Organizacija ljudskih resursa kao elementa organizacijske strukture

Duspara, Marijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

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:137:459516

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA
"DR. MIJO MIRKOVIĆ"

MARIJANA DUSPARA

ORGANIZACIJA LJUDSKIH RESURSA KAO ELEMENTA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Završni rad

PULA, 2015.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA
"DR. MIJO MIRKOVIĆ"

MARIJANA DUSPARA

ORGANIZACIJA LJUDSKIH RESURSA KAO ELEMENTA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Završni rad

Broj indeksa:3645-E

Studijski smjer: Poslovna informatika

Predmet:Organizacija

Mentor:prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, prosinac, 2015

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Marijana Duspara, kandidat za prvostupnika ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo moga vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što su korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnoga rada nije napisan na nedozvoljen način, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Također, izjavljujem, da nijedan dio rada nije korišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, 10. 11. 2015.

SADRŽAJ

1. Uvod....1
2. Teorijske osnove organizacije i organizacijske strukture....3
2.1. Pojam i definicija organizacije i organizacijske strukture....3
2.2. Elementi organizacijske strukture....6
2.3. Vrste organizacijske strukture....7
2.4. Poslovne funkcije i organizacijska struktura....11
3. Organizacija ljudskih resursa kao elementa organizacijske strukture....15
3.1. Formiranje skupa zaposlenih....15
3.1.1. Sistematizacija ili projektiranje radnih mjesta....16
3.1.2. Profesionalna selekcija ljudskih resursa....18
3.1.3. Profesionalno usmjerenje - određenje i postupci....20
3.2. Integracija zaposlenih....21
3.2.1. Upravljanje radnom uspješnosti....23
3.2.2. Kriteriji mjerenja uspješnosti....26
4. Analiza organizacije ljudskih resursa na primjeru poduzeća Podravka d.d. i Dukat d.d....28
4.1. Analiza organizacije ljudskih resursa u poduzeću Podravka d.d....28
4.1.1. Opći podaci o poduzeću Podravka d.d....28
4.1.2. Organizacijska struktura poduzeća Podravka d.d....31
4.1.3. Organizacija ljudskih resursa kao elementa organizacijske strukture....32

4.1.3.1. Formiranje skupa zaposlenih....33
4.1.3.2. Integracija zaposlenih....34
4.2. Analiza organizacije ljudskih resursa u poduzeću Dukat d.d....37
4.2.1. Osnovni podaci o poduzeću Dukat d.d....37
4.2.2. Organizacijska struktura poduzeća Dukat d.d....39
4.2.3. Organizacija ljudskih resursa kao elementa organizacijske strukture....40
4.2.3.1. Formiranje skupa zaposlenih....40
4.2.3.2. Integracija zaposlenih....41
4.3. Usporedba organizacije ljudskih resursa u poduzeću Podravka d.d. i Dukat d.d....44
4.3.1. Formiranje skupa zaposlenih....44
4.3.2. Integracija zaposlenih....46
4.4. Kritički osvrt....48
5. Zaključak....50
Literatura....52
Popis ilustracija....54
Sažetak....55

1. Uvod

Najznačajniji resurs svake organizacije su ljudi,bez njih organizacije nebi niti postojale jer ljudski resursi imaju važnu ulogu u izgradnji organizacijske strukture i glavni su pokretač organizacije. Svrha rada "Organizacija ljudskih resursa kao elementa organizacijske strukture" jest pobliže dati uvid u odgovarajući odabir ljudskih resursa, uvjete rada,ostvarivanje organizacijskih ciljeva,strategiju i mogućnosti koje ljudski resursi ostvaruju za dobrobit jedne organizacije, odnosno daje se uvid u jedan element organizacije ljudskih resursa što će se pobliže objasniti na primjeru poduzeća Podravka d.d. i poduzeća Dukat d.d. Da bi se prepoznao odgovarajući način organizacijskog ustroja unutar poduzeća i zasluga ljudskih resursa posebno je potrebno dati uvid u organizacijsku strukturu jednog poduzeća i način strukturiranja poslovanja unutar svih organizacijskih jedinica.

Cilj istraživanja je upoznavanje sa svim kriterijima, namjenama i mogućnostima koje nudi organizacija ljudskih resursa. Težina samog njihovog zadatka leži u odgovarajućem angažiranju i odabiru zaposlenika da svojim radom i odabirom kvalitetne radne snage postignu uspjeh svom poduzeću, iz čega proizlaze brojne metode i načini strukturiranja organizacije samih ljudskih resursa i njihovo vrednovanje.
Znanstvene metode korištene prilikom izrade ovoga rada su: metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda indukcije i dedukcije te metoda komparacije.

Rad se sastoji iz 8 dijelova,pri čemu je uža tematika obrađena u tri poglavlja. U prvom poglavlju pod nazivom „Teorijske osnove organizacije i organizacijske strukture" definira se pojam organizacijske strukture, teoretske odrednice, elementi kao ključne odrednice dobro strukturirane organizacije, vrste te funkcije organizacijske strukture koje su nadasve bitne da bi jedna organizacija odnosno organizacijska struktura mogla odgovarajuće funkcionirati. Drugo poglavlje pod nazivom „Organizacija ljudskih resursa kao elementa organizacijske strukture „ daje uvid u formiranje skupa zaposlenih unutar jednog poduzeća, odnosno formiranje radnih mjesta, sistematizaciju i odabir ljudskih resursa. Nadalje se daje uvid u integraciju zaposlenih unutar organizacijske strukture, mjerenja i kriterije samoostvarenja zaposlenika uz pozitivne učinke za poslovanje poduzeća. Treće poglavlje - „Analiza organizacije ljudskih resursa na

primjeru poduzeća Podravka d.d. i Dukat d.d.“ , na osnovu podataka o poslovanju poduzeća Podravka d.d. i Dukat d.d. prikazuje organizacijsku strukturu poduzeća te načine na koje poduzeća uvode nove ljudske resurse u poslovanje. Posebno se daje uvid u integraciju zaposlenika u oba navedena poduzeća te način na koji se zaposlenicima daje mogućnosti za daljnje napredovanje i usmjeravanje, pri čemu se posebna pažnja daje zapošljavanju mladih visokoobrazovanih ljudi.

2. Teorijske osnove organizacije i organizacijske strukture

U čitavoj svojoj povijesti čovjek se služio organizacijom i pripadao raznovrsnim oblicima organizacije, od prvih slučajnih skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života. Čovjek nije nikada mogao, a ni danas ne može, bez organizacije. U svakom razdoblju svog života, mada ponekad toga nije bio ni svjestan, stalno je pripadao raznovrsnim organizacijama. Iz iznesenog mnogi teoretičari zaključuju da pojam organizacija nije jednoznačan pa ga stoga koriste u dvostrukom smislu; u prvom za označavanje procesa organiziranja nekih aktivnosti (poslova), a u drugom za označavanje rezultata tog procesa s kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života.[1]

2.1. Pojam i definicija organizacije i organizacijske strukture

Može se reći da gotovo nema autora koji se bavio problemima poduzeća a da nije dao ili nije pokušao dati svoju definiciju organizacije. To različitom definiranju organizacije doprinijela je i činjenica da su se u svakodnevnom životu mnoge tvorevine (od gospodarskih, društvenih i sportskih) nazivale organizacijom ili identificirale s njome. Doda li se tome i poistovjećivanje pojma organizacije s drugim pojmovima, posebno s organizacijom rada, onda su te razlike i razumljivije.

[1] Sikavica, P., Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija.* Zagreb: Informator. str. 10.

Kako se u početku stvaranja tzv. znanstvene organizacije rada radilo više-manje o razlikama koje su proistjecale iz različitog pristupa organizaciji, s vremenom su te razlike u poimanju organizacije dobivale sve izrazitije klasne i znanstvene argumente. Da bi se bar donekle prikazala sva šarolikost različitog shvaćanja organizacije, navode se neke bitne razlike koje ih karakteriziraju:[2]

- Organizacija u užem i širem smislu. Organizacija u širem smislu jest svaki oblik udruživanja ljudi radi ostvarivanja bilo kojih zajedničkih ciljeva, dok je organizacija u užem smislu udruživanje ljudi radi postizanja gospodarskih ciljeva (organizacija rada).

- Organizacija kao znanost i organizacija kao vještina. Kao znanost organizacija formulira načela koja omogućavaju da se postignu optimalni rezultati u realizaciji zadataka organizacije. Kao vještina organizacija je sposobnost kojom čovjek uporabom pogodnih sredstava i metoda usklađuje konkretne činitelje proizvodnje radi ostvarivanja postavljenih ciljeva.

- Neki autori smatraju da je organizacija stanje, a drugi smatraju da je proces, dok treći misle da je i jedno i drugo. Kao stanje organizacija pokazuje postojeću situacije, a kao proces utječe na promjenu određenog organizacijskog stanja.

- Organizacija se bavi isključivo ljudima i njihovim odnosima. Nasuprot tome, drugi smatraju da se organizacija bavi skladnim povezivanjem i ljudi i sredstava.

- I konačno, dok jedni smatraju da je organizacija uspostavljanje i održavanje hijerarhijskih rukovodnih odnosa, drugi smatraju da se njome potpuno regulira rad i život svih pripadnika neke zajednice.

Da bi se organizacija mogla pravilno definirati, potrebno je izdvojiti njezina osnovna obilježja, koja postoje u svih organizacijama bez obzira na područje u kojem se ostvaruje, razlike u veličini i strukturi pa čak i u vremenu u kojem se izgrađuje.

[2] Ibid. str. 12-13.

Organizacija kao opća kategorija jest svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.[3]

Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav, tj. svoj neki sustav unutarnjih veza i odnosa. Čak i u najmanjih poduzećima, kako ističe D. E. Owen, vjerojatno je da možemo naći čvrsto utemeljenu organizacijsku strukturu koja jasno pokazuje tko je kome podređen. Dakle, organizacijska struktura, po ovom autoru, objašnjava nam dimenziju tko, ali nam ne osigurava dovoljan pogled na što, tj. što je to što organizacija radi.

Organizacijska struktura poduzeća slijedi ciljeve poduzeća, a oni proizlaze iz strategije razvoja poduzeća. Utjecaj čimbenika organizacije, i unutarnjih i vanjskih, neobično je važan za oblikovanje organizacijske strukture poduzeća jer, ako poduzeće djeluje u nemirnoj, nestabilnoj odnosno turbulentnoj okolini, ono će znatno češće biti primorano da mijenja svoju organizacijsku strukturu nego u slučaju kada je ta okolina stabilna odnosno mirna.

P. Drucker definirajući organizacijsku strukturu kaže:[4] Da bi svi ti organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrirani. Taj jedinstveni sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća nazivamo organizacijskim strukturom poduzeća. Za Williama G. Scotta[5] je organizacijska struktura logičan odnos između razina upravljanja i funkcijskih području, koji omogućava uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća. Prema A. Chandleru[6] organizacijska struktura je sredstvo za integriranu uporabu postojećih resursa u organizaciji, dok je za C. Perrowa struktura sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka.

Sveobuhvatnu, pa prema tome i najprihvatljiviju definiciju organizacijske strukture daje M. Novak koji pod organizacijskim strukturom podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činitelja poslovanja, ali i optimalni sustav unutar svakog činitelja posebno.[7]

[3] Ibid. str.14.
[4] Ibid.
[5] Mescon, M. et al. (1985.) *Management*. New York: Harper and Row. str. 71.
[6] Ivanko, S. (1982.) *Metodologija unapređivanja organizacije*, Zagreb: Zavod za produktivnost. str. 19.
[7] Sikavica P., Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija.* Zagreb: Informator. str. 141.

2.2. Elementi organizacijske strukture

Iz različitog poimanja odnosno definiranja organizacijske strukture poduzeća proizlaze i različiti elementi koji čine tu strukturu. Prema H. Mintzbergu organizacijska struktura poduzeća ima sljedeće elemente:[8]

- operativni dio, koji čine svi izvršni radnici,
- strateški dio, koje čini vrhovno rukovodstvo odnosno Top Management,
- srednji dio, koji čine menadžeri srednje razine, tzv. Middle Management,
- tehnostruktura, koju čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom, s obzirom na njihova visoku profesionalnu razinu, tj. razinu znanja, mada se nalaze izvan formalne organizacijske strukture menadžmenta te
- štabni dio, koji ima zadatak da pomaže linijskom menadžmentu.

Korisnost i značenje Mintzbergove klasifikacije elemenata organizacijske strukture ogleda se i u tome što su u njoj sadržani poslovi odnosno funkcije koje obavljaju zaposleni. Dva elementa obuhvaćaju menadžerske funkcije (strateški dio i srednji dio), a treći element odnosi se na izvršnu funkcija (operativni dio), dok četvrti element obuhvaća poslove podrške menadžmentu (štabni dio), za razliku od petog elementa koji obuhvaća ekspertne poslove i poslove stručnjaka koji nisu niti linijski a ni štabni menadžeri.

Najprecizniji popis i opis elemenata organizacijske strukture poduzeća može se naći u radovima M. Novaka. Da bi svi činitelji proizvodnje odnosno poslovanja u poduzeću funkcionirali kako treba, potrebno ih je objediniti na realizaciji zadataka poduzeća. Međutim, zadatak poduzeća može biti shvaćen u užem i širem smislu, tj. kao ukupan zadatak koji je, da bi se uspješno realizirao, potrebno podijeliti na posebne i pojedinačne zadatke. Takav sastav strukture dobiva se iz elementa organizacijske strukture koji bi se mogao nazvati raščlanjivanje ili podjela zadataka u poduzeću. Nakon toga je potrebno osigurati koordinaciju na svim razinama organizacije, tj. ostvarivanje funkcije upravljanja i menadžmenta. Tu problematiku obuhvaća element organizacijske strukture koji bi se mogao nazvati organizacija unutarnjih odnosa. Koordinacija

[8] Ibid. str. 143.

svih aktivnosti u poduzeću, po svim njegovim dijelovima, bit će uspješna samo ako se utvrdi pravilan vremenski redoslijed odvijanja poslova u organizaciji.

Na temelju svega što je rečeno o elementima organizacijske strukture poduzeća može se zaključiti da organizacijsku strukturu poduzeća, s nešto izmijenjenim nazivima, čine sljedeći elementi:[9]

- **organizacija materijalnih čimbenika** (obuhvaća organizaciju materijalnih inputa kao i organizaciju opreme tj. kapitalnih dobara),
- **organizacija ljudskog čimbenika** (obuhvaća sve probleme vezane za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini),
- **organizacija raščlanjivanja zadataka** (obuhvaća podjelu ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke),
- **organizacija upravljanja i menadžmenta** (obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i organizacije menadžmenta kao i ostalih međusobnih odnosa,) te
- **organizacija vremenskog redoslijedu odvijanja poslova** (obuhvaća istraživanje vremenska usklađenosti svih činitelja proizvodnje i čitavog tijeka proizvodnje i poslovanja).

2.3. Vrste organizacijske strukture

U današnje vrijeme su teoretičari organizacije i upravljanja došli do zaključka da ne postoji neka univerzalna, općevažeća načela organizacije, koja bi se bez ostatka mogla primijeniti na svako poduzeće. Međutim, u modelima organizacijske strukture poduzeća, odnosno u izboru odgovarajuće vrste organizacijske strukture poduzeća ipak se polazi od temeljnih načela raščlanjivanja zadataka a ti su da se primarno raščlanjivanje ili podjela ukupnog zadatka u poduzeću uvijek vrši na jednom od dva temeljna kriterija raščlanjivanja: kriterij izvršenja i kriterij objekta. S obzirom na način odnosno kriterije raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća i

[9] Ibid. str. 146.

formiranje užih organizacijskih jedinica može se govoriti o dvije osnovne vrste organizacijskih struktura: funkcijska i divizijska. Funkcijska organizacijska struktura može imati oblik čiste funkcijske strukture, s većim ili manjih brojem formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica, ali također i oblik procesno orijentirane funkcijske strukture. Divizijska organizacijska struktura javlja se u različitim modalitetima kao: predmetna, teritorijalna, ali i kao podjela zadataka i formiranje organizacijskih jedinca prema potrošačima odnosno korisnicima.[10]
Za razliku od tradicionalnih ili klasičnih struktura, koje u suvremenim uvjetima nisu mogle funkcionirati na zadovoljavajući način, ranih šezdesetih godina razvijaju se organske strukture, koje su se bolje prilagodile brzim promjenama i visokoj tehnologiji. Upravo zahvaljujući toj svojoj velikoj prilagodljivosti promjenama okoline i potrebama organizacije te su strukture nazvane adaptivnim ili organskim strukturama. Adaptivne odnosno organske strukture prikladne su za organizacije u kojima su promjene brže. Najvažnije vrste organskih struktura su: projektna organizacija i matrična organizacija.

U recentnoj literaturi nailazi se i na nove vrste organizacijskih struktura kao što su:[11] T-oblik organizacije, mrežna organizacija, virtualna organizacija, timska organizacija, organizacija "paukove mreže", ameba, klaster ili fraktalna organizacija, izvrnuta organizacija itd. U zadnje vrijeme se spominje i inovativna organizacija, koja predstavlja posebnu kombinaciju organske strukture, procesa, motivacija i ljudi, a oblikovana je s ciljem da se njome realizira nešto novo. Postojanje inovativne organizacije ne eliminira potrebe postojanja organizacijske strukture za operativne poslove.

Gledajući cjelokupnu dubinu organizacije, često je moguće naići na kombinirane strukture, koje uključuju uporabu i klasičnih i adaptivnih struktura. U tom slučaju se govori o konglomeratskoj organizaciji gdje jedan odjel može upotrijebiti predmetnu ili proizvodnu strukturu, drugi funkcijsku, a treći projektnu ili matričnu. Ako je pak riječ o funkcijskim i divizijskim jedinicama na istoj razini organizacije, tada se takva struktura naziva hibridnom strukturom.

Različite vrste organizacijskih struktura pokazuju i različite načina povezivanja odnosno grupiranja poslova koje treba obaviti u poduzeću te na osnovu toga i formirati uže i šire organizacijske jedinice. Dakle, osnovno po čemu se razlikuje jedna vrsta organizacijske strukture

[10] Ibid. str. 167.
[11] Ibid. str. 168.

od druge upravo je način povezivanja i grupiranja poslova koje treba obaviti u poduzeću. Danas gotovo ni u jednom poduzeću, pa čak ni u onima najmanjim, nećemo naići na jednu organizacijsku formu odnosno jednu vrstu organizacijske strukture koja će biti primijenjena po cijeloj dubini organizacijske piramide. Stvarnost organizacije bit će sasvim drugačija. Tako će na jednoj organizacijskoj razini biti primijenjena funkcijska organizacija, na drugoj divizijsko-predmetna, teritorijalna ili prema potrošačima. Za jedan određeni posao koristit će se projektna, matrična ili inovativna organizacija i sve to u jednom poduzeću.[12]

U nastavku se opisuju funkcionalna i divizijska organizacijska struktura kao dva vida najprihvatljivijih i osnovnih organizacijskih struktura.

Funkcijska organizacijska struktura takva je vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinca, obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću. U svakoj tako formiranoj funkcijskoj organizacijskoj jedinici objedinjeno je obavljanje srodnih ili sličnih poslova kao što su: poslovi istraživanja i studija proizvoda, razvojni poslovi, kadrovski, nabavni, proizvodni i prodajni poslovi, te financijsko-računovodstveni poslovi. Svaka organizacijska jedinica obavlja poslove određenje poslovne funkcije, ali za poduzeće kao cjelinu, što znači, da će nabava, organizirana kao sektor, služba ili odjel, obavljati poslove nabave za potrebe cijelog poduzeća, te isto vrijedili za obavljanje poslova ostalih poslovnih funkcija odnosno stalnih funkcijskih organizacijskih jedinica.

Funkcijska organizacijska struktura se primjenjuje u malim poduzećima i poduzećima srednje veličine, međutim, kao takva je primjerena i za velika poduzeća ako se bave proizvodnjom jednog osnovnog proizvoda (npr. ulja, šećera, cementa i dr.).

Inače, funkcijska organizacijska struktura najrasprostranjeniji je i najčešće uporabljivani oblik organizacijske strukture poduzeća. Funkcijska podjela još se naziva i tradicionalnim odnosno klasičnom, jer ona predstavlja prvi i najstariji sustav strukturiranja organizacije. Poduzeće mobilno započinje svoj život funkcijskom strukturom, tek s vremenom, uslijed rasta i razvoja, prelazi na druge oblike strukture.[13]

[12] Ibid. str. 171-172.
[13] Ibid. str. 173.

Divizijska organizacijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća koja su ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, nužno bila primorana mijenjati svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije. Ti novi oblici organizacije pronađeni su u divizijskoj formi, koja je trebala dati odgovore na sva ona pitanja koja je rast i razvoja otvarao.

Prijelaz s funkcijske organizacije u divizijsku organizaciju jest u zadnjih dvadeset godina u velikoj mjeri zahvatio SAD, a sada zahvaća i Europu. Taj svjetski fenomen nužna je posljedica raznolikosti sve većih potreba za različitim proizvodima i porasta međunarodnih operacija u većini velikih korporacija. Sam proces diversifikacije proizvodnje u velikim poduzećima mora slijediti i paralelan proces divizionalizacije njegove organizacijske strukture. Divizionalizaciju organizacijske strukture poduzeća nužno će pratiti i proces decentralizacije obavljanja poslovnih funkcija, ali će isto tako dobar dio tih poslovnih funkcija odnosno poslovi nekih funkcija biti preneseni na razinu divizijskih organizacijskih jedinica. Upravo ta decentralizacija poslova pojedinih funkcija po divizijskim organizacijskim jedinicama čini divizijske organizacijske jedinice fleksibilnima i prilagodljivima zahtjevima okoline. Za razliku od rigidnosti funkcijske strukture, u kojoj sve funkcije moraju biti međusobno usklađene i koordinirane, kod divizijske organizacijske strukture postoji relativna sloboda i autonomnost divizijskih organizacijskih jedinica.

Za razliku od funkcijske organizacijske strukture, koja se u pravilu primjenjuju u malih poduzećima, divizijska organizacijska struktura primjenjuju se prvenstveno u velikim poduzećima.

Budući da poduzeća svoj "život" započinju funkcijskom organizacijskim strukturom, to znači da se divizijska organizacijska struktura javlja, ne kao primarna, već kao dodatna, naknadna organizacijska struktura, koju poduzeće primjenjuje tek onda kada mu funkcijska struktura postane pretijesna za njegov razvoj i ekspanziju, a u prvom redu u pravcu diversifikacije i dislokacije proizvodnje.[14]

[14] Ibid. str. 189.

2.4. Poslovne funkcije i organizacijska struktura

Poslovna funkcija predstavlja cjelinu, sličnog ili srodnog međusobno povezanog djelovanja, što znači jasno određena područja rada u okviru poslovnog sustava sa utvrđenim dijelovima svih zadataka u njemu. Pojedina se funkcija može ostvariti na različite načina, sa različitim brojem radnih mjesta i poslova za izvršenje njenih zadataka. Osnovnim opredjeljenjem poduzeća, njegove vizije i drugih dugoročnih pogleda, u našem slučaju organizacijske strukture, dobivamo i zajednički zadatak. Zajednički zadatak obuhvaća sve zadatke, koje organizacija mora da izvrši da bi postigla planirane ciljeve. Taj zajedničkim zadatak dijelimo na funkcije i službi. Funkciju I službu u organizaciji moramo dosljedno razlikovati. Služba je organizacijskim ovelik u kojem se funkcija izvršava. To znači da se u pojedinoj službi može vršiti više funkcija. Ili, obrnuto, da se pojedina funkcija izvršava u više službi.
U nastavku se opisuje sedam poslovnih funkcija sa svojim značajkama i specifičnostima koje se međusobno isprepliću.

Funkcija istraživanja i studija razvoja. Osnovni zadatak studija proizvoda se ne može ostvariti odjednom i samim osnivanjem organizacijske jedinice, već postupnim radom i dugotrajnim istraživanjem. Pritom je teško dati točne podatke o samom postupku istraživanja novog proizvoda ili, pak, novih osobina starog proizvoda koji bi se mogao primjenjivati u istraživanjima bilo kojeg proizvoda. Proizvodi su toliko različiti po svom sastavu, namjeni, ipak pokušat će se na osnovu navedenog istaknuti najvažnije faze i najvjerojatniji redoslijedi u istraživanju proizvoda. Postupak u istraživanju i studiju novog proizvoda otprilike teče na sljedeći način:[15]

1. Ideja o novom proizvodu,
2. Preliminarno istraživanje, uključivši patentno istraživanje,
3. Pretprojektiranje odnosno laboratorijsko istraživanje,
4. Razvoj plana proizvodnje, uključivši i eventualnu kooperaciju,
5. Poluindustrijska proizvodnja te
6. Konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda.

[15] Ibid. str. 759.

Razvojna funkcija. U eri današnjeg burnog napretka, razvoj poduzeća se ne može spontano provoditi nego se mora predvidjeti, a predviđanja se moraju temeljiti na najnovijim znanjima i tehnologiji s kojima se osigurava najpovoljniji smjer i intenzitet razvoja. Razvojna funkcija mora, dakle, omogućiti da se pri utvrđivanju, a još više pri provođenju poslovne politike, pronađu najpovoljnija rješenja i to ne samo na osnovi postojećih materijalnih, ljudskih i drugih resursa s kojima poduzeće raspolaže ili može raspolagati nego i na osnovi tendencija što se očekuje. Tehnički napredak traži da se razvojnim procesima pokloni dužna pozornost i da se osnuje odgovarajuća služba koja će obuhvatiti širok krug specijalista koji će zajednički raditi na delikatnim zadacima.[16]

Funkcija upravljanja ljudskim resursima. Funkcija upravljanja ljudskim resursima, s kojom će se u nastavku ovog rada čitatelja detaljnije upoznati, ima važne i odgovorne zadatke, u prvom redu zbog toga što se oni kreću oko čovjeka kao proizvodnog čimbenika, čovjeka koji radi i upravlja proizvodnim procesom i koji se nalazi u središtu gospodarskih zbivanja u poduzeću. Ti zadaci se definiraju i provode na osnovi određene politike upravljanja ljudskim resursima koju su utvrdila tijela poduzeća, osobito zadaci koji se odnose na planiranje, obrazovanje, uvjete rada i nagrađivanje.

Nabavna funkcija. Osnovni zadatak nabavne funkcija jest osigurati harmoničan tijek proizvodnog procesa pravodobnom i ekonomičnom nabavom potrebnog reprodukcijskog materijala, sirovine i dr., što u sebi uz poslove koji se odnose na samo kupovanje sirovine i materijala uključuje preuzimanje, skladištenje i izdavanje. Zadaci nabave nisu nimalo laki, jer njihova obavljanje ne ovisi samo o internim mogućnostima privredne organizacije, a ni o osoblja koje je zaposleno u nabavnoj službi, nego i o nizu vanjskih okolnosti, u prvom redu o tržišnim uvjetima. Na tržišta se situacije ponekad brzo mijenja, tako da određena rješenja koja su se u sadašnjem trenutku činila optimalna, u sljedećem postaju nepovoljna pod djelovanjem tržišnih čimbenika.

Proizvodna funkcija. Navedena funkcija ima zadatak da, u skladu sa strukturom i karakterom osnovnih sredstava, kvalifikacijskom strukturom zaposlenih i njihovim radnim iskustvima,

[16] Ibid. str. 763.

proizvodi određenu vrstu proizvoda u određenoj količini i kvaliteti, u određeno vrijeme i s najmanjim troškovima. Da bi se taj zadatak mogao uspješno obaviti, treba osobito paziti da se osigura kontinuitet proizvodnje takvim raspoređivanjem zadataka koji će omogućiti maksimalno korištenje proizvodnih kapaciteta, osim toga potrebno je postići usklađenost radnih mjesta, te također ekonomično iskorištavati reprodukcijski i pomoćni materijal, pogonsku i toplinsku energiju.

Prodajna funkcija. Prodaja je jedna od najvažnijih funkcija u procesu reprodukcije jer omogućuje da se proizvedeni proizvodi realiziraju, pretvore u novac, odnosno da se dostave krajnjem potrošaču. Proizvodi koji potrošači neće kupiti, zapravo nisu uporabne vrijednosti, pa je u tom smislu prodaja mjerilo korisnosti ostvarene proizvodnje. Poduzeća tek prodajnom dobivaju svoju društvenu potvrdu za proizvedene robe. Osim toga, važna je i zbog toga što se prodajom dolazi do potrebnih novčanih sredstava za obnavljanje procesa proizvodnje i za nastavljanje uspješnog poslovanja poduzeća.

Financijska funkcija. Razvoj i širenje financijskog poslovanja poduzeća neposredno se odrazilo na zauzimanje odgovarajućeg mjesta u organizaciji i ostvarenje prave uloge financijske funkcije. Od prvobitnog evidencijskog sadržaju vremenom se u financijskoj funkciji postupno došlo do spoznaje da je potrebno svestrano analizirati uočene probleme i naknadno ocjenjivati prihvaćena financijska rješenja da bi se dobila prava slika svih komponenti s financijskim sadržajem, kao što su npr. sljedeći: ukupna imovina, njezina struktura i izvori, raspoloživa obrtna sredstva, vremenska razgraničenja, uzimanje i davanje kredita, investicijska ulaganja, izdavanje novih i kupovanje tuđih dionica, zajednička ulaganja, lizing poslovi, osiguranje imovine i poslovnog rizika, utjecaj carina, poreza i doprinosa na poslovanje itd.

3. Organizacija ljudskih resursa kao elementa organizacijske strukture

Razvoj ljudskih resursa kao disciplina postaje sve značajnija s obzirom na suvremene tehnološke i društvene promjene. Ovisno o tome ona dobiva na važnosti i zbog sve većih, odnosno težih zahtjeva na kvalitetu ljudskih resursa. Pri tome uloga samog pojedinca, masovnih medija i organizacije u kojoj je taj pojedinac zaposlen dobiva sve zapaženije mjesto (za razliku od prijašnje uloge koju je u tom pogledu imala obitelj, crkva, škola, fakultet, politička organizacija, uža društvena zajednica itd).[17]

3.1. Formiranje skupa zaposlenih

Skup zaposlenih podrazumijeva skup ljudi koji rade na ostvarenju zajedničkog cilja i koji su međusobno povezani istim interesima. Njegovo formiranje je kompleksan zadatak čiju polaznu točku čini sistematizacija i procjena radnih mjesta, na osnovu čega se zapošljavaju novi kadrovi, obrazuju i eventualno premještaju postojeći, te nagrađuju zaslužni. Izbor novih zaposlenika temelji se na objektivnosti, što znači da je potrebno eliminirati sve pritiske i familijarnosti.
Skup zaposlenih onaj je skup ljudi različitih specijalnosti i zanimanja koji će moći, na osnovi izvršene podjele rada i preuzimanja pojedinačnih ili skupnih zadataka, izvršiti ukupan proizvodni ili bilo koji drugi poslovni zadatak poduzeća, dakle, skup ljudi upravo određenje strukture odnosno sastava. Budući da postoji mali broj poduzeća koja su zbog raznovrsnih okolnosti osigurala optimalnu strukturu ljudi sa specijalnostima i zanimanjima koja se traže na pojedinim radnim mjestima, praktički se svi oni bez razlike nalaze kontinuirano pred zadatkom formiranja (popune) skupa zaposlenih. Formiranje skupa zaposlenih je kompleksan zadatak, osnovu predstavlja aktualizirana sistematizacija i procjena radnih mjesta, u kojoj su propisana i opisana sva radna mjesta sa odgovarajućim zahtjevima koje treba ispunjavati čovjek koji će radit na

[17] Žugaj, M., et al. (2004.) *Organizacija.* Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Tiva, str. 248.

pojedinom radnom mjestu. Ona služi kao polazna točka za uključivanje novih ljudskih resursa, razmještaj i obrazovanje postojećih, a koristi se i u razne druge svrhe (nagrađivanje itd.).[18]

3.1.1. Sistematizacija ili projektiranje radnih mjesta

Dva najvažnija načina kako društveni trendovi utječu na poslodavce su kroz potrošačka tržišta koja utječu na potražnju za njihovim proizvodima i uslugama, te tržišta radne snage koja utječu na pribavljanje ljudi za proizvodnju proizvoda i usluga. U nekim slučajevima manjak radne snage ograničit će rast tijekom razdoblja velike potražnje. U drugim će slučajevima višak radne snage proizvesti troškove koji se ne mogu nadoknaditi tijekom razdoblja slabe potražnje za proizvodima. Usklađivanje ovih dviju snaga okruženja je izazov. Neke će tvrtke uspjeti odgovoriti na ovaj izazov a neke neće te se stvara još jedno područje u kojem jedna tvrtka može steći konkurentsku prednost nad drugom.
Postoje tri ključa za učinkovito korištenje tržišta radne snage kao konkurentske prednosti. Prvo, tvrtke moraju imati jasnu ideju o svojoj trenutnoj konfiguraciji ljudskih resursa, posebice moraju znati snage i slabosti radnika koje trenutno zapošljavaju. Drugo, organizacije moraju znati kuda su se uputile i biti svjesne u kojem je odnosu njihova sadašnja konfiguracija ljudskih resursa prema konfiguraciji koju će trebati ubuduće. Treće, kada postoji nesklad između sadašnje konfiguracije i konfiguracije koju će trebati ubuduće, organizacija treba programe koji će se pobrinuti za taj nesklad.[19]

Prilikom projektiranja radnog mjesta potrebno je voditi računa o mehanizaciji poslova, racionalnom redoslijedu njegovog odvijanja, uklanjanju svih nepotrebnih radnji koje umanjuju efikasnost, povezivanju s ostalim radnim mjestima, njegovom usavršavanju, potrebnom stručnim profilu radnika. Organizaciju radnog mjesta treba obavljati stručna ekipa sastavljena od psihologa, tehnologa, liječnika, ekonomista i stručnjaka za osnovnu djelatnost poduzeća. Ovisno o veličini i strukturi poduzeća, troškovima i svrsi poslovanja, svaka organizacija prilikom procjene radnih mjesta primjenjuje odgovarajuću metodu. Mala i srednja poduzeća uglavnom

[18] Ibid. str. 318-319.
[19] Noe, R.A. et al. (2006.) *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*. Treće izdanje. Zagreb: Mate d.o.o. str. 146.

koriste jednostavnije postupke, za razliku od većih ili od poduzeća koja žele postići značajnija poboljšanja poslovanja koja koriste složenije analitičke metode i bodovni postupak.[20]

Ukoliko određeni posao ne zahtijeva iskorištenje punog radnog vremena i mogućnosti zaposlenog, kao rezultat se može pojaviti osjećaj nezadovoljstva i dosade. Postoji mogućnost da ljudi svoju energiju umjesto prema krajnjim ciljevima organizacije usmjere jedni protiv drugih. To upućuje na neophodnost oblikovanja radnih mjesta ne samo u skladu sa potrebama organizacije, već i u skladu sa potrebama i mogućnostima zaposlenika. Promatrajući pojedina na radna mjesta proces obogaćivanja posla može se vršiti na sljedeće načine:[21]

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

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

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

3.1.2. Profesionalna selekcija ljudskih resursa

[20] Kiss, I. (2007). Ljudski faktor-najvažniji element organizacijske structure. *Ekonomija*. vol.13, br.2. str 382. online: www.rifin.com (preuzeto 01.08.2015.)
[21] Ibid.

Premda organizacije mogu birati ljude prema različitim kriterijima (npr. da daju prednost socijalno ugroženim), obično ona žele sposobne ljude koji će znalački i predano obavljati provjerene poslove. Da bi došli do takvih ljudi, poslodavci su se služili, više ili manje uspješno, tradicionalnim postupcima odabira ljudi kao što su razgovor sa kandidatima za posao ili uvid u njihove svjedodžbe i preporuke.
Profesionalna selekcija ili odabir osoblja je proces kojim se između većeg broja kandidata za posao opredjeljujemo za one koji imaju više vjerojatnosti da će u poslu uspjeti. Taj proces završava odlukom da se zaposli jedan ili više pristupnika, a ostali se odbacuju.

Psiholozi su dali stvarni doprinos ispitivanju ljudskih osobina razvivši velik broj dobrih testova za mjerenje intelektualnih sposobnosti, psihomotorike, osjetnih mogućnosti, znanja i vještina, interesa i osobina ličnosti.

Testovi sposobnosti i ličnosti koriste se u praksi kliničke i savjetodavne psihologije, u sudskim postupcima vještačenja i drugdje. No, najviše se primjenjuju upravo u području profesionalne selekcije.

Psihologijski testovi ne mogu obuhvatiti sve osobine koje mogu biti važne u nekom poslu, a nisu ni nepogrešivi. Zbog toga testovi ne trebaju biti zamjena nego samo dopuna drugim metodama odabira: različitim metodama provjere stručnog znanja, intervjuima te radnim preporukama. Kada se govori o intervjuu, intervju je najstariji i najčešće korišteni izvor informacija pri odabiru osoblja. Glavna mu je funkcija da poslodavcu omogući neposredno upoznavanje potencijalnog zaposlenika radi prosudbe njegove podobnosti za posao. No, intervju može biti i dvosmjerna komunikacija, koja i pristupniku pruža priliku da sazna nešto o organizaciji i prosudi njenu prikladnost. Intervjui mogu različito trajati, od površnog razgovora kojih pet minuta, do iscrpljujućih razgovora koji mogu trajati dva dana, uključujući i propitkivanja tijekom ručka i večere.

Selekcija je osoblja proces kojim tvrtke odlučuju koga će pustiti u svoje redove, a koga ne. U svakom procesu selekcije treba zadovoljiti nekoliko generičkih standarda. U nastavku se navodi pet takvih:[22]

[22] Noe, R.A. et al. (2006.) *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*. Treće izdanje. Zagreb: Mate d.o.o. str. 180.

1. Pouzdanost – stupanj do kojeg je mjera oslobođena nasumične greške. Ako je mjera za neku pretpostavljeno stabilnu karakteristiku poput inteligencije pouzdana, onda će rezultat koji neka osoba dobije na temelju takve mjere biti stalan tijekom vremena i u različitim kontekstima.

2. Valjanost – stupanj do kojeg je uspješnost pri mjerenju povezana s uspješnosti u poslu. Da bi imala ikakvu valjanost, mora biti pouzdana. S druge strane, možemo pouzdano mjeriti mnoge karakteristike (npr. visinu) koje ne moraju imati veze s tim može li osoba obavljati posao. Iz ovog je razloga pouzdanost nužan, ali nedovoljan uvjet za valjanost.

3. Sposobnost uopćavanja – stupanj do kojeg se valjanost metode selekcije ustanovljena u jednom kontekstu može proširiti na drugi kontekst. Postoje tri primarna konteksta u kojima bi mogli uopćavati: različite situacije (npr. poslovi ili organizacije), različiti uzorci ljudi i različita vremenska razdoblju. Jednako kao što je pouzdanost nužna ali i nedovoljna za valjanost, valjanost je nužna ali i ne dovoljna za sposobnosti uopćavanja.

4. Korisnost – stupanj do kojeg informacija dobivena metodama selekcije povećava uspješnost organizacije. Općenito, kao što je metoda selekcije pouzdanija, točnija i ima veću sposobnost uopćavanja, imat će i veću korisnost. S druge strane, mnoge karakteristike određenih konteksta povećavaju ili smanjuju korisnost određenih metoda selekcije, čak i kad su pouzdanost, valjanost i sposobnost uopćavanja konstantne.

5. Zakonitost- posljednji standard u kojem metoda selekcije mora ustrajati. Sve metode selekcije moraju se prilagoditi postojećim zakonima i postojećim pravnim pravilima.

3.1.3. Profesionalno usmjerenje - određenje i postupci

Profesionalno usmjeravanje obično se određuje kao složena i sustavna djelatnost pružanja pomoći pojedincima pri odabiru njihova zanimanja i razvoja karijere.[23]
Opsežniju opisnu definiciju u svojim dokumentima koriste međunarodna Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj i Europska unija: Profesionalno usmjeravanje skup je usluga i aktivnosti kojima je cilj pomoći pojedincima, u bilo kojem razdoblju njihova života da odabiru svoj program obrazovanja, zanimanja ili posao. Takve usluge mogu biti škole, veleučilišta i sveučilišta, ustanove za izobrazbu, zavodi za zapošljavanje, građanske udruge civilnog društva i privatne organizacije.

Profesionalno usmjeravanje svojevrsno je uvedeno s velikim ambicijama te njegovi ciljevi danas su mnogo realniji: pojedincu se nastoji olakšati usmjeravanje vlastite karijere pružanjem relevantnih informacija i zanimanjima i savjetima pri odlučivanju. Prema tome dvije glavne zadaće poslovnog usmjeravanja jesu profesionalno informiranje i profesionalno savjetovanje.

Profesionalno informiranje sustavno je upoznavanje osoba koje se nalaze u procesu profesionalnog usmjeravanja s postojećim zanimanjima i poslovima. Ono uključuje pružanje provjerenih informacija o:

- postojećim zanimanjima i predviđenim promjenama,
- sadržaju tipičnih poslova i karakterističnim uvjetima rada,
- zahtjevima zanimanja (osobinama koje su važne u poslu) i
- društvenim potrebama, odnosno mogućnostima zapošljavanja

Profesionalno savjetovanje daljnji je aspekt profesionalnog usmjeravanja, namijenjen onim pojedincima kojima nije cilj samo profesionalno informiranje, nego im je potrebna potpunija pomoć pri odabiru zanimanja i usmjeravanje karijere.[24]

[23] Šverko, B. (2012.) *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada. str.18.
[24] Ibid, str. 21.

Profesionalno savjetovanje ne ograničava se samo na odabir zanimanja, nego uključuje i druge probleme razvoja pojedinčeve karijere, primjerice, pomoć nezaposlenima koji traže posao ili pomoć zaposlenima da postignu bolju prilagodbu u poslu, s više zadovoljstva i uspješnosti u radu. Također, treba uzeti u obzir mnoge čimbenike kao što su npr. : sposobnosti i crte ličnosti savjetodavnog pojedinca, njegove profesionalne želje, dob i školsku spremu, zdravstvena ograničenja i materijalne mogućnosti te društvene potrebe za pojedinim zanimanjima.

3.2. Integracija zaposlenih

Philip Morris International (PMI) definira integraciju kao skup aktivnosti uvođenja u posao te orijentacije koje se provode nakon prihvaćanja ponude za posao, a cilj im je pružanje potpore novom zaposleniku pri upoznavanju s poslovnim okruženjem i procesima u PMI-ju. Integracija je ključan proces, jer osigurava povezanost novog zaposlenika s organizacijskim vrijednostima i strategijama i omogućava njegov učinkoviti doprinos zajedničkim ciljevima.
Također, ona pridonosi zaposlenikovoj angažiranosti i ubrzava postizanje pune produktivnosti. Biti novi zaposlenik nije jednostavno: treba proći dosta vremena za upoznavanje s novim kolegama, učenje kratica, odnosno usvajanje rječnika karakterističnog za svaku kompaniju. No daleko su važniji izazovi vezani uz inicijalno nepoznavanje onoga što je prihvatljivo, što je ispravno a što nije, što se točno od zaposlenika očekuje, kao i koje su vrijednosti, kultura i strategija kompanije.[25]

[25] RC: Integracija novih zaposlenih, online: http://limun.hr/main.aspx?id=848417 (preuzeto 03.08.2015.)

Tablica 1. Čimbenici integracije i dezintegracije skupa zaposlenih

Čimbenici integracije	**Čimbenici dezintegracije**
Primjeren položaj u poduzeću	Podređen položaj u poduzeću
Pravilna podjela rada	Loša podjela rada
Samodisciplina	Nedisciplina
Zadovoljenje osnovnih motiva za rad	Neostvarivanje osnovnih motiva za rad
Pogodni radni uvjetiSlaba informiranost **Dobra informiranost**	Loši radni uvjeti
Rješavanje stambenih problema	Neriješena životna pitanja zaposlenih
Organizacija zdravstvene zaštite, rekreacije, prijevoza, itd.	Nezdravo natjecanje Različiti oblici dominacije, Stanje frustracije itd.

Izvor: Sikavica, P., Novak, M. (1999.) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator. str. 323.

Kada se na prvom mjestu ističe primjeren položaj zaposlenih u poduzeću onda se pod tim podrazumijeva njihova uključenje u odlučivanju o svom životu i radu u poduzeću. Što je, uz jednake ostale uvjete, participacija zaposlenih u odlučivanju obuhvatnija i sadržajnija, veća je integrativnost zaposlenih i obrnuto. Stoga i nije slučajno da se u svim razvijenijim zemljama (Njemačka, SAD i dr.) intenzivno otvaraju ili proširuju procesi participacije radnika i to ne samo u odlučivanju o radnim i životnim uvjetima nego i postupno uključivanje radnika u imovini sudjelovanjem u profitu i ustupanjem dionica poduzeća.

Pravilno izvršena podjela rada među zaposlenima jedan je od važnih tehničkih čimbenika njihove integracije. Zbog toga što se pravilno izvršenom podjelom rada određuje najpogodniji radnici za obavljanje pojedinih točno utvrđenih poslova, tako da svaki radnik zna djelokrug svog rada i u kakvom je odnosu njegov rad s radom ostalih zaposlenih pa se tako eliminiraju ili svode na najmanju mjeru eventualni sukobi koji bi mogli nastati u vezi s obavljanjem nekog rada. Prema tome, vrlo je važno da se podjela rada provodi što pravilnije i pažljivije koristeći se pri

tome svim znanstvenim spoznajama jer će samo tako podjela rada postati čimbenik koji jača uzajamnost i međusobne veze u skupu zaposlenih.[26]

3.2.1. Upravljanje radnom uspješnosti

Tvrtke koje žele postići konkurentsku prednost putem zaposlenika moraju biti sposobne upravljati ponašanjem i rezultatima svih zaposlenika. Tradicionalni, službeni se sustav procjene radne uspješnosti smatrao primarnim sredstvom upravljanja uspješnošću zaposlenika. Procjena uspješnosti je bila administrativna dužnost koju su provodili menadžeri, a za nju je bila odgovorna funkcija ljudskih resursa. Poduzetnici smatraju procjenu uspješnosti godišnjih ritualom – brzo popunjavaju formular i koriste ga za spremanje svih negativnih informacija koje su o zaposleniku sakupili u protekloj godini. Zbog toga što ne vole sučeljavanje i ne misle da znaju dati učinkovite procjene, neki poduzetnici provode što je moguće manje vremena u davanju zaposlenicima povratne informacije. Nije iznenađujuće da većina upravitelja i zaposlenika ne voli procjene uspješnosti. Glavni razlozi za to uključuju nedostatak stalnih pregleda, nedostatak suradnje sa zaposlenicima i nedostatak priznanja za postignute dobre rezultate.

Upravljanje radnom uspješnošću definiramo kao proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu s ciljevima organizacije. Upravljanje uspješnošću je od ključne važnosti za postizanje konkurentske prednosti.[27]

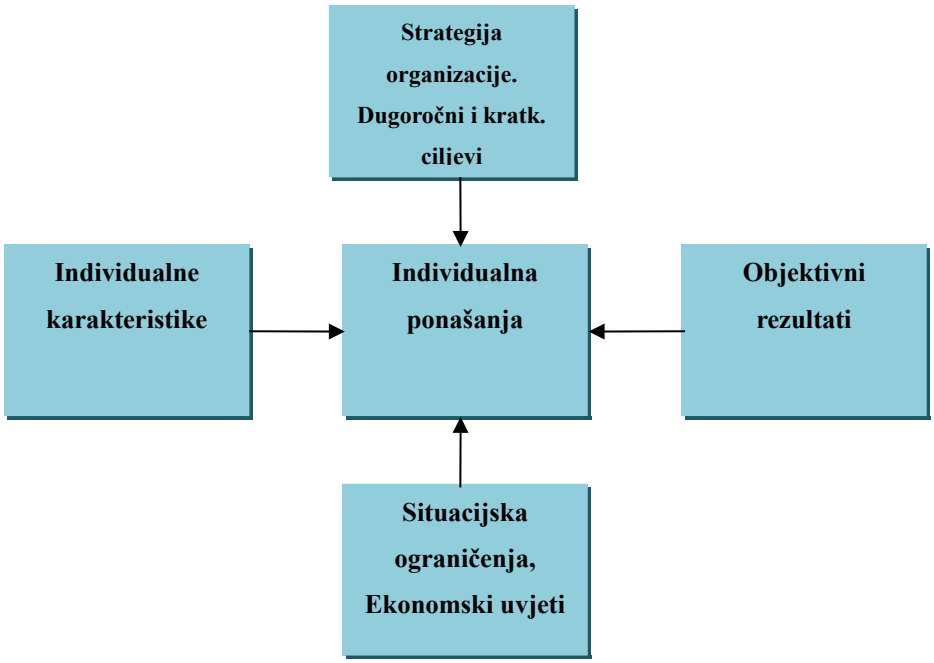
Sustav upravljanja uspješnošću ima tri dijela: definiranje uspješnosti, njeno mjerenje, i davanje povratne informacije o uspješnosti. Prvo, sustav upravljanja uspješnošću specificira koji su aspekti rada relevantni organizaciji, prvenstveno kroz analizu posla. Drugo, mjeri te aspekte procjenom uspješnosti, što je samo jedna od metoda mjerenja postignutih rezultata zaposlenika. Treće, daje zaposlenicima povratnu informacija kroz sastanke povratnih informacija o uspješnosti kako bi oni mogli prilagoditi svoj rad ciljevima organizacije. Povratna informacija o

[26] Novak, M., Sikavica, P. op.cit. str. 324.
[27] Noe, R.A. et al., op.cit. str. 276.

uspješnosti pruža se i kroz nagrađivanje uspješnosti putem sustavna kompenzacija (npr. davanje povišica ili bonusa).[28]

Istraživači u području menadžmenta ljudskih resursa i psihologije industrijske organizacije usredotočivali su se dugo godina na procjenu radne uspješnosti kao tehnike mjerenja. Cilj je ovih sustava procjene uspješnosti bio pouzdano i valjano izmjeriti pojedinačnu radnu uspješnost zaposlenika. Ova je perspektiva, međutim, često ignorirala neke vrlo važne utjecaje na proces upravljanja uspješnošću. Stoga bi trebalo ponajprije predstaviti glavne svrhe upravljanja uspješnošću iz organizacijske perspektive, a ne perspektive mjerenja. U nastavku je prikazan model procesa radne uspješnosti (Slika 1.)

Slika 1. Model upravljanja radnom uspješnošću u organizacijama



Izvor: Noe, R. A. et al. (2006.) Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. Treće izdanje. Zagreb: Mate d.o.o. str. 227.

Kako Slika 1. pokazuje, osobine pojedinaca – vještina, sposobnosti itd. , su sirovine za radnu uspješnost. Na primjer, u prodajnom poslu organizacija želi nekog tko ima dobre međuljudske

[28] Ibid.

vještine i znanja o proizvodima. Ove se sirovine transformiraju u objektivne rezultate kroz ponašanje zaposlenika. Zaposlenici mogu pokazati ponašanja samo ako imaju potrebna znanja, vještina, sposobnosti i druge karakteristike. Dakle, zaposlenici s dobrim znanjem o proizvodima i međuljudskim odnosima mogu govoriti o prednostima različitih marki i mogu se ponašati prijateljski i biti voljni pomoći. S druge strane, zaposlenici s malo znanja o proizvodu i sa slabim međuljudskim vještinama ne mogu uspješno pokazati ova ponašanja. Objektivni rezultati su mjerljivi, opipljivi rezultati rada te su posljedica ponašanja zaposlenika ili grupe, npr. ako prodavač pokazuje pravilna ponašanja, vjerojatno će zaključiti velik broj prodaja.

Još jedna važna komponenta navedenog organizacijskog modela sustava upravljanja uspješnošću je strategija organizacije. Povezanost između upravljanja uspješnošću i strategija organizacije i ciljeva često se zanemaruje. Odsjeci, odjeli, radne grupe i pojedinci u tvrtci moraju ujednačiti svoje aktivnosti s tim strategijama i ciljevima. Ova veza u organizaciji se uspostavlja prvenstveno specificiranjem što treba postići i koja će ponašanja dovesti do primjene strategije tvrtke.

Postoje tri vrste namjena sustava upravljanja uspješnošću:[29]

1. Strategijska namjena. Jedan od primarnih načina primjene strategija je kroz definiranje rezultata, ponašanja i, do neke mjere, karakteristika zaposlenika koje su potrebne za izvršavanje te strategije, a potom razvijanja sustava mjerenja i povratnih informacija koji će maksimalizirati stupanj do kojeg zaposlenici pokazuju karakteristike, angažiraju se u ponašanjima i proizvode rezultate. Sustav bi pri tome trebao biti fleksibilan, jer kad se mijenjaju ciljevi i strategije onda se obično moraju odgovarajuće promijeniti i rezultati, ponašanja i karakteristike zaposlenika.
2. Administrativna namjena. Organizacije koriste informacije upravljanja uspješnošću u mnogim administrativnim odlukama: administraciji plaća, promaknućima, zadržavanjima - prekidima, otkazima i priznavanju pojedinačne radne uspješnosti.
3. Razvojna namjena. Kada zaposlenici ne postižu rezultate kakve bi trebali, upravljanje uspješnošću se koristi za poboljšanje njihovog rada. Povratna informacija dobivena u procesu procjene radne uspješnosti često ukazuje na slabosti zaposlenika.

[29] Ibid, str. 279.

Menadžerima je često neugodno suočavati zaposlenike sa njihovim slabim rezultatima. Takva suočavanja, iako nužna za učinkovitost radne grupe, često stvaraju napetost u svakodnevnim odnosima na poslu. Davanje visokih ocjena svim zaposlenicima omogućava menadžeru minimalizaciju takvih sukoba, ali tada nije ispunjena razvojna svrha sustava upravljanja uspješnošću.

Namjene su učinkovitog sustava upravljanja uspješnošću povezati aktivnosti zaposlenika sa strategijskim ciljevima organizacije, iskoristiti valjane i korisne informacije u donošenju administrativnih odluka o zaposlenicima i pružiti zaposlenicima povratne informacije koje će im koristiti u razvoju.

3.2.2. Kriteriji mjerenja uspješnosti

Iako ljudi koriste različite kriterije procjene upravljanja uspješnošću, vjeruje se da su sljedećih pet najvažnije:[30]

- Strategijsko podudaranje – stupanj do kojeg sustav upravljanja uspješnošću potiče uspješnost u obavljanju posla koja se podudara sa organizacijskom strategijom, ciljevima i kulturom. Strategijsko podudaranje naglašava potrebu da sustav upravljanja uspješnošću pruži smjernice zaposlenicima da bi mogli doprinijeti uspjehu organizacije.
- Valjanost – stupanj do kojeg mjerenje uspješnosti procjenjuje sve relevantne i samo relevantne aspekte uspješnosti. Da bi mjera uspješnosti bila valjana, ne smije biti nerealna ili manjkava. Mjera je uspješnosti manjkava ako ne mjeri sve aspekte uspješnosti.
- Pouzdanost – odnosi se na dosljednost mjere uspješnosti. Jedna važna vrsta pouzdanosti je međuocjenjivačka pouzdanost. Mjera uspješnosti ima ocjenjivačku pouzdanost ako dvije osobe daju jednake procjene nečije radne uspješnosti.
- Prihvatljivost – odnosi se na to prihvaćaju li ljudi mjeru uspješnosti koju koriste. Mnoge vrlo opsežne mjere uspješnosti su izuzetno valjane i pouzdane, ali iziskuju jako puno vremena i menadžeri ih odbijaju koristiti. Isto tako, mjeru mogu ne prihvatiti i oni koje se ocjenjuje.

[30] Ibid, str. 280-282.

- Specifičnost – stupanj do kojeg mjera uspješnosti daje zaposlenicima određene smjernice o tome što se od njih očekuje i kako mogu ispuniti ta očekivanja. Specifičnost je povezana sa strategijskim i razvojnim namjenama upravljanja uspješnošću.

Kako bi se ostvarili potrebni kriteriji i kako bi se koncipirao kvalitetan sustav motivacije nužno je da menadžeri razumiju potrebe svojih zaposlenika. To je preduvjet uspješnog utjecaja na njihove stavove i ponašanje, a nadasve i na same rezultate. Naime, uz poznavanje svega, što trebaju poznavati o vlastitim područjima djelovanja, moraju shvatiti psihološku strukturu individue, individualne psihološke potrebe i probleme, ali ne u svrhu psihološke manipulacije, već osiguranja kvalitetne performanse.[31]

[31]Poslovni Forum:Upravljanje ljudskim potencijalima, online: http://www.poslovniforum.hr/ (preuzeto 30.07.2015.)

4. Analiza organizacije ljudskih resursa na primjeru poduzeća Podravka d.d. i Dukat d.d.

Da bi se uspješno prikazalo poduzeće i način organizacije unutar poduzeća, potrebno je prije svega dati detaljniji uvid u osnovno poslovanje organizacije. U nastavku se prikazuju osnovni podaci o poslovanju i organizaciji poduzeća Podravka d.d. i poduzeća Dukat d.d.

4.1. Analiza organizacije ljudskih resursa u poduzeću Podravka d.d.

Osim što opskrbljuju tržište najvećim brojem potrebnih proizvoda, dionička društva apsorbiraju i većinu financijskih ulaganja, a čitav koncept razvoja tržišta kapitala počiva upravo na usmjeravanju štednje iz novčanih viškova u aktivne tijekove dioničarskog investiranja.

4.1.1. Opći podaci o poduzeću Podravka d.d.

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

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

PODUZEĆE	**PODRAVKA dioničko društvo**
SJEDIŠTE	KOPRIVNICA
ADRESA	ANTE STARČEVIĆA 32
MATIČNI BROJ UPISAN U SUDSKOM REGISTRU	010006549 (Trgovački sud u Varaždinu)
OSOBNI IDENTIFIKACIJSKI BROJ/OIB	18928523252
TEMELJNI KAPITAL	1.192.400.660,00 HRK
BROJ DIONICA	5.420.003
NOMINALNI IZNOS DIONICE	220,00 HRK
PRIVREDNA BANKA ZAGREB -BROJ RAČUNA	2340009-1100098526
ŠIFRA NKD-a	1039
BROJ ZAPOSLENIH	4267

Izvor: obrada autorice prema: http://podravka.hr (preuzeto 03.08.2015.)

Podravkini proizvodi rezultat su dugogodišnje tradicije koja njeguje osobitosti lokalnog okusa. Oni su rezultat odabranih i visokokvalitetnih sirovina, znanja i modernih tehnoloških procesa, s ciljem osiguranja hranjivih sastojaka.[32]

Poduzeće Podravka u svoj asortiman uključuje proizvodnju sljedećih proizvoda:

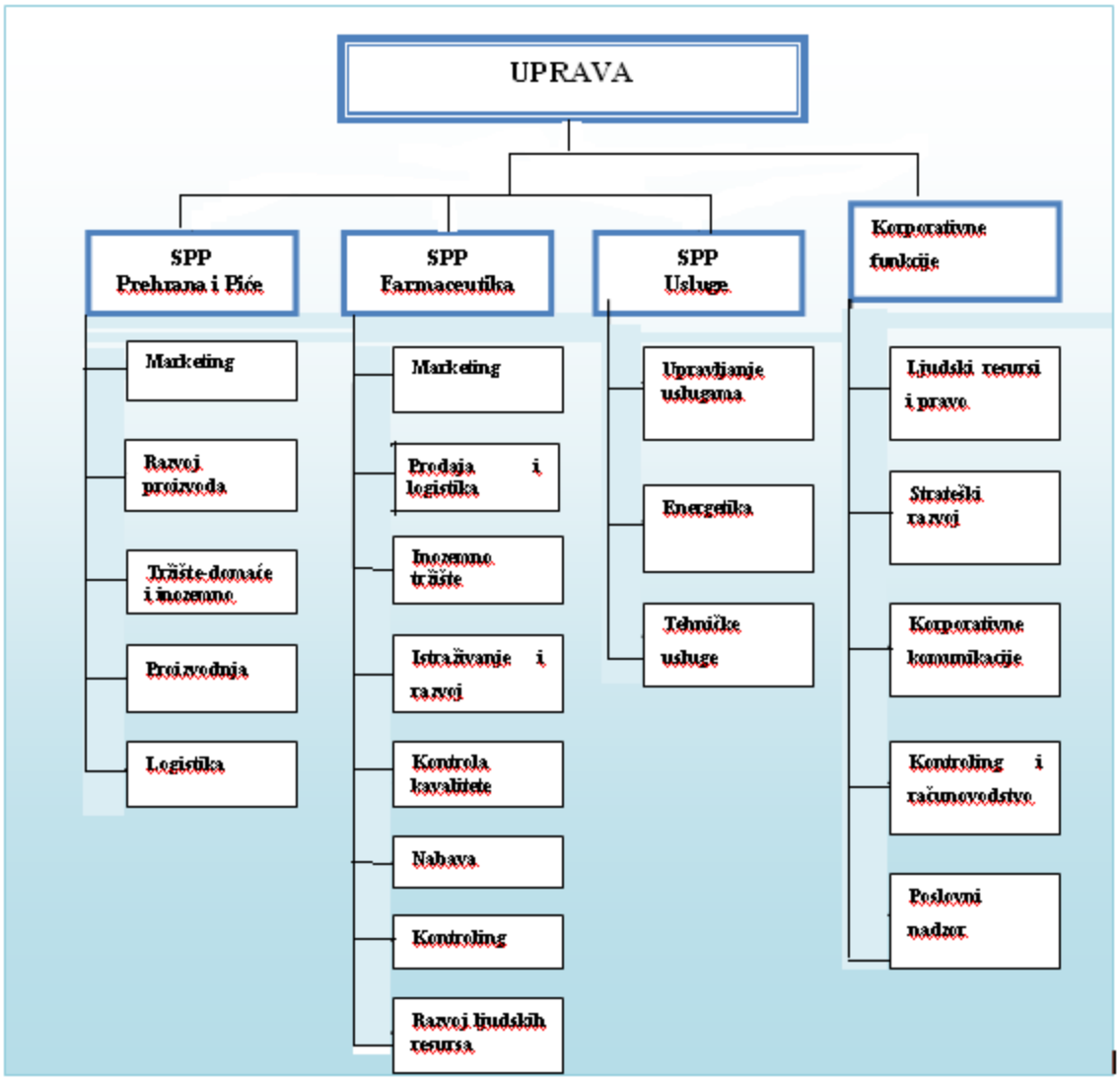
- Dječja hrana,
- Krem proizvodi,
- Proizvodi od povrća,
- Proizvodi od voća,
- Dodaci jelima,
- Prilog jelima,
- Mesni program i riba,
- Pripomoći kod pečenja,
- Zamrznuto povrće,
- Sladoled,
- Čaj,
- Pića,
- Med,
- Lijekovi,
- Ostalo.

[32] Podravka d.d., O Podavki – Proizvodi, online: http://www.podravka.hr/ (preuzeto 31.07.2015.)

4.1.2. Organizacijska struktura poduzeća Podravka d.d.

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

Shema 1. Organizacijska struktura poduzeća Podravka d.d. (stanje na dan 31.12.2013.)



Izvor: obrada autorice prema: http://www.podravka.hr (preuzeto 05.08.2015.)

Važni principi ovakve organizacije su uspostaviti plitku organizaciju koja nema nepotrebnu hijerarhiju, nadalje fleksibilnost te osiguranje odgovornosti za cijeli proces na svim razinama podjednako.

Tržišta na kojim Podravka djeluje su grupirana prema sličnosti pojedinih zemalja te prema Podravkinoj poziciji na tim tržištima. Uz tržište Hrvatske, koje je domicilno, grupe tržišta su: Jugoistočna Europa (Bosna i Hercegovina, Srbija, Slovenija, Crna Gora, Makedonija, Kosovo i Albanija), Srednja Europa (Poljska, Češka, Slovačka i Mađarska), Istočna Europa (Rusija, Pribaltičke zemlje, Rumunjska), Zapadna Europa, prekooceanske zemlje i Daleki Istok (Njemačka, Austrija, Švicarska, zemlje Beneluksa, Skandinavija, Velika Britanija, Francuska, Australija, SAD, Kanada i ostale zemlje).

Proces razvoja proizvoda temelji se na poboljšanju industrijskih procesa, razvoju novih proizvoda te unaprjeđenju postojećih, koji prate najnovije trendove na području prehrane te zadovoljavanju zahtjeva, želja i potreba potrošača. Razvojem novih kvalitetnih proizvoda koji zadovoljavaju potrebe organizma za energijom i hranjivim tvarima te pravilnim označavanjem tih proizvoda Podravka utječe na formiranje pravilnih prehrambenih navika potrošača.

4.1.3. Organizacija ljudskih resursa kao elementa organizacijske strukture

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

4.1.3.1. Formiranje skupa zaposlenih

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

Svi kandidati prolaze standardni selekcijski postupak pri zapošljavanju, a on uključuje provjeru podataka iz životopisa, psihološko testiranje, test engleskoga jezika te psihološki intervju. Odabrani pripravnici prolaze kroz strukturirani pripravnički program u trajanju od 10 mjeseci gdje u specijalističkom dijelu uz vođenje mentora i odrađivanje različitih radnih zadataka produbljuju postojeća i usvajaju nova stručna znanja, dok u općem dijelu pripravništva razvijaju kompetencije i vještine koje na fakultetima nisu imali prilike razvijati. Takav program i praćenje njihovog razvoja omogućava im brže upoznavanje s poduzećem i kraće vrijeme potrebno od ulaska u poduzeće do početka samostalnog odrađivanja radnih zadataka.[33]

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

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

Podravka d.d. je kompanija koja kontinuirano zapošljava i ulaže u razvoj mladih pa je tako od 2012. godine do sada zaposleno ukupno 155 mladih u svojstvu pripravnika. Od toga ih je 73 sa visokom, a 82 sa srednjom stručnom spremom. Vrijedno je istaknuti kako je prošle godine zaposleno 48 pripravnika srednje stručne spreme, prehrambenih i tehničkih struka te se po prvi puta nakon dvadesetak godina krenulo s pomlađivanjem proizvodnih industrijskih radnika. Od ukupnog broja onih koji se zapošljavaju, 47% mlađe je od 30 godina.[34]

[33] Podravka d.d., Shape – recept za izazov, online: http://www.podravka.hr/ (preuzeto 08.08.2015.)
[34] Ibid.

Podravka već dugi niz godina veliku pažnju posvećuje procesu cijeloživotnog obrazovanja i razvoja zaposlenika. Ulaganje u znanje jedna je od temeljnih vrijednosti kompanije i ključan faktor održavanja konkurentnosti. Velika pozornost posvećuje se visokoobrazovanim mladim ljudima koji se prvi puta zapošljavaju. Svi pripravnici uključeni su u program koji obuhvaća upoznavanje procedura, standarda poduzeća, zadaća i funkcija ključnih organizacijskih cjelina. Pod vodstvom mentora koji ih prate za vrijeme trajanja pripravničkog staža usvajaju stručna znanja s ciljem osposobljavanja za budući samostalni rad. Podravkin pripravnički program uključuje i edukativni dio programa koji se temelji na usvajanju i razvoju komunikacijskih kompetencija.[35]

Podravka u pravilu zapošljava zaposlenike na puno radno vrijeme, pa je u skladu s time najveći dio zaposlenika zaposlen na neodređeno vrijeme. Pripravnici se, prema odredbama Kolektivnog ugovora, zapošljavaju na određeno vrijeme.[36]

4.1.3.2. Integracija zaposlenih

U ovom trenutku analitički pregled poduzeća s kojima posluje Podravka u pogledu poštovanja ljudskih prava i temeljnih sloboda ostvaruje se preko institucija države jer je Republika Hrvatska potpisnica svih dokumenata koji uređuju poštivanje ljudskih prava i temeljnih sloboda.
Unutar Podravke djeluje Radničko vijeće koje, sukladno Zakonu o radu, poslodavac obavještava, konzultira i traži njegovu prethodnu suglasnost prilikom donošenja važnih odluka vezanih uz: pravilnika o radu, planu zapošljavanja, premještanja i otkaza, plan obrazovanja, mjera vezane uz zaštitu zdravlja i sigurnost na radu, uvođenje novih tehnologija te promjene u organizaciji rada, planu godišnjih odmora, noćni rad, naknade za izume i tehničko unapređenja, raspored radnog vremena, program zbrinjavanja viška zaposlenika sl.[37]

[35] Ibid.
[36] Grupa Podravka – Izvješće o održivom razvoju za 2007.
[37] Ibid.

Podravka u svojim ugovorima nema klauzule o ljudskim pravima, ali je kod odabira dobavljača i proizvođača apsolutno isključena diskriminacija po bilo kojoj osnovi te se uvažava načelo jednakopravnosti. Prilikom vrednovanja dobavljača i proizvođača uzima se u obzir sljedeće:[38]

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

Posebno je potrebno istaknuti značenje Kolektivnog ugovora za zaposlenike Podravke d.d. koji se primjenjuju na sve zaposlenike u Hrvatskoj bez obzira na njihovo članstvo u sindikatima. Na zaposlenike koji nisu iz Hrvatske upućeni na rad u inozemstvo, već su zaposlenici domicilnog stanovništva, primjenjuju se akti u skladu sa zakonodavstvom pojedine države zaposlenika. Također je bitno napomenuti da su zaposlenici obaviješteni uvijek o bitnim promjenama u poslovanju, pri čemu se daje posebno značenje Radničkom vijeću koje poslodavac uredno obavještava, konzultira i traže njegovu prethodnu suglasnost prilikom donošenja odluka vezanih uz:[39]

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

[38] Ibid.
[39] Ibid. str. 34.

Uprava Podravke donijela je Pravilnik o nagrađivanju zaposlenika koji svojim idejama pridonose poboljšanjima procesa unutar poduzeća. Ovim činom Uprava želi motivirati zaposlenike i nagraditi ih za ideje i kreativnost. Unaprjeđenje poslovnog procesa može predložiti svaki zaposlenik, a prijedloge zaposlenika ocjenjuje posebno oformljena stručna Komisija.

Uprava Podravke i zadnje zabilježene godine poslovanja donijela je odluku o isplati stimulativnog dijela plaće, na ime povećanog napora i doprinosa radnika Podravke d.d. tijekom 2014. godine. Ova odluka odnosi se na sve radnike Podravke d.d. kojima se plaća obračunava temeljem koeficijenta složenosti radnog mjesta, kao i za radnike koji imaju ugovorenu plaću, a nisu uključeni u stimulativno nagrađivanje prema Pravilniku o stimulativnom nagrađivanju menadžera ili neki drugi oblik individualnog stimulativnog nagrađivanja.[40]

[40] Izvješće o poslovanju za 2014., online: http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/ (preuzeto 20.08.2015.)

4.2. Analiza organizacije ljudskih resursa u poduzeću Dukat d.d.

Dionička društva su stožeri gospodarskog razvoja svake zemlje s razvijenim tržišnim gospodarstvom. Osim što opskrbljuju tržište najvećim brojem potrebnih proizvoda, dionička društva apsorbiraju i većinu financijskih ulaganja, a čitav koncept razvoja tržišta kapitala počiva upravo na usmjeravanju štednje iz novčanih viškova u aktivne tijekove dioničarskog investiranja.[41]

4.2.1. Osnovni podaci o poduzeću Dukat d.d.

Dukat mliječna industrija d.d. vodeća je mliječna industrija u Hrvatskoj sa stoljetnom tradicijom proizvodnje mlijeka i mliječnih proizvoda, koja je prerasla u regionalnu kompaniju, zahvaljujući organskom rastu te akvizicijama. S 13 proizvodnih pogona u Hrvatskoj i jugoistočnoj Europi, Dukat grupa je danas vodeća regionalna mliječna industrija.

Tablica 3. Osnovni podaci poduzeća Dukat d.d.

TVRTKA	**DUKAT – mliječna industrija dioničko društvo**
SJEDIŠTE	Zagreb
ADRESA	Marijana Čavića 9
MATIČNI BROJ UPISA U SUDSKOM REGISTRU	Trgovački sud u Zagrebu, 080307619
MATIČNI/POREZNI BROJ	1454935
OSOBNI IDENTIFIKACIJSKI BROJ (OIB)	25457712630
BROJ ZAPOSLENIH	4000
TEMELJNI KAPITAL	300,000.000, 00 kn
SPLITSKA BANKA, BR.RAČUNA	HR192330003-1100204886

Izvor : obrada autorice prema: http://www.dukat.hr/ (preuzeto 01.08.2015.)

[41] Žugaj, M., et al. (2004.) *Organizacija.* drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Tiva. str. 134.

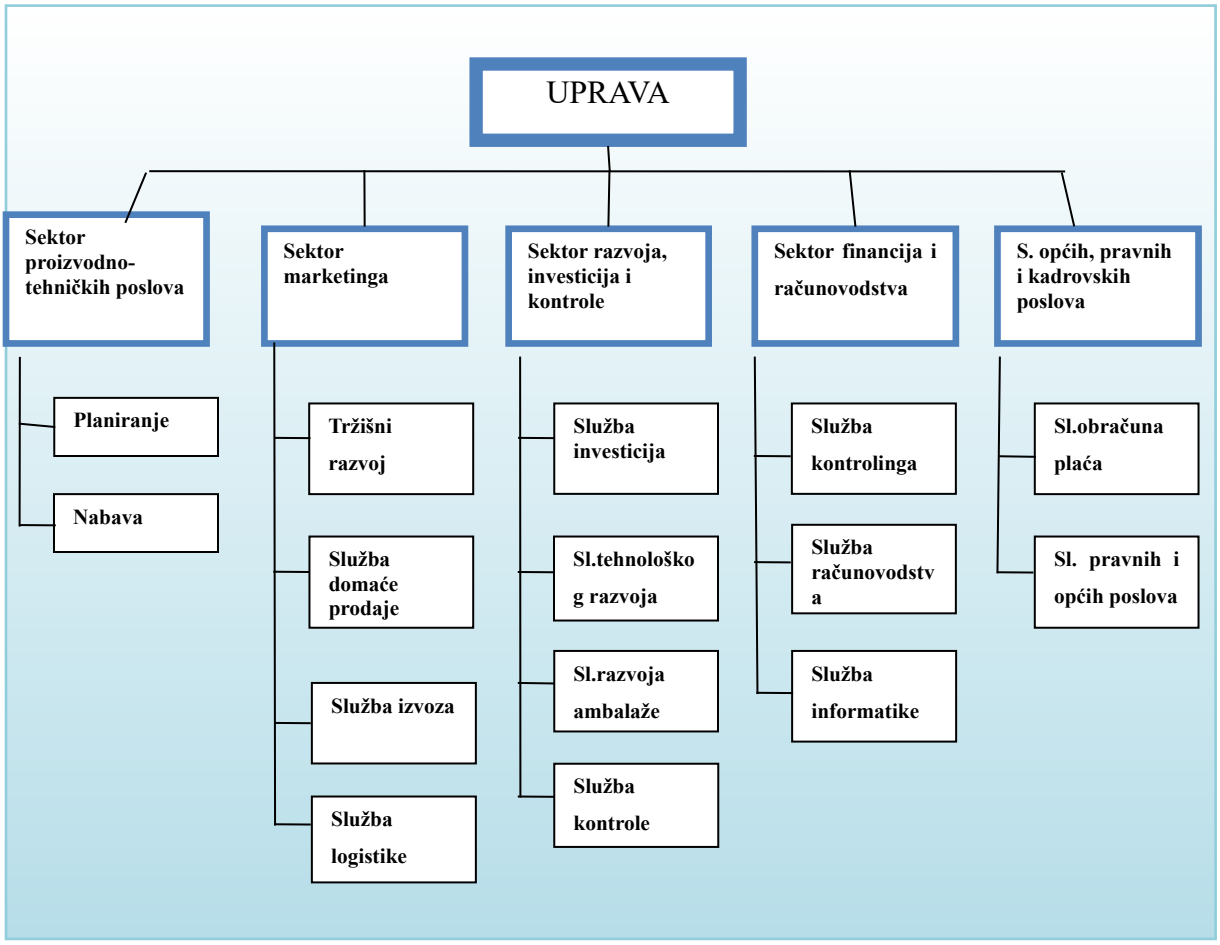
Dukat grupu uz Dukat čini 13 povezanih poduzeća u Hrvatskoj i jugoistočnoj Europi. Dukat od 2007. godine posluje u sastavu Lactalis grupe, vodeće mljekarske grupe te vodećeg svjetskog proizvođača sireva. Kao vodeća robna marka mlijeka i mliječnih proizvoda, Dukat uspješno odgovara na želje i potrebe potrošača. Inovativnost, inzistiranje na kvaliteti i primjena najnovijih dostignuća u prehrambenoj i mliječnoj industriji osigurali su Dukatu poziciju tržišnog lidera te predvodnika novih trendova u mliječnoj industriji. Svoje poslovanje Dukat temelji na preradi svježeg sirovog mlijeka najviše kvalitete, proizvedenog na hrvatskim mliječnim farmama Proizvodni asortiman čine mlijeko, mliječni proizvodi i sirevi, a obuhvaća više od 250 proizvoda. Upravo je domaće mlijeko najviše EU kvalitete te investicije u razvoj novih tehnologija prerade mlijeka pridonijelo iskoraku Dukata na tržišta Afrike, Južne Amerike i Kine na koja je koncem 2013. počeo izvoziti trajne mliječne deserte proizvedene u zagrebačkom pogonu.[42]

[42] Dukat mljekarska industrija d.d.-Izvještaj o napretku za 2013., online: http://www.dukat.hr/media/822982/izvjestaj-o-napretku-za-2013_hrv.pdf (preuzeto 05.08.2015.)

4.2.2. Organizacijska struktura poduzeća Dukat d.d.

Organizacijska struktura poduzeća Dukat d.d. je razvijena kao funkcijska organizacijska struktura. Jedna od bitnih prednosti funkcijske organizacijske strukture u poduzeću Dukat d.d. jest visok stupanj specijalizacije i podjela rada, što dovodi do velikih smanjenja troškova u proizvodnji.

Shema 2. Organizacijska struktura poduzeća Dukat d.d. (stanje na dan 31.12.2014.)



Izvor: obrada autorice prema: http://www.dukat.hr

Na tržištima Crne Gore, Kosova, Grčke, Bugarske i Albanije mliječna industrija Dukat prisutna je uvozom i distribucijom mliječnih proizvoda robnih marki Dukat, Sirela, Président, Galbani i Ideal Šipka. Dukatov je asortiman svakodnevno dostupan diljem regije jugoistočne Europe na

više od 21.000 prodajnih mjesta. Gotovo 300 kamiona dnevno opskrbljuje više od 6.000 prodajnih mjesta s prosječnom dnevnom isporukom više od 1.400 tona mlijeka, mliječnih proizvoda i sireva.[43]

4.2.3. Organizacija ljudskih resursa kao elementa organizacijske strukture

Na organizaciju ljudi mogu utjecati kompozicijom odnosno sastavom zaposlenih, svojim znanjem i sposobnostima, kompozicijom menadžmenta, vrijednosnim stavovima i potrebama zaposlenih, načinom organizacije radnih mjesta, oblikovanjem neformalne organizacije te provođenjem ili neprovođenjem organizacije.

4.2.3.1. Formiranje skupa zaposlenih

Prvi korak u selekciji zaposlenika jest uvid u prijavni upitnik, svjedodžbe te određenje preporuke vezane za slično obavljanje radnih zadataka u drugim tvrtkama. Prilikom odabira osoblja za određenu poziciju, neovisno o složenosti, selekcija uključuje prvenstveno određeno psihologijsko testiranje koje se zasniva na tri različita testa u pojedinačnom trajanju od 15 minuta. Nadalje, ovisno o poziciji te zaduženjima radnog mjesta slijedi drugi krug. Odabiru se testovi riješeni u najvećem pozitivnom postotku te dalje slijedi grupni razgovor na osnovu kojeg se ispituje timski rad unutar grupe potencijalnih zaposlenika. Najbolje promovirani kandidati imaju priliku nakon podvrgnutog testiranja prijeći u krajnji krug selekcije u kojem se upoznaje sa svim uvjetima radnog mjesta, određenje beneficije te kolektivni ugovor.

Posebnu pažnju se posvećuje zapošljavanju domaće radne snage i lokalnih stručnjaka pa tako i za upravljačke pozicije. Udio hrvatskih državljana u redovima visokog menadžmenta je 43 posto.

[43] http://www.dukat.hr/ (preuzeto 08.08.2015.)

4.2.3.2. Integracija zaposlenih

U poduzeću Dukat d.d. se razlike među ljudima, bez obzira na dob, nacionalnost, etničko podrijetlo, religijsku i rodnu pripadnost, jezik i socioekonomski status, prihvaćaju na otvoren i tolerantan način. Svi zaposlenici imaju jednaku priliku za uspjeh, a položaj u poduzeću ovisi isključivo o radnim rezultatima i uspješnosti svakog pojedinca. U području upravljanja ljudskim resursima posebnu pozornost se posvećuje poštivanju načela različitosti i jednakih mogućnosti. Poštuju se sva prava i propisi koji zabranjuju dječji rad, prisilni ili obavezni rad, koja štite dostojanstvo zaposlenika na način da se jamči nediskriminacija i zaštita od spolnog uznemiravanja, kako zaposlenika tako i osoba u postupku zapošljavanja.[44]

Svi zaposlenici imaju jednaku priliku za uspjeh, a položaj u kompaniji ovisi isključivo o radnim rezultatima i uspješnosti svakog pojedinca. Politika plaća i nagrađivanja zaposlenika temelji se isključivo na vrsti i složenosti posla, odgovornosti, znanjima i vještinama potrebnim za ostvarenje zadataka te rezultatima, i ne ovisi o rodnoj pripadnosti, nacionalnosti ili bilo kojoj drugoj osobnoj značajci.

U 2013. godini pokrenut je novi edukacijski program za menadžere iz zemalja Dukat grupe, sa svrhom razvijanja menadžerskih vještina, razvoja ključnih ljudi, podupiranja sukcesije te poticanja povezivanja kolega i širenje Lactalisovih vrijednosti u Dukat grupi. Fokus prvog modula Strategija bio je uvod u strateško planiranje, pregled temeljnih strateških koncepata i analitičkih alata, procesa upravljanja strategijom i njegovog odnosa prema gospodarskom stvaranju vrijednosti.[45]

U Dukatu se potiče i omogućava napredovanje i zapošljavanje na različitim pozicijama u Lactalis grupi. Tako je u 2013. godini jedan zaposlenik promoviran na upravljačko mjesto u Lactalis grupi, a u 2012. godini tri zaposlenika. Zaposlenicima s posebnim stručnim znanjima omogućeno je da svoja znanja koriste i razvijaju u zemljama jugoistočne Europe u kojima posluje Dukat grupa.

[44] Ibid.
[45] Ibid.

Dukat ima 16 godina dugu tradiciju udruživanja i kolektivnog pregovaranja. Najveći broj zaposlenih uključen je u Sindikat zaposlenih u poljoprivredi, prehrambenoj i duhanskoj industriji i vodoprivredi Hrvatske (PPDIV), dok je manji broj zaposlenika član Sindikata hrvatskog vozača (17 članova u prosincu 2013.). Partnerski odnos s predstavnicima radnika kontinuirano se unapređuje suradnjom i komunikacijom s lokalnim radničkim vijećima i Glavnim radničkim vijećem. Viša razina prava iz radnog odnosa u usporedbi sa sličnim tvrtkama u okruženju osigurana je Kolektivnim ugovorom koji se primjenjuje na sve zaposlenike neovisno jesu li članovi sindikata ili su zaposleni na neodređeno ili određeno vrijeme. Dukat poštuje i jamči sva radna prava propisana zakonima i Ustavom te sustavno radi na unapređenju kvalitete radne okoline, edukaciji i razvoju zaposlenika, brizi o zdravlju i sigurnosti na radu te doprinosu zajednici u kojoj djeluje kao što su: naknada za bolovanje duže od 90 dana, regres za godišnji odmor, božićnica, troškovi prijevoza, jubilarna nagrada, pomoć za dane bolničkog liječenja, pomoć kod elementarne nepogode, pomoć obiteljima u slučaju smrti zaposlenika dr.[46]

Ciljevi poduzeća Dukat d.d.: [47]

- Intenzivnija edukacija zaposlenika s ciljem kontinuiranog stjecanja novih i usavršavanja postojećih znanja i vještina koje su neophodne u sve zahtjevnijem poslovnom okruženju
- Unaprijediti vještine upravljanja ljudima do najnižih pozicija koje upravljaju timovima u Proizvodnji i Logistici (majstori u Proizvodnji, poslovođe i glavni skladištari u Logistici)
- Nastaviti sustavni prijenos internog znanja i vještina putem internih trenera
- Započeti projekt mentorstva
- Daljnji razvoj programa edukacije zaposlenika s visokim potencijalom za razvoj (Talent Pool program)
- Nastaviti s edukacijom vodećih ljudi kontrole kvalitete svih proizvodnih pogona zemalja Dukat grupe na području razvoja vještina vođenja projekata, dijeljenja znanja i najboljih praksi
- Uvođenjem elektroničkog alata olakšati i ubrzati provođenje godišnje procjene radnog učinka i ostvarenih ciljeva za prethodnu poslovnu godinu te postavljanje poslovnih ciljeva za narednu godinu za ključne zaposlenike kompanije

[46] Ibid.
[47] Ibid.

- Poticati aktivnosti koje promiču zdrave navike (posebno kretanje) i edukaciju o važnosti pravilne i uravnotežene prehrane

4.3. Usporedba organizacije ljudskih resursa u poduzeću Podravka d.d. i Dukat d.d.

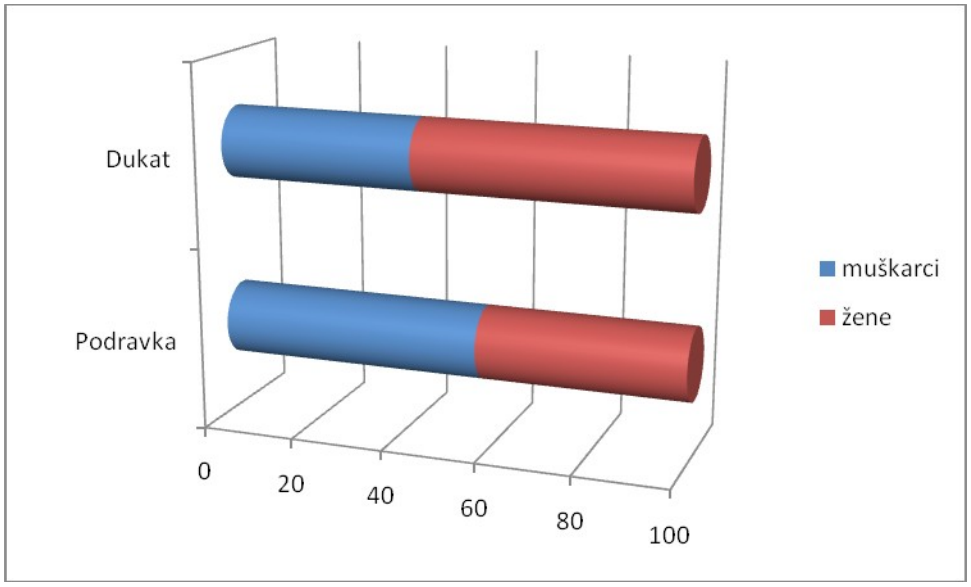
Organizacijska struktura poduzeća Podravka d.d. i poduzeća Dukat d.d. se zasniva na različitim elementima proizvodnje koji su povezana na sličan način u cilju zadovoljenja potreba poslovanja i konkuriranja na tržišta. Pritom se daje velika važnost ka odabiru kvalitetnih ljudskih resursa koji će pridonijeti razvoja i što boljem plasiranju proizvoda.

4.3.1. Formiranje skupa zaposlenih

Gledano na poslovanje oba navedena poduzeća, prilikom same selekcije i odabira osoblja određeni su propisani testovi provjere znanja. Testovi podjednako obuhvaćaju psiho-testiranje, provjere znanja u području određenog sektora unutar kojeg se traže novi kadrovi te razgovor sa nadređenim supervizorima i upravnim direktorima.
U zadnjih nekoliko godina posebna pažnja se pridaje zapošljavanju mladih visokoobrazovanih ljudskih potencijala kojima se daje mogućnosti da uz određenu edukaciju dodatno prošire svoje znanje i steknu određeno iskustvo koje će biti ključno za daljnje poslovanje unutar poduzeća ili neovisno o obrazovanja, van samog poduzeća ako se zaposlenici odluče svoje znanje proširiti u drugom sličnom spektru poslovanja.

Kada se govori o udjelu muškaraca i žena u poslovanju dvije navedene tvrde u daljnjem tekstu se navodi udjel i razlika unutar dva navedena poduzeća.

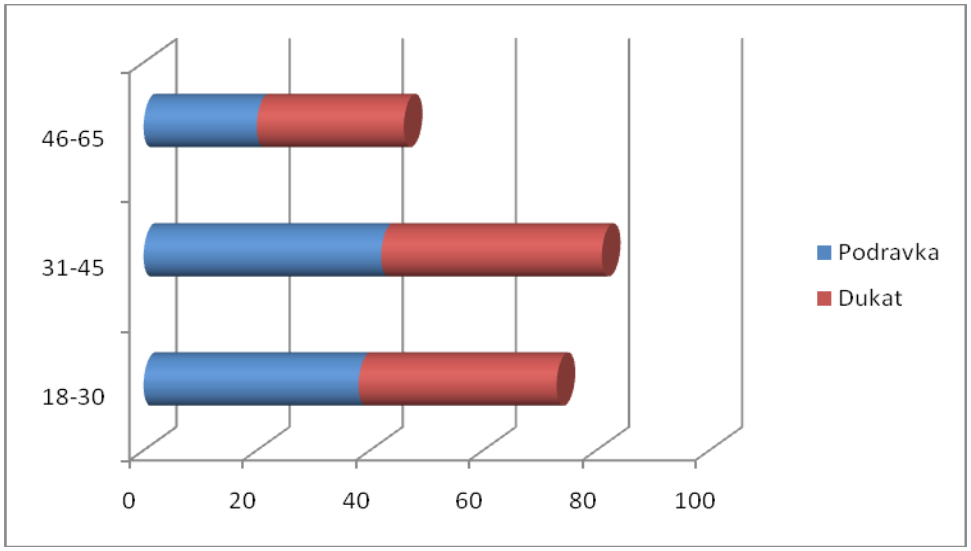
Grafikon 1. Struktura zaposlenih po spolu unutar poduzeća Podravka d.d. i Dukat d.d.(stanje na dan 31.12.2014.)



Izvor: obrada autorice prema Izvješćima o poslovanju poduzeća Podravka d.d. i Dukat d.d.

Na Grafikonu 1. je prikazano da je udio zaposlenih muškaraca u odnosu na žene veći u poduzeću Podravka d.d. (56%), nego poduzeću Dukat d.d. (42%).

Grafikon 2. Struktura zaposlenih po godinama u poduzeću Podravka d.d. i Dukat d.d.(stanje na dan 31.12.2014.)



Izvor: obrada autorice prema Izvješćima o poslovanju poduzeća Podravka d.d. i Dukat d.d.

Sa Grafikona 2. je vidljivo da su u oba poduzeća u velikoj mjeri zastupljeni zaposlenici 31-45 godina s tim da se sve više razvija tendencija ka zapošljavanju mladih ljudskih potencijala.

4.3.2. Integracija zaposlenih

U oba promatrana poduzeća predstavnici formalno sudjeluju u radu međunarodnih, lokalnih i nacionalnih organizacija i institucija u cilju promicanja važnosti i unapređenja prakse društveno odgovornog ponašanja u zajednici te promicanja međunarodnih inicijativa na nacionalnom i lokalnom nivou. Razmjenom i prenošenjem primjera dobre prakse, primjerom vlastitog angažmana na prepoznavanju ključnih izazova i traženju rješenja njihovi zaposlenici daju aktivan doprinos održivom razvoju zajednica u kojima djeluju.

Tablica 4. Čimbenici integracije u poduzećima Podravka d.d. i Dukat d.d.

	Faktori integracije	**Podravka d.d.**	**Dukat d.d.**
1.	Primjeren položaj u poduzeću	✓	✓
2.	Pravilna podjela rada	✓	✓
3.	Samodisciplina	✓	✓
4.	Zadovoljenje motiva za rad	✓	✓
5.	Dobra informiranost	✓	✓
6.	Pogodni radni uvjeti	✓	✓
7.	Rješavanje stambenih problema		✓
8.	Organizacija zdravstvena zaštite, prijevoza, rekreacije	✓	✓

Izvor: obrada autorice prema: Sikavica, P., Novak, M. (1999.) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator. str. 323.

Iz Tablice 4. je vidljivo da oba promatrana poduzeća zadovoljavaju pozitivne smjernice integracije unutar poduzeća te da se integracija kolektiva može postići participacijom radnika u

odlučivanju, jasnim definiranjem ovlasti i djelokruga rada svih zaposlenih, pravilnom podjelom rada, stvaranjem radnog morala, informiranjem te povoljnim rješenjem radnih uvjeta. U suprotnom, moguće su pojave nezdravog natjecanja između pojedinaca, kao i frustracije i stres zaposlenika što negativno utječe na ostvarenje ciljeva poduzeća.

Oba poduzeća, Podravka d.d. i Dukat d.d., djeluju unutar jasno definiranih principa poslovanja te jasno propisane politike poslovanja unutar koje se štite prava radnika, te prvenstveno daje im se mogućnost razvoja, stručnog osposobljavanja i napretka u svom usavršavanju. Cilj svakog poduzeća jest imati zadovoljnog radnika jer upravo takvo poduzeće se može pozitivno eksponirati na konkurentna tržišta. Prvenstveno se treba osvrnuti na prava radnika unutar oba poduzeća. I Podravka d.d. i Dukat d.d. djeluju kao decentralizirano poduzeće unutar kojih se štite prava radnika unutar kojih oni imaju pravo glasa, te prava koja su dodatno propisana Kolektivnim ugovorom po kome radnici u oba poduzeća imaju pravo na normalne uvjete rada (propisani dani godišnjeg odmora, pravo na bolovanje, božićnice, uskršnjice, dodatne stimulacije i sl.).

4.4. Kritički osvrt

U današnje vrijeme daje se poseban naglasak na dobru organizaciju ljudskih resursa unutar organizacijske strukture. Organizacija da bi uopće mogla pokrenuti svoje poslovanje, osim osnovnih ulaganja kojima se pridaje posebna važnost prilikom osnivanja, slijedi i adekvatan odabir organizacijske strukture i nadasve pravovaljan odabir ljudskih resursa. Na osnovu analizirane literature pokazuju se neke osnovne smjernice unutar kojih svako poduzeće mora poslovati i planirati svoj opstanak. Jako je bitno da pritom sve poslovne funkcije organizacijske strukture posluju unutar propisanih mjera koje su prvotno određene. Pri tome podjednaku važnost imaju sve funkcije, počevši od funkcije proizvodnje, nabave do financijske funkcije. Ključnu ulogu pri tome ima ljudskih faktor, odnosno zaposlenici koji moraju uspostaviti ravnotežu unutar organizacijske strukture svojim radom. Nadasve, da bi se poslovanje razvilo, čovjeka odnosno zaposlenika treba svakodnevno u njegovom radu motivirati, educirati i dati mu mogućnost za usavršavanje i napredovanje u svom radu. Počevši od formiranja radnog mjesta, odabira odnosno selekcije ljudskih kadrova, pa sve do realizacije određenog poslovnog poduhvata, potrebno je zadržati određenu konstantu u pravilnom organiziranju ljudskih resursa. Poduzeća Podravka d.d. i Dukat d.d. su dobri primjeri pravilno ustrojene organizacije unutar kojih se na odgovarajući propisan način vrši selekcija ljudskih resursa, te daju se odgovarajuće smjernice u radu. Posebno je potrebno istaknuti prava radnika, što se posebno ističe u prethodno obrađenoj literaturi, počevši od osnovnih prava propisanih Kolektivnim ugovorom pa sve do prava koja zaposlenici ostvaruju svojom učinkovitošću.

Cilj svakog poduzeća, pa tako i poduzeća Podravka d.d. i Dukat d.d. jest uspostaviti određenu ravnotežu unutar svog poslovanja i dati mogućnost zaposlenicima da se prilagode radu, jer svako poduzeće pa tako i ova dva poduzeća bilježe stalne promjene u svom poslovanju zbog stalne prilagodbe sve zahtjevnijim potrošačima, odnosno izazovima koje stvara konkurentska okolina. Upravo iz tog razloga je potrebno konstantno educirati zaposlenike i dati im pravo glasa prilikom ključnih promjena.

Analizirajući poslovanje te način odabira strukturiranja radnika unutar poduzeća Podravka d.d. i Dukat d.d. može se zaključiti da sva velika poduzeća dobar primjer gospodarskog oporavka i

razvitka u vrijeme gospodarske krize koja je pogodila hrvatsko tržišta rada jer u čitavom poslovanju oba poduzeća se očituju društvena odgovornost, kvaliteta, nepristranost, profesionalnost, cijeloživotno obrazovanje i napredovanje, jednaka prava radnika te sve ona prava kojima se teži kako bi poslodavci i zaposlenici djelovali na obostrano zadovoljstva.

5. Zaključak

Ovisno o tipovima zadataka s kojima je suočeno poslovanje poduzeće se razvija i organizacijska struktura koja se podređuje poslovanju poduzeća. Kako je veće ranije u radu navedeno postoji nekoliko vrsta organizacijskih struktura koje su podijeljene ovisno o veličini poduzeća, tipu poslovanja, odabiru tržišta poslovanja kao i proizvodnje koja se ovisno o tipu poslovanja okarakterizira kroz različite vidove vođenja.

Da bi se odgovarajuće razvijale i ostvarile uspjeh u današnjem sve više zahtjevnom i konkurentnom tržištu, organizacije se moraju nositi sa mnoštvom izazova. Vjeruje se da je pristup obrazovanju, odabiru i vođenju ljudskih potencijala od temeljne važnosti za dugoročne vrijednosti poduzeća, i na kraju, njegovog samog opstanka.

Sam pojam organizacije ljudskih resursa uključuje ne samo profit, nego i razvoj i zadovoljstvo zaposlenika, dodatne prilike zapošljavanja i doprinose lokalnoj zajednici. Ne smije također zaboraviti niti plasiranje odgovarajuće razvijenih ljudskih resursa na međunarodno tržište i uspjehe na jednoj takvoj razini. Ako se gleda kroz povijest, izazov za organizacije je oduvijek bio osigurati okruženje koje stimulira svoje zaposlenike i osigurava veze između osnovnih osobina ciljeva poduzeća i organizacijskih ciljeva. Tom izazovu je porasla važnost u vrijeme velikih konkurentskih pritisaka koji zahtijevaju temeljitu promjenu u načinu na koji se ljudi ponašaju jedni prema drugim s obzirom na hijerarhijske i funkcionalne prepreke.

Aspekti organizacije ljudskih resursa, što je dodatno prikazano na primjerima poduzeća Podravka d.d. i Dukat d.d., uključujući i načine međudjelovanja poduzeća i okruženja, način na koji poduzeća pribavljaju, pripremaju, razvijaju i nagrađuju ljudske resurse, mogu pomoći da se prepoznaju konkurentski izazovi te stvaraju dodatne vrijednosti. Upoznavanje s izazovima je nužno za stvaranje vrijednosti i za stjecanje konkurentske prednosti.

Usmjeravanje ljudi u poslove koji odgovaraju njihovim osobinama, odabir pri primanju u posao na temelju njihovih sposobnosti te sustavni razvoj potrebnih znanja i vještina su postupci prilagodbe čovjeka radu. Oni se međusobno upotpunjuju i na taj način doprinose jačanju ljudskih

resursa. Brojne studije učinkovitosti profesionalnog usmjeravanja pokazuju da su zadovoljniji i uspješniji u svom poslu oni pojedinci koji su bili uključeni u organizirani oblik pomoći kao što je i individualno savjetovanje.

Prema analizi organizacijske strukture poduzeća Podravka d.d. i Dukat d.d. može se zaključiti da oba poduzeća, iako su usmjerena prema različitim tržištima i potrebama potrošača, uspješno primjenjuju svoju strategija poslovanja kroz dobro postavljenu organizaciju poduzeća. Oba poduzeća svakodnevno kroz svoje poslovanje razvijaju organizacijsku strukturu i svojim zaposlenicima daju mogućnosti ka usavršavanju i napretku na obostrano zadovoljstvo.

Pritom se može zaključiti, da oba poduzeća imaju potencijal u budućnosti za sve veći napredak i proširenje svoje proizvodnje upravo zahvaljujući dobroj organizacijskoj strukturi. Ono što bi moglo predstavljati prepreku ka napretku poslovanja i sve boljoj organizaciji je kriza u kojoj se nalazi gospodarstvo Republike Hrvatske. Međutim, poduzeća su u proteklih nekoliko godina, od početka same gospodarske krize u ovim krajevima, se svojom proizvodnjom i izvozom proizvoda pokazala kao dva profitabilna poduzeća, te usprkos tome, i dalje ulažu u svoje poslovanje i usavršavanje.

Literatura

Knjige:

1. Ivanko, S. (1982.) Metodologija unapređivanja organizacije, Zagreb: Zavod za produktivnost.
2. Noe, R. A. et al. (2006.) Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. treće izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
3. Marušić, S. (2001.) Upravljanje ljudskih resursima. Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Adeco.
4. Mescon, M. et al. (1985.) Management. New York: Harper and Row.
5. Sikavica, P., Novak, M. (1999.) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
6. Žugaj, M., et al. (2004.) Organizacija. Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Tiva.

Članci:

1. Kiss, I. (2007). Ljudski faktor-najvažniji element organizacijske strukture. Ekonomija. vol.13, br.2. str. 382. online: www.rifin.com

Web izvori:

1. Poslovni Forum: Upravljanje ljudskim potencijalima, online: http://www.poslovniforum.hr/ (preuzeto 30.07.2015.)
2. Podravka d.d., O Podavki – Proizvodi, online: http://www.podravka.hr/ (preuzeto 31.07.2015.)
3. Podravka d.d., Shape – recept za izazov, online: http://www.podravka.hr/ (preuzeto 08.08.2015.)

4. RC: Integracija novih zaposlenih, online: http://limun.hr/main.aspx?id=848417 (preuzeto 03.08.2015.)

Ostalo:

1. Dukat mljekarska industrija d.d.-Izvještaj o napretku za 2013., online: http://www.dukat.hr/media/822982/izvjestaj-o-napretku-za-2013_hrv.pdf

2. Grupa Podravka – Izvješće o održivom razvoju za 2007.

3. Grupa Podravka - Izvješće o poslovanju za 2014., online: http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca

Popis ilustracija

Popis slika:

Slika 1. Model upravljanja radnom uspješnošću u organizacijama ……...…..24

Popis tablica:

Tablica 1. Čimbenici integracije i dezintegracije skupa zaposlenih……..22

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

Tablica 3. Osnovni podaci poduzeća Dukat d.d……37

Tablica 4. Čimbenici integracije u poduzećima Podravka d.d. i Dukat d.d……...…….……..45

Popis shema:

Shema 1. Organizacijska struktura poduzeća Podravka d.d……...…. 31

Shema 2. Organizacijska struktura poduzeća Dukat d.d…….…… 39

Popis grafikona:

Grafikon 1. Struktura zaposlenih po spolu unutar poduzeća Podravka d.d. i Dukat d.d…… 44

Grafikon 2. Struktura zaposlenih po godinama u poduzeću Podravka d.d. i Dukat d.d……. 44

Sažetak

Ključne riječi: organizacijska struktura, organizacija ljudskih resursa, formiranje i integracija ljudskih resursa, Podravka d.d., Dukat d.d.

Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije, svakog poduzeća. To je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Organizacijska struktura često se uspoređuje s anatomijom živih organizama, pa se često govori o anatomiji organizacije, odnosno o anatomiji poduzeća. Kada se govori o organizacijskoj strukturi poduzeća vrlo je važno znati raščlaniti strukturu ovisno o elementima, vrstama, funkcijama. Jedna od bitnih funkcija organizacijske strukture je funkcija upravljanja ljudskim resursima. Organizacija ljudskih resursa je nadasve bitna za uspješno poslovanje organizacije. Pritom se velika važnost daje planiranju radnih mjesta, odabiru odnosno selekciji ljudskih resursa, njihovoj integraciji unutar organizacije te mjerenju uspješnosti koje je bitno ne samo za samu organizacijsku strukturu nego i za razvoj ljudskih resursa unutar poduzeća, koje se dodatno ogleda kroz različite vrste mjerenja uspješnosti i motiviranja. Formiranje i integracija ljudskih resursa unutar poduzeća se razvija ovisno o vidu poslovanja i ovisno o veličini i zahtjevima organizacijske strukture.

Organizacija ljudskih resursa je dodatno kroz rad opisana na primjeru poduzeća Podravka d.d i Dukat d.d. Navedena poduzeća provode formiranje radnih mjesta kroz adekvatnu selekciju i sistematizaciju. Integracija ljudskih resursa u oba poduzeća bilježi pozitivne učinke što se nadasve ogleda kao rast i razvoj poduzeća. Posebno je potrebno ukazati na pozitivne učinke integracije kao što su: primjeren položaj u poduzeću, pravilna podjela rada, samodisciplina, pogodni radni uvjeti, zadovoljenje motiva za rad, pravo za zdravstvenu zaštitu i sl. Uspoređujući ova dva poduzeća, nisu prikazan velika osciliranja u osnovnim pravilima integracije i formiranja skupa zaposlenih.

Summary

Keywords : organizational structure, organization of human resources , creation and integration of human resources, Podravka, Dukat.

The organizational structure is the most important part of any organization, each company. It is a system of relationships between people in place to perform certain tasks. The organizational structure is often compared with the anatomy of living organisms, so they are often talking about the anatomy of the organization, and the anatomy of the company. When we talking about the organizational structure of the company, it is very important to know the parsed structure depending on the elements, types, functions. One of the important functions of the organizational structure is a function of human resource management. The organization of human resources is extremely important for the success of the organization. Great importance is given to the planning of jobs , the selection and the selection of human resources , their integration within the organization and measuring the success of which is vital not only for the actual organizational structure , but also for the development of human resources within the company , which is further reflected in the different types of performance measurement and motivation.

The organization of human resources further through the work has been described in the example of the company Podravka and Dukat. Listed companies perform a job through the proper selection and systematization. Integration of human resources in both companies reported positive effects of which are reflected , above all, as the growth and development of enterprises . In particular, it is necessary to point out the positive effects of integration , such as: appropriate position in the company , the proper division of labor, self-discipline, suitable working conditions, satisfaction of motivation for work, the right to health care etc . Comparing these two companies have not shown great oscillation in primary the rules of integration and the formation of a set of employees .