

Making the railway system  
work better for society.

## Vodič

### *Okvir za upravljanje kompetencijama za nadležna tijela*

	<i>Sastavio</i>	<i>Pregledao</i>	<i>Odobrio</i>
<i>Ime</i>	J. YEO	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Položaj</i>	Službenik za projekte	Voditelj projekta	Voditelj odjela
<i>Datum</i>	29. lipnja 2018.	29. lipnja 2018.	29. lipnja 2018.
<i>Potpis</i>			

#### *Povijest dokumenta*

<i>Inačica</i>	<i>Datum</i>	<i>Komentari</i>
1.0	29. lipnja 2018.	Konačna verzija za objavu

*Ovaj dokument pravno su neobvezujuće upute Europske agencije za željeznice. Ne dovodi u pitanje postupke donošenja odluka predviđene važećim zakonodavstvom EU-a. Nadalje, obvezujuće tumačenje zakonodavstva EU-a isključivo je u nadležnosti Suda Europske unije.*

---

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

## 1 Uvod

Da bi nacionalna tijela nadležna za sigurnost (NSA-ovi) i, kada je prikladno, Agencija Europske unije za željeznice (dalje u tekstu: „Agencija“) učinkovito proveli ocjene sigurnosti i da bi se učvrstilo njihovo međusobno povjerenje, nacionalna tijela nadležna za sigurnost i Agencija moraju osigurati da osoblje koje radi na ocjeni sigurnosti ima potrebne sposobnosti.

Nakon dodjele jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti NSA provjerava provodi li se učinkovito ono što je podnositelj zahtjeva za jedinstvenu potvrdu o sigurnosti ili uvjerenje o sigurnosti predstavio kao svoj sustav upravljanja sigurnošću (SMS) te ispunjavaju li se i dalje njime zakonske obveze. Zbog toga NSA mora osigurati i da osoblje uključeno u nadzor ima potrebne sposobnosti.

### Definicije

- **Ocjena sigurnosti** jesu aktivnosti koje provodi nadležno tijelo kojemu je povjeren zadatak ocjene usklađenosti SMS-a željezničkog prijevoznika ili upravitelja infrastrukture sa zakonskim obvezama, a pri ocjeni se provjerava potpunost, dosljednost, važnost i prikladnost zahtjeva kako bi se uvjerilo da željeznički prijevoznik ili upravitelj infrastrukture mogu sigurno raditi. Na temelju zaključaka završene ocjene nadležno tijelo odlučuje o izdavanju jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.
- **Nadzor** jesu aktivnosti koje NSA provodi nakon izdavanja jedinstvenih potvrda o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti kako bi provjerio je li SMS željezničkih prijevoznika ili upravitelja infrastrukture u državi članici NSA-a u skladu sa zakonskom obvezama.

### 1.1 Svrha vodiča

U ovom se dokumentu nalaze smjernice za one koji provode ocjenu sigurnosti i aktivnosti nadzora o tome kako uspostaviti, provoditi i održavati sustav upravljanja kompetencijama (CMS) radi upravljanja kompetencijama osoblja i njihova razvoja.

Njime se žele utvrditi jedinstveni zahtjevi za kompetencije kojima će se osigurati da NSA-ovi imaju dovoljno stručnog osoblja koje će provoditi aktivnosti ocjene sigurnosti i nadzora te primjereno nadgledati izvedbu sektora diljem EU-a u pogledu sigurnosti.

### 1.2 Kome je vodič namijenjen?

Vodič je prvenstveno namijenjen NSA-ovima i Agenciji, ali je dostupan i drugim agencijama i organizacijama u industriji kako bi im pomogao u razumijevanju očekivanja povezanih sa zahtjevima za kompetencije osoblja koje provodi slične zadatke.

### 1.3 Područje primjene

Procesima CMS-a organizacije (npr. obuka, mentorstvo, stručna praksa, izobrazba na radnom mjestu) mora se osigurati da osoblje uključeno u ocjenu sigurnosti i nadzor pokaže odgovarajuću razinu kompetencije za obavljanje zadataka.

Zahtjevi za sposobnost navedeni u ovom dokumentu prošireni su da bi NSA-ovi znali koje se znanje, vještine i ponašanje očekuju od osoblja koje provodi ocjenu sigurnosti te koje aktivnosti nadzora mora izvršiti. Temelje se na članku 13. provedbenog akta o utvrđivanju praktičnih aranžmana za izdavanje jedinstvenih potvrda o sigurnosti i članku 6. zajedničkih sigurnosnih metoda za nadzor.

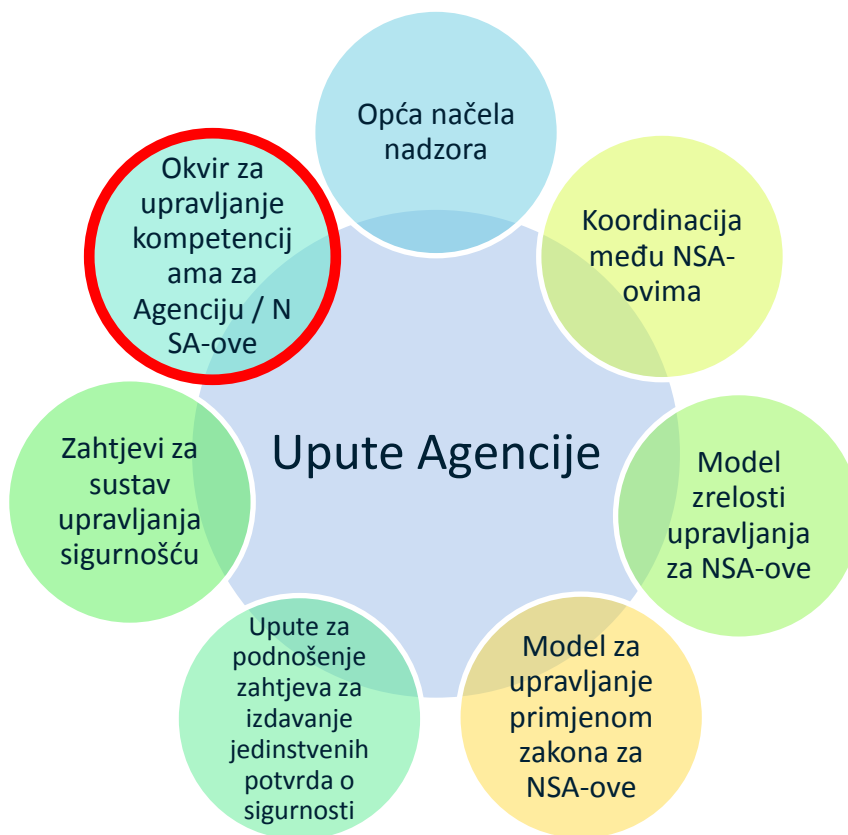
---

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Navedene sposobnosti nisu uvjeti za odabir osoblja koje će provoditi ocjenu sigurnosti i aktivnosti nadzora. Tijelo nadležno za izdavanje rješenja odgovorno je za relevantne procese u odjelu za ljudske potencijale (odabir, osposobljavanje itd.) s pomoću kojih se osigurava da organizacija ima potrebnu razinu kompetencija za provedbu prethodno navedenih aktivnosti.

#### 1.4 Struktura uputa

Ovaj dokument dio je zbirke uputa Agencije kojima se pruža potpora željezničkim prijevoznicima, upraviteljima infrastrukture, nacionalnim tijelima nadležnima za sigurnost i Agenciji u ispunjavanju njihovih uloga i obavljanju njihovih zadataka u skladu s Direktivom (EU) 2016/798.



Slika 1: Zbirka uputa Agencije

## Sadržaj

1	Uvod .....	2
1.1	Svrha vodiča.....	2
1.2	Kome je vodič namijenjen? .....	2
1.3	Područje primjene .....	2
1.4	Struktura uputa .....	3
2	CIKLUS SUSTAVA UPRAVLJANJA KOMPETENCIJAMA .....	5
2.1	Općenito .....	5
2.2	Koraci za izradu sustava upravljanja kompetencijama.....	6
2.2.1	Određivanje zahtjeva za CMS .....	6
2.2.2	Oblikovanje CMS-a .....	6
2.2.3	Provedba CMS-a .....	7
2.2.4	Održavanje i razvoj kompetencije .....	8
2.2.5	Provjera, revizija i pregled CMS-a.....	8
3	OKVIR SPOSOBNOSTI .....	10
3.1	Opsežan popis sposobnosti za ocjenu sigurnosti .....	10
3.2	Predloženi okvir sposobnosti za nadzor .....	13

---

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

---

## 2 CIKLUS SUSTAVA UPRAVLJANJA KOMPETENCIJAMA

### 2.1 Općenito

Izrada okvira kompetencija učinkovita je metoda za ocjenu, održavanje i nadgledanje znanja, vještina i osobina ljudi u organizaciji. Okvirom se omogućava da se izmjere postojeće razine kompetencija da bi se osiguralo da su članovi osoblja dovoljno stručni za obavljanje zadataka. Usto se njime omogućava rukovoditeljima da donose informirane odluke o strategijama zapošljavanja ili eksternalizacije, učenja i razvoja, zadržavanja i nasljeđivanja.

#### Kompetencija i sposobnost: u čemu je razlika?

Iako stručnjaci za ljudske potencijale često upotrebljavaju pojmove kompetencija i sposobnost kao međusobno zamjenjive, za potrebe ovog dokumenta služit će se sljedećim definicijama.

- **Kompetencija** je usvojena sposobnost pravilnog izvršavanja zadatka, dužnosti ili uloge, a to znači da se osoba zna stručno ponašati u određenom kontekstu kada izvršava zadatak, dužnost ili ulogu. Kompetencije se stječu procesom učenja kroz rad u kojem se znanja, vještine, osobne vrijednosti i stavovi integriraju u određeni zadatak, dužnost ili ulogu i povezuju s njima. Kompetencija u ovom dokumentu znači sposobnost preuzimanja odgovornosti i izvršavanja aktivnosti u skladu s prihvaćenim standardom na redovnoj bazi.
- **Sposobnost** je bilo koja osobina povezana s određenom stručnosti ili koja joj pridonosi, bez obzira na to radi li se o mogućnosti, karakternoj osobini, vrijednosti, znanju, vještini ili stavu. Takve sposobnosti ne čine osobu kompetentnom. Potrebna je neka vrsta učenja da bi se te kvalitete sjedinile u kompetenciju potrebnu za izvršavanje zadatka, dužnosti ili uloge na očekivani način. Drugim riječima, sposobnosti su kombinacija znanja, vještina, stavova, vrijednosti i ponašanja kojima se omogućava uspješna izvedba na poslu, a koja se može steći radom, učenjem ili obukom i stručnim osposobljavanjem.

Postoji poveznica između kompetencije i sposobnosti: kompetencija se odnosi na primjenu potrebnih sposobnosti u odnosu na određeni standard ili skup standarda, a ljudi pokazuju kompetenciju kada primjenjuju svoje sposobnosti u radnoj okolini.

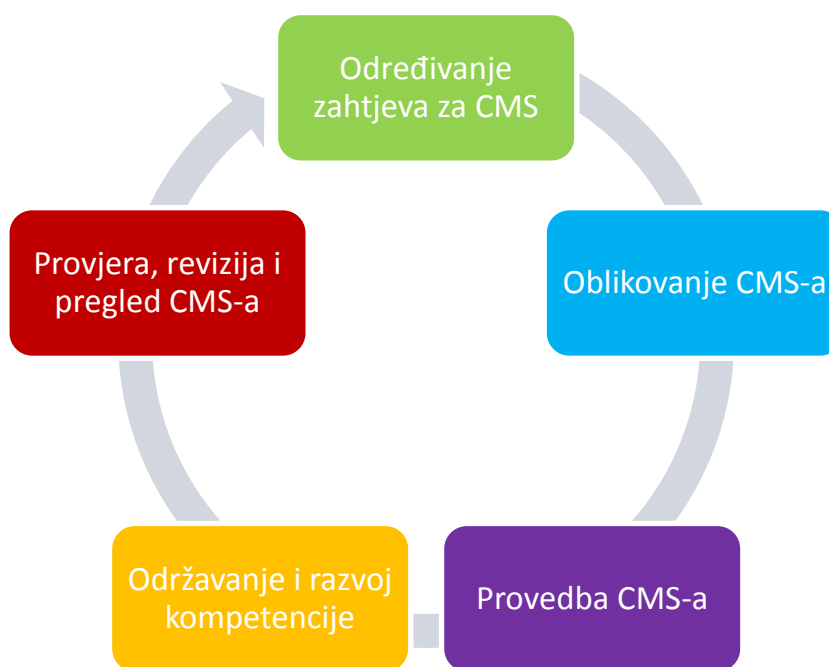
Ukratko:

	<i>Kompetencija</i>	<i>Sposobnost</i>
<i>Usmjerenost</i>	Uloga	Osoba
<i>Definicija</i>	Usvojena sposobnost pravilnog izvršavanja zadatka, dužnosti ili uloga, a to znači da se osoba zna stručno ponašati u određenom kontekstu kada izvršava zadatak, dužnost ili ulogu. Kompetencije se stječu procesom učenja kroz rad u kojem se znanja, vještine, osobne vrijednosti i stavovi integriraju u određeni zadatak, dužnost ili ulogu i povezuju s njima. Kompetencija u ovom dokumentu znači vještinu preuzimanja odgovornosti i izvršavanja aktivnosti u skladu s prihvaćenim standardom na redovnoj bazi.	Bilo koja osobina povezana s određenom stručnosti ili koja joj pridonosi, bez obzira na to radi li se o mogućnosti, karakternoj osobini, vrijednosti, znanju, vještinama ili stavu. Takve sposobnosti ne čine osobu kompetentnom. Potrebna je neka vrsta učenja da bi se te kvalitete sjedinile u kompetenciju potrebnu za izvršavanje zadatka, dužnosti ili uloge na očekivani način. Drugim riječima, sposobnosti su kombinacija znanja, vještina, stavova, vrijednosti i ponašanja kojima se omogućava uspješna izvedba na radnom mjestu, a koja se može steći radom, učenjem ili obukom i stručnim osposobljavanjem.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

<i>Vremenska perspektiva</i>	Sada: kompetencija podrazumijeva dostignuća i pogled unatrag. Kada govorimo o kompetencijama, govorimo o tome gdje je osoba sada, a ne gdje bi mogla biti u budućnosti.	Budućnost: sposobnosti se odnose na potencijal osobe za razvoj i mogu se navesti kada govorimo o budućnosti i predviđamo što bi osoba mogla postići.
------------------------------	---	--

Za potrebe ovog vodiča i europskog regulatornog okvira uspostavljen je „sustav upravljanja kompetencijama” da bi se osiguralo da je sve osoblje odgovorno za ocjenu sigurnosti i nadzor dovoljno stručno za izvršavanje svojih zadataka te da se vještine i znanje osoblja održavaju u svim okolnostima. Kao i u većini sustava upravljanja, to uključuje korake oblikovanja, planiranja, provedbe, nadgledanja i pregleda (vidjeti Slika 2.).



Slika 2. Ciklus sustava upravljanja kompetencijama

## 2.2 Koraci za izradu sustava upravljanja kompetencijama

### 2.2.1 Određivanje zahtjeva za CMS

Prije oblikovanja CMS-a treba odrediti svrhu stvaranja okvira. Okviri kompetencija potrebni su za specifične svrhe. U ovom slučaju njime se osigurava da osoblje koje provodi ocjenu sigurnosti i nadzor ima potrebne kompetencije te da se redovito provjerava održava li ih osoblje na potrebnoj razini. Plan za upotrebu CMS-a ovisi o osobama uključenima u njegovu pripremu i o načinu određivanja njegova područja primjene. Za razvoj CMS-a možda će biti potreban velik trud, pa se za njega trebaju odvojiti potrebna sredstva.

### 2.2.2 Oblikovanje CMS-a

Uključite ljude koji obavljaju posao. Ove okvire ne trebaju oblikovati samo stručnjaci za ljudske potencijale koji, iako možda imaju pristup opisu radnog mjesta, ne znaju uvijek što svako radno mjesto podrazumijeva u

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

praksi. Oblikovanje okvira za CMS ne treba u potpunosti prepustiti ni rukovoditeljima, koji ne razumiju uvijek što pojedini članovi osoblja rade svaki dan. Da bismo potpuno razumjeli ulogu, moramo krenuti od izvora, od osobe koja izvršava posao, te prikupiti informacije iz raznih drugih izvora o tome što nekoga čini uspješnim u radu. To omogućava da se okvir upotrebljava kako treba. Važno je i oblikovati ga tako da bude relevantan ljudima koji će se njime koristiti kako bi im bio od pomoći. Ako uključite nebitne sposobnosti, ljudi će se vjerojatno teško povezati s okvirom.

Prikupite informacije od osoblja putem nekoliko radionica (fokusne skupine), razgovorima uživo i upitnicima kako biste shvatili koje su sposobnosti potrebne za uspješnu izvedbu u cijeloj organizaciji, na različitim razinama organizacije te u određenim funkcionalnim skupinama. Uključite zaposlenike i njihove izravno nadređene u oblikovanje okvira tako da uspostavite radnu skupinu za oblikovanje okvira za CMS. Obavijestite osoblje o ciljevima te vježbe. Analiza radnog mjesta koja uključuje različite tehnike i razmatranja imat će najopsežnije i najtočnije rezultate. Što su bolje podatci prikupljeni, to će okvir biti precizniji.

### 2.2.3 Provedba CMS-a

#### a) Izrada profila kompetencija za svako radno mjesto / položaj / ulogu

Profil sposobnosti skup je sposobnosti koje su potrebne za određenu ulogu uz određenu razinu stručnosti na kojoj kompetencije trebaju biti da bi se nositelj uloge smatrao kompetentnim. Profil sposobnosti za radno mjesto može se upotrebljavati u cijeloj organizaciji da bi se oblikovali jasni i dosljedni zahtjevi za zaposlenika, a u nekim se organizacijama može upotrebljavati da bi se utvrdile osnovne razine kompetencije koju pojedinci trebaju imati da bi obavljali određene zadatke te da bi organizacija ispunila regulatorne zahtjeve.

#### b) Odabir i zapošljavanje članova osoblja na temelju utvrđenih profila kompetencija

Sposobnosti koje treba imati pojedinac da bi bio uspješan na svom položaju trebaju se navesti u oglasu za posao. Postupak odabira može uključivati razgovor temeljen na sposobnostima u kojem će se ocijeniti kompetencija kandidata da preuzme određenu ulogu na temelju njegova prijašnjeg ponašanja. U tim se razgovorima treba usredotočiti na to kako je osoba pokazala svoju sposobnost u prošlosti. Svakim pitanjem trebate pokušati doći do dokaza o određenoj sposobnosti iz prijašnjeg ponašanja kandidata te tražiti da navede konkretne primjere iskustava u kojima je pokazao ponašanja o kojem razgovarate.

#### c) Izrada alata za primjenu sposobnosti (npr. ocjena izvedbe)

Da biste ocijenili posjeduje li osoblje prikladnu razinu potrebnih sposobnosti, potrebno je uspostaviti sustav evaluacije/ocjene. Imajte na umu da ocjena izvedbe (koja se najčešće provodi jednom godišnje) i evaluacije kompetencije imaju različite rezultate, iako se za njih upotrebljava isti postupak za ljudske potencijale (ovisno o kompetenciji koja se ocjenjuje). Često se ocjena provodi u kontekstu sustava za upravljanje izvedbom u kojem se dobra izvedba nagrađuje, primjerice, novčanom naknadom, a za lošu se izvedbu provode korektivne mjere ili, u ekstremnim slučajevima, sankcije. Evaluacija kompetencije provodi se da bi se osiguralo da je zaposlenik kompetentan za obavljanje zadataka u skladu s unaprijed definiranim standardima. Ako se procijeni da zaposlenik nije kompetentan iz bilo kojeg razloga, pokreće se program obuke / stručnog osposobljavanja / mentorstva, a nakon njega slijedi još jedna evaluacija kojom se provjerava je li pojedinac razvio potrebnu razinu kompetencije. Ako zaposlenik ne može pokazati svoju kompetenciju, više ne treba obavljati zadatak, a procesi za ljudske potencijale u sustavu upravljanja izvedbom i dalje će se primjenjivati.

#### d) Održavanje, razvoj i ocjena osoblja u odnosu na utvrđene profile kompetencija

---

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Kada utvrdite potrebne razine kompetencija, trebate pokrenuti programe obuke da biste osigurali da ih osoblje ispunjava. Sustavom upravljanja treba biti moguće provjeriti može li osoblje pokazati potrebnu sposobnost nakon obuke.

#### 2.2.4 Održavanje i razvoj kompetencije

##### a) Praćenje i ponovna ocjena izvedbe osoblja

Kompetencija člana osoblja koji provodi ocjenu sigurnosti ili nadzor održava se strukturiranim postupkom praćenja izvedbe i ponovnom ocjenom kompetencije koju provode osobe odgovorne za upravljanje tim postupkom. To može biti odgovornost izravno nadređene osobe ili vanjskog/unutarnjeg tijela nadležnog za provjeru kompetencije. Kada se osoblje zapošljava na početničkim položajima, treba im omogućiti sudjelovanje u programu obuke da bi postigli potrebnu razinu kompetencije. Nakon toga njihova se kompetencija održava upravljanjem izvedbom kroz redovno praćenje.

##### b) Obnova kompetencije pojedinaca

Kompetencija osoblja mora se obnavljati zbog promjena u zakonodavstvu, tehnologiji itd. U organizaciji se sposobnosti mogu uključiti u aktivnosti učenja i razvoja kako bi osoblje aktivno razvijalo one sposobnosti koje su nužne za uspjeh u organizaciji. Obuka obuhvaća velik raspon aktivnosti, kao što su unutarnji i vanjski tečajevi, izobrazba na radnom mjestu te konferencije/seminari.

##### c) Upravljanje lošom izvedbom

Loša se izvedba može definirati kao izvedba člana osoblja za koju je rukovodstvo ocijenilo da nije na razini koja se zahtijeva utvrđenim standardima za kompetencije. Primarni alat za ocjenu izvedbe pojedinca jest sustav evaluacije. U slučaju loše izvedbe potreban je precizno definiran sustav za poboljšanje izvedbe kojim će se analizirati razlozi nedostataka i okolnosti zbog kojih su se pojavili, što će pomoći dotičnom članu osoblja da popravi svoju izvedbu i osigura usklađenost između profila osoblja, dodijeljenih dužnosti i razine kompetencije potrebne za to radno mjesto. Treba se voditi namjerom da se pomogne osoblju da postigne optimalnu razinu izvedbe.

##### d) Vođenje evidencije

Treba biti uspostavljen sustav upravljanja dokumentima s pomoću kojega se dokumenti mogu jednostavno pratiti. Svi dokumenti povezani s upravljanjem izvedbom trebaju biti usklađeni s Uredbom (EZ) 45/2001 o zaštiti podataka.

#### 2.2.5 Provjera, revizija i pregled CMS-a

Treba postojati proces za redovitu reviziju CMS-a. Taj se proces razlikuje od godišnje ocjene tijekom koje se ocjenjuje izvedba člana osoblja. Pitanje je jesu li sposobnosti i njihova zahtijevana razina navedene u profilu kompetencija još uvijek nužne za učinkovito izvršavanje zadatka.

Provjera obuhvaća pregled primjene prikladnih standarda za kompetencije, načina ocjene te dosljednu upotrebu postupaka i uputa za posao razvijenih za CMS.

Revizija CMS-a obuhvaća promatranje sustava u cijelosti, uzorkovanje te provjeru izvedbe i usklađenosti u cijelom području primjene CMS-a u odnosu na postupke i najnovije regulatorne zahtjeve.

Uspostavljeni su mehanizmi za pregled CMS-a kako bi se osigurala njegova učinkovitost. Pregledom se treba ocijeniti izvedba cjelokupnog sustava u odnosu na dogovorene standarde, ključne pokazatelje učinkovitosti i

---

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.



preporuke dane nakon provjere i revizije. Nakon pregleda rezultati i preporuke trebaju se primijeniti u relevantnim fazama procesa, što će dovesti do sustavnog i redovnog ažuriranja i poboljšanja CMS-a.

---

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

---

### 3 OKVIR SPOSOBNOSTI

#### 3.1 Opsežan popis sposobnosti za ocjenu sigurnosti

Sljedeći okvir sposobnosti služi kao smjernica i potpuno pokriva zadatke koje provode osobe odgovorne za ocjenu sigurnosti. Ne očekuje se da svaki pojedinac ima sve navedene tehničke sposobnosti. Međutim, u organizaciji trebaju raditi zaposlenici s dovoljnom razinom tehničkog znanja u navedenim poljima, čiju je pomoć moguće zatražiti kada je potrebna. Kad je riječ o netehničkim kompetencijama, pokazatelji ponašanja su primjeri osmotrivog ponašanja koji se odnose na kompetenciju i predstavljaju ilustrativne a ne konačne primjere.

U skladu s novim predloženim regulatornim sustavom, za potrebe ocjene, nadležno tijelo može provoditi posjete na lokaciji rada, inspekcije i revizije željezničkih prijevoznika, a za to su potrebne sposobnosti za nadzor koje sadrži Tablica 2.

*Tablica 1: Okvir sposobnosti za ocjenu sigurnosti*

<i>Sposobnost</i>	<i>Objašnjenje</i>
<b>Znanje</b>	
Regulatorni okvir EU-a za željeznice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokazuje da shvaća svrhu regulatornog okvira EU-a za željeznice i ulogu izdavanja rješenja u sigurnosti željeznica</li> <li>• Pokazuje znanje o europskom pristupu i shvaća ga</li> <li>• Zna zašto se izdaju rješenja i za što to služi</li> <li>• Razumije poveznice između izdavanja rješenja i nadzora</li> </ul>
SMS (ili drugi slični sustavi upravljanja)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokazuje da shvaća sustave upravljanja sigurnošću u okviru inspekcije, revizije ili ocjene</li> <li>• Pokazuje znanje o načinu upravljanja rizikom SMS-om ili sličnim sustavom upravljanja (npr. sustav upravljanja kvalitetom) u kontekstu željeznica ili područja sličnih radnih i tehničkih izazova</li> </ul>
Rad željezničkog sustava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumije vezu između tehničkih aspekata, ljudi i organizacije željezničkog sustava, što treba uključivati osnovno shvaćanje infrastrukture, željezničkih vozila, rada i upravljanja sredstvima kako je prikladno</li> </ul>
<b>Iskustvo</b>	
Ocjena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iskustvo s izdavanjem rješenja u praksi ili u stvaranju sustava ocjene</li> </ul>

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Tablica 1: Okvir sposobnosti za ocjenu sigurnosti

Sposobnost	Objašnjenje
<b>Netehničke sposobnosti (tj. meke vještine)</b>	<b>Primjeri (“biheviorističkih”) pokazatelja ponašanja</b>
Prikladna razina kritičke analize	<p>Biti „kritičan” ne znači uvijek biti negativan i ukazivati na pogreške, nego biti potpuno informiran i sposoban provesti dubinsku analizu i ocjenu. Prikazuje sposobnost utvrđivanja ključnih problema i odnosa na temelju informacija; povezujući i uspoređujući podatke iz različitih izvora te utvrđujući uzročno-posljedične veze</p> <p>Prikladna razina kritičke analize (ili kritičkog mišljenja<sup>1</sup>) može podrazumijevati ponašanja kao što su ona navedena u nastavku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozorno promišlja o pročitanoj tekstu i razlozima za čitanje: procjenjuje koji su materijali pouzdani, razmišlja o svojim tehnikama pretraživanja i razvija ih, ne traži i ne čita samo ono što je očito i/ili na što prvo naiđe</li> <li>• Propituje i preispituje pročitano: jesu li stajališta i zamisli autora opravdani? Zašto – ili zašto ne?</li> <li>• Traži poveznice (ili neusklađenosti) i stvara vlastite argumente na temelju pažljivo razmotrenih stajališta umjesto da samo ponavlja tuđe zamisli</li> <li>• Pokazuje znatiželju, postavlja dobra pitanja o drugima, ali i o sebi</li> <li>• Uočava moguću pristranost, iskrivljena stajališta, predrasude i osobni interes u radu drugih, ali i u svom razmišljanju, te se suočava s njima</li> <li>• Dovodi u pitanje tuđe zamisli kada je to prikladno i kada se temelji na pouzdanim dokazima</li> <li>• Traži nedostatke i predlaže nova ili drukčija rješenja</li> <li>• Razmišlja o poslovnim praksama i razvija vlastite na temelju svojih uvida</li> </ul>

<sup>1</sup> Materijali za učenje Sveučilišta u Edinburghu – <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critical>

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Tablica 1: Okvir sposobnosti za ocjenu sigurnosti

Sposobnost	Objašnjenje
Rješavanje problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposoban je analizirati pitanja i probleme na logičan i postupan (korak po korak) način te osmisliti i provesti prikladna rješenja koja se temelje na znanju i iskustvu te se prema potrebi poziva na ostale reference i resurse.</li> <li>• Dovodi u pitanje pretpostavke</li> <li>• Razmišlja neovisno o drugima</li> <li>• Otvorenog uma</li> <li>• Poznaje granice vlastita znanja/iskustva</li> <li>• Prepoznaje najvažnije činjenice u složenim pitanjima</li> <li>• Dolazi do kreativnih i praktičnih rješenja zajedno s podnositeljem zahtjeva</li> <li>• Upotrebljava tehnike rješavanja problema</li> <li>• Može se nositi s velikom količinom informacija</li> <li>• Upotrebljava tehnike poticanja kreativnog rješavanja problema</li> <li>• Zna kako prikupiti prikladne informacije</li> </ul>
Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivno sluša, obraća pozornost na detalje, analizira i izvlači ključne informacije te ih prezentira na kreativan, jasan, sažet i učinkovit način.</li> <li>• Pokazuje empatiju, uzima u obzir stajališta drugih i shvaća što ih potiče</li> <li>• Komunicira jasno i precizno, kako usmeno, tako i pismeno</li> <li>• Poznaje tehnike javnoga govora</li> <li>• Zna kako zainteresirati publiku</li> <li>• Upotrebljava tehnike uvjeravanja, utjecanja, pregovaranja i posredovanja</li> </ul>
Timski rad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktivno i učinkovito surađuje s neposrednim timom diljem organizacije kao i s vanjskim dionicima kako bi se ostvarili zajednički ciljevi uz istodobno poštivanje ljudi različitog podrijetla.</li> <li>• Surađuje s drugim članovima tima i s partnerima izvan organizacije</li> <li>• Poštuje razlike među ljudima</li> <li>• Učinkovito radi u timu</li> <li>• Poštuje uloge u timu</li> <li>• Radi i izvan organizacije</li> <li>• Zna kako pomoći drugima</li> <li>• Zna kako izvući korist iz raznolikosti</li> <li>• Zna kako izvući korist iz sinergija u timu</li> <li>• Zna kako surađivati s drugima radi postizanja višeg cilja i ostvarivanja zajedničke vizije</li> </ul>

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

### 3.2 Predloženi okvir sposobnosti za nadzor

Predlaže se sljedeći okvir sposobnosti za aktivnosti nadzora koje provodi NSA. Ne očekuje se da svaki pojedinac ima sve navedene tehničke sposobnosti. Međutim, u organizaciji trebaju raditi zaposlenici s dovoljnom razinom tehničkog znanja u navedenim poljima, čiju je pomoć moguće zatražiti kada je potrebna. Što se tiče netehničkih kompetencija, pokazatelji ponašanja su neiscrpn primjeri vidljivog ponašanja koji se odnose na kompetenciju te se trebaju shvatiti kao ilustrativni a ne konačni.

Tablica 2: Okvir sposobnosti za nadzor

Sposobnost	Objašnjenje
<b>Znanje</b>	
Regulatorni okvir EU-a za željeznice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokazuje da shvaća svrhu regulatornog okvira EU-a za željeznice i uloge nadzora u sigurnosti željeznica</li> <li>• Pokazuje znanje o europskom pristupu i shvaća ga</li> <li>• Zna zašto se provodi nadzor i za što služi</li> <li>• Razumije poveznice između izdavanja rješenja i nadzora</li> </ul>
SMS (ili drugi slični sustavi upravljanja)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokazuje da shvaća sustave upravljanja sigurnošću u okviru inspekcije ili revizije</li> <li>• Pokazuje znanje o načinu upravljanja rizikom SMS-om ili sličnim sustavom upravljanja (npr. sustav upravljanja kvalitetom) u kontekstu željeznica ili područja sličnih radnih ili tehničkih izazova</li> </ul>
Načela, tehnike i alati nadzora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokazuje da shvaća za što nadzor služi, kako NSA-ovi provode nadzor te kako to pomaže u postupku ocjene sukladnosti</li> </ul>
Ocjena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumije dinamički odnos između postupka certifikacije i nadzora</li> </ul>
Rad željezničkog sustava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumije vezu između tehničkih aspekata, ljudi i organizacije željezničkog sustava, što treba uključivati osnovno shvaćanje infrastrukture, željezničkih vozila, rada i upravljanja sredstvima kako je prikladno</li> </ul>
<b>Iskustvo</b>	
Nadzor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shvaća što je procjena rizika te kako ona pomaže u upravljanju rizikom kada je dio SMS-a</li> </ul>
Vještine provedbe razgovora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokazuje iskustvo u različitim vještinama provedbe razgovora kao što su postavljanje otvorenih i zatvorenih pitanja. Može uspostaviti dobar odnos s kandidatima na svim razinama i tako im olakšati postupak</li> </ul>

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Tablica 2: Okvir sposobnosti za nadzor

Sposobnost	Objašnjenje
<b>Netehničke sposobnosti (tj. meke vještine)</b>	<b>Primjeri (“biheviorističkih”) pokazatelja ponašanja</b>
Prikladna razina kritičke analize	<p>Biti „kritičan” ne znači uvijek biti negativan i ukazivati na pogreške, nego biti potpuno informiran i sposoban provesti dubinsku analizu i ocjenu. Prikazuje sposobnost utvrđivanja ključnih problema i odnosa na temelju informacija; povezujući i uspoređujući podatke iz različitih izvora te utvrđujući uzročno-posljedične veze.</p> <p>Prikladna razina kritičke analize (ili kritičkog mišljenja<sup>2</sup>) može podrazumijevati ponašanja kao što su ona navedena u nastavku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozorno promišlja o pročitanoj tekstu i razlozima za čitanje: procjenjuje koji su materijali pouzdani, razmišlja o svojim tehnikama pretraživanja i razvija ih, ne traži i ne čita samo ono što je očito i/ili na što prvo naiđe</li> <li>• Propituje i testira pročitano: jesu li stajališta i zamisli autora opravdani? Zašto – ili zašto ne?</li> <li>• Traži poveznice (ili neusklađenosti) i stvara vlastite argumente na temelju pažljivo promotrenih stajališta umjesto da samo ponavlja tuđe zamisli</li> <li>• Pokazuje znatiželju, postavlja dobra pitanja o drugima, ali i o sebi</li> <li>• Uočava moguću pristranost, iskrivljena stajališta, predrasude i osobni interes u radu drugih, ali i u svom razmišljanju, te se suočava s njima</li> <li>• Dovodi u pitanje tuđe zamisli kada je to prikladno i kada se temelji na pouzdanim dokazima</li> <li>• Traži nedostatke i predlaže nova ili drukčija rješenja</li> <li>• Razmišlja o poslovnim praksama i razvija vlastite na temelju svojih uvida</li> </ul>
Rješavanje problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposoban je analizirati pitanja i probleme na logičan i postupan (korak po korak) način te osmisliti i provesti prikladna rješenja koja se temelje na znanju i iskustvu te se prema potrebi poziva na ostale reference i resurse.</li> <li>• Dovodi u pitanje pretpostavke</li> <li>• Razmišlja neovisno o drugima</li> <li>• Otvorenog uma</li> <li>• Poznaje granice vlastita znanja/iskustva</li> <li>• Prepoznaje najvažnije činjenice u složenim pitanjima</li> <li>• Dolazi do kreativnih i praktičnih rješenja</li> <li>• Upotrebljava tehnike rješavanja problema</li> <li>• Može se nositi s velikom količinom informacija</li> <li>• Upotrebljava tehnike poticanja kreativnog rješavanja problema</li> <li>• Zna kako prikupiti prikladne informacije</li> </ul>

<sup>2</sup> Materijali za učenje Sveučilišta u Edinburghu – <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critical>

Tablica 2: Okvir sposobnosti za nadzor

<i>Sposobnost</i>	<i>Objašnjenje</i>
Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivno sluša, obraća pozornost na detalje, analizira i izvlači ključne informacije te ih prezentira na kreativan, jasan, sažet i učinkovit način.</li> <li>• Pokazuje empatiju, uzima u obzir stajališta drugih i shvaća što ih potiče</li> <li>• Komunicira jasno i precizno, kako usmeno, tako i pismeno</li> <li>• Poznaje tehnike javnoga govora</li> <li>• Zna kako zainteresirati publiku</li> <li>• Upotrebljava tehnike uvjeravanja, utjecanja, pregovaranja i posredovanja</li> </ul>
Timski rad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktivno i učinkovito surađuje s neposrednim timom diljem organizacije kao i s vanjskim dionicima kako bi se ostvarili zajednički ciljevi uz istodobno poštivanje ljudi različitog podrijetla.</li> <li>• Surađuje s drugim članovima tima i s partnerima izvan organizacije</li> <li>• Poštuje razlike među ljudima</li> <li>• Učinkovito radi u timu</li> <li>• Poštuje uloge u timu</li> <li>• Radi i izvan organizacije</li> <li>• Zna kako pomoći drugima</li> <li>• Zna kako izvući korist iz raznolikosti</li> <li>• Zna kako izvući korist iz sinergija u timu</li> <li>• Zna kako surađivati s drugima radi postizanja višeg cilja i ostvarivanja zajedničke vizije</li> </ul>

---

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

---