Formiranje radnog mjesta

Petrali, Bruno

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:972405

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

BRUNO PETRALI

FORMIRANJE RADNOG MJESTA

Završni rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

BRUNO PETRALI

FORMIRANJE RADNOG MJESTA

Završni rad

Matični broj studenta: 20623, izvanredan student
Studijski smjer: Poslovna ekonomija
Management i poduzetništvo
Predmet: Organizacija
Mentor: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, studeni 2016.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za prvostupnika _____ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli , _____, _____ godine

IZJAVA
o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

_____
_____
koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.
Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli , _____ (datum)

Potpis
_____

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA 3

2.1. Pojam, uloga i značaj organizacije i organizacijske strukture za poslovanje suvremenog poduzeća 4

2. 2. Elementi organizacijske strukture 6

2. 3. Osnovni koraci u izgradnji organizacijske strukture 8

2. 4. Vrste organizacijskih struktura 13

3. RADNO MJESTO – TEORIJSKE ODREDNICE 16

3.1. Radno mjesto i organizacijska struktura 16

3. 2. Procjena i stvaranje radnog mjesta 17

3. 3. Povezivanje radnih mjesta 20

3. 4. Formiranje kolektiva zaposlenih 21

3. 5. Sistematizacija radnih mjesta 22

3. 6. Proces definiranja sistematizacije radnih mjesta 23

4. ORGANIZACIJA RADNOG MJESTA U PODUZEĆU PODRAVKA d.d. 29

4. 1. Opći podaci o poduzeću Podravka d.d. 29

4. 2. Organizacijska struktura poduzeća Podravka d.d. 30

4. 3. Organizacija ljudskih resursa kao elementa organizacijske strukture 31

4. 3. 1. Formiranje skupa zaposlenih 31

4. 3. 2. Integracija zaposlenih 34

4.4. Sistematizacija radnih mjesta u poduzeću Podravka d.d. 37

4.5. Kritički osvrt na formiranje radnih mjesta u poduzeću Podravka d.d. 38

5. ZAKLJUČAK 40

6. LITERATURA ..... **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**

7. POPIS GRAFOVA, TABLICA I SLIKA 43

1. UVOD

Organizacijska struktura najvažniji je dio organizacije svakog poduzeća. To je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Jedan od bitnih elemenata organizacijske strukture je organizacija ljudskih resursa. Organizacija ljudskih resursa je nadasve bitna za uspješno poslovanje organizacije.

Velika važnost daje se planiranju radnih mjesta, odabiru odnosno selekciji ljudskih resursa, njihovoj integraciji unutar organizacije te mjerenju uspješnosti koje je bitno ne samo za samu organizacijsku strukturu nego i za razvoj ljudskih resursa unutar poduzeća, koje se dodatno ogleda kroz različite vrste mjerenja uspješnosti i motiviranja. Formiranje i integracija ljudskih resursa unutar poduzeća se razvija ovisno o vidu poslovanja i ovisno o veličini i zahtjevima organizacijske strukture.

Utvrđeno je da su ljudi, odnosno ljudski faktor u procesima i u organizaciji najutjecajniji. Naime, čovjek je u organizaciji subjekt i objekt i kao takav dominira u svim postavkama i dijelovima rješenja i njihova provođenja u procesima poduzeća. Poznato je da bi čovjek zadovoljio bilo koju svoju potrebu, on mora učiniti barem neku aktivnost, akciju ili, bolje rečeno, mora izvršiti neki rad.

Svaka organizacija, imajući na umu zahtjeve okoline i raspoložive resurse, odlučuje kako će oblikovati svoju organizacijsku strukturu, definirati radna mjesta i razvijati prepoznatljivu kulturu. Ukoliko je formirana prikladna organizacijska struktura, zaposlenici svojom individualnom i timskom djelatnošću mogu stvoriti poticajno i ugodno okruženje, obrazovati se, prilagođavati i doći do postavljenih ciljeva.

Predmet istraživanja ovoga rada je proces formiranja radnog mjesta unutar poduzeća. Istraživanje je provedeno i na primjeru iz poslovne prakse – Podravka d.d., kako bi se mogle usporediti teorijske postavke sa stanjem u praksi. Polazna hipoteza ovoga rada je da su radno mjesto i njegovo formiranje ključni faktori utjecaja na ljudske resurse poduzeća

i na uspješnost poslovanja poduzeća u cjelini. Kvalitetno formiranje radnih mjesta dovodi do boljeg poslovanja u javnim ustanovama i u privatnim poduzećima.

Cilj Završnog rada je analizirati formirnje radnog mjesta u poduzeću, te utvrditi pristup međusobnog prilagođavanja poduzeća i zaposlenika. Posebno je u tom pogledu analiziran primjer iz prakse - poduzeće Podravka d.d. Metode korištene pri izradi rada bile su empirijska metoda istraživanja literature i deskriptivna metoda za oblikovanje teksta.

Završni rad je koncipiran u 5 poglavlja, uključujući Uvod i Zaključak. U drugom se poglavlju rada daju teorijske osnove pojmova organizacija i organizacijska struktura (elementi, vrste I dr.). Treće poglavlje obrađuje radno mjesto - njegovo oblikovanje, povezivanje i sistematizaciju. Primjer iz prakse analiziran je u četvrtom poglavlju, gdje su navedeni opći podaci o poduzeću Podravka d.d., prezentirana je organizacijska struktura, te je analizirano formiranje skupa zaposlenih, integracija i sistematizacija radnih mjesta, a na kraju je dan kritički osvrt na formiranje radnih mjesta u tom poduzeću.

2. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacije su sastavni dio današnjeg društva. Organizaciju čini grupa ljudi koja radi na organiziran način u cilju ostvarenja specifičnih ciljeva. U suvremenim uvjetima poslovanja organizacije treba promatrati kao otvorene sustave spremne da izuzetno brzo i efikasno odgovore na sve promjene u okruženju i brže od konkurencije odgovore na zahtjeve tržišta.

Nameće se potreba za izuzetno efikasnim, fleksibilnim i dinamičnim organizacijskim strukturama. Organizacijom upravlja menadžment. Peter Drucker, jedan od najvećih teoretičara menadžmenta, rekao je da je osnova menadžmenta osvijestiti ljude o zajedničkim mogućnostima dajući im zajedničke ciljeve, sustav vrijednosti, odgovarajuću organizacijsku strukturu i priliku za razvoj kako bi se odgovorilo na promjene.
Menadžment je promijenio način proizvodnje i korištenje resursa, društvenu i ekonomsku strukturu zemalja, omogućio da se svjetska privreda unaprijedi, istovremeno se i sam mijenja.[1]

Riječ "struktura" (lat. Structura od struere – slagati, sklapati, zidati) usko je povezana sa riječima npr. građa, sastav, raspored, način izgradnje, organizam i sl. Struktura prema navodima stručnjaka koji se bave temom organizacije je sastavni dio svake organizacije te je ujedno i najvažniji njezin dio. Stoga je i razumljiva tako široka upotreba pojma struktura u svakodnevnom životu i na svim životnim područjima. Prava organizacijska struktura predstavlja neizostavni temelj bez kojeg bi i najbolji učinak u svim ostalim područjima rukovođenja ostao neefikasan.

[1] Klepić, Z. (2003): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, str. 3.

Upravo zbog tih razloga osnovna je zadaća svakog novonastalog poduzeća odabir odgovarajuće organizacijske strukture kako bi se postigli osnovni preduvjeti za čvrste temelje poduzeća.[2] Ključani je to element poslovanja poduzeća.

Vrlo često se organizacijska struktura izjednačava sa organizacijom managmenta tj. organizacijska struktura poduzeća sa organizacijskom strukturom managmenta.
Organizacijska struktura poduzeća ne predstavlja statičan nego dinamičan element organizacije. U poduzećima se događaju promjene pa se i organizacijska struktura poduzeća mijenja prema novonastalim potrebama koje zapravo izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća. Kao što se i elementi organizacijske strukture neprekidno mijenjanju, pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije, tako se isto mijenja i organizacijska struktura poduzeća.

Utjecaj činitelja organizacije, i unutarnjih i vanjskih, vrlo je važan za oblikovanje strukture poduzeća. Ako poduzeće djeluje u turbulentnoj i nestabilnoj okolini, što je današnja sveprisutna svakodnevnica, ono će znatno češće biti prisiljeno mijenjati svoju organizacijsku strukturu nego u slučaju da je okolina stabilna.[3]

2.1. Pojam, uloga i značaj organizacije i organizacijske strukture za poslovanje suvremenog poduzeća

Organizacija je društveni ustroj kojim se postižu neki zajednički ciljevi, a koji kontrolira svoje vlastite performanse, te koji ima neke granice, koje ga odvajaju od okoline.
Sama riječ potiče od grčke riječi *ὄργανον* (organon), koja znači *alat*.
U nauci o društvu, organizacije se proučavaju u nekoliko disciplina, najčešće u sociologiji, ekonomiji, političkim naukama, psihologiji i menadžmentu.[3]
Organizacijska struktura je spontana kategorija, nastala uslijed potrebe poduzeća da se suoče s kompleksnošću problema koje rješavaju i s kompleksnošću vlastitog bića, uzimajući u obzir da je organizacija sastavljena iz većeg broja individua. Pošto je ljudsko znanje ograničeno, a ograničen je i broj aktivnosti koje čovjek može izvršiti sam, postoji

[2] Ferišak, V. (1995): Organiziranje materijalnog poslovanja, Zagreb: Informator, str. 22.
[3] Buble, M. (2006): Metodika projektiranja organizacije, Zagreb: Sinergija d.o.o., str. 14.

potreba za razvojem specijaliziranih radnih jedinica, specijalizirane strukture za rješavanje pojedinih vrsta problema.

Organizacijska struktura predstavlja set unaprijed pripremljenih rješenja za nastale poslovne situacije kao i rezultat raspodjele zadataka organizacije na pojedince, grupe i njihovu integraciju i koordinaciju tijekom izvršavanja zadataka. Predstavlja formalni sustav odgovornosti (biti odgovoran = biti odgovoran za postizanje učinka nekih mjerljivih veličina) kojim su definirane ključne pozicije u organizaciji, kao i pravo da se postavljaju ciljevi, primaju informacije, utječe na rad drugih. Svaka organizacija predstavlja piramidalnu strukturu odgovornosti.

Organizacijsku strukturu izučavamo kao aktivni, a ne pasivni (posljedični) faktor funkcioniranja organizacijskog sustava. Stoga, s pozicije tzv. funkcionalnog strukturalizma: organizacijska struktura je sredstvo koje doprinosi boljoj upravljivosti sustava. Ona omogućuje da ljudi u organizaciji razumiju svoje uloge, da se bolje obavlja koordinacija, kontrola i komunikacija. Definicija koja u potpunosti podržava funkcionalnu strukturiranost predstavlja organizacijsku strukturu kao sumu načina na koje organizacija dijeli posao i zadatke i postiže koordinaciju njihovog realiziranja.

Tijekom izgradnje organizacijske strukture, na njenu konfiguraciju presudan utjecaj ima menadžment poduzeća i to neizravno preko odabira ciljeva i strategija , utjecaja okruženja, tehnologije, veličine, starosti i drugih kontigentnih faktora. Utjecaj tih faktora se ne ostvaruje partikularno, već simultano. Zbog toga suvremeni okvir za izgradnju organizacijske strukture predstavlja tzv. situacijski pristup koji razmatra cjeline , a ne pojedinačne determinante i dimenzije strukture. Za izgradnju organizacijske strukture, postoje tri postulata, tj. hipoteze:

- Hipoteza kontigencije - nužnost slaganja strukturnih dimenzija sa relevantnim faktorima situacije;
- Hipoteza kongruencije - nužnost međusobne usklađenosti dimenzija strukture;
- Hipoteza konfiguracije - postojanje usklađenih strukturnih dimenzija koje su istovremeno konzistentne s relevantnim faktorima situacije.

2. 2. Elementi organizacijske strukture

Iz različitog shvaćanja, odnosno definiranja organizacijske strukture poduzeća jasno su vidljivi i različiti elementi koji čine tu strukturu. Organizacijska struktura poduzeća ima slijedeće elemente:

- Operativni dio - koji sačinjavaju svi izvršni radnici;
- Strateški dio - koji čini vrhovno rukovodstvo;
- Srednji dio – koji je sastavljen od menadžera srednje razine;
- Tehnostruktura – koju čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom koji su stekli zbog njihove visoke profesionalne razine znanja na određenom poslovnom području;
- Štabni dio – kojemu je svrha pomagati linijskom menadžmentu.[4]

Iz navedenih naziva i opisa jasno je uočljivo da je struktura prema ovom modelu shvaćena kao organizacija menadžmenta, pa su i navedeni elementi zapravo elementi strukture menadžmenta koji je samo jedan od elemenata organizacijske strukture. Korisnost i značenje ove klasifikacije elemenata organizacijske strukture vidljiva je i po činjenici što su u njoj implementirani poslovi, odnosno funkcije koje obavljaju zaposleni. Tako, dva elementa obuhvaćaju menadžerske funkcije, treći element odnosi se na operativu, četvrti obuhvaća poslove podrške menadžmentu dok peti ima zadaću obuhvatiti sve ekspertne poslove stručnjaka koji nisu dio linijskog a ni štabnog menadžmenta.[4]

Da bi činitelji proizvodnje odnosno poslovanja u poduzeću funkcionirali u skladu, potrebno ih je na neki način grupirati, s ciljem realizacije zadatka poduzeća. Zadatak poduzeća može biti interpretiran u užem i širem smislu, odnosno kao ukupan zadatak koji je, da bi se uspješno obavio, potrebno raščlaniti na posebne i pojedinačne zadatke.

Nakon što su se stekli uvjeti te se postiglo spajanje osnovnih činitelja delegirajući konkretne zadatke izvršiteljima na svim radnim mjestima po cijeloj dubini organizacije, da bi ista mogla funkcionirati nužno je osigurati čvrstu poslovnu

[4] Buble, M. (2006): Metodika projektiranja organizacije, Zagreb: Sinergija d.o.o., str. 108.

suradnju na svim razinama organizacije te na taj način ostvariti funkciju upravljanja. Tim problemom obuhvaćeni su elementi organizacijske strukture, koji se zajednički mogu nazvati “organizacija unutar odnosa”.

Na temelju izrečenog o elementima organizacijske strukture poduzeća zaključuje se da organizacijsku strukturu poduzeća s ponešto prilagođenim nazivima, ovisno o specifičnosti poduzeća, čine sljedeći elementi:

- Organizacija materijalnih čimbenika – kao element organizacijske strukture obuhvaća organizaciju materijalnih ulaznih elemenata (sirovine i materijale) te organizaciju opreme (kapitalnih dobara);
- Organizacija ljudskog čimbenika – obuhvaća sve probleme vezane za organizaciju ljudi, temeljit odabir i odgovarajuće popunjavanje radnih mjesta te prilagodbu i kontinuiranu edukaciju ljudi za potrebe radne sredine;
- Raščlanjivanje zadataka – podrazumijeva podjelu ukupnog zadatka na posebne i pojedinačne zadatke što iziskuje veliko iskustvo u analizi i planiranju;
- Organizacija upravljanja i menadžmenta ima zadatak upravljati problematikom organizacije upravljanja i organizacije menadžmenta kao i ostalim međusobnim odnosima;
- Organizacija vremenskog redoslijeda poslova – obuhvaća istraživanje vremenske povezanosti te usklađivanje svih činitelja proizvodnje te čitavog tijeka proizvodnje i poslovanja u cilju postizanja što je moguće veće vremenske usklađenosti.[5]

[5] Klepić, Z. (2003): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, str. 34.

2. 3. Osnovni koraci u izgradnji organizacijske strukture

Oblikovanje organizacije poduzeća odnosno odabir najprikladnije vrste organizacijske strukture poduzeća predstavlja jednu od najvažnijih odluka u poduzeću. U suprotnom će struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se poduzeće nalazi usporiti ili zakočiti sposobnost upravljačkog sustava.[5]

Svi logični sustavi strukture imaju dobrih i loših strana. Tako na primjer, širok raspon kontrole, visoki stupanj decentralizacije i demokratski stilovi vođenja mogu pokazati dobre rezultate u poduzeću orijentiranom na znanstvena istraživanja ali s druge strane mogu biti pogubni u nekoj tvornici. Mogući su veoma različiti pristupi u strukturiranju odnosno u izgradnji organizacije poduzeća, ne samo zato što se poduzeća međusobno razlikuju već i zato što pojedini čimbenici organizacije različito utječu na pojedina poduzeća te zato što se novom organizacijom u konkretnom poduzeću želi postići i neka nova, dodatna kvaliteta. Stoga projektant u izgradnji organizacije poduzeća uvijek ima na raspolaganju neku od teorijski mogućih pristupa ili u kombinaciji dvaju ili više modela.U klasičnoj teoriji poduzeće bi trebalo biti organizirano po modelu "odozgo prema dolje". Iz tog modela proizlazi činjenica da bi menadžment trebao najprije izabrati globalne organizacijske elemente tj. sektore, službe ili odjele, a tek potom dizajnirati specifične zadatke. Taj put dizajniranja organizacije ne samo da je logičan nego je i jedini mogući budući da je makroorganizacija osnova za projektiranje mikroorganizacije poduzeća.[6]

Teorija poznaje i druge načine strukturiranja organizacije kao što su: "odozdo prema gore", zatim "kombinirani model" navedenih modela, "strategija klina" koji podrazumijeva da promjene u organizaciji započinju sa srednjih razina menadžmenta te naposljetku model "strategije većeg broja nukleusa" koji podrazumijeva da se

[5] Buble, M. (2006): Metodika projektiranja organizacije, Zagreb: Sinergija d.o.o., str. 36.
[6] Klepić, Z. (2003): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, str. 40.

organizacijske promjene u poduzeću započnu istovremeno na različitim razinama i dijelovima poduzeća.

Navedeni modeli oblikovanja organizacije poduzeća vrlo često se koriste u različitim međusobnim kombinacijama. Kod većih organizacijskih promjena najčešće će se koristiti model "odozgo prema dolje" gdje je taj model gotovo jedina opcija. No, ako se radi o reorganizaciji već postojećeg poduzeća ili pojedine organizacijske jedinice tada u obzir mogu doći i ostali modeli.

Neovisno o tome koja će se strategija primijeniti prilikom reorganizacije, prije nego li se reorganizira nužno je ustanovit što se želi poboljšati i koji je cilj koji će opravdati pokretanje reorganizacije jer reorganizacija radi reorganizacije nema nikakve svrhe. Jedan od najčešćih problema s kojim se susreće svaki projektant u izgradnji organizacije poduzeća je postizanje ravnoteže između stabilnosti i fleksibilnosti organizacije odnosno njezine strukture. Tako stabilnost strukture omogućava specijalizaciju i racionalizaciju poslovanja te snižavanje troškova dok fleksibilnost omogućuje brže prilagođavanje organizacije poduzeća u promjenama na tržištu te okolini u kojoj rade.

Veliko je umijeće pronaći pravu sredinu između te dvije krajnosti. Izbor organizacijske strukture poduzeća obično je zadatak najvišeg menadžmenta u poduzeću. Njemu bi nit vodilja trebala biti izbor najprimjerenije organizacijske strukture za konkretno poduzeće, koja pak mora biti utemeljena na ciljevima i strategiji poduzeća.[7]

Organizacijska struktura poduzeća u velikoj mjeri je određena ciljevima i strategijom kod izgradnje te se nikako ne bi smjelo izgubiti iz vida da je organizacijska struktura rezultat djelovanja mnogobrojnih čimbenika organizacije. Čimbenici koji u konkretnoj situaciji u najvećoj mjeri utječu na poduzeće određuju i njegovu organizacijsku strukturu.

U izgradnji organizacijske strukture poduzeća prema organizacijskoj teoriji na jednoj organizacijskoj razini može se primjenjivati samo jedan pristup raščlanjivanja zadataka. Ipak, kad je riječ o velikim poduzećima mogu se tolerirati i nedosljednosti u navedenom

[7] Buble, M. (2006): Metodika projektiranja organizacije, Zagreb: Sinergija d.o.o., str.124.

pogledu. Organizacijska struktura poduzeća ne može se uspostaviti jednom za sva vremena, pa čak ni za neko kraće vrijeme.[8]

Dužina trajanja organizacijske strukture ovisi o dinamičnosti organizacije. Prema istraživanjima, većina poduzeća ili njezinih dijelova moraju poduzeti umjerene organizacijske promjene najmanje jednom godišnje dok se intenzivnije trebaju provesti svakih 4 do 5 godina. Dinamika promjena organizacijske strukture uvjetovana je i rastom tj. razvojem poduzeća. Tako je moguće prepoznati najčešće tri faze u razvoju poduzeća:[9]

- faza kada je poduzeće malo,
- faza kada je poduzeće srednje
- faza kada poduzeće poprima oblik velike kompanije.

Svakoj od tih faza razvoja poduzeća odgovarat će određena vrsta organizacijske strukture a od brzine njezinog razvoja zavisit će i učestalost za potrebom provedbe reorganizacije poduzeća. Najvažnije kod izgradnje organizacijske strukture poduzeća je da se izgradi kvalitetna organizacijska struktura, koja mora osiguravati ostvarivanje ciljeva organizacije, optimalnu podjelu rada, a posebno onih zadataka koji se dodjeljuju menadžerima.

Struktura mora osigurati punu pažnju ključnim funkcijama u organizaciji, efikasnu upotrebu svih raspoloživih resursa, fleksibilnost na promjene, racionalnu upotrebu kvalifikacija, iskustva i znanja specijalista. Zaposleni moraju raditi u motiviranim i efikasnim timovima i moraju se temeljiti na prikladnom sustavu informacija i komunikacija. Cilj procesa izgradnje organizacijske strukture je donošenje formalne organizacijske strukture i ona predstavlja kralježnicu tj. kostur svakog poduzeća.

[8] Sikavica, P. (2011): Poslovna organizacija, Zagreb: Školska knjiga, str.72.
[9] Buble, M. (2006): Metodika projektiranja organizacije, Zagreb: Sinergija d.o.o., str.113.

Formalna organizacijska struktura je unaprijed utvrđen raspored poslova i sustav međusobnih veza u određenom poduzeću. Formalna organizacijska struktura je ona koja je predložena i službenim aktima potvrđena od strane visokog menadžmenta.[10]

Formalnom organizacijskom strukturom utvrđuju se sva bitna pitanja u funkcioniranju organizacije. Tako se formalnom organizacijskom strukturom utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u poduzeću, spajaju činitelji rada u uže i šire skupine, određuju statusi ljudi u organizaciji, određuju izvršna i rukovodeća radna mjesta te propisuju pravila i norme ponašanja u poduzeću. Formalna organizacijska struktura se najčešće prikazuje grafovima s pozicijama opisa poslova i ciljevima.

Za razliku od formalne organizacijske strukture u svakom poduzeću djeluje i stvarna tj. objektivno postojeća organizacijska struktura koja nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture. Na početku formalna struktura odgovara stvarnoj no s vremenom dolazi do raskoraka između formalne i stvarne strukture. [11]
Taj raskorak se kontinuirano i neodgodivo povećava s vremenom, od uspostavljanja formalne organizacijske strukture do sadašnjeg trenutka. Stoga se nikako ne bi smjelo čekati na stanje kad će se stvarna struktura bitno razlikovati od formalne te bi se kao protulijek tome trebao provoditi postupak prilagođavanja stvarne organizacijske strukture formalnoj, tj. reorganizacija poduzeća ili njezinih dijelova. Ako je raskorak između stvarne i formalne organizacijske strukture manji prilagođavanje se odvija u hodu, ali ako je raskorak veći, a pogotovo velik, tada je potrebno pristupiti temeljitoj reorganizaciji.

Do raskoraka između formalne i stvarne organizacijske strukture dolazi zbog promjene pojedinog elementa organizacijske strukture koje je lako prepoznati i uskladiti sa novonastalim stanjem. S druge strane, vrlo je teško prepoznati neformalnu organizaciju koja se vezuje za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji.[12]

[10] Buble, M. (2006): Metodika projektiranja organizacije, Zagreb: Sinergija d.o.o., str.19.
[11] Klepić, Z. (2003): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, str.12.
[12] Ferišak, V. (1995): Organiziranje materijalnog poslovanja, Zagreb: Informator, str. 56.

Neformalna organizacijska struktura je skup najčešće trajnih odnosa između ljudi u organizaciji koji su se uspostavili tijekom njihovog zajedničkog rada na projektima u kojima su bile uključene različite organizacijske jedinice. Neformalna organizacija je formalna organizacija prilagođena stvarnim okolnostima i osobitostima članova organizacije. Pojam neformalne organizacije često se vezuje za djelovanje neformalnih skupina u poduzeću, pa se vrlo često neformalna organizacija shvaća negativno, što ne mora biti točno.[13]

Neformalna organizacija može biti veoma utjecajna pa čak i do te mjere da dominira formalnom organizacijom. Ona upravo kao i formalna organizacija ima svoje vođe, hijerarhiju i ciljeve. Za razliku od formalne organizacije koja je namjerna, promišljena i svjesna kreacija, neformalna organizacija je spontana. Njezine kritične aktivnosti su: ponašanje menadžmenta, odnosi u skupini, odnosi između skupina, neformalni raspored rada te komunikacija i utjecaj uzora.
Misija i vizija poslovnog sustava su bitni faktori u organizaciji. Način na koji se planira nešto ostvariti u privredi je mnogo važniji od konačnog cilja, te je potrebna sprega između vizije i načina organizacije. Ljudi kao bitan faktor svake poslovne jedinice su istaknuti kao peti korak organizacije, za koji većina smatra da je najvažnija “karika u lancu” organizacije i poslovnog sustava općenito.

Strateško usmjerenje, tj. pitanje vizije dolazi na prvo mjesto i prvi je korak organizacije. Na ovo pitanje najadekvatniji odgovor daje vizija preduzeća. Struktura preduzeća i procesi čine drugi I treći korak, te su možda i najsličniji koraci međusobno u načinu organizacije. Četvrti korak govori o cilju (npr. postignuta norma), općenito cilju poslovnog sustava da bude konkurentan na tržištu, te da bude vođa u određenoj djelatnosti.

[13] Sikavica, P. (2011): Poslovna organizacija, Zagreb: Školska knjiga, str. 67.

Slika 1. Pet "lakih" koraka organizacije



Izvor: Consultor d.o.o. Rijeka, < http://www.consultor-ri.hr/>, (10.10.2016.)

2. 4. Vrste organizacijskih struktura

Način provođenja unutarnje podjele rada te formiranje nižih organizacijskih jedinica po svim razinama poduzeća definira se sa vrstama organizacijske strukture. Departmantalizacija je pojam koji se susreće od najranijih vremena pa sve do danas. Njezini začeci mogu se naći u plemenima, klanovima te u bilo kojem vremenu u vojnoj strukturi, gdje se je od samog početka organiziranja vojna organizacija dijelila po principu jednostavnih brojeva tj. na desetinu, vod, satniju, pukovniju diviziju i sl.[14] U takvom načinu organizacije jedan čovjek je upravljao jednom grupom koja je osim po broju grupirana i po vrstama zadatka koje treba obaviti.. U današnjim uvjetima ovaj koncept u organizacijskoj strukturi nekog poduzeća primjenjiv je samo na najnižoj razini organizacijske strukture.

Departmantalizacija na bazi vremena također je vrlo stari način organizacije. Tim načinom organizacije ljudi se grupiraju prema vrsti posla kojeg obavljaju, ali organiziranog u

[14] Sikavica, P. (2011): Poslovna organizacija, Zagreb: Školska knjiga, str.16.

vremenske segmente tj. u smjenski rad. Ovaj način rada je posebno primjenjiv u načinu organizacije rada gdje je nužno postići kontinuitet proizvodnje zbog tehnološke i ekonomske dimenzije.[15]

U modeliranju organizacijske strukture poduzeća polazi se od temeljnih načela raščlanjivanja zadataka koji se vrši na temelju kriterija izvršenja i kriterija objekta. To znači da se temeljne organizacijske jedinice formiraju za obavljanje pojedinih poslova ili proizvodnju određenih proizvoda te obavljanje usluga. S obzirom na način raščlanjivanja ukupnog zadatka te formiranja užih organizacijskih jedinica najčešće se govori o dvije osnovne vrste organizacijskih struktura: funkcijskoj i divizijskoj organizacijskoj strukturi. Funkcijska organizacijska struktura može imati oblik čiste ili procesno orijentirane organizacijske strukture. Divizijska organizacijska struktura javlja se u različitim oblicima, i to kao: predmetna, teritorijalna ali također i kao rezultat podjele zadataka i rada prema potrošačima odnosno korisnicima.[16]

U svakoj od navedenih vrsta struktura potrebno je poduzeti sljedeće korake: horizontalno podijeliti organizaciju na što je više moguće podjedinica, utvrditi odnose autoriteta te jasno dizajnirati poslovne zadatke i uspješno ih delegirati. Sve su spomenute strukture izvedenice birokratske strukture koja je još uvijek prevladavajući oblik organizacijske strukture. Ona se često predstavlja i kao klasična odnosno tradicionalna organizacijska struktura koju je još davne 1900. predstavio glasoviti njemački sociolog Max Weber. U tadašnjem predstavljanju kao i danas zadržala je osnovne značajke, kao što su: specijalizirana podjela rada, jasna hijerarhija rukovođenja s lancem zapovijedanja te formalno planiranje i zapošljavanje na temelju kompetencija.

Za razliku od klasične odnosno tradicionalne organizacijske strukture, početkom šezdesetih godina prošlog stoljeća počele su se razvijati strukture koje su se bolje prilagođavale brzim promjenama i prisutnosti u primjeni visoke tehnologije koja je doživjela veliku ekspanziju. Upravo zbog tih značajki tj. prilagodljivosti promjenama te su strukture nazvane adaptivne ili organske strukture. Najvažnije vrste organskih struktura su projektna i matrična organizacijska struktura.

[15] Sikavica, P. (2011): Poslovna organizacija, Zagreb: Školska knjiga, str.18-19.
[16] Klepić, Z. (2003): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, str.30.

Osim navedenih teorija, praksa poznaje i jednostavnu strukturu, strojnu birokraciju, profesionalnu birokraciju, divizijsku te adhokkracijsku organizacijsku strukturu. U svjetskoj literaturi pronalaze se i nove vrste organizacijskih struktura, kao što su: T oblik organizacije, mrežna organizacija, virtualna organizacija, timska organizacija, organizacija paukove mreže, ameba, klaster ili fraktalna organizacija, izvrnuta organizacija te heterarhija. U zadnje vrijeme vezano za promjene u organizaciji moguće je susreti se i sa pojmom inovativna organizacija, koja predstavlja posebnu kombinaciju organske strukture, procesa, i motivacija ljudi, a dizajnirane su s eksperimentalnim ciljem tj. da se sa takvim načinom organizacije postigne nešto novo.[17]

[17] Milošević, N., Milojević, S. (2001): Osnovi metodologije bezbedonosnih navika, Beograd, str 64.

3. RADNO MJESTO – TEORIJSKE ODREDNICE

Stvaranje radnog mjesta zahtijeva prethodnu objektivnu analizu organizacijskih potreba, načina na koje se posao može obavljati, temeljnih znanja, stavova i vještina koje se traže. U skladu s tim potrebno je definirati mogućnosti organizacije i dostatnost njenih raspoloživih ljudskih resursa, jer oni svojim znanjima i sposobnošću direktno utječe u na oblikovanje formalne i neformalne strukture poduzeća.

3.1. Radno mjesto i organizacijska struktura

Organizacijska struktura je dinamičan element svake organizacije, a čine je veze i odnosi između svih čimbenika poslovanja, kao i odnosi unutar svakog njenog dijela. Na njeno oblikovanje u najvećoj mjeri svojim vrijednostima, stavovima i potrebama utječu zaposlenici.

Svako poduzeće ima karakterističnu organizacijsku strukturu, odnosno karakterističan način povezivanja i grupiranja poslova. Ono što je zajedničko za svaku organizaciju je činjenica da je za uspješnu realizaciju ukupnog zadatka potrebno izvršiti unutarnju podjelu rada, te raščlaniti i povezati radna mjesta.

Horizontalna podjela rada se postiže raščlanjivanjem posebnih zadataka u poduzeću na različit broj pojedinačnih zadataka. Svaki pojedinačni zadatak konkretizira se na odgovarajućem radnom mjestu. Grupa povezanih poslova kojima se izvršava neki zadatak naziva se funkcija. Vertikalnu podjelu rada karakteriziraju hijerarhijski odnosi u organizaciji.

Najjača povezanost postoji između susjednih, odnosno srodnih radnih mjesta. Zbog toga, promjena na jednom radnom mjestu ima veći utjecaj na mjesto iste ili slične aktivnosti od

ostalih dijelova kolektiva. Takva povezivanja vezana su uz samu djelatnost poduzeća, a ostala grupiranja ovise o tradiciji i stilu rukovođenja.[18]

3. 2. Procjena i stvaranje radnog mjesta

Procjena radnih mjesta predstavlja komparativnu klasifikaciju radnih mjesta neovisno o radnicima koji na njima rade. Vrijednost radnog mjesta ovisi o veličini i stupnju zahtjeva i trajanju napora kojemu su podvrgnuti radnici. Prilikom projektiranja radnog mjesta potrebno je voditi računa o mehanizaciji poslova, racionalnom redosljedu njegovog odvijanja, uklanjanju svih nepotrebnih radnji koje umanjuju efikasnost, povezivanju s ostalim radnim mjestima, njegovom usavršavanju, potrebnom stručnim profilu radnika. Organizaciju radnog mjesta treba obavljati stručna ekipa sastavljena od psihologa, tehnologa, liječnika, ekonomista i stručnjaka za osnovnu djelatnost poduzeća.[19]

Ovisno o veličini i strukturi poduzeća, troškovima i svrsi poslovanja, svako poduzeće prilikom procjene radnih mjesta primjenjuje odgovarajuću metodu. Mala i srednja poduzeća uglavnom koriste jednostavnije postupke, za razliku od većih poduzeća ili onih poduzeća koja žele postići značajnija poboljšanja poslovanja koja koriste složenije analitičke metode i bodovni postupak. U Tablici 1. prikazane su neke od metoda i postupaka koji se koriste prilikom procjene radnih mjesta.[20]

[18]Milošević, N., Milojević, S. (2001): Osnovi metodologije bezbedonosnih navika, Beograd, str 78.
[19] Ferišak, V. (1995): Organiziranje materijalnog poslovanja, Zagreb: Informator, str. 58.
[20] Marušić, S. (2001): Upravljanje ljudskih resursima. Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Adeco, Str.12.

Tablica 1. Pregled metoda i postupaka u procjeni radnih mjesta

Metode klasifikacije	**Metode kvalitativne analize**	
Rangiranje	Sumarna	Analitička
	Postupak rangiranja s jednom rang – listom za sve radne zahtjeve	Postupak rangiranja s rang – listom za svaki radni zahtjev
Stupnjevanje	Postupak platnih grupa	Bodovni postupak

Izvor: Sikavica, P., Novak M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1994. str. 78.

Nakon popisa i opisa potrebnih radnih mjesta, pristupa se njihovoj analizi i stupnjevanju, što se postiže kvalitativnom i kvantitativnom analizom. Kvalitativna analiza se dobiva pomoću sumarne procjene, kada se promatra ukupan rad na određenom radnom mjestu, odnosno analitičke procjene, pri kojoj se znanje, stručnost, napor i ostali radni zahtjevi procjenjuju posebno. Sumarna i analitička procjena može se uzeti kao osnova i prilikom kvantitativne klasifikacije.[21]

Zbog smanjenja troškova potrebnih za procjenu radnih mjesta, neka poduzeća upotrebljavaju i kombinirane metode. U posljednjoj fazi, stupnjevanju odnosno rangiranju, radnih mjesta određuju se brojčane vrijednosti za svako mjesto. Ne postoji točno pravilo koje definira točku u kojoj je raspon posla preuzak odnosno preširok. On se određuje prema karakteristikama njegove organizacije i prirode posebno za svako radno mjesto. Ukoliko određeni posao ne zahtijeva iskorištenje punog radnog vremena i mogućnosti zaposlenog, kao rezultat se može pojaviti osjećaj nezadovoljstva i dosade.

Postoji mogućnost da ljudi svoju energiju umjesto prema krajnjim ciljevima poduzeća usmjere jedni protiv drugih. To upućuje na neophodnost oblikovanja radnih mjesta ne samo

[21] Marušić, S. (2001): Upravljanje ljudskih resursima. Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Adeco, str.15-16.

u skladu sa potrebama poduzeća, veći i u skladu sa potrebama i mogućnostima zaposlenika.

Promatrajući pojedina radna mjesta, proces obogaćivanja posla može se obavljati na slijedeće načine:[22]

- grupirati povezane zadatke u jednu kategoriju i u skladu s opsegom posla formirati određeni broj radnih mjesta,
- kombinirati više zadataka u jedan posao osposobljavajući zaposlenike za obavljanje više vrsta poslova,
- uspostaviti izravnu vezu sa klijentima,
- obavještavati sve zaposlene o rezultatima rada organizacije dajući im time do znanja da imaju bitnu ulogu u ostvarenju njenih konačnih ciljeva.

Prilikom oblikovanja radnih mjesta kod radnih skupina pored odlučivanja o odgovarajućim stručnim karakteristikama zaposlenih poželjno je:[23]

- omogućiti skupini izvršenje potpunog zadatka,
- dati timovima ovlasti odlučivanja i slobode, što znači i određeni stupanj samostalnosti i odgovornosti,
- eventualne nagrade odnosno kritike propisati na temelju grupnih rezultata, što će težiti boljoj međusobnoj suradnji.

Iz navedenog može se zaključiti da oblikovanje i obogaćivanje posla može biti usmjereno na položaj pojedinca ili radne skupine.

[22] Noe, R. A. et al. (2006): Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. treće izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., str. 5.
[23] Marušić, S. (2001): Upravljanje ljudskih resursima. Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Adeco, str. 22.

3. 3. Povezivanje radnih mjesta

Organizacija se definira kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom i to na bilo koje područje društvenog života, pojam organizacija se koristi za označavanje:

- procesa organiziranja
- rezultata organiziranja
- organizacije kao poduzeća ili ustanove
- znanstvene discipline

Na formiranje organizacije u najvećoj mjeri svojim vrijednostima, stavovima i potrebama utječu sami radnici. Gotovo svaki privredni sustav - poduzeće ima karakterističnu organizacijsku strukturu, odnosno karakterističan način povezivanja i grupiranja poslova. Nužna je unutarnja podjela rada, te povezivanje i raščlanjivanje radnih mjesta u mjeri koja je dovoljna da bi se dobila adekvatna organizacija za postizanje radnih ciljeva.

Hijerarhijski odnosi karakteriziraju vertikalnu podjelu rada. Horizontalnu podjelu rada karakterizira dijeljenje većih i težih zadataka poduzeća na one manje. Svi pojedini zadaci konkretiziraju se na pripadajućem radnom mjestu. Funkcijom se naziva grupa povezanih poslova za zajedničkim ciljem izvršenja zadataka.

Najveća povezanost prisutna je između srodnih radnih mjesta. Stoga promjena jednog radnog mjesta više utječe na radno mjesto iste ili slične aktivnosti od ostalih dijelova kolektiva. Povezivanja radnih mjesta uvjetovana su s djelatnošću poduzeća, a ostale grupacije ovise o vrsti rukovođenja.

3. 4. Formiranje kolektiva zaposlenih

Kolektiv zaposlenih podrazumijeva skup ljudi koji rade na ostvarenju zajedničkog cilja i koji su međusobno povezani istim interesima. Njegovo formiranje je kompleksan zadatak čiju polaznu točku čini sistematizacija i procjena radnih mjesta, na osnovu čega se zapošljavaju novi ljudski resursi, obrazuju i eventualno premještaju postojeći, te nagrađuju zaslužni. Izbor novih zaposlenika temelji se na objektivnosti, što znači da je potrebno eliminirati sve pritiske i familijarnosti. Osim procjene radnog mjesta, prije izbora odgovarajućeg zaposlenika procjenjuje se i ličnost svakog kandidata. Procjena podrazumijeva skup osobina koje potencijalni zaposlenik treba imati da bi mogao zauzeti odgovarajuće mjesto u organizaciji. Najčešći načini ocjene ličnosti su intervju i test. Pomoću intervjua dobivaju se objektivne činjenice o školovanju, radnom iskustvu, znanju ispitanika, ali i podaci o njegovom interesu za posao, motivima i sklonostima. Njegovu osnovnu slabost čini mogućnost dobivanja pogrešne slike zbog napetosti ispitanika odnosno njegovog trenutnog raspoloženja ili neučinkovitosti osobe koja vodi razgovor.[24]

Subjektivni momenti pokušavaju se ukloniti testovima sposobnosti, inteligencije, znanja. Na kraju ocjenjivanja ličnosti dolazi se do konačnog odgovora na pitanje da li postoji dovoljna podudarnost između zahtjeva definiranih zadataka i sposobnosti potencijalnog zaposlenika. Prilikom formiranja kolektiva potrebno je, pored ocjenjivanja novih zaposlenika, poduzeti i odgovarajuće mjere za uspostavljanje odgovarajućih međuljudskih odnosa. Pri tome treba imati na umu da je kolektiv homogena organizacija u kojoj su ciljevi svakog pojedinca usklađeni sa krajnjim ciljem organizacije.

[24] Noe, R. A. et al. (2006): Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. Treće izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., str. 78.

3. 5. Sistematizacija radnih mjesta

Sistematizacija radnih mjesta je dokument koji uključuje detaljniji opis radnih mjesta, kao što su radni zadaci, odgovornosti i ovlasti, te dodatne specifikacije poput stručne spreme, radnog iskustva, posebnih sklonosti i kompetencija zaposlenika. Sistematizacija radnih mjesta je važna zbog radnika i razvijanja njegovog razumijevanja o području angažmana te poduzeća, koje sistematizacijom određuje sadržaje poslova, njihove odgovornosti i nadležnosti. Svakom radnom mjestu koje ima određeni naziv odgovara i određeni popis i opis poslova. Popis i opis poslova u sistematizaciji smatraju se sastavnim dijelom ugovora o radu. Kome i zašto treba sistematizacija radnih mjesta:[25]

- Poduzećima sa preko 20 zaposlenih koji prema članku 130. Zakona o radu imaju obvezu donošenja internog pravilnika o radu; (prema novom Zakonu o radu u RH, 4. 4. 2016.)
- Poduzećima koja su naglo narasla, te im se broj zaposlenih povećao, pa imaju potrebu za preciznim definiranjem i delegiranjem zadataka;
- Svakom poduzeću u kojem postoji niz nesporazuma i nedostatak komunikacije među zaposlenima;
- Svima koji žele dobiti kvalitetnu podlogu za uspostavu sustava motivacije i nagrađivanja kroz plaću.

Sistematizacija treba dati odgovore na pitanja:

- Što se radi? (zadaci koje treba izvršiti);
- Gdje se radi? (lokacija radnog mjesta);
- Kada se radi? (vrijeme i trajanje);
- Zašto se radi? (ciljevi posla za radnika i za organizaciju);
- Kako se radi? (radne metode i postupci);
- Tko radi? (mentalne i fizičke osobine izvršitelja).

[25] Marušić, S. (2001): Upravljanje ljudskih resursima. Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Adeco, str. 43.

3. 6. Proces definiranja sistematizacije radnih mjesta

Definirani zadaci, odgovornosti i ovlasti u procesima su ključni faktor za uspjeh bilo kojeg sustava upravljanja. Uspješan sustav upravljanja zahtijeva od svih zaposlenika, a ne samo rukovoditelja samokritičnost i iskrenost prema samom sebi, organizaciji, procesima, proizvodima, kvaliteti, okolišu, sigurnosti i općenito prema svim obvezama. Nikome nije lako priznati da njegov proces radi s poremećajima, štetnim utjecajima i velikim emisijama u okoliš, da se u njemu nalaze realni problemi. O uočenim problemima treba progovoriti glasno, bez ustručavanja, te ustrajati na njihovom rješavanju. Zauzvrat, pozitivne inicijative trebaju biti podržane i adekvatno nagrađene. Svaki proces mora imati odgovornu osobu - vlasnika procesa. Bez podrške vlasnika procesa, poboljšanja u procesima ne mogu zaživjeti, a promjene i optimizacije ako se uopće dogode, bit će "kratkog daha". Uvijek će nedostajati vremena, resursa, podataka.

Definiranje osobe odgovorne za proces (engl. Process owner) je ključno. Bez vlasnika procesa izostat će sustavna optimizacija, uključenost stručnjaka, a napokon će izostati i dugoročni rezultati koji su svrha svih sustava upravljanja. Pored definiranja odgovornosti i ovlasti vlasnika procesa, bitno je precizno definirati odgovornosti i ovlasti drugih zaposlenika u procesima. Najčešća greška koja se pri tom javlja je samo detaljno opisivanje radnog mjesta, bez definiranja odgovornosti i ovlasti. Svaki zaposlenik mora znati svoje zadatke, odgovornosti i ovlasti. U protivnom, njegova uloga i značaj svode se na "broj". Kako se u većini organizacija odgovornosti zaposlenika "preklapaju" u više različitih procesa, to posebno pojačava potrebu preciznog definiranja.[26]

Definirani zadaci (dužnosti), ovlasti (prava) i odgovornosti predstavljaju temelje bilo koje organizacije odnosno elemente pomoću kojih se utvrđuju i preciziraju odnosi u okviru odvijanja organizacijskih procesa. Njihova svrha je da u potpunosti definiraju organizacijski proces i to kako u smislu njegova postavljanja tako i u smislu njegova izvođenja.

[26] Sikavica, P. (2011): Poslovna organizacija, Zagreb: Školska knjiga, str 86.

Zadaci su svi poslovi koje obavlja pojedinac ili tim. Zadaci su rezultat iz projektiranog organizacijskog procesa i koji se moraju u njegovim granicama realizirati na radnom mjestu.[27]

Prava predstavljaju (formalni) autoritet radnog mjesta. To su zapravo ovlaštenja vezana za radno mjesto koja su nužna da bi se uspješno mogli izvršavati zadaci koji su propisani za konkretno radno mjesto. Razlikuje se formalno pravo ili formalni autoritet i osobno pravo, odnosno stvarni osobni autoritet.

Formalno pravo sadrži dio prava koji se dodjeljuju (predviđaju) pojedinom radnom mjestu bez obzira na osobu koja ga popunjava (trenutno zauzima). Osobno pravo ili stvarni osobni autoritet postiže se dugogodišnjim radom, zalaganjem, odnosom, znanjem i drugim moralnim karakternim crtama. Kod postavljanja ljudi na radna mjesta treba između ostalog težiti da njihov stvarni autoritet bude približan formalnom.

Iz navedenog se može zaključiti da su prava i dužnosti temelj organizacije koji definira što treba osigurati i omogućiti (prava - ovlasti) za izvođenje jedne ili više aktivnosti organizacijskog procesa te što je pri tome obveza (dužnosti) onoga koji tu aktivnost izvodi. Odgovornost je snošenje posljedica za odstupanje od propisanog (projektiranog, dogovorenog). Razlikuje se formalna i moralna odgovornost. Formalna odgovornost je ona za koju se snose posljedice u slučaju značajnih odstupanja od propisanog. Moralna odgovornost je svojstvo osobe – svakog pojedinca tj. individualna značajka.[28]

Prema tome, odgovornost se može smatrati temeljem organizacije koji definira o čemu sve treba voditi računa kod izvođenja određene aktivnosti u cilju sprječavanja pojave poremećaja u odvijanju nekog procesa. Između ovlasti i odgovornosti postoje određeni odnosi koji trebaju težiti optimumu za date uvjete, drugim riječima moraju biti međusobno usklađeni.[29]

[27] Buble, M. (2006): Metodika projektiranja organizacije, Zagreb: Sinergija d.o.o., str. 39.
[28] Buble, M. (2006): Metodika projektiranja organizacije, Zagreb: Sinergija d.o.o., str. 44-45.
[29] Marušić, S. (2001): Upravljanje ljudskih resursima. Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Adeco, str. 71.

Naime, tamo gdje postoji veći formalni autoritet, mora postojati i veća formalna odgovornost, jer su posljedice koje nastaju odstupanjem od propisanog veće. Definirani zadaci, ovlaštenja i odgovornosti za bilo koje radno mjesto u organizaciji moraju biti primjereni i kompatibilni. Svaki drugi odnos ova tri elementa dovodi do poremećaja u poslovanju i sustavu upravljanja kvalitetom.

Zadaci predstavljaju obvezu izvršenja određene funkcije na određenom objektu u determiniranim dimenzijama prostora, vremena i količine. Prilikom opisa zadataka radnog mjesta postavljaju se sljedeća pitanja:

- Što (koje funkcije obavlja)?
- Na čemu (na kojim objektima)?
- Kada (u koje vrijeme)?
- Gdje (u kojem prostoru)?
- Koliko (u kojem opsegu treba obaviti)?

Kod definiranja zadataka potrebno je voditi računa da se zadaci razlikuju za mjesta na različitim hijerarhijskim razinama. To je zbog kvalitativnih razlika pojedinih zadataka. Dok se na najvišim razinama javljaju u malom broju programibilni rutinski zadaci, oni su u pravilu na najnižim mjestima najviše zastupljeni. Obrnuto je s neprogramibilnim, nepredvidivim zadacima, koji se mogu unaprijed jednoznačno odrediti.

Ovlaštenja se dodjeljuju radnim mjestima koja prema svojem položaju, aktivnostima, znanjima i informacijama što ih primaju mogu najpovoljnije oblikovati i provoditi određene poslovne odluke. Na primjer, referent u procesu nabave određene skupine materijala mora imati pravo odlučivanja o izboru dobavljača jer najbolje poznaje tržište i može analizirati podobnosti dobavljača i njegovih ponuda.[30]

[30] Noe, R. A. et al. (2006): Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. Treće izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., str 76.

Zbog istih razloga mora imati pravo odlučivanja u vezi uvjeta nabave, nabavnih cijena, izbora transportnih putova i sredstava i dr. Za svako radno mjesto (posebno rukovodeće) potrebno je voditi računa o točnom definiranju ovlaštenja u smislu odlučivanja kako bi nositelj zadatka mogao normalno i efikasno raditi.[31] Kod izvršnih radnih mjesta potrebno je također voditi računa o definiranju ovlaštenja u smislu ako dva ili više različitih mjesta obavljaju funkcije u vezi s kojima valja donositi odluke koje se odnose na iste objekte. Na primjer, ne može odluke o izboru dobavljača donositi i referent u pripremi rada i referent nabave. Odluke koje su vezane uz izvršenje zadataka određenog mjesta nisu definirane kao ovlaštenja, primjerice:

- ovlaštenja davanja naloga i uputa za rad,
- ovlaštenja raspolaganja (stvarima, davanje slobodnih radnih dana i sl.),
- informacijska ovlaštenja (ovlaštenja dobivanja, korištenja i diseminacije određenih informacija) i
- ovlaštenja stvaranja obveza (potpisi dokumenata, punomoći, zastupanja i sl.).

Odgovornosti prirodno proizlaze iz dodijeljenih zadataka i ovlaštenja. Odgovornost se može definirati kao jamstvo djelatnika na određenom mjestu za izvršenje zadataka i za posljedice korištenja ovlaštenja. Odgovornosti su to veće što je hijerarhijska razina radnog mjesta viša. Tako primjerice, voditelj pogona odgovoran je za cjelokupnu proizvodnju u smislu da se:[32]

- proces proizvodnje obavlja racionalno i osigura nesmetano odvijanje procesa,
- svi zaposlenici u pogonu djeluju usklađeno i da budu što učinkovitiji,
- proizvede planirana količina proizvoda uz zahtijevanu i očekivanu kvalitetu,
- izvršenje poslova povjeri kvalificiranim i kompetentnim zaposlenicima,
- proizvodnja obavlja u zahtijevanom okruženju (mikroklima, buka i drugi aspekti okoliša moraju biti u dozvoljenim granicama),
- proces odvija uz što manje poremećaja, zastoja i primjenu efikasnih mjera zaštite na radu i zaštite od požara,

[31] Marušić, S. (2001): Upravljanje ljudskih resursima. Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Adeco, str.78.
[32] Noe, R. A. et al. (2006): Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. Treće izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., str.79.

- pokreću preventivne akcije s ciljem smanjivanja i eliminiranja mogućih nesukladnosti u pogonu,
- sredstva za rad održavaju i da se u radnom prostoru održava red i čistoća,
- svi dokumenti i zapisi iz proizvodnog pogona pravilno koriste, popunjavaju, distribuiraju i arhiviraju.

Navedene i druge odgovornosti mogu se u određenom opsegu prenijeti na poslovođu pogona u skladu s njegovim zadacima. Odgovorne osobe snose posljedice zbog neispunjenja ili lošeg ispunjenja zadatka. Posljedice mogu biti upozorenje od nadređenih instanci, financijske sankcije ili, u drastičnim slučajevima, premještanje na hijerarhijski niže razine ili dr., a u najgorem slučaju i otkaz.

Specifičnosti radnog mjesta. Pod posebnim specifičnostima radnog mjesta podrazumijevaju se kriteriji ili uvjeti koji su interesantni samo za konkretno radno mjesto. Na primjer, specifičnosti nekog radnog mjesta mogu biti, rad na visinama, poznavanje specijalnih materijala, nepušač, rad u izvanrednim uvjetima i sl.

Kompetencije. Djelatnici mogu biti nositelji zadataka na određenom mjestu ako imaju odgovarajuća znanja, sposobnosti iskustva (kriteriji kompetencija). Kompetencije su kriteriji koji se zahtijevaju na konkretnom radnom mjestu kako bi se definirani zadaci uz predviđena ovlaštenja i odgovornosti mogli uspješno realizirati.[33] Kriteriji kompetencija vezani su uz: školsku spremu, radno iskustvo na istim ili sličnim poslovima, posebna i specijalistička znanja, posebne sposobnosti, informatičku naobrazbu, poznavanje stranih jezika i sl.

[33] Deželjin, J. (1996): Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Organizator, str. 38.

Sredstva kao element radnog mjesta mogu imati dvije različite pozicije:[34]

- Mogu biti u kombinaciji s djelatnikom ili djelatnicima (primjerice, računala ili sl.) i
- Mogu poslužiti samo kao pomoćna sredstva kako bi se rad olakšao, te bio ekonomičniji ili da se postižu kvalitetniji rezultati (postrojenje, uređaj, stroj, viličar, uredski namještaj, uredski pomoćni strojevi, razna vozila, telekomunikacijska sredstva i sl.)

Pojedina sredstva mogu biti dodijeljena određenom mjestu isključivo za potrebe obavljanja zadatka na tom mjestu, a neka sredstva može koristiti više različitih mjesta, naročito ako se radi o zajedničkim sredstvima.

Predmet rada predstavlja materijalni element bez kojeg se ne može pokrenuti nikakva aktivnost. Zbog toga treba voditi računa na svim radnim mjestima u smislu što je predmet njihovog rada (proizvodi, informacije, dokumenti, materijali, energija i sl.).

[34] Noe, R. A. et al. (2006): Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. Treće izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., str.50.

4. ORGANIZACIJA RADNOG MJESTA U PODUZEĆU PODRAVKA d.d.

Dioničarska društva se ubrajaju među najstarije oblike privrednih društava. Od početka postojanja ovog oblika društva, dioničarsko društvo je do danas promijenilo svoju ekonomsku ulogu i pravni položaj. U današnjem svijetu dioničko društvo se većinom osniva iz već postojećeg akumuliranog kapitala. Ovaj vid udruživanja predstavlja najznačajniji oblik trgovačkog/privrednog društva.

4. 1. Opći podaci o poduzeću Podravka d.d.

Podravka, kao poduzeće s jasnom razvojnom i ulagačkom strategijom, posjeduje snage potrebne za uspješnu prilagodbu tržišnim zahtjevima. Uvažavajući lokalne potrošačke i prehrambene navike i potrebe Podravka d.d. kontinuiranim unapređenjem kvalitete i asortimana proizvoda sudjeluje u kreiranju i prihvaćanju novih trendova i time održava i jača tržišne pozicije. Podravka d.d. djeluje kao veliko poduzeće koje u svom vlasništvo posjeduje 5.420.003 dionica nominalne vrijednosti 220 HRK

Tablica 2. Osnovni podaci o poduzeću Podravka d.d.

PODUZEĆE	**PODRAVKA dioničko društvo**
SJEDIŠTE	KOPRIVNICA
ADRESA	ANTE STARČEVIĆA 32
MATIČNI BROJ UPISAN U SUDSKOM REGISTRU	010006549 (Trgovački sud u Varaždinu)
OSOBNI IDENTIFIKACIJSKI BROJ/OIB	18928523252
TEMELJNI KAPITAL	1.192.400.660,00 HRK
BROJ DIONICA	5.420.003
PRIVREDNA BANKA ZAGREB -BROJ RAČUNA	2340009-1100098526
ŠIFRA NKD-a	1039
BROJ ZAPOSLENIH	4267

Izvor: Podravka d.o.o., < http://podravka.hr >, (29.09.2016.)

Podravkini proizvodi rezultat su dugogodišnje tradicije koja njeguje osobitosti lokalnog okusa. Oni su rezultat odabranih i visokokvalitetnih sirovina, znanja i modernih tehnoloških procesa, s ciljem osiguranja hranjivih sastojaka. Poduzeće Podravka d. d. u svoj asortiman uključuje proizvodnju sljedećih proizvoda:[35]

- Dječja hrana,
- Krem proizvodi,
- Proizvodi od povrća,
- Proizvodi od voća,
- Dodaci jelima,
- Prilog jelima,
- Mesni program i riba,
- Pripomoći kod pečenja,
- Zamrznuto povrće,
- Sladoled,
- Čaj,
- Pića,
- Med,
- Lijekovi,
- Ostalo.

4. 2. Organizacijska struktura poduzeća Podravka d.d.

Organizacijska struktura poduzeća Podravka d.d. sastoji se od tri strateška poslovna području (SPP-a): Prehrane i pića, Farmaceutike i Usluga. Organizacijska struktura spomenutog poslovnog sistema je hibridna. Cilj ovakve organizacije je postizanje učinkovitijeg i bržeg provođenja procesa, jasnijeg definiranja odgovornosti te poboljšanje horizontalne komunikacije.

[35] *Podravka d.o.o., < http://podravka.hr >, (29.09.2016.)*

Važni principi ovakve organizacije su uspostaviti plitku organizacijsku strukturu koja nema nepotrebnu hijerarhiju, nadalje fleksibilnost te osiguranje odgovornosti za cijeli proces na svim razinama podjednako. Tržišta na kojima Podravka d.d. djeluje su grupirana prema sličnosti pojedinih zemalja te prema poziciji Podravke d.d. na tim tržištima. Uz tržište Hrvatske, koje je domicilno, grupe tržišta još su: Jugoistočna Europa (Bosna i Hercegovina, Srbija, Slovenija, Crna Gora, Makedonija, Kosovo i Albanija), Srednja Europa (Poljska, Češka, Slovačka i Mađarska), Istočna Europa (Rusija, Pribaltičke zemlje, Rumunjska), Zapadna Europa (Njemačka, Austrija, Švicarska, zemlje Beneluksa, Skandinavija, Velika Britanija, Francuska), prekooceanske zemlje(Australija, SAD, Kanada), Daleki Istok i ostale zemlje. Proces razvoja proizvoda temelji se na poboljšanju industrijskih procesa, razvoju novih proizvoda te unaprjeđenju postojećih, koji prate najnovije trendove na području prehrane te zadovoljavanju zahtjeva, želja i potreba potrošača. Razvojem novih kvalitetnih proizvoda koji zadovoljavaju potrebe organizma za energijom i hranjivim tvarima te pravilnim označavanjem tih proizvoda Podravka utječe na formiranje pravilnih prehrambenih navika potrošača

4. 3. Organizacija ljudskih resursa kao elementa organizacijske strukture

Organizacija ljudskih resursa je element organizacijske strukture koji pokreće sve ostale elemente organizacije ali mora biti u usklađena sa istim tim elementima organizacije. Bez ljudskog resursa niti jedna organizacija neće funkcionirati. Oni su važni u vođenju svih organizacija bile one male, velike, privatne, državne, neprofitne ili profitne.

4. 3. 1. Formiranje skupa zaposlenih

U procesu odabira zaposlenika prvotno bi se trebalo osvrnuti na razvoj mladih visokoškolovanih zaposlenika u cilju poboljšanja kvalitete usluge. Podravka d.d. u svom cijeloživotnom programu obrazovanja posebno ističe novi program pod nazivom Shape – Recept za izazov, kroz koji Podravka d.d. mladim stručnjacima omogućuje razvoj i nastavak njihove karijere na pripravničkim pozicijama.

Svi kandidati prolaze standardni selekcijski postupak pri zapošljavanju, a on uključuje provjeru podataka iz životopisa, psihološko testiranje, test engleskoga jezika te psihološki intervju. Odabrani pripravnici prolaze kroz strukturirani pripravnički program u trajanju od 10 mjeseci gdje u specijalističkom dijelu uz vođenje mentora i odrađivanje različitih radnih zadataka produbljuju postojeća i usvajaju nova stručna znanja, dok u općem dijelu pripravništva razvijaju kompetencije i vještine koje na fakultetima nisu imali prilike razvijati. Takav program i praćenje njihovog razvoja omogućava im brže upoznavanje s poduzećem i kraće vrijeme potrebno od ulaska u poduzeće do početka samostalnog odrađivanja radnih zadataka.

Podravka d.d. kontinuirano zapošljava i ulaže u razvoj mladih. Neki od statističkih podataka ove godine su:

- u zadnje tri godine zaposleno više od 150 pripravnika te je 163 radnika dobilo ugovore na neodređeno vrijeme,
- u 2014. godini zaposlena 48 pripravnika sa srednjom stručnom spremom,
- u 2015. godini 57 mladih dobilo ugovore na neodređeno vrijeme,
- 47% od ukupnog broja onih koji se zapošljavaju mlađe je od 30 godina.

Podravka d.d. je kompanija koja kontinuirano zapošljava i ulaže u razvoj mladih pa je tako od 2012. godine do sada zaposleno ukupno 155 mladih u svojstvu pripravnika. Od toga ih je 73 sa visokom, a 82 sa srednjom stručnom spremom. Vrijedno je istaknuti kako je prošle godine zaposleno 48 pripravnika srednje stručne spreme, prehrambenih i tehničkih struka te se po prvi puta nakon dvadesetak godina krenulo s pomlađivanjem proizvodnih industrijskih radnika. Od ukupnog broja onih koji se zapošljavaju, 47% mlađe je od 30 godina.[36]

Podravka već dugi niz godina veliku pažnju posvećuje procesu cijeloživotnog obrazovanja i razvoja zaposlenika. Ulaganje u znanje jedna je od temeljnih vrijednosti kompanije i ključan faktor održavanja konkurentnosti.

[36] > *Podravka d.o.o.,* < http://podravka.hr >, *(29.09.2016.)*

Velika pozornost posvećuje se visokoobrazovanim mladim ljudima koji se prvi puta zapošljavaju. Svi pripravnici uključeni su u program koji obuhvaća upoznavanje procedura, standarda poduzeća, zadaća i funkcija ključnih organizacijskih cjelina.

Pod vodstvom mentora koji ih prate za vrijeme trajanja pripravničkog staža usvajaju stručna znanja s ciljem osposobljavanja za budući samostalni rad. Podravkin pripravnički program uključuje i edukativni dio programa koji se temelji na usvajanju i razvoju komunikacijskih kompetencija.

Podravka u pravilu zapošljava zaposlenike na puno radno vrijeme, pa je u skladu s time najveći dio zaposlenika zaposlen na neodređeno vrijeme. Pripravnici se, prema odredbama Kolektivnog ugovora, zapošljavaju na određeno vrijeme.

Iz navedenih aktivnosti vidljivo je kako Podravka d.d. potiče zapošljavanje mladih ljudi, a posebno onih bez radnog iskustva koji ujedno predstavljaju jednu od najugroženijih skupina nezaposlenih. Na taj način pruža priliku onima kojima je posao možda najpotrebniji, i otvara im put u budućnost i novi život. Oslanjajući se upravo na mladu radnu snagu tj. mladu radnu energiju spremno korača u budućnost i prihvaća promjene koje su vječne i neizbježne, ali na taj način lakše prebrodive. Upravo mladi zaposlenici najlakše razumiju nove zahtjeve novih promjena, i najbolje se prilagođavaju i odgovaraju na njih.

Istovremeno ne zapostavlja ni svoje dugogodišnje zaposlenike koji su vec odavno pokazali svoja znanja i vještine, od kojih su mnogi cijeli svoj radni vijek proveli upravo u tom poduzeću. Integracijom svih generacija zaposlenika i konstantnim, cjeloživotnim obrazovanjem svojih radnika postiže izvrsne rezultate na domaćem i inozemnom tržištu, svjesna važnosti pravilnog odabira zaposlenika koji ćine ključni faktor dobrog poslovanja svakog poduzeća. Podravka d.d. i ubuduće će nastaviti s istom praksom formiranja svojih zaposlenika, u skladu s svjetskim trendovima i standardima s ciljem što boljeg poslovanja te pružanjem što boljih i modernijih proizvoda, ali i zadovoljnih zaposlenika.

4. 3. 2. Integracija zaposlenih

U ovom trenutku analitički pregled poduzeća s kojima posluje Podravka d.d. u pogledu poštovanja ljudskih prava i temeljnih sloboda ostvaruje se preko institucija države jer je Republika Hrvatska potpisnica svih dokumenata koji uređuju poštivanje ljudskih prava i temeljnih sloboda. Unutar Podravke d.d. djeluje Radničko vijeće koje, sukladno Zakonu o radu, poslodavac obavještava, konzultira i traži njegovu prethodnu suglasnost prilikom donošenja važnih odluka vezanih uz: pravilnika o radu, planu zapošljavanja, premještanja i otkaza, plan obrazovanja, mjera vezane uz zaštitu zdravlja i sigurnost na radu, uvođenje novih tehnologija te promjene u organizaciji rada, planu godišnjih odmora, noćni rad, naknade za izume i tehničko unapređenja, raspored radnog vremena, program zbrinjavanja viška zaposlenika sl.

Podravka u svojim ugovorima nema klauzule o ljudskim pravima, ali je kod odabira dobavljača i proizvođača apsolutno isključena diskriminacija po bilo kojoj osnovi te se uvažava načelo jednakopravnosti. Prilikom vrednovanja dobavljača i proizvođača uzima se u obzir sljedeće:[37]

- Dobra proizvođačka praksa (Good Manufacturing Practice – GMP),
- Sustav za upravljanje kvalitetom (ISO 9001),
- Praćenje i procjena,
- Lista odobrenih proizvođača,
- Analitički pregled proizvođača,
- Kriterij vrednovanja – kvaliteta, cijena, rok isporuke, rok plaćanja te širina asortimana.

Posebno je potrebno istaknuti značenje Kolektivnog ugovora za zaposlenike Podravke d.d. koji se primjenjuju na sve zaposlenike u Hrvatskoj bez obzira na njihovo članstvo u sindikatima. Na zaposlenike koji nisu iz Hrvatske upućeni na rad u inozemstvo, već su zaposlenici domicilnog stanovništva, primjenjuju se akti u skladu sa zakonodavstvom pojedine države zaposlenika.

[37] *Podravka d.o.o.,* < *http://podravka.hr* > *, (29.09.2016.)*

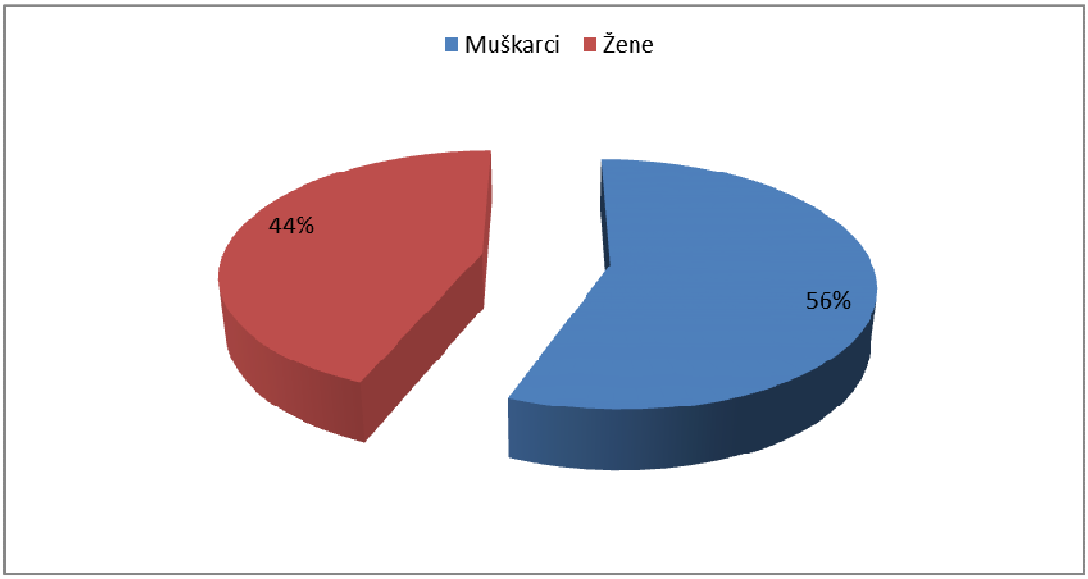
Također je bitno napomenuti da su zaposlenici obaviješteni uvijek o bitnim promjenama u poslovanju, pri čemu se daje posebno značenje Radničkom vijeću koje poslodavac uredno obavještava, konzultira i traže njegovu prethodnu suglasnost prilikom donošenja odluka vezanih uz:[38]

- Pravilnik o radu,
- Plan zapošljavanja, premještanja i otkaza,
- Plan obrazovanja,
- Mjere vezane uz zaštitu zdravlja i sigurnost na radu,
- Uvođenje novih tehnologija te promjene u organizaciji rada,
- Plan godišnjih odmora,
- Noćni rad,
- Raspored radnog vremena.

Uprava Podravke donijela je Pravilnik o nagrađivanju zaposlenika koji svojim idejama pridonose poboljšanjima procesa unutar poduzeća. Ovim činom Uprava želi motivirati zaposlenike i nagraditi ih za ideje i kreativnost. Unaprjeđenje poslovnog procesa može predložiti svaki zaposlenik, a prijedloge zaposlenika ocjenjuje posebno oformljena stručna Komisija. Uprava Podravke i zadnje zabilježene godine poslovanja donijela je odluku o isplati stimulativnog dijela plaće, na ime povećanog napora i doprinosa radnika Podravke d.d. tijekom 2014. godine. Ova odluka odnosi se na sve radnike Podravke d.d. kojima se plaća obračunava temeljem koeficijenta složenosti radnog mjesta, kao i za radnike koji imaju ugovorenu plaću, a nisu uključeni u stimulativno nagrađivanje prema Pravilniku o stimulativnom nagrađivanju menadžera ili neki drugi oblik individualnog stimulativnog nagrađivanja.

[38] *Podravka d.o.o.,* < *http://podravka.hr* > , *(29.09.2016.)*

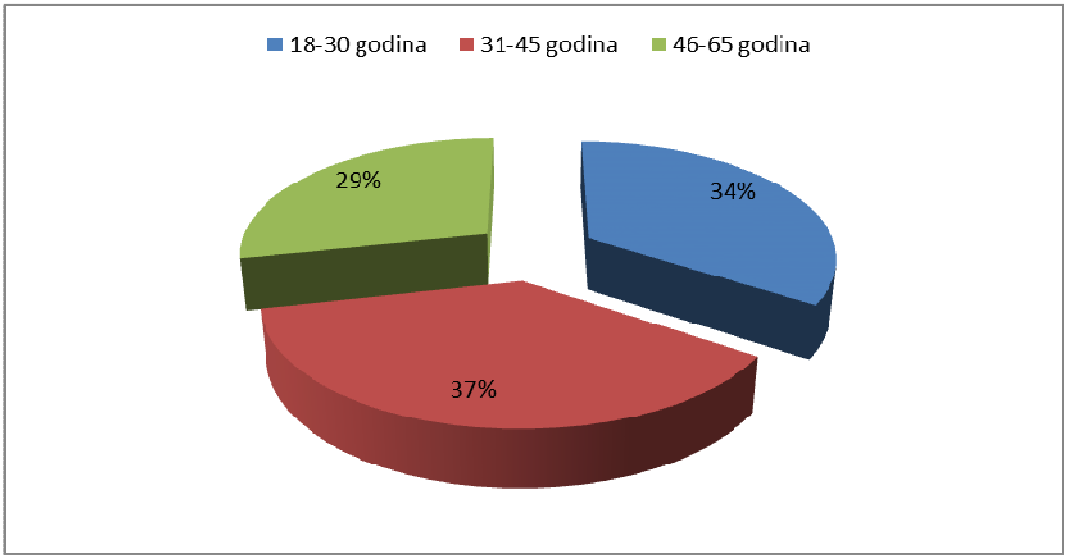
Graf 1. Struktura zaposlenih po spolu unutar poduzeća Podravka d.d.



Izvor: Podravka d.o.o., < http://podravka.hr >, (29.09.2016.)

Na Grafu 1. je prikazano da je udio zaposlenih muškaraca (56%) u odnosu na žene (44%) veći.

Graf 2. Struktura zaposlenih po godinama u poduzeću Podravka d.d.



Izvor: Podravka d.o.o., < http://podravka.hr >, (29.09.2016.)

Na Grafu 2. je vidljivo da su u poduzeću u velikoj mjeri zastupljeni zaposlenici starosti 31-45 godina, s tim da se sve više razvija tendencija ka zapošljavanju mladih ljudskih resursa.

4.4. Sistematizacija radnih mjesta u poduzeću Podravka d.d.

Uz jasnu strategiju i dobru organizaciju, za ostvarenje poslovnih ciljeva od presudnog su značaja dobri stručnjaci. Ključ uspjeha Podravke d.d. su dinamični, kreativni i uspješni ljudi i njihova znanja. Zaposlenici se u Podravki osjećaju "kao kod kuće", ali ih se istovremeno suočava s izazovima i poticajima. Kreativnim pojedincima nastoje se osigurati uvjeti rada u kojima će njihove sposobnosti doći do izražaja i u kojima će moći kreativnost dalje razvijati. Kreativnost,učinkovitost i profesionalnost se u Podravki nagrađuje.

Inovativnost, poduzetnost i želja za pobjedom ključne su vrijednosti Podravke, ugrađene u svaki njezin poslovni proces. U međuljudskim odnosima zaposlenika Podravke na cijeni su timski rad, poštovanje, povjerenje, iskren dijalog i transparentnost u međusobnom radu.

Podravka d.d. nudi dodatne mogućnost onima koji su odlučni i željni razvoja svojih profesionalnih sposobnosti. Veliki broj svojih zaposlenika kompanija godišnje uključuje u obrazovanja ili edukacijske programe. Velik je i udio internih edukacija. Također, Podravka financira dodiplomske i poslijediplomske studije svojih zaposlenika, specijalističke seminare, tečajeve, interna obrazovanja i dr.

Organizacija ljudskih potencijala i način funkcioniranja potvrđuju Podravkinu usmjerenost na ljude i proizvode. Ljudi su najveća vrijednost i konkurentska prednost. Uvažavajući odrednice korporativne politike i vodeći se strateškim smjernicama kompanije, proces upravljanja ljudskim potencijalima postaje ključno područje za izgradnju Podravkine konkurentske prednosti. Ključna uloga pridaje se zaposlenicima koji, zahvaljujući svojim znanjima i vještinama, mogu učiniti kompaniju prepoznatljivom među konkurencijom i uspješnijom na tržištu, stoga su znanje i sposobnost danas najcjenjenija imovina u kompaniji.

Jedna od ključnih uloga organizacije jeste procjena individualnih potencijala i preferencija zaposlenih, usklađivanje individualnih mogućnosti sa zahtjevima posla, profesionalno usmjeravanje, obrazovanje i razvoj zaposlenih, savjetovanje i pružanje informacija o mogućnostima razvoja karijere. Podravka osigurava svojim zaposlenicima mogućnost

individualnog i timskog ostvarivanja svih potencijala i kompetencija, a menadžment vidi mogućnost ostvarivanja poslovnih ciljeva kompanije upravo pružanjem potpore takvim stremljenjima.

Upravljanje ljudskim potencijalima ključno je područje za stvaranje Podravkine dugoročne konkurentske prednosti. Kao strateški partner vodstvu kompanije, Ljudski potencijali igraju značajnu ulogu u koncepciji i primjeni te razvoju poslovnih ciljeva zaposlenika Podravke koji utječu na financijske rezultate i sveukupni ugled i učinkovitost organizacije. Osnovni ciljevi sektora Ljudskih potencijala i korporativne administracije su:

- Osigurati optimalan broj kompetentnih ljudi koji će Podravku učiniti i dugoročno održati konkurentno sposobnom.
- Kontinuirano podizati udio više i visoke stručne spreme u Grupi Podravka u ukupnom broju zaposlenika.
- Učiniti kompaniju prepoznatljivom među konkurencijom i uspješnom na tržištu.
- Pomagati u stvaranju i održavanju imidža Podravke kao jednog od najpoželjnijih poslodavaca među usporedivim srednjoeuropskim kompanijama.
- Privlačiti, zapošljavati i pomagati u usmjeravanju i razvoju karijere talentiranih, iznimno sposobnih ljudi na svim tržištima na kojima je Podravka prisutna.
- Upravljati stvarnim potrebama za radnom snagom kroz procese restrukturiranja i internog tržišta radne snage.

4.5. Kritički osvrt na formiranje radnih mjesta u poduzeću Podravka d.d.

Postoje tri ključna cilja politike razvoja profesionalnih i organizacijskih sposobnosti u poduzeću Podravka d.d. :

- omogućiti zaposlenicima nastavak razvoja na svojem stručnom području i napredak u karijeri,
- održati korak s neprestanim okolinskim i organizacijskim promjenama, potičući razvoj i širenje novih sposobnosti što ih zahtijeva brzi tehnološki razvoj,

- podupirati strategijske pravce razvoja kompanije u svim domenama upravljanja ljudskim resursima, posredno stvarajući na taj način dodatnu vrijednost za naše kupce, vlasnike i zaposlenike.

Ujedno, interes kompanije je zadržati i motivirati zaposlenike nudeći im privlačne, ali realistične poteze u karijeri dopuštajući im razvoj osobnih vještina i sposobnosti tijekom dugoročnog razdoblja. Podravka kroz gotovo cijelu svoju povijest kontinuirano ulaže u ljude i njihovo znanje. Također, poduzeće je u svojoj Razvojnoj strategiji odredilo "znanje kao najvredniju imovinu" kojom ono raspolaže.

Učenje je dio kulture kompanije. Svaki zaposlenik, na svim razinama, svjestan je potrebe kontinuiranog usavršavanja i stjecanja novih znanja i vještina.

Ljudski potencijali organiziraju niz programa iz obrazovanja u suradnji s fakultetima, domaćim i inozemnim edukacijskim kućama, vrhunskim stručnjacima i trenerima za pojedina područja u cilju razvoja:

- menadžerskih znanja usmjerenih na upravljanje poslovnim procesima,
- menadžerskih vještina usmjerenih na upravljanje ljudima,
- stručno-specijalističkih znanja i vještina iz područja tehnologije, prodaje, marketinga, financija, ljudskih potencijala i dr.,
- programa stjecanja znanja stranih jezika,
- programa informatičkog opismenjivanja.

Ostvarenje prava na rad u poduzeću Podravka d.d. provodi se po zakonskoj proceduri objavom javnog natječaja. Da bi kandidat za određeno radno mjesto bio adekvatan, poželjno bi bilo da ima radno iskustvo na istim i sličnim poslovima, te da ima volju i motiv za rad, i da se može uklopiti u poslovni sustav. Utjecaj vanjskih faktora, naročito utjecaj konkurencije iz ostalih zemalja članica EU postavlja spomenuto poduzeće u određeni podređeni položaj. To se odnosi i na zapošljavanje, pa se stoga traže radnici sa specijalnim znanjima da bi u “tržišnoj utakmici “ kompanija bila konkurentna.

5. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme, unutar organizacijske strukture poseban se naglasak stavlja na dobru organizaciju ljudskih resursa. Poduzeća da bi uopće mogla pokrenuti svoje poslovanje, osim osnovnih ulaganja kojima se pridaje posebna važnost prilikom osnivanja, slijedi i adekvatan odabir organizacijske strukture i nadasve pravovaljan odabir ljudskih resursa.

Okolina u kojoj poduzeće nastaje i razvija se karakteriziraju sve veća konkurencija i promjene kojima se zaposlenici moraju prilagođavati upotpunjavajući svoje vještine i znanje. Za današnje poduzeće manje je važno kolika mu je imovina, a puno važnije kolika je sposobnost njegovih zaposlenih da stvaraju vrijednost.

Velik dio iskoristivih vještina na tržištu rada koje radnici posjeduju stečene su kroz obučavanje na poslu. Takva obuka može biti formalna ili neformalna, opća ili specifična, ali postoji uvijek, na svakom radnom mjestu i trebala bi trajati cijeli radni vijek. Prihvaćanje radnog mjesta, prilagođavanje organizacijskoj kulturi i motiviranost zaposlenika u velikoj mjeri ovise o okruženju u kojem rade. Istovremeno sa samostalnim usavršavanjem potrebno je raditi i na razvijanju otvorene i ugodne suradnje sa drugim ljudima. Za uspješnu komunikaciju presudni su odnosi onih koji komuniciraju. Ljudi to obično ne primjećuju sve dok ne dođu u sukob zbog neusklađenih želja i očekivanja.

Pri grupiranju aktivnosti i stvaranju određenih odnosa unutar organizacijske strukture u obzir se prije svega uzimaju ljudske sposobnosti, ograničenja i običaji. Ona mora biti oblikovana tako da olakša zaposlenicima efikasno postizanje ciljeva, dopušta doprinose pripadnika skupine i potiče na kreativan rad, motivira ih i čini zadovoljnima.

Cilj svakog poduzeća je uspostaviti određenu ravnotežu unutar svog poslovanja i pružiti mogućnost zaposlenicima da se prilagode radu, jer svako poduzeće bilježe stalne promjene u svom poslovanju zbog stalne prilagodbe sve zahtjevnijim potrošačima, odnosno izazovima koje stvara konkurentska okolina.

Upravo iz tog razloga je potrebno konstantno educirati zaposlenike i dati im pravo glasa prilikom ključnih promjena. Promjena je neminovna bez obzira na koji segment preduzeća se misli. Organizacija kao fleksibilan pojam u praksi, predstavlja bitan element poduzeća. Svaki zaposlenik je važan segment poduzeća, i svakom je ponaosob potrebno pružiti jednake šanse za usavršavanje I poboljšanje u svakom smislu.

Podravka d.d. suvremeno je poduzeće koje ne zaostaje za svjetskim trendovima, to se očituje i u načinu selekcije njenih zaposlenika, kao i u formiranju njihovih radnih mjesta. Radna mjesta prilagođena su djelatnosti samog poduzeća, kao i kompetencije radnika. Stalnom edukacijom zaposlenika osigurava njihovu kvalitetu, svjesna važnosti ljudskog faktora u procesu svog poslovanja koristi tu konkurentsku prednost. Kombinacija koju čine adekvatni radnici, kvalitetno organizirana radna mjesta, dobra komunikacija i hijerarhijski odnosi postiže optimalan učinak na cjelokupno poslovanje poduzeća. Ljudski faktor kao temelj poslovne organizacije odgovoran je za rezultete postignute na tržištu, stoga je nužno da taj sektor bude maksimalno funkcionalan. Podravka d.d. ulaže mnogo napora u postizanje optimalnosti svojih radnika, što naravno na kraju dovodi do kvalitetnih finalnih proizvoda po kojima je poduzeće prepoznatljivo na domaćem i inozemnom tržištu.

U izazovima koje donosi budućnost usavršavanjem na svim razinama Podravka d.d. može zadržati ili unaprijediti svoju tržišnu poziciju. Usprkos globalnoj modernizaciji i robotizaciji ljudi će i ubuduće biti ključni faktor svake organizacije. Svakako je poželjno nastaviti s trendom ulaganja u svoje zaposlenike s ciljem postizanja proizvodne izvrsnosti. To je već dokazani recept koji donosi željene rezultate pa u tom pravcu treba i nastaviti. Usilijed očekivanih promjena biti će potrebno mijenjati i neka radna mjesta, to ne iznenađuje s obzirom na brza kretanja na tržištu, brojnu konkurenciju, nove proizvodne procese i preferencije potrošača. Prilikom provedbe reformi radnih mjesta nužno je istražiti potrebe tržišta, potrebe poduzeća i potrebe radnika. Vodeći se svjetskim standardima I trendovima, ali prilagođenim i domaćim uvjetima poslovanja formiranje novih radnih mjesta aktivnost je koja je neminovna. U tom procesu važno je zadovoljiti sva prava I potrebe svih sudionika u proizvodnom procesu, i na taj način pridonjeti ostvarenju željenog poslovnog rezultata.

6. LITERATURA

- Buble, M. (2006): Metodika projektiranja organizacije, Zagreb: Sinergija d.o.o.
- Bahterijarević Šiber, F. (1999): Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Golden marketing.
- Deželjin, J. (1996): Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Organizator.
- Ferišak, V. (1995): Organiziranje materijalnog poslovanja, Zagreb: Informator.
- Ivanko, S. (1982): Metodologija unapređivanja organizacije, Zagreb: Zavod za produktivnost.
- Klepić, Z. (2003): Organizacija, Zagreb: Školska knjiga
- Marušić, S. (2001): Upravljanje ljudskih resursima. Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Adeco.
- Milošević N., Milojević S. (2011): Osnovi metodologije bezbedonosnih navika, Beograd: Policijska akademija.
- Noe, R. A. et al. (2006): Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. Treće izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.
- Podravka d.d., O Podavki – Proizvodi, online: http://www.podravka.hr/ (preuzeto 31.01.2016.)
- Podravka d.d., Shape – recept za izazov, online: http://www.podravka.hr/ (preuzeto 08.03.2016.)
- Sikavica, P., Novak, M. (1999.): Poslovna organizacija, Zagreb: Informator.
- Sikavica, P. (2011): Poslovna organizacija, Zagreb: Školska knjiga.

7. POPIS GRAFOVA, TABLICA I SLIKA

Popis grafova

Graf 1. Struktura zaposlenih po spolu unutar poduzeća Podravka d.d……...36
Graf 2. Struktura zaposlenih po godinama u poduzeću Podravka d.d…….…….....36

Popis tablica

Tablica 1. Pregled metoda i postupaka u procjeni radnih mjesta……..18

Tablica 2. Osnovni podaci o poduzeću Podravka d.d.……....29

Popis slika

Slika 1. Pet “lakih” koraka organizacije……...13

SAŽETAK

Upravljanje ljudskim resursima ključan je faktor uspješnog poslovanja organizacije. Predmet istraživanja ovog rada je formiranje radnog mjesta, prikazano i na primjeru poduzeća Podravka d.d.. Rad je podijeljen u 5 poglavlja uključujući uvod i zaključak. Rad objašnjava pojam, ulogu, elemente, i vrste organizacijske strukture sačinjene od skupa individua od kojih svaka ima svoju ulogu i specifično radno mjesto, ali i odgovornost i prava. Organizacija ima svoje vođe, hijerarhiju i ciljeve. Posebno je obrađena tema radnog mjesta, procesi definiranja, povezivanja, i sistematizacije. Uz kritički osvrt na primjeru navedenog poduzeća prikazan je postupak formiranja radnog mjesta u konkretnoj, stvarnoj organizaciji što pobliže daje uvid u proces ˝nastajanja˝ radnog mjesta. U procesu formiranja radnog mjesta najveće uloge imaju planiranje, selekcija ljudskih resursa te njihova integracija unutar organizacije, svemu prethodi analiza organizacijskih potreba. Uz jasnu strategiju i dobru organizaciju, za ostvarenje poslovnih ciljeva od presudnog su značaja dobri stručnjaci. Ključ uspjeha Podravke d.d. upravo su dinamični, kreativni, inovativni i uspješni ljudi i njihova znanja i vještine. Bitno je prepoznati individualne potencijale i preferencije kod zaposlenika koje treba što bolje uskladiti s poslovnim izazovima organizacije. Ljudi su najveća vrijednost i konkurentska prednost organizacije, stoga su znanje i sposobnost danas najcjenjenija imovina u kompaniji.

Ključne riječi: radno mjesto, organizacija , formiranje, procesi, sistematizacija

SUMMARY

Managing human resources is a key factor in successful running of a business. Subject of investigation of this thesis , is creation (design) of the workplace , shown on example of enterprise Podravka d.d. Work is divided in 5 chapters including Introduction and conclusion. Work explains concept, role, elements and types of organisation's structure consisting of individual groups of which every one has it's own role and specific workplace, and responsibility and rights. Organisation has it's leaders, hierarchy and goals. Especially is cultivated theme of workplace, process of definition, link and systematization with critical retrospective on example of above stated company, illustrated is way of forming of a workplace in a concrete, real organisation, which gives an insight in process of making the workplace. In the process of forming of a workplace, the biggest rolls have: planing, selection of human resources and their integrity inside the organisation. However analysing of organisation's needs, precedes it all. With clear strategy and good organisation, for achievement of business goals, good experts are of presidential importance. Key to success of Podravka, are exactly dynamic, creative, innovative and successful people and their knowledge and skills. It is important to recognise individual potential and preferences in workers, who need to be best fitted with regards to work challenges of organisation. People are the biggest value and precedence of organisation, therefore knowledge and skills are today the most valuable asset of company.

Key words: workplace, organisation, creation, process, systematisation