



Mr. sc. Zlatko Kadoić
Hrvatska pošta d.d.
Zagreb

Prometna politika i menadžment
*Pregledni članak**

MODERNI MENADŽMENT PROMETNOG SUSTAVA – KLJUČ INTEGRACIJE U EUROPSKE ASOCIJACIJE

UDK 338.47 (497.5 + 4)

1. Uvod

Prometnim stručnjacima i znanstvenicima, orijentiranim istraživanju ponašanja prometnih resursa, poznat je mukotrpan i dugotrajan postupak pripreme i primjene znanstvenih spoznaja u rješavanju čak najjednostavnijih problema prometnih organizacija u tehničkom, tehnološkom, pravnom, organizacijskom ili gospodarskom području djelovanja i bezuspješnog uvjeravanja vlasnika tih poduzeća u potrebitost praktične primjene znanstvene istine, što je, uz već poznato višegodišnje agresorsko ratno djelovanje po prometnim resursima Republike Hrvatske, temeljnim uzrokom kontinuiranog zaostajanja hrvatskoga prometnog sustava za prometnim sustavima prometno uređenih zemalja bližeg i udaljenijeg okruženja.

Činjenica je da je prometna izoliranost Hrvatske nanijela nepopravljivu i nenaplativu štetu ukupnom gospodarstvu države, ali je također nezaobilazna činjenica da je prometna znanost desetljećima zapostavljena u odnosu na druga znanstvena područja, pa "po nekim dosta pouzdanim procjenama hrvatskih znanstvenih institucija iz oblasti prometa i gospodarstva, zbog nekvalitetnog usmjerenja prometnog razvitka u posljednjih tridesetak godina, hrvatski bruto domaći proizvod po glavi stanovnika manji je za oko 1000 eura po stanovniku godišnje, što je 4 milijarde eura godišnje ili petina ukupnog bruto domaćeg proizvoda godišnje."

Budući da bez prometne struke i prometne znanosti nije moguć kvalitetan pomak u prometu roba, ljudi i informacija, te da tu zadaću bez navedenih subjekata nije riješila ni jedna razvijenija zemlja, od hrvatske države se očekuje da iz prometne politike isključi političare, i struku prepusti stručnjacima i znanstvenicima teoretskog, praktičnog i ekspertno-simulacijskog usmjerenja, kako bi se ublažile dosadašnje posljedice nekompetentnosti u prometnoj politici i dostigle vrijednosti kompatibilne s vrijednostima prometno organiziranih europskih i drugih država.

Suvremeni menadžment inkorporiran u prometne znanstvene discipline i hrvatske prometne kompanije u cjelini, te implementiran u programe prometnih obrazovnih institucija, u znatno

većoj dimenziji od dosadašnje, pridonijet će tehnički, tehnološki i organizacijski superiornijim rješenjima ukupnih prometnih problema i stvoriti preduvjete kvalitetnog tranzitiranja europskog prometa po raspoloživoj prometnoj infrastrukturi u svim smjerovima, a posebice smjerom sjever - jug - sjever, u čemu će pripomoći sve intenzivnija potražnja i ponuda, danas isključivo na promet orijentirane turističke industrije.

Menadžment "kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama efikasno ostvaruju izabrane ciljeve", s menadžerima "koji alociraju ljudske i materijalne resurse, usmjeravaju operacije u poduzeću i planiraju budućnost, te pokušavaju odrediti najefikasniji put ostvarenja ciljeva", mogu ubuduće znatno korisnije pridonositi ukupnoj znanstvenoj angažiranosti na planu suvremenog usmjerenja prometnih resursa i njihova efikasnoga korištenja s ciljem kvalitetnog uvezivanja hrvatskih prometnih podsustava u europske prometne integracije, s jedinstvenim, a leaderskim pristupom u povezivanju sjevera i juga Europe u snažnu prometnu europsku cjelinu.

Prometne kompanije Republike Hrvatske po poznatim kriterijima pripadaju velikim poduzećima, koje obilježava različitost uloga u suvremenom društvu, između ostalog i zbog primjene različitih načina upravljanja velikim kompanijama, ali im nedostaju suvremene menadžerske tehnike koje pomažu u izboru metoda i tehnika kojima se tako velike kompanije mogu efikasno organizirati i kompletnom društvu stvarati prihvatljive prinose.

2. Temeljni problemi transformacije prometne organizacije

2.1 Tranzicijska adaptacija prometnih organizacija

Hrvatske prometne organizacije, kao ukupni nositelji aktivnosti prometnog sustava sa svojim podsustavima, u hrvatskom gospodarstvu imaju značajnu ulogu zbog toga što se radi o poduzećima s iznimno velikim brojem radnika za hrvatske prilike, koji sa svim svojim obilježjima i društvenom ulogom u uvjetima zahtijevane ubrzane tranzicije gospodarskog sektora ove države, predstavljaju za Republiku Hrvatsku poseban resurs, zbog čega Vlada do sada nije imala snage poduzeti radikalnije mjere u transformaciji velikih prometnih kompanija u suvremene prometne organizacije, što je temeljnim uzrokom izgubljenog novca i vremena na višekratne, i po nekompetentnom osoblju neuspjele prilagodbe tih poduzeća standardima Europske unije primjerenim takvim državnim sustavima, kao što je to slučaj bez presedana s Hrvatskom poštom.

Država - vlasnik ovih kompanija, nije u dovoljnoj mjeri i pravovremeno sagledala važnost potpune integracije prometnog sustava u eurointegracije u praktičnom, a ne samo u administrativnom smislu, pa putem nadležnih institucija nije debirokratizacijom, decentralizacijom i posebice deetatizacijom i depolitizacijom podupirala promjene koje bi dopustile da se u anatomiju organizacije implementiraju organizacijska sredstva suvremenog menadžmenta, te tako ubrza postupak tranzicije prometnih kompanija, uz kadrovsko, tehnološko i organizacijsko osposobljavanje za moderne izazove, koji nas kao suvremena prometna i gospodarska rješenja čekaju u završnim prometnim točkama susjednih zemalja.

*Primljeno (Received): 2004-02-13
Prihvaćeno (Accepted): 2004-04-13

Zastarjela transportna tehnologija, amortizirani kapaciteti, neprotočna infrastruktura, diktirane cijene, nekompetentne uprave, neobrazovani i nepotrebni menadžerski i nemanadžerski kadrovi raznih profila stručnosti i obrazovanja, devastirani sustav vrijednosti s demotiviranim menadžerima i radnicima, uzrokom su iznimne sporosti u prihvaćanju tranzicijskih pravila i načela na putu k suvremenim modelima prometnih (i drugih) sustava.

Niski stupanj formalizacije, velik broj rukovodnih razina, nizak obuhvat planiranja, zanemariv obujam znanstvenoistraživačkog rada i razvojnih aktivnosti, velik broj organizacijskih jedinica, nedefiniran položaj na tržištu i sve manja vrijednost proizvodnih čimbenika, obilježja su koja proizlaze iz nasljednih karakteristika poduzeća monopolskog društva i pretjerano sporog supstituiranja prometne tradicijske orijentacije.

2.2 Tradicijska organizacija, struktura i kultura

Hrvatske prometne organizacije po poznatim kriterijima su tradicijske organizacije, što u znatnoj mjeri djeluje na usporenost transformacijskih procesa koji ove sustave vode korektnoj kompatibilnosti s ostalim prometnim sustavima Sjeverne i Južne Europe budući da u velikoj mjeri tradicijski imidž proizlazi iz povijesnog, kulturnog i nacionalnog naslijeđa vezanog za primjenu tržišnih, organizacijskih, tehničkih i tehnoloških modela ponašanja u danim uvjetima.

Organizacijska anatomija građena je na obilježjima primjerenim velikim kompanijama kao što su: "kompleksna organizacijska struktura, velika podjela rada, brojna radna područja, propisani putovi informacija, neznatna povezanost osoblja, formalizirani nepersonalni odnosi naloga i kontrole, delegiranje u mnogim područjima, veliki problemi koordinacije, visok stupanj formalizacije i mala fleksibilnost", te nizak stupanj informatizacije, složeni postupci u području organizacijskih promjena, velike uzastopne i površne organizacijske promjene usmjerene prvenstveno kupovanju naklonosti političkih elita, a bez stručne i znanstvene utemeljenosti u formi i sadržaju, te potpuna državna ovisnost administratora (menadžera).

Zbog svojih ozbiljnih nedostataka kao što su potrebe za velikim brojem osoblja sposobnosti raspoloživih generalnim menadžerima, nemoguće održavanje ekonomičnih središnjih službi kadrova i nabave na vrhovnoj razini, te povećan problem kontrole "top" menadžmenta, ali i potpuno zanemarene prednosti koje takva organizacijska struktura potiče kroz "premještanje odgovornosti na niže organizacijske razine korištenjem mogućnosti kontrole lokalnih tržišta, popravljanjem koordinacije u regijama, korištenjem prednosti izravnih komunikacija s lokalnim interesima, stvaranje dobrih uvjeta za obuku generalnih menadžera u kojima je moguće mjeriti napredak," deplasirano je govoriti o tome kako je u prometnim kompanijama organizacijska struktura nositeljem uspjeha tih kompanija budući da procjene govore kako su upravo te strukture kočnice u rukama menadžera socijalističkog tipa koji stvaraju lošu klimu u radnim kolektivima, izazivaju konfliktna stanja, zapostavljaju stručnjake i znanstvenike, uništavaju svoju konkurenciju, protežiraju ulizice i poltrone, stvaraju klanove i dinastije i beskrupulozno prisvajaju tuđe znanje i ideje i eksploatiraju ih kao svoje.

Takva klima nepovoljno utječe na efikasnost radnika i niže rangiranih "nadglednika", mijenjanje klime i kulture poduzeća gotovo se ne primjećuje, vođe uglavnom služe kao statisti pod vodstvom politike, namjerno se gube veze s kupcima, zapostavlja se ili čak potiče snaga konkurencije, lobira se za sumnjive

ljudske i menadžerske vrijednosti, potiče korupcija i nepotizam, obmanjuje se podacima vlasnike i radnike, i namjerno zapostavlja izgradnja, na znanosti, tehnologiji i kadrovskoj snazi kompanija, prepoznatljivog sustava vrijednosti kao temelja suvremenih organizacija budući da se ne odgovara za nastalu štetu kompanijama, njezinim kadrovima i državi u cjelini.

2.3 Standardna vrijednost ljudskoga kapitala

Prometne organizacije vodile su vrlo nepovoljnu politiku kadroviranja na svim organizacijskim razinama, a bez sustavnih planskih projekcija i stvarnih potreba za određenom vrstom i potrebnim profilom ljudi, potrebitih za gotovo sve zadatke u proizvodnim procesima prometnih usluga, bez sustavnog i planskog obrazovanja u obrazovnim institucijama zemlje ili u okviru nezamjetljivih oblika obrazovnih organizacijskih cjelina konkretne organizacije, što ozbiljno narušava kvalifikacijsku strukturu prometnih poduzeća u kojima je zadržan najpouzdaniji oblik kadroviranja po načelima veza i poznanstava.

Činjenica je da su velike prometne kompanije doživjele niz promjena uvjetovanih političkim i gospodarskim promjenama, a propadanjem velikih poduzeća izvan prometnog područja tijekom tranzicijskog procesa i pritiskom nekompetentnih kadrova drugih kompanija na prometni menadžment, znatno su u nepovoljnom promijenile kadrovsku strukturu tih poduzeća, koja se trenutno ne može smatrati pogodnom za velike tržišne utakmice.

Prometne organizacije još uvijek dobro podnose visoku fluktuaciju kadrova budući da vlasnik tih kompanija ne postavlja pitanje učinkovitosti menadžerskog osoblja, te temeljne karike suvremenih kompanija, pa je stvarna vrijednost ljudskoga kapitala jedna od nekoliko nepoznanica za vlasnika i za menadžment tih organizacija.

Izostanak kriterija kojima se može valorizirati stvarna vrijednost menadžerskog i nemanadžerskog osoblja u velikim prometnim sustavima i njihovim složenim organizacijskim strukturama te krajnje neprofesionalno kadroviranje stvaraju dodatni teret državi zahtjevima za financijskim potporama iz državnog proračuna, što jest cijena socijalnog mira, ali s nesagledivim posljedicama dugoročne naravi, koje će prije svega biti izražene nesposobnošću menadžmenta i menadžera da tranzicijski proces započet 1990. godine završe u potrebnom vremenu, a svakako prije pridruživanja Europskoj uniji i potpune integracije prometnog sustava s prometnim eurointegracijama.

Stoga, tvrdnja da je vrijednost ljudskog potencijala posljednjih deset godina tranzicijskog razdoblja zadržana u okviru standardne, odnosno zatečene devedesetih godina prošlog stoljeća, nije posebno neočekivana, budući da se temelji na spoznaji o sporim tranzicijskim pomacima i podacima o strukturi i količini kadrovskog potencijala tranzicijskog razdoblja, te stalnom balansiraju vlasnika putem nadzornih odbora između potrebe za temeljitijim promjenama koje zahtijevaju enormna financijska sredstva, i socijalnog mira, koji jamči "stabilnost" političkih vladajućih pozicija s poznatim gospodarskim i inim rezultatima.

3. Suvremeni modeli globalnog organiziranja

3.1 Moderna organizacijska struktura

Prometne kompanije su u poziciji da prilagodbom raspona organizacijskih struktura na osnovi nove podjele zadataka i rein-

ženjeringom poslovnih procesa na najracionalniji način, samo na menadžerskim kadrovima i njihovim plaćama, uštede znatne svote novca koji će biti moguće usmjeriti u druge poslovne aktivnosti kompanija i dodatno i dostatno obrazovanje znatno učinkovitijega kadrovsoga kapitala, odnosno menadžerskog osoblja.

Opće je poznato, te na znanosti i suvremenoj organizacijskoj praksi utemeljeno, da su sve moderne, učinkovite i konkurentne tvrtke, posebice velika poduzeća, u procesu tranzicije najlakše stekle status suvremenih organizacija, primarnim zahvatom u područje organizacijske strukture kompanije, od koje sve počinje i koja u najprihvatljivijoj formi već u startu jamči gotovo pedeset posto uspjeha na konkurentnim tržištima, dok su današnje duboke organizacijske strukture temeljnom zaprekom efikasnog ponašanja poslovne organizacije u turbulentnom internom i eksternom okruženju.

Moderne matrične organizacijske strukture s tendencijom brze transformacije u učinkovite virtualne prometne organizacije, u kojima će tek transportne aktivnosti ostati u domeni fizičke transmisije ljudi i dobara, s ugrađenim centrima odgovornosti i težištem u profitnim centrima odgovornosti, čiji će se menadžment učiniti odgovornim za ukupnu efikasnost dijelova poslovnih sustava i učinkovito korištenje kadrovsoga kapitala organizacije, hrvatske državne prometne kompanije mogu učiniti sposobnim za velike tržišne utakmice na postojećem i budućim lokalnim, regionalnim, nacionalnim i globalnim tržištima, te u pravnom, tehničkom, tehnološkom i ekonomskom, poglavito u organizacijskom smislu, učinkovito ih umrežiti u europski prometni sustav.

Upravljanjem matričnim organizacijama može se znatno povećati učinkovitost državnih prometnih organizacija i kompletnoga prometnog sustava zemlje budući da su utemeljene na učinkovitosti svakog podsustava i prometnih organizacija kao nositelja tih podsustava ako se za svaki organizacijski dio u strukturi odrede precizni ciljevi, odvoje uloge, ovlasti i odgovornosti menadžera i pripadnika organizacijskih timova, s osloncem na znanje i informacijskim tehnologijama utemeljenom utjecaju, uravnoteženoj moći funkcionalnih i projektnih menadžera, te iznimno iskusnim vodećim menadžerima koji će se baviti razvojem organizacije i izgradnjom sposobnih timova, koji će znati uspostaviti odgovarajuću kontrolu troškova, vremena i kvalitete s mogućnošću pravovremenog detektiranja odstupanja od standardnih vrijednosti, i, konačno, s pravično nagrađenim menadžerima organizacijskih cjelina i pripadnika timova.

Ugradnjom profitnih centara odgovornosti u velike teritorijalne organizacijske strukture prometnih organizacija, moguće je preciznije utvrditi odgovornost za financijske rezultate pojedinih prometnih organizacija i prometnih podsustava, te razumnim tempom velikim prometnim kompanijama osigurati nužne pretpostavke za transformaciju, i prihvaćanje dijela dolaznog prometa u smjeru sjever-jug i obratno, ali i prisiliti državne vlasti da prihvate činjenicu kako su velike prometne kompanije temelj ukupne državne aktivnosti u stvaranju standarda svojih građana koje tek dobro organizirane na tržištu imaju svoje šanse, pod uvjetom da i država postane profitnom organizacijom.

3.2 Virtualna organizacija i nova ekonomija

Visoke tehnologije i nagle promjene, osnovno su obilježje suvremenog okruženja i vremena u kojem će znanstvenici biti prisiljeni sa stručnjacima svih profila tražiti odgovore na pitanja

kako najracionalnije upotrijebiti dva najvažnija resursa budućnosti, znanje i informacije, i kako ih implementirati u složen i sporo transformirajući tradicijski prometni sustav, da bi se u vremenu potpune globalizacije gospodarskih i drugih aktivnosti efikasno uključio u okruženje bez granica suvremenog svijeta, s eksponentom u pojavi *Nove ekonomije* koja sadrži ono što je relativno novo u obliku stvarnog i praktičnog interesa poduzeća i njihova menadžmenta za ljudske potencijale, te njihov razvoj kao objektivno sagledivi vitalni interes, ne samo razvoja i uspješnosti poslovanja nego i samog opstanka poduzeća.

Specifične potrebe dioničkih društava, osobito velikih dioničkih društava – državnih prometnih poduzeća, postale su moderatorom ukupnih transformacijskih aktivnosti tradicijskih organizacija i čimbenikom novog modela ponašanja, koje se počinje razvijati spoznajom da državni mastodonti više nisu otporni na konkurenciju koja im oduzima tržište, uglavnom u velikim gradovima, na kojem tržištu je većina prometnih podsustava sa svojim nositeljima poslovnih aktivnosti najosjetljivija na njihovu agresivnost budući da se ozbiljno narušava odnos računovodstvenih vrijednosti ukupnih poslovnih aktivnosti takvih kompanija.

Stoga virtualno organizirati prometne podsustave i prometni sustav zemlje u cjelini, znači prometne kompanije s idealnim predispozicijama u načinu proizvodnje, prometa i prodaje usluga, u budućnosti organizirati kao virtualne organizacije bez organizacijske strukture, na kojem putu će neizostavne matrične organizacijske strukture s implementiranim centrima odgovornosti, biti polazne strukture na putu potpune virtualizacije umreženih nezavisnih i strateški povezanih prometnih organizacija, usmjerenih na svoje esencijalne kompetencije.

Informatika koja sporo ulazi u hrvatske prometne organizacije kao resurs stalnoga i stabilnoga katalizatora suvremenih tržišta s dislociranim, a povezanim distribucijskim središtima, direktnim komuniciranjem s kupcima i kataloškim kupovanjem prometnih proizvoda i usluga (bez skladištenja), postaje snažan čimbenik napuštanja klasičnih organizacijskih rješenja i primjene suvremene informacijske tehnologije, telekomunikacija i globalizacije poslovanja, kad ljudski kapital, odnosno znanje, postaje ključnim resursom organizacije, i kad organizacije kontinuirano mijenjajući se i prilagođavajući promjenama, postaju učeće organizacije.

Znanje ili ukupno znanje prometnih kompanija, taj temeljni resurs kojeg se u tradicijskim državnim organizacijama apsolutno negira, kad postane kompatibilno s kvalitetom znanja eksternog okruženja, bit će ključni čimbenik funkcioniranja suvremenog menadžmenta i most u povezivanju prometnih organizacija europskog sjevera i juga u funkciji proizvodnje najboljih prometnih usluga.

Nova ekonomija ne dozvoljava postojanje tradicijskog načina rada gospodarskih sustava bilo koje zemlje, zbog činjenice što se stalno iznova očekuje “brži rast, puna zaposlenost, nove usluge i proizvodi, visoka kvaliteta i veća educiranost radne snage te suvremeni način poslovanja,” pa valja sustavno planirati kadrove za takve izazove većim ulaganjem u istraživanje, razvoj i modernizaciju, nove tehnologije i menadžerske i nemanadžerske kadrove, koji će znati upravljati prometnim resursima zemlje na moderan način.

3.3 Reinženjering poslovnih procesa

Reinženjering poslovnih procesa (Business Process Reengineering) “prihvaćen je u svijetu kao alternativa i nadogradnja kon-

cepcijama i metodama kontinuiranog poboljšanja procesa i upravljanja kvalitetom”.

Taj koncept pripada novoj organizacijskoj filozofiji unapređivanja organizacijskih odnosa, koji ubrzanim postupcima organizaciju čine znatno fleksibilnijom i efikasnijom u internom i eksternom okruženju, koje stoga jednako tako reagira na organizacijske zahtjeve za potpunim prihvaćanjem ciljnih veličina menadžmenta konkretne kompanije.

Reinženjering poslovnih procesa kao jedan od načina restrukturiranja poduzeća, novi pojam, menadžersku filozofiju, poslovnu orijentaciju, praktičnu, teorijsku ili znanstvenu disciplinu, odnosno intuitivnu spoznaju, nije jednostavno definirati, ali valja znati odakle proces započeti, tko će sve u to biti uključen, tko formulira ideje glede promjena i u kojoj je mjeri moguće zakoračiti u suštinu problema transformacije organizacije, te temeljito, radikalno i drastično zakoračiti u redizajn poslovnih procesa da bi se dosegla potrebna efikasnost ukupnih organizacijskih elemenata i resursa.

Poznato je da su prometne kompanije zbog iznimno složenih odnosa restrukturiranja i kompleksne transformacije iz tradicijskih u suvremene organizacije, zakasnile u pojedinim fazama prilagodbe suvremenijim trendovima organiziranja, što je u prvi plan postavilo potrebu radikalnog redizajniranja poslovnih procesa, koje će iz temelja pokrenuti tranziciju poslovnih funkcija kompanije, postojećih tehnologija, pravnih, proceduralnih i političkih osobina, a sve pod uvjetom da se menadžment svake pojedine prometne kompanije opredijeli za one zahvate koji će na najefikasniji način s “dramatičnim poboljšanjem ključnih parametara poslovanja kao što su: troškovi, kvaliteta usluga i brzina”, upravo njihovu kompaniju dovesti u područje prihvatljive razine ključnih parametara poslovanja.

Uvježbavanje menadžera za takve naporne aktivnosti kojima se svi relevantni čimbenici i elementi organizacije dovode u stupanj potpune napregnutosti do granica ispuštanja kontrole konfliktnih situacija, od posebne je vrijednosti u početnom stadiju napuštanja tradicijskih vrijednosti i prihvaćanja totalne promjene mišljenja ljudskoga kapitala svake organizacije.

Hrvatske prometne kompanije na putu usvajanja visokih tehnologija i sve agresivnije prometne konkurencije, s potrebom sve kraćeg vremena zamjene zastarjelih proizvoda i usluga, nužno se moraju orijentirati onim proizvodima i uslugama koje mogu proizvoditi bolje od svojih konkurenata, napuštanjem usluga koje zastarijevaju i za sebe nepotrebno vežu velike količine iznimno skupoga živog rada, kako bi se svim legalnim sredstvima branilo prometno tržište, posebice ono velikih gradova, u kojima konkurencija bez tradicije napreduje nevjerovatnom brzinom zbog svojih niskih troškova i tuđe, krajnje neracionalno postavljene organizacije.

Suvremeni trendovi globalizacije traže da se organizacije prilagode rješavanju poslovnih problema na način koji velike hrvatske prometne kompanije ne prepoznaju kao potrebu za primjenom reinženjeringa poslovnih funkcija budući da su egzistirale u relativno sigurnoj okolini bez turbulencija i naprezanja menadžerskog i nemenadžerskog osoblja, a koje nije na vrijeme detektiralo promjene u svijetu, sve zahtjevnije kupce i sve agresivniju konkurenciju.

Državne, iznimno birokratske organizacije, siromašne inventivnim, kreativnim i inovativnim kapacitetima, mogu imati ozbiljnih problema u stvaranju vizije i postavljanju ciljeva, uspoređivanju s najboljima i definiranju uspjeha, inoviranju procesa i

transformiranju organizacije, ali i praćenju procesa u kojima je proveden reinženjering, što nužno zahtijeva snažan i kreativan menadžerski potencijal, pa tu treba proces započeti i dati mandat za provođenje promjena onima “koji imaju jasnu viziju, dovoljno hrabrosti da se upuste u korjenite i radikalne promjene, i koji su potpuno predani tom poslu, uz dovoljno vremena na raspolaganju.”

Reinženjeringom poslovnih procesa u hrvatskim prometnim poduzećima moguće je izazvati velike i kvalitetne organizacijske promjene, tako da će dobro usmjerene u kratkom vremenu proizvesti određene implikacije, i to: “funkcijske odjele zamijeniti procesni timovi stručnjaka i specijalista različitih profila potrebnih za realizaciju određenog procesa, jednostavne poslove pojedinaca zamijenit će višedimenzionalni zadaci, nadgledani pojedinci će postati samostalni i autonomni nositelji poslova, umjesto uske specijalističke naobrazbe tražit će se cjelovito obrazovanje, nagrađivanje zaposlenih prema aktivnostima zamijenit će nagrađivanje prema rezultatima koje će postizati, napredovat će se temeljem znanja i sposobnosti, rad će biti usmjeren zadovoljstvu korisnika, odnosno kupaca usluga, a ne udovoljavanju nadređenim menadžerima, nadglednici će postati treneri, a organizacijska struktura će postati plitka i niska s ugrađenim centrima odgovornosti na prihvatljivim točkama.

Prihvaćanjem ovog modela nemoguće je bez izgradnje suvremenih organizacijskih struktura koje mogu apsorbirati redizajniranjem nastale organizacijske proizvode, a što podrazumijeva usporednu pripremu anatomije organizacije prometnih kompanija na već opisani način, da bi reinženjering poslovnih procesa u prometnim kompanijama postigao svrhu i cilj i doveo ih na korak do potpune implementacije u eurointegracije u punom smislu te riječi.

3.4 Ljudski kapital i učeća organizacija

Značajan doprinos u mijenjanju odnosa prema ljudima i njihovoj ekonomskoj valorizaciji dali su ponajprije rezultati globalnih istraživanja koji su artikulirali spoznaju o značenju ulaganja u ljude te o utjecaju njihova razvoja i sposobnosti na društvenu proizvodnost i razvoj, sažetu u koncepciji ljudskoga kapitala i njegova velikog značenja u stvaranju novih vrijednosti.

Pet temeljnih vještina kojima raspolaže suvremena organizacija koja uči istodobno su i bitne pretpostavke uspješnosti reinženjeringa poslovnih procesa u poslovanju, kao što su: “sustavno rješavanje problema, eksperimentiranje s novim pristupima, učenje iz vlastitog iskustva i prošlih događaja, učenje iz iskustva i najbolje prakse drugih i prenošenje znanja brzo i efikasno kroz cijelu organizaciju.” One ujedno kao negacija asociiraju na pet najvećih nedostataka tradicijskih prometnih kompanija koje valja temeljito redefinirati i praktično primijeniti, da bi proces povezivanja s razvijenim Sjeverom u kratkom vremenu potpuno uspio.

Menadžment prometnih poduzeća mora znati računati troškove i gubitke koje organizacija ima zbog negativnih stavova, niske motivacije, nezadovoljstva zaposlenih i sličnih “neuhvatljivih” subjektivnih varijabli o kojima se nije vodilo dovoljno računa, odnosno menadžeri moraju znati procijeniti dobit od njihova poboljšanja.

Uporno inzistiranje i upućivanje znanstvenika i istraživača na važnost upravljanja ljudskim potencijalima, praksa prometnog sustava je samo sporadično prihvaćala i uglavnom ignorirala s tragičnim posljedicama za neke prometne kompanije i njihove

najkompetentnije, a marginalizirane i diskriminirane kadrove najproduktivnije radne i životne dobi, zbog koje je prakse izgubljeno dragocjeno vrijeme u prilagodbi kompanija zahuktalom valu globalizacije i na tim načelima potrebne transformacije i implementacije u prometne europske asocijacije.

Okretanje ljudskim potencijalima za hrvatski je promet objektivna ekonomska nužnost budući da je za pogon dinamike razvoja potrebna velika različnost ljudskih vještina bez kojih su ekonomski izgledi svake zemlje loši, pa će obrazovanje i razvoj ljudi zapravo biti investicije u kvalitetu prometnih proizvoda, a postupanjem na drugi način, razarajućom brzinom korisnici će se okrenuti i prelaziti konkurenciji.

Obrazovanje i njegovi efekti pridonose povećanju radnih sposobnosti i poduzetništva, pripremi društva za buduće potrebe, povećanju fleksibilnosti i sposobnosti prilagodbe promjenama, podizanju kulture i razvoju obrazovnih institucija.

Povećati zainteresiranost, identifikaciju i uključenje zaposlenih u rješavanje poslovnih problema i ostvarenje ciljeva, od iznimne je važnosti za poslovni uspjeh tradicionalnih prometnih sustava i njihovu integraciju s okruženjem, napose u funkciji tranzicije u smjeru sjever-jug-sjever Europe, zato što prijelaz iz industrijskog u informacijsko društvo nužno zahtijeva potrebu kontinuirane prilagodbe tehnološkog, ekonomskog i društvenog supstrata kompanija.

4. Elementi konkurentske sposobnosti prometnih poduzeća

4.1 Strateško povezivanje prometnih kompanija

Strateško povezivanje prometnih kompanija Republike Hrvatske u uvjetima kada će Vlada dopustiti slobodnije kretanje kapitala i resursa ovih poduzeća, ali i buduće stanje uvjetovano pristupanjem Europskoj uniji s dozvolom ulaska konkurencije u tržište nabave proizvoda i usluga državnih kompanija i državne administracije, činit će jedan od velikih zaokreta u daljnjoj poslovnoj politici velikih hrvatskih tehničkih poduzeća, zbog činjenice što će na zajedničkim tržištima nastupati djelotvornijim rasporedom inputa i efikasnijom distribucijom outputa na relativno širokom prostoru.

Interno i eksterno okruženje svake prometne organizacije bitno će se izmijeniti pod utjecajem varijabli nove ekonomije i globalne orijentacije, snažnim prodorom konkurencije na tržišta tradicijskih organizacija, i stalne prenapregnutosti odnosa između gospodarskih aktera agresivnog natjecanja za premoćnim utjecajem nad kupcima prometnih proizvoda i usluga.

Prometne kompanije države u učvršćivanju poveznice funkcije sjevera i juga Europe s neutraliziranjem multipliciranja transportnih kapaciteta na istim relacijama, nužno će se morati strateški povezivati i stvarati dodanu vrijednost temeljenu na uzajamnosti po kojoj partneri preuzimaju, mijenjaju ili integriraju specifične poslovne resurse i kompetencije poradi obostrane koristi, pa svaki partner mora za sebe stvarati veću vrijednost negoli to može učiniti samostalno, budući da je na izvjestan i opipljivi način motiviran tako i postupati.

Hrvatske prometne kompanije više ne mogu funkcionirati u nekompatibilnim i netransparentnim uvjetima s Europom, a na krajnjim prometnim točkama nepovezane s ostatkom svijeta, već moraju biti spremne prihvatiti suvremene globalizacijske or-

ganizacijske trendove i "brandove" kao svoje efikasne konkurentske čimbenike u stvaranju kooperativnih interkorporacijskih odnosa na sadašnjim i budućim prometnim i drugim tržištima.

Menadžment prometnih poduzeća će sam odrediti ciljeve, izabrati tehnike i sredstva koja vode do određenog stupnja integracije, menadžeri će pronaći najbolji način upravljanja strateškim savezom, zauzeti stavove i formirati principe donošenja poslovnih odluka, zajednički odlučivati i procjenjivati doprinose, upravljati ciljevima, mjeriti uspješnost upravljanja savezom, te uspješno otklanjati eventualne sukobe, u čemu će pomoći stvaranje potpune percepcije virtualizacije prometnog/prometnih poduzeća Republike Hrvatske ako se sadašnji menadžment promjeni a mnogi "menadžeri" zamijene suvremeno orijentiranim, obrazovanim i sposobnim.

4.2 Sustav potpune kvalitete usluga prometnih kompanija

Stvaranje vrijednosti za korisnike prometnih usluga mnogo je više od samog eliminiranja nedostataka proizvoda koji su namijenjeni podmirivanju potreba korisnika, posebice u uvjetima međunarodne razmjene usluga između prometno razvijenog sjevera i juga Europe.

Prilagodba prometnim politikama unutarnjeg tržišta Europske unije ujedno je i prigoda sustavnim pristupom a ubrzanim metodama i tehnikama razvijati proizvode koji se mogu u potpunosti nadograditi na neki drugi početni proizvod budući da je iz prakse poznato da prometne usluge počinju u jednoj, a završavaju u nekoj drugoj destinaciji, s percepcijom kako će biti prenijete u stanju u kojem su i primljene, što i nije uvijek tako.

Temeljno pitanje na koje u hrvatskim prometnim poduzećima nema pravog odgovora jest: kako stalnim poboljšavanjem kvalitete istovremeno povećati i vrijednost usluge za kupce te osigurati profitabilnost za prometne kompanije, koje uz to imaju i druge ozbiljne izvore svakodnevnih neuspješno reguliranih troškova.

Najizgledniji izlaz je u suvremenom oblikovanju postojećih prometnih kompanija suvremenim menadžerskim alatima i tehnikama u rukama iskusnih menadžera, koji su u stanju iz temelja preokrenuti smjer prometnih poslovnih aktivnosti, u čemu, kad su u pitanju tradicijske organizacije, nije preduvjet ili poseban uvjet mladost menadžera, već iznimno radno iskustvo i suvremeno menadžersko obrazovanje budući da nije moguće tradicijske vrijednosti velikih prometnih kompanija u potpunosti napustiti, ali ih je moguće u mnogo čemu transformirati, uvažavajući činjenicu da svladavanje prometnih pravila i procedura, te njihovo uklanjanje iz proizvodnog lanca, za mlade neiskusne menadžere ne mora biti nimalo lako ni jednostavno, što više, u suvremenoj menadžerskoj praksi postoji dosta primjera drukčijeg predznaka.

Suvremeni menadžment je rješenje koje valja prihvatiti, a suvremeni menadžeri (kompletni i spremni na stalno usvajanje novih multidisciplinarnih znanja i vještina) ključ su rješenja problema državnih, birokratiziranih, centraliziranih, neorganiziranih, skupih i tehnološki i organizacijski zaostalih prometnih kompanija, koje trenutno nisu u stanju efikasno tranzitirati ponuđeni promet.

Poznati čimbenici utjecaja na kvalitetu prometnih proizvoda i usluga kakvi se isporučuju potrošačima mogu se definirati kao: tržišni zahtjevi i djelovanje konkurencije, tržišna politika pro-

metnih organizacija, politika proizvoda i usluga organizacije, specifikacije proizvoda i usluga potpomognuti upravljanjem kvalitetom procesa (sposobnost procesa, menadžerski postupci osiguravanja i kontrole kvalitete prometnih proizvoda i usluga, stupanj suglasnosti sa specifikacijama).

5. Sumarne poruke

Suvremeni menadžment (ili nova znanstvena disciplina) koji nema tradiciju u hrvatskim prometnim kompanijama zbog iznimno kompleksnih odnosa između resursa i okruženja, implementirana u poslovne aktivnosti prometnih poduzeća hrvatske države, pridonijet će njihovom efikasnom poslovanju poslije uspješne tranzicije iz tradicijske u modernu organizaciju, čime će se znatno unaprijediti odnos prometa i države i izgraditi učinkovit model skladnog funkcioniranja prometnog sustava u ukupnom gospodarstvu Republike Hrvatske, od čega će imati neposredne koristi svaki građanin ove zemlje kroz stalno povećavanje razine standarda i unapređivanje suradnje s razvijenim okruženjem europske provenijencije.

Suvremene organizacije kao proizvod modernog menadžmenta otklonit će sve nesporazume oko vremenske, tehničke, tehnološke, političke, pravne, sociološke, organizacijske i ine druge komponente integracije s internim i eksternim okruženjem, te na najmanju mjeru smanjiti moguće nepovoljne uzroke raznolike kompatibilnosti s eurointegracijama i prometnim asocijacijama.

Moderni menadžment kao ključni čimbenik uspješnog razvitka prometnih kompanija i kao proces koji određuje tempo približavanja modernim prometnim sustavima drugih zemalja, temeljem prometne misije, vizije, ciljeva i strategije, te čimbenik

izgradnje strateških saveza prometnih kompanija, osnovanim na suvremenom znanju prometnih menadžera, bit će katalizatorom ukupne prometne politike i indikatorom uspješnosti u odnosu na druge poslovne sustave.

Ukupni rezultat će biti: primjerena konkurentna sposobnost, iznimna tranzitna učinkovitost i velika novostvorena vrijednost prometnih poduzeća Republike Hrvatske sa snažnom ulogom u povezivanju europskog prometa u učinkovitu prometnu cjelinu.

LITERATURA

- [1] Basarić, Z., **Neuki i sve stariji pred Novom ekonomijom**, Komentar, Poslovni magazin, br. 9/03. str. 18.
- [2] Buble, M., **Management**, Ekonomski fakultet, Split, 1993. str. 3.
- [3] Dadić, I., **Modeli i metode optimiranja u prometu**, Autorizirana predavanja V generacija 1. semestar, FPZ, Zagreb, 2002, str. 6.
- [4] Čekić, MŠ., Bošnjak, I., **Menadžment u transportu i komunikacijama**, Univerzitet u Sarajevu – Sveučilište u Zagrebu, 2000. str. 146.
- [5] Grubišić, D., **Mjesto i uloga velikih poduzeća u hrvatskom gospodarstvu u usporedbi s gospodarstvima razvijenih zemalja** (iz Buble, M., Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja, Ekonomski fakultet, Split, 1998. str. 16.)
- [6] Kadoić, Z., **Hrvatska pošta – ciljevi i strategije u funkciji dizajniranja organizacijske strukture**, Zbornik radova I, osmo međunarodno znanstveno stručno savjetovanje "Promet i održivi razvitak", pod pokroviteljstvom međunarodne znanstvene asocijacije International Federation of Communication Association, HZDP – Hrvatsko znanstveno društvo za promet, Opatija 27.-28. travnja 2000., pp. 46-52.
- [7] Kadoić, Z., **Menadžment kvalitete poštanskih usluga velikih gradova**, Zbornik radova I, jedanaesto međunarodno znanstveno stručno savjetovanje "Promet u gradovima", pod pokroviteljstvom međunarodne znanstvene asocijacije International Federation of Communication Association, HZDP – Hrvatsko znanstveno društvo za promet, Opatija 24.-25. travnja 2003., pp. 57-65.
- [8] Sikavica, P., Novak, M., **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1999. str. 886.
- [9] Skoko, H., **Potpuno upravljanje kvalitetom**, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 112.
- [10] Šonje V., **Nova ekonomija pruža priliku ali nije "čarobni štapić"**, Intervju, Poslovni magazin, br. 9/03. str. 14-15.
- [11] Tipurić, D, Markulin, G., **Strateški savezi-suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti**, Sinergija, Zagreb, 2002. str. 44.
- [12] Trupac, I., Kolenc, J., **Logistics in Transportation**, Suvremeni promet, br. 3-4, str. 224.
- [13] Wehrich, H., Koontz, H., **Menadžment**, Mate, Zagreb, 1994, str. 246.

SAŽETAK

Zlatko Kadoić

Moderni menadžment prometnog sustava – ključ integracije u europske asocijacije

Priloženje je trebalo ukazati na činjenicu da ukupni europski promet efikasno umrežen između pojedinih članica Europske unije može ostati temeljnim gospodarskim čimbenikom svake zemlje pojedinačno i Unije u cjelini, pod uvjetom da prometno neorganizirane zemlje svoje prometne resurse ubrzano transformiraju iz tradicijskih u suvremene vrijednosti i učinkovito ih stave na raspolaganje kompletnoj prometnoj zajednici, što je između ostalog zadaća hrvatskih prometnih organizacija i Vlade Republike Hrvatske u pripremnom razdoblju pridruživanja Europskoj uniji.

Temeljni čimbenik transformacije će biti moderni menadžment koji raspolože potrebnim metodama i tehnikama, ali ih valja implementirati u prometne podsustave i modernim organizacijskim alatima preoblikovati državne prometne kompanije u uspješne profitno eksponirane organizacije sa snažnim povezničkim svojstvima ukupnog europskog prometa.

Suvremena organizacijska rješenja kakva poznaje napredan svijet svuda su oko nas, na neka se ovim radom ukazuje, a mnoga valja pronaći u poznatoj teoriji i praksi suvremenih sustava te ih primijeniti, kako bi prometni sustav Hrvatske prestao biti uskim grlom u povezivanju sjevera i juga Europe te postao respektabilan čimbenik globalnog okruženja.

Ključne riječi: menadžment, prometni sustav, integracije, europske asocijacije

SUMMARY

Zlatko Kadoić

Modern Management of the Traffic System – the Key of Integration into the European Associations

The report should have pointed out the fact that the complete European traffic effectively networked between individual members of the European Union can stay the basic economic factor of each country and the Union as a whole, under the condition that countries not organised regarding traffic transform rapidly their traffic resources out of the traditional and into modern values, and make them effectively available to the whole traffic community, what is, among other things, the task of Croatian traffic organisations and of the government of the Republic of Croatia in the preparatory period for integration into the European Union.

The fundamental factor of transformation will be modern management, which has necessary methods and techniques, but they should be implemented into traffic subsystems and, using modern organisation tools, traffic companies of the country should be transformed into successful profitable organisations with powerful capabilities of connecting of the complete European traffic.

Modern organisational solutions known to the advanced world are all around us, some are pointed out in this paper, but many are to be found in familiar theory and practice of modern systems, and to be applied in order to declare the Croatian traffic system a former bottleneck in the connections of the North and South of Europe, as well as to make it a respectable factor of the global environment.

Key words: management, traffic system, integrations, European Association