

# Objektivni i subjektivni činitelji organizacije radnih mjesta

---

**Haring, Stefani**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Applied Sciences of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:505972>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



# VELEUČILIŠTE U RIJECI

Stefani Haring

## **OBJEKTIVNI I SUBJEKTIVNI ČINITELJI ORGANIZACIJE RADNIH MJESTA** (završni rad)

Rijeka, 2024.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Prijediplomski stručni studij Poduzetništvo

## **OBJEKTIVNI I SUBJEKTIVNI ČINITELJI**

### **ORGANIZACIJE RADNIH MJESTA**

(završni rad)

MENTOR

Dr. sc. socio. Ljerka Tomljenović, prof. struč. stud.

STUDENTICA

Stefani Haring

MBS:2423000010/21

Rijeka, 2024.

## SAŽETAK

Tema ovog završnog rada su objektivni i subjektivni činitelji organizacije radnih mjesta. U prvom dijelu rada detaljno su opisani koncept organizacije, njezini ključni elementi te proces formiranja radnih mjesta. Obuhvaćene su metode organizacije radnih mjesta, način na koji se povezuju, oblikuju i sistematiziraju te međusobna povezanost različitih radnih uloga unutar poduzeća. U praktičnom dijelu rada predstavljen je konkretan primjer poduzeća, uključujući detaljan opis poslova na određenim radnim mjestima. Provedeno je anketno istraživanje usmjereno na subjektivne činitelje radnog mjesta te su prezentirani rezultati anketnog istraživanja.

**Ključne riječi:** organizacija, radno mjesto, oblikovanje radnih mjesta, subjektivni činitelji radnog mjesta

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
2. POJAM I DEFINICIJA ORGANIZACIJE .....	2
3. POJAM I DEFINICIJA RADNOG MJESTA .....	3
3.1. Elementi radnog mjesta.....	4
3.2. Formiranje radnog mjesta.....	5
4. ORGANIZACIJA RADNOG MJESTA .....	7
4.1. Analiza radnog mjesta.....	7
4.2. Metode analize radnog mjesta .....	12
4.3. Povezivanje radnih mjesta.....	13
4.4. Oblikovanje radnih mjesta.....	14
4.5. Sistematizacija radnih mjesta .....	16
5. SPECIFIČNOSTI RADNIH MJESTA NA PRIMJERU ISTRAŽIVANE TVRTKE	
18	
5.1. Radna mjesta u tvrtci.....	18
5.2. Analiza provedenog istraživanja s posebnim osvrtom na subjektivne čimbenike radnog mjesta.....	20
6. ZAKLJUČAK .....	33
LITERATURA.....	35
POPIS SLIKA I GRAFIKONA .....	37

## 1. UVOD

Radno mjesto je ekonomsko–tehnička cjelina u poslovnom procesu. Elementi radnog mjesta su radnik, prostor za rad, oprema i stroj. Organizacija radnog mjesta zahtijeva dobru pripremu. Kod oblikovanja radnog mjesta se primjenjuju tehnička i tehnološka znanja. Analizom radnih mjesta dobivaju se odgovori na vrlo važna pitanja te se samim time dobiva opis i zahtjevi radnih mjesta. Analiza se postiže na više načina: promatranjem, vođenjem individualnih razgovora, ispunjavanjem upitnika, grupnim razgovorima ili vođenjem dnevnika. Time se dobiva temelj za npr. određivanje visine plaće, odgovarajućeg radnika za određeno radno mjesto itd.

Organizacija kao bitna stavka u svakom planiranju i vođenju do cilja ispunjenja zadataka je zauzela svoje mjesto i kod radnih mjesta. Sama organizacija radnog mjesta je važna radi oblikovanja učinkovite organizacijske strukture, kako bi se mogla analizirati raspodjela zadataka i kako bi se znalo što je čija odgovornost.

Cilj i svrha ovog završnog rada je zapravo istaknuti jasniju sliku o tome koje je sve korake potrebno poduzeti kako bi se formirala radna mjesta i struktura same organizacije, ali i kako se ne smiju zanemariti ni subjektivni stavovi zaposlenika prema već formiranim radnim mjestima. Metode istraživanja korištene u ovom završnom radu su pretraživanje dostupne literature, metoda analize i sinteze, metoda anketnog istraživanja.

Ovaj završni rad sastoji se od tri dijela. Prvi dio rada sadrži pojmovno određenje organizacije i radnog mjesta te opis elemenata i formiranja radnog mjesta. Drugi dio se bavi analizom i metodama radnog mjesta te opisuje načine na koji se povezuju, oblikuju i sistematiziraju radna mjesta. Treći, posljednji dio ovog rada objedinjuje teoriju s rezultatima anketnog istraživanja provedenog u hrvatskim podružnicama jedne globalne modne korporacije.

## 2. POJAM I DEFINICIJA ORGANIZACIJE

Organizacija je grupa ljudi koja radi na organiziran način u cilju ostvarenja specifičnih ciljeva. Organizacije se trebaju promatrati kao otvoreni sustavi spremni da izuzetno brzo i efektivno odgovore na sve promjene u okruženju i brže od konkurenata na zahtjeve tržišta. „Sve organizacije i svako poduzeće ima neku svoju određenu strukturu, to jest sastav unutarnjih veza i odnosa. Struktura je dinamičan element organizacije gdje se događaju stalne promjene pa se i organizacijska struktura poduzeća mijenja od zavisnosti do utjecajnih čimbenika organizacije. Elementi organizacijske strukture se neprekidno mijenjaju zbog utjecaja vanjskih i unutarnjih čimbenika, tako se i mijenja sama organizacijska struktura poduzeća“ (Vujić, 2001, str. 50).

Organizacija je mnogo više od toga. Ona može biti formalna ili neformalna, hijerarhijska ili ravna, profitna ili neprofitna, javna ili privatna. Svaka od ovih dimenzija dodaje dublje razumijevanje onoga što organizacija jest i kako funkcionira.

Organizacijska struktura ima svoje ciljeve poduzeća koje pomno slijedi, a ti ciljevi proizlaze iz strategije razvoja poduzeća. Utjecaj vanjskih i unutarnjih čimbenika izuzetno je važan za oblikovanje organizacijske strukture poduzeća. „Razlog tome je nemirna i nestabilna okolina poduzeća koja će znatno češće biti primorana da mijenja svoju organizacijsku strukturu nego u slučaju kada je ta okolina u mirnoj i stabilnoj okolini. Organizacijska struktura je proces koji znači umjetno zaustavljanje tog procesa, snimka u određenom trenutku te odraz procesa u slici strukturne sheme. Kada je riječ o organizacijskoj strukturi ne treba se zaboraviti ni procesni karakter organizacije“ (Buble, 2006, str. 33).

U suvremenom svijetu, organizacije igraju ključnu ulogu u gotovo svakom aspektu života. Od poslovnih organizacija koje stvaraju proizvode i usluga koje se koriste svakodnevno, preko političkih organizacija koje oblikuju zakone i politike, do neprofitnih organizacija koje pružaju pomoć i podršku u zajednici, organizacije su temelj suvremenog društva.

U konačnici, pojam organizacije nije jednostavno definirati, jer se njeno značenje mijenja ovisno o kontekstu i perspektivi. Bez obzira na to kako je definiramo, organizacije su ključni element suvremenog društva i igraju nezamjenjivu ulogu u oblikovanju naših života i zajednica.



### 3. POJAM I DEFINICIJA RADNOG MJESTA

Pojedini zadaci unutar jednog posebnog zadatka određuju ovisno o nizu čimbenika, kao što je vrsta djelatnosti organizacije i njena veličina, vrsta posebnog zadatka i izrazito stupanj podjele rada. Pojedini se posebni zadaci u poduzeću mogu raščlaniti na različit broj pojedinačnih i to se postiže horizontalnom podjelom rada.

Posebni zadaci se organizacijski konkretiziraju u odgovarajući broj funkcija, tako se i pojedinačni zadaci konkretiziraju u odgovarajući broj radnih mjesta, to jest svaki se pojedinačni zadatak obavlja na radnom mjestu. Funkcija je veća ili manja grupa uzajamno povezanih poslova kojima se izvršava poseban određeni zadatak. Na koliko radnih mjesta će se svaka pojedina funkcija konkretizirati, ovisi o prirodi same funkcije, zatim o sredstvima i ljudima kojima se raspolaže, te općenito o svrsi koja se u svakom konkretnom slučaju želi postići. Može se raditi o pravilnijoj podjeli rada, racionalnijim korištenjem sredstava, boljim vremenskim i prostornim rasporedom rada u samoj organizaciji posla itd.

„Iz ovoga svega, proizlazi da je radno mjesto u stvari prostorno ograničen dio organizacije (poduzeća) na kojemu se nalaze sva potrebna sredstva i predmet rada i gdje jedan ili više zaposlenika obavlja odgovarajući posao izvršavajući pojedinačni zadatak.

Radno mjesto čine ovi elementi, (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 119):

- ✓ čovjek
- ✓ sredstva za proizvodnju
- ✓ prostor za rad s odgovarajućim radnim uvjetima“.

Ako neki od ovih elemenata nedostaje, ne postoji ni radno mjesto. Sva tri elementa moraju biti prisutna i moguća, i to u točno određenim odnosima, koji su definirani zadatkom kojeg na tom radnom mjestu treba izvršiti.

### 3.1. Elementi radnog mjesta

„Čovjek kao element radnog mjesta je neodređen čovjek, što zapravo znači da se prilikom projektiranja radnog mjesta ne radi o određenom, konkretnom čovjeku, a ni o čovjeku kao pojedincu. Radno mjesto nije izrađeno prema određenom čovjeku, nego prema svakom radniku koji odgovara zahtjevima tog radnog mjesta. Nije obavezno da na svakom radnom mjestu radi samo jedan čovjek. U modernijim vremenima sve je više radnih mjesta na kojima radi veći broj radnika. Ali zaposlenici moraju uvijek biti prisutni kada se organizira radno mjesto i moraju se nužno uzeti u obzir granice njihovih umnih i fizičkih sposobnosti“ (Sikavica & Novak, 1999, str. 356-357).

Ne postoji organizacija radnog mjesta čiji bi zahtjevi nadilazili snagu čovjeka ili za koje bi se predviđala takva znanja i stručnost da se čovjek ne bi mogao pravilno i stručno služiti sredstvima za proizvodnju koja pripadaju tom radnom mjestu. U takvim situacijama postoje nedostaci među elementima radnog mjesta i na njemu se ne može realizirati pojedinačni zadatak.

„Sredstva za proizvodnju predstavljaju element radnog mjesta samo ako su usklađena sa zadatkom radnog mjesta i s čovjekom koji će raditi na tom radnom mjestu. Usklađenost mora biti ostvarena po funkciji, broju, snazi i drugim karakteristikama sredstava za rad s jedne strane, i po kvaliteti, kvantiteti i pritjecanju predmeta rada koje mora biti usklađeno s ritmom rada, s druge strane“ (Sikavica & Novak, 1999, str. 360). Ako dođe do prenatrpanosti ili do nedostataka sredstava za proizvodnju na različitim radnim mjestima, radi se o defektima ili nedovoljno opremljenim radnim mjestima, koja očito neće moći ispuniti proizvodni ili drugi sličniji zadatak.

Prostor koji uključuje radne uvjete i radnu okolinu treba odgovarati sredstvima za proizvodnju i omogućiti nesmetanu upotrebu sredstava za proizvodnju i također da na tom prostoru postoje povoljni radni uvjeti kao što su svjetlost, prozračnost, mir, zaštitne naprave itd. Ako je prostor radnog mjesta tijesan i premalen, dolazi do velikih smetnji prilikom upotrebe sredstava za rad i do prenatrpanosti materijalom, što svakako smanjuje učinak i izrazito povećava opasnost od nezgoda. Svakako ni pretjerano prevelik prostor nije poželjan jer to ukazuje na to da se prostor nije racionalno iskoristio.

### 3.2. Formiranje radnog mjesta

Specifičan problem vezan uz radno mjesto u bilo kojoj djelatnosti sastoji se u tome da se čovjek, sredstva za rad i materijal, te prostor s uvjetima rada usklade tako da se njihovim međusobnim djelovanjem vrši takav radni postupak koji će omogućiti postizanje optimalnog učinka uz najmanji napor i naprezanje radnika. Potrebno je dobro poznavanje specifičnog zadatka radnog mjesta jer se na temelju njega određuju kvaliteta i dimenzije pojedinih elemenata unutar poduzeća.

Projektiranje radnog mjesta ovisi kako će se i s kakvim uspjehom odvijati poslovni proces. Zbog površnosti projektiranja radnih mjesta u pojedinim poduzećima, dolazi do mnogih organizacijskih slabosti i propusta koji se teško mogu ukloniti ili se uklone uz poprilično visoke troškove. Tokom projektiranja bitno je držati se principa da bi se ostvarila pravilnija organizacija i optimalniji rezultati rada na pojedinim radnim mjestima.

„Postoje naročito važni elementi prilikom detaljnijih utvrđivanja pojedinih zadataka koje treba izvršiti na radnom mjestu, a to su (Sikavica & Novak, 1999, str. 358-359):

- ✓ rad na radnom mjestu treba što više mehanizirati (zamjenom ručnog rada strojem) gdje god to dopušta priroda posla
- ✓ rad na radnom mjestu treba se odvijati po jednom unaprijed utvrđenom racionalnom redoslijedu, kako po vremenu tako po i opsegu rada
- ✓ radno mjesto treba organizirati tako da se na njemu obavlja samo onaj rad koji je propisan i koji je po mogućnosti oslobođen svih sporednih ili nepotrebnih poslova jer objektivno umanjuju efikasnost rada na radnom mjestu
- ✓ radno mjesto ne smije biti izolirano, postojati samo za sebe. Ono mora biti povezano (u većoj ili manjoj mjeri) sa svim ostalim radnim mjestima, o čemu, svakako, treba voditi računa
- ✓ radno mjesto nije statička, već dinamička kategorija pa je stalno usavršavanje radnog mjesta zadatak koji se nikad ne završava. Radno mjesto nije nikad tako dobro organizirano da se ne bi moglo i bolje organizirati.“

Projektiranje radnih mjesta je jedno od najslabijih područja u organizaciji naših radnih organizacija. Svu odgovornost oko projektiranja i organiziranja radnog mjesta prepuštaju neposrednim rukovodiocima. I zbog toga postoje velike razlike između pojedinih odjeljenja u istom pogonu ili stručnoj službi.

„Tokom formiranja radnog mjesta prisutna su i organizacijska pravila koja se odnose na proizvodnju, čovjeka i prostor, a također se time pridonosi boljem formiranju i uređenju radnog mjesta, a to su (Sikavica & Novak, 1999, str. 359-360):

- ✓ stroj treba tako postaviti da osigura maksimalnu preciznost rada
- ✓ pokretni dijelovi stroja moraju imati dovoljnu prostora za kretanje i pri najnepovoljnijem položaju
- ✓ radno mjesto mora biti osigurano i opskrbljeno zaštitnim sredstvima prema propisima o higijensko-tehničkoj zaštiti
- ✓ sve što je potrebno za nesmetano odvijanje rada na radnom mjestu (materijal, alat, dokumentacija) treba pravovremeno dostaviti na radno mjesto i da se nalazi nadohvat ruku radnika ili u najvećoj blizini
- ✓ mora se osigurati dovoljan prostor za smještaj ili odlaganje alata, materijala ili poluproizvoda
- ✓ na radnom mjestu ne smiju se držati nikakvi suvišni ili nepotrebni predmeti
- ✓ čovjek treba imati tako povoljan položaj da svoj rad može obaviti s najmanjim naprezanjem i bez zamaranja. Stoga kretanje koje radnik vrši kad radi treba maksimalno približiti njegovim prirodnim kretnjama
- ✓ radna dokumentacija treba biti tako postavljena da se radnik može njome koristiti bez upotrebe ruku
- ✓ položaj uređaja treba biti takav da od radnika ne zahtijeva naporne pokrete.“

## 4. ORGANIZACIJA RADNOG MJESTA

### 4.1. Analiza radnog mjesta

„Analiza posla predstavlja opis i popis informacija o poslu i o radniku. O tome što i kako radnik treba raditi, u kakvim uvjetima, te bez kojih osobina, sposobnosti i vještina to ne može raditi. Osim u profesionalnoj selekciji, analiza posla važna je i u brojnim drugim procesima kao što su procjenjivanje radne uspješnosti, određivanje visine plaće, programiranje zaštite na radu, poboljšanje radne učinkovitosti, obrazovanje i stručno usavršavanje“ (Marušić, 2006, str. 85).

Zbog organizacije rada, izbora najboljih proizvodnih sredstava, vođenja kadrovske politike, a i zbog pravilnije raspodjele plaća na pojedince, obavlja se procjena radnih mjesta. Činjenica je da je ponekad rad na pojedinim radnim mjestima teži nego na ostalim radnim mjestima, da ima više napora, zahtijeva znanje i kreativnost i da je sasvim pravilno da zaposlenik na tim težim radnim mjestima bude bolje nagrađen, ali to ovisi i o drugim okolnostima. Osnova za utvrđivanje težine pojedinih radnih mjesta predstavlja procjena rada na radnom mjestu. Ona predstavlja klasifikaciju radnih mjesta neovisno o zaposleniku koji na njima radi.

Procjena radnih mjesta je postupak koji određuje sva radna mjesta i njihove vrijednosti i na temelju toga se klasificiraju u pojedine grupe. Ukupna vrijednost radnog mjesta ovisi o veličini, stupnju zahtjeva i trajanju napora kojemu su podređeni zaposlenici radeći na tom radnom mjestu. „Pojedina se radna mjesta svrstavaju po određenim kriterijima u pojedine kategorije, i to po unaprijed utvrđenom redoslijedu koji se ostvaruje u tri faze, a to su (Marušić, 2006, str. 85):

- ✓ popis i opis radnih mjesta
- ✓ analiza i stupnjevanje radnih mjesta
- ✓ bodovanje odnosno rangiranje radnih mjesta.“

Određenim popisom se utvrđuje broj radnih mjesta potrebnih za izvršenje ukupnih zadataka. Taj popis se obavlja različito, ali prevladava taj način popisa po pojedinim organizacijskim jedinicama koje postoje u poduzeću.

Opis radnog mjesta se temelji na nizu podataka koji se sakupljaju na posebnim obrascima, o djelokrugu rada i normalnom učinku na radnom mjestu, o pogonskim uređajima i alatima, o tehnološkom procesu i toku radova i od niza relevantnih podataka kojima se definira i identificira radno mjesto. Opis radnog mjesta omogućuje nadređenim osobama poduzimanje korektivnih aktivnosti, ukoliko dužnosti iz opisa radnog mjesta nisu obavljene na način kako je to zahtijevano. Treba obavezno sadržavati: osnovne podatke o radnom mjestu, svrhu radnog mjesta, poslove radnog mjesta, ključne kontakte, te uvjete radnog mjesta.

Analiza radnog mjesta je i osnova pisanja natječaja za radno mjesto, kao i osnova ocjene uspješnosti. Analiza rada i proučavanje metoda jesu srž čitava posla. Uspješni završetak posla ovisi od toga hoće li se temeljito, svestrano i kvalitetno obaviti analiza samoga posla i proučavanje metoda.

„Osnovu za taj dio čini opis radnog mjesta i pregled toga rada, a počinje davanjem odgovora na ova pitanja (Vujić, 2001, str. 121):

- ✓ zašto se taj posao mora raditi
- ✓ što je cilj toga rada
- ✓ koje je najpodobnije vrijeme da se rad obavi
- ✓ koje je najbolje mjesto za obavljanje rada
- ✓ tko je najprikladniji da rad obavi
- ✓ može li se rad bolje obaviti?.“

Slika 1: Opis radnog mjesta

## PRIOLOG 2. PRIMJER OPISA POSLA

NAZIV POZICIJE:	Poslovni tajnik/ca
TVRTKA:	MojPosao
DATUM:	15. kolovoza 2005.
KOME JE ODGOVORAN/NA:	Office Manager-u

### KRATAK OPIS POSLA:

Ugovaranje sastanaka, primanje telefonskih poziva i pružanje informacija osobama koje zovu, vođenje bilježaka, obavljanje jednostavnijih administrativnih poslova.

### ZADUŽENJA I ODGOVORNOSTI:

- otvaranje, slaganje i distribuiranje pošte
- javljanje na telefon te davanje informacija ili prosljeđivanje poziva suradnicima u uredu
- preuzimanje poruka te njihovo dostavljanje osobi kojoj je ta poruka namijenjena
- dočekivanje stranaka u uredu te njihovo usmjeravanje određenoj osobi
- sastavljanje i tipkanje uobičajenih dopisa u Word-u
- sastavljanje i tipkanje statističkih izvještaja koji uključuju tablice i tekst u Excel-u
- umnažanje, slaganje i arhiviranje poslovne dokumentacije
- pomoć u nabavi uredskog materijala
- upotreba i održavanje uređaja za faksiranje
- izvođenje drugih sličnih poslova po potrebi

### OBRAZOVANJE I ISKUSTVO:

- završen tečaj za poslovnu tajnicu
- dvije godine radnog iskustva na sličnim poslovima

### ZNANJA, VJEŠTINE I SPOSOBNOSTI

- poznavanje suvremenih uredskih poslova i procesa, uključujući telefonsku komunikaciju, uredske sustave i arhiviranje dokumenata
- poznavanje suvremene poslovne komunikacije, uključujući stilove i formate pisama, dopisa, e-maila-a, izvještaja i sl.
- vještina tipkanja 50 riječi u minuti
- razvijene vještine rada na računalu – MS Office paket
- sposobnost rješavanja problema koji se pojavljuju prilikom obavljanja posla
- sposobnost utvrđivanja prioriteta te samostalnost u radu
- usmjerenost na detalje te odlične organizacijske vještine
- aktivno korištenje engleskog jezika u govoru i pismu
- dobro razvijene komunikacijske vještine

### KARAKTERISTIKE POSLA I RADNI UVJETI

- rad se obavlja pretežno sjedeći, u uobičajenim uredskim radnim uvjetima
- zadatke određuju nadređeni i druge osobe, no potrebna je inicijativa zaposlenika u obavljanju posla
- dio zadataka obavlja se samostalno, no rad uključuje i čestu suradnju s drugima
- posao ponekad uključuje prekovremene radne sate, rad vikendom, te putovanja izvan mjesta stanovanja

Izvor: <https://www.moj-posao.net/data/documents/primjer-opis-posla.pdf>

„Proučavanjem tehničke opremljenosti radnog mjesta treba se uvidjeti da li postoji potreba za boljim sredstvima za rad te također treba se prvenstveno uvidjeti može li se postojeća oprema poboljšati. Često se to može postići neznatnim izmjenama i dodacima, ali ako postojeća oprema ne može u zadovoljavajućoj mjeri poboljšati situaciju, mora se nabaviti nova oprema. Zato se u ovom području upotrebljava čitav niz pitanja da bi se dobila čišća slika, kao što su na primjer (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 121):

- ✓ je li oprema u dobrom stanju
- ✓ ako nije, da li bi zadovoljila kad bi bila u ispravnom stanju
- ✓ čak i ako i jest u dobrom stanju, da li zadovoljava sve potrebe
- ✓ može li se postići poboljšanje i na koji način
- ✓ kakva bi oprema bila najprikladnija.“

U analizi prostornog rasporeda treba utvrditi kakav je raspored radnih mjesta i njegovih pojedinih elemenata, je li ispravan ili pogrešan, i kakav bi trebao biti. Treba i ustanoviti je li prostor racionalno iskorišten. „Da bi slika prostornog rasporeda bila što bolja, izrađuju se skice i vrlo često i crteži u prirodnoj veličini. Postavljaju se i određena pitanja na koje treba dati što potpunije odgovore, kao što su, na primjer (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 122):

- ✓ kako se odvija tok rada u prostoru
- ✓ ima li radnik dovoljno prostora da svoj rad neometano obavlja
- ✓ kako je prostor iskorišten
- ✓ kakvi su uvjeti rada na radnom mjestu itd.“

Ovo do sada je bila prva faza. U drugoj fazi se pristupa analizi i stupnjevanju radnih mjesta. To se ostvaruje kvalitativnom klasifikacijom radnih mjesta. Kvalitativna analiza se može vršiti pomoću analitičke procjene, što zavisi od toga kako se pristupa radu i radnim teškoćama. Prema analitičkoj metodi, težina rada na radnom mjestu procjenjuje se na osnovi prethodne procjene svakog radnog zahtjeva (znanja, stručnosti, napora itd.). Dolazimo do treće faze, posljednja faza rangiranja radnih mjesta u kojoj se zavisno od primijenjene metode, određuju brožane vrijednosti za svako radno mjesto. Odabrane metode i postupci koji će se primjenjivati ovisi o prvom redu o veličini i strukturi poduzeća, svrsi koja se želi postići i troškovima koje zahtijevaju.



Slika 2: Analiza radnog mjesta

## PRILOG 1. OBRAZAC ZA ANALIZU POSLA

NAZIV POZICIJE:	
TVRTKA:	
DATUM:	

**OPIS RADA** (navesti zadatke i odgovornosti poredane prema važnosti)

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

**TEMELJNA ZNANJA I VJEŠTINE**

Potrebna stručna sprema: \_\_\_\_\_  
Potrebno iskustvo (u godinama): \_\_\_\_\_  
Poznavanje stranih jezika: \_\_\_\_\_

Rad na računalu (navesti potrebne aplikacije, softver...):  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ostala znanja, iskustva i vještine:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**KARAKTERISTIKE POSLA**

<b>Radna okolina i uvjeti pod kojima se vrši rad:</b> <input type="checkbox"/> uobičajeni uredski radni uvjeti <input type="checkbox"/> prisutni neki nepovoljni faktori (npr. loše prozračivanje, vrućina/hladnoća, buka...) <input type="checkbox"/> nepovoljni faktori prisutni su dio radnog vremena <input type="checkbox"/> stalna izloženost nepovoljnim uvjetima ili faktorima	<b>Stupanj samostalnosti potreban za obavljanje posla:</b> <input type="checkbox"/> zadatke određuju nadređeni i druge osobe <input type="checkbox"/> potrebna je inicijativa zaposlenika u obavljanju posla <input type="checkbox"/> posao se obavlja potpuno samostalno
<b>Prema složenosti, radni zadaci su:</b> <input type="checkbox"/> rutinski s detaljnim pravilima <input type="checkbox"/> promjenjivi, zahtijevaju prosudbu u upotrebi pravila <input type="checkbox"/> raznoliki, zahtijevaju analizu važnih problema i pitanja	<b>Uključenost ovog radnog mjesta u timski rad:</b> <input type="checkbox"/> radi se u potpunosti samostalno <input type="checkbox"/> često se surađuje s drugima <input type="checkbox"/> rad zahtijeva stalni rad u timu i suradnju s drugim osobama/timovima

Tjelesne aktivnosti koje rad uključuje (npr. hodanje, sjedenje, nošenje, penjanje...):  
\_\_\_\_\_

Donosi li posao neke rizike za tjelesno i mentalno zdravlje?  
\_\_\_\_\_

**RADNO VRIJEME**

Broj radnih sati tjedno: \_\_\_\_\_  
Rad u smjenama:      DA    NE  
Rad vikendom:        DA    NE  
Putovanja:            DA    NE

**ODNOSI UNUTAR TVRTKE**

Direktno odgovoran (kome?): \_\_\_\_\_  
Direktno nadređen (kome?): \_\_\_\_\_

Ima li radno mjesto rukovodeće odgovornosti:      DA    NE  
Broj osoba kojima je to radno mjesto nadređeno: \_\_\_\_\_

Izvor: <https://www.moj-posao.net/data/documents/obrazac-za-analizu-posla.pdf>

## 4.2. Metode analize radnog mjesta

Zbog različitih potreba nekog radnog mjesta, može se reći kako se postupak analize radnog mjesta provodi na razne načine. Analiza radnog mjesta se određuje u svrhu prikaza određenog posla, a obavlja se zbog racionalizacije rada. Ona je polazna točka za bilo koju bitnu promjenu tj. poboljšanja u organizacijskoj i kadrovskoj praksi.

Postoje odgovarajuće metode specifične za svaki od ovih segmenata analize posla. Sve se te metode mogu podijeliti u dvije grupe: opće i posebne metode analize posla. „Opće metode analize radnog mjesta su (Buble, 2006, str. 361):

- ✓ Metoda promatranja - može se definirati kao sustavni oblik prikupljanja podataka o poslu njihovim neposrednim čulnim opažanjem. Takvo promatranje zahtijeva od promatrača da ima jasan cilj i plan promatranja, da utvrdi okolnosti u kojima se vrši promatranje i da pripremi eventualna tehnička pomagala za promatranje.
- ✓ Metoda samoopisa – metoda analize posla u kojoj sam zaposlenik popisuje i opisuje poslove koje obavlja na svom radnom mjestu.
- ✓ Metoda intervjua – predstavlja svako prikupljanje podataka govornom komunikacijom s ciljem dobivanja podataka o poslovima koji se analiziraju.
- ✓ Anketna metoda – predstavlja jednu od veoma značajnih i veoma široko rasprostranjenih metoda prikupljanja podataka. To je prikupljanje podataka pomoću pisanog upitnika. Osnovna joj je prednost što je vremenski ekonomičnija od intervjua s obzirom da je moguće istovremeno anketirati veći broj ispitanika. Osim toga, anketom se može istovremeno obuhvatiti istovremeno i veći broj ispitanika koji su prostorno raspršeni, što drugim metodama nije moguće.
- ✓ Metoda analize dokumentacije – metoda prikupljanja podataka o poslovima koja se temelji na proučavanju dokumenata u kojima se mogu naći podaci relevantni za analizu posla. Obično se radi o pisanim dokumentima, kao što su opći akti, organizacijski priručnici, organizacijski propisi, organizacijske sheme, zakonski propisi, članci.“

Pronalaženje pravog zaposlenika nije nimalo lagan i jednostavan zadatak. Ionako postoje različite metode analize posla, one najbolje nema. Svako poduzeće koristi neku od analiza i svaka metoda ima svoje prednosti i nedostatke. U konačnici se sve svodi na to da svako poduzeće želi radnika koji će imati prijašnjih iskustava na tom radnom mjestu.

### **4.3. Povezivanje radnih mjesta**

Radna se mjesta uglavnom povezuju radi lakšeg rukovođenja. Najviše se ističe da se ona grupiraju (povezuju) u uže ili šire grupe radnih mjesta, koje se nazivaju službama i koje na različitim stupnjevima grupiranja sačinjavaju jednu ljestvicu hijerarhije službi. Slično je gledište izraženo i u stavu da je za broj i opseg radnih grupa osobito najbitnije pitanje sposobnih rukovoditelja i da će u poduzećima u kojima postoji jak rukovodeći kadar biti manje radnih grupa koje će obuhvatiti veći broj radnih mjesta, i obratno.

„Sva radna mjesta su povezana u poduzeću, samo je intenzitet veza različit. Najjača povezanost postoji između susjednih radnih mjesta – susjednih u vremenskom ili prostornom smislu, jer drugo radno mjesto nastavlja rad prvog, treće radno mjesto drugog itd. pa time nastaje lančana povezanost određenog broja radnih mjesta, a u krajnjoj liniji međusobna povezanost između kompletnih grupa radnih mjesta, jasno i opet preko graničnih radnih mjesta. Otuda potječe i sama činjenica da zastoj na jednom radnom mjestu ima različit utjecaj na rad i aktivnost drugih radnih mjesta, veći na radno mjesto iste djelatnosti i manji na radno mjesto drugih djelatnosti“ (Sikavica & Novak, 1999, str. 205).

Neka su radna mjesta čvršće međusobno povezana, a neka slabije jer ne postoji isti intenzitet povezanosti. To posebno vrijedi za granična radna mjesta koja preuzimaju poslove od jedne organizacijske jedinice to jest predaju ih drugoj organizacijskoj jedinici. Postupak ustrojstva pojedinih organizacijskih jedinica ovisi o nekoliko čimbenika: njihovom značenju, prostornim mogućnostima, a ponajviše o kvaliteti raspoloživog rukovodnog kadra.

„Grupiranje radnih mjesta na osnovi rukovođenja odnosno podjele poduzeća na odjele ovisno je uglavnom o veličini poduzeća, formi organizacije i o sposobnosti rukovodećeg kadra. Dosadašnja iskustva pokazuju da su se u prosječno velikom poduzeću radna mjesta grupirala po odjelima, i to obično u 5 razina pod nazivima (Sikavica & Novak, 1999, str. 370):

- ✓ uprava,
- ✓ glavni odjeli,
- ✓ odjeli,
- ✓ složene grupe i
- ✓ osnovne grupe“

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

„Hijerarhijski odnosi karakteriziraju vertikalnu podjelu rada. Horizontalnu podjelu rada karakterizira dijeljenje većih i težih zadataka poduzeća na one manje. Svi pojedini zadaci konkretiziraju se na pripadajućem radnom mjestu. Funkcijom se naziva grupa povezanih poslova za zajedničkim ciljem izvršenja zadataka“ (Sikavica & Novak, 1999, str. 250).

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

#### **4.4. Oblikovanje radnih mjesta**

Oblikovanje ili dizajniranje radnog mjesta se koristi kako bi se poslovi na radnim mjestima na najbolji način prilagodili zaposlenicima, s konačnim ciljem poboljšavanja organizacijske efikasnosti i zadovoljstva samih zaposlenika. Preoblikovanje radnog mjesta obuhvaća promjene u načinu obavljanja poslova na već postojećem radnom mjestu. Kvalitetno oblikovanje radnog mjesta je temelj za ostvarivanje strategijskih ciljeva poduzeća. Loše oblikovano radno mjesto može rezultirati niskom produktivnošću, fluktuacijom, sabotražom itd.

„Oblikovanje radnih mjesta je postao vrlo bitan čimbenik racionalizacije proizvodnih procesa. Nekada se oblikovanju radnih mjesta nije toliko pridavala tolika pozornost, zato danas gotovo sve djelatnosti imaju standarde regulirane Zakonom o zaštiti na radu i podzakonskim

propisima. Standardi regulirani Pravilnikom o sigurnosti i zaštiti zdravlja obuhvaćaju puno područja“ (Marušić, 2006, str. 22).

Postoje dva različita pristupa oblikovanju radnih mjesta. Prvi pristup se usmjerava na smanjivanje negativnih motivacijskih tehnološki uvjetovanih, vrlo specijaliziranih, jednostavnih i repetitivnih poslova. Drugi pristup nalaže da se podiže motivacija potencijala poslova putem prikladnog oblikovanja i obogaćivanja poslova.

„Kod dizajniranja radnog mjesta, posebno je važno osigurati odgovarajuću (Marušić, 2006, str. 90):

- ✓ razinu buke
- ✓ temperaturu
- ✓ namještaj
- ✓ osvjetljenje
- ✓ boje
- ✓ glazbu.“

Svako je radno mjesto jedinstveno i neponovljivo te se razlikuje od svih drugih. Ono sadrži svoja specifična obilježja kao što su:

- ✓ obuhvat radnog mjesta
- ✓ dubinu radnog mjesta
- ✓ odnose na radnome mjestu

Pod obuhvatom radnog mjesta misli se na obuhvat zadataka koje pojedinac obavlja na njemu. Zadataka može biti manje ili više pa je i obuhvat tog radnog mjesta manji ili veći. Dubina radnog mjesta definira složenost poslova i zadataka koji se obavljaju na radnome mjestu. To je sloboda koju pojedinac ima pri odlučivanju o aktivnostima i rezultatima radnog mjesta kao npr. predsjednik uprave ima najveći obuhvat i dubinu radnog mjesta jer ima najveći utjecaj i slobodu izbora kako će se raditi.

Dubina radnog mjesta može se povećati obogaćivanjem radnog mjesta poslovima i zadacima te rotacijom zaposlenika se povećava obujam radnog mjesta jer radnici se premještaju sa jednog mjesta na drugo te obavljaju zadatke i poslove drugog radnog mjesta i time se povećava broj zadataka koje oni obavljaju. „Odnosi na radnome mjestu odnose se na međuljudske odnose i povezanost ljudi na radnih mjestima. Naravno, oni mogu biti dobri i loši.

Određeni su odlukama menadžmenta o departmentalizaciji i rasponu kontrole. Svako radno mjesto mora imati naziv i eventualno šifru radnog mjesta. To je najizraženije u velikim organizacijama u kojima je zaposleno na stotine, pa i tisuće zaposlenika“ (Marušić, 2006, str. 50).

Oblikovanje radnih mjesta se temelji na analizi radnih mjesta jer nam ona pruža sve potrebne podatke o uvjetima za obavljanje poslova na radnom mjestu, vrstu i stupanj stručne spreme, radno iskustvo te broj izvršitelja koji je potreban za obavljanje poslova na radnom mjestu.

#### **4.5. Sistematizacija radnih mjesta**

Sistematizacija je kratak popis i opis poslova koje zaposlenici obavljaju na radnim mjestima. Popis i opis poslova u sistematizaciji smatraju se sastavnim dijelom ugovora o radu. Sistematizacija je potrebna svakom poduzeću u kojem postoji niz nesporazuma i nedostatak komunikacije među zaposlenima te svima koji žele dobiti kvalitetnu podlogu za uspostavu sustava motivacije i nagrađivanja kroz plaću.

Postupak izrade sistematizacije radnih mjesta sastoji se od 3 faze:

- ✓ snimanja i dijagnoze postojećeg stanja
- ✓ kreiranja i analize prijedloga redizajniranja organizacijske strukture, sistematizacije radnih mjesta i sustava nagrađivanja
- ✓ izrade pisanih materijala (npr. pravilnik o organizaciji, pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta, pravilnik o plaćama i nagrađivanju zaposlenih)

„Proces izrade sistematizacije radnih mjesta ima 6 koraka (Puljiz, 2020, str. 33):

- ✓ analiza radnih mjesta - proces sistematskog prikupljanja i analiziranja informacija o radnom mjestu te identifikacija i opis onoga što se dešava na poslu i uvjeta koji su potrebni za njegovo obavljanje
- ✓ odabir sudionika procesa - uspješnost projekta izrade sistematizacije radnih mjesta određuje i tim koji sudjeluje u njegovoj realizaciji (npr. uprava i top menadžeri, linijski menadžeri, HR stručnjaci i konzultanti)

- ✓ definiranje kataloga poslova - katalog radnih mjesta je sveobuhvatni pregled svih radnih mjesta i poslova koji se obavljaju unutar definirane organizacijske strukture s tipičnim opisom pojedinog radnog mjesta
- ✓ definiranje zadataka radnog mjesta - dobar opis radnog mjesta pokazuje koja je osnovna svrha radnog mjesta, on navodi glavne poslove (dužnosti i odgovornosti) i njihove konkretne rezultate
- ✓ definiranje zahtjeva radnih mjesta - primjena okvira kompetencija u analizi radnih mjesta govori nam kako se okvir kompetencija može koristiti, koje su osnovne kompetencije za sva radna mjesta, osnovne kompetencije za rukovodeća radna mjesta te kako se odlučuje o prioritetnim kompetencijama
- ✓ komunikacija i implementacija - svakom zaposleniku treba omogućiti uvid u Pravilnik o sistematizaciji i organizaciji radnih mjesta, svaki zaposlenik treba potpisati primitak svog osobnog primjerka opisa radnog mjesta na kojem radi, nadređeni menadžer treba imati uvid u sve opise radnih mjesta kojima rukovodi i odgovorna osoba u HR odjelu odgovorna je potpisati primjerak opisa radnog mjesta pohraniti i čuvati u individualnom kartonu zaposlenika“

Dakle, sistematizacija predstavlja formalno definiranje ovlasti i odgovornosti svakog pojedinog organizacijskog entiteta te pruža pojašnjenje njihove namjeravanje suradnje i međuzavisnosti. Ona je zadužena za mikroorganizacijska pitanja; ponajviše za projektiranje radnih mjesta i poslova. Drugim riječima, pod sistematizacijom posla podrazumijeva se i projektiranje radnih mjesta (osnovice za formiranje organizacijskih jedinica) i dizajniranje organizacijskih jedinica (što čini osnovicu dizajniranja organizacijske strukture).

„Radno mjesto se može definirati kao najniža organizacijska jedinica, ali ona se mora opskrbljivati različitim inputima, čiji će output biti input nekoj drugoj organizacijskoj jedinici. Uspješnost rada ovisi od toga kako će se pristupiti određenim pitanjima, hoće li se na njih kvalitetno odgovoriti i da li će se u traženju njihova odgovora pristupiti temeljito i svestrano. Kako bi svi izazovi u organizaciji bili uspješni, bilo bi poželjno da zaposlenici posjeduju određena znanja i vještine ali i da budu motivirani i željni učenja. Zbog toga postoje određene metode kojima se procjenjuju i ocjenjuju novi potencijalni kandidati budući da takav zadatak nije nimalo lagan“ (Puljiz, 2020, str. 35).

## **5. SPECIFIČNOSTI RADNIH MJESTA NA PRIMJERU ISTRAŽIVANE TVRTKE**

Španjolska modna marka koja je osnovana 1974. godine u La Coruñi, postala je jedan od najpoznatijih svjetskih lanaca odjeće s globalnim utjecajem i prepoznatljivim stilom. Kroz inovativan pristup modnoj industriji, postala je sinonim za brzu modu, kombinirajući visokokvalitetne proizvode, pristupačne cijene i lagano upravljanje lancem opskrbe. Njezina jedinstvena karakteristika je koncept "brze mode", koji podrazumijeva brzu proizvodnju i distribuciju novih trendova. Umjesto tradicionalnog sezonskog ciklusa kolekcija, u koraku je sa stalnim osvježavanjem svog asortimana novim proizvodima koji se brzo pojavljuju na policama trgovina.

„Primjerice, koristi tehnologiju RFID (Radio Frequency Identification) kako bi pratila inventar u stvarnom vremenu, što joj omogućava bolje upravljanje zalihama i smanjenje gubitaka. Kroz svoju globalnu prisutnost, postala je sinonim za pristupačnu modu s visokokvalitetnim proizvodima i trendovima koji se brzo mijenjaju. Njen utjecaj na modnu industriju ne može se previdjeti, a njezin inovativan pristup poslovanju i angažman prema kupcima čine je jednim od najuspješnijih lanaca odjeće na svijetu“ (Roll, 2021).

### **5.1. Radna mjesta u tvrtci**

Radna mjesta u ovom poduzeću obuhvaćaju širok spektar funkcija i odgovornosti koje su ključne za uspjeh tvrtke. Ključna radna mjesta u su prodavači, radnici u skladištu i menadžeri.

Prodavači u trgovini igraju ključnu ulogu u pružanju kvalitete usluge kupcima i promicanju proizvoda. Njihovi svakidašnji radni zadatci uključuju otvaranje blagajne, pripremanje vrećica za rad, čišćenje blagajne, skladišta i garderobi od prethodnog dana, paljenje alarma po dućanu i na blagajni, rješavanje otpisa robe, prisustvovanje svakidašnjim jutarnjim sastancima (strategija rada, bitne obavijesti, preko njihove aplikacije imaju određene osobne treninge), slaganje i raznošenje robe iz skladišta, pružanje pomoći na drugim odjelima ako



nastane gužva ili ako fali radnika, mijenjanje blagajnika kada ode na pauzu, upoznavanje novih djelatnika sa samim poslom i u odnos sa kupcima.

U logističkom dijelu, radnici u skladištu igraju ključnu ulogu u upravljanju zalihama i osiguravanju da proizvodi budu pravilno raspoređeni i dostupni za prodaju. Njihove odgovornosti uključuju prijem, pohranu i pripremu proizvoda za isporuku u trgovine. Radnici u skladištu također su odgovorni za praćenje inventara i osiguravanje da se proizvodi nalaze na pravim lokacijama u skladištu radi brze dostave trgovinama.

„Na menadžerskoj razini, menadžeri trgovina imaju ključnu ulogu u upravljanju operacijama trgovina i osiguravanju da se postignu postavljeni ciljevi prodaje i profitabilnosti. Njihove odgovornosti uključuju upravljanje osobljem, nadgledanje dnevnih operacija trgovina, planiranje i provođenje marketinških aktivnosti te praćenje prodajnih rezultata. Menadžeri trgovina također sudjeluju u procesu zapošljavanja i obuke novih zaposlenika te pružaju podršku i mentorstvo kako bi osigurali uspješnost tima. U upravi poduzeća, menadžeri imaju ključnu ulogu u formuliranju strategija i donošenju odluka koje oblikuju budućnost tvrtke. Njihove odgovornosti uključuju upravljanje financijama, planiranje i razvoj novih kolekcija, pregovaranje s dobavljačima te vođenje marketinških kampanja. Menadžeri također prate tržišne trendove i analiziraju konkurentsku poziciju kako bi identificirali prilike za rast i unapređenje poslovanja“ (Roll, 2021).

Zaključno, ovo poduzeće je globalno poznata modna marka koja se ističe svojim brzim obrtajem kolekcija i sposobnošću da brzo prilagodi svoju ponudu trenutnim trendovima. Uspjela je stvoriti snažan brend zahvaljujući svojoj inovativnosti, kvaliteti proizvoda i globalnoj prisutnosti.

## 5.2. Analiza provedenog istraživanja s posebnim osvrtom na subjektivne čimbenike radnog mjesta

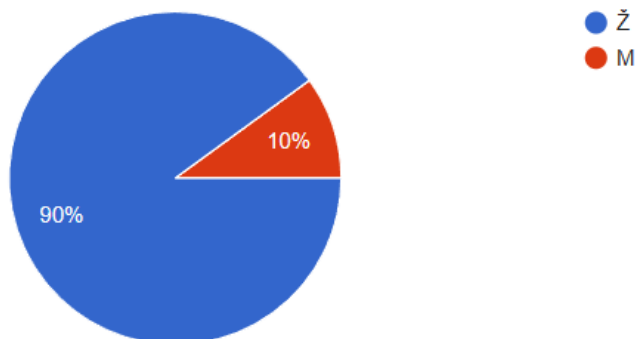
Kako bi se prikupile informacije od zaposlenika u hrvatskim podružnicama globalne modne korporacije provedeno je anketno istraživanje zaposlenika. Ključna pitanja u anketnom upitniku su: o zadovoljstvu zaposlenika radnim okruženjem, uvjetima rada, međusobnim odnosima, mogućnostima napredovanja, iskustvu rada te zadovoljstvu cijelom organizacijskom strukturom u poduzeću. Cilj ovog istraživanja je dublje razumijevanje percepcije zaposlenika u odnosu na njihova trenutna radna mjesta s ciljem identifikacije snaga i slabosti te mogućih prilika za poboljšanja.

Istraživanje je provedeno online anketom koja je ispitanicima upućena preko društvenih mreža od ožujka do svibnja 2024. godine. Broj uredno popunjenih upitnika iznosi 20. Anketa se sastoji od 16 pitanja. U prvom djelu istražuje se profil ispitanika u odnosu na demografske varijable, dok je drugi dio ankete fokusiran na zadovoljstvo zaposlenika pozicijom, komunikacijom, atmosferom, adekvatnim alatima i resursima, mogućnostima za osobni i profesionalni razvoj i prilikama za napredovanje. Treća cjelina u anketi konkretno se odnosi na organizacijsku strukturu poduzeća.

Grafikon 1: Spol ispitanika

Spol

20 odgovora



Izvor: obrada  
autorice,

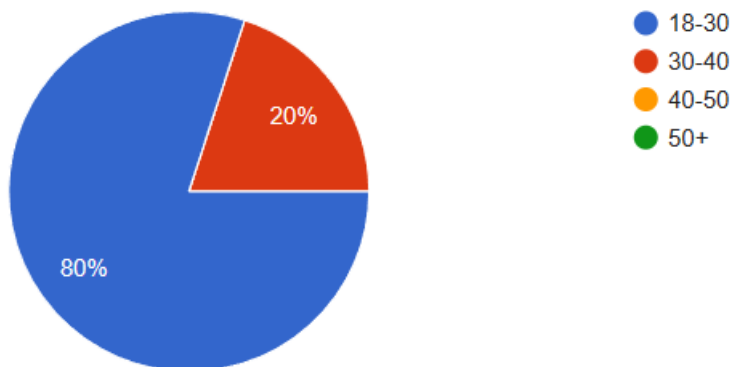
ožujak 2024.

Veći dio zaposlenika čine žene što iznosi 90%, dok muški dio zaposlenika čini 10%.

Grafikon 2: Dobna struktura ispitanika

Dob

20 odgovora



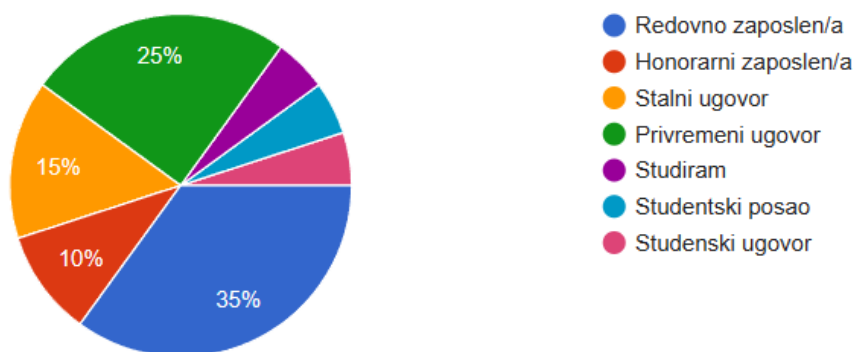
Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

Najveći postotak zaposlenika su mlade osobe u dobi od 18 do 30 godina što iznosi ukupno 80% anketiranih ispitanika, dok je manja skupina ispitanika od 30 do 40 godina što u postotku iznosi 20%.

Grafikon 3: Radni status ispitanika

Koji je Vaš radni status?

20 odgovora



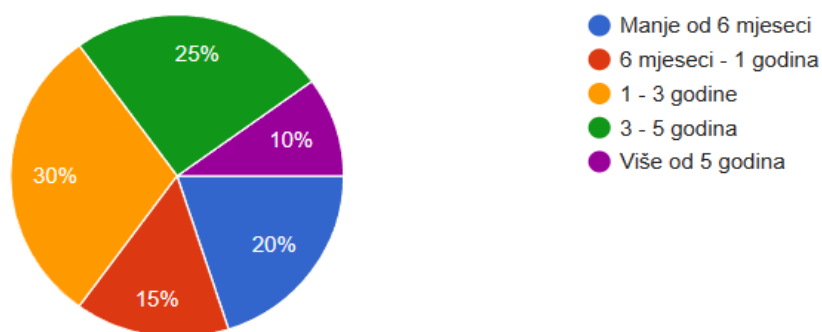
Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

Od ukupnog broja zaposlenika u anketi, najveći postotak od 35% se odnosi na zaposlenike koji su redovno zaposleni (ugovor na određeno vrijeme), dok najmanji postotak od 5% imaju zaposlenici koji su studenti koji rade preko studenskog ugovora. Preko privremenog ugovora zaposleno je 5 ispitanika što iznosi 25%, 3 ispitanika preko stalnog ugovora (ugovor na neodređeno vrijeme) što je u postotku 15% i 2 ispitanika koji rade honorarno što iznosi 10%.

Grafikon 4: Razdoblje zaposlenosti ispitanika u tvrtki

#### Koliko dugo radite?

20 odgovora



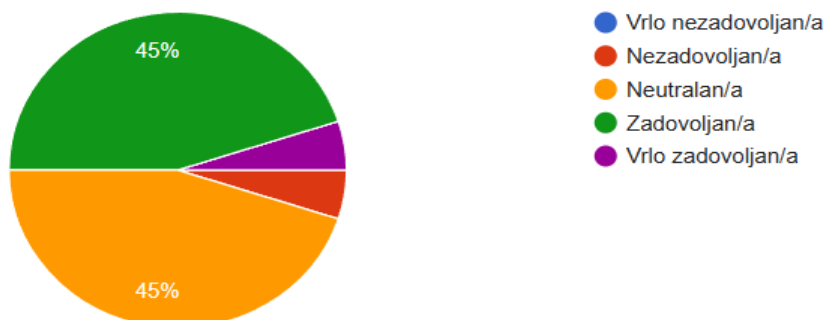
Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

S aspekta razdoblja zaposlenosti 30% (6 ispitanika) rade od 1 godine do 3 godine, 25% (5 ispitanika) rade 3 godine do 5 godina, 20% (4 ispitanika) rade manje od 6 mjeseci, 15% (3 ispitanika) rade od 6 mjeseci do 1 godine i 10% (2 ispitanika) rade više od 5 godina.

Grafikon 5: Zadovoljstvo ispitanika radnim mjestom

#### Koliko ste zadovoljni trenutnom pozicijom/radnim mjestom?

20 odgovora



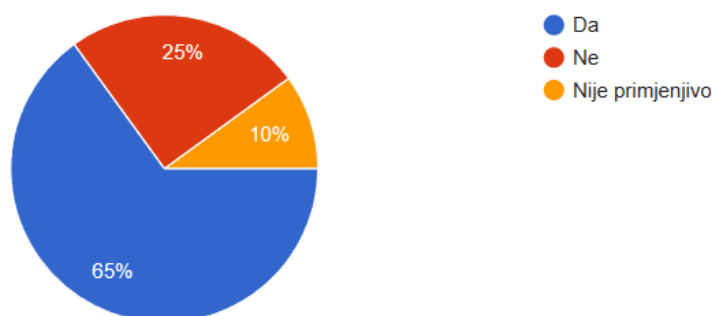
Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

Isti postotak od 45% odnosno po 9 ispitanika su neutralni ili zadovoljni sa svojom trenutnom pozicijom/ radnim mjestom u poduzeću. Jedna osoba je nezadovoljna trenutnim radnim mjestom i jedna osoba je vrlo zadovoljna svojim trenutnim radnim mjestom.

Grafikon 6: Dostupnost adekvatnih resursa i alata

Da li smatrate da su Vam osigurani adekvatni resursi i alati za obavljanje posla?

20 odgovora



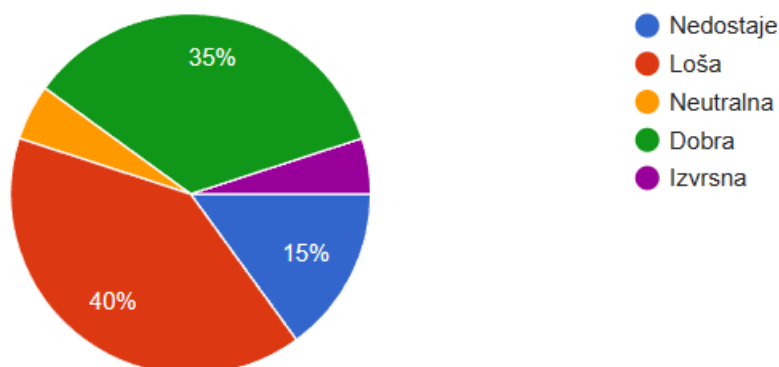
Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

Od ukupnog broja 13 ispitanika (65%) je izjavilo da imaju sve osigurane adekvatne resurse i alate za obavljanje posla, dok 5 ispitanika (25%) izjavljuju suprotno. Dvoje ispitanika smatraju da adekvatni resursi i alati u poduzeću nisu primjenjivi što iznosi 10%.

Grafikon 7: Ocjena komunikacije unutar tima/odjela

Kako biste ocijenili komunikaciju unutar tima/odjela?

20 odgovora



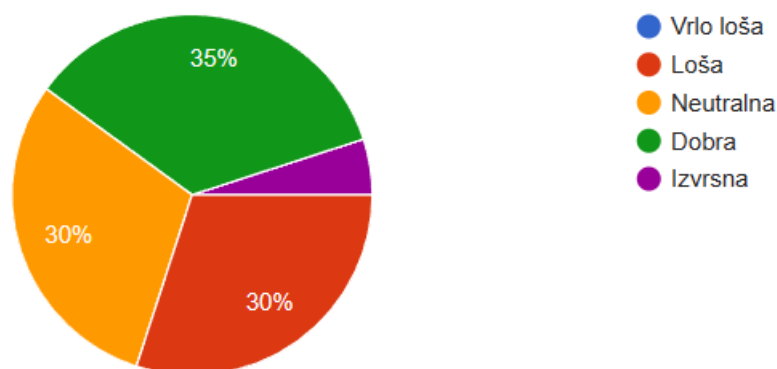
Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

Komunikaciju je lošom ocijenilo 40% (8 ispitanika), a 35% (7 ispitanika) smatraju da je komunikacija dobra. Postotak od 15% (3 ispitanika) smatraju da komunikacija nedostaje, dok 5% tj. 1 osoba smatra da je komunikacija neutralna ili izvrsna. Potrebni su redovitiji sastanci, veća kontrola nad zaposlenima u poduzeću, stimulacija rada zaposlenika i njihov feedback, omogućavanje emocionalnog izražavanja osjećaja zaposlenika u socijalnoj interakciji, davanje povratnih informacija nužnih za odlučivanje, rješavanje međuljudskih odnosa, poticanje timskog rada i obostrana podrška i motivacija među nadređenima i zaposlenima.

Grafikon 8: Ocjena atmosfere radnog mjesta

### Kako biste ocijenili atmosferu na radnom mjestu?

20 odgovora



Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

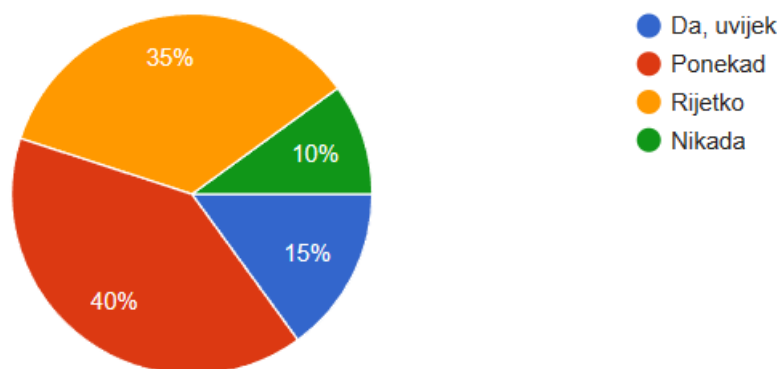
Atmosferu na radnom mjestu 7 ispitanika (35%) ocjenjuje dobrom, dok 6 ispitanika dijele isti postotak od 30% i smatraju da je atmosfera neutralna ili loša. Samo jedna osoba (5%) smatra da je atmosfera izvrsna na radnom mjestu. Svakako bi se atmosfera trebala poboljšati uvođenjem većeg broja sastanaka kako bi se razriješile moguće nesuglasice među kolegama ili nadređenima, komunikacija i transparentnost (aktivno informiranje o važnim promjenama, ciljevima tvrtke i njihov doprinos), timskim radom se može poboljšati podrška i suradnja među zaposlenima, pohvale i priznanja koji dodatno motiviraju zaposlenike, poticanje raznolikosti, balans između posla i privatnog života (fleksibilno radno vrijeme), timski događaji i aktivnosti

te otvorena komunikacija sa nadređenima (slobodno izražavanje zaposlenika – njihove brige, ideje i prijedlozi za poboljšanje tvrtke).

Grafikon 9: Osobno mišljenje i prijedlozi ispitanika

Da li smatrate da se Vaša mišljenja i prijedlozi uzimaju u obzir?

20 odgovora



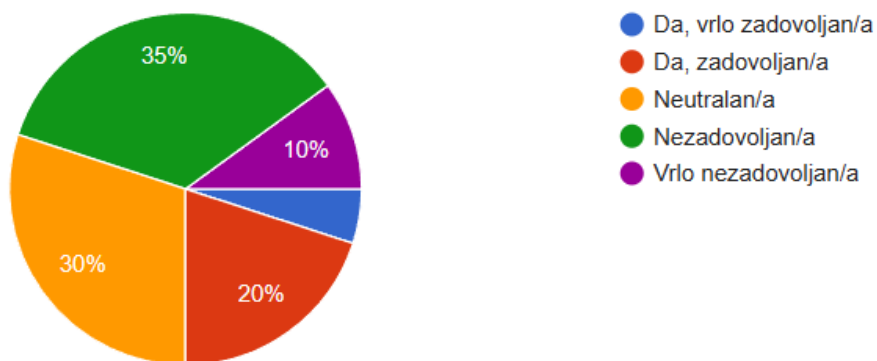
Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

40% (8 ispitanika) smatraju da se njihova mišljenja i prijedlozi uzimaju u obzir ponekad, dok 35% čini 7 ispitanika koji smatraju da se rijetko uzimaju u obzir njihova mišljenja i prijedlozi. Ovdje se može uočiti prostor za poboljšanja po pitanju raznih nedostataka koje vide sami zaposlenici tokom dužeg vremena rada npr. veća plaća, slobodni dani, radno vrijeme, uvođenje novih proizvoda, usluga ili procesa, povećava se zadovoljstvo zaposlenika, poboljšavanje prilikom donošenja odluka, jačanje timskog duha, povećana efikasnost te kreiranje boljeg imidža tvrtke – najčešće to privuče kandidate za zapošljavanje i povećava povjerenje kupaca. Samo 3 ispitanika (15%) smatra da se uvijek uzimaju njihova mišljenja i prijedlozi u obzir, dok 2 ispitanika (10%) smatra da nikada se ne uzimaju u obzir njihova mišljenja i prijedlozi.

Grafikon 10: Mogućnosti osobnog i profesionalnog razvoja ispitanika

Jeste li zadovoljni/na mogućnostima za osobni i profesionalni razvoj u ovom poduzeću?

20 odgovora



Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

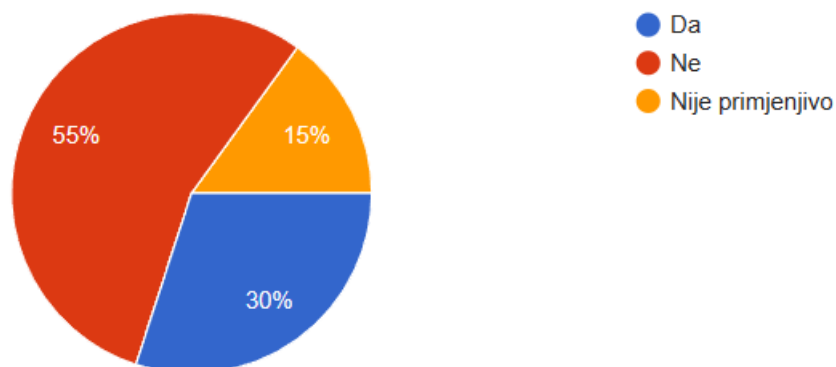
Postotak od 35% pokazuje da su 7 ispitanika nezadovoljni pruženim mogućnostima za osobni i profesionalni razvoj u poduzeću, dok postotak od 30% pokazuje da su 6 ispitanika neutralni. Samo 4 ispitanika je zadovoljno pruženim mogućnostima, dok su 2 ispitanika vrlo nezadovoljna sa pruženim mogućnostima unutar poduzeća. Uvođenjem programa obuke i razvoja bi zaposlenicima omogućilo nova znanja, vještine i kompetencije relevantne za njihov posao i karijeru, mentorstvo uključuje podršku iskusnijih kolega, planiranje karijera za zaposlenike, rotacijski programi koji omogućuju da se zaposlenici rotiraju kroz različite odjele unutar poduzeća, fleksibilno vrijeme, samostalni zadaci, pozitivna povratna informacija nadređenih prema zaposlenima o njihovom radu i napretku, dodatno obrazovanje itd.



Grafikon 11: Mogućnost prilika za napredovanje unutar poduzeća

Da li smatrate da Vaše poduzeće pruža dovoljno prilika za napredovanje unutar organizacije?

20 odgovora



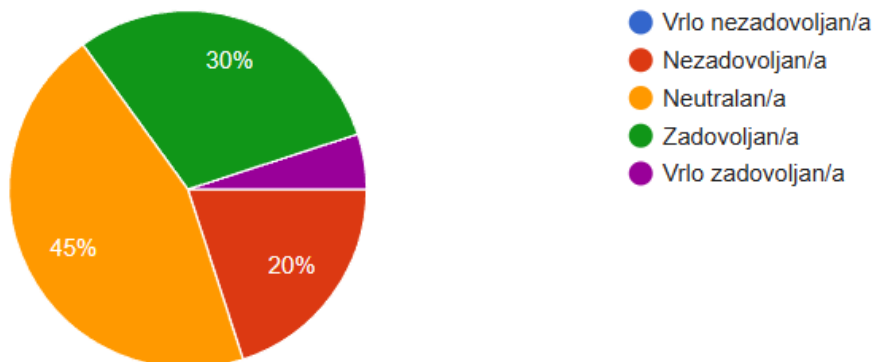
Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

Najveći postotak od 55% iskazuje da 11 ispitanika smatra da poduzeće ne pruža dovoljno prilika za napredovanje u poduzeću, dok 6 ispitanika (30%) smatra obrnuto. 3 ispitanika (15%) su neutralni oko tog pitanja. Svakako bi poduzeće trebalo poboljšati i uvesti što veći broj prilika za napredovanje jer to zaposlenicima pomaže u pripremi za napredovanje na više pozicije unutar poduzeća, imaju podršku i motivaciju nadređenih, povećava njihovu angažiranost i povjerenje te je izrazito ključno za zadržavanje talentiranih zaposlenika.

Grafikon 12: Zadovoljstvo ispitanika radom

Kako biste općenito ocijenili svoje zadovoljstvo radom u svojem poduzeću?

20 odgovora



Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

Veći dio ispitanika (9 – 45%) je neutralan svojim zadovoljstvom radom u poduzeću, dok 6 ispitanika (30%) je zadovoljno sa svojim radom u poduzeću. 4 ispitanika (20%) je nezadovoljno, a 1 ispitanik (5%) je vrlo zadovoljan sa svojim radom u poduzeću.

Grafikon 13: Aspekti organizacijske strukture

Koji od sljedećih aspekata organizacijske strukture najviše pridonosi Vašem zadovoljstvu na radnom mjestu?

 Kopiraj

20 odgovora



Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

Prema anketi, 50% ispitanika (10 osoba) navelo je da im jasno definirane radne uloge i odgovornosti najviše doprinose zadovoljstvu na radnom mjestu. Nadalje, 15% ispitanika (6 osoba) smatra da je ključni faktor njihova zadovoljstva efikasna komunikacija unutar tima i s nadređenima, kao i ravnoteža između autonomije i podrške. Konačno, 10% ispitanika (4 osobe) istaknulo je da su mogućnosti napredovanja unutar poduzeća te sustav nagrađivanja i priznanja najvažniji za njihovo zadovoljstvo na radnom mjestu.

## Odgovori 1 – anketni upitnik

Koji aspekt organizacijske strukture odnosno organizacije posla smatrate najslabijim i koji bi prema Vašem mišljenju trebao biti poboljšán?

20 odgovora

Komunikacija
Komunikacija s nadređenima.
Medjuljudski odnosi
Nedostatak ljudi
Odnos djelatnika
Međuljudski odnos sa nadređenima.
Komunikacija unutar tima i s nadređenima
Vise radnika treba biti
Veca satnica

Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

Veći dio ispitanika smatra da je komunikacija među zaposlenicima i nadređenima najslabija te da bi se to trebalo poboljšati. Poduzeće bi trebalo poraditi na omogućavanju veće satnice, boljoj organiziranosti rada i radnih zadataka, davanje povratnih informacija, pružanje podrške i motivacije zaposlenicima te poticanje timskog rada i poboljšanje same komunikacije.

## Odgovori 2 – anketni upitnik

Molimo navedite barem 3 najvažnija faktora koji utječu na Vaše zadovoljstvo trenutnim poslom odnosno radnim mjestom?

20 odgovora

Slobodni dani, nepostojanje prekovremenih sati, odnos s kolegama na odjelu

Kolege, slobodni dani, podijela posla

Fleksibilnost radnog vremena

Okolina, mentalno nezahtevan rad

/

Međuljudski odnosi sa kolegama, prekovremeni sati i slobodni dani.

Kolege

placa kolege i dobri voditelji

Zara

Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

Najčešći odgovori koji ispitanici izdvajaju kao njihove najvažnije faktore su slobodni dani, kolege, plaća i radno vrijeme. Ti faktori su općenito u svim poduzećima najvažniji jer pružaju ravnotežu između posla i privatnog života, zadovoljstvo i motivaciju, povećavaju utjecaj na produktivnost te utječu na ukupno iskustvo zaposlenika u poduzeću, njihovo zadovoljstvo poslom i motivaciju za postizanje ciljeva poduzeća. Poslodavci koji prepoznaju važnost ovih faktora i ulažu u njih mogu stvoriti produktivnije, zadovoljnije i angažiranije radno okruženje.

### Odgovori 3 – anketni upitnik

Kako biste opisali svoje iskustvo rada u ovoj organizaciji?

20 odgovora

Lose
Dobro
Više negativno, nego pozitivno. Jako toksična komunikacija s nadređenima.
Vrlo dobro
Neutralno
Naporno, nekolegijalno i loše
Solidno
Losa komunikacija, trud i rad se ne cijene
Dobro iskustvo

Izvor: obrada autorice, ožujak 2024.

Ispitanici u ovom završnom dijelu anketnog upitnika iskazuju svoje osobno iskustvo rada u poduzeću koje je većim dijelom dobro iskustvo, ali trebalo bi poraditi i uočiti sve ostale odgovore koji se ne trebaju zanemariti. Kao što je i do sad spomenuto, treba temeljito poraditi na komunikaciji unutar tima i s nadređenima, smanjiti stresne i kaotične situacije, povećati kolegijalnost te pokušati uključivati više zaposlenike u procesima odlučivanja, davanjem ideja, prijedloga što će rezultirati većom angažiranošću, zadovoljstvom i dugoročnim uspjehom poduzeća.

Nakon provedene ankete može se zaključiti da rezultati percepcije zaposlenika o čimbenicima njihovog radnog mjesta u analiziranoj tvrtki nisu skroz pozitivni. Otkrilo se nekoliko zabrinjavajućih problema na kojima samo poduzeće treba što prije poraditi. Istaknut je sam nedostatak adekvatnih mogućnosti za napredovanje unutar poduzeća, što dovodi zaposlenike do osjećaja stagnacije i nedostatka motivacije za daljnji rad. Svakako bi poduzeće trebalo poboljšati i uvesti što veći broj prilika za napredovanje jer to zaposlenicima pomaže u pripremi za napredovanje na više pozicije unutar poduzeća te omogućuje njihov osobni razvoj. Komunikacija unutar timova i s nadređenima je loša što otežava suradnju i rješavanje problema te su potrebni redovitiji sastanci, veća kontrola nad zaposlenima u poduzeću, stimulacija rada zaposlenika, poticanje timskog rada i obostrana podrška i motivacija među nadređenima i zaposlenima. Također, iz stavova zaposlenika proizlazi da bi se prijedlozi i mišljenja zaposlenika trebali više cijeniti i uzimati u obzir prilikom donošenja odluka.

Zaključno, bilo bi dobro da se u tvrtki ovi problemi što prije prepoznaju i da se poduzmu važni koraci kako bi se poboljšalo radno okruženje i zadovoljstvo zaposlenika. U skladu s rezultatima provedenog anketnog istraživanja trebalo bi se preispitati mogu li se neka poboljšanja postići i na razini oblikovanja radnih mjesta te potrebnim promjenama u njihovom opisu, ovlastima i odgovornostima s obzirom na povratne informacije zaposlenika.

## 6. ZAKLJUČAK

Istraživanje u okviru ovog završnog rada je pokazalo da je organizacija radnih mjesta ključ uspjeha svakog poduzeća. Jasno definiranje potrebnog kadra, uključujući obrazovne kvalifikacije i razinu motiviranosti, omogućuje poduzeću da kroz planiranje osigura pravog zaposlenika u pravo vrijeme. Na taj način poduzeće se može brže i učinkovitije prilagoditi promjenama u okolini.

Poboljšavanje organizacije radnih mjesta je najučinkovitiji način povećanja produktivnosti. Ako se ergonomske principi organizacije rada ne poštuju, čovjek je izložen nizu rizičnih fizičkih čimbenika kao što su djelovanje sile, ponavljani pokreti, neudoban položaj tijela, držanje tijela itd. Subjektivni čimbenici, poput odnosa sa nadređenima i radne atmosfere, igraju ključnu ulogu. Zaposlenici su motiviraniji i produktivniji kada rade pod vodstvom šefa kojeg cijene i poštuju. S druge strane, monotoni i zatupljujući rad negativno utječe na njihovu produktivnost. Objektivni čimbenici uključuju jasno definirane radne uloge i odgovornosti, efikasnu komunikaciju unutar tima, te balans između autonomije i podrške. Mogućnosti napredovanja i sustavi nagrađivanja također su ključni za zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Sve ove komponente doprinose stvaranju zdravijeg i produktivnijeg radnog okruženja i jako je važno postići njihovu ravnotežu.

Anketno istraživanje o zadovoljstvu zaposlenika odnosno njihovoj percepciji radnih mjesta na kojima rade na primjeru konkretne tvrtke pružilo je dragocjene uvide u percepciju zaposlenika o svom radnom iskustvu te omogućilo identifikaciju ključnih područja za poboljšanja kako bi se osiguralo kontinuirano zadovoljstvo i angažiranost zaposlenika.

Bolja organizacija radnog mjesta može dovesti do trajnih poboljšanja, često bez dodatnih troškova. Novi zaposlenici će biti potaknuti razvijati svoje sposobnosti u takvom okruženju. Ključno je ergonomske oblikovati radno mjesto, eliminirati suvišne zadatke i operacije, te pobijediti monotoniju kako bi zaposlenici ostali budni, živahni i motivirani. Fleksibilni radni zadaci, poboljšano delegiranje i nadzor poslova također igraju važnu ulogu. Najvažnije je osigurati da organizacija poduzeća u cjelini odgovara poslovnim ciljevima, a da se pri tome uvažavaju činitelji koji utječu na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Ovime se stvara radno okruženje koje potiče produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika, što dugoročno doprinosi uspjehu poduzeća. Iz toga razloga je jako važno istovremeno voditi brigu o

objektivnim činiteljima pojedinih radnih mjesta i subjektivnoj percepciji zaposlenika koji rade na njima.



## LITERATURA

### Knjige:

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *"Management ljudskih potencijala"*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
- Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.
- Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco d.o.o.
- Sikavica, P., & Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija, Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Informator.
- Vujić, V. (2001). *Menadžment ljudskog potencijala*. Zagreb: Informator.

### Znanstveni i stručni članci:

- Labrović Šepić, D., *Analiza radnog mjesta*. Dohvaćeno iz Google i dostupno na: <https://psidra.com/tvrtke-i-poslovni-ljudi/analiza-radnog-mjesta/> (4. 4. 2024.)
- Matijaš, A. (2018). *Analiza radnih mjesta i planiranje kadrova u poduzeću Vima d.o.o.* Dohvaćeno iz Organizacija radnih mjesta - Google tražilica i dostupno na: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2696/datastream/PDF/view> (5. 5. 2024.)
- Puljiz, R. (2020). *Sistematizacija radnih mjesta*. Dohvaćeno iz Google i dostupno na: <https://www.edukacije.hr/blog/upravljanje-ljudskim-potencijalima/sistematizacija-radnih-mjesta-u-sest-koraka/> (15. 05. 2024)

### **Internetski izvori:**

- *Oblikovanje i formiranje radnih mjesta - dizajn posla* - <https://www.whatishumanresource.com/job-design> (20.03.2024.)
  
- Roll, M. (2021). *Martin Roll (Business&Brand leadership)*. Dohvaćeno iz Google i dostupno na: <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-success-a-culture-of-customer-co-creation/> (10. 04. 2024.)

## POPIS SLIKA I GRAFIKONA

Slika 1: Opis radnog mjesta .....	9
Slika 2: Analiza radnog mjesta.....	11
Grafikon 1: Spol ispitanika .....	20
Grafikon 2: Dobna struktura ispitanika .....	21
Grafikon 3: Radni status ispitanika .....	21
Grafikon 4: Razdoblje zaposlenosti ispitanika u tvrtki .....	22
Grafikon 5: Zadovoljstvo ispitanika radnim mjestom.....	22
Grafikon 6: Dostupnost adekvatnih resursa i alata.....	23
Grafikon 7: Ocjena komunikacije unutar tima/odjela .....	23
Grafikon 8: Ocjena atmosfere radnog mjesta .....	24
Grafikon 9: Osobno mišljenje i prijedlozi ispitanika .....	25
Grafikon 10: Mogućnosti osobnog i profesionalnog razvoja ispitanika.....	26
Grafikon 11: Mogućnost prilika za napredovanje unutar poduzeća.....	27
Grafikon 12: Zadovoljstvo ispitanika radom .....	28
Grafikon 13: Aspekti organizacijske strukture.....	28
Odgovori 1 – anketni upitnik .....	29
Odgovori 2 – anketni upitnik .....	30
Odgovori 3 – anketni upitnik .....	31