

Analiza radnih mjesta i planiranje kadrova u Općini Viškovo

Klobučar, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:384060>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-22**



Repository / Repozitorij:

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



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Ivana Klobučar

Analiza radnih mjesta i planiranje kadrova u Općini Viškovo

(Završni rad)

Rijeka, 2021.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

Analiza radnih mjesta i planiranje kadrova u Općini Viškovo

(Završni rad)

MENTOR

dr.sc. Ljerka Tomljenović, viši predavač

STUDENTICA

Ivana Klobučar

MBS: 2423000054/18

Rijeka, srpanj 2021.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 12. 3. 2021.

**ZADATAK
za završni rad**

Pristupnici Ivani Klobučar MBS: 2423000054/18

Studentici preddiplomskog stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

Analiza radnih mjesta i planiranje kadrova u Općini Viškovo


Sadržaj zadatka: Opisati teorijske odrednice analize radnih mjesta i planiranja kadrova. Opisati analizu radnih mjesta i proces planiranja kadrova u Općini Viškovo s naglaskom na međusobnu povezanost ovih procesa. Zaključiti s osnovnim saznanjima do kojih se došlo pišući ovaj rad.

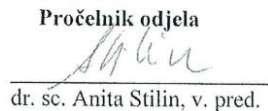
Preporuka: -

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.


Zadano: 12. 3. 2021.

Predati do: 15. 9. 2021.

Mentor

dr. sc. Ljerkica Tomljenović, v. pred.

Pročelnik odjela

dr. sc. Anita Stilin, v. pred.

Zadatak primila dana: 12. 3. 2021.


Ivana Klobučar

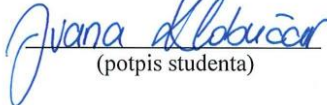
Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „Analiza radnih mjesta i planiranje kadrova u Općini Viškovo,, izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice dr.sc. Ljerke Tomljenović.

Ime i prezime


(potpis studenta)

SAŽETAK

U ne tako dalekoj prošlosti, vrijednosti su bile usmjerene na materijalne stvari i novac, dok se danas sve više pažnje posvećuje radniku. Vrijednost postaju ljudi te njihova znanja, vještine i sposobnosti. Posao će biti dobro odrađen onoliko koliko su dobri i njegovi radnici, a oni će dobro funkcionirati ako su dobro organizirani. Ovaj rad bavi se analizom radnih mjesta i planiranjem kadrova u Općini Viškovo. Analizom su se kroz rad dobili podaci o organizaciji i radnim mjestima Općine Viškovo, sredstvima kojima raspolaže, zahtjevima radnog mjesta, ali i opisima radnog mjesta. Danas je općeprihvaćena činjenica kako čovjek većinu svog života provede upravo na poslu, te je poznato da će radnik biti produktivniji i posao „neće patiti“ ako se sam radnik dobro osjeća i ako je motiviran. Analizom radnog mjesta se dobiva jasna predodžba kakvog se radnika želi zaposliti. Planiranjem kadrova se pak nastoji predvidjeti nekakva buduća događanja na tržištu, ponuda i potražnja, pa je bitno procijeniti hoće li biti potrebno zapošljavati nove radnike, ili će se morati smanjiti broj aktualnih radnika. Svako poduzeće ili javnopravno tijelo određuje kojim će se postupkom pribavljati novi kadar zaposlenika koji će svojim kompetencijama, znanjem i vještinama pridonijeti ostvarenju ciljeva poduzeća. Danas se u praksi sve češće koristi izraz posao umjesto radnog mjesta. S tog gledišta, riječ posao označava širi pojam od radnog mjesta. Cilj ovog rada bio je detaljno objasniti važnost analize radnih mjesta i obavljanja posla te posljedice koje mogu nastati budu li se neodgovorno planirali kadrovi.

Ključne riječi: analiza radnih mjesta, planiranje kadrova, Općina Viškovo

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. ANALIZA RADNIH MJESTA	3
2.1. Pojam i elementi analize radnih mjesta.....	5
2.2. Razlika između posla i radnog mjesta	8
2.3. Metode analize radnog mjesta	10
2.4. Projektiranje i proces stvaranja radnih mjesta	11
2.5. Povezivanje radnog mjesta.....	13
2.6. Oblikovanje radnog mjesta	15
2.7. Sistematizacija radnih mjesta	17
3. PLANIRANJE KADROVA	19
3.1. Razlozi planiranja kadrova.....	19
3.2. Pojam i značenje kadrova.....	20
3.3. Kadroviranje.....	20
3.4. Mjesto kadroviranja u organizaciji poduzeća.....	22
3.5. Važnost selekcija kadrova u smislu planiranja kadrova.....	24
4. ANALIZA RADNIH MJESTA I PROCES PLANIRANJA KADROVA U OPĆINI VIŠKOVO	25
4.2. Organizacijska struktura	25
4.4. Opis i popis odabranih radnih mjesta u Općini Viškovo	27
4.5. Proces planiranja kadrova	30
5. ZAKLJUČAK	33
LITERATURA	34
POPIS TABLICA	35
POPIS SLIKA	35

1. UVOD

Bitni elementi radnog mjesta su zadatak, aktivnost, obveza i odgovornost. Svaki posao koji zaposlenik radi u nekoj organizaciji, obavlja ga na svome radnom mjestu, a da bi dospio na to radno mjesto, mora imati određene kompetencije. Sama svrha analize radnog mjesta omogućuje prikaz određenog radnog mjesta, te se kao takva provodi za racionalizaciju rada. Takva analiza najčešće predstavlja polazište za promjenom ili unaprjeđenje u organizacijama. Radno mjesto se može prikazati i kao sustav, koji ima svoje komponente kao što su input, proces i output. Ono se mora opskrbljivati potrebnim inputima za procese koji se odvijaju na poslu, a rezultat toga će biti output. Bitno je razumjeti kako na nekome drugome radnom mjestu dobiveni output, može nekome biti input, i obratno. Ljudi u organizacijama čine jako bitan resurs, pa tako kadrovanje danas dobiva sve važniju ulogu u organizacijama. Kako bi organizacije mogle ostvarivati svoje ciljeve, vrlo bitno je planirati profile osoba koje bi imale odgovarajuće komponente u ostvarenju tih ciljeva. Ovaj rad bavi se upravo analizom i planiranjem radnih mjesta i kadrova u Općini Viškovo.

Predmet istraživanja ovog završnog rada jesu analiza radnih mjesta i planiranje kadrova. Potrebno je doći do odgovora poput: koliki je broj izvršitelja potreban da bi se jedan posao uspješno obavio i s kojim sredstvima će se obavljati posao. Istraživanje je provedeno na primjeru iz poslovne prakse - Općine Viškovo kako bi se mogle usporediti teorijske pretpostavke s realnim stanjem u praksi.

Cilj rada je definirati i razraditi teorijske pojmove iz područja analize radnih mjesta te planiranja kadrova. Teorijski dio je potkrijepljen na primjeru javnopravnog tijela Općine Viškovo.

Metode rada koje su korištene u ovom završnom radu su proučavanje stručne literature, mnogobrojnih knjiga, časopisa, znanstvenih članaka, statistike, publikacije i baze podataka Internet stranice, ali odlazak u Općinu Viškovo te razgovor s odgovornom osobom na području kadrovskih poslova. Korištene su znanstvene metode poput sinteze i analize, kompilacije i deskripcije te deduktivne i induktivne metode.

Rad se sastoji od pet glavnih poglavlja. U prvom poglavlju Uvodu navedeni su predmet, cilj i problem istraživanja te metode istraživanja i struktura rada. U drugom dijelu

Analiza radnih mjesta objašnjava se pojam radnog mjesta, ali i razlika radnog mjesta i posla. Govori se o sistematizaciji i ostalim elementima koje uključuje spomenuti pojam. U trećem poglavlju pod nazivom Planiranje kadrova objašnjava se pojam kadroviranja, njegova uloga i važnost u današnjem razvijenom i ubrzanom svijetu gdje se nastoji posao obaviti na efektivan i efikasan način uz prave ljude na radnom mjestu. Četvrti dio Analiza radnih mjesta i proces planiranja kadrova u Općini Viškovo prikazuje organizacijsku strukturu, planiranje, procese, radna mjesta i ostale komponente organizacije na primjeru Općine Viškovo. U petom dijelu, Zaključku, sumiraju se sve informacije koje su se doznale tijekom istraživanja na zadanu temu.

2. ANALIZA RADNIH MJESTA

Radno mjesto je rezultat grupiranja zadataka kojima je prethodilo raščlanjivanje posebnih zadataka na pojedinačne zadatke. Pojedinačni zadaci čine najnižu grupu raščlanjivanja zadataka, a tako i radna mjesta čine najnižu razinu grupiranja zadataka. Pojam radnog mjesta označava i skup radnih aktivnosti koje se izvršavaju od strane nekog radnika.

Radno mjesto se pritom može poimati kao najniža ili najmanja organizacijska jedinica, čijim se grupiranjem formiraju organizacijske jedinice višeg reda, pa onda one još višeg reda i tako sve do vrha organizacije. Najbolje se vidi kako je radno mjesto doista najmanja organizacijska jedinica („mini- organizacija“) po tome što se svako radno mjesto, baš kao i svaka organizacija može prikazati kao sustav, u ovom konkretnom slučaju kao „mini- sustav“. Takozvani „mini- sustav“ ima svoje komponente inputa, transformacije i outputa. Dakle, svako se radno mjesto opskrbljuje potrebnim inputima, a rezultat obavljanja određenog posla je odgovarajući output. Dobiveni odgovarajući output se može javiti kao input na nekom drugom radnom mjestu; bilo u organizaciji ili u okolini organizacije. Radno mjesto je organizacijska jedinica koja ima svoju strukturu, baš kao što je ima i cijela organizacija. Radno je mjesto mikrostruktura u makrostrukturi organizacije kao cjeline (Sikavica, P., 2011., 577.).

Sustavna procjena radnog mjesta omogućava svestranu analizu, no ako se u poduzeću ona ne obavlja ili je zbog dinamičnog razvoja došlo do promjene elemenata na pojedinim radnim mjestima, u praksi se koriste različite metode. Za obavljanje tog rada potrebno je utrošiti samo onoliko vremena i novaca koliko se za to dobiva odgovarajući ekvivalent. To znači da analizu treba izvršiti samo na onim radnim mjestima za koja se predviđa da će ostvariti (najveće) uštede. Obujam analize ograničen je rentabilnošću analize i nalazi se u proporciji sa značenjem radnih mjesta koja se analiziraju. Prema najpoznatijoj praksi Sjedinjenih Američkih Država, organizacije primjenjuju četiri različita tipa analize (razlikuju se prema obujmu, a ne prema idejama). Najšira analiza sastoji se od (Sikavica, P., Novak, M., 1999., 364.):

- pismeno zabilježenog opisa radnog mjesta s upotrebom simbola za radni proces,
- analize rada i proučavanja metoda,
- ispitivanja tehnološke opremljenosti radnog mjesta i razvoja novih pomoćnih sredstava,

- proučavanje procesa u pojedinostima; primjenom gotovih podataka o simultanim pokretima i podataka o sinkroniziranom radu čovjeka i stroja,
- proučavanja potrebnog radnog vremena i
- ocjenjivanja rezultata analize.

Primjena simbola omogućuju bolju vizualnu predodžbu radnog procesa na pojedinom radnom mjestu. Pritom nije bitno koje se vrste simbola upotrebljavaju nego je važno da oni pruže bolju vizualnu predodžbu radnog procesa na radnom mjestu. Najčešće su u uporabi ovi simboli:

- “operacija” - djelatnost kojom se nešto mijenja, stvara ili dodaje,
- “kontrola” - nešto što se provjerava odnosno kontrolira,
- “transport” - nešto što se kreće odnosno mijenja mjesto,
- “zadržavanje” – nešto što se zadržava ili uskladišćuje,
- “zastoj” - određene okolnosti koje ne zahtijevaju ili ne dopuštaju da se odmah izvede radni postupak koji je projektiran kao sljedeći te
- “kombinacija” - mora se prikazati da se radni postupci obavljaju istovremeno, u ovom slučaju - “operacija” i “kontrola”.

Kako bi se povećala preglednost višekratnog ponavljanja simboli se mogu numerirati. Označavanjem cjelokupnog radnog postupka spomenutim simbolima dobiva se grafički prikaz tijeka proizvodnog procesa. Analiza rada i proučavanje metoda jesu srž čitavog posla. Uspješno okončanje posla zavisi od toga hoće li se temeljito, svestrano i kvalitetno obaviti analiza samog rada i proučavanje metoda. Osnovu za taj dio čini opis radnog mjesta i pregled rada, a počinje davanjem odgovora na sljedeća pitanja (Sikavica, P., Novak, M., 1999., 365.):

- Zašto se određeni posao mora raditi?
- Što je cilj rada?
- Koje je najpogodnije vrijeme da se rad obavi?
- Koje je najbolje mjesto za obavljanje rada?
- Tko je prikladniji da obavi rad?
- Može li se rad bolje obaviti?

Proučavanje tehničke opremljenosti radnog mjesta služi kao pokazatelj je li potrebna bolja oprema. Ako situacija to nalaže, onda prvenstveno treba vidjeti može li se postojeća oprema poboljšati. Često se to može postići neznatnim izmjenama i dodacima, npr.

stavljanjem klupe za noge, dodavanjem pristrojaka i sl. Ako postojeća oprema ne može u zadovoljavajućoj mjeri poboljšati situaciju, potrebno je nabaviti novu opremu. Na ovom se području također upotrebljava čitav niz pitanja kako bi se dobila egzaktnija slika (Sikavica, P., Novak, M., 1999., 366.):

- Je li oprema u dobrom stanju?
- Ako nije, bi li zadovoljila kada bi bila u ispravnom stanju?
- Čak i ako je u dobrom stanju, zadovoljava li sve potrebe?
- Može li se postići poboljšanje te na koji način?
- Kakva bi oprema bila najprikladnija?

U analizi prostornog rasporeda treba ustanoviti kakav je raspored radnih mjesta i njegovih pojedinih elemenata; je li ispravan, onakav kakav bi trebao biti ili pogrešan. Posebno bi trebalo ustanoviti je li prostor racionalno iskorišten. Kako bi analiza prostornog rasporeda bila što bolja, izrađuju se potrebne skice, a vrlo često i crteži u prirodnoj veličini. Istovremeno se postavljaju i određena pitanja na koja treba dati što potpunije odgovore kao što su (Sikavica, P., Novak, M., 1999., 367.):

- Kako se odvija tijek rada u prostoru?
- Ima li radnik dovoljno prostora da svoj rad nesmetano obavlja?
- Kakav je prostor iskorišten?
- Kakvi su uvjeti rada na radnom mjestu?

S obzirom na to da se vrši proučavanje pokreta u pojedinostima i proučavanje potrebnog vremena, pristupa se konačnoj ocjeni situacije na određenim radnim mjestima i ukazuje na rješavanje pojedinih uočenih problema (Sikavica, P., Novak, M., 1999., 367.).

2.1. Pojam i elementi analize radnih mjesta

U literaturi koja obrađuje pojam radnog mjesta, može se naići na pojmove kao što su obveze, odgovornost i zadatak. Naime, radno mjesto je skup zadataka ili aktivnosti. To je najmanja organizacijska jedinica u nekom poduzeću. Na radnome mjestu mora postojati obveza izvršavanja zadataka te odgovornost za izvršenje zadatka ili za obavljanje aktivnosti.

Najsadržajnije definiciju radnog mjesta navodi M. Novak. Navedeni autor smatra kako je radno mjesto prostorno ograničeni dio organizacije (poduzeća) na kojem se nalazi sva

potrebna oprema i materijalni inputi gdje jedan ili više radnika, obavljajući odgovarajući posao, obavljaju pojedinačan zadatak. Raščlambom ove definicije radnog mjesta lako se uočava da ona sadržava sljedeće bitne elemente: *prostorno ograničen dio organizacije*, koji je nadopunjen i drugim riječima rada, *oprema, materijalni inputi; jedan ili više radnika; posao i pojedinačni zadatak* (Sikavica, P., Organizacija, 2011., 582.).

Svako radno mjesto ima svoj određen prostor, a radnik u tom prostoru na svome radnom mjestu obavlja posao. Poslovi su aktivnosti na realizaciji zadataka, a zadatak je ono što treba ostvariti, tj. zadatak je rezultat posla. U tom smislu pod pojmom posla se misli na trajni glagol raditi, a pod zadatkom na svršeni glagol uraditi, izraditi, napraviti. Razlike između poslova i zadataka prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1: Poslovi, zadaci, radno mjesto

Posao	Zadatak	Radno mjesto
→ prodavati	→ prodati	→ referent prodaje
→ kositi travu	→ pokositi travu	→ hortikulturni radnik
→ krojiti i šivati	→ iskrojiti i ušiti	→ krojač
→ variti	→ zavariti	→ varilac
→ postavljati pločice	→ postaviti pločice	→ keramičar
→ istraživati tržište	→ istražiti tržište	→ referent istraživanja tržišta

Izvor: Sikavica, P.,: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., 584. str.

Tablično su navedene razlike između posla, zadatka i radnog mjesta. Ovakvih se primjera može navesti onoliko koliko ima i radnih mjesta, jer se na svakom radnom mjestu obavljaju određeni poslovi pomoću kojih se realiziraju određeni zadaci. Nakon što se definirao pojam analize radnog mjesta, potrebno je objasniti i njezine elemente. Kao što je već spomenuto, radno je mjesto najmanja organizacijska jedinica neke organizacije, a sastoji se od nekoliko elemenata (Novak, M., Sikavica, P., 1999., 356.):

1. **Čovjek** kao element radnog mjesta jest neodređen čovjek, što znači da se prilikom projektiranja radnog mjesta ne radi o određenom konkretnom

čovjeku, ali ni o čovjeku kao pojedincu. Radno mjesto nije izgrađeno prema određenom čovjeku nego prema svakom radniku koji odgovara zahtjevima tog radnog mjesta. Također, nije obavezno da na svakom radnom mjestu radi samo jedan čovjek. U modernim proizvodnim procesima sve je više radnih mjesta na kojima radi veći broj radnika. Čovjek (ili više ljudi) uvijek mora biti prisutan kada se organizira (projektira, formira) radno mjesto i moraju se nužno uzeti u obzir granice njegovih umnih i tjelesnih sposobnosti. Ne može se organizirati radno mjesto na način da zahtjevi nadilaze tjelesnu snagu čovjeka (jednog, dva) ili za koje se predviđaju takva znanja i stručnost da se čovjek ne bi mogao pravilno i racionalno služiti opremom koja pripada tom radnom mjestu. U takvom slučaju postoje disproporcije među elementima radnog mjesta i na njemu se ne može realizirati pojedinačni zadatak.

2. **Oprema i drugi materijalni čimbenici** predstavljaju element radnog mjesta samo ako ih čovjek može upotrebljavati, tj. ako su usklađeni sa zadatkom radnog mjesta i s čovjekom koji će raditi na tom radnom mjestu.
3. **Prostor** (s radnim uvjetima i radnom okolinom) neki autori ne ubrajaju u elemente radnog mjesta, već u materijalne uvjete u kojima radno mjesto djeluje. Ako je radni prostor radnog mjesta tijesan i premalen, dolazi do velikih smetnji prilikom uporabe opreme i do zakrčenosti materijalom, što smanjuje učinak i povećava opasnost od nezgoda. Međutim, ni pretjerano velik prostor nije poželjan; to pokazuje da se prostor nije racionalno iskoristio.

U automatiziranom ili djelomično automatiziranom proizvodnom procesu dolazi do krupnih promjena u organizaciji radnog mjesta, a posebno u pojedinim njegovim elementima. Oprema postaje sve opsežnija i obuhvaća krupne automatizirane agregate, a u pojedinim slučajevima i opremu cijelog pogona. Paralelno s okrupnjavanjem opreme na radnom mjestu širi se i njegov prostor kao neophodan element za nesmetano pokretanje opreme te upravljanje i kontrolu koju obavlja čovjek. U praksi bi bilo poželjno da zahtijevana znanja budu neznatno veća od znanja kandidata koji se prijavljuje za određeno radno mjesto. Također, bilo bi dobro da zaposlenik bude motiviran i željan učenja. Na takav način će se postići bolji rezultati unutar organizacije, a produktivnost će imati uzlaznu putanju. Čovjek mora posjedovati određena znanja, vještine i iskustvo potrebno za obavljanje nekog posla. Zaposliti se može svatko tko ispunjava određene zahtjeve. Kao što je već spomenuto, čovjek

je ovdje neodređen što znači da se prilikom projektiranja ne radi o određenom čovjeku, a ni o pojedincu. Radno mjesto nije izgrađeno prema određenom čovjeku nego prema svakom radniku koji odgovara zahtjevima. Nije obavezno da radi samo jedan. Sve je više radnih mjesta na kojima radi veći broj radnika (Sikavica, P., Novak M., 1999., 356.).

2.2. Razlika između posla i radnog mjesta

Tradicionalno gledajući, analiza posla odnosi se na proces prikupljanja, analize i strukturiranja informacija o komponentama radnog mjesta, njegovim karakteristikama, uključujući njegovo okruženje i njegove zahtjeve. Međutim, u posljednjih petnaestak godina prisutan je određeni pomak u shvaćanju suvremene analize posla. U skladu s promjenjivom prirodom i širim shvaćanjem posla, te zbog sve veće važnosti poslovnih procesa i značajnije primjene timskog rada, J. I. Sanchez, a zatim i J. I. Sanchez i E. L. Levine su tvrdili kako je pojam analize radnog mjesta (engl. *job analysis*) potrebno zamijeniti pojmom analize posla (engl. *work analysis*). Navedeni autori tvrde da se time naglašava proširenje fokusa same analize s rigidnih granica radnog mjesta na poticanje organizacijske efektivnosti (Sikavica, P., Hernaus T., 2011. 593.).

Analiza posla je proces utvrđivanja i upoznavanje nekog posla tj. postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. U užem smislu, analizu posla moguće je definirati kao proces istraživanja prirode posla. U širem smislu, ona predstavlja sustavnu proceduru ili proces istraživanja koji raščlanjuje posao na manje dijelove. Niz specifičnih koraka (ovisno o odabranoj metodi analize) rezultira pisanim izvještajem u kojem se detaljnije govori o promatranom poslu (Sikavica, P., Hernaus, T., 2011., 592.).

S tog gledišta, javljaju se i mišljenja kako se umjesto pojma riječi radnog mjesta koristi pojam posao (budući da bi to označavalo širi pojam). Riječ posao je prisutan na svim razinama organizacije. Tako može biti riječ o poslu pojedinca, o poslu na radnome mjestu, o poslu organizacijskih jedinica kao i o poslu cijele organizacije, odnosno poduzeća. Zanimljiva je činjenica kako danas zaposlenici sve češće obavljaju svoj posao na različitim razinama i u različitim dijelovima organizacije (Sikavica, P., Hernaus, T., 2011., 494.)

Posao se može shvatiti vrlo široko, kao generički pojam za sve ono što radi organizacija, i uključen je u različitim pitanjima i frazama; „Što je vaš posao?, Čime se

bavite?, Što proizvodite ili kakve usluge pružate?“ Pritom se misli na djelatnosti kojom se organizacija bavi. Međutim, posao se može shvatiti i vrlo usko; kao aktivnost koja se obavlja na nekom radnom mjestu u organizaciji odnosno kao posao pojedinca. Osim toga, o poslu se može govoriti na svim razinama u organizaciji (pojedince, radnog mjesta, organizacijskih jedinica ili cijele organizacije). Vidljivo je da je posao u odnosu na radno mjesto neodređen pojam, pa je bolje služiti se pojmom radno mjesto jer je to precizan, nedvosmislen i jasan pojam kojim se označava najniža organizacijska jedinica u organizaciji. Određen broj autora u svijetu i u Republici Hrvatskoj daje prednost pojmu posao umjesto radno mjesto, misleći pritom da su poslovi zamjena za radno mjesto. Bitno je reći da nema procesa bez strukture tj. da je struktura anatomija organizacije, a procesi su način na koji ona funkcionira. Procesni ne mogu postojati izvan strukture; kao što je organizacijska struktura višerazinska, tako su i procesi višerazinski. Postoje globalni procesi (na razini cijele organizacije) i globalna organizacijska struktura, ali i procesi na nižim razinama u organizaciji pa sve do onih koji se događaju na radnom mjestu. To vrijedi i za odnos radnih mjesta i poslova. Nema, niti može biti poslova koji se obavljaju izvan radnog mjesta kao svog organizacijskog okvira. Za T. Hernausa posao je nadređeni pojam zadacima, radnim mjestima i ulogama. Zadaci su formalni elementi radnog mjesta pa se radno mjesto sastoji od formalnih zadataka. Uloge su širi pojam od radnog mjesta jer ih čine radna mjesta i neformalni elementi. Za prethodno navedenog autora posao je najširi mikroorganizacijski pojam. Uži su pojam uloge, a radna su mjesta samo formalno propisani zadaci i odgovornosti. Konačno, zadatak je najniža razina promatranja rada određenog pojedinca (Sikavica, P., 1999., 578.).

Analiza posla predstavlja opis i popis informacija o poslu i radniku. U analizi se može vidjeti 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. Kao rezultat analize navode se dva ključna dokumenta (Buntak K., Sesar V., Vršić M., 2013., 314.)

- opis radnog posla i
- zahtjevi radnog mjesta.

Opis radnog posla sadrži osnovne podatke o specificiranom poslu i nalaže njegove glavne uvjete. Zahtjevi radnog mjesta su pisani dokumenti o potrebnim kvalifikacijama osoba

koje se traže za specificirano radno mjesto. Primjer opisa radnog posla i zahtjevi radnog mjesta mogu se vidjeti u Tablici 2.

Tablica 2: Opis i zahtjevi radnog mjesta

OPIS RADNOG MJESTA	ZAHTJEVI RADNOG MJESTA
Pisani opis posla/ sažetak osnovnih podataka, zadataka, dužnosti, odgovornosti i uvjeta specifičnih poslova koji sadrži podatke o:	Pisani dokument o neophodnim osobinama izvršitelja posla - obrazovanju, vještinama, sposobnostima i drugim svojstvima koji sadrži podatke o:
<ul style="list-style-type: none"> - identifikaciji (naziv, šifra i lokacija posla), - organizacijskim odnosima, - vezi s drugim poslovima, - kratak opis radnog mjesta, - dužnostima na radnom mjestu, - odgovornosti i odlučivanju, - sredstvima i materijalu, - uvjetima rada, - standardima uspješnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - obrazovanju i kvalifikacijama, - iskustvu, - obučavanju i specifičnim znanjima, - mentalnim i drugim sposobnostima, - fizičkom naporu i vještinama, - crtama ličnosti, - ostalim zahtjevima. <p>CILJ: dovesti pravog čovjeka na pravo mjesto.</p>

Izvor: obrada autorice prema Buntak K., Sesar V., Vršić M., Analiza i oblikovanje radnog mjesta, 2013., 314.

2.3. Metode analize radnog mjesta

Zbog različitih potreba nekoga radnog mjesta, može se reći kako se postupak metode analize radnih mjesta provodi na razne načine. Analiza radnog mjesta se odrađuje 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. Važni elementi analize su sadržaj koji pruža informacije o obavljanju aktivnosti i posla na radnom mjestu, kompetencije izvršitelja posla te uvjeti rada, odnosno fizikalni i organizacijski uvjeti rada (Poslovna učinkovitost EU, 2018).

S obzirom da se analiza posla sastoji od opisa i specifikacije posla, postoje i 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, M., 2006., 361.):

1. **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.
2. **Metoda samoopisa** – metoda analize posla u kojoj sam zaposlenik popisuje i opisuje poslove koje obavlja na svom radnom mjestu.
3. **Metoda intervjua** – predstavlja svako prikupljanje podataka govornom komunikacijom s ciljem dobivanja podataka o poslovima koji se analiziraju.
4. **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.
5. **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. Iako postoje različite metode analize posla, one najbolje nema. Svako poduzeće koristi neku od analiza. Svaka metoda ima svoje prednosti i nedostatke. Neke metode mogu trajati predugo, kao primjerice oglašavanje u časopisima (npr. Burza), neke metode mogu biti preskupe jer nije svaki poslodavac u stanju platiti proviziju nekoj agenciji za zapošljavanje. Na kraju se sve svodi na to da svako poduzeće želi “gotovog” radnika koji će imati prijašnjih iskustava na tom radnom mjestu.

2.4. Projektiranje i proces stvaranja radnih mjesta

Osnovni problem vezan uz radno mjesto u bilo kojoj djelatnosti (proizvodnji, nabavi, istraživanju i sl.) sastoji se u tome da se čovjek, oprema, materijal i 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. To nije jednostavan zadatak koji se može riješiti bez velikog praktičnog iskustva i tehničko-

ekonomskih znanja. Kako bi se to ostvarilo, potrebno je prije svega dobro poznavanje specifičnog zadatka radnog mjesta jer se prema njemu određuje kvaliteta i dimenzije pojedinog elementa, a to se postiže projektiranjem radnog mjesta. Projektiranje radnog mjesta je vrlo složen i odgovoran posao jer o njemu ovisi kako će se i s kakvim uspjehom odvijati proizvodni odnosno poslovni proces. U hrvatskim se poduzećima vrlo često događa da se projektiranje radnih mjesta uopće ne izvodi ili se izvodi dosta površno i ne provjerava se nakon definitivnog formiranja. Zbog toga dolazi do mnogih organizacijskih slabosti i propusta koji se teško mogu ukloniti ili se ispravljaju uz prilično visoke troškove. Prilikom projektiranja radnog mjesta potrebno je držati se određenih načela kako bi se postigla što svrsishodnija i pravilnija organizacija te optimalni rezultati rada na pojedinom radnom mjestu. Prije svega, potrebno je što detaljnije i točnije utvrditi pojedinačni zadatak koji na odgovarajućem radnom mjestu treba izvršiti, a potom je od iznimne važnosti sljedeće :

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

Nakon navedenog, pristupa se utvrđivanju stručnog profila radnika koji će raditi na odgovarajućim radnim mjestima. Utvrđivanje stručnog profila radnika nije volonterski posao, već posao koji se temelji na procjeni radnih mjesta. Projektiranje radnih mjesta jedno je od najslabijih područja u organizaciji poduzeća na području Republike Hrvatske (Novak, M., Sikavica, P., 358.)

2.5. Povezivanje radnog mjesta

Već je napomenuto dobra organizacija ima detaljnu i karakterističnu organizacijsku strukturu, a time i određen princip spajanja i grupiranja poslova. Bitno je i raščlaniti, odnosno povezati radna mjesta. Neophodna je unutarnja podjela rada kako bi se dobila primjerena organizacija za postizanje ciljeva. Normalno odvijanje jednog dijela ili kompletnog reprodukcijuskog procesa zahtijeva punu i stalnu koordinaciju radnih mjesta, posebice onih koja su procesno povezana. Ukoliko povezanosti nema, moglo bi doći do nepotrebnih zastoja, uskih grla ili čak predimenzioniranja pojedinih radnih mjesta s gledišta izvršavanja funkcije kao cjeline.

Cilj organizacijske funkcije je uspostavljanje učinkovite kompozicije radnih mjesta. U literaturi se često može naići na gledišta kako se radna mjesta povezuju radi lakšeg upravljanja. Posebno je istaknuto da se povezuju u uže ili šire skupine radnih mjesta koje na različitim stupnjevima grupiranja sačinjavaju jednu ljestvicu hijerarhije službi. Uže ili šire skupine radnih mjesta nazivaju se službama. Postoji i slično gledište koje ima stavu kako je za broj i opseg radnih skupina osobito važno pitanje sposobnih menadžera i da će u poduzećima u kojima postoji jak management biti manje radnih skupina koje će obuhvatiti veći broj radnih mjesta i obratno. Proizvodni (poslovni) proces u suštini nameće potrebu i način povezivanja radnih mjesta, ali i stupanj njihove međusobne poslovne povezanosti. Proizvodni proces nije ništa drugo nego kretanje (obrada i obračun) materijala i drugih uložaka u proizvodnji i ostalim fazama reprodukcijuskog ciklusa; od ulaza sirovine do prodaje gotovih proizvoda kroz odgovarajući broj povezanih radnih mjesta. Sva su radna mjesta u poduzeću povezana, samo je intenzitet veza drugačiji. Najjača povezanost postoji između susjednih radnih mjesta (susjednih u vremenskom ili prostorno-proizvodnom smislu) jer drugo radno mjesto preuzima odnosno nastavlja rad prvog, treće radno mjesto drugog itd. Tako nastaje lančana povezanost određenog broja radnih mjesta (skupina), ali i međusobna povezanost između kompletnih skupina radnih mjesta i takozvanih perifernih odnosno graničnih radnih mjesta. Zastoj na jednom radnom mjestu zbog toga može imati različit utjecaj na rad i aktivnost drugih radnih mjesta (veći na radno mjesto iste djelatnosti, a manji na radno mjesto drugih djelatnosti).

Povezivanje radnih mjesta u skupine odnosno njihovo grupiranje direktno je povezano uz proizvodni ili poslovni proces, dok su sva ostala grupiranja stvar konvencije i tradicije, posebno grupiranja s gledišta upravljanja. Proizvodno-poslovni proces osnova je za grupiranje tj. povezivanje radnih mjesta. Ovaj proces diktira potrebu i čvrstinu te

stupnjevitost povezivanja radnih mjesta na kojima se ostvaruju pojedinačni zadaci. Ovisnost o povezivanju radnih mjesta o proizvodno-poslovnim procesima ne smije se doslovno shvatiti. Grupiranje i povezivanje radnih mjesta nije doslovno i apsolutno podređeno proizvodno-poslovnim procesima. Moguća su određena odstupanja i ona se posebno odnose na izvanproizvodna radna mjesta. Činjenica je da između svih radnih mjesta grupiranih u istoj organizacijskoj jedinici na najnižoj razini ne postoji isti intenzitet povezanosti; neka su radna mjesta čvršće međusobno povezana, a neka slabije. To posebno vrijedi za takozvana granična radna mjesta koja preuzimaju poslove od jedne organizacijske jedinice, pa ih nakon toga predaju drugoj organizacijskoj jedinici. Kad se govori o grupiranju radnih mjesta, onda treba znati da se neposredno grupiranje radnih mjesta obavlja samo u organizacijskim jedinicama na najnižoj razini, tako da su u njima obuhvaćeni svi izvršni radnici i njima nadređeni manageri u poduzeću. Ako se radi o malom poduzeću, onda su to svi radnici uključujući i managera poduzeća, jer ono obično nije podijeljeno na organizacijske jedinice. Opisani način uključivanja organizacijskih jedinica niže razine u organizacijske jedinice više razine predstavlja standardni način koji se koristi pri organiziranju novoga poduzeća. U praksi postojećih poduzeća formirane organizacijske jedinice na različitim razinama mogu se i često reorganizirati u suglasnosti s promjenama do kojih je došlo s ciljevima poslovanja, tehnologijom i prostornom rasporedu, ali najviše u promjenama managementa. Novi kadrovi u pravilu nisu nikad zadovoljni s bilo kojim zatečenim organizacijskim rješenjima. Različiti način grupiranja radnih mjesta u organizacijske jedinice i njihovo stupnjevano povezivanje u organizacijske jedinice sve više razine je u velikoj mjeri uvjetovano proizvodno-poslovnim procesom. Ipak, to nikako ne umanjuje utjecaj koji rukovođenje ima na te procese. Naime, u organizacijskoj je teoriji dugo vremena prevladavalo stajalište o značenju i vrijednosti hijerarhijskog upravljanja za efikasno funkcioniranje organizacije. Od tuda su i došle mnoge teorije i stavovi o rasponu kontrole i upravljanja prema kojima je idealno da svaki rukovoditelj na najnižoj stepenici piramide ima pod neposrednom nadležnošću 10 do 15 radnih mjesta. Prema vrhu piramide broj organizacijskih jedinica kojima rukovodi jedan rukovodilac treba se sve više smanjivati. Grupiranje radnih mjesta na osnovi rukovođenja odnosno podjele poduzeća na odjele ovisi o veličini poduzeća, formi organizacije i sposobnosti managementa. Dosadašnja iskustva pokazuju da su se u prosječno velikom poduzeću radna mjesta grupirala po odjelima i to obično 5 razina pod nazivima:

- uprava,
- glavni odjeli,

- odjeli,
- složene grupe i
- osnovne grupe.

Navedena podjela na nizove odjela vezana je prvenstveno uz proporcije poduzeća. Manja poduzeća imaju manji broj razina, a kod velikih poduzeća broj razina mora se još i povećavati. Najviše hrvatskih poduzeća je organizirano na klasičan način, pa prevladava grupiranje i povezivanje radnih mjesta kojem je osnova hijerarhija rukovođenja i to u području proizvodnje najčešće u sljedećim skupinama radnih mjesta: brigade, radionička odjeljenja, radionice i pogoni itd., a u području izvan neposredne proizvodnje u odsjeke, odjele, službe i sektore. Sve te skupine radnih mjesta su u biti ostaci prethodne organizacije koji će se u određenom vremenskom intervalu morati prevladati. To će se ostvariti jačanjem poduzeća te njihovom sve većom društveno-ekonomskom i tehničko-organizacijskom afirmacijom (Novak, M., Sikavica, P., 1999., 367.-370.).

2.6. Oblikovanje radnog mjesta

Na temelju analize radnog mjesta kao i definiranja njegovih elemenata oblikuje se radno mjesto. To je početna karika integracije pojedinačnih zadataka u organizaciji i oblikovanja organizacijske strukture svake organizacije. S oblikovanjem ili projektiranjem radnih mjesta započinje proces grupiranja zadataka u organizaciji. Radna mjesta najniža su razina grupiranja, zadataka koja se dalje povezuju u skupine radnih mjesta, organizacijske jedinice nižeg i višeg reda, pa sve do globalne organizacije kao cjeline. O kvaliteti oblikovanja radnih mjesta ovisi i uspjeh cijele organizacije. U literaturi o organizaciji veći broj autora istraživao je analizu i oblikovanje radnih mjesta te su pokušali definirati što se to podrazumijeva pod oblikovanjem radnih mjesta. Iz većeg broja definicija moglo se zaključiti da je radno mjesto organizacijski konstrukt koji nastaje u procesu u kojem se zaposlenima dodjeljuju neki pojedinačni zadaci koje će oni morati obaviti. Kako bi ih oni mogli obaviti potrebno im je dodijeliti određenu razinu ovlasti, primjerenu tom radnom mjestu. Osim toga, od njih treba zahtijevati i odgovornost koja je u skladu s razinom ovlasti. Dobro oblikovano radno mjesto mora donijeti učinke za organizaciju i zadovoljstvo zaposlenih. Radno mjesto je prva karika i elementarna čestica u izgradnji organizacijske strukture svake organizacije. Nije izoliran otok, već je u najužoj vezi s ostalim dijelovima organizacije i s organizacijom kao cjelinom. Ono je zapravo, građevni materijal za izgradnju cijele organizacije tj. njezine organizacijske strukture. Upravo T. G. Cummings i C. G. Worley govore kako oblikovanje

radnih mjesta utječe na oblikovanje organizacije, oblikovanje grupa i osobnih karakteristika pojedinaca. Svako je radno mjesto jedinstveno i neponovljivo te se razlikuje od svih drugih. Ono ima svoja specifična obilježja kao što su:

1. obuhvat radnog mjesta,
2. dubinu radnog mjesta i
3. odnose na radnome mjestu.

Pod obuhvatom radnog mjesta misli se na opseg odnosno obuhvat zadataka koje pojedinac obavlja na njemu. Zadataka može biti manje ili više pa je i obuhvat tog radnog mjesta manji ili veći. Pod dubinom radnog mjesta podrazumijeva se složenost poslova i zadataka koji se obavljaju na radnome mjestu. Dubina radnog mjesta je prema autorima J. L. Gibson, J. M. Ivanchevica, J. H. Donellyja ml. i R. Konopaskea stupanj utjecaja ili diskrecije koju pojedinac ima pri izboru obavljanja posla na radnome mjestu. To je sloboda koju ima pojedinac pri odlučivanju o aktivnostima i rezultatima radnog mjesta. U pravilu, ako se na radnom mjestu obavlja veći broj zadataka, tj. ako je obuhvat radnog mjesta veći, ono ima i veću dubinu u vezi s autonomijom odlučivanja. Dakle, uzlaznom putanjom hijerarhije organizacije od najnižih radnih mjesta do najviše razine u njoj, radna mjesta imaju sve veći obuhvat i sve veću dubinu. Najveći obuhvat i dubinu ima radno mjesto predsjednika uprave jer ono ima najveći utjecaj i slobodom izbora kako će se raditi. Dubina radnog mjesta može se povećati obogaćivanjem radnog mjesta poslovima i zadacima koji su se do tada obavljali u sklopu radnih mjesta viših razina menadžmenta. Rotacijom zaposlenih s jednog mjesta na drugo radnik obavlja poslove i zadatke drugog radnog mjesta pa se time povećava broj zadataka koje on obavlja, odnosno povećava se obujam radnog mjesta. Proširenjem posla radnik se ne treba seliti odnosno rotirati s jednog radnog mjesta na drugo, već se njegovo radno mjesto proširuje novim poslovima i zadacima. Obogaćivanjem radnog mjesta ne dodaju se samo nove aktivnosti nego mu se povećavaju ovlasti i odgovornosti, a to je u izravnoj vezi s povećanjem dubine radnog mjesta. Pod odnosima na radnome mjestu misli se na međuljudske odnose koji se uspostavljaju na radnom mjestu. O kvaliteti tih odnosa ovisi kohezija grupe. Što su odnosi bolji, kohezija grupe je veća i obrnuto. Dakle, pod međuljudskim odnosima misli se na povezanost ljudi na radnim mjestima. Ona može biti bolja ili lošija. Odnosi na radnome mjestu određeni su odlukama menadžmenta o departmentalizaciji i rasponu kontrole. Pri oblikovanju radnih mjesta, svako radno mjesto mora imati naziv i eventualno šifru radnog mjesta. To je posebno izraženo u velikim

organizacijama u kojima se projektira na stotine, pa i tisuće radnih mjesta. U velikoj bi organizaciji funkcioniranje bez šifre radnih mjesta bilo otežano. Osim toga, svako radno mjesto mora imati definirane uvjete za obavljanje poslova na njemu. Pod time se misli na vrstu i stupanj stručne spreme te na potrebno radno iskustvo za obavljanje poslova na radnom mjestu. Također, za svako radno mjesto treba navesti broj izvršitelja koji je potreban za obavljanje poslova na njemu. Svi ti podaci dobivaju se analizom radnih mjesta na kojoj se temelji oblikovanje radnih mjesta (Sikavica, P., 2011., 594.)

2.7. Sistematizacija radnih mjesta

Rastom veličine poduzeća raste potreba i za sistematizacijom radnih mjesta i poslova. Naime, povećanjem složenosti dolazi do detaljnije podjele rada pa se broj organizacijskih jedinica i broj samih poslova povećavaju. Zbog toga je potrebno razlučiti i jasno definirati ovlasti i odgovornosti pojedinih zaposlenika i organizacijskih jedinica. Dok se u manjim organizacijama posao može obavljati i neformalnim putem, veliki sustavi zahtijevaju uvođenje jasnih pravila i postojanje opisa poslova često objedinjenih pod nazivom sistematizacija radnih mjesta ili sistematizacija poslova. Potreba za redefiniranjem zadataka i odgovornosti svakog pojedinca unutar organizacije je potreba za provođenjem nove sistematizacije. Ona je izazvana porastom broja zaposlenih, a javlja se i neposredno nakon ili paralelno s provedenim rekonstruiranjem i prelaskom na novu organizacijsku strukturu. Zbog nastalih promjena potrebno je pristupiti sistematizaciji posla kako bi se opisi poslova uskladili s novim strukturiranim promjenama. Sistematizacija poslova obuhvaća identificiranje svih radnih mjesta u poduzeću, dakle grupiranih formalnih zadataka te utvrđivanje potrebnog broja izvršitelja po pojedinom radnom mjestu. S obzirom na to da ona predstavlja formalno propisivanje zadataka i obveza sadržanih unutar pozicija širom organizacije, umjesto pojma posao često se koristi pojam radnog mjesta. Nakon definiranja broja i naziva radnih mjesta potrebno je izraditi i pripadajući opis posla koji će izvršiteljima obznaniti ili dati do znanja što se od njih očekuje. Formalnim aspektima je nužno pridodati i one neformalne tj. same uloge čime se u prvi plan stavlja šire shvaćanje posla. Jedino će cjeloviti opisi poslova poslodavcu poslužiti kao temelj za utvrđivanje relativne težine i složenosti posla. 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), a to znači da se utvrđuju i projektiraju sljedeći entiteti ili jedinice:

- osnovne jedinice (divizije, sektori, djelatnosti, poslovne jedinice i sl.),
- posebne jedinice (službe stručne službe, samostalne službe, tajništvo i sl.),
- izvedene posebne jedinice (odjeli, odsjeci, pododsjeci i sl.),
- pojedinačne jedinice (radna mjesta i poslovi).

Riječ je o povezanim i neisključivim aktivnostima jer se organizacijska jedinica sastoji od prepoznatljivih radnih mjesta ili pozicija, odgovornih određenom menadžeru organizacijske jedinice. Sistematizacija posla vrlo je složena i odgovorna aktivnost o kojoj u krajnjoj liniji ovisi kako će se i s kakvim uspjehom odvijati proizvodni odnosno poslovni proces. U današnjem poslovnom svijetu sve veći broj zaposlenika ne zna što se od njih očekuje, koje poslove trebaju obavljati, nerijetko dolazi do raskoraka u odgovornosti gdje nitko ne odgovara za određene aktivnosti, nema više ni konzistentnosti ni dosljednosti prilikom obavljanja određenih poslova, a često je narušena i radna atmosfera. Takve bi se situacije i njihove negativne posljedice trebale izbjegavati, pa je vrlo važno posvetiti odgovarajuću pozornost i organizacijskim pitanjima sistematizacije koja prate sam proces dizajniranja i organizacijska rješenja razvijena na višim organizacijskim razinama. Međutim ako sistematizacija nije kvalitetno provedena, a uloge, strukture i linije ovlasti nisu jasno definirane u organizaciji se pojavljuje velika konfuzija koja vrlo često rezultira sukobima i slabijim poslovnim rezultatima. Kao važan predmet sistematizacije treba istaknuti određivanje organizacijskog nazivlja. U svakodnevnoj praksi nerijetko se koristi različito organizacijsko nazivlje odnosno različite nomenklature. Ovisno o potrebama i preferencijama, ali i o prirodi djelatnosti menadžeri se odlučuju za korištenje specifičnog nazivlja i jedinstvenih klasifikacija različitih kategorija organizacijskih jedinica. U različitim organizacijama isti nazivi mogu imati različitu važnost i značenje što se jasno definira Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji - ključnim dokumentom kojim se uređuje mikroorganizacijska praksa poduzeća (Sikavica, P., Hernaus, T., 2011., 599.-600.).

Iako se radno mjesto može definirati kao najniža organizacijska jedinica, ona se mora opskrbljivati različitim inputima, čiji će output biti input nekoj drugoj organizacijskoj jedinici. Sama uspješnost rada zavisi 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 se uspješno odgovorilo svim izazovima sa kojima se organizacije susreću, bilo bi poželjno da zaposlenici posjeduju određena znanja i vještine, ali i da zaposlenik bude motiviran i željan učenja. Zato i postoje određene metode, kojima se procjenjuju i ocjenjuju novi, potencijalni kandidati, budući da takav zadatak nije nimalo lagan.

3. PLANIRANJE KADROVA

Planiranjem kadrova se zapravo nastoji predvidjeti ponuda i potražnja te na taj način predvidjeti potrebnu radnu snagu na određenom tržištu. Na temelju toga, organizacija javnog ili privatnog sektora može odrediti je li u njihovoj organizaciji višak ili manjak zaposlenika za nadolazeće izazove. U nastavku će se nalaziti informacije o pojmu, razlozima i važnosti kadroviranja.

3.1. Razlozi planiranja kadrova

Planiranje ljudskih potencijala postaje sve važnija i sve prisutnija aktivnost kojom menadžment uspješno savladava izazove okoline i pomoću kojih jača konkurentske prednosti poduzeća. Temeljni razlozi zbog kojih se stavlja naglasak na ovu aktivnost su (Bahtijarević Šiber, F., 1999., 186.):

- ljudski potencijali postaju ključan resurs,
- tržište radne snage je oskudno,
- visoki su troškovi neefikasne upotrebe ljudskih resursa,
- demografske i tehnološke promjene,
- povećana upotreba tehnologije (i tehnološki napredak općenito),
- naglasak na proizvodnost, kvalitetu i uslugu.

Planiranje ljudskih potencijala sve više postaje sredstvo kojim poduzeća nastoje steći konkurentsku prednost. Povezanost poslovne strategije i ljudskih potencijala zahtijeva od menadžera gledanje unaprijed prema budućnosti, anticipiranje budućih potreba, ne samo za broj kadrova nego i za buduću kvalitetu i strukturu kadrova koji će biti nositelji razvoja poduzeća u budućnosti. Planiranje ljudskih potencijala omogućuje jaču povezanost budućeg poslovanja s njegovim zahtjevima potrebnih ljudi. Na taj se način sprječavaju eventualni problemi koji mogu ugroziti konkurentski položaj organizacije. U dinamičnoj i neizvjesnoj

okolini planiranje ljudskih potencijala može činiti ogromnu razliku između poduzeća koja opstaju i onih koji to ne uspijevaju. Planiranje je način upravljanja neizvjesnošću. Iz toga proizlazi i spoznaja da što je neizvjesnost okoline veća, to je potreba planiranja veća, a samo planiranje sofisticiranije i teže (Bahtijarević Šiber, F., 1999., 187.).

3.2. Pojam i značenje kadrova

Kadroviranje se vrši ako se uvidi moguća potreba za zapošljavanjem novih zaposlenika ili smanjenjem postojećeg broja zaposlenika. Ljudski resursi, kadrovi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća ("ljudski kapital") koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše doprinose uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Oni se značajno razlikuju od materijalnih resursa - ljudski su resursi jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati. To što primjerice dva poduzeća imaju isti broj zaposlenih, istu kvalifikacijsku i profesionalnu strukturu, istu spolnu i dobnu strukturu nikako ne znači da imaju identične ljudske resurse. Ono što ih razlikuje jest činjenica da ukupne organizacijske, intelektualne, stručne i druge sposobnosti nisu jednostavan zbroj individualnih sposobnosti, nego nova kvaliteta koja ovisno o drugim faktorima (ukupnoj praksi i programima upravljanja ljudskim potencijalima, stilu menadžmenta, organizacijskoj kulturi, strukturi, općim socijalnim odnosima i dr.) može biti veća ili manja. Ljudski kapital označava sposobnost i vještinu zaposlenika. Takav kapital potrebno je konstantno nadograđivati kako bi njihovi zaposlenici mogli stalno doprinositi rastu neke tvrtke (Buble, M., 2006., 355).

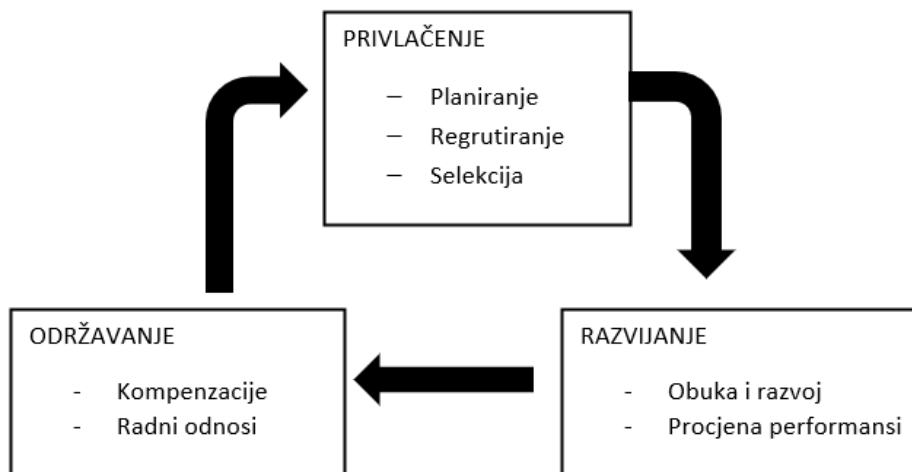
3.3. Kadroviranje

Kadroviranje (eng. *Human Resource Management* - HRM) predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose.

Tri su primarna cilja kadroviranja:

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
2. razvijanje radne snage prema njenom potencijalu,
3. dugoročno održavanje radne snage.

Slika 1: Glavne aktivnosti HRM-a



Izvor: Marin Buble, Menadžment, Slobodna Dalmacija, Split, 2006., str. 358.

Kako bi se navedene aktivnosti ostvarivale efektivno i efikasno, menadžment angažira posebne stručnjake - specijaliste koji su usmjereni na jedno i generaliste koji su usmjereni na više područja HRM-a. U suvremenoj teoriji i praksi menadžmenta smatra se da je svaki menadžer ujedno i menadžer ljudskih resursa (rukovoditelj kadrova). To se najbolje vidi iz činjenice da su svi menadžeri odgovorni za satisfakciju zaposlenih, a menadžeri prve razine posebno su odgovorni za radne odnose, procjenu performansi, kompenzacije i dr. Tretman ljudskih resursa s jedne i kadroviranja/ HRM-a s druge strane, rezultat je dinamičkih promjena koje su sve više zahtijevale da se problemu ljudi posveti adekvatna pozornost. Na toj se osnovi došlo do spoznaje:

1. da su ljudski resursi najvažniji resurs poduzeća; efikasno upravljanje ljudskim resursima je ključ uspjeha poduzeća,
2. uspjeh je najlakše postići ako između upravljanja ljudskim resursima i upravljanja drugim resursima poduzeća postoji uska koordinacija usmjerena prema ostvarenju ciljeva poduzeća.

Rezultanta ovih spoznaja bio je menadžment ljudskih resursa, koji je u fokus svoga interesa postavio tzv. meke varijable organizacije (ljudi, znanja i sposobnosti, stil vođenja, zajedničke vrijednosti). Na toj je osnovi oblikovan kompleksan sadržaj menadžmenta ljudskih resursa koji je obuhvatio sljedeće pod funkcije (grupe aktivnosti):

1. regrutiranje,
2. selekcija,
3. obuka i razvoj,
4. procjena performansi,
5. upravljanje kompenzacijama,
6. radni odnos.

Ovako oblikovan sadržaj menadžmenta ljudskih resursa trebao bi rezultirati adekvatnim učincima kao što su:

1. strateška integritanost u cjelokupno upravljanje poduzećem,
2. osobno zalaganje zaposlenih kako bi se integrirali u poduzeće,
3. fleksibilnost zaposlenih u pogledu promjena u organizaciji,
4. adaptibilnost organizacije kako bi bila podložna inovacijama,
5. kvaliteta zaposlenih kao garancija kvalitete proizvoda i usluge.

Poduzeće bi tako oblikovanog koncepta kadrovanja, odnosno HRM-a trebalo očekivati odgovarajuće rezultate, koji bi se u krajnjoj liniji odrazili na njegovu poslovnu uspješnost (Buble, M., 2006., 357. – 359.).

3.4. Mjesto kadrovanja u organizaciji poduzeća

S obzirom na svoje značenje koje ima danas, kadrovanje zauzima značajno mjesto u organizaciji poduzeća. To se manifestira u angažmanu menadžera kod realizacije funkcija kadrovanja, te u položaju posebne organizacijske jedinice (službe) koja se profesionalno bavi kadrovskim poslovima. Suvremena kadrovska služba, odnosno služba ljudskih resursa, bitno se razlikuje od nekadašnje personalne službe; prema načinu i prema sadržaju rada. Neke od tih razlika mogu se vidjeti u sljedećem (Buble, M., 2006., 359.):

1. Praksa planiranja zapošljavanja pomaknula se od svog prijašnjeg relativno uskog i tehničkog fokusa i interesa za predviđanje rada na interes za uspostavljanje veze između planiranja ljudskih resursa, šire organizacijske strategije i poslovnog planiranja.
2. Tradicionalni interes i posao personalne službe s pregovaranja i administriranja kolektivnih ugovora proširuje se na “upravljanje zaposlenicima” u kojem postaju

važni drugi mehanizmi uključivanja i participacije zaposlenika u odlukama vezanim za rad.

3. Prijašnji interes personalne administracije za radno zadovoljstvo i moral pojedinačnih zaposlenika zamjenjuje interes za šire uvjete koje označava prvotno pojam “organizacijske klime”, a zatim “organizacijske kulture”.
4. Ideju o selekciji, obuci, procjeni performansi i kompenzacijama vezanu isključivo za pojedinca (s detaljnim opisom individualnih poslova) zamjenjuje uvjerenje da je uspješan timski rad vrlo važan za postizanje uspješnosti.
5. Temeljni interes personalne službe za smanjenje troškova minimiziranjem stope fluktuacije i apsentizma zamjenjuje stajalište da upravljanje ljudskim resursima može dati značajan doprinos ukupnoj organizacijskoj uspješnosti.
6. Relativno uska usredotočenost obuke na razvijanje vještina i uvježbavanje iz nekog pojedinačnog specifičnog posla širi se u interes na razvijanje cjelokupnih, dugoročnih potencijala zaposlenika.

Sve navedene informacije su uvjetovale da se i kadrovska služba locira visoko u organizacijskoj strukturi poduzeća, tako da je u velikim poduzećima neposredno podređena jednom od potpredsjednika. Sadržajno ta služba obuhvaća sljedeće grupe poslova (Buble, M., 2006., 360.):

1. planiranje,
2. regrutiranje i zapošljavanje,
3. obuka i razvoj,
4. kompenzacije,
5. zdravlje i sigurnost,
6. pomoć zaposlenicima,
7. radni odnosi,
8. evidencija zaposlenika.

Kako bi se navedeni i drugi poslovi obavili kvalitetno u kadrovskim službama, odnosno u službama ljudskih resursa, zaposleno je oko 1 do 2% zaposlenika od ukupnog broja zaposlenih u poduzeću (Buble, M., 2006., 360.).

3.5. Važnost selekcija kadrova u smislu planiranja kadrova

Pod selekcijom kadrova podrazumijeva se postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova. Ovaj izbor se vrši tako da se polazi od zahtjeva posla pa se traži onaj kandidat kojim tim zahtjevima najbolje konvergira. Selekciju kadrova je moguće provoditi na dva načina:

1. Ispitivanje osobina, sposobnosti i znanja kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva za odrađivanje traženog posla. Izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum, dok se ostali kandidati isključuju iz daljnjeg postupka izbora.
2. Ispitivanje osobina, sposobnosti i znanja kandidata koje zahtijeva dotični posao. Nakon toga se izrađuje rang lista kandidata prema dobivenim rezultatima u psihološkom ispitivanju. Izabiru se oni kandidati koji imaju najviše rangove na rang listi.

U realnom je životu moguće kombinirati oba načina izbora. Rang liste izrađene prema drugom načinu uzimaju samo oni kandidati koji ispunjavaju određeni minimum zahtjeva (Buble, M., 2003., 114.-115.).

Postupak selekcije kadrova je od presudne važnosti za neku organizaciju. U cilju je dovesti pravog čovjeka na pravo mjesto, koji će svojim sposobnostima, znanjem i vještinama pomoći organizaciji. Načini na koje neka organizacija može pristupati selekciji kandidata su testovi znanja, testovi sposobnosti, testovi interesa i ličnosti te intervju.

4. ANALIZA RADNIH MJESTA I PROCES PLANIRANJA KADROVA U OPĆINI VIŠKOVO

U proteklim je poglavljima teorijski prikazana analiza radnih mjesta i objašnjeno je planiranje kadrova. Za još bolje razumijevanje prethodno priložene teorijske podloge uzet je primjer iz prakse. U nastavku će se moći vidjeti kako funkcioniraju analiza radnih mjesta i planiranje kadrova na primjeru javnopravnog tijela Općine Viškovo. Općina je smještena u Primorsko-goranskoj županiji, sastoji se od 7 naselja koja se protežu na 19 km². Prema posljednjem popisu stanovništva na tom području boravi približno 14.500 stanovnika. Iako se radi o općini, na ovome području posluje veliki broj poduzetnika (čak 3% od ukupnog broja u Primorsko-goranskoj županiji). Broj stanovnika na ovome području neprestano raste, pa je u svim segmentima potrebno temeljito i dobro planiranje.

Općina Viškovo je osnovana 1993. godine, a prilikom osnivanja područje je brojilo 6.918 stanovnika, da bi 2011. godine taj broj porastao na 14.445. stanovnika. Razvoj gospodarstva na području općine, posebice sektora malog i srednjeg poduzetništva i obrtništva kontinuirano potiče razne mjere kojima se nastoji potaknuti razvoj novih gospodarskih subjekata, povećati konkurentnost postojećih ali i potaknuti ulaganja u ljudske resurse. Neke od mjera Općina Viškovo provodi samostalno, dok se ostale mjere provode u suradnji sa Primorsko-goranskom županijom (<https://opcina-viskovo.hr/>; 12.04.2021.).

4.2. Organizacijska struktura

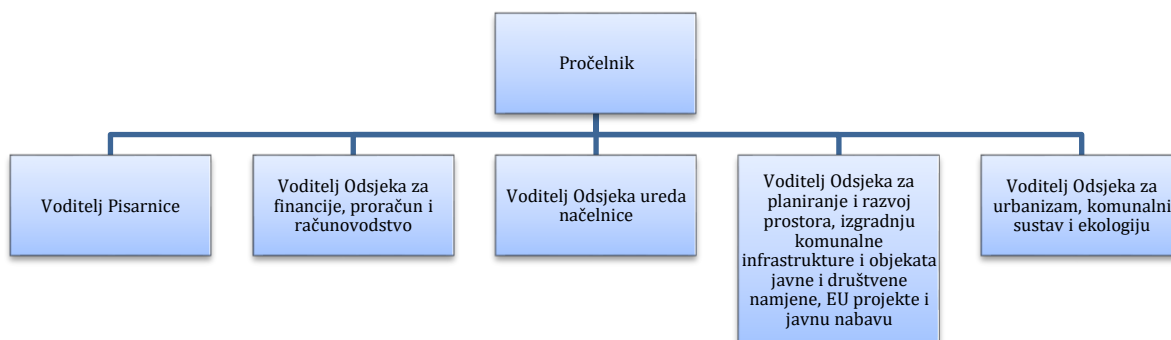
U Općini Viškovo ustrojen je Jedinostveni upravni odjel kojim koordinira pročelnik i koji je podijeljen na četiri odsjeka:

1. Odsjek ureda načelnice,
2. Odsjek za financije, proračun i računovodstvo,
3. Odsjek za planiranje i razvoj prostora, izgradnju komunalne infrastrukture i objekata javne i društvene namjene, EU projekte i javnu nabavu te
4. Odsjek za urbanizam, komunalni sustav i ekologiju na čelu sa njihovim voditeljima.

Osim toga kao posebna jedinica ustrojena je i Pisarnica koja također ima svojeg voditelja.

Shematski je dan prikaz organizacijske strukture Općine Viškovo.

Slika 2: Organizacijska struktura Općine Viškovo



Izvor: obrada autorice

Službenici u Jedinostvenom upravnom odjelu dužni su svoje poslove obavljati sukladno zakonu i drugim propisima, općim aktima Općine Viškovo, pravilima struke te nalogima pročelnika. Osim toga, dužni su međusobno surađivati u radu te čuvati službenu i drugu poslovnu tajnu. Tijela Općine su sukladno Statutu Općinski načelnik i Općinsko vijeće koje broji 17 članova od kojih su izabrani jedan predsjednik i dva potpredsjednika. Općinsko vijeće je predstavničko tijelo građana i tijelo lokalne samouprave koje donosi odluke i akte u okviru prava i dužnosti Općine, a u radu mu pomažu radna tijela odnosno odbori (kojih je u Općini Viškovo osnovano deset). Općinski načelnik zastupa općinu i nositelj je izvršne vlasti općine. Načelnik Općine Viškovo je u pravilu jedna osoba koja ima dva zamjenika. Mandat načelnika traje četiri godine. Javnost rada upravnih tijela Općine Viškovo osigurava se izvještajima i napisima u Glasniku Općine Viškovo, u tisku i drugim oblicima javnog priopćavanja. Djelokrug poslova jedinica lokalne samouprave odnosi se na:

1. prostorno i urbanističko poslovanje,
2. primarnu zdravstvenu zaštitu,
3. odgoj i osnovno obrazovanje,
4. promet na svom području,
5. komunalno gospodarstvo,
6. uređenje naselja i stanovanje,

7. brigu o djeci i socijalnu skrb,
8. kulturu, tjelesnu kulturu i šport.

Unutarnji ustroj i način funkcioniranja općine Viškovo uređen je Pravilnikom o unutarnjem radu upravnog tijela (donosi ga pročelnik/pročelnica), a njime se uređuju sljedeće stavke:

- nazivi i opisi radnog mjesta,
- broj izvršitelja,
- unutarnje ustrojstvo Jedininstvenog upravnog odjela,
- načini upravljanja,
- stručni i drugi uvjeti za raspored radnih mjesta.

(Pravilnik o unutarnjem redu Općine Viškovo, https://opcina-viskovo.hr/sites/default/files/files/sn_br3-2-56.pdf, 03.06.2021.)

4.4. Opis i popis odabranih radnih mjesta u Općini Viškovo

Opis radnih mjesta u općini Viškovo sastoji se od sljedećih elemenata:

- osnovni podaci o radnom mjestu
- opis poslova radnog mjesta
- potrebna sredstva za rad
- opis razine mjerila za klasifikaciju radnih mjesta

Svaki od tih elemenata omogućuje ispravno obavljanje posla i zadataka za cijelo područje Općine. Naziv radnog mjesta, opis poslova i zadataka koje zaposlenici moraju izvršavati, kao i potrebna stručna znanja, samostalnost u radu, stupanj odgovornosti, uređeni su sistematizacijom radnih mjesta. Slike 3., 4., 5. i 6. daju primjere elemenata nekoliko odabranih poslova.

Slika 3: Sistematizacija radnog mjesta "Pročelnik Jedinственог управног одјела"

1. PROČELNIK JEDINSTVENOG UPRAVNOG ODJELA				broj izvršitelja: 1
Osnovni podaci o radnom mjestu				
KATEGORIJA	POTKATEGORIJA	RAZINA	KLASIFIKACIJSKI RANG	
I.	GLAVNI RUKOVODITELJ	-	1.	
Opis poslova radnog mjesta				
OPIS POSLOVA I ZADATAKA			Približan postotak vremena potreban za obavljanje pojedinog posla	
rukovodi radom Odjela, osigurava zakonit rad i brine za izvršavanje radnih zadataka i obveza odjela, osigurava i nadzire izvršavanje odluka, zaključaka i drugih akata općinskih tijela, vodi upravni postupak zbog povrede službene dužnosti			50	
vodi i koordinira projektne timove, raspoređuje zadatke i prati izvršenje			20	
prati stanje iz djelokruga Upravnog odjela i predlaže odgovarajuće mjere			10	
pomaže službenicima Upravnog odjela u radu na najsloženijim predmetima			5	
po potrebi sudjeluje u radu općinskih radnih tijela u okviru svoje nadležnosti			5	
daje mišljenja, tumačenja i odgovore po predmetima u okviru svoje nadležnosti			5	
obavlja i druge poslove po nalogu nadređenih			5	
Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnih mjesta				
STRUČNO ZNANJE	magistar struke ili stručni specijalist pravnog ili ekonomskog smjera, najmanje 5 godina radnog iskustva na odgovarajućim poslovima, organizacijske sposobnosti i komunikacijske vještine potrebne za uspješno upravljanje upravnim odjelom, samostalan rad na računalu, položen državni stručni ispit, probni rad 3 mjeseca			
STUPANJ SLOŽENOSTI POSLA	stupanj složenosti posla najviše razine koji uključuje planiranje, vođenje i koordiniranje povjerenih poslova, doprinos razvoju novih koncepata, te rješavanje strateških zadataka;			
STUPANJ SAMOSTALNOSTI	stupanj samostalnosti koji uključuje samostalnost u radu i odlučivanju o najsloženijim stručnim pitanjima, ograničenu samo općim smjernicama vezanima uz utvrđenu politiku upravnoga odjela;			
STALNA STRUČNA KOMUNIKACIJA	stalna stručna komunikacija unutar i izvan upravnoga odjela od utjecaja na provedbu plana i programa upravnoga odjela			
STUPANJ ODGOVORNOSTI	stupanj odgovornosti koji uključuje najvišu materijalnu, financijsku i odgovornost za zakonitost rada i postupanja, uključujući široku nadzornu i upravljačku odgovornost, uz najviši stupanj utjecaja na donošenje odluka koje imaju znatan učinak na određivanje politike i njenu provedbu			

Izvor: <https://opcina-viskovo.hr/sites/default/files/datoteke/31/3164bc5d-29e5-43cc-b663-43deb1d68627.pdf>; 27.06.2021.

Slika 4: Sistematizacija radnog mjesta "Referent za zdravstvo, socijalnu skrb, školstvo i predškoolstvo"

9. REFERENT ZA ZDRAVSTVO, SOCIJALNU SKRBU, ŠKOLSTVO I PREDŠKOLSTVO				broj izvršitelja
Osnovni podaci o radnom mjestu				
KATEGORIJA	POTKATEGORIJA	RAZINA	KLASIFIKACIJSKI RANG	
III.	REFERENT	-	11.	
Opis poslova radnog mjesta				
OPIS POSLOVA I ZADATAKA			Približan postotak vremena potreban za obavljanje pojedinog posla	
pribavlja i provodi kontrolu dokumentacije iz različitih evidencija potrebnu za provođenje upravnog postupka iz područja socijalne skrbi, školstva i predškoolstva			90	
obavlja poslove pripreme provođenja postupka dodjele stipendija			5	
daje odgovore po predmetima u okviru svoje nadležnosti, prima stranke i rješava po zahtjevima istih u okviru svoje nadležnosti			3	
izvršava naloge pročelnika i voditelja odsjeka koji se odnose na službu			2	
Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnih mjesta				
STRUČNO ZNANJE	srednja stručna sprema, upravne, ekonomske ili opće (završena gimnazija) struke, najmanje jedna godina radnog iskustva odgovarajućim poslovima, samostalan rad na računalu, položen državni ispit			
STUPANJ SLOŽENOSTI POSLA	stupanj složenosti koji uključuje jednostavne i uglavnom rutinske poslove koji zahtijevaju primjenu precizno utvrđenog postupaka, metoda rada i stručnih tehnika			
STUPANJ SAMOSTALNOSTI	stupanj samostalnosti koji uključuje stalni nadzor i upute nadređenog službenika			
STUPANJ UČESTALOSTI STRUČNIH KOMUNIKACIJA	stupanj stručnih komunikacija koji uključuje kontakte unutar nižih ustrojstvenih jedinica upravnog odjela			
STUPANJ ODGOVORNOSTI	stupanj odgovornosti koji uključuje odgovornost za materijalne resurse s kojima službenik radi, te pravilnu primjenu izričito propisanih postupaka, metoda rada i stručnih tehnika			

Izvor: https://opcina-viskovo.hr/sites/default/files/files/sn_br3-2-56.pdf; 27.06.2021.

Slika 5: Sistematizacija radnog mjesta "Administrativni tajnik"

10. ADMINISTRATIVNI TAJNIK				broj izvršitelja: 1
Osnovni podaci o radnom mjestu				
KATEGORIJA	POTKATEGORIJA	RAZINA	KLASIFIKACIJSKI RANG	
III.	REFERENT	-	11.	
Opis poslova radnog mjesta				
OPIS POSLOVA I ZADATAKA			Približan postotak vremena potreban za obavljanje pojedinog posla	
obavlja administrativne i tehničke poslove za potrebe načelnika, zamjenika načelnika i pročelnika, vodi zapisnike sa sjednica Kolegija načelnika, vodi zapisnike sa sjednica Općinskog vijeća te osigurava pravovremenu dostavu izvoda iz zapisnika i zapisnika, prema potrebi vodi zapisnike na radnim sastancima načelnika, zamjenika načelnika i pročelnika, vodi zapisnike u postupcima javne nabave i natječaja			40	
vodi evidenciju vijećničkih pitanja i dostavlja ih Općinskom načelniku, obavlja upravno-administrativne i tehničke poslove za stalna i povremena radna tijela Općinskog vijeća, obavještava medije, ostale subjekte i pozvane goste o održavanju sjednica Općinskog vijeća i Kolegija načelnika te odbora, te brine o pravovremenoj dostavi materijala, šalje SMS (server) poruke vijećnicima i članovima Kolegija načelnika			20	
vodi brigu o dokumentaciji koja je dostavljena Općinskom načelniku na potpis te vodi brigu o distribuciji dokumenata prema pisarnici			5	
vodi brigu o aktivnostima vezanim uz članstvo Općinskog načelnika u raznim tijelima			5	
vodi telefonsku centralu, ugošćava goste, ispostavlja i vodi evidenciju putnih naloga te putnih radnih listova			15	
osigurava ispravan rad i kontaktira sa davateljima usluga kopiranih uređaja, vodi brigu o nabavi materijala za čišćenje i higijenskom materijalu te narudžbi istog, vodi brigu o nabavi uredskog materijala te raspodjeli po uredima			5	
sudjeluje u pripremi aktivnosti vezanih za Dan općine, Matejne, Karnevala, prijama obitelji poginulih hrvatskih branitelja			8	
izvršava naloge pročelnika i voditelja odsjeka koji se odnose na službu			2	
Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnih mjesta				
STRUČNO ZNANJE	srednja stručna sprema, upravne, ekonomske ili opće (završena gimnazija) struke, najmanje jedna godina radnog iskustva na odgovarajućim poslovima, samostalan rad na računalu, položen državni ispit			
STUPANJ SLOŽENOSTI POSLA	stupanj složenosti koji uključuje jednostavne i uglavnom rutinske poslove koji zahtijevaju primjenu precizno utvrđenih postupaka, metoda rada i stručnih tehnika			
STUPANJ SAMOSTALNOSTI	stupanj samostalnosti koji uključuje stalni nadzor i upute nadređenog službenika			
STUPANJ UČESTALOSTI STRUČNIH KOMUNIKACIJA	stupanj stručnih komunikacija koji uključuje kontakte unutar nižih ustrojstvenih jedinica upravnog odjela			
STUPANJ ODGOVORNOSTI	stupanj odgovornosti koji uključuje odgovornost za materijalne resurse s kojima službenik radi, te pravilnu primjenu izričito propisanih postupaka, metoda rada i stručnih tehnika			

Izvor: https://opcina-viskovo.hr/sites/default/files/files/sn_br3-2-56.pdf; 27.06.2021.

Slika 6: Sistematizacija radnog mjesta "Upravni referent"

12. UPRAVNI REFERENT				broj izvršitelja: 2
Osnovni podaci o radnom mjestu				
KATEGORIJA	POTKATEGORIJA	RAZINA	KLASIFIKACIJSKI RANG	
III.	REFERENT	-	11.	
Opis poslova radnog mjesta				
OPIS POSLOVA I ZADATAKA			Približan postotak vremena potreban za obavljanje pojedinog posla	
obavlja poslove primanja i pregleda pismena i drugih dokumenata, njihovog razvrstavanja i raspoređivanja, upisivanja u odgovarajuće evidencije (očevidnike), dostave u rad, otpremanja, razvođenja te njihova čuvanja u pismohrani			70	
zaprima račune i vrši otpremu pošte			15	
vodi registar svih odluka, zaključaka, ugovora i drugih akata Općinskog načelnika i Općinskog vijeća			10	
izvršava naloge pročelnika, voditelja odsjeka i voditelja pododjeka pisarnice koji se odnose na službu			5	
Opis razine standardnih mjerila za klasifikaciju radnih mjesta				
STRUČNO ZNANJE	srednja stručna sprema, upravne, ekonomske ili opće (završena gimnazija) struke, najmanje jedna godina radnog iskustva na odgovarajućim poslovima, samostalan rad na računalu, položen državni ispit			
STUPANJ SLOŽENOSTI POSLA	stupanj složenosti koji uključuje jednostavne i uglavnom rutinske poslove koji zahtijevaju primjenu precizno utvrđenih postupaka, metoda rada i stručnih tehnika			
STUPANJ SAMOSTALNOSTI	stupanj samostalnosti koji uključuje stalni nadzor i upute nadređenog službenika			
STUPANJ UČESTALOSTI STRUČNIH KOMUNIKACIJA	stupanj stručnih komunikacija koji uključuje kontakte unutar nižih ustrojstvenih jedinica upravnog odjela			
STUPANJ ODGOVORNOSTI	stupanj odgovornosti koji uključuje odgovornost za materijalne resurse s kojima službenik radi, te pravilnu primjenu izričito propisanih postupaka, metoda rada i stručnih tehnika			

Izvor: https://opcina-viskovo.hr/sites/default/files/files/sn_br3-2-56.pdf; 27.06.2021.

Sistematizacija Općine Viškovo definirana je Pravilnikom o unutarnjem redu Jedinstvenog upravnog odjela, a izazvana je porastom složenosti poslova, dok se kod manjih organizacija posao može obavljati neformalnim putem. Prema prethodnim primjerima sa

slika, može se zaključiti kako je sistematizacija radnih mjesta od velike važnosti za organizaciju. Kako složenost poslova raste, dolazi se do potrebe jasnog definiranja koje su to ovlasti, a koje odgovornosti koje pojedini zaposlenici moraju poštivati. Svaki zaposlenik mora posjedovati određena stručna znanja potrebna za izvršavanje tog posla, znati što se od njega očekuje te kakve poslove mora obavljati. Zbog toga se moraju jasno definirati pravila kako uspjeh organizacije ne bi izostajao.

4.5. Proces planiranja kadrova

S porastom radnih zadataka u organizaciji dolazi do potrebe zapošljavanja dodatnog kadra zaposlenika. Planiranje kao i organizacija nekog radnog mjesta utječu na produktivnost radnika i potrebno je projektirati takva radna mjesta da se iz zaposlenika izvuče njihov maksimum znanja. Planiranjem kadrova pokušava se na efikasan način savladati izazovima okoline. Budući Općina Viškovo glasi za jednu od većih Općina u Republici Hrvatskoj, bitno je staviti naglasak da je potrebno dobro isplanirati opise radnih mjesta zaposlenika kako bi se pokrio taj obujam posla.

Planiranje kadrova u Općini Viškovo vrši se prema Planu prijema u službu koje se donosi krajem poslovne godine za sljedeću, tekuću godinu i donosi ga općinski načelnik/načelnica. Planom prijema u službu, utvrđuje se stvarno stanje službenika i namještenika na radnim mjestima na određeno ili na neodređeno vrijeme, te se planira potreban broj kadra za sljedeću godinu.

Plan prijema u službu sadrži:

- broj sistematiziranih mjesta,
- stvarno stanje popunjenosti radnih mjesta u tzv. Jedinstvenom upravnom odjelu u aktualnoj (2021.) godini,
- broj planiranih popunjenih radnih mjesta u aktualnoj (2021.) godini,
- planirani prijam određenog broja vježbenika/ca odgovarajuće stručne spreme i struke,
- podatke o popunjenosti radnih mjesta pripadnicima nacionalnih manjina i planiranom zapošljavanju potrebnog broja pripadnika/ca nacionalnih manjina za razdoblje za koje se plan donosi.

U nastavku Slika 3. prikazuje plan prijema u službu na području Općine Viškovo za 2021. godinu.

Slika 7: Plan prijema u službu u Jedinствени upravni odjel Općine Viškovo za 2021. godinu

Redni broj	Naziv radnog mjesta	Broj sistematiziranih radnih mjesta	Stvarno stanje popunjenosti	Broj planiranih popunjenih radnih mjesta (2021.)
PROČELNIK JEDINSTVENOG UPRAVNOG ODJELA		1	1	1
1	Voditelj Odsjeka ureda načelnika	1	1	1
2	Viši savjetnik za zdravstvo i socijalnu skrb	1	1	1
3	Savjetnik za pripremu sjednica Općinskog vijeća i kadrovske poslove	1	1	1
4	Viši stručni suradnik za pripremu i provedbu EU projekata	1	0	1
5	Viši stručni suradnik za društvene djelatnosti	1	1	1
6	Viši stručni suradnik za odnose s javnošću	1	1	1
7	Voditelj/ica Pododsjeka pisarnice	1	1	1
8	Upravni referent	1	1	2
9	Administrativni tajnik	1	1	1
10	Referent za zdravstvo, socijalnu skrb, školstvo i predškoolstvo	1	1	1
Ukupno za ODSJEK UREDA NAČELNIKA		10	9	11
1	Voditelj Odsjeka za proračun, financije i računovodstvo	1	1	1
2	Stručni suradnik za financijsko knjigovodstvo riznice i izvještavanje	1	1	1
3	Stručni suradnik za knjigovodstvo proračunskih korisnika i izvještavanje	1	1	1
4	Stručni suradnik za knjigovodstvo proračunskih izdataka	1	1	1
5	Stručni suradnik za obračun proračunskih prihoda	1	1	1
6	Referent za knjigovodstvo proračunskih prihoda	1	1	1
7	Referent za knjigovodstvo imovine	1	1	1
Ukupno za ODSJEK ZA PRORAČUN, FINACIJE I RAČUNOVODSTVO		7	7	7
1	Voditelj Odsjeka za planiranje i razvoj prostora, izgradnju komunalne infrastrukture i objekata javne i društvene namjene, EU projekte i javnu nabavu	1	1	1
2	Viši savjetnik za javnu nabavu	1	1	1
3	Savjetnik za javnu nabavu	1	0	1
4	Savjetnik za izgradnju objekata javne i društvene namjene, komunalne infrastrukture, prostorno planiranje i EU projekte	1	1	1
5	Viši stručni suradnik za izgradnju objekata javne i društvene namjene, komunalne infrastrukture i razvoj komunalnih sustava	1	1	1
6	Viši stručni suradnik za imovinsko pravne i upravne poslove	1	1	1
7	Stručni suradnik za gradnju objekata komunalne infrastrukture i objekata javne i društvene namjene	1	1	1
8	Stručni suradnik za gradnju objekata komunalne infrastrukture i objekata javne i društvene namjene te za poslove javne nabave	1	1	1
Ukupno za ODSJEK ZA PLANIRANJE I RAZVOJ PROSTORA, IZGRADNJU KOMUNALNE INFRASTRUKTURE I OBJEKATA JAVNE I DRUŠTVENE NAMJENE, EU PROJEKTE I JAVNU NABAVU		8	7	8

1	Voditelj Odsjeka za upravljanje i održavanje komunalne infrastrukture, javnih i društvenih objekata, zaštitu okoliša, gospodarenje otpadom i poslove komunalnih djelatnosti	1	1	1
2	Viši savjetnik za upravljanje objektima i uređajima komunalne infrastrukture, grobljem, za ažuriranje baze podataka i registara, te poslove civilne zaštite	1	1	1
3	Viši stručni suradnik za održavanje komunalne infrastrukture, uređenje prometa i javni prijevoz putnika	1	1	1
4	Viši stručni suradnik za održavanje objekata javne i društvene namjene, zaštitu okoliša i gospodarenje otpadom, poslove zaštite na radu i zaštite od požara	1	1	1
5	Viši stručni suradnik za pravne poslove	1	1	1
6	Upravni referent - komunalni redar	1	2	2
7	Upravni referent - prometni redar	1	0	0
Ukupno za ODSJEK ZA UPRAVLJANJE I ODRŽAVANJE KOMUNALNE INFRASTRUKTURE, JAVNIH I DRUŠTVENIH OBJEKATA, ZAŠTITU OKOLIŠA, GOSPODARENJE OTPADOM I POSLOVE KOMUNALNIH DJELATNOSTI		7	7	7
	Planiran broj zapošljavanja vježbenika na određeno	0	0	0
	Planiran broj zapošljavanja službenika i namještenika pripadnika nacionalnih manjina	/	1	0
	SVEUKUPNO	33	31	34

Izvor: Plan prijema u službu u Jedinostvenom upravnom odjelu, https://opcina-viskovo.hr/sites/default/files/files/sn_br2_visково_korekcija2-2-4.pdf, 03.06.2021.

Pravilnik o unutarnjem redu Jedinostvenog upravnog odjela Općine Viškovo u Odsjeku ureda načelnika sistematizira ukupno deset radnih mjesta od kojih je popunjeno devet radnih mjesta, dok se za 2021. godinu planira zaposliti dva službenika na radnom mjestu; višeg stručnog suradnika/ suradnicu za pripremu i provedbu EU projekata i upravnog referenta/ referenticu. U Odsjeku za proračun, financije i računovodstvo sistematizirano je ukupno sedam radnih mjesta od kojih je stvarno stanje popunjenosti sedam ljudi, te se ne planira zapošljavati službenike u sljedećoj godini. U Odsjeku za planiranje i razvoj prostora, izgradnju komunalne infrastrukture i objekata javne i društvene namjene, EU projekte i javnu nabavu sistematizirano je ukupno osam radnih mjesta, a popunjeno sedam radnih mjesta, te se za 2021. godinu planira zaposliti službenika na radnom mjestu "Savjetnik za javnu nabavu". U Odsjeku za upravljanje i održavanje komunalne infrastrukture, javnih i društvenih objekata, zaštitu okoliša, gospodarenje otpadom i poslove komunalne djelatnosti, sistematizirano je ukupno sedam radnih mjesta. Sva mjesta su popunjena te se u narednoj godini ne planira zaposliti nove radnike. Za 2021. godinu, Općina Viškovo ne planira zapošljavati vježbenike na određeno vrijeme.

5. ZAKLJUČAK

U ovom završnom radu objašnjeni su procesi i važnost analize radnog mjesta te planiranje kadrova koji su od izuzetne važnosti za jednu organizaciju. Analizom radnih mjesta utvrđuju se konkretni zahtjevi toga radnog mjesta i omogućuje regrutiranje kvalitetnih kadrova odnosno daljnji razvoj postojećih kadrova s ciljem optimiziranja organizacijskih i individualnih potreba. Navedeni su procesi ključ uspjeha, i baš zato svaka organizacija, a zatim i radno mjesto zahtijevaju pravog čovjeka u pravo vrijeme koji će se sa svojim znanjima i vještinama prilagoditi promjenama u okolini. Izazovi okoline traže sve bržu prilagodbu organizacija i njihovih zaposlenika, a ulaganjem u ljude organizacije efikasnije odgovaraju tim izazovima uvažavajući činjenicu da su ljudi ključni nositelji razvoja današnjih organizacija.

Na temelju navedenog primjera iz prakse, u radu su potkrijepljene teorijske odrednice analize posla i planiranja kadrova. Moglo se vidjeti da su broj radnih mjesta, njihova zaduženja, aktivnosti i „poslovi“ objašnjeni Pravilnikom o unutarnjem redu Jedinog upravnog odjela Općine Viškovo. Općina Viškovo je izvršila planiranje kadrova za 2021. godinu što se moglo vidjeti iz Plana prijema u službu koji pokazuje da planiraju zaposliti radnika na mjestu „Viši stručni suradnik za pripremu i provedbu EU projekata“ i „Savjetnik za javnu nabavu“, dok na nekim mjestima to nije potrebno jer je zadovoljena kvota radnih mjesta. Sistematizacija radnih mjesta se vrši prema Pravilniku o unutarnjem redu Jedinog upravnog odjela, a razine standardnih mjerila koja su potrebna da bi zaposlenik došao na radno mjesto su potrebno stručno znanje, stupanj samostalnosti, te stupanj odgovornosti. Spomenute stavke su od iznimne važnosti jer da se one ne navode i ne poznaju većina zaposlenika ne bi znala što se od njih očekuje i koje poslove moraju obavljati, te bi došlo do slabijih poslovnih rezultata. Upravo je zbog toga vrlo bitno obratiti pozornost i na sva organizacijska pitanja.

Može se zaključiti da je sustav organizacije na razini općina zahtijevan jer se radi o velikom broju ljudi koji moraju znati koja je njihova uloga, mora se poznavati hijerarhijska uloga obavljanja poslova, a zaposlenici na takvim položajima snose odgovornost za cijelo područje Viškova.

LITERATURA

Knjige, znanstveni i stručni članci:

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Buble, M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
3. Buble M., Management malog poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2003.
4. Buntak K., Sesar V., Vršić M., Analiza i oblikovanje radnog mjesta, Tehnički glasnik, 2013.
5. Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
6. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
7. Sikavica, P., Hernaus, T., Dizajniranje organizacije strukture, procesi, poslovi, Novi informator, Zagreb, 2011.

Elektronički izvori:

1. Općina Viškovo, 2021, online: <https://opcina-viskovo.hr/>
2. Poslovna učinkovitost EU, 2018, online:
<https://www.poslovnaucinkovitost.eu/savjetovanje/poslovanje/analiza-radnog-mjesta>

POPIS TABLICA

Tablica 1: Poslovi, zadaci, radno mjesto	6
Tablica 2: Opis i zahtjevi radnog mjesta	10

POPIS SLIKA

Slika 1: Glavne aktivnosti HRM-a	21
Slika 2: Organizacijska struktura Općine Viškovo	26
Slika 3: Sistematizacija radnog mjesta "Pročelnik Jedininstvenog upravnog odjela"	28
Slika 4: Sistematizacija radnog mjesta "Referent za zdravstvo, socijalnu skrb, školstvo i predškoolstvo"	28
Slika 5: Sistematizacija radnog mjesta "Administrativni tajnik"	29
Slika 6: Sistematizacija radnog mjesta "Upravni referent"	29
Slika 7: Plan prijma u službu u Jedininstveni upravni odjel Općine Viškovo za 2021. godinu .	31