Dizajn posla - suvremeni koncepti i pristupi

Topani, Renata

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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:137:468250

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

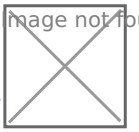
Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula





Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

RENATA TOPANI

DIZAJN POSLA – SUVREMENI KONCEPTI I PRISTUPI

Diplomski rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

RENATA TOPANI

DIZAJN POSLA – SUVREMENI KONCEPTI I PRISTUPI

Diplomski rad

JMBAG: 0303035099, redovita studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Operacijski management

Mentorica: doc.dr.dc. Morena Paulišić

Pula, veljača 2018.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani RENATA TOPANI, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski 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 Diplomskog 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, 13. veljače 2018. godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, RENATA TOPANI dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom DIZAJN POSLA - SUVREMENI KONCEPTI I PRISTUPI 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, 13. veljače 2018. godine

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. PRIRODA POSLA, PODJELA RADA I SPECIJALIZACIJA 2
2.1. Priroda posla 2
2.2. Podjela rada i specijalizacija 6
2.2.1. Podjela rada 6
2.2.2. Specijalizacija 9
3. DIZAJN POSLA, ELEMENTI I VAŽNOST DIZAJNIRANJA POSLA 12
3.1. Dizajn posla 12
3.2. Elementi dizajniranja posla 13
3.2.1. Zadaci 13
3.2.2. Uloge 13
3.2.3. Radno mjesto 14
3.2. Važnost dizajna posla 18
4. DIMENZIJE I PRISTUPI DIZAJNIRANJA POSLA 20
4.1. Dimenzije dizajniranja posla 20
4.1.1. Dimenzije dizajniranja posla 20
4.1.2. Teorija karakteristike posla 25
4.2. Pristupi dizajniranja posla 30
4.2.1. Osnovni pristupi 30
4.2.1.1. Proširivanje posla 30
4.2.1.2. Rotacija posla 32
4.2.1.3. Obogaćivanje posla 34
4.2.2. Timski pristupi dizajnu posla 35
4.2.2.1. Timovi za rješavanje problema 36
4.2.2.2. Timovi za posebne namjene 36
4.2.2.3. Osobno usmjereni ili samoupravljački timovi 36
4.3. Trendovi koji utječu na dizajn radnog mjesta 37
4.4. Očekivanje zaposlenika od radnog mjesta 40
4.5. Predviđanja u dizajniranju budućeg radnog mjesta 41
5. POSLOVNI SLUČAJ: DIZAJN POSLA NA PODUZEĆU S.I.C. d.o.o. Višnjan 44
5.1. O poduzeću S.I.C. d.o.o. 44
5.2. Elementi dizajniranja posla 45

5.3. Podjela, specijalizacija i pristup dizajniranja posla u poduzeću S.I.C. d.o.o. 53
5.3.1. Podjela i specijalizacija u poduzeću S.I.C. d.o.o. 53
5.3.2. Pristup dizajniranja posla u poduzeću S.I.C. d.o.o. 57
5.4. Istraživanje o karakteristikama posla u poduzeću S.I.C. d.o.o. 60
ZAKLJUČAK 64
LITERATURA 65
POPIS PRILOGA 70
POPIS TABLICA 76
POPIS SLIKA 77

1. UVOD

Dizajn posla omogućava da se posao učini zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Dizajniranje posla je proces definiranja načina na koji će se posao obavljati i koji zadaci će biti potrebni za određeni posao.

U drugom poglavlju pod nazivom *Priroda posla, podjela rada i specijalizacija* govori se o prirodi posla, objašnjava se pojam posla i objašnjeni su pojmovi podjela rada i specijalizacija. U trećem poglavlju pod nazivom *Dizajn posla, elementi i važnost dizajniranja posla* definira se dizajn posla, pojašnjavaju se elementi dizajniranja posla. Elementi dizajniranja posla su: zadatak, uloga i radno mjesto, te se objašnjava zašto je važno dobro dizajnirati posao. U četvrtom poglavlju pod nazivom *Dimenzije i pristupi dizajniranja posla* govori se o dimenzijama i pristupima koji postoje prilikom dizajniranja posla. Ovo poglavlje razmatra problematiku dimenzija dizajniranja posla i daje pregled odabranih pristupa dizajniranju posla. Nakon toga pojašnjavaju se timski pristupi dizajnu posla, prikazuju se trendovi koji utječu na dizajn radnog mjesta, te se prikazuje kakvo radno mjesto zaposlenik priželjkuje i predviđanja budućeg radnog mjesta. U petom poglavlju pod nazivom *Poslovni slučaj: Dizajn posla na poduzeću S.I.C. d.o.o. Višnjan* uvodno se govori o poduzeću. Nakon toga objedinjeni su elementi dizajniranja posla na primjerima u poduzeću, pristup koje poduzeće primjenjuje, te se prikazuju rezultati provedenog istraživanja u poduzeću vezano za karakteristike posla.

U radu se pristupilo primarnom i sekundarnom istraživanju, a koristile su se sljedeće znanstveno istraživačke metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, statistička metoda, istraživanje na terenu, te se koristila studija slučaja prilikom istraživanja o karakteristikama posla u poduzeću.

2. PRIRODA POSLA, PODJELA RADA I SPECIJALIZACIJA

U nastavku je objašnjen pojam posla, podjela rada i specijalizacija.

2.1. Priroda posla

„Priroda posla utječe na analizu i oblikovanje posla pa se s time u vezi postavlja pitanje što je to posao. U odgovoru nastaju određene semantičke poteškoće. Naime, je li posao isto što i radno mjesto ili između njih postoje određene razlike? Poslovi su aktivnosti u vezi s realizacijom zadataka, u sklopu nekog radnog mjesta, a radno je mjesto najniža organizacijska jedinica na kojoj se obavljaju različiti poslovi i realiziraju pojedinačni zadaci u organizaciji.“ (Sikavica, 2011., str. 528) Kod prirode posla pojavljuju se dva pitanja, a to su: *Što ćeš raditi?* i *Koje su vaše odgovornosti za posao?* Primjer posla je medicinska sestra, a ovo su njezine odgovornosti za posao: *1. Liječenje bolesnika, 2. Edukacija pacijenata i javnost o raznim medicinskim uvjetima, 3. Bilježenje medicinske povijest i simptome pacijenata, 4. Rukovati medicinskim strojevima, te 5. Prepisati liječenje i lijekove.* (Matthews, 2014., str. 21)

U nastavku su prikazane razlike između stare i nove filozofije posla. (Tablica 1)

Tabela 1. Promjene u prirodi posla

	Stara filozofija posla	Nova filozofija posla
Dizajn posla i zadataka	• rigidan • uzak i rutinski • fizički • temeljen na materijalima i proizvodnji • nezavisan (pojedinačno orijentiran) • statičan	• fleksibilan • širok i raznolik • apstraktan i simboličan • temeljen na informacijama i na uslugama • međuzavisan (timski orijentiran) • dinamičan

Izvor: izrada autora prema literaturi Hernaus, T. i Sikavica, P. (2011) *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator, str. 464

Kod stare filozofije posla posao je bio rigidan odnosno strog, danas je posao fleksibilan. Nekad je posao bio temeljen na materijalima i proizvodnji, dok je sada sve više prisutno da se posao temelji na informacijama i na uslugama. Posao je u prošlosti bio orijentiran na pojedinca, danas se situacija mijenja i sve više je posao

timski orijentiran, namijenjen grupnom radu. Posao je bio rutinske prirode odnosno predvidiv i ponavljajući. U svijetu postoji širok i raznolik broj poslova.

Danas postoje brojne definicije posla, te svaki autor ima različitu definiciju. „Pojam posla često se poistovjećuje s pojmom rada. Pojam **rad** predstavlja širi koncept i u sebi istovremeno sadržava i prirodu aktivnosti koje se obavljaju te implicira sam proces odnosno vremensko trajanje obavljanja aktivnosti, **posao** predstavlja pregled aktivnosti koje određeni pojedinac ili grupa obavljaju za potrebe svojeg poslodavca.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 480) Rad je napor usmjeren prema postizanju rezultata. Rad mogu obavljati ljudi, strojevi ili oboje. Posao je grupiranje zadataka, dužnosti i odgovornosti koje čine ukupni posao za zaposlenika. Ti se zadaci, dužnosti i odgovornosti mogu se vremenom mijenjati, pa se posao može promijeniti. U idealnom slučaju, kada se svi poslovi u organizaciji zbrajaju, trebaju biti jednaki iznosu posla koji organizacija treba učiniti - ništa više, a ne manje. Poslovi se povećavaju, razvijaju i mijenjaju dužnosti, te se kombiniraju ili uklanjaju kako se potrebe organizacije mijenjaju. Ako se to ne dogodi, organizacija se ne uspijeva prilagoditi promjenama u svom okruženju i može postati zastarjela ili nekonkurentna. (Mathis i Jackson, 2008., str. 162). Za Russell i Taylor (2011., str. 318) posao je skup svih zadataka koje obavlja radnik. „Može se reći da posao predstavlja dio ukupnog, organizacijskog zadatka koji je najprije raščlanjen, a zatim i dodijeljen nekom pojedincu. Vrlo često posao se jednostavno shvaća kao skup fizičkih i mentalnih aktivnosti. Štoviše, najjednostavnije se posao može shvatiti kao bilo koja aktivnost koja proizvodi robe ili pruža usluge pritom stvarajući neku vrijednost. Drugim riječima, posao predstavlja aktivnost ili skup aktivnosti za koje su kupci spremni platiti kako bi se te aktivnosti obavile.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 462) „Posao u širem smislu svaki pothvat, poslovna aktivnost; u užem smislu određeni zadatak, rad, trgovina, poslovanje i sl. Uobičajeno je da se za uspješne poslovne aktivnosti govori o dobrom poslu i sl., a za neuspješne poslovne aktivnosti kao o lošem poslu. S obzirom na opseg poslovnih aktivnosti i veličinu financijskog rezultata, govori se o velikom poslu ili malom poslu.“ (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001., str. 424) „Posao koji pojedinac obavlja ključna je odrednica individualne motivacije. On je središnja karakterizacija moderne civilizacije jer većina odraslih osoba provodi pola svojih budnih sati na poslu, a za mnoge je posao središnja i najvažnija aktivnost. Prema tome, stavovi

prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu ne samo na radnu motivaciju već i na cjelokupan život.“ (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013., str. 214)

Tehnologija je također imala i ima značajan utjecaj na način rada ljudi, a time i na vještine i osposobljavanje današnjih radnika. Trendovi koji utječu na prirodu posla jesu (Dessler, 2013., str. 13):

1. **Visoka tehnologija** – Tehnologija se stalno mijenja, a radnicima je potrebno sve više obrazovanja i vještine. U budućnosti, roboti će zamijeniti ljude u obavljanju određenih poslova, te će poduzeća biti sve više automatizirana.
2. **Uslužni poslovi -** Proizvodni poslovi se smanjuju, a povećavaju se uslužni poslovi.
3. **Znanje i ljudski kapital -** Ljudski kapital odnosi se na znanje, obrazovanje, osposobljavanje, vještine i stručnost radnika poduzeća. Također poduzeća moraju koristiti kreativne načine za prepoznavanje, privlačenje, odabir, obuku i motiviranje tražene radne snage.

„Posao može biti oblikovan, strukturiran i organiziran na različite načine. Već dugi niz godina u literaturi je prisutna i široko prihvaćena podjela na bijele i plave ovratnike. **Bijeli ovratnik** je izraz za ljude koji su zaposleni u uredu ili na drugim »neproizvodnim« poslovima i organizacijskim jedinicama u poduzeću.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 466) Bijeli ovratnici obavljaju uredske poslove, a radi se o visoko kvalificiranim poslovima. U bijele ovratnike koji pružaju *profesionalne usluge klijentima ubrajaju se računovođe, bankari, odvjetnici i agenti za nekretnine.* Dok ostali bijeli ovratnici *poput inženjera i arhitekata pružaju usluge tvrtkama, korporacijama i vladinim agencijama.* (Sherrie, 2011.) „Ime bijelog ovratnika potječe iz prijašnjeg običaja službenika da na poslu nose bijele košulje s bijelim ovratnicima. U razdoblju od 1960. do 1970. godine broj bijelih ovratnika u gotovo svim zemljama razvijenih tržišnih ekonomija prvi je put nadmašio broj „plavih ovratnika“.“ (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001., str. 44-45) Izraz bijeli ovratnik općenito se primjenjuje na stručne, tehničke, uredske, prodajne i službene poslove. Povijesno gledano, posao bijelih ovratnika označavao je status srednje klase i suprotno je od plavih ovratnika koji je povezan s radničkom klasom. (Weir, 2013., str. 844) „S druge strane, **plavi ovratnici** predstavljaju proizvodne radnike u tvornici ili na nekom drugom proizvodnom radnom mjestu.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 466) Plavi

ovratnici obično rade s rukama. Vještine potrebne za plave ovratnike razlikuju se ovisno o zanimanju. Neka zanimanja od plavih ovratnika zahtijevaju visoko kvalificirano osoblje koje je formalno osposobljeno. U plave ovratnike se ubrajaju *vodoinstalateri, građevinski radnici i mehaničar zrakoplova*. (Sherrie, 2011.) Plavi ovratnik je stariji pojam koji se odnosi na pripadnike radničke klase. Radnici s plavim ovratnicima su oni koji rade ručni rad. (Weir, 2013., str 74) „Ime plavog ovratnika potječe od tipičnih plavih radnih odijela koja nose proizvodni radnici." (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001., str. 406) „R. E. Kelly uveo je i pojam zlatnih ovratnika. **Zlatni ovratnik** - riječ je o novoj vrsti zaposlenika, koji su inteligentni, nezavisni i inovativni te sukladno tome zahtijevaju i novi stil upravljanja. Može se reći da su oni podvrsta bijelih ovratnika odnosno da se ubrajaju u kategoriju radnika znanja i obuhvaćaju sljedeća zanimanja: *odvjetnike, računalni programeri, inženjeri, brokeri, profesori i drugi*." (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 465-467)

Međutim, iako je boja ovratnika jednom imala smisla kao urednu podjelu radne snage, to je koncept koji je sada već zastario. Javlja se nova kategorija ovratnika, a to su novi ovratnici. Poslovi novih ovratnika su sigurniji, više intelektualno zahtjevniji i bolje plaćeni od plavih ovratnika. (Breene, 2017.)

Novi ovratnik - kategorija novih ovratnika sadrži široku paletu poslova. Neki poslovi novih ovratnika: *servisiraju i održavaju računala; upravljaju restoranima brze hrane i maloprodajnim trgovinama; podučavaju u predškolskim ustanovama i vrtićima; voze limuzine; rade kao putnički agenti; izvršni asistenti; upravitelj skladišta, stomatolozi, te procjenitelj nekretnina.* (Gini, 2001., str. 37) To su radna mjesta negdje u sredini između profesionalne karijere i trgovine, što znači da kombiniraju tehničke vještine s bazom znanja ukorijenjene u visokom obrazovanju. (Weller, 2017.) Najočitiji primjer poslova novih ovratnika je *eksplozija potražnje za programerima, koderima i programerima web stranica.* To su pozicije koje su u velikoj potražnji gdje ima potrebne vještine koji imaju bilo kakav četverogodišnji stupanj. (Kline, 2017.) Poznati i kao poslovi srednjih vještina, ta su zanimanja otvorena za radnika s tehničkim znanjem, ali bez tradicionalnog četverogodišnjeg stupnja. (Holub, 2017.)

Tabela 2. Usporedba bijelih, zlatnih, plavih i novih ovratnika

BIJELI OVRATNIK	• Naziv za ljude koji su zaposleni u uredu ili na drugim „neproizvodnim“ poslovima. • Pružaju profesionalne usluge klijentima (računovođa, bankari, odvjetnici i agenti za nekretnine). • Pružaju usluge tvrtkama, korporacijama i vladinim agencijama (inženjeri i arhitekti).
ZLATNI OVRATNIK	• Nova vrsta zaposlenika; inteligentni, nezavisni i inovativni te zahtijevaju i novi stil upravljanja. • Zlatni ovratnici su podvrsta bijelih ovratnika. • Zlatni ovratnici obuhvaćaju sljedeća zanimanja: odvjetnike, računalni programeri, inženjeri, brokeri, profesori i drugi.
PLAVI OVRATNIK	• Naziv za proizvodne radnike u tvornici ili na nekom drugom proizvodnom radnom mjestu. • U plave ovratnike ubrajaju se: vodoinstalateri, građevinski radnici, mehaničar zrakoplova, itd.
NOVI OVRATNIK	• Kategorija novih ovratnika • Neki poslovi novih ovratnika: servisiraju i održavaju računala, voze limuzine, rade kao putnički agenti, izvršni asistenti, itd.

Izvor: izrada autora

2.2. Podjela rada i specijalizacija

U nastavku su objašnjeni pojmovi podjele rada i specijalizacije, te su navedeni prednosti i nedostaci podjele rada i specijalizacije.

2.2.1. Podjela rada

„Podjela rada je temeljno načelo organizacije, ona je temelj svake organizacije, zapravo bez nje niti nema organizacije. Tek kada se rad dijeli između dvoje ili više ljudi, organizacija je nužna, kako bi se povezali i koordinirali podijeljeni radovi. Doista, o organizaciji je moguće govoriti na pravi način tek u kontekstu povezivanja i koordiniranja podijeljenih radova.“ (Sikavica, Vokić i Šiber, 2008., str. 312)

„Podjela rada rezultira podjelom ukupnog zadatka organizacije na specifične poslove, zadatke i aktivnosti. Tim se aktivnostima određuje što osoba koja radi određeni posao treba obaviti u organizaciji. Zapravo, sposobnost podjele ukupnog zadatka na manje i specijalizirane zadatke glavna je korist za organizaciju.“ (Sikavica, 2011., str. 56) Znači, posao se razbija na nekoliko manjih poslova, te svaki taj posao obavlja drugi zaposlenik. *Primjer podjele rada je proizvodnja na tekućoj traci gdje svaki*

zaposlenik radi isti standardizirani zadatak. „Podjela rada je dodjeljivanje različitih dijelova istog zadatka nekolicini članova organizacije. Umjesto da jedan pojedinac obavlja cijeli posao, nekoliko pojedinaca obavlja njegove različite dijelove. Bit podjele rada jest da se pojedinci specijaliziraju u obavljanju dijela zadaće umjesto obavljanja cijela zadaće. *Često korišten primjer podjele rada je automobilska proizvodna linija.* Umjesto da jedna osoba sastavlja cijeli automobil, određene dijelove automobila sastavljaju različiti radnici.“ (Certo i Certo, 2009., str. 238)

Podjela rada na djelatnosti, grane, grupacije i poduzeća naziva se društvena podjela rada, a podjela rada u poduzeću naziva se pojedinačna ili tehnička podjela rada. Zbog tehničke podjele rada svaki radnik u organizaciji obavlja samo jedan ili ograničen broj zadataka.“ (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001., str. 506) „Podjela rada je najvažnija dimenzija funkcije organiziranja, a odnosi se na stupanj specijalizacije poslova. Menadžeri u svakoj organizaciji dijele ukupan zadatak organizacije, tj. ono što je razlog postojanja organizacije, na specifične poslove, zadatke i aktivnosti. Te aktivnosti određuju što osoba koja radi određeni posao mora obaviti. Najvažniji menadžerski zadatak je kako dizajnirati posao da on omogući ljudima izvođenje pravih poslova u pravo vrijeme. Zapravo, sposobnost podjele ukupnog zadatka na manje i specijalizirane zadatke glavna je korist organizacije.“ (Sikavica, Vokić i Šiber, 2008., str. 312)

Podjela rada dijeli ukupni zadatak u manje dijelove, od kojih je svaka ostvarena od strane jedne osobe ili tima. Podjela rada je pokretna traka, gdje se proizvodi kreću duž jednostrukog puta, a proizvođači neprekidno ponavljaju poseban zadatak. To je nadmoćan model dizajna posla u većini masovnih proizvoda i u nekim masovnim uslugama (*naprimjer, brza hrana*). (Slack, Jones i Johnston, 2013., str. 260) Intenzivna podjela rada obično stvara dosadne, ponavljajuće poslove koji pružaju malu mogućnost napredovanja i mogu dovesti do moralnih problema i ponavljajućeg stresa. (Stevenson, 2015., str. 252)

„Postoji nekoliko objašnjenja za korisnost podjele rada. Prvo, kad se radnici specijaliziraju za određeni zadatak, njihova vještina obavljanja tog zadatka obično raste. Drugo, radnici koji imaju jedan posao i rade ga na jednom mjestu ne gube dragocjeno vrijeme na mijenjanje alata ili lokacije. Treće, kad se radnici koncentriraju na obavljanje jednog posla, naravno da ga pokušavaju učiniti lakšim i efikasnijim.

Konačno, podjela rada stvara situaciju u kojoj radnici moraju znati samo kako obavljati svoj dio posla, a ne cijeli proces proizvodnje konačnog proizvoda.“ (Certo i Certo, 2009., str. 238)

Postoje neke stvarne prednosti u podjeli rada (Slack, Chambers i Johnston, 2010., str. 242):

- Podjela rada promiče brže učenje. Očigledno je lakše naučiti kako napraviti relativno kratak i jednostavan zadatak nego dug i složen. To znači da se novi članovi osoblja mogu brzo obučiti.
- Automatizacija postaje jednostavnija. Dijeljenje ukupnog zadatka u male dijelove povećava mogućnost automatizacije nekih od tih manjih zadataka.

„Postoje i argumenti protiv korištenja ekstremne podjele rada. U biti, ti argumenti tvrde da je podjela rada usmjerena samo na učinkovitost i ekonomsku korist, a predviđa ljudsku varijablu u organizacijama. U velikoj mjeri specijalizirani dan obično je dosadan i zbog toga s vremenom, kako radnici pružaju sve veći otpor tome što ih se tretira kao strojeve, uzrokuje pad proizvodnih stopa.“ (Certo i Certo, 2009., str. 238) Odnosno, postoje i ozbiljni nedostaci za visoko podijeljene poslove (Slack, Chambers i Johnston, 2010., str. 243):

- Monotonija - što je kraći zadatak, češće ga operatori moraju ponoviti. Ponavljanje istog zadatka, primjerice svakih 30 sekundi, osam sati dnevno i pet dana u tjednu, teško se može nazvati ispunjavanjem posla.
- Fizička ozljeda - nastavak ponavljanja vrlo uskog raspona pokreta može, u ekstremnim slučajevima, dovesti do tjelesne ozljede. Prekomjerna upotreba nekih dijelova tijela (osobito ruke i zglobovi) može dovesti do boli i smanjenja fizičke sposobnosti.
- Niska fleksibilnost - dijeljenje zadatka na mnoge male dijelove često daje dizajnu posla krutost koja se teško mijenja u promjenjivim okolnostima. Na primjer, ako je linija za montažu dizajnirana za izradu određenog proizvoda, a zatim se mora mijenjati kako bi se proizveo sasvim drugačiji proizvod, cijela linija se treba redizajnirati. To će vjerojatno uključivati mijenjanje zadataka svakog operatora, što može biti dugotrajna i teška procedura.

- Otpornost na manja odstupanja - vrlo podijeljeni poslovi podrazumijevaju da materijali (ili informacije) prolaze između nekoliko faza. Ako jedna od tih faza ne radi ispravno, na primjer zbog neke opreme koja je neispravna, utječe na cijelu operaciju.

2.2.2. Specijalizacija

„Posljedica podjele rada je specijalizacija, naime bez podjele rada nema ni specijalizacije. Bez podjele rada i specijalizacije svijet bi bio siromašniji za brojne proizvode koji se svakodnevno rabe jer bi ih jedan čovjek sam teško mogao proizvesti“ (Sikavica, 2011., str. 57)

„Podjela rada se drukčije odražava na manualne radnike od radnika znanja. Kod radnika na pokretnoj traci daljnja podjela rada će uzrokovati monotoniju posla, nezainteresiranost i nezadovoljstvo. Kod sveučilišnih profesora ona će omogućiti njihovu daljnju specijalizaciju unutar samo jednog predmeta ili područja, čime će oni postati još veći stručnjaci koji će moći kvalitetnije prenijeti svoje znanje studentima. Dok u proizvodnom pogonu pretjeranu podjelu rada i specijalizaciju treba izbjegavati, jer je riječ o jednostavnijim zadacima, na fakultetima gdje se obavljaju složeniji i intelektualno zahtjevniji zadaci, treba težiti daljnjoj specijalizaciji po pojedinim predmetima.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 568)

„Specijalizacija je rezultat i posljedica podjele reda. Sve dublju i detaljniju podjelu rada prati i odgovarajuća specijalizacija.“ (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001., str. 529) Još je Smith u 18. st. predložio da će podjela rada, poznata i kao specijalizacija rada, pomoći u smanjenju troškova rada višekorisnih zanatlija. To se postiže na nekoliko načina (Heizer, Render i Munson, 2017., str. 412):

1. razvijanje spretnosti i brže učenje od strane zaposlenika zbog ponavljanja,

2. manje gubitka vremena jer zaposlenik ne bi mijenjao poslove ili alate,

3. razvoj specijaliziranih alata i smanjenje ulaganja u investicije jer svaki zaposlenik ima samo nekoliko alata potrebnih za određeni zadatak.

Klasični primjer specijalizacije rada je linija za montažu. Takav sustav je često vrlo učinkovit, iako može zahtijevati od zaposlenika da rade kratke, ponavljajuće poslove. (Heizer, Render i Munson, 2017., str. 412) Specijalizacija opisuje poslove koji imaju

vrlo uski opseg. Profesori na fakultetu se često specijaliziraju za određene predmete, neki se automehaničari specijaliziraju za popravak mjenjača, a neki pekari se specijaliziraju za svadbene torte. Glavni razlog za specijalizaciju je sposobnost da se koncentriraju nečiji napori i time postanu stručni za tu vrstu posla. Prednost visoko specijaliziranih radnih mjesta je da oni daju visoku produktivnost i relativno niske troškove. Specijalizacija je u velikoj mjeri odgovorna za visoki standard življenja koji danas postoji u industrijskim zemljama. Nažalost, mnogi poslovi na nižoj razini se mogu opisati kao monotoni ili dosadni, te je izvor velikog dijela nezadovoljstva mnogih industrijskih radnika. Dok neki radnici nedvojbeno preferiraju posao s ograničenim zahtjevima i odgovornosti za donošenje odluka, drugi nisu sposobni za rukovanje poslovima s većim opsegom. (Stevenson, 2015., str. 290) Prednosti specijalizacije:

- Mogućnosti povećanja proizvodnosti jer kada je pojedinac koncentriran na određeni posao ili mali broj zadataka, može postići visoku razinu učinka,
- Mogućnost nadgledavanja većeg broja zaposlenih od strane menadžera,
- Skraćivanje vremena potrebnog za obuku odnosno osposobljavanje,
- Veća kvaliteta proizvoda i usluga jer svatko radi ono u čemu je najbolji, za što je specijaliziran,
- Mogućnost ostvarivanja složenih projekata koji se bez podjele rada i specijalizacije ne bi mogli ostvariti.

Najveći nedostatak specijalizacije je generiranje suviše jednostavnih poslova koji uzrokuju dosadu, monotoniju i umor zaposlenika. Vrhunac prenaglašene specijalizacije je rad na tekućoj vrpci, poslom kojim su ljudi osobito nezadovoljni.“ (Sikavica, Vokić i Šiber, 2008., str. 314)

Tabela 3. Prednosti i nedostaci specijalizacije

PREDNOSTI	
Za management: 1. pojednostavljen trening 2. visoka produktivnost 3. niski troškovi plaća	Za zaposlenika: 1. niski zahtjevi obrazovanja i vještine 2. minimalne odgovornosti 3. treba malo mentalnog truda
NEDOSTACI	
Za management: 1. teško motivirati kvalitetu	Za zaposlenika: 1. monoton posao

2. nezadovoljstvo radnika, što može dovesti do odsutnosti, ometanja taktike, slabe pozornosti na kvalitetu	2. ograničene mogućnosti napredovanja 3. mala kontrola nad radom

Izvor: izrada autora prema literaturi Stevenson, W. J. (2015) *Operations Managements.* 12. izd., New York: McGraw-Hill Education, str. 291

Tabela 4. Prednosti i nedostaci specijalizacije

SPECIJALIZACIJA IZ PERSPEKTIVE MENADŽERA	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
Lako dostupni radnici	Nedostatak fleksibilnosti
Potrebna je minimalna obuka	Nezadovoljstvo radnika koje karakterizira • visoka odsutnost • podnesene pritužbe
Prihvatljiv trošak za plaću	
Visoka produktivnost	
SPECIJALIZACIJA IZ PERSPEKTIVE ZAPOSLENIKA	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
Potreban je minimalni mentalni napor	Dosada
Minimalne odgovornosti	Mala prilika za rast
Razumne plaće	Mala kontrola nad radom

Izvor: izrada autora prema literaturi Reid, R. D. i Sanders, N. R. (2013) *Operations Management An Integrated Approach*. 5. izd., Danvers: Wiley, str. 415

Ako su poslovi specijalizirani prednosti za management su lako dostupni radnici i nije potrebna velika obuka za radnike. Što je najbitnije za tvrtku sa specijalizacijom je veća produktivnost i trošak za plaću je prihvatljiv. Nedostaci su nedostatak fleksibilnosti i nezadovoljstvo radnika, što znači da će radnici često izostajati s posla. Prednosti za zaposlenike su da je potreban minimalan napor, nemaju preveliku odgovornost za posao te imaju razumne plaće. A nedostaci su da prilikom specijalizacije radnicima postaje dosadno na poslu, imaju malu priliku za osobni rast i razvoj te kontrola nad radom je mala. Poslovi kod specijalizacije se obavljaju brže, jeftinije i efikasno.

3. DIZAJN POSLA, ELEMENTI I VAŽNOST DIZAJNIRANJA POSLA

U trećem poglavlju objašnjen je pojam dizajn posla, navedeni su i objašnjeni osnovni elementi koji utječu na dizajniranje posla, te važnost dizajniranja posla.

3.1. Dizajn posla

Dizajn posla je proces definiranja načina na koji će se posao obavljati i koji zadaci će biti potrebni za određeni posao. (Noe, et al., 2011., str. 107) Dizajn posla određuje zadatke koji čine posao za pojedinca ili grupu. (Heizer i Render, 2011., str. 418) Dizajn posla uključuje određivanje sadržaja i metoda poslova. Dizajneri posla se moraju usredotočiti na ono što će biti napravljeno u poslu, tko će obaviti posao, kako će se obaviti posao i gdje će se obaviti posao. Ciljevi dizajna posla uključuju produktivnosti, sigurnost i kvalitetu radnog vijeka. Trenutačna praksa u dizajniranju posla sadrži elemente dvije osnovne škole mišljenja. Prva se može zvati škola učinkovitosti jer naglašava sustavni, logičan pristup dizajnu posla. Druga se zove škola ponašanja jer naglašava zadovoljstvo želja i potreba. Pristup učinkovitosti u prošlosti je bio važan. Pristup ponašanja slijedio je i nastavio se razvijati u mnoge aspekte dizajniranja poslova. Specijalizacija je primarno pitanje neslaganja između učinkovitosti i pristupa ponašanja. (Stevenson, 2015., str. 289-290) „Dizajn posla je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile individualne potrebe njihovih izvršitelja. Dizajn posla vrlo je važna strategija motiviranja jer se na taj način može povećati ili smanjiti → motivacijski potencijali posla. U vezi s tim postoje različiti → pristupi dizajniranja posla.“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001., str.348) „Za J. Martina dizajn posla obuhvaća definiranje niza aktivnosti koje je potrebno obaviti u organizaciji i njihovo grupiranje u poslove tako da se minimiziraju troškovi i maksimizira profit. Istodobno, dizajn posla trebalo bi obaviti tako da pruži pojedincima osjećaj kako svojim radom pridonose ostvarivanju ciljeva organizacije. Radni zadaci trebaju biti tako organizirani da zaposlenima budu razumljivi i jasni.“ (Sikavica, 2011., str. 530) Dizajn posla olakšava organiziranje poslovnih zadataka i ima izravan utjecaj na mentalno i tjelesno zdravlje zaposlenika kao i na njihovu izvedbenu razinu. Fizički aspekti poslova zahtijevaju od organizacija da uzmu u obzir ergonomska pitanja i pomažu u smanjenju tjelesne napetosti, umora, pa čak i s vremena na vrijeme dosade (što nastaje iz ponavljajućih zadataka). (Disha, 2014.) „K. K. Sinha i A. H.

Van de Ven definiraju dizajn posla kao sustav rasporeda i procedura za organiziranje obavljanja posla.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 472) „Dizajn posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju i život pojedinca. Dizajn posla je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja. Programi dizajniranja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim.“ (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013., str. 214)

3.2. Elementi dizajniranja posla

Osnovni elementi koji utječu na dizajniranje posla su: **zadaci, uloge i radno mjesto.**

3.2.1. Zadaci

Zadaci su pojedinačni, definirane radne aktivnosti koje se sastoje od jednog ili više elemenata. (Russell i Taylor, 2011., str. 318) „**Zadaci** predstavljaju zaduženja na temelju kojih zaposlenici trebaju proizvesti određeni output unutar određenog vremena i to trebaju napraviti primjenom dane metode odnosno s raspoloživim financijskim, fizičkim i organizacijskim resursima, a da se pritom pridržavaju propisanih politika, pravila i procedura.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 481) „Riječ je o skupu propisanih aktivnosti koje zaposlenik normalno izvodi tijekom uobičajenog radnog dana odnosno tijekom svog radnog vremena.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 481) „I u vezi s poimanjem i definiranjem zadataka u literaturi se nailazi na određenu zbirku. Tako je za D. A. DeCenza i S. P. Robbinsa zadatak jasna poslovna aktivnost koja se obavlja radi određene namjene. I prema mišljenju R. L. Dafta zadatak je dio posla dodijeljen nekoj osobi. U tradicionalnoj organizaciji ti su zadaci podijeljeni u specijalizirane odvojene dijelove.“ (Sikavica, 2011., str. 585) „Zadaci su osnovna i nezaobilazna komponenta dizajniranja posla. Zadaci opisuju aktivnosti koje se obavljaju u određenom poslu ili aktivnosti koje je potrebno obaviti između različitih poslova.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 484)

3.2.2. Uloge

„Važnu sastavnicu dizajniranja posla predstavljaju i radne uloge. Naime, ljudi tijekom svojeg života igraju različite uloge, kako privatno tako i na poslu, gdje te uloge, u većoj ili manjoj mjeri, određuju njihovo ponašanje.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 484) „Uloga ponašanje koje se očekuje od osoba određenog statusa (menedžera,

liječnika, oca i dr.) u socijalnoj strukturi povezano sa specifičnim pravima i dužnostima. Uloga neke osobe u bilo kojoj situaciji određena je nizom očekivanja koja glede njezina ponašanja imaju drugi i ona sama. Može se promatrati kao dinamički aspekt statusa koji određuje kako se trebaju ponašati ljudi određenog statusa i pozicije.“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001., str. 616) „Dizajn uloge je omogućio uvođenje i razlikovanje neformalnih i diskrecijskih od propisanih zadataka, na kojim se uglavnom temeljila većina klasičnog dizajna radnog mjesta. Teorija uloga nastojala je opisati cijeli niz radnih odgovornosti sadržanih u nekoj ulozi i pritom obuhvatiti organizacijski kontekst i individualno ponašanje.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 471-472)

„Kako naglašava P. Sadler, uloge neće samo precizirati zadatke koje treba napraviti i pripadajuće očekivano ponašanje, već će isto tako definirati i ostale čimbenike koji se odnose na uklapanje određene uloge u organizacijsku cjelinu, kao što su odnosi, prava i obveze, način odijevanja i ponašanja ili status.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 485) „Kao što je već naglašeno, svaki zaposlenik istovremeno može popunjavati veći broj uloga. Tako, primjerice sveučilišni profesor naizmjenično posjeduje i obnaša sljedeće uloge: *ulogu predavača tijekom izvođenja nastave studentima; ulogu ispitivača na pismenim i usmenim ispitima; ulogu istraživača prilikom provođenja znanstvenih istraživanja; ulogu autora prilikom pisanja knjiga, znanstvenih članaka i stručnih publikacija i sl*. Kada se navedenim ulogama dodaju još i privatne uloge, koje može imati svaki pojedinac (npr. otac/majka, muž/žena, djed/baka, član sportske momčadi, član humanitarne udruge itd), vidljivo je da ljudi tijekom svojih života obavljaju veliki broj uloga, te da je razumijevanje postojanja i shvaćanje potrebe za usklađivanjem različitih uloga nužno.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 487)

3.2.3. Radno mjesto

„Radno mjesto je najmanja ekonomsko-tehnička cjelina u procesu proizvodnje, odnosno mjesto gdje se odvija postupak izrade proizvoda i mjesto gdje se nalazi sam radnik. Elementi radnog mjesta su radnik, prostor za rad, oprema i stroj.“ (Buntak, Sesar, Vršić, 2013., str. 313) „Radno mjesto rezultat je grupiranja zadataka kojima je prethodilo raščlanjivanje posebnih zadataka na pojedinačne zadatke.“ (Sikavica, 2011., str. 577) „Radno mjesto može se definirati kao skup logički povezanih zadataka, grupiranih pod jedinstveni naziv neke pozicije, koji je dizajniran kako bi ga mogao obavljati pojedinac raspoređen na tu poziciju. Važno je naglasiti da radno

mjesto čine svi formalno propisani zadaci i odgovornosti koji su dodijeljeni isključivo nekom pojedincu. Radna mjesta predstavljaju najnižu razinu raščlambe organizacijske strukture, točku na kojoj završava daljnja podjela rada.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 488-489) „Na radnom mjestu čovjek provede velik dio svog života. Poznato je da radnik koji se ugodno osjeća na svom radnom mjestu, više daje. U interesu je poslodavca da njegov proizvod s kojim izlazi na tržište bude što bolji. Zato poslodavac mora radno mjesto što bolje opremiti i učiniti ga što jednostavnijim za rad. Da bi to bilo moguće, prvo treba znati što se na određenom radnom mjestu radi, kako se radi, u kojim uvjetima i s čime se radi.“ (Buntak, Sesar, Vršić, 2013., str. 313) „M. Novak pod radnim mjestom podrazumijeva prostorno ograničen dio organizacije na kojemu se nalazi sva potrebna oprema i materijalni inputi i gdje jedan ili više zaposlenika (obavljajući odgovoran posao) izvršavaju pojedinačan zadatak. Kako ističe P. Sikavica, u današnje vrijeme virtualne ekonomije i globalizacije poslovanja, prostor kao element radnog mjesta ne mora biti samo u poduzeću odnosno u organizaciji. U praksi, zaposlenici su sve češće primorani gotovo svakodnevno mijenjati svoj radni prostor odnosno čak niti nemaju svoj stalni radni kutak. To znači da dolazi do promjene mjesta rada, ali ne i do nestanka postojanja samog radnog mjesta, kako bi mnogi pomislili.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 489) „Radno mjesto je ograničen dio poduzeća na kojem se nalaze sva potrebna sredstva za rad i predmeti rada, i na kojem jedan ili više izvršilaca, obavljajući određeni posao, realiziraju pojedinačni zadatak. Radno mjesto je najmanja organizacijska jedinica u poduzeću, i prva, najniža razina grupiranja zadataka. Na radnom mjestu realizira se jedan ili više pojedinačnih zadataka. Radna mjesta se grupiraju u različite organizacijske jedinice, prema srodnosti, odnosno sličnosti poslova.

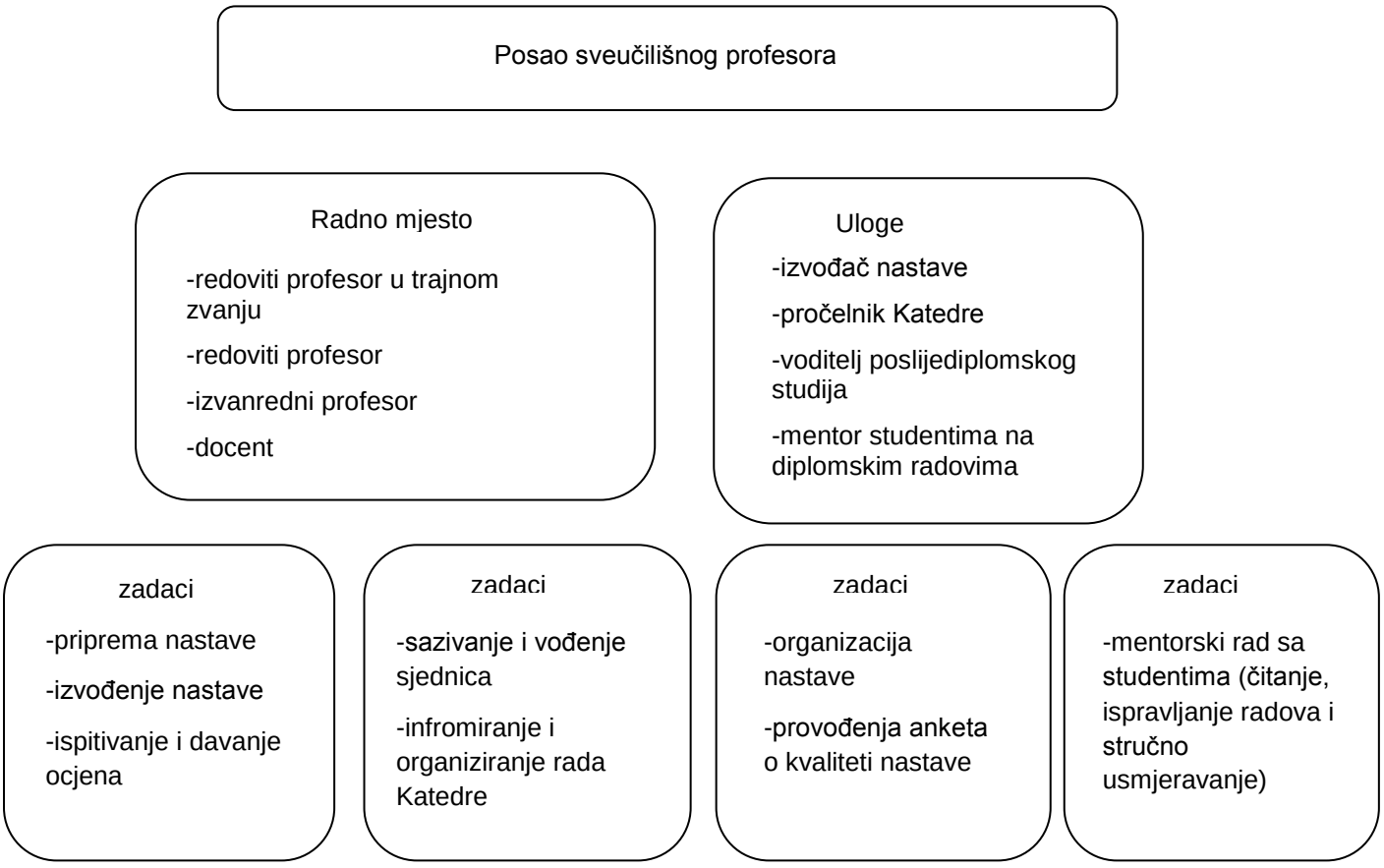
Elementi radnog mjesta jesu: čovjek, sredstva za rad i predmeti rada te prostor (čije se značenje u „novoj ekonomiji“ smanjuje).“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001., str.484-485) „Može se reći da radno mjesto sve više predstavlja skup iskustava koje pojedinac stječe tijekom obavljanja svojeg posla na različitim lokacijama. Posebice terenski rad (npr. trgovački putnik, dostavljač, konzultant) i pojava virtualnog načina obavljanja posla (npr. programer, referent u pozivnom centru, komentator) promijenili su tradicionalnu potrebu za fizičkom prisutnošću zaposlenika isključivo na jednoj lokaciji (npr. u uredu ili u tvorničkom pogonu). Treba naglasiti da je svako radno

mjesto jedinstveno, unikatno za svaku organizaciju te da ni u jednoj organizaciji ne postoje dva ista radna mjesta, nego samo više izvršitelja na određenom radnom mjestu.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 489-490)

„Radno mjesto je najmanja organizacijska jedinica u svakoj organizaciji. Radno mjesto je osnovni građevni materijal od kojeg su strukturirane sve organizacije, bez obzira na djelatnosti kojima se bave. Radno je mjesto najniža razina grupiranja pojedinačnih zadataka odnosno srodnih ili sličnih poslova i početna karika u oblikovanju organizacijske strukture.“ (Sikavica, 2011., str. 581) „Radno mjesto organizacijski je entitet jedinstven za svaku organizaciju i ni u jednoj organizaciji ne postoje dva ista radna mjesta“ (Sikavica, 2011., str. 581)

U nastavku su objedinjeni osnovni elementi posla kroz primjer. (Slika 1.)

Slika 1. Primjer odnosa između posla, radnog mjesta, uloga i zadataka sveučilišnog profesora



Izvor: izrada autora prema literaturi Hernaus, T. i Sikavica, P. (2011) *Dizajniranje organizacije.* Zagreb: Novi informator, str. 495

Kao što je vidljivo sa slike, radno mjesto profesora može biti redoviti profesor u trajnom zvanju, redoviti profesor, izvanredni profesor ili docent. Ulogu koje profesor može imati na fakultetu je: *1. Izvođač nastave – od profesora se očekuje da pripremi nastavu odnosno nastavni sadržaj te da pripremljeni nastavni sadržaj prenese svojim studentima. Također od profesora se očekuje da u toku nastave ispituje studente određeno gradivo i na temelju odgovora ocijeni studenta; 2. Pročelnik katedre – kod ove uloge zadatak profesora je da saziva i vodi sjednicu, te mora informirati i organizirati rad Katedre; 3. Voditelj poslijediplomskog studija – kod ove uloge zadaci su organizacija nastave i provođenje ankete o kvaliteti nastave te; 4. Mentor studentima na diplomskim radovima – je još jedna uloga sveučilišnih profesora. Naime, studentov zadatak je uz stečeno znanja na fakultetu napisati diplomski rad uz pomoć mentora, a profesor čita napisani rad i ispravlja, te usmjerava studenta.* Naravno osim ovih uloga, profesor ima i druge aktivnosti poput gostujućih predavanja, pisanja knjiga i slično.

„Definiranje radnog mjesta kao mjesta na kojem se obavlja posao da bi se obavio pojedinačni zadatak upućuje na potrebu razlikovanja radnog mjesta od poslova i zadataka te na potrebu razlikovanja poslova od zadataka. S tog aspekta analize, radno mjesto najmanja je organizacijska jedinica neke organizacije. S druge, pak, strane poslovi i zadaci realiziraju se na radnim mjestima. Poslovi su aktivnosti na realizaciji zadataka, a zadatak je ono što treba ostvariti, tj. zadatak je rezultat posla. Razlike između poslova i zadataka prikazuje se u tablici 5.“ (Sikavica, 2011., str. 584)

Tabela 5. Poslovi, zadaci i radno mjesto – na različitim primjerima

POSAO	ZADATAK	RADNO MJESTO
Prodavati	Prodati	Referent prodaje
Kositi travu	Pokositi travu	Hortikulturni radnik
Krojiti i šivati	Iskrojiti i ušiti	Krojač
Variti	Zavariti	Varilac
Postavljati pločice	Postaviti pločice	Keramičar
Istraživati tržište	Istražiti tržište	Referent istraživanja tržišta

Izvor: izrada autora prema literaturi Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga, str. 584

3.2. Važnost dizajna posla

„Važnost dizajna posla proizlazi iz činjenice da je posao središnji dio života svakog pojedinca, kao i društva koje ih okružuje.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 475) „Ljudi većinu svog života rade određeni posao u jednoj ili više organizaciji. Te će određeni posao imati snažan utjecaj na njihove živote. Nezamislivo je da radnosposobni pojedinci ne rade, jer time dovode u pitanje egzistencijalne potrebe kako osobne tako i svoje uže obitelji. Imajući na umu veliku važnost i ulogu posla u životima svakog pojedinca i samog društva, Hackman je pokušao navesti sljedeće razloge važnosti prakse dizajniranja posla:

- Mijenja osnovni odnos između osobe i onoga što ta osoba radi u organizaciji
- Izravno mijenja ponašanje i nastoji ga takvim i zadržati
- Nudi prilike za iniciranje različitih organizacijskih promjena
- U dugom roku, može rezultirati organizacijama koje pridaju veliku pažnju i važnost svojim zaposlenicima.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 475-476)

„Iako se zaposlenici mogu, a najčešće se i prilagođavaju lošem dizajnu posla, baš kao i lošem dizajnu organizacijske strukture, takva praksa u dugom roku dovodi do nezainteresiranosti, smanjenja motivacije, nezadovoljstva, češćih sukoba i loše komunikacije, slabijeg radnog učinka, povećanja stopa apsentizma i fluktuacije, razmještanja krivih ljudi na krive pozicije, dodatnih troškova treninga i obrazovanja kao i niz drugih negativnih posljedica.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 477)

Prednosti dobrog dizajna posla su (Management study guide, 2008.) :

- **Input zaposlenika:** Dobar dizajn posla omogućuje dobru povratnu informaciju. Zaposlenici imaju mogućnost mijenjati zadatke prema njihovim osobnim i društvenim potrebama, navikama i okolnostima na radnom mjestu.
- **Obuka zaposlenika:** Obuka zaposlenika je sastavni dio dizajna posla. Suprotno filozofiji "ostaviti ih same", dizajn posla stavlja naglasak na osposobljavanje ljudi tako da su svjesni što njihov posao zahtijeva i kako treba biti učinjeno.
- **Radni raspored / raspored odmora:** Dizajn posla nudi dobar rad i odmor jasno određujući broj sati koje pojedinac mora provesti na svom poslu.

- **Prilagođavanje:** Dobar dizajn posla omogućuje prilagodbe za fizički zahtjevne poslove, umanjujući energiju potrošenu na poslu i usklađivanjem zahtjeva za radnom snagom. „Dizajn radnog mjesta - riječ je o jednom od najistraživanijih koncepata u cijelom području organizacijskog ponašanja koji predstavlja i ključno pitanje organizacijskog dizajna, koje zadatke treba grupirati zajedno, koje vještine i kakvo je obrazovanje potrebno, koje odluke zaposlenici mogu donositi, tko s kim treba raditi i surađivati te ostala slična pitanja ključna su za efikasnost i inovativnost.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 471) „Dizajn radnog mjesta mora obuhvatiti: lokaciju radnog mjesta, razmještaj opreme, pristupačnost i preglednost opreme i tehničko-tehnološku zaokruženost.“ (Vukušić, 2016., str. 198)

4. DIMENZIJE I PRISTUPI DIZAJNIRANJA POSLA

U četvrtom poglavlju objašnjavaju se dimenzije dizajniranja posla i pristupi dizajniranja posla.

4.1. Dimenzije dizajniranja posla

4.1.1. Dimenzije dizajniranja posla

U tablici 6. navedene su četiri dimenzije posla, te svaka od dimenzija ima svoje pod dimenzije.

Tabela 6. Četiri dimenzije posla i njihove pod dimenzije

KARAKTERISTIKE ZADATKA • Autonomija planiranja rada • Autonomija odlučivanja • Autonomija radne metode • Raznolikost zadatka • Značaj zadatka • Identitet zadatka • Povratna informacija	DRUŠTVENE KARAKTERISTIKE • Društvena podrška • Pokrenuta međuzavisnost • Primljena međuzavisnost • Interakcija izvan organizacije • Povratne informacije od drugih
KARAKTERISTIKE ZNANJA • Složenost posla • Obrada informacija • Rješavanje problema • Raznolikost vještina • Specijalizacija	KONTEKSTUALNE KARAKTERISTIKE • Ergonomija • Fizički zahtjevi • Radni uvjeti • Upotreba opreme

Izvor: izrada autora prema literaturi Dubrin, A. J. (2012) *Essentials of management.* 9. izd., Mason: Cengage, str. 227

Karakteristike zadataka usredotočuju se na to kako se sam rad postiže i raspon i priroda zadataka povezanih s određenim poslom. (Dubrin, 2012., str. 227) Kako se postiže sam rad i raspon i priroda zadataka povezanih s određenim poslom. Razina autonomije, raznovrsnost zadataka, značenje, identitet i povratne informacije od posla su specifične dimenzije koje se usvajaju za proučavanje te karakteristike, nakon originalnog modela Hackmana i Oldhama (1980). (Profili, Sammarra i Innocenti, 2017., str. 144)

1. **Autonomija** - općenito odnosi se na onu količinu slobode i neovisnosti koju ima zaposlenik da izvrši svoj zadatak. (Dubrin, 2012., str. 227) Sloboda

uključuje: a) planiranje rada, b) odlučivanje, c) radne metode. Voditelj čelika s visokom autonomijom može odlučiti kada treba napraviti prognozu, donijeti odluke na temelju prognoza i odabrati metodu za izradu prognoze. (Dubrin, 2009., str. 222) „Autonomija posla stupanj u kojem posao pruža slobodu, nezavisnost i diskrecijsko odlučivanje u planiranju i načinu obavljanja posla.“ (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013., str. 215) Autonomija nudi slobodu, neovisnost i diskreciju. (Heizer, Render i Munson, 2017., str. 413):

2. **Raznolikost zadatka** - odnosi se na stupanj do kojeg posao zahtijeva radnika da koristi širok raspon zadataka, kao što menadžer tvornice čelika izrađuje prognoze, odabir zaposlenika i motiviranje radnika. (Dubrin, 2012., str.227) „Raznolikost zadataka koja se odnosi na stupanj do kojeg posao zahtijeva širok raspon zadataka. Riječ je o opsegu do kojeg pojedinac obavlja različite zadatke na svojem poslu.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 509)
3. **Značaj zadatka** - „Stupanj u kojem zadatak utječe na druge ljude unutar organizacije ili izvan nje, te na grupnu i organizacijsku uspješnost.“ (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013., str. 215) „Stupanj do kojeg posao ima utjecaj na ljude unutar organizacije, ali i na ljude izvan organizacije.“ (Hernaus i Sikavica, 2011., str. 510) Značaj zadatka odražava stupanj do kojeg posao utječe na živote ili rad drugih, bilo unutar ili izvan organizacije. (Morgeson i Humphrey, 2006., str. 1323)
4. **Identitet zadatka** - odražava stupanj do kojeg posao uključuje cijeli posao, čiji se rezultati mogu lako identificirati. (Morgeson i Humphrey, 2006., str. 1323) Audiolog koji ispituje sluh korisnicima u trgovačkom centru ima visoki identitet zadatka. Poslovni analitičar koji provodi financijsku analizu koja samo pridonosi većem izvješću ima niski identitet zadatka. (Dubrin, 2009., str. 222)
5. **Povratne informacije od posla** - „Stupanj u kojem izvršavanje radnih aktivnosti koje zahtijeva posao pruža pojedincima izravne i jasne informacije o njihovim rezultatima i uspješnosti.“ (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013., str. 215) Odnose se na opseg u kojem posao pruža izravne i jasne informacije o izvedbi zadataka. Fokus je na povratnoj informaciji izravno od samog posla, za razliku od povratnih informacija od drugih. Instalater satelitske televizije ima znatnu povratnu informaciju jer prije nego što napusti kupce kući, on ili ona zna hoće li aparat raditi. Jedna od potencijalnih frustracija u menadžerskom poslu je da

upravitelj ne zna odmah da je učinio bilo kakvo dobro, kao što je pokušaj motiviranja radnika. (Dubrin, 2012., str. 228)

Karakteristike znanja - vrste znanja, vještina i sposobnosti koje pojedinac koristi za izvršavanje posla. Složenost (poteškoća nasuprot jednostavnost posla), različitost vještina i sposobnosti koji se koristi za dobru izvedbu, obrada informacija, procesi rješavanja problema za preuzimanje odluka i stvoriti inovativne ideje, i potrebna razina specijalizacije su dimenzije koje čine drugu kategoriju radnih karakteristika. (Profili, Sammarra i Innocenti, 2017., str. 144) Očigledna dimenzija posla je potražnja za znanjem, vještinom i sposobnost stavljena na nositelja posla zbog aktivnosti ugrađene u posao. Zaštitar na ulazu u lokal mora znati razliku između prave i lažne osobne. Glavni financijski službenik mora razumjeti različite načine na koje se može istaknuti dobit. (Dubrin, 2009., str. 223)

1. **Složenost posla** - odnosi se na stupanj složenosti i teškog zadatka posla. Rad koji uključuje složene zadatke zahtijeva visoku razinu vještina. Čak i neki osnovni poslovi, poput tehničara proizvodnje, postali su složeniji zbog matematičkih i računalnih vještina potrebnih za obavljanje tih poslova. (Dubrin, 2012., str. 228) Složenost posla je u kojoj mjeri je posao višestruki i teško izvediv. Budući da složeni poslovi uključuju uporabu vještina na visokoj razini, oni imaju tendenciju da su mentalno zahtjevniji. (Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007., str. 1335)
2. **Obrada informacija** - odnosi se na stupanj do kojeg posao zahtijeva pohađanje i obradu podataka i informacija. Neki poslovi zahtijevaju višu razinu praćenja i obrada informacija od drugih. (Dubrin, 2009., str. 223) Količina obrade podataka potrebnih na poslu odražava stupanj do kojeg posao zahtijeva pohađanje i obradu podataka ili drugih informacija. Neki poslovi zahtijevaju višu razinu praćenja i aktivne obrade informacija od drugih. (Morgeson i Humphrey, 2006., str. 1323)
3. **Rješavanje problema** - odnosi se na stupanj do kojeg posao zahtijeva jedinstvene ideje ili rješenja, a također uključuje dijagnosticiranje i rješavanje ne-rutinske probleme i sprječavanje ili popravljanje pogrešaka. (Dubrin, 2009., str. 223) Rješavanje problema je mjera u kojoj posao zahtijeva izradu jedinstvenih rješenja ili ideja. (Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007., str. 1335) Kreativnost je često potrebna za učinkovito rješavanje problema. Bez

vještine rješavanje problema, radnik bi mogao biti zamijenjen softverom ili priručnikom. (Dubrin, 2012., str. 228)

4. **Raznolikost vještina** - odnosi se na opseg u kojem posao zahtijeva da zaposlenik koristi razne vještina za obavljanje posla. Raznolikost vještina i raznolikost zadatka nisu ista stvar, jer se upotreba višestrukih vještina razlikuje od izvedbe višestrukih zadataka. Vaš zadatak može biti sastavljanje PowerPoint prezentacije, a trebat će vam razne vještine kako bi se stvorio ovaj zadatak. Među vještinama bilo bi tipkanje, operativni softver, te analiza podataka. (Dubrin, 2012., str. 228) Raznolikost vještina - odražava u kojoj mjeri posao zahtijeva od pojedinca da upotrijebi različite razne vještine za dovršetak rada. (Morgeson i Humphrey, 2006., str. 1323)
5. **Specijalizacija** - Specijalizacija odražava u kojoj mjeri posao uključuje obavljanje specijaliziranih zadataka ili posjedovanje specijaliziranog znanja i vještina. (Morgeson i Humphrey, 2006., str. 1324) Specijalizacija se odnosi na opseg u kojem posao uključuje obavljanje specijaliziranih zadataka ili posjedovanje specijaliziranih znanja i vještina. Osnovni primjer bio bi stručnjak za kupnju koji kasnije postaje upravitelj nabave. (Dubrin, 2012., str. 229) Specijalizacija je mjera u kojoj posao uključuje obavljanje zadataka koji zahtijevaju specifična znanja i vještine. (Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007., str. 1335)

Društvene karakteristike - vrste i kvaliteta društvenih interakcija potrebnih za obavljanje posla. Ova kategorija obuhvaća društvenu podršku nadzornika i kolega u pružanju pomoći, savjetima i asistencijom; povratne informacije od drugih vezanih uz kvalitetu izvedbe; međuzavisnost koja odražava stupanj ovlasti posla koji ovisi o drugima, a drugi ovise o tome da dovrše posao; interakcija izvan organizacije pokazuje stupanj kontakta koji zaposlenik održava s klijentima, dobavljačima i drugim vanjskim osobama. (Profili, Sammarra i Innocenti, 2017., str. 144) Društvena obilježja odnose se na interpersonalne aspekte posla ili u kojoj mjeri posao zahtijeva interakciju s drugima. (Dubrin, 2009., 223)

1. **Društvena podrška** - odnosi se na stupanj do kojeg posao uključuje mogućnost savjetovanja i pomoći od drugih na radnom mjestu. (Dubrin, 2009., 223-224) Socijalna podrška odražava stupanj do kojeg posao pruža mogućnosti za savjet i pomoć od drugih. (Morgeson i Humphrey, 2006., str.

1324) Socijalna podrška je pružanje emocionalne ili instrumentalne pomoći, obično od vršnjaka ili nadglednika. (Parker, 2014., str. 665) Društvena podrška je mjera u kojoj posao pruža mogućnosti za dobivanje pomoći i savjeta od bilo kojeg nadzornika ili suradnika. (Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007., str. 1336)

2. **Međuzavisnost** - odražava stupanj do kojeg posao prelazi na druge - a drugi ovise o tom poslu - da bi se postigao zadatak. Vizualizirajte tim koji sastavlja prijedlog za veliki državni ugovor za izgradnju aviona. Različiti članovi tima moraju pružiti informacije o vremenu proizvodnje i troškovima, kao što je kvaliteta određene komponente pomalo ovisna o tome koliko je novca dostupna za njegovu proizvodnju. (Dubrin, 2012., str. 229) Međuzavisnost je stupanj do kojeg pojedinci trebaju blisko surađivati s drugima kako bi izvršili svoje uloge. (Parker, 2014., str. 665)
3. **Interakcija izvan organizacije** - odnosi se na to koliko posao određuje zaposlenika da komunicira s osobama izvan organizacije. Zaposlenici koji dolaze u kontakt s klijentima očito su u interakciji s vanjskim suradnicima. (Dubrin, 2012., str. 229)
4. **Povratne informacije od drugih** - odnose se na opseg u kojem drugi radnici u organizaciji pružaju informacije o izvedbi. Supervizori i suradnici su tipični izvori povratnih informacija, no povratne informacije mogu se dobiti i kod onih izvan neposrednog radnog područja. (Dubrin, 2009., 225) Povratne informacije od drugih odražavaju stupanj do kojeg drugi u organizaciji pružaju informacije o izvedbi. (Morgeson i Humphrey, 2006., str. 1324)

Kontekstualne karakteristike odnose se na postavljanje ili okruženje posla, kao što je rad na ekstremnim temperaturama. (Dubrin, 2012., str. 229) Kontekstualne karakteristike - fizički opis radnog mjesta i tehnološki uvjeti u kojima se izvršavaju zadaci: ergonomija, fizički zahtjevi, uvjeti rada (temperatura, buka, gustoća radnog prostora, itd.) i oprema su opisi ove kategorije. (Profili, Sammarra i Innocenti, 2017., str. 144)

1. **Ergonomija** - pokazuje stupanj do kojeg posao omogućuje ispravni položaj ili kretanje odnosno pravac. (Dubrin, 2012., str. 229) Cilj ergonomije je smanjiti fizički napor zaposlenika. Ergonomija se stoga usredotočuje na ishode poput smanjenja fizičkog umora, bolova i boli te pritužbi na zdravlje. (Noe, et al.,

2011., str. 113) Također, cilj ergonomije je iskoristiti najbolje sposobnosti zaposlenika, istovremeno zadržavajući zdravlje i dobrobit zaposlenika. Posao ne smije nikada ograničavati zaposlenika ili kompromitirati sposobnosti zaposlenika ili tjelesno i duševno zdravlje zbog slabog posla. (Russell i Taylor, 2011., str. 334) Ergonomija se prvenstveno odnosi na fiziološke aspekte dizajna posla. Fiziologija govori o načinu na koji tijelo funkcionira. To uključuje dva aspekta: prvi aspekt je kako se osoba povezuje sa svojim neposrednim radnim područjem, te drugi aspekt je kako ljudi reagiraju na uvjete okoliša. (Slack, Jones i Johnston, 2013., str. 262)

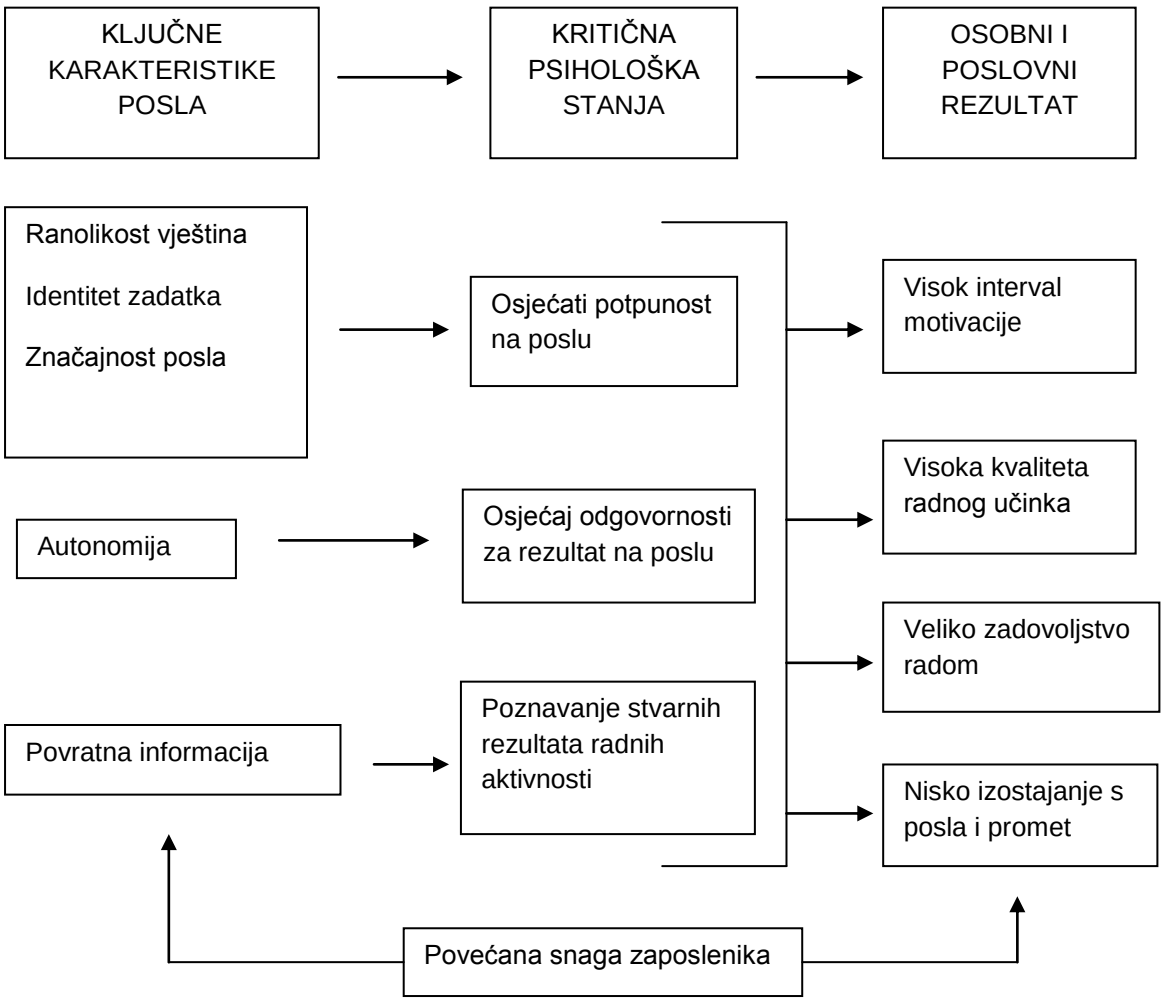
2. **Fizički zahtjevi** - odnose se na razinu fizičke snage, izdržljivosti, napora i aktivnosti. (Dubrin, 2012., str. 229) Fizički zahtjevi odražavaju količinu fizičke aktivnosti ili truda potrebnih za posao. (Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007., str. 1337)
3. **Radni uvjeti** - odražavaju okolinu u kojoj se obavlja posao. To uključuje prisutnost zdravstvenih opasnosti i buke, temperature i čistoće radne okoline. (Morgeson i Humphrey, 2006., str. 1324) Radni uvjeti odražavaju aspekte radnog okruženja kao što su zdravstvene opasnosti, temperatura i buka. (Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007., str. 1337)
4. **Upotreba opreme** - odražava raznolikost i složenost tehnologije i opreme koja se koristi u poslu. (Morgeson i Humphrey, 2006., str. 1324)

U nastavku se objašnjava jedan odabrani model dimenzija posla.

4.1.2. Teorija karakteristike posla

Teorija karakteristike posla je model koji pokazuje kako posao učiniti motiviranijim. (Noe, et al., 2011., str. 109) Model su razvili J. Richard Hackman i Greg Oldham. (Robbins i Judge, 2013., 240-241) Na slici 2. je prikazana teorija karakteristike posla.

Slika 2. Teorija karakteristike posla



Izvor: izrada autora prema literaturi Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2013) *Organizational behavior*. 15. izd., New Jersey: Pearson, str. 241

Na slici 2. je prikazana teorija karakteristike posla. Prve tri dimenzije (raznolikost vještina, identitet zadatka i značajnost posla) se kombiniraju kako bi se stvorio smislen rad koji će biti važan, koristan i vrijedan truda. Posao s velikom autonomijom pružaju osjećaj osobne odgovornosti za rezultate te ako posao omogućuje povratne informacije zaposlenici će znati koliko učinkovito obavljaju posao. Teorija karakteristike posla predlaže da pojedinci dobiju interne nagrade kada osobno saznaju da su dobro obavili zadatak do kojeg im je stalo. Što su ta tri psihološka stanja prisutna, to će biti veća motivacija, izvedba i zadovoljstvo te manja odsutnost i vjerojatnost odlaska. Mnogo je dokaza poduprlo teoriju karakteristike posla da prisustvo niza osobina - raznolikost vještina, identitet posla, značajnost zadatka,

autonomija i povratne informacije - generiraju viši i zadovoljavajući posao. (Robbins i Judge, 2013., str. 241-242)

Teorija karakteristika posla nam kaže da možemo opisati bilo koji posao u smislu pet osnovnih dimenzija posla (Robbins i Judge, 2013., 240-241):

1. **Raznolikost vještina** - u kojoj mjeri posao zahtijeva razne vještine za obavljanje zadatka koji su uključeni (Noe, et al., 2011., str. 109). Stupanj do kojeg posao zahtijeva različite aktivnosti, tako da radnik može koristiti niz različitih vještina i talenata. (Robbins i Judge, 2013., str. 240) „Raznolikost vještina – mjera do koje radno mjesto zahtijeva obavljanje niza raznolikih djelatnosti, pa zato radnik može koristiti nekoliko različitih vještina i talenata. Recimo, *primjer radnog mjesta s visokom razinom raznolikosti vještina bio bi posao vlasnik – voditelj garaže*, koji obavlja električne popravke, obnavlja motore, obavlja limarske radove i komunicira s klijentima. *Radno mjesto s niskom razinom u toj dimenziji bio bi posao radnika u autolimarskoj radionici koji osam sati dnevno lakira automobile*." (Robbins i Judge, 2010., str. 226)

2. **Identitet zadatka** - stupanj do kojeg posao zahtijeva dovršavanje cijelog dijela od početka do kraja (naprimjer rješavanje žalbe klijenta). (Noe, et al., 2011., str. 109) Stupanj do kojeg posao zahtijeva završetak cijelog i prepoznatljivog djela. (Robbins i Judge, 2013., str. 240) „Mjera do koje radno mjesto zahtijeva izvršavanja potpunog i prepoznatljivog radnog zadatka. *Primjer radnog mjesta s viskom razinom identiteta bio bi posao stolar koji dizajnira komad namještaja, bira drvo, izrađuje komad i dovodi ga do savršenstva. Radno mjesto s niskom razinom u toj dimenziji bio bi posao radnika u tvornici namještaja koji na tokarskom stroju izrađuje samo noge za stolove."* (Robbins i Judge, 2010., str. 226)

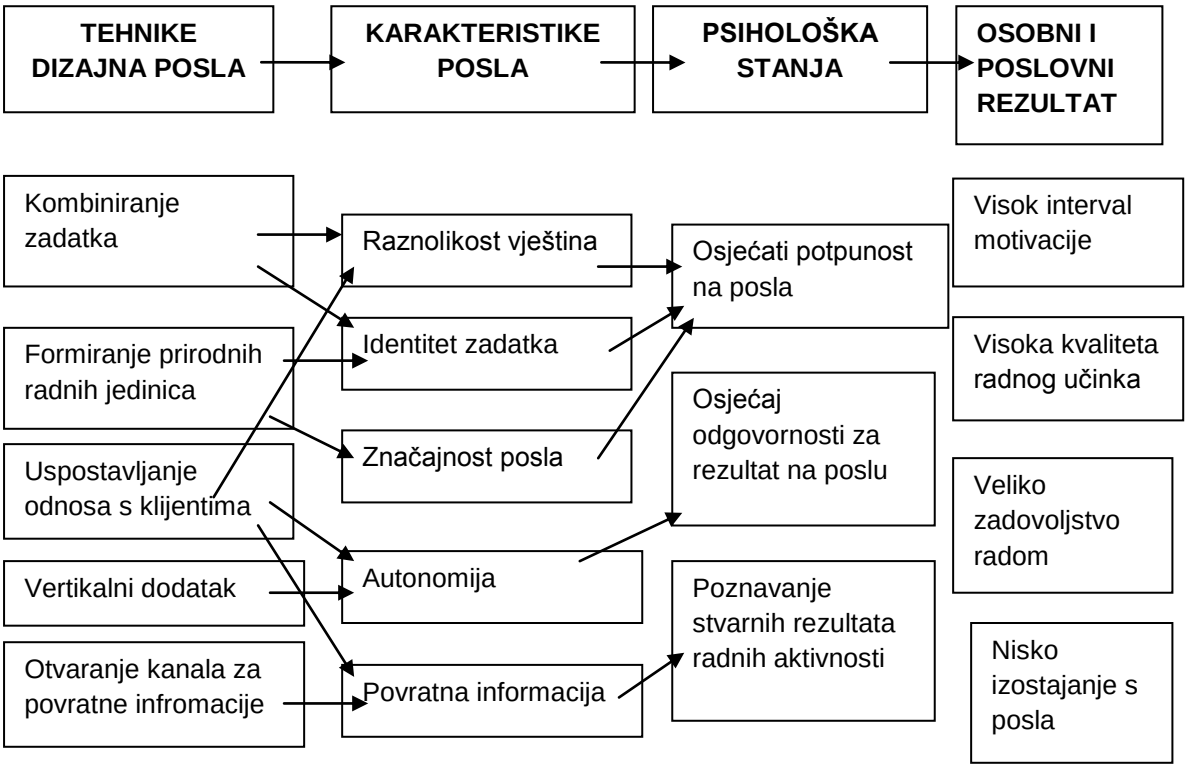
3. **Značajnost zadatka** - koliko posao ima važan utjecaj na živote drugih ljudi. (Noe, et al., 2011., str. 109) Stupanj do kojeg posao utječe na život ili rad drugih ljudi. (Robbins i Judge, 2013., str. 240) „Mjera do koje radno mjesto bitno utječe na živote i rad drugih ljudi. *Primjer radnog mjesta s visokom razinom značajnosti bio bi posao medicinske sestre koja se brine za razne potrebe pacijenata na odjelu intenzivne njege. Radno mjesto s niskom razinom u toj dimenziji bio bi posao podvornika koji mete podove u istoj bolnici."* (Robbins i Judge, 2010., str. 226)

4. **Autonomija** - stupanj do kojeg posao omogućuje pojedincu da donosi odluke o načinu obavljanja posla. (Noe, et al., 2011., str. 109) Stupanj do kojeg posao pruža radniku slobodu, neovisnost i diskreciju u raspoređivanju rada i određivanju postupaka u provedbi. (Robbins i Judge, 2013., str. 240-241) „Mjera do koje radno mjesto pruža pojedincu znatnu slobodu, neovisnost i diskreciju u raspoređivanju svojih radnih zadataka i određivanju procedura za njihovo izvršenje. *Primjer radnoga mjesta s visokom razinom autonomije je posao trgovca koji svaki dan određuje vlastiti radni raspored i bez nadzora bira najefikasniju prodajnu strategiju za svakog kupca. Radno mjesto s niskom razinom u toj dimenziji bio bi posao trgovca koji svaki dan dobiva popis kontakata i mora provesti standardizirani prodajni scenarij sa svakim potencijalnim klijentom.*“ (Robbins i Judge, 2010., str. 226)

5. **Povratna informacija** - opseg u kojem osoba prima informacije o učinkovitosti izvedbe. (Noe, et al., 2011., str. 109) Predstavlja stupanj do kojeg obavljanje radnih aktivnosti stvara izravne i jasne informacije o vlastitoj izvedbi. (Robbins i Judge, 2013., str. 241) „Mjera do koje izvođenje radnih djelatnosti, zahtijevanih na radnom mjestu, rezultira izravnim i jasnim informiranjem pojedinca o učinkovitosti njegove performanse. *Primjer radnog mjesta s visokom razinom povratnih informacija je posao tvorničkog radnika koji sastavlja iPod uređaje te ih zatim provjerava kako bi utvrdio rade li ispravno. Radno mjesto s niskom razinom povratnih informacija bio bi posao istoga tvorničkog radnika koji bi poslije sastavljanja iPoda, uređaj morao proslijediti inspektoru za kontrolu kvalitete, koji bi provjerio rad li ispravno i obavio potrebna podešavanja.*“ (Robbins i Judge, 2010., str. 226-227)

Poslovi koji su dizajnirani isključivo na podjeli rada, znanstvenog menadžmenta ili čak čisto ergonomska načela mogu otuđiti ljude koji ih izvode. Dizajn posla trebao bi također uzeti u obzir želju pojedinaca da ispune svoje potrebe za samopoštovanjem i osobni razvoj. U tablici se preporučuje niz "tehnika" dizajna posla kako bi se moglo utjecati na određene "jezgrene" karakteristike posla. (Slack, Jones i Johnston, 2013., str. 263-264)

Slika 3. Tipičan bihevioralni model dizajna posla



Izvor: izrada autora prema literaturi Slack, N., Jones, A. B. i Johnston, R. (2013) *Operations Management.* 7. izd., London: Pearson str. 264

Na slici 3. je prikazan tipičan bihevioralni model dizajna posla. Osnovne karakteristike posla se drže da utječu na različita pozitivna "mentalna stanja" prema poslu. Zauzvrat se pretpostavlja da daju određene rezultate izvedbe. Tehnike zahtijevaju objašnjenja (Slack, Jones i Johnston, 2013., str. 264):

- Kombiniranje zadataka znači povećanje broja aktivnosti dodijeljenih pojedincima,
- Formiranje prirodnih radnih jedinica znači povezivanje aktivnosti koje čine jedinstvenu cjelinu,
- Uspostavljanje odnosa s klijentima znači da osoblje izravno kontaktira svoje interne klijente,
- Vertikalni dodatak znači uključivanje "neizravne" aktivnosti (kao što je održavanje),
- Otvaranje kanala za povratne informacije znači da interni korisnici izravno prenose percepciju.

4.2. Pristupi dizajniranja posla

U nastavku su navedeni i objašnjeni osnovni pristupi dizajniranja posla, trendovi dizajna posla, timski pristupi dizajnu posla, priželjkivanje radnog mjesta, te predviđanja budućeg radnog mjesta.

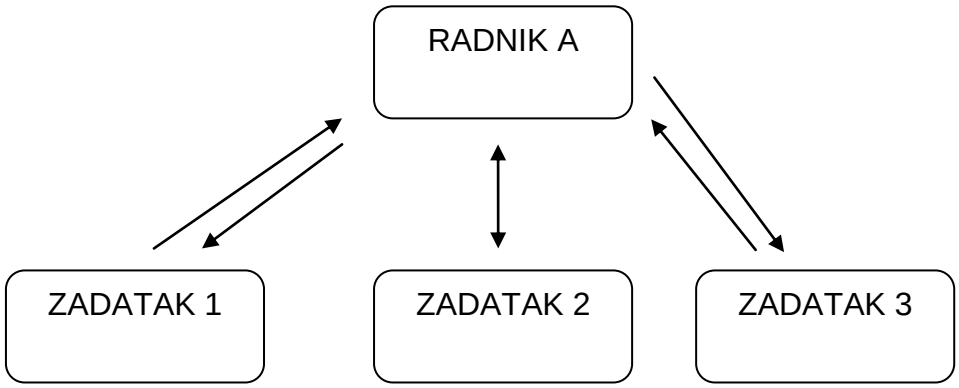
4.2.1. Osnovni pristupi

Osnovni pristupi dizajniranja posla su: **proširivanje posla**, **rotacija posla** i **obogaćivanje posla**.

4.2.1.1. Proširivanje posla

Proširivanje posla znači davanje radniku veći dio ukupnog zadatka. To predstavlja horizontalno opterećenje - dodatni rad je na istoj razini vještina i odgovornosti kao i izvorni posao. Cilj je učiniti posao zanimljivijim povećanjem raznolikosti potrebnih vještina. Na primjer, posao radnika u proizvodnji se može proširiti tako da je on ili ona odgovorna za niz aktivnosti umjesto samo jedne aktivnosti. (Stevenson, 2015., str. 291) Na slici 4. je prikazan pristup proširivanje posla.

Slika 4. Proširivanje posla



Izvor: izrada autora prema literaturi Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013) Nematerijalna motivacija u funkciji i upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik.* [Online] 7 (2/6). str. 214

„Strategija kojom se može pobijediti dosada u obavljanju jednostavnih i specijaliziranih poslova jest proširivanje posla, tj. povećanje broja operacija koje osoba obavlja kako bi se povećalo njezino zadovoljstvo poslom. Prema konceptu proširivanje posla, *vrtlar bi bio zadovoljniji svojim poslom ako uobičajenoj košnji*

travnjaka dodamo i poslove poput obrezivanja ukrasnog grmlja, grabljanja lišća i metenja pločnika. Neka istraživanja idu u prilog tezi da proširivanje posla vodi k većem zadovoljstvu poslom, a neka je osporavaju. No, usprkos tome, programi proširenja posla uspješniji su u povećanju zadovoljstva poslom nego programi rotacije posla." (Certo i Certo, 2009., str. 393) „Proširenjem posla radnik se ne treba seliti odnosno rotirati s jednog radnog mjesta na drugo, već se njegovo radno mjesto proširuje novim poslovima i zadacima. Ako je, npr., *do tada obavljao samo zadatke A, sada mu se radno mjesto proširuje novim zadacima B, C itd., tako da on sada, na svom radnom mjestu obavlja veći broj zadataka.*" (Sikavica, 2011., str. 598)

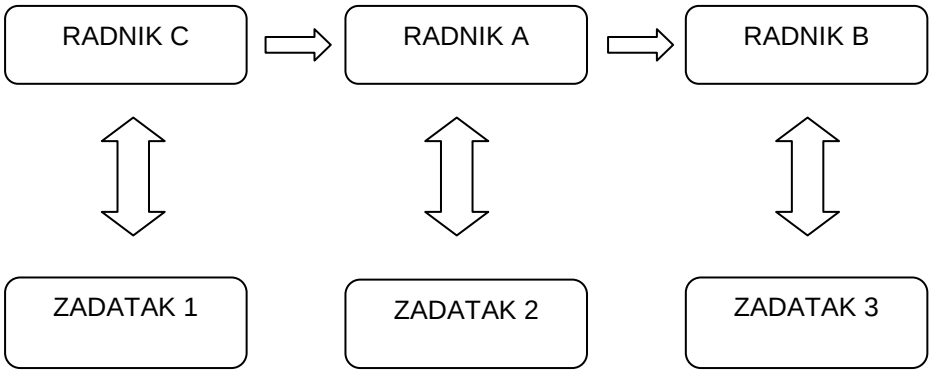
Proširenje posla je proces kombiniranja i slaganja više sličnih specijaliziranih zadataka u jedan posao koji se dodjeljuje jednom izvršitelju. Npr., *radnik na stroju dobiva poslove održavanja strojeva i kontrole kvalitete proizvoda.* (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013., str. 215) „Proširenje posla je proces kombiniranja i dodjeljivanja više sličnih specijaliziranih zadataka u jedan posao koji se dodjeljuje jednom izvršitelju. To je horizontalno širenje poslova kojem je svrha uvođenje zanimljivosti i raznolikosti u repetitivne poslove kako bi se smanjili njihovi negativni demotivirajući učinci i otklonila dosada i monotonija koja ih obično prati." (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001., str. 474) Najočitija metoda postizanja barem nekih ciljeva dizajna ponašanja jest dodjeljivanjem većeg broja zadataka pojedincima. Ako su ti dodatni zadaci potpuno iste vrste kao i oni u izvornom poslu, ta se promjena zove proširivanje posla. Ljudi koji obavljaju povećani posao, neće ponoviti zadatke tako često, što bi moglo učiniti da je posao malo manje monoton. (Slack, Chambers i Johnston, 2010., str. 246)

Proširivanje poslova je horizontalno širenje posla. Dizajner posao dodaje i druge srodne zadatke na posao tako da radnik proizvodi dio konačnog proizvoda koji on ili ona može prepoznati. Na primjer, *radnik montaže dobiva dodatne zadatke koji dovršavaju dio konačnog proizvoda, što omogućuje radniku iskustvo ponosa u konačnom proizvodu.* Radnik tada može ukazati na konačni proizvod i ponositi se dijelom za koji je bio odgovoran. (Reid i Sanders, 2013., str. 416) Proširivanje posla odnosi se na širenje vrsta zadataka. Cilj ovog pristupa je da posao postaje manje ponavljajući, a više zanimljiviji. (Noe, et al., 2011., str. 110) Proširivanje posla se zove i horizontalno proširivanje posla i dodaje slične zadatke u opis posla. Naprimjer, *radnik koji čisti sudoper također mu je dodijeljen posao čišćenja toaleta.* (Hill, 2012., str. 179)

4.2.1.2. Rotacija posla

Rotacija posla znači da radnici povremeno razmjenjuju radna mjesta. Tvrtka može koristiti ovaj pristup kako bi izbjegao monotoniju. Najbolje je kad se radnici mogu premjestiti na zanimljivije poslove. Rotacija posla omogućuje radnicima širenje svog iskustva i omogućuje im da se popune za druge u slučaju bolesti ili odsutnosti. (Stevenson, 2015., str. 291) Na slici 5. je prikazan primjer rotacije posla.

Slika 5. Rotacija posla



Izvor: izrada autora prema literaturi Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013) Nematerijalna motivacija u funkciji i upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik.* [Online] 7 (2/6). str. 214

„Rotacijom zaposlenika s jednog radnog mjesta na drugo radnik obavlja poslove i zadatke drugog radnog mjesta pa se time povećava broj zadataka koje on obavlja odnosno povećava se obujam radnog mjesta. *Ako osobu s radnog mjesta A rotiramo na radno mjesto B, a osobu s radnog mjesta B na radno mjesto C itd., povećava se obujam zadataka koje zna obavljati svaka od tih osoba*.“ (Sikavica, 2011., str. 598) „Prvi značajni pokušaj svladavanja dosade na poslu bila je rotacija posla – premještanje radnika s jednog radnog mjesta na drugo kako ne bi tijekom dužeg razdoblja obavljali samo jedan specijaliziran posao. Na primjer, *vrtlar ne bi samo kosio travnjak, već i podrezivao ukrasno grmlje, grabljao lišće i meo pločnike.* Iako su programi rotacije posla dokazano povećali organizacijsku proizvodnost, većina ih je neefikasna kao motivacijska strategija jer ljudima s vremenom dosade i ti drugi poslovi. Programi rotacije posla efikasni su, međutim, za postizanje nekih drugih organizacijskih ciljeva, poput obuke, jer osobi daju pregled nad radom različitih organizacijskih jedinica.“ (Certo i Certo, 2009., str. 392)

Rotacija posla je periodično pomicanje ljudi s jednog specijaliziranog posla na drugi. Time se sprječava monotonija i dosada. Rotacija se može obavljati tako da tijekom radnog dana pojedinac radi nekoliko sati na jednom poslu, zatim prelazi na drugi pa na treći. Tako se rotacija također može obavljati na duže vremensko razdoblje. Kod rotacije je bitna fleksibilnost radnika koji mogu obavljati sve poslove u jednoj grupi poslova. (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013., str. 214-215) Ako zaposlenici pate od rutinskog rada, jedna alternativa je rotacija posla ili periodično pomicanje zaposlenika s jednog zadatka na drugi sa sličnim zahtjevima za vještinama na istoj organizacijskoj razini. Mnoge proizvodne tvrtke usvojile su rotaciju zaposlenika kao način povećanja fleksibilnosti i izbjegavanja otpuštanja. Iako je rotacija posla često koncipirana kao aktivnost za proizvodne linije i proizvodne djelatnike, mnoge organizacije koriste rotaciju posla za nove menadžere kako bi im pomogla da dobiju sliku cjelokupnog poslovanja. Snage rotacije posla su da smanjuju dosadu, povećavaju motivaciju i pomažu zaposlenicima da bolje razumiju kako njihov rad pridonosi organizaciji. Međutim, rotacija posla ima nedostatke. Troškovi obuke se povećavaju, a premještanje radnika u novu poziciju smanjuje produktivnost. Rotacija posla također stvara poremećaje kada se članovi radne skupine moraju prilagoditi novom zaposleniku. Nadzornici također trebaju provesti više vremena odgovarajući na pitanja i nadgledati rad nedavno zaposlenih zaposlenika. (Robbins i Judge, 2013., str. 243-244) Rotacija posla znači pomicanje pojedinaca periodično između različitih skupova zadataka kako bi se osigurala razlika u njihovim aktivnostima. Kada je uspješna, rotacija posla može povećati fleksibilnost vještina i dati mali doprinos smanjivanju monotonije. Ipak, ne smatra se univerzalno korisnim za management jer može narušiti glatki tok rada ili za ljude koji obavljaju poslove jer može ometati njihov ritam rada. (Slack, Chambers i Johnston, 2010., str. 246) „Rotacija posla periodična promjena poslova, odnosno radnih zadataka oblikovanih i dodijeljenih pojedinim radnicima. Postupak kojim se zahtijeva od pojedinca da nauči nekoliko različitih poslova u radnoj grupi ili odjelu i izvršava svaki za određeno razdoblje. Jedan je od oblika proširivanja znanja i posla usmjeren na smanjivanje i otklanjanje negativnih posljedica besmislenog rada, monotonije i dosade kod usko specijaliziranih i rutinskih poslova.“ (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001., str. 505)

Rotacija posla izlaže radnika na druge poslove u radnom sustavu. Rotacija omogućuje radnicima da vide kako se output s njihovog prethodnog zadatka

upotrebljava kasnije u proizvodnom ili uslužnom sektoru. Radnici imaju veću sliku i imaju bolje poznavanje cjelokupnog radnog sustava. Rotacija posla pruža veću fleksibilnost za tvrtku, budući da su njezini radnici unaprijedili vještine. (Reid i Sanders, 2013., str. 416) Rotacija posla zapravo ne preoblikuje posao, već pomiče zaposlenike između nekoliko različitih poslova. (Noe, et al., 2011., str. 110) Rotacija posla je kretanje radnika između različitih poslova u organizaciji. Pristup rotacije posla može poboljšati komunikaciju, povećati razumijevanje procesa, te smanjiti stres i dosadu. Rotacija posla može također spriječiti zamor mišića i smanjiti ozljede na radnom mjestu. (Hill, 2012., str. 180)

4.2.1.3. Obogaćivanje posla

Obogaćivanje posla uključuje povećanje razine odgovornosti za planiranje i koordinaciju. Primjer, trgovci u supermarketima upravljaju redoslijedom robe, prema tome se povećava njihova odgovornost. Obogaćivanje posla fokusira se na motivirajući potencijal zadovoljstva radnika. (Stevenson, 2015., str. 291) Riječ je o procesu koji vertikalno širi posao, uključujući u njega više različitih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja tako da povećava mogućnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja, te omogućava individualni rast i razvoj. (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013., str. 214-215)

„Obogaćivanjem radnog mjesta radnom se mjestu ne dodaju samo nove aktivnosti već, što je još mnogo važnije, povećavaju mu se ovlasti i odgovornosti, a to je u izravnoj vezi s povećanjem dubine radnog mjesta. Ako se, npr., *jedan ministar u vladi imenuje potpredsjednikom vlade, tada je njegovo radno mjesto obogaćeno, tj. povećana mu je dubina u smislu većih ovlasti, ali i odgovornosti koje sada ima.*“ (Sikavica, 2011., str. 598) Obogaćivanje posla proširuje poslove povećanjem stupnja do kojeg radnik kontrolira planiranje, izvršenje i procjenu rada. Obogaćeni posao organizira zadatke koji omogućuju radniku potpunu aktivnost, povećava slobodu i neovisnost zaposlenika, povećava odgovornost i daje povratne informacije kako bi pojedinci mogli procijeniti i ispraviti vlastitu izvedbu. Neke novije verzije obogaćivanja posla posebno se usredotočuje na poboljšanje smislenosti rada. Jedna od metoda je povezati iskustva zaposlenika s rezultatima kupaca, pružajući zaposlenicima priče s korisnicima koji su imali koristi od proizvoda ili usluga tvrtke. Proizvođač medicinskih proizvoda Medtronic poziva ljude da opišu kako su Medtronicovi proizvodi poboljšali ili čak spašavali njihove živote i podijelili ove priče sa zaposlenicima tijekom godišnjih

sastanaka, pružajući snažan podsjetnik na utjecaj njihovog posla. Druga metoda za poboljšanje smislenosti rada je pružanje zaposlenika uz programe zajedničkog savjetovanja. Mnoge organizacije osigurava obogaćivanje posla kroz obuku kako bi naučili nove vještine, a preko rotacije posla obavljanje novih zadataka na drugoj poziciji. (Robbins i Judge, 2013., str. 244-245)

Obogaćivanje posla ne samo da znači povećanje broja zadataka, nego i dodjeljuje i dodatne poslove koji uključuju više odlučivanja, veću autonomiju i veću kontrolu nad poslom. (Slack, Chambers i Johnston, 2010., str. 246) „Obogaćivanje posla uključuje horizontalno i vertikalno širenje posla, povećanje izazovnosti i kompleksnosti zadataka, samoodlučivanja, odgovornosti i autonomije u njegovu izvršavanje. Jedan je od poznatih i vrlo raširenih načina povećanja interesa, motivacije, kreativnosti i angažiranja zaposlenih restrukturiranjem i redizajniranjem rada.“ (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001., str. 351)

Obogaćivanje posla je vertikalno širenje posla. Okomito širenje posla kroz povećanu odgovornost radnika. Na primjer, *radnici znaju da moraju ispuniti 100 modela A, 50 modela B i 150 modela C u jednom tjednu, ali slijed je do njih. Mogu učiniti sve C, a zatim B, a zatim A, i tako dalje, sve dok posao završi u tjedan dana.* Ili na primjer, *radnici obavljaju vlastitu inspekcije prije nego što dio ili proizvod prenesu u sljedeću radnu stanicu. Ova procedura ulijeva ponos u output i radnik obavlja poslove koji se obično obavljaju na višoj razini u organizaciji.* (Reid i Sanders, 2013., str. 416) Obogaćivanje posla je osnaživanje radnika dodavanjem više ovlasti za odlučivanje odnosno donošenja odluka. *Za prodavača u trgovini, obogaćivanje poslova može uključivati ovlasti za rješavanje problema kupaca, uključujući i ovlasti za odlučivanje o izdavanju povrata ili zamjeni robe.* (Noe, et al., 2011., str. 110) *Kod pristupa obogaćivanja posla dodaje se više prava odlučivanja i ovlasti. Radniku je dodijeljen dio posla od šefa. Naprimjer, radniku se mogu dodati odgovornosti za sastavljanje rasporeda i provjeru postupka čišćenja kupaonice za druge radnike.* (Hill, 2012., str. 179)

4.2.2. Timski pristupi dizajnu posla

Druga mogućnost za dizajn posla je korištenje timova umjesto pojedinaca za određene zadatke. **Timovi za rješavanje problema, timovi za posebne namjene i osobno usmjereni timovi** su tri različite vrste timova zaposlenika.

4.2.2.1. Timovi za rješavanje problema

Timovi za rješavanje problema su male grupe zaposlenika koji se sastaju, identificiraju, analiziraju i rješavaju operacijski problem. Tim se može sastavi jednom tjednom, tijekom normalnog radnog vremena. Tim analizira problem, prikuplja podatke, razvija alternativna rješenja, a zatim predlaže rješenje za viši management. Management tada odlučuje hoće li ili ne koristiti predloženo rješenje. Svrha timova za rješavanje problema je korištenje znanja zaposlenika o operativnim postupcima. Menadžment ne može znati toliko o detaljnim poslovima kao i zaposlenici koji svakodnevno obavljaju posao. (Reids i Sanders, 2013.,str. 416-417)

„Uprava se svakodnevno suočava s mnogim organizacijskim problemima, primjerice, proizvodnja proizvoda koji ne zadovoljavaju željenu kvalitetu, radnici koji zabušavaju i nisu poduzetni te menadžeri koji svoje odluke temelje na netočnim informacijama. Uprava obično za rješavanje ovakvih ozbiljnih problema oformi posebne timove. Tim koji je oformljen s ciljem rješavanjem nekog specifičnog problema u organizaciji naziva se timom za rješavanje problema. Tipični tim za rješavanje problema broji 5 do 12 članova i osniva se kako bi se raspravilo o načinima na koje se može poboljšati kvaliteta u svim fazama proizvodnje u organizaciji, organizacijski procesi učiniti učinkovitijima ili poboljšati cjelokupno radno okruženje. Kad je problem zbog kojeg je uprava osnovala tim riješen, tim se obično raspušta.“ (Certo i Certo, 2009., str, 416)

4.2.2.2. Timovi za posebne namjene

Timovi za posebne namjene rješavaju pitanja od velikog značaja za tvrtku. Tim je kratkoročan, posebna borbena grupa s fokusiranim dnevnim redom. Članovi tima za posebne namjene obično predstavljaju nekoliko funkcionalnih područja za ukupni prikaz problema. Na primjer, sveučilište bi moglo koristiti tim za posebnu namjenu za uzeti novog visokog administratora. Tim ima određeni zadatak i ograničen vremenski okvir za obavljanje tog zadatka. (Reid i Sanders, 2013., str. 417) Tim za posebnu namjenu stvara se izvan formalne organizacijske strukture kako bi se poduzeo projekt od posebne važnosti ili kreativnosti. (Daft, Kendrick i Vershinina, 2010., str. 691) Timovi posebne namjene usredotočuju se na određenu svrhu i raspuštaju se nakon dovršetka projekta. (Daft, 2015., str. 295)

4.2.2.3. Osobno usmjereni ili samoupravljački timovi

Osobno usmjereni timovi ili samoupravljački timovi su dizajnirani kako bi se postigla visoka razina uključenosti zaposlenika i integrirani timski pristup. Osobno

usmjereni timovi je skupina ljudi koji zajedno rade na svoj način prema zajedničkom cilju kojeg je tim definirao. (Reid i Sanders, 2013., str. 417)

Osobno usmjereni timovi su dizajnirani kako bi se postigla viša razina timskog rada i uključenost zaposlenika. Iako takvi timovi nemaju ovlasti za donošenje svih odluka, oni su obično ovlašteni za promjene u radnim procesima pod njihovom kontrolom. Temeljni koncept je da su radnici koji su bliski procesu i imaju najbolje znanje o tome, bolje od menadžmenta da bi učinili najučinkovitije promjene u poboljšanju procesa. Da bi tim funkcionirao ispravno, članovi tima moraju biti osposobljeni za kvalitetu, poboljšanje procesa i timski rad. Ovakvi timovi imaju niz prednosti. Jedna je da je potrebno manje menadžera, vrlo često jedan menadžer može upravljati s više timova. (Stevenson, 2015., str. 292-293) „Samoupravljački tim je tim koji planira, organizira, utječe i kontrolira vlastitu radnu situaciju uz minimalne intervencije i smjernice uprave. Ovako kreativno osmišljen tim je visoko integrirana skupina nekoliko vještih pojedinaca koje se osposobljava za unakrsno djelovanje i koji imaju odgovornost i ovlasti obaviti određeni zadatak. Samoupravljački tim je obično odgovoran za obavljanje zadatka u cijelosti, a ne samo za njegove pojedine dijelove, pa ga se smatra važnim novim načinom strukturiranja rada, upravljanjem i nagrađivanjem. Budući da takvim timovima treba minimalno uplitanje uprave, menadžerima ostaje vremena za obavljanje ostalih upravljačkih aktivnosti, poput strateškog planiranja.“ (Certo i Certo, 2009., str. 416-417) Osobno usmjereni timovi, iako ne potpuno nezavisni, obično su ovlašteni donositi odluke i promjene u odnosu na procese u svom radnom području. Ovaj stupanj odgovornosti temelji se na povjerenju i upravnom uvjerenju da ljudi koji su najbliži procesu rada znaju kako to učiniti najbolje. (Russell i Taylor, 2011., str. 323)

4.3. Trendovi koji utječu na dizajn radnog mjesta

Trendovi koji utječu na dizajn radnog mjesta su (HOK, 2017.):

1. **Kvaliteta ljudskog kadra se smanjuje**

Mnoge velike zemlje - uključujući SAD, Kinu, Japan, Njemačku i Italiju - suočit će se s nedostatkom ljudstva jer radna snaga tih zemalja stari te uzrokuje smanjenje stope rasta. Očekuje se da će radna snaga u Sjedinjenim Američkim Državama rasti za samo 0,7% u razdoblju od 2010. do 2020. godine. Vještine za koje se predviđa da će biti tražene uključuju poslovno upravljanje, pravne, prodajne/marketinške, operativne i tehničke računalne sposobnosti. Nedostatak ljudskog potencijala tvrtkama će

predstavljati izazov u pronalaženju i zadržavanju najboljih ljudi. Zaposlenike će biti potrebno angažirati radnim mjestima koja podržavaju njihove želje i potrebe. Stvaranje živahnih uredskih uvjeta jedna je od taktika za zapošljavanje i zadržavanje ljudstva. Pružanje fleksibilnosti i izbora za gdje, kada i kako se posao odvija također je presudan za privlačenje najboljih i najbistrijih ljudi.

2. Važnost angažiranja zaposlenika

Angažirani zaposlenici mogu podići bilancu tvrtke čak do 20%. Takvi zaposlenici ulažu emocije i usredotočeni su na stvaranje novih vrijednosti za svoje tvrtke. Međutim, u anketi provedenoj u 142 zemlje, samo 13% zaposlenih iskazalo je osjećaje vezane uz svoj posao. Nezavisni zaposlenici - oni koji su negativno ili čak neprijateljski nastrojeni prema svojim tvrtkama–brojčano nadmašuju angažirane zaposlenike u omjeru od gotovo dva naprema jedan. Tvrtke s neovisnim zaposlenicima imaju 30 do 50% više prihoda. Radni prostor može pokrenuti zaposlenike djelujući kao komunikacijski alat koji pomaže u obilježavanju individualnih ili timskih doprinosa, prijenosu organizacijskih svrha ili ciljeva i pružanju prostora za učinkovitu suradnju. Uključivanje zaposlenika u dizajn ili osvježavanje radnog prostora također pruža odličnu priliku za angažman.

3. Više ljudi radi na daljinu, a ne za svojim stolovima

U bilo kojem trenutku, oko jedna trećina svih stručnjaka u privatnom i javnom sektoru radi na daljinu. Samo 30 do 40% zaposlenika s dodijeljenim radnim prostorima ih zapravo i koristi. Mobilnost je ključna za današnju radnu snagu. Uz svoje urede, zaposlenici rade u zrakoplovima, hotelima, kod klijenata i kod kuće. Potrebno im je omogućiti tehnologiju i poslovne procese koji im pružaju učinkovit rad gdje god se nalazili. Na radnom mjestu, mobilnost može zahtijevati više "neraspoređenog" ili zajedničkog radnog prostora za pojedince koji su izvan ureda značajan dio dana. Tvrtke također trebaju fleksibilan prostor za zaposlenike koji bi ih mogli posjetiti s drugog kata, iz druge zgrade ili drugog kampusa.

4. Fleksibilni rad povećava angažman i zadovoljstvo

Fleksibilan rad dopuštajući zaposlenicima da odabiru kada, gdje i kad će raditi općenito dobiti pozitivan odgovor. 30% zaposlenika s lako dostupnim fleksibilnim poslovima su vrlo angažirani u svojim poslovima. Fleksibilno radno vrijeme, dijeljenje posla i rad na daljinu su naročito važno za samohrane roditelje i zaposlenicima koji njeguju bolesnika. (Robbins i Judge, 2013., str. 245) „Najpoznatija i najduže primjenjivana strategija vezana uz radno vrijeme je fleksibilno radno vrijeme koje se u

mnogim organizacijama primjenjuje već desetljećima. Radi se o mogućnostima da zaposleni sami unutar nekih okvira određuju najpogodnije radno vrijeme za obavljanje posla. Fleksibilno radno vrijeme je pogodno za službeničke, stručne i menadžerske poslove, dok je manje primjereno proizvodnim poslovima. Omogućuje da se bolje uskladi individualni radni i biološki ritam, stil života, kao i obiteljske obaveze sa zahtjevima rada i profesije. Pokazuje se da fleksibilni programi radnog vremena povećavaju pozitivne stavove i zadovoljstvo zaposlenih, smanjuju apsentizam, otklanjaju probleme zakašnjavanja, povećava se fleksibilnost zaposlenih.“ (Buntak, Drožđek, Kovačić, 2013., str. 217)

5. **Radni prostori prilagođeni raznovrsnim aktivnostima su u porastu**

Budući da je priroda današnjeg rada složena i nepredvidiva, jedinstven, svenamjenski radni prostor nije zadovoljavajuć za većinu stručnjaka. Dizajneri radnih mjesta trebaju osigurati raznovrsnost radnog prostora ili namjenska područja za specifične aktivnosti koja su dostupna svima.

Radni prostori mogu uključivati improvizirane prostore za sastanke, formalne prostore za sastanke, prostorije za projekte, pojedinačne radne prostore ili prostore za odmor koji nadoknađuju nedostatke isključivo mobilnog ili otvorenog plana. Jedna veličina ne odgovara svima.

6. **Zgrade mogu popraviti ili umanjiti produktivnost.**

Zgrade mogu poboljšati ukupnu produktivnost i učinak za čak 12,5% ili ih smanjiti za čak 17%. To je jaz između uspješnosti zaposlenika u najboljim i najlošijim zgradama. Zanimljivo je da isti čimbenici koji omogućuju produktivnost ga mogu i spriječiti. Neke pozadinske buke, na primjer, mogu povećati produktivnost za rutinske ili administrativne zadatke. Ipak, ta ista buka može djelovati vrlo zbunjujuće za zaposlenike kod provođenja istraživanja ili pisanja zadataka. Osvjetljenje se obično smatra pozitivnim, osim kada uzrokuje odsjaj. Međutim, najčešći krivci za ometanje produktivnosti koji su vezani uz zgrade uključuju probleme s toplinskom udobnošću ili kvalitetom zraka, nedostatkom prirodnog svjetla, bukom, pretrpanim prostorom i slabom ergonomijom.

7. **Važnost osvjetljenja**

Bolja rasvjeta na radnom mjestu (uključujući i prirodnu dnevnu svjetlost i umjetno svjetlo) povezana je s 15%-tnim smanjenjem odsutnosti u uredskim okruženjima. Druge studije su izvijestile o povećanju produktivnosti u rasponu od 2,8 do 20%, što se pripisuje optimalnoj razini osvjetljenja. Prisutnost obilnog dnevnog svjetla i

prozora, kao i mogućnosti aktivnog i pasivnog kontakta s prirodom, osjetilnih promjena i varijabilnosti, imaju pozitivan utjecaj na dobrobit ljudi.

8. **Vitalna važnost akustike**

Uredska akustika doprinosi učinkovitosti i dobrobiti na radnom mjestu. Kako bi se podržala stručnost, mnogi ljudi traže mirna mjesta. Sposobnost planiranih ili spontanih interakcija bez ometanja drugih važna je za timski rad i razvoj odnosa. U okruženjima s bijelim šumom ili zvučnim maskiranjem, zaposlenici izvještavaju o poboljšanjima do 38% za obavljanje jednostavnih zadataka i 27% za složene zadatke.Zvučna maskiranja nisu jedini način smanjenja neželjene buke. Uredski izgled, podni materijali, zidovi, stropovi i protokoli ponašanja mogu napraviti razliku.

9. **Ljudi su najvažniji faktor**

Povećanje produktivnosti osoblja od 2 do 5% može pokriti ukupne troškove pružanja smještaja na radnom mjestu. Financijski gubici zbog odsutnosti i "prezentizma" (gubitak produktivnosti na radnom mjestu zbog zdravstvenih problema zaposlenika ili osobnih problema) čine 4% operativnih troškova.

10. **Funkcionalnost upravljanja promjenama**

Studije upravljanja kvalitetom provedene od strane istraživačke tvrtke Prosci pokazale su da projektni zadaci na radnom mjestu s učinkovitom komponentom upravljanja promjenama imaju šest puta veću vjerojatnost ispunjavanja svojih ciljeva i uspjeha.

4.4. Očekivanje zaposlenika od radnog mjesta

Postoji nekoliko čimbenika koji moraju biti prisutni na vašem radnom mjestu kako bi vaši zaposlenici bili sretni i motivirani na poslu. Zaposlenici od svog radnog mjesta očekuju:

1. Poštovanje je temeljno pravo svakog zaposlenika na svakom radnom mjestu. Ako se ljudi osjećaju kao da se tretiraju s poštovanjem, obično reagiraju poštovanjem suradnika i šefova. Zaposlenici koji se osjećaju da ih se poštuje reagiraju odgovornim akcijama. Na radnom mjestu, svi su jednaki; osim što svaki zaposlenik ima svoj određen posao i ulogu. (Heathfield, 2017.)
2. Zaposlenici se žele osjećati kao da su članovi in-crowd-a. To znači da oni znaju i imaju pristup informacijama jednako brzo kao i bilo tko drugi na vašem radnom mjestu. (Bellow, 2015.) Zaposlenici se ne vole osjećati kao da su

isključeni iz informacija koje su im potrebne za razumijevanje i podršku misije, vizije i ciljeva njihove organizacije. Kako bi se zaposlenici osjećali ažurno, poslodavci dijele onoliko koliko znaju o organizacijskim izazovima, financijama i proračunima - čim oni to znaju. Njihovi zaposlenici trebaju donositi dobre odluke na temelju dobrih informacija kako bi djelovali u najboljem interesu poslovanja. (Heathfield, 2017.)

3. Zaposlenici žele utjecati na odluke koje se donose o njihovom poslu. Uključenost zaposlenika i osnaživanje zaposlenika pomažu stvoriti angažirane zaposlenike koji su spremni pružiti svoju diskrecijsku energiju za poslovanje. (Projects4mba, 2011.) Istodobno, poslodavci moraju zapamtiti da osnaživanje nije besplatno za sve. Morate strukturirati osnaživanje u okviru koji uključuje organizacijsku viziju, ciljeve i jasne odgovornosti. Menadžeri trebaju komunicirati sa svakim zaposlenikom o tome što ovaj okvir znači za njihov posao. (Heathfield, 2017.)
4. Zaposlenici žele naučiti nove vještine, razviti svoje sposobnosti i povećati svoje znanje i karijeru. (Projects4mba, 2011.)
5. Zaposlenici žele vodstvo. Žele osjećaj da su na pravom putu, ići negdje što je definirano i važno. Zaposlenici vole biti dio nečega većeg od sebe. Zaposlenici vole znati da je zadužen netko tko je pouzdan. (Bellow, 2015.) Dakle, izvršni tim, pa čak i upravitelj zaposlenika mora pokazati povjerenje i osjećaj da znaju što rade. Zaposlenici se moraju uvjeriti da poduzeće ima proizvod koji može biti uspješan, te da poduzeće razumije i sluša tržište. (Heathfield, 2017.)

4.5. Predviđanja u dizajniranju budućeg radnog mjesta

Predviđaju se veliki pomaci u dizajnu i funkcioniranju radnog mjesta tijekom idućih četvrt stoljeća, obzirom da se inovacije događaju eksponencijalnom brzinom. Mnoge organizacije već prihvaćaju niz alternativnih projekata; u nekim slučajevima, radno mjesto bliske budućnosti već je ovdje. Daljnja predviđanja sklona su varijabilnosti. Neke ideje nikad ne moraju postati stvarnost; druge bi se mogle dogoditi i prije nego što mislimo. (Williams, 2017.)

U periodu od 1 do 5 godina (do 2022.)

U idućih pet godina očekujemo nastavak sadašnjih trendova jer manje i konzervativnije tvrtke i industrije prihvaćaju dugoročne ideje onih koji su na čelu strategije radnog mjesta (Williams, 2017.):

- Tvrtke će i dalje smanjivati broj nekretnina kako bi smanjile troškove i podržavale promjenu prirode radne snage.
- I dalje se nastavlja broj nezavisnih radnika. U roku od pet godina, radnici na određeno mogli bi činiti do 30% ukupne radne snage.
- Uključena načela dizajna proširit će se kako bi se podržalo starenje radne snage, pružajući prostore koji se, između ostalog, odnose na promjene u oštrini vida i dobrim motoričkim sposobnostima.
- Pristup sadržajima u/i oko radnog mjesta, uključujući stanovanje, bit će prioritetan.
- Putovanje na posao automobilima nastavit će inovacijama u infrastrukturi, dok dulji transportni putovi –uključujući i trajanje i udaljenost - potiču potrebu za fleksibilnim opcijama rada.
- Timovi za održavanje nekretnina i objekata postat će tehnološki pismeniji.
- Moduli gradnje postat će manji i fleksibilniji za smještaj tvrtki s brzim rastom ili ugovorima.
- Alternativni materijali i procesi poput 3-D ispisa postaju glavna smjernica u gradnji okoline.

U periodu od 6 do 10 godina (do 2027)

Desetogodišnji vremenski okvir predstavlja ekstremniji nastavak aktualnih trendova (Williams, 2017.):

- Vlasnici nekretnina stvaraju dodatni prihod kroz inovativne strategije dizajna i upravljanja. Manje je u vlasništvu, više se dijeli.
- Najam će biti preispitivan, slijedeći ekonomiju na zahtjev. Uvjeti su pojednostavljeni. Rokovi su kraći, a mnoge tvrtke premještaju se u urede na zahtjev.
- Pametne zgrade i uredi će dominirati krajolikom, uz povećanu modularnost zgrada i sustava za poboljšanje prilagodljivosti.
- Videozapis visoke razlučivosti postat će sveprisutan, olakšavajući udaljenu suradnju i omogućujući sigurnost manje vidljivom i nametljivom.
- Visoko povezana nosiva tehnologija će porasti, a prostor će se sve više kontrolirati putem senzorskih sustava i međusobno povezane infrastrukture. Kibernetska sigurnost je najvažnija.

- Brzina razvoja infrastrukture ograničit će tempo tehnološkog proširenja.
- Automobili koji sami voze i automobili-kapsule na zahtjev bez vozača mijenjaju vožnju i parkirnu infrastrukturu.
- Propisi o utjecaju na okoliš nastavit će pooštravati i provoditi dizajnerske odluke.
- Potpuno 24/7 radno mjesto promijenit će radna i produktivna očekivanja.

15 godina (do 2032)

Roboti i automatizacija u uredu mijenjaju sve (Williams, 2017.):

- Posao se ne može završiti bez tehnologije.
- Radne funkcije će se vjerojatno promijeniti, a mnogi današnji poslovi zamjenjuju se umjetnom inteligencijom i/ili robotima.
- Prisutnost robota može utjecati na zahtjeve u dizajnu protupožarnih i sigurnosnih uvjeta.
- Visoko tehnološki radni prostori zahtijevat će promjene u kvaliteti zraka, opskrbe električnom energijom i vodovodnim instalacijama.
- Zgrada i samo radno mjesto postat će stroj.

Klimatske promjene i infrastruktura potiču novi način rada:

- Leteći automobili promijenit će tranzitne čvorove i način oblikovanja parkirnih mjesta.
- Prijevoz velikim brzinama postat će sveprisutan.
- Izgradnja zgrada i zahvati mogu smanjiti ili čak poništiti negativan utjecaj na okoliš.
- Novogradnja će se odmaknuti od poplavnih područja gdje god je to moguće.
- Obalni gradovi doživjet će intenzivnu inovaciju dizajna kako bi se riješili izazovi porasta razine mora i vremenskih prilika, s potencijalom za podvodne i vrlo visoke građevine koje zahtijevaju potpuno novi skup dizajnerskih i operacijskih vještina.
- Obnovljeni dizajn dizala, prostorni priključci, prestanak rada utovarnih pristaništa i autonomna proizvodnja energije širom svijeta u potpunosti će promijeniti način na koji vidimo uredske zgrade.
- Životni ciklus zgrade može se skratiti od 40 godina do 20-25 godina.

- Autonomna proizvodnja energije pojavit će se širom svijeta i smanjiti oslanjanje na javne komunalne usluge, omogućujući tvrtkama potpuno neovisno poslovanje.

5. POSLOVNI SLUČAJ: DIZAJN POSLA NA PODUZEĆU S.I.C. d.o.o. Višnjan

5.1. O poduzeću S.I.C. d.o.o.

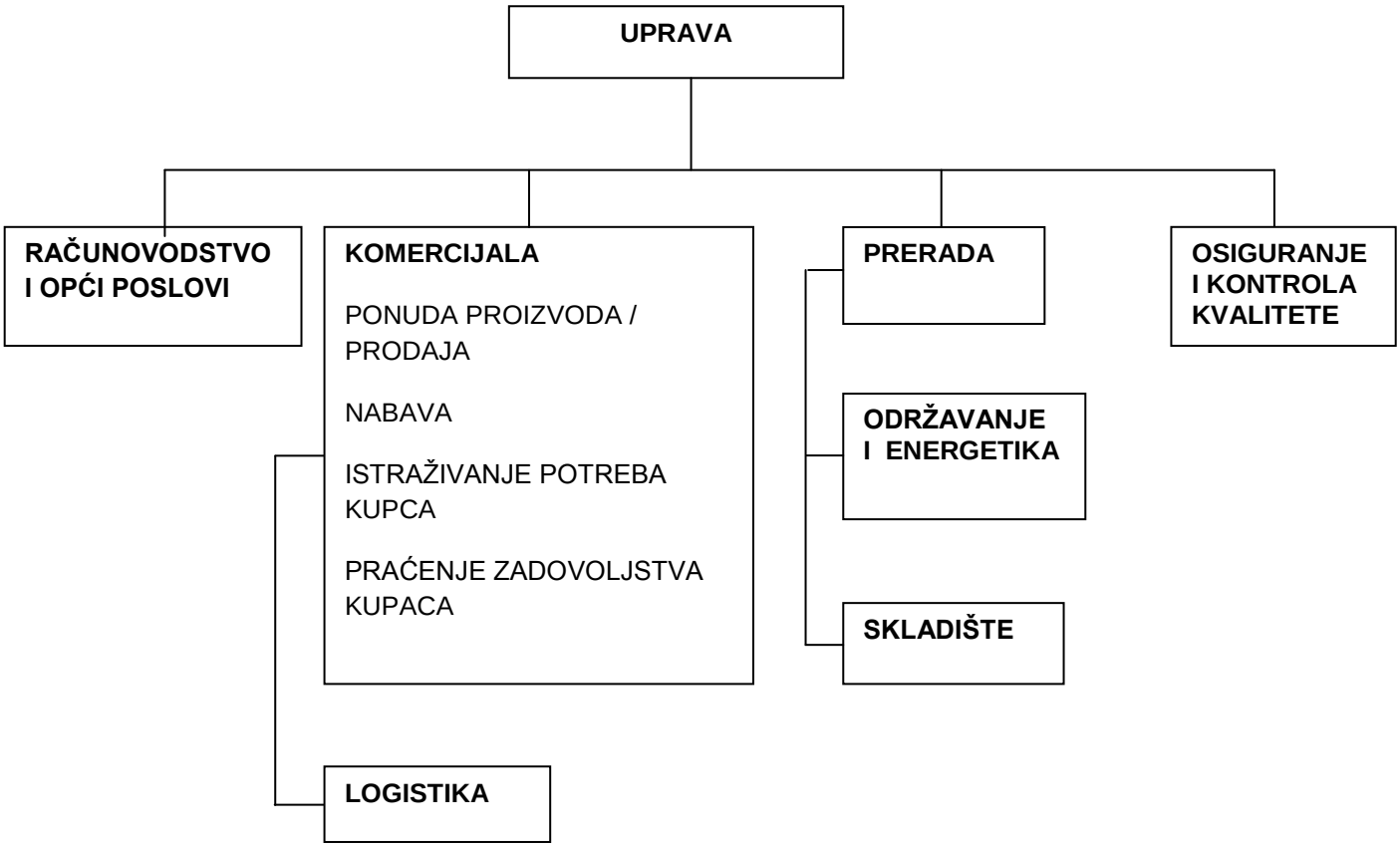
„Tvrtka S.I.C. d.o.o. osnovana je 1994. godine. Djelatnost kojom se ova tvrtka bavi je prerada i trgovina ribe. Današnju djelatnost započela je obavljajući otkup te veleprodaju i maloprodaju svježe i smrznute ribe na lokaciji Višnjan. Tvrtku su osnovale dvije obitelji, te tradicija i dugogodišnje poslovanje prerastaju u stabilnu respektabilnu tvrtku koja danas broji preko 150 zaposlenika. Godine 1998. u Vabrigi je izgrađeno suvremeno otkupno mjesto, odnosno skladište za svježu i smrznutu ribu. Zbog uspješnog poslovanja, tvrtka 2001. godine širi opseg poslovanja kupnjom i adaptacijom te opremanjem pogona za preradu i promet usoljene ribe u industrijskoj zoni u Poreču. Također iste godine označava se početak prerade sitne plave ribe (srdele, inćuni). Nakon par godina, točnije 2006. godine u Santa Marini (nalazi se u mjestu Vabriga) tvrtka pokreće centar za pročišćavanje i otpremu živih školjkaša.

Tijekom 2012. godine S.I.C. započinje s izgradnjom poslovnog kompleksa na 6.000 m^2 s ciljem višestrukog povećanja proizvodnih kapaciteta i, obzirom na tržište, uvođenjem novih proizvoda i tehnologije. Investicija je to koja će pomoći da se cjelokupna S.I.C. djelatnost objedini na jednom mjestu u reprezentativnom objektu. Početkom 2014. godine poduzeće započinje s radom u novom pogonu u Višnjanu koji obuhvaća djelatnost proizvodnje, prerade, trgovinu i centar za pročišćavanje i otpremu živih školjkaša.

Tvrtka S.I.C. vrši otkup ribe za daljnju preradu otkupljujući ulove od oko 150 ribarskih brodova na Jadranu. Proizvodi od poduzeća izrazito su visoke kvalitete, udovoljavaju visokim standardima tijekom svih etapa proizvodnje i prerade u skladu sa svim zahtjevima sanitarnih i veterinarskih, kao i tehnološko-proizvodnih uvjeta. Tvrtka

S.I.C. svoje proizvode uspješno plasira na domaće tržište, te na tržišta Italije, Španjolske, Francuske, Slovenije i Srbije. U nastavku rada bit će prikazana organizacijska struktura poduzeća.“ (S.I.C., 2017.)

Slika 6. Funkcijska organizacijska struktura poduzeća S.I.C. d.o.o.



Izvor: izrada autora

Na slici 6. je prikazana funkcijska organizacijska struktura poduzeća. Funkcijska organizacijska struktura je odabrana jer poduzeće proizvodi trenutno samo proizvode od ribe i školjaka, u jedinstvenom prostoru i posao su organizirali kroz temeljne poslovne funkcije.

5.2. Elementi dizajniranja posla

Poduzeće S.I.C. značajnu pažnju posvećuje osnovnim elementima dizajniranja posla. Svako je radno mjesto pomno osmišljeno, izdvojene su njegove uloge i očekivanja te dodijeljeni precizni zadaci.

U nastavku slijedi razrada radnih mjesta, uloge i zadataka uprave.

Tabela 7. Primjer odnosa posla, radnog mjesta, uloga i zadataka uprave

UPRAVA		
RADNO MJESTO	ULOGE	ZADACI
1. Predsjednik uprave – Direktor	Organiziranje poslovanja; vođenje; nadzor	Vođenje financija; sastavljanje kratkoročnih i dugoročnih planova
2. Tehnički direktor	Vođenje; organiziranje	Organizira i vodi proizvodnju; odgovoran za sredstva za rad
3. Poslovna tajnica	Vođenje; pisanje i slanje dopisa	Poslove korespondencije; ažuriranje web stranice, marketing

Izvor: izrada autora

U tablici 7. je prikazan primjer odnosa posla, radnog mjesta, uloge i zadataka uprave. Direktor je osoba koja upravlja poduzećem odnosno on je organizator posla u poduzeću. Direktor je osoba koja je odgovorna za poslovanje, ispunjenja ciljeva organizacije, upravljanje ljudima i financijama. Pošto je poduzeće S.I.C. srednje poduzeće direktor ima tim suradnika koji su zaduženi za određeni segment organizacije. Primjerice tim suradnika za računovodstvo koji se bave financijama i ostalom dokumentacijom. Uloge direktora su vođenje, koordiniranje i praćenje. Zadaci **direktora** obuhvaćaju *poslove organizacije poslovanja, mora voditi brigu o vođenju financijama, također sastavlja kratkoročne i dugoročne planove, prati kretanje na tržištu, prati kretanja konkurentskih poduzeća, te kontrolira rezultat rada.* Radno mjesto **tehnički direktor** je osoba koja *obuhvaća poslove rukovođenja preradom, organizira, vodi evidenciju i odgovoran je za osiguranje kompletne tehničke podrške potrebne za funkcioniranje proizvodnje; organizira, vodi brigu i odgovoran je za osiguranje materijalnih, tehničkih i dr. sredstava za rad, kao i racionalno trošenje istih. Također izvještava upravu o svemu što se u poduzeću događa, te radi analizu ostvarenih rezultata.* Radno mjesto **poslovna tajnica** obavlja zadatke: *poslove vezane za promociju tvrtke i proizvoda; pisanje i slanje dopisa, e-mailova i zahtjeva; odgovoranje na pozive, e-mailove, i njihovo preusmjeravanje; vođenje arhive dokumenata tvrtke; uređivanje i ažuriranje web stranice; priprema i*

sudjelovanje na sajmovima gdje se predstavlja tvrtka; kuhanje kave za poslovne partnere; vođenje evidencije ulaza i izlaza određene ribe – srdela IQF; pomoć višem administratoru kod izlaznih računa u maloprodaji, njihovo izdavanje i usklađenje evidencije; pomoć u pripremi pošte – slanje računa kupcima.

U tablici 8. slijedi razrada radnih mjesta, uloge i zadataka računovodstva i općih poslova.

Tabela 8. Primjer odnosa između posla, radnog mjesta, uloga i zadataka računovodstva i općih poslova

RAČUNOVODSTVO I OPĆI POSLOVI		
RADNO MJESTO	ULOGE	ZADACI
1. Voditelj knjigovodstva	Knjiženje imovine; kontrola dokumenata; izrada statistike; plaćanje računa	Knjiženje DI; kontrola, knjiženje i slanje PDV-a; plaćanje računa po nalogu direktora i sl.
2. Samostalni administrator	Vođenje evidencije; kontrola;	Vođenje evidencije certifikata i evidencije poticaja za tvrtku;
3. Viši administrator	Kontrola; knjiženje; vođenje blagajne	Kontrola otvorenih stavki; knjiženje kompenzacija; rješavanje reklamacije; uplata i isplata gotovine
4. Administrator	Kontrola; vođenje; ispomoć	Vođenje kadrovske evidencije; kontrola tahografa;
5. Pomoćni administrator	Izrada raznih dokumenata; vođenje evidencije; pisanje računa	Vođenje evidencije o zaprimljenoj robi, o radnom vremenu; izrada radnih naloga i etiketa za proizvode

Izvor: izrada autora

Računovodstvo i opći poslovi – posao računovodstva je da prati sve financijske papire odnosno obuhvaća poslove knjiženja; izrada kvartalnih, mjesečnih i godišnjih izvještaja za potrebe financijskih institucija; izrada financijskih izvještaja za potrebe uprave i vlasnika; poznavanje i praćenje zakona i propisa vezani za financije,

knjigovodstvo i poreze, blagajničko poslovanje, vođenje brige o zaposlenicima, radni nalozi, vođenje kadrovske evidencije itd.

Računovodstvo i opći poslovi sastoji se od sljedećih radnih mjesta: voditelja knjigovodstva, samostalnog administratora, višeg administratora, administratora i pomoćnog administratora.

Voditelj knjigovodstva obavlja zadatke: *Knjiženje izvoda - kunski i devizni; Plaćanje računa po nalogu direktora; Ubacivanje tečajne liste; Usklađenje kartica kupci/dobavljači; Usklađenje kredita i leasinga s bankama i leasing kućama; Knjiženje dugotrajne imovine, vođenje registra DI po mjestima troška i obračun amortizacije; Knjiženje dugotrajne imovine, vođenje registra SI po mjestima troška i otpis SI; Knjiženje ulaznih računa općih; Kontrola i knjiženje ulaznih deviznih računa; Kontrola i knjiženje izlaznih kunskih i deviznih računa; Knjiženje i zatvaranje predujmova; Jednom mjesečno, automatsko knjiženje primki, izdatnica i obračuna proizvodnje; Obračun, kontrola knjiženje i slanje PDV-a; Usklađenje s Poreznom upravom; Popunjavanje tabela i izvještaja za banke, natječaje po nalogu i potrebi poslodavca; Izrada završnog računa za FINA-u i Poreznu upravu; Izrada statistika raznih; Suradnja s revizijom.*

Zadaci **samostalnog administratora** su: *Ubacivanje primki i ulaznih faktura za ribu; kontrola i ubacivanje prodanih listova; vođenje evidencije certifikata; izrada tržišne kompenzacije za Ribarsku zadrugu Punta Zub; vođenje evidencije poticaja za S.I.C.; zamjena i ispomoć kod izrade izlaznih faktura; zamjena i ispomoć kod isplate putnih troškova i dnevnica šoferima; program VETI za sve ribare; vođenje brige o radnim listama, odsustvima, bolovanjima, prekovremenima i putnim troškovima za sve radnike; povjerenik zaštite na radu.*

Zadaci **višeg administratora** su: *Listanje izvoda po bankama i njihovo knjiženje; tečajna lista; spajanje i provjera otpremnica s ulaznim fakturama; pregled cijena na maloprodajnim računima; vođenje blagajne – isplata i uplata gotovine; izrada izlaznih faktura, otpremnica, CMR-a (međunarodni sporazum o međunarodnom prijevozu cestom) i packing lista; prebacivanje robe iz jednog u drugo skladište; izrada maloprodajnih računa, veleprodajnih, gotovinskih; kontrola otvorenih stavki; izrada i knjiženje kompenzacija; kontrola cijena kod ulaznih računa; spremanje ulazne i izlazne dokumentacije za INTRASTAT; rješavanje reklamacija i usklađenje s*

kupcima; otvaranje pošte i raspoređivanje dokumenata – pripremanje pošte za grad; plaćanje faktura domaćih i inozemnih; usklađenje ino. dobavljača plaćanje njihovih faktura; vođenje plaćanja revolving kredita PBZ; vođenje evidencije plaćanja Hypo Leasinga; pisanja raznih potvrdi.

U poduzeću postoje dva izvršitelja na radnom mjestu administratora. Ali svaki administrator ima različite zadatke. Zadaci **prvog administratora** su: *Pregled, vođenje i izdavanje potvrda šoferima za tahografe; unos ulaznih računa i kontrola otpremnica uz račune ribara; unos i provjera podataka u aplikaciji VETI; unos podataka u aplikaciju TRACES vezanu uz nusproizvode za Grčku; narudžba uredskog materijala; ispomoć i zamjena samostalnog administratora kod unošenja ulaznih primki i računa SIC te poticaja za ribare; ispomoć i zamjena višeg administratora kod izrade izlaznih računa, CMR-a i knjiženja ulaznih deviznih računa; priprema i tiskanje naljepnica*. Dok zadaci **drugog administratora** su: *Knjiženje ulaznih računa - opći troškovi 009; Kontrola i automatsko knjiženje ulaznih računa kunskih i deviznih 010-030; Knjiženje predujmova; Usklađivanje konto kartica dobavljača; Kontrola i automatsko knjiženje izlaznih računa kunskih i deviznih 020-050; Automatsko knjiženje primki 006-007-008; Automatsko knjiženje izdatnica materijala 350-352-354-356 u dokument 210; Automatsko knjiženje računa maloprodaje 320-321 u GOT; Automatsko knjiženje utroška materijala IRE-Međuskladišnice i otpisi u 062; Automatsko knjiženje tečajnih razlika po kontima; Knjiženje otpisa sitnog inventara i vođenje registra SI; Knjiženje obračuna amortizacije i vođenje registra DI; Knjiženje blagajne dnevno, listanje uplatnica i isplatnica i arhiviranje; Izrada i knjiženje putnih naloga, isplata istih kroz blagajnu i izrada i slanje JOPPD-a za PN; Kontrola, izrada i knjiženje PDV-a; Ručno zatvaranje konta kupaca, dobavljača i primki 2200-1200-2240; Zatvaranje obračuna kreditnih kartica i INA kartice; Vođenje kadrovske evidencije: prijave, odjave i ugovori; Vođenje evidencije isteka ugovora i izdavanje potvrda radnicima; Vođenje evidencije liječničkih pregleda i sanitarnih knjižica; Vođenje evidencije o zaštiti na radu; Izrada, unos i kontrola obračuna plaće u Pantheonu - unos bolovanja, refundacija HZZO, obustava, ovrsi. Izrada virmana za plaću i obrasca JOPPD (Izvješće o primicima, porezu na dohodak i prirezu te doprinosima za obvezna osiguranja); Praćenje Zakona o radu; Izrada i slanje zahtjeva za refundaciju bolovanja HZZO; Izrada i*

slanje mjesečnih statistika RAD-1, IND-1 i IND-2; Zamjena višeg administratora za knjiženje izvoda i plaćanje računa.

Radno mjesto **pomoćnog administratora** ima sljedeće zadatke: *Unos i izrada primki za plavu ribu u Ribarskoj i prijenos iste u SIC; Izrada prodajnog lista po svakoj primki i slanje istih ribarima faxom ili mailom; Izrada radnih naloga; Vođenje evidencije o unosu i proizvodnji ribe za HACCAP; Pisanje računa strankama prilikom kupnje ribe; Vođenje zasebne evidencije o zaprimljenoj ribi, broju kašeta, količini leda i dr.; Izrada etiketa za proizvode; Vođenje evidencije o radnom vremenu zaposlenika u proizvodnji; Prijenos ribe i proizvoda među skladištima; Posredovanje između HES-a i zaposlenika (slanje zahtjeva za predračun, vođenje brige o sanitarnim knjižicama).*

U nastavku je prikazana razrada radnih mjesta, uloge i zadataka funkcije osiguranje i kontrola kvalitete.

Tabela 9. Primjer odnosa između posla, radnog mjesta, uloga i zadataka funkcije osiguranje i kontrola kvalitete

OSIGURANJE I KONTROLA KVALITETE		
RADNO MJESTO	ULOGE	ZADACI
1. Kontrolor kvalitete	Kontrola; istraživanje tržišta; voditelj	Kontrola kvalitete vode; voditelj ISO (9001:2008; 22000:2005) sustava, te voditelj edukacije radnika; radi na istraživanju i razvoju novih proizvoda
2. Pomoćni kontrolor	Vođenje; kontrola	Kontrola čišćenja pogona; kontrola svježe ribe i školjki; vođenje HACCP i ISO zapisa

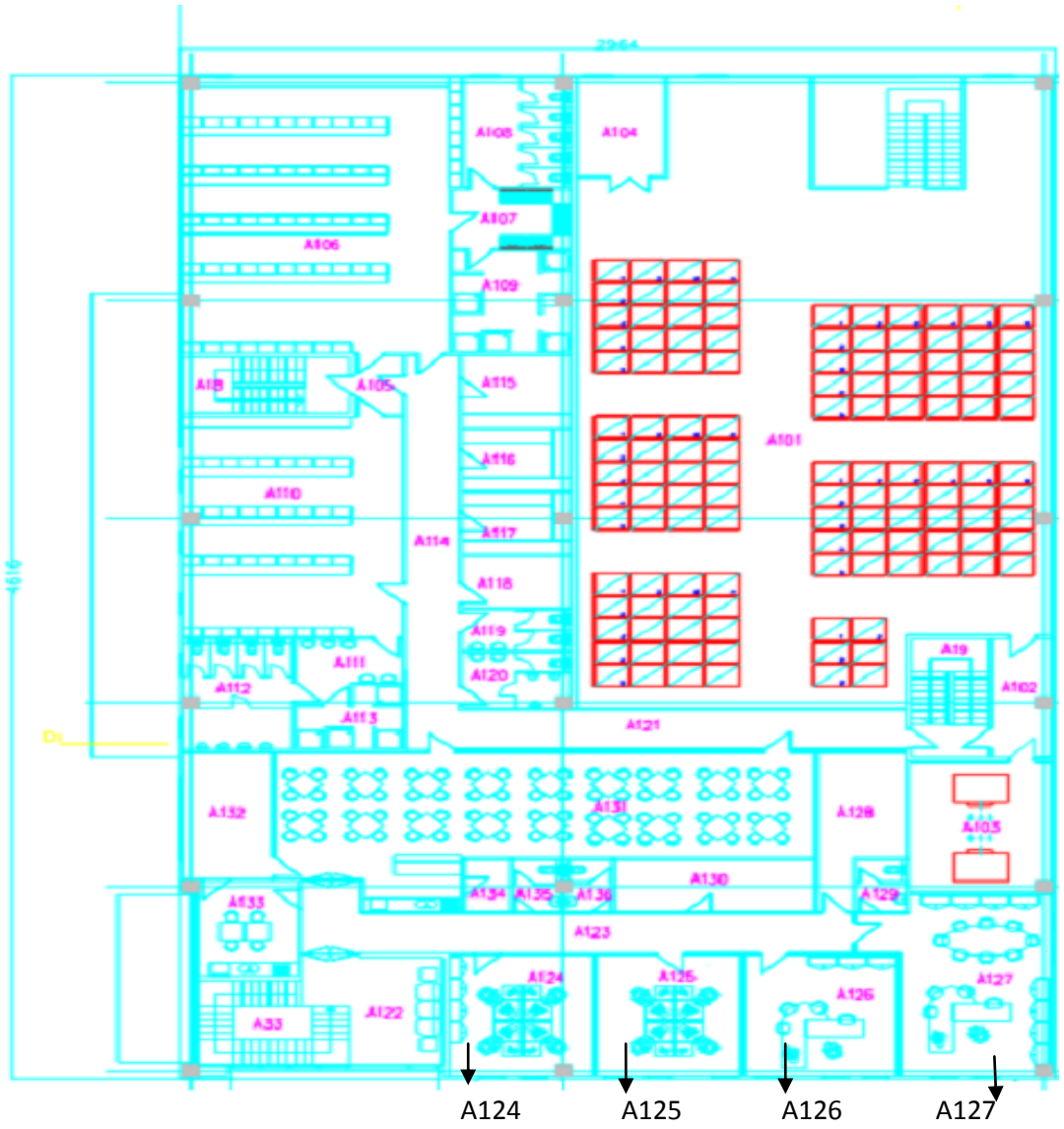
Izvor: izrada autora

Cilj poduzeća je dati svojim kupcima najbolje proizvode izvrsne kvalitete. Svakodnevno ulažu u razvoj kvalitete i kvaliteti daju jako veliku važnost. „Cijeli se sustav prerade i konfekcije svježe ribe, rakova i školjki, zamrznute ribe, te slanih i mariniranih inćuna i srdela provodi po HACCP programu (eng. Hazard Analysis and Critical Control Points) koji se nadzire od strane Ministarstva poljoprivrede Republike

Hrvatske. HACCP predstavlja integrirani sustav kontrole sigurnosti hrane u svim etapama procesa njezine proizvodnje i distribucije.“ (S.I.C., 2017.)

U poduzeću postoje radna mjesta vezana za kvalitetu, a to su kontrolor kvalitete, te pomoćni kontrolor kvalitete. Njihove uloge u poduzeću su kontrola i praćenje kvalitete, te razvoj novih proizvoda. **Kontrolor kvalitete** ima sljedeće zadatke: *Obuhvaća poslove voditelja HACCP tima, voditelj edukacije radnika, kontrole tehnološkog procesa prerade ribe, kontrole svježe ribe i školjki, kontrola čišćenja pogona, vođenje veterinarske kontrole zapisnika, kontrola kvalitete vode, voditelj ISO sustava, radi na istraživanju i razvoju novih proizvoda te sve ostale poslove prema nalogu poslodavca.* Dok **pomoćni kontrolor kvalitete** obuhvaća sljedeće zadatke: *Vođenje HACCP i ISO zapisa, kontrola čišćenja pogona,kontrola svježe ribe i školjki, kontrola tehnološkog procesa prerade ribe, sudjelovanje kod veterinarskih inspekcija te sve ostale poslove prema nalogu poslodavca.*

Slika 7. Prikaz organiziranja uredskih radnih mjesta



Izvor: preuzeto od EKONERG (2011) *Podloga zahtjevu za ocjenu o potrebi procjene utjecaja zahvata na okolišu.* str. 24 Dostupno na: http://puo.mzopu.hr/UserDocsImages/Zahtjev_30_05_2011_4.pdf [29. siječnja 2018]

Na slici 7. je prikaz organiziranja uredskih radnih mjesta. Radna mjesta su grupirana na prostornom ograničenom dijelu organizacije, gdje je smještena sva potrebna oprema i materijalni inputi. A124 i A125 – uredi računovodstva i općih poslova, A126 – ured poslovne tajnice, te A127 – ured direktora.

U nastavku je prikazana tablica kontekstualnih karakteristika za upravu, računovodstvo i opće poslove, te osiguranje i kontrola kvalitete.

Tabela 10. Kontekstualne karakteristike uprave, računovodstva i općih poslova, te osiguranje i kontrola kvalitete

ERGONOMIJA	RADNI UVJETI
- Zaposlenici moraju dugotrajno stajati	- Zaposlenici rade u uvjetima s prirodnom i umjetnom rasvjetom - Temperatura je ugodna za rad, niti prehladno, niti pretoplo
FIZIČKI UVJETI	UPOTREBA OPREME
- Zaposlenik nema nikakvog fizičkog napora	- Zaposlenici imaju uredsku opremu (stolice i radne stolove) - Upotrebljavaju računala

Izvor: izrada autora

5.3. Podjela, specijalizacija i pristup dizajniranja posla u poduzeću S.I.C. d.o.o.

U ovom poglavlju prikazana je podjela rada i specijalizacija u poduzeću, te pristup koji je primijenjen u poduzeću.

5.3.1. Podjela i specijalizacija u poduzeću S.I.C. d.o.o.

U nastavku je objašnjena podjela rada i specijalizacija za poslovnu funkciju prerade.

„Tehnološki proces prerade ribe odvija se u tri osnovne faze (EKONERG, 2011., str. 8-9)“:

1. DOPREMA SVJEŽE RIBE U POGON, VETERINARSKI PREGLED I VAGANJE Riba se doprema uglavnom u plastičnim ribarskim kašetama ili u plastičnim okruglim bajama. Ulaskom u pogon obavlja se veterinarski pregled i vaganje.

2. SORTIRANJE Potom se provodi sortiranje ribe prema namjeni i veličini. Ako riba ide na tržište kao svježa se odmah pakira u stiroporne kašete i stavlja u rashladnu komoru ±0°C, odakle se odvozi na tržište. Ako riba ide u preradu tad se obično sortira na uređaju za sortiranje, gdje se klasificira u 3 - 4 veličine, stavlja ponovo u kašete i odvozi u pogon prerade.

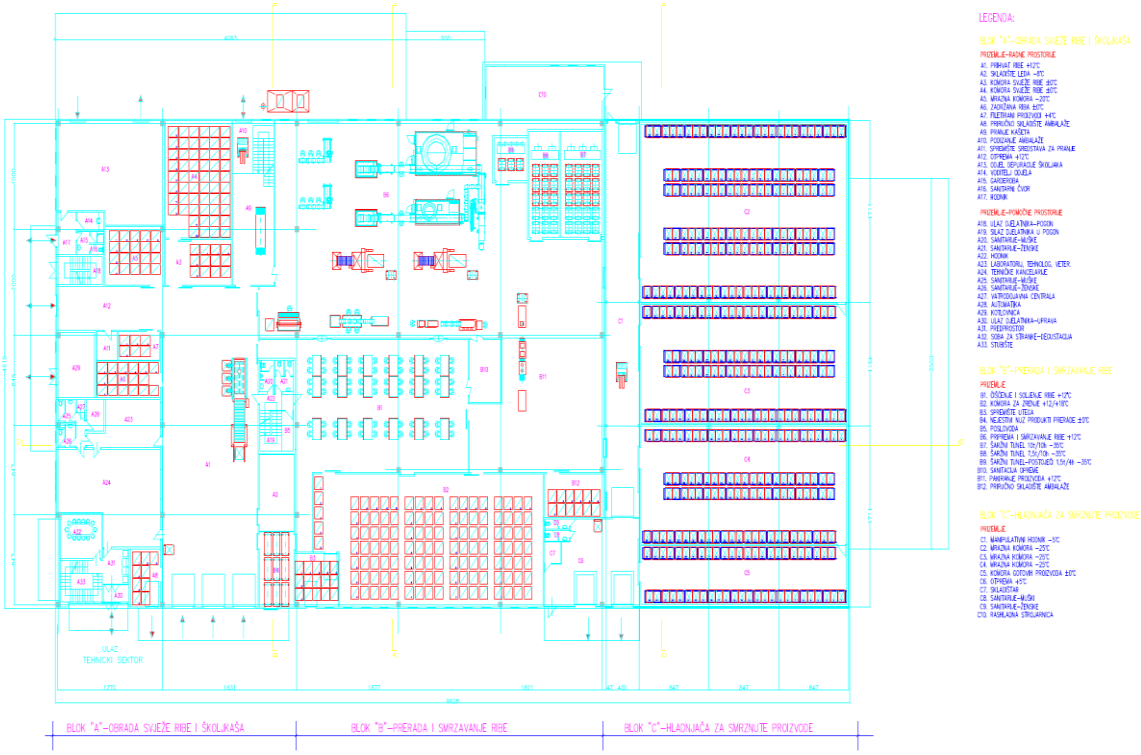
3. PRERADA RIBE U GOTOVE PROIZVODE I OBRADA SMRZAVANJEM Predviđena su tri osnovna zadatka prerade ribe:

- Priprema ribe za preradu (čišćenje, konfekcioniranje, filetiranje) i prerada ribe u gotove proizvode (fileti, marinade, poluproizvodi)

- Prerada ribe soljenjem i izrada proizvoda od slane ribe
- Prerada ribe smrzavanjem i izrada gotovih proizvoda od smrznute ribe (riba smrznuta IQF tehnologijom, smrzavanje u bloku).

Poslovni prostor poslovne funkcije prerade je podijeljen u 3 osnovna dijela: BLOK A, BLOK B I BLOK C. U nastavku su navedeni zadaci koji se odvijaju u određenim blokovima. (EKONERG, 2011., str. 7-8) Također ispod svakog bloka prikazana je tablica s njihovim kontekstualnim karakteristikama posla.

Slika 8. Poslovni prostor poslovne funkcije prerade



Izvor: preuzeto od EKONERG (2011) *Podloga zahtjevu za ocjenu o potrebi procjene utjecaja zahvata na okolišu*. str. 23 Dostupno na: http://puo.mzopu.hr/UserDocsImages/Zahtjev_30_05_2011_4.pdf [29. siječnja 2018]

1. BLOK „A“ – OBRADA SVJEŽE RIBE I ŠKOLJKAŠA

U ovom poslovnom prostoru bloka „A“ odvijaju sljedeći zadaci koji su raspoređeni u različita radna mjesta:

- istovar, prihvat, poleđivanje svježe ribe (inćun, srdela, bijela riba)
- sortiranje i klasificiranje ribe
- skladištenje svježe ribe
- skladištenje zamrznute ribe za tržište

- obrada svježe ribe i prepakiranje za tržište
- sanitacija i pranje ribarski kašeta (sanduka)
- obrada, depurifikacija školjaka.

Tabela 11. Kontekstualne karakteristike posla bloka "A"

ERGONOMIJA	RADNI UVJETI
- Radna mjesta u bloku A od zaposlenika zahtijevaju dugotrajno stajanje i saginjanje	- Ruke su u ledu prilikom miješanja ribe. - Radni uvjeti su otežani jer je hladno i propuh. - Postoji mali rizik od opasnosti
FIZIČKI UVJETI	UPOTREBA OPREME
- Napori i fizička snaga postoji prilikom prebacivanja kašeta	- Zaposlenici moraju nositi čizme, rukavice, gumene pregače - Također određeni zaposlenici služe se s viličarom i strojem za pranje kašeta

Izvor: izrada autora

2. BLOK „B“ – PRERADA I SMRZAVANJE RIBE

U ovom poslovnom prostoru bloka „B“ odvijaju sljedeći zadaci koji su raspoređeni u različita radna mjesta :

- priprema i smrzavanje cijele ribe i fileta u blokove
- priprema, smrzavanje i glaziranje cijele ribe i fileta pojedinačno IQF
- priprema i smrzavanje obrađene ribe pakirane na tacne u šaržnom tunelu
- priprema i smrzavanje obrađene lignje pakirane na tacne u šaržnom tunelu
- pakiranje smrznutih proizvoda vakumiranjem u vrećice, stiroporne tacne, kartonsku ambalažu
- čišćenje liganja, rezanje na kolutiće, pranje, pakiranje na tacne, te njihovo smrzavanje
- prerada ribe; sortiranje, salamurenje, odsijecanje glave i vađenje utrobe (dekapitacija)
- soljenje u odgovarajuću ambalažu, ocjeđivanje, pranje i dosoljavanje
- zrenje
- ispiranje, dosoljavanje, zatvaranje u ambalažu
- pranje, sušenje, pakiranje u kartone, skladištenje do otpreme

- sanitacija proizvodnih linija, što uključuje pokretnu i nepokretnu procesnu opremu, te prikupljanje i zbrinjavanje konfiskata i nejestivih dijelova i materijala
- skladištenje nejestivih nusproizvoda od prerade.

Tabela 12. Kontekstualne karakteristike posla bloka "B"

ERGONOMIJA	RADNI UVJETI
- Zaposlenici moraju dugotrajno stajati na radnom mjestu - Zaposlenici prilikom čišćenje ribe moraju biti s glavom nagnuti prema dolje	- Postoji mali rizik od opasnosti - Postoji i buka od opreme (tunel za smrzavanje)
FIZIČKI UVJETI	UPOTREBA OPREME
- Zaposlenici imaju malo fizičkog napora kod pakiranja jer moraju dizati kartone od 10 kg kako bi složili na paletu - Ostala radna mjesta ne zahtijevaju fizičke napore	- Zaposlenici moraju nositi čizme, rukavice, gumene pregače i kape - Zaposlenik koji ide u komoru također koristi viličar i mora nositi jaknu prilikom ulaska u komoru

Izvor: izrada autora

3. BLOK „C“ – HLADNJAČA ZA SMRZNUTE PROIZVODE

Ovaj dio objekta je prizemni, gdje su smještene 4 mrazne komore (–25ºC), manipulacijski hodnik i iznad njega instalacijski hodnik. Smrznuti prehrambeni proizvodi skladište se u mraznim komorama na temperaturi od - 25ºC, upakirani, u kartonsku ambalažu, složeni na euro palete. Mrazne komore su međusobno povezane s manipulativnim hodnikom, prostorom prihvata i otpreme roba. Sve zajedno, uključujući i pogon dorade ribe, čine jednu tehnološku cjelinu.

Tabela 13. Kontekstualne karakteristike posla bloka "C"

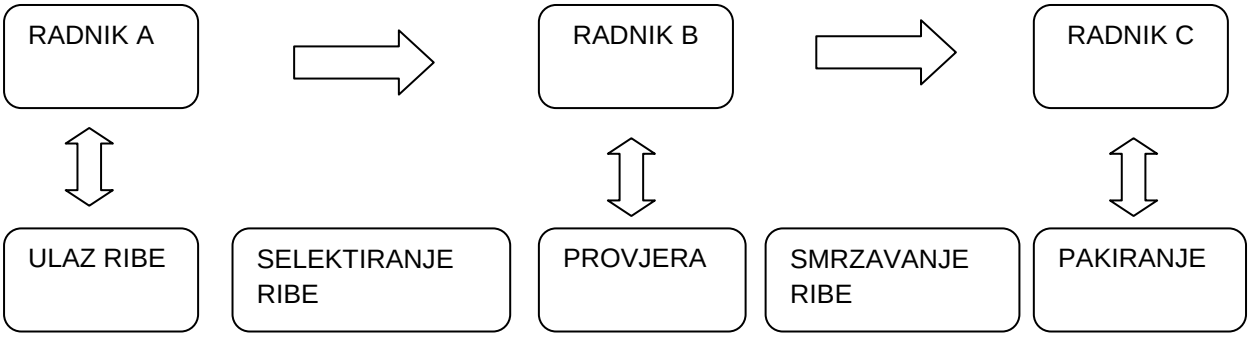
ERGONOMIJA	RADNI UVJETI
- Zaposlenik sjedi u viličaru i slaže kutije na police, zbog visokih polica zaposlenik mora gledati prema gore	- Radni uvjeti su otežani, zaposlenik ulazi u hladnu komoru, temperatura komore je -25°C
FIZIČKI UVJETI	UPOTREBA OPREME
- Zaposlenik nema nikakvog fizičkog napora, te nije potrebna snaga jer se sve obavlja s viličarom	- Zaposlenik mora imati jaknu prilikom ulaska u komoru, također od strojeva koristi se s viličarom

Izvor: izrada autora

5.3.2. Pristup dizajniranja posla u poduzeću S.I.C. d.o.o.

Poduzeće S.I.C. pri dizajniranju posla odabralo je jedan od osnovnih pristupa kako bi smanjila monotoniju posla – Rotaciju posla. U nastavku slijedi prikaz rotacija posla.

Slika 9. Rotacija posla - smrzavanje cijelih srdela

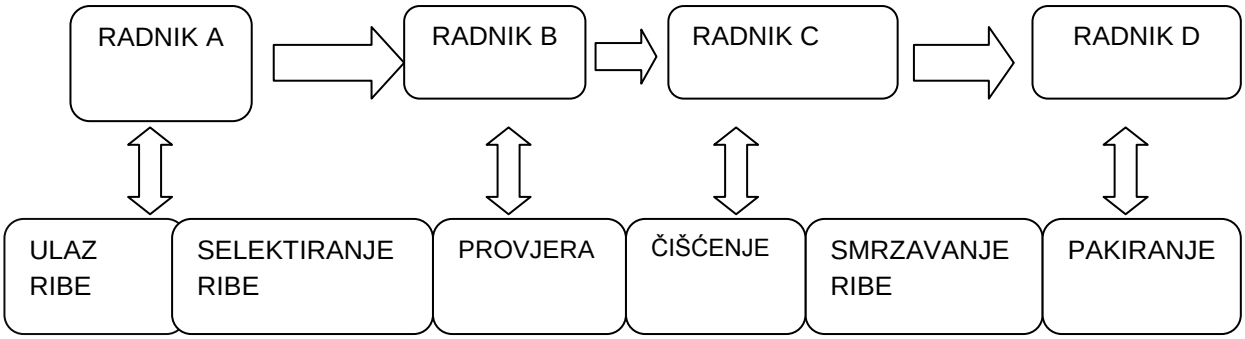


Izvor: izrada autora

U nastavku je objašnjen cijeli proces smrzavanja cijelih srdela. Rotacija posla se vrši na sljedećim radnim mjestima: **ulaz ribe**, **provjera**, te **pakiranje**. Proces proizvodnje započinje tako da vozači poduzeća idu do ribara po njihov ulov ribe. Ribar ima zadatak da nakon ulova ribu mora staviti u hladnu vodu s ledom kako bi se riba šokirala, tj. da ne ispusti sukrvicu. Kvaliteta ribe ovisi o tome kako se riba šokira. Ako ribar dobro šokira ribu, proizvod će biti kvalitetniji. Vozači zatim ribu voze u poslovni prostor u Višnjanu. Kod **ulaza ribe** zaposlenik pomaže pri istovaru ribe, te zaposlenik s viličarom vozi ribu u ogromne posude u kojoj je hladna voda, kako bi se srdela prije selektiranja oprala. Pomoću pokretnih traka srdela ide u stroj koji se naziva selektirka. Taj stroj je zadužen za odvajanje ribe, naime riba se odvaja po veličini. Nakon selektire postoje posude u koje srdela pada, najprije padaju manje ribe, te na kraju ostaju najkrupnije ribe i škart. Na temelju veličine ribe, određuje se cijena. Male srdele imaju manju cijenu, dok veće srdele imaju veću cijenu. Kao što je već navedeno, nakon selektire postoje posude u kojima se nalazi riba. U tim posudama se srdele opet opere, a zatim prije procesa smrzavanja riba ide na **provjeru**. Nekoliko radnika ima zadatak da provjere ribu koja je izašla nakon selektiranja. Zna se dogoditi da se na traci nađe inćun, škart ili oštećena srdela, te zaposlenici moraju ukloniti navedene stvari jer na traci moraju biti samo srdele. Nakon procesa provjere riba pomoću trake ide u tunel za duboko smrzavanje. Zaposlenici imaju zadatak **pakirati** srdelu nakon što izađe iz tunela za smrzavanje. Zaposlenici pakiraju srdelu po 10 kg i stavlja se u kutiju. Svaka kutija mora imati etiketu odnosno deklaraciju, te

lot broj. „LOT odnosno kontrolni broj proizvoda koji garantira sljedivost, u slučaju neke greške ili kvarenja.“ (E-hrana, 2010.) Po tom lot broju veterinarska inspekcija prati sljedivost ribe. To znači da se po tom broju zna točno čija je riba odnosno od kojeg ribara. Primjerice, ako je neka riba slabije kvalitete, po lot broju se zna točno koje kutije su od određenog ribara. Voditelj je zadužen za deklaracije i lot broj, te je on odgovoran za stavljanje na kutiju. Kada voditelj stavi etiketu, tada zaposlenik slaže te kutije na paletu. Paleta se kasnije stavlja u komoru na -25°C. Osim ovog procesa gdje se srdele smrzavaju cijele, postoji proces smrzavanja srdela bez glave, koji je prikazan u nastavku na slici 10.

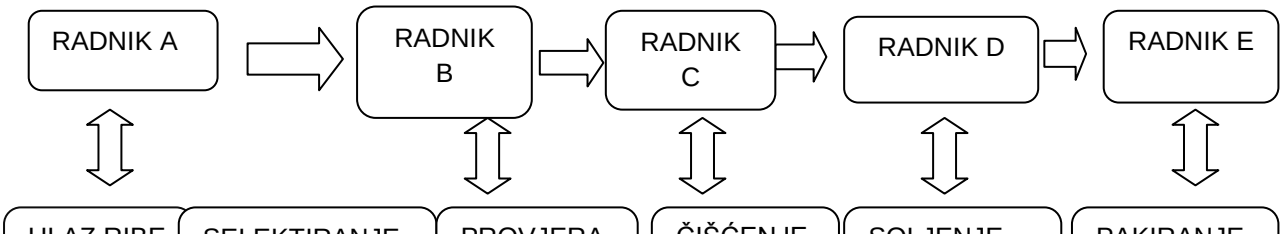
Slika 10. Rotacija posla - smrzavanje srdela bez glave



Izvor: izrada autora

Rotacija posla se vrši na sljedećim radnim mjestima: **ulaz ribe, provjera, čišćenje**, te **pakiranje**. Proces proizvodnje smrzavanja srdela bez glave je isti do provjere kao i kod primjera smrzavanja cijelih srdela. Radno mjesto ulaz ribe, provjera i pakiranje je isto kao i kod prethodnog procesa. Razlika je u tome što se nakon procesa provjere pojavljuje proces **čišćenja**. Naime kod ovog procesa radnici čiste ribu odnosno režu srdeli glavu. Očišćena riba ide na pranje, te nakon pranja srdele idu u tunel za duboko smrzavanje. A potom dolazi proces pakiranja te stavljanja deklaracije i stavljanja kutija u komoru.

Slika 11. Primjer rotacije posla - slani inćuni



Izvor: izrada autora

Rotacija posla se vrši na sljedećim radnim mjestima: **ulaz ribe**, **provjera**, **čišćenje, soljenje** i **pakiranje**. Na slici 11. je rotacija posla u poduzeću prilikom proizvodnje slanih inćuna. Proces proizvodnje započinje isto kao i kod srdela. Inćuni se također trebaju šokirati, te isto tako kvaliteta ovisi o tome. Nadalje vozači poduzeća preuzmu ulov ribe, te prevoze u poslovni prostor Višnjan. Na **ulazu ribe** zaposlenik pomaže pri istovaru i s viličarom prevozi ribu na daljnju preradu. Inćuni također prolaze proces selektiranja, te proces **provjere** kao i srdele. Nakon provjere, inćuni idu na proces **čišćenje**, gdje radnici moraju očistiti inćune. Kod čišćenje zadatak radnika je da moraju maknuti glavu i utrobu inćunima. Očišćeni inćuni se potom moraju oprati, te sljedeći proces je **soljenje**. Zaposlenici ručno sole inćune, gdje stavljaju jedan red inćuna, pa preko njih stavljaju sol. Posoljeni inćuni se zatim pakiraju u limenke od 5 i 10 kg ili u kantama od 20 kg. Osim slanih inćuna postoji i proces smrzavanja cijelih inćuna.

Dok je poduzeće poslovalo u staroj tvornici, svaki radnik je imao svoje radno mjesto odnosno određeni zadatak. Kod radnika je svaki radni dan bio isti odnosno monoton jer je svaki dan obavljao zadatak kao i prethodnog dana. Prelaskom u novi poslovni prostor, direktor je u dogovoru s nadređenima dogovorio novi pristup u dizajniranju posla, a to je rotacija posla. Poduzeće mijenja svoje radnike na drugo radno mjesto svaki dan, ne mijenja ih tako da u jednom radnom danu promijene dva ili više radna mjesta. Zbog toga što bi to dovelo do smanjenja proizvodnosti pošto poduzeće ima puno radnika i trebalo bi dosta vremena da se radnici premjeste s jednog na drugo radno mjesto. Vlasnici su razmišljali i o tome da su neki poslovi teži odnosno zahtijevaju fizički rad. Zbog toga su napravili da radnik koji se danas nalazi na radnom mjestu koji zahtijeva fizički težak rad, sutra bude stavljen na manje zahtjevan posao. Rotacija posla u poduzeću je donijela brojne prednosti. Poduzeće pomoću rotacije posla ima fleksibilne radnike koji mogu zamijeniti radnike koji su odsutni zbog bolesti ili iz nekih drugih razloga, te radnici imaju širi raspon iskustva. Također

poduzeću je bilo bitno da se smanji stres i dosada prilikom ponavljanja istih zadataka. S rotacijom posla poduzeće ima više fleksibilnih radnika i povećanu produktivnost. Radnicima je rotacijom posla omogućeno da vide kako se output s njihovog prethodnog zadatka upotrebljava kasnije u proizvodnom sektoru. Nedostatak koje je poduzeće imalo prilikom primjene rotacije posla je vrijeme koje je bilo potrebno da radnici nauče sve poslove što je povećalo troškove obuke.

5.4. Istraživanje o karakteristikama posla u poduzeću S.I.C. d.o.o.

U poduzeću S.I.C. d.o.o. proveden je upitnik kojem je svrha istraživanja bila saznati više o karakteristikama poslova u poduzeću. Ispitano je 157 zaposlenika u poduzeću. Istraživanje je provedeno 30. siječnja 2018. godine. Ispitanici su osobno popunjavali upitnik, a korištena metodologija je Likertova skala. Zaokružujući određenu činjenicu zaposlenik je izrazio svoj stupanj slaganja s njom (1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem niti ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem). Zaposlenici su podijeljeni u 3 grupe: prva grupa – **GRUPA A** su ženske radnice u preradi (105 zaposlenika), druga grupa – **GRUPA B** su muški radnici u preradi (12 zaposlenika), te ostali radnici – **GRUPA C** (veleprodaja, voditelji, kućni majstor, čistači, administracija; 40 zaposlenika).

U nastavku su prikazane tablice s prosjekom ocjena na temelju dobivenih rezultata.

Tabela 14. Karakteristike zadataka

KARAKTERISTIKE ZADATAKA	GRUPA A	GRUPA B	GRUPA C
	ARITMETIČKA SREDINA		
Autonomija planiranja rada	1	3.17	4.25
Autonomija odlučivanja	1	3.36	4.18
Autonomija radnih metoda	1.68	3.08	4.08
Raznolikost zadataka	3.59	3.20	4.1
Značaj zadatka	2.03	1.77	3.2
Identitet zadataka	5	3.75	3.8
Povratne informacije od posla	3.6	3.96	4.15

Izvor: izrada autora

Na temelju dobivenih rezultata može se uočiti da kod grupe A najlošiji rezultat je autonomija planiranja rada i autonomija odlučivanja. Naime, zaposlenici iz grupe A smatraju da im posao ne omogućuje da donose vlastite odluke o tome kako rasporediti svoj posao, posao im ne omogućuje planiranje kako rade svoj posao, te

također posao im ne omogućuje da donose puno odluka i nemaju značajnu autonomiju u donošenju odluka. Dok najbolji rezultat je identitet zadatka, jer zaposlenici smatraju da im posao daje priliku da u potpunosti završe dio posla koji su započeli odnosno posao ima očiti početak i kraj. Kod grupe B i grupe C najlošiji rezultat je značaj zadatka jer zaposlenici smatraju da njihov posao nema utjecaj na ljude izvan organizacije, ali i da neće značajno utjecati na život drugih ljudi. Najbolji rezultat grupe B je povratna informacija od posla. Zaposlenici grupe B smatraju da njihov posao pruža povratne informacije o njihovoj izvedbi. Kod grupe C najbolji rezultat je autonomija planiranja rada gdje zaposlenici smatraju da im posao omogućuje da donose vlastite odluke o tome kako rasporediti svoj posao.

Tabela 15. Karakteristike znanja

KARAKTERISTIKE ZNANJA	GRUPA A	GRUPA B	GRUPA C
	ARITMETIČKA SREDINA		
Složenost posla	5	3.61	2.35
Obrada informacija	1	2.67	4.35
Rješavanje problema	1	2.17	3.35
Raznolikost vještina	2.1	3.29	3.9
Specijalizacija	1.8	2.77	4.15

Izvor: izrada autora

Kod grupe A najlošiji rezultat je obrada informacija i rješavanje problema. Zaposlenici smatraju da posao od njih ne zahtijeva da prate veliku količinu informacija i da se uključe u veliku količinu razmišljanja, te da posao ne zahtijeva da budu kreativni i da uključuje rješavanje problema koji nemaju očigledan točan odgovor. Najbolji rezultat kod grupe A i grupe B je složenost posla. Zaposlenici smatraju da su zadaci na poslu jednostavni i nekomplicirani odnosno da posao uključuje izvršavanje relativno jednostavnih zadataka. Najlošiji rezultat kod grupe B je rješavanje problema Zaposlenici smatraju da njihov posao ne uključuje rješavanje problema koji nemaju očigledan točan odgovor, da posao od njih ne zahtijeva da budu kreativni, te da posao ne zahtijeva jedinstvene ideje ili rješenja za probleme. Kod grupe C najbolji rezultat je obrada informacija gdje zaposlenici smatraju da posao zahtijeva da prate veliku količinu informacija i da se uključe u veliku količinu razmišljanja, dok najlošiji rezultat je složenost posla gdje zaposlenici smatraju da posao ne uključuje

izvršavanje relativno jednostavnih zadataka i da posao ne sadrži nekomplicirane zadatke.

Tabela 16. Društvene karakteristike

DRUŠTVENE KARAKTERISTIKE	GRUPA A	GRUPA B	GRUPA C
	ARITMETIČKA SREDINA		
Društvena podrška	4	3.77	4.6
Pokrenuta međuzavisnost	3.13	3.41	4
Primljena međuzavisnost	3.1	3.42	4.25
Interakcija izvan organizacije	1	1	2.8
Povratna informacija od drugih	4.37	4.08	4.1

Izvor: izrada autora

Kod grupe A, grupe B i grupe C najlošiji rezultat je interakcija izvan organizacije. Zaposlenici smatraju da posao ne zahtijeva mnogo vremena provoditi s ljudima izvan njihove organizacije, te ne uključuje interakciju s ljudima koji nisu članovi njihove organizacije. Dok najbolji rezultat kod grupe A i grupe B je povratna informacija od drugih gdje zaposlenici smatraju da dobivaju mnogo informacija od njihovog upravitelja i suradnika o njihovoj radnoj uspješnosti, te da upravitelj i suradnik daju informacije o učinkovitosti (npr. kvaliteta i količina) o njihovoj izvedbi. Najbolji rezultat grupe C je društvena podrška. Zaposlenici grupe C smatraju da mogu razviti bliska prijateljstva u poslu, da imaju šanse upoznati druge ljude, da ljudi s kojima rade su prijateljski, te smatraju da njihov nadglednik brine o dobrobiti ljudi koji rade za njega.

Tabela 17. Kontekstualne karakteristike

KONTEKSTUALNE KARAKTERISTIKE	GRUPA A	GRUPA B	GRUPA C
	ARITMETIČKA SREDINA		
Ergonomija	5	5	5
Fizički zahtjevi	1.63	3.03	1.2
Radni uvjeti	4.3	3.77	4.16
Upotreba opreme	1	3.56	3.75

Izvor: izrada autora

Kod grupe A, grupe B i grupe C najbolji rezultat je ergonomija. Zaposlenici smatraju da poduzeće pazi da smanji fizički umor, bolove i pritužbe na zdravlje zaposlenika. Kod grupe A najlošiji rezultat je upotreba opreme gdje zaposlenici smatraju da njihov posao ne uključuje korištenje složene opreme ili tehnologije, te smatraju da nije

potrebno mnogo vremena kako bi se naučilo o opremi koja se koristi na poslu. Kod grupe B i grupe C najlošiji rezultat je fizički zahtjev gdje zaposlenici smatraju da posao ne zahtijeva veliku mišićnu izdržljivost, mnogo mišićne snage te da posao ne zahtijeva mnogo fizičkog napora.

Preporuka za poduzeće je da primijeni pristup obogaćivanje posla. Naime, svakom zaposleniku bi se trebalo dodati novi dodatni zadatak koji zahtijeva više odgovornosti. Naime, obogaćeni posao će zaposleniku omogućiti potpunu aktivnost, povećavati slobodu i neovisnost zaposlenika, povećavati odgovornost i dati povratne informacije kako bi pojedinci mogli procijeniti i ispraviti vlastitu izvedbu. S takvim pristupom zaposlenici bi bili motiviraniji i zadovoljniji, također zaposlenik bi imao osjećaj kako svojim radom još više pridonosi ciljevima organizacije.

ZAKLJUČAK

Dizajn posla je proces definiranja načina na koji će se posao obavljati i koji zadaci će biti potrebni za određeni posao. Dizajniranje posla je vrlo važna za poduzeće, ali i za zaposlenika. Naime, ako se u poduzeću dobro dizajnira posao zaposlenici će biti zadovoljniji i motiviraniji, a tvrtka će povećati proizvodnost i imati dobrog zaposlenika koji je u potpunosti predan svom poslu. Za poduzeća je poželjno da dobro dizajniraju posao svog zaposlenika jer loš dizajniran posao može dovesti do nezainteresiranosti, smanjenja motivacije, nezadovoljstva, čestih sukoba, loše komunikacije, slabijeg radnog učinka te niz drugih negativnih posljedica.

Najraširenij pristupi dizajniranja posla su proširivanje posla, rotacija posla i obogaćivanje posla. Proširivanje posla znači davanje zaposleniku veći dio ukupnog zadatka. Rotacija posla znači da zaposlenici povremeno razmjenjuju radna mjesta. Te obogaćivanje posla uključuje povećanje razine odgovornosti za planiranje i koordinaciju. Cilj ovih pristupa je posao učiniti zanimljivijim povećanjem broja potrebnih vještina. Naime, s dobrim pristupom može se smanjiti dosada na poslu i monotonija koju zaposlenici imaju prilikom obavljanja istih svakodnevnih zadataka.

Poduzeće S.I.C. d.o.o. trenutno koristi pristup rotacije posla. S tim pristupom poduzeće je smanjilo dosadu i monotoniju koju su zaposlenici imali prilikom obavljanja istog standardiziranog zadatka. Naime, sada zaposlenici svaki dan mijenjaju radno mjesto, te svaki dan obavljaju različite zadatke. Iako je program rotacije posla povećao organizacijsku proizvodnost, s vremenom će zaposlenicima dosaditi i ti drugi poslovi na koja dolaze rotacijom posla. Nadređeni iz poduzeća u budućnosti bi mogli primijeniti pristup obogaćivanje posla. Tako da svakom zaposleniku dodaju neki dodatni zadatak koji bi od zaposlenika tražio veću odgovornost, više odlučivanja, veću autonomiju i kontrolu nad poslom. S tim pristupom poduzeće bi dobilo zadovoljnog i motiviranog zaposlenika koji želi pridonijeti ciljevima poduzeća, a poduzeće će imati veću produktivnosti. Zaposlenik bi s pristupom obogaćivanjem posla imao osjećaj kako napreduje jer ima veću moć u odlučivanju i veću odgovornost.

LITERATURA

A) KNJIGE

1. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. i SIKAVICA, P. (2001) *Leksikon menedžmenta.* Zagreb: Masmedia
2. CERTO, S. C. i CERTO, S. T. (2009) *Moderni menadžment.* Zagreb: Mate
3. DAFT, R. L. (2015) *The Leadership Experience.* 6. izd., Stamford: Cengage
4. DAFT, R. L., KENDRICK, M. i VERSHININA, N. (2010) *Management.* Hampshire: Cengage
5. DESSLER, G. (2013) *Human resource management.* 13. izd., New Jersey: Pearson
6. DUBRIN, A. J. (2009) *Essentials of management*. 8. izd., Mason: Cengage
7. DUBRIN, A. J. (2012) *Essentials of management.* 9. izd., Mason: Cengage
8. GINI, A. (2001) *My Job, My Self: Work and the Creation of the Modern Individual.* New York: Routledge
9. HEIZER, J. i RENDER, B. (2011) *Operations management.* 10. izd., New Jersey: Pearson
10. HEIZER, J., RENDER, B. i MUNSON, C. (2017) *Operations management: Sustainability and Supply Chain Management*. 12. izd., SAD: Pearson
11. HERNAUS, T. i SIKAVICA, P. (2011) *Dizajniranje organizacije.* Zagreb: Novi informator
12. HILL, A. V. (2012) *The Encyclopedia of Operations Management.* New Jersey: Pearson
13. MATHIS, R. L. i JACKSON, J. H. (2008) *Human resource management.* 20. izd., Mason: Thomson South-Western
14. NOE, R. A., et al. (2011) *Fundamentals of Human Resource Management.* 4. izd., New York: McGraw-Hill/Irwin
15. PROFILI, S., SAMMARRA, A. i INNOCENTI, L. (2017) *Age Diversity in the Workplace: An Organizational Perspective.* Bingley: Emerald
16. REID, R. D. i SANDERS, N. R. (2013) *Operations management.* 5. izd., Danvers: Wiley
17. ROBBINS, S. P. i JUDGE, T. A. (2010) *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate

18. ROBBINS, S. P. i JUDGE, T. A. (2010) *Operations management.* 5. izd., Danvers: Wiley
19. ROBBINS, S. P. i JUDGE, T. A. (2013) *Organizational Behavior.* 15. izd., New Jersey: Pearson
20. RUSSELL, R. S. i TAYLOR, B. W. (2011) *Operations management: Creating Value Along the Supply Chain.* Kendallville: Wiley
21. SIKAVICA, P. (2011) *Organizacija.* Zagreb: Školska knjiga
22. SIKAVICA, P., VOKIĆ, N. P. i BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (2008) *Temelji menadžmenta.* Zagreb: Školska knjiga
23. SLACK, N., CHAMBERS, S. i JOHNSTON, R. (2010) *Operations management.* 6. izd., London: Pearson
24. SLACK, N., JONES, A. B. i JOHNSTON, R. (2011) *Essentials of Operations management.* 1. izd., London: Pearson
25. SLACK, N., JONES, A. B. i JOHNSTON, R. (2013) *Operations Management.* 7. izd., London: Pearson
26. STEVENSON, W. J. (2015) *Operations management.* 12. izd., New York: McGraw-Hill
27. WEIR, R. E. (2013) *Workers in America: A Historical Encyclopedia.* Santa Barbara: ABC-CLIO

B) ČASOPISI

1. BUNTAK, K., DROŽĐEK, I. i KOVAČIĆ, R. (2013) Nematerijalna motivacija u funkciji i upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik.* [Online] 7 (2). str. 213-219. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360 [Pristupljeno: 11. rujna 2017]
2. BUNTAK, K., SESAR, V. i VRŠIĆ, M. (2013) Analiza i oblikovanje radnog mjesta. *Tehnički glasnik.* [Online] 7 (3). str. 311-315. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=161436 [Pristupljeno: 14. rujna 2017]
3. HUMPHREY, S. E., NAHRGANG, J. D. i MORGESON, F. P. (2007) Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology.* [Online] 92 (5). str. 1332-1356.

Dostupno na: https://msu.edu/~morgeson/humphrey_nahrgang_morgeson_2007.pdf [Pristupljeno: 01. prosinca 2017]

4. MORGESON, F. P. i HUMPHREY, S. E. (2006) The Work Design Questionnaire (WQD): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology.* [Online] 91 (6). str. 1321-1339. Dostupno na: http://www.psychologie.uni-frankfurt.de/56107049/Morgeson-_-Humphrey-_2006_-The-work-design-questionnaire-_WDQ_.pdf [Pristupljeno: 01. prosinca 2017]
5. PARKER, S. K. (2014) Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More. *Annual Review of Psychology.* [Online] 65 str. 661-691. Dostupno na: https://goal-lab.psych.umn.edu/orgPsych/readings/5.%20Motivation/Parker%20(2014)%20Beyond%20motivation%20-%20job%20and%20work%20design.pdf [Pristupljeno: 02. prosinca 2017]
6. VUKUŠIĆ, D. (2016) Novi pogled na ulogu ljudskih čimbenika u uzroku akcidenta. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci.* [Online] 4 (1). str. 193-212. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=236365 [Pristupljeno: 02. prosinca 2017]

C) INTERNET

1. BELLOW, N. (2015) *5 Factors Every Employee Wants From Work.* [Online] Houston: Smarter HR Solutions. Dostupno na: https://smarterhrsolutions.com/5-factors-every-employee-wants-from-work/ [27. listopada 2017]
2. BREENE, K. (2017) *Meet The 'New-Collar' Workers In Manufacturing.* [Online] Dostupno na: https://www.forbes.com/sites/mitsubishiheavyindustries/2017/10/06/meet-the-new-collar-workers-in-manufacturing/#7fb4b0502eb6 [28. listopada 2017]
3. DISHA (2014) *Job Design: Definition and Concept of Job Design.* [Online] Dostupno na: http://www.yourarticlelibrary.com/organization/job-design-definition-and-concept-of-job-design/45027/ [14. rujna 2017]

4. E-hrana (2010) *Čitanje deklaracija.* [Online] Dostupno na: http://www.e-hrana.com/posts/kako-citati-deklaracije-proizvoda/ [14. rujna 2017]
5. *G&A Partners (2017) What is A „New-Collar Job“? [Online] Dostupno na: https://www.gnapartners.com/blog/new-collar-job/ [28. listopada 2017]*
6. HEATHFIELD, S. M. (2017) *Factors Every Employee Wants From Work.* [Online] The balance. Dostupno na: https://www.thebalance.com/what-employees-want-1918690 [27. listopada 2017]
7. HOK (2017) *The Top 10 Trends Influencing Workplace Design.* Hellmuth, Obata & Kassabaum [Online] Dostupno na: http://www.hok.com/thought-leadership/top-10-trends-influencing-workplace-design [08. veljače 2018]
8. HOLUB, A. (2017) *New-Collar Is the New Hope for the Jobless.* [Online] Seattle: Pay Scale. Dostupno na: https://www.payscale.com/career-news/2017/08/new-collar-new-hope-jobless [28. listopada 2017]
9. KLINE, D. B. (2017) Can You Benefit From a "New Collar" Job? [Online] Virginia: The Motley Fool. Dostupno na: https://www.fool.com/careers/2017/11/03/can-you-benefit-from-a-new-collar-job.aspx [28. listopada 2017]
10. Management Study Guide (2008) *Job Design – Meaning, Steps and its Benefits.* [Online] Dostupno na: http://www.managementstudyguide.com/job-design.htm [14. rujna 2017]
11. Projects4mba (2011) *Five Motivational Factors Every Employee Wants From Work Place.* [Online] Dostupno na: http://www.projects4mba.com/five-motivational-factors-every-employee-wants-from-work-place/95/ [27. listopada 2017]
12. SHERRIE, S. (2011) *What Is a Blue-Collar Worker and a White-Collar Worker?* [Online] Houston: Houston Chronicle. Dostupno na: http://smallbusiness.chron.com/bluecollar-worker-whitecollar-worker-11074.html [14. rujna 2017]
13. S.I.C. (2017) *Kvaliteta* [Online] Dostupno na: http://www.sic.hr/kvaliteta [14. rujna 2017]
14. SURBHI, S. (2015) *Difference Between Blue Collar and White Collar.* [Online] Key Differences. Dostupno na: http://keydifferences.com/difference-between-blue-collar-and-white-collar.html [14. rujna 2017]
15. WELLER, C. (2017) *IBM's concept of 'new collar jobs' could be vital in an automated future* [Online] Business insider. Dostupno na:

http://www.businessinsider.com/ibm-automated-future-new-collar-jobs-2017-1 [27. listopada 2017]

16. WILLIAMS, J. (2017) *Workplace of the Future, part 5: Conclusions.* [Online] Dostupno na: https://workdesign.com/2017/07/workplace-of-the-future-part-5/ [08. veljače 2018]

D) OSTALO

1. MATTHEWS, R. (2014) *College and Career Terms Leadership and Career Development Miss Mann*, prezentacija
2. EKONERG (2011) *Podloga zahtjevu za ocjenu o potrebi procjene utjecaja zahvata na okoliš,* http://mzopu.hr/UserDocsImages/Zahtjev_30_05_2011_4.pdf [29. siječnja 2018]

POPIS PRILOGA

Prilog 1.

Svrha istraživanja je saznati više o karakteristikama poslova u poduzeću S.I.C. d.o.o. Višnjan. Za svako pitanje zaokružite broj koji najbolje odgovara vašem mišljenju.

Brojevi znače sljedeće:

1 – uopće se ne slažem

2 – ne slažem se

3 – niti se slažem niti ne slažem

4 – slažem se

5 – u potpunosti se slažem

KARAKTERISTIKE ZADATAKA					
Autonomija planiranja rada					
Posao mi omogućuje da donosim vlastite odluke o tome kako rasporediti svoj posao.	1	2	3	4	5
Posao mi omogućuje da odlučim o redoslijedu u kojem se stvari obavljaju na poslu.	1	2	3	4	5
Posao mi omogućuje planiranje kako radim svoj posao.	1	2	3	4	5
Autonomija odlučivanja					
Posao mi daje priliku da koristim svoju osobnu inicijativu ili prosudbu u obavljanju posla.	1	2	3	4	5
Posao mi omogućuje da donosim puno odluka.	1	2	3	4	5
Posao mi daje značajnu autonomiju u donošenju odluka.	1	2	3	4	5
Autonomija radnih metoda					

Zadatak mi omogućuje da donosim odluke o tome koje metode koristim za dovršetak rada.	1	2	3	4	5
Posao mi daje znatnu priliku za samostalnost i slobodu u tome kako radim.	1	2	3	4	5
Posao mi omogućuje da odlučujem o tome kako da radim svoj posao.	1	2	3	4	5
Raznolikost zadataka					
Posao uključuje mnogo raznih zadataka.	1	2	3	4	5
Posao uključuje raditi niz različitih stvari.	1	2	3	4	5
Posao uključuje obavljanje različitih zadataka.	1	2	3	4	5
Značaj zadatka					
Rezultati mog rada vjerojatno će značajno utjecati na život drugih ljudi.	1	2	3	4	5
Sam posao je vrlo značajan i važan u širem planu stvari.	1	2	3	4	5
Posao ima veliki utjecaj na ljude izvan organizacije.	1	2	3	4	5
Obavljen posao ima značajan utjecaj na ljude izvan organizacije.	1	2	3	4	5
Identitet zadataka					
Posao uključuje dovršavanje djela posla koja imaju očiti početak i kraj.	1	2	3	4	5
Posao je uređen tako da mogu raditi cijeli posao od početka do kraja.	1	2	3	4	5
Posao mi daje priliku da u potpunosti završim dio posla koji započinjem.	1	2	3	4	5
Posao mi omogućuje da dovršim posao koji započinjem.	1	2	3	4	5

Povratne informacije od posla					
Radne aktivnosti osobno pružaju izravne i jasne informacije o učinkovitosti (npr. kvaliteti i količini) moje radne uspješnosti.	1	2	3	4	5
Sam posao pruža povratne informacije o mojoj izvedbi.	1	2	3	4	5
KARAKTERISTIKE ZNANJA					
Složenost posla					
Zadaci na poslu su jednostavni i nekomplicirani.	1	2	3	4	5
Posao sadrži relativno nekomplicirane zadatke.	1	2	3	4	5
Posao uključuje izvršavanje relativno jednostavnih zadataka.	1	2	3	4	5
Obrada informacija					
Posao zahtijeva od mene da pratimo veliku količinu informacija.	1	2	3	4	5
Posao zahtijeva da se uključim u veliku količinu razmišljanja.	1	2	3	4	5
Posao me traži da pratimo više od jedne stvari u isto vrijeme.	1	2	3	4	5
Posao me traži da analiziram mnoge informacije.	1	2	3	4	5
Rješavanje problema					
Posao uključuje rješavanje problema koji nemaju očigledan točan odgovor.	1	2	3	4	5
Posao zahtijeva da budem kreativan.	1	2	3	4	5
Posao često uključuje rješavanje problema s kojim se prije nisam susreo.	1	2	3	4	5

Posao zahtijeva jedinstvene ideje ili rješenja za probleme.	1	2	3	4	5
Raznolikost vještina					
Posao zahtijeva razne vještine.	1	2	3	4	5
Posao zahtijeva da koristim razne različite vještine kako bih završio posao.	1	2	3	4	5
Posao zahtijeva da koristim niz složenih ili visokih vještina.	1	2	3	4	5
Posao zahtijeva korištenje brojnih vještina.	1	2	3	4	5
Specijalizacija					
Posao je visoko specijaliziran u smislu svrhe, zadataka ili aktivnosti.	1	2	3	4	5
Alati, postupci, materijali, i tako dalje korišteni na ovom poslu su visoko specijalizirani u smislu svrhe.	1	2	3	4	5
Posao zahtijeva vrlo specijalizirana znanja i vještine.	1	2	3	4	5
Posao zahtijeva dubinu znanja i stručnosti.	1	2	3	4	5
DRUŠTVENE KARAKTERISTIKE					
Društvena podrška					
Imam priliku razviti bliska prijateljstva u svom poslu.	1	2	3	4	5
Imam šansu u mom poslu upoznati druge ljude.	1	2	3	4	5
Imam prilike susresti se s drugima u svom poslu.	1	2	3	4	5
Moj nadglednik brine o dobrobiti ljudi koji rade za njega / nju.	1	2	3	4	5
Ljudi s kojima radim su prijateljski.	1	2	3	4	5
Pokrenuta međuzavisnost					

Posao me traži da obavim svoj posao prije nego što drugi naprave svoj posao.	1	2	3	4	5
Ostali poslovi ovise izravno o mom poslu.	1	2	3	4	5
Ako se moj posao ne obavi, drugi poslovi ne mogu biti dovršeni.	1	2	3	4	5
Primljena međuzavisnost					
Rad na poslu uvelike utječe na rad drugih ljudi.	1	2	3	4	5
Posao ovisi o radu mnogih različitih ljudi za njegovo dovršavanje.	1	2	3	4	5
Interakcija izvan organizacije					
Posao zahtijeva mnogo vremena provoditi s ljudima izvan moje organizacije.	1	2	3	4	5
Posao uključuje interakciju s ljudima koji nisu članovi moje organizacije.	1	2	3	4	5
Na poslu često komuniciram s ljudima koji ne rade za istu organizaciju kao i ja.	1	2	3	4	5
Posao uključuje mnogo interakcija s ljudima izvan moje organizacije	1	2	3	4	5
Povratna informacija od drugih					
Dobivam mnogo informacija od mog upravitelja i suradnika o mojoj radnoj uspješnosti.	1	2	3	4	5
Drugi ljudi u organizaciji, kao što su upravitelji i suradnici, daju informacije o učinkovitosti (npr. Kvalitetu i količinu) o mojoj izvedbi.	1	2	3	4	5
Primam povratne informacije o mojoj izvedbi od drugih osoba u mojoj organizaciji (kao što je moj upravitelj ili	1	2	3	4	5

suradnici).					
KONTEKSTUALNE KARAKTERISTIKE					
Ergonomija					
Raspored sjedenja na poslu je primjeren (npr. Dovoljno mjesta za sjedenje, udobne stolice, dobra posturalna podrška).	1	2	3	4	5
Radno mjesto omogućuje razlike u veličini između ljudi u smislu dosega, visine oka, prostorije za noge itd.	1	2	3	4	5
Fizički zahtjevi					
Posao zahtijeva veliku mišićnu izdržljivost.	1	2	3	4	5
Posao zahtijeva mnogo mišićne snage.	1	2	3	4	5
Posao zahtijeva mnogo fizičkih napora.	1	2	3	4	5
Radni uvjeti					
Radno mjesto nema prekomjernu buku.	1	2	3	4	5
Klima na radnom mjestu je ugodna u smislu temperature i vlage.	1	2	3	4	5
Posao ima mali rizik od nezgode.	1	2	3	4	5
Posao se odvija u okruženju bez zdravstvenih opasnosti (npr. Kemikalija, dim, itd.).	1	2	3	4	5
Posao se događa u čistom okolišu.	1	2	3	4	5
Upotreba opreme					
Posao uključuje korištenje složene opreme ili tehnologije.	1	2	3	4	5
Potrebno je mnogo vremena kako bi naučili opremu koja se koristi na poslu.	1	2	3	4	5

Izvor: izrada autora prema Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006) *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work.* Dostupno na: http://www.morgeson.com/wdq [01. prosinca 2017]

POPIS TABLICA

Tabela 1. Promjene u prirodi posla 2
Tabela 2. Usporedba bijelih, zlatnih, plavih i novih ovratnika 6
Tabela 3. Prednosti i nedostaci specijalizacije 10
Tabela 4. Prednosti i nedostaci specijalizacije 11
Tabela 5. Poslovi, zadaci i radno mjesto – na različitim primjerima 17
Tabela 6. Četiri dimenzije posla i njihove pod dimenzije 20
Tabela 7. Primjer odnosa posla, radnog mjesta, uloga i zadataka uprave 46
Tabela 8. Primjer odnosa između posla, radnog mjesta, uloga i zadataka računovodstva i općih poslova 47
Tabela 9. Primjer odnosa između posla, radnog mjesta, uloga i zadataka funkcije osiguranje i kontrola kvalitete 50
Tabela 10. Kontekstualne karakteristike uprave, računovodstva i općih poslova, te osiguranje i kontrola kvalitete 53
Tabela 11. Kontekstualne karakteristike posla bloka "A" 55
Tabela 12. Kontekstualne karakteristike posla bloka "B" 56
Tabela 13. Kontekstualne karakteristike posla bloka "C" 56
Tabela 14. Karakteristike zadataka 60
Tabela 15. Karakteristike znanja 61
Tabela 16. Društvene karakteristike 62
Tabela 17. Kontekstualne karakteristike 62

POPIS SLIKA

Slika 1. Primjer odnosa između posla, radnog mjesta, uloga i zadataka sveučilišnog profesora 16
Slika 2. Teorija karakteristike posla 26
Slika 3. Tipičan bihevioralni model dizajna posla..... 28
Slika 4. Proširivanje posla..... 30
Slika 5. Rotacija posla 32
Slika 6. Funkcijska organizacijska struktura poduzeća S.I.C. d.o.o. 45
Slika 7. Prikaz organiziranja uredskih radnih mjesta 51
Slika 8. Poslovni prostor poslovne funkcije prerade 54
Slika 9. Rotacija posla - smrzavanje cijelih srdela 57
Slika 10. Rotacija posla - smrzavanje srdela bez glave..... 58
Slika 11. Primjer rotacije posla - slani inćuni..... 58