

- a) poslovni plan
- b) poslovni rezultat
- c) poslovni standardi
- d) informacije o odstupanju od standarda
- e) sustav pokazatelja
- f) prijedlozi korektivnih odluka

Temelj kontrolinga čini analiza poslovanja, koja se može provoditi nad svim poslovnim funkcijama i nad svim procesima i podprocesima, pa i nad koracima unutar tih procesa i podprocesa. Ona se može provoditi na strateškoj, taktičkoj ili operativnoj razini, što znači da je kontroling univerzalna veličina, teorijski i praktično primjenjiva u svim gospodarskim aktivnostima, pa i u prijevozu putnika u svim prometnim granama. Pokušavajući sintetizirati sve navedeno, kontroling u prometnim poduzećima za prijevoz putnika se može definirati kao poslovna funkcija čija je prioritetna zadaća izvršiti analizu poslovanja poduzeća u svim poslovnim funkcijama, procesima, podprocesima i koracima unutar tih procesa i podprocesa, utvrditi odstupanja u odnosu na

<sup>174</sup> Avelini – Holjevac, I.: „Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom“, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2007. godine, str. 2

<sup>175</sup> Osmanagić – Bedenik, N.: „Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha“, Školska knjiga, Zagreb, 2007. godine, str. 88

<sup>176</sup> Osmanagić – Bedenik, N., op.cit., str. 89

<sup>177</sup> Avelini – Holjevac, I., op.cit., str. 4

standarde, usporediti ostvarene rezultate poduzeća sa planiranim rezultatima te predložiti mjere za otklanjanje odstupanja na način da se menadžmentu pruži odgovarajuća podrška u poslovnom odlučivanju. Poslovna funkcija kontrolinga se može shvatiti i kao svojevrsni „supervizor“ koji će svojim djelovanjem osigurati da poslovne odluke koje donosi menadžment budu usmjerene pravilno i svrsishodno, prema ostvarenju planiranih ciljeva. Veza između kontrolinga i upravljanja kvalitetom je stoga vrlo uska. Posebice se to može reći za utvrđivanje standarda, pa i za utvrđivanje standarda kvalitete kao polazne točke u njenom mjerenju, ocjenjivanju i poboljšavanju. Definiranje i opisivanje poslovnih funkcija i procesa upravo ima za cilj utvrditi koje su to sve aktivnosti koje se događaju u jednom prometnom poduzeću i odrediti veličine koje će omogućiti dugotrajnu i kontinuiranu usporedbu obavljanja tih aktivnosti. Samo na takav način je moguće, kroz poslovnu funkciju kontrolinga, postaviti „dijagnozu poslovanja“ prometnog poduzeća na temelju usporedbe stvarnog stanja sa propisanim standardima.

Međusobni odnos između standarda kvalitete i trenutne kvalitete moguće je prikazati kroz nekoliko kratkih natuknica:<sup>178</sup>

- a) standard, sa stajališta usluge i prometnog poduzeća koje ju pruža, predstavlja propis kako nešto treba izgledati i što treba sadržavati, odnosno popis karakteristika koje usluga mora zadovoljiti i ispuniti
- b) standard, sa stajališta kupca (korisnika) je ono što kupac traži, želi i što očekuje
- c) kvaliteta je stupanj dosega najviših standarda (sa stajališta usluge i prometnog poduzeća koje ju pruža), odnosno stupanj zadovoljenja zahtjeva (sa stajališta kupca odnosno korisnika)
- d) odstupanja od standarda nisu dozvoljena, jer znače manju kvalitetu u odnosu na željenu, te manju racionalnost i uspješnost poslovanja
- e) standard ima dva svojstva: on definira kvalitetu, ali je istovremeno i mjerilo postizanja propisane kvalitete. Dakle, standard i kvaliteta čine jedinstvo, to su dijelovi jedinstvenog procesa koji teče kontinuirano
- f) standard i kvaliteta su ključ uspjeha svakog prometnog poduzeća za prijevoz putnika, pa je istraživanje stupnja dostignutih standarda nužnost

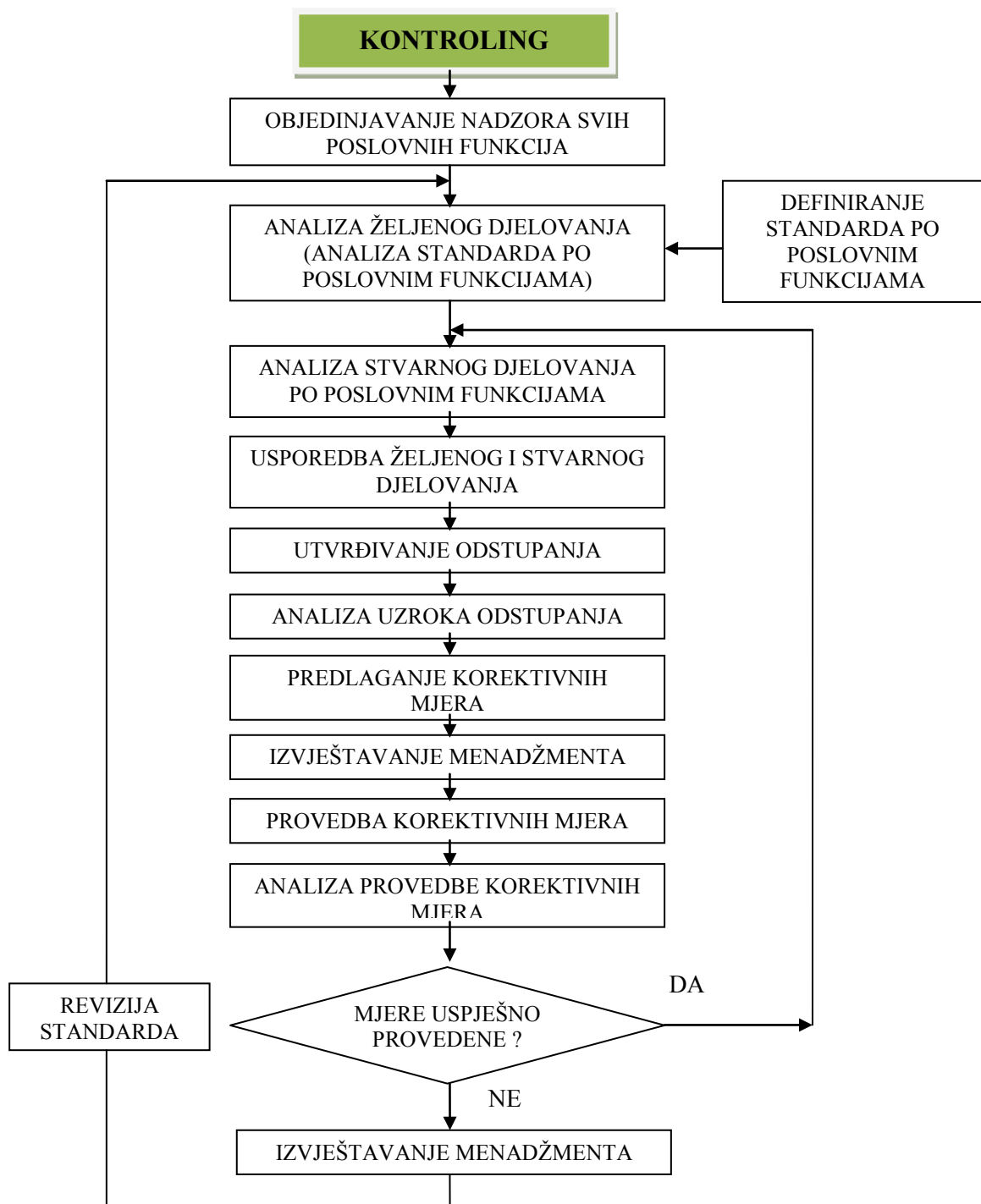
Dakle, i postojanje poslovne funkcije kontrolinga u prometnim poduzećima za prijevoz putnika je nužnost. Može se stoga govoriti i o poslovnom procesu kontrolinga.

On se može modelirati slijedećim dijagramom.

---

<sup>178</sup> Avelini – Holjevac, I., op.cit., str. 63

**Slika 114.:** Poslovni proces kontrolinga u prometnim poduzećima za prijevoz putnika



Izvor: izradio autor

Zaključno, temeljni zadaci poslovne funkcije kontrolinga u prometnom poduzeću za prijevoz putnika su:

- a) pripremiti informacije potrebne za odlučivanje
- b) pratiti i kontrolirati realizaciju odluka
- c) omogućiti upravljanje u realnom vremenu
- d) davati savjete „ohrabrenja“ svim sudionicima svih procesa u poduzeću
- e) koordinirati sve upravljačke aktivnosti

- f) unapređivati dostupnost i sadržaj informacija u skladu s potrebama organizacije poduzeća
- g) pružati stalnu pomoć menadžmentu
- h) permanentno savjetovati sve zaposlenike u poduzeću
- i) motivirati sve zaposlenike u poduzeću i to po vertikalnoj i po horizontalnoj liniji organizacijske strukture poduzeća

### **5.7. Poslovna funkcija upravljanja kvalitetom u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika**

Prepoznajući kvalitetu kao osnovnu konkurentnu prednost, suvremena poduzeća sve češće ustrojavaju poslovnu funkciju upravljanja kvalitetom kao zasebnu stručnu službu. Realizacija sustava upravljanja kvalitetom, osnovna je zadaća takve stručne službe. Na takav način, zapravo, kvaliteta postaje strateška odrednica i cilj poslovanja, stavljajući u drugi plan neke druge, „tradicionalne“ ciljeve, kao dotada primarne (prvenstveno financijska dobit u poslovanju za vlasnika). Djelovanje stručne službe upravljanja kvalitetom proteže se kroz sve druge poslovne funkcije, od kojih su najznačajnije ovdje i opisane, prvenstveno kroz definiranje standarda kvalitete čije ostvarenje se nadzire od strane poslovne funkcije kontrolinga.

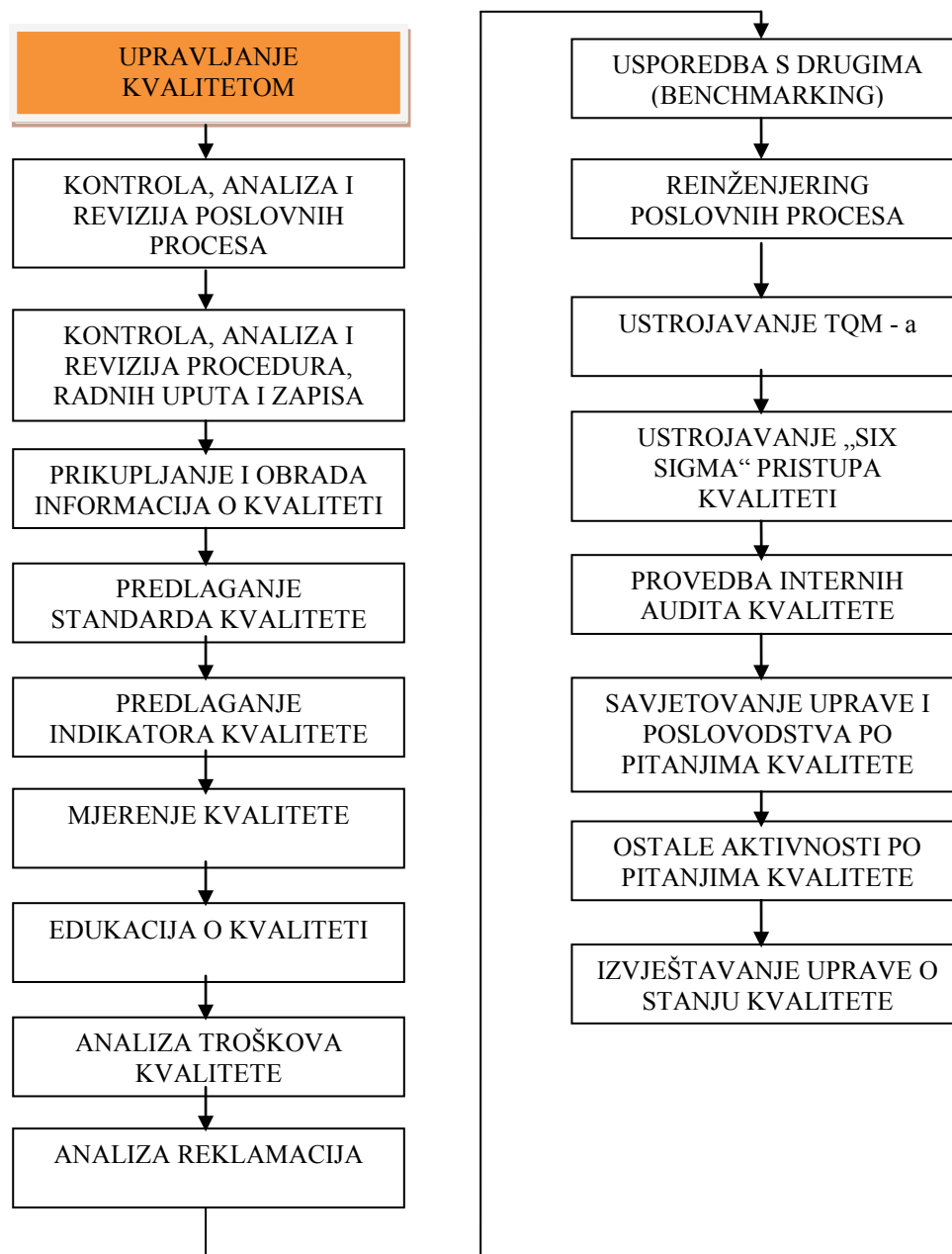
Također, suvremeni trendovi na tržištu, posebice u segmentu javne nabave proizvoda ili usluga, pred ponuditelje direktno ili indirektno nameću potrebu certificiranja sustava upravljanja kvalitetom, kroz davanje prednosti poduzećima koja su to učinila, prilikom donošenja odluke o odabiru. S obzirom da se radi o dugotrajnom i složenom poslu, i u fazi stjecanja certifikata i u fazi njegovog produljenja, poslovna funkcija upravljanja kvalitetom provodi koordinaciju svih potrebnih aktivnosti i resursa prilikom certificiranja sustava upravljanja kvalitetom. Jedna od osnovnih zadaća stručne službe upravljanja kvalitetom je također definiranje indikatora kvalitete, koji se koriste u svrhu procjene ostvarivanja standarda kvalitete. Na primjeru prometnih poduzeća, standardi kvalitete su uglavnom opisne naravi, dok su indikatori kvalitete matematički izrazi koji se mogu međusobno uspoređivati kroz dulji vremenski period. U svojim aktivnostima, stručna služba upravljanja kvalitetom koristi brojne alate i metode upravljanja kvalitetom<sup>179</sup>. Krajnji cilj djelovanja stručne službe upravljanja kvalitetom je ostvarivanje poslovne izvrsnosti, što zapravo argumentira opravdanost njenog ustrojavanja i djelovanja.

Djelokrug rada takve službe je vrlo širok i nije moguće efikasno realizirati njene zadatke u okviru ostalih poslovnih funkcija, posebice kod srednjih i većih prometnih poduzeća za prijevoz putnika u cestovnom prometu. Tome dodatno doprinose specifičnosti prijevoznog procesa kao glavnog procesa u prometnom poduzeću, koje su ranije elaborirane. Poslovnom funkcijom upravljanja kvalitetom i odgovarajućom stručnom službom rukovodi (upravlja) menadžer kvalitete, kao relativno novo zanimanje u suvremenom poslovnom svijetu. Gotovo ne postoji hrvatski autobusni prijevoznik koji ima menadžera kvalitete<sup>180</sup>. Top – menadžeri hrvatskih autobusnih prijevozničkih poduzeća pritom tvrde da poslove upravljanja kvalitetom prvenstveno obavljaju menadžeri srednje razine (koji rukovode svakom poslovnom funkcijom zasebno), svaki iz svog segmenta. Koordinaciju nad aktivnostima menadžera srednje razine obavlja uprava. Temeljem svega navedenog, i u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika može se ustrojiti poslovni proces upravljanja kvalitetom, čiji model se može prikazati kao na sljedećoj slici.

<sup>179</sup> alati i metode za upravljanje kvalitetom zahtijevaju dodatan osvrt s aspekta mogućnosti primjene u prometnim poduzećima za prijevoz putnika, u poglavlju 8.

<sup>180</sup> tako pokazuju rezultati anketiranja vodećih hrvatskih autobusnih prijevoznika i intervjuiranja njihovih generalnih menadžera, provedeni u sklopu ovog istraživanja

**Slika 115.:** Model poslovnog procesa upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika



*Izvor:* izradio autor

Jedna od najznačajnijih zadaća poslovne funkcije upravljanja kvalitetom je definirati, primjenjivati, vrednovati i po potrebi revidirati indikatore kvalitete, kako sveukupnog poslovanja prometnih poduzeća, tako i indikatore kvalitete prijevozne usluge.

Mnogi domaći i strani autori (Jusufranić, Štefančić, Baričević, Vuchic, Matoš, Vurdelja, Županović...) u svojim radovima govore o indikatorima kvalitete prijevoza putnika u javnom cestovnom prometu, ali se pritom fokusiraju na gradski i prigradski prijevoz. O indikatorima kvalitete javnog međugradskog, odnosno međumjesnog prijevoza, gotovo i nema riječi, osim navođenja „univerzalnih“, prvenstveno ekonomskih i tehničkih pokazatelja koji se mogu općenito primjenjivati. Dakle, i kod definiranja indikatora kvalitete potrebno je uzeti u obzir specifičnosti međugradskog prijevoza te se ovdje predlažu indikatori kvalitete za vrednovanje autobusnih prometnih poduzeća koja se bave međumjesnim prijevozom putnika. Indikatori kvalitete se mogu



povezati sa svakom poslovnom funkcijom, pa i sa svakim od poslovnih procesa, kako bi se mogla mjeriti uspješnost njihove realizacije, te na osnovi dobivenih rezultata realizirati aktivnosti usmjerene povećanju kvalitete (prvenstveno kroz edukaciju, troškove kvalitete, ali i kroz primjenu suvremenih načela upravljanja kvalitetom). Radi jednostavnosti pristupa, ovdje se indikatori kvalitete sagledavaju ovisno o elementima poslovanja na koje se odnose.

Tako se ovdje govori o:

- a) indikatorima kvalitete voznog parka u međumjesnom cestovnom prijevozu putnika
- b) indikatorima kvalitete financijskog poslovanja
- c) indikatorima kvalitete mreže linija i samih linija pojedinačno
- d) indikatorima kvalitete ljudskih resursa
- e) indikatorima kvalitete operativnog prometnog planiranja
- f) indikatorima kvalitete održavanja voznog parka
- g) indikatorima kvalitete realizacije prijevoza putnika
- h) ostalim indikatorima kvalitete prijevoznog procesa

Od indikatora kvalitete voznog parka u međumjesnom cestovnom prijevozu putnika, ovdje se predlažu:

a – 1) koeficijent udjela ekološki „čistih“ vozila u voznom parku  $K_{\text{čv}}$

$$K_{\text{čv}} = N_{\text{voz}} \text{EURO 4 – EURO 5 (EEV)} / N_{\text{voz.uk.}}$$

Koeficijent udjela ekološki „čistih“ vozila u voznom parku pokazuje koliko je, od ukupnog broja vozila u voznom parku ( $N_{\text{voz.uk.}}$ ), onih vozila koja imaju ekološki prihvatljive motore (od EURO 4 do EURO 5 tj. EEV motora). Teži maksimumu, tj. vrijednosti 1.

a – 2) koeficijent udjela autobusa s potvrdom za prijevoz djece u voznom parku  $K_{\text{pd}}$

$$K_{\text{pd}} = N_{\text{voz.PPD}} / N_{\text{voz.UK}}$$

Koeficijent udjela autobusa s potvrdom za prijevoz djece u voznom parku  $K_{\text{pd}}$  pokazuje koliko autobusa ( $N_{\text{voz.PPD}}$ ), od ukupnog broja vozila u voznom parku ( $N_{\text{voz.UK}}$ ), posjeduje važeću potvrdu temeljem koje se može s tim autobusima obavljati prijevoz djece. Naime, hrvatskim prometnim zakonodavstvom su definirani posebni uvjeti za takav prijevoz, kroz Pravilnik o uvjetima za autobuse kojima se organizirano prevoze djeca<sup>181</sup>. S obzirom na standarde opremljenosti i tehničku konstrukciju takvih autobusa, može se govoriti o „kvalitetnim“ vozilima, ako imaju takvu potvrdu. Ovaj indikator teži maksimumu tj. vrijednosti 1.

a – 3) koeficijent prvotne prolaznosti vozila na tehničkim pregledima  $K_{\text{ptp}}$

$$K_{\text{ptp}} = N_{\text{ptp}} / N_{\text{tpuk}}$$

Koeficijent prvotne prolaznosti vozila na tehničkim pregledima  $K_{\text{ptp}}$  pokazuje koliki broj tehničkih pregleda na vozilima u voznom parku ( $N_{\text{ptp}}$ ), u odnosu na ukupan broj realiziranih pregleda ( $N_{\text{tpuk}}$ ) je završio „prolazom“ na tehničkom pregledu, prvi puta kada je takav pregled obavljen. Ovaj koeficijent teži maksimumu, tj. vrijednosti 1.

a – 4) koeficijent zadovoljstva putnika kvalitetom vozila

$$K_{\text{zpv}} = N_{\text{rkv. [god.]}} / N_{\text{voz [god.]}}$$

<sup>181</sup> pravilnik objavljen u Narodnim novinama broj 100/2009

Koeficijent zadovoljstva putnika kvalitetom vozila ( $K_{zpv}$ ) pokazuje koliko je, u određenom vremenskom razdoblju (mjesec, kvartal ili godina) zaprimljeno reklamacija na kvalitetu vozila ( $N_{rkv}$ ) u odnosu na prosječan broj vozila u voznom parku u tom razdoblju ( $N_{voz}$ ). Ovaj koeficijent teži minimumu, odnosno vrijednosti 0.

Od indikatora kvalitete financijskog poslovanja, ovdje se predlažu:

b – 1) koeficijent ekonomičnosti  $K_{ek}$

$$K_{ek} = PR_{uk} / RA_{uk}$$

Koeficijent ekonomičnosti poduzeća u cestovnom prijevozu putnika, kao indikator kvalitete, se može mjeriti na razini:

- a) cjelokupnog poduzeća
- b) pojedinog vozila
- c) pojedine linije
- d) pojedinog polaska
- e) pojedine relacije unutar polaska

Predstavlja omjer ukupno ostvarenih prihoda ( $PR_{uk}$ ) i ukupno ostvarenih rashoda poslovanja ( $RA_{uk}$ ). Ovaj indikator teži maksimumu (vrijednost treba biti što veća od 1). Promatra se u određenom vremenskom razdoblju (mjesec, kvartal, godina).

b – 2) koeficijent rentabilnosti ili profitabilnosti

$$K_r = BD / PR_{uk}$$

Koeficijent rentabilnosti ili profitabilnosti je pokazatelj kvalitete poslovanja prikazan kroz prizmu zarade prometnog poduzeća. Njime se indicira kvaliteta rada uprave, odnosno njena upravljačka djelotvornost, kroz omjer bruto dobiti (BD) i ukupno ostvarenog prihoda ( $PR_{uk}$ ). Ovaj indikator teži maksimumu (vrijednost treba biti što veća od 1).

b – 3) koeficijent visine troškova po prijeđenom kilometru  $K_{tkm}$

$$K_{tkm} = RA_{uk} / KM_{uk} \text{ ili } PKM_{uk}$$

Svako prometno poduzeće u prijevozu putnika teži proizvesti što jeftiniju jedinicu ostvarenog prijevoznog rada. Koliki su troškovi po jednom prijeđenom kilometru (ili alternativno po jednom ostvarenom putničkom kilometru) može se izraziti ovakvim koeficijentom. Pri tome se u odnos stavljaju ukupni rashodi ( $RA_{uk}$ ) i ukupno prijeđena kilometraža ( $KM_{uk}$ ) ili ukupno realizirani putnički kilometri ( $PKM_{uk}$ ). Ovaj indikator teži minimumu (njegova vrijednost treba biti što bliže nuli).

b – 4) koeficijent visine prihoda po prijeđenom kilometru  $K_{pkm}$

$$K_{pkm} = PR_{uk} / KM_{uk} \text{ ili } PKM_{uk}$$

Suprotno od troškova, teži se maksimalizaciji poslovnih prihoda po jedinici ostvarenog rada (prijedenom kilometru ili ostvarenom putničkom kilometru), što se može izraziti ovakvim koeficijentom. U međusobni odnos se stavljaju ukupni prihodi ( $PR_{uk}$ ) i ukupno prijeđena kilometraža ( $KM_{uk}$ ) ili ukupno realizirani putnički kilometri ( $PKM_{uk}$ ). Ovaj indikator teži maksimumu odnosno što većoj apsolutnoj vrijednosti.

b – 5) koeficijent proizvodnosti  $K_{pr}$

$$K_{pr} = PR_{uk} \text{ ili } BD / NZ$$

Koeficijentom proizvodnosti se mjeri učinkovitost ljudskih resursa u prometnom poduzeću za prijevoz putnika, stavljajući u međusobni odnos ukupne prihode ( $PR_{uk}$ ) ili bruto dobit (BD) i broj zaposlenih u prometnom poduzeću za prijevoz putnika (NZ). Vrijednost ovog indikatora teži maksimumu, odnosno vrijednosti što većoj od nula.

U javnom autobusnom međumjesnom prijevozu potrebno je modelirati indikatore kvalitete mreže linija i pojedinačnih linija koje tu mrežu čine. S obzirom da se u međumjesnom prijevozu ne može govoriti o površini područja kroz koje linije prolaze, kao relevantnoj (referentnoj) veličini kao u gradskom prometu, ovdje se predlažu „izmijenjeni“ indikatori kvalitete, prilagođeni međumjesnim uvjetima prometovanja. Dakle, ovdje se navode:

c – 1) koeficijent pokrivenosti područja linijskim prijevozom

$$K_{po} = L_{lpo} / L_{kcm}$$

Ovim koeficijentom dovode se u međusobni odnos duljina kategorizirane mreže javnih cesta na kojima se potencijalno može odvijati javni linijski prijevoz (županijske, lokalne i državne ceste) na određenom području županije, nekoliko županija, općine, gradova ili države ( $L_{kcm}$ ) te duljina linija na tom području na kojima prijevoznik stvarno realizira javni linijski prijevoz ( $L_{lpo}$ ). Indikator pokazuje koliki je udio određenog prijevoznika na prometnom tržištu ili kolika je sveukupna pokrivenost određenog područja linijama različitih prijevoznika (struktura prijevozne ponude).

c – 2) koeficijent zakrivljenosti linije  $K_{zl}$

$$K_{zl} = L_l / L_z$$

Koeficijentom zakrivljenosti linije ( $K_{zl}$ ) se u međusobni odnos dovode udaljenosti između polazišta i odredišta na liniji (duljina linije  $L_l$ ) i zračna udaljenost između polazišta i odredišta na liniji ( $L_z$ ). Ovaj pokazatelj teži minimumu. Pritom je potrebno realno vrednovati gravitacijske zone izvorišta putovanja na određenoj liniji, uvažavajući njihov praktični utjecaj na itinerer.

c – 3) koeficijent gustoće broja stajališta na liniji  $K_{gs}$

$$K_{gs} = N_{st} / L_l$$

Ovim pokazateljem se dovode u vezu broj registriranih stajališta na liniji ( $N_{st}$ ) i duljina linije ( $L_l$ ). Pritom se mora uzeti u obzir da mišljenje koje se prvotno nameće u smislu nužnosti postojanja čim više stajališta na liniji, treba shvatiti donekle relativno. Naime, „preveliki“ broj stajališta na liniji usporava prijevoz, zahtjeva više isključivanja vozilom iz prometa te uključivanja vozilom u promet, što uzrokuje povećanu potrošnju i tehničko trošenje vozila te izaziva „nervozu“ putnika koji putuju, ako ne izlaze iz vozila na stajalištu na kojem se ono zaustavlja (to osobito vrijedi za one putnike koji putuju na dalekim relacijama). Stoga raspored i broj stajališta na liniji mora odgovarati stanju i osobinama prijevozne potražnje koji su utvrđeni istraživanjem prijevoznog tržišta. Može se reći da ovaj indikator teži optimumu.

Ljudski resursi, kao najznačajniji čimbenik kvalitete prijevozne usluge, zahtijevaju posebnu analizu i osvrt i kod određivanja indikatora kvalitete poslovanja. Pritom se posebna, dodatna pozornost treba posvetiti indikatorima kvalitete rada vozača, kao neposrednih izvršitelja prijevoznih zadataka.

d – 1) koeficijent učestalosti bolovanja  $K_b$ .

$$K_b = \frac{DZ_{bo.}}{DZ_{uk.}}$$

Ovim koeficijentom se dovode u vezu dani koje su promatrani zaposlenici proveli na bolovanju u određenom razdoblju analize ( $DZ_{bo.}$ ) i ukupni dani rada (preciznije rečeno „boravka“) u poduzeću u određenom razdoblju analize. Koeficijent teži minimumu.

d – 2) koeficijent kažnjavanja vozača  $K_{kv}$ .

$$K_{kv} = \frac{N_k}{N_{voz.}}$$

Ovim koeficijentom se dovode u vezu broj plaćenih kazni za prometne i druge prekršaje koje su vozači počinili u određenom razdoblju ( $N_k$ ) i prosječan broj vozača koji su bili zaposleni u prometnom poduzeću u tom razdoblju ( $N_{voz.}$ ). Koeficijent, kao indikator kvalitete prijevozne usluge, teži minimumu.

d – 3) koeficijent zadovoljstva putnika kvalitetom rada vozača  $K_{zv}$ .

$$K_{zv} = \frac{N_{rrv.}}{N_{voz.}}$$

Ovim koeficijentom se dovode u vezu broj zaprimljenih reklamacija na rad vozača u promatranom vremenu ( $N_{rrv.}$ ) koje su zaprimljene od strane korisnika i prosječan broj zaposlenih vozača u tom vremenu (periodu). Koeficijent, kao indikator kvalitete prijevozne usluge, teži minimumu.

d – 4) koeficijent uspješnosti edukacije vozača  $K_{ev}$ .

$$K_{ev} = \frac{N_{ppz.}}{N_{upz.}}$$

Ovim koeficijentom se dovode u vezu broj pozitivno ocijenjenih provjera znanja i vještina vozača u promatranom razdoblju ocjenjivanja ( $N_{ppz.}$ ) i ukupan broj provjera znanja i vještina kojima su vozači u promatranom razdoblju ocjenjivanja bili podvrgnuti ( $N_{upz.}$ ). Pritom se mogu uzeti u obzir provjere znanja i vještina na internim i eksternim testiranjima (edukacijama) koje su zakonom propisane kao obavezne i koje su zakonom neobavezne ali ih organizira menadžment prometnog poduzeća, kao dio sustava upravljanja kvalitetom. Indikator teži maksimumu.

d – 5) koeficijent fluktuacije radne snage  $K_f$

$$K_f = \frac{N_{oz.}}{N_{rad.}}$$

Ovim koeficijentom se dovode u vezu broj zaposlenika (radnika) koju su napustiti određeno prometno poduzeće u promatranom vremenskom periodu ( $N_{oz.}$ ) i prosječan broj ukupno zaposlenih radnika u istom razdoblju ( $N_{rad.}$ ). Koeficijent, kao indikator kvalitete poslovanja, teži minimumu.

d – 6) koeficijent stabilnosti kadrova  $K_{sk}$ .

$$K_{sk} = \frac{N_{rs. > 3 \text{ god.}} \times 100}{N_{rad.}}$$

Ovim koeficijentom se dovode u vezu broj zaposlenih radnika koji imaju dulji radni staž u promatranom prometnom poduzeću od tri godine ( $N_{rs. > 3 \text{ god.}}$ ) i prosječan broj ukupno zaposlenih. Ovaj koeficijent, kao indikator kvalitete poslovanja, teži maksimumu.

d – 7) koeficijent broja prijava službe interne kontrole  $K_{ik}$ .

$$K_{ik} = N_{pkv} / N_{voz}$$

Ovim koeficijentom se dovode u vezu broj prijava koje je protiv vozača u promatranom vremenskom periodu podnijela služba interne kontrole zbog narušavanja tehnološke ili druge discipline u prometnom poduzeću ( $N_{pkv}$ ) i prosječan broj zaposlenih vozača u tom periodu ( $N_{voz}$ ). Koeficijent, kao indikator kvalitete poslovanja prometnog poduzeća, teži minimumu, a operativno se može analizirati na mjesečnoj, kvartalnoj ili na godišnjoj razini.

Rad prometne službe, a posebice uspješnost dispenenata koji raspoređuju vozače na vozila i radne zadatke, mogu se mjeriti i vrednovati te interpretirati kao indikatori kvalitete operativnog prometnog planiranja.

Ovdje se predlažu slijedeći koeficijenti:

e – 1) koeficijent potpunosti rasporeda rada  $K_{pr}$ .

$$K_{pr} = N_{op} / N_{puk}$$

Ovim koeficijentom se dovode u vezu broj „otvorenih“ (nepokrivenih) polazaka u rasporedu rada u trenutku njegovog zaključenja ( $N_{op}$ ) i ukupan broj polazaka u rasporedu rada ( $N_{puk}$ ). Ovaj koeficijent, kao indikator kvalitete poslovanja prometnog poduzeća, teži minimumu. Kada je ovaj koeficijent relativno visok, to znači da se kod zaključenja izrade rasporeda rada jedan dio polazaka ne dodjeljuje unaprijed određenom vozaču i vozilu, već se to čini tijekom realizacije rasporeda rada, a što može uzrokovati kašnjenja, upućivanje neadekvatnih vozila na određene radne zadatke, pogreške vozača uslijed nepoznavanja trase i cjenika, odnosno, drugim riječima, može dovesti do pada kvalitete poslovanja tj. do pada kvalitete prijevozne usluge koju poduzeće pruža na tržištu.

e – 2) koeficijent udjela prazne kilometraže u ukupnoj kilometraži  $K_{pk}$ .

$$K_{pk} = N_{kmpr} / N_{kmuk}$$

Ovim koeficijentom se dovode u vezu ukupno prijeđeni kilometri tijekom određenog vremena realizacije prijevoza ( $N_{kmuk}$ ) i prijeđeni prazni kilometri tijekom tog vremena ( $N_{kmpr}$ ). Koeficijent, kao indikator kvalitete poslovanja, teži minimumu. Isti se pokazatelj može izračunati i za nulte kilometre (put koji vozilo prijeđe od garaže do polazišta prije početka prometovanja na samoj liniji te put koji vozilo prijeđe od odredišta do garaže nakon završetka prometovanja na samoj liniji).

e – 3) koeficijent izvršenja rasporeda rada  $K_{irr}$ .

$$K_{irr} = N_{pk} + N_{pn} / N_{puk}$$

Ovim koeficijentom se dovode u vezu broj polazaka koji u promatranom vremenskom periodu nisu prometovali ( $N_{pn}$ ) ili su kasnili dulje od 30 minuta ( $N_{pk}$ ) i ukupan broj polazaka koje je po rasporedu rada u istom vremenskom periodu trebalo realizirati. Koeficijent, kao indikator kvalitete poslovanja, teži minimumu.

Od indikatora kvalitete održavanja vozila u voznom parku prometnog poduzeća za prijevoz putnika u cestovnoj prometnoj grani, ovdje se navode:

f – 1) koeficijent tehničke ispravnosti voznog parka  $K_{is}$ .

Koeficijentom tehničke ispravnosti se utvrđuje koliko su, od ukupno raspoloživog vremena u danima, vozila tehnički ispravna, odnosno sposobna za eventualnu eksploataciju. Pokazatelj se može analizirati na razini svakog vozila pojedinačno, na razini grupe vozila formirane po

određenom kriteriju (marka, tip, godina proizvodnje i sl.) ili na razini cjelokupnog voznog parka. Na razini svakog pojedinog vozila, ovaj koeficijent se prikazuje izrazom:

$$K_{is.} = D_s / D_i$$

gdje su:  $D_s$  – dani ispravnosti ( u određenom vremenskom periodu), a  $D_i$  – inventarski (ukupni) dani. Koeficijent teži maksimumu, odnosno vrijednosti 1. Koeficijent tehničke ispravnosti najzastupljeniji je indikator kvalitete održavanja, mada ovisi i o drugim čimbenicima, što se može prikazati slijedećim izrazom:

$$K_{is.} = f(K_o, K_v, K_u, K_r, K_d)$$

gdje je:

$K_o$  – kvaliteta održavanja vozila

$K_v$  – kvaliteta samog vozila (vrsta materijala, kvaliteta izrade, pouzdanost, sigurnosna opremljenost i dr.)

$K_u$  – kvaliteta upravljanja vozilom od strane vozača (kvaliteta tehnike vožnje)

$K_r$  – kvaliteta režima rada (uvjeta) u kojima se vozilo eksploatira (vremenske prilike, kvaliteta infrastrukture i sl.)

$K_d$  – kvaliteta drugih uvjeta (pogodnost za održavanje, nabava pričuvnih dijelova i materijala, planirani rokovi realizacije operacija vezanih za održavanje)...

f – 2) koeficijent vremena izvršenja popravaka  $K_{ip.}$

$$K_{ip.} = T_{ps.} / T_{pn.}$$

Ovim koeficijentom se može vrednovati produktivnost radnika na održavanju, kroz analizu stvarnog vremena koje je utrošeno na neki popravak ( $T_{ps.}$ ) i vremena za neki popravak određenog normom (standardom). Indikator se bazira na činjenici da je moguće za sve standardne poslove na održavanju (preventivni pregled, servis 1, servis 2, polugeneralni popravak, generalni popravak, reparatura pojedinih sklopova, demontaža i montaža pojedinih sklopova), odrediti realni vremenski period za njihovu realizaciju (radnu normu). Koeficijent, kao indikator kvalitete poslovanja, teži minimumu.

f – 3) koeficijent uspješnosti popravaka  $K_{up.}$

$$K_{up.} = N_{rp.} / N_{pop.}$$

Koeficijent uspješnosti popravaka  $K_{up.}$  dovodi u vezu broj reklamacija na rad radionice u određenom vremenskom periodu ( $N_{rp.}$ ) i ukupan broj poduzetih aktivnosti održavanja (popravaka) u tom periodu ( $N_{pop.}$ ). Ovaj koeficijent, kao indikator kvalitete poslovanja, teži minimumu. Moguće ga je primijeniti na sve postupke održavanja, kao i na pojedinu grupu ili vrstu popravaka.

f – 4) koeficijent uspješnosti nabave pričuvnih dijelova  $K_{pd.}$

$$K_{pd.} = T_u - T_n / T_n$$

Ovim koeficijentom se dovodi u vezu vremenski period koji je protekao od datuma naručivanja pričuvnog dijela ( $T_n$ ) do datuma njegove ugradnje u vozilo ( $T_u$ ) i datum naručivanja tog pričuvnog dijela ( $T_n$ ). Koeficijent teži minimumu. U suvremenim uvjetima poslovanja radioničkih kapaciteta, u kojima se minimiziraju zalihe na skladištima i primjenjuje logistički princip nabave „prema potrebi“, ovaj koeficijent istovremeno testira uspješnost i nabavne službe i službe održavanja. Ako je  $T_n$  (datum naručivanja dijela) npr. 28. dan u mjesecu, a dio je ugrađen 15 idućeg mjeseca<sup>182</sup>

<sup>182</sup> dakle, prošlo je 18 dana

vrijednost koeficijenta će biti veća (0,64) nego u slučaju da je dio ugrađen 01. idućeg mjeseca tj. da je prošlo 13 dana (0,46). Slučaj kojem ovaj pokazatelj treba težiti (idealni slučaj) je onaj kada su dan naručivanja dijela i dan ugradnje dijela isti, što znači da je  $K_{pd}$  jednak nuli.

Kvaliteta realizacije prijevoznog procesa, kao glavnog poslovnog procesa u prometnim poduzećima za prijevoz putnika, mora biti prioritetan predmet interesa kako menadžerima kvalitete na razini tvrtke, tako i menadžerima srednje razine i samoj upravi.

Mogućih, u praksi primjenjivih, indikatora kvalitete realizacije prijevoznog procesa je mnogo, od kojih se ovdje izdvajaju:

g – 1) koeficijent ostvarenog prijevoznog rada  $K_r$

$$K_r = N_{km} \times N_{pp} \text{ [pkm]}$$

Koeficijent ostvarenog prijevoznog rada predstavlja umnožak ukupno prijeđenih kilometara ( $N_{km}$ ) i ukupnog broja prevezenih putnika u tom periodu ( $N_{pp}$ ). Izražava se u putničkim kilometrima, koji se u literaturi, od strane većine relevantnih autora, navode kao općeprihvaćena jedinica za mjerenje prijevoznog učinka. Međutim, pogodnost primjene ove jedinice zahtjeva dodatni osvrt i komentar.

Npr., prijevozni rad od 100 pkm se može ostvariti na nekoliko različitih načina, od kojih se ovdje navode:

- a) prijevozom 50 putnika na udaljenosti od dva kilometra
- b) prijevozom dva putnika na udaljenosti od 50 kilometara
- c) prijevozom 20 putnika na udaljenosti od pet kilometara

Tri navedena primjera, s aspekta složenosti realizacije prijevozne proizvodnje, nisu jednaka ekonomski, tehnički, a niti tehnološki. Za prijevoznika je „najpoželjniji“ slučaj pod a) jer je prihod najviši, trošak najmanji, a popunjenost vozila najveća. Najmanje „poželjan“ je slučaj pod b) jer je prihod ostvaren ovakvim prijevozom najniži, trošak najveći, a popunjenost vozila najmanja. Time se dokazuje da putnički kilometar može biti samo i isključivo jedan od indikatora uspješnosti poduzeća za prijevoz putnika, koji će se nadopunjavati drugim, prvenstveno ekonomskim, analizama i pokazateljima.

g – 2) koeficijent intenziteta korištenja javnog prijevoza  $K_{jp}$

$$K_{jp} = N_{ppjp} / N_{stan.}$$

Ovim pokazateljem dovodi se u vezu broj stanovnika na području na kojem određeno prijevozničko poduzeće obnaša javni linijski prijevoz ( $N_{stan.}$ ) i broj prevezenih putnika linijama javnog prijevoza tog prijevozničkog poduzeća ( $N_{ppjp}$ ). Koeficijent teži maksimumu i pokazuje koliko je javni linijski prijevoz putnika koji se realizira prijevoznom ponudom određenog prijevoznika „atraktivan“ za putnike i u kojoj mjeri ga oni koriste odnosno u kojoj mjeri zadovoljava njihove potrebe (koliko je kvalitetan). Ukoliko se u brojnik navede sveukupan broj putovanja koja se od strane stanovništva na određenom području realiziraju svim prijevoznim oblicima, dobije se veličina  $K_{ms}$  (koeficijent mobilnosti stanovništva).

g – 3) koeficijent srednjeg dnevnog prijeđenog puta  $K_{sd}$

$$K_{sd} = L_{uk.} / A_{dr}$$

Ovim koeficijentom se dovodi u vezu ukupno prijeđeni put jednog ili više vozila  $L_{uk.}$  i ukupni radni autodani ( $A_{dr}$ ) jednog ili više vozila. Koeficijent, kao indikator kvalitete poslovanja, teži maksimumu, odnosno čim većoj razini eksploatacije analiziranih vozila u voznom parku.

g – 4) prosječna potrošnja goriva  $K_{pg}$

$$P_{pg.} = KUG \times 100 / KM \text{ [lit/100 km]}$$

Prosječna potrošnja goriva, izražena u litrama na 100 prijeđenih kilometara, pokazatelj je racionalnosti upravljanja vozilom od strane vozača, odnosno kvalitete njihovog rada u smislu aktivnog utjecaja na smanjenje troškova eksploatacije<sup>183</sup>. Vrijednost prosječne potrošnje goriva teži minimumu.

Osim navedenih pokazatelja (koeficijenata, indikatora), u analizi kvalitete međumjesnog prijevoza putnika u cestovnoj prometnoj grani, mogu se koristiti i drugi pokazatelji već opisani u literaturi i dosada korišteni u praksi. Ovdje se navode:

- a) brzine putovanja i kretanja vozila (eksploatacijska, prijevozna, brzina obrta, maksimalna i tehnička)
- b) prijevozna sposobnost linije
- c) protok putnika na liniji
- d) vrijeme putovanja na određenoj relaciji
- e) koeficijent popunjenosti vozila
- f) neravnomjernost protoka putnika na liniji
- g) koeficijent iskorištenosti putničkih mjesta u vozilu
- h) koeficijent prosječne duljine putovanja jednog putnika ...

Radi lakšeg razumijevanja i olakšane primjene, opisani indikatori se na razini prijevozničkog poduzeća tabelarno prikazuju i analiziraju. Na razini svakog prometnog poduzeća za prijevoz putnika moraju se individualno odrediti referentne veličine (standardi) svih predloženih indikatora kojima se u praksi treba težiti. Dostignuto stanje se uspoređuje u odnosu na standarde te se na takav način vrši procjena kvalitete poslovanja odnosno procjena kvalitete prijevozne usluge. Među ostalim zadaćama poslovne funkcije upravljanja kvalitetom je i pronalaženje i implementacija novih indikatora, njihovo testiranje u praksi, kao i određivanje i revizija referentnih veličina za svaki pojedini pokazatelj. U slučaju ovdje predloženih „novih“ koeficijenata (indikatora) takvo testiranje je provedeno u prijevozničkom poduzeću „Presečki grupa“ d.o.o iz Krapine, u vremenskom periodu od 01.01.2011. do 31.08.2011. godine.

---

<sup>183</sup> naime, trošak pogonskog goriva čini čak do 35 % ukupnih troškova, a vozači svojim načinom vožnje i rukovanja s vozilom mogu znatno utjecati na njegovo smanjenje



## 6. MENADŽMENT PROMETNIH PODUZEĆA KAO ČIMBENIK KVALITETE PRIJEVOZA PUTNIKA U CESTOVNOM PROMETU

### 6.1. Pojam i definiranje menadžmenta u prometnim poduzećima

#### 6.1.1. Uloge i aktivnosti menadžmenta u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika

Na početku analize uloga i aktivnosti menadžmenta u prometnim poduzećima za prijevoz putnika, postavlja se pitanje što je zapravo menadžment, tko su menadžeri i da li bi prometno poduzeće koje se bavi prijevozom putnika „moglo“ bez menadžera ? Definicija menadžmenta ima gotovo koliko i autora koji se bave njegovim istraživanjem.

Međutim, sve definicije se svode na nekoliko osnovnih postavki i načela, i to:

- a) menadžment je zasebna poslovna funkcija
- b) menadžment je praktična djelatnost, struka i profesija
- c) menadžment je zasebni poslovni proces koji je usmjeren prvenstveno na koordinaciju, integraciju, odlučivanje, korištenje resursa na efikasan i efektivan način, oblikovanje, kontroliranje i unapređenje poslovanja
- d) s aspekta kvalitete, menadžment je presudni čimbenik njenog ostvarenja

Dakle, menadžment u prometnim poduzećima za prijevoz putnika se može definirati kao poslovna funkcija u sklopu koje se realizira tzv. menadžerski poslovni proces (ili upravljački poslovni proces) usmjeren koordinaciji, integraciji, oblikovanju, kontroli i unapređenju svih čimbenika koji sudjeluju u radu poduzeća, a posebice onih koji proizvode prijevoznu uslugu, te u sklopu kojeg se donose odluke i vodi briga o efikasnosti i efektivnosti poslovanja, kao i briga o kvaliteti. Menadžerski (upravljački) poslovni proces realiziraju menadžeri - osobe sa znanjima, vještinama i sposobnošću za obavljanje menadžerskih uloga i aktivnosti u prometnim poduzećima za prijevoz putnika.

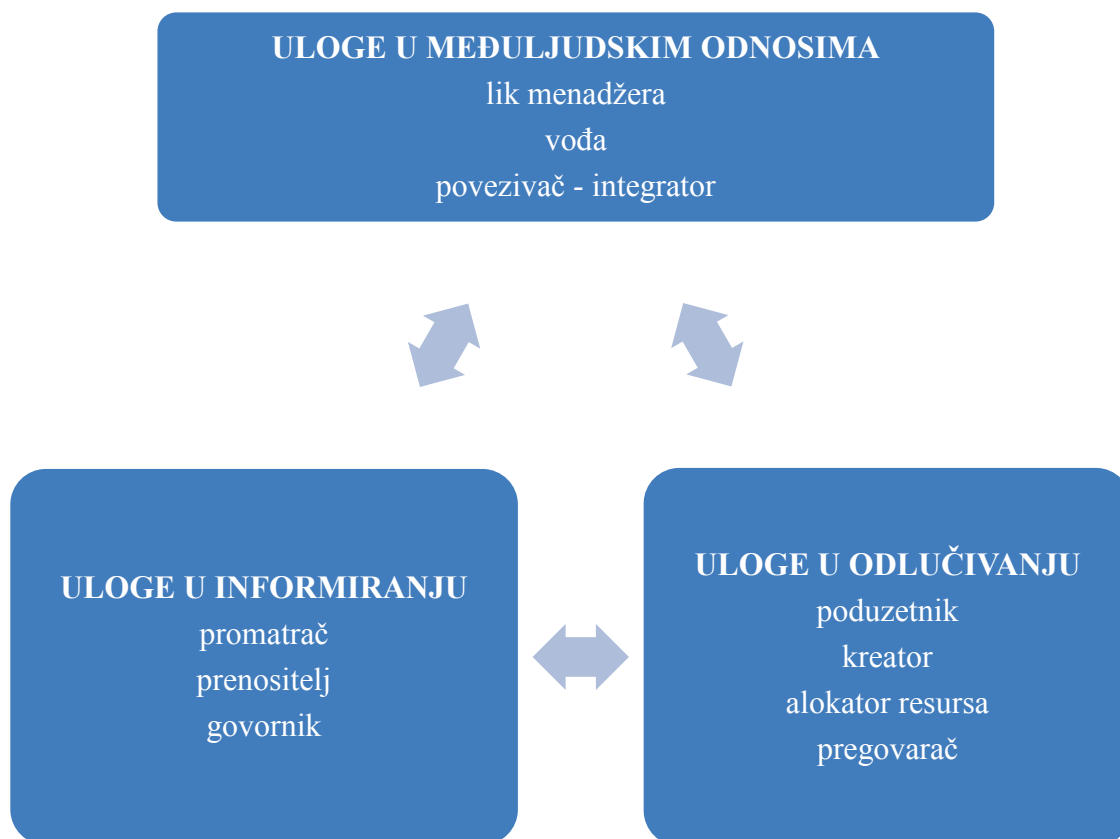
Ovdje će se istražiti dva koncepta prikazivanja uloge menadžmenta, i to:

- a) Mintzbergov koncept
- b) Adizesov koncept<sup>184</sup>

---

<sup>184</sup> Žugaj, M., Brčić, R.: „Menadžment“, FOI, Varaždin, 2003. god., str. 24

**Slika 116:** Model uloga menadžmenta prema Mintzbergu



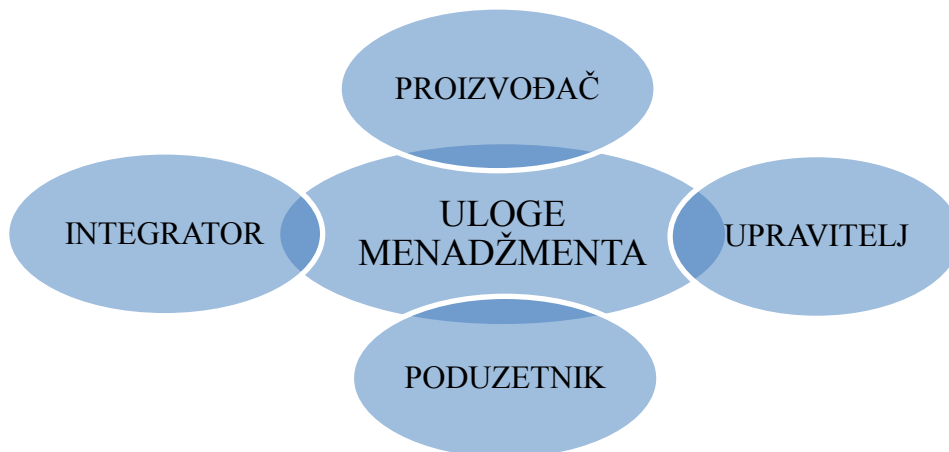
*Izvor:* prilagodio autor prema Žugaj, Brčić: „Menadžment“, FOI, Varaždin, 2003. god., str. 28

Uloge u međuljudskim odnosima ogledaju se kroz aktivno sudjelovanje menadžera u kreiranju odnosa između drugih zaposlenika u poduzeću. Menadžer tome doprinosi svojim likom (autoritetom, odnosom prema drugima, karizmom, stavovima, vrijednostima i dr.), kao vođa (usmjeravanjem, ohrabrivanjem, motiviranjem i pomaganjem drugih i drugima) te kao poveziivač – integrator (na način da uspostavi kvalitetne međuljudske odnose s ljudima iz okoline i da na takav način poveže svoje poduzeće s tom okolinom).

Uloge u informiranju se ogledaju kroz prikupljanje i prosljeđivanje informacija koje su menadžeru dostupne, kroz njegovu „mrežu“ izvora tih informacija. Realiziraju se kroz poziciju menadžera kao promatrača (ispitivanje uvjeta za dobivanje informacija u međusobnim kontaktima i vezama s drugima), prenositelja („distribucija“ informacija drugima, ovisno o njihovoj poziciji i važnosti za funkcioniranje organizacije – poduzeća) te govornika (priopćavanje informacija drugima, u svoje ime i u ime samog poduzeća).

Uloge u odlučivanju se ostvaruju s aspekta poduzetnika (formalizacija brige o mogućnostima poboljšanja rada i napretka poduzeća kroz odluke), kreatora (pristupanje i način donošenja odluka), alokatora resursa (odlučivanje o razmještanju svih resursa potrebnih za funkcioniranje poduzeća) te pregovarača (kontinuirani kontakti s drugima, kako bi se mogle donijeti odluke koje će omogućiti napredak poduzeća). Mnogi, prvenstveno angloamerički, teoretičari menadžmenta (Armstrong, Bennet, Certo, Kamp i dr.) upravo kroz mogućnost odlučivanja vide osnovnu razliku između menadžera i drugih zaposlenika, ukratko, menadžeri odlučuju, a drugi ne !

**Slika 117.:** Adizesov model uloga menadžmenta



*Izvor:* prilagodio autor prema Bahtijarević – Šiber: „Menadžment ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999. god., str. 225 – 228.

Uloga proizvođača ukazuje na to što menadžer osnovno mora činiti, a to je učinkovito obavljanje poslova i radnih zadataka, te postizanje rezultata važnih za djelotvornost organizacije – poduzeća. Uloga upravitelja se realizira kroz brigu o ostvarenju planiranih ciljeva na razini poduzeća i na razini pojedinaca u njemu, brigu o primjeni svih internih akata i vanjskih propisa od strane poduzeća kao pravne i zaposlenika kao fizičkih osoba, te kroz koordinaciju svih aktivnosti koje se u poduzeću realiziraju. Uloga poduzetnika se ogleda kroz određivanje ciljeva, odlučivanje o strategiji razvoja i o poslovnoj politici poduzeća. Podrazumijeva „poduzetničku“ kreativnost, spremnost na rizik i inovativnost. Uloga integratora se ogleda u sposobnosti izgrađivanja radnih timova, integriranju individualnih i grupnih aktivnosti te kroz orijentaciju na ljude, a ne samo na poslove.

Uloge i aktivnosti menadžera u prometnim poduzećima za prijevoz putnika se podudaraju s navedenima, ali posebno treba naglasiti:

- a) pozicija prometnih poduzeća za prijevoz putnika je specifična, zbog obavljanja djelatnosti od šireg društvenog interesa, pa je specifična i pozicija menadžera, posebice s aspekta promatrača, govornika, kreatora i pregovarača, uvažavajući veliki interes okoline za poslovanje prometnih poduzeća koja se bave prijevozom putnika
- b) složenost, heterogenost i brojnost poslovnih procesa u prometnim poduzećima, te specifičnosti prijevoznog procesa kao glavnog procesa, „otežavaju“ rad menadžera te zahtjevaju dodatni angažman s njihove strane
- c) disperziranost glavnih resursa (ljudi i vozila) za vrijeme proizvodnje otežava komunikaciju, motiviranje, kontrolu i usmjeravanje zaposlenika od strane menadžera
- d) osobitosti tržišta prijevoza putnika i neravnomjernost prijevozne potražnje prometnih usluga postavljaju pred menadžere brojne izazove definiranja obujma proizvodnje te tarifnih odredbi, više nego u bilo kojoj drugoj djelatnosti
- e) prisutnost korisnika u vozilu za vrijeme prijevoza te neodvojivost procesa prijevozne proizvodnje i potrošnje stavlja i poduzeće i menadžere pod dodatnu lupu javnosti, a posebno putnika i naručitelja prijevoza

Sve to dodatno poziciju menadžera prometnih poduzeća čini specifičnom, edukaciju kompleksnom, a važnost upravljanja kvalitetom sve većom.

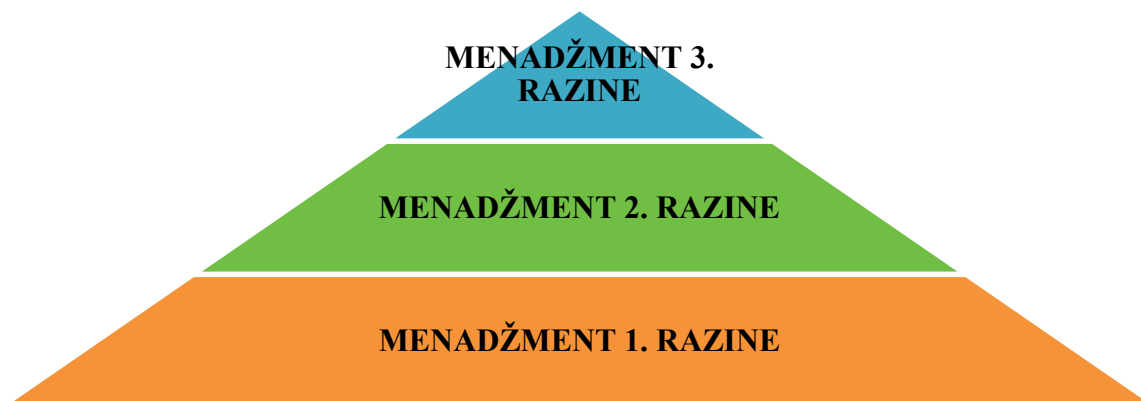
### 6.1.2. Razine menadžmenta u prometnim poduzećima za prijevoz putnika

Razine menadžmenta u prometnim poduzećima za prijevoz putnika potrebno je dovesti u vezu sa oblicima (vrstama) menadžmenta. U literaturi se pronalazi nekoliko oblika menadžmenta, od kojih su najznačajniji:

- a) strateški (strateški) menadžment – definira strategiju poduzeća, viziju, misiju i glavne ciljeve
- b) funkcijski menadžment – upravlja, organizira, planira i kontrolira odvijanje poslovnih funkcija
- c) operativni menadžment – upravlja, organizira, planira i kontrolira odvijanje procesa u poduzeću, svugdje gdje se određene ulazne veličine pretvaraju u izlazne
- d) projektni menadžment – upravlja, organizira, planira i kontrolira realizaciju projekata u poduzeću
- e) menadžment kvalitete – upravlja, organizira, planira i kontrolira sustav upravljanja kvalitetom u poduzećima

Ovako definirani oblici menadžmenta u određenoj mjeri odstupaju od „klasične“ menadžerske piramide u tri razine, koja je prikazana na sljedećoj slici.

**Slika 118.**: Klasična piramida menadžmenta



*Izvor:* izradio autor

Menadžment treće razine (uprava) se može, po svojoj ulozi, izjednačiti s pojmom strateškog menadžmenta, menadžment druge razine s pojmom funkcijskog menadžmenta, a menadžment prve razine s pojmom operativnog menadžmenta. Međutim, projektni menadžment i menadžment kvalitete na takav način ostaju „neraspoređeni“, što znači da zahtijevaju poseban osvrt. Naime, realizacija projekata i sustava upravljanja kvalitetom moraju biti „dijelovi“ svih razina i oblika menadžmenta.

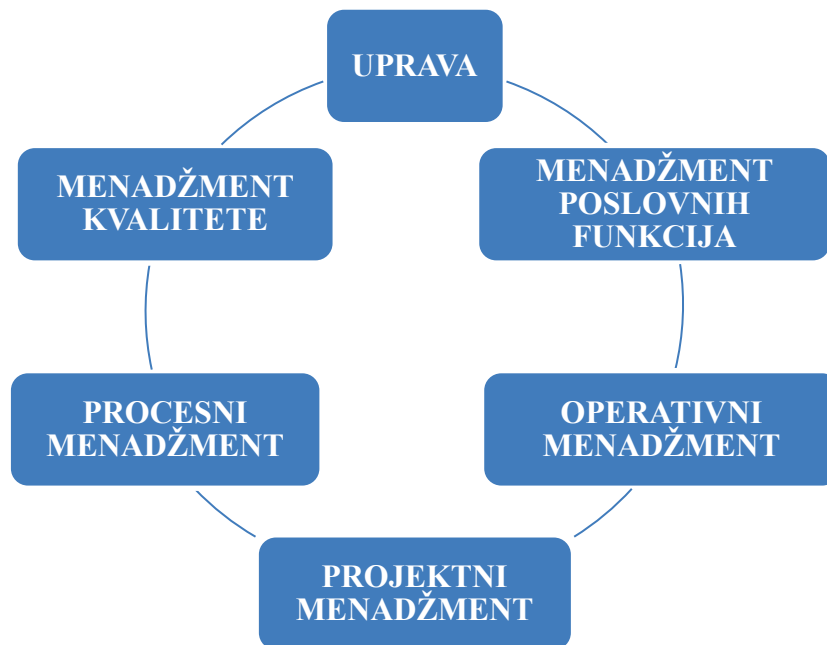
Npr. u autobusnom poduzeću, nemoguće je očekivati uspješnu realizaciju projekta zamjene klasičnog načina naplate prijevoznih karata elektroničkim sustavom naplate utemeljenim na beskontaktnim smart karticama, ako se u nju ne uključi:

- a) uprava – na način da donese stratešku odluku o implementaciji takvog sustava
- b) menadžeri srednje razine – na način da odrade svaki svoj dio posla specifično vezan za pojedinu poslovnu funkciju (od nabave uređaja za naplatu i kartica od strane službe nabave, preko praćenja troškova sustava od strane službe računovodstva, zatvaranja financijske konstrukcije za realizaciju kupnje sustava od strane službe financija, analize efekata uporabe sustava od strane službe kontrolinga do uporabe samog sustava od strane službe proizvodnje)
- c) operativni menadžeri – na način da sami koriste te da prate korištenje sustava od strane svojih zaposlenika

Sličan pristup treba imati i kod definiranja menadžmenta kvalitete. Očito je da postojanje poslovne funkcije upravljanja kvalitetom i postojanje menadžera kvalitete u poduzeću nije dovoljno da sustav upravljanja kvalitetom zaživi u praksi. Poslužimo li se logikom projektnog menadžmenta, i u menadžment kvalitete se moraju uključiti ostali menadžeri svih razina, svaki sa svog aspekta, kako bi kvaliteta postala osnovna poslovna paradigma. Posebno se to odnosi na upravu, čije strateško „opredjeljenje za kvalitetu“ ovdje ima presudnu ulogu. Istom logikom, a uvažavajući činjenicu da se sustav kvalitete zapravo temelji na upravljanju poslovnim procesima, može se govoriti o procesnom menadžmentu, koji preuzima ulogu operativnog menadžmenta u smislu detekcije, konstrukcije, analize i revizije svih poslovnih procesa, ali akceptirajući pritom i ciljeve, spoznaje i interese drugih razina i oblika menadžmenta u prometnim poduzećima.

Stoga možemo govoriti o napuštanju klasične menadžerske piramide i o njoj „zamjeni“ sa nekom vrstom menadžerskog kruga čiji dijelovi (oblici menadžmenta) su u interakciji, međusobnoj sprezi i zajedničkom djelovanju, usmjerenom ka ostvarenju ciljeva.

**Slika 119.**: Model „menadžerskog kruga“ u prometnim poduzećima



*Izvor:* izradio autor

Na prvi pogled, može se reći da se ovdje radi o „proširenju i gomilanju“ broja menadžera, međutim, u suvremenim uvjetima poslovanja usmjerenog kvaliteti, ovakva kombinacija menadžerskih aktivnosti jamči poslovni uspjeh. Dakle, ovdje se radi o strukturiranju menadžmenta, a ne o broju menadžera – izvršitelja koji će raditi na određenim menadžerskim pozicijama. Broj menadžera ovisi o strukturi poslovnih procesa, broju zaposlenika, veličini prometnog poduzeća, prometnom tržištu, vrsti prijevoznih usluga koje prometno poduzeće pruža i o mnogim drugim čimbenicima unutar i izvan samog poduzeća.

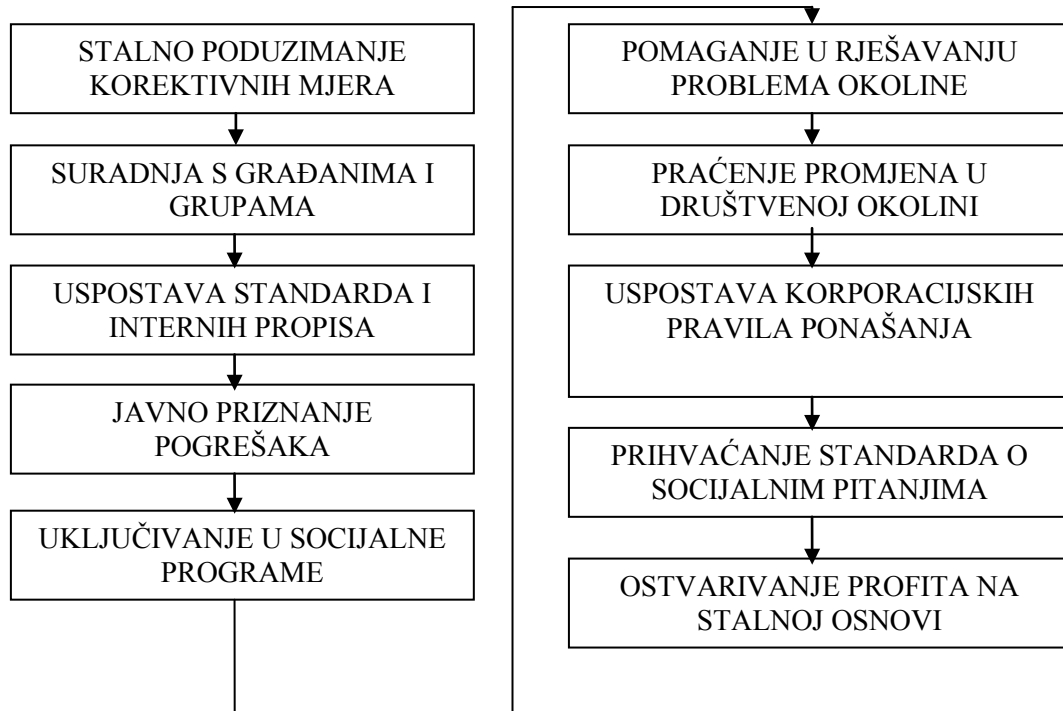
### 6.1.3. Društvena odgovornost menadžera u prometnim poduzećima za prijevoz putnika

Jedno od mjerila kvalitete poslovanja je svakako i društvena odgovornost poduzeća i menadžmenta koji poduzećem upravlja. Društvena odgovornost je termin s početka 60 – ih godina prošlog stoljeća, a Buble<sup>185</sup> je definira kao obavezu menadžmenta da donosi odluke i poduzima akcije koje

<sup>185</sup> Buble, M.: „Menadžment“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006. god., str. 99

će doprinijeti dobrobiti i interesima poduzeća, ali i društva u kojem poduzeće posluje. Kreitner, kojeg mnogi autori smatraju začetnikom istraživanja društvene odgovornosti menadžmenta, u svojim djelima govori o „deset zapovijedi“ društvene odgovornosti poduzeća, kroz načela društvene odgovornosti.

**Slika 120.:** Načela društvene odgovornosti menadžmenta



Izvor: izradio autor

Društvena odgovornost na razini prometnih poduzeća za prijevoz putnika, realizira se na slijedeće načine:

- a) kroz ekonomsku odgovornost – prometno poduzeće za prijevoz putnika ima odgovornost pružanja kvalitetnih prijevoznih usluga na način da korisnici i interesne skupine budu zadovoljni, ali i da se maksimalizira profit za vlasnike te osigura čim bolja ekonomska pozicija zaposlenika
- b) kroz legislativnu odgovornost – prometno poduzeće za prijevoz putnika, kao pravna osoba, i njegovi zaposlenici, kao fizičke osobe, u obavljanju javnog prijevoza putnika moraju poštivati sve zakonske i podzakonske norme, kao i interne norme donesene unutar samog poduzeća
- c) kroz etičku odgovornost – prometno poduzeće za prijevoz putnika mora poslovati na moralnim principima, ne smije nezakonito stjecati dobit te mora biti primjer drugima kako poslovati „fer i korektno“, čak i na slobodnom prijevoznom tržištu
- d) kroz diskrecijsku odgovornost – prometno poduzeće za prijevoz putnika dobrovoljno sudjeluje u društveno korisnim aktivnostima, akcijama i projektima, na takav način često i premašujući očekivanja koje okolina ima od poduzeća.

Postavlja se pritom pitanje zašto baš prometna poduzeća za prijevoz putnika moraju biti društveno odgovorna. Prije svega, odgovor leži u prirodi posla koji prijevoznici obavljaju. Prijevoz putnika je djelatnost od šireg društvenog interesa, pod povećalom društva i države, i kao takav mora se isticati „po dobru“ kojeg čini, pa makar to i dijelom služilo prikrivanju vlastitih slabosti i pogrešaka u poslovanju. Drugo, prometna poduzeća za prijevoz putnika umnogome ovise o imidžu kojeg imaju među stvarnim i potencijalnim korisnicima. Dobar imidž se najlakše gradi na temeljima društvene odgovornosti, koju sve interesne skupine zamjećuju i cijene. Nadalje, ukoliko nema društvene

odgovornosti, npr. u smislu poštivanja zakonskih propisa, pred poduzeće se postavljaju rizici plaćanja kazni, gubitka „dobrog imidža“, pa čak i smrtnih stradanja korisnika prometnih usluga. Ne treba posebno naglašavati kakve posljedice za prometno poduzeće ima npr. prometna nesreća sa stradalim učenicima koja je nastala kao posljedica činjenice da vozilo nije bilo ispitano zadovoljava li uvjete za prijevoz djece. Kvaliteta prijevoznih usluga, gledajući s aspekta korisnika<sup>186</sup> je zapravo dio cjelokupne društvene odgovornosti. Prometno poduzeće koje se bavi prijevozom putnika realizira kvalitetu kroz načela društvene odgovornosti.

Ona podrazumijevaju:

- a) vođenje brige o kupcima – putnicima
- b) vođenje brige o zaposlenicima (i posredno o njihovim obiteljima)
- c) vođenje brige o sigurnosti prijevoza putnika i prometa općenito
- d) vođenje brige o zaštiti čovjekove okoline
- e) uključivanje u projekte koji se smatraju društveno korisnima
- f) propagiranje solidarnosti, kohezije, socijalne stabilnosti i dobrobiti okoline poduzeća
- g) društveno odgovornu potrošnju energenata
- h) društveno odgovornu javnu nabavu
- i) društveno odgovorno investiranje
- j) odgovorno obrazovanje zaposlenika
- k) povezivanje poslovnih poduhvata i ostvarivanja ljudskih prava
- l) usmjerenost održivom razvitku gospodarstva i svih njegovih sastavnica, pa i prijevoza putnika
- m) uključenost društvene odgovornosti u poslovnu strategiju prometnog poduzeća za prijevoz putnika

Kolika je važnost društveno odgovornog poslovanja govori i činjenica da je UN 2000. godine osmislio „Global Compact“, kao međunarodni okvir za korporativnu društvenu odgovornost. Trenutno GC ima članstvo od 8700 kompanija iz 130 zemalja svijeta, a cilj je da se do 2020. godine broj članova poveća na 20.000<sup>187</sup>. Društveno odgovorno poslovanje se propagira i u Hrvatskoj, kroz aktivnosti Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i kroz natjecanje poduzeća u sklopu Indeksa DOP – a, kao mjere napretka u ostvarivanju društveno odgovornog poslovanja od strane hrvatskih gospodarskih subjekata. Na popisu dosada nagrađenih poduzeća nagradom za društveno odgovorno poslovanje, temeljem analize Indeksa DOP – a, nažalost nema prometnih poduzeća za prijevoz putnika.

Na 2. Nacionalnoj konferenciji o društveno odgovornom poslovanju u Republici Hrvatskoj, date su preporuke za ostvarenje društveno odgovornog poslovanja cjelokupnom poslovnom sektoru:

1. uključiti se u aktivnosti dodatnog obrazovanja kroz seminare i radionice koje se održavaju u sklopu projekta Nacionalne mreže za DOP, te započeti procese integracije DOP – a sudjelovanjem u aplikacijama za nagradu Indeks DOP – a, uvođenjem ISO norme 26000 ili izvještavanjem o održivosti prema UN smjernicama
2. objavljivati primjere dobre prakse (i javno, u sklopu Internet stranice [www.dop.hr](http://www.dop.hr))
3. zadužiti u svakoj poslovnoj organizaciji osobu odgovornu za pitanja DOP – a
4. pozitivne rezultate uspješnih kompanija širiti kroz edukaciju
5. izraditi akcijski plan za DOP na razini svakog poduzeća

Navedene preporuke bi trebala uvažavati i prometna poduzeća koja se bave prijevozom putnika.

---

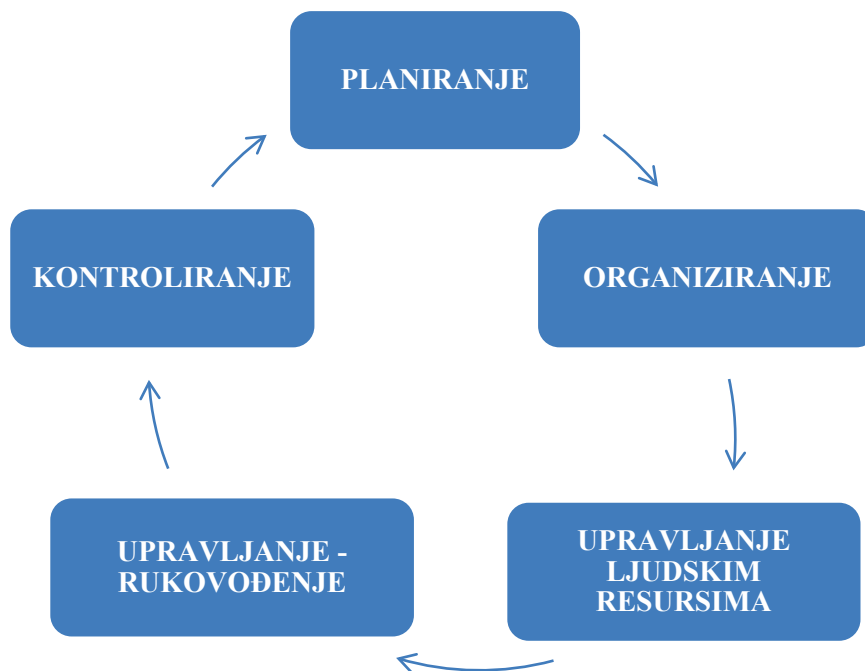
<sup>186</sup> kvalitetno je ono što putniku treba, što je za njega vrijedno i što po razumnoj cijeni može zadovoljiti njegove prijevozne potrebe

<sup>187</sup> prema podacima iznesenim na 2. Nacionalnoj konferenciji o društveno odgovornom poslovanju, koja je održana 6. lipnja 2011. godine, časopis „Gospodarstvo i održivost“, broj 26., godina 7., lipanj 2011. god.

## 6.2. Menadžerske funkcije u prometnim poduzećima i njihov utjecaj na kvalitetu prijevoza

U prometnim poduzećima realiziraju se sve menadžerske funkcije koje su opisane u relevantnoj znanstvenoj i stručnoj literaturi.

*Slika 121.*: Krug menadžerskih funkcija



*Izvor:* izradio autor

### 6.2.1. Planiranje u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika

Postoji čitav niz definicija planiranja. Iz tih definicija se može razlučiti sljedeće:

- planiranje je formalni poslovni proces
- planiranje obuhvaća utvrđivanje ciljeva
- planiranje uključuje izbor strategija adekvatnih za ostvarenje ciljeva

Planiranje u prometnim poduzećima treba poslužiti u sljedeće svrhe:

- kako bi poduzeće znalo zašto postoji i koje mu je glavno područje djelovanja
- kako bi poduzeće spoznalo koje su njegove mane i prednosti
- kako bi poduzeće prepoznalo prilike i prijetnje u svom okruženju
- kako bi poduzeće identificiralo i verificiralo određene standarde i performanse u svojem poslovanju
- kako bi poduzeće usvojilo skup politika koje će slijediti svi zaposleni u poduzeću, u izvršavanju ciljeva poduzeća<sup>188</sup>

Razine menadžmenta ujedno su i razine planiranja u prometnim poduzećima za prijevoz putnika.

<sup>188</sup> Buble, op. cit., str. 109



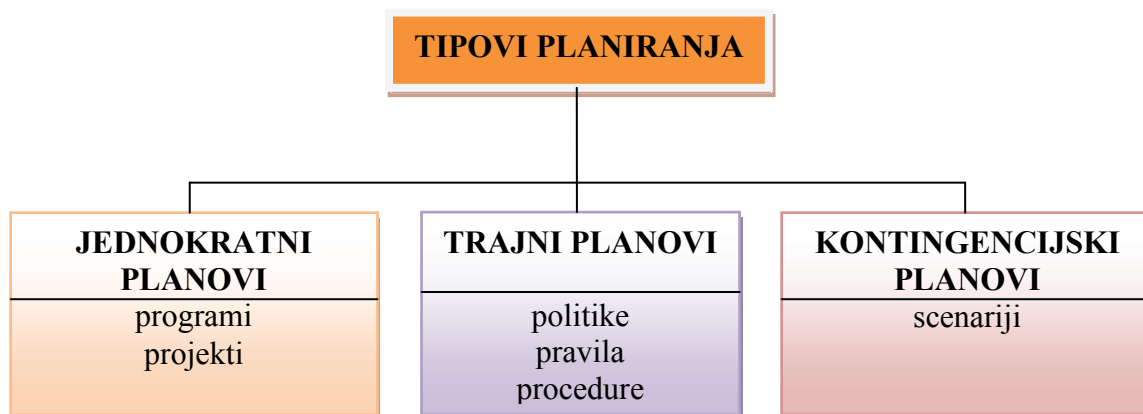
**Tablica 30.:** Razine i sadržaj planiranja u prometnim poduzećima za prijevoz putnika

<b>RAZINA – VRSTA PLANIRANJA</b>	<b>SADRŽAJ PLANIRANJA</b>
Strateško planiranje	Vizija Misija Strateški ciljevi Strategije za ostvarenje strateških ciljeva
Taktičko planiranje	Ciljevi poslovnih funkcija Strategije za ostvarenje ciljeva poslovnih funkcija
Operativno planiranje	Ciljevi poslovnih procesa Strategije za ostvarenje ciljeva poslovnih procesa

*Izvor:* izradio autor prema Thompson, Strickland: „Strateški menadžment“, Mate d.o.o., Zagreb, 2008. god., str. 28 – 30

Svaka od navedenih razina planiranja je od vitalnog značenja za uspjeh poduzeća, ali svaka za sebe ne može uspješno funkcionirati bez sprege s ostale dvije razine. Također se planovi donose za različite vremenske intervale: vremenski horizont planiranja skraćuje se od vrha prema dnu menadžerske piramide.

**Slika 122.:** Tipovi planiranja u prometnim poduzećima za prijevoz putnika



*Izvor:* izradio autor

Programi se odnose na izvršenje jednokratnih ciljeva, koji čine veliki pothvat koji je poduprt s jednim ili više projekata. Na primjeru prometnog poduzeća za prijevoz putnika u cestovnoj prometnoj grani, programom se može smatrati otvaranje nove poslovnice radi širenja tržišta, uvođenje novih načina prijevoza, kupnja novih marki i tipova vozila i sl. Projekti su obuhvatom manji od programa, kraći im je vremenski horizont izvršenja i predstavljaju dio programa. U prometnim poduzećima za prijevoz putnika može se govoriti o projektima edukacije zaposlenika, uvođenju novih tehnologija, uvođenju novih vozila u prijevozni proces i sl. Politikama se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća<sup>189</sup>. Politikama se zauzimaju stavovi oko pitanja koja se javljaju u poslovanju poduzeća i zahtijevaju da se o njima donese odluka.

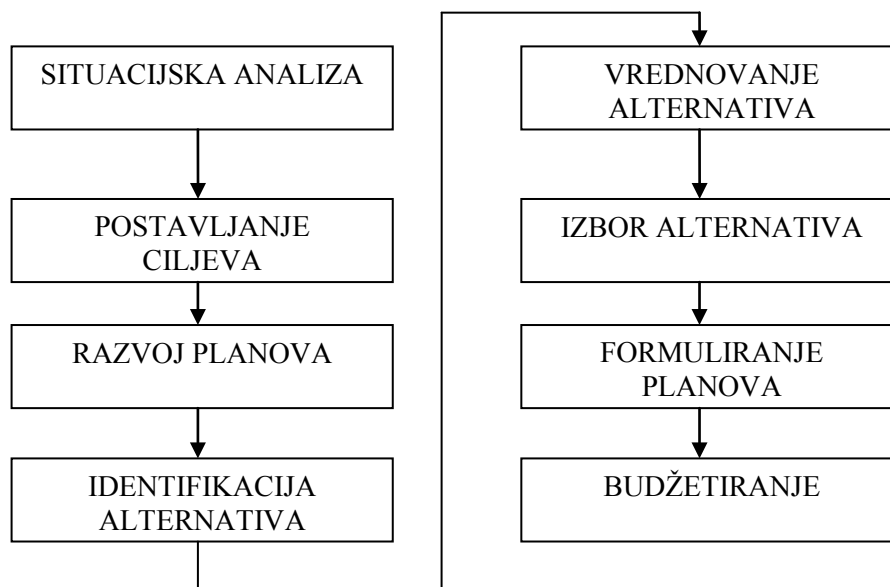
Politike pomažu usmjeravanju poslovne aktivnosti prema ciljevima, olakšavajući koordinaciju i kontrolu, te istodobno sprečavaju odstupanja od planiranih aktivnosti i unose elemente sredenosti u poslovanje poduzeća. U prometnim poduzećima za prijevoz putnika svakako je najznačajnija politika upravo politika kvalitete. Procedure predstavljaju planove kojima se detaljno utvrđuje

<sup>189</sup> Buble, op.cit., str. 113

način postupanja u budućim aktivnostima<sup>190</sup>. Procedure služe menadžmentu za propisivanje najboljeg načina izvršavanja poslova, posebice onih rutinskih i ponavljajućih. Pravila su direktne i obvezujuće naravi za sve one zaposlenike na koje se odnose. Dakle, zaposlenici na koje se odnose pravila nemaju slobodu odlučivanja, već moraju postupati točno onako kako u pravilima piše. Scenariji definiraju aktivnosti poduzeća u slučajevima problema, zapreka ili opasnosti u poslovanju, a koje poduzeće ne može kontrolirati niti na njih može utjecati (recesija, inflacija, teroristički napadi i sl.). S aspekta upravljanja kvalitetom, svi tipovi planiranja su zapravo alati za realizaciju tog upravljanja.

Programi i projekti služe operacionalizaciji strateških planova i strategije, a politike, pravila i procedure služe operacionalizaciji taktičkih i operativnih planova. Procedurama i pravilima se opisuju poslovni procesi i pojedini njihovi koraci, a također njihovu važnost potvrđuju i odredbe ISO normi kvalitete koje su zapravo bazirane na kvalitetnim procedurama i radnim uputama (pravilima) kojima se procedure detaljnije opisuju<sup>191</sup>. Proces planiranja na svim razinama može se opisati kao klasičan poslovni proces, sa slijedećim koracima:

**Slika 123.:** Poslovni proces planiranja



*Izvor:* izradio autor

Kao što je ranije navedeno<sup>192</sup>, za operativno poslovanje autobusnog poduzeća najznačajniji je plan rada vozača i vozila koji se može izrađivati na mjesečnoj, tjednoj ili dnevnoj razini. Pri izradi rasporeda rada vozača i vozila (plana) poštuju se pravila i procedure za izradu rasporeda rada, s ciljem optimalizacije prijevoznog procesa u svim njegovim koracima. Odgovornost za izradu plana rada vozača leži na poslovodnom kadru (prvoj razini menadžmenta) odnosno na prometnicima i disponentima, a za izradu ostalih planova odgovornost je raspodijeljena između menadžera u svim poslovnim funkcijama i procesima, a mogu postojati i zasebne službe za planiranje.

<sup>190</sup> Weihrich, Koontz: „Menadžment“, Mate d.o.o., Zagreb, 1994. god., str. 66

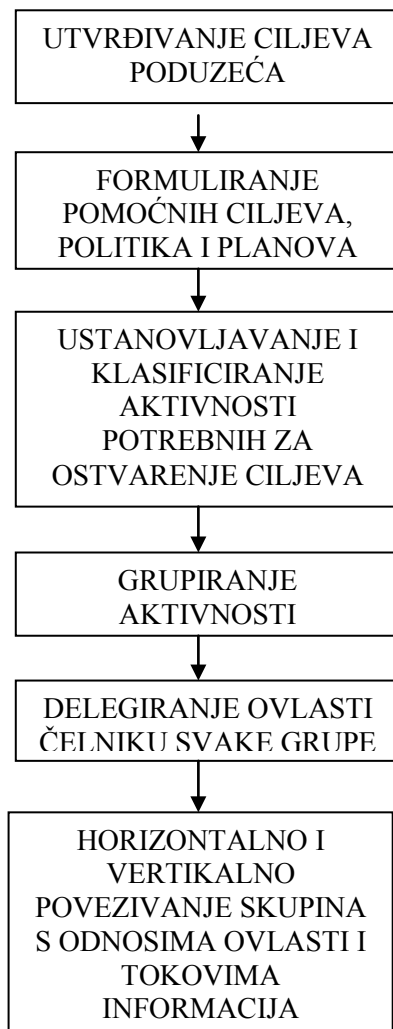
<sup>191</sup> o tome više u poglavlju 7.

<sup>192</sup> vidi poglavlje 5., dio 5.3.

### 6.2.2. Organiziranje u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika

Organiziranje, kao menadžersku funkciju, se može podijeliti na šest osnovnih koraka<sup>193</sup>:

**Slika 124.**: Prikaz procesa organiziranja



Rezultat procesa organiziranja je uspostava poslovnih funkcija i procesa te izgradnja odgovarajuće organizacijske strukture prometnog poduzeća za prijevoz putnika<sup>194</sup>. Vezano za organiziranje u prometnim poduzećima, ovdje se daje osvrt na problematiku upravljanja neformalnim skupinama (grupama) koje se u poduzeću „pojavljuju“ kao elementi interne okoline, u smislu optimiziranja njihovog utjecaja na sustav upravljanja kvalitetom i na samu kvalitetu prijevoza putnika. Po definiciji, neformalna organizacijska struktura (neformalne skupine u poduzećima i sl.) je skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji (poduzeću), koji su se razvili tijekom njihovog zajedničkog rada u poduzeću, a koji djeluju na formalne ciljeve poduzeća<sup>195</sup>. Dakle, kod neformalne organizacijske strukture radi se o osobnim i društvenim odnosima koji nisu predviđeni formalnom organizacijskom shemom, nego koji nastaju međusobnim „druženjem“ i komunikacijom (neformalnom) između zaposlenika u poduzeću.

<sup>193</sup> Weichrich i Koontz, op.cit., str. 257

<sup>194</sup> više o tome u poglavlju 4. i u poglavlju 5.

<sup>195</sup> Novak, Sikavica: „Poslovna organizacija“, Informator, Zagreb, 1999. god., str. 118

Neformalna organizacija je svojim utjecajem nerijetko dominantna u odnosu na formalnu organizacijsku strukturu. Međutim, osim što pojačanim angažmanom svojih pripadnika može utjecati pozitivno na upravljanje kvalitetom, neformalna organizacijska struktura, odnosno neformalne organizacijske skupine, mogu na poslovanje utjecati i negativno, ukoliko svoje osobne ili grupne ciljeve stavljaju ispred ciljeva poduzeća kao cjeline. U prometnim poduzećima za prijevoz putnika posebno treba proanalizirati neformalne skupine vozača i drugih operativnih radnika koji su u direktnom kontaktu s putnicima i njihov utjecaj na kvalitetu. Djelovanje svih neformalnih skupina treba prepoznati od strane menadžmenta i ispravno kanalizirati u smjeru realizacije ciljeva poduzeća i ostvarenja politike kvalitete.

Primjer iz prakse: unutar formalne organizacijske strukture prometnog poduzeća, pojavljuje se neformalna grupa vozača koja ne prihvaća primjenu načela kvalitete i npr. kontinuirano troši preveliku količinu goriva na vozilima kojima upravlja ili kontinuirano čini propuste u naplati i kontroli prijevoznih karata. Ukoliko se djelovanje takve grupe ne prepozna i ne spriječi, izvjesno je da će se grupa širiti i da će još negativnije djelovati na cjelokupno poslovanje. Kvalitetan menadžer, a posebice menadžer kvalitete, mora znati i moći prepoznati neformalne skupine u prometnom poduzeću, utvrditi pravce njihovog djelovanja i eventualan negativan utjecaj na kvalitetu, ali i negativan utjecaj na druge zaposlenike kao pojedince ili kao članove drugih grupa, te mora isto spriječiti. Vezano za organiziranje u prometnim poduzećima, osim upravljanja neformalnim skupinama, ovdje se govori i o rasponu upravljanja, odnosno o broju podređenih kojima određeni rukovoditelj može efikasno upravljati. S aspekta broja vozača, kao najznačajnijeg operativnog osoblja za poslovanje prometnog poduzeća i njihovog utjecaja na kvalitetu, postavlja se pitanje kako organizirati njihov rad da bi rukovođenje vozačima ostalo efikasno, uzimajući u obzir sve specifičnosti njihovog posla.

Mogućih načina za rješavanje ovog pitanja je mnogo, a ovdje se navodi primjer optimalizacije načina rada i broja menadžera koji su direktno nadređeni vozačima modeliranjem tržišta koje je podijeljeno na prometna područja<sup>196</sup>.

Na takav način se, segmentacijom tržišta, želi olakšati upravljanje voznim parkom i radom vozača u cijelosti te precizirati odgovornost za poslovne rezultate.

---

<sup>196</sup> ovakav princip je primijenjen u autobusnom prometnom poduzeću „Presečki grupa“ iz Krapine, koje djeluje na području Krapinsko – zagorske i Zagrebačke županije te grada Zagreba

**Slika 125.:** Model organizacije prometnog poduzeća kroz ustrojavanje prometnih područja na primjeru prijevoznika „Presečki grupa“ d.o.o. iz Krapine



*Izvor:* izradio autor

Navedeni model odnosi se na:

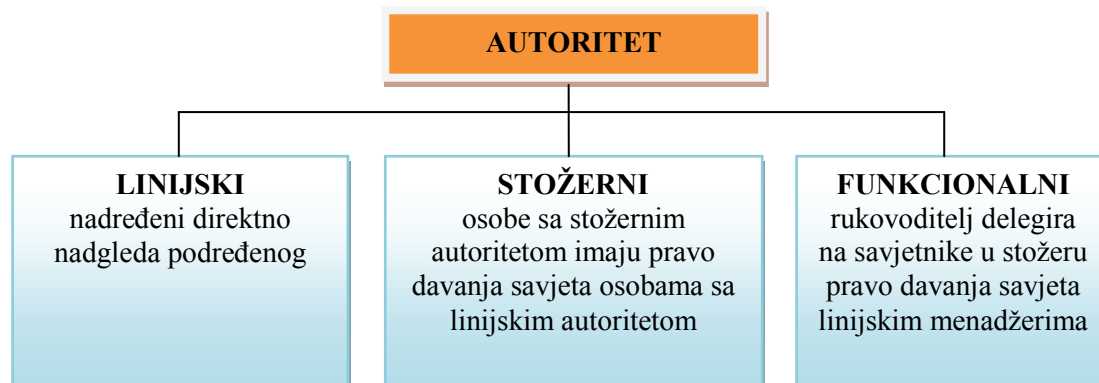
- organizaciju prometne operative (poslovnu funkciju prijevozne proizvodnje)
- striktnu primjenu instrumenata upravljanja kvalitetom u praksi
- nužnost intenzivne komunikacije između prometnih ureda i uprave te prometnih ureda međusobno
- olakšanje upravljanja i rukovođenja nad radom vozača<sup>197</sup>
- podizanje kvalitete, pri čemu su prometnici u direktnom i svakodnevnom kontaktu s vozačima čiji rad mogu fizički kontinuirano nadgledati i poboljšavati, kao i u kontaktu s putnicima prema kojima mogu „promovirati“ kvalitetu

Rad svih prometnih ureda kontrolira i koordinira glavni prometnik, kao menadžer srednje razine, zajedno s rukovoditeljem prometnog sektora kao menadžerom poslovne funkcije prijevozne proizvodnje.

<sup>197</sup> u konkretnom slučaju, prometnik koji vodi određeno prometno područje „odgovara“ za rad 20 – ak vozača autobusa u županijskom i međžupanijskom prometu

Zaključno, o organizaciji u prometnim poduzećima za prijevoz putnika ne može se govoriti bez osvrta na „autoritet“ i „moć“ u poduzeću te na decentralizaciju autoriteta u funkciji upravljanja kvalitetom. Moć se može definirati kao sposobnost pojedinca ili skupina da utječu na djelovanje ili stavove drugih pojedinaca ili skupina<sup>198</sup>, a autoritet je ograničeno pravo korištenja određenih sredstava unutar poduzeća i usmjeravanja napora ljudi u željenom pravcu<sup>199</sup>.

**Slika 126.:** Oblici autoriteta



*Izvor:* izradio autor

U prometnim poduzećima za prijevoz putnika nemoguće je realizirati politiku kvalitete bez autoriteta i moći. Bez autoriteta, prvenstveno prema vozačima, također nije moguće efikasno upravljati prijevoznim procesom, kao glavnim procesom u prometnom poduzeću. Tendencija u današnjim prometnim poduzećima za prijevoz putnika jest decentralizirati autoritet i to na svim razinama organizacijske strukture. Prometni menadžeri mogu delegirati autoritet na svoje podređene, osiguravajući im na takav način mogućnost otvorene rasprave o svim problemima unutar poduzeća, sebi omogućujući prihvaćanje tuđih ideja, spremnost na prepuštanje zadataka drugima, prihvaćanje mogućnosti svojih pogrešaka te stvaranje povjerenja u podređene.

### 6.2.3. Upravljanje ljudskim resursima u prometnim poduzećima za cest. prijevoz putnika

Kadrovska politika i upravljanje kadrovima može značajno odrediti smjer poslovanja prometnog poduzeća, njegov uspjeh ili neuspjeh. Posebno to, dakle, vrijedi za gospodarske djelatnosti u kojima faktor „čovjek“ igra vrlo važnu ulogu, posebno s aspekta kvalitete, kao što je upravo i prijevoz putnika. Raspon poslova upravljanja ljudskim resursima je vrlo širok. Upravljanje ljudskim resursima ne podrazumijeva samo vođenje raznih evidencija o radnicima (evidencija radnog vremena, evidencija periodičke stručne izobrazbe, evidencija ugovora o radu, evidencija važenja vozačkih dozvola i dr.) već i druge aktivnosti od kojih ovdje treba izdvojiti:

- a) identificiranje realnih i stvarnih potreba za radnicima
- b) analiza raspoloživih ljudskih resursa
- c) odabir novih kadrova – zaposlenika
- d) definiranje performansi – standarda za ocjenjivanje uspješnosti rada zaposlenika
- e) praćenje i ocjenjivanje zaposlenika
- f) motiviranje zaposlenika
- g) planiranje karijera zaposlenika
- h) plaćanje zaposlenika i druge kompenzacije
- i) edukacija zaposlenika

<sup>198</sup> Weichrich i Koontz, op.cit., str. 292

<sup>199</sup> Sikavica i Novak, op.cit., str. 258

S aspekta kvalitete prijevozne usluge, ovdje se daje osvrt na motivaciju i motiviranje, kao najvažnije faktore na putu realizacije kvalitete. Općenita definicija motivacije govori o tome da je motivacija ono što potiče ljude da se u određenoj situaciji ponašaju na određeni način<sup>200</sup>. Na razini poduzeća kao gospodarske organizacije, motivacijom se mogu smatrati svi faktori koji na određeni način i u određenoj mjeri potiču ljude da rade svoj posao na najbolji mogući način<sup>201</sup>. Pritom se može svakako govoriti i o „motivaciji za kvalitetu“, pod kojim pojmom bi se podrazumijevali svi faktori koji mogu potaknuti zaposlenike da na svom radnom mjestu i svojim osobnim angažmanom rade na realizaciji politike kvalitete donesene od strane menadžmenta. Motivaciju se može dodatno pojasniti kroz prikaz sheme motivacije:

**Slika 127.:** Shema motivacije



*Izvor:* izradio autor

U analizi motivacije postoje mnoge teorije<sup>202</sup>, i to:

- teorija potreba – želja za zadovoljenjem potreba predstavlja glavni motivator za sve zaposlenike u poduzećima<sup>203</sup>
- teorija vanjskih utjecaja – na stupanj motiviranosti zaposlenika djeluju vanjski čimbenici (npr. priznanje društvene zajednice za ostvarene rezultate i sl.)
- teorija očekivanih rezultata – na motivaciju utječe ono što se od zaposlenika očekuje da postignu (veći učinak donosi veće nagrade i veće osobno zadovoljstvo, pa zaposlenik povećava želju i napor da poveća taj svoj „osobni“ učinak)
- teorija postavljanja cilja – namjere pojedinca upravljaju njegovim akcijama kao motivatori
- teorija „triju potreba“ – postoje tzv. motivirajuće potrebe i to potreba za moći, potreba za povezivanjem i potreba za postignućem

Motivacija snažno utječe na proizvodnost. U tom kontekstu, proizvodnost se može prikazati izrazom:

$$P = E \times VF$$

gdje je:

P – proizvodnost

E – učinkovitost ili efikasnost

VF – vanjski faktori – čimbenici

<sup>200</sup> Klaić, Rječnik stranih riječi

<sup>201</sup> Žugaj, Brčić: „Menadžment“, FOI, Varaždin, 2003. god., str. 160

<sup>202</sup> Žugaj i Brčić, op.cit., str. 162

<sup>203</sup> prikazano na slici 127.

Učinkovitost ili efikasnost E, pritom se izražava kao:

$$E = Z \times S \times M$$

gdje je:

Z – znanje

S – sposobnosti

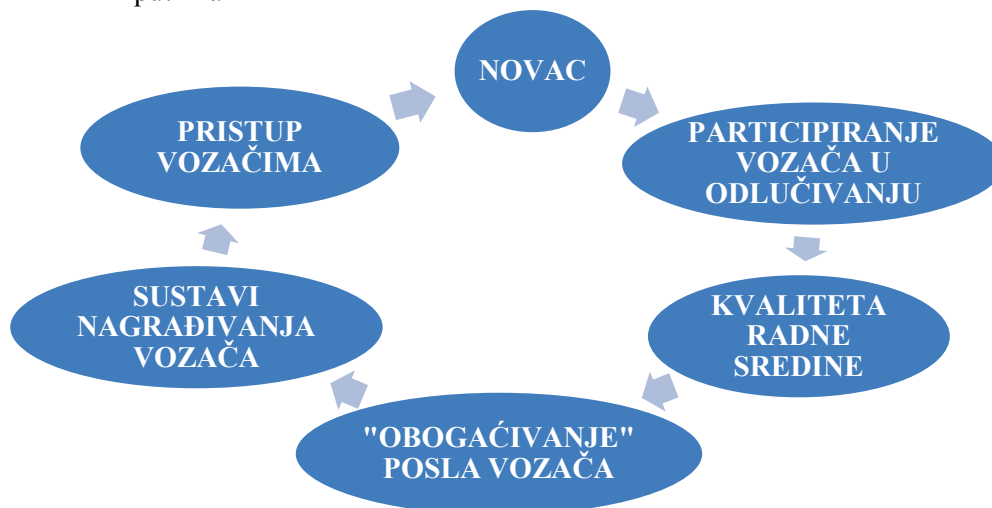
M – motivacija

Iz toga proizlazi da je

$$P = (Z \times S \times M) \times VF$$

konačni izraz za proizvodnost. Dakle, nastojeći povećati proizvodnost što je jedan od glavnih općih ciljeva i ciljeva kvalitete, menadžeri moraju voditi računa i o motivaciji. U tom kontekstu, pred menadžere se postavlja pitanje što učiniti od njihove strane u smislu motiviranja svojih podređenih. Preciznije, u prometnim poduzećima za prijevoz putnika, što trebaju učiniti prometni menadžeri u smislu motiviranja svojih vozača i drugih zaposlenika. Kao odgovor predlaže se model motiviranja vozača utemeljen na konvencionalnim motivacijskim tehnikama koje su već pronašle svoju primjenu u mnogim gospodarskim aktivnostima i djelatnostima.

**Slika 128.:** Model motivacije vozača u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika



Izvor: izradio autor

Prema ovom modelu, novac je glavni motivator u lancu, i to zbog činjenice da je čovjekove potrebe opisane ranije (osim naravno emocionalnih) najlakše ostvariti novcem. Novac je stoga predmet interesa i menadžmenta i zaposlenika, odnosno što je zaposlenik bolje plaćen za svoj posao, to će i njegova motivacija biti veća. Participiranje vozača u odlučivanju snažan je motivator za ostvarivanje kvalitetnih rezultata. Ukoliko vozači participiraju, zajedno s menadžerima, u definiranju ciljeva i strategije ostvarenja ciljeva, definiranju sustava upravljanja kvalitetom i u donošenju pojedinih poslovnih odluka, „podiže se“ kod vozača osjećaj vlastite važnosti u realizaciji prometne proizvodnje. Poticajna radna sredina kao motivator, podrazumijeva održavanje radne atmosfere na razini koja će omogućiti povećanje proizvodnosti i poboljšanje uvjeta rada. Vozač koji dolazi na posao u poticajnu, „zdravu“ radnu okolinu, biti će motiviraniji od vozača koji dolazi na posao „s grčom“, zbog nezadovoljstva odnosima i atmosferom koji u poduzeću vladaju. Obogaćivanje posla vozača podrazumijeva određene mjere kojima će se radno mjesto vozača učiniti izazovnijim i osmišljenijim, čime se kod izvršitelja na tom radnom mjestu povećava osjećaj osobnog postignuća ako se taj posao obavlja profesionalno i korektno. Te mjere su npr. prodaja prijevoznih karata od strane vozača u autobusu, dodjela vozačima uloge pratitelja ili vodiča u



povremenom prijevozu, povjeravanje vozačima brige o vozilima ako vozač pojedino vozilo osobno „zaduži“ kao sredstvo za rad i sl. Sustav nagrađivanja također snažno utječe na motivaciju. Pritom odlučujuću ulogu ima objektivnost i neutralnost ocjenjivanja zaposlenika od strane menadžmenta te izbor relevantnih kriterija po kojima će se vršiti ocjenjivanje, a nakon toga i nagrađivanje. Osim novčanih nagrada, koje se čine najčešće primjenjivane i „najprivlačnije“, potrebno je adekvatno proširiti njihov izbor (npr. slobodni dani, polica životnog osiguranja, javne pohvale od strane uprave prometnog poduzeća i sl.). Pristup nadređenih vozačima također je važan element motivacije. Činjenica je da vozači koji su direktno, kao neposredni izvršitelji, uključeni u prijevoznu proizvodnju, tijekom svog rada zamjećuju neke činjenice koje menadžeri ne mogu, iz jednostavnog razloga što nisu u direktnom kontaktu s putnicima (a što vozači jesu). Stoga vozači mogu svojim menadžerima pružiti mnoge korisne informacije o tome „što se događa na terenu“. Sukladno tome, treba izgraditi obostrano koristan i povjerljiv odnos između menadžera i vozača, a u smislu i sa svrhom poboljšanja kvalitete.

Vozači su u mogućnosti i sposobni predložiti mjere i zamijetiti detalje koji u konačnici značajno mogu unaprijediti poslovanje prometnog poduzeća. Menadžment to mora iskoristiti u svoju korist, analizirajući zaprimljene informacije i operativno provodeći mjere poboljšanja s tim u vezi. U smislu upravljanja kvalitetom, problematika brige o ljudskim resursima, a u cestovnim prometnim poduzećima prvenstveno problematika brige o radu vozača, mora imati još važniju ulogu u cjelokupnom poslovanju, pa se ovdje predlaže uvođenje „interne nagrade kvalitete“. Interna nagrada kvalitete se može oformiti od strane upravljačke strukture prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika, kao instrument podizanja kvalitete na višu razinu te podizanja svijesti o njenoj važnosti. Prioritetno se to odnosi na vozače vozila i na ostale zaposlenike koji za vrijeme svog rada dolaze u direktni (neposredni) kontakt s korisnicima prijevoza. Na temelju određenih kriterija vrednuje se i ocjenjuje rad vozača, a nagrada se dodjeljuje najkvalitetnijima u određenim i unaprijed objavljenim vremenskim razmacima (kvartalno, polugodišnje i godišnje).

Mogući kriteriji ocjenjivanja za dodjelu „interne nagrade kvalitete“ za vozače u autobusnim prometnim poduzećima su:

- a) osobni izgled i kultura vozača
- b) tehnika vožnje vozača
- c) briga o vozilima kojima vozač upravlja
- d) prosječna potrošnja pogonskog goriva
- e) način popunjavanja tehnološke dokumentacije
- f) ljubaznost vozača i ophođenje s putnicima
- g) poštivanje zakona, podzakonskih akata i internih propisa za vrijeme rada

Svaki od kriterija je moguće ocjenjivati brojčanim ocjenama u rasponu od 1 (vrlo loš) do 5 (izvrstan)<sup>204</sup>, a između najbolje ocijenjenih, u drugom krugu, moguće je izvršiti dodatno ocjenjivanje i odabir „izvršnih“ vozača, kojima pripada „interna nagrada kvalitete“.

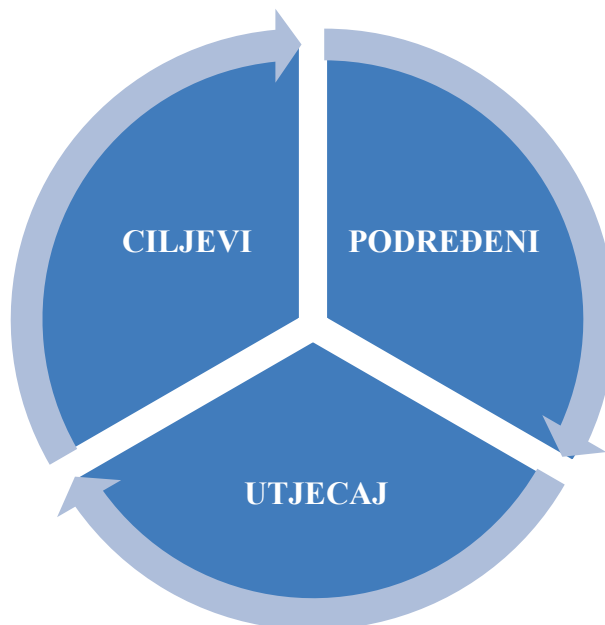
#### *6.2.4. Rukovođenje u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika*

Svaki menadžer koji želi biti uspješan, mora biti i kvalitetan vođa (rukovoditelj). Osnivači velikih i uspješnih kompanija u pravilu imaju i smisao za rukovođenje. Ni jedno poduzeće danas ne može uspješno djelovati bez kvalitetnog vođe na čelu, međutim poželjno je imati i kvalitetne vođe na svim razinama upravljanja (rukovođenja). Weichrich i Koontz<sup>205</sup> govoreći o vođenju, govore o „umjetnosti“ i „procesu“ utjecaja na ljude na način da oni spremno i s entuzijazmom teže prema ostvarenju grupnih (svakako i njihovih pojedinačnih) ciljeva. Iz ove, ali i iz analize definicija drugih autora, moguće je prepoznati ključne elemente uspješnog rukovođenja.

<sup>204</sup> 1 – vrlo loš, 2 – loš, 3 – dobar, 4 – vrlo dobar, 5 - izvrstan

<sup>205</sup> op. cit., str. 388

**Slika 129.:** Ključni elementi uspješnog rukovođenja



*Izvor:* izradio autor

Pritom se postavlja pitanje u čemu je i da li postoji nekakva suštinska razlika između menadžera (menadžmenta) i vođe (rukovodstva)? Odgovor je moguće ponuditi modelom iz slijedeće tablice:

**Tablica 31.:** Razlike između menadžera i vođe

MENADŽMENT	VODSTVO
1. teži efikasnosti – učiniti „prave stvari na pravi način“	1. teži uspješnosti – učiniti „prave stvari“
2. bazični proces statičke prirode (proizvodi konstantne rezultate)	2. dodatni proces dinamičke prirode („proizvodi“ promjene)
3. usmjeren na stvari	3. usmjeren na ljude

*Izvor:* prilagodio autor prema Certo, Certo: „Moderni menadžment“, Mate d.o.o., Zagreb, 2008. god., str. 166.

U literaturi se navode dvije vrste vođa: formalni vođe i neformalni vođe<sup>206</sup>. Formalni vođe su oni kojima vodstvo pripada zbog pozicije u hijerarhijskoj strukturi poduzeća (u formalnoj organizacijskoj shemi prometnog poduzeća), a neformalni vođe su oni kojima karakteristike vođe „priznaju“ drugi, obično temeljem stečenog iskustva u radu, znanja, vještina, sposobnosti i osobnih karakteristika, bez obzira što im ne pripada mjesto vođe u formalnoj organizacijskoj strukturi. Postavlja se pitanje koji vođe imaju veću moć? Moć, kao sposobnost utjecaja na ponašanje drugih, relativno je teško odrediti pojam.

Na primjeru prometnog poduzeća koje se bavi prijevozom putnika, moć svakako imaju rukovoditelji svih razina (prometnici i disponenti kao menadžeri prve razine, rukovoditelji poslovnih funkcija kao menadžeri srednje razine te uprava kao vrhovni menadžment), ali i voditelji (lideri) neformalnih skupina unutar poduzeća. Međutim, o čijoj se god moći radilo, ona mora biti usmjerena i podređena ostvarenju ciljeva kvalitete i u konačnici poslovnoj izvrsnosti. U tome je i sadržana biti rukovođenja u prometnim poduzećima za prijevoz putnika. Realizacija moći usmjerena kvaliteti, jedna je od osnovnih postulata uspješnog poslovanja. Pritom poseban osvrt

<sup>206</sup> Žugaj, Brčić, op.cit., str. 177

zahtijevaju upravo neformalne skupine. Ukoliko neformalne skupine postoje te ukoliko se one mogu prepoznati, moguće ih je, određenim utjecajem menadžmenta, transformirati u „kružoke kvalitete“ ili „grupe kvalitete“, unutar kojih će se raspravljati o problematici kvalitete i predlagati određena kvalitetna rješenja. U tom slučaju moć formalnih i neformalnih skupina usmjerena je upravo realizaciji kvalitete i stoga čini važan segment sustava njenim upravljanjem. Iz navedenog se mogu identificirati osnovne karakteristike vodstva i aktivnosti zajedničke vođama, bez obzira bili oni formalni ili neformalni.

Dakle, osnovne karakteristike vođa su<sup>207</sup>:

- a) vodstvo je vezano za socijalne interakcije i za suradnju s ljudima
- b) suštinska odrednica vodstva je utjecaj na ponašanje drugih ljudi
- c) utjecaj vođe je vezan za njegove osobne karakteristike, a ne nužno za poziciju
- d) stvarna moć vođe ovisi o njegovim sljedbenicima: vodstvo se upravo zasniva na prihvaćanju utjecaja od strane onih na koje se utječe ili na koje se pokušava utjecati
- e) za uspješno vodstvo je fundamentalno razumijevanje ljudi i njihove motivacije
- f) u svojoj biti, vodstvo je sposobnost inspiriranja stvaranja entuzijazma i participacije ljudi u ostvarivanju organizacijskih ciljeva (ciljeva prometnog poduzeća)

Bennet<sup>208</sup> navodi slijedeće aktivnosti vođa, koje se mogu realizirati i u poduzećima za prijevoz putnika u cestovnom prometu:

- a) koordiniranje grupnih aktivnosti
- b) posredovanje u međugrupnim sukobima
- c) inspiriranje na ostvarenje ciljeva, misije i vizije
- d) sugeriranje rješenja
- e) iniciranje aktivnosti
- f) predstavljanje grupe prema van i organizacije prema grupi
- g) pružanje optimizma u problematičnim situacijama, pri susretu s problemom
- h) nagrađivanje
- i) integriranje grupa
- j) obnavljanje i razvoj grupe

#### *6.2.5. Kontroliranje u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika*

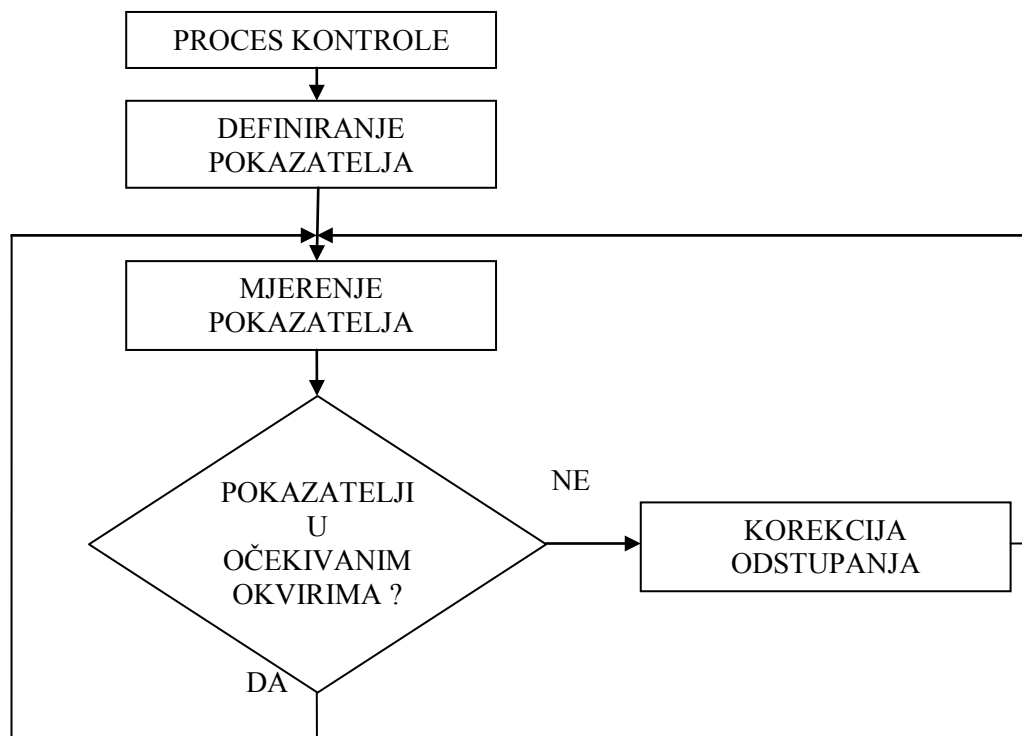
Kontrola je funkcija svakog menadžera, bio on predsjednik uprave ili „samo“ poslovođa. Temeljni proces kontrole se prikazuje kroz tri faze, modelom kao na slijedećoj slici.

---

<sup>207</sup> Žugaj, Brčić, op.cit., str. 180

<sup>208</sup> Bennet, J.: „Management“, Informator i Potecon, Zagreb, 1994. god., str. 206.

**Slika 130.:** Model procesa kontrole



*Izvor:* izradio autor

Ovdje će se ukratko osvrnuti na dva načina kontrole, koji su opisani u stručnoj i znanstvenoj literaturi, a koji se mogu primjenjivati u poduzećima za prijevoz putnika u cestovnom prometu. Prvi način je tzv. izravna kontrola. Kod izravne kontrole se direktno pokušava otkriti uzrok nezadovoljavajućeg rezultata, sve do razine izvršitelja koji su odgovorni za taj rezultat, na način da se te izvršitelje „navede“ na korekciju svojih postupaka. Drugi način je tzv. preventivna kontrola. Kod preventivne kontrole se razvijaju stručni koncepti, tehnike i načela te se na upravljačke i sve druge poslovne probleme gleda s pozicije teorije sustava. Na takav način se otklanjanju neželjeni rezultati do kojih je došlo zbog neadekvatnog upravljanja. Kontrolom se mogu utvrditi značajna i manje značajna odstupanja od standardima propisanih veličina.

Uzroci takvih odstupanja su uglavnom u:

- a) neizvjesnosti – svi segmenti koji nisu sigurni, a pojavljuju se „neočekivano“, bez mogućnosti da poduzeće na njih djeluje, a koji mogu utjecati na poslovni rezultat, moraju se posebice uvažavati u poslovanju prometnih poduzeća za prijevoz putnika (inflacija, recesija, promjene makroekonomskog okvira)
- b) nedostatku znanja, iskustva ili kvalitetne procjene – „nekvalitetno“ postupanje zaposlenika i menadžera na svim organizacijskim razinama u smislu nedostataka u radu koji su, jednom riječju, posljedica nestručnosti

U smislu osiguranja i postizanja kvalitete, pa i poslovne izvrsnosti, prednost treba dati preventivnoj kontroli. Ona se temelji na osnovnom načelu kojeg Weinrich i Koontz definiraju na način da „što je veća kvaliteta menadžera i njihovih podređenih, manja će biti potreba za izravnom kontrolom“. Pritom, poželjnost preventivne kontrole počiva na tri temeljne pretpostavke<sup>209</sup>:

- a) kvalificirani menadžeri i zaposlenici rade minimalan broj pogrešaka
- b) temelji upravljanja se mogu koristiti za mjerenje izvršenja
- c) primjena temelja upravljanja se može vrednovati

<sup>209</sup> Žugaj, Brčić, op.cit., str. 185

Prednosti preventivne kontrole su pritom:

- a) veća preciznost postignuta je u dodjeljivanju osobne odgovornosti
- b) preventivna kontrola „požuruje“ korektivne radnje i čini ih učinkovitijima, što je posebno važno u kontekstu upravljanja kvalitetom
- c) preventivna kontrola može eliminirati menadžerske nedoumice koje može izazvati izravna kontrola
- d) preventivna kontrola daje određenu „psihološku prednost“ jer menadžeri i zaposlenici znaju unaprijed što se od njih očekuje, razumiju prirodu upravljanja i osjećaju blisku povezanost između izvršenja i mjerenja

### **6.3. Utjecaj menadžmenta u prometnim poduzećima za prijevoz putnika na kvalitetu prijevozne usluge**

#### *6.3.1. Definiranje vizije, misije i ciljeva cest. prometnog poduzeća za prijevoz putnika*

Vizija označava predodžbu ili zamisao nekog budućeg stanja ili događaja<sup>210</sup>. Prometna poduzeća koja se bave prijevozom putnika, odnosno njihovi vlasnici<sup>211</sup> i menadžment, u sklopu sustava upravljanja kvalitetom, moraju definirati viziju, kao realno ostvarivu, poželjnu i privlačnu budućnost, kojoj poduzeće svojim postojanjem i radom teži. Na takav način vizija postaje i glavni cilj poduzeća te smjer prema kojem poduzeće u svojem poslovanju mora biti okrenuto, na svim organizacijskim razinama, od operativnih izvršitelja pa sve do članova uprave. Vizijom se definiraju vodeća načela po kojima se poduzećem upravlja te po kojima se usmjerava njegovo funkcioniranje u praksi. Također se u sklopu vizije predviđaju ciljevi na dulji vremenski rok (10 – 30 godina), čime vremenska dimenzija dugoročne održivosti i stabilnosti postaje sastavni dio vizije. Temeljem iznesenih osnovnih spoznaja o viziji, ovdje se može navesti model vizije autobusnog prometnog poduzeća, čija je osnovna djelatnost javni međumjesni prijevoz putnika u cestovnom prometu. Navedeni model može poslužiti za modeliranje vizije u većini poduzeća koja se bave prijevozom putnika.

Dakle, vizija može glasiti: „Naše poduzeće X treba postati sinonim pažljivog odnosa prema našim putnicima, cjelokupnoj društvenoj zajednici, životnom okolišu, kao i prema svim našim zaposlenicima, a posebice vozačima i drugim djelatnicima koji direktno sudjeluju u cestovnom prometu. Naše poduzeće X će i nadalje biti prepoznatljivo po profesionalizmu naših zaposlenika i po kvaliteti, kako naših vozila, tako i svih drugih resursa koji sudjeluju u realizaciji prijevoznih usluga za naše putnike. Takva prepoznatljivost ne odnosi se samo na naše tržište na kojem poslujemo, nego i šire, i tamo gdje nas trenutno nema, ali gdje u budućnosti želimo biti. Naša vozila i vozači, te svi naši zaposleni, pridonose našoj cjelokupnoj pouzdanosti, konkurentnosti, kvaliteti i poslovnoj izvrsnosti kojima težimo. To su glavni ciljevi našeg postojanja. I dalje ćemo nastojati biti sinonim za ugodno, sigurno i kvalitetno putovanje za naše putnike te atraktivan i poželjan poslodavac za naše sadašnje, ali i za buduće zaposlenike, koji će na posao dolaziti sa zadovoljstvom i osjećajem ponosa što pripadaju našem poduzeću i što su njegov najvažniji dio. Naše zaposlenike ćemo i dalje poticati da koriste sav svoj kreativni potencijal u izvršavanju svojih radnih zadaća, da slobodno izražavaju svoje stavove i iznose prijedloge za boljitak našeg poduzeća, a vozače ćemo posebno poticati na primjenu načela defanzivne vožnje, kako bi na takav način doprinosili sigurnosti i ekološkoj prihvatljivosti prijevoza putnika, ali i prometa općenito, te kako bi i oni doprinijeli promociji korištenja javnog prijevoza u odnosu na individualni. Ozračje trajnog napretka u postizanju kvalitete i poslovne izvrsnosti, biti će i dalje okružje koje ćemo svi zajedno graditi i njegovati. Odnose s putnicima i svim drugim komitentima, dobavljačima, zaposlenicima, a posebice sa društvenom zajednicom u kojoj djelujemo, obilježavati će i nadalje dugoročni partnerski odnosi, utemeljeni na međusobnom povjerenju, poštenju, lojalnosti, razumijevanju i međusobnom poštovanju. Naša predanost i poslovna politika poduzeća usmjerena kvaliteti i poslovnoj izvrsnosti, uroditi će posvemašnjim povjerenjem u bilo koji aspekt našeg djelovanja i

<sup>210</sup> Buble, M.: „Menadžment“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006. god., str. 123

<sup>211</sup> bez obzira radilo li se o državi, regionalnoj ili lokalnoj samoupravi ili pojedincima - poduzetnicima

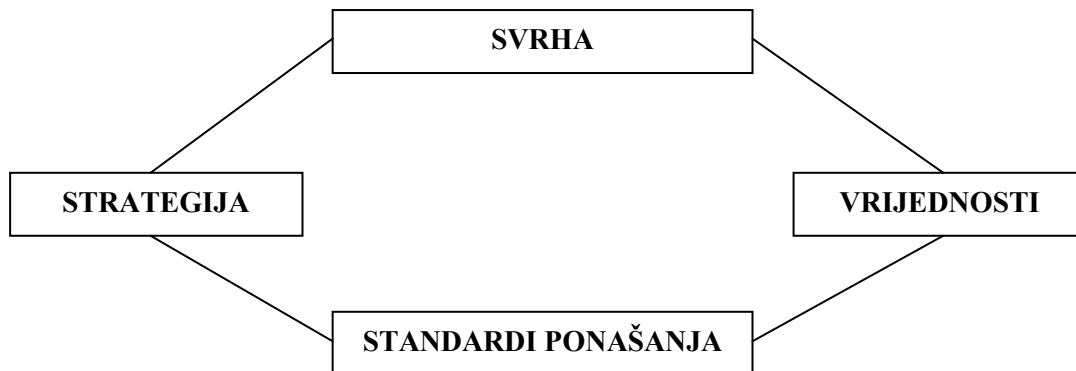
rada, povećanjem broja naših putnika, povećanjem njihovog zadovoljstva svime što za njih i za cjelokupnu društvenu zajednicu činimo i što ćemo ubuduće činiti. Naša poslovna filozofija i sve akcije koje ćemo poduzimati, usmjerene su na uspješnu sinergiju između naših kupaca, svih zaposlenika, društvene zajednice i okoline“.

Iz ovako modelirane vizije prometnog poduzeća za prijevoz putnika, može se prepoznati slijedeće:

- a) vizija je opširni prikaz onog što se želi u budućnosti
- b) vizija se odnosi na sve aspekte poslovanja poduzeća
- c) vizija poseban naglasak daje pitanjima vezanim za kvalitetu
- d) vizija predočuje sažetak poslovne politike koja bi trebala biti konstanta i trajno usmjerenje poduzeća

Misija poduzeća ili njegova svrha definira razlog postojanja poduzeća, dakle njegovu osnovnu funkciju ili zadatak. Prometna poduzeća za prijevoz putnika na isti način mogu modelirati i svoju vlastitu misiju. Misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća<sup>212</sup>. Sukladno tome, dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva poduzeća, strategije i svih poslovnih planova. Sastavnice misije se mogu prikazati Ashridgeovim modelom misije.

**Slika 131.:** Ashridgeov model misije



*Izvor:* Hamel, B.: „Budućnost menadžmenta“, Mate d.o.o., Zagreb, 2009. god., str. 121

U sklopu svrhe definiraju se razlozi zbog kojih poduzeće postoji. Vrijednosti definiraju u što poduzeće vjeruje, tj. prikazuju temeljna uvjerenja koja zaposlene vode u njihovom radu odnosno u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Standardi ponašanja predstavljaju način na koji poduzeće obavlja svoju djelatnost, a kojeg se menadžment i svi zaposlenici moraju pridržavati. Strategijom se definira područje u kojem poduzeće djeluje, razlozi njegova postojanja, utvrđuju se izvori konkurentskih prednosti, razlikovne sposobnosti koje proizlaze iz tih prednosti te posebna pozicija koju će poduzeće na tržištu zauzeti.

Ukratko, misija se može izraziti kroz odgovore na dva osnovna pitanja:

- a) što je svrha poduzeća ?
- b) koja vrsta poduzeća želimo biti ?

Temeljem navedenog, moguće je modelirati misiju prometnog poduzeća za prijevoz putnika u cestovnom prometu na slijedeći način: „Strategija našeg poduzeća Y je pružati kvalitetnu prijevoznu uslugu, kroz čvrstu povezanost i zajednički interes s putnicima i drugim korisnicima. Prodajući prijevoznu uslugu po svima prihvatljivim cijenama, naše poduzeće Y pridonosi većem korištenju javnog prijevoza na dobrobit šire društvene zajednice, u smislu očuvanja čovjekove okoline i smanjenja drugih negativnih aspekata prometa, generirajući veće poslovne prihode od konkurencije, te povećavajući dobit u poslovanju kroz stalnu brigu o troškovima i kvaliteti. Povezano sa strategijom, naše vrijednosti su utemeljene na kvaliteti, poslovnoj izvrsnosti, realnoj

<sup>212</sup> Buble, op.cit., str. 126

protuvrijednosti za plaćenu cijenu, na usluzi ljudima i na brizi za ljude. Standardi ponašanja u poduzeću, povezuju strategiju i vrijednosti u jednu cjelinu. Kvaliteta usluge koju pružamo ima presudnu važnost. Naši menadžeri kreiraju, a i kreirati će ubuduće, ozračje u kojem se zaposlenici, a posebice vozači, brinu za putnike – kupce i doprinose konačnom uspjehu poduzeća. I na kraju, strategija, vrijednosti i standardi ponašanja međusobno su povezani na inspirirajući način, svrhom našeg poduzeća, određenom na način da osiguramo ljudima kvalitetan prijevoz, s udobnim i pouzdanim vozilima te ljubaznim, profesionalnim i stručnim vozačima, po prihvatljivim cijenama, na brz, siguran i redovit način“.

Iz svega se može zaključiti da je misija u odnosu na viziju:

- a) sažetija, i
- b) konkretnija,

ali da je jednako fokusirana na kvalitetu, poslovnu politiku i sveobuhvatnost poslovanja.

Misija nije „vječna“, pa tako npr. Drucker<sup>213</sup> predlaže nužnost periodičkog preispitivanja misije, primjenjivu i na prometna poduzeća za prijevoz putnika, kroz pet fundamentalnih pitanja:

1. koju vrstu prijevozne usluge pružamo ?
2. tko su naši putnici ?
3. što našem putniku ili drugom našem kupcu predstavlja protuvrijednost za njegov novac ?
4. kakve su naše mogućnosti na cjelokupnom prijevoznom tržištu ?
5. koji i kakav bi trebao biti naš posao u budućnosti ?

Ciljevi se definiraju kao rezultati koji se žele postići, dakle, to su željena buduća stanja za koja se očekuje da će ih poduzeće ostvariti u određenom vremenskom razdoblju<sup>214</sup>. U dostupnoj literaturi razlikuje se nekoliko načina postavljanja ciljeva. Ovdje se prikazuje SMART kriterij, i to na slijedeći način:

- a) dobri ciljevi izražavaju točno ono što se želi ostvariti (Specific)
- b) postojanje određenosti ciljeva pomaže tome da ciljevi budu mjerljivi (Measurable)
- c) kada se postavljaju ciljevi, treba koristiti iskaze koji imaju glagole akcije i koji čine rečenice (Action – Oriented)
- d) dobri ciljevi moraju biti dostižni i moraju predstavljati izazov (Realistic)
- e) treba odrediti vrijeme u kojemu će ciljevi biti ostvareni (Time limited)

Collins i Devannal<sup>215</sup> govore o tome da postoje osnovne karakteristike efektivnog postavljanja ciljeva, koje svakako treba poštivati, a to su:

- a) specifičnost i mjerljivost – kada god je moguće, ciljevi se moraju izraziti u kvantitativnim veličinama
- b) izazovnost, ali realističnost – ciljevi moraju biti izazovni, ali ne bezrazložno „teški“
- c) definiranost vremenskog razdoblja – ciljevi trebaju specificirati vremensko razdoblje u kojem će biti ostvareni
- d) obuhvaćenost područja ključnih rezultata – ciljevi se ne mogu postaviti za svaki aspekt ponašanja zaposlenih ili za sve organizacijske performanse. Stoga, menadžeri trebaju identificirati nekoliko ključnih područja, tj. onih aktivnosti koje najviše doprinose performansama poduzeća
- e) povezanost s nagrađivanjem – za ostvarenje ciljeva zaposleni očekuju adekvatne nagrade u obliku plaće, unapređenja i drugih oblika kompenzacija.

U literaturi se pronalaze i razni modeli koristi od postavljanja ciljeva. Kamp<sup>216</sup> po tom pitanju daje slijedeći prikaz:

---

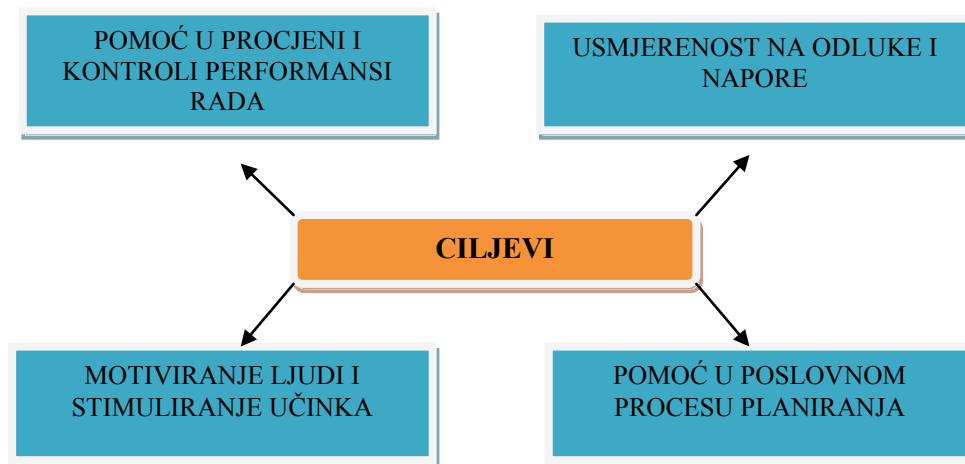
<sup>213</sup> Drucker, P.: „Upravljanje u budućem društvu“, MEP consult, Zagreb, 2007. god, str. 63

<sup>214</sup> Buble, op.cit., str. 131

<sup>215</sup> Collins, E.G.C., Devannal, M.A.: „Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću“, Mate naklada, Zagreb, 2002. god., str. 63)

<sup>216</sup> Kamp: „Menadžer 21. stoljeća“, MEP consult, Zagreb, 2000. god., str. 43

**Slika 132.:** Moguće koristi od postavljanja ciljeva



*Izvor:* izradio autor

Na primjeru prometnih poduzeća za prijevoz putnika, ciljevi se mogu kategorizirati u nekoliko skupina:

- a) financijski ciljevi
- b) strateški ciljevi
- c) operativni ciljevi
- d) taktički ciljevi
- e) ciljevi poslovnih funkcija
- f) ciljevi poslovnih procesa
- g) ciljevi kvalitete
- h) menadžerski ciljevi
- i) ciljevi vlasnika
- j) ciljevi zaposlenika...

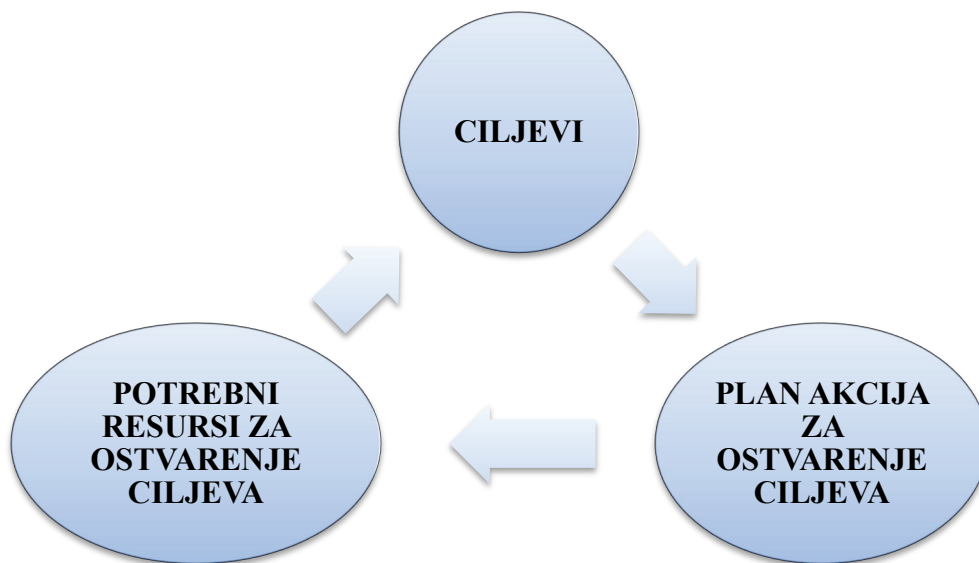
### *6.3.2. Strategija i strateško planiranje u cest. prometnim poduzećima za prijevoz putnika*

Cjelokupno poslovanje prometnog poduzeća i realizacija njegovih ciljeva sagledava se kroz strategiju. Buble<sup>217</sup> navodi Chandlerovu definiciju strategije kao univerzalnu, a koja kaže da je strategija određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbora resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva. Iz navedene definicije, razaznaju se temeljne sastavnice strategije.

<sup>217</sup> Buble, op.cit., str. 161



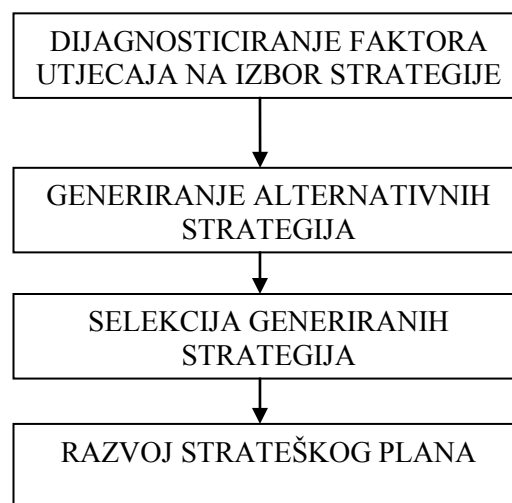
**Slika 133.:** Sastavnice strategije



*Izvor:* izradio autor

Strateško planiranje je proces u kojem poduzeće formulira svoje odgovore na zahtjeve okoline<sup>218</sup>. Proces strateškog planiranja se realizira na slijedeći način:

**Slika 134.:** Prikaz procesa strateškog planiranja



*Izvor:* izradio autor

Strateško planiranje (razvoj strateškog plana) i implementaciju strateških planova, kao i stratešku kontrolu, realizira strateški menadžment. Strategija, operacionalizirana kroz strateški plan, ima tri razine:

<sup>218</sup> Žugaj, Brčić: „Menadžment“, FOI, Varaždin, 2003. god., str. 130

**Slika 135.:** Razine strategije



*Izvor:* izradio autor

Korporacijska strategija naglašava razinu poduzeća kao cjeline i daje odgovor na pitanje područja poslovanja i raznmještanja resursa. Poslovna strategija je usmjerena na razinu poslovnih jedinica ili strateških poslovnih jedinica. Usmjerena je na konkurentne prednosti i sinergiju djelovanja poduzeća na svim tržištima na kojima ono djeluje. Funkcijska strategija je usmjerena na djelovanje svih poslovnih funkcija (od proizvodnje do kontrolinga). U funkciji upravljanja kvalitetom, potrebno je osvrnuti se na razvoj strateškog plana.

Strateški plan se izrađuje kako bi se ostvarili strateški ciljevi poduzeća, nakon što se evoluiraju tri temeljna kriterija:

- a) veličina rizika
- b) vremenska prikladnost
- c) reakcija konkurencije na tržištu

Njime se utvrđuju glavne odluke o alokaciji resursa, prioritetima i etapama akcija potrebnih za dostizanje tih ciljeva. Razvoj strateškog plana može se opisati slijedećim dijagramom:

**Slika 136.:** Razvoj strateškog plana



*Izvor:* izradio autor

Iz strateškog plana se izvode taktički planovi, kao derivacije strateškog plana, koji su neposredniji i konkretniji od strateškog plana te koji zahtijevaju „uporabu“ konkretnih ljudskih resursa. U sklopu upravljanja kvalitetom, menadžment prometnih poduzeća mora u sve poslovne planove ugraditi planiranje kvalitete. Dostupne informacije na temelju provedenih istraživanja intervjuiranjem menadžmenta hrvatskih prometnih poduzeća za prijevoz putnika pokazuju da se planiranju kvalitete kao dijelu poslovnog planiranja ne pridaje dovoljna pozornost. Takvu situaciju je

potrebno promijeniti. U tom smislu, planiranje kvalitete se može realizirati prvenstveno na strateškoj razini, kroz definiranje politike kvalitete i ciljeva kvalitete.

### 6.3.3. *Donošenje politike kvalitete u cest. prometnim poduzećima za prijevoz putnika*

Politika kvalitete, koja se uobičajeno formalizira kao dio priručnika (poslovnika) kvalitete, je temeljni dokument svakog sustava upravljanja kvalitetom. Zbog toga donošenje politike kvalitete mora biti sastavni dio strateškog planiranja. Politiku kvalitete je moguće modelirati u većoj mjeri univerzalno, odnosno neovisno o djelatnosti kojom se poduzeće bavi, a u manjoj mjeri ovisno o prirodi posla. Politika kvalitete je jedan od instrumenata ostvarivanja zacrtane poslovne strategije te sastavni dio interne dokumentacije (propisa) poduzeća. Politiku kvalitete zahtijevaju i međunarodne norme kvalitete ISO organizacije. Politiku kvalitete u skraćenom obliku potrebno je učiniti dostupnom svim zaposlenicima poduzeća te je istaknuti na vidljiva mjesta u prostorijama poduzeća, pa i u prijevoznim sredstvima prijevoznika<sup>219</sup>.

Model definiranja politike kvalitete u autobusnom prijevozničkom poduzeću, može biti koncipiran na slijedeći način:

1. neprekidno raditi na poboljšanju kvalitete prijevoznih usluga putnicima
2. neprekidno podizati stupanj zadovoljstva korisnika prijevoznih usluga, u tom cilju vršiti periodične provjere njihovog zadovoljstva te vršiti pravovremene korektivne mjere
3. posebnu pozornost obratiti primjeni i poštivanju zakonskih propisa, podzakonskih akata i internih dokumenata koji reguliraju djelatnost prijevoza putnika
4. odabirati dobavljače na osnovi kriterija koji će osigurati zadovoljenje zahtjeva klijenata za usluge koje im se nude
5. stalno brinuti o edukaciji ljudskih resursa. To će osigurati novu kvalitetu prijevozne usluge za putnike i druge korisnike
6. svatko od zaposlenika tvrtke treba upoznati politiku kvalitete i mehanizme njene provedbe, shvatiti njezin smisao i cilj te istu politiku prihvatiti kao trajno načelo poslovanja
7. razraditi ciljeve kvalitete na svim razinama: od uprave, rukovoditelja poslovnih funkcija pa do ostalih zaposlenika, kako bi isti mogli provoditi politiku kvalitete

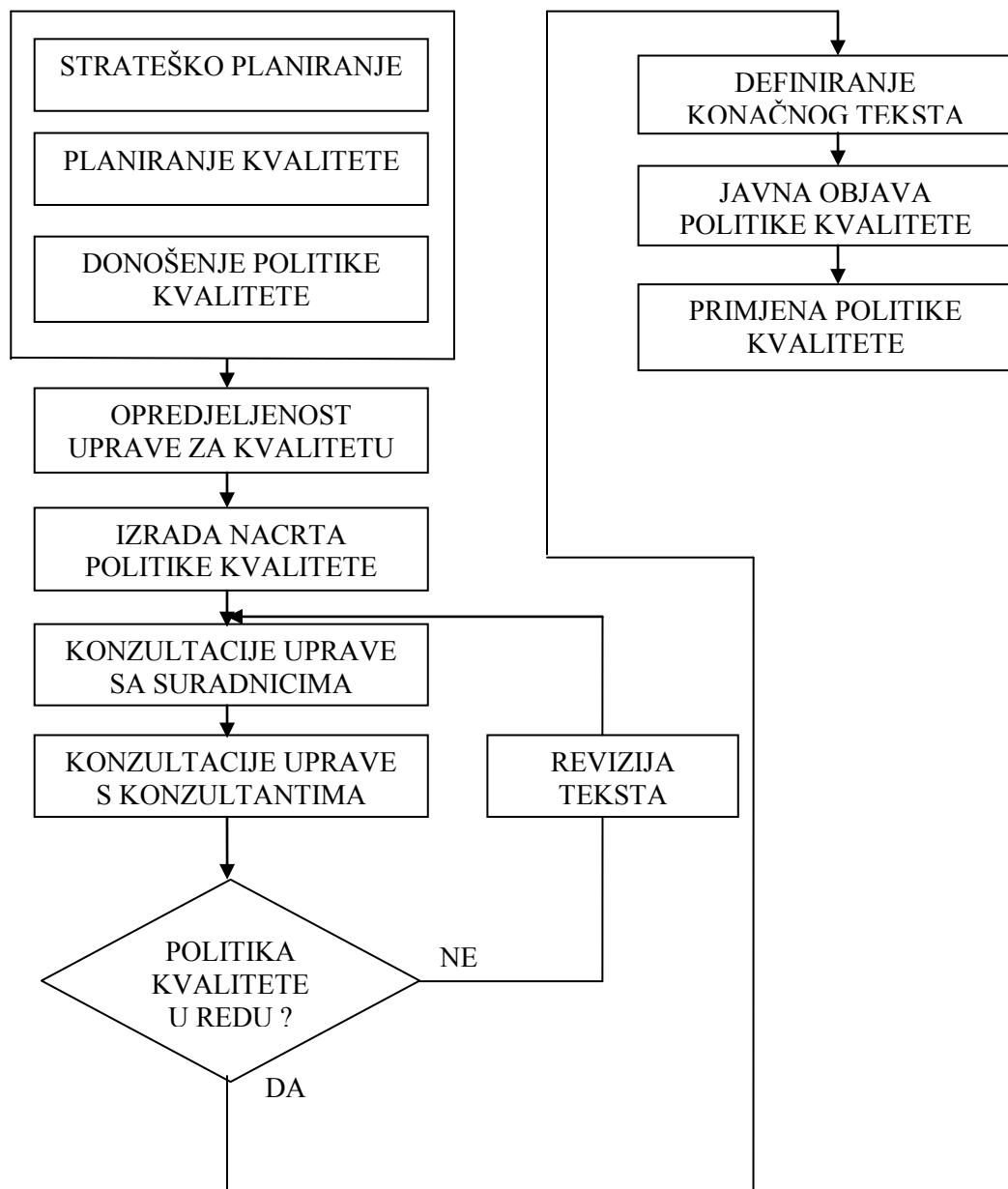
Dakle, politika kvalitete je primjerena svrsi i ciljevima poduzeća i odnosi se na poslovne procese i poslovne funkcije, uzimajući u obzir veličinu i prirodu okoline u kojoj poduzeće posluje. Ona uključuje obavezu ustroja sustava upravljanja kvalitetom i njegovom učinkovitošću, te predstavlja okvir za uspostavu i valorizaciju ciljeva kvalitete, precizirajući ih u vremenu i prostoru te prateći ih s mjerljivim i međusobno usporedivim veličinama. Prezentira se i objašnjava do razine potpune razumljivosti svim zaposlenicima koji su uključeni u sustav upravljanja kvalitetom. I na kraju, politika kvalitete, njen sadržaj i provedba, se provjeravaju radi analize prikladnosti uporabe, i to najmanje kroz ocjenu sustava upravljanja kvalitetom od strane menadžmenta prometnog poduzeća za prijevoz putnika, pa i od vanjskih revizora ili auditora, uvijek kada se govori o zadovoljstvu kupca odnosno putnika s prijevoznom uslugom.

Politiku kvalitete u pravilu definira vrhovni menadžment. Prije njene objave vrhovni menadžment konzultira svoje suradnike na nižim menadžerskim razinama, a poželjno je tražiti i stručno mišljenje poslovnih konzultanata. Isti način postupanja se primjenjuje i na izmjene i dopune već definirane i prihvaćene politike kvalitete. Posebnu pozornost treba posvetiti stilu i načinu pisanja politike kvalitete koji mora biti kratak, jasan i jezgrovit. Postupak definiranja politike kvalitete može se prikazati slijedećim modelom.

---

<sup>219</sup> vješanjem na zid po hodnicima i uredima, isticanjem u autobusima, i sl.

**Slika 137.:** Dijagram modela postupka definiranja politike kvalitete u prometnim poduzećima za prijevoz putnika



#### 6.3.4. Donošenje ciljeva kvalitete u cestovnom prijevozu putnika

Uprava prometnog poduzeća za prijevoz putnika mora definirati ciljeve kvalitete, obično na kraju poslovne godine za iduću godinu. Ciljeve kvalitete je potrebno razraditi na razini poslovnih funkcija i procesa, uz suradnju sa menadžmentom nižih razina. Ciljevi kvalitete moraju biti usklađeni s politikom kvalitete, uključujući obavezu stalnog poboljšavanja. U najvećoj mogućoj mjeri, ciljevi kvalitete moraju biti mjerljivi i moraju se definirati za pojedine organizacijske razine prometnog poduzeća koje se bavi prijevozom putnika.

Prilikom definiranja ciljeva kvalitete, mora se voditi računa o slijedećem:

- a) o njihovoj uvjerljivosti
- b) o njihovoj preciznosti i točnosti
- c) o njihovoj objektivnosti

- d) o njihovoj izazovnosti
- e) o mogućnostima zaposlenika kao pojedinaca da ih izvrše odnosno realiziraju
- f) o tehničkim i tehnološkim mogućnostima samog poduzeća u ostvarenju tih ciljeva

Kod donošenja ocjene o uspješnosti sustava za upravljanje kvalitetom, analizira se i valorizira stupanj provedbe zacrtanih ciljeva kvalitete. Ciljevi kvalitete se postavljaju za kalendarsku godinu, a njihovo ostvarenje je poželjno pratiti najmanje dva puta godišnje. Također je potrebno utvrditi i tko je unutar poduzeća odgovoran za provedbu ciljeva kvalitete i na kojoj razini. S obzirom da se ciljevi kvalitete mogu definirati za svaku poslovnu funkciju zasebno, ovdje se navode mogući ciljevi kvalitete za poslovnu funkciju prijevozne proizvodnje, odnosno, specifično, mogući ciljevi kvalitete za prijevozni proces u javnom cestovnom prijevozu putnika:

- a) svesti broj grešaka u provedbi prijevoznog procesa na najmanju moguću mjeru (stvoriti proizvodni proces „bez grešaka“<sup>220</sup> i postići „totalnu kvalitetu“ odnosno „poslovnu izvrsnost“)
- b) obnoviti vozni park na način da sva vozila potpuno zadovoljavaju sve uvjete iz zakonskih i podzakonskih propisa koji reguliraju tehničke, sigurnosne, ergonomske i druge standarde za vozila kojima se obavlja javni linijski i povremeni prijevoz
- c) educirati vozače autobusa na način da isti potpuno ovladaju tehnikom defanzivne i sigurne vožnje, u cilju racionalnog upravljanja vozilima i uštede u potrošnji pogonskog goriva
- d) sve standarde (indikatore) kvalitete prijevozne usluge podići na najvišu moguću razinu, nakon toga i nadalje raditi na unapređenju tih standarda (indikatora) i na njihovom poboljšanju, te od strane svih zaposlenika djelovati u tom pravcu

#### **6.4. Suvremeni trendovi u radu menadžmenta cestovnih prometnih poduzeća vezani za kvalitetu**

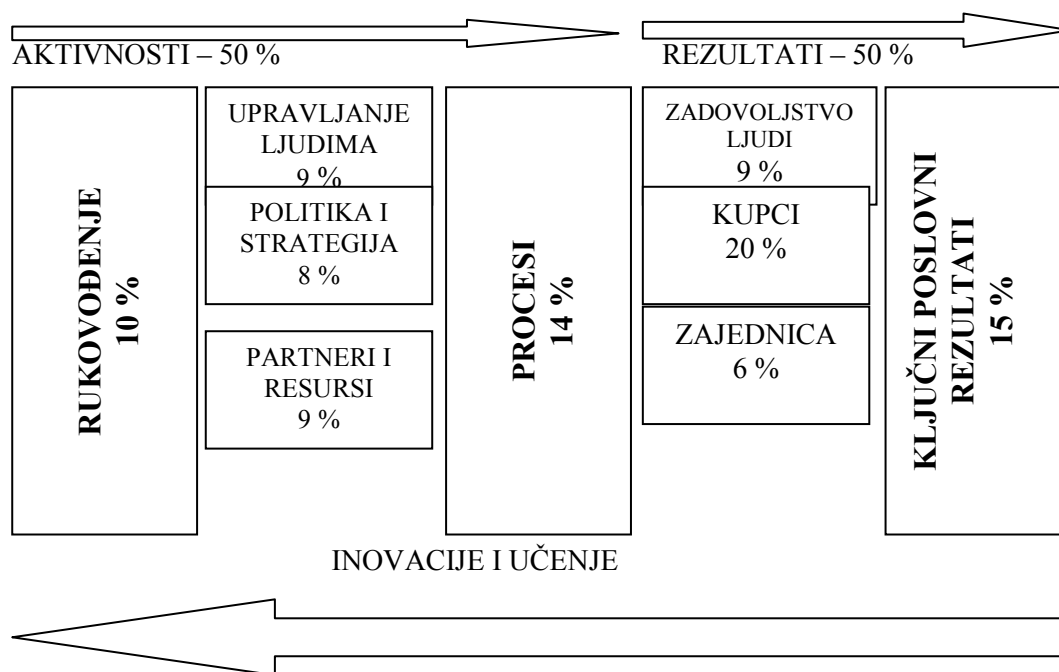
##### *6.4.1. Prometno poduzeće kao „učeca organizacija“*

Svi, u literaturi navedeni i istraživani, sustavi upravljanja kvalitetom zapravo se baziraju na integraciji stalnog učenja, obrazovanja i treninga zaposlenika na svim organizacijskim razinama poduzeća, kao samostalnog entiteta u gospodarskom sustavu. 1999. godine, u Bruxellesu su, u okviru EFQM modela izvrsnosti, inovacije i učenje stavljeni u prvi plan<sup>221</sup>. Model dovodi u vezu sve elemente koji mogu utjecati na kvalitetu i prikazan je na slijedećoj slici.

<sup>220</sup> eng. „zero defects“

<sup>221</sup> Avelini – Holjevac, I.: „Europa znanja – organizacija koja uči i sustav upravljanja kvalitetom“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Zbornik radova, 2009. god., str. 150

**Slika 138.**: EFQM model izvrsnosti u kontekstu inovacija i učenja



*Izvor:* obradio autor prema Avelini – Holjevac, I.: „Europa znanja...“...

Upravo inovacije i znanje su „pokretači“ svih devet elemenata ovog modela. Učenje je trajan i kontinuirani proces i pretpostavka za postizanje kvalitete i uvođenje sustava potpunog upravljanja kvalitetom (TQM). Edward Deming, kao jedan od „gurua“ kvalitete, u svojim „14 točaka za upravljanje kvalitetom“ u točki 6. navodi pravilo: „Uvesti obuku na svakom radnom mjestu“, a u točki 13. „Uvesti intenzivan program obrazovanja i samounapređenja“. Trening je nužan instrument za stalno napredovanje svih zaposlenika, kroz stalno jačanje njihovih sposobnosti. Organizirano je učenje sastavni dio potpunog upravljanja kvalitetom, znanje jača konkurentnu sposobnost poduzeća, a menadžment mora poticati učenje i stimulirati učenje. Učenje stvara i jača timski duh, jer znanje u poduzeću vodi razumijevanju, povjerenju i organizacijskoj kulturi u segmentu ponašanja i rada zaposlenika u poduzeću. Dakle, investicije u ljude postaju prioritet razvoja poduzeća, jer su ljudi pokretači i nositelji svih aktivnosti u poduzeću. U suvremenom gospodarstvu, gdje kvaliteta postaje prioritet, zaposlenici koji prihvaćaju nužnost usvajanja navike cjeloživotnog učenja uspijevaju u karijeri. Gospodarski najrazvijenije i najbogatije zemlje svijeta temelje svoju strategiju razvoja na znanju i na ulaganju u znanje.

Avelini - Holjevac<sup>222</sup> u svom radu iznosi nekoliko vrlo zanimljivih podataka s tim u vezi. Kao prvo, organizacija Ujedinjenih naroda uvela je tzv. „Indeks ljudskog razvoja“<sup>223</sup> koji u sebi objedinjuje razinu obrazovanja, zdravlje i bruto domaći proizvod po glavi stanovnika. Obrazovanje pritom ima najznačajniju poziciju. Prema tom indeksu, od 177 promatranih zemalja svijeta, Hrvatska je smještena na zadovoljavajuće 48. mjesto. U odnosu na ostale europske zemlje, Hrvatska je iza njih 23, a iza nas je 10 europskih zemalja obuhvaćenih istraživanjem. Pokazatelj HDI – a je dokaz da je gospodarski razvoj u visokoj korelaciji sa znanjem i obrazovanjem radnika u svim gospodarskim granama, pa tako i u prometu i prijevozu<sup>224</sup>. Na temelju svega navedenog, krajem prošlog stoljeća se počelo govoriti o „organizaciji koja uči“. Ona je definirana kao organizacija čiji su pripadnici – članovi savladali svjesne, zajedničke procese za kontinuirano stvaranje, zadržavanje i poticanje individualnog i kolektivnog učenja, kako bi se organizacija unaprijedila, a njezini poslovni

<sup>222</sup> Avelini – Holjevac, I., op.cit., str. 151

<sup>223</sup> eng. HDI – Human Development Indicators

<sup>224</sup> najveći HDI imaju Norveška, SAD, Kanada i dr.

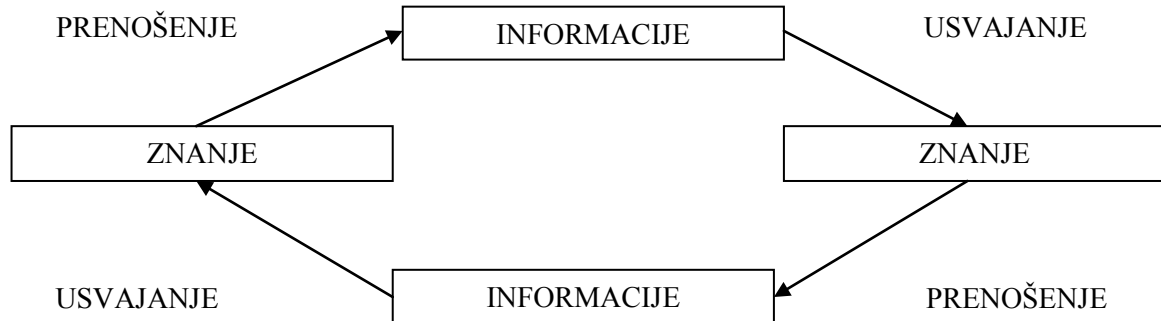
rezultati, posebice s aspekta kvalitete, poboljšali<sup>225</sup>. Implementacijom principa učeće organizacije se želi utemeljenost poduzeća na zadacima „transformirati“ u utemeljenost poduzeća na vrijednostima. Poduzeća utemeljena na zadacima odlikuju se zapovjednim i kontrolnim hijerarhijama u kojima relativno mali broj viših menadžera donosi odluke i razvija politiku organizacije, a zaposlenici se promoviraju ako posao obavljaju na propisani način. Poduzeća utemeljena na vrijednostima imaju otvorenije okvire, a usporedo s razvojem, naglasak na vrijednostima je sve veći.

Prednosti koje osigurava „organizacija koja uči“, ukoliko bi se primjenjivala u prometnim poduzećima za prijevoz putnika, mogu se predočiti kao:

- a) osigurava se dugoročni poslovni uspjeh i stabilnost prometnih poduzeća za prijevoz putnika
- b) stalna poboljšanja u poslovanju postaju stvarnost (realitet)
- c) uspjeh i najbolja praksa se prenose i oponašaju
- d) povećavaju se kreativnost, inovacije i adaptibilnost
- e) privlače se ljudi koji žele uspjeti i učiti, te se oni zadržavaju u organizaciji – poduzeću
- f) osigurava se da su ljudi spremni na zadovoljenje sadašnjih i budućih potreba poduzeća

Upravljanje znanjem u učećoj organizaciji odvija se kroz ciklus upravljanja znanjem<sup>226</sup>. To je dinamički proces koji se kreće od znanja do informacije i natrag u znanje, te predstavlja osnovu upravljanja učenjem i znanjem poduzeća. Ciklus se stalno ponavlja jer se znanje prenosi u informaciju, informacija povećava fond znanja, a novo znanje se prenosi i pretvara u novu informaciju. Učinak je ciklusa stalno povećanje kreativnosti i inovativnosti kod zaposlenika u organizaciji, a samim time i kod poduzeća kao cjeline.

**Slika 139.:** Ciklus upravljanja znanjem



Izvor: Senge, str. 66

#### 6.4.2. Reinženjering poslovnih procesa u cestovnom prijevozu putnika

Svi naprijed opisani poslovni procesi, ako je to u interesu skokovitog poboljšanja kvalitete, mogu doživjeti radikalne promjene kroz reinženjering. Primjenjujući reinženjering poslovnih procesa, menadžment prometnih poduzeća provodi „revolucionarne“ promjene koje podrazumijevaju radikalnu promjenu poslovne paradigme. Promjene se provode od vrha prema dnu organizacijske piramide, najčešće uz angažman vanjskih konzultanata, a fokus promjena se stavlja upravo na poslovne procese. Drugim riječima, reinženjering se definira kao fundamentalno promišljanje i radikalno preoblikovanje poslovnih procesa, kako bi se postiglo „dramatično“ unapređenje u učincima kao što su npr. troškovi i kvaliteta. Dakle, reinženjering se može definirati kao „ponovno

<sup>225</sup> Senge, P.M.: „Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije“, Mozaik knjiga, Zagreb, 2001. god., str. 23

<sup>226</sup> Senge, op. cit., str. 68

stvaranje“, koje ima za cilj kvantitativni skok u određenim pokazateljima poslovanja, ali i snažan kvalitativni skok. Reinženjering poslovnih procesa se može primijeniti na sve vrste procesa u prijevozu putnika (i na glavni, prijevozni proces, kao i na procese potpore, menadžerske i na informacijske procese).

Reinženjering poslovnih procesa se temelji na slijedećim pravilima<sup>227</sup>:

- a) organizacija poduzeća se temelji na cjelovitim poslovnim procesima, a ne na proizvodnim zadacima
- b) poslovnim procesima moraju upravljati one osobe koje koriste rezultate tih procesa
- c) prikupljanje i obradu informacija moraju obavljati samo njihovi korisnici
- d) geografski disperzirane resurse potrebno je promatrati kao da se centralizirani
- e) paralelne aktivnosti (proces) potrebno je povezati, umjesto integriranja njihovih rezultata
- f) kontrola mora biti sastavni dio svakog poslovnog procesa
- g) informacija se unosi u poslovni sustav samo jednom, na svom izvoru

Reinženjering poslovnih procesa moguć je samo onda kada menadžment permanentno nadgleda, kontrolira, analizira i mjeri procese, kako bi se utvrdila „uska grla“ i kako bi se ista eliminirala. Pritom kod svih zaposlenika treba razviti svijest o važnosti procesa i promijeniti filozofiju razmišljanja o svemu što se u poduzeću događa. Mnogi autori su detektirali temeljne razlike između „klasičnog“ i „BPR“ poduzeća. Ovdje se izdvaja pogled prof. Hauca<sup>228</sup> koji ova dva pristupa sagledavanju poduzeća prikazuje na način koji se može sažeti u slijedećoj tablici.

**Tablica 32.:** Usporedba klasičnog poduzeća i poduzeća u kojem se primjenjuje reinženjering poslovnih procesa

KLASIČNO PODUZEĆE	BPR PODUZEĆE
1. plaća me gazda	1. plaća me kupac
2. ja sam samo mali kotačić u mehanizmu	2. svi su bitni i važni
3. dajem puno izvještaja, dakle, važan sam	3. važan sam zbog novih vrijednosti koje stvaram
4. samostalan sam	4. dio sam tima
5. promjene nisu važne	5. promjene su bitne i praktično svakodnevne

#### 6.4.3. Projektni menadžment u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika

Prometna poduzeća za prijevoz putnika u novije vrijeme realiziraju brojne projekte, usmjerene konkretnim ciljevima: podizanju kvalitete, povećanju konkurentnosti i ostvarenju poslovne izvrsnosti u svim segmentima poslovanja.

Na primjeru autobusnih prijevozničkih poduzeća, može se govoriti o slijedećim projektima:

1. projektu implementacije ISO međunarodnih normi kvalitete
2. projektu interne edukacije zaposlenika
3. projektu reorganizacije poslovanja poduzeća
4. projektu obnove voznog parka
5. projektu uvođenja novih usluga u proizvodni program poduzeća
6. projektu revizije tarifnog sustava...

Projektom postizemo neki cilj koji postavljamo prije njegova pokretanja i izvođenja. Na takav način projekt se dovodi u vezu sa procesom, a mnogi autori (Hauc, Buble, Certo...) izjednačuju ta dva pojma, odnosno govore o realizaciji projekta kao o procesu, koji ima slijedeća obilježja:

<sup>227</sup> Buble, op. cit., str. 539

<sup>228</sup> Hauc, A.: „Projektni menadžment i projektno poslovanje“, MEP Consult, Zagreb, 2007. god., str. 190



1. projekt je ciljno usmjereni proces
2. projekt je proces stvarnog i realnog postizanja ciljeva
3. projekt je vremenski ograničen proces
4. projekt je stvaralački proces
5. projekt je proces integracije te proces stjecanja novih znanja, vještina i iskustava
6. projekt je proces usporedbe između planiranog i ostvarenog
7. projekt je proces izvođenja strategije
8. projekt je proces angažiranja projektnog sustava naručitelja projekta, voditelja projekta i izvođača projekta u ograničenom vremenu
9. projekt je proces ograničenog financijskog ulaganja
10. projekt je proces koji se ne podudara s postojećim procesima ili poslovanjem poduzeća
11. projekt je proces koji na različite načine nadopunjuje postojeće procese

Na temelju složenosti projekta kao pojma i njegove realizacije koja za prioritetni cilj ima podizanje kvalitete, može se zaključiti da presudnu ulogu za uspješnost projekata ima projektni menadžment. Projektni menadžer, kao osoba koja upravlja realizacijom projekta, mora raspolagati interdisciplinarnim znanjima i vještinama kako bi taj posao uspješno obavljao. Prije svega, projektni menadžer je vrstan poznavatelj struke kojom se bavi, poznavatelj ljudskih resursa i vješt motivator, koji će biti u stanju osobni entuzijazam u realizaciji projekta prenijeti na projektni tim i njegove članove. U današnjim uvjetima poslovanja (kriza i recesija, s posebno naglašenim negativnim posljedicama na promet i logistiku) najveći problem u realizaciji projekata, osim ograničenosti u smislu kvalitetnih ljudskih resursa, je njihovo financiranje. Vlastita sredstva s kojima prometna poduzeća raspolažu, u pravilu su nedostatna, pa se novac za realizaciju projekata mora prikupljati iz drugih izvora. Iz aspekta ovog rada, projekte treba promatrati kao sredstva i alate za podizanje razine kvalitete i kao dijelove sustava upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima. Svaki projekt koji se realizira u prometnim poduzećima<sup>229</sup> mora za prioritetni cilj imati upravo podizanje razine kvalitete. Pritom se vođenje svakog projekta može prikazati slijedećim dijagramom:

**Slika 140.:** Zadaci projektnog menadžmenta u vođenju projekata



Izvor: izradio autor

<sup>229</sup> mogući takvi projekti su ranije pobrojani

## 7. MEĐUNARODNE NORME KVALITETE I MOGUĆNOSTI NJIHOVE PRIMJENE U PROMETNIM PODUZEĆIMA

### 7.1. Definiranje i razvoj međunarodnih normi kvalitete

#### 7.1.1. Međunarodne norme kvalitete

S aspekta menadžmenta prometnih poduzeća za prijevoz putnika u cestovnom prometu, kao i s aspekta korisnika prijevoznih usluga i društvene zajednice, nameće se pitanje opravdanosti i svrhe standardizacije odnosno uvođenja normi. Standardizacija nije bitna samo u mnogim segmentima ljudskog života: npr. bankovne kartice, obrasci dokumenata, prometni znakovi i pravila i sl., nego i u gospodarstvu, na svim razinama, sve do poduzeća, kao osnovnog samostalnog entiteta u gospodarskom sustavu. Ustrojene su organizacije zadužene za standardizaciju u mnogim državama, koje su imale za zadaću urediti pojedine segmente gospodarskih aktivnosti. Mreža nacionalnih institucija za standardizaciju iz 157 zemalja objedinjena je kroz međunarodnu organizaciju ISO koja je osnovana 1947. godine i do danas je objavila više od 17000 međunarodnih standarda odnosno normi. Tako npr. više od 750.000 organizacija u preko 160 zemalja širom svijeta, primjenjuje zahtjeve standarda iz serije ISO 9000, koji daju okvir za upravljanje kvalitetom u procesima realizacije proizvodnje proizvoda ili usluga za kupce, pa tako i prijevoznih usluga za putnike u svim prometnim granama. Standardi se mogu razvrstati prema kriteriju prostornog obuhvata i prema kriteriju područja aktivnosti na koje se primjenjuju.

**Tablica 33.** : Hijerarhija standarda

HIJERARHIJSKA RAZINA	PODRUČJE PRIMJENE	NADLEŽNE ORGANIZACIJE
1. međunarodni standardi	cijeli svijet	ISO (međunarodna organizacija za standardizaciju)
2. regionalni standardi	kontinenti	CEN (za Europu)
3. nacionalni standardi	države	HRN (za Hrvatsku)
4. industrijski standardi	gospodarske grane (promet)	CEN 13816 (Europski standard kvalitete za javni prijevoz putnika)
5. interni standardi	poduzeća (npr. prometna)	priručnik i politika kvalitete prometnog poduzeća X

*Izvor:* izradio autor

Pojedine norme (standardi) zahtijevaju širi osvrt. Norma HRN EN ISO 9000:2008 (sustavi upravljanja kvalitetom – temeljna načela i terminološki rječnik) je osnovna norma (koju je prihvatila i Hrvatska) u nizu normi ISO 9000 i predstavlja temeljnu normu iz područja upravljanja kvalitetom. Izvedena norma u kojoj su zahtjevi prema kojima se mogu certificirati sustavi upravljanja kvalitetom je HRN EN ISO 9001:2009 (sustavi upravljanja kvalitetom – zahtjevi). Normu je moguće primijeniti i u prometnim poduzećima za prijevoz putnika u cestovnom prometu. Broj korisnika norme ISO 9001 koji su svoj vlastiti sustav upravljanja kvalitetom uskladili sa zahtjevima iz te norme danas prelazi, na svjetskoj razini, broj od jednog milijuna. ISO 14000 je međunarodni standard za zaštitu čovjekove okoline. Predstavlja seriju normi kojima se u tvrtke uvodi sustav upravljanja okolišem, a certifikacija se obavlja prema normi ISO 14001:2004.

Normu može implementirati i prometno poduzeće za prijevoz putnika, koje želi:

- uvesti, održavati i poboljšavati sustav upravljanja okolišem
- osigurati usklađenost sa zakonskom regulativom iz područja zaštite čovjekove okoline
- povećati ugled u društvenoj zajednici savjesnim odnosom prema okolišu
- potvrđivanje odnosno certifikaciju svog sustava upravljanja okolišem od strane priznatih međunarodnih certifikacijskih kuća

ISO 18001 (OHSAS) je međunarodni standard za sustave upravljanja i kontrole zaštite na radu i zaštite zdravlja zaposlenika. Norma je kompatibilna s normama ISO 9001 (kontrola kvalitete) i ISO 14001 (zaštita okoliša). OHSAS osigurava sigurnu i zdravu radnu okolinu, identifikaciju i kontrolu zdravstvenih i sigurnosnih rizika, smanjenje potencijalnih rizika od nezgoda, usklađenje sa zakonskim propisima te u cijelosti poboljšanje poslovanja.

OHSAS normom su obuhvaćena slijedeća ključna područja:

- a) identifikacija rizika, upravljanje rizicima i utvrđivanje kontrole rizika za zdravlje zaposlenika u pojedinoj gospodarskoj grani
- b) zakonski i ostali zahtjevi glede osiguranja zdravlja zaposlenika
- c) ciljevi i OHS program
- d) ljudski potencijali, uloge, dužnosti, odgovornosti i ovlaštenja
- e) osposobljenost, izobrazba i osviještenost
- f) komunikacija, sudjelovanje i savjetovanje
- g) radna kontrola
- h) spremnost i odaziv u hitnim slučajevima
- i) mjerenje rezultata, snimanje stanja i poboljšanje

Iz sadržajnih odredbi svih navedenih osnovnih normi, zaključuje se da suvremeno prometno poduzeće za prijevoz putnika u cestovnom prometu, mora implementirati zahtjeve, a u konačnici i izvršiti certifikaciju vlastitog sustava upravljanja kvalitetom sukladno predmetnim osnovnim normama. I dok je u ne tako dalekoj prošlosti certifikacija sustava upravljanja kvalitetom predstavljala znak inovativnosti i napretka poduzeća, danas isto predstavlja jedan od osnovnih preduvjeta sveukupne konkurentnosti, ostvarivanja poslovne izvrsnosti i brige o korisnicima usluga, pa tako i onih prijevoznih.

#### *7.1.2. Značenje i primjena međunarodnih normi kvalitete u djelatnosti prijevoza putnika*

Djelatnost prijevoza je tek u novije vrijeme postala konkretniji predmet interesa međunarodnih i nacionalnih organizacija za standardizaciju i norme. Sve specifičnosti proizvodnje prijevoznih usluga, kako u teretnom prijevozu, tako i u prijevozu putnika, kao i važnost prijevoza za funkcioniranje gospodarskog i društvenog sustava, nameću potrebu standardizacije i certifikacije kvalitete prijevoznih usluga i prometnih poduzeća. U tom smislu ovdje treba izdvojiti norme iz područja prijevoza koje je prihvatila i Republika Hrvatska kao svoje nacionalne norme, te ih objavila kao normativne dokumente iz područja upravljanja kvalitetom, i to od strane Hrvatskog zavoda za norme.

**Tablica 34. :** Univerzalni normativni dokumenti primjenjivi u području prijevoza

<b>RB.</b>	<b>NAZIV NORME</b>	<b>SVRHA NORME</b>
1.	HRN ISO 10001:2009	upravljanje kvalitetom – zadovoljstvo kupca – smjernice za kodeks ponašanja za poduzeća
2.	HRN ISO 10002:2008	upravljanje kvalitetom – zadovoljstvo kupca – smjernice za postupanje s reklamacijama u poduzeću
3.	HRN ISO 10003:2009	upravljanje kvalitetom – zadovoljstvo kupca – smjernice za rješavanje sporova izvan poduzeća
4.	HRN ISO 10005:2008	sustavi upravljanja kvalitetom – smjernice za izradu planova kvalitete
5.	HRN ISO 10015:2002	upravljanje kvalitetom – smjernice za izobrazbu vezanu za kvalitetu
6.	HRN ISO 10019:2008	smjernice za odabir i korištenje usluga konzultanata za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom
7.	HRN ISO 19001:2003	upute za neovisnu ocjenu (audit) sustava upravljanja kvalitetom i/ili okolišem

*Izvor:* izradio autor

Osim navedenih univerzalnih normi koje se mogu primijeniti u prometnim poduzećima, primjenjuju se i specifične (strukovne) norme koje se odnose konkretno na prijevoz kao gospodarsku granu.

**Tablica 35. :** Specijalizirane norme za djelatnost prijevoza

<b>RB.</b>	<b>NAZIV NORME</b>	<b>SVRHA NORME</b>
1.	HRN EN 12507:2008	usluge prijevoza – upute za primjenu EN ISO 9001 za cestovni i željeznički prijevoz roba, za skladištenje i distribuciju
2.	HRN EN 12798:2008	sustav upravljanja kvalitetom u prijevozu – cestovni i željeznički prijevoz, prijevoz unutarnjim plovnim putovima – zahtjevi za sustav upravljanja kvalitetom za nadopunu norme EN ISO 9001 za prijevoz opasnih tvari s obzirom na sigurnost
3.	HRN EN 13816:2008	prijevoz – logistika i prijevozne usluge – javni prijevoz putnika – definicija kvalitete prijevozne usluge, ciljevi i mjerenje kvalitete

*Izvor:* izradio autor

U kontekstu ovog istraživanja, norma HRN EN 13816:2008 zahtjeva širi osvrt. Od strane Europskog komiteta za standardizaciju (CEN – a), ova norma je donesena 30. studenog 2001. godine, a izvornik je objavljen u travnju 2002. godine. Republika Hrvatska je normu verificirala šest godina kasnije, i norma, sve do danas, praktički predstavlja jedini akt koji govori o kvaliteti javnog prijevoza putnika. Izvorno, norma je sadržajno i metodološki prilagođena prvenstveno djelatnosti gradskog prijevoza putnika, ali je, uz uvažavanje određenih zakonitosti i pojavnosti koje karakteriziraju međugradski prijevoz, primjenjiva i na takav oblik prijevoza.

Primjerena je u potpunosti cestovnoj prometnoj grani, gdje je naišla i na najširu primjenu.

Norma je značajna ponajprije po tome što je na jednom mjestu prijevoznicima ponudila:

- a) prijedlog definiranja kvalitete usluge u javnom prijevozu putnika
- b) prijedlog kriterija vrednovanja kvalitete usluge u javnom prijevozu putnika

- c) prijedlog načina ocjenjivanja zadovoljstva korisnika s uslugom u javnom prijevozu putnika
- d) prijedlog načina upravljanja kvalitetom u javnom prijevozu putnika

Ovdje se namjerno govori o prijedlozima, jer konkretne mjere iz norme preuzima svaki prijevoznik zasebno i prilagođava ih specifičnostima svojeg poslovanja i svojim konkretnim potrebama.

Vežano za definiranje kvalitete usluge u javnom prijevozu putnika, norma navodi nekoliko bitnih aspekata:

- a) orijentacija na putnika i njegove potrebe se više ne može zaobići, dapače, nužna je
- b) uspjeh u poslovanju prijevoznikog poduzeća se iskazuje u njegovom udjelu na tržištu, prepoznatljivoj i prihvaćenoj usluzi od strane putnika i šire zajednice, dokazanoj kvaliteti usluge, karakteristikama sustava organizacije poduzeća te u imidžu prijevoznika
- c) kvaliteta je subjektivna kategorija i promjenjiva je tijekom vremena
- d) kvaliteta nije stanje kojeg ljudi žele dostići, kvaliteta je „staza bez kraja koja vodi prema trajnom unapređenju prijevozne usluge u svim njenim segmentima“
- e) smisao kvalitete jest povećati zadovoljstvo korisnika, kako bi se zadržala njihova lojalnost i kako bi ih se učinilo stalnim korisnicima
- f) općeprihvaćeni pokazatelj kvalitete i uspješnosti poduzeća je zadovoljstvo putnika, koje je dinamičan proces, koje ne postoji kao univerzalna kategorija i koje je relativan pojam jer nas ponekad napuštaju i zadovoljni korisnici

Kriteriji kvalitete koji se u normi predlažu, podijeljeni su u osam kategorija, od čega prve dvije opisuju javni prijevoz putnika općenito, idućih pet detaljnije opisuje kvalitetu prijevozne usluge, dok posljednja kategorija opisuje utjecaj prijevoza putnika na okolinu i društvenu zajednicu kao cjelinu. Tako koncipirani kriteriji kvalitete u osnovi su kriteriji opredjeljenja za korištenje prijevoznih sredstava javnog prijevoza putnika, a i što je veća kvaliteta pojedinih kriterija to će veća biti i ukupna opredijeljenost za korištenje usluga javnog prijevoza putnika. Po kategorijama, kvaliteta usluge u javnom prijevozu putnika se može ocjenjivati na slijedeći način:

**Tablica 36.** : Općeniti opis usluge javnog prijevoza putnika

<b>RB.</b>	<b>POKAZATELJ</b>	<b>OPIS POKAZATELJA</b>
1.	dostupnost JPP – a	način dostupnosti JPP – a; mreža linija (udaljenosti, potrebe za presjedanjem, pokrivenost područja); operativno djelovanje (radno vrijeme, broj polazaka, popunjenost vozila); prikladnost uporabe i pouzdanost vozila
2.	pristupačnost JPP - a	komunikacija sustava JPP – a sa pješacima, biciklistima, taksi prijevozom i individualnim prijevozom; ulazi/izlazi u/iz vozila; prijelaz na druge oblike JPP – a; mogućnosti kretanja unutar vozila; dostupnost prijevoznih karata (nabava karata u vozilima i izvan njih)

*Izvor:* izradio autor

**Tablica 37. :** Parametri kvalitete usluge u javnom prijevozu putnika

<b>RB.</b>	<b>POKAZATELJ</b>	<b>OPIS POKAZATELJA</b>
1.	informacije o JPP - u	opći podaci o dostupnosti, pristupačnosti, izvorima informacija, trajanju putovanja, brizi za putnike, udobnosti, sigurnosti i ekološkoj podobnosti; podaci o putovanjima u regularnim prometno – tehničkim uvjetima (stajališta, kolodvori, terminali, označavanje vozila, linije, vrijeme putovanja, tarifni uvjeti, vrste karata); podaci o putovanjima u neregularnim prometno – tehničkim uvjetima (mogućnosti za rješavanje problema u prijevozu, alternative, naknada štete, reklamacije, postupanje s izgubljenim stvarima)
2.	vremenski pokazatelji JPP - a	trajanje putovanja (planiranje putovanja, vrijeme potrebno za ulaz/izlaz putnika, vrijeme potrebno za prijelaz putnika iz jednog vozila u drugo vozilo, vrijeme provedeno u vozilu); pridržavanje reda vožnje (točnost i redovitost „održavanja“ reda vožnje odnosno prijevoza)
3.	briga o putnicima u JPP - u	predanost prijevoznika korisnicima (usmjerenost na putnika, inovativnost prijevoznika, novosti u prijevozu i unapređenje prijevoza); komunikacija s putnicima (istraživanja zadovoljstva prijevoznom uslugom, postupanje s reklamacijama, nagodbe oko naknade štete); vozno i prometno osoblje (susretljivost, poslovni stavovi, vještine, znanja, nastup i urednost); podrška putnicima (u slučaju prekida realizacije usluge, u slučaju hitne medicinske ili druge vrste pomoći); tarifne mogućnosti (fleksibilnost uporabe, tarife, prijelazne i doplatne karte, mogućnosti plaćanja, dosljedan izračun cijene prijevoza)
4.	udobnost JPP - a	opremljenost stajališta, kolodvora i terminala; mogućnost sjedenja i osobnog komoditeta u vozilima i na stajalištima, kolodvorima i terminalima; udobnost putovanja (način vožnje, način kretanja i zaustavljanja, vanjski utjecaji); okruženje (mikroklima i zaštita pred nepovoljnim vremenskim utjecajima, čistoća prostora, osvjetljenje prostora, prostranost, razina buke); sanitarne prostorije, garderoba, oglasne ploče, mogućnosti osvježenja, dostupne dodatne usluge, mogućnosti zabave, ergonomija (lakoća kretanja, dizajn opreme i njena prikladnost za uporabu)
5.	sigurnost JPP - a	zaštita prijevoznih kapaciteta, stajališta i kolodvora; nadzor prostora od strane zaštitarskih službi; nazočnost policije; pomoć nadležnih tijela u slučaju problema u prijevozu; aktivna zaštita od strane voznog i prometnog osoblja; akcijski planovi za slučaj nužde

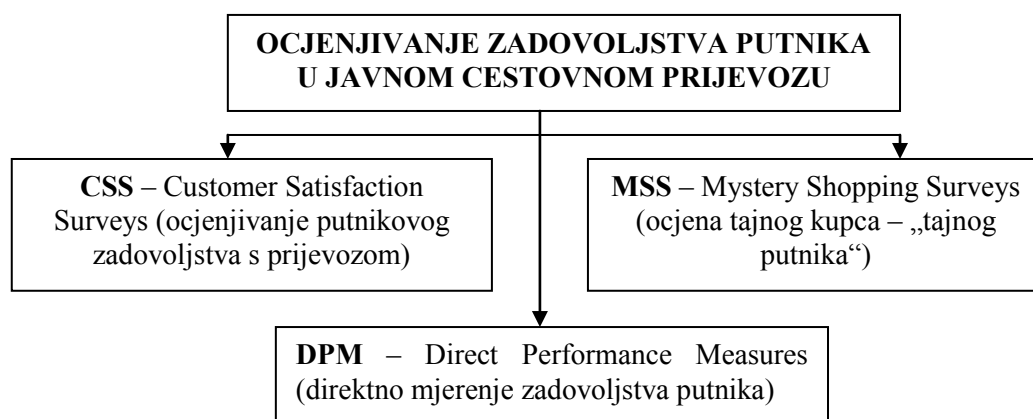
Izvor: izradio autor

**Tablica 38.** : Parametri utjecaja prijevozne usluge na čovjekov okoliš

RB.	POKAZATELJ	OPIS POKAZATELJA
1.	utjecaj JPP – a na okoliš	zagađenje okoliša (ispušni plinovi, buka, vidljivo zagađenje, vibracije, prašina, prljavština, smrad, otpad, elektromagnetske smetnje); utjecaj na infrastrukturu (učinak vibracija, istrošenost cesta, stajališta i kolodvora); drugi aspekti zagađenja okoliša od strane JPP - a

Načini ocjenjivanja zadovoljstva korisnika uslugom javnog putničkog prijevoza u cestovnom prometu u okviru ove norme polaze od definiranja kvalitete prijevozne usluge, pri čemu se govori o nizu kriterija kvalitete i o odgovarajućim mjerenjima pokazatelja kvalitete, za provedbu kojih je odgovoran prijevoznik. Načini ocjenjivanja zadovoljstva putnika javnim prijevozom u cestovnom prometu, mogu se prikazati slijedećom slikom:

**Slika 141.** : Načini ocjenjivanja zadovoljstva putnika u javnom cestovnom prijevozu putnika



*Izvor:* izradio autor

Ocjena putnikovog zadovoljstva prijevoznom uslugom je alat za ocjenjivanje zadovoljstva korisnika prijevozne usluge koji se realizira u pravilu anketiranjem, a rjeđe intervjuiranjem. Pritom prioritet u sastavljanju anketnog upitnika ili pitanja za intervju trebaju dobiti pitanja vezana za one aspekte prijevozne usluge koji su najvažniji za korisnika.

**Tablica 39.** : Model anketnog upitnika za ocjenjivanje zadovoljstva putnika

RB. PITANJA	PITANJE	MOGUĆI ODGOVORI
1.	Da li red vožnje autobusa odgovara vašim potrebama ?	a) potpuno, b) djelomično, c) ne odgovara mi
2.	Kojom ocjenom ocjenjujete autobuse koji prometuju na linijama koje koristite ?	1 2 3 4 5
3.	Kako ocjenjujete rad voznog i prometnog osoblja s kojim kontaktirate ?	a) uzorno, b) dobro, c) loše, d) vrlo loše
4.	Kako ste zadovoljni točnošću prometovanja na linijama koje koristite ?	a) potpuno, b) djelomično, c) nisam zadovoljan
5.	Da li vam odgovara raspored stajališta i njihova opremljenost na linijama kojima putujete ?	a) potpuno, b) djelomično, c) uopće mi ne odgovara

6.	Kako ocjenjujete cijene prijevoza na linijama koje koristite ?	a) prihvatljive, b) djelomično prihvatljive, c) neprihvatljive
7.	Kojom ocjenom ocjenjujete organizaciju prometa na linijama koje koristite ?	1 2 3 4 5
8.	Da li ste zadovoljni s mogućnostima i dostupnošću kupnje prijevoznih karata ?	a) potpuno, b) djelomično, c) nisam zadovoljan
9.	Da li biste korištenje javnog prijevoza zamijenili drugim oblikom prijevoza ?	a) da, b) ne c) ne znam
10.	Kakav je vaš ukupni dojam o prijevoznoj usluzi koju koristite ?	a) pozitivan, b) djelomično pozitivan, c) negativan

Izvor: izradio autor

Ocjena tajnog kupca služi ocjenjivanju kvalitete na što je moguće objektivnijem opažanju od strane posebno educiranih osoba koje se ponašaju kao „realni“ korisnici usluge prijevoza koju ocjenjuju prema unaprijed dogovorenim standardima, popunjavajući tzv. check liste ili kontrolne obrasce („lista provjere tajnog kupca“). Dok se CSS u pravilu obavlja manjim dijelom tijekom putovanja, a većim dijelom nakon izvršenog putovanja, zbog čega je vremenski ograničen, MMS se u većoj mjeri bavi praćenjem detalja izvođenja prijevozne usluge za vrijeme dok se ona odvija. Direktno ocjenjivanje kvalitete izvođenja usluge prati zapis o ocjeni kvalitete usluge kojeg popunjava „tajni kupac“.

**Tablica 40.** : Model kontrolnog obrasca koji popunjava „tajni kupac“ u javnom autobusnom prometu

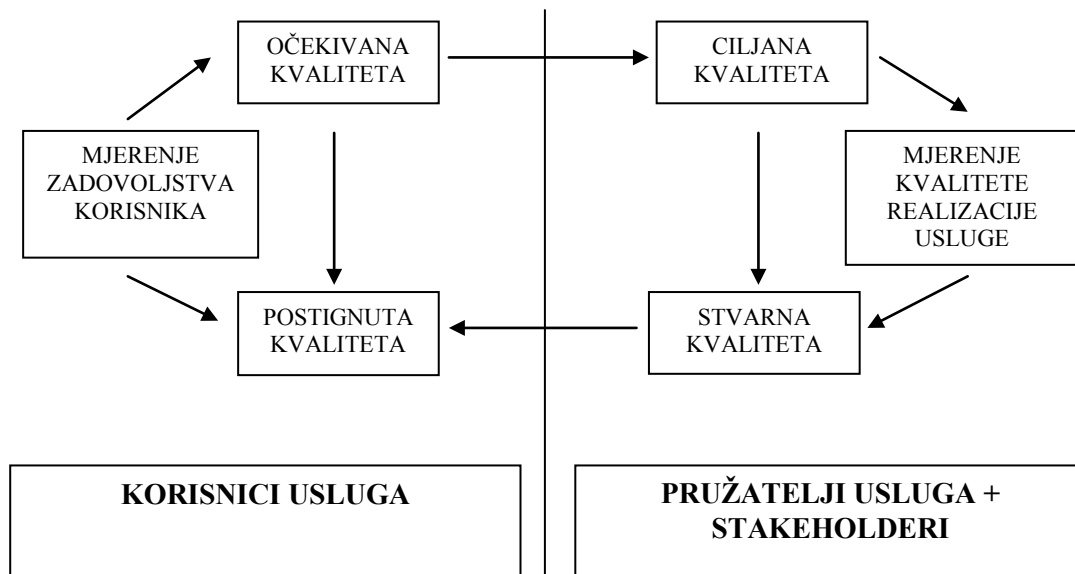
RB.	PITANJE	ODGOVOR
1.	Autobusno stajalište je natkriveno ?	DA NE
2.	Autobusno stajalište ima klupe za sjedenje ?	DA NE
3.	Na autobusnom stajalištu je istaknut red vožnje ?	DA NE
4.	Prilaz autobusnom stajalištu je uređen ?	DA NE
5.	Sigurnost prometa u zoni stajališta je zadovoljavajuća ?	DA NE
6.	Autobus ima ispravnu klimu ?	DA NE
7.	Autobus ima ispravan audio – video sustav ?	DA NE
8.	Autobus je čist izvana ?	DA NE
9.	Autobus je čist iznutra ?	DA NE
10.	Unutrašnjost autobusa je namirisana ?	DA NE
11.	Za vrijeme prijevoza autobusom, imam osjećaj udobnosti ?	DA NE
12.	Vozač je uredan ?	DA NE
13.	Vozač je ljubazan ?	DA NE
14.	Vozač vozi udobno i sigurno ?	DA NE
15.	Vozač brzo i točno naplaćuje prijevoznu kartu svakom putniku ?	DA NE
16.	Vozač na vrijeme izdaje naplaćenu prijevoznu kartu svakom putniku ?	DA NE
17.	Vozač pomaže putnicima koji putuju ?	DA NE
18.	Vozač zna i želi informirati putnike ?	DA NE
19.	Prijevoz se odvija po redu vožnje ?	DA NE
20.	Za vrijeme prijevoza osjećam se sigurno ?	DA NE
21.	Presjedanje s linije na liniju se odvija bez duljih čekanja ?	DA NE
22.	Po voznom redu ima više od 5 polazaka u danu u jednom smjeru ?	DA NE
23.	Postoji mogućnost kupnje mjesečne ili godišnje pretplatne karte ?	DA NE
24.	Kao prijevozna karta se koristi SMART kartica ?	DA NE
25.	Prijevoznu kartu mogu kupiti i izvan vozila ?	DA NE

Izvor: izradio autor



Direktno ocjenjivanje izvođenja prijevozne usluge (DPM) pretpostavlja valorizaciju kvalitete aktualnog izvođenja usluge, i to ili iz zapisnika službe interne kontrole ili na osnovi opažanja i ocjenjivanja odabranog uzorka prijevoznih usluga (određenih polazaka iz voznih redova, uglavnom sa višom razinom prijevozne potražnje) od strane menadžera prve razine (operativnih rukovoditelja) ili direktora (menadžera) pojedinih poslovnih funkcija (prvenstveno menadžera funkcije prijevozne proizvodnje). Menadžeri pritom obavljaju posao „menadžera kvalitete“ i uslugu promatraju isključivo s tog aspekta. U sklopu toga se ne ocjenjuje prijevozna usluga samo iz pozicije kao da su interni kontrolor ili menadžer putnici, već se aspekt ocjenjivanja može proširiti na tehnološke, tehničke, ekonomske, organizacijske, inovativne, ukratko rečeno „stručne“ elemente proizvodnje prijevozne usluge, koji nadilaze mogućnosti procjene od strane samog putnika u užem smislu, a bazira se na cjelokupno poslovanje prometnog poduzeća u prijevozu putnika u širem smislu. Načini upravljanja kvalitetom u javnom prijevozu putnika se temelje na tzv. „krivulji kvalitete“<sup>230</sup>. Krivulja kvalitete rezultat je interakcije svih spoznaja o kvaliteti u sklopu dva pogleda koja su vezana za sudionike u prijevoznom procesu: s jedne strane, sa stajališta korisnika usluge (putnika), a s druge strane sa stajališta pružatelja usluge (prijevoznika) i svih drugih stakeholdera koji su zainteresirani za prijevozni proces i njegovu kvalitetu. Krivulja kvalitete može se prikazati slijedećom slikom:

**Slika 142.** : Grafički prikaz „krivulje kvalitete“



*Izvor:* izradio autor

Elementi krivulje kvalitete na kojoj se temelji upravljanje kvalitetom u javnom prijevozu putnika zahtijevaju detaljniji osvrt. Očekivana kvaliteta predstavlja razinu kvalitete koju očekuje korisnik. Definira se kao „suma“ brojnih kriterija kvalitete prijevozne usluge o kojima je bilo riječi ranije u ovom radu. Ciljana kvaliteta predstavlja razinu kvalitete koju prijevoznik želi i spreman je osigurati svojim putnicima. Stvarna kvaliteta predstavlja razinu kvalitete koja se svakodnevno postiže, a postignuta kvaliteta predstavlja razinu usluge koju putnik „doživi“ na svom putovanju (dok se vozi). Pritom treba uzeti u obzir činjenicu da način na koji putnici doživljavaju kvalitetu usluge ovisi od njihovog osobnog iskustva u svezi usluge u prošlosti.

Pritom se trebaju definirati četiri kritične razlike kod planiranja prijevozne usluge:

- a) razliku između postignute i očekivane kvalitete
- b) razliku između očekivane i ciljane kvalitete

<sup>230</sup> Trbušić, T.: „Povećanje kvalitete javnog putničkog prijevoza – izazov, ali i neminovna potreba“, str. 21., Connex Slovenija, interna dokumentacija kvalitete, 2003. godina (rad nije javno objavljen)

- c) razliku između ciljane i stvarne kvalitete
- d) razliku između stvarne i postignute kvalitete

## **7.2. Načela upravljanja kvalitetom – temelj za primjenu međunarodnih normi kvalitete u prometnim poduzećima**

### *7.2.1. Usmjerenost na kupca – putnika*

Načela upravljanja kvalitetom su zapravo pretpostavke koje u praksi moraju biti zadovoljene kako bi se mogle primjenjivati međunarodne norme kvalitete u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika. Najvažnije od tih načela je svakako usmjerenost na kupca – u ovom slučaju na putnika. Prometno poduzeće koje se bavi cestovnim prijevozom putnika zapravo ovisi o svojim korisnicima, te bi stoga trebalo razumjeti trenutačne i buduće potrebe putnika, trebalo bi ispunjavati zahtjeve tih putnika i težiti nadilaženju njihovih očekivanja.

Primjena ovog načela vodi prema slijedećem:

- a) stalnom istraživanju i razumijevanju potreba i očekivanja klijenata (kupaca, putnika)
- b) osiguranju da su ciljevi organizacije povezani s potrebama i očekivanjima putnika
- c) komuniciranju o potrebama i očekivanjima putnika u cijelom prometnom poduzeću
- d) mjerenju zadovoljstva putnika te djelovanju u skladu s rezultatima tog mjerenja
- e) sustavnom upravljanju odnosima s klijentima
- f) osiguranju uravnoteženog pristupa između težnje ka zadovoljavanju putnika i zadovoljavanju drugih zainteresiranih strana

### *7.2.2. Vodeća uloga – liderstvo menadžmenta*

Lideri (vođe) utvrđuju jedinstvo svrhe i usmjerenja prometnog poduzeća za prijevoz putnika u cestovnoj prometnoj grani. Lideri stvaraju i održavaju unutarnje okruženje u kojem se zaposlenici u potpunosti mogu uključiti u ostvarenje ciljeva poduzeća. Primjena ovog načela vodi prema slijedećem:

- a) razmatranju potreba svih zainteresiranih strana, uključujući klijente, vlasnike, zaposlenike, dobavljače, lokalnu zajednicu i društvo u cjelini
- b) utvrđivanju jasne vizije budućnosti prometnog poduzeća
- c) postavljanju izazovnih ciljeva
- d) stvaranju i održavanju zajedničkih organizacijskih vrijednosti te poštenja i etičkih uzora na svim razinama prometnog poduzeća
- e) uspostavi povjerenja i uklanjanju „strahova“ kod zaposlenika
- f) osiguranju potrebnih resursa, izobrazbe i slobode odgovornog djelovanja
- g) inspiriranju, poticanju i priznavanju doprinosa zaposlenika u ostvarivanju kvalitete i poslovnih ciljeva

### *7.2.3. Uključivanje zaposlenika u planiranje i odlučivanje*

Zaposlenici na svim razinama predstavljaju „bit“ poduzeća za prijevoz putnika, pa njihova potpuna uključenost omogućuje da se njihove sposobnosti primjenjuju u korist poduzeća.

Primjena ovog načela vodi prema slijedećem:

- a) ljudi razumiju važnost svog doprinosa i svoje uloge u prometnom poduzeću za prijevoz putnika
- b) utvrđuju se ograničenja u odnosu na vlastite rezultate
- c) ljudi prihvaćaju „vlasništvo“ nad problemima i svoju odgovornost u njihovom rješavanju
- d) ocjenjivanju svojih trenutnih rezultata u odnosu na svoje osobne etapne (parcijalne) i konačne ciljeve
- e) aktivnom traženju mogućnosti jačanja svoje kompetentnosti, znanja i iskustva

- f) slobodnoj razmjeni znanja i iskustava između zaposlenika
- g) otvorenom razgovoru o problemima i otvorenim pitanjima u poslovanju poduzeća

#### *7.2.4. Procesni pristup poslovanju prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika*

Ovo načelo polazi od teze da se željeni rezultat ostvaruje učinkovitije, ako se aktivnostima i resursima vezanima uz te aktivnosti upravlja kao sa procesom. Primjena procesnog pristupa vodi prema slijedećem:

- a) sustavnom definiranju aktivnosti koje su potrebne kako bi se ostvario željeni poslovni rezultat
- b) uspostavi jasne odgovornosti i „polaganja računa“ za upravljanje ključnim poslovnim aktivnostima
- c) analiziranju i mjerenju sposobnosti zaposlenika u realizaciji ključnih poslovnih aktivnosti
- d) utvrđivanju sučelja ključnih aktivnosti unutar i između funkcija poduzeća za prijevoz putnika
- e) usredotočenost na čimbenike kao što su resursi, metode i materijali, koji će unaprijediti ključne aktivnosti prometnog poduzeća za prijevoz putnika
- f) ocjeni rizika, posljedica i učinaka aktivnosti vezanih za klijente, dobavljače i sve druge zainteresirane strane

#### *7.2.5. Sustavni pristup upravljanju cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika*

Utvrđivanje, razumijevanje i upravljanje procesima, koji su međusobno povezani kao sustav, pridonosi djelotvornosti i učinkovitosti prometnog poduzeća za prijevoz putnika u ostvarivanju njegovih ciljeva. Primjena načela sustavnog pristupa upravljanju prometnim poduzećem, vodi prema slijedećem:

- a) strukturiranju sustava kojim se ciljevi poduzeća ostvaruju na najdjelotvorniji i najučinkovitiji mogući način
- b) razumijevanju međusobne ovisnosti između svih procesa unutar poslovnog sustava prometnog poduzeća za prijevoz putnika
- c) strukturiranom pristupu upravljanju, kojim se usklađuju i integriraju poslovni procesi
- d) osiguranju boljeg razumijevanja uloga i odgovornosti potrebnih za postizanje zajedničkih ciljeva te time smanjenje i eliminiranje prepreka koje nadilaze pojedine poslovne funkcije
- e) razumijevanju organizacijskih sposobnosti i utvrđivanju ograničenja u pogledu na resurse, prije nego što se započne djelovati
- f) usmjeravanju i definiranju konkretnih aktivnosti u sustavu i načina na koji bi one trebale funkcionirati
- g) trajnom poboljšanju sustava kroz njegovo mjerenje i ocjenjivanje

#### *7.2.6. Stalno poboljšanje poslovanja prometnih poduzeća za cest. prijevoz putnika*

Stalno poboljšanje općih i posebnih rezultata poslovanja prometnih poduzeća za prijevoz putnika treba biti kontinuiran i jedan od prioriteta ciljeva, kako menadžmenta tako i svih ostalih zaposlenika. Primjena načela trajnog poboljšanja vodi ka slijedećem:

- a) primjeni dosljednog pristupa upravljanju kvalitetom i upravljanju općenito, koji obuhvaća cijelo poduzeće, usmjerenog prema trajnom poboljšanju svih poslovnih rezultata poduzeća
- b) osiguranju kontinuirane izobrazbe zaposlenika o metodama i alatima trajnog poboljšanja
- c) trajnom poboljšanju kvalitete usluga, odvijanja procesa i organizacije poslovnog sustava, kao krajnjem cilju svakog pojedinca u poduzeću, bez obzira na njegovo radno mjesto
- d) utvrđivanju ciljeva za usmjeravanje prema trajnom poboljšanju te mjera za praćenje uspješnosti trajnog poboljšanja
- e) prepoznavanju i priznavanju ostvarenih poboljšanja

### *7.2.7. Donošenje odluka na temelju činjenica*

Djelotvorne se odluke temelje na sustavnoj analizi podataka i dostupnih informacija. Primjena načela činjeničnog pristupa donošenju odluka vodi ka slijedećem:

- a) osiguranju dovoljne točnosti i pouzdanosti podataka i informacija
- b) osiguranju dostupnosti podataka onima koji ih trebaju i koji ih stvarno koriste
- c) analiziranju podataka i informacija na temelju valjanih analitičkih metoda
- d) donošenju odluka i poduzimanju mjera na temelju činjenične analize, uz potporu uravnoteženog iskustva i intuicije

### *7.2.8. Uzajamno koristan odnos s dobavljačima*

Prometno poduzeće i njegovi dobavljači međusobno ovise jedni o drugima, a njihov odnos na obostranu korist jača poslovnu i konkurentsku sposobnost i jednih i drugih, kako bi se ostvarila određena nova vrijednost. Primjena načela uzajamno korisnih odnosa s dobavljačima vodi ka slijedećem:

- a) uspostavi poslovnih odnosa kojima se uravnotežuju kratkoročni dobici s dugoročnim interesima
- b) udruživanju stručnog znanja i resursa sa poslovnim partnerima
- c) utvrđivanju i odabiru ključnih dobavljača
- d) jasnoj, otvorenoj i obostrano korisnoj komunikaciji
- e) razmjeni informacija i budućih planova
- f) uspostavi zajedničkih razvojnih aktivnosti i poboljšanja
- g) dobavljačima kao „izvoru inspiracije“ i „ohrabrenja“ te kao onima koji prepoznaju poboljšanja i postignuća kod svog poslovnog partnera

Sva navedena načela upravljanja kvalitetom, kao temelj za primjenu međunarodnih normi kvalitete u prometnim poduzećima, imaju određene ključne prednosti kojima se na razini poduzeća postiže efikasno upravljanje kvalitetom, u konačnici usmjereno poslovnoj izvrsnosti. Ključne prednosti su prikazane u slijedećoj tablici:

**Tablica 41.** : Ključne prednosti primjene načela upravljanja kvalitetom

<b>NAČELO UPRAVLJANJA KVALITETOM</b>	<b>KLJUČNE PREDNOSTI</b>
1. Usmjerenost na kupca	a) veći prihodi i udio na tržištu stečeni na temelju fleksibilnog i brzog odgovora na poslovne prilike koje se otvaraju na tržištu b) veća djelotvornost u korištenju organizacijskih resursa, kako bi se povećalo zadovoljstvo korisnika c) veća lojalnost korisnika
2. Vodeća uloga - liderstvo	a) ljudi razumiju i motivirani su za ostvarivanje konačnih i etapnih ciljeva poduzeća, posebice ciljeva kvalitete b) sve aktivnosti se ocjenjuju, usmjeravaju i provode na jednoobrazan način c) maksimalno se smanjuje pogrešna komunikacija među zaposlenicima na različitim organizacijskim razinama poduzeća
3. Uključivanje zaposlenika u planiranje i odlučivanje	a) motivirani, savjesni i maksimalno angažirani zaposlenici u cijelom poduzeću b) inovacije i kreativnost zaposlenika u funkciji jačanja efikasnosti i efektivnosti poduzeća c) ljudi su odgovorni za svoje vlastite rezultate d) ljudi su željni sudjelovati u trajnom poboljšanju rada i njemu doprinosti
4. Procesni pristup poslovanju prometnih poduzeća	a) niži troškovi i efikasniji poslovni ciklusi kroz djelotvorno korištenje resursa b) poboljšani, dosljedni i predvidljivi rezultati c) usredotočene mogućnosti poboljšanja s određenim prioritetima
5. Sustavni pristup upravljanju prometnim poduzećima za prijevoz putnika	a) integracija i usklađenje procesa kojima će se najbolje ostvariti željeni rezultati b) sposobnost da se napori usredotoče na ključne procese c) osiguranje povjerenja zainteresiranih strana u odnosu na dosljednost, djelotvornost i poslovnu učinkovitost poduzeća
6. Stalno poboljšanje poslovanja poduzeća	a) prednost u ostvarenju rezultata kroz poboljšanje organizacijske efikasnosti b) usklađenje aktivnosti unapređenja na svim razinama sa strateškim ciljevima organizacije c) fleksibilnost reakcije na promjene interne i eksterne okoline poduzeća
7. Donošenje odluka na temelju činjenica	a) odluke se donose na temelju relevantnih informacija i dokazanih činjenica b) povećana sposobnost da se pokaže djelotvornost odluka iz prošlosti kroz upućivanje na činjeničnu evidenciju c) povećana sposobnost da se revidiraju, preispitaju i eventualno promjene mišljenja i odluke

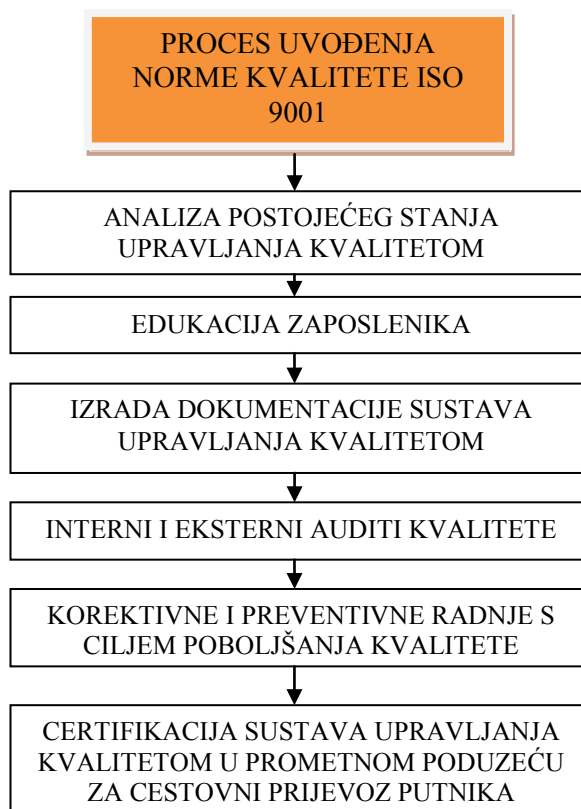
8. Uzajamno koristan odnos s dobavljačima	a) povećana sposobnost stvaranja novih vrijednosti s obje strane b) fleksibilnost i brzina zajedničkih odgovora na izmijenjene potrebe i očekivanja tržišta i klijenata na tom tržištu c) optimizacija poslovnih troškova i svih resursa
---	--

Izvor: izradio autor

### 7.3. CASE STUDY – proces uvođenja norme upravljanja kvalitetom ISO 9001 u prometno poduzeće za cestovni prijevoz putnika

Nakon usvajanja opisanih načela upravljanja kvalitetom, njihove valorizacije i potpune implementacije u sustav upravljanja kvalitetom na razini prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika, slijedeći logični korak u procesu upravljanja kvalitetom je svakako uvođenje međunarodnih normi kvalitete i njihova certifikacija, kao svojevrsni dokaz da sustav upravljanja kvalitetom unutar prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika funkcionira prema najvišim, međunarodno verificiranim standardima. Studija slučaja i samo istraživanje procesa uvođenja norme kvalitete iz serije ISO 9001 u cestovno prometno poduzeće za prijevoz putnika, utemeljeni su na empirijskom istraživanju autora i na njegovom profesionalnom iskustvu s tim u vezi, te na sudjelovanju autora u realizaciji međunarodnog znanstvenog projekta PROCEED, koji je bio usmjeren istraživanju kvalitete javnog prijevoza putnika u srednje velikim gradovima, u kojima je osnovni prijevozni oblik javnog prijevoza autobusni prometni podsustav. Ovaj dio istraživanja ima aplikativni značaj, s obzirom da se predočeni rezultati istraživanja mogu direktno primijeniti u poslovne procese prijevozne proizvodnje i na poduzeće koje se bavi cestovnim prijevozom putnika u cjelini.

**Slika 143.** : Dijagram toka procesa uvođenja norme kvalitete ISO 9001 u cestovno prometno poduzeće za prijevoz putnika



Izvor: izradio autor

### 7.3.1. Analiza postojećeg stanja

Prvi korak u uvođenju norme kvalitete ISO 9001 u prometno poduzeće za cestovni prijevoz putnika je vrlo detaljna i sveobuhvatna analiza postojećeg stanja. Analizom postojećeg stanja je potrebno utvrditi s kojim resursima poduzeće trenutno raspolaže, da li su i kako ustrojeni glavni, pomoćni, informacijski i menadžerski procesi te da li postoje barem začeci uspostave organiziranog sustava upravljanja kvalitetom. Tijek analize postojećeg stanja može se modelirati slijedećim dijagramom:

**Slika 144.** : Dijagram analize postojećeg stanja



*Izvor:* izradio autor

Analiza postojećeg stanja mora biti napravljena nepristrano, stručno i objektivno, jer samo kao takva može poslužiti menadžmentu da kvalitetno provede implementaciju norme upravljanja kvalitetom u konkretno poduzeće čije postojeće stanje se analizira. Glavni cilj prikupljanja podataka je utvrditi sve važne informacije i podatke koji su bitni za pobliže upoznavanje i rješavanje projekta uvođenja norme ISO 9001 u prometno poduzeće za prijevoz putnika, a koji obilježavaju trenutno poslovanje poduzeća. Prvenstveno treba valorizirati podatke koji mogu u procesu implementacije norme predstavljati prepreku i otežavati ostvarenje toga cilja. Prikupljanje podataka je zadaća menadžera svih razina, kao i za dio zaduženih zaposlenika.

Snimanje stanja se provodi kroz slijedeće aktivnosti:

- a) intervjuiranje zaposlenika
- b) anketiranje zaposlenika
- c) praćenje i opisivanje trenutnih procesa
- d) redovito ispitivanje zadovoljstva putnika i ostalih kupaca

Temeljem provedenih koraka snimanja stanja, moguće je detektirati postojeće stanje brige o kvaliteti na razini prometnog poduzeća. Svi prikupljeni podaci i pokazatelji snimljenog stanja se obrađuju, postavlja se dijagnoza trenutnog stanja koja se formalizira prema upravi, najčešće u formi pisanog izvješća o postojećem stanju.

### 7.3.2. Edukacija zaposlenika

U svim poslovnim procesima prometnih poduzeća za prijevoz putnika u cestovnom prometu, pa tako i u poslovnom procesu upravljanja kvalitetom, edukacija ima nezaobilazno mjesto i ulogu. Ishikawa<sup>231</sup> u svojim djelima više puta naglašava kako „kvaliteta započinje i završava edukacijom“. Menadžment, u sklopu realizacije projekta uvođenja norme ISO 9001, mora donijeti i plan edukacije zaposlenika, te ga jasno definirati, kako terminski tako i sadržajno.

Problematiku edukacije zaposlenika u sklopu sustava upravljanja kvalitetom, treba promatrati kroz slijedeće aspekte:

- a) vrste edukativnih sadržaja
- b) ciljne skupine kojima je edukacija namijenjena
- c) primjenu zahtjeva norme ISO 9001 u pogledu edukacije
- d) definiranje ciljeva edukacije

Vrste edukativnih sadržaja<sup>232</sup> i mogući edukativni sadržaji u prometnim poduzećima za prijevoz putnika u cestovnom prometu (na primjeru autobusnog poduzeća), su prikazani u slijedećoj tablici:

**Tablica 42.** : Model edukativnih sadržaja u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika u sklopu uvođenja norme kvalitete ISO 9001

<b>VRSTA EDUKATIVNOG SADRŽAJA</b>	<b>SADRŽAJ EDUKACIJE</b>
a) edukativni seminari	- seminar o ISO normama kvalitete - seminar o troškovima poslovanja - seminar o zadovoljstvu kupaca i usmjerenosti prema kupcima - seminar o samoprocjeni kvalitete...
b) informativni seminari	- seminar o novinama u zakonskoj regulativi - seminar o novim tehnologijama primjenjivim u prijevozu putnika - seminar o stanju i tokovima ponude i potražnje na prijevoznom tržištu - seminar o poslovnim rezultatima poduzeća...
c) kreativne radionice	- prorada priručnika sustava upravljanja kvalitetom - prorada poslovnika kvalitete - prorada važećih procedura za procese - prorada važećih radnih uputa - prorada važećih dokumenata i zapisa kvalitete
d) praktična edukacija	- tečaj defanzivne vožnje - tečaj upravljanja dokumentacijom - tečaj za interne auditore kvalitete - tečaj rukovanja prijevoznim sredstvima i opremom vozila...

*Izvor:* izradio autor

O realiziranim oblicima edukacije vode se zapisi o izvršenoj edukaciji, u kojima se navodi:

- a) datum i vrijeme održavanja edukacije
- b) plan sadržaja edukacije
- c) ime i prezime edukatora i struktura nazočne ciljne skupine
- d) tijek provedbe edukacije

<sup>231</sup> jedan od svjetskih „guru“ kvalitete

<sup>232</sup> zaokružena programska cjelina u procesu edukacije



- e) ocjena uspješnosti izvršene edukacije

Ciljne skupine kojima je edukacija namijenjena u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika mogu biti:

- a) uprava prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika
- b) srednji menadžment (rukovoditelji – menadžeri poslovnih funkcija)
- c) timovi i menadžeri kvalitete
- d) interni auditori kvalitete
- e) djelatnici ili grupe djelatnika koji svojim radom imaju značajan utjecaj na kvalitetu
- f) ostali djelatnici prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika

U vezi primjene zahtjeva norme u pogledu edukacije, ista propisuje da zaposlenici koji obavljaju poslove vezane za „brigu o kvaliteti“ trebaju biti maksimalno kompetentni temeljem izvršene edukacije, osposobljavanja, uvježbavanja i iskustva<sup>233</sup>.

Mnogi teoretičari primjene normi kvalitete (Kondić, Vujić, Lazibat, Skoko i dr.) smatraju da je norma najzahtjevnija baš u pogledu same edukacije zaposlenika, jer zahtjeva:

- a) određivanje znanja, vještina i sposobnosti za zaposlenike koji utječu na kvalitetu
- b) osiguranje provođenja trajnog programa edukacije zaposlenika
- c) ocjenjivanje učinkovitosti i svrsishodnosti edukacije
- d) osiguranje „svijesti“ zaposlenih o važnosti edukacije
- e) vođenje prikladne (svrsishodne) evidencije o izobrazbi, osposobljavanju, uvježbavanju i treninzima

U okviru planova edukacije, posebno važno mjesto moraju imati jasno i transparentno definirani ciljevi edukacije. Ciljevi edukacije u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika moraju biti usmjereni podizanju razine općeg znanja, razine stručnog znanja vezano za funkcioniranje prijevoznog i drugih poslovnih procesa, razine specijalističkih znanja u okviru pojedinih poslovnih funkcija u poduzeću i znanja iz upravljanja kvalitetom.

Na primjeru autobusnog prijevozničkog poduzeća, ciljevi edukacije mogu biti definirani slijedećim modelom:

- a) detaljno upoznavanje zaposlenika sa zakonima i podzakonskim aktima (pravilnicima, naredbama, uredbama i sl.) koji reguliraju prijevoz putnika u cestovnom prometu, sigurnost cestovnog prometa i radna vremena mobilnih radnika (vozača, vozača – naučnika i drugih članova posade)
- b) detaljno upoznavanje zaposlenika sa internim propisima koji opisuju poslovne procese, njihove podprocese i korake unutar procesa i podprocesa, upoznavanje sa radnim procedurama, radnim uputama i zapisima
- c) detaljno upoznavanje vozača sa pravilima defanzivne vožnje i vožnje koja osigurava sigurnost, udobnost, racionalnost potrošnje goriva i trošenja sklopova na vozilima te pouzdanost prijevoza
- d) detaljno upoznavanje vozača s pravilima ophođenja s putnicima, kao direktnim korisnicima prijevozne usluge
- e) detaljno upoznavanje zaposlenika sa pravilima popunjavanja tehnološke dokumentacije iz njihove nadležnosti
- f) detaljno upoznavanje zaposlenika sa tijekom poslovnog procesa u koji su neposredno involvirani, te osnovno upoznavanje sa ostalim poslovnim procesima
- g) detaljno upoznavanje zaposlenika sa sadržajem i načinom popunjavanja dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom

---

<sup>233</sup> Kondić, Ž.: „Kvaliteta i ISO – primjena“, TIVA, Varaždin, 2004. god., str. 104

### 7.3.3. Izrada dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom

Svaki sustav upravljanja kvalitetom mora biti odgovarajuće dokumentiran, što predstavlja jedan od osnovnih zahtjeva norme kvalitete ISO 9001. Zašto dokumentirati sustav upravljanja kvalitetom u autobusnim prometnim poduzećima je pitanje na koje je moguće dati odgovor sa nekoliko aspekata:

- dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom je „dokaz“ o tome da je sustav organiziran i da se praktično primjenjuje
- dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom je „osiguranje“ kvalitetne prijevozne usluge koju prijevoznik pruža
- dokumentacija omogućava lakšu provjeru i testiranje sustava upravljanja kvalitetom
- dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom je izvor informacija i za zaposlenike i za interne te eksterne auditore kvalitete
- dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom je oblik propagande (promidžbe) poduzeća i njegovih rezultata prema vani

U dostupnoj znanstvenoj i stručnoj literaturi o kvaliteti, većina autora (a tako se uglavnom radi i u praksi) zastupa tezu da se dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom može ustrojiti prema modelu u četiri razine, kao što je prikazano na slijedećoj slici:

**Slika 145.** : Hijerarhijske razine dokumenata sustava upravljanja kvalitetom



*Izvor:* izradio autor

Poslovnik ili priručnik kvalitete propisuje opći pristup i odgovornosti u sklopu sustava upravljanja kvalitetom. Procedure odgovaraju na pitanja tko, što, kako, gdje, zašto i kada poduzima određene aktivnosti, radne upute propisuju kako se konkretno nešto radi i koje metode se pritom koriste, a zapisi o kvaliteti pokazuju rezultate funkcioniranja sustava upravljanja kvalitetom. Kada bi se na operativnoj razini željelo povezati dokumentaciju kvalitete sa poslovnim funkcijama i procesima, to je moguće na slijedeći način:

**PROCEDURE** —————> opisuju poslovne procese  
**RADNE UPUTE** —————> opisuju poslovne podprocese  
**ZAPISI O KVALITETI** —————> opisuju korake unutar procesa i podprocesa

Sukladno tome, a temeljem opisanih rezultata istraživanja, u autobusnim prijevozničkim poduzećima moguće je ustrojiti i u primjenu uvesti slijedeće procedure:

- procedura za menadžment
- procedura za kontroling
- procedura za financije i računovodstvo

- d) procedura za logistiku
- e) procedura za prijevoznu proizvodnju
- f) procedura za marketing
- g) procedura za upravljanje ljudskim resursima
- h) procedura za opće poslove
- i) procedura za upravljanje kvalitetom

Unutar svakog poslovnog procesa odvijaju se određeni podproces<sup>234</sup>. Tako je u sklopu procedure za prijevoznu proizvodnju<sup>235</sup> moguće definirati slijedeće radne upute:

- a) radnu uputu za pripremu autobusnog prijevoza
- b) radnu uputu za realizaciju autobusnog prijevoza
- c) radnu uputu za analizu autobusnog prijevoza

Svaku radnu uputu je potrebno detaljno razraditi po koracima, koji se odvijaju unutar svakog podprocesa, te sukladno tome definirati odgovarajuće zapise o kvaliteti. Tako je unutar radne upute za npr. realizaciju autobusnog prijevoza potrebno voditi zapise o kvaliteti:

- a) aktivnosti posade vozila
- b) aktivnosti kontrolora
- c) aktivnosti prometnog osoblja

U prethodnoj fazi pripreme prijevoza, vode se zapisi o kvaliteti:

- a) organizacije prijevoza
- b) pripreme vozila
- c) pripreme dokumentacije za prijevoz
- d) pripreme posade vozila
- e) ostalih pripremnih aktivnosti

U završnoj fazi analize prijevoza vode se zapisi o kvaliteti:

- a) odrađenih aktivnosti posade vozila
- b) odrađenih aktivnosti prometnog osoblja
- c) odrađenih aktivnosti menadžmenta

Iz navedenog se zaključuje da su zapisi o kvaliteti zapravo dokumenti koji se popunjavaju dnevno i koji služe operativnom praćenju poslovnih procesa te procjeni njihove kvalitete. Mogući zapisi o kvaliteti u autobusnom prijevozu putnika su:

- a) redovi vožnje
- b) radni nalozi za vozače
- c) radni nalozi radionice i pratećih sadržaja (praonice i sl.)
- d) putni radni listovi
- e) obračunski listovi
- f) tahografski zapisi
- g) prometni dnevници
- h) očevidnici o polascima i dolascima autobusa na autobusnim kolodvorima
- i) knjige održavanja vozila
- j) zapisi o reklamacijama
- k) knjige žalbi

Problematika procedura zahtjeva poseban osvrt. Osim „stručnih“ procedura kojima se opisuju i ustrojavaju poslovne funkcije i njihove međusobne veze i odnosi, ISO norma 9001 nameće potrebu izrade „univerzalnih“ procedura vezanih za sustav upravljanja kvalitetom.

<sup>234</sup> vidi poglavlje 5.

<sup>235</sup> najznačajniji segment u cjelokupnom poslovanju je nesumnjivo segment prijevozne proizvodnje, što ga daje i u „prvi plan“ u pogledu kvalitete

To su prvenstveno:

- procedura za upravljanje dokumentacijom u poduzeću
- procedura za provedbu internih audita
- procedura za popunjavanje zapisa kvalitete
- procedura za kontrolu i upravljanje neusklađenim uslugama
- procedura za korektivne akcije
- procedura za preventivne akcije

Svaka procedura ima određenu strukturu<sup>236</sup>, koju karakterizira definiranje:

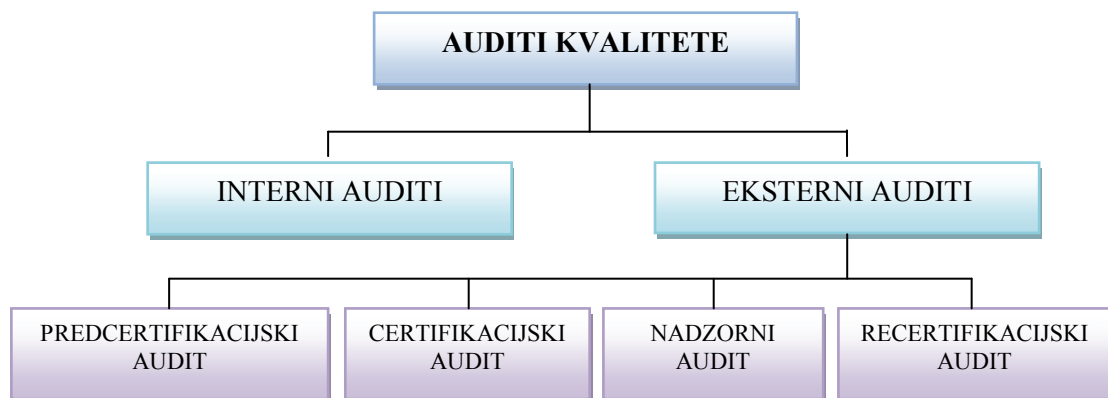
- a) namjene i svrhe procedure
- b) područja primjene procedure
- c) definicija, termina i kratica
- d) odgovornosti za aktivnosti koje propisuje procedura
- e) opis procesa ili postupka kojeg procedura „regulira“
- f) referentnih dokumenata unutar procedure
- g) zapisa koji proizlaze iz procesa ili postupka koji je predmet procedure
- h) priloga procedure

Načela izrade procedura koja se navode u literaturi, kod gotovo svih stranih i domaćih autora, su jasnoća, sažetost, maksimalno korištenje dijagrama toka za opisivanje sadržaja, maksimalno korištenje grafičkih prikaza i slika, maksimalno korištenje kratkih i sažetih rečenica, transparentnost, jednoobraznost i razumljivost. Iz navedenih razloga svi procesi u ovom radu su prikazani upravo grafički, odnosno upravo u formi dijagrama toka.

#### 7.3.4. Interni i eksterni auditi kvalitete

Osnovni princip funkcioniranja svakog sustava upravljanja kvalitetom, pa tako i sustava upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika, je njegov kontinuirani nadzor i provjera uspješnosti. Nadzor i provjera primjene ISO norme 9001 provodi se kroz audite. Oblici audita se mogu prikazati slijedećom slikom:

**Slika 146.** : Oblici audita sustava za upravljanje kvalitetom



Izvor: izradio autor

U dostupnoj stručnoj i znanstvenoj literaturi audit se najčešće tumači kao nadzor, ocjena, prosudba, provjera ili pregled. Njegova svrha je ocijeniti stanje u području upravljanja kvalitetom u konkretnom poduzeću u kojem se provodi, odnosno realizira, sustav upravljanja kvalitetom sukladno međunarodnim normama. U normi ISO 9000:2000 audit se definira kao „sustavni, nezavisni i dokumentirani proces za dobivanje dokaza da li sustav zadovoljava propisane kriterije iz audita i za njegovo objektivno vrednovanje, da bi se utvrdio stupanj do kojega su ispunjeni

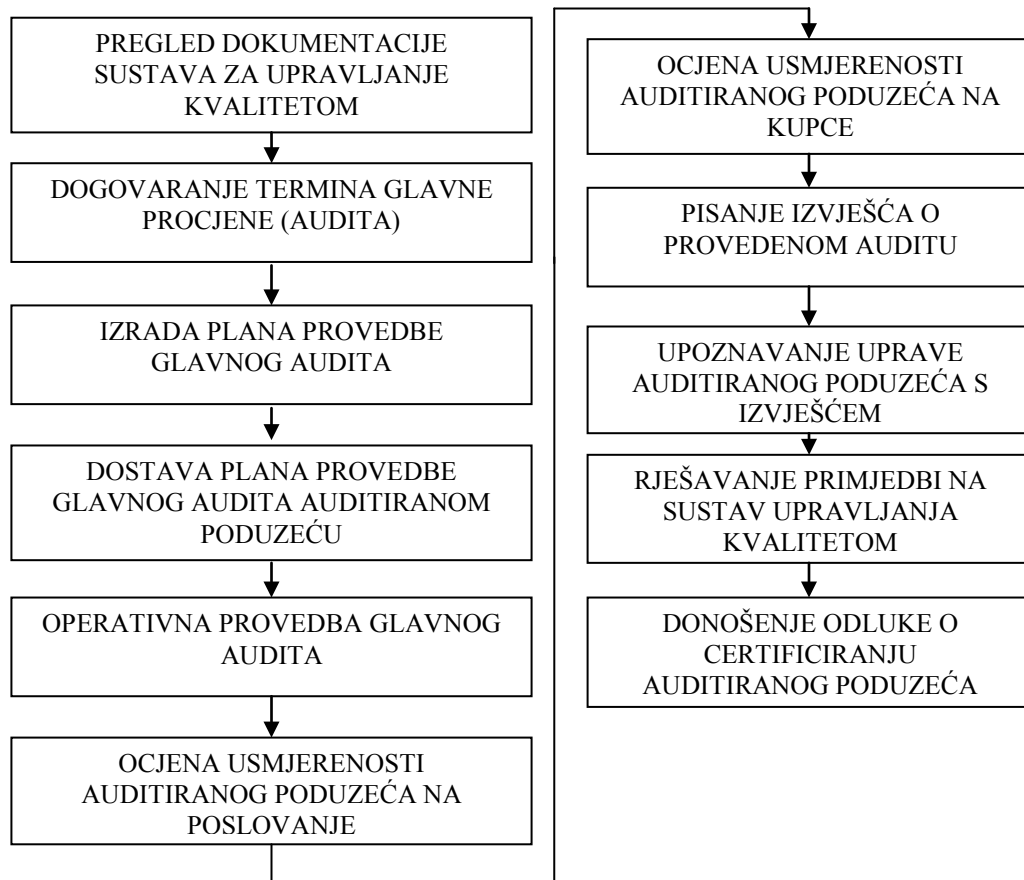
<sup>236</sup> Kondić, op.cit., str. 125

kriteriji kvalitete propisani auditom“. Interni audit se obavlja od strane zaposlenika unutar same organizacije, odnosno od strane posebno educiranih radnika u poduzeću (internih auditora) i predstavlja temelj samoprocjene poduzeća iz područja upravljanja kvalitetom, a eksterni auditi se provode od strane zaposlenika specijaliziranih certifikacijskih kuća koje se profesionalno bave nadzorima i certifikacijom sustava upravljanja kvalitetom u gospodarskim i drugim organizacijama. Profesionalni auditori posjeduju specijalističku naobrazbu iz područja upravljanja kvalitetom, dok se interni auditori osposobljavaju za te poslove u užem smislu, te osim tih poslova obavljaju i svoje bazične poslove u poduzeću (uglavnom poslove menadžera srednje ili prve razine).

Predcertifikacijski auditi predstavljaju nadzor sustava upravljanja kvalitetom prije nego započne certifikacija sustava od strane nezavisne certifikacijske kuće. Ovakvi auditi su izuzetno svrsishodni iz razloga što se osobe zadužene za provođenje audita kroz njih mogu detaljnije upoznati sa načinom funkcioniranja auditiranog prometnog poduzeća, njegovom organizacijskom strukturom i kulturom, te posebice sa poslovnim funkcijama, poslovnim procesima i podprocesima, kao i sa dokumentacijom koja ih regulira. Osnovna zadaća predcertifikacijskog audita je realno snimiti aktualno stanje funkcioniranja prometnog poduzeća, posebice u segmentu sustava upravljanja kvalitetom, kako bi se najbolje moguće pripremio certifikacijski audit, te kako bi se izbjegli mogući problemi u provedbi certifikacijskog audita.

Certifikacijski audit je zapravo glavni audit sustava za upravljanje kvalitetom, čija je osnovna svrha i cilj stjecanje certifikata dobivanje međunarodne norme kvalitete ISO 9001, kako bi prometno poduzeće za prijevoz putnika imalo i formalni „dokaz“ da sustav upravljanja kvalitetom funkcionira u skladu sa njenim zahtjevima. Provedba certifikacijskog audita može se prikazati slijedećim dijagramom:

**Slika 147.:** Tijek provedbe certifikacijskog audita kvalitete



Izvor: izradio autor

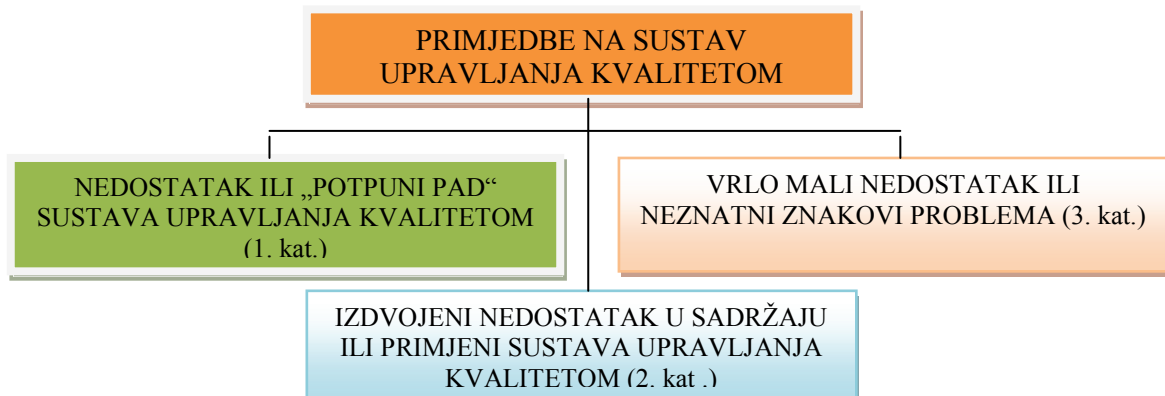
U sklopu pregleda dokumentacije sustava za upravljanje kvalitetom auditori pregledavaju poslovnik (politiku) kvalitete i procedure, te utvrđuju da li iste zadovoljavaju zahtjeve iz norme. Nakon završetka prve faze, auditori dogovaraju termin glavne procjene (audita) čije vrijeme mora odgovarati i auditorima i menadžmentu auditiranog prometnog poduzeća, kako bi se menadžmentu omogućila pravodobna i kvalitetna priprema za provođenje audita.

Glavni auditor će, sukladno dogovoru sa upravom, izraditi plan provedbe glavnog audita u sklopu kojeg će definirati sve korake postupka auditiranja, a posebice:

- a) poslovne funkcije i procese koji će se direktno nadzirati
- b) objektivne dokaze kojima će se argumentirati postojanje i funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom u skladu s normom ISO 9001
- c) zaposlenike na svim organizacijskim razinama, s kojima će se neposredno kontaktirati tijekom provođenja audita i s kojima u suradnji će se popunjavati odgovarajuće, unaprijed dogovorene i definirane, „checking“ liste
- d) članove menadžmenta poduzeća s kojima će auditori surađivati tijekom audita

Nakon donošenja, plan provedbe glavnog audita se dostavlja na znanje upravi auditiranog prometnog poduzeća. Operativna provedba glavnog audita je najvažniji dio certifikacijskog audita, koji podrazumijeva konkretnu realizaciju plana njegove provedbe. U sklopu certifikacijskog auditiranja donose se ocjena usmjerenosti poduzeća na poslovanje i ocjena usmjerenosti poduzeća na kupce – putnike i druge korisnike prijevozne usluge. Prilikom ocjenjivanja usmjerenosti na poslovanje donosi se prosudba o elementima kvalitete inkorporiranim u poslovne procese, kroz analizu ulaza, samih procesa, izlaza i rezultata procesa. Tijekom ocjenjivanja usmjerenosti na kupce prijevozne usluge donosi se prosudba o elementima kvalitete inkorporiranim u politiku, ciljeve i poslovne planove, a u funkciji zadovoljenja potreba kupca, odnosno putnika koji koriste prijevozne usluge prometnog poduzeća, s konačnim ciljem ostvarenja načela poslovne izvrsnosti. Nakon provedenog audita, glavni auditor piše opsežno i sveobuhvatno izvješće u kojem konstatira stanje sustava za upravljanje kvalitetom u auditiranom prometnom poduzeću te njegovu podudarnost sa zahtjevima iz norme ISO 9001. U izvješću se posebno težište daje na navođenje i kategorizaciju primjedbi, koje se svrstavaju u tri skupine (tzv. kategorije primjedbi).

**Slika 148.**: Kategorizacija mogućih primjedbi na sustav upravljanja kvalitetom u prometnom poduzeću za prijevoz putnika



*Izvor:* izradio autor

Ukoliko auditori u prometnom poduzeću za prijevoz putnika pronađu nedostatke 1. kategorije, poduzeće ne može dobiti certifikat sustava upravljanja kvalitetom, dok nedostaci 2. i 3. kategorije mogu biti utvrđeni, ali uz obavezu da se prije dodjele certifikata sustava upravljanja kvalitetom isprave, kako ne bi ugrožavali funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom u pogledu ispunjenja zahtjeva kupca, zakonskih propisa te politike i ciljeva kvalitete. Na kraju procesa provedbe certifikacijskog audita, certifikacijska kuća koja provodi glavni audit donosi odluku o dodjeli certifikata ISO 9001 auditiranom prometnom poduzeću. Nakon što se certifikat dodjeli,

funkcioniranje sustava za upravljanje kvalitetom se mora redovito periodički provjeravati obavljanjem nadzornih audita. Cilj nadzornih audita je utvrditi da li sustav upravljanja kvalitetom funkcionira u skladu s normom i nakon što poduzeće stekne certifikat. U dostupnoj literaturi postoje mnogi prijevori među autorima koji na različite načine tumače potrebne vremenske intervale provedbe nadzornih audita. Norma ISO 9001 prepušta odluku o tome certifikacijskim kućama i rokovi provedbe nadzornih audita se u praksi kreću od šest do 12 mjeseci (jednom do dva puta godišnje). Ukoliko se nadzornim auditom utvrde propusti, isti se u ostavljenom roku moraju otkloniti, kako se poduzeće ne bi izložilo čak i riziku da izgubi certifikat sustava upravljanja kvalitetom prije isteka roka njegovog važenja. S istekom tri godine od dobivanja certifikata ISO 9001, obavezna je provedba recertifikacijskog audita, kojim se produžuje valjanost samog certifikata. Postupak recertifikacije je potpuno identičan glavnoj certifikaciji, međutim, većina certifikacijskih kuća će na takvom auditu tražiti i određene pozitivne pomake u odnosu na certifikacijski audit, kako bi se dokazala operativna „zrelost“ primjene sustava upravljanja kvalitetom u poslovnoj praksi i svakodnevnom operativnom djelovanju. Samo takav pristup može voditi prema postizanju poslovne izvrsnosti i „totalne“ kvalitete.

### *7.3.5. Korektivne i preventivne radnje s ciljem poboljšanja kvalitete*

U sustavu upravljanja kvalitetom, ali i u operativnoj proizvodnji prijevozne usluge od strane prometnih poduzeća za prijevoz putnika, mogu se pojaviti problemi uzrokovani ljudskim faktorom, tehničkom ili tehnološkom pogreškom, višom silom ili nekim drugim, najčešće nepredviđenim, uzrokom. Takvi problemi se u normama upravljanja kvalitetom nazivaju nesukladnostima. Otklanjanje nesukladnosti može se provoditi na dva načina: preventivnim i korektivnim radnjama<sup>237</sup>. Korektivne i preventivne radnje se poduzimaju i na razini prometnih poduzeća za prijevoz putnika. Provedba preventivnih i korektivnih radnji u praksi se najčešće regulira zasebnom procedurom.

Na razini prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika, preventivne i korektivne radnje se mogu poduzimati po zahtjevu ili nalogu:

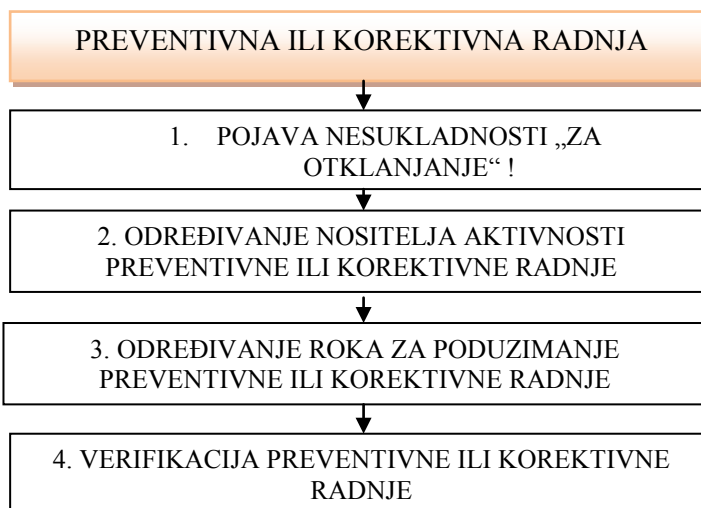
- a) direktora – uprave
- b) predstavnika uprave za kvalitetu (menadžera kvalitete)
- c) internih auditora
- d) eksternih auditora
- e) kupca – putnika koji koristi prijevoznu uslugu prometnog poduzeća
- f) zainteresiranih strana – „stakeholdera“ (jedinice lokalne samouprave, strukovne udruge, udruge putnika, sindikati i sl.)
- g) inspekcije cestovnog prometa ili policijskih službenika prometne policije, kao glavnog eksternog nadzornog tijela

Elementi provedbe korektivne ili preventivne radnje se mogu opisati slijedećim dijagramom:

---

<sup>237</sup> preventivne radnje imaju zadatak spriječiti pojavu nesukladnosti u budućem radu, a korektivne radnje otkloniti posljedice uočenih nesukladnosti

**Slika 149.:** Elementi provođenja preventivne ili korektivne radnje



*Izvor:* izradio autor

Nesukladnost „za otklanjanje“ je pojava kada prijevozna usluga, vozilo kojim se obavlja prijevoz, dokument vezan za bilo koju fazu prijevoza ili neki drugi događaj u procesu proizvodnje prijevozne usluge odstupa od propisane norme, procedure, radne upute, zakonskog propisa ili podzakonskog akta, zahtjeva kupca – korisnika prijevozne usluge ili neke druge ugovorene regulative odnosno standarda. Nositelj aktivnosti preventivne ili korektivne radnje (akcije) je osoba ili više njih, koja je uglavnom zaposlenik prometnog poduzeća za prijevoz putnika koje provodi implementirani sustav upravljanja kvalitetom i koja je određena za otklanjanje nastale nesukladnosti u određenom vremenskom periodu. Rok za rješavanje preventivne ili korektivne radnje je razumno i realno određen vremenski period, definiran od strane odgovorne osobe u poduzeću, za otklanjanje uzroka uočene nesukladnosti. Verifikacija preventivne ili korektivne radnje je aktivnost odgovorne osobe koja se poduzima nakon provedbe preventivne i korektivne radnje, a sa ciljem ocjene učinkovitosti, efikasnosti i efektivnosti poduzetih akcija odnosno radnji. Vezano za preventivne i korektivne akcije u prometnim poduzećima za prijevoz putnika, poseban osvrt zahtijevaju informacije na temelju kojih se one poduzimaju, faze provođenja takvih akcija te analiza uzroka koji su doveli do nesukladnosti.

Preventivne i korektivne akcije u prometnim poduzećima za prijevoz putnika se poduzimaju na osnovu informacija:

- a) o rezultatima poštivanja redova vožnje i planova putovanja
- b) o rezultatima ocjenjivanja prijevozne usluge
- c) o procjeni kritičnih točaka u prijevoznoj proizvodnji
- d) dobivenih od putnika, utjecajnih skupina i drugih zainteresiranih strana
- e) o utvrđenim nesukladnostima pri internim ili eksternim ocjenama (auditima)
- f) o rezultatima provedenih inspeksijskih nadzora inspekcije cestovnog prometa ili prometne policije

Provođenje preventivnih i korektivnih radnji u prometnim poduzećima za prijevoz putnika, moguće je provesti kroz četiri faze:

1. postupak kada odgovorna osoba locira potrebu korektivne ili preventivne radnje i sama predlaže mjere s tim u svezi
2. slučaj kada pojedinac (odgovorna osoba) nije locirao uzrok nesukladnosti već analizu vrši stručni tim
3. slučaj kada je problem sustavne prirode i zahtjeva angažman uprave prometnog poduzeća
4. slučaj kada se rješenje traži od vanjskih suradnika ili neke stručne i neovisne institucije



I na kraju, uzroci nesukladnosti u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika, mogu biti višestruki, i to:

- a) dokumentacija
  - ne postoji ili nije adekvatna obavezna dokumentacija prema zahtjevima norme ISO 9001:2000 i norme EN ISO 22000:2005
  - ne postoji dovoljan broj zapisa kvalitete, kojima bi se dokumentiralo funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom
  - dokumentacija postoji, ali se ne nalazi na mjestu gdje je potrebna ili kod osobe koja bi je trebala koristiti
  - koristi se zastarjela dokumentacija
  - dokumentacija nije kompletna, nedostaju podaci te nema precizne sistematizacije određenog zapisa ili pojave
  - djelatnici ne znaju da postoje određeni dokumenti niti su educirani za rad s njima
  
- b) tehnološki proces prijevozne proizvodnje
  - ne poštuje se metodologija tehnološkog procesa prijevozne proizvodnje
  - ne poštuju se minimalni standardi kvalitete
  - organizacija prijevoza nije adekvatna
  - tehnološki proces prijevozne proizvodnje nije usklađen s drugim poslovnim procesima (procesima potpore, menadžerskim procesima i informacijskim procesima)
  - djelatnici nisu dovoljno dobro educirani („pripremljeni“) za svoj rad
  - djelatnici dovoljno dobro ne poznaju svoje ovlasti i odgovornosti u radu
  - djelatnici se ne pridržavaju mjera zaštite na radu, načela defanzivne vožnje, prometnih propisa i sl.
  
- c) prijevozna sredstva
  - prijevozna sredstva ne odgovaraju standardima kvalitete za pojedinu kategoriju prijevozne usluge
  - nedostaje određeni broj prijevoznih sredstava prihvatljive razine kvalitete
  - rad na održavanju prijevoznih sredstava je loše organiziran i neefikasan
  - u održavanju vozila ne koriste se kvalitetni dijelovi, materijali, a niti adekvatni tehnološki postupci
  - pohrana pričuvnih dijelova i materijala u skladištima i sveukupno skladišno poslovanje nisu odgovarajući odnosno nisu odgovarajuće organizirani
  - organizacija „gospodarenja“ prijevoznim sredstvima nije u skladu s važećim procedurama i radnim uputama
  
- d) vozno i prometno osoblje
  - ne poznaje svoje ovlasti i odgovornosti u dovoljnoj mjeri
  - slaba edukacija i dostignuta razina potrebnih vještina i sposobnosti
  - nedovoljno stručno znanje i iskustvo
  - nedovoljna motiviranost za rad

Preventivne i korektivne radnje moraju se provesti u određenom vremenskom roku i u okvirima određenih ograničenja (najčešće financijskih i kadrovskih). Provodi ih osoba ili stručni tim, koji su zato određeni. Nakon otklanjanja uzroka nesukladnosti izvještava se o tome predstavniku uprave za kvalitetu (menadžera kvalitete) koji informira upravu o učinkovitosti i efikasnosti poduzete preventivne ili korektivne radnje.

### *7.3.6. Certifikacija sustava upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika*

Prometna poduzeća za prijevoz putnika u cestovnom prometu vrlo su tehnički, tehnološki, organizacijski, procesno i na svaki drugi način složena i specifična. Takve specifičnosti imaju

utjecaja i na uvođenje norme ISO 9001:2000 u poslovanje, odnosno u sustav upravljanja kvalitetom. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da relativno mali broj prometnih poduzeća za cestovni prijevoz ima certificirani sustav upravljanja kvalitetom, pa je, sukladno tome, malo certifikacijskih kuća imalo iskustva sa certifikacijom sustava upravljanja kvalitetom u takvim tvrtkama. Zbog toga se ovdje daje kratak „presjek“ postupka certifikacije sustava upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima za prijevoz putnika.

**Slika 150.:** Dijagram osnovnih koraka certifikacije sustava upravljanja kvalitetom u poduzećima za prijevoz putnika u cestovnom prometu



*Izvor:* izradio autor

Politikom kvalitete definiraju se osnovni postulati sustava upravljanja kvalitetom, ustrojenog prema međunarodno verificiranim standardima odnosno normama.

Politika kvalitete prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika se može modelirati na slijedeći način:

1. neprekidno raditi na poboljšanju kvalitete prijevozne usluge
2. neprekidno podizati stupanj zadovoljstva korisnika prijevoznih usluga prometnog poduzeća, u tom smislu provoditi redovite periodičke provjere njihovog zadovoljstva, te vršiti pravovremene preventivne i korektivne mjere
3. posebnu pozornost obratiti na sigurnost, redovitost, točnost i druge egzaktne pokazatelje kvalitete prijevozne usluge
4. odabrati dobavljače na osnovu jasnih kriterija koji će osigurati zadovoljenje zahtjeva putnika za usluge koje im se nude
5. stalno brinuti o edukaciji zaposlenika, što će osigurati nove kvalitetne usluge za putnike te stalno poboljšanje i usavršavanje postojećih usluga
6. svakog djelatnika prometnog poduzeća upoznati s politikom kvalitete i njenom provedbom, shvatiti njezin smisao i cilj te je prihvatiti kao trajno načelo poslovanja
7. razraditi ciljeve na svim organizacijskim razinama poduzeća, od Uprave, menadžera poslovnih funkcija i drugih djelatnika kako bi se sustavno i temeljito provodila politika kvalitete

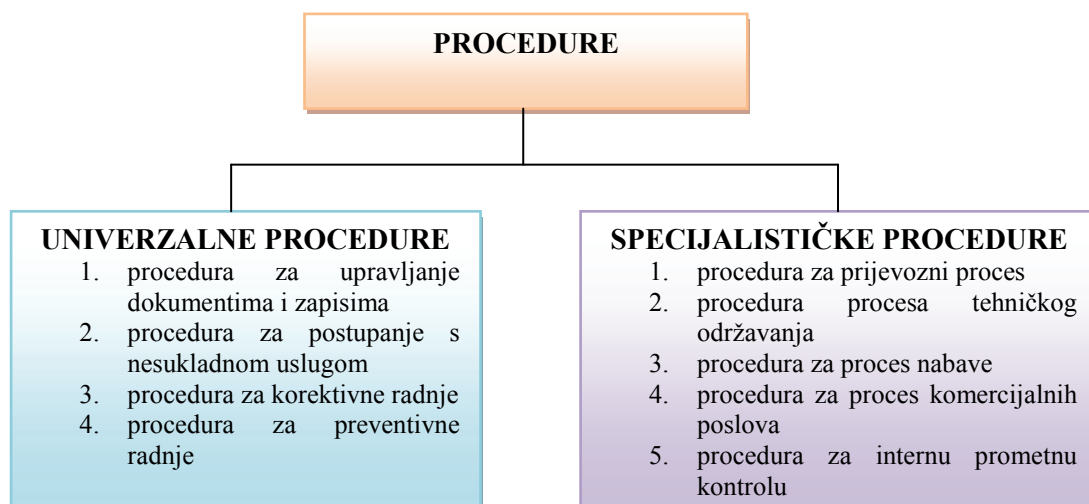
Priručnik sustava upravljanja kvalitetom, osim politike kvalitete, sadrži i:

- a) opis poduzeća koje certificira svoj sustav upravljanja kvalitetom (osnovni podaci o poduzeću, djelatnost i kratki povijesni razvoj poduzeća, organizacijsku strukturu i sl.)

- b) sadržajni koncept priručnika sustava upravljanja kvalitetom (područje primjene, struktura, način izdavanja, izmjena i područje primjene zahtjeva norme)
- c) opis sustava upravljanja kvalitetom (opći zahtjevi, zahtjevi za dokumentacijom, referentni dokumenti)
- d) odgovornost uprave (opredjeljenost uprave za kvalitetu, usmjerenost na kupca, detaljiziranje politike kvalitete, planiranje, ovlasti, odgovornosti i izvješćivanje, ocjena sustava upravljanja kvalitetom od strane uprave, referentni dokumenti i sl.)
- e) upravljanje resursima (nabava resursa, ljudski resursi, infrastruktura i suprastruktura, radno okruženje, referentni dokumenti i sl.)
- f) realizacija proizvodnje prijevozne usluge (planiranje i realizacija prijevozne proizvodnje, procesi usmjereni na kupca, projektiranje i razvoj prijevozne proizvodnje, nabava, proizvodnja prijevozne usluge u užem smislu, upravljanje nadzorom prijevozne proizvodnje, referentni dokumenti i sl.)
- g) mjerenje, analiza i poboljšanje (praćenje i mjerenje ostvarenja ciljeva, a posebice ciljeva kvalitete, upravljanje nesukladnostima, analiza podataka, kontinuirano poboljšavanje, referentni dokumenti i sl.)

Prilikom određivanja vizije, misije i strateških ciljeva prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika, posebnu pozornost treba obratiti na njihov kvalitativni aspekt. Ciljevi kvalitete moraju biti sastavni dio strateških ciljeva i prioritet aktivnosti i menadžera i zaposlenika. O sadržajnim odrednicama vizije, misije i ciljeva bilo je riječi ranije u tekstu. Posebna pozornost prilikom uvođenja ISO 9001 norme u prometno poduzeće mora se posvetiti izradi procedura, radnih uputa i zapisa kvalitete. Procedure se mogu podijeliti na dvije osnovne skupine, i to na: a) univerzalne procedure iz norme i b) specijalističke (stručne) procedure vezane specifično za cestovni prijevoz putnika.

**Slika 151.**: Procedure u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika



*Izvor:* izradio autor

Univerzalne procedure opisuju postupke vezane za ISO 9001 normu koji se mogu upotrijebiti u svim gospodarskim aktivnostima, a ne samo u cestovnom prijevozu putnika. Vezane su za olakšavanje primjene sadržaja norme u praksi. Specijalističke (stručne) procedure su vezane za specifičnu gospodarsku djelatnost poduzeća čiji se sustav upravljanja kvalitetom certificira (u ovom slučaju za djelatnost cestovnog prijevoza putnika). U praksi se specijalističkim procedurama opisuju sve poslovne funkcije odnosno procesi, s posebnim naglaskom na glavni, proizvodni, odnosno prijevozni proces. Koraci u svim procesima koji se odvijaju u poduzeću se opisuju u

radnim uputama. Dakle, radne upute su dokumenti sustava upravljanja kvalitetom niže razine, koji služe „pojašnjenju“ radnih procedura.

U okviru radne procedure za glavni, prijevozni proces, mogu se definirati i izraditi slijedeće radne upute:

1. radna uputa za izradu i provedbu rasporeda rada vozača i vozila
2. radna uputa za izvođenje dnevnog pregleda vozila prije i poslije uporabe
3. radna uputa za prodaju prijevoznih karata i naplatu prijevozne usluge
4. radna uputa za izradu i predaju obračuna prodanih karata od strane vozača i blagajnika
5. radna uputa za provedbu načela defanzivne vožnje
6. radna uputa za popunjavanje tehnološke dokumentacije
7. radna uputa za izvođenje preventivnih pregleda, servisa i ostalih postupaka tehničkog održavanja

Svaka radna uputa predviđa realizaciju određenih poslova i radnih zadataka na razini pojedinog radnog mjesta. Stoga se na svakom radnom mjestu unutar prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika vode tzv. zapisi kvalitete, koji u naravi predstavljaju tehnološke dokumente koji su definirani kao zakonom obavezni ili se moraju voditi odlukom uprave poduzeća ili menadžera za kvalitetu.

U prijevozu putnika u cestovnom prometu, zapisi kvalitete mogu biti:

- a) putni radni list
- b) obračunski list
- c) radni nalog radionice za tehničko održavanje
- d) izdatnice za rezervne dijelove i potrošni materijal
- e) dnevnicu rada
- f) prometni dnevnik
- g) okružnice i cirkularna pisma
- h) radni nalozi vozača, prometnika i drugih prometnih radnika
- i) obrasci rasporeda rada voznog i prometnog osoblja
- j) primopredajni zapisnici za vozila
- k) kartoni preventivnih pregleda, servisa i izvanrednih popravaka vozila
- l) knjige održavanja vozila
- m) redovi vožnje, cjenici i itinereri za javni linijski prijevoz...

Edukacija zaposlenih za kvalitetu osnovni je „alat“ da bi se ISO norma 9001 implementirala u praksi. Edukacija se svodi na dva osnovna oblika: internu i eksternu edukaciju. Interna edukacija zaposlenika se provodi unutar samog poduzeća, a eksterna edukacija zaposlenika se provodi izvan poduzeća, kroz edukativne seminare, treninge, tečajeve i obrazovne programe. Norma ISO 9001 izravno nameće potrebu praćenja i mjerenja zadovoljstva putnika (kupaca) s jedne i zaposlenika s druge strane. Praćenje i mjerenje zadovoljstva putnika i zaposlenika provodi se uglavnom kroz:

- a) anketiranje
- b) intervjuiranje

Radi se, dakle, o univerzalnim „znanstvenim“ metodama koje se provode i primjenjuju i izvan norme upravljanja kvalitetom ISO 9001. O anketiranju i intervjuiranju i njihovoj primjeni u uspostavi sustava upravljanja kvalitetom bilo je riječi ranije u tekstu. Sve navedeno pokazuje i argumentira tezu da je uvođenje norme upravljanja kvalitetom ISO 9001 vrlo složen i dugotrajan proces. Istražujući strukturu posjedovanja certifikata ISO 9001 utvrđeno je da relativno mali broj prometnih poduzeća ima takav certifikat, a relativno je mali interes i za certificiranje sustava upravljanja kvalitetom u skoroj budućnosti<sup>238</sup>. Postavlja se opravdano pitanje: koji su razlozi za to? U nastavku se stoga navode promišljanja autora na tu temu:

---

<sup>238</sup> potpuni rezultati istraživanja upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima za prijevoz putnika će biti izneseni u 9. poglavlju ovog rada

- a) posjedovanje certifikata ISO 9001 još uvijek nije verificirana prednost poduzeća za cestovni prijevoz putnika u odnosu na poduzeća koja certifikat nemaju, na razini Republike Hrvatske<sup>239</sup>
- b) poslovni procesi u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika su izuzetno kompleksni i složeni, pa relativno mali broj menadžera ima „profesionalne hrabrosti“ krenuti u njihovo detaljno opisivanje i prikazivanje
- c) tržište javnog linijskog prijevoza putnika u autobusnom cestovnom prometu još je uvijek regulirano zaštitnim vremenima u redovima vožnje različitih prijevoznika na istim linijama, pa je tržišna pozicija prijevoznika koji imaju pravo obavljanja prijevoza relativno sigurna, bez obzira na postignutu razinu kvalitete
- d) razina formalnog obrazovanja „prosječnog“ zaposlenika koji radi u prometnom poduzeću za cestovni prijevoz putnika ne nudi dovoljno prethodnih znanja o važnosti kvalitete u poslovanju
- e) vrlo loša ekonomska situacija na prijevoznom tržištu<sup>240</sup> ne daje dovoljno „prostora“ menadžmentu prometnih poduzeća da ulaže u kvalitetu
- f) prometna politika na razini države, razini regionalnih uprava te lokalnih samouprava, te nedostatak jasne strategije razvoja javnog prijevoza putnika i prometa općenito, ne motivira stjecanje certifikata ISO 9001 konkretnim mjerama usmjerenim prema gospodarskim i drugim organizacijama vezanim za promet koje se odluče na takav korak

---

<sup>239</sup> iskustva autora govore da je u zemljama Europske unije gotovo nezamislivo provoditi javni natječaj (javnu nabavu) za značajnije poslove u prijevozu putnika, bez da se posjedovanje certifikata ISO 9001 navede kao jedan od osnovnih uvjeta za prijavu prijevoznika na natječaj

<sup>240</sup> negativna gospodarska kretanja i recesija imaju direktan utjecaj na smanjenje prijevozne potražnje i u prijevozu tereta i u prijevozu putnika

## 8. MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM U CESTOVNOM PRIJEVOZU PUTNIKA

Širok spektar alata, načina, metoda i modela upravljanja kvalitetom koji se opisuje u aktualnoj znanstvenoj i stručnoj literaturi, zahtijevao je dodatno istraživanje pogodnosti njihove primjene u djelatnosti cestovnog prijevoza putnika. U nastavku ovog rada daje se prikaz onih načina upravljanja kvalitetom za koje autor drži da ih je, uz određene preinake i prilagodbe, moguće primijeniti na razini prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika, odnosno onih načina upravljanja kvalitetom koji su testirani kroz modele u poslovnoj praksi od strane samog autora ili drugih menadžera u hrvatskim autobusnim poduzećima. Navedeno će se u okviru ovog poglavlja prikazati kroz:

- a) alate za upravljanje kvalitetom
- b) upravljanje znanjem u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika
- c) cjelokupno upravljanje kvalitetom u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika (TQM)
- d) benchmarking proces u cestovnom prijevozu putnika

### 8.1. Alati za upravljanje kvalitetom

Alati za upravljanje kvalitetom su metode čijom implementacijom se mogu, među ostalim, definirati indikatori kvalitete u cestovnom prijevozu putnika, način njihovog utvrđivanja i mjerenja, kao i standardi tih indikatora primjenjivi u svakodnevnom, operativnom poslovanju.

#### 8.1.1. Mjerenje kvalitete po BEX – u

BEX indeks kvalitete<sup>241</sup> je alat koji se koristi za procjenu kvalitete odnosno dostignutog stupnja poslovne izvrsnosti gospodarskih subjekata temeljem financijskih (ekonomskih) veličina koje se prate i mjere tijekom poslovanja. Moguće ga je direktno primijeniti i na prometna poduzeća za cestovni prijevoz putnika. BEX indeks se izračunava slijedećim izrazom (metodologijom):

$$BEX = 0,388 \text{ ex1} + 0,579 \text{ ex2} + 0,153 \text{ ex3} + 0,316 \text{ ex4}$$

gdje su:

BEX – indeks kvalitete

ex1 – profitabilnost

ex2 – stvaranje dodane vrijednosti

ex3 – likvidnost

ex4 – snaga financiranja

Sastavnice BEX indeksa je potrebno dodatno pojasniti. Profitabilnost (ex1) je pokazatelj stupnja poslovne izvrsnosti mjeren odnosom zarade, koja se sastoji od kamata i dobiti prije oporezivanja (EBIT) i kapitala mjerenog ukupnom aktivom (A).

$$\text{ex1} = \text{EBIT}/A$$

Stvaranje dodane vrijednosti (ex2) se bazira na ekonomskom profitu odnosno dobiti, koja prekoračuje cijenu vlastitog kapitala. U međusobni odnos se pritom stavljaju neto poslovna dobit (ND) te vrijednost vlastitog kapitala (VK) kojim se smatra kapital i pričuve, umanjene za revalorizacijske rezerve, i to kroz izraz:

$$\text{ex2} = \text{ND}/\text{VK} * 4 \%$$

---

<sup>241</sup> više o tome dostupno na <http://portal.wlw.hr/Default.aspx?sid=357>

Likvidnost (ex3) je pokazatelj koji se mjeri kroz odnos radnog kapitala (RK) i ukupne aktive (UA). Pritom se radni kapital izračunava kao razlika između tekuće aktive (TA) i tekućih obaveza (TO). Granična mjera likvidnosti iznosi 25 % radnog kapitala u odnosu na aktivu. Dakle, izraz za iskazivanje likvidnosti je:

$$\text{ex3} = \text{RK}/\text{UA} = \text{TA} - \text{TO}/\text{UA}$$

Snaga financiranja (ex4) se temelji na odnosu teorijski slobodnog novca iz svih aktivnosti poduzeća, a što je neto dobit (ND) uvećana za amortizaciju (A) i deprecijaciju te pokriva svih obaveza tim novcem (UO). U BEX modelu je maksimalna vrijednost ovog pokazatelja ograničena na 10, jer je brojnim empirijskim istraživanjima utvrđeno da skraćivanje vremena pokriva obaveza iz dobiti i amortizacije ispod šest mjeseci ne utječe bitno na kvalitetu (poslovnu izvrsnost). Izraz za izračun snage financiranja je:

$$\text{ex4} = 5 \text{ godina} * (\text{ND} + \text{A})/\text{UO}$$

Ovisno o iznosu BEX indeksa, donosi se procjena „stanja“ prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika, na način da je:

$$\begin{aligned} \text{BEX} > 1 &\rightarrow \text{poduzeće je dobro !} \\ 0 < \text{BEX} < 1 &\rightarrow \text{poduzeću su potrebna unapređenja u poslovanju !} \\ \text{BEX} < 0 &\rightarrow \text{egzistencija poduzeća je ugrožena !} \end{aligned}$$

### 8.1.2. Analiza financijskih izvještaja poduzeća

Analiza financijskih izvještaja je najvažniji dio cjelokupne analize poslovanja cestovnog prometnog poduzeća za prijevoz putnika. Pojačan interes za analizom tih izvještaja javlja se prilikom poduzimanja aktivnosti poslovnog planiranja, i to na godišnjoj razini. Analiza financijskih izvještaja daje odgovor na pitanje kako je poduzeće poslovalo u analiziranom razdoblju i kako je moguće poboljšati poslovni rezultat u nastupajućem periodu poslovanja, što znači da je isto preduvjet racionalnog upravljanja poslovanjem i održivim razvojem poduzeća. Pritom treba manipulirati sa što točnijim pokazateljima, čiji stupanj realnosti utvrđuju revizori<sup>242</sup>. Pri tome posebno treba uvažiti činjenicu da je za bonitet poduzeća, odnosno za rezultate financijskih izvještaja zainteresiran vlasnik, menadžment, zaposlenici, banke i drugi vjerovnici, država, jedinice lokalne samouprave i mnogi drugi.

Analiza financijskih izvještaja je usmjerena prema:

- a) analizi stanja imovine, kapitala i financijskih obaveza poduzeća
- b) analizi prihoda i rashoda te poslovnog rezultata odnosno dobiti poduzeća

Za analizu stanja imovine, kapitala i financijskih obaveza poduzeća, podloga je bilanca poduzeća utvrđena na određeni dan, dok je za analizu prihoda i rashoda te dobiti poduzeća, podloga račun dobiti i gubitka za određeno razdoblje. Analizom financijskih izvještaja mogu se utvrditi slijedeći pokazatelji:

- a) ekonomičnost

Ekonomičnost je stupanj „štedljivosti“ (racionalnosti) u ostvarivanju poslovnih učinaka, a izražava se odnosom ostvarenih učinaka i utrošenih elemenata radnog procesa, dakle stavljanjem u odnos inputa i outputa u poslovanju.

---

<sup>242</sup> radi se o internoj ili eksternoj financijskoj reviziji, koja se mora obavljati sukladno zakonskim propisima vezanim za računovodstvo i financije

Kao pokazatelj ekonomičnosti koristi se koeficijent ekonomičnosti (E), koji se izražava kao odnos ukupnih poslovnih prihoda (UP) i ukupnih poslovnih rashoda (UR).

$$E = UP/UR$$

Koeficijent ekonomičnosti može biti veći od jedan (poslovanje je ekonomično), manji od jedan (poslovanje je neekonomično), te jednak jedan (poslovanje je na granici ekonomičnosti). Ekonomičnost se, u cestovnim prometnim poduzećima, osim na gore prikazanoj korporativnoj razini, može izračunati i na razini:

- a) pojedinog vozila (sredstva za rad)
  - b) pojedine grupe linija (segmenta prijevoznog tržišta)
  - c) pojedine prijevozne linije
  - d) pojedinog polaska na prijevoznoj liniji
- b) rentabilnost (profitabilnost)

Rentabilnost se koristi, od strane ekonomskih analitičara, kao indikator upravljačke, odnosno menadžerske djelotvornosti, kao mjera sposobnosti poduzeća za povrat odgovarajućih ulaganja te kao metoda za predviđanje buduće dobiti.

**Tablica 43.:** Pokazatelji rentabilnosti

<b>POKAZATELJI</b>	<b>BROJNIK</b>	<b>NAZIVNIK</b>
Neto profitna marža	Neto dobit + kamate	Ukupni prihod
Bruto profitna marža	Bruto dobit + kamate	Ukupni prihod
Neto rentabilnost imovine	Neto dobit + kamate	Ukupna imovina
Bruto rentabilnost imovine	Bruto dobit + kamate	Ukupna imovina
Rentabilnost vlastitog kapitala	Neto dobit	Vlasnička glavnica

*Izvor:* obradio autor prema Vujić, V.: „Pokazatelji učinkovitosti poslovne izvrsnosti“, HGK, ŽK Rijeka, dostupno na [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net) (08.03.2012.)

Dakle, profitabilnost pokazuje koliko je poduzeće u cestovnom prijevozu putnika ostvarilo dobiti na svaku novčanu jedinicu koju su vlasnici uložili u poslovanje tog poduzeća.

- c) pokazatelji investiranja

Pokazatelji investiranja pokazuju mogućnosti i perspektive poduzeća za cestovni prijevoz putnika kao predmeta investicija i poduzetničkog ulaganja. Na takav način se mjeri isplativost ulaganja u dionice ili drugi vlasnički oblik konkretne prijevozničke tvrtke.

**Tablica 44.:** Pokazatelji investiranja

<b>POKAZATELJI</b>	<b>BROJNIK</b>	<b>NAZIVNIK</b>
Dobit po dionici	Neto dobit	Broj dionica
Dividenda po dionici	Dio dobiti za dividende	Broj dionica
Odnos isplate dividendi	Dividenda po dionici	Dobit po dionici

*Izvor:* obradio autor prema Vujić, V.: „Pokazatelji učinkovitosti poslovne izvrsnosti“, HGK, ŽK Rijeka, dostupno na [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net) (08.03.2012.)



d) proizvodnost

Proizvodnost se definira kao odnos količine učinaka i bilo kojeg elementa koji sudjeluje u procesu proizvodnje prijevozne usluge u putničkom prometu. U praksi, proizvodnost predstavlja efikasnost korištenja ljudskog rada koji je angažiran unutar prometnog poduzeća za prijevoz putnika. Izražava se slijedećim matematičkim izrazima:

$$P = UP/Nzap.$$

$$P = D/Nzap.$$

gdje je:

P – proizvodnost

UP – ukupan prihod

D – dobit

Nzap. – broj zaposlenih

e) likvidnost

Likvidnost je sposobnost nesmetanog toka svih bitnih čimbenika u poslovnom procesu prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika te njihovo pretvaranje iz materijalnog u novčani oblik te obrnuto. Usko vezan pojam uz pojam likvidnosti je pojam solventnosti, koji određuje sposobnost poduzeća da podmiruje svoje financijske obaveze u rokovima dospijeca.

**Tablica 45.:** Pokazatelji likvidnosti

POKAZATELJI	BROJNIK	NAZIVNIK
Koeficijent tekuće likvidnosti	Kratkotrajna imovina	Kratkoročne obaveze
Koeficijent ubrzane likvidnosti	Kratkotrajna imovina - zalihe	Kratkoročne obaveze
Koeficijent trenutne likvidnosti	Novac	Kratkoročne obaveze
Koeficijent financijske stabilnosti	Dugotrajna imovina	Kapital + dugoročne obaveze

*Izvor:* obradio autor prema Vujić, V.: „Pokazatelji učinkovitosti poslovne izvrsnosti“, HGK, ŽK Rijeka, dostupno na [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net) (08.03.2012.)

U aktualnoj znanstvenoj i stručnoj literaturi mogu se pronaći stajališta da koeficijent tekuće likvidnosti ne bi smio biti manji od dva, što znači da kratkotrajna imovina mora biti makar dva puta veća od kratkoročnih obaveza. Koeficijent ubrzane likvidnosti bi trebao biti minimalno jednak jedan, što znači da kratkoročne obaveze ne bi smjele biti veće od kratkotrajne imovine umanjene za zalihe. Koeficijent trenutne likvidnosti ne bi trebao biti manji od 0.10, odnosno od 10 %, dok bi koeficijent financijske stabilnosti trebao biti manji od jedan.

f) pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti i način njihovog izračuna se mogu prikazati slijedećom tablicom:

**Tablica 46.:** Pokazatelji zaduženosti

<b>POKAZATELJI</b>	<b>BROJNIK</b>	<b>NAZIVNIK</b>
Koeficijent zaduženosti	Ukupne obaveze	Ukupna imovina
Koeficijent vlast. financiranja	Vlasnička glavnica	Ukupna imovina
Koeficijent financiranja	Ukupne obaveze	Vlasnička glavnica
Stupanj pokrića I	Vlasnička glavnica	Dugotrajna imovina
Stupanj pokrića II	Vlasnička glavnica + dugoročne obaveze	Dugotrajna imovina

*Izvor:* obradio autor prema Vujić, V.: „Pokazatelji učinkovitosti poslovne izvrsnosti“, HGK, ŽK Rijeka, dostupno na [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net) (08.03.2012.)

g) pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti mjere efikasnost kojom cestovno prometno poduzeće za prijevoz putnika koristi vlastite resurse te kojom brzinom imovina poduzeća cirkulira u poslovnom procesu.

**Tablica 47.:** Pokazatelji aktivnosti

<b>POKAZATELJI</b>	<b>BROJNIK</b>	<b>NAZIVNIK</b>
Koef. obrtaja ukupne imovine	Ukupni prihod	Ukupna imovina
Koef. obrtaja kratkotrajne imovine	Ukupni prihod	Kratkotrajna imovina
Koef. obrtaja potraživanja	Prihodi od prodaje	Potraživanja
Dani vezivanja sredstava	Broj dana u godini	Koef. obrtaja potraživanja

*Izvor:* obradio autor prema Vujić, V.: „Pokazatelji učinkovitosti poslovne izvrsnosti“, HGK, ŽK Rijeka, dostupno na [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net) (08.03.2012.)

### 8.1.3. Diskonfirmacijski model mjerenja kvalitete

Najnoviji objavljeni podaci<sup>243</sup> govore o tome kako se danas gotovo 70 % svjetskog BDP – a ostvaruje u uslužnom sektoru, u kojem istovremeno radi otprilike isto toliki postotak ukupno zaposlene radne snage. Kupci biraju onu uslugu koja na najbolji mogući način zadovoljava njihove potrebe, odnosno onu koja je „najkvalitetnija“. Međutim, gledano s menadžerskog aspekta, razina kvalitete usluga općenito, pa tako i prijevoznih usluga, direktno je vezana za njihove „financijske performanse“. To je još jedan dodatni argument zašto, kod analize moguće primjene alata za upravljanje kvalitetom u poduzećima za prijevoz putnika u cestovnom prometu, posebnu pozornost treba posvetiti tzv. ekonomskim pokazateljima odnosno alatima<sup>244</sup>. Nastavljajući trend međusobne ovisnosti i povezanosti kvalitete usluga (i onih prijevoznih) i financijskih performansi poduzeća (i onih za cestovni prijevoz putnika), razvijen je tzv. diskonfirmacijski model mjerenja kvalitete usluga. Prema diskonfirmacijskom modelu, kupci (pa i oni prijevoznih usluga) imaju određena „predkonzumna“ očekivanja, odnosno „predviđaju“ kvalitetu prijevozne usluge i prije nego je stvarno koriste.

Dakle, jednom kada je prijevozna usluga konzumirana, očekivanja kupaca – putnika se mogu diskonfirmirati:

- pozitivno – onda kada je razina kvalitete prijevozne usluge koja je korištena na višoj razini od očekivane razine kvalitete prijevozne usluge
- negativno – onda kada je razina kvalitete prijevozne usluge koja je korištena ispod očekivane razine kvalitete prijevozne usluge

<sup>243</sup> dostupno na [www.hup.hr/stanje\\_gospodarstva](http://www.hup.hr/stanje_gospodarstva) (23.07.2011.)

<sup>244</sup> opširnije opisano ranije u točkama 8.1.1. i 8.1.2.

Na diskonfirmaciju utječu dva osnovna faktora, i to:

- a) očekivanja u vezi s razinom kvalitete neke usluge prije njenog korištenja, i
- b) stvarna razina kvalitete izvršene prijevozne usluge

Pritom treba uvažiti činjenicu da na očekivanja vezana za kvalitetu prijevozne usluge mogu utjecati razni čimbenici, kao što su: a) sjećanja na prošla iskustva, b) usmena komunikacija s drugim potrošačima, c) informacije iz „druge“ ili „treće“ ruke, d) društvena sredina, itd. Diskonfirmacijski model, kao i većina drugih alata za upravljanje kvalitetom usluga, polazi od identifikacije odnosno odabira onih karakteristika usluge koje presudno utječu na njenu kvalitetu. Pri tome se popis poželjnih atributa izvodi iz osnovnih potreba kupaca, odnosno osnovnih očekivanja od npr. prijevozne usluge.

Kod diskonfirmacijskog modela u tu svrhu se uglavnom koristi tzv. SERVQUAL skala, koja definira attribute usluga, koje se mogu grupirati u deset osnovnih skupina:

- pouzdanost usluge
- originalnost usluge
- određenost usluge
- pristupačnost usluge
- komunikacija vezana za uslugu
- sposobnost pružatelja usluge
- uljudnost pružatelja usluge
- kredibilitet pružatelja usluge
- odaziv pružatelja usluge na zahtjeve kupaca
- poznavanje želja i potreba kupaca

Na primjeru poduzeća za cestovni prijevoz putnika, prilikom svakog mjerenja kvalitete, potrebno je formirati posebnu listu atributa, koja zadovoljava sve specifičnosti prijevozne usluge. Sadržaj posebne liste atributa ovisi o kreativnosti menadžera kvalitete ili menadžera iz uprave poduzeća (top managementa), kao i o „dijelu“ prijevozne usluge čija se kvaliteta želi ocijeniti. Diskonfirmacijski model mjerenja kvalitete koristi, u svrhu izražavanja dostignute razine kvalitete, slijedeći matematički izraz:

$$Q_{it} = \sum_j (P_{ijt} - E_{ijt})$$

gdje je:

Q – kvaliteta

$P_{ijt}$  – percepcija iskorištene usluge od strane kupca „i“

$E_{ijt}$  – očekivanja u vezi kvalitete određene usluge od strane kupca „i“

t – vrijeme ocjenjivanja kvalitete usluge

j – broj promatranih svojstava usluge

Pri tome je poželjno da iznos  $Q_{it}$  ima što veću pozitivnu vrijednost. Anketiranje vezano za ocjenjivanje kvalitete se provodi u relativno kratkom vremenskom intervalu<sup>245</sup>, kako bi se dobio što konkretniji i precizniji uvid u trenutno stanje kvalitete prijevozne usluge koju cestovno prometno poduzeće za prijevoz putnika realizira. Analize većine provedenih ispitivanja kvalitete usluga korištenjem diskonfirmacijskog modela, dostupne u aktualnoj znanstvenoj i stručnoj literaturi, pokazale su da kupci očekuju mnogo više od usluge nego što dobiju, odnosno da je dobiveni rezultat često negativnog predznaka. Smatra se da je glavni uzrok ovakvog stanja preagresivni marketing poduzeća, koji kupcima obećava previše u pogledu kvalitete usluga koje poduzeće pruža, podižući pritom očekivanja putnika na previsoku i često nerealnu razinu.

<sup>245</sup> npr. u gradskom prijevozu putnika u trajanju od svega nekoliko sati

#### 8.1.4. „Revidirani“ CAF model poslovne izvrsnosti

Istražujući modele i alate upravljanja kvalitetom koji mogu biti primjenjivi u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika, poseban osvrt zahtjeva tzv. CAF model poslovne izvrsnosti<sup>246</sup>. CAF model poslovne izvrsnosti je razvijen kao posljedica sustavne brige o kvaliteti upravljanja javnom upravom u zemljama EU, u posljednjih 15 – ak godina<sup>247</sup>. On zapravo predstavlja bodovni alat koji mjeri postignutu razinu poslovne izvrsnosti upravljanja u javnoj upravi EU kroz postupak samoprocjene. Alat sadrži devet ključnih pokazatelja, koji obuhvaćaju ukupno 27 kriterija. Utemeljen je na EFQM<sup>248</sup> modelu upravljanja kvalitetom.

Ključni pokazatelji kvalitete koji se ocjenjuju kroz definirane kriterije su:

1. vodstvo – menadžment
2. zaposlenici
3. poslovna politika i strategija
4. poslovni partneri i resursi
5. poslovni procesi
6. zadovoljstvo zaposlenih
7. zadovoljstvo građana (šire društvene zajednice)
8. briga za zajednicu
9. ključni ekonomski rezultati poslovanja

Autor smatra da je, u kontekstu moguće uporabe u prometnim poduzećima za prijevoz putnika, CAF model poslovne izvrsnosti potrebno revidirati i nadograditi, te ga testirati u poslovnoj praksi, što je tijekom ovog istraživanja većim dijelom i učinjeno. Pritom ključni pokazatelji ostaju nepromijenjeni, a za svaki se mogu definirati po tri glavna kriterija.

Ciljevi koji se pritom žele postići su:

- a) dobiti zajedničke standarde kvalitete prijevozne usluge
- b) izraditi jeftin i svim prijevozničkim poduzećima dostupan alat za upravljanje kvalitetom, koji će funkcionirati po principu samoprocjene
- c) unaprijediti upravljanje kvalitetom u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika
- d) omogućiti usporedbu dostignute razine kvalitete u različitim prometnim poduzećima

**Tablica 48.:** Model „revidiranog“ CAF modela poslovne izvrsnosti za cestovna prometna poduzeća za prijevoz putnika

1. RUKOVODSTVO	1.1. rukovodstvo usmjereno kvaliteti	1 2 3 4 5
	1.2. aktivnosti menadžmenta kvalitete	1 2 3 4 5
	1.3. unapređenje kvalitete od strane rukovodstva	1 2 3 4 5
2. ZAPOSLENICI	2.1. edukacija zaposlenika	1 2 3 4 5
	2.2. broj reklamacija na rad zaposlenika	1 2 3 4 5
	2.3. fluktuacija radne snage	1 2 3 4 5
3. POLITIKE I STRATEGIJA	3.1. jasnoća, sadržaj i primjena politike kvalitete	1 2 3 4 5
	3.2. ukomponiranost brige o kvaliteti u poslovnu strategiju	1 2 3 4 5
	3.3. jasnoća, sadržaj i primjena poslovne politike	1 2 3 4 5
4. PARTNERSTVO I RESURSI	4.1. briga o dobavljačima	1 2 3 4 5
	4.2. briga o resursima	1 2 3 4 5
	4.3. briga o kupcima	1 2 3 4 5

<sup>246</sup> više o tome na [www.consultor.hr](http://www.consultor.hr) (12.07.2011.)

<sup>247</sup> CAF = Common Assessment Framework

<sup>248</sup> EFQM = European Foundation for Quality Management

5. PROCESI	5.1. stanje definiranosti i opisivanja procesa	1 2 3 4 5
	5.2. aktivnosti na reinženjeringu procesa	1 2 3 4 5
	5.3. stanje definiranja i opisivanja procedura i radnih uputa vezanih za poslovne procese	1 2 3 4 5
6. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	6.1. zadovoljstvo plaćama i drugim primanjima te pravima iz radnog odnosa	1 2 3 4 5
	6.2. zadovoljstvo uvjetima rada i zaštitom na radu	1 2 3 4 5
	6.3. stupanj svijesti zaposlenih o važnosti kvalitete	1 2 3 4 5
7. ZADOVOLJSTVO GRAĐANA	7.1. zadovoljstvo vozilima kojima se obavlja prijevoz	1 2 3 4 5
	7.2. zadovoljstvo vozačima koji obavljaju prijevoz	1 2 3 4 5
	7.3. zadovoljstvo organizacijom i provedbom prijevoza	1 2 3 4 5
8. BRIGA ZA ZAJEDNICU	8.1. sudjelovanje u projektima korisnim za društveno okruženje	1 2 3 4 5
	8.2. briga o čovjekovom okolišu	1 2 3 4 5
	8.3. briga o interesima utjecajnih skupina	1 2 3 4 5
9. KLJUČNI POSLOVNI REZULTATI	9.1. profitabilnost	1 2 3 4 5
	9.2. ekonomičnost	1 2 3 4 5
	9.3. likvidnost	1 2 3 4 5
10. UKUPNI ZBROJ OCJENA		

*Izvor:* prilagodio autor prema EFQM upitniku tvrtke „Motorola“, dostupno na [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net), (13.08.2010.)

Svih 27 kriterija kvalitete, kao što je vidljivo iz tablice, ocjenjuje se ocjenama od 1 (vrlo loše) do 5 (izvrsno)<sup>249</sup>. Na temelju ukupnog broja bodova i prosječne ocjene, donosi se procjena brige o kvaliteti, odnosno procjena efikasnosti i efektivnosti sustava upravljanja kvalitetom. Također je moguće prepoznati „slabe točke“ tog sustava, te postaviti ciljeve kvalitete (očekivanu prosječnu ocjenu stanja sustava upravljanja kvalitetom, različitu od poduzeća do poduzeća) za nastupajuće razdoblje. Autor smatra da će ovaj model, zbog svoje transparentnosti i jednostavnosti, doživjeti širu primjenu u poslovnoj praksi prometnih poduzeća za prijevoz putnika.

#### 8.1.5. Ostali alati za upravljanje kvalitetom

U sklopu istraživanja provedenog u vezi s ovim poglavljem, modelirani su i testirani drugi alati upravljanja kvalitetom, primjenjivi u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika.

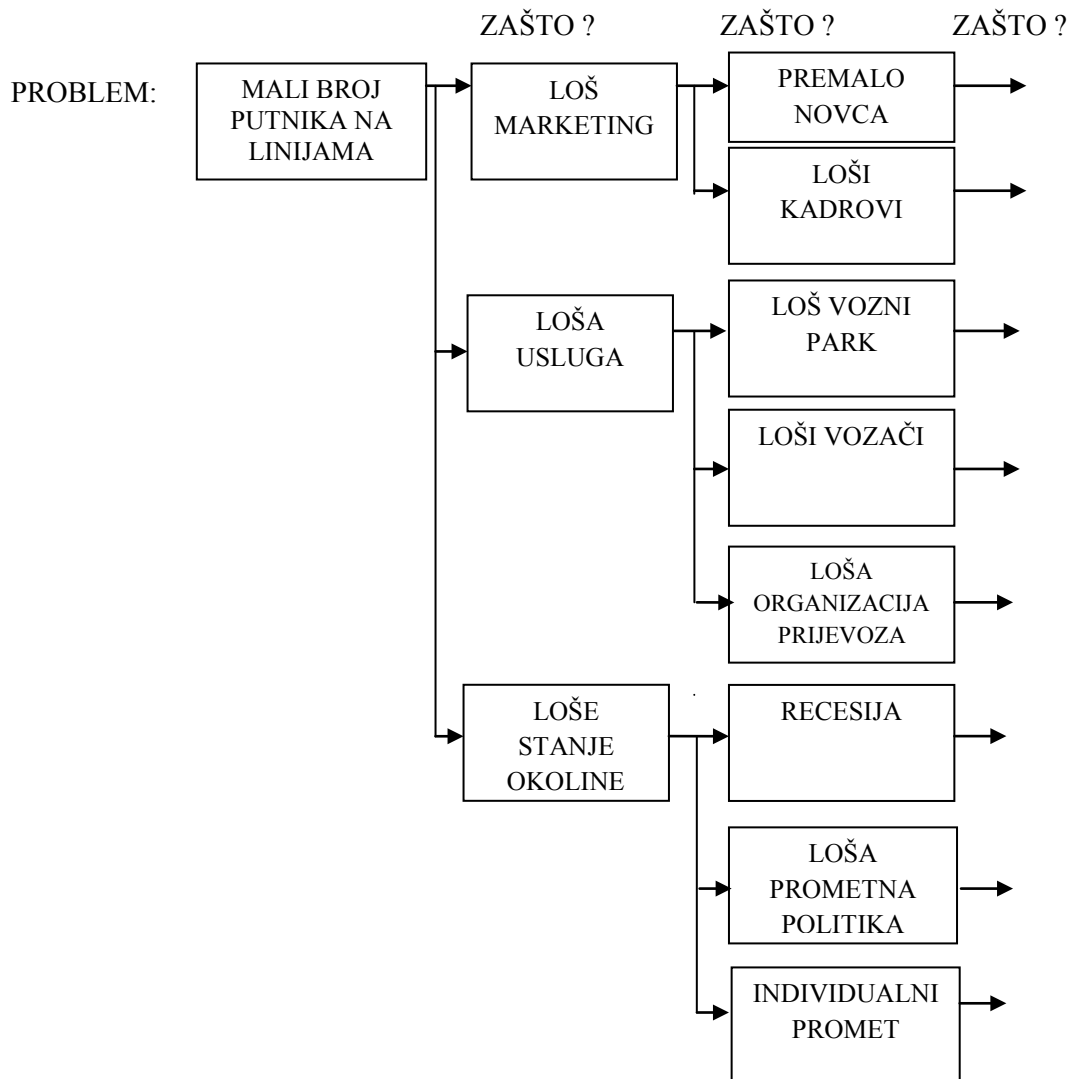
Autor se pritom, temeljem osobne procjene i iskustva, odlučio za slijedeće alate:

- dijagram „zašto, zašto?“
- dijagram „kako, kako?“
- SWOT matrica (analiza)

Dijagram „zašto, zašto?“ je relativno jednostavan alat primjenjiv kod analize i rješavanja poslovnih problema, pa tako i problema kvalitete. Definira se unaprijed neka konstatacija ili posljedica, te se nizom odgovora na pitanje „zašto?“ dolazi do odgovora koji nas zadovoljavaju. Do konačnog rezultata problema primjenom ove metode, dolazi se postupnom eliminacijom manje realnih uzroka nekog problema.

<sup>249</sup> 1 – vrlo loše, 2 – loše, 3 – dobro, 4 – vrlo dobro, 5 - izvrsno

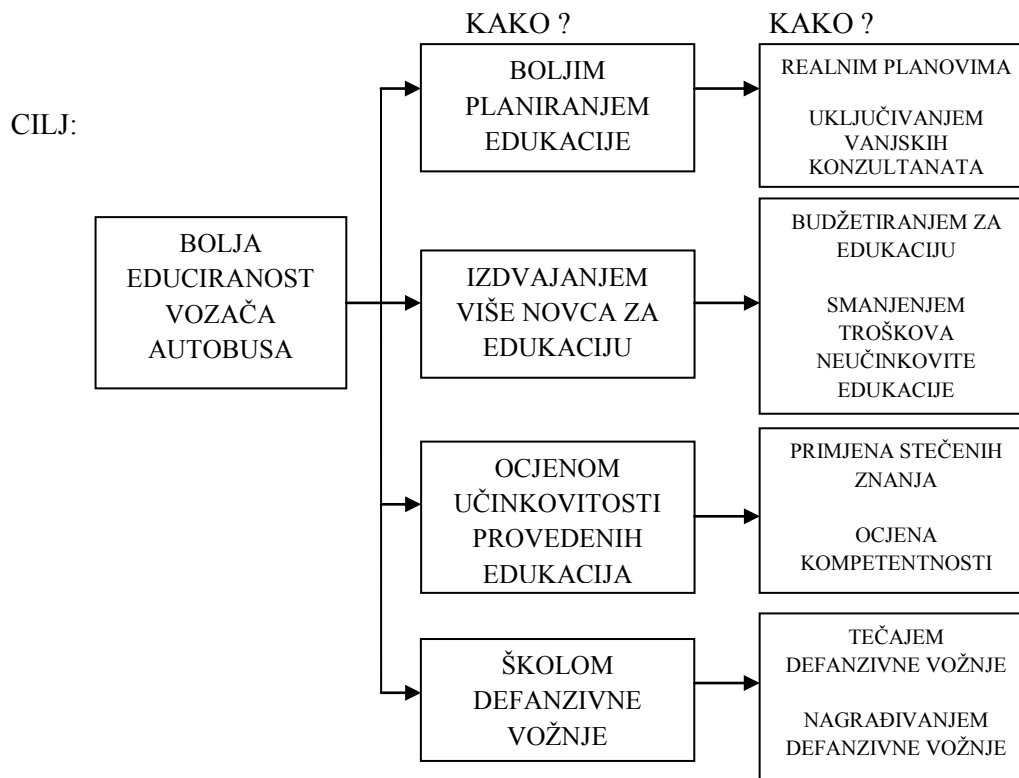
**Slika 152.:** Model primjene dijagrama „zašto, zašto ?“ u cestovnom prometnom poduzeću za prijevoz putnika



*Izvor:* izradio autor prema općoj definiciji dijagrama „zašto, zašto ?“

Dijagram „kako, kako ?“ je metodološki sličan dijagramu „zašto, zašto ?“, odnosno do rezultata se dolazi postupnom eliminacijom manje realnih uzroka poslovnih problema, odgovarajući na pitanje „kako ?“.

**Slika 153.:** Model primjene dijagrama „kako, kako ?“ u cestovnom prometnom poduzeću za prijevoz putnika



*Izvor:* izradio autor prema općem dijagramu „kako, kako ?“

SWOT matrica<sup>250</sup> ili analiza je najkorišteniji alat za upravljanje kvalitetom koji se primjenjuje u gospodarstvu, pa tako i u prometnim poduzećima za prijevoz putnika.

Metoda SWOT analize se realizira kroz dvije faze<sup>251</sup>:

- a) izvršenje interne analize poduzeća, i to:
  - glavnih internih sposobnosti
  - kritičnih internih sposobnosti
- b) izvršenje eksterne analize poduzeća, i to:
  - prilika u okruženju
  - glavnih prijetnji iz okruženja

Vežano za dobivene rezultate SWOT analize, moguće je definiranje četiriju različitih strategija, i to<sup>252</sup>:

- a) strategija mini – mini (WT): traži načine i mogućnosti minimiziranja internih slabosti i prijetnji iz okruženja
- b) strategija mini – maxi (WO): traži načine i mogućnosti minimiziranja internih slabosti i maksimiziranja prilika koje pruža okruženje
- c) strategija maxi – mini (ST): traži načine i mogućnosti maksimiziranja svojih internih sposobnosti i minimiziranja prijetnji iz okruženja
- d) strategija maxi – maxi (SO): traži načine i mogućnosti maksimiziranja svojih internih sposobnosti, uz maksimalno korištenje prilika iz okruženja

<sup>250</sup> Strengths – sposobnosti ili snage, Weaknesses – slabosti, Opportunities – prilike, Threats - prijetnje

<sup>251</sup> Kondić, Ž.: „Kvaliteta i metode poboljšanja“, Zrinski, Varaždin, 2004. god., str. 299

<sup>252</sup> Kondić, Ž., op. cit., str. 301

**Tablica 49.:** Model SWOT analize cestovnog prometnog poduzeća za prijevoz putnika

<p><b>S – SNAGE</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. kvalitetan vozački kadar</li><li>2. stabilna tržišna pozicija</li><li>3. imidž poduzeća</li><li>4. formalizirani sustav upravljanja kvalitetom</li></ol>	<p><b>W – SLABOSTI</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. loš vozni park</li><li>2. višak zaposlenika u pratećim djelatnostima, izvan procesa prijevoza</li><li>3. heterogenost voznog parka</li><li>4. disperziranost tržišta</li></ol>
<p><b>O – PRILIKE</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ulazak u EU kao mogućnost za širenje tržišta</li><li>2. revizija prometne politike u smislu poticanja korištenja javnog prijevoza putnika</li><li>3. kriza u konkurentskim poduzećima</li><li>4. sve skuplji individualni prijevoz</li></ol>	<p><b>T – PRIJETNJE</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. jačanje autotaksi prijevoza putnika</li><li>2. jačanje carpoolinga</li><li>3. stalni rast cijena goriva</li><li>4. nestabilna politička situacija</li></ol>

Izvor: izradio autor

## 8.2. Upravljanje znanjem u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika

Upravljanje znanjem u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika može se analizirati i valorizirati kroz:

- a) stvaranje i vrednovanje znanja
- b) modele upravljanja znanjem
- c) primjenu znanja u poslovanju

### 8.2.1. Stvaranje i vrednovanje znanja

Stvaranje i vrednovanje znanja jedna je od prioriternih zadaća menadžmenta svih razina u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika. To nije samo zahtjev iz međunarodnih normi upravljanja kvalitetom, već i jedan od preduvjeta konkurentnosti na liberaliziranom prometnom tržištu. Stvaranje znanja može i mora biti usmjereno na obje glavne „grupacije“ zaposlenika u prometnom poduzeću: menadžere i operativne izvršitelje, a posebice sve one koji neposredno sudjeluju u realizaciji prijevoznog procesa kao glavnog poslovnog procesa u prometnom poduzeću.

I menadžeri i operativni izvršitelji, naime, stječu potrebna znanja i vještine vezane za svoje radne zadatke i za svoja radna mjesta, na nekoliko osnovnih načina:

- a) formalnom naobrazbom
- b) treninzima
- c) kroz tečajeve i seminare
- d) internom edukacijom
- e) cijeloživotnim „samoobrazovanjem“

Edukacija i njome omogućeno stvaranje znanja kod menadžera cestovnih prometnih poduzeća za prijevoz putnika, zahtijevaju poseban osvrt. Primjenom zakonskih propisa i podzakonskih akata koji su u većoj mjeri usklađeni s pravnom stečevinom EU, a koji predviđaju uvjet strukovne osposobljenosti osoba odgovornih za organizaciju prijevoza<sup>253</sup> kao jedan od uvjeta za dobivanje licencije djelatnosti, nesporno je započelo „razdoblje znanja“ i u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika. U tom kontekstu je potrebno ponuditi odgovor na pitanje: što je to menadžer cestovnog prijevoza i tko to uopće može biti? Naime, neovisno o predmetu poslovanja, zadaci i obaveze koji su nedostižni za pojedince, razlogom su okupljanja ljudi u skupine, a s ciljem njihovog ispunjenja. Tako su nastala današnja trgovačka društva i obrti, u okviru kojih je potrebno

<sup>253</sup> tzv. „upravitelj prijevoza“



uskладiti planiranje, ljudski rad, rukovođenje, upravljanje ljudskim resursima i kontroliranje. Za sve navedene poslovne aktivnosti, poglavito u cestovnom prijevozu, potrebni su menadžeri koji moraju biti usmjereni na rezultate i na ljude, ili na oba, u privatnim poduzećima još uvijek često nespojiva elementa, s namjerom da objedine tri segmenta svog djelovanja i djelovanja poduzeća:

- a) postavljene ciljeve
- b) tim i pojedince u timu
- c) poslovne rezultate

Realno postavljene ciljevi, pojedinci i timovi motivirani za njihovo ostvarenje, te kvalitetan menadžer jamče uspjeh poslovne organizacije, za što je definitivno, kroz poziciju menadžera, potrebno optimizirati vrstu zadatka, način njegova obavljanja, stil rukovođenja te karakteristike tima, odnosno pojedinaca unutar tima. Činjenica koja je očita, za razliku od nekih drugih grana gospodarstva, jest da je cestovni prijevoz putnika djelatnost koja podrazumijeva velike troškove te djelatnost u kojoj njeni prihodi ne dozvoljavaju menadžerima paušalne niti ishitrene poslovne odluke.

Edukacija menadžera cestovnog prijevoza, u kontekstu svega navedenog, treba osigurati da:

1. bude ostvaren i zadržan integritet menadžera, koji podrazumijeva pouzdanost, vjerodostojnost, osobnu i profesionalnu korektnost i poštenje
2. se ostvari usmjerenost ka učinku, odnosno ostvarenju ciljeva, što podrazumijeva postavljanje izazovnih ciljeva, samoinicijativnost, upornost i posvećenost postizanju što boljih rezultata
3. se realiziraju interpersonalna umijeća odnosno vještine, koje podrazumijevaju umijeće motiviranja i nadahnuća drugih, komunikacijsku snagu, izgradnju kvalitetnih međuljudskih odnosa i povjerenja te stalnu stručnu nadogradnju i međusobnu suradnju
4. se potiče i nagrađuje sposobnost i stručnost, a koji podrazumijevaju stalno osobno usavršavanje, profesionalnost, snalažljivost u rješavanju problema te kreativnost i inovativnost
5. se osigura mogućnost upravljanja promjenama, što podrazumijeva strateško razmišljanje i odlučnost u donošenju poslovnih odluka

Također je potrebno naglasiti da stvaranje znanja kod menadžera cestovnog prijevoza treba eliminirati učestale nedostatke u menadžerskim aktivnostima, i to:

- a) prebacivanje odgovornosti za vlastiti neuspjeh na druge
- b) nedostatak osobne inicijative i tromost
- c) nesposobnost učenja na vlastitim i tuđim greškama
- d) zatvorenost prema tuđim promišljanjima, novim idejama i inovativnom razvoju
- e) nedostatak osnovnih društvenih vještina

Dakle, stvaranje znanja kod menadžera cestovnog prijevoza ima za zadatak stvoriti određene menadžerske kompetencije<sup>254</sup> koje će imati za „posljedicu“ podizanje razine kvalitete prijevozne usluge. Stvaranje znanja ima također vrlo važnu ulogu i kod radnika, a posebice kod vozača. Posao vozača cestovnih motornih vozila nekada i danas ne podrazumijeva iste, pa čak niti slične profesionalne aktivnosti. Mr.sc. Peulić<sup>255</sup> piše: „Vozač u 21. stoljeću je pilot cestovnog motornog vozila, s tom razlikom u odnosu na prošla vremena da danas osobnu misiju i misiju poduzeća uglavnom obavlja i realizira sam“. Takvo razmišljanje je posebno aktualno i ima smisla kada se govori o vozačima koji rade u cestovnom prijevozu putnika. Konkurentnost pojedinog prijevoznika

---

<sup>254</sup> kompetencije po definicijama iz aktualne stručne i znanstvene literature predstavljaju skup znanja, umijeća i vještina koje se mogu naučiti ili stalnim usavršavanjem razviti do određene razine, koje u konačnici ovise o samom pojedincu, a Anić i Goldstein u „Rječniku stranih riječi“ iz 2000. godine na 710. stranici, isti pojam definiraju kao „priznatu stručnost i sposobnost kojom netko stvarno i realno raspolaže“

<sup>255</sup> Peulić, V.: „Obuka, trening i kondicioniranje vozača u 21. vijeku – piloti XXI. vijeka – logistički provajderi“, dostupno na [www.vozi.org/indeks.php?view=article&catid=35%](http://www.vozi.org/indeks.php?view=article&catid=35%25)

značajno ovisi o tome koliko su njihovi vozači kompetentniji i profesionalniji od vozača konkurencije. Vozač danas ne mora biti samo profesionalac lojalan poslodavcu, poznavatelj vještina i tehnike vožnje, već i prodavatelj prijevoznih karata, turistički vodič, „ambasador“ svog poduzeća, psiholog, ponekad i „rame za plakanje“ putniku, a uvijek promicatelj i zagovornik kvalitetne prijevozne usluge čiji je osnovni „čimbenik izgradnje“. Pri tome je važnost znanja i kompetencija vozača posebno izražena u povremenom prijevozu putnika. Važnost znanja kao resursa također posebno dolazi do izražaja u današnjem vremenu globalne i regionalnih gospodarskih kriza. Prijevozna poduzeća mijenjaju poslovnu filozofiju, kvaliteta s vremenom postaje najvažnija i usmjerena, među ostalim, i na eliminaciju onih prijevoznika koji su „zalutali“ na određeno prometno tržište, pa čak i u „branšu“. Pri tome je jedan od mogućih modela „stvaranja“ znanja kod vozača u cestovnom prijevozu putnika onaj prihvaćen na razini EU – a.

Obuka vozača pritom se realizira u tri smjera:

- a) tzv. inicijalna obuka (u trajanju od 240 nastavnih sati)
- b) tzv. obuka za prekvalifikaciju (u trajanju od 70 sati)
- c) obuka za zadržavanje „stečenih prava“ (u trajanju od 30 sati)

Za vrijeme inicijalne<sup>256</sup> obuke potrebno je usvojiti teorijska znanja iz domene prometne politike EU i novih „europskih“ prometnih propisa te pravila rada, posebice u međunarodnom cestovnom prijevozu. Obavezna teoretska nastava nadopunjuje se obukom na specijalnim poligonima na kojima se kondicioniraju vještine i umijeće upravljanja vozilima za prijevoz putnika u realnim prometnim (eksploatacijskim) uvjetima. Pri tome je određen period od pet godina kao vremenski interval praćenja rada profesionalnih vozača. U tom razdoblju se realizira i tzv. periodička izobrazba (obuka) vozača u trajanju od najmanje 30 sati teoretske i praktične nastave<sup>257</sup>. Među zemljama koje će ulaskom u Europsku uniju preuzeti „novi“ sustav edukacije vozača profesionalaca je i Hrvatska. Zakon o prijevozu u cestovnom prometu<sup>258</sup>, kao „lex – specialis“ za djelatnost cestovnog prijevoza putnika, propisao je način edukacije vozača i uvjete njihove stručne osposobljenosti u Republici Hrvatskoj, kako za unutarnji, tako i za međunarodni prijevoz. Isto je pobliže opisano Pravilnikom o početnoj i periodičkoj izobrazbi vozača<sup>259</sup>.

Predmetni akt zahtjeva poseban osvrt i komentar. Sastavljen je od sedam cjelina, i to od:

1. općih odredbi
2. općih uvjeta stjecanja početnih kvalifikacija i provedbe periodičke izobrazbe vozača
3. uvjeta za rad i načina rada centara za osposobljavanje profesionalnih vozača
4. sadržaja, načina i programa stjecanja početnih kvalifikacija vozača
5. sadržaja, načina i programa provođenja periodičke izobrazbe vozača
6. prijelaznih i završnih odredbi
7. priloga – obrazaca

Ovdje autor želi iznijeti osobni stav o, po vlastitom mišljenju, nedostacima u predmetnom pravilniku. Kao prvo, pravilnik propisuje dokazivanje stečene stručne kvalifikacije kroz sustav svjedodžbi i oznaka na vozačkim dozvolama. Autor smatra da je potrebno uvesti i sustav „kvalifikacijskih kartica profesionalnih vozača“, koje će omogućiti kvalitetniji i brži nadzor stečenih znanja i vještina od strane prometne inspekcije i policije, a po uzoru na većinu zemalja EU i okruženja (npr. Bosna i Hercegovina). Dio 3. Pravilnika, koji propisuje potrebna znanja o očuvanju zdravlja, sigurnosti prometa na cestama, zaštiti okoliša, obilježjima prijevozne usluge i o logistici, potrebno je „nadograditi“ i s osnovnim znanjima o kvaliteti. Istu tezu argumentira cjelokupni sadržaj i smisao ovog doktorskog rada.

---

<sup>256</sup> ponekad se naziva i „temeljna obuka vozača“

<sup>257</sup> ovakva izobrazba ima karakter obuke za zadržavanje stečenih prava, odnosno prava na obavljanje poslova profesionalnog vozača u cestovnom prometu

<sup>258</sup> objavljen u Narodnim novinama broj 178/04 do 112/10

<sup>259</sup> objavljen u Narodnim novinama broj 78/2009., a stupa na snagu s danom ulaska RH u EU, dakle 01. srpnja 2013. godine

Pri tome se predlaže predmetna nadopuna kroz slijedeće programske sadržaje:

1. Demingov krug kvalitete i njegova uporaba u cestovnom prijevozu putnika
2. osnovni pokazatelji kvalitete prijevozne usluge u cestovnom prijevozu putnika
3. ispitivanje razine zadovoljstva prijevoznom uslugom kod korisnika prijevoza
4. važnost prijevoza putnika za širu društvenu zajednicu i za prometni sustav općenito
5. načini i mogućnosti utjecaja vozača na kvalitetu prijevozne usluge

### *8.2.2. Modeli upravljanja znanjem*

Jedna od zadaća menadžera prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika je ustrojiti upravljanje znanjem, u funkciji sustava za upravljanje kvalitetom.

Upravljanje znanjem menadžera prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika, može se modelirati na slijedeći način:

- a) kroz ispitivanje (testiranje) stečenih znanja i vještina prilikom zapošljavanja menadžera u prometno poduzeće
- b) kroz izradu popisa deficitarnih znanja i vještina kod prometnih menadžera
- c) kroz izradu plana edukacije prometnih menadžera radi stjecanja dodatnih znanja i vještina
- d) kroz provedbu plana edukacije
- e) kroz valoriziranje stečenih znanja i vještina
- f) kroz primjenu stečenih znanja i vještina u operativnom poslovanju
- g) kroz kontinuiranu daljnju edukaciju prometnih menadžera, posebice sa tehničkog, ekonomskog, tehnološkog, razvojnog, ekološkog i pravnog aspekta

Upravljanje znanjem vozača koji obavljaju poslove u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika može se modelirati na način prikazan slijedećom slikom:

**Slika 154.:** Model upravljanja znanjem vozača u cestovnom prijevozu putnika



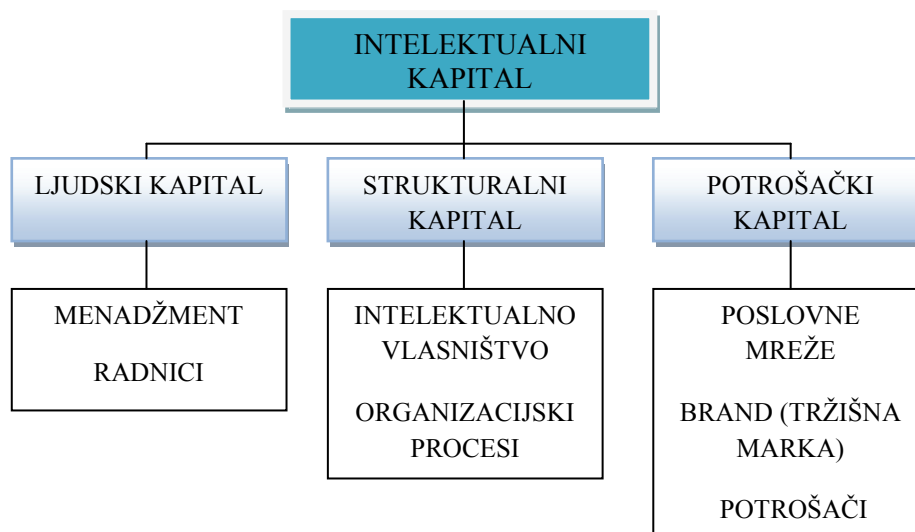
*Izvor:* izradio autor

Zadaća upravljanja znanjem u prometnim poduzećima prvenstveno leži na menadžerima poslovnih funkcija kao menadžerima srednje razine, kao i na menadžerima kvalitete. Argument za takvu tezu se može pronaći u činjenici da znanje predstavlja osnovni preduvjet realizacije kvalitetne prijevozne usluge. Zbog toga se može reći da je bez dobro osposobljenih i educiranih menadžera i ostalih djelatnika, a posebice vozača, nezamislivo i neostvarivo proizvoditi kvalitetnu prijevoznju uslugu. To se posebno odnosi na prometno poduzeće za prijevoz putnika, poradi svih razmatranja iznesenih u ovom radu, a koja analiziraju ulogu i mjesto pojedinih izvršitelja u prijevoznom procesu, pri čemu se posebno mora valorizirati direktan kontakt između vozača i putnika za vrijeme realizacije prijevoza.

### *8.2.3. Primjena znanja u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika*

Pri kraju istraživanja znanja u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika, potrebno je dati odgovor na pitanje gdje i kako to znanje primijeniti, kao i na pitanje zašto je upravljanje znanjem osnovni preduvjet realizacije kvalitetne prijevozne usluge. Primjenom znanja u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika stvara se dio intelektualnog kapitala, ne samo u takvim organizacijama, već i u prometnoj struci općenito. Analiza intelektualnog kapitala u prometnim poduzećima mora biti slojevita i sveobuhvatna, a može se promatrati kroz slijedeći model:

**Slika 155.:** Struktura intelektualnog kapitala u prometnim poduzećima



*Izvor:* izradio autor

U smislu primjene znanja u prometnim poduzećima, posebnu važnost ima ljudski kapital (menadžment i radnici).

Struktura ljudskog kapitala se analizira kroz:

1. sposobnosti
2. kvalifikacije
3. iskustvo
4. kreativnost
5. inovativnost
6. motivaciju
7. stavove
8. marljivost
9. odgovornost
10. upornost
11. samoinicijativnost
12. uspješnost u komunikaciji
13. sposobnost rješavanja problema
14. kritičko promišljanje
15. fleksibilnost i adaptibilnost
16. samostalno učenje...

Na takav način u prometnim poduzećima se stvaraju tzv. „umni radnici“<sup>260</sup>. Dakle, ljudski kapital glavni je pokretač intelektualnog kapitala, a odnosi se na akumuliranu vrijednost investicija u znanje, stručnost i izvjesnu profesionalnu budućnost svih zaposlenika i menadžmenta te njihovu sposobnost da svoje znanje, vještine i iskustvo (kao rezultate navedenih investicija) transformiraju u aktivno stvaranje dodane vrijednosti za poduzeće<sup>261</sup>. Ovdje se nameće pitanje da li npr. vozači autobusa, koji po prirodi posla obavljaju rutinski, „fizički“ posao, mogu postati i biti „umni radnici“? Da li je moguće, kroz koncepciju „umnih radnika“, primjenjivati znanje kao osnovnu konkurentsku prednost pred drugima? U literaturi, koja se ovim problemima bavi, moguće je pronaći mnogo teorija o tome kakvi su to zapravo „umni radnici“. Prevladavaju razmišljanja da je „umni radnik“ svaki zaposlenik koji:

<sup>260</sup> Sundać, D., Švast, N.: „Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća“, Zagreb, 2008. god., str. 28, dostupno na [www.mingorp.hr/edukacija](http://www.mingorp.hr/edukacija)

<sup>261</sup> Sundać, Švast, op. cit., str. 39

1. aktivno doprinosi ostvarenju profita u poduzeću u kojem radi i koji o tome ima aktivan i jasno definiran stav, vezan za svoju osobnu misiju na svom radnom mjestu, odnosno na poslu kojim se bavi
2. je uključen aktivno u rješavanje problema na poslu, posebice vezano uz „svoje“ radne procese, koje realizira na svom radnom mjestu
3. je visoko educiran i kontinuirano ulaže u svoje znanje, prije svega iz onog područja koje je vezano za njegovo radno mjesto
4. ima visok stupanj autonomnosti i odgovornosti u poduzeću i prema poduzeću u kojem radi
5. je marljiv i vrlo motiviran za rad
6. je fleksibilan i adaptibilan
7. je samouvjeren i uporan

„Umni radnici“ imaju tzv. „tacitno“ ili skriveno znanje, koje postaje najznačajniji izvor konkurentske prednosti poduzeća, a karakterizira ga:

- a) vrijednost
- b) rijetkost
- c) nemogućnost imitiranja

Menadžment pritom mora pronaći načina kako to znanje transformirati, kako ga pretvoriti u tzv. „materijalizirano“ znanje, koje se može upotrijebiti u praksi i koje na takav način stvara strukturalni kapital, kroz intelektualno vlasništvo i kroz unapređenje organizacijskih procesa. To će omogućiti da se takvo znanje višestruko iskoristi od strane poslodavca, da ga se zaštiti, iznajmi ili proda. Uporaba (primjena) znanja u prometnim poduzećima, bi trebala biti usmjerena ponašanju radnika i menadžmenta (ljudskog kapitala) na poduzetnički način. Poduzetnici su inovativni pojedinci skloni promjenama, odlikuje ih kreativnost, izrazita motivacija i težnja osobnom, ali i timskom (grupnom) postignuću. Sposobni su brzo uočiti probleme, bogati su znanjem i vještinama, oprezni, ali ne i bojažljivi u donošenju odluka. Uspješni su u komunikaciji, vrlo su samouvjereni, marljivi, uporni, imaju sposobnost uspješnog i pravodobnog postavljanja ciljeva, a prvenstveno znaju prepoznati, valorizirati i razumjeti „signale“ iz okruženja. Isti takvi bi trebali biti menadžeri i radnici. To bi stvorilo mogućnost primjene njihovog znanja u smislu podizanja kvalitete prijevozne usluge u prometnim poduzećima za prijevoz putnika u cestovnom prometu.

Dakle, zaključuje se da uspjeh prometnog poduzeća, u smislu ostvarenja najviše razine kvalitete i poslovne izvrsnosti, može biti utemeljen na:

1. konceptu primjene načela intelektualnog kapitala sa svim njegovim elementima (ljudskim kapitalom, strukturalnim kapitalom i posebice potrošačkim kapitalom)
2. primjeni koncepta „umnih radnika“ na svim organizacijskim razinama i radnim mjestima, od čistačice i portira, do glavnog direktora i drugih menadžera
3. primjeni koncepta „poduzetničkog ponašanja i razmišljanja“ od strane svih radnika i od strane svih menadžera

Primjena tri navedena koncepta će omogućiti uspješnu uporabu znanja i vještina, njihovu uspješnu valorizaciju i nagrađivanje, a u konačnici i približavanje razini poslovne izvrsnosti po pitanju kvalitete prijevozne usluge.

### **8.3. Cjelovito upravljanje kvalitetom (TQM) u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika**

#### *8.3.1. Pojmovno određenje TQM – a u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika*

Na početku razmatranja i istraživanja cjelokupnog upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika, potrebno je isti pojam pobliže odrediti. Cjelokupno<sup>262</sup> upravljanje

<sup>262</sup> u nekim izvorima govori se i o „potpunom“ upravljanju kvalitetom

kvalitetom<sup>263</sup> je pristup upravljanju kvalitetom, ali i sveukupnom poslovanju poduzeća, koji podrazumijeva dugoročnu orijentaciju prema kontinuiranom poboljšanju kvalitete, koja će zadovoljiti, ali i premašiti očekivanja kupaca<sup>264</sup>. U suštini se zapravo radi o efikasnom i integriranom upravljanju gospodarskom organizacijom, koje zahtjeva potpunu participaciju svih zaposlenika, na svim organizacijskim razinama, i koje se smatra načinom organizacijskog rada, života i razmišljanja (dakle, segmentom organizacijske kulture). Cjelokupno upravljanje kvalitetom je nastalo kao posljedica napuštanja tradicionalne filozofije i pristupa kvaliteti, koji je govorio o tome da se ista osigurava i utvrđuje kontrolom na kraju procesa proizvodnje proizvoda ili usluga, odnosno onda kada je proces završen i kada je teško, gotovo nemoguće, učiniti bilo što po pitanju poboljšanja njegove kvalitete i kvalitete rezultata tog procesa.

Dakle, takav pristup se prije dužeg vremena, u razvijenim gospodarskim sustavima svijeta, zamijenio s nastojanjem da se kvaliteta poboljšava:

- a) istraživanjem mjesta i uzroka nastanka pogrešaka u radu
- b) uklanjanjem pogrešaka na samom izvoru, po principu preventivnog djelovanja

Pristup kvaliteti utemeljen na cjelokupnosti (totalnosti, potpunosti) stoga se temelji na:

1. „ugradnji“ kvalitete u proizvod ili uslugu uklanjanjem uzroka svih pogrešaka
2. prihvaćanju koncepcije i filozofije razmišljanja „zero defects“ – „nula pogrešaka“, kao osnovnog mota djelovanja gospodarske organizacije, pa tako i prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika
3. pružanju dobre usluge (ili dobrog proizvoda) „iz prvog pokušaja“

Smatra se da takav pristup kvaliteti povoljno utječe na uspješnost poslovanja, jer se na takav način, zadovoljavaju potrebe i želje kupaca (dakle potrošača, u našem slučaju putnika) na najbolji mogući način, što u biti i predstavlja kvalitetu u pravom smislu te riječi. Osim navedene, postoji i čitav niz drugih definicija cjelokupnog (potpunog) upravljanja kvalitetom. Jedna od jednostavnijih, ali istovremeno i svrsishodnijih, je ona Federalnog instituta SAD – a za kvalitetu, koja kaže da je „potpuno upravljanje kvalitetom strateški integriran sustav upravljanja, implementiran radi postizanja što većeg zadovoljstva potrošača, koji uključuje sve menadžere i radnike, te koji se koristi kvantitativnim metodama kontinuiranog unapređenja svih poslovnih procesa u gospodarskoj organizaciji“.

U osnovi TQM – a su stoga utkana tri osnovna principa<sup>265</sup>:

- a) usmjerenje na postizanje potpunog zadovoljstva potrošača
- b) zahtjev za kontinuiranim unapređivanjem poslovanja
- c) poticanje punog uključivanja svih zaposlenika u poboljšanje kvalitete

Pritom je standard za utvrđivanje kvalitete ispunjenje zahtjeva i očekivanja koje imaju potrošači, ovisno o konkretnoj usluzi (pa tako i prijeznoj) ili proizvodu, i o konkretnim, aktualnim i stvarnim potrebama korisnika. Od definicija TQM – a domaćih autora, treba izdvojiti onu prof.dr.sc. Lazibata<sup>266</sup>, koja kaže da je „potpuno upravljanje kvalitetom koncept i sustav koji pretpostavlja sveobuhvatan način poboljšanja kvalitete, kao i ostalih performansi poduzeća, što je moguće ostvariti istraživanjem i stalnim unapređivanjem svakog pojedinog procesa u okviru cijelog poduzeća, pri čemu se aktivnosti usmjerene u tom pravcu odvijaju sustavno, integrirano i konzistentno. Pri tome je osnovni cilj takvog koncepta i sustava ostvarivanje maksimalno moguće vrijednosti za potrošače, kao i visoke efikasnosti i efektivnosti za poduzeće“. Iz svih ovdje navedenih definicija, može se zaključiti da je osnovna razlika između „tradicionalnog“ pogleda na kvalitetu i „potpunog“ pogleda na kvalitetu, prvenstveno u načinu i mjestu pronalazanja pogrešaka. Za razliku od tradicionalnog, kod cjelokupnog (potpunog) upravljanja kvalitetom, kvaliteta se

<sup>263</sup> eng. Total Quality Management ili TQM

<sup>264</sup> hr.wikipedia.org/wiki/Potpuno\_upravljanje\_kvalitetom (20.03.2012.)

<sup>265</sup> Skoko, H.: „Upravljanje kvalitetom“, Sinergija, Zagreb, 2000. god., str. 88

<sup>266</sup> Lazibat, T.: „Upravljanje kvalitetom“, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009. god., str. 218

nastoji poboljšati istraživanjem mjesta i uzroka nastanka pogrešaka i njihovog otklanjanja na samom izvoru. Kvaliteta i briga o kvaliteti se zbog toga nužno širi na sve funkcije unutar poduzeća te izvan samog poduzeća: na kupce, dobavljače i utjecajne skupine (stakeholdere).

Pojmovno određenje TQM – a u prometnim poduzećima, a posebice onima koja se bave cestovnim prijevozom putnika, također se temelji na slijedećem:

- a) koncept potpunog upravljanja kvalitetom prijevozne usluge podrazumijeva stav da je samo kontinuiranim povećanjem njene kvalitete moguće osigurati rast produktivnosti i ekonomičnosti poduzeća, zadržati stare i dobiti nove poslove, te na dulji rok, uz potrebnu organizacijsku, tehničku i tehnološku stabilnost, realizirati održivi razvoj prometnog poduzeća na tržištu
- b) koncept potpunog upravljanja kvalitetom prijevozne usluge podrazumijeva da je potrebno, u pogledu kvalitete, premašiti očekivanja koja korisnik (prvenstveno putnik) ima od prijevozne usluge prije nego je započne koristiti
- c) mjerenje kvalitete prijevozne usluge u sustavu TQM – a započinje mjerenjem zadovoljstva putnika i stakeholdera, temeljem ambiciozno i „visoko“ postavljenih performansi, a nakon toga se i takve performanse kontinuirano unapređuju i poboljšavaju
- d) postizanje kvalitete prijevozne usluge u sustavu TQM – a realizira se brigom o kvaliteti svakog koraka svakog poslovnog procesa ili podprocesa, bilo da se radi o glavnim, pomoćnim, informacijskim ili menadžerskim procesima ili podprocesima
- e) koncept TQM – a zagovara prijevoznu proizvodnju „bez grešaka“<sup>267</sup>, što znači da prijevozni proces treba biti prvenstveno kontinuiran i bez zastoja, da se ne toleriraju otkazi u radu prijevoznih sredstava za vrijeme prijevoza, da se ne toleriraju pogreške vozača, prometnika i drugih prometnih radnika, itd. Dakle, od svih sudionika u realizaciji prijevozne proizvodnje se očekuje rad „bez greške“, u skladu sa procedurama, radnim uputama i zapisima te temeljem utvrđenih standarda kvalitete, ali i preko njih
- f) koncept TQM – a ne doživljava kvalitetu kao nužno zasebnu poslovnu funkciju, nego kvalitetu integrira u sve druge poslovne funkcije i na sva radna mjesta, te polazi od pretpostavke da su za kvalitetu jednako odgovorni i čistačica koja čisti autobus prije puta i menadžer u službi prodaje koji taj autobus plasira na tržište, vozač koji ga vozi, ali i glavni direktor koji koordinira rad čitavog prometnog poduzeća
- g) TQM pristup upravljanju kvalitetom, polazi od pretpostavke da i više od 85 % problema s kvalitetom dolazi od neadekvatnog postupanja menadžmenta. U prometnim poduzećima isto znači da je npr. prometnik „više kriv“ ukoliko linija nije prometovala od vozača koji je zaspao na posao, iz jednostavnog razloga što npr. prometnik nije pravodobno osigurao provedivu alternativu rješavanja takvog problema, ako se on u praksi dogodi, pa makar to bilo i vrlo rijetko
- h) osim na dugoročnom, sinergijskom i uspješnom odnosu s kupcima, TQM zagovara isti takav odnos i sa dobavljačima. Kratkoročni odnos vođen brigom o što manjim troškovima, zamjenjuje se dugoročnim, obostrano iznimno važnim odnosom, koji će se temeljiti na kvaliteti i koristima i jedne i druge strane od ostvarene poslovne suradnje

### 8.3.2. Vrijednosti TQM - a u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika

U sklopu ovog istraživanja, potrebno je odgovoriti na pitanje kako, na kojim vrijednostima, je moguće modelirati primjenu TQM – a u prometnim poduzećima koja se bave cestovnim prijevozom putnika, na što sve treba obratiti pozornost i što sve treba implementirati u praksi a da bi se moglo govoriti o prometnom poduzeću kao o TQM poduzeću.

Autor o tome ima slijedeće stavove i mišljenja:

---

<sup>267</sup> „zero defects“



a) fokusiranje na putnike i stakeholdere (utjecajne skupine) je osnovni prioritet (i preduvjet) u uspostavi TQM – a prometnog poduzeća

Ovo je moguće realizirati samo kroz stalno ispitivanje zadovoljstva korisnika s kvalitetom prijevozne usluge i s proširenjem takvog ispitivanja na utjecajne skupine.

Npr., isto se može provesti kroz:

- anketiranje putnika u vozilima ili na terminalima
- intervjuiranje putnika u vozilima ili na terminalima
- anketiranje naručitelja prijevoza (škole, trgovačka društva, agencije, ostali naručitelji)
- anketiranje predstavnika lokalne samouprave (općine i gradovi) i regionalne uprave (županije)
- anketiranje udruga potrošača i drugih relevantnih čimbenika...

Cilj svih navedenih aktivnosti je u svakom trenutku imati potpuni i realni uvid u „dojam o kvaliteti usluge prijevoza“, koji imaju neposredni korisnici (putnici) i zainteresirane utjecajne skupine

b) timski rad i sudjelovanje zaposlenika svih razina u realizaciji kvalitetne prijevozne usluge

TQM pretpostavlja da svi zaposlenici prometnog poduzeća, pojedinačno i djelujući u timu, mogu značajno doprinijeti kvaliteti prijevozne usluge, ukoliko im menadžment dopusti aktivno sudjelovanje u donošenju poslovnih odluka, odnosno ukoliko svi zaposleni dobiju priliku predlagati mjere poboljšanja procesa i operacija vezanih najmanje za njihovo radno mjesto. Npr., činjenica jest da će vozač autobusa moći sasvim realno prikazati stanje prometnog opterećenja na liniji (polasku) koju svakodnevno vozi, te predložiti njenu promjenu (preusmjeravanje, smanjenje broja stajališta, promjenu vrste korištenog autobusa i sl.) radi povećanja kvalitete. Takvih i sličnih primjera ima mnogo, a posebice su aktualni u sferi organizacije poslovanja, načina (tehnike) vožnje i održavanja sredstava za rad (prijevoznih sredstava). Takvo aktivno sudjelovanje zaposlenih u „realizaciji“ kvalitete mora postati dio organizacijske kulture prometnog poduzeća i snažan motivacijski faktor za radnike, koji moraju znati da će biti nagrađeni za svaki konstruktivni prijedlog vezan za poboljšanje kvalitete. Na takav način, omogućavanjem zaposlenicima da sami sudjeluju u donošenju poslovnih odluka, poduzeće pokazuje da ima povjerenja u svoje radnike, a kod radnika se zbog toga stvara osjećaj privrženosti i odanosti poduzeću, što podrazumijeva njihov veći trud na njihovim radnim mjestima. Posebna vrijednost TQM – a u prometnim poduzećima je timski rad. Timovi imaju za zadaću identificirati moguća „uska grla“ u poslovnim procesima te predlagati njihova rješenja. Autor smatra da kvalitetan, „interdisciplinarni“ tim, može biti sastavljen od:

- a) predstavnika „top – menadžmenta“
- b) predstavnika menadžera poslovnih funkcija (voditelja prometne proizvodnje, logistike, nabave, prodaje, i sl.)
- c) predstavnika operativnog menadžmenta (prometnici, disponenti, poslovođe, i sl.)
- d) predstavnika vozača
- e) predstavnika drugih operativnih izvršitelja (radnika)

Tako strukturirane timove, sastavljene od predstavnika „interne okoline“ poduzeća, moguće je proširiti predstavnicima iz „eksterne okoline“ (općine, gradovi, kupci, dobavljači, sindikati), koji također mogu značajno utjecati na poboljšanje kvalitete prijevoznih usluga koje određeno poduzeće pruža.

- c) usmjerenost na poslovne procese i njihovo kontinuirano unapređenje

TQM dodatno potencira procesni pristup. Na takav način daje se mogućnost dobivanja vjerodostojnije slike cjelokupnog poslovanja prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika, naprosto zbog toga što sami zaposlenici tek kroz promatranje svoje uloge u poslovnom procesu u čijoj realizaciji sudjeluju, mogu spoznati gdje je njihovo mjesto u uspostavi što kvalitetnijeg poslovanja, odnosno u proizvodnji što kvalitetnije prijevozne usluge. Sukladno tome, zaključuje se da je kvaliteta prijevozne usluge funkcija kvalitete poslovnih procesa u kojima se ona realizira. Naravno, u središtu analiziranja kvalitete prijevozne usluge u cestovnom prijevozu putnika, uvijek

se nalazi prijevozni proces<sup>268</sup>. Kontinuirano unapređenje prijevoznog procesa, odnosi se na unapređenje:

- a) pripreme prijevoza putnika u cestovnom prometu
- b) realizacije – provedbe prijevoza putnika u cestovnom prometu
- c) analize – završavanja prijevoza putnika u cestovnom prometu

Analiza svakog koraka u sva tri podprocesa glavnog prijevoznog procesa, sastavni je dio TQM koncepta u upravljanju kvalitetom. Zapravo se pritom menadžment i involvirani radnici vode onom narodnom: „ništa nije tako dobro, a da ne može biti još i bolje“. Nakon detaljnog proučavanja glavnog, ali i svih pomoćnih, menadžerskih i informacijskih procesa, slijedi njihovo poboljšavanje, nadogradnja, pa i reinženjering. Kroz navedene aktivnosti kontinuiranog unapređenja poslovnih procesa, realizira se slijedeće:

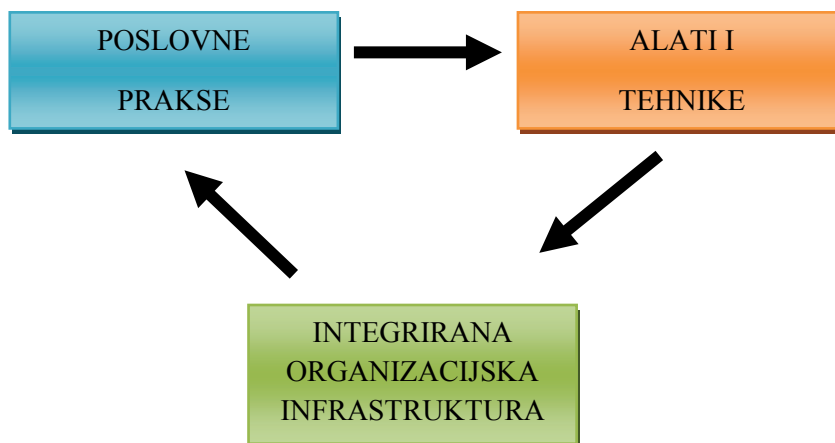
- a) povećanje vrijednosti za korisnike kroz poboljšanu prijevoznu uslugu ili kroz nove oblike prijevozne usluge
- b) smanjenje pogrešaka u prijevojnoj proizvodnji i s tim povezanih izvanrednih prometnih troškova
- c) povećanje produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti u primjeni svih resursa
- d) brže rješavanje reklamacija kupaca (putnika) i uvođenje novih usluga na prometno tržište

Kontinuirano unapređenje poslovnih procesa moguće je samo uz stalno učenje i edukaciju, kako menadžera tako i samih radnika.

### 8.3.3. *Suvremeno prometno poduzeće za cestovni prijevoz putnika kao TQM poduzeće*

Današnja prometna poduzeća za cestovni prijevoz putnika, ukoliko žele efikasno upravljati kvalitetom, moraju prihvatiti TQM kao osnovnu poslovnu paradigmu. Da bi se to u praksi i ostvarilo, u prometnim poduzećima treba opisane vrijednosti logistički poduprijeti sa elementima prikazanim na slijedećoj slici:

**Slika 156.:** Opseg TQM koncepta u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika



*Izvor:* izradio autor

Integrirana organizacijska infrastruktura osnovni je preduvjet implementacije TQM sustava u cestovno prometno poduzeće za prijevoz putnika.

<sup>268</sup> koji je detaljno, sa svih aspekata, proanaliziran ranije u ovom radu

**Tablica 50.:** Elementi integrirane organizacijske infrastrukture u cestovnom prometnom poduzeću za prijevoz putnika kao TQM poduzeću

<b>INTEGRIRANA ORGANIZACIJSKA INFRASTRUKTURA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CRM – upravljanje odnosima s korisnicima</li> <li>2. rukovođenje i strateško planiranje</li> <li>3. upravljanje ljudskim resursima</li> <li>4. upravljanje poslovnim procesima</li> <li>5. upravljanje informacijama i znanjem</li> </ol>

*Izvor:* izradio autor

Svi navedeni elementi opisani su ranije u ovom radu. Poslovne prakse u prometnom poduzeću za prijevoz putnika uključuju poslove i aktivnosti unutar svih poslovnih procesa, s ciljem realizacije visoko postavljenih ciljeva. Poslovi i aktivnosti (koraci) unutar poslovnih procesa su također ranije opisani u radu, pa ovdje ne zahtijevaju poseban osvrt. Alati i tehnike omogućuju postupanja u prometnom poduzeću za cestovni prijevoz putnika. Alati podrazumijevaju materijalna sredstva za realizaciju određenih poslova, a tehnike podrazumijevaju nematerijalne (opisane, programirane) procedure i radne upute kojima se opisuje realizacija tih poslova i propisuje način primjene alata. Implementaciju TQM koncepta upravljanja kvalitetom u cestovno prometno poduzeće za prijevoz putnika, moguće je prikazati slijedećim modelom:

**Tablica 51.:** Model implementacije TQM – a u cestovno prometno poduzeće za prijevoz putnika

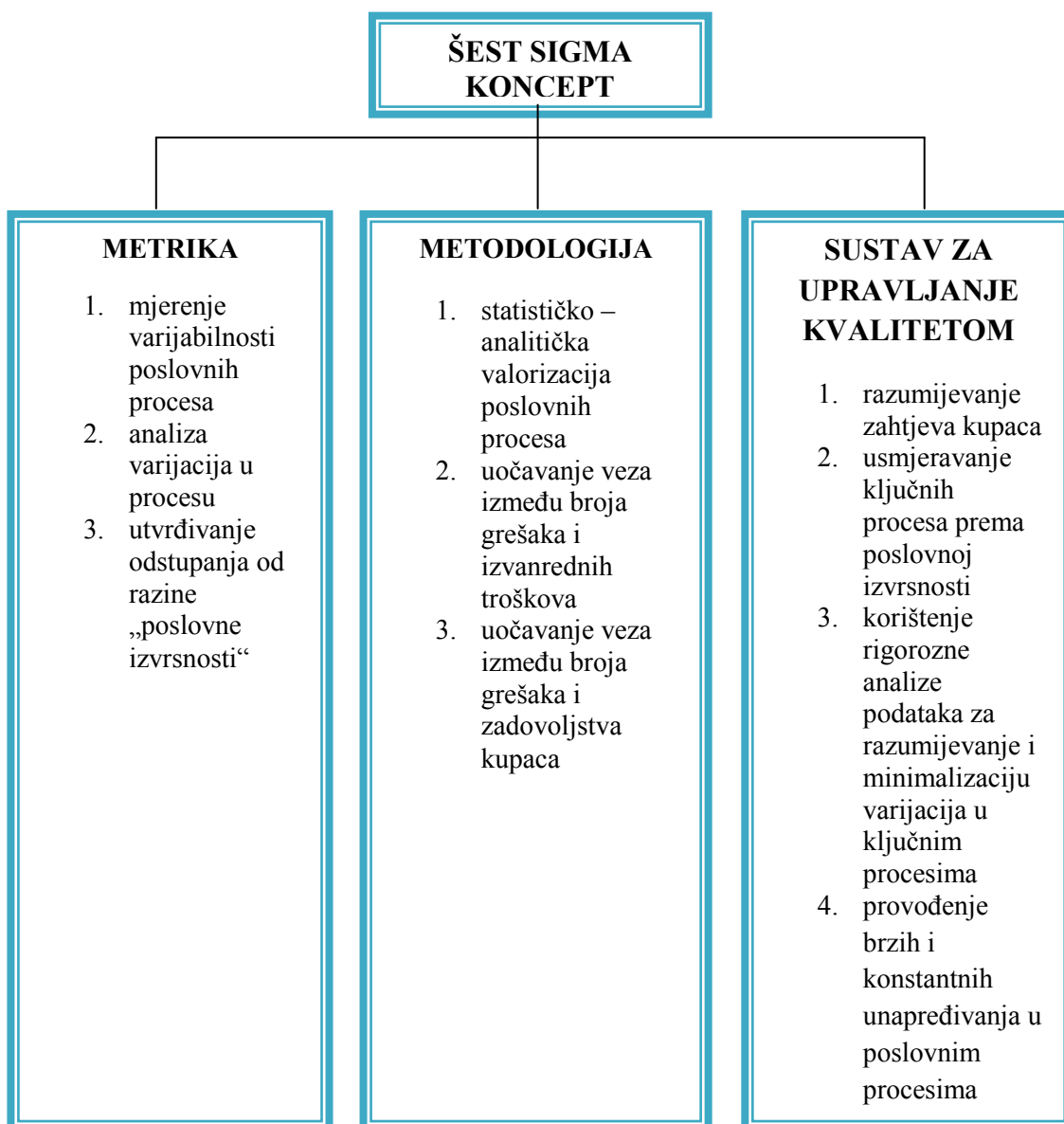
<b>1. FAZA PRIPREME</b>	<b>2. FAZA PLANIRANJA</b>	<b>3. FAZA PROVEDBE</b>
1.1. opredjeljenje top menadžmenta	2.1. planiranje i primjena PDCA kruga	3.1. pokretanje i usmjeravanje tima
1.2. osnivanje Vijeća za kvalitetu	2.2. identifikacija projekta	3.2. zatvaranje petlje osiguravanjem povratnih informacija Vijeću za kvalitetu
1.3. „team building“ unutar Vijeća za kvalitetu	2.3. sastavljanje timova kvalitete	3.3. zatvaranje petlje dostavljanjem informacija o zadovoljstvu kupaca
1.4. usavršavanje članova Vijeća za kvalitetu	2.4. usavršavanje timova	3.4. zatvaranje petlje dostavljanjem informacija o zadovoljstvu zaposlenika
1.5. stvaranje izjave o viziji poduzeća i o osnovnim načelima poslovanja		3.5. modificiranje infrastrukture
1.6. postavljanje strateških ciljeva		
1.7. komunikacija i promocija		
1.8. izrada SWOT analize		
1.9. identificiranje zagovornika i protivnika TQM – a		
1.10. ocjena zadovoljstva i stavova zaposlenika		
1.11. ocjena zadovoljstva i stavova kupaca		

*Izvor:* izradio autor

### 8.3.4. „Šest sigma“ pristup upravljanju kvalitetom

U procesu upravljanja kvalitetom u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika, s namjerom uspostave TQM poduzeća, moguće je primjenjivati i pristup kvaliteti „šest sigma“<sup>269</sup>. Začetkom i osnovom šest sigma metodologije može se smatrati statistička kontrola procesa (SPC)<sup>270</sup>. Dakle, u središtu interesa menadžera kvalitete i svih ostalih zaposlenika se nalaze poslovni procesi. U aktualnoj literaturi se smatra da je šest sigma pristup, zapravo, na neki način, „završna faza“ u razvoju TQM koncepta upravljanja kvalitetom. Malo grčko slovo „sigma“ (σ) je oznaka za standardnu devijaciju. Standardna devijacija statistički je način označavanja veličine odstupanja u grupi podataka, grupi pojedinačnih predmeta ili u procesu od definiranog prosjeka.

**Slika 157.:** Aspekti „šest sigma“ pristupa upravljanju kvalitetom



*Izvor:* izradio autor

<sup>269</sup> eng. izv. „six sigma“

<sup>270</sup> Lazibat, T.: „Upravljanje kvalitetom“, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009. god., str. 236

Svaki aspekt šest sigma pristupa je podjednako važan i primjenjiv na primjeru cestovnih prometnih poduzeća za prijevoz putnika. Pri tome sigma ( $\sigma$ ) referira razliku između određenog podatka unutar uzorka i njegove srednje vrijednosti. Povećanje sigma vrijednosti (razine) pokazuje da je proces „bolji i kvalitetniji“. Dakle, cilj procesa u cestovnom prometnom poduzeću za prijevoz putnika je dobiti što veći sigma i približiti se poslovnoj izvrsnosti, odnosno proizvoditi „bez grešaka“. Prema modelu šest sigma prihvatljivo je da se dogode 3,4 pogreške na milijun događaja<sup>271</sup>. Dakle, općenito je najveći doprinos šest sigma pristupa upravljanju kvalitetom činjenica da se prije primjene ovog modela kvaliteta mogla samo procijenjivati, a primjenom šest sigme se može i brojčano iskazati.

**Tablica 52.:** Sigma razine i ovisni parametri

SIGMA RAZINA	DPMO (broj grešaka na milion događaja)	USPJESNOST (%)
6	3,4	99,99966
5	233	99,977
4	6210	99,38
3	66807	93,32
2	308537	69,15
1	690000	30,85

*Izvor:* izradio autor

Također, šest sigma pristup naglašava neke nove inicijative u upravljanju kvalitetom, koje ranije nisu bile toliko ili nisu bile uopće naglašene<sup>272</sup>:

1. fokusiranje na postizanje mjerljivih financijskih ušteda
2. fokusiranje na energični i odlučni menadžment
3. fokusiranje na integraciju kadrovskih elemenata (primjena organizacijske kulture, treninzi, edukacija, usmjerenost na korisnike) i procesnih elemenata (procesni menadžment, statistička analiza podataka, analiza sustava mjerenja) unapređivanja
4. fokusiranje na primjenu različitih alata u upravljanju kvalitetom
5. fokusiranje na realizaciju poslovne izvrsnosti i poslovanje bez grešaka
6. fokusiranje na donošenje poslovnih odluka na temelju podataka i činjenica, a ne na temelju pretpostavki i predosjećaja menadžera (poduzeća se usmjeravaju na uvođenje mjerenja kao kriterija za poslovno odlučivanje, a mjerenje mora postati dio organizacijske kulture)
7. fokusiranje na tzv. „statističko razmišljanje“ (primjena statističke kontrole procesa u svim segmentima rada)

Tako koncipiran i teorijski utemeljen šest sigma pristup, na primjeru prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika, može se implementirati koracima koji se primjenjuju općenito u svim uslužnim djelatnostima.

<sup>271</sup> Goepsch, D.I., Davis, S.B.: „Quality Management... Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services“, Pearson Prentice Hall, New York, NY, 2006. god., str. 218

<sup>272</sup> Pyzdek, T., Keller, P.: „The Six Sigma Handbook“, The McGraw – Hill companies, USA, Third edition, 2009. god., str. 5

**Tablica 53.:** Koraci implementacije „šest sigma“ pristupa u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika

#### ŠEST SIGMA PRISTUP

1. identifikacija, konstruiranje i valorizacija prijevozne usluge
2. identifikacija potrošača i onoga što oni smatraju važnim
3. identifikacija „kritičnih“ zahtjeva potrošača
4. identifikacija vlastitih potreba za resursima, kako bi se zadovoljili „kritični“ zahtjevi potrošača
5. definiranje glavnog, pomoćnih, menadžerskih i informacijskih poslovnih procesa
6. osiguranje procesa od pogrešaka i eliminiranje pogrešaka u poslovnim procesima
7. izvršenje mjerenja, analiziranja i kontroliranja svih poslovnih procesa
8. postavljanje ciljeva unapređivanja unutar svakog poslovnog procesa
9. određivanje vremenskog okvira unapređivanja unutar svakog poslovnog procesa
10. planiranje projekata za unapređivanje poslovnih procesa
11. realizacija projekata za unapređivanje procesa
12. valorizacija primjene projektnih rješenja u praksi

*Izvor:* izradio autor

Prikazani model se može dodatno pojasniti na primjeru (Case Study) posebnog linijskog prijevoza učenika osnovne škole na nastavu i sa nastave. Prema u modelu prikazanim koracima, pojašnjenje se svodi na slijedeće:

1. predmet proizvodnje je prijevozna usluga u cestovnom prometu, koja se realizira s npr. dva autobusa (kapaciteta 50 putničkih mjesta), jednim midibusom (kapaciteta 26 putničkih mjesta) i sa jednim osobnim automobilom (8+1 putničko mjesto), na sveukupno 5 prijevoznih pravaca, u jutarnjoj i u popodnevnoj nastavnoj smjeni. Realizacija prijevozne usluge se odvija od ponedjeljka do petka, sukladno nastavnom (školskom) kalendaru rada, za vrijeme trajanja školske nastave<sup>273</sup>
2. potrošači prijevozne usluge su škola i njen osnivač (u širem smislu) te učenici – putnici i njihovi nastavnici (u užem smislu). Od prijevozne usluge se stoga očekuje da:
  - bude izvršena uvijek potpuno tehnički ispravnim vozilima, koja su ispitana i certificirana sukladno Pravilniku o uvjetima koje moraju ispunjavati autobusi kojima se organizirano prevoze djeca<sup>274</sup>, kapaciteta primjerenog prometnom opterećenju linija, ugodne mikroklima, potpune čistoće (posebno u putničkom prostoru), vozilima opremljenim koševima za smeće, vrećicama za povraćanje, dovoljnim prostorom za smještaj ručne prtljage putnika (u ovom slučaju školskih torbi), vratima koja će omogućiti, svojim dimenzijama i načinom otvaranja i zatvaranja, lagan ulazak i izlazak putnika – djece u/iz vozila
  - bude izvršena od strane odmornih i dovoljno dobro educiranih vozača, koji će se pridržavati prometnih propisa i ograničenja, voziti s maksimalnom dozom opreza, vozača koji će se pristojno i s dužnom pažnjom odnositi prema djeci, koji će djecu znati umiriti tijekom vožnje, koji će im znati i moći pružiti pomoć u slučaju problema u prijevozu, te koji će moći procijeniti kvalitetno svaku prometnu situaciju u kojoj se mogu naći
  - bude pružena redovito (svakog radnog dana, od ponedjeljka do petka, za vrijeme trajanja školske nastave), točno (da se prijevoz odvija po unaprijed detaljno isplaniranom redu vožnje, na način da djeca dolaze na stajalište s kojeg putuju par minuta ranije od polaska, dakle bez potrebe da dulje čekaju) i pouzdano (da će vozila svakog dana stići u školu na vrijeme, te da djeca neće kasniti na nastavu)

<sup>273</sup> dakle, u prvom koraku je potrebno što detaljnije, u tančine, opisati sve karakteristike prijevozne usluge koju treba pružati

<sup>274</sup> objavljen u Narodnim novinama broj 120/08 i 50/10, trenutno u primjeni

- prilikom čekanja na dolazak vozila kojima se obavlja prijevoz, korisnici prijevoza (učenici – putnici i njihovi nastavnici) budu „smješteni“ na sigurnim, obilježenim i uređenim autobusnim stajalištima
- 3. kritični zahtjevi potrošača, vezano za pokazatelje kvalitete prijevozne usluge, budu:
  - sigurnost
  - redovitost
  - točnost
  - pouzdanost
  - udobnost
- 4. prometno poduzeće definira vlastite potrebne resurse za realizaciju ovakve prijevozne usluge na slijedeći način:
  - a) dva autobusa, jedan midibus i jedno osobno vozilo, opremljene i konstruirane sukladno zakonskim propisima i podzakonskim aktima koji reguliraju posebni linijski prijevoz učenika - putnika u cestovnom prometu
  - b) vozače sa važećom vozačkom dozvolom i potrebnom stručnom kvalifikacijom, koji su završili programe stručne osposobljenosti propisane zakonskim propisima te interne treninge unutar poduzeća
  - c) organizaciju prijevoza koja će omogućiti siguran, redovit, točan, pouzdan, udoban i prijevoz u skladu s drugim pokazateljima kvalitete prijevozne usluge
  - d) infrastrukturne objekte koji će omogućiti sigurnost putnika, vozača i objekata prometne suprastrukture
- 5. za realizaciju predmetne prijevozne usluge ustrojava se glavni prijevozni proces te svi pomoćni, menadžerski i informacijski procesi opisani ranije u ovom radu<sup>275</sup>
- 6. svaki poslovni proces se detaljno analizira te se u prvom koraku određuju stvarne i potencijalne pogreške u realizaciji prijevozne usluge. To su npr. za glavni prijevozni proces:
  - pogreška u planiranju prijevozne proizvodnje (u izradi rasporeda rada)
  - pogreška u realizaciji prijevozne proizvodnje (kašnjenje, pogrešan itinerer kretanja, propuštanje stajališta, nedolazak na liniju i sl.)
  - viša sila (vremenske nepogode, prometni uvjeti na cesti, kvar na vozilu, nagla bolest vozača...)
- 7. definiraju se veličine koje će se mjeriti tijekom realizacije prijevozne usluge. To npr. mogu biti:
  - broj pogrešaka u izradi rasporeda rada
  - broj pogrešaka u realizaciji prijevoza
  - broj reklamacija potrošača
  - broj poremećaja u prijevozu uslijed više sile

Također se definiraju načini kako će se mjerenje obavljati, te kako će se kontrolirati i analizirati prijevozni proces (preko izvješća prometnika, izvješća vozača, reklamacija putnika, izvješća internih kontrolora, izvješća utjecajnih skupina, itd...).

Zaključno, za šest sigma pristup se može reći slijedeće:

- a) kupci određuju što je to defekt (greška)
- b) za svaki posao je potrebno utvrditi koja se sigma razina može doseći na ekonomičan način, kako troškovi ne bi premašili dobit koju poslovanjem želimo ostvariti
- c) kada jednom ljudi osjete prednost statističkog razmišljanja i upravljanja, šest sigma koncept dolazi u uporabu „sam po sebi“
- d) kupci osjećaju veličinu, a ne prosjek. Upravo šest sigma koncept se fokusira na smanjenje veličine odstupanja, i u tome je zapravo glavna prednost ovog pristupa.

---

<sup>275</sup> vidjeti poglavlje 5.

## 8.4. Benchmarking proces u cestovnom prijevozu putnika

### 8.4.1. Pojmovno određenje i razvoj benchmarkinga

Pojam benchmarkinga jednoznačno je teško odrediti. Čitav niz definicija dostupan u stručnoj i znanstvenoj literaturi može poslužiti kao temelj za određivanje pojma benchmarkinga u djelatnosti cestovnog prijevoza putnika. Benchmarking se načelno može definirati kao način promatranja elemenata i rješenja koji su druga poduzeća učinili uspješnim, da bi se prepoznala, proučila, prilagodila i usvojila najbolja dostignuća u gospodarstvu te da bi se ista implementirala u vlastitom poduzeću. Riječ je o usporedbi s najboljima u pojedinoj djelatnosti, odnosno o učenju od organizacija koje imaju uspostavljenu „najbolju poslovnu praksu“. Benchmarking se također definira kao menadžerski alat koji omogućuje analizu i usporedbu temeljenu na činjenicama, te u konačnici rezultira realnim poboljšanjem poslovnih procesa unutar gospodarske organizacije. Podrijetlo pojma benchmarking izvorno se veže uz „oznaku“ (izv.eng. „benchmark“) koja označava udaljenost od polazne točke od koje se udaljenost mjeri. U biti, za svako poduzeće je najvažnije da ima postavljene jasne ciljeve, a benchmarking je pouzdani pokazatelj menadžerima gdje se njihovo poduzeće nalazi u odnosu na te ciljeve. U kontekstu prijevozničke djelatnosti, benchmarking je postupak kojim će se tehnički, tehnološki, organizacijski, ekonomski i pravni segment poslovanja prijevozničkog poduzeća uspoređivati sa drugim poduzećima, pri čemu će se nastojati prepoznati vlastite slabosti i uvidjeti mogućnosti poboljšanja vlastitog poslovanja, učeći od (naj)boljih.

Razvoj benchmarkinga je započeo 1982. godine u SAD – u, kada informatički div „Xerox“ uočava zaostajanje za konkurencijom, a da ne zna zašto je tome tako. Istraživali su u kojim područjima zaostaju, te su usporedili pokazatelje o troškovima proizvodnje s onima kod glavnih konkurenata. Postupak kojim su određeni ključni pokazatelji koji su se uspoređivali i način na koji su prikupljeni podaci i prezentirani rezultati, bio je do tada nepoznat i nazvan je benchmarkingom. Benchmarking je uskoro i formalno utemeljen ukazom tadašnjeg američkog predsjednika Reagana kojim je ustanovljena Nacionalna agencija za kvalitetu. Cilj je bio opće unapređenje svijesti o važnosti kvalitete i razvijanje potrebe kod poduzeća da se natječu s najboljima. Kod benchmarkinga je važna izvrsnost procesa, a ne samo izvrsnost proizvoda ili usluga. Naglasak je na analiziranju načina kako to drugi rade, a ne samo što rade. U današnjim uvjetima globalizacije na prometnom tržištu, kako na nacionalnoj, tako i na razini zemalja Europske unije, benchmarking više nije postupak od kojeg zaziru menadžeri modernih prijevozničkih poduzeća. Sve je češći slučaj da potencijalni, pa čak i stvarni konkurenti sjede za istim stolom i izmjenjuju svoja iskustva i informacije, s ciljem povećanja kvalitete i produktivnosti. Veličina prijevozničkih poduzeća, tržište na kojima poduzeća djeluju, te lokacija poduzeća ili oblik vlasništva pritom ne predstavljaju ograničavajući faktor. U Hrvatskoj, prema dostupnim rezultatima istraživanja o primjeni upravljačkih menadžerskih alata iz 2009. godine<sup>276</sup>, benchmarking se nalazi na trećem mjestu po učestalosti uporabe (koristi ga 69 % anketiranih poduzeća, a zastupljeniji su bili samo strateško planiranje koje koristi 81 % poduzeća i izjave o misiji i viziji koje koristi 70 % poduzeća). Nažalost, u prometnim poduzećima koja se bave cestovnim prijevozom putnika, benchmarking se gotovo ne koristi. Stoga je svrha ovog osvrta predložiti model primjene benchmarkinga s ciljem da se isti testira u realnim uvjetima prijevozne proizvodnje u cestovnom prijevozu putnika. Pritom je posebno važno naglasiti da su troškovi primjene benchmarkinga u poduzećima koja ga koriste vrlo mali, a učinak izrazit i relativno brzo vidljiv.

Pojedine gospodarske organizacije i udruge u Hrvatskoj (npr. Hrvatska udruga poslodavaca – HUP, Udruženje menadžera – CROMA, Hrvatska gospodarska komora – HGK, i dr.) organiziraju benchmarking treninge koji omogućuju menadžerima stjecanje osnovnih znanja i spoznaja o korištenju, mogućnostima i potencijalnim koristima benchmarkinga kao menadžerskog alata. Projekt promicanja masovnijeg korištenja benchmarkinga često se reklamira sloganom «usporedi,

<sup>276</sup> dostupno na [www.kvaliteta.net/istrazivanje\\_kvalitete\\_u\\_hrvatskom\\_gospodarstvu](http://www.kvaliteta.net/istrazivanje_kvalitete_u_hrvatskom_gospodarstvu)



unaprijedi, zaradi». Primjena benchmarkinga može biti dio implementacije ISO normi kvalitete u poslovanje poduzeća, ali i samostalni proces unutar poduzeća, koji prati njegov rast i razvoj.

#### 8.4.2. Vrste i efekti primjene benchmarkinga u suvremenim prometnim poduzećima

Vrste benchmarkinga koje se koriste kao menadžerski alat, mogu se grupirati po dva kriterija: a) prema metodologiji provođenja i b) prema području primjene.

Prema metodologiji provođenja, benchmarking može biti:

- a) sustavni benchmarking, i
- b) neformalni (ad – hoc) benchmarking

Sustavni benchmarking se provodi kao projekt, uz primjenu određene projektne organizacijske strukture i prema unaprijed poznatoj i prihvaćenoj metodologiji. Neformalni ili ad - hoc benchmarking se provodi često, ponekad i nesvjesno, posebno u manjim poduzećima, a obuhvaća detaljnije istraživanje jednostavnih radnih postupaka, čitanje časopisa koji obrađuju teme o poslovnim procesima koji su slični onima u vlastitom poduzeću, razgovore s konkurentima o zajedničkim problemima, analizu konkurencije na velikim sajmovima i analizu reklamacija i primjedbi korisnika koji uspoređuju rad poduzeća s konkurencijom. Prema području primjene, benchmarking može biti:

- a) interni, i
- b) eksterni

Interni benchmarking se temelji na internom prijenosu najbolje prakse i na međusobnom „natjecanju“ zaposlenika unutar istog poduzeća. Interni benchmarking se provodi s ciljem dobivanja uvida u postojeće poslovanje, u jake strane i slabosti pojedinih odjela unutar poduzeća te u načine na koje svaki odjel provodi planiranje svojih aktivnosti. Glavna svrha internog benchmarkinga je utvrditi standarde (norme) poslovanja unutar poduzeća, pa tako i standarde kvalitete. Eksterni benchmarking predstavlja učenje od drugih poduzeća „iz branše“. Definira se kao konkurentski, funkcijski i generički benchmarking. Eksterni konkurentski benchmarking predstavlja komparaciju vlastitog poduzeća s direktnim konkurentima. Cilj je dobiti specifične i važne podatke o poslovanju konkurenata, o njihovim uslugama i o poslovnim rezultatima. Eksterni funkcijski benchmarking predstavlja komparaciju vlastitog poduzeća s drugim poduzećima koja nisu naši direktni konkurenti. Uspoređuju se usluge i poslovni procesi sa najboljim domaćim i europskim poduzećima kako bi se utvrdila najbolja domaća i europska poslovna praksa. Eksterni generički benchmarking proširuje područje primjene benchmarkinga izvan granica djelatnosti kojoj poduzeće pripada. Pritom se, komparirajući različite djelatnosti, utvrđuju sličnosti među mnogim poslovnim procesima i funkcijama koje su neovisne o tome čime se analizirana poduzeća bave. Očekivani efekti primjene benchmarkinga u suvremenim poduzećima mogu se prikazati tablicom usporedbe karakteristika poslovanja kompanije prije i nakon provođenja benchmarking projekta:

**Tablica 54.:** Usporedba karakteristika poslovanja poduzeća prije i nakon provođenja benchmarking projekta

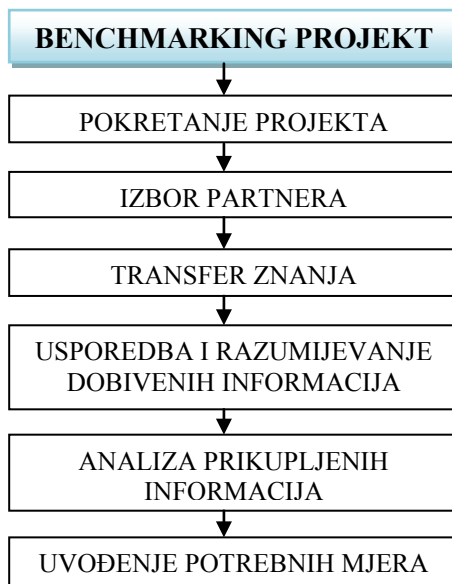
PRIJE BENCHMARKINGA	POSLIJE BENCHMARKINGA
- Neinventivnost	- Iskorištenje svake dobre ideje
- Samo jedno moguće rješenje	- Više opcija rješenja problema
- Fokus na interno	- Fokus na eksterno
- Ciljevi iz prošlosti	- Cilj je ostvariti najbolje poslovanje
- Slabo razumijevanje tržišta	- Dobro razumijevanje tržišta
- Interni prioriteti	- Prioritet je potrošač, njegove želje i interesi
- Dobri smo !	- Trebamo i možemo biti bolji !
- Upravljanje prema iskustvu	- Upravljanje prema činjenicama

Izvor: www.trend.hr – internet stranica Info pressa (12.03.2010.)

### 8.4.3. Model primjene benchmarkinga u prometnom poduzeću za cestovni prijevoz putnika

Metodologija provođenja benchmarking projekta sastavljena je od šest faza, prikazanih na slijedećoj slici:

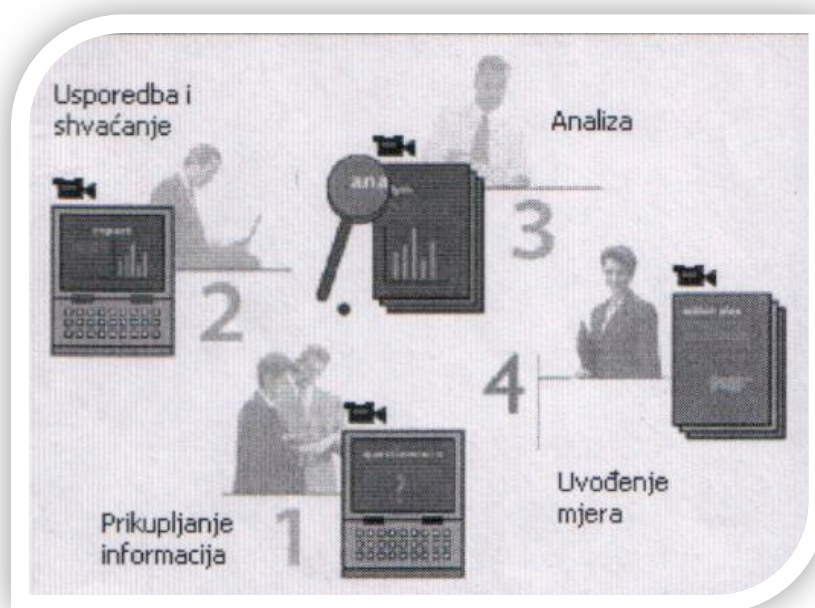
**Slika 158.:** Metodologija izvođenja benchmarking projekta u cestovnom prometnom poduzeću



*Izvor:* izradio autor

Navedena metodologija može se primijeniti u benchmarking projektu koji se odvija u cestovnom prometnom poduzeću za prijevoz putnika. Pojednostavljeni proces provođenja benchmarkinga prikazan je na slijedećoj slici.

**Slika 159.:** Proces benchmarkinga



*Izvor:* www.g2r.hr – internet stranica konzultantske kuće «Gate to reform» (08.12.2011.)

Prvi korak u pokretanju benchmarkinga je donošenje Odluke o pokretanju benchmarking projekta od strane Uprave poduzeća. Odluku je potrebno donijeti u pisanoj formi i javno je objaviti na oglasnim pločama unutar poduzeća, kako bi se svi radnici poduzeća s tom odlukom mogli upoznati. U odluci je potrebno jasno definirati procese koji će biti predmet benchmarking analize. Nakon donošenja odluke, imenuje se benchmarking tim koji obično ima od tri do deset članova i koji realizira cijeli projekt.

Članovi tima se odabiru prema slijedećim kriterijima:

- oni moraju detaljno poznavati poslovne procese i funkcije u poduzeću koje će biti predmet benchmarkinga
- oni moraju uživati potpuno povjerenje Uprave poduzeća
- oni moraju imati sposobnosti i vještine komuniciranja, kako sa budućim benchmarking partnerima, tako i s kolegama unutar poduzeća
- oni moraju biti skloni timskom radu
- oni moraju biti visoko motivirani za sudjelovanje u benchmarking projektu

Članovi tima prolaze kroz interne i eksterne programe edukacije o benchmarkingu koje provode specijalizirane konzultantske institucije čiji treneri prenose znanja i vještine o realizaciji benchmarking projekta članovima tima. Edukacija se sastoji od seminara, konferencija, radnih sastanaka, konzultacija, savjetovanja i rješavanja praktičnih primjera (tzv. case studies). Jedan od najsloženijih, ali i najvažnijih koraka u provođenju benchmarking projekta je identifikacija i izbor benchmarking partnera.

U djelatnosti cestovnog prijevoza putnika potrebno je uvažavati slijedeće kriterije za odabir benchmarking partnera:

- a) odabrati poduzeće koje ima slične karakteristike kao i poduzeće u kojem se provodi benchmarking projekt (struktura prijevoznog tržišta, veličina voznog parka, broj registriranih linija i polazaka, broj zaposlenih vozača i dr.)
- b) odabrati poduzeće koje s analiziranim poduzećem nije u direktnom konkurentskom odnosu
- c) odabrati poduzeće s čijim menadžmentom se od ranije održavaju kvalitetni poslovni odnosi
- d) odabrati tehnički, tehnološki i ekonomski stabilno poduzeće koje može poslužiti kao primjer «dobre poslovne prakse» u prijevozničkoj djelatnosti
- e) odabrati poduzeće čiji će menadžment moći prihvatiti činjenicu da benchmarking nije «industrijska špijunaža» nego «učenje», koji će biti spreman na «udruživanje snaga» tijekom projekta s ciljem obostranog poboljšanja poslovanja, koji će moći riješavati konfliktnu situaciju tijekom projekta i koji će postupati otvoreno, moralno i kooperativno s menadžmentom benchmarking partnera

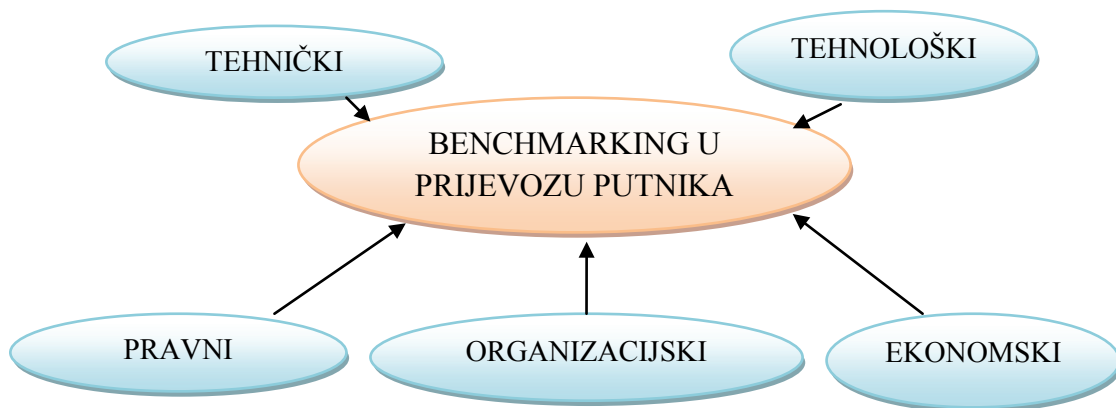
Transferom znanja smatra se proces međusobne izmjene informacija koje su relevantne za razumijevanje i analizu poslovnih procesa koji su predmet benchmarking analize između poduzeća – partnera. Obično se radi o dugotrajnom i sustavnom postupku koji podrazumjeva održavanje tematskih sastanaka na kojima će se prezentirati i komentirati podaci koje poduzeću ustupa poduzeće – partner radi analize. Također, članovi benchmarking tima posjećuju poduzeće – partner i sami prikupljaju relevantne informacije o njegovom radu i funkcioniranju. Dobivene informacije je potrebno svesti u međusobno usporedive i mjerljive veličine na temelju jasnih i unaprijed određenih kriterija. Često se dobiveni podaci svode na teorijski i praktično općeprihvaćene veličine svojstvene za djelatnost prijevoza, npr. putničke kilometre (pkm), koeficijent tehničke ispravnosti, koeficijent angažiranosti, koeficijent angažiranosti tijekom dana, duljinu mreže linija u kilometrima, visinu novčanog pologa po danima u kunama, udio u ostvarenom prihodu ovisno o vrstama karata (jednosmjerne, povratne, pretplatne), itd. Cilj analize prikupljenih informacija je utvrditi razlike u realizaciji poslovnih funkcija i procesa koji su predmet benchmarking projekta u vlastitom i u poduzeću - partneru, prepoznati kako određene razlike utječu na poslovne rezultate i promjenu međusobno usporedivih naturalnih ili financijskih pokazatelja, te prepoznati razloge zbog kojih postoje uočene razlike.

Analiza se provodi vrlo detaljno na način da u konačnici benchmarking tim identificira tzv. „ključne indikatore karakteristika poslovnog sustava“ (KPI) koji će biti predmet izmjena na temelju dobivenih rezultata analize dobivenih informacija. Benchmarking projekt završava izradom benchmarking studije ili izvješća u kojem projektni tim zaključno daje prijedlog mjera koje treba provesti kako bi se unaprijedilo i poboljšalo funkcioniranje analiziranih poslovnih procesa. Mjere se ne sastoje od «kopiranja» gotovih rješenja koja primjenjuje poduzeće – partner već projektni tim mora uzeti u obzir specifičnosti svog poduzeća i ograničenja koje ono nameće. Uprava poduzeća razmatra predložene mjere i donosi odluku o njihovoj primjeni, imenuje osobe koje će promjene nadzirati i postavlja vremenske okvire u kojima implementacija promjena treba završiti. Pritom posebno treba voditi računa o troškovima promjena i o procjeni očekivanih koristi koje će promjene donijeti.

#### 8.4.4. Poslovni procesi koji mogu biti predmet benchmarking analize u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika

Poslovni procesi koji se mogu analizirati u okviru benchmarking projekta unutar prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika mogu se svrstati prema aspektima promatranja te razlikujemo tehnički, tehnološki, organizacijski, ekonomski i pravni aspekt.

**Slika 160.:** Aspekti benchmarking analize u autobusnom prijevozničkom poduzeću



Izvor: izradio autor

S tehničkog aspekta, mogu se analizirati:

- a) broj prijevoznih sredstava u prometnoj operativi i u pričuvu, kao i postotni udio u ukupnom broju voznih jedinica u voznom parku koji otpada na svaku od navedenih grupa
- b) kriteriji raspodjele sredstava prijevoza po radnim zadacima ovisno o njihovim tehničkim i tehnološkim karakteristikama
- c) kriteriji određivanja parkirnih mjesta autobusa u slučaju da poduzeće ima više od jedne garaže
- d) proces održavanja prijevoznih sredstava u svim tehnološkim fazama (prijava kvarova, upućivanje u radionicu, prihvatanje vozila u radionici, načini održavanja, kontrola izvršenih radova, predaja vozila u promet, zaprimanje reklamacija i postupanje po njima)
- e) proces pripreme vozila za eksploataciju u specifičnim tehnološkim uvjetima (zimsko i ljetna eksploatacija, eksploatacija u povremenom i naizmjeničnom prijevozu)

S tehnološkog aspekta, mogu se analizirati:

- a) proces izrade voznih redova (kriteriji i način određivanja broja polazaka, režima prometovanja i prometne brzine kretanja vozila tijekom realizacije voznog reda)
- b) proces izrade radnih zadataka ili naloga (određivanje vremena i mjesta obrta, mjere i načini smanjenja nulte i prazne kilometraže, mjere i načini racionalizacije potrebnog broja vozača i vozila, oblici i način izrade radnih zadataka ovisno o razini prijevozne

- potražnje)
- c) proces izrade operativnog rasporeda rada vozača i vozila (kriteriji za zaduženje vozača s vozilom, kriteriji za određivanje vozača i vozila za povremeni prijevoz, tehnologija izrade rasporeda rada s obzirom na način i dane primjene, način raspoređivanja pričuvnih vozača, rješavanje izvanrednih situacija u prometu, komuniciranje između prometnih ureda, Uprave i vozača)
  - d) proces zaduživanja, popunjavanja i analize načina i točnosti popunjavanja prijevozne dokumentacije (putni radni listovi, obračunski listovi, tahografski zapisi, izvješća o radu, čuvanje dokumentacije)
  - e) proces naplate prijevoznih karata i analize izmjene putnika u autobusima (mreža stajališta, tehnologija ulaza i izlaza putnika, načini naplate karata za putnike i prtljagu, predaje naplaćenog novca, načini i rokovi izrade vozačevog obračuna novčanih pologa, analiza dobivenih podataka o financijskim rezultatima poslovanja)

S organizacijskog aspekta, mogu se analizirati:

- a) organizacijska shema poduzeća (centralizirana ili decentralizirana organizacija, ustroj poslovnih funkcija i procesa, međusobne veze unutar organizacije, kanali komunikacije između članova Uprave i posloводства)
- b) podjela ovlasti i odgovornosti (linije rukovođenja, centri odgovornosti, lanci komunikacije između radnika i nadređenih, delegiranje ovlasti i odgovornosti na niže organizacijske razine)
- c) organizacijsko segmentiranje prijevoznog tržišta (lokalni, županijski, međuzupanijski i međunarodni promet ili njihova kombinacija prema kriteriju prostorne obuhvatnosti, teritorijalna podjela tržišta na poslovne jedinice, podjela tržišta s obzirom na oblik prijevoza koji se obavlja na tržište linijskog i tržište povremenog prijevoza)
- d) unutarnji i vanjski čimbenici organizacije (stabilnost organizacije, odnos i komunikacija sa nadležnim tijelima i ustanovama, utjecaj društveno – političkog okruženja na organizaciju, analiza promjena u organizaciji )
- e) kontroling unutar organizacije (ustroj kontrolne funkcije, nadležnosti kontrole, metode kontroliranja, izvještavanje Uprave o izvršenim kontrolama, poduzete korektivne i preventivne radnje)

S pravnog aspekta, mogu se analizirati:

- a) interni propisi unutar prijevoznike tvrtke (Pravilnik o posadi vozila, Pravilnik o održavanju vozila, Pravilnik o prometnoj službi, Opći uvjeti prijevoza, Tarifni pravilnik)
- b) ugovori o radu (sadržaj ugovora, posebne odredbe, zaštita poslodavaca i radnika, kategorizacija i ocjenjivanje voznog i prometnog osoblja)
- c) propisi o plaćama i sustavu nagrađivanja radnika (praćenje i vrednovanje rada, stimulativne i destimulativne mjere, posebne nagrade)
- d) ustroj i organizacija edukacije zaposlenika (interno i eksterno osposobljavanje, planovi i programi edukacije, selekcija osoblja koje izvodi edukaciju)
- e) dokumentacija sustava kvalitete (radne upute i procedure, ciljevi kvalitete, Pravilnik o upravljanju kvalitetom)

S ekonomskog aspekta, mogu se analizirati:

- a) tarifni sustav (cijene prijevoza, tarifna tablica, zonski i relacijski sustav prijevoznina, izuzeća u primjeni tarifne tablice)
- b) proces analize rentabilnosti linija (analiza protoka putnika, analiza i strukturiranje poslovnih prihoda i rashoda, praćenje rentabilnosti poslovanja po linijama, obrtima i polascima)
- c) politika investiranja i kreditiranja (raspodjela dobiti, odlučivanje o investicijama, krediti i leasing)
- d) proces analize troškova poslovanja (praćenje visine troškova po prijevoznim sredstvima, strukturiranje troškova, određivanje praga rentabilnosti eksploatacije prijevoznih sredstava)

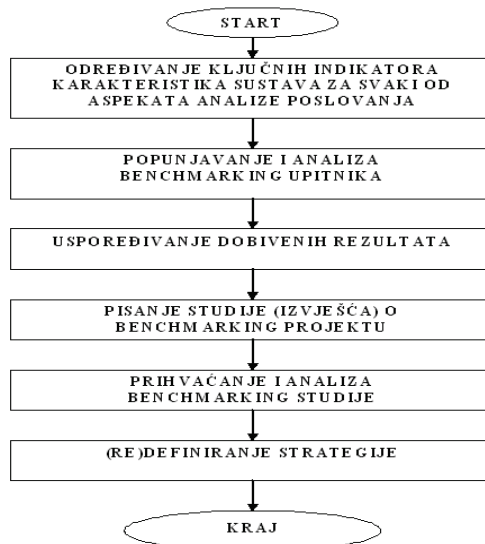
- e) proces realizacije financijsko – računovodstvene poslovne funkcije (analiza kompjuterskog sustava za računovodstvene poslove, način vođenja računovodstvene dokumentacije, knjiženje prihoda i troškova poslovanja)

Navedena područja analize iz svakog segmenta poslovanja prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika, izabrana su po kriteriju važnosti i po mogućnosti stjecanja što jasnijeg uvida u poslovanje poduzeća – partnera, s ciljem lakše usporedbe i analize razlika između poduzeća – partnera i analiziranog poduzeća.

#### 8.4.5. Benchmarking studija ili izvješće

Benchmarking projekt završava izradom benchmarking studije ili izvješća. Studija se izrađuje od strane nezavisne konzultantske kuće, uz aktivno sudjelovanje članova benchmarking tima iz poduzeća. Suština benchmarking studije je navesti ključne indikatore uspješnosti procesa koji su lako mjerljivi, pomoću kojih se uspoređuju benchmarking partneri i analizira napredak u poslovanju vlastitog poduzeća. Tijek izrade benchmarking studije može se prikazati slijedećim dijagramom:

**Slika 161.:** Dijagram tijeka izrade benchmarking studije za djelatnost cestovnog prijevoza putnika



*Izvor:* izradio autor

Ključne indikatore karakteristika sustava predlažu prometni tehnolozi na temelju svojih prosudbi o podacima koje žele dobiti i analizirati. Indikatori ne moraju nužno biti matematički mjerljive veličine, već mogu biti i tekstualno opisane pojavnosti i zbivanja u poslovnom sustavu prijevozničkog poduzeća. Iz svakog od aspekata benchmarking analize prijevozničkog poduzeća (tehnički, tehnološki, organizacijski, pravni i ekonomski) sastavljaju se upitnici sa što većim brojem pitanja (najmanje 50 iz svakog dijela) na koje je potrebno dati što preciznije odgovore i u analiziranom poduzeću i u poduzeću - partneru.

Nakon analize dobivenih podataka, piše se studija ili izvješće kojoj se prilažu popunjeni upitnici. Uprava poduzeća koje provodi benchmarking projekt donosi odluku o prihvatanju benchmarking studije ili izvješća. Na temelju zaključaka iz studije definira se strategija daljnjeg razvoja i poslovanja poduzeća, s ciljem unapređenja i poboljšanja vlastitih poslovnih rezultata na način kako se to radi kod benchmarking partnera.

Koristi od benchmarkinga mogu biti višestruke:

- „susret s realnošću“ – često se pokazuje da pretjerujemo u samohvali i samodopadnosti dok je realno stanje našeg poduzeća uglavnom lošije nego ga mi sami ocjenjujemo
- fokusiranje na promjene temeljeno je na realnim činjenicama
- definiranje mjerljivih poslovnih ciljeva i rezultata
- veća razina uspješnosti internih inicijativa i projekata vlastitih ljudskih potencijala
- poboljšanje produktivnosti rada
- povećanje konkurentnosti poslovanja...

## **9. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA KVALITETOM U HRVATSKIM PROMETNIM PODUZEĆIMA ZA CESTOVNI PRIJEVOZ PUTNIKA**

### **9.1. Cilj i svrha istraživanja**

U završnom dijelu ovog doktorskog rada, daju se rezultati istraživanja upravljanja kvalitetom u hrvatskim prometnim poduzećima koja se bave cestovnim prijevozom putnika kao primarnom gospodarskom djelatnošću u okviru svojeg poslovanja.

Cilj i svrha predmetnog istraživanja bili su:

- a) odrediti odgovarajući referentni uzorak prometnih poduzeća nad kojima će se provesti istraživanje, a koji će formirati realnu sliku sadašnjeg stanja upravljanja kvalitetom u hrvatskim okvirima
- b) obuhvatiti i obraditi sve segmente upravljanja kvalitetom koji su ranije istraženi i prezentirani u ovom radu
- c) dobiti točne informacije o tome koliko je zapravo i da li su uopće briga o kvaliteti i upravljanje kvalitetom dijelovi aktivnosti menadžmenta koji upravlja poslovnim procesima u prijevozničkim poduzećima
- d) potencirati važnost upravljanja kvalitetom na razini prometnih poduzeća, kao elemenata mikroekonomske okoline, počevši od razine svakog pojedinog koraka u poslovnim funkcijama i procesima
- e) prezentirati rezultate istraživanja na način koji će biti lako razumljiv svim menadžerima prometnih poduzeća koji će u budućnosti, potaknuti rezultatima ovog istraživanja, posvetiti više svog vremena i aktivnosti upravljanju kvalitetom...

Autor smatra da ovo istraživanje može poslužiti kao osnova za daljnja istraživanja upravljanja kvalitetom u hrvatskim prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika, koja su neophodna i potrebna, a isto tako i kao osnova za početak novih istraživanja upravljanja kvalitetom u cestovnom prijevozu tereta, što također nije dovoljno znanstveno obrađeno i valorizirano, a posebice nije predmet znanstvenog i stručnog interesa prometnih menadžera u potrebnoj mjeri. Ovo istraživanje, kao i cjelokupan sadržaj ovog doktorskog rada, na neki način predstavlja svojevrsni apel strukovnim udrugama i asocijacijama koje okupljaju hrvatske prijevoznike, da započnu usmjeravati prometna poduzeća prema kvaliteti, kao praktički jedinom načinu izlaska iz krize koja je duboko pogodila prijevoz kao gospodarsku djelatnost izuzetno ovisnu o sveukupnim makroekonomskim kretanjima. Osim navedenog, činjenica ulaska Republike Hrvatske u punopravno članstvo EU – a u srpnju 2013. godine, što pretpostavlja daljnju liberalizaciju prometnog tržišta i ulazak stranih prijevoznika na to tržište, ali i daje mogućnost širenja poslovanja hrvatskih prijevoznika izvan sadašnjih teritorijalnih i ekonomskih okvira, dodatno potencira važnost upravljanja kvalitetom. Upravljanje kvalitetom je neophodno i proširivati, i to izvan okvira prometnih poduzeća, dakle na cjelokupni prometni sustav, koji je jedan od strateški važnih elemenata općeg gospodarskog sustava. Dakle, među ostalim, cilj ovog istraživanja bio je skrenuti pozornost i na taj aspekt.

### **9.2. Metodologija prikupljanja i obrade podataka**

Metodologija prikupljanja i obrade podataka u sklopu ovog istraživanja bila je usmjerena u dva pravca, odnosno primarno su primijenjene dvije znanstvene metode, i to:

- a) intervjuiranje glavnih („top“) menadžera, dakle direktora ili predsjednika uprava hrvatskih prometnih poduzeća koja se bave cestovnim prijevozom putnika
- b) anketiranje menadžera kvalitete ili menadžera poslovnih funkcija, dakle menadžmenta srednje razine, u hrvatskim prometnim poduzećima koja se bave cestovnim prijevozom putnika



Pritom valja istaknuti da je intervju primijenjen kao specijalni oblik razgovora, odnosno kao „usmena anketa“. U ovom slučaju, planom intervjuiranja je bilo zacrtano prikupiti, u direktnom kontaktu sa glavnim menadžerima prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika, njihova mišljenja i stavove o važnosti kvalitete poslovanja, poslovnim procesima, poslovnim funkcijama, utjecaju okoline i raznih utjecajnih skupina na poslovanje, te o povezanosti kvalitete i poslovnog uspjeha prometnih poduzeća općenito.

Anketiranje je postupak kojim se, na temelju anketnih upitnika, istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja, u ovom slučaju o upravljanju kvalitetom u cestovnim prometnim poduzećima koja se bave prijevozom putnika. Prilikom provođenja anketiranja, autor je bio svjestan činjenice da odaziv na ankete nije uvijek na željenoj razini, te da se može očekivati da će odgovori na pojedina pitanja biti nepotpuni, netočni, jednostrani i subjektivni. Međutim, kako bi se ove moguće zamke kod provođenja anketiranja izbjegle, kao uzorak su odabrana poduzeća koja u hrvatskim okvirima predstavljaju primjere „dobre poslovne prakse i ugleda“, poduzeća koja su članovi dvije najbrojnije i najznačajnije udruge cestovnih prijevoznika putnika (Hrvatske gospodarske komore i Hrvatske udruge poslodavaca) te poduzeća čiji su glavni menadžeri prethodno intervjuirani u svezi sa problematikom upravljanja kvalitetom, te koji su izrazili namjeru sudjelovanja u eventualnim daljnjim istraživanjima. Uzorak, na osnovu kojeg su obrađeni i formulirani rezultati istraživanja koji će ovdje biti prezentirani, je prikazan u slijedećoj tablici:

**Tablica 55.:** Analiza provedenog istraživanja upravljanja kvalitetom – odaziv i struktura uzorka

	INTERVJUI	ANKETA I	ANKETA II
<b>OBAVLJENO:</b>	10		
<b>POSLANO:</b>		80	80
<b>ZAPRIMLJENO:</b>		31	26
<b>POSTOTAK ODAZIVA:</b>		38,75 %	32,50 %
<b>NEUPOTREBLJIVO:</b>		3	1
<b>KONAČNI UZORAK:</b>		28	25

*Izvor:* izradio autor

Na temelju strukture zaprimljenih anketnih upitnika i prijašnjeg profesionalnog iskustva autora, procijenjeno je da sinteza rezultata ovog istraživanja sustava upravljanja kvalitetom, može dati realnu sliku o aktualnom stanju vezanom za predmetnu problematiku u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika na razini Republike Hrvatske. Predmetna sinteza daje se u nastavku.

### 9.3. Prikaz rezultata istraživanja

#### 9.3.1. Podaci o voznom parku

U prvom dijelu istraživanja, cilj je bio utvrditi s kakvim voznom parkom raspolažu analizirana poduzeća za cestovni prijevoz putnika. „Kategorizacija“ voznih parkova istraživanih poduzeća napravljena je sukladno odredbama Pravilnika o tehničkim uvjetima vozila u prometu na cestama<sup>277</sup> i podrazumijeva slijedeće vrste vozila:

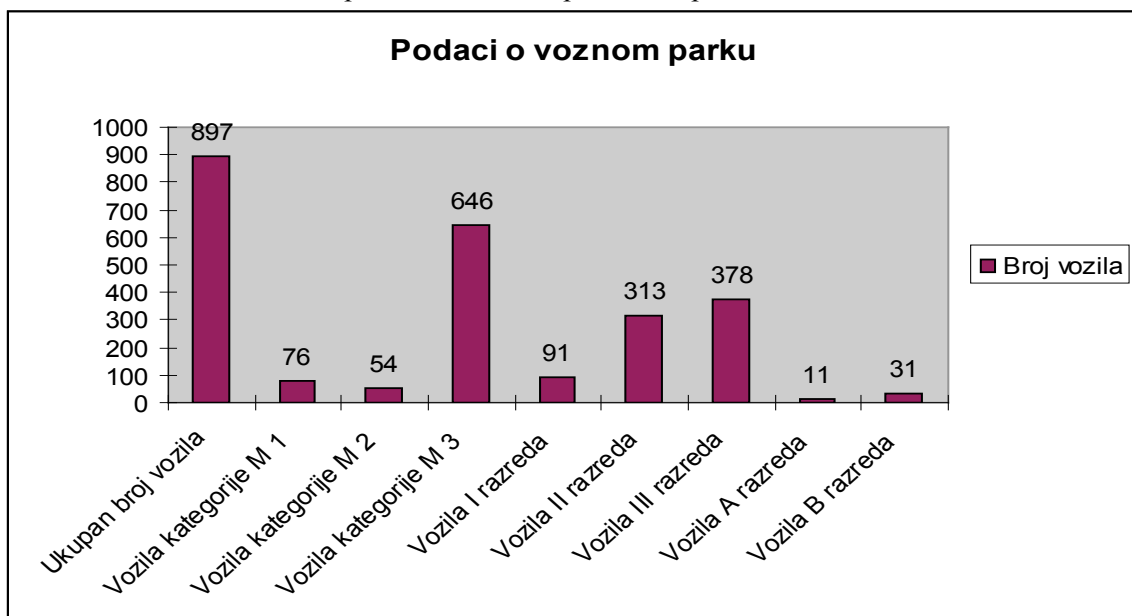
- vozila kategorije M1 – motorna vozila za prijevoz osoba, koja osim sjedala za vozača imaju najviše osam sjedala
- vozila kategorije M2 – motorna vozila za prijevoz osoba koja osim sjedala za vozača imaju više od osam sjedala i najveću dopuštenu masu manju ili jednaku 5000 kg
- vozila kategorije M3 – motorna vozila za prijevoz osoba koja osim sjedala za vozača imaju više od osam sjedala i najveću dopuštenu masu veću od 5000 kg

<sup>277</sup> Objavljen u Narodnim novinama broj 51/2010

- d) vozila I razreda – vozila M2 ili M3 kategorije, i to autobusi s više od 23 mjesta uključujući mjesto za vozača, konstruirani za prijevoz putnika prvenstveno u stajaćem položaju i čija je unutrašnjost konstruirana tako da omogućuje brzi prolaz putnika kroz unutrašnjost vozila
- e) vozila II razreda – vozila M2 ili M3 kategorije, i to autobusi s više od 23 mjesta uključujući mjesto za vozača, konstruirani prvenstveno za prijevoz putnika u sjedećem položaju, koji mogu prevoziti i stajaće putnike smještene samo u međuprostoru za prolaz i/ili u prostoru koji nije veći od površine koju zauzimaju dva reda dvostrukih sjedala za putnike
- f) vozila III razreda – vozila M2 ili M3 kategorije, i to autobusi s više od 23 mjesta uključujući mjesto za vozača, konstruirani za prijevoz putnika samo u sjedećem položaju
- g) vozila A razreda – vozila M2 ili M3 kategorije, i to autobusi s najviše 23 mjesta uključujući mjesto za vozača, konstruirani za prijevoz putnika i u sjedećem i u stajaćem položaju
- h) vozila B razreda – vozila M2 ili M3 kategorije, i to autobusi s najviše 23 mjesta uključujući mjesto za vozača, konstruirani za prijevoz putnika samo u sjedećem položaju

Sukladno navedenoj zakonskoj podjeli, struktura voznog parka istraživanih autobusnih poduzeća je prikazana slijedećom slikom:

**Slika 162.:** Podaci o voznom parku istraživanih prometnih poduzeća



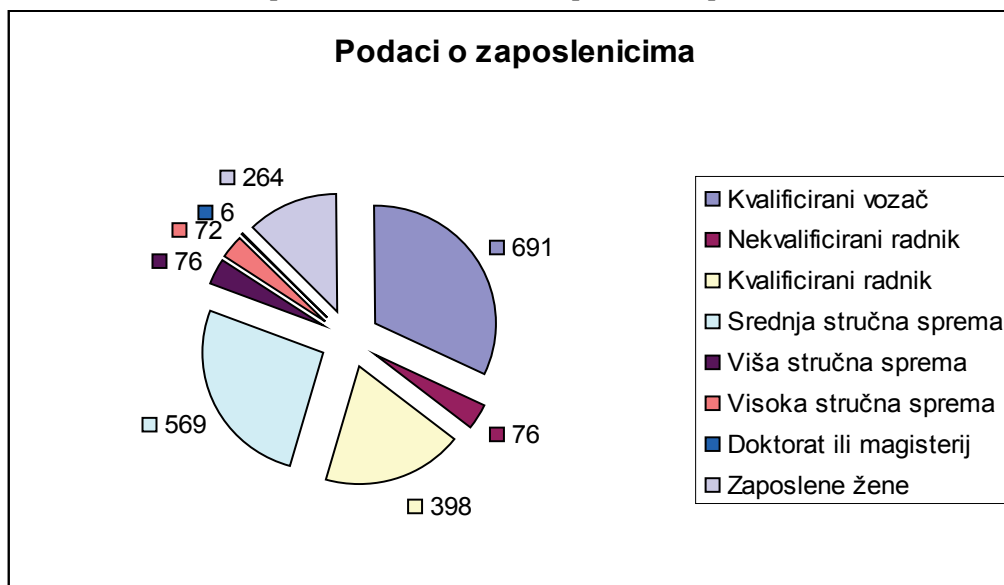
*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

Slika pokazuje da su istraživana poduzeća orijentirana prvenstveno prema eksploataciji „klasičnih“ autobusa (kategorije M3) te autobusa II. i III. razreda, što potvrđuje ranije elaboriranu tezu o sve većoj opredijeljenosti autobusnih prijevoznika prema povremenom i posebnom linijskom prijevozu, kao financijski isplativijim i tržišno stabilnijim oblicima prometovanja.

### 9.3.2. Podaci o zaposlenima

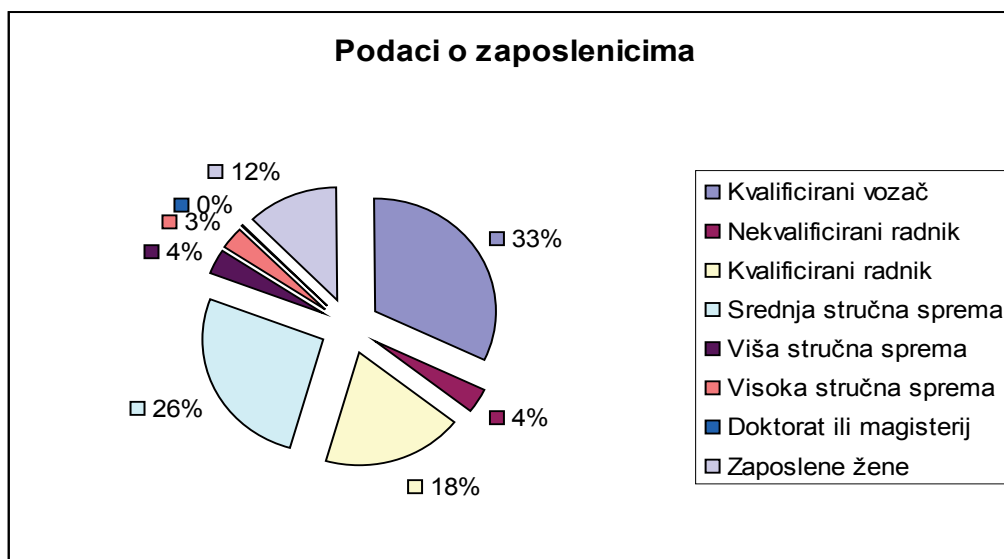
U drugom dijelu istraživanja, cilj je bio utvrditi kakvim kadrovima raspolažu analizirane tvrtke s aspekta njihove stručne osposobljenosti (kvalifikacijske strukture), spolne strukture te životne dobi vozača autobusa i drugih zaposlenika. Podaci o kvalifikacijskoj strukturi zaposlenika prikazuju se slikama 163. i 164.

**Slika 163.:** Podaci o zaposlenima u istraživanim prometnim poduzećima



*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Slika 164.:** Podaci o zaposlenicima u istraživanim prometnim poduzećima – postotna razdioba



*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

Struktura zaposlenih u analiziranim prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika, pokazuje slijedeće:

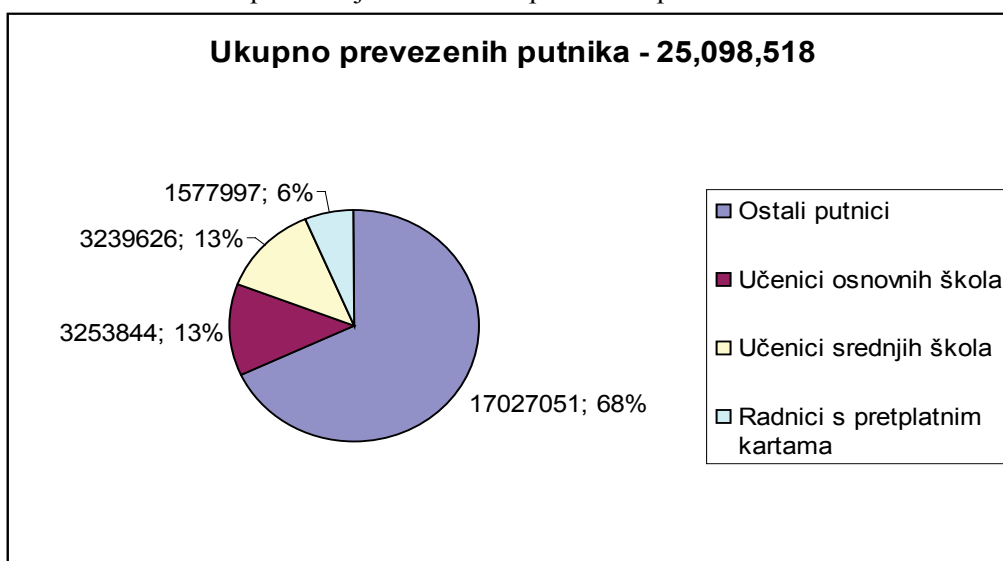
- da je kvalifikacijska struktura zaposlenih izuzetno loša, s obzirom da samo 3 % zaposlenih ima visoku stručnu spremu, a da je udio zaposlenika sa stečenim akademskim stupnjem magistra ili doktora znanosti praktički zanemariv, što ograničava istraživački potencijal o svim aspektima poslovanja, pa tako i o kvaliteti

- b) prosječna životna dob zaposlenih kvalificiranih vozača iznosi 44.4 godine, što znači da je udio mladih vozača relativno malen, iz čega se može zaključiti da se više ne radi o zanimanju koje je atraktivno mladim ljudima te da je potencijal za cjeloživotno učenje i unapređenje kvalitete rada vozača relativno ograničen
- c) prosječna životna dob ostalih zaposlenika iznosi 36,15 godina, što je iz pozicije ulaganja u kvalitetu vrlo dobar pokazatelj, s obzirom da radnici mlađe životne dobi ne pokazuju toliki otpor promjenama koje donosi pojačana i sustavna briga o kvaliteti

### 9.3.3. Struktura poslovanja istraživanih poduzeća

U nastavku je cilj bio utvrditi strukturu poslovanja poduzeća prema strukturi putnika koji koriste sve organizacijske oblike autobusnog prijevoza dostupne na prometnom tržištu. Podaci o tome su prikazani na slijedećoj slici.

**Slika 165.:** Struktura poslovanja istraživanih prometnih poduzeća



*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

Struktura eksploatacijskih pokazatelja istraživanih prometnih poduzeća u smislu broja i strukture prevezenih putnika, pokazuje da su prijevoznici još uvijek pretežito orijentirani putnicima koji ne koriste neki od oblika pretplatnih i/ili povlaštenih prijevoznih karata (čak 68 %), dok ostatak čine tzv. „stalni“ putnici (učenici i radnici). Takvo stanje dodatno potencira važnost ustrojavanja sustava za upravljanje kvalitetom u smislu „zadržavanja“ postojećih i „privlačenja“ novih putnika u javnom prijevozu, s namjerom da isti postanu njegovi „trajni“ korisnici.

### 9.3.4. Percepcija važnosti kvalitete za poslovanje istraživanih poduzeća

U četvrtom, ujedno i najopsežnijem dijelu istraživanja, bilo je potrebno utvrditi kakva je uopće percepcija anketiranih i intervjuiranih menadžera u analiziranim autobusnim poduzećima koja realiziraju međumjesni prijevoz o važnosti kvalitete u poslovanju. Dobiveni rezultati su navode u tablicama 56. – 60.

**Tablica 56.:** Definiranje kvalitete prijevoza putnika u cestovnom prometu

<b>KAKO BISTE DEFINIRALI KVALITETU PRIJEVOZA PUTNIKA?</b>	
a) kao kvalitetan autobus	0 %
b) kao kvalitetnog vozača	0 %
c) kao točnost, redovitost i sigurnost prometovanja	37.5 %
d) kao ono što najbolje zadovoljava potrebe putnika	62.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 57.:** Percepcija uloge kvalitete i njene važnosti za poslovanje prometnog poduzeća

<b>KAKO DOŽIVLJAVATE ULOGU KVALITETE I NJENU VAŽNOST ZA UKUPNO POSLOVANJE VAŠEG PODUZEĆA ?</b>	
a) kvaliteta nije važna	0 %
b) kvaliteta je važna	0 %
c) kvaliteta je jako važna	37.5 %
d) kvaliteta je najvažnija	62.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 58.:** Uloga kvalitete prijevozne usluge u ostvarivanju konkurentske prednosti na prometnom tržištu

<b>DA LI KVALITETNA USLUGA PO VAMA PREDSTAVLJA VAŠU PREDNOST PRED KONKURENCIJOM?</b>	
a) uopće ne predstavlja	0 %
b) djelomično predstavlja	0 %
c) predstavlja	50 %
d) predstavlja najveću konkurentsku prednost	50 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 59.:** Ocjena pokazatelja kvalitete u javnom prijevozu putnika

<b>KOJI POKAZATELJ KVALITETE OD NAVEDENIH SMATRATE NAJVAŽNIJIM U JAVNOM PRIJEVOZU PUTNIKA?</b>	
a) točnost	0 %
b) sigurnost	50 %
c) redovitost i učestalost	37.5 %
d) cjenovnu prihvatljivost	12.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 60.:** Ocjena uzroka kontinuiranog smanjenja korištenja javnog prijevoza putnika

<b>ŠTO JE PO VAMA GLAVNI UZROK SVE MANJEG KORIŠTENJA JAVNOG, A SVE VEĆEG KORIŠTENJA INDIVIDUALNOG PRIJEVOZA?</b>	
a) nekvalitetna usluga u javnom prijevozu	0 %
b) sve veća dostupnost automobila	12.5 %
c) nedostatak jasne prometne politike koja potiče korištenje javnog prijevoza	75 %
d) skup javni prijevoz u odnosu na individualni	12.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

Rezultati istraživanja percepcije važnosti kvalitete za poslovanje prometnih poduzeća u cestovnom prijevozu putnika zahtijevaju poseban osvrt i komentar. Prije svega, valja istaknuti da menadžeri hrvatskih poduzeća koja se bave cestovnim prijevozom putnika „pravilno“ percipiraju kvalitetu i da je shvaćanje po kojem ako imaš „dobar autobus“ i „dobrog vozača“ onda „imaš i kvalitetu“, očito prošlost. Nadalje, kvaliteta se doživljava kao vrlo važan segment poslovanja i kao jedan od elemenata konkurentske prednosti pred drugim sudionicima na prometnom tržištu. Od „konvencionalnih“ pokazatelja kvalitete prijevozne usluge, najznačajnijima se smatraju sigurnost, redovitost i učestalost, dok je gotovo zanemarena točnost, što je oprečno sa stavovima putnika koji upravo točnosti pridaju veliki značaj. Međutim, ono što valja naglasiti jest činjenica da 75 % menadžera smatra da je glavni razlog porasta korištenja individualnog prijevoza i „zanemarivanja“ javnog, upravo nedostatak strategije razvoja prometnog sustava i jasne prometne politike, koja će konkretnim mjerama i aktivnostima njenih subjekata poticati korištenje javnog prijevoza<sup>278</sup>.

Autor smatra da će i ovakvi rezultati ovog istraživanja potaknuti odgovorne da intenziviraju aktivnosti na izradi nove, nacionalne strategije razvoja prometa i logistike, u kojoj će primjereno mjesto dobiti i djelatnost prijevoza putnika i problematika kvalitete u prometnom sustavu.

### 9.3.5. Organizacijske karakteristike istraživanih poduzeća

Podaci neophodni za stvaranje sveobuhvatne slike o upravljanju kvalitetom, odnose se na organizacijski segment prometnih poduzeća. Rezultati ovog dijela istraživanja su prikazani u tablicama 61. – 66.

**Tablica 61.:** Organizacijska kultura u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika

<b>DA LI SE U VAŠEM PODUZEĆU PRIDAJE POZORNOST I DA LI SE NJEGUJE „ORGANIZACIJSKA KULTURA“?</b>	
a) uopće se ne pridaje pozornost	0 %
b) pridaje se mala pozornost	0 %
c) pridaje se pozornost	37.5 %
d) pridaje se naročita pozornost	62.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

<sup>278</sup> Strategija razvitka prometnog sustava RH iz 1999. godine je očito akceptirana i prevladana, te je potrebno pristupiti izradi nove strategije, o čemu se u zadnje vrijeme mnogo govori, kako u znanstvenim i stručnim krugovima, tako i javno, u medijima

**Tablica 62.:** Poslovna etika u poslovanju prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika

<b>DA LI POSLOVNU ETIKU (MORAL) U POSLOVANJU PODUZEĆA SMATRATE VAŽNOM?</b>	
a) uopće je ne smatramo važnom	0 %
b) smatramo da je malo važna	0 %
c) važna je	62.5 %
d) najvažnija je	37.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 63.:** Etički kodeks u poslovanju cestovnih prometnih poduzeća za prijevoz putnika

<b>DA LI JE U VAŠEM PODUZEĆU NAPISAN, USVOJEN I DA LI SE PRIMJENJUJE „ETIČKI KODEKS“?</b>	
a) da, imamo etički kodeks	37.5 %
b) ne, nemamo etički kodeks	62.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 64.:** Ocjena utjecaja vanjskih čimbenika na poslovanje cestovnog prometnog poduzeća za prijevoz putnika

<b>PO VAŠOJ OCJENI, KOLIKI JE UTJECAJ VANJSKIH ČIMBENIKA – STAKEHOLDERA (OPĆINE, GRADOVI, ŽUPANIJE, KUPCI, DOBAVLJAČI I DR.) NA POSLOVANJE VAŠEG PODUZEĆA?</b>	
a) uopće nemaju utjecaja na naše poslovanje	0 %
b) utjecaj na naše poslovanje im je mali	12.5 %
c) imaju veliki utjecaj na naše poslovanje	62.5 %
d) utjecaj na naše poslovanje im je presudan	25 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 65.:** Poslovni consulting u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika

<b>DA LI KORISTITE USLUGE KONZULTANSKIH KUĆA KAO POMOĆ PRI POSLOVANJU?</b>	
a) uopće ne koristimo	12.5 %
b) koristimo rijetko	62.5 %
c) koristimo često	25 %
d) koristimo stalno	0 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 66.:** Percepcija implementacije sustava integriranog prijevoza putnika u budućem razvoju hrvatskog prometnog sustava

<b>KAKO OCJENJUJETE ULOGU MOGUĆIH MODELA INTEGRIRANOG PRIJEVOZA PUTNIKA (KOMBINACIJA DVIJU ILI VIŠE PROMETNIH GRANA UZ KORIŠTENJE JEDNE KARTE I UZ USKLAĐENE REDOVE VOŽNJE) ?</b>	
a) kao „utopiju“ koju nije moguće realizirati	0 %
b) kao moguće rješenje javnog prijevoza putnika	100 %
c) kao favoriziranje željeznice na štetu cestovnog prometa	0 %
d) kao jedini način opstanak javnog prijevoza putnika u suvremenom prometnom sustavu	0 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

Analiza organizacijskih karakteristika istraživanih poduzeća, koje su u uskoj svezi sa sustavima za upravljanje kvalitetom, pokazala je sljedeće:

- a) sva istraživana poduzeća pridaju dužnu pozornost organizacijskoj kulturi, što potvrđuje tezu da je organizacijska kultura važan segment poslovanja, upravo u djelatnosti prijevoza putnika, a vezano za specifičnosti prijevoza putnika u odnosu na prijevoz tereta koje su elaborirane ranije u ovom radu
- b) isti zaključak se nameće i u svezi poslovne etike, koja je nažalost, dugo vremena bila zanemarivana kao segment poslovanja prometnih (i svih drugih) poduzeća. Međutim, činjenica da većina poduzeća nema donesen etički kodeks pokazuje da unatoč tome što pravilno i odgovorno spoznaje važnost poslovne etike, većina menadžera zazire od formalizacije načela njene primjene kroz pisane akte
- c) istraživanje je još jednom pokazalo da utjecajne skupine (stakeholderi) imaju izuzetno veliki utjecaj na poslovanje poduzeća koja se bave prijevozom putnika. O tome moraju voditi računa i sadašnji, ali i budući menadžeri cestovnih prometnih poduzeća za prijevoz putnika
- d) svakako stoji činjenica da je „lakše“ poslovati koristeći usluge konzultanata nego samostalno, prepušten sam sebi. Međutim, većina prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika ne koristi konzultantske usluge, a što svakako u budućnosti valja promijeniti
- e) mijenja se percepcija moguće uloge sustava integriranog prijevoza putnika u prometnom sustavu. Dok iskustvo autora govori da bi još donedavno menadžeri cestovnih prometnih poduzeća za prijevoz putnika isto doživjeli uglavnom kao „favoriziranje željeznice“, koja je ionako na „državnim jaslama“, danas svi jednoglasno misle da je integrirani prijevoz putnika izvjesna budućnost i jedan od mogućih načina održivog razvoja cestovne prometne grane unutar prometnog sustava

### 9.3.6. Poslovne funkcije i procesi u istraživanim poduzećima

Cjelokupno istraživanje u ovom radu utemeljeno je na procesnom pristupu. Stoga se u nastavku donose rezultati istraživanja vezani za organizacijsku strukturu, opis poslovnih procesa, kontrolu rada vozača, marketinške aktivnosti, logistiku i edukaciju zaposlenika kao čimbenike kvalitete. Rezultati se daju u tablicama 67. – 76.



**Tablica 67.:** Struktura poslovnih funkcija u cestovnim prometnim poduzećima

<b>KOJE POSLOVNE FUNKCIJE SU USTROJENE KROZ ORGANIZACIJSKU SHEMU U VAŠEM PODUZEĆU?</b>	
a) menadžment	62.5 %
b) kontroling	50 %
c) financije i računovodstvo	75 %
d) logistika	75 %
e) prometna operativa – prijevozna proizvodnja	87.5 %
f) marketing	37.5 %
g) upravljanje ljudskim resursima	25 %
h) upravljanje kvalitetom	38 %
i) informatika	75 %
j) opći i pravni poslovi	75 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 68.:** Formalizacija opisivanja prijevoznog procesa

<b>DA LI U VAŠEM PODUZEĆU POSTOJI DEFINIRAN I PISMENO OPISAN PRIJEVOZNI PROCES (NAČIN REALIZACIJE PRIJEVOZNE USLUGE U FAZI PRIPREME, PROVEDBE I ANALIZE)?</b>	
a) da, opisan je u cijelosti	62.5 %
b) ne, uopće nije opisan	12.5 %
c) djelomično je opisan	25 %
d) namjeravamo ga definirati i opisati	0 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 69.:** Nadzor rada vozača u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika

<b>NA KOJI NAČIN SE NADZIRE RAD VOZAČA U VAŠEM PODUZEĆU ?</b>	
a) preko sustava interne kontrole	75 %
b) preko GPS sustava ili drugih suvremenih tehnologija za praćenje kretanja vozila	25 %
c) ne nadzire se rad vozača	0 %
d) obradom i analizom tehničke i tehnološke dokumentacije	87.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 70.:** Realizacija marketinških aktivnosti u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika

<b>KROZ KOJE POSLOVE SE REALIZIRAJU MARKETINŠKE AKTIVNOSTI U VAŠEM PODUZEĆU ?</b>	
a) kroz sve oblike i načine prodaje prijevoznih usluga i prijevoznih kapaciteta	100 %
b) kroz dimenzioniranje potrebnih prijevoznih kapaciteta ovisno od vrste prijevoznih usluga	62.5 %
c) kroz kalkuliranje prijevoznih troškova i politiku cijena prijevozne usluge	75 %
d) kroz istraživanje prijevoznog tržišta	25 %
e) kroz promociju (reklamiranje) tvrtke	50 %
f) kroz nijedno od navedenog	25 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 71.:** Realizacija logističkih aktivnosti u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika

<b>KROZ KOJE POSLOVE SE REALIZIRAJU LOGISTIČKE AKTIVNOSTI U VAŠEM PODUZEĆU?</b>	
a) kroz poslove nabave	62.5 %
b) kroz skladišne poslove	50 %
c) kroz poslove unutarnjeg transporta	0 %
d) kroz poslove održavanja vozila	75 %
e) kroz nijedno od navedenog	12.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 72.:** Interna edukacija zaposlenika u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika

<b>DA LI SE U VAŠEM PODUZEĆU PROVODI INTERNA EDUKACIJA ZAPOSLENIKA (SEMINARI, TEČAJEVI I SL.) KOJI SE ORGANIZIRAJU UNUTAR PODUZEĆA?</b>	
a) da	75 %
b) ne	25 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 73.:** Eksterna edukacija zaposlenika u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika

<b>DA LI SE U VAŠEM PODUZEĆU PROVODI EKSTERNA EDUKACIJA ZAPOSLENIKA (SEMINARI, TEČAJEVI I SL.) NA KOJE SE ZAPOSLENICI UPUĆUJU IZVAN PODUZEĆA?</b>	
a) da	75 %
b) ne	25 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 74.:** Ciljane skupine nad kojima se provodi edukacija

<b>AKO SE EDUKACIJE PROVODE, KOME SU ISTE PRVENSTVENO NAMIJENJENE?</b>	
a) vozačima	25 %
b) prometnim radnicima (prometnicima, disponentima, kontrolorima, kondukterima...)	25 %
c) menadžerima	12.5 %
d) podjednako svim zaposlenicima	37.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 75.:** Načini provođenja internih edukacija

<b>AKO SE INTERNE EDUKACIJE PROVODE, TKO IH UGLAVNOM PROVODI?</b>	
a) menadžeri	25 %
b) drugi za to educirani zaposlenici	37.5 %
c) vanjski suradnici iz drugih poduzeća	25 %
d) konzultanti iz neovisnih konzultantskih kuća	12.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 76.:** Praćenje indikatora kvalitete prijevozne usluge

<b>DA LI SE U VAŠEM PODUZEĆU PRATE NEKI OD INDIKATORA KVALITETE PRJEVOZNE USLUGE?</b>	
a) da	62.5 %
b) ne	37.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

Funkcijski, a posebice procesni menadžment, temelji su uspješnog sustava upravljanja kvalitetom. „Realizaciju“ kvalitete je moguće postići samo uspješnom realizacijom svih koraka u poslovnim procesima koji se odvijaju unutar ustrojenih poslovnih funkcija.

Analizom anketnih upitnika u tom segmentu, utvrđeno je slijedeće:

- relativno malo poduzeća ustrojava zasebno poslovne funkcije koje se smatraju stožernima za poduzeća u suvremenom tržišnom gospodarstvu i vrlo važnim za upravljanje kvalitetom (prvenstveno marketing, upravljanje ljudskim resursima i upravljanje kvalitetom)
- u funkciji upravljanja kvalitetom nužno je detaljno opisivanje svih poslovnih procesa. Prvenstveno se to odnosi na detaljiziranje prijevoznog procesa, kao glavnog poslovnog procesa u svakom prometnom poduzeću. Istraživanje je pokazalo da manje od 2/3 poduzeća ima prijevozni proces opisan na način da se može realizirati efikasno upravljanje njegovom kvalitetom
- sva istraživana poduzeća posvećuju dužnu pozornost nadzoru rada vozača koji su neposredni izvršitelji prijevoznog procesa. Međutim, nerijetko je taj nadzor u funkciji pronalaženja „prijestupnika“ i njihovog kažnjavanja, a ne u funkciji podizanja kvalitete rada vozača
- istraživane prijevozničke tvrtke su još uvijek pretežno orijentirane na vlastito održavanje voznog parka, što je direktno u funkciji podizanja kvalitete njihovog poslovanja. Vlastiti radionički kapaciteti osiguravaju permanentnu brigu o sigurnosti prijevoza i tehničkoj

ispravnosti vozila, kao indikatorima kvalitete koji se moraju pratiti kroz anketiranje o zadovoljstvu korisnika prijevoznom uslugom

- e) edukaciji zaposlenika se pridaje dužna pozornost, međutim u programima edukacije potrebno je više mjesta posvetiti problematici kvalitete, kako bi se briga o kvaliteti podigla na viši nivo i kako bi poboljšala cjelokupno poslovanje prometnih poduzeća. To potvrđuje i činjenica da se u preko polovine istraživanih poduzeća prate neki od indikatora kvalitete prijevozne usluge

### 9.3.7. Menadžerske aktivnosti vezane za upravljanje kvalitetom

U uspostavi efikasnog sustava upravljanja kvalitetom, odlučujuću ulogu ima menadžment, što je i jedno od osnovnih načela poslovne izvrsnosti. Stoga su istraživanjem obuhvaćene i menadžerske aktivnosti usmjerene brizi o kvaliteti u poslovanju. Rezultati su prikazani u tablicama 77. – 85.

**Tablica 77.:** Postojanje menadžera kvalitete

<b>DA LI U VAŠEM PODUZEĆU POSTOJI „MENADŽER KVALITETE“?</b>	
a) da, postoji	12.5 %
b) ne, ne postoji	50 %
c) poslove brige o kvaliteti obavljaju menadžeri poslovnih funkcija	37.5 %
d) nitko od menadžera se ne bavi kvalitetom	0 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 78.:** Uloga projekata u upravljanju kvalitetom

<b>DA LI SE U VAŠEM PODUZEĆU REALIZIRAJU, ILI ĆE SE REALIZIRATI, ODREĐENI PROJEKTI UPRAVLJANJA KVALITETOM I PROJEKTI VEZANI ZA POBOLJŠANJE KVALITETE ?</b>	
a) da	62.5 %
b) ne	37.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 79.:** Menadžerske aktivnosti vezane za definiranje i opisivanje poslovnih procesa

<b>DA LI U VAŠEM PODUZEĆU POSTOJE MENADŽERI KOJI VODE BRIGU O POSLOVNIM PROCESIMA NA NAČIN DA IH OPISUJU, PRATE, OCJENJUJU I POBOLJŠAVAJU?</b>	
a) da, postoje	12.5 %
b) ne, ne postoje	12.5 %
c) brigu o poslovnim procesima vode menadžeri poslovnih funkcija	75 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 80.:** Mjesto i uloga društveno odgovornog poslovanja u ostvarenju kvalitete

<b>KOLIKO VAŽNOM SMATRATE DRUŠTVENU ODGOVORNOST MENADŽMENTA I OPĆENITO DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U OSTVARENJU KVALITETE I POSLOVNOG USPJEHA?</b>	
a) potpuno nevažnom	0 %
b) nevažnom	0 %
c) važnom	50 %
d) izuzetno važnom	50 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 81.:** Vizija, misija i ciljevi

<b>DA LI SU U VAŠEM PODUZEĆU OPISANI I USVOJENI VIZIJA, MISIJA I CILJEVI?</b>	
a) da, jesu	25 %
b) ne, nisu	50 %
c) djelomično su opisani i usvojeni	25 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 82.:** Definiranje politike kvalitete

<b>DA LI JE U VAŠEM PODUZEĆU DONESENA POLITIKA KVALITETE?</b>	
a) da, donesena je	75 %
b) ne, nije donesena	25 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 83.:** Definiranje ciljeva kvalitete

<b>DA LI SU U VAŠEM PODUZEĆU DEFINIRANI CILJEVI KVALITETE?</b>	
a) da, definirani su	87.5 %
b) ne, nisu definirani	12.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 84.:** Primjena načela „učee“ organizacije

<b>DA LI U FUNKCIONIRANJU SVOG PODUZEĆA PRIMJENJUJETE NAČELA „UČEE ORGANIZACIJE“?</b>	
a) da, primjenjujemo	50 %
b) ne, ne primjenjujemo	50 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 85.:** Primjena reinženjeringa poslovnih procesa

<b>DA LI U SVOM PODUZEĆU PRIMJENJUJETE REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA?</b>	
a) da, primjenjujemo	50 %
b) ne, ne primjenjujemo	50 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

Vežano uz aktivnosti menadžmenta u svezi s upravljanjem kvalitetom, rezultati istraživanja su pokazali slijedeće:

- a) polovica istraživanih poduzeća ima, na menadžerskoj razini, ustrojene aktivnosti „brige o kvaliteti“, što svakako nije dovoljno. Pritom samo 12,5 % poduzeća ima menadžera čiji je djelokrug rada samo kvaliteta
- b) u prometnim poduzećima intenzivira se realizacija projekata i primjena projektnog menadžmenta, od kojih je većina vezana za poboljšanje procesa prijevozne proizvodnje (informatizacija cjelokupnog poslovnog sustava, GPS praćenje vozila, automatizacija naplate prijevoznih karata, angažiranje agencija za ispitivanje zadovoljstva korisnika...)
- c) procesnom menadžmentu se ne posvećuje dovoljna pozornost. Procesnih menadžera u prometnim poduzećima za prijevoz putnika gotovo i nema, a briga o poslovnim procesima je prepuštena menadžerima poslovnih funkcija
- d) postoji opće suglasje svih da su društvena odgovornost menadžmenta i društveno odgovorno poslovanje temelji kvalitete
- e) čak 50 % istraživanih poduzeća nema izjave o viziji, misiji i općim poslovnim ciljevima, kao temelje za uspješno upravljanje kvalitetom. Poduzeća koja ih imaju, formaliziraju vlastitu misiju, kao svrhu svog postojanja, na slijedeći način:
  - osigurati sigurnu i kvalitetnu uslugu prijevoza putnika na opće zadovoljstvo korisnika
  - osigurati učinkovit, ekološki osviješten, kvalitetom prepoznatljiv i društveno odgovoran javni prijevoz
  - postati mjerilo organiziranja i realizacije usluga održive i sigurne mobilnosti, uz maksimalno očuvanje čovjekovog okoliša
- f) politika i ciljevi kvalitete, kao specifičan segment općih ciljeva poslovanja, se većinom donose, a polovica istraživanih poduzeća primjenjuje načela učeće organizacije u svom radu. Slična je situacija i sa reinženjeringom poslovnih procesa. Upravo to govori da su jedan od mogućih načina upravljanja kvalitetom, koji nisu dovoljno primijenjeni i valorizirani u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika, posebice učeća organizacija i reinženjering poslovnih procesa

### 9.3.8. Primjena normi kvalitete u istraživanim poduzećima

Završni dio istraživanja je posvećen primjeni normi upravljanja kvalitetom u cestovnim prometnim poduzećima za međumjesni autobusni prijevoz. Dobiveni rezultati su prikazani u tablicama 86. – 92.

**Tablica 86.:** Posjedovanje međunarodnih certifikata kvalitete

<b>DA LI VAŠE PODUZEĆE IMA CERTIFIKAT KVALITETE PREMA NEKOJ OD MEĐUNARODNIH NORMI?</b>	
a) da, ima	12.5 %
b) ne, nema	87.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 87.:** Planovi stjecanja međunarodnih certifikata kvalitete

<b>DA LI U SKOROJ BUDUĆNOSTI PLANIRATE UVOĐENJE NEKE OD MEĐUNARODNIH NORMI KVALITETE?</b>	
a) da, planiramo	12.5 %
b) ne, ne planiramo	87.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 88.:** Postojanje internih normi kvalitete

<b>DA LI U VAŠEM PODUZEĆU POSTOJE INTERNE NORME KVALITETE?</b>	
a) da, postoje	62.5 %
b) ne, ne postoje	37.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 89.:** Implementacija sustava upravljanja kvalitetom

<b>DA LI U VAŠEM PODUZEĆU POSTOJI IMPLEMENTIRAN SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM?</b>	
a) da, postoji	25 %
b) ne, ne postoji	75 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 90.:** Uključenost zaposlenika u planiranje kvalitete i brigu o kvaliteti

<b>DA LI SU U VAŠEM PODUZEĆU ZAPOSLENICI UKLJUČENI U PLANIRANJE I BRIGU O KVALITETI?</b>	
a) da, uključeni su	87.5 %
b) ne, nisu uključeni	12.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 91.:** Primjena Demingovog kruga kvalitete

<b>DA LI SE U VAŠEM PODUZEĆU KORISTI DEMINGOV KRUG KVALITETE (PLANIRAJ- UČINI-PROVJERI- DJELUJ)?</b>	
a) da, koristi se	62.5 %
b) ne, ne koristi se	37.5 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

**Tablica 92.:** Primjena drugih alata za upravljanje kvalitetom

<b>DA LI SE U VAŠEM PODUZEĆU KORISTI NEKI DRUGI ALAT ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM?</b>	
a) da, koristi se	0 %
b) ne, ne koristi se	100 %

*Izvor:* izradio autor temeljem podataka iz obrađenih anketnih upitnika

„Najslabija karika“ u lancu upravljanja kvalitetom je svakako (ne)posjedovanje međunarodnih normi kvalitete, a što se dokazuje odgovarajućim certifikatima. Čak preko 85 % poduzeća nema i ne planira uvesti neku od međunarodnih normi upravljanja kvalitetom, a kod poduzeća koja takvu normu imaju radi se isključivo o normi ISO 9001, što je zapravo poražavajući podatak.

Međutim, u 62.5 % istraživanih poduzeća postoje *interne norme kvalitete*, kojima se prvenstveno reguliraju:

- a) održavanje vozila
- b) organizacija povremenih prijevoza u sklopu turističkih aranžmana
- c) interna poslovna dokumentacija i komunikacija

Sukladno tome,  $\frac{3}{4}$  poduzeća nema implementirani sustav upravljanja kvalitetom, makar su većinom u svim prometnim poduzećima u brigu o kvaliteti uključeni svi zaposlenici. Od alata za upravljanje kvalitetom, prometna poduzeća za cestovni prijevoz putnika koriste isključivo Demingov krug kvalitete, kao jedan od konvencionalnih alata<sup>279</sup>.

Demingov krug kvalitete se koristi za:

- upravljanje kvalitetom prijevozne proizvodnje i servisne djelatnosti
- upravljanje kvalitetom povremenih prijevoza
- planiranje usklađivanja i registracije novih linija (redova vožnje)
- planiranje angažiranja i upravljanja ljudskim i tehničkim resursima
- planiranje izvršenja prijevoznih zadataka

Na temelju svega iznesenog zaključuje se da je upravljanje kvalitetom na razini hrvatskih autobusnih poduzeća u međumjesnom prometu praktično tek u začetku. Autor stoga očekuje da će navedeno u ovom radu poslužiti kao osnova za daljnji razvoj brige o kvaliteti, ne samo na razini pojedinih tvrtki, nego i šire, na razini prijevozničkih udruga koje okupljaju prijevoznike i koordiniraju njihove aktivnosti, prvenstveno prema okolini.

<sup>279</sup> Postupak „Planiraj – Učini – Provjeri – Djeluj“ (PDCA); dobio ime po „izumitelju“, jednom od gurua kvalitete Edwardu Demingu



## 10. ZAKLJUČAK

Prije svega, zaključno treba naglasiti da je sveukupno istraživanje provedeno u svezi sa izradom ovog doktorskog rada pokazalo da je problematika kvalitete prijevoza putnika u cestovnoj prometnoj grani, kao i kvaliteta prometnog sustava općenito, još uvijek znanstveno i stručno nedovoljno istraženo područje, koje nudi mnoge daljnje mogućnosti za znanstveno – istraživački rad. Pristup istraživanju kvalitete kakav je zauzet u ovom radu, utemeljen prvenstveno na definiranju „preduvjeta“ za ustrojavanje i provedbu efikasnog sustava upravljanja kvalitetom u cestovnim prometnim poduzećima koja se bave prijevozom putnika, upravo otvara prostor za nadogradnju rezultata ovog istraživanja, sa novim, budućim rezultatima tj. istraživanjima vezanim za kvalitetu prijevoza putnika, ali i za kvalitetu prijevoza tereta, prijenosa vijesti i informacija, funkcioniranja robno – transportnih centara, logističkih objekata, robnih terminala, kao i svih drugih elemenata prometnog sustava kao cjeline, pri čemu mjerama i ciljevima, pa i instrumentima prometne politike jasno treba propisati i nužnost postojanja brige o kvaliteti. To je svakako prvi i jedan od najvažnijih zaključaka ovog rada. Nadalje, nameće se zaključak da je na temelju različitih općih definicija kvalitete koje se mogu pronaći u suvremenoj znanstvenoj i stručnoj literaturi, faza upravljanja kvalitetom koje su implementirane u dosadašnjem razvoju gospodarskog sustava na mikro i makro razini, te svih drugih spoznaja vezanih za kvalitetu, moguće zasebno definirati kvalitetu u javnom cestovnom prijevozu putnika. Sveobuhvatno poimanje kvalitete javnog cestovnog prijevoza putnika moguće je isključivo ako se pravilno valoriziraju sva načela upravljanja kvalitetom koja su važna i specifična za prometni sustav, kao i ako se detaljno i pravilno definiraju i opišu pojmovi putnika i prijevozne usluge u javnom prijevozu putnika. Zaključuje se da je „tradicionalno“ poimanje kvalitete prijevozne usluge prevladano i da ga treba „proširiti“ sa novim, suvremenim spoznajama koje su vezane prvenstveno uz pojam poslovne izvrsnosti.

Poslovna izvrsnost je upravo bila osnovna paradigma i temelj istraživanja u ovom radu. Naime, ona podrazumijeva „proširenje“ istraživanja kvalitete i na:

- a) organizaciju prometnih poduzeća koja se bave prijevozom putnika u cestovnom prometu
- b) poslovne funkcije i procese u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika
- c) sve aktivnosti menadžmenta u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika

Zbog toga je veći dio ovog rada i posvećen analizi mjesta i uloge tri navedene komponente koje su izuzetno važne za kvalitetu. Međutim, provesti istraživanje upravljanja kvalitetom cestovnog prijevoza putnika, gotovo je nemoguće bez vrednovanja svih elemenata koji sudjeluju u realizaciji prijevozne proizvodnje. Upravo je teorija sustava ovdje bila nezaobilazan faktor i alat u provedbi samog istraživanja, pa se može govoriti o tome da je cestovni prijevoz putnika podsustav cestovne prometne grane, a da je pak cestovna prometna grana podsustav cjelokupnog prometnog sustava. Ovdje se daje „novi“ prikaz sustava prijevoza putnika, proširen prvenstveno dodatnim elementima po vertikali i prilagođen aktualnom, logističkom pristupu prometnim djelatnostima uopće. Predočena sveobuhvatna sustavna analiza cestovnog prijevoza putnika, jedan je od najznačajnijih aplikativnih doprinosa ovog istraživanja široj prijevozničkoj praksi, odnosno suvremenoj prometnoj znanosti. Menadžeri prometnih poduzeća, znanstvena i stručna javnost, ali i svi drugi zainteresirani za ovu problematiku, na ovaj način mogu zapravo spoznati svu složenost strukture sustava cestovnog prijevoza putnika, koji je zapravo dosada kao djelatnost bio poprilično zanemaren u odnosu na prijevoz tereta.

Stoga je jedan od zaključaka koji se ovdje može iznijeti, svakako i činjenica da prijevoz putnika, posebice onaj koji se odvija izvan većih gradova i njihovih prigradskih područja, dakle na međugradskim relacijama, odnosno na županijskim, međuzupanijskim i međunarodnim linijama, nikako ne može biti zanemaren element prometne politike, čega smo dosada bili svjedocima. Naime, razvoj prometne infrastrukture koji se dogodio u Republici Hrvatskoj u protekla dva desetljeća, nije dovoljan da bi se govorilo o kvalitetnom prijevozu putnika. Za postizanje kvalitete, potrebno je mnogo više: od „obnove“ voznih parkova, edukacije osoblja, reorganizacije prometnih poduzeća, a najviše je potrebno „novo poimanje“ prometnog sustava i prijevoza putnika u cestovnoj prometnoj grani u tom sustavu, formalizirano kroz nove dokumente formalne prometne

politike. Ukazati na to, kroz analizu sustava javnog prijevoza putnika u cestovnom prometu, bio je jedan od glavnih ciljeva autora kada je odlučio provesti ovo istraživanje i prikazati ga kroz doktorski rad. Jezgro realizacije prijevoznih usluga u cestovnom prometu, pa sukladno tome i jezgro „stvaranja“ kvalitete i upravljanja kvalitetom jest prometno poduzeće, kao mikroekonomski entitet koji djeluje u makroekonomskom okruženju. U tom smislu se organizacija prometnih poduzeća za prijevoz putnika u cestovnom prometu mora promatrati u širem kontekstu, izvan okvira razmatranja organizacijske strukture te mjesta i uloge menadžmenta i ostalih zaposlenika u okviru nje. Ovdje se istraživanje „proširilo“ na elemente organizacije koji, u manjoj ili većoj mjeri, utječu na kvalitetu: organizacijsku kulturu, koja predstavlja sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar nekog poduzeća, u što mora biti ukomponirana i kvaliteta; poslovnu etiku, koja predstavlja „poštenje“ u ugovornim, općenito gospodarskim, interpersonalnim i svim drugim odnosima; vanjske i unutarnje čimbenike organizacije, koji utječu na „ponašanje“ prometnog poduzeća unutar njegove okoline te na consulting kao način „transfera znanja“ u funkciji povećanja kvalitativne razine rada. Zaključuje se da je samo kroz spektar realizacije svega navedenog, moguće govoriti o realnim pretpostavkama za ostvarenje poslovne izvrsnosti s aspekta poslovne organizacije. Također, ovakvim pristupom se otvaraju mogućnosti daljnjih istraživanja ove problematike i eventualnog daljnjeg proširenja broja organizacijskih faktora koji su od važnosti za kvalitetu. Kada su ostvarene potrebite organizacijske pretpostavke moguće je realizirati prijevoznu uslugu kroz prizmu primjene načela poslovne izvrsnosti.

Osnova za to je ustrojavanje poslovnih funkcija u okviru kojih će se realizirati poslovni procesi, počevši od glavnog, prijevoznog, pa sve do logističkih, informacijskih i menadžerskih poslovnih procesa. Može se reći da „tajna kvalitete“ u transportnoj industriji prvenstveno leži u efikasnom, efektivnom, ekonomičnom i produktivnom „spletu“ poslovnih procesa, koji moraju biti detaljno opisani, razumljivi svakom zaposleniku, adekvatno formalizirani kroz opću poslovnu politiku, politiku kvalitete i druge strateške ciljeve te usmjereni konačnom cilju (viziji), a to je postizanje stupnja poslovne izvrsnosti. Novi pristup razdiobi glavnog zadatka prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika na parcijalne zadatke pojedinog radnog mjesta, iznesen u ovom radu, koje postaje „izvor kvalitete“, i to kroz povezivanje poslovnih procesa unutar poslovnih funkcija, model je koji može poslužiti potencijalnom rješavanju problema u funkcioniranju (svakodnevnom, operativnom) takvog poduzeća, s ciljem realizacije kvalitetne prijevozne usluge. Pritom je autor svjestan ograničenja koje model nameće: primjeren je za velika poduzeća, traži maksimalan angažman menadžmenta i svih zaposlenika, ne mala financijska sredstva, promjenu filozofije razmišljanja u glavama radnika, a posebno članova uprave koji vode poslovanje, itd., međutim, činjenica je da procesni pristup realizaciji prijevozne usluge nema alternativu ako se govori o pitanjima kvalitete. Pritom se ponovno uvažavaju sve osobitosti prijevozne usluge kao rezultata proizvodnje prometnog poduzeća. Zaključuje se također da koncept postizanja poslovne izvrsnosti „spušta“ brigu o kvaliteti na razinu pojedinog radnog mjesta. Svaki „kotačić“ složenog mehanizma, „stroja“ koji se zove prometno poduzeće za cestovni prijevoz putnika, mora biti „namontiran“ na pravo mjesto, mora funkcionirati „bez greške“, usklađeno sa svim drugim kotačićima, ali „opterećen“ razmišljanjima o vlastitom doprinosu realizaciji kvalitetne prijevozne usluge.

Dakle, svi izvršitelji, od čistačice i perača, preko vozača i prometnika, sve do predsjednika uprave, moraju biti svjesni svoje važnosti, svojih ovlasti, ali i svojih odgovornosti u realizaciji kvalitete na putu prema poslovnoj izvrsnosti. Uloga svakog od njih u tom procesu je nezamjenjiva, pogreška nerijetko nepopravljiva, tako počinjena šteta nenadoknadiva i s velikim negativnim utjecajem na percepciju korisnika o kvaliteti, ali je i njihov naizgled mali doprinos poboljšanju kvalitete vrlo često jasno i odmah vidljiv. Upravo taj zaključak ovog rada nameće potrebu „revizije“ razmišljanja u glavama menadžera, ali i samih zaposlenika. Kvaliteta, kao nešto što percipira, doživljava i ocjenjuje krajnji korisnik (kupac, putnik), mora postati i ostati dio „načina života“ u poduzeću koje se bavi cestovnim prijevozom putnika, bez obzira na vrstu prijevozne usluge koju pruža, prometno tržište na kojem posluje, broj i strukturu zaposlenih koje upošljava, strukturu voznog parka kojim raspolaže, kao i bez obzira na mogućnosti daljnjeg razvoja i širenja poslovanja u kvantitativnom smislu. Koordinacija svega do sada navedenog, upravljanje svim potrebitim i raspoloživim resursima, pronalaženje novih rješenja u smislu povećanja kvalitete poslovanja, funkcije su i zadaci

menadžmenta. Zaključuje se da briga o kvaliteti u širem smislu, poslovno planiranje vezano za kvalitetu, određivanje ciljeva kvalitete, kontrola i nadzor kvalitete te svi ostali „strateški“ poslovi u svezi s kvalitetom, moraju postati dio, kako periodičkih, tako i svakodnevnih aktivnosti menadžera uposlenih u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika. Može se reći da bez menadžera „okrenutih“ kvaliteti i „fokusiranih“ na kvalitetu, u konačnici nema niti kvalitete. Filozofija funkcioniranja menadžmenta u smislu povećanja kvalitete iznesena u ovom radu, pretpostavlja da menadžeri moraju prvenstveno biti educirani o kvaliteti, da moraju kvalitetu doživljavati kao osnovnu konkurentsku prednost pred drugima, da moraju „promišljati“ kvalitetu, te da takvu svijest i stavove moraju htjeti i znati prenositi na druge, dakle na sve one koji se, na hijerarhijskoj ljestvici u poduzeću, nalaze ispod njih. U tome leži jedna od „tajni“ kvalitete u cestovnom prijevozu putnika, ali i u svim drugim poduzećima i gospodarskim granama. Kvaliteta usluge će biti to veća, koliko će biti menadžment svih razina više orijentiran prema kvaliteti i više zaokupljen s kvalitetom. Kvalitetom moraju biti prožete sve uloge i aktivnosti koje menadžeri prometnih poduzeća obavljaju, na svim menadžerskim razinama i u svim menadžerskim funkcijama. Na temelju izrečenih zaključaka, nameće se pitanje uporabom kojih alata, mjera i metoda iste realizirati i u potpunosti ih ostvariti na razini prometnog poduzeća.

Nesporna je mogućnost primjene međunarodnih normi kvalitete u njihovom poslovanju, a posebice tzv. „strukovnih“ normi vezanih za prijevozničku djelatnost u cestovnom prometu. Zaključuje se da posjedovanje međunarodnih normi kvalitete u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika u hrvatskim prometnim poduzećima daleko zaostaje za podacima u zemljama razvijenih prometnih sustava, ali i za drugim gospodarskim djelatnostima na razini naše zemlje. Takav trend treba preokrenuti, ali što treba učiniti da se to stvarno i dogodi? Analizirajući sve naprijed navedeno, zapravo bi kao odgovor na ovo pitanje trebalo sve još jednom ponoviti, ali i naglasiti: nužna je promjena svijesti u smislu davanja dovoljnog značenja kvaliteti u poslovanju. To se ne odnosi samo na razinu poduzeća u prometnom sustavu ili na razini pojedinca u tom poduzeću, već i na razinu cjelokupnog prometnog sustava. I dok je u razvijenim gospodarstvima, koja vode brigu o kvaliteti, posjedovanje npr. ISO certifikata kvalitete svakako prednost kod dobivanja poslova na natječajima ili kod pristupa na tržište, na ovim prostorima to je gotovo pa nevažno. Međutim, kako bi se slijedili međunarodni standardi po tom pitanju, potreban je također snažan zaokret u prometnoj politici na nacionalnoj, ali i na razini jedinica regionalne uprave i lokalne samouprave, koje su nerijetko u poziciji da određuju i izabiru tko će obavljati prijevoz putnika, posebice djece predškolske dobi i učenika osnovnih i srednjih škola. U budućim aktima prometne politike treba dati potrebitu pozornost certifikatima kvalitete – njihovom stjecanju i primjeni u poslovnim procesima koji se realiziraju u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika. Poduzeća koja ulažu u kvalitetu i kroz ovaj segment, moraju biti na neki način „nagrađena“, odnosno posjedovanje međunarodnih certifikata kvalitete bi trebalo predstavljati prednost nad drugima. Samo na takav način se može govoriti o tome da će poduzeća biti dovoljno motivirana i potaknuta na stjecanje takvih certifikata u budućnosti. Zaključuje se da upravo međunarodne norme kvalitete mogu biti „putokaz“ neodlučnim ili nedovoljno educiranim menadžerima i njihovim tvrtkama u tome odakle krenuti s brigom o kvaliteti i upravljanju kvalitetom te čemu težiti u tom smislu. Mogućnosti nadogradnje sustava za upravljanje kvalitetom na razini prometnih poduzeća upravo omogućuju postepeno napredovanje u realizaciji kvalitete, odnosno daju priliku za certificiranje poduzetih koraka po fazama. Međutim, imalo poduzeće za prijevoz putnika u cestovnom prometu ili nemalo certificiran sustav upravljanja kvalitetom, ukoliko kvaliteta postane jedan od strateških ciljeva poduzeća, njome treba upravljati, koristeći čitav spektar alata, načina, metoda i modela.

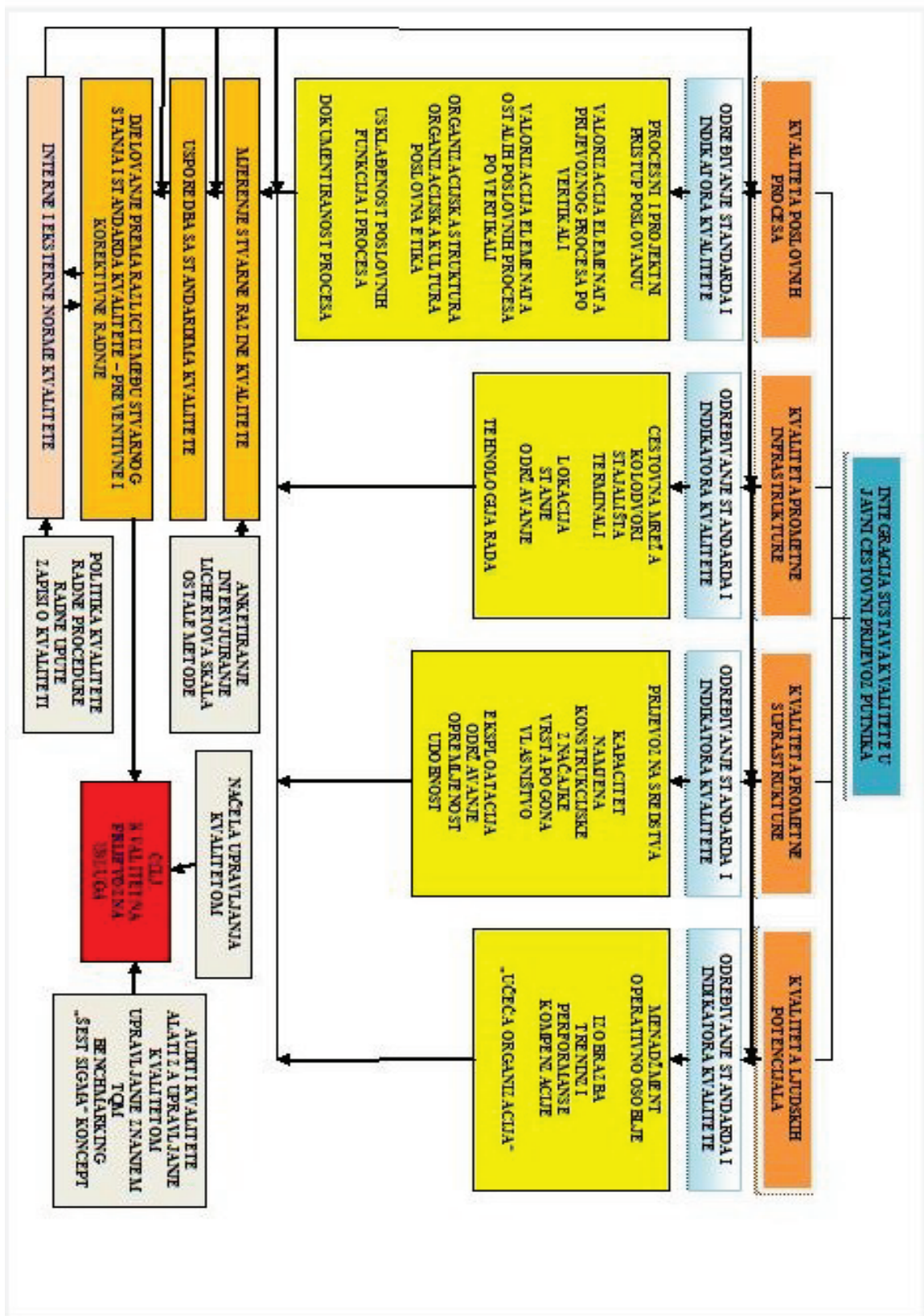
U širokom rasponu od „konvencionalnih“, standardnih alata za upravljanje kvalitetom, pa sve do benchmarkinga kao modela za usporedbu „s najboljima“, u prvi plan, a vezano za kvalitetu i upravljanje njome, dolazi znanje. Znanje akumulirano u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika postaje kapital i temeljni resurs koji odlučujuće utječe na kvalitetu. Može se reći da postoji proporcionalan odnos između razine znanja u prometnim poduzećima i razine kvalitete prijevozne usluge koju poduzeće pruža na prometnom tržištu. Dakle, edukacija kroz cijeli radni vijek, učenje, treninzi, vježbe i stjecanje novih vještina, postaju prioriteti u brizi o kvaliteti. Menadžeri to moraju adekvatno percipirati, radnike koji su toga svjesni i koji u skladu s tim

postupaju nagrađivati, a one druge čak i marginalizirati, s ciljem da ih se potakne na samousavršavanje. Svakako je na takav način moguće stvoriti čim više primjera „dobre poslovne prakse“, pa čak i poslovne izvrsnosti, koji bi mogli u budućnosti poslužiti kao adekvatni benchmarking partneri drugima. Sve navedeno u radu, pa i u ovom zaključku, usmjereno je ka cjelokupnom upravljanju kvalitetom, odnosno TQM – u, kao osnovnom načinu i smjernici za uspješnu implementaciju načela upravljanja kvalitetom u svakodnevno operativno poslovanje. Na takav način se može govoriti o konačnom ostvarenju krajnjeg cilja: efikasnom, svrsishodnom, racionalnom i efektivnom sustavu za upravljanje kvalitetom na razini cestovnog prometnog poduzeća za prijevoz putnika, a što će u skoroj budućnosti morati postati jedan od prioriteta.

Sve zaključno izneseno treba promatrati u novom kontekstu: u svjetlu ulaska Republike Hrvatske u punopravno članstvo EU – a. Liberalizacija, globalizacija i deregulacija tržišta prijevoza putnika u EU, koja je pokrenuta i doživljava daljnju ekspanziju, dodatno potencira važnost brige o kvaliteti. U okolnostima kada mjere prometne politike određuju da sva prometna poduzeća imaju manje – više podjednako dobar vozni park, vozače i troškove, pa onda i cijene prijevoza, ostaje „tržišna borba“ kvalitetom. Na takav način se može očekivati da će domaći prijevoznici spremni dočekati konkurenciju izvana, ali i da će biti spremni uhvatiti se u koštac sa drugima, na novim tržištima, koja će im se „otvoriti“ u skoroj budućnosti. I na samom kraju, kratak komentar rezultata provedenog istraživanja upravljanja kvalitetom u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika (autobusni prijevoznici u RH) koje je provedeno prilikom nastajanja ovog rada. Rezultati istraživanja su pokazali da tematika kojom se bavi rad, ima itekako smisla. Naime, dostignuta razina brige o kvaliteti u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika je neadekvatna, u velikom zaostatku u odnosu na druge gospodarske grane, nadalje, neke informacije dobivene istraživanjem su čak i pomalo kontradiktorne, što pokazuje još uvijek nedovoljno razumijevanje kvalitete, posebice od strane menadžera u prometnim poduzećima, dok se u nekim segmentima upravljanja kvalitetom ova djelatnost gotovo nije ni maknula od početka, što je okolnost koja posebice zabrinjava. Autor izražava nadu da će stoga ovaj rad ipak potaknuti brigu o kvaliteti u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika, kao i da će neki njegovi dijelovi doživjeti praktičnu primjenu u suvremenom transportnom gospodarstvu, u okviru današnjeg prometnog sustava koji će se temeljiti, u svojoj budućnosti, na načelima održivog razvitka.

Sve izneseno u ovom radu, a utemeljeno i na navedenim zaključcima, moguće je modelirati prikazom integracije sustava kvalitete u javni cestovni prijevoz putnika, koji se donosi u nastavku.

Slika 166.: Model integracije sustava kvalitete u javni cestovni prijevoz putnika



Izvor: izradio autor

Prema predloženom modelu prikazanom pomoću algoritma, dovode se u međusobnu vezu sve četiri sastavnice „proizvodnje“ kvalitetne prijevozne usluge – prijevozni proces, prometna infrastruktura namijenjena prijevozu putnika, prijevozna sredstva i ljudski resursi. Nezaobilazni sastavni dio modela je određivanje standarda kvalitete za svaku od navedenih sastavnica po organizacijskim, tehnološkim, pravnim, ekonomskim, ekološkim, razvojnim, tehničkim i kadrovskim elementima. Posebnu pozornost u praksi treba posvetiti mjerenju stvarnog stanja kvalitete. Upravo nedostatak stalnog, kontinuiranog i sustavnog mjerenja stvarnog stanja kvalitete prijevozne usluge u hrvatskim autobusnim prijevozničkim poduzećima, pokazao se kao najveći problem u brizi o kvaliteti. Na temelju mjerenja stvarnog stanja kvalitete nužno je evoluirati odstupanja od standarda kvalitete te stalno djelovati prema anuliranju razlike između stvarnog stanja i utvrđenih standarda kvalitete u cilju ostvarenja kvalitetne prijevozne usluge. Pritom je potrebno koristiti alate upravljanja kvalitetom, upravljanje znanjem, cjelokupno upravljanje kvalitetom, „šest sigma“ pristup te benchmarking. S druge strane, očita je nužnost normiranja ovakvog sustava za upravljanje kvalitetom, bilo kroz međunarodne norme kvalitete, koje imaju nespornu mogućnost primjene i u djelatnosti cestovnog prijevoza putnika, bilo kroz interno normiranje kvalitete. Norme se moraju odnositi na određivanje standarda kvalitete i za prijevozni proces, infrastrukturu, suprastrukturu te ljudske resurse, na određivanje postupaka za mjerenje stvarne razine kvalitete, usporedbu sa standardima te na preventivne i korektivne radnje poduzete u cilju smanjenja (pa i potpunog anuliranja) razlike između utvrđene razine i standarda. Isto je potrebno formalizirati kroz dokumentaciju kvalitete (priručnik, procedure, radne upute i zapise o kvaliteti).

Ovakav cjelovit model može i u praksi omogućiti efikasnu integraciju sustava kvalitete u javni cestovni prijevoz putnika, posebice na razini prometnog poduzeća. Autor stoga izražava nadu da će predloženi model s vremenom zaživjeti, barem u većini autobusnih prijevozničkih poduzeća u Hrvatskoj, ali i izvan nje.

# LITERATURA

## 1) Knjige

- [1] Ansoff, I.: „Strategic management“, Macmillan, London, 1981.
- [2] Armstrong, M.: „Kompletna menadžerska znanja – upravljanje ljudima i sobom“, M.E.P Consult, Zagreb, 2003.
- [3] Armstrong, M.: „Kompletna menadžerska znanja – upravljanje poslovima i aktivnostima“, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001.
- [4] Aržek, Z., Bendeković, J.: „Transport i osiguranje“, Mikrorad, Zagreb, 2008.
- [5] Avelini – Holjevac, I.: „Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom“, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2007.
- [6] Baban, Lj.: „Tržište“, Školska knjiga, Zagreb, 1991.
- [7] Bahtijarević – Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [8] Bakija, I.: „Kontrola kvalitete“, Tehnička knjiga, Zagreb, 1978.
- [9] Banelli, M., Kolak, A., Vukadinović, D.: „Priručnik za međunarodni cestovni prijevoz“, Banelli d.o.o., Zagreb, 2009.
- [10] Banković, R.: „Javni gradski putnički prevoz“, Naučna knjiga, Beograd, 1982.
- [11] Banković, R.: „Organizacija i tehnologija javnog gradskog prevoza putnika“, Saobraćajni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 1995.
- [12] Banković, R.: „Planiranje javnog gradskog putničkog prevoza“, Građevinska knjiga, Beograd, 1984.
- [13] Baričević, H.: „Promet u turizmu“, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003.
- [14] Baričević, H.: Tehnologija kopnenog prometa“, Pomorski fakultet u Rijeci – GLOSA, Rijeka, 2001.
- [15] Bates, D.: „Ekonomika saobraćaja“, Naučna knjiga, Beograd, 1983.
- [16] Belak, S.: „Terotehnologija“, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, 2005.
- [17] Bennet, R.: „Management“, Informator i Potecon, Zagreb, 1994.
- [18] Bloomberg, D., Le May, S., Hanna, J.: „Logistika“, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 2006.
- [19] Bošnjak, I., Čekić, Š.: „Menadžment u transportu i komunikacijama“, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2000.
- [20] Buble, M.: „Menadžment“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006.
- [21] Buble, M.: „Strategijski menadžment“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 1997.
- [22] Buble, M.: „Projektni menadžment“, VPS Minerva, Split, 2010.
- [23] Certo, S.C., Certo, S.T.: „Moderni menadžment“, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 2008.
- [24] Chapman, E.N., O Neil, S.: „Vodstvo“, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 2003.
- [25] Cingula, M., Hunjak, T., Ređep, M.: „Poslovno planiranje“, Poslovna biblioteka RRIF, Zagreb, 2004.
- [26] Cobb, C.G.: „From Quality to Business Excellence: A Systems Approach to Management“, ASQ Quality Press, New Jersey, 2003. god.
- [27] Collins, E.G.C., Devannal, M.A.: „Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću“, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 2002.
- [28] Cooper, J.C.: „Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management“, Kogan Page Limited, London, 1997.
- [29] Coyle, J.J.: „The Management of Business Logistics“, West Publishing Company, New York, 1992.
- [30] Coyle, J.J.: „Transportation“, West Publishing Company, New York, 1997.
- [31] Crosby, P.B.: „Kvaliteta je besplatna“, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989.
- [32] Crosby, P.B.: „Vječno uspješna organizacija“, Ognjen Prica, Zagreb, 1990.
- [33] Deželjin, J.: „Teorija sistema i informatizacija privrede i društva“, Narodne novine, Zagreb, 1987.
- [34] Draft, R.L.: „Organization Theory and Design“, 8th Edition, Vanderbilt University, London, 2004.

- [35] Drljača, M.: „Mala enciklopedija kvalitete – V. dio (Troškovi kvalitete)“, Oskar, Zagreb, 2004.
- [36] Drucker, P.: „Upravljanje u budućem društvu“, M.E.P Consult, Zagreb, 2007.
- [37] Dujanić, M.: „Fleksibilnost i adaptibilnost – novi pokazatelji uspješnosti poslovanja“, I.B.C.C., Rijeka, 1997.
- [38] Đokić, L.: „Organizacija drumskog transporta“, Naučna knjiga, Beograd, 1978.
- [39] Ferišak, V.: „Poslovna logistika“, Informator, Zagreb, 1983.
- [40] Fisher, Z.: „Ekonomika privrednih organizacija“, Naklada Liber, Zagreb, 1978.
- [41] Foster, S. T.: „Managing quality - An Integrative Approach“, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001. god.
- [42] Galbraith, P.: „Organization and Management“, Practice Hall, New York, 1978.
- [43] Goepsch, D.L., Davis, S.B.: „Quality Management“, Prentice Hall, New Jersey, 2006.
- [44] Golac, B.: „Međunarodni cestovni prijevoz“, Škola za cestovni prijevoz, Zagreb, 1993.
- [45] Griffin, R.W.: „Management“, 3rd Edition, Houghton Co., Boston, USA, 1990.
- [46] Gryna, F., Juran, J.: „Planiranje i analiza kvalitete“, IV. izdanje, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 2002.
- [47] Hamel, G.: „Budućnost menadžmenta“, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 2009.
- [48] Hauc, A.: „Projektni menadžment i projektno poslovanje“, M.E.P consult, Zagreb, 2007.
- [49] Hauc, A.: „Strateški menadžment i projekti“, Informator, Zagreb, 1991.
- [50] Hisrich, R.H.: „Poduzetništvo“, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 2011.
- [51] Ignjac, N.: „Mala enciklopedija kvalitete – upoznajmo normu ISO 9000“, Oskar, Zagreb, 2002.
- [52] Ignjac, N.: „Mala enciklopedija kvalitete – informacije, dokumenti, auditi“, Oskar, Zagreb, 2002.
- [53] Ignjac, N.: „Mala enciklopedija kvalitete – moderna povijest kvalitete“, Oskar, Zagreb, 2005.
- [54] Juran, J., Gryna, F.: „Planiranje i analiza kvalitete“, III. izdanje, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 1999.
- [55] Juran, J.M.: „J.M. Juran on Leadership for Quality“, Free Press, London, 2003. god.
- [56] Jusufrić, I.: „Prijevoz putnika u gradovima – organizacija, tehnologija, ekonomika“, Fakultet za saobraćaj i komunikacije u Sarajevu, Sarajevo, 1998.
- [57] Jusufrić, I.: „Osnove drumskog saobraćaja – tehnologija, organizacija, ekonomika, logistika i upravljanje“, Internacionalni univerzitet u Travniku, Saobraćajni fakultet, Travnik, 2007. god.
- [58] Kamp, D.: „Menadžer 21. stoljeća“, M.E.P consult, Zagreb, 2000.
- [59] Karlovčan, S., Mihelčić, S.: „Profil hrvatskog menadžera“, Centar za management i savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2008.
- [60] Kelly, J.M.: „Upravljanje ukupnom kvalitetom“, Potecon, Zagreb, 1997.
- [61] Kondić, Ž.: „Kvaliteta i ISO 9000 – primjena“, Zrinski d.d., Varaždin, 2004.
- [62] Kondić, Ž.: „Kvaliteta i metode poboljšanja“, Zrinski d.d., Varaždin, 2004.
- [63] Kotler, P.: „Osnove marketinga“, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 2006.
- [64] Kotler, P.: „Upravljanje marketingom“, Informator, Zagreb, 1999.
- [65] Kotler, P.: „Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola“, IX. izdanje, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 2001.
- [66] Koutsoyiannis, A.: „Moderna mikroekonomika“, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 1997.
- [67] Kuliš – Šiško, M., Grubišić, D.: „Upravljanje kvalitetom“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2010.
- [68] Lazibat, T.: „Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom“, Sinergija, Zagreb, 2005.
- [69] Lazibat, T.: „Upravljanje kvalitetom“, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
- [70] Lipičnik, B.: „Organizacija podjetja“, Ekonomski fakultet u Ljubljani, Ljubljana, 2002.
- [71] Malić, A.: „Prijevozna potražnja u međumjesnom cestovnom putničkom linijskom prometu“, Geographia Croatica, Zagreb, 1999.
- [72] Martinović, P.: „Međunarodne konvencije u cestovnom prometu“, Transportkomerc, Zagreb, 1996.
- [73] Matoš, S.: „Organizacija i tehnika prijevoza putnika u cestovnom prometu“, Škola za cestovni promet, Zagreb, 1995.



- [74] Matoš, S.: „Prijevoz putnika u cestovnom prometu“, Invictus d.o.o., Zagreb, 1998.
- [75] Marušić, M.: „Istraživanje tržišta“, 5. izdanje, Adeco, Zagreb, 2001.
- [76] Meler, M.: „Osnove marketinga“, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005.
- [77] Mescon, M.: „Management“, Harper and Row, New York, 1985.
- [78] Mintzberg, H.: „Management“, Practice Hall, New York, 1982.
- [79] Mlinarić, T.J.: „Osnove tehnologije željezničkog prometa“, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2009.
- [80] Mohring, H.: „The Economics of Transport“, Volume I. and II., Eduard Elgar, Great Britain, 1994.
- [81] Mrnjavac, E.: „Promet u turizmu“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2002.
- [82] Mulej, M., Oblak, H.: „Organiziranje poslovanja prometnih podjetij“, Univerza u Mariboru, Maribor, 1998.
- [83] Northouse, P.G.: „Vodstvo – teorija i praksa“, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 2010.
- [84] Oblak, H.: „Makrologistična politika“, Ekonomsko – poslovna fakulteta, Maribor, 1990.
- [85] Oblak, H.: „Mednarodna poslovna logistika“, Ekonomsko – poslovna fakulteta u Mariboru, Maribor, 1997.
- [86] Oakland, J.: „Total quality Management“, Oxford University Press, Oxford, 2003. god.
- [87] O Flaherty, C.A.: „Transport planning and Traffic Engineering, John Wiley & Sons Inc., New York, 1997.
- [88] Ogorelc, A.: „Logistika – organiziranje i upravljanje logističnih procesov“, Ekonomsko – poslovna fakulteta u Mariboru, Maribor, 1996.
- [89] Oslić, I.: „Kvaliteta i poslovna izvrsnost“, M.E.P Consult, Zagreb, 2008.
- [90] Osmanagić – Bedenik, N.: „Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha“, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
- [91] Padjen, J.: „Prometna politika“, Informator i Ekonomski institut, Zagreb, 1986.
- [92] Papacostas, C.S.: „Transportation Engineering and Planning“, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- [93] Pauko, F.: „Javno potniško prevoznništvo s posebnim poudarkom na turističnim prevozih“, Ekonomsko – poslovna fakulteta u Mariboru, Maribor, 2002.
- [94] Pavlek, Z.: „Marketing u akciji – uspješni modeli u praksi“, Alfa, Zagreb, 2002.
- [95] Perić, T., Radačić, Ž., Šimulčik, D.: „Ekonomika prometnog sustava“, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2000.
- [96] Petković, M.: „Upravljanje kvalitetom u zdravstvu i socijalnoj skrbi“, Medicinski fakultet, Sarajevo, 2004.
- [97] Petračić, A.: „Organizacija i tehnika prijevoza putnika sredstvima cestovnog saobraćaja“, Saobraćajno – tehnička škola, Zagreb, 1975.
- [98] Požar, D.: „Logistika u tranziciji“, Ekonomsko – poslovna fakulteta u Mariboru, Maribor, 1995.
- [99] Pupovac, D., Zelenika, R.: „Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu“, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.
- [100] Pyzdek, T., Keller, P.: „The Six Sigma Handbook“, The McGraw – Hill companies, USA, Third edition, 2009.
- [101] Radošević, D.: „Osnove teorije sustava“, Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu, Varaždin, 1995.
- [102] Renko, N., Delić, S., Škrčić, M.: „Benchmarking u strategiji marketinga“, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 1999.
- [103] Rijavec, M.: „Uspješan menadžer“, M.E.P consult, Zagreb, 1994.
- [104] Ross, J.E.: „Total Quality management“, Florida Atlantic University, Los Angeles, 1994.
- [105] Ruža, F.: „Ekonomika poduzeća – uvod u poslovnu ekonomiju“, TIVA – Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2002.
- [106] Samuelson, A.P., Nordhaus, W.: „Ekonomija“, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 1992.
- [107] Schroeder, R.G.: „Upravljanje proizvodnjom“, IV. izdanje, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 1999.
- [108] Segetlija, Z.: „Uvod u poslovnu logistiku“, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2002.

- [109] Senge, P.M.: „Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije“, Mozaik knjiga, Zagreb, 2001.
- [110] Sikavica, P., Novak, M.: „Poslovna organizacija“, Informator, Zagreb, 1999.
- [111] Sikavica, P.: „Poslovno odlučivanje“, Informator, Zagreb, 1994.
- [112] Skoko, H.: „Upravljanje kvalitetom“, Sinergija, Zagreb, 2000.
- [113] Smoljan, I.: „Prijevoz putnika cestom“, Transportkomerc, Zagreb, 2003.
- [114] Spendolini, M. J.: „The Benchmarking Book“, 2. izdanje, AMACOM, 2003.
- [115] Srića, V.: „Biblija modernog vođe“, Znanje, Zagreb, 2004.
- [116] Srića, V.: „Inventivni menadžer“, M.E.P consult, Zagreb, 1994.
- [117] Srića, V.: „Menadžerska informatika“, M.E.P consult, Zagreb, 1999.
- [118] Srića, V.: „Principi modernog menadžmenta“, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.
- [119] Srića, V.: „Upravljanje kreativnošću“, Školska knjiga, Zagreb, 1994.
- [120] Stanišić, J., Marković, B.: „Organizacija prevoza putnika i robe“, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2007.
- [121] Stefanović, Ž.: „Teorija organizacije“, Naučna knjiga, Beograd, 1987.
- [122] Stoner, J.A.F.: „Management“, 2. izdanje, Prentice Hall International Eds., New Jersey, 1982.
- [123] Štajdohar – Pađen, O.: „Plivati s ISO – om i ostati živ“, Kigen naklada, Zagreb, 2009.
- [124] Štefančić, G.: „Tehnologija gradskog prometa I“, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2008.
- [125] Štefančić, G.: „Tehnologija gradskog prometa II“, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.
- [126] Tankosić, M.: „Komuniciranje u organizaciji“, Savremena administracija, Beograd, 1980.
- [127] Thompson, A., Strickland, A.J.: „Strateški menadžment“, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 2008.
- [128] Topenčarević, Lj.: „Organizacija i tehnologija drumskog transporta“, Građevinska knjiga, Beograd, 1987.
- [129] Vuchic, V.R.: „Urban Transit: Operations, Planning and Economics, John Wileys & Sons Inc., New Jersey, 2005.
- [130] Vučić, V.R.: „Javni gradski prevoz – sistemi i tehnika“, Naučna knjiga, Beograd, 1987.
- [131] Vurdelja, J.: „Organiziranost rada i eksploatacija putničkih prijevoznih sredstava“, ZIRS, Zagreb, 2001.
- [132] Weihrich, H., Koontz, H.: „Menadžment“, Mate naklada d.o.o., Zagreb, 1994.
- [133] Waters, D.: „Global Logistics and Distribution“ University of Calgary, Canada, 1999.
- [134] Zekić, Z.: „Logistički menadžment“, Glosa d.o.o., Rijeka, 2000.
- [135] Zelenika, R.: „Ekonomika prometne industrije“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010.
- [136] Zelenika, R.: „Logistički sustavi“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2005.
- [137] Zelenika, R., Pupovac, D.: „Menadžment logističkih sustava“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2008.
- [138] Zelenika, R.: „Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.
- [139] Zelenika, R.: „Multimodalni prometni sustavi“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2006.
- [140] Zelenika, R.: „Prometni sustavi“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2001.
- [141] Zelenika, R., Jakomin, L.: „Suvremeni transportni sustavi“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 1995.
- [142] Zelenika, R., Pavlić – Skender, H.: „Upravljanje logističkim mrežama“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2007.
- [143] Zupančić, S.: „Ekonomika transporta“, Ekonomska fakulteta u Ljubljani, Ljubljana, 2002.
- [144] Žugaj, M., Brčić, R.: „Menadžment“, Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu, Varaždin, 2003.

- [145] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: „Organizacija“, TIVA – Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004.
- [146] Žugaj, M.: „Organizacijska kultura“, TIVA – Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2004.
- [147] Županović, I.: „Tehnologija cestovnog prijevoza“, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2002.

## 2) Članci, studije, rasprave i referati

- [1] Avelini – Holjevac, I.: „Europa znanja – organizacija koja uči i sustav upravljanja kvalitetom“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Zbornik radova, Opatija, str. 150 – 159., 2009.
- [2] Baričević, H.: „Artikulacija podsustava tehnološkog procesa u transportu“, Zbornik radova s međunarodnog znanstvenog skupa „Društvo i tehnologija“, Opatija, 1994.
- [3] Baričević, H.: „Logističke odrednice prometa na kopnu“, Pomorstvo, Rijeka, 14., 2000.
- [4] Cvitković, B.: „Konzultant – kreativac ili tumač strane literature ?“, časopis QM, br. 5/99, Zagreb, 1999.
- [5] Erceg, A.: „Kreiranje timova i timski rad kao dio upravljanja kvalitetom“, Zbornik radova II. hrvatske konferencije o kvaliteti, Cavtat, 1999.
- [6] Helata, M.N.: „Sistem osiguranje kvalitete – ključ uspješnog poslovanja“, časopis Kvaliteta i pouzdanost, br. 67/68, Zagreb, 1990.
- [7] Horvat, Ž., Capar, R., Laginja, M.: „Razvoj javnog prijevoza putnika Krapinsko – zagorske županije uvođenjem integriranog prijevoza putnika“, XXX. skup o prometnim sustavima s međunarodnim sudjelovanjem Automatizacija u prometu, zbornik radova, Korema, Zagreb, 2010.
- [8] Ignjac, N.: „Zadovoljstvo kupca – što je to ?“, časopis QM, br. 5, Zagreb, 1999.
- [9] Krpan, Lj., Baričević, H., Maršanić, R.: „Kvalitetan javni gradski prijevoz putnika kao odgovor ovisnosti o automobilu“, XXX. skup o prometnim sustavima s međunarodnim sudjelovanjem Automatizacija u prometu, zbornik radova, Korema, Zagreb, 2010.
- [10] Marić, N.: „Kvaliteta javnog prijevoza putnika danas“, XXX. skup o prometnim sustavima s međunarodnim sudjelovanjem Automatizacija u prometu, zbornik radova, Korema, Zagreb, 2010.
- [11] Oslić, I.: „ISO 9000 kao put prema TQM – u“, Prva hrvatska konferencija o kvaliteti, zbornik radova, Cavtat, 1998.
- [12] Oslić, I.: „Jesu li ISO norme dovoljne ?“, časopis QM, sv. 1, br. 2, Zagreb, 1997.
- [13] Oslić, I.: „Rezultati samoprocjenjivanja prema EFQM upitniku“, Druga hrvatska konferencija o kvaliteti, zbornik radova, Cavtat, 1999.
- [14] Oslić, I.: „Samoprocjenjivanje do cjelovite kvalitete“, Zbornik radova IV. hrvatske konferencije o kvaliteti, Rovinj, 2002.
- [15] Oslić, I.: „Što lideri trebaju znati o kvaliteti ?“, Treće savjetovanje Hrvatska normizacija i srodne djelatnosti, zbornik radova, Plitvička jezera, 2005.
- [16] Peulić, V.: „Obuka, trening i kondicioniranje vozača u 21. vijeku – piloti XXI. vijeka – logistički provajderi“, dostupno na [www.vozi.org/indeks.php?view=article&catid=35%](http://www.vozi.org/indeks.php?view=article&catid=35%)
- [17] Presečki, A., Šolman, S., Presečki, I.: „Edukacija vozača – čimbenik sigurnosti i kvalitete autobusnog prijevoza“, Suvremeni promet, br. 6/2007., HZDP, Zagreb, 2007.
- [18] Presečki, A., Šolman, S., Presečki, I.: „Pokazatelji kvalitete usluge u linijskom autobusnom prijevozu“, XIV. međunarodni znanstveni skup Prometni sustavi, zbornik radova, 2. dio, HZDP, Opatija, 2007.
- [19] Renko, N., Pavičić, J.: „Benchmarking i mogućnosti njegove primjene“, časopis RRIF, br. 8/98, Zagreb, 1998.
- [20] Ruža, F., Dvorski, S.: „Kvaliteta prometnog sustava kao jedan od čimbenika konkurentnosti hrvatskog gospodarstva“, Ekonomski pregled, br. 53. (5 – 6), 2002., str. 572 – 583
- [21] Sundać, D., Švast, N.: „Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća“, Zagreb, 2008. god., dostupno na [www.mingorp.hr/edukacija](http://www.mingorp.hr/edukacija)

- [22] Šolman, S., Presečki, A., Presečki, I.: „ISO 9001:2000 – implementacija norme u suvremenom prijevoznikom poduzeću“, 27. međunarodni znanstveni skup Automatizacija u prometu, zbornik radova, Korema, Zagreb – Budimpešta, 2007.
- [23] Tomasović, K., Vukadinović, D.: „Upravljanje poslovnim procesima u funkciji konkurentnosti na tržištu cestovnog teretnog prometa“, XIII. međunarodni prometni simpozij Prometni sustavi 2006., zbornik radova (1.dio), HZDP, Opatija, 2006.
- [24] Trbušić, T.: „Povećanje kvalitete javnog putničkog prijevoza – izazov, ali i neminovna potreba“, Connex.si, dostupno na [www.veolia-transport.si](http://www.veolia-transport.si), rad nije objavljen u časopisu ili drugom izvoru
- [25] Vujić, V.: „Pokazatelji učinkovitosti poslovne izvrsnosti“, Hrvatska gospodarska komora, Županijska komora Rijeka, dostupno na [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net)

### **3) Ostali izvori (enciklopedije, leksikoni, upute, propisi, drugi izvori)**

- [1] Analiza cestovnog prijevoza robe i putnika, znanstvena studija, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2006.
- [2] Deklaracija o važnosti cestovnog prometa, Socijalno vijeće za sektor cestovnog prometa, objavljeno na [www.hup.hr](http://www.hup.hr) (web stranica Hrvatske udruge poslodavaca)
- [3] EU road transport policy – Open roads across Europe – Directorate – General for Energy and Transport, EK, Bruxelles, 2006.
- [4] HŽ – putnički prijevoz: „Studija razvoja i unapređenja kvalitete usluge gradsko – prigradskog željezničkog prijevoza putnika gradova Zagreba, Splita, Rijeke, Osijeka i Varaždina te okolnih županija“, Zagreb, 2010.
- [5] Institute of Transportation Engineers, Traffic Engineering Handbook, Sixth edition, ITE, Washington D.C., 2009.
- [6] Nacionalni program RH za pridruživanje Europskoj uniji, izvadak (revidirano izdanje), Zagreb, 2008.
- [7] Operativni program „Promet 2012. – 2013. god.“, Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture RH, Zagreb, 2010.
- [8] Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, Zagrebački holding d.o.o., Podružnica ZET, 2003.
- [9] Presečki, A.: „Prijevozna potražnja i racionalizacija autobusnog linijskog prijevoza“, Doktorska disertacija, Zagreb, 2002.
- [10] Presečki grupa d.o.o. Krapina, Dokumentacija kvalitete, Krapina, 2007. – 2009.
- [11] Prometna strategija javnog prijevoza u Krapinsko – zagorskoj županiji, znanstvena studija, Institut prometa i veza, Zagreb, 2005.
- [12] Studija integriranog prometnog sustava za Grad Zagreb, Zagrebačku županiju i Krapinsko – zagorsku županiju, SUDOP Brno, INEM d.o.o., Zagreb, 2008.
- [13] Studija o javnom prijevozu u EU, skupina autora, 2007., dostupno na <http://www.foeeurope.org/publications/2007/EUfunds4/Transport.pdf>
- [14] Šolman, S.: „Ekonomika logističkih procesa“, autorizirana predavanja, Visoka škola Hrvatsko zagorje, Krapina, 2008.
- [15] Šolman, S.: „Logistika prijevoza putnika“, autorizirana predavanja, Visoka škola Hrvatsko zagorje, Krapina, 2010.
- [16] Šolman, S.: „Menadžment u transportu“, autorizirana predavanja, Visoka škola Hrvatsko zagorje, Krapina, 2010.
- [17] Šolman, S.: „Modeli unapređenja tehnoloških procesa u linijskom autobusnom prijevozu“, Znanstveni magistarski rad, Zagreb, 2005.
- [18] Šolman, S.: „Organizacija i rukovođenje prometnog poduzeća“, autorizirana predavanja, Visoka škola Hrvatsko zagorje, Krapina, 2009.
- [19] Šolman, S.: „Prilagodba poslovanja autobusnih prijevoznika Zakonu o radnom vremenu, obveznim odmorima mobilnih radnika i uređajima za bilježenje u cestovnom prijevozu iz perspektive operativnog menadžmenta“, javno predavanje, 2. Poslovni susret prijevoznika u putničkom prometu, Šibenik, 2009.

- [20] Šolman, S.: „Troškovi poslovanja u javnom autobusnom prijevozu i kalkulacija najniže cijene koštanja prijevozne usluge“, stručni elaborat, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2009.
- [21] Štefančić, G.: „Modeli unapređenja tehnologije prometa kod autobusnih kolodvora“, Doktorska disertacija, Zagreb, 1993.
- [22] Vukadinović, D.: „Kretanje cestovnih teretnih vozila u funkciji prijevoznog procesa“, Znanstveni magistarski rad, Zagreb, 2006.
- [23] Zakon o prijevozu u cestovnom prometu, NN 178/04, 48/05, 151/05, 111/06, 63/08, 124/09, 91/10, 112/10.
- [24] Zakon o radnom vremenu, obveznim odmorima mobilnih radnika i uređajima za bilježenje u cestovnom prijevozu, NN 60/08, 124/10.
- [25] Zakon o komunalnom gospodarstvu, NN 26/03, 82/04, 110/04, 178/04, 38/09, 79/09.
- [26] Zakon o obveznim osiguranjima u prometu, NN 151/03, 36/09, 75/09.
- [27] Zakon o koncesijama, NN 125/08.
- [28] Zakon o obveznim odnosima, NN 35/05, 41/08.
- [29] Zakon o kombiniranom prometu, NN 124/09.
- [30] Zbirka propisa o cestovnom prometu, Hrvatska unija vozača i automehaničara, Zagreb, 1993.

## POPIS SLIKA

<i><b>BROJ SLIKE</b></i>	<i><b>NAZIV SLIKE</b></i>	<i><b>STRANICA</b></i>
1.	Aspekti definiranja pojma kvalitete	8
2.	Faze razvoja kvalitete	9
3.	Dijelovi (sastavnice) upravljanja kvalitetom	10
4.	Proces kontrole kvalitete	11
5.	Oblici kontrole kvalitete	12
6.	Mogući oblici stalnog poboljšanja	13
7.	Postupak poboljšanja kvalitete	14
8.	Izvori konkurentne prednosti poduzeća	16
9.	Aspekti definiranja pojma kvalitete javnog prijevoza putnika	18
10.	Osnovne sastavnice kvalitete prijevozne usluge u JPP - u	21
11.	Komponente poslovne izvrsnosti	24
12.	Modeli za procjenu poslovne izvrsnosti	24
13.	Konceptualni model sustava	32
14.	Kibernetički model sustava	33
15.	Dijagram toka sustavne analize	34
16.	Pozicija prometnog i prijevoznog sustava u državi i gospodarstvu	35
17.	Model ustrojstva prometnog sustava	37
18.	Javni prijevoz putnika u prometnom sustavu	40
19.	Model sustava javnog cestovnog prijevoza putnika	41
20.	Struktura korisnika javnog prijevoza putnika	44
21.	Struktura javnog prijevoza putnika po prometnim granama u prvom tromjesečju 2011. godine	45
22.	Razdioba prijeđenih putničkih kilometara prema obliku prijevoza u zemljama EU – 27 za 2009. godinu	48
23.	Model prikaza sustava cestovnog prijevoza putnika po horizontali i po vertikali	50
24.	Organizacijski aspekt javnog prijevoza putnika u cestovnom prometu	56
25.	Organizacijski oblici povremenog prijevoza putnika u cestovnom prometu	56
26.	Tehnološki elementi cestovnog prijevoza putnika	57
27.	Dijagram toka postupka registracije novog reda vožnje u javnom linijskom prijevozu putnika	59
28.	Vrste redova vožnje u javnom linijskom cestovnom prijevozu putnika	60
29.	Prikaz grafičkog reda vožnje	60
30.	Tabelarni red vožnje kao prilog dozvoli za obavljanje međuzupanijskog linijskog prijevoza putnika u cestovnom prometu	61
31.	Dokumentacija u javnom cestovnom prijevozu putnika	62
32.	Dokumentacija autobusnog prijevoznika u javnom prijevozu putnika	62
33.	Dokumentacija autobusa u javnom prijevozu putnika	63
34.	Dokumentacija posade vozila u javnom autobusnom prijevozu putnika	64
35.	Dokumentacija putnika u javnom prijevozu	64
36.	Vrste (oblici) prijevoznih karata putnika	65
37.	Dokumentacija prijevoznog zadatka u javnom cestovnom prijevozu putnika	66

38.	Tehnički elementi cestovnog prijevoza putnika	66
39.	Prijevozna sredstva za prijevoz putnika u cestovnom prometu	67
40.	Razvojne faze autobusa	67
41.	Podjela autobusa	68
42.	Objekti za prihvat i otpremu putnika u javnom prijevozu u cestovnom prometu	69
43.	Ekonomski elementi prijevoza putnika u cestovnom prometu	71
44.	Vrste tarifnih sustava u javnom cestovnom prijevozu putnika	71
45.	Troškovi u javnom prijevozu putnika	72
46.	Struktura prihoda u javnom cestovnom prijevozu putnika	73
47.	Modeli isplate subvencija prijevoznicima u javnom prijevozu putnika	73
48.	Pravni elementi javnog cestovnog prijevoza putnika	74
49.	Domaći pravni propisi koji reguliraju javni cestovni prijevoz putnika prema području primjene	74
50.	Interni propisi u prijevozničkim poduzećima	75
51.	Ljudski resursi u javnom prijevozu putnika	76
52.	Ostali elementi javnog cestovnog prijevoza putnika	77
53.	Model mogućih mjera za povećanje sigurnosti javnog prijevoza putnika u cestovnom prometu	78
54.	Model koncepcijskog upravljanja kvalitetom u javnom prijevozu putnika u cestovnom prometu, temeljen na sustavnoj analizi i pristupu	80
55.	Model potrebnih uvjeta za dobivanje licencije za obavljanje javnog autobusnog prijevoza	84
56.	Registracija autobusnog reda vožnje u uvjetima liberaliziranog prijevoznog tržišta	85
57.	Model dodjele koncesije za obavljanje javnog autobusnog prijevoza na županijskim i državnim linijama	87
58.	Prikaz tržišta u javnom prijevozu putnika	88
59.	Prednosti integriranog prijevoznog sustava u putničkom prometu	89
60.	Shema sustava integriranog prijevoza putnika	90
61.	Elementi integriranog prijevoznog sustava u prijevozu putnika	91
62.	Model integriranog prijevoza putnika za hrvatske regije	92
63.	Dijagram toka uspostave IPS – a u Hrvatskoj	93
64.	Aspekti istraživanja organizacije prijevozničkih poduzeća u funkciji upravljanja kvalitetom	95
65.	Organizacijska struktura prometnih poduzeća	96
66.	Prikazivanje organizacije prometnog poduzeća	97
67.	Prikazivanje sustava upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima	97
68.	Model ustrojavanja poslovnih funkcija u organizacijskoj strukturi prometnog poduzeća za cestovni prijevoz putnika	98
69.	Tradicionalne i suvremene organizacijske strukture	99
70.	Model procesne organizacijske strukture autobusnog poduzeća	100
71.	Model projektne organizacijske strukture autobusnog poduzeća	101
72.	Model T – organizacije poduzeća za prijevoz putnika u cestovnoj prometnoj grani	102
73.	Poželjni elementi organizacijske kulture prometnih poduzeća za prijevoz putnika	103
74.	Funkcije organizacijske kulture	104
75.	Norme organizacijske kulture u prijevozu putnika	105

76.	Model uspostave organizacijske kulture u autobusnim prijevozničkim poduzećima	106
77.	Sastavnice poslovne etike u prometnim poduzećima	108
78.	Tipovi kršenja etičkih normi u poslovanju prometnih poduzeća	108
79.	Institucionaliziranje poslovne etike u prometnim poduzećima	110
80.	Model upitnika o etičkom ponašanju za prometna poduzeća	111
81.	Vanjski i unutarnji čimbenici organizacije prometnih poduzeća	112
82.	Elementi prijevoznog tržišta	114
83.	Dijagram toka postupka angažiranja poslovnog savjetnika u prometnim poduzećima	118
84.	Demingov krug kvalitete	120
85.	Proces kontinuiranog unapređenja elemenata organizacije prometnih poduzeća	121
86.	Model poslovnih funkcija u autobusnom prijevozničkom poduzeću	122
87.	Model kategorizacije procesa unutar autobusnog poduzeća	123
88.	Prijevozni proces u cestovnom prijevozu putnika	124
89.	Tijek organizacije proizvodnje u prometnim poduzećima	124
90.	Prijevozni proces s podprocesima	125
91.	Model procesa pripreme prijevoza u cestovnom prijevozu putnika	127
92.	Model izrade operativnog rasporeda rada vozača i vozila u autobusnom prijevozu	128
93.	Ulazne veličine pri izradi rasporeda rada vozača i prometnog osoblja u autobusnom prijevozu	129
94.	Model procesa realizacije prijevoza u cestovnom prijevozu putnika	131
95.	Koncepcija kontrole rada vozača za vrijeme realizacije prijevoza	133
96.	Model procesa analize prijevoza putnika u cestovnom prometu	134
97.	Ustroj financijsko – računovodstvene službe	136
98.	Model financijskog poslovnog podprocesa u cestovnom prijevozu putnika	138
99.	Vrste poslovnih knjiga	139
100.	Dijagram povezanosti poslovnih knjiga u sustavu računovodstva	140
101.	Model računovodstvenog poslovnog podprocesa u cestovnom prijevozu putnika	142
102.	Model marketinških aktivnosti u prometnim poduzećima	144
103.	Faze marketinškog planiranja u prometnim poduzećima	145
104.	Model marketinškog poslovnog (pod)procesu u cestovnom prijevozu putnika	147
105.	(Pod)proces nabave u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika	148
106.	Model koncepcije održavanja u autobusnom prijevozničkom poduzeću	149
107.	(Pod)proces obavljanja tehničkog pregleda autobusa u sklopu procesa održavanja vozila	151
108.	Model procesa obavljanja preventivnog pregleda na autobusima	152
109.	Proces održavanja autobusa po prijavi	153
110.	Održavanje autobusa po planu	154
111.	Proces upravljanja ljudskim resursima u autobusnim prijevozničkim poduzećima	157
112.	Model izobrazbe vozača autobusa u javnom prijevozu	158
113.	Tijek procesa prijema vozača autobusa u prometnom poduzeću u radni odnos	159



114.	Poslovni proces kontrolinga u prometnim poduzećima za prijevoz putnika	164
115.	Model poslovnog procesa upravljanja kvalitetom u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika	166
116.	Modeli uloga menadžmenta prema Mintzbergu	176
117.	Adizesov model uloga menadžmenta	177
118.	Klasična piramida menadžmenta	178
119.	Model „menadžerskog kruga“ u prometnim poduzećima	179
120.	Načela društvene odgovornosti menadžmenta	180
121.	Krug menadžerskih funkcija	182
122.	Tipovi planiranja u prometnim poduzećima za prijevoz putnika	183
123.	Poslovni proces planiranja	184
124.	Prikaz procesa organiziranja	185
125.	Model organizacije prometnog poduzeća kroz ustrojavanje prometnih područja na primjeru prijevoznika „Presečki grupa“ d.o.o. iz Krapine	187
126.	Oblici autoriteta	188
127.	Shema motivacije	189
128.	Model motivacije vozača u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika	190
129.	Ključni elementi uspješnog rukovođenja	192
130.	Model procesa kontrole	194
131.	Ashridgeov model misije	196
132.	Moguće koristi od postavljanja ciljeva	198
133.	Sastavnice strategije	199
134.	Prikaz procesa strateškog planiranja	199
135.	Razine strategije	200
136.	Razvoj strateškog plana	200
137.	Dijagram modela postupka definiranja politike kvalitete u prometnim poduzećima za prijevoz putnika	202
138.	EFQM model izvrsnosti u kontekstu inovacija i učenja	204
139.	Ciklus upravljanja znanjem	205
140.	Zadaci projektnog menadžmenta u vođenju projekata	207
141.	Načini ocjenjivanja zadovoljstva putnika u javnom cestovnom prijevozu putnika	213
142.	Grafički prikaz krivulje kvalitete	215
143.	Dijagram toka procesa uvođenja norme kvalitete ISO 9001 u cestovno prometno poduzeće za prijevoz putnika	220
144.	Dijagram analize postojećeg stanja	221
145.	Hijerarhijske razine dokumenata sustava upravljanja kvalitetom	224
146.	Oblici audita sustava za upravljanje kvalitetom	226
147.	Tijek provedbe certifikacijskog audita kvalitete	227
148.	Kategorizacija mogućih primjedbi na sustav upravljanja kvalitetom u prometnom poduzeću za prijevoz putnika	228
149.	Elementi provođenja preventivne ili korektivne radnje	230
150.	Dijagram osnovnih koraka certifikacije sustava upravljanja kvalitetom u poduzećima za prijevoz putnika u cestovnom prometu	232
151.	Procedure u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika	233
152.	Model primjene dijagrama „zašto, zašto?“ u cestovnom prometnom poduzeću za prijevoz putnika	244

153.	Model primjene dijagrama „kako, kako ?“ u cestovnom prometnom poduzeću za prijevoz putnika	245
154.	Model upravljanja znanjem vozača u cestovnom prijevozu putnika	250
155.	Struktura intelektualnog kapitala u prometnim poduzećima	251
156.	Opseg TQM koncepta u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika	256
157.	Aspekti „šest sigma“ pristupa upravljanju kvalitetom	258
158.	Metodologija izvođenja benchmarking projekta u cestovnom prometnom poduzeću	264
159.	Proces benchmarkinga	264
160.	Aspekti benchmarking analize u autobusnom prijevozničkom poduzeću	266
161.	Dijagram tijeka izrade benchmarking studije za djelatnost cestovnog prijevoza putnika	268
162.	Podaci o voznom parku istraživanih prometnih poduzeća	272
163.	Podaci o zaposlenima u istraživanim prometnim poduzećima	273
164.	Podaci o zaposlenicima u istraživanim prometnim poduzećima – postotna razdioba	273
165.	Struktura poslovanja istraživanih prometnih poduzeća	274
166.	Model integracije sustava kvalitete u javni cestovni prijevoz putnika	291

## POPIS TABLICA

<i><b>BROJ TABLICE</b></i>	<i><b>NAZIV TABLICE</b></i>	<i><b>STRANICA</b></i>
1.	Vrste standarda (normi) kvalitete	12
2.	Poboljšanje kvalitete – faze, pravila i pitanja	15
3.	Tradicionalni elementi prijevozne usluge u javnom prijevozu putnika u kontekstu njene kvalitete	22
4.	Usporedba modela za procjenu poslovne izvrsnosti	25
5.	Stilovi liderstva u funkciji ostvarenja poslovne izvrsnosti	27
6.	Elementi sustava i njihovo značenje	31
7.	Klasifikacija sustava	33
8.	Elementi prometa	35
9.	Podjela prometnog sustava	36
10.	Standardi uporabne vrijednosti prometnog sustava	38
11.	Struktura broja prevezenih putnika po prometnim granama u razdoblju od 2005. do 2009. godine	46
12.	Stanje cestovne prometne infrastrukture u razdoblju od 2005. do 2009. godine, u funkciji odvijanja javnog prijevoza putnika	46
13.	Stanje željezničke prometne infrastrukture u razdoblju od 2005. do 2009. godine, u funkciji odvijanja javnog prijevoza putnika	46
14.	Prikaz prometne suprastrukture u cestovnoj prometnoj grani od 2007. do 2009. godine, u funkciji odvijanja javnog prijevoza putnika	46
15.	Kretanje obujma javnog prijevoza putnika u zemljama EU – 27 i Hrvatskoj (indeks vezan za 2000. god. = 100 %)	48
16.	Kretanje obujma javnog prijevoza putnika željeznicom u EU – 27 i Hrvatskoj	49
17.	Usporedba individualnog putovanja i dijeljenja osobnog automobila	54
18.	Prednosti i nedostaci carsharinga	55
19.	Kategorizacija vozila za cestovni prijevoz putnika	68
20.	Razredi autobusa	69
21.	Kriteriji (mjerila) za kategorizaciju autobusnih kolodvora	70
22.	Model anketnog upitnika za ocjenjivanje kvalitete elemenata prijevoza na autobusnoj liniji od strane putnika	81
23.	Oblici prijevoznog tržišta u javnom prijevozu putnika	113
24.	Model razvrstavanja autobusnih poduzeća po veličini	116
25.	Razlike između proizvodnog procesa u prijevozu putnika i drugih proizvodnih procesa	135
26.	Računovodstveno – financijski pokazatelji uspješnosti prometnog poduzeća za prijevoz putnika	141
27.	Intervali obavljanja periodičkih tehničkih autobusa ovisno o njihovoj starosti	150
28.	Usporedba preventivnog i korektivnog održavanja autobusa	153
29.	Minimalni zahtjevi za izobrazbu vozača autobusa u sustavu početne i periodičke izobrazbe	161
30.	Razine i sadržaj planiranja u prometnim poduzećima za prijevoz putnika	183
31.	Razlike između menadžera i vođe	192
32.	Usporedba klasičnog poduzeća i poduzeća u kojem se primjenjuje reinženjering poslovnih procesa	206
33.	Hijerarhija standarda	208

34.	Univerzalni normativni dokumenti primjenjivi u području prijevoza	210
35.	Specijalizirane norme za djelatnost prijevoza	210
36.	Općeniti opis usluge javnog prijevoza putnika	211
37.	Parametri kvalitete usluge u javnom prijevozu putnika	212
38.	Parametri utjecaja prijevozne usluge na čovjekov okoliš	213
39.	Model anketnog upitnika za ocjenjivanje zadovoljstva putnika	213
40.	Model kontrolnog obrasca koji popunjava „tajni kupac“ u javnom autobusnom prometu	214
41.	Ključne prednosti primjene načela upravljanja kvalitetom	219
42.	Model edukativnih sadržaja u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika u sklopu uvođenja norme kvalitete ISO 9001	222
43.	Pokazatelji rentabilnosti	238
44.	Pokazatelji investiranja	238
45.	Pokazatelji likvidnosti	239
46.	Pokazatelji zaduženosti	240
47.	Pokazatelji aktivnosti	240
48.	Model „revidiranog“ CAF modela poslovne izvrsnosti za cestovna prometna poduzeća za prijevoz putnika	242
49.	Model SWOT analize cestovnog prometnog poduzeća za prijevoz putnika	246
50.	Elementi integrirane organizacijske infrastrukture u cestovnom prometnom poduzeću za prijevoz putnika kao TQM poduzeću	257
51.	Model implementacije TQM – a u cestovno prometno poduzeće za prijevoz putnika	257
52.	Sigma razine i ovisni parametri	259
53.	Koraci implementacije „šest sigma“ pristupa u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika	260
54.	Usporedba karakteristika poslovanja poduzeća prije i nakon provođenja benchmarking projekta	263
55.	Analiza provedenog istraživanja upravljanja kvalitetom – odaziv i struktura uzorka	271
56.	Definiranje kvalitete prijevoza putnika u cestovnom prometu	275
57.	Percepcija uloge kvalitete i njene važnosti za poslovanje prometnog poduzeća	275
58.	Uloga kvalitete prijevozne usluge u ostvarivanju konkurentske prednosti na prometnom tržištu	275
59.	Ocjena pokazatelja kvalitete u javnom prijevozu putnika	275
60.	Ocjena uzroka kontinuiranog smanjenja korištenja javnog prijevoza putnika	276
61.	Organizacijska kultura u prometnim poduzećima za cestovni prijevoz putnika	276
62.	Poslovna etika u poslovanju prometnih poduzeća za cestovni prijevoz putnika	277
63.	Etički kodeks u poslovanju cestovnih prometnih poduzeća za prijevoz putnika	277
64.	Ocjena utjecaja vanjskih čimbenika na poslovanje cestovnog prometnog poduzeća za prijevoz putnika	277
65.	Poslovni consulting u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika	277
66.	Percepcija implementacije sustava integriranog prijevoza putnika u budućem razvoju hrvatskog prometnog sustava	278
67.	Struktura poslovnih funkcija u cestovnim prometnim poduzećima	279

68.	Formalizacija opisivanja prijevoznog procesa	279
69.	Nadzor rada vozača u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika	279
70.	Realizacija marketinških aktivnosti u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika	280
71.	Realizacija logističkih aktivnosti u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika	280
72.	Interna edukacija zaposlenika u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika	280
73.	Eksterna edukacija zaposlenika u cestovnim prometnim poduzećima za prijevoz putnika	280
74.	Ciljane skupine nad kojima se provodi edukacija	281
75.	Načini provođenja internih edukacija	281
76.	Praćenje indikatora kvalitete prijevozne usluge	281
77.	Postojanje menadžera kvalitete	282
78.	Uloga projekata u upravljanju kvalitetom	282
79.	Menadžerske aktivnosti vezane za definiranje i opisivanje poslovnih procesa	282
80.	Mjesto i uloga društveno odgovornog poslovanja u ostvarenju kvalitete	283
81.	Vizija, misija i ciljevi	283
82.	Definiranje politike kvalitete	283
83.	Definiranje ciljeva kvalitete	283
84.	Primjena načela učeće organizacije	283
85.	Primjena reinženjeringa poslovnih procesa	284
86.	Posjedovanje međunarodnih certifikata kvalitete	284
87.	Planovi stjecanja međunarodnih certifikata kvalitete	285
88.	Postojanje internih normi kvalitete	285
89.	Implementacija sustava upravljanja kvalitetom	285
90.	Uključenost zaposlenika u planiranje kvalitete i brigu o kvaliteti	285
91.	Primjena Demingovog kruga kvalitete	285
92.	Primjena drugih alata za upravljanje kvalitetom	286

## POPIS PRILOGA

<i><b>BROJ PRILOGA</b></i>	<i><b>NAZIV PRILOGA</b></i>
1.	Popunjeni anketni upitnici za istraživanje kvalitete u hrvatskim prometnim poduzećima koja se bave prijevozom putnika u cestovnom prometu

## POPIS KRATICA

<i><b>KRATICA</b></i>	<i><b>ZNAČENJE KRATICE</b></i>
ISO	izv. International Organization for Standardization (Međunarodna organizacija za norme)
EN	izv. European Standards (Europske norme)
DA	izv. Deming Award (Demingova nagrada za kvalitetu)
MBNQA	izv. Malcolm Baldrige National Quality Award (Malcolm Baldrigeova nacionalna nagrada za kvalitetu)
EQA	izv. European Quality Award (Europska nagrada za kvalitetu)
HGK	Hrvatska gospodarska komora
HCP	Hrvatski cestovni prijevoznici g.i.u.
HUP	Hrvatska udruga poslodavaca
NEA	izv. Netherland Educcational Association (Nizozemska obrazovna asocijacija)
EFQM	izv. European Foundation for Quality Management (Europsko udruženje za menadžment kvalitete)
CEN	izv. Comitee European Normization (Europski komitet za normizaciju)
OHSAS	izv. Occupational Health and Safety Advisory Services (međunarodna norma za zdravlje i sigurnost na radu)
CAF	izv. Common Assessment Framework (zajednički okvir za procjenu kvalitete)
CROMA	izv. Croatian Managment Association (Hrvatska udruga menadžera)