

# Specifičnosti oblikovanja radnih mjesta u malom poduzeću u transportnoj industriji

---

Hadaš, Ana Marija

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:182588>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-27**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija - Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI OBLIKOVANJA RADNIH MJESTA U  
MALOM PODUZEĆU U TRANSPORTNOJ INDUSTRIJI**

**DIPLOMSKI RAD**

**Ana Marija Hadaš**

**Zagreb, rujan 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija - Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI OBLIKOVANJA RADNIH MJESTA U  
MALOM PODUZEĆU U TRANSPORTNOJ INDUSTRIJI**

**SPECIFICS OF WORKPLACE DESIGN IN A SMALL  
COMPANY IN THE TRANSPORTATION INDUSTRY**

**DIPLOMSKI RAD**

**Ana Marija Hadaš, 0067513936**

**Mentor: doc. dr. sc. Ana Aleksić**

**Zagreb, rujan 2019.**

\_\_\_\_ANA MARIJA HADAŠ\_\_\_\_  
Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_DIPLOMSKI RAD\_\_\_\_\_  
(vrsta rada)  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_rujan 2019. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

U suvremenom poslovnom svijetu definiranje radnih mjesta je izuzetno osjetljivo, a važno je da se ono dobro oblikuje kako bi predstavljalo dosljednu i smislenu cjelinu. Svako radno mjesto je jedinstveno i unikatno, a ovisi o različitim elementima. Tako primjerice ovisi o veličini organizacije s obzirom da nisu radna mjesta jednaka u malim i velikim organizacijama. Ovisi i o tipu industrije kojoj poduzeće pripada.

Značajan dio gospodarstva čini transportna industrija koja povezuje proizvođače i prodavače premještajući robu s jednog na drugo mjesto. U transportnoj industriji su zastupljena pretežno mala poduzeća koja imaju specifična radna mjesta karakteristična za tu djelatnost. Također, transport karakterizira velika zastupljenost radnika nižih organizacijskih razina, uglavnom vozači prijevoznih sredstava, koji nerijetko rade u otežanim uvjetima rada, te čija su radna mjesta specifična po opremi i drugim materijalnim čimbenicima nužnima za rad. Transportna industrija ima vrlo specifična radna mjesta koja se moraju prilagoditi zahtjevima i prirodi posla zbog toga je bitno da se ona dobro oblikuju kako bi se omogućilo nesmetano odvijanje zadataka i poslova te kako bi se osigurala uspješnost poslovanja. Stoga se kroz ovaj rad želi objasniti koje to specifičnosti transportne industrije utječu na samo definiranje i oblikovanje radnih mjesta.

Teorijski je kroz sekundarne podatke objašnjeno i definirano radno mjesto, njegovi elementi, analiza i način oblikovanja. Dan je prikaz transportne industrije po specifičnim aktivnostima i obilježjima radnih mjesta. Kroz razgovor s vlasnikom, radnicima i vlastitog iskustva napravljena je analiza poduzeća, organizacijske strukture i radnih mjesta. Utvrđeno je da postoje dvije vrste radnih mjesta, uredska i radna mjesta vozača. Međusobno se vrlo razlikuju po zahtjevima radnog mjesta, ali najviše po prostoru u kojem se rad odvija. Zbog toga svako od tih radnih mjesta je zasebno analizirano, oblikovano i prilagođeno zaposlenima.

Ključne riječi: radno mjesto, posao, malo poduzeće, transportna industrija, autoprijevoznici

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

In the modern business world, workplace definition is extremely sensitive and it is important to be well designed to represent a consistent and meaningful whole. Each workplace is single and unique and depends on different elements. For example, it depends on size of the organization, because workplaces are not the same in small and large organizations. It also depends on the type of industry the company belongs to.

A significant part of the economy is the transportation industry which connects manufacturers and sellers by moving goods from one place to another. Mostly small enterprises are represented in the transport industry with specific workplaces specific to the industry. Transport is also characterized by a high representation of workers at lower organizational levels, mainly drivers of vehicles, who often work in difficult working conditions and whose workplaces are specific in terms of equipment and other material factors necessary for work. The transport industry has very specific workplaces that need to be customized to the requirements and nature of the job, so it is important that they are well designed to allow easy perform of tasks and jobs and to ensure business success. Therefore, this paper aims to explain what specificities of the transport industry affect the definition and design of workplaces.

In theory part through the secondary data, the workplace, its elements, analysis and formatting are explained and defined. A presentation of the transport industry by specific activities and workplace characteristics is also given. Through discussions with the owner, the workers and own experience, an analysis of the company, organizational structure and workplaces was made. It has been established that there are two types of workplaces, office and drivers workplaces. They are very different from one another because of requirements of the workplace, but most of all to the space in which the work takes place. As a result, each of these workplaces has been separately analyzed, formatted and customized to employees.

Key words: workplace, job, small business, transport industry, truck companies

## SADRŽAJ

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

1. UVOD .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. DEFINIRANJE I OBLIKOVANJE RADNIH MJESTA.....	3
2.1. Pojam i definiranje radnog mjesta .....	4
2.2. Oblikovanje i elementi radnog mjesta .....	7
2.2.1. Analiza radnog mjesta.....	8
2.2.2. Elementi radnog mjesta.....	10
2.2.3. Oblikovanje radnog mjesta .....	13
2.2.4. Razlika između posla i radnog mjesta .....	18
2.3. Specifičnosti oblikovanja radnih mjesta u malom poduzeću .....	19
3. TRANSPORTNA INDUSTRIJA I OBILJEŽJA RADA U TRANSPORTNOJ INDUSTRIJI .....	22
3.1. Pojam i uloga transporta .....	23
3.2. Specifičnosti poslovnih procesa i aktivnosti u transportnoj industriji.....	25
3.2.1. Prijevoz ili transport.....	27
3.2.2. Ostali procesi u transportnoj industriji.....	30
3.3. Obilježja rada i radnih mjesta u transportnoj industriji .....	32
4. ANALIZA SPECIFIČNOSTI OBLIKOVANJA RADNIH MJESTA U MALOM PODUZEĆU U TRANSPORTNOJ INDUSTRIJI .....	38
4.1. Prikaz poduzeća .....	38
4.2. Oblikovanje radnih mjesta na primjeru malog poduzeća u transportnoj industriji .....	42
4.2.1. Radna mjesta direktora, financija i računovodstva, i logistike i organizacije.....	42
4.2.2. Radna mjesta vozača .....	44
4.3. Osvrt na analizu i preporuke za poboljšanja.....	46
5. ZAKLJUČAK .....	48
POPIS IZVORA .....	50
POPIS SLIKA .....	53
ŽIVOTOPIS .....	54

## 1. UVOD

Definiranje i oblikovanje radnih mjesta je izuzetno osjetljivo i važno kako bi predstavljalo dosljednu i smislenu cjelinu. Svako radno mjesto je jedinstveno i unikatno, a ovisi o različitim elementima. Radna mjesta se razlikuju od organizacije do organizacije s obzirom na njihovu veličinu jer radna mjesta nisu jednaka u malim i velikim organizacijama. Također ovise o tipu industrije kojoj poduzeće pripada. Značajan dio gospodarstva čini transportna industrija koja povezuje proizvođače i prodavače premještajući robu s jednog na drugo mjesto. U transportnoj industriji su zastupljena mala poduzeća koja imaju specifična radna mjesta karakteristična za tu djelatnost. Primjerice, transport karakterizira velika zastupljenost niže kvalificiranih radnika, tj. vozači koji često rade u teškim uvjetima rada, te čija su radna mjesta specifična po opremi i drugim materijalnim čimbenicima nužnim za rad. Zbog toga transportna industrija ima specifična radna mjesta s obilježjima rada prilagođenim radnicima i prirodi transporta te specifičnim aktivnostima koje prate tu industriji.

### 1.1. Područje i cilj rada

Predmet rada ogleda se u definiranju radnih mjesta karakterističnih za mala poduzeća i transportnu industriju te njihovoj analizi na primjeru malog domaćeg autoprijevoznčkog poduzeća. Područje obuhvaća ona radna mjesta koja su svojim karakteristikama obilježila sam način oblikovanja u toj industriji. Na temelju teoretskog određenja i definiranja radnih mjesta i njihovih specifičnosti u malom poduzeću, cilj je definirati i analizirati kako se oblikuju radna mjesta i koje sve elemente sadržavaju. U ovom radu se nastoji, kao glavni cilj, istražiti i detaljno objasniti specifičnosti oblikovanja radnih mjesta u malom poduzeću u transportnoj industriji. Želi se istražiti koje to specifičnosti ove industrije utječu na samo definiranje i oblikovanje radnih mjesta. Prikazat će se specifičnosti rada, posla i aktivnosti u promatranoj industriji s naglaskom na sama radna mjesta.

Neka od pitanja koja će biti obrađena u radu odnose se na razliku između definiranja radnih mjesta od posla, što je sve potrebno analizirati prije oblikovanja, koje elemente sadrži radno mjesto i slično. Osim toga, analizirat će se pojam transporta i srodni pojmovi koji obuhvaćaju sam transport poput logistike i distribucije. Na kraju će se provest analiza radnih mjesta na primjeru kako bi se utvrdilo koje su to specifičnosti u praksi malog poduzeća.



## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U pisanju rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Za izučavanje teorijskog dijela korišteni su sekundarni izvori podataka koji uključuju znanstvenu i stručnu literaturu domaćih i inozemnih autora iz različitih publikacija poput raznih znanstvenih radova, web stranica, knjiga te članaka usko povezanih s tematikom iz područja menadžmenta i transporta. Primarni podaci su prikupljeni kroz analizu odabranog transportnog poduzeća. Kroz duže vlastito radno iskustvo unutar tog poduzeća, razgovora s vlasnikom i zaposlenima te analize dostupnih internih i eksternih podataka, dan je prikaz poduzeća i radnih mjesta.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Struktura rada određena je s pet cjelina. Prvi dio obuhvaća uvod, područje i cilj rada, informacije o izvorima podataka te strukturu rada. U uvodu se definira materija ovog rada i odrednice na temelju kojih će se provesti analiza na odabranom primjeru.

Drugo poglavlje se odnosi na teoriju radnih mjesta te njihovo definicijsko određenje gdje se dolazi do specifičnih karakteristika radnih mjesta. Objašnjava se pojam radnog mjesta, a zatim se prelazi na pitanje oblikovanja. Posebno se obrađuje analiza radnih mjesta i elemenata koji u konačnici utječu na oblikovanje. Razrađena je ujedno i razlika između pojmova radnog mjesta i posla te su iznesene specifičnosti oblikovanja u malom poduzeću.

U trećem poglavlju je naglasak na transportnoj industriji, tj. obilježjima rada u transportnoj industriji. Objašnjava se pojam i uloga transporta na način da su objašnjeni ostali pojmovi koji su širi od transporta te čiji je transport sastavni dio. Nakon toga obrađuju se poslovni procesi i aktivnosti u transportnoj industriji. Dalje slijedi osvrt na ključna obilježja rada i radnih mjesta u transportnoj industriji.

Četvrti dio razrade odnosi se na analizu teme na primjeru odabranog poduzeća. Ovakva vrsta analize je analiza slučaja gdje se prvo analizira i opisuje poduzeće na kojem je provedena analiza. Objašnjava se organizacijska struktura, odjeli u poduzeću te uloge i odgovornosti koje utječu na oblikovanje radnih mjesta. Zatim se prelazi na analizu oblikovanja gdje se svako od njih zasebno analizira i opisuje. Na kraju je dan osvrt analize s naglaskom na moguća poboljšanja u organizaciji radnih mjesta.

U petom, tj. zaključnom dijelu rada iznesena su razmatranja proizašla iz teoretskog dijela i provedene analize na odabranom primjeru malog transportnog poduzeća. Na samom kraju rada nalazi se popis korištenih izvora, popis slika te životopis autorice rada.

## 2. DEFINIRANJE I OBLIKOVANJE RADNIH MJESTA

Radno mjesto je rezultat grupiranja zadataka kojima je prethodilo raščlanjivanje posebnih zadataka na pojedinačne zadatke. Kao što pojedinačni zadaci čine najnižu razinu raščlanjivanja zadataka, tako i radna mjesta čine najnižu razinu grupiranja zadataka. Radno mjesto se tako može definirati 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.<sup>1</sup> Predstavlja najnižu razinu raščlambe organizacijske strukture i točku na kojoj završava daljnja podjela rada. Mogu se shvatiti kao jedinice posla koje su korisne prilikom organizacije poslovnog tijeka organizacije.<sup>2</sup>

Da je radno mjesto doista najmanja organizacijska jedinica, tj. da je ono mini organizacija, najbolje se vidi po tome što se svako radno mjesto, baš kao i svaku organizaciju, može prikazati kao sustav koji ima svoje komponente inputa, transformacije i outputa. Svako radno mjesto se opskrbljuje potrebnim inputima, za ono što se treba obaviti kao posao na tom radnom mjestu, a rezultat je obavljanja određena posla odgovarajući output, koji se javlja kao input nekom drugom radnom mjestu, bilo u organizaciji ili u okolini. Najbolje govori o tome to da je radno mjesto organizacijska jedinica koja ima svoju strukturu, baš kao i organizacija. Ono je mikrostruktura u makrostrukтури organizacije kao cjeline.<sup>3</sup>

Da bi se oblikovala radna mjesta prije toga je potrebno raščlaniti zadatke u organizaciji. Dijeli se ukupan zadatak u specifična radna mjesta koja imaju specifične aktivnosti. Aktivnosti određuju što osoba transformira na radnome mjestu, tj. što ona radi. Raščlanjivanje zadataka može se obaviti na tri načina: po različitim specijalnostima, po različitim aktivnostima, kao rezultat prirodne podjele rada gdje pojedinci obavljaju jednu ili više aktivnosti, i po vertikali, tj. da se ukupan zadatak dijeli na sve manje i manje zadatke odnosno podzadatke i podpodzadatke do aktivnosti koje nisu dalje djeljive.<sup>4</sup>

Oblikovanje organizacije je u najužoj vezi s raščlanjivanjem zadatka na manje zadatke. Svaka organizacija treba odgovoriti na to kako ukupan zadatak podijeliti na manje zadatke i povezati ih te ispuniti cilj koji se želi ostvariti. Povezivanjem zadataka uspostavljaju se radna mjesta i organizacije višeg reda do najviših, tj. do samoga vrha poduzeća. Zadaci se dodjeljuju ljudima koji ih trebaju obaviti, te se tako stvaraju radna područja. Ona ne bi trebala

---

<sup>1</sup> Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 577.

<sup>2</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), Dizajniranje organizacije – strukture, procesi, poslovi, Novi Informator, Zagreb, str. 489.

<sup>3</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 577.

<sup>4</sup> Ibid., str. 577.

biti ni preširoka ni preuska. Može obuhvatiti više srodnih ili djelomičnih zadataka. Takvo definiranje radno područje izjednačava s radnim mjestom. Da je radno mjesto najmanja organizacijska jedinica vidi se kroz to što se outputi organizacije proizvode kroz procese, a procesi oblikuju i upravljaju pomoću pojedinaca koji rade na različitim radnim mjestima.<sup>5</sup>

Svaka organizacija sastoji se od manjeg ili većeg broja radnih mjesta smještenih unutar pripadajućih organizacijskih jedinica, a ona određuju organizacijski položaj pojedinca.<sup>6</sup> Položaj je određen zadacima dodijeljenim pojedincima i organizacijskim jedinicama, linijama odgovornosti, autoritetom, ovlastima i odgovornostima, brojem hijerarhijskih razina i rasponom kontrole.<sup>7</sup> Radna mjesta se mogu shvatiti kao piramidalna struktura kod koje su dužnosti na vrhu, sastavljene od niza zadataka, s osnovnim operacijama i elementima na samome dnu. Moguće ih je smjestiti unutar većih timova, poslovnih procesa i organizacijskih jedinica. Gledajući s makro razine, organizacija se sastoji od manjeg ili većeg broja radnih mjesta koja se agregiraju prema srodnosti i sličnosti u organizacijske jedinice nižeg reda, a ove opet u jedinice sve višeg reda, da bi se na taj način oblikovala struktura. Prema bilo kojem pristupu, radno mjesto je ishodište i kamen temeljac oblikovanja organizacijske strukture.<sup>8</sup>

Danas sve veći i veći broj radnih mjesta u brojnim poduzećima postaju mobilna radna mjesta, bez vlastitog radnog prostora ili opreme. Predviđa se da će urede u budućnosti zamijeniti takozvana pristajališta, gdje se zaposleni mogu zaustaviti, privremeno stacionirati i povezati elektroničkim putem. Umrežavanje omogućuje lakše povezivanje ljudi unutar organizacije i različitih radnih mjesta.<sup>9</sup>

## **2.1. Pojam i definiranje radnog mjesta**

Radno mjesto je najmanja organizacijska jedinica u organizaciji. Osnovni je građevni materijal od kojeg su strukturirane sve organizacije bez obzira na djelatnosti kojima se bave. Radno mjesto je najniža razina grupiranja pojedinačnih zadataka odnosno srodnih ili sličnih poslova i početna karika u oblikovanju organizacijske strukture. Svaka organizacija se sastoji od manjeg ili većeg broja radnih mjesta koja se svrstavaju, prema srodnosti i sličnosti, u

---

<sup>5</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 577-578.

<sup>6</sup> Galetić, L. (2016.), Organizacija, Sinergija, Zagreb, str. 79.

<sup>7</sup> Hernaus, T. (2009.), Temelji organizacijskog dizajna, EFZG working paper series, (08), str. 10.

<sup>8</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 490.

<sup>9</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, MASMEDIA, Zagreb, str. 27.

organizacijske jedinice nižeg reda, a ove opet u jedinice sve višeg i višeg reda, da bi se tako oblikovala organizacijska struktura cijele organizacije.<sup>10</sup>

Zaposlenik izvršava posao za poslodavca na radnom mjesto. Radno mjesto se nalazi u različitim okruženjima, uključujući urede, proizvodne pogone, tvornice, prodavaonice i na bilo kojem drugom mjestu na kojem se izvode radovi. Od poslodavaca se više ne očekuje da uvijek osiguravaju radno mjesto s fizičkim položajem na kojem zaposlenici rade. Zbog toga se javljaju radni odnosi širom svijeta što znači da gotovo svako mjesto, uključujući zaposlenikov dom, može služiti kao radno mjesto.<sup>11</sup>

Organizacijski entitet jedinstven za svaku organizaciju je radno mjesto. Ni u jednoj organizaciji ne postoje dva ista radna mjesta. Kao što je cjelokupna organizacijska struktura bilo koje organizacije uvjetovana čimbenicima organizacije koji je određuju, tako je i organizacija radnih mjesta u svim organizacijama određena čimbenicima organizacije koji određuju projektiranje upravo tih i takvih radnih mjesta, koja najbolje odgovaraju konkretnoj organizaciji. Zbog toga će i u organizacijama koje se bave istom djelatnošću biti uspostavljen različit broj radnih mjesta, s obzirom na čimbenike organizacije koji to određuju. Radno mjesto je društvena konstrukcija koju su ljudi osmislili i prilagodili ljudima. Takvim poimanjem radnih mjesta želi se istaknuti uloga projektanta organizacije koji oblikuje radna mjesta za ljude koji će obavljati poslove propisane za ta radna mjesta.<sup>12</sup>

U stvarnosti organizacije egzistiraju tako što omogućuju ljudima da rade na određenim radnim mjestima. Kada bi se rastavila bilo koja organizacija na elementarne organizacijske jedinice, tada bi se svela na sva ona radna mjesta koja su projektirana. Takva organizacija bez hijerarhije, bila bi dulji ili kraći niz radnih mjesta uspostavljenih u njoj. Ne bi mogla djelovati bez povezanosti i koordinacije svih tih radnih mjesta.<sup>13</sup>

Kada se govori o radnom mjestu misli se na položaj koji zauzima neka osoba u organizaciji. Tada je riječ o njihovim radnim mjestima čiji se poslovi razlikuju s obzirom na obilježja svakog pojedinog radnog mjesta. Projektiranje, odnosno kvalitetna organizacija radnih mjesta, izuzetno je važna za uspjeh organizacije jer sve što se radi u organizaciji radi se na radnim mjestima. Outputi organizacije proizvode se u procesima, a procese oblikuju i upravljaju njima pojedinci koji rade na različitim radnim mjestima. Sve što je proizvod ili usluga bilo koje organizacije, rezultat je rada različitih radnih mjesta, tj. zaposlenih na tim

---

<sup>10</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 581.

<sup>11</sup> The balance careers, What You Need to Know About Workplaces for Employees, <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-workplace-1918295>, pristupljeno: 08.09.2019.

<sup>12</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 581-582.

<sup>13</sup> Ibid., str. 582.

radnim mjestima.<sup>14</sup> Kada se govori o položaju pojedinca unutar organizacije, govori se kako oni popunjavaju ili su raspoređeni na određeno radno mjesto. Radi se o skupu specifičnih radnih zadataka, tehničkih i socijalnih aktivnosti koje je moguće locirati unutar specifičnog konteksta i koje obavlja određeni zaposlenik. Tada radno mjesto predstavlja skup logički povezanih zadataka i grupiranih pod jedinstven naziv neke pozicije, koje je oblikovano kako bi ga mogao pojedinac obavljati raspoređen na tu poziciju.<sup>15</sup>

Radno mjesto je skup zadataka usklađenih kao praktičan skup aktivnosti koje ljudi moraju obaviti. Zadaci uključuju skup dužnosti, funkcija, obveza i odgovornosti. Grupiraju se pod jedinstven naziv nekog položaja, koji je oblikovan kako bi ga pojedinac mogao obavljati. Položaji su povezani glede posla koji se obavlja ili organizacijskih ciljeva kojim služe.<sup>16</sup> Svi formalno propisani zadaci i odgovornosti koji su dodijeljeni isključivo nekom pojedincu čine radno mjesto. Dobro oblikovano radno mjesto organizirano je oko smislenog proizvoda ili usluge i predstavlja dosljednu i smislenu cjelinu.<sup>17</sup> Tamo se nalazi sam radnik i odvija se postupak izrade proizvoda. Čovjek je u vezi s predmetom rada i sredstvima za rad te sudjeluje u procesu oblikovanja. Koliko će čovjek sudjelovati u procesu rada, ovisi o tipu procesa rada, tehničkoj razini sredstava i predmeta rada, te o stupnju mehanizacije i automatizacije.<sup>18</sup>

Radno mjesto je prostorno ograničeni dio organizacije ili poduzeća na kojemu se nalazi sva potrebna oprema i materijalni inputi i gdje jedan ili više radnika, obavljajući odgovarajući posao, izvršavaju pojedinačan zadatak.<sup>19</sup> To znači da je radno mjesto skup zadataka ili aktivnosti gdje treba postojati obveza izvršenja zadataka te odgovornost za njihovo izvršenje ili za obavljanje aktivnosti. Danas postoje brojna virtualna radna mjesta, tj. mjesta rada na kojim rade virtualni radnici, a nalaze se i izvan organizacije. Uočava se da radno mjesto sadržava bitne elemente: prostorno ograničen dio organizacije te druga mjesta rada, opremu, materijalne inpute, jednog ili više radnika, posao i pojedinačni zadatak.<sup>20</sup> Ako nedostaje bilo koji od tih elemenata, ne postoji ni radno mjesto. Svi ti elementi moraju biti prisutni i to u točno određenim odnosima koji su definirani zadatkom koji se treba izvršiti. Konkretno, radno mjesto čine ovi elementi: čovjek, oprema i drugi materijalni čimbenici i prostor za rad s odgovarajućim radnim uvjetima.<sup>21</sup>

---

<sup>14</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 582.

<sup>15</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 488.

<sup>16</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 582-583.

<sup>17</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 489.

<sup>18</sup> Buntak, K., Sesar, V., Vršić, A. (2013.), Analiza i oblikovanje radnih mjesta, Tehnički glasnik, 7(3), str. 311.

<sup>19</sup> Sikavica, P., Novak M. (1999.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 355.

<sup>20</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 583.

<sup>21</sup> Sikavica, P., Novak M. (1999.), op. cit., str. 355-356.

Radno mjesto kao i svaka druga organizacijska jedinica, ima određen prostor na kojemu se obavlja posao, s odgovarajućom opremom i materijalnim inputima, a to su sve uz ljudski rad komponente inputa na svakom radnom mjestu. Po tim se elementima radno mjesto ne razlikuje od organizacijskih jedinica nižeg i višeg reda, kao ni od organizacije kao cjeline. Razlikuju se po ovim elementima: jedan ili više radnika, posao i pojedinačni zadatak. Po tome se razlikuju od ostalih entiteta u organizacijskog strukturi. Definiranje radnog mjesta kao mjesta na kojem jedan ili više radnika obavlja određen posao znači da se ono definira određenim obilježjima koja ga razlikuju od drugih radnih mjesta, bez obzira na to radi li na njemu jedan ili više radnika. Uvijek je to jedno radno mjesto.<sup>22</sup> U praksi na određeno radno mjesto može biti raspoređeno više izvršitelja, pri čemu će oni pretežno obavljati vrlo slične radne aktivnosti. Do toga dolazi kada se definira skup poslova koji predstavlja vrlo slične poslove i organizacijske ciljeve.<sup>23</sup>

## **2.2. Oblikovanje i elementi radnog mjesta**

Oblikovanje radnog mjesta definirano je kao organizacija ili strukturiranje radnog mjesta kako bi ono udovoljilo tehničko-organizacijskim zahtjevima posla koji se treba obavljati, ali i ljudskim potrebama osoba koje obavljaju taj posao.<sup>24</sup> Njegova važnost ističe se u brojnih posljedicama, bilo onim dobrim ili lošim, na organizacijsku kulturu, privlačenje i zadržavanje zaposlenika, ali i zdravlje i izvedbu zaposlenika.<sup>25</sup>

Prethodno se zahtjeva analiza organizacijskih potreba, načina na koje se posao može obavljati, temeljnih znanja, stavova i vještina koje se traže. Potrebno je definirati mogućnosti organizacije i raspoloživost ljudskih resursa jer oni svojim znanjima i sposobnošću direktno utječu na oblikovanje formalne i neformalne strukture.<sup>26</sup> Na temelju analize i definiranja elemenata oblikuje se radno mjesto. Oblikovanje radnih mjesta je početna karika integracije pojedinačnih zadataka i oblikovanja organizacijske strukture. S oblikovanjem ili projektiranjem započinje proces grupiranja zadataka koji se dalje povezuju u skupine radnih mjesta, organizacijske jedinice, sve do globalne organizacije kao cjeline. O kvaliteti oblikovanja ovisi uspjeh organizacije.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 583-584.

<sup>23</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 489.

<sup>24</sup> Ibid., str. 471.

<sup>25</sup> O'Neill, M. J. (2007.), *Measuring workplace performance*, Taylor & Francis, New York, str. I.

<sup>26</sup> Kiss, I. (2007.), *Ljudski faktor – najvažniji element organizacijske strukture*, *Ekonomija*, 13(2), str. 380.

<sup>27</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 594-595.

### 2.2.1. Analiza radnog mjesta

Poslije poimanja i definiranja potrebno je analizirati radno mjesto. Na temelju analize određuju se elementi koji su nužni za projektiranje ili oblikovanje. Analiza radnog mjesta je sustavni pristup identifikacije sadržaja posla što znači da se odnosi na zadatke koji će se stalno obavljati na radnom mjestu.<sup>28</sup> Ujedno je i sustavno istraživanje aktivnosti unutar posla. Određuje se koje aktivnosti i odgovornosti nameće neki posao.<sup>29</sup> Sam termin opisuje proces prikupljanja informacija o poslovima. Bez obzira na način kojim se do njih dolazi, na opširnost ili sažetost, profili iz analize sadrže osnovne zadaće koje se postavljaju pred radnika i tražene posebne značajke u pogledu obrazovanja, iskustva, treninga i osobina ličnosti.<sup>30</sup>

Okvir za analiziranje radnih mjesta čine složenost posla, društveno okruženje i psihički zahtjevi.<sup>31</sup> Kod složenosti posla analizira se različitost vještina, značajnost zadataka, autonomija, povratna informacija, kontrola, odgovornosti i specijalizacija. Društveno okruženje podrazumijeva rad s drugima, prijateljstvo, podrška, neovisnost, povratne informacije od drugih. Dok psihički zahtjevi obuhvaćaju aktivnosti, sposobnosti, radne uvjete, raspored, opremu za rad, tehnologiju te ergonomiju radnog mjesta.<sup>32</sup>

Informacije prikupljene prilikom analize čine podlogu za neophodne poslove kao što su odabir ljudi za radna mjesta, njihovo usavršavanje, razvoj standarda za procjenu performansi, određivanje odgovarajuće kompenzacije i unapređivanje ljudi. Analiza može biti klasificirana po tipu informacija koje se mogu prikupiti o radnim mjestima, formi po kojoj se prikuplja informacija o radnom mjestu, metodi kojom se analiziraju informacije, te agentu koji se koristi za analiziranje.<sup>33</sup> Može se okarakterizirati kao kvalitativna i kvantitativna analiza. Kvalitativna analiza naglašava normu ili propisane karakteristike posla, dok kvantitativna empirijski prikupljanu informaciju o dužnostima i ponašanju radnika, o karakteristikama radnika, uvjetima okoliša i o veličini radnih grupa.<sup>34</sup>

Analiza radnog mjesta opisuje kako se jedno radno mjesto razlikuje od drugoga vezano za zahtjeve koji se traže od izvršitelja, aktivnosti koje oni obavljaju i vještine koje trebaju posjedovati. Znači da je to zapravo opis radnog mjesta koji pretpostavlja detaljno proučavanje radnog mjesta, radnih zadataka te povezanosti s drugim radnim mjestima u

---

<sup>28</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 585.

<sup>29</sup> Ibid., str. 586.

<sup>30</sup> Marušić, S. (1994.), Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Ekonomski institut, Zagreb, str. 80.

<sup>31</sup> Morgeson, F. P., Campion, M. A. (2003.), Work design, Handbook of Psychology, 12(2), str. 424.

<sup>32</sup> Ibid., str. 424.

<sup>33</sup> Buntak, K., Sesar, V., Vršić, A. (2013.), op. cit., str. 314.

<sup>34</sup> Ibid., str. 314.

organizaciji. Kako se ona međusobno razlikuju, analiza treba istaknuti te razlike. Razlike se ogleđaju ponajprije u tome što se na tim radnim mjestima radi, tj. koje se aktivnosti obavljaju, kao i u tome koja znanja i vještina trebaju posjedovati izvršioc. Kod analize se mogu primijeniti različite metode, a neke od njih su: promatranje, intervju, upitnik, vođenje dnevnika.<sup>35</sup> Stručnjaci koriste kombinacije metoda, no obično se primjenjuje samo jedna. Izbor ovisi o razlozima zbog kojih se pripremaju informacije.<sup>36</sup> Sve to prethodi oblikovanju i uključuje identifikaciju svih radnih mjesta i grupiranje formalnih zadataka te utvrđivanje potrebnog broja izvršitelja na pojedinom radnom mjestu.<sup>37</sup>

Analiza sadržava tri bitna aspekta karakteristična za svako radno mjesto.<sup>38</sup>

- sadržaj radnog mjesta - odnosi se na specifične aktivnosti koje su potrebne. Opis aktivnosti može biti už i širi. Pod užim se misli na općenitu izjavu o aktivnostima, a pod širim se kriju detaljne izjave o tome što treba raditi. Sadržaji se određuju analizom koja je usredotočena na specifične aktivnosti, opremu i metode. Opisuje se u kakvu su odnosu pojedinci prema podacima, ljudima i radnom mjestu, kojim se metodama i tehnikama služe, koje strojeve, alate i opremu upotrebljavaju i koje materijale, proizvode ili usluge proizvode. Prva tri aspekta odnose se na aktivnosti, a četvrti je u vezi s rezultatima.
- zahtjevi radnog mjesta - misli se na obrazovanje, iskustvo, znanje, vještine, sposobnosti, licencije i ostale osobne karakteristike koje mora posjedovati pojedinac.
- kontekst radnog mjesta - podrazumijeva se fizička okolina i ostali uvjeti rada te ostali čimbenici koje treba uzeti u obzir jer oni djeluju izvana i iz okoline. Zapravo se opisuje se okolina unutar koje se oblikuje radno mjesto. Ključni elementi su fizička okolina, uvjeti rada i stupanj odgovornosti.<sup>39</sup>

Analiza ima i svoju svrhu i razlog zašto se provodi. Svrha analize radnog mjesta je:<sup>40</sup>

- opis radnog mjesta - određuje se što zaposlena osoba radi, kako radi i zašto. Opis sadržava naziv radnog mjesta, podatke o nadređenom i podređenom radnom mjestu, podatke o funkcijama, dužnostima i odgovornostima, te sva druga bitna obilježja.

---

<sup>35</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 586.

<sup>36</sup> Marušić, S. (1994.), op. cit., str. 83-84.

<sup>37</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 599.

<sup>38</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 586.

<sup>39</sup> Ibid., str. 587.

<sup>40</sup> Ibid., str. 588.



- specifikacija radnog mjesta - sadržava podatke o minimumu prihvatljivih kvalifikacija koje mora posjedovati osoba za uspješan rad. Navode se potrebna znanja i vještine pa je to najvažniji alat za odabir kandidata.
- vrjednovanje radnog mjesta - treba uzeti u obzir obilježja po kojima se razlikuju radna mjesta kod utvrđivanja kompenzacija. Kada radna mjesta imaju slične zahtjeve obrazovanja, vještina i znanja, tada su ona smještena u istu kompenzacijsku grupu.<sup>41</sup>

Analiza također obuhvaća i analizu rada, tehničke opremljenosti i prostornog rasporeda. Kod analize rada osnovni dio čini opis posla i pregled rada te se traže odgovori zašto se taj posao radi, što je cilj, koje je najbolje vrijeme i mjesto da se obavi, tko je najprikladniji. Proučavanjem tehničke opremljenosti treba pokazati postoji li potreba za boljom opremom ili poboljšanjem. Traže se odgovori je li oprema dobra i u ispravnom stanju, zadovoljava li potrebe i koja je najprikladnija. U analizi prostornog rasporeda treba ustanoviti kakav je raspored radnih mjesta te postiže li se racionalna iskorištenost. Traže se odgovori kako je proizvod iskorišten, kakvi su uvjeti rada i ima li dosta prostora.<sup>42</sup>

U konačnici najvažniji podaci koji su potrebni u analizi su: položaj u organizacijskoj shemi, aktivnosti na poslu, posebni aspekt radnih aktivnosti, strojevi, uređaji, alati i radna pomagala, materijali i rezultati rada, radne performanse, kontekst radnog mjesta, znanje i osobni zahtjevi. Nakon analize moguće je konstruirati dva osnovna dokumenta za svaki specifičan posao ili su najčešće informacije skupljene na jedno mjesto poput računalne evidencije. Jedan dokument sadrži opis posla, a drugi posebne zahtjeve.<sup>43</sup> Opis posla sadrži osnovne podatke o specificiranom poslu i nalaže njegove glavne uvjete, a zahtjevi su pisani dokumenti o potrebnim kvalifikacijama osoba koje se traže za specificirano radno mjesto.<sup>44</sup>

### 2.2.2. Elementi radnog mjesta

Kao što je već prethodno navedeno, radno mjesto je najmanja organizacijska jedinica u organizaciji, tj. temeljna ćelija organizacijske strukture i kao svaka druga organizacijska jedinica ima komponente inputa koji se pretvaraju u odgovarajuće outpute, koji su inputi za neko drugo radno mjesto u organizaciji ili tržištu. Komponente inputa su materijalni i ljudski resursi. Materijalni resursi su prostor na kojemu se obavlja posao, oprema i ostali materijalni

<sup>41</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 588.

<sup>42</sup> Sikavica, P., Novak M. (1999.), op. cit., str. 365-367.

<sup>43</sup> Marušić, S. (1994.), op. cit., str. 81.

<sup>44</sup> Buntak, K., Sesar, V., Vršić, A. (2013.), op. cit., str. 314.

čimbenici. Ljudski resursi uključuju ljude koji obavljaju poslove. Iz toga proizlazi da svako radno mjesto čine tri ključna elementa: čovjek, oprema i drugi materijalni čimbenici te prostor.<sup>45</sup>

Čovjek kao element i subjekt radnog mjesta je bilo koja osoba koja odgovara zahtjevima iz analize. Taj čovjek mora posjedovati zahtijevano obrazovanje, znanje, vještine i iskustvo koji su potrebni za rad. Svatko tko ispunjava te uvjete, može se zaposliti. No može nastati raskorak između zahtijevane, objektivno potrebne i stvarne kvalifikacije.<sup>46</sup> Idealno bi bilo kada bi zahtijevana, objektivna i stvarna kvalifikacija bila identična. Sve ostale kombinacije stvaraju disfunkciju u organizaciji radnih mjesta. Stvarna kvalifikacija zaposlenika koji se zapošljava na određenom radnom mjestu vrlo je bitna kako bi se moglo procijeniti nije li ona viša ili niža od zahtijevane, te kako bi se pokušala izbjeći disfunkcija u funkcioniranju.<sup>47</sup> 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 obvezno da radi samo jedan. Sve je više radnih mjesta na kojima radi veći broj radnika.<sup>48</sup>

Oprema i drugi materijalni čimbenici moraju biti međusobno usklađeni kao što moraju biti usklađeni i s ostalim elementima. Moraju odgovarati potrebama i zahtjevima konkretnog radnog mjesta te ih ne bi trebalo biti ni premalo ni previše, već upravo toliko kolike su potrebe i kapaciteti. Element mora biti usklađen s čovjekom, ali i s prostorom. Sva oprema mora biti prilagođena čovjeku i mora mu biti dostupna na način koji od njega zahtjeva najmanje napore pri obavljanju posla. Mora biti smještena u prostoru tako da omogućí ne samo nesmetan rad nego i rad s najmanjim mogućim naporom.<sup>49</sup> Usklađenost mora biti ostvarena po funkciji, broju, snazi i drugim značajkama opreme za rad, ali i po kvaliteti i kvantiteti materijalnih inputa. Ako dođe do gomilanja ili nedostataka materijalnih čimbenika radi se o loše opremljenim radnim mjestima. U automatiziranom prostoru dolazi do promjena u organizaciji i elementima. Oprema postaje sve opsežnija, obuhvaća automatizirane strojeve, a ponekad i opremu cjelokupnog pogona. Paralelno s takvom opremom širi se i prostor neophodan za pokretanje opreme te uspostavljanje i kontrolu koju obavlja čovjek.<sup>50</sup> U tom prostoru različiti materijalni elementi okružuju jednu ili više radnih osoba. Primjeri takvih

---

<sup>45</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 588-589.

<sup>46</sup> Ibid., str. 589.

<sup>47</sup> Ibid., str. 590.

<sup>48</sup> Sikavica, P., Novak M. (1999.), op. cit., str. 356-357.

<sup>49</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 590-591.

<sup>50</sup> Sikavica, P., Novak M. (1999.), op. cit., str. 357.

elemenata su sjedalo, stolica, radna površina, stol, oprema, alati, kontrole i prikazi koji se koriste tijekom rada, ali i prolazi, vrata, prozori, klima i grijanje.<sup>51</sup>

Prostor kao element zapravo je mjesto rada na kojem se obavlja posao. Radno mjesto je prostorno ograničen dio organizacije, što znači da se posao obavlja u prostoru organizacije. No danas prostor više ne mora biti samo u organizaciji, već i izvan što iskazuje mjesto rada. To je mjesto ili prostor na kojem se obavlja posao, tj. radni prostor. Mora biti fleksibilan kako bi se zadovoljile potrebe organizacije i zaposlenih.<sup>52</sup> Mjesto rada kao lokacija obavljanja posla više ne predstavlja fiksno određen prostor. Sve je nestalnije i neodređenije, a ponekada ni ne treba postojati. Sve je češća primjena terenskog rada kao obavljanje posla na raznim lokacijama izvan ureda i organizacije. Može se odvijati na istom mjestu i u isto vrijeme, ali i na različitim mjestima i u različito vrijeme.<sup>53</sup> Prostor mora biti takav da odgovara materijalnim čimbenicima i čovjeku, tj. da omogući nesmetanu uporabu i da na tom prostoru postoje dobri radni uvjeti kao što su: svjetlost, prozračnost, mir, zaštitne naprave. Inače dolazi do smetnji što smanjuje učinak i povećava opasnost od nezgoda.<sup>54</sup> Taj prostor mora biti primjereno uređen kako bi se zaposlenici ugodno osjećali. Pozornost treba dati rasporedu ureda, nježnim bojama, uredima s dovoljno svjetlosti, pogledom na okoliš, te po mogućnosti s raznim biljkama. Time se stvara mirno okruženje za stresne poslove.<sup>55</sup> Zaposlenici su sve češće prisiljeni gotovo svakodnevno mijenjati svoj radni prostor ili čak ni nemaju svoj stalni radni kutak. Ono slijedi promjenu mjesta rad, ali ne uzrokuje nestanak postojanja samog radnog mjesta koje i dalje predstavlja organizacijski okvir unutar kojeg je smješten posao.<sup>56</sup>

Alternativna radna mjesta su danas sve više prisutna te su omogućena i virtualna radna mjesta. Postoje različite vrste i modaliteti. Neki od njih su: jedno mjesto rada, koncepcija otvorenog prostora, koncepcija hotela, satelitski uredi, rad na daljinu, kućni uredi.<sup>57</sup> Karakteristično je da zaposleni preko laptopa ili kompjutera, koji predstavlja njihov ured, mogu obavljati posao na više lokacija. Posao se može pomicati po cijelom svijetu i raditi cijeli dan. Uspostavom takvih mjesta postiže se snižavanje troškova, povećanje produktivnosti, veće zadovoljstvo zaposlenih, a dobivaju se i državni poticaju. Donose korist organizacijama,

---

<sup>51</sup> Marmaras, N., Nathanael, D. (2012.), *Workplace design: Handbook of human factors and ergonomics*, John Wiley & Sons, New York, str. 597.

<sup>52</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 591.

<sup>53</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 511-512.

<sup>54</sup> Sikavica, P., Novak M. (1999.), op. cit., str. 357.

<sup>55</sup> Service Futures, *The Elements of Great Workplace Design*, <https://www.servicefutures.com/elements-great-workplace-design>, pristupljeno: 09.09.2019.

<sup>56</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 489.

<sup>57</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 592-593.

zaposlenima, ali i klijentima. Zaposleni su bliži i dostupniji klijentima.<sup>58</sup> Kao što nisu ni sve organizacije prikladne za uvođenje alternativnih mjesta rada, tako ni svi poslovi nisu prikladni za takav način obavljanja. Prikladni su za one zaposlene koji su vezani za putovanje i one neovisne koji mogu raditi bilo gdje.<sup>59</sup> Također ni virtualna radna mjesta nisu pogodna za sve poslove. Organizacija prvo treba vidjeti može li se posao obavljati preko telefona, kompjutera ili Interneta te koliko često su zaposleni u direktnom kontaktu s klijentima i poslovnim partnerima.<sup>60</sup> Zbog toga radno mjesto predstavlja skup iskustva koje pojedinac stječe tijekom obavljanja posla na različitim lokacijama. Terenski i virtualni načini rada promijenili su tradicionalnu potrebu za fizičkom prisutnošću isključivo na jednoj lokaciji.<sup>61</sup>

### 2.2.3. Oblikovanje radnog mjesta

Proces stvaranja radnog mjesta obuhvaća razumijevanje problema, razvoj novog radnog okruženja, a zatim praćenje interakcija između radnog okruženja i njegovih korisnika tijekom vremena. Kao i bilo koji proces dizajniranja, izrada radnog mjesta vrlo je iterativan, neuredan i beskrajn proces koji uključuje četiri dimenzije: financijsko upravljanje, organizacijski dizajn, informatičku tehnologiju i organiziranje. Dizajn usredotočen na ove dimenzije mora integrirati ciljeve i svaku dimenziju kako bi uspješno podržao strategiju.<sup>62</sup>

U današnje vrijeme dizajn radnog mjesta se može promatrati kao dio većeg paketa praksi zapošljavanja koji ima značajan utjecaj na ishode rada zaposlenika i različite pogodnosti povezane s radnim mjestom. Simbolizira novi pristup organizaciji rada koji potiče timski rad i fleksibilnost, odgovara na složenost i varijabilnost radnih zadataka te povećava motivaciju i razvoj vještina.<sup>63</sup> Demografski trendovi praćeni ekonomskim, tehnološkim i kulturnim promjenama zahtijevaju promjene u strukturiranju i organizaciji rada. Zato dizajn radnih mjesta treba zadovoljiti osobne vrijednosti i radne preferencije različitih generacija i grupa zaposlenika.<sup>64</sup> Fleksibilni oblici radnih mjesta sve su prikladniji u organizacijama koje

---

<sup>58</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 593-594.

<sup>59</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 512-513.

<sup>60</sup> Cascio, W. F. (2000.), Managing a virtual workplace, *Academy of Management Perspectives*, 14(3), str. 83.

<sup>61</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 490.

<sup>62</sup> Chan, J. K., Beckman, S. L., Lawrence, P. G. (2007.), Workplace design: A new managerial imperative, *California Management Review*, 49(2), str. 7.

<sup>63</sup> Hernaus, T., Aleksić, A., Marić, I. (2012.), Work design practices: Do trade unions make a difference?, EFZG working paper series, (04), str. 4.

<sup>64</sup> Hernaus, T., Pološki Vokić, N. (2014.), Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics, *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), str. 617.

se žele natjecati na turbulentnim tržištima. Rat za talente u mnogim industrijama posvećuje mnogo više pozornosti stvaranju radnih mjesta koja privlače prave kandidate.<sup>65</sup>

Oblikovanje radnih mjesta je proces u kojem se odlučuje o pojedinačnim zadacima i ovlastima, tj. određuju se zadaci i odgovornosti. To je proces kreiranja i definiranja radnih mjesta s dodijeljenim specifičnim radnim zadacima prema pojedincima i skupinama. Oblikovanje treba biti takvo da zadovolji potrebe organizacije i pojedinaca sa zadovoljavajućim i zanimljivim poslom.<sup>66</sup> Tradicionalne strategije dizajna radnih mjesta, kao što su proširivanje, obogaćivanje i rotacija radnih mjesta, moraju se nadopuniti mogućnostima timskog rada i fleksibilnim radnim aranžmanima s ciljem povećanja organizacijske i radne fleksibilnosti. Koncentriranje samo na povećanje zadovoljstva poslom, motivirati će pojedine radnike, zato se potiče timska međuovisnost i kultura suradnje kako bi se stvorio djelotvoran sustav rada, a individualni i timski pristupi moraju se nadopunjavati.<sup>67</sup> Promjene u području dizajna prate tehnološke i druge razvoje u okolini. Najznačajniji trendovi uključuju: karakter i veću složenost rada, nedostatak jasnih granica poslova, varijabilnost dizajna, jači fokus na rad i kompetencije nego na radna mjesta, veća međuzavisnost rada, nastanak grupnih oblika rada, šira primjena znanja, vještina i kompetencija, optimalno iskorištavanje ljudskih potencijala i izrada posla.<sup>68</sup>

Na radna mjesta se gleda kao da su sastavljena od dodijeljenih zadataka, a sam proces njihovog dizajna sastoji se od aktivnosti utvrđivanja sadržaja individualnih zadataka, metoda obavljanja svakog zadatka uključujući strojeve, alate, tehnike, te kombiniranje individualnih zadataka u specifične poslove. Razmatra se koje zadatke treba grupirati zajedno, koje vještine i kakvo obrazovanje je potrebno, koje odluke zaposlenici mogu donositi, tko s kim treba raditi i surađivati te ostala pitanja koja su ključna za efikasnost i inovativnost.<sup>69</sup> Načelo oblikovanja radnog mjesta i posla govori kako je potrebno provesti promjene kako bi ih radnici vidjeli i aktivno sudjelovali u njihovoj provedbi. Samo dobro provedene promjene moraju osigurati optimalne radne uvjete.<sup>70</sup>

Kod oblikovanja radnog mjesta potrebno je voditi računa o mehanizaciji poslova, racionalnom redosljedu njegovog odvijanja, uklanjanju svih nepotrebnih radnji koje

---

<sup>65</sup> Parker, S. K., Wall, T. D., Cordery, J. L. (2001.), Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), str. 413-414.

<sup>66</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 595.

<sup>67</sup> Hernaus, T., Aleksić, A., Marić, I. (2012.), op. cit., str. 5.

<sup>68</sup> Hernaus, T. (2011.), Business trends and tendencies in organization design and work design practice: Identifying cause and effect relationships, *Business Systems Research*, 2(1), str. 9.

<sup>69</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 471.

<sup>70</sup> Grabovac, I., Mustajbegović, J. (2015.), Healthy occupational culture for a worker-friendly workplace, *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*, 66, str. 4.

umanjuju efikasnost, povezivanju s ostalim radnim mjestima, njegovom usavršavanju, potrebnom stručnim profilu radnika. Organizaciju treba obavljati stručna ekipa sastavljena od psihologa, tehnologa, liječnika, ekonomista i stručnjaka za osnovnu djelatnost organizacije.<sup>71</sup>

Prilikom oblikovanja potrebno je držati se određenih načela kako bi se postigla što svrsishodnija i pravilnija organizacija i optimalni rezultati rada na pojedinom radnom mjestu. Potrebno je što detaljnije i točnije utvrditi pojedinačni zadatak koji na odgovarajućem radnom mjestu treba izvršiti, a potom je posebno važno sljedeće.<sup>72</sup>

- rad treba što više mehanizirati gdje god to priroda posla dopušta
- rad se treba odvijati po unaprijed utvrđenom redoslijedu, vremenu i opsegu
- radno mjesto treba organizirati tako da se na njemu obavlja samo onaj radi koji je i propisan i koji je oslobođen svih nepotrebnih poslova
- radno mjesto ne smije biti izolirano već povezano sa ostalim radnim mjestima
- radno mjesto nije statična već dinamična kategorija pa je stalno usavršavanje zadatak koji nikada ne završava.<sup>73</sup>

Važno je da se pored načela pridržava i određenih organizacijskih pravila koja se odnose na opremu i materijalne čimbenike, čovjeka i prostor, a pridonose boljem oblikovanju radnog mjesta. Neka od tih pravila su:<sup>74</sup>

- stroj treba lako postaviti da osigura maksimalnu preciznost rada
- pokretni dijelovi stroja moraju imati dovoljno prostora za kretanje
- radno mjesto mora biti osigurano i opskrbljeno zaštitnim sredstvima
- sve što je potrebno za rad treba pravovremeno dostaviti i biti nadohvat ruke
- mora se osigurati prostor za smještaj i odlaganje alata, materijala i proizvoda
- na radnom mjestu ne smiju biti nepotrebni i suvišni predmeti
- čovjek treba imati položaj da svoj rad obavlja s najmanjim naprezanjem
- radna dokumentacija treba biti dobro postavljena da se radnik može njome služiti
- položaj uređaja treba biti takav da ne zahtjeva naporne pokrete.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Kiss, I. (2007.), op. cit., str. 380.

<sup>72</sup> Sikavica, P., Novak M. (1999.), op. cit., str. 358.

<sup>73</sup> Ibid., str. 359.

<sup>74</sup> Ibid., str. 359.

<sup>75</sup> Ibid., str. 360.

Svako radno mjesto je jedinstveno i unikatno te u ni jednoj organizaciji ne postoje dva ista, nego samo više izvršitelja na određenom radnom mjestu.<sup>76</sup> Organizacijski je konstrukt koji nastaje u procesu u kojem se zaposlenima dodjeljuju neki pojedinačni zadaci koje će oni trebati obavljati. Treba im dodijeliti određenu razinu ovlasti i zahtijevati odgovornost. Razina odgovornosti i ovlasti trebaju biti usklađene. Dobro oblikovano radno mjesto mora donijeti učinke za organizaciju i zadovoljstvo zaposlenih. Oblikovanje mora biti takvo da zadovolji najvažnije potrebe zaposlenih što dovodi do motiviranja i davanja boljih rezultata. Na oblikovanje radnih mjesta utječe oblikovanje organizacije, oblikovanje grupa i osobne karakteristike pojedinca. Svako je radno mjesto jedinstveno i neponovljivo te se razlikuje od svih drugih. Ima svoja specifična obilježja, no sva radna mjesta ipak imaju i neka zajednička kao što su: obuhvat, dubina i odnosi na radnom mjestu.<sup>77</sup>

Pod obuhvatom radnog mjesta misli se na opseg odnosno na obuhvat zadataka koje pojedinac obavlja na njemu. Zadataka može biti manje ili više pa je i obuhvat manji ili veći. Radna mjesta se razlikuju s obzirom na broj zadataka koji spadaju u njihov djelokrug posla.<sup>78</sup>

Pod dubinom radnog mjesta podrazumijeva se složenost poslova i zadataka koji se obavljaju. Dubina je stupanju utjecaja koje pojedinac ima pri izboru kako će obaviti posao. To je sloboda koju ima da odlučuje o aktivnostima i rezultatima. Ako je obuhvat veći onda je i dubina veća. Povećava se kako se penjemo po hijerarhiji. Obujam se povećava s rotacijom posla i proširenjem posla. Rotacija označava premještanje zaposlenih s jedno na drugo radno mjesto pa se time povećava broj zadataka. Proširenje posla znači proširivanje novih poslova i zadataka za to radno mjesto. Dubina se može mijenjati, tj. povećavati s obogaćivanjem radnog mjesta. Obogaćivanjem se dodaju nove aktivnosti i povećavaju ovlasti i odgovornosti. Također kod obuhvata i dubine postoje dimenzije koje se dijele na horizontalnu i vertikalnu. Horizontalna se odnosi na širinu obuhvata aktivnosti koje se obavljaju, a vertikalna na viši ili niži stupanj odgovornosti koje donosi radno mjesto.<sup>79</sup>

Pod odnosima na radnome mjestu misli se na međuljudske odnose koji se uspostavljaju. O njihovoj kvaliteti ovisi kohezija grupe. Pod međuljudskom odnosima misli se na povezanost ljudi na radnim mjestima. Ona može biti bolja ili lošija. Odnosi su određeni odlukama menadžmenta i rasponu kontrole.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 490.

<sup>77</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 595-596.

<sup>78</sup> Ibid., str. 596.

<sup>79</sup> Ibid., str. 597-599.

<sup>80</sup> Ibid., str. 599.

Kod oblikovanja svako radno mjesto mora imati naziv i šifru radnog mjesta, definirane uvjete za obavljanje poslova, tj. vrstu i stupanj stručne spreme i potrebno radno iskustvo. Potrebo je navesti broj izvršitelja koji je potreban. Kvalitetna organizacija oblikuje radna mjesta kao zatvorena, tj. ona na kojima će zaposlenik raditi samo one poslove zbog kojih je i zaposlen na to radno mjesto, a sve sporedne i pomoćne poslove obavljat će neki drugi zaposlenik na nekom drugom radnom mjestu. Kod otvorenih radnih mjesta radnik obavlja i brojne sporedne i pomoćne poslove pa je njegova proizvodnost manja za razliku od radnika na zatvorenim radnim mjestima čija je proizvodnost veća jer on ne gubi vrijeme na ostale poslove. Danas su sve više prisutni alternativni načini rada čime se povećava broj zaposlenih na istim radnim mjestima i zadovoljstvo već zaposlenih. Uspostavlja se ravnoteža između privatnog i poslovnog života jer poslovni sve više potiskuje privatni. Neki od načina rad su: podjela rada, fleksibilno radno vrijeme, rad na daljinu, rad dijelom radnog vremena.<sup>81</sup> Postoji i dijeljenje radnog mjesta koja prikazuje noviju praksu gdje posao jednog radnog mjesta obavljaju dva zaposlena, a time se omogućuje skraćivanje radnog vremena i tjednog posla.<sup>82</sup>

Baš kao i organizacije, radna mjesta mogu imati različite karakteristike i najčešće su različite složenosti. Jednostavno oblikovano radno mjesto može se opisati s nekolicinom zadataka, dok složenije oblikovana obuhvaćaju stotine zadataka. Ovlasti i odgovornosti te zahtjevi posla mogu se značajno razlikovati, a razlike će biti prisutne i u ostalim karakteristikama posla poput autonomije, cjelovitosti, važnosti. Velike razlike su prisutne u između istoimenih radnih mjesta u različitim organizacijama. Svako radno mjesto ima jedinstven karakter zbog postojanja specifičnih uvjeta njegovog okruženja i hijerarhijske razine u kojoj se nalazi.<sup>83</sup>

Unatoč različitostima, brojne sličnosti među pojedincima unutar organizacije određuju radna mjesta. Na osnovu svojih radnih mjesta zaposlenici se raspoređuju u organizacijske jedinice i dijelove. Podloga su za utvrđivanje složenosti i željene razine radne uspješnosti. Naziv i priroda radnog mjesta određuje znanje i vještine, ali i iskustvo kojima raspolažu ili bi trebali raspolagati njihovi izvršitelji. Pomoću radnih mjesta omogućena je lakša usporedba različitih grupa zaposlenika ili pojedinaca sa sličnim kompetencijama te njihova mobilnost. Poima se kao formalno definiran zadatak te je kao takvo neizostavno u razmatranju angažmana i doprinosa pojedinca unutar organizacije.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 599-601.

<sup>82</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 516.

<sup>83</sup> Ibid., str. 491.

<sup>84</sup> Ibid., str. 491.



#### 2.2.4. Razlika između posla i radnog mjesta

Poslovi su aktivnosti u vezi s realizacijom zadataka u sklopu nekog radnog mjesta, a radno je mjesto najniža organizacijska jedinica na kojoj se obavljaju različiti poslovi i realiziraju pojedinačni zadaci. Često do pogreške dolazi zbog krivog prevođenja engleskih izraza za posao i radno mjesto.<sup>85</sup> Pojam radno mjesto je znatno užeg značenja nego koncept posla. Najčešće se koristi pojam dizajna posla umjesto dizajna radnog mjesta kako bi se prikazao sveobuhvatan pristup koji povezuje radno mjesto s njegovim širim okruženjem i s novim zahtjevima konteksta, kao što su zadaci koji nadilaze granice formalno propisanih radnih mjesta ili brojne uloge koje imaju pojedinci. Takav širi fokus na dizajn posla uzima u obzir prirodnu evoluciju od radnih mjesta koja imaju individualni karakter do timova kao važnim suvremenim elementima dizajna posla.<sup>86</sup>

Posao se analizira kroz sistematizirani postupak prikupljanja i sređivanja podataka o nekom poslu. Predstavlja opis i popis informacija o poslu i radniku. O tome što i kako radnik treba raditi, u kakvim uvjetima, te bez kojih osobina, sposobnosti, znanja i vještina to ne može raditi. Određuju se specifične osobine izvršitelja odgovornih za uspješno obavljanje nekog posla. Kada su poznate te osobine, možemo ih se mjeriti. Nakon provedene analize posla dolazi se do odgovori na pitanja o zadacima, odgovornostima, funkcijama i kontekstu obavljanja posla. Nakon toga kreće proces oblikovanja selekcijskog postupka.<sup>87</sup>

Postoje mišljenja da se umjesto radnih mjesta treba koristiti nazivom poslovi jer je to širi pojam pa bi se umjesto organizacije radnih mjesta trebalo govoriti o organizaciji poslova. Poslovi se smještaju hijerarhijski iznad radnih mjesta. U najvećem broju slučajeva riječ je o istom sadržaju, ali pod različitim nazivom. Posao se može shvatiti vrlo široko kao generički pojam za sve ono što organizacija radi. No može se shvatiti i vrlo usko kao aktivnost koja se obavlja na nekom radnom mjestu ili kao posao pojedinca. O poslu se govori na svim razinama u organizaciji. Tako može biti riječ o poslu pojedinca, poslu na radnome mjestu, poslu organizacijskih jedinica i poslu cijele organizacije. U odnosu na radno mjesto, posao je neodređen pojam pa je bolje služiti se s pojmom radno mjesto jer je precizan i jasan.<sup>88</sup>

S gledišta poslova i kompetencija dolazi do toga da će se tradicionalno radno mjesto činiti zastarjelim. Pojedinci će umjesto stabilnih radnih mjesta sve češće biti fleksibilno raspoređivani na više zadataka i uloga koje zahtijevaju njihove kompetencije. Zbog toga se

---

<sup>85</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 528.

<sup>86</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 474.

<sup>87</sup> Selekcija.hr, Analiza posla, <https://selekcija.hr/2008/09/analiza-posla/>, pristupljeno: 20.08.2019.

<sup>88</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 578.

radno mjesto mora stalno mijenjati i inovirati. Posao je nadređen pojam zadacima, radnim mjestima i ulogama. Zadaci su formalni elementi pa se radno mjesto sastoji od formalnih zadataka. Uloge su širi pojam od radnog mjesta jer ih čine radna mjesta i neformalni elementi. Dolazi se do toga da je posao hijerarhijski nadređen pojma koji se sastoji od uloga, radnih mjesta i zadataka.<sup>89</sup> Radna mjesta se razlikuju od radnih uloga po tome što uključuju samo formalne elemente zadatka, dok uloge osim formalnih imaju i neformalne. Uloge obuhvaćaju širi skup zadataka nego što je to kod radnog mjesta. Granice radnog mjesta mogu biti relativno precizno definirane, dok kod uloga su manje precizne. Hijerarhijski se to može prikazati da najniža razina čini zadatke, zatim slijede radna mjesta, uloge i na vrhu je posao.<sup>90</sup>

Definiranje radnog mjesta kao mjesta na kojem se obavlja posao da bi se obavio pojedinačni zadatak upućuje na potrebu razlikovanja radnog mjesta od poslova i zadataka. S tog aspekta, radno mjesto je organizacijska jedinica, a poslovi i zadaci se realiziraju na radnim mjestima. Poslovi su aktivnosti na realizaciji zadataka, a zadatak je ono što treba ostvariti, tj. zadatak je rezultat posla.<sup>91</sup> Poslovi koje ljudi obavljaju u organizacijama su gradivni blokovi svake organizacijske strukture, dok u stvarnosti organizacije egzistiraju tako što omogućavaju ljudima da rade na određenim radnim mjestima.<sup>92</sup>

### **2.3. Specifičnosti oblikovanja radnih mjesta u malom poduzeću**

Poduzeće je kvalificirano kao malo kada ima manje od 50 zaposlenih i u samostalnom je vlasništvu, a ne dio drugog poduzeća, te je nezavisno upravljano.<sup>93</sup> Malim, srednjim ili velikim se smatra ovisno o zemlji u kojoj djeluje te o industrijskoj djelatnosti, ali i o pokazatelju veličine koji se rabi.<sup>94</sup> U novije vrijeme mala poduzeća stvaraju većinu novih radnih mjesta i to znatno brže nego starija i veća. Zato dolazi do rasta broja novih malih poduzeća.<sup>95</sup>

Mala poduzeća imaju važnu ulogu u nacionalnoj ekonomiji zato što zapošljavaju veliki dio populacije i pridonose stvaranju nacionalnog dohotka. Kreiraju od osam od deset novih ranih mjesta, ali baš kao što više i brže od velikih poduzeća zapošljavaju u vrijeme

---

<sup>89</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 579-580.

<sup>90</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 492-493.

<sup>91</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 585.

<sup>92</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 480.

<sup>93</sup> Siropolis, N. C. (1995.), Menadžment malog poduzeća, MATE, Hrvatska obrtnička komora, Zagreb, str. 8.

<sup>94</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, str. 487.

<sup>95</sup> Siropolis, N. C. (1995.), op. cit., str. 13.

gospodarskog rasta, tako i više i brže otpuštaju u doba recesije. Izvorište su inovacija, novih proizvoda i usluga, te potpomažu rad velikih organizacija kao poslovni partneri.<sup>96</sup> Ovisno o veličini i strukturi, troškovima i svrsi poslovanja, organizacija prilikom procjene radnih mjesta primjenjuje odgovarajuću metodu. Mala i srednja poduzeća uglavnom koriste jednostavnije postupke, za razliku od većih ili onih kojih žele postići značajnija poboljšanja poslovanja te koriste složenije analitičke metode i bodovni postupak.<sup>97</sup>

Broj radnih mjesta ponajprije ovisi o veličini, ali i o složenosti organizacije, tj. o obilježjima proizvodnog, tehnološkog i poslovnog procesa. Što je organizacija veća glede broja zaposlenih, očekuje se da će se u njoj uspostaviti i više radnih mjesta zbog potrebe za dubljom i detaljnijom podjelom rada. Suprotno, u manjim organizacijama uspostaviti će se manji broj radnih mjesta zbog pliće podjele rada.<sup>98</sup> U organizacijama sa složenim proizvodnim, tehnološkim i poslovnim procesom bit će potrebno više radnih mjesta nego u onima čiji su procesi jednostavniji. U organizacijama u kojima se isti ili slični poslovi ponavljaju bit će uspostavljen manji broj radnih mjesta, bez obzira na veličinu organizacije po broju zaposlenih.<sup>99</sup> Broj izvršitelja na radnom mjestu također ovisi o veličini organizacije pa će u većim biti više izvršitelja na nekom radnom mjestu, a u manjim manji broj.<sup>100</sup> Danas se naglasak stavlja na fleksibilnosti i njenoj potrebi među radnim mjestima. Mala poduzeća su dobar primjer za fleksibilnost i prilagodljivost tržištu te se to očekuje i od zaposlenih.<sup>101</sup>

U praksi radi velikog obujma posla, na određeno radno mjesto biti će raspoređeno više izvršitelja, a oni će obavljati vrlo slične radne aktivnosti. Broj radnih mjesta se određuje s obzirom na veličinu organizacije i složenost zadataka. Dolazi do tendencije smanjenja ili povećanja složenosti radnih mjesta u specifičnim situacijama. U maloj organizaciji kod složenih zadataka potrebno je imati manji broj složenih radnih mjesta, a kada je složenost zadataka mala onda mali broj jednostavnih radnih mjesta. Dok kod velike organizacije sa velikom složenošću zadataka potrebno je imati veliki broj složenih radnih mjesta, a manja složenost zadataka zahtjeva veći broj jednostavnih radnih mjesta.<sup>102</sup> Općenito se u malim

---

<sup>96</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), op. cit., str. 490.

<sup>97</sup> Kiss, I. (2007.), op. cit., str. 380.

<sup>98</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 581.

<sup>99</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 490.

<sup>100</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 584.

<sup>101</sup> Aragón-Sánchez, A., Sánchez-Marín, G. (2005.), Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, 43(3), str. 259.

<sup>102</sup> Galetić, L. (2016.), op. cit., str. 79-80.

poduzećima gleda raspodjela prema organizacijskoj strukturi i podjeli rada, raspodjeli zadataka i aktivnosti i na mehanizme koordinacije poput standardizacije i formalizacije.<sup>103</sup>

Na kvalitetu organizacije i oblikovanje radnih mjesta značajno utječe veličina organizacije i primijenjena tehnologija proizvodnje roba i usluga. Za razliku od velikih organizacija u kojima se radna mjesta mogu oblikovati kao zatvorena, u malim su radna mjesta oblikovana kao otvorena. Isto tako u tehnologiji pojedinačne i procesne proizvodne, znatan broj radnih mjesta bit će oblikovan kao otvorena. Dok kod masovne proizvodnje radna mjesta će se moći oblikovati kao zatvorena. Zatvorena radna mjesta bit će rezultat duboke i detaljne podjele rada, a otvorena posljedica plitke podjele rada.<sup>104</sup>

Kod oblikovanja radnih mjesta u malom poduzeću, poduzetnik ima iskustvo stečeno radom s drugim poduzećima te ono služi za definiranje zadataka koji se trebaju obaviti. Zato za izradu analize nije potreban stručnjak. Treba pripremiti plan koji sadrži opise radnih mjesta koji preciziraju tko što radi, što je u čijem djelokrugu te tko je kome odgovoran. Opisi radnih mjesta ne smiju biti komplicirani. Morali bi biti jednostavni i precizni. Zbog porasta opsega poslovanja i povećanja broja zaposlenih dolazi do pitanja realnosti postojećih opisa posla. Kako bi se održalo uspješno poslovanje opisi i oblikovanja posla moraju pratiti trend rasta malog poduzeća. Tipično je da se dopušta prirodan razvoj organizacije, s time da svatko ima svog odgovornog i nadređenog ili da je nekolicina zaposlenih odgovorna dvojci ili više nadređenih. Rezultat toga često izaziva probleme, gubljenje vremena i preklapanje zadataka i poslova. Organizacija mora biti tako dobro ustrojena da zaposleni mogu lako pratiti i izvršavati svoje zadatke, a da pri tom ne moraju misliti što je čiji posao.<sup>105</sup>

Radna mjesta mogu biti jednostavnija ili složenija, o čemu će ovisiti i njihov broj. Veći broj složenijih podrazumijevat će postojanje manjeg ukupnog broja radnih mjesta, a oblikovanje pretežno jednostavnih za rezultat će imati i veći ukupni broj radnih mjesta.<sup>106</sup> Oblikovanje radnih mjesta jedan je aspekt organizacijskog plana. Trebaju se definirati kvalifikacije koje su pojedincu potrebne za natprosječnu uspješnost na svakom radnom mjestu. Premalena očekivanja od zaposlenika mogu rezultirati samo prosječnom uspješnošću u poslu. Malo poduzeće se najlakše definira kao tim ljudi koji skupa radi na postizanju zajedničkih ciljeva. Što je tim kvalificiraniji, organizacija ima veće izgleda za uspjeh.<sup>107</sup>

---

<sup>103</sup> Meijaard, J., Brand, M. J., Mosselman, M. (2005.), *Organizational structure and performance in Dutch small firms*, *Small Business Economics*, 25(1), str. 85.

<sup>104</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 600.

<sup>105</sup> Siropolis, N. C. (1995.), op. cit., Zagreb, str. 296.

<sup>106</sup> Galetić, L. (2016.), op. cit., str. 79.

<sup>107</sup> Siropolis, N. C. (1995.), op. cit., Zagreb, str. 296-297.

### 3. TRANSPORTNA INDUSTRIJA I OBILJEŽJA RADA U TRANSPORTNOJ INDUSTRIJI

Snažno gospodarstvo opskrbljuje vlastito tržište proizvedenim dobrima pri čemu je ključno da se takva dobra po najnižoj cijeni, brzo i bez gubitka, oštećenja i zakašnjenja prevoze do krajnjih korisnika. Što snažniji izvoz dobara iz domaće proizvodnje daljnji je interes svake nacionalne ekonomije, pri čemu kvalitetna prijevoza robe igra ključnu ulogu u osiguravanju konkurentnosti na tržištu. Time transport predstavlja krvotok gospodarstva.<sup>108</sup>

Transport ili prijevoz je djelatnost prijenosa ili premještanja robe i putnika u svim vrstama prijevoznih sredstava prometnog sustava, tj. premještanje stvari s jednog na drugo mjesto.<sup>109</sup> Često dolazi do zamjene prijevoza i prometa kao da su istoznačnice što nije točno. Prijevoz ili transport je uži pojam od prometa. Promet uključuje prijevoz i komunikacije te je time širi pojam jer podrazumijeva i sve poslove i zadatke koji su u izravnoj i neizravnoj vezi s prijevozom te razne druge agencije i špediterske poslove i zadatke.<sup>110</sup> **Prijevoz** označava jednosmislen pojam, a promet označava više jednosmislenih pojmova. **Prijevoz** je specijalizirana djelatnost koja pomoću prometne suprastrukture i prometne infrastrukture omogućuje proizvodnju prometne usluge. Prevozeći robu, ljude i energiju s jednog na drugo mjesto, organizirano se svladavaju prostorne i vremenske udaljenosti. Transport ima međunarodno značenje i označava prenošenje, prevoženje i prijevoz, a promet označuje odnose među ljudima i obuhvaća operacije u vezi s prijevozom te komunikacije.<sup>111</sup>

Transportna industrija ima veliku važnost u svim djelatnostima jer te djelatnosti ne mogu proizvoditi proizvode i usluge bez transportnih znanja i aktivnosti. Specifična je djelatnost koja pomoću posebnih elemenata proizvodi znanja i aktivnosti, u svim razinama i u svim sektorima, koji se odnose na potporu, podršku, odupiranje i opskrbu nekoga nečime.<sup>112</sup> U toj industriji važnu ulogu imaju radna mjesta vozača raznim prijevoznih sredstava. Najzastupljeniji su vozači kamiona koji upravljaju teretnim vozilima koja prevoze različitu robu. Posao obavljaju unutar gradskog područja, u međumjesnom i međunarodnom prometu, prevozeći raznovrsnu robu na unaprijed određene destinacije.<sup>113</sup>

---

<sup>108</sup> Radionov, N. (2013.), Transportna zajednica: pozadina i izazovi, Godišnjak Akademije pravnih znanosti Hrvatske, 4(1), 94.

<sup>109</sup> Šamanović, J. (2009.), Prodaja, distribucija, logistika: Teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Split, str. 259.

<sup>110</sup> Ibid, str. 259.

<sup>111</sup> Zelenika, R. (2001.), Prometni sustavi: Tehnologija – organizacija – ekonomika – logistika – menadžment, Ekonomski fakultet, Rijeka, str. 39-41.

<sup>112</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), Menadžment logističkih sustava, Ekonomski fakultet, Rijeka, str. 156-157.

<sup>113</sup> e-Usmjeravanje, Vozač kamiona, <https://e-usmjeravanje.hzz.hr/vozackamiona>, pristupljeno: 22.08.2019.

### 3.1. Pojam i uloga transporta

Pojam transport ili prijevoz u pojednostavljenom smislu znači prijenos, premještanje, prenošenje, prevoženje, transportiranje neke stvari, tvari, materijala, robe, tereta, živih životinja, putnika, s jedno mjesto na drugo, savladavajući prostor i vrijeme.<sup>114</sup> Najvažniji elementi transportnih usluga su transportna infrastruktura i suprastruktura, ljudski i financijski kapital, energija i predmeti transportiranja. Pri izvršenju transportnih usluga sudjeluje više pravnih subjekata, najmanje tri: pošiljatelj, prijevoznik i primatelj.<sup>115</sup> Širi pojam od transporta je transportni lanac koji predstavlja skup tehničko-tehnoloških, organizacijskih, prostorno i vremenski usklađenih aktivnosti u prijevozu koje osiguravaju brz i siguran protok robe.<sup>116</sup> Još širi pojam predstavlja transportni sustav koji je skup međusobno povezanih sustava i elemenata koji pomoću infrastrukture, suprastrukture i rada omogućavaju proizvodnju transportnih usluga.<sup>117</sup> Dok su transportne mreže te koje omogućuju transport na način da tvore više transportnih lanaca. Mreža predstavlja sustav povezanih čvorišta, prometnica, ruta, linija i lanaca te time predstavljaju temeljnu infrastrukturu distribucije i logistike.<sup>118</sup>

Pod transportom se podrazumijeva premošćivanje prostora ili promjena mjesta transportiranih proizvoda pomoću transportnih sredstava. Transportni sustav sastoji se od transportnog sredstva, transportiranog proizvoda i transportnog procesa. Sa stajališta logistike pod transportom se podrazumijeva djelatnost koja je istodobno i element transportnog sustava kojim se omogućava premještanje dobara kroz logistički i distribucijski proces. Može se obavljati u sklopu različitih grana prometa, a svaka je karakteristična po prijevoznom putu, prijevoznim sredstvima i prijevoznom procesu.<sup>119</sup>

Pojam logistike se definira kao sustav rukovođenja i uvida u tijekove predmeta rada od njihova izvorišta do korisnika, odnosno nabave sirovina do isporuke gotovih proizvoda. Može se definirati kao sustav kojem je cilj staviti kupcu na raspolaganje traženu robu ili usluge na mjesto i u vrijeme koje mu odgovara uz istovremenu maksimalnu korist poduzeća. Uključuje proces planiranja, implementacije i provjere uspješnosti poslovanja stvarnog tijeka skladištenja robe, usluga i odgovarajućih informacija od mjesta polaska do mjesta potrošnje, a sve u skladu sa zahtjevima kupaca. Pod logistikom se podrazumijeva i ukupnost aktivnosti u

---

<sup>114</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), op. cit., str. 185.

<sup>115</sup> Ibid., str. 186.

<sup>116</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 103.

<sup>117</sup> Ibid., str. 188.

<sup>118</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), op. cit., str. 193.

<sup>119</sup> Buntak, K., Grgurević, D., Droždek, I. (2012.), Međusobni odnos logističkih i transportnih sustava, Tehnički glasnik, 6(2), str. 229.

postavljanju, osiguranju i poboljšanju raspoloživosti svih osoba i sredstava koja su pretpostavka, prateća pomoć ili osiguranje za tijekom unutar jednog sustava. Obuhvaća sustavni pristup upravljanja i kontrole fizičkog tijeka materijalnih dobara i potrebnih informacija koje poduzeće šalje na tržište i prima s tržišta. Svim ovim aktivnostima zajednička je težnja da se mjesto izvora robe što učinkovitije poveže s točkom isporuke robe potrošačima. Da bi distribucija to učinkovito obavila, uključuje aktivnosti poput naručivanja, upravljanje skladištem, upravljanje zalihama, manipulacija robom, vanjski i unutrašnji transport i informacijski logistički sustav.<sup>120</sup> U fokusu logistike su tokovi te ona obuhvaća sve djelatnosti kojima se planira, upravlja, ostvaruje i kontrolira prostorna i vremenska transformacija dobara. Naglašava se životni ciklus proizvoda ili usluge jer on nastaje u procesu logistike i odrađuje njeno trajanje. Logistika je ujedno orijentirana prema usluzi gdje se želi kupcu staviti optimalno na raspolaganje usluga, a to se može postići jedino koordinacijom svih aktivnosti.<sup>121</sup> Predstavlja onaj dio upravljanja lancem opskrbe koji planira, provodi i kontrolira tok i skladištenje robe, usluga i povezanih informacija.<sup>122</sup>

Distribucija predstavlja užu pojam od logistike. Logistika osim distribucije sadrži upravljanje materijalom, sirovinama, poluproizvodima i dijelovima od izvora do proizvodnog procesa i kroz njega. Sama distribucija obuhvaća tijek gotovih proizvoda, od završetka proizvodnje do konačne potrošnje. Logistika se bavi fizičkim i informacijskim tijekovima od izvora sirovina do konačne distribucije proizvoda. Takvo upravljanje materijalima predstavlja tijekom u procesu proizvodnje i kroz njega, a distribucija tijekom od trenutka preuzimanja gotovih proizvoda od proizvođača do njihove isporuke kupcima ili zadnjim korisnicima. Poslovna logistika ima mnogo šire značenje nego fizička distribucija.<sup>123</sup> Distribucija omogućuje raspoređivanje, disperziranje i opskrbljivanje nematerijalnih dobara između proizvođača i prodavača. Zadatak distribucije je da omogući sigurne, brze i racionalne tokove roba koji su prostorno i vremenski usklađeni s proizvodnjom i potrošnjom, te da povećava sposobnost robe za transport i omogući njenu neprekidnu cirkulaciju prema potrebama.<sup>124</sup>

Distribucija se sastoji od fizičke distribucije i kanala distribucije. Fizička distribucija podrazumijeva fizičke tokove, a kanali predstavljaju putove kojima roba teče. Fizička distribucija obuhvaća skladištenje, zalihe, narudžbe, vanjski i unutrašnji transport te

---

<sup>120</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 73-74.

<sup>121</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), op. cit., str. 16-17.

<sup>122</sup> Encyclopedia, Logistics And Transportation, <https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/logistics-and-transportation>, pristupljeno: 28.08.2019.

<sup>123</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 85-86.

<sup>124</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), op. cit., str. 31-32.

isporuke.<sup>125</sup> Put kojim se proizvod premješta od proizvođača do potrošača je kanal distribucije. U njemu mogu sudjelovati proizvođač i po potrebi više poduzeća iz različitih djelatnosti koja surađuju. Da bi roba tekla kroz kanal, sudionici poduzimaju niz aktivnosti koje čine fizičku distribuciju. Kanali su skup međuovisnih institucija povezanih zajedničkim poslovnim interesom, a svrha im je olakšana prostorna i vremenska transformacija dobra.<sup>126</sup> Distribucijski kanali se ne mogu identificirati s distribucijom ili fizičkom distribucijom jer oni imaju svoje vlastite značajke i misiju. Fizička distribucija se ponekada poistovjećuje s poslovnom logistikom jer obuhvaća poslove planiranja, primjene i kontrole fizičkih tokova robe s jednog na drugo mjesto. Cilj je dostava pravih i kvalitetnih dobara, odgovarajuće vrste, na prava mjesta, u pravo vrijeme uz najniže troškove i zadovoljavanje svih potreba.<sup>127</sup>

### **3.2. Specifičnosti poslovnih procesa i aktivnosti u transportnoj industriji**

U transportnoj industriji relevantna su tri elementa bez kojih se ne može proizvoditi roba i usluga niti pružiti prijevozna usluga, a to su sredstva za rad, predmeti rada i rad kao intelektualni kapital. Sredstva za rad obuhvaćaju prometnu infrastrukturu i suprastrukturu. Infrastrukturu čine prometni putovi, objekti i uređaji koji služe proizvodnji usluge i reguliranju prometa. Dok u suprastrukturu pripadaju transportna i prekrcajna sredstva koja koristeći infrastrukturu omogućuju proizvodnju prijevozne usluge.<sup>128</sup>

Da bi se sve ove aktivnosti izvršile potrebni su razni sudionici poput proizvodnih poduzeća, trgovinskih poduzeća i poduzeća za pružanje trgovinskih usluga. Naglasak je na trgovinskim uslugama koje izvršavaju razna komercijalno uslužna poduzeća. Njih čine trgovinske agencije, javna skladišta, špediterska poduzeća i specijalizirana distribucijska poduzeća. Od velike su važnosti špediterska poduzeća koja pružaju usluge prijevoza robe u domaćem i međunarodnom transport. Bave se i sortiranjem, čišćenjem, pakiranjem robe, plaćanjem vozarina, cestarina, osiguranja i sivim drugim sporednim poslovima u prijevozu. Temeljni zadaci su im pronaći najpovoljniju vrstu prijevoza, odgovarajuće prijevozno sredstvo, najkraći prijevozni put i postići najnižu cijenu prijevoza. Poduzeće može izvršiti prijevoz vlastitim prijevoznim sredstvima ili to povjeriti drugom prijevozniku. U pravilu se bave transportom različitih vrsta roba, ali se mogu i specijalizirati samo za transport nekih vrsta roba ili posebna tržišta. Specijalizirana distribucijska poduzeća pružaju različite tipove

---

<sup>125</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 91-92.

<sup>126</sup> Ibid., str. 113.

<sup>127</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), op. cit., str. 40-41.

<sup>128</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 96-99.



usluga poput ekskluzivne, specijalne, regionalne ili pojedine distribucije. Tako pojedine usluge mogu biti specijalizirane samo za jednu vrstu ili uslugu prijevoza.<sup>129</sup>

U transportnoj industriji posebnu ulogu imaju prijevoznici. Prijevoznik je privrednik, poduzetnik, pravna ili fizička osoba koja je registrirana za obavljanje transporta i premještanja predmeta s jednog na drugo mjesto, ali na temelju ugovora o prijevozu. Temeljna im je funkcija da se bave prijevozom, tj. specijaliziranom djelatnošću koja pomoću prometne infrastrukture i suprastrukture omogućuje prijevoznu uslugu. Prevozeći predmete s jednog na drugo mjesto prijevoznik organizirano savladava prostorne i vremenske dimenzije. Obavlja svoju djelatnost profesionalno te tako ima i svoje obveze, prava i odgovornosti.<sup>130</sup> Konkurencija u transportnoj industriji je velika, te uglavnom veliki i dobro organizirani prijevoznici mogu iskoristiti mogućnosti tržišta koje su u porastu. Danas prijevoznici ne samo što prodaju svoje transportne usluge, već prodaju i logističke i špeditorske usluge.<sup>131</sup>

Ključni faktor restrukturiranja transportne industrije nalazi se u činjenici sve većeg broja samostalnih poduzetnika koji pružaju usluge transporta. To su specijalizirana poduzeća koje se brinu o skladišnim i transportnim funkcijama. Neka od tih poduzeća su nezavisni posrednici, poduzetnici ili mala obiteljska poduzeća koja često niti nemaju vlastite kamione, ali se brinu o transportu ugovarajući poslove s drugim transportnim tvrtkama. Na taj način i unutar transportnog sektora dolazi do umrežavanja.<sup>132</sup>

Transport ne može funkcionirati bez ostalih procesa u sustavu. Zajedno s manipulacijom i skladištenjem robe predstavlja vrlo bitne procese u tokovima dobara. Proces narudžbe robe i isporuke ima vrlo bitnu ulogu kod procesa tokova informacija. U točki preuzimanja roba se prima od proizvođača i priprema za transport, a u točki isporuke nakon transporta se isporučuje kupcu.<sup>133</sup> Sustav se može razgraničiti na nekoliko podsustava u kojima se odlučuje i obavljaju poslovi i zadaci. To su sustav naručivanja i isporuke robe, skladištenje, manipulacije, upravljanje zalihama te transportni sustav.<sup>134</sup> Aktivnosti koje uključuju su teretni prijevoz, skladištenje i pakiranje robe, rukovanje materijalima, kontrolu zaliha, odabir skladišta, obradu narudžbi, obradu tržišta i servis za potrošače. Prijenos dobara vrši se uz minimalne troškove i prihvatljivu uslugu te se time smanjuju troškovi prijevoza.<sup>135</sup>

---

<sup>129</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 148-150.

<sup>130</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 431.

<sup>131</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), op. cit., str. 352.

<sup>132</sup> Kolaković, M. (2005.), Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 3(1), str. 203.

<sup>133</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 75-76.

<sup>134</sup> Ibid., str. 82-83.

<sup>135</sup> Ibid., str. 89-91.

### 3.2.1. Prijevoz ili transport

Transportni sektor je kategorija poduzeća koje pružaju usluge premještanja ljudi, robe ili infrastrukture za to. To je industrijska grupacija.<sup>136</sup> Prijevozna djelatnost ima vrlo važnu ulogu u svim logističkim i transportnim procesima jer omogućuje cirkulaciju robe na svim razinama gospodarstva i društva te ju treba promatrati kao pretpostavku za funkcioniranje tih sustava te gospodarstva i društva u cjelini.<sup>137</sup> Može se obavljati u konvencionalnom, kombiniranom i multimodalnom transportu. Za konvencionalni je karakteristično da se predmet transporta prevozi samo jednim prijevoznim sredstvom i to samo jedne vrste transporta, npr. kamionom ili željeznicom. Provodi se na osnovu jednog ugovora i jedne isprave te takav prijevoz organizira samo jedan prijevoznik. U kombiniranom transportu prijevoz se obavlja najmanje s dva različita prijevozna sredstva i s dvije različite transportne grane. Sklapa se onoliko ugovora koliko je sudionika. Pribavlja se i ispostavlja onoliko isprava koliko je sklopljeno ugovora, a proces organizira jedan ili više prijevoznika. Dok je kod međunarodnog multimodalnog transporta važno da su operatori i primatelji robe u dvije različite države te da se prijevoz obavlja s najmanje dva različita prijevozna sredstva. U takvom transportu sudjeluju najmanje dvije različite grane transporta, a pothvat se temelji jednom ugovoru i dokumentu o prijevozu što ga je operator sklopio s pošiljateljem.<sup>138</sup>

Više je podjela prijevoza, a najčešća je ona prema infrastrukturi koja obuhvaća cestovni, željeznički, cjevovodni, pomorski, riječni, jezerski i kanalski te zračni prijevoz.<sup>139</sup> Cestovni prijevoz je najznačajniji te predstavlja gospodarsku djelatnost prijevoza i prijenosa robe i putnika svim vrstama cestovnih vozila i na svim vrstama cestovnih putova.<sup>140</sup> Odvija se sa automobilima, kamionima i autobusima te omogućava najmasovniji oblik prijevoza putnika i robe. Cestovna mreža je neophodno sredstvo za rad jer omogućuje kretanje prijevoznih sredstava i savladavanje prostornih udaljenosti. Ceste su važan element prometne infrastrukture, a preduvjet su za korištenje sredstava prijevoza. Mogu biti teretna, radna, putnička, kombinirana, specijalna, vučna i vojna. Za transport se najčešće koriste teretna i radna vozila. Teretna vozila namijenjena su prijevozu različitog tereta te mogu imati prikolice i druga priključna vozila poput kombi vozila, kamiona, dostavna vozila, kiperi, cisterne. Radna vozila služe za obavljanje određenih poslova, te tu spadaju bageri, pokretne dizalice i

---

<sup>136</sup> Investopedia, Transportation Sector, [https://www.investopedia.com/terms/t/transportation\\_sector.asp](https://www.investopedia.com/terms/t/transportation_sector.asp), pristupljeno: 25.08.2019.

<sup>137</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 259.

<sup>138</sup> Buntak, K., Grgurević, D., Droždek, I. (2012.), op. cit, str. 229-230.

<sup>139</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 260.

<sup>140</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 44.

slično.<sup>141</sup> Posebnost u cestovnom prometu su cestovna infrastruktura i suprastruktura. Infrastrukturu čine sve vrste i kategorije cesta i putova, mostovi, vijadukti, tuneli, petlje i križišta te signalizacija i uređaji. Tu su i kamionski i autobusni kolodvori te distribucijski centri. Suprastrukturu čine sve vrste transportnih sredstava i mehanizacija koja služe pružanju transportnih usluga i reguliranju sigurnosti prometa.<sup>142</sup> Infrastruktura zajedno sa suprastrukturuom čini važan element proizvodnje transportnih usluga te jedna bez druge ne mogu funkcionirati, zajedno se razvijaju, rastu i servisiraju.<sup>143</sup> S ergonomskog stajališta, glavno obilježje cestovnog prijevoza karakterizira velik broj različitih vozača, vozila, ljudskih sposobnosti i stanja na cesti, a ovise i o vremenskim uvjetima. Javljaju se odnosi između vozača i s druge strane, vozila, ceste, prijevozne organizacija i okoline.<sup>144</sup>

Međunarodni cestovni prijevoz robe je djelatnost čije je osnovno obilježje prijevoz robe između dviju ili među više država. Osim prijevoza tu su uključene razne djelatnosti i slični poslovi te poslovi otpremnika i kontrolni poslova, bez kojih se cestovni prijevoz ne bi mogao obavljati. Neophodna je pravna regulativa, pa su uspostavljeni mnogi bilateralni i multilateralni sporazumi te razne konvencije s ciljem što jednostavnijeg odvijanja cestovnog prometa. Propisane su razne isprave koje moraju pratiti transport. Te su isprave potrebne za osoblje, vozilo te za teret koji se prevozi. Da bi se izvršio prijevoz potrebno je imati sve dokumente koji prate robu i prijevoznika na putu, a neke od njih su: CMR, račun robe, provoznu deklaraciju, CEMT ili dozvolu zemlje te carinske isprave. Svi ti dokumenti jednako su važni kako bi roba mogla proći kroz granice i na kraju biti ocarinjena.<sup>145</sup>

Vrlo značajna isprava je CMR ili međunarodni tovarni list koji dokazuje da je roba napustila skladište dobavljača i bila preuzeta od strane prijevoznika i isporučena kupcu. Cilj je standardizirati postupke, prava i odgovornosti sudionika u prijevozu. CMR teretni list predstavlja ugovor između cestovnog prijevoznika i korisnika prijevoza. Teretni list popunjava pošiljatelj ili međunarodni prijevoznik. Prilikom preuzimanja robe prijevoznik je dužan utvrditi točnost podataka navedenih u teretnom listu i to naročito broj koleta, oznake na ambalaži i vrstu te vanjski izgled robe. Prema CMR listu utvrđeno je da se prijevoz obavlja uz obavezno korištenje CMR teretnog lista, pošiljatelj je dužan organizirati ili izvršiti utovar ako drugačije nije ugovoreno, primatelj je dužan organizirati ili izvršiti istovar, a prijevoznik je

---

<sup>141</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 262-271.

<sup>142</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 287-289.

<sup>143</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), op. cit., str. 163.

<sup>144</sup> Kolenc, J., Bombol, K. M. (1999.), Ergonomic system analysis of road transportation, *Promet-Traffic & Transportation*, 11(1), str. 33.

<sup>145</sup> Rudić, B., Licitar, A., Gržin, E. (2017.), Novi kompjutorizirani provozni postupak u međunarodnom cestovnom prometu, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 5(1), str. 126.

dužan izvršiti prijevoz u skladu s dogovorenim vremenom, relacijom i tarifom. CMR obuhvaća sve podatke od mjesta gdje se roba preuzima, odnosno utovaruje na vozilo do mjesta istovara, uključujući informacije o prijevozniku robe, robi koja se prevozi, količini, težini, vrsti robe i na koncu informacije o primatelju iste.<sup>146</sup>

Transport robe obavljaju transportna poduzeća i autoprijevoznici kojima je to glavna djelatnost. Znatne količine prevoze i druga poduzeća za svoje vlastite potrebe. Domaći prijevoznici mogu obavljati i međunarodni promet ako su dobili odobrenje ili licencu. Tijekom transporta koristi se razna tehnologija koju čine poslovi i zadaci pripreme prijevoza, utovara i istovara, provedbe prijevoza i isporuke ili skladištenja robe. Priprema obuhvaća izbor puta, sredstva, određivanje vremena, zaključivanje ugovora, kontrolu tereta, transportno osiguranje i poslove u vezi s carinom. Utovar i istovar ovise o vrsti i svojstvima robe te se mogu obavljati ručno ili mehanički. Prijevoz se obavlja od mjesta utovara do mjesta istovara. Važno je izabrati odgovarajuću vrstu i tip vozila jer se ona moraju prilagoditi karakteristikama robe i uvjetima. Robu prilikom transporta treba osigurati od krađe i oštećenja. Prijevoz se obavlja u odgovarajućim utovarno-istovarnim postajama poput skladišta, luka, željeznica.<sup>147</sup>

Teretni prijevoz označava profesionalnu djelatnost prevoženja, premještanja, transportiranja stvarnih predmeta: stvari, tvari, tereta, robe, živih životinja, s jednog na drugo mjesto. Pri tome se rabe različita prijevozna sredstva i mehanizacija koja je tehnički i tehnološki prilagođena svojstvima predmeta prijevoza. Predmet prijevoza određuje vrstu transportnog sredstva, a često i prekrajnu mehanizaciju. Da bi se osigurao siguran, brz i racionalan transport potrebno je uskladiti razvoj i kompatibilnost svih elemenata sustava.<sup>148</sup>

Unutarnji prijevoz podrazumijeva premještanje i odlaganje svih vrsta rada unutar poduzeća. Za razliku od vanjskog koji se odvija izvan poduzeća, ovdje se operacije odvijaju unutar procesa. Razvila se potreba za racionalnijim premještanjem sirovina, materijala, gotovih proizvoda, dijelova, poluproizvoda, unutar i izvan poduzeća. Utjecaj unutarnjeg prijevoza na uspješnost poslovanja je velik jer se time omogućuje racionalnije odvijanje tokova unutar poduzeća na način da se otkloni sve ono što ometa proces. Važno je uspostaviti potrebne informacijske tokove i logističku potporu. Za premještanje služe različita transportna i ručna sredstva, pa i roboti. Neki od njih su viličari, traktori, dizalice, ručna kolica.<sup>149</sup> Unutarnji transport se naziva još i pogonski, tehnički i interni transport. Odvija se unutar pogona, tvornice, skladišta. Zahtjeva specifična sredstva rada, specifičnu organizaciju

---

<sup>146</sup> Rudić, B., Licitar, A., Gržin, E. (2017.), op. cit., str. 128-129.

<sup>147</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 272-273.

<sup>148</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 260-261.

<sup>149</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 338-340.

upravljanja i održavanja i ne može se obavljati izvan područja tvornice ili pogona.<sup>150</sup> Smatra se sastavnim dijelom procesa proizvodnje te je zato potrebno efikasno odabrati pravi transportni put, odabrati i održavati transportna sredstva, te organizirati transportni odjel.<sup>151</sup>

### 3.2.2. Ostali procesi u transportnoj industriji

Ostale procese predstavljaju sustav narudžbe, isporuke, skladištenja, manipulacije robe i upravljanje zalihama. Sustav u kojem se obavlja nabava, obrada i isporuka narudžbi je osnova robnih i informacijskih tokova u transportnom sustavu. Nabava počinje kod prvog obraćanja tržištu, a završava isporukom kupljene robe. Zajedno s isporukom je širi pojam od kupovanja jer tijekom narudžbi uključuje potrebno vrijeme od izdavanja narudžbenice, vrijeme transporta robe, obrade i kontrole podataka, do isporuke robe i dokumenata.<sup>152</sup>

Otprema označava kada kupac dobiva naručenu robu, a prodavatelj osigurava naplatu. Potrebni su odgovarajući dokumenti, tj. prijevozni dokumenti gdje se nalaze svi podaci o otpremi. Zatim se donosi odluka o izboru načina transporta i prijevoznika. Dolaskom pošiljke najprije se pregledavaju prijevozni dokumenti, a potom se pristupa preuzimanju robe. Pri dostavi potrebno je osigurati robu od krađe, oštećenja ili gubitka tokom puta. Zatim slijedi zaprimanje u skladište i izdavanje dokumenta na temelju kojeg se izdaje račun.<sup>153</sup>

Skladišno poslovanje je usmjereno na kontinuiranu opskrbu i prodaju potrebne količine robe uz najniže troškove skladištenja i odgovarajuću kvalitetu. Skladište je čvor ili točka na kojoj se roba prihvaća ili prosljeđuje nekom drugom, tj. mjesto gdje se smještaju, čuvaju i izdaju različiti materijali, poluproizvodi i gotovi proizvodi. Može biti zatvoren ili otvoren prostor gdje se roba čuva od raznih utjecaja. Najčešći zadaci su prijem robe, smještaj i čuvanje te izdavanje i otprema.<sup>154</sup> Sve poslove obavljaju i organiziraju skladištari ili specijalizirana poduzeća koja obavljaju uskladištavanje tereta koji se istovaruje ili utovarivanje u vozila. Mogu obavljati i druge poslove poput sortiranja, brojanja, mjerenja, vaganja i prepakiranja.<sup>155</sup> Skladištenje također proizvodi važne aktivnosti poput smještanja, razmještanja, skladišnih manipulacija te se time ubrzava upravljanje tokovima materijala na različitim mjestima.<sup>156</sup> Praćenja rokova trajanja i specifičnih uvjeta skladištenja, rokova

---

<sup>150</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 259.

<sup>151</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), op. cit., str. 276.

<sup>152</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 155-156.

<sup>153</sup> Ibid., str. 165-167.

<sup>154</sup> Ibid., str. 169.

<sup>155</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 226.

<sup>156</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), op. cit., str. 306.

dolaska i odlaska robe i ostali podaci vezani na tijek robe sastavni su dio skladištenja. Postoji mogućnost uvida u stanje skladišta, brige o zalihi, ali i raspoloživosti robe za prodaju.<sup>157</sup>

Upravljanje zalihama ima cilj da zalihe budu što manje, ali dovoljne za održavanje kontinuiteta proizvodnje. Prevelike zalihe uzrokuju troškove držanja, a premale probleme. Sastoje se od dobara koje poduzeće drži na skladištu da bi proizvelo ili prodalo proizvode. Upravljanje započinje kupnjom sirovina i materijala, a završava uskladištenjem gotovih proizvoda. Pod zalihama se podrazumijeva količina robe koja je akumulirana radi trajnog opskrbljivanja proizvodnje i potrošnje te se osiguravaju od svih mogućih rizika. Radi kontinuiteta potrebno je stalno održavati odgovarajuću količinu zaliha.<sup>158</sup> Zalihe se stvaraju zbog razlike između ponude i potražnje, a jedan su od najvećih izvora troškova. Određuje se maksimum preko kojeg se roba više ne nabavlja te minimum zaliha ispod kojeg se ne može poslovati. Određuju se i optimalne zalihe koje omogućuju potpunu opskrbu.<sup>159</sup>

Pod manipulacijom robe podrazumijevaju se aktivnosti koje osiguravaju cirkulaciju robe kod skladištenja, utovara i istovara. Najvažniji elementi su pakiranje, paletizacija i kontejnerizacija. Da bi se roba stavila u promet treba je na odgovarajući način pakirati. Pod pakiranjem se podrazumijeva postupak stavljanja i umotavanja robe u odgovarajuće kutije, posude i druge materijale odgovarajućeg oblika i zatvaranja. Svrha je da se roba zaštiti od raznih štetnih utjecaja, olakša skladištenje, transport, ukrcaj i iskrcaj.<sup>160</sup> Manipulacijske aktivnosti mogu obavljati skladištari, distributeri, prijevoznici, špediteri. Aktivnosti se moraju obavljati brzo, racionalno i sigurno jer o njima ovisi uspješnosti transportne usluge.<sup>161</sup>

Paletizacija se odnosi na sustav manipuliranja i transporta robe na odgovarajućim postoljima ili paletama radi oblikovanja robe u transportne jedinice. Jedan je od jednostavnijih oblika spajanja tereta pomoću kojeg se vrši racionalizacija transporta i uskladištenja robe. Roba se prilikom transporta združuje u palete po nekoliko jedinica čime se štedi na prostoru, vremenu i energiji.<sup>162</sup> Paleta je specijalno izrađena i najčešće drvena podloga na koju se po pravilima slažu komadi tereta. Može se sigurno, jednostavno i brzo manipulirati. Cilj je okrupnjavanje komadne robe, ubrzavanje prijevoza i manipulacije, minimiziranje rada, maksimalna iskorištenost kapaciteta, brzine i sigurnosti.<sup>163</sup>

---

<sup>157</sup> Integralog, Skladištenje robe i manipulacija robe, <http://www.integralog.hr/usluge/skladistenje-robe/>, pristupljeno: 23.08.2019.

<sup>158</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 203.

<sup>159</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), op. cit., str. 311..

<sup>160</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 233-234.

<sup>161</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), op. cit., str. 271.

<sup>162</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 241.

<sup>163</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 487-488.

Sličan oblik je i kontejnerizacija koja podrazumijeva skup povezanih sredstava i postupaka pri skladištenju i transportu u specijalno izgrađenim sanducima ili kontejnerima. Koriste se sanduci pri prijevozu sa svrhom homogenizacije različite vrste robe u jednu transportnu jedinicu što omogućuje transport bez prepakivanja i postizanje ušteda.<sup>164</sup> Kontejneri su posebni prenosivi spremnici, transportni sanduci i posude i pokretna transportna oprema. Kontejner nije ni pakiranje, a ni transportno sredstvo, ali se može smatrati kao dio sredstva koji zapravo predstavlja prostor za robu i unificiran je za sve grane prometa. Rabi se kao manipulacijska i transportna jedinica za lakše uskladištenje i pakiranje.<sup>165</sup>

### **3.3. Obilježja rada i radnih mjesta u transportnoj industriji**

Važan element u organiziranju prijevozne usluge čini rad kao intelektualni kapital. Intelektualni kapital čine ljudi sa znanjem, sposobnostima, kreativnošću, inventivnošću, vještinom, iskustvom, kulturom, informacijama. Kada se razmatra rad i radna snaga potrebno je utvrditi da je to samo onaj rad koji je plasiran na tržištu bez obzira na segment tržišta, a ne onaj rad i radna snaga koja je angažirana u procesu proizvodnje prometne infrastrukture i suprastrukture. Između ta dva procesa proizvodnje djeluje čvrsta veza i sve je teže utvrditi razliku. Prvi proces se odnosi na proizvodnju sredstava za rad, a drugi na proizvodnju usluge.<sup>166</sup> Rad unutar transportnog sustava treba biti zadovoljavajući ne samo s kvantitativnog, već i s kvalitativnog aspekta, tj. ljudskih resursa koji raspolažu odgovarajućim kvalifikacijama, znanjima i umijećima za obavljanje svojih zadaća u sustavu. Sve to treba usmjeriti u postizanje prednosti u proizvodnji transportnih usluga.<sup>167</sup>

Na transportnom tržištu proizvode usluge operativni i kreativni tehnolozi prometa i prometni menadžeri. To su zapravo obrazovani, osposobljeni iiskusni timovi tehnologa i menadžera, inženjera, ekonomista, pravnika, koji posjeduju vještine, sposobnosti i znanja o tome kako funkcionira sustav i kako na pravi način uspostaviti tok prijevoznih procesa i usluga. Takvim znanjima, vještinama i sposobnostima, menadžeri i tehnolozi, primjenom brojnih složenih postupaka, procesa, poslova i radnji i uporabom prometne infrastrukture i suprastrukture, proizvode prijevozne usluge. Kvaliteta tih znanja i vještina te brojnost i

---

<sup>164</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 249.

<sup>165</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 493-494.

<sup>166</sup> Ibid., str. 101.

<sup>167</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), op. cit., str. 433.

složenost postupka i procesa ovisi o vrsti predmeta prijevoza, prometne grane, prijevoznih sredstava, duljine puta te rabi li se prijevoz s više ili manje tehnologije.<sup>168</sup>

Rad je najvažniji element u procesu proizvodnje usluge jer kvalitetan rad je osnovna pretpostavka i najvažniji činitelj u procesu proizvodnje usluge koji najizravnije i najintenzivnije utječe na sigurnost, brzinu i racionalnost manipulacije i prijevoza tereta i putnika. Obrazovanju, znanstvenom usavršavanju i trajnom osposobljavanju radnika trebalo bi posvetiti posebnu pozornost.<sup>169</sup> Ljudski potencijali su vrlo važni jer od njihovog angažiranja najizravnije zavisi uspješnost poslovanja aktivnih sudionika sustava, ali i neizravno društva u cjelini. Razumljivi ciljevi radne snage su što veći dobitak, primjerene plaće, veća sigurnost na radu i što bolji uvjeti rada.<sup>170</sup>

Ovisno o grani prijevoza javljaju se različita područja i potrebe za radnom snagom. Vrsta radne snage ovisi o potrebama vrste prijevoza, prijevoznim sredstvima, skladištu, špediciji, agentima, načinu pakiranja, kontrole iskrcaja i ukrcaja, opskrbljivanju i osiguranju prijevoznih sredstava i robe. Potrebne su različite struke, profili zvanja i zanimanjima koji izravno ili neizravno sudjeluju u procesu proizvodnje usluge. Angažira se više specijaliziranih struka, a najvažnije su struke prometne tehnike i tehnologije te organizacije i ekonomije, ali i prometnog prava. U proces se uključuju specijalizanti brojnih zvanja i zanimanja na raznim razinama. U industriji prevladava manji broj specijalista, a veći broj raznih zanimanja na nižim razinama. Sve to ovisi o tome kakva je struktura i kvaliteta radne snage potrebna.<sup>171</sup>

Kako bi se rad mogao izvršiti potrebni su predmeti rada. Osnovna je svrha i cilj svakog procesa proizvodnje usluge prijevoz, manipulacija, prijenos, premještanje predmeta rada, koji se ne troši u tijeku tog procesa. Predmeti rada mogu biti razne stvari, tvari, teret, roba, žive životinje, palete, kontejneri, ljudi ili putnici, energija, vijesti i podaci. To su svi predmeti koji se mogu prevoziti, prenositi, premještatati s jednog na drugo mjesto uporabom infrastrukture svih prijevoznih grana. Predmeti nisu samo stvari nego i živa bića poput putnika i živih životinja, ali i vijesti, tekst, slike, podaci, energija. Za prijevoznika kao organizatora usluge osobito su značajni predmeti rada kao elementi proizvodnje usluge. O svakom predmetu prijevoznici moraju znati sve relevantne podatke i informacije kao što su: količina, vrsta pakiranja, oznaka na ambalaži, naziv, težina, obujam, vrijednost, svojstva. Bez tih podataka prijevoznik neće moći osigurati brz, siguran i racionalan prijevoz.<sup>172</sup>

---

<sup>168</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 101-102.

<sup>169</sup> Ibid., str. 102.

<sup>170</sup> Ibid., str. 158.

<sup>171</sup> Ibid., str. 102.

<sup>172</sup> Ibid., str. 101.



Radna mjesta u transportnoj industriji su karakteristična po strojevima, prirodnom i socijalnom okruženju te sirovinama. Strojevi, uređaji i oprema su moderni, automatizirani i normalizirani. Prirodno okruženje čini prostor, vrijeme i klima, a socijalno tradicija, kultura, običaji, navike, filozofija, odgoj, obrazovanje, zdravstvo, ustroj države i pravni sustav. Sirovine čine inputi u materijalnom obliku. Od radnika se očekuje optimalno upravljanje resursima.<sup>173</sup> Naglasak se stavlja na to koliko radnici svojim kvalitetama i radom pridonose stvaranju vrijednosti. Potiče se na rad u timovima, zajedničku suradnju i učenje. Treba osigurati da imaju na dohvat ruke sve ono što im stalno treba, a ono što bi im moglo zatrebati lako dohvatljivo i dostupno.<sup>174</sup> Zaposlene i njihove kvalitete se usmjerava na ostvarivanje strateških ciljeva. Kvalitetni ljudski resursi ne znače i automatsku uspješnost poslovanja.<sup>175</sup>

Viša radna mjesta u transportnoj industriji zahtijevaju obrazovane menadžere koji se mogu obrazovati na višim školama i fakultetima, ali postoje i razni studijski programi. Nakon obrazovanja, važno je usavršavanje kroz primjenu teorije u praksi. Menadžeri bi trebali posjedovati široku lepezu kvaliteta poput sposobnosti donošenja odluka, vođenja, entuzijazam, maštovitost, spremnost na rad, analitičko razmišljanje, razumijevanje za druge, uočavanje mogućnosti, brzo prilagođavanje i preuzimanje rizika. Moraju pronaći metode i načine motiviranja zaposlenih na svim razinama i povećati efikasnost i profitabilnost.<sup>176</sup>

Niža radna mjesta zahtijevaju drugačije karakteristike poput nižih obrazovnih zahtjeva, liječnička osposobljenost te iskustvo i prakse u sličnim područjima.<sup>177</sup> Najčešće su zaduženi za organiziranje i pripremu prijevoza. Uključena je priprema sredstava za rad, procesa prijevoza, organizaciju i provedbu. Priprema sredstva za rad obuhvaća zadatke analize obilježja vozila i infrastrukture. Priprema procesa prijevoza obuhvaća zadatke plana, pripreme tereta i vozila za prijevoz, mehanizacije za utovar i istovar, vozača i isprava. Zadaci kod organizacije su izbor prijevoznog puta, sredstva, tehnologije, određivanje vremena prijevoza, pripremu dokumenata. Zadaci provedbe prijevoza uključuju zaključavanje ugovora o pakiranju, vaganju, osiguranju tereta, uzorkovanje robe, kontrolu, poslove s carinom.<sup>178</sup>

Zaposlenici nižih radnih mjesta posebno brinu o provedbi transporta. Provedba je povjerena vozačima. Njihovi zadaci i odgovornosti su široke, a uključuju više faza. Zadatak prve faze je postavljanje vozila, primanje tereta, utovar, slaganje, kontrolu i zaštita tereta,

---

<sup>173</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 205.

<sup>174</sup> Ibid., str. 207.

<sup>175</sup> Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), op. cit., str. 169-172.

<sup>176</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 209-213.

<sup>177</sup> Greene, M. J. (2014.), 2014 critical care transport workplace and salary survey, *Air Medical Journal*, 33(6), str. 259.

<sup>178</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 467-469.

pribavljanje dokumentacije i kontrolu vozila. U drugoj fazi se prevozi teret od utovarnog do istovarnog mjesta i obavljaju brojni odgovorni i stručni poslovi u vezi s vozilom, teretom, vozačima u tijeku prijevoza. Treća faza je završna u kojoj vozilo dolazi na istovarno mjesto i istovaruje teret te obavlja špediterske i druge poslove vezane za teret, vozilo i vozače.<sup>179</sup>

U svim područjima ljudske djelatnosti prisutan je rizik, pa tako i u cestovnom prometu u kojem sudjeluje svaki čovjek, bilo kao putnik ili vozač. Svaki od sudionika želi zaštićeno i sigurno završiti željeno kretanje. Zato promet zaslužuje pozornost ne samo na ekološkoj, organizacijskoj i ekonomskoj razini, nego i na razini društvene etike i individualnih vrijednosti. Bitna karakteristika prometa je sigurnost koja podrazumijeva pouzdanost da svaki sudionik u prometu završi započeto kretanje, putovanje ili prijevoz bez štetnih ili neželjenih posljedica. Čimbenici koji neposredno utječu na sigurnost prometa su čovjek, vozilo, okolina, tj. cesta, promet na cesti i incidentni čimbenik. Poboljšanja se događaju u područjima ponašanja čovjeka, karakteristika vozila, infrastrukture i okolice te na institucionalnom području.<sup>180</sup> Karakter prijevoza zahtijeva od čovjeka da ima visoke senzorne i intelektualne sposobnosti. Mora se djelovati na rubu vlastitih psiholoških i fizioloških sposobnosti, bilo pod stresom, ograničenom vremenu i nedostatku informacije što predstavlja problem za sustav.<sup>181</sup>

Čimbenici određeni čovjekom su oni koji svojim utjecajem mogu oslabiti izvedbu te povećati učestalost pogrešaka. Pojam ljudskih faktora u prijevozu sadrži sve elemente odnosa između sudionika u prometu i stroja, tj. prometnog sredstva u prometnom okolišu. U čimbenike ljudskog faktora svrstavaju se: stav, motivacija, napor, iscrpljenost, pospanost, umor, doba dana, rastresenost, emocije. Različito utječu na ponašanja i reakcije vozača. Okoliš utječe na vozače i mijenja ponašanja. Emocionalni odgovori poput nesigurnosti, iznenađenja i razdražljivosti moguće je povezati s različitim prometnim situacijama.<sup>182</sup>

Transportna industrija je posebna grana koja zahtijeva specifična radna mjesta. Primjećuju se karakteristike alternativnih radnih mjesta koja obilježavaju onu skupinu zaposlenih koji su vezani za putovanja pa veći dio radnog vremena provode na terenu izvan ureda.<sup>183</sup> Ova industrija ima karakteristične potrebe za radna mjesta, no elementi su i dalje isti, a čine ih radnik, prostor za rad, stroj, oprema i predmeti rada. Iako se radno mjesto ne organizira prema konkretnom radniku, on mora bit u središtu pozornosti kada se radi o

<sup>179</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 469.

<sup>180</sup> Dacić, S., Salihović, S. (2011.), Čovjek kao čimbenik pouzdanosti dinamičkog sustava vozač-vozilo-okolina, Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini, 53(4), str. 331-332.

<sup>181</sup> Kolenc, J. (1999.), Research problems and approaches in transportation ergonomics, *Promet-Traffic & Transportation*, 11(4), str. 215.

<sup>182</sup> Sumpor, D., Jurum-Kipke, J., Musabašić, N. (2014.), Kognitivni pristup ergonomsom dizajnu radnog i prometnog okoliša, *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 56(2), str. 96-97.

<sup>183</sup> Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 592.

organizaciji. Treba se uzeti u obzir da posebice vozači imaju veliku odgovornost za sigurnost i živote ostalih ljudi u prometu. Prostor u slučaju sa vozačima je najčešće prijevozno sredstvo u kojem borave veći dio radnog vremena. Strojeve i opremu obilježava sve ono što čini opremljenost radnog mjesta. Vozač mora imati dobro opremljeno vozilo sa svim potrebnim alatima i uređajima. Predmeti rada su usklađeni sa zadatkom, radnikom i opremom. Predmete predstavlja teret koji se prevozi i on mora odgovarati po količini i kakvoći.<sup>184</sup>

Kod organizacije radnog mjesta posebna se pažnja daje pripremi, redosljedu operacija, odmoru, raspoređivanju te položaju radnika na radnom mjestu. Priprema obuhvaća pripremanje materijala, alata, isprava, provjera ispravnosti vozila. Uključena je i priprema vozača za prijevoz i rad. Redosljed operacija mora teći logičkim i propisanim redosljedom. Svaki posao zahtjeva odmor, a kod transporta je on posebno reguliran zbog dužina ruta i vožnje. Raspoređivanje se sastoji od pospremanja materijala i alata i čišćenja vozila. Položaj radnika tijekom prijevoza je bitan jer radnikovo tijelo mora biti u pravilnom položaju, a to je tijekom vožnje sjedeći, a kod utovara i istovara stojeći. Vozilo mora biti prilagođeno njemu i prirodi posla. Mora se osigurati budnost tokom vožnje, tj. da je svjetlost odgovarajuća.<sup>185</sup>

Posebna pažnja daje se ergonomskom dizajnu radnog mjesta koje označava oblikovanje svih segmenata čovjekovoga okoliša za upotrebu tako da se uzimaju u obzir mogućnosti i ograničenja čovjeka.<sup>186</sup> Uz to se prate glavne skupine čimbenika radnoga opterećenja, a to su: vremenski pritisak, tj. kratki vremenski period za izvedbu zadatka, više istovremenih zadataka i složenost zadatka. Najveće opterećenje prouzrokuje kratki vremenski period za izvedbu. Radno opterećenje se može podijeliti na fizičko, mentalno i senzorno. Zajedno sa stresom i umorom može prouzrokovati krive reakcije u prometu što može prouzrokovati moguće opasne situacije.<sup>187</sup> Ergonomski dizajn uključuje analizu udobnosti sjedenja u sjedalu vozača. Udobnost sjedećeg položaja analizira položaje u kojima će ljudsko tijelo biti ugodno smješteno te prostor potreban za nožne komande u vozilu kao i područja za podešavanje sjedala i volana. Analiziranjem udobnosti sjedenja mogu se uvesti i provjeriti promjene u dizajniranju sjedala što omogućava olakšavanje samog fizičkog, ali i psihičkog stanja tokom transporta.<sup>188</sup> Danas se ergonomija vožnje i transporta razvila i preselila u

---

<sup>184</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004.), Organizacija, TIVA Tiskara, Varaždin, str. 303-304.

<sup>185</sup> Ibid., str. 305-306.

<sup>186</sup> Sumpor, D. (2018.), Ergonomija u prometu i transportu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, str. 9.

<sup>187</sup> Ibid., str. 47.

<sup>188</sup> Mircheski, I., Kandikjan, T., Sidorenko, S. (2014.), Comfort analysis of vehicle driver's seat through simulation of the sitting process, Tehnički vjesnik, 21(2), str. 291.

virtualni svijet gdje se pomoću računalnih programa analiziraju i razvijaju modeli najviše prihvatljivi za uporabu u stvarnom svijetu, a ovisi i o vrsti vozila, prijevoza i vozaču.<sup>189</sup>

Zbog sigurnosti prijevoza doneseni su propisi o tehničkim osobinama vozila i načini njihova korištenja i održavanja. Velika vozila prema pravilima moraju imati ugrađen tahograf. Za vozače su propisane norme o dužini vožnje tijekom dana i tjedna, što se kontrolira pomoću tahografa. Tahograf je uređaj koji bilježi udaljenost koju vozilo prijeđe, brzinu, vrijeme vožnje, vrijeme prekida vožnje i dnevne odmora. Dnevna vožnja ne smije biti duža od 9 sati. Vozačima je dopušteno da voze najduže 56 sati. Razdoblje jednokratne vožnje ne smije biti duže od 4,5 sata, nakon čega se vozač mora odmoriti. Svaka 24 sata vozač mora imati dnevni odmor. Postoji određeni broj iznimki od ovih pravila te velik broj zakonskih propisa o prijevozu opasnih tereta, pakiranju robe, ukrcaju, iskrcaju i obilježavanju tereta.<sup>190</sup> Pozornost se mora posvetiti sigurnosti i udobnosti radnog mjesta vozača jer ono je smješteno većinu vremena u prometnom sredstvu. Ako se dogode propusti ili pogreške kod organiziranja i pripremanja prometnog sredstva, mogu proizaći katastrofalne posljedice tokom prijevoza, narušavajući zdravlje i sigurnost samih vozača, ostalih sudionika te ugrožavanje okoline.<sup>191</sup>

Ciljevi koji se žele postići kod vozača prilikom transporta su maksimizirati vrijeme korištenja vozila tako da se koristi što je duže moguće. Maksimizira se iskorištenost kapaciteta tako da su sva vozila potpuno natovarena. Minimizira se kilometraža tako da se prijevoz obavlja uz što manje prijeđenih kilometara, a i minimizira se broj korištenih vozila. Cilj je koristiti vozila s dinamičnim linijama i stimulirati vozače za štednju goriva.<sup>192</sup>

U transportnoj industriji naglasak se stavlja na proizvodnost rada koja podrazumijeva da se određenom količinom rada ostvari što veća količina prijevoznih usluga ili da se jedinica prijevozne usluge ostvari uz što manje ulaganja rada. Transportna poduzeća to rade tako da povećaju broj prijevoznih usluga po jedinici rada ili smanje količinu rada po jedinici usluge. Proizvodnost rada ovisi o učinkovitosti korištenja ljudskog rada pri pružanju usluga.<sup>193</sup> Za količinu rada uzima se prosječan broj zaposlenih, a mjeri se trajanjem, tj. vremenom rada. Ekonomičnosti podrazumijeva da se određenom količinom rada, predmeta rada, sredstava za rad i usluga ostvari što veća količina usluga.<sup>194</sup>

---

<sup>189</sup> Jurum-Kipke, J., Ivaković, M., Zelenković, J. (2007.), Virtual reality and its implementation in transport ergonomics, *Promet-Traffic & Transportation*, 19(2), str. 89.

<sup>190</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 269-270.

<sup>191</sup> Zelenika, R. (2001.), op. cit., str. 470.

<sup>192</sup> Šamanović, J. (2009.), op. cit., str. 271.

<sup>193</sup> Ibid., str. 355.

<sup>194</sup> Ibid., str. 360-361.

#### **4. ANALIZA SPECIFIČNOSTI OBLIKOVANJA RADNIH MJESTA U MALOM PODUZEĆU U TRANSPORTNOJ INDUSTRIJI**

U cilju prikupljanja podataka o specifičnim radnim mjestima analizirat će se malo prijevozničko poduzeće u transportnoj industriji. Takva poduzeća su vrlo zastupljena i čine velik udio u ukupnom broju transportnih poduzeća. Za transportna poduzeća karakteristična su posebice ona radna mjesta koja obuhvaćaju vozače raznih transportnih sredstava, a koja ujedno zauzimaju najveći broj radnih mjesta. Poduzeće Autoprijevoznik Marijo Hadaš je upravo takav primjer. Specijalizirano je za obavljanje usluge cestovnog prijevoza koji je internacionalni, tj. domaći i međunarodni što znači da se odvija unutar i izvan granica Hrvatske. Radi se o prijevozu robe koji se odvija kamionima s raznim prikolicama.

Analiza je provedena na temelju dostupnih internih podataka i materijala poduzeća, vlastitog rada i iskustva u navedenoj organizaciji te razgovora s vlasnikom. Pomogao je i proces promatranja aktivnosti i rada te proveden razgovor sa zaposlenicima na različitim razinama hijerarhije.

##### **4.1. Prikaz poduzeća**

Poduzeće Autoprijevoznik Marijo Hadaš posluje od 1996. godine. Započelo je radom upisom u Obrtni registar 12.03.1996. godine. Osnivač i vlasnik poduzeća je Marijo Hadaš. Poduzeće se prvenstveno razvilo iz obrta u kojem je pojedinac koji je ujedno i vlasnik obavljao djelatnost. Kasnije je obrt prerastao u obiteljski obrt da bi na kraju po broju zaposlenih i prihodima narastao na razinu poduzeća. Što se tiče obrta, ono je i dalje nepovlaštenu obrt čije stanje je još uvijek u radu te nikada nije zatvarano ili bilo u stečaju.

Poduzeće obavlja djelatnost tijekom čitave godine. Prema NKD 2007 djelatnost ovog poduzeća pripada klasifikaciji 49.41 - cestovni prijevoz robe, što se označava kao pretežita djelatnost. Opis djelatnosti podrazumijeva da je to cestovni prijevoz tereta i robe koji obuhvaća unutarnji i međunarodni transport. Po vrsti poduzeća ono pripada prijevoznicima, tj. specifičnije autoprijevoznicima. Sjedište se nalazi u Zagrebačkoj županiji u gradu Sveti Ivan Zelina na adresi Pretoki 22c. Poduzeće je ime dobilo prema prvom osnivaču i vlasniku kako je to tada za obrt bilo i uobičajeno.

Danas se poduzeće razvilo u pravu malu organizaciju koja je ujedno i proširila svoju djelatnost. U prvim godinama nakon osnivanja prijevoz se uglavnom obavljao na domaćem teritoriju što podrazumijeva unutarnji transport. Kasnije s godinama se proširio uglavnom na

susjedne zemlje ili one vrlo udaljene istočnoeuropske zemlje. Ulaskom u 21. stoljeće prijevoz se postepeno proširio na sve više zemalja Europe. Time je transport postao međunarodni, tj. internacionalni. Obavljanje djelatnosti ne podrazumijeva samo prijevoz, tu je i puno više od samog prijevoza robe i tereta. Prema potrebi i zahtjevima ono uključuje pripremu, slaganje, premještanje robe te utovar, smještaj u teretnom prostoru te istovar robe. Također pruža mogućnosti skladištenja i manipulacije robe poput pakiranja, paletizacije ili kontejnerizacije, te pretovara i dotovara. Poduzeće je specijalizirano za kontinentalni tip prijevoza, tj. cestovni prijevoz pomoću kamiona. U voznom parku se trenutno nalazi šest kamiona šlepera te osam prikolica raznih namjena. Također su tu i dva automobila te pomoćni strojevi poput viljuškara, traktora i slično.

Poduzeće trenutno zapošljava osam radnika. Osim vlasnika i dvoje stalno zaposlenih, broj preostalih vrlo često varira. Također kako je ovo obiteljsko poduzeće, u poslu sudjeluju još tri člana obitelji kroz studentsku praksu. U konačnici broj zaposlenih se kreće oko deset što znači da je ovo malo poduzeće jer prema klasifikaciji mala poduzeća su ona koja imaju manje od 50 zaposlenih. Isto tako i prema ostvarenom profitu, ali i tržišnom udjelu to je i dalje malo poduzeće. Prema novom zakonu ima oznaku veličine 1 koja označava mikro poduzetnike.

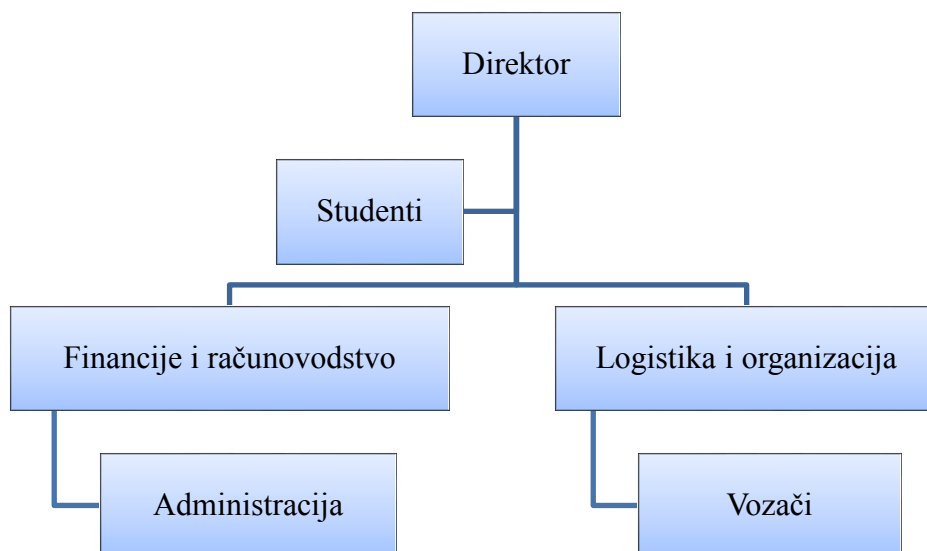
Primarna usluga je prvenstveno usluga prijevoza robe i tereta. Ovdje se doslovno misli na prijevoz robe od jednog do drugog mjesta kojeg obavlja prijevoznik. No ova usluga nerijetko dolazi s nizom drugih povezanih usluga. Sve ovisi o tome kakav je dogovor oko usluge sklopljen te što on sve obuhvaća odnosno koje su dužnosti i obveze prijevoznika kod izvršenje usluge. Jedna takva usluga najčešće započinje s pripremom i pronalaskom robe, utovarom i smještajem u transportno sredstvo te u konačnici istovar te robe. Robu kroz prijevoz prati popratna odgovarajuća dokumentacija koju prijevoznik mora imati i prikupiti, a nerijetko to mora raditi sam. Ponekad ako je to potrebno roba se privremeno može i skladištiti te postoji i mogućnost pružanja usluge držanja malih zaliha.

Tržište na kojem posluje je vrlo veliko i raznoliko. Teško bi se moglo odrediti u kojim segmentima se ono nalazi. Tržište samog prijevoza se geografski proteže na cijelu Hrvatsku i Europu. Nakon ulaska u Europsku Uniju nema carina što znači slobodu kretanja unutar Europe i otvaranje novih tržišta. Nema granica, ali se svejedno moraju poštovati posebni propisi i zakoni svake pojedine zemlje koji se odnose na prijevoznike. Zbog toga su neka tržišta više, a neka manje atraktivna. Prvenstveno se kao polazišna i konačna točka prijevoza uzima Hrvatska, posebice kontinentalni dio. Između tih točaka se nalazi internacionalni prijevoz koncentriran na srednju i sjevernu Europu te susjedne zemlje.

Tržište se može podijeliti na tržište nabave koje uključuje dobavljače, i tržište prodaje koje uključuje kupce i konkurenciju. Za poduzeće tržište prodaje predstavljaju kupci usluga za koje se obavlja prijevoz robe. Ono je prvenstveno veliko jer obuhvaća sve one organizacije koje traže usluge prijevoza svojih proizvoda, materijala, sirovima i slično. Kupci su pretežito inozemni, ali je i velik udio domaćih. Što se tiče tržišta nabave, dobavljači su najčešće domaći. Njih predstavljaju sva ona poduzeća koja osiguravaju da posao prijevoza nesmetano teče. Od različitih naftnih kompanija, servisa pa do partnera s kojima se surađuje. Konkurencija je sve prisutna jer danas ima sve više različitih specijaliziranih prijevoznika i svi oni nude istu uslugu, a razlikuje ih samo kvaliteta i cijena. Važno je i tržište rada. Poduzeću su potrebni vozači kojih danas ima sve manje upravo zbog velike konkurencije. Potrebni su kvalificirani i kvalitetni vozači koji znaju dobro obavljat svoj posao, a njih se sve teže i teže pronalazi.

U pogledu organizacijske strukture poduzeća, poduzeće karakterizira prvenstveno specijalizacija posla za obavljanje primarnih usluga odnosno usluga prijevoza. Prema tome se i oblikovala cijela organizacija rada. Radi lakšeg izvršavanja posla uspostavljena je hijerarhija kroz koju se znaju ovlasti i odgovornosti pojedinih radnika i njihove funkcije. Točno se zna što se traži od zaposlenih i nastoji se održati koordinacija i suradnja na razini uspješnost. Ovisno o krajnjem korisniku usluge raspoređene su funkcije na zaposlene.

**Slika 1: Hijerarhijska struktura poduzeća Autoprijevoznik Marijo Hadaš**



Izvor: autor

Poduzeće ima manji broj zaposlenika koji surađuju s ciljem obavljanja glavnog zadatka. Glavni zadatak je raščlanjen na podzadatke i prema tome su određene funkcije za zaposlene. Može se reći da je ovo klasična organizacijska struktura, točnije početna funkcijska organizacijska struktura. Pogodna je upravo zbog broja zaposlenih i jedne ključne usluge. Karakterizira ju obavljanje određenih sličnih poslova za svaku pojedinu funkciju. U strukturi su dvije linijske jedinice koje su podijeljene prema vrsti poslova odnosno funkcije. Štabnu jedinicu kao pomoć direktoru čine studenti koji su pod nadzorom i upravom direktora te pomažu u obavljanju posla i na taj način obavljaju praksu, a ujedno i unose nova znanja i vještine u organizaciju.

Hijerarhija je vrlo plitka zbog same veličine poduzeća. Logično je podijeljena s obzirom na podređene i nadređene te njihov radni odnos. Prvu razinu čini vlasnik poduzeća odnosno direktor koji je ujedno i glavni nadređeni svim zaposlenima. On je primarno nadređen sljedećoj razini hijerarhije koju čine dvije linijske jedinice. Štabna jedinica ima za nadređenog najvišu razinu hijerarhije, tj. direktora, no prema potrebi odgovara na zahtjeve linijskih jedinica.

Odjeli u poduzeću zapravo predstavljaju srednju razinu na kojoj su organizacijske jedinice, a to su s jedne strane računovodstvo i financije, a s druge logistika i organizacija. Odjel financija i računovodstva obuhvaća sve što veže dokumentaciju i pisane isprave, račune, naloge i slično. Tu pripadaju svi poslovi u vezi financija poput plaćanja, naplate dugovanja, podmirivanja obveza, obračun plaća, pisanje računa i ostalo. Vidljivo je da je to vrlo širok raspon poslova i obveza te zbog toga postoji podređeno radno mjesto u administraciji. Dio poslova i zadataka se delegira u administraciju radi bržeg i lakšeg izvršenja. Drugi odjel je odjel logistike i organiziranja samog transporta i prijevoza robe. Ovdje se sa stručnim znanjima i vještinama obavlja sve vezano u raspored i osiguranje da se prijevoz kroz minimalne troškove i zadovoljstvo svake strane izvrši. Upravlja se podređenima koje čine vozači na način da im se osigurava sve potrebno za nesmetano obavljanje posla. I u konačnici tu su vozači na dnu hijerarhije koji izravno sudjeluju u uspješnom izvršenju posla. Način na koji oni rade direktno utječe na cijelu organizaciju.

Što se tiče stupanja standardizacije poslova, pravila i procedura, zna se što se i kako radi te tko i što obavlja. Nisu izričito pismeno strukturirana i propisana pravila i standardi, ali se kroz organizacijsku kulturu zna na koji način se obavlja svaki od poslova. Zbog dugogodišnjeg poslovanja moglo bi se reći da je uspostavljena tradicija poslovanja. Jednostavnost utječe na neformalnost te u poduzeću prevladava opuštena i obiteljska atmosfera gdje se potiče suradnja i koordinacija između jedinica te se uskače u pomoć kako je



gdje potrebno. Zaposlenici na srednjoj razini hijerarhije su obučeni na način da se mogu rotirati i obavljati druge poslove ako je to potrebno. Zbog toga se granice između organizacijskih jedinica prividne. Jedinice zapravo jedna drugu nadopunjuju te su u visokoj mjeri međuovisne. Moglo bi se reći da je prisutna visoka razina fleksibilnosti zaposlenih jer svatko od njih razumije funkcije i zadatke, ali je istodobno specijaliziran za svoju ulogu.

Članovi obitelji su zaposleni na visokoj i srednjoj razini te se time osigurava kontrola, odgovornosti i ovlasti, dok su na najnižoj razini zaposleni dodatni radnici i vozači koji zauzimaju najveći udio u broju zaposlenih. Na vrhu hijerarhije je direktor koji je svima nadređen te od njega kreću dalje sve odgovornosti i dijeljenje ovlasti nižim razinama. Njegova zadaća je široka, od osobe koja dogovara posao, pronalazi partnere, kupce i dobavljače, do vozača. Vidljivo je da su odgovornosti i ovlasti u poduzeću dobro definirane, ali je problem kod srednje razine i preširokih obveza.

Primarni donosioc odluka je direktor kao svima nadređen te on u konačnici mora odobriti svaku odluku ako je ona donesena od strane podređenih. Odluke se donose na vrhu hijerarhije u konzultacijama sa srednjom razinom. Srednja razina ima ovlasti za donošenje odluka, ali tek nakon konzultacije s direktorom. Zato je bitna svakodnevna suradnja i komunikacija. Upravljanje se izvršava s pozicije direktora jer on ima najšira znanja i vještine u ovom poslu. Važno je upravljanje ljudima jer zaposleni imaju direktni kontakt s drugim ljudima, a dobri odnosi znače i zadovoljstvo. Zbog toga se u obzir uzimaju sva mišljenja te se za donošenje odluka konzultira i raspravlja na onoj razini za koju su vezane.

## **4.2. Oblikovanje radnih mjesta na primjeru malog poduzeća u transportnoj industriji**

Radna mjesta u ovom poduzeću bi se mogla grupirati u četiri skupine. Prva je radno mjesto direktora, zatim radna mjesta u odjelu financija i računovodstva, radno mjesto u odjelu logistike i organizacije, te radna mjesta koja čine vozači. Prve tri skupine predstavljaju uredska radna mjesta, dok vozači imaju specifična radna mjesta koja će se detaljnije analizirati.

### **4.2.1. Radna mjesta direktora, financija i računovodstva, i logistike i organizacije**

Oblikovanje radnih mjesta uključuje raspoređivanje zadataka, odgovornosti i ovlasti. Svako radno mjesto ima zasebno definirano svako od njih. Radno mjesto s najviše

odgovornosti i ovlasti je radno mjesto koje nosi naziv: Direktor. Poduzeće je malo te u praksi nije potrebno da radna mjesta imaju šifre. Za ovo radno mjesto potrebna je završena srednja škola zvanja povezanog sa strukom te višegodišnje radno iskustvo vozača. Potrebno je da osoba na radnom mjestu bude organizirana, autoritetna, savjesna, vješta u komuniciranju i pregovaranju. Za rad je potrebna jedna osoba koja posjeduje sposobnosti, znanja i vještine za uspješno obavljanje zadataka. Obuhvat radnog mjesta je veći jer ima velik broj zadataka koje obuhvaća. Pošto je obuhvat veći onda je i dubina veća jer su to složeni zadaci. Najvažniji zadaci ovog radnog mjesta su: pronalaženje kupaca, razvijanje odnosa s kupcima, izrada strateškog plana, pronalaženje dobavljača, zapošljavanje i obučavanje radnika, nagrađivanje i motiviranje radnika, sklapanje poslova, obavljanje prijevoza, te mnogi drugi sporedni zadaci. Upravo zbog obavljanja sporednih i pomoćnih zadataka, radna mjesta u ovom poduzeću su oblikovana kao otvorena. Također su važni odnosi među ostalim radnim mjestima, tj. dobri međuljudski odnosi su presudni za uspješno i efikasno obavljanje zadataka u poduzeću. Ovlasti direktora su opsežne, on je odgovoran za uspjeh, ali i probleme u poduzeću. Kao vrhovni upravitelj ima kontrolu nad svim procesima te odgovornost za nastale ishode. Odgovoran je za svoje zaposlene te je dužan osigurati im dobre radne uvjete. Odlučuje o plaćama i nagradama, sklapanjima ugovora, ugovorenim poslovima, nabavkama, financiranjem. Kako bi izvršio sve ove zadatke potrebna su mu sredstva za rad koja uključuju stolno i prijenosno računalo te mobitel. Prostor na kojem se izvršavaju zadaci je ured sa svom potrebnom opremom i uredskim materijalima koji omogućuju nesmetano obavljanje poslova.

Radno mjesto u odjelu financija i računovodstva nosi naziv: Glavni administrator. Za rad je potreban jedan radnik, no zbog velikog broja zadataka, radno mjesto ima podređenog zaposlenog čiji je naziv: Pomoćni administrator. U konačnici, u ovom odjelu su dva zaposlena. Zadaci su međusobno raspoređeni na način da lakše, pomoćne i sporedne poslove obavlja pomoćni administrator. Za ova radna mjesta potrebna je završena srednja škola te radno iskustvo povezano s računovodstvom ili financijama. Zaposlena osoba mora posjedovati vještine i znanja vezana za obavljanje računovodstvenih i financijskih poslova te se zbog toga traži savjesnost, organiziranost, analitičnost, točnost i sposobnost koordiniranja svih aktivnosti te komuniciranje sa strankama. Obuhvat i dubina radnog mjesta su veći zbog količine i složenosti zadatka. Najvažniji zadaci su: ispunjavanje i pisanje naloga, pisanje računa, isprava i dokumentacija, upravljanje budžetom, praćenje uspješnosti, upravljanje financijama, podmirivanje obveza i dugovanja, naplata potraživanja, obračun i isplata plaća, ispunjavanje propisa i zakona, vođenje evidencija i slično. Odgovornost obuhvaća točno i pravovremeno provođenje svih zadataka u skladu s propisima i zakonima. Prostor za rad

predstavlja ured koji je opremljen svim potrebnim materijalima i tehnologijom koja omogućava izvršavanje zadataka. Sredstva za rad uključuju računala, mobitele, telefone, printere, skenere, kopirne aparate, uredski materijal i sve ostalo potrebno za rad.

Radno mjesto u odjelu logistika i organizacija nosi naziv: Organizator transporta. Potreban je jedan radnik koji ima za podređene vozače koji izvršavaju prijevoz. Za ovo radno mjesto potrebna je završena srednja škola te je poželjno završen stručni studij logistike. Zaposleni treba imat iskustva s vozačima i iskustvo vožnje kamiona koje zahtjeva položen ispit za vozača kamiona. Zbog toga su potrebna razna znanja, vještine i sposobnosti poput odgovornosti, organiziranosti, savjesnosti, točnosti, analitičnosti, sposobnost upravljanja vozačima, razvijene komunikacijske vještine. Obuhvat i dubina zadataka su veći zbog njihove brojnosti i složenosti, a najvažniji su: nabava sirovina i materijala, razvijanje tržišne strategije, održavanje infrastrukture, osiguranje radne okoline, osiguranje sredstva za rad, davanje ponuda za prijevoz, pronalazak poslova, organiziranje i raspored prijevoza, osiguranje robe i vozila, pisanje dokumentacije za prijevoz, davanje uputa vozačima, prikupljanje povratnih informacija od vozača, i slično. Ovlasti se protežu na upravljanje vozačima, njihovo raspoređivanje prema prijevoznim potrebama i izbor prijevoznih sredstava i puteva, a to povlači odgovornost za vozačeve postupke te odgovornost za pravovremeno i točno izvršavanje zadataka. Zadaci su obavljaju u uredu koji je opremljen svim sredstvima potrebnima za rad poput laptopa, mobitela, printer, navigacije, uredskog materijala i ostalog.

#### **4.2.2. Radna mjesta vozača**

Vozači čine skupinu radnih mjesta na dnu hijerarhijske strukture. Pripadaju u odjel logistike i organizacije kao podređeni radnom mjestu Organizator transporta. Ta radna mjesta su karakteristična jer se razlikuju od ostalih radnih mjesta u poduzeću. Zapravo je to jedno radno mjesto s više izvršioca. Broj izvršioca se često mijena ovisno o tržišnim i prijevoznim potrebama. Trenutno je zaposleno 5 radnika na radnom mjestu s nazivom: Vozač. Potrebno je da zaposleni imaju završenu osnovnu školu, po mogućnosti i srednju prometnu školu, položen ispit za vozača kamiona i prikolica, vozačku dozvolu za kamion. Poželjno je i da vozači imaju položene još neke od testova poput ADR-a koji omogućava prijevoz opasnih tvari i slično. Vozači trebaju imati višegodišnje iskustvo vožnje kamiona ili sličnih prijevoznih sredstava, sposobnost rukovanja pomoćnim strojevima, razvijene komunikacijske vještine, poznavanje barem nekoliko jezika. Potrebno je da osoba bude zdrava, u dobroj psihofizičkoj formi s dobrim vidom i sluhom, emocionalno stabilna, savjesna, organizirana, uredna, snalažljiva u

prostoru i vremenu, komunikativna, brza, spremna, točna i odgovorna. Važna je sposobnost vožnje i upravljanja kamionima i prikolicama različitih namjena, poznavanje prometnica i prometnih putova, propisa i zakona vezanih za vožnju i prijevoz te samostalnost u radu.

Obuhvat i dubina radnog mjesta vozača su manji jer ima veći broj manje složenih zadataka. Najvažniji zadaci vozača su: pripremiti potrebnu dokumentaciju, provjera ispravnosti kamiona i prikolice, priprema za put prije prijevoza, točenje goriva, rješavanje manjih kvarova na kamionu ili prikolici, provjera naloga, obavljanje prijevoza, vraćanje dokumentacije, parkiranje kamiona, čišćenje prikolice, i slično. No vozači imaju puno sporednih i pomoćnih zadataka. Tijekom obavljanja prijevoza javljaju se novi zadaci i aktivnosti koje uključuju utovar i istovar robe, kontrola robe i dokumentacije, smještanje u teretni prostor, osiguranje robe, pakiranje i paletizacija, skladištenje, manipulacija, davanje povratne informacije nadređenom, odabir prijevoznog puta, carinjenje i slični poslovi. Vozač svaki puta dobi novi nalog za prijevoz i ovisno o zahtjevima kupca mora izvršiti transport uz najniže troškove, unutar dogovorenih termina i bez oštećenja na robi te imati svu potrebnu robnu dokumentaciju. Zbog toga vozač ima veliku odgovornost ponajprije prema robi koja se prevozi. Važno je da roba bude prevezena na pravilan način, bez oštećenja ili kvarova, i u odgovarajućoj kvaliteti i kvantiteti, na pravo vrijeme i na pravo mjesto. Kontrola kod utovara i istovara olakšava proces praćenja robe u kamionu. Vozač je također odgovoran za kamion i prikolicu kojom se služi na putu te redovito mora provjeravati stanje prijevoznog sredstva. Odgovornost obuhvaća i odgovornu i svjesnu vožnju na prometnicama, poštivanje prometnih znakova, pravila i propisa vožnje propisanih za kamione. Vozač ima ovlast da preuzme robu u ime prijevoznika, utovari je u teretni prostor, potpisuje prijevozne dokumente te nadgleda.

Vozači najčešće zadatke obavljaju sami, no ako to situacija zahtjeva moguća je vožnja u paru. Tada dva vozača prevoze jednu robu na način da dijele radno mjesto i radno vrijeme te se time omogućuje brži prijevoz. Zato su važni međuljudski odnosi između vozača. Naglašava se kolegijalnost, fleksibilnost te timski duh. Osim između vozača, bitni su odnosi s nadređenim i drugim radnim mjestima. Tako se stvara prijateljska atmosfera i potiče suradnja.

Da bi vozači mogli izvršavati svoje zadatke potrebna su im sredstva za rad, a u ovom slučaju to su kamion i prikolica, mobitel, tablet, navigacija, razni aparati za cestarine i slično. Na raspolaganju im treba biti sva potrebna oprema koju koriste tokom prijevoza i kod osiguranja robe. Također su tu materijali potrebni za rad poput lanaca, užadi, i svega ostalog propisanog za prijevoz. Kod vozača je specifično samo radno mjesto. Ne može se definirati kao jedan prostor poput ureda u kojem su ostala radna mjesta. Za vozače taj prostor označava samo sredstvo rada, tj. kamion. Može se reći da je vozačevo radno mjesto kamion u kojem

putuje, spava pa i jede. Svu potrebnu opremu i tehnologiju potrebnu za nesmetan rad ima u kamionu. Najviše vremena vozači provode u kamionu vozeći zato bi se trebalo ulagati u interijer vozila, posebice u sjedalo kako bi vozači obavljali prijevoz uz minimalno naprezanja i uz manje bolove tokom vožnje. Vozači imaju propisanu pauzu te tada najčešće spavaju i to upravo u kamionu pa je bitan i kvalitetan krevet kako bi se odmorili i naspavali. Ovdje se pojavljuje problematika dugih i monotonih vožnji i pojavljivanja umora kod vozača. Vožnja noću i po otežanim uvjetima na cesti je opasna i neugodna. Sve to povećava mogućnost za pogreške. Upravo se zbog toga ponekada inzistira na dva vozača u kamionu.

### **4.3. Osvrt na analizu i preporuke za poboljšanja**

Kroz analizu je vidljivo da postoje dvije vrste radnih mjesta u malom transportnom poduzeću. Jedna su uredska mjesta, a druga čine vozači u kamionima. Uredska mjesta obuhvaćaju radno mjesto direktora, glavnog i pomoćnog administratora, organizatora transporta te štabnu jedinicu koju čine studenti. Zadaća studenata je da se rotiraju i pomažu onim radnim mjestima gdje je pomoć potrebna. Sva ta mjesta karakterizira da se zadaci obavljaju iz ureda, tj. radno mjesto je smješteno u uredu i tamo je sva oprema, materijali i sredstva potrebna za rad. Također, svako od tih mjesta ima najčešće jednog izvršitelja, izuzetak je odjel financija i računovodstva. Taj odjel ima opsežne zadatke pa zbog lakšeg i bržeg obavljanja posla postoji pomoćno radno mjesto s jednim izvršiteljem. Zajednička karakteristika ovih mjesta je da svako od njih ima brojne i složene zadatke što upućuje na veću dubinu i obuhvat radnog mjesta. Razlog tome je i stupanj u hijerarhiji gdje više pozicije imaju više odgovornosti, ali i ovlasti. Radna mjesta su oblikovana kao otvorena zbog brojnih pomoćnih i sporednih poslova koji se mogu fleksibilno obavljati između radnih mjesta.

S druge strane tu su radna mjesta vozača koja su vrlo različita od prve vrste uredskih poslova. Vozači su u direktnom kontaktu s robom, kupcima i prodavačima. Oni su ti koji obavljaju prijevoz te o njima ovisi uspješnost određenog prijevoza. Radno mjesto vozača je ujedno i njegovo glavno sredstvo za rad, tj. kamion koji predstavlja mali zatvoren prostor. Većinu vremena provode u kamionu, bilo vozeći ili odmarajući. Važno je da u kamionu imaju sva potrebna sredstva za rad i opremu koja im je potrebna za obavljanje transporta. Na radnom mjestu u kamionu je najčešće jedan vozač, no prema potrebi mogu biti dva posebice na dužim rutama. Zadaci su jednostavni i nema ih previše pa je dubina i opseg radnog mjesta mali, no opseg odgovornosti je vrlo velik zbog direktnog kontakta s robom koja se prevozi.

Kako je ovo već uhodano poduzeće, može se reći da sve funkcionira kako je postavljeno. No kako se ono razvija i raste dolazi do povećanja broja zadataka po osobi i preopterećenja. To je vidljivo na srednjoj razini u odjelima financija i računovodstva i logistike i organizacije. Preporučljivo je kroz sljedeći period zaposliti još radnika u tim odjelima jer ipak studenti nisu dostupni cijelo radno vrijeme. Na taj način će se rasteretiti radnici u tim odjelima, a svoje zadatke će obavljati efikasnije. Također kod vozača postoji problem dugih vožnja i zato je potrebno vozače rasteretiti na način da čak ako druga strana ne zahtjeva, u kamionu budu dva vozača radi lakšeg savladavanja duljeg puta.

Posebna pažnja se treba obratiti na ergonomiju vožnje i dizajna radnog mjesta. U obzir se uzimaju radne mogućnosti i sposobnosti vozača te prilagođavaju dinamici vožnje. Potrebno je osigurati kvalitetan odmor vozača po mogućnosti na dobrim odmaralištima gdje im je ponuđeno sve što im može biti potrebno tijekom vožnje i boravka u kamionu, od trgovina hrane do prostorija gdje mogu obaviti higijenske potrebe. Preporuka je ulaganje u kvalitetu i sigurnost kamiona jer su oni prvenstveno glavna sredstva za rad te briga za zdravlje vozača kroz poboljšanje kvalitete njihovih sjedala i kreveta u kamionu. Prosječna kvaliteta više nije dovoljna, zahtijevaju se još udobnija sjedala s više mogućnosti podešavanja položaja sjedenja. Također unutrašnjost kabine kamiona bi trebalo dizajnirati i opremiti prema potrebama i željama vozača kako bi se osjećali ugodno te imali pri ruci sve što im je potrebno za rad.

## 5. ZAKLJUČAK

Organizacije svoje zaposlene smještaju na radna mjesta i dodjeljuju im zadatke prema njihovim pozicijama u organizacijskoj strukturi. Time radna mjesta predstavljaju najmanju organizacijsku jedinicu. Jedinstvena su za svaku organizaciju i ni u jednoj ne postoje dva ista. Svaki pojedinac dobiva svoj skup zadataka koje kroz određene aktivnosti mora obavljati. Zadaci se grupiraju na način da obuhvaćaju sve dužnosti, obveze, funkcije i odgovornosti karakteristične za pojedino radno mjesto. Radno mjesto se prostorno ograničava u nekom djelu organizacije i tamo se nalazi sva potrebna oprema i materijali s kojom jedan ili više radnika, obavljajući posao, izvršava zadatke. Potrebno ih je oblikovati prema potrebama zaposlenih te vrsti zadataka i aktivnosti. No prije toga je potrebno napraviti analizu i utvrditi elemente. Kroz analizu se opisuje radno mjesto te se detaljno proučavaju zadaci i povezanost s drugim radnim mjestima. Svako radno mjesto čine tri elementa: čovjek, oprema i drugi materijalni čimbenici te prostor. Svako od ovih elemenata mora biti prisutno i usklađeno s opisom radnog mjesta, ali i elementi međusobno moraju biti usklađeni na način da se upotpunjuju. Zatim slijedi oblikovanje kao proces u kojem se odlučuje i određuju pojedinačni zadaci, ovlasti i odgovornosti. Kreiraju se i definiraju radnih mjesta s dodijeljenim specifičnim radnim zadacima. Pojam radno mjesto je znatno užeg značenja nego pojam posla. U manjim organizacijama se najčešće uspostavlja manji broj radnih mjesta zbog pliće podjele rada i jednostavne organizacijske strukture te su oblikovana kao otvorena radna mjesta.

Transport ili prijevoz označava prevoženje ili transportiranje neke robe s jednog mjesta na drugo, savladavajući prostor i vrijeme. Predstavlja jedan uži pojam kojeg obuhvaća logistika zajedno s distribucijom te jedno bez drugoga ne mogu funkcionirati. Transportnu industriju karakteriziraju i specifične aktivnosti poput narudžbe, isporuke, manipulacije i skladištenja robe i upravljanje zalihama. Ove aktivnosti upotpunjuju transportni sustav na način da omogućuju i olakšavaju sve procese koje je potrebno izvršiti prije ili tijekom prijevoza. Prijevoz robe obavljaju transportna poduzeća i autoprijevoznici s kamionima i raznim prikolicama. Prijevoznik sklapa ugovor s drugom stranom za koju obavlja uslugu te se definiraju sve stavke ugovora o prijevozu koji se odvija od mjesta utovara do mjesta istovara. U transportnoj industriji su prisutna viša radna mjesta koja zahtijevaju obrazovane i stručne radnike, ali i niža koja imaju manje obrazovnih zahtjeva, te traže iskustvo i prakse. Oblikuju se prema vrsti i prirodi prijevoza te specifičnim aktivnostima i procesima koje traži industrija.

Analizirano je malo autoprijevozničko poduzeće koje ima do desetak zaposlenih. Organizacijska struktura je vrlo jednostavna jer je formirana prema radnim mjestima. Odjeli su podijeljeni prema funkcijama na financije i računovodstvo te logistiku i organizaciju. Svako od njih ima po jednog zaposlenog i svoje podređene. Tu je i radno mjesto direktora te studenti. Kroz analizu se prikazalo da se radna mjesta mogu podijeliti na dvije vrste, uredska i ona koja obuhvaćaju vozače. Uredska koja uključuju višu i srednju razinu hijerarhije imaju veći broj složenijih zadataka. Najnižu razinu čine vozači koji imaju vrlo karakteristična radna mjesta jer se ona nalaze u sredstvima rada, tj. kamionu. Vozači imaju veći broj jednostavnijih rutinskih zadataka. Poduzeće je malo i ima složena i otvorena radna mjesta, a njihov broj je mali. Kako poduzeće raste i razvija se dolazi do preopterećenosti zadataka na srednjoj razini što u budućnosti može stvarati problem ako se ne zaposle novi radnici i rasterete trenutni.

Moglo bi se zaključiti da praksa prati teoriju te da specifičnosti transportne industrije utječu na način oblikovanja radnih mjesta. Radna mjesta u transportu su dosta drugačija od onih u ostalim industrijama, posebice radna mjesta vozača. Upravo se ta radna mjesta moraju posebno definirati i oblikovati kako bi se postigla uspješnost zaposlenih na tim radnim mjestima. Vozači su pretežno zaposleni u manjim poduzećima gdje svojom brojnošću zauzimaju veći udio u ukupnim radnim mjestima. Ostalih radnih mjesta nema puno, ali su složena jer najčešće jedno radno mjesto obavlja više raznovrsnih složenih zadataka. Zbog toga su radna mjesta oblikovana kao otvorena. U konačnici, kroz praksu se vidi da sustav tako funkcionira no potrebno je stalno pratiti radna mjesta i u skladu s promjenama u okolini, vršiti promjene u oblikovanju radnih mjesta na način da ih zaposleni vide, ali i sudjeluju u njima.



## POPIS IZVORA

1. Aragón-Sánchez, A., Sánchez-Marín, G. (2005.), Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, 43(3): 287-308.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
3. Buntak, K., Grgurević, D., Droždek, I. (2012.), Međusobni odnos logističkih i transportnih sustava, *Tehnički glasnik*, 6(2): 228-232.
4. Buntak, K., Sesar, V., Vršić, A. (2013.), Analiza i oblikovanje radnih mjesta, *Tehnički glasnik*, 7(3): 311-315.
5. Cascio, W. F. (2000.), Managing a virtual workplace, *Academy of Management Perspectives*, 14(3): 81-90.
6. Chan, J. K., Beckman, S. L., Lawrence, P. G. (2007.), Workplace design: A new managerial imperative, *California Management Review*, 49(2): 6-22.
7. Dacić, S., Salihović, S. (2011.), Čovjek kao čimbenik pouzdanosti dinamičkog sustava vozač-vozilo-okolina, *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 53(4): 331-340.
8. e-Usmjeravanje, <https://e-usmjeravanje.hzz.hr/vozackamiona>, pristupljeno: 22.08.2019.
9. Encyclopedia, <https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/logistics-and-transportation>, pristupljeno: 28.08.2019.
10. Galetić, L. (2016.), *Organizacija, Sinergija*, Zagreb
11. Grabovac, I., Mustajbegović, J. (2015.), Healthy occupational culture for a worker-friendly workplace, *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*, 66(1): 1-8.
12. Greene, M. J. (2014.), 2014 critical care transport workplace and salary survey, *Air Medical Journal*, 33(6): 257-264.
13. Hernaus, T. (2011.), Business trends and tendencies in organization design and work design practice: Identifying cause and effect relationships, *Business Systems Research*, 2(1): 4-16.
14. Hernaus, T. (2009.), Temelji organizacijskog dizajna, *EFZG working paper series*, (08): 1-21.

15. Hernaus, T., Aleksić, A., Marić, I. (2012.), Work design practices: Do trade unions make a difference?, *EFZG working paper series*, (04): 1-11.
16. Hernaus, T., Pološki Vokić, N. (2014.), Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics, *Journal of Organizational Change Management*, 27(4): 615-641.
17. Integralog, <http://www.integralog.hr/usluge/skladistenje-robe/>, pristupljeno: 23.08.2019.
18. Investopedia, [https://www.investopedia.com/terms/t/transportation\\_sector.asp](https://www.investopedia.com/terms/t/transportation_sector.asp), pristupljeno: 25.08.2019.
19. Jurum-Kipke, J., Ivaković, M., Zelenković, J. (2007.), Virtual reality and its implementation in transport ergonomics, *Promet-Traffic & Transportation*, 19(2): 89-94.
20. Kiss, I. (2007.), Ljudski faktor – najvažniji element organizacijske strukture, *Ekonomija*, 13(2): 379-392.
21. Kolaković, M. (2005.), Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 3(1): 195-210.
22. Kolenc, J. (1999.), Research problems and approaches in transportation ergonomics, *Promet-Traffic & Transportation*, 11(4): 215-219.
23. Kolenc, J., Bombol, K. M. (1999.), Ergonomic system analysis of road transportation, *Promet-Traffic & Transportation*, 11(1): 33-36.
24. Marmaras, N., Nathanael, D. (2012.), *Workplace design: Handbook of human factors and ergonomics*, John Wiley & Sons, New York
25. Marušić, S. (1994.), *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*, Ekonomski institut, Zagreb
26. Meijaard, J., Brand, M. J., Mosselman, M. (2005.), Organizational structure and performance in Dutch small firms, *Small Business Economics*, 25(1): 83-96.
27. Mircheski, I., Kandikjan, T., Sidorenko, S. (2014.), Comfort analysis of vehicle driver's seat through simulation of the sitting process, *Tehnički vjesnik*, 21(2): 291-298.
28. Morgeson, F. P., Campion, M. A. (2003.), Work design, *Handbook of Psychology*, 12(2): 423-452.
29. O'Neill, M. J. (2007.), *Measuring workplace performance*, Taylor & Francis, New York

30. Parker, S. K., Wall, T. D., Cordery, J. L. (2001.), Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4): 413-440.
31. Radionov, N. (2013.), Transportna zajednica: pozadina i izazovi, *Godišnjak Akademije pravnih znanosti Hrvatske*, 4(1): 93-110.
32. Rudić, B., Licitar, A., Gržin, E. (2017.), Novi kompjutorizirani provozni postupak u međunarodnom cestovnom prometu, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 5(1): 125-144.
33. Selekcija.hr, <https://selekcija.hr/2008/09/analiza-posla/>, pristupljeno: 20.08.2019.
34. Service Futures, <https://www.servicefutures.com/elements-great-workplace-design>, pristupljeno: 09.09.2019.
35. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
36. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, MASMEDIA, Zagreb
37. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije – strukture, procesi, poslovi*, Novi Informator, Zagreb
38. Sikavica, P., Novak M. (1999.), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
39. Siropolis, N. C. (1995.), *Menadžment malog poduzeća*, MATE, Hrvatska obrtnička komora, Zagreb
40. Sumpor, D. (2018.), *Ergonomija u prometu i transportu*, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb
41. Sumpor, D., Jurum-Kipke, J., Musabašić, N. (2014.), Kognitivni pristup ergonomskom dizajnu radnog i prometnog okoliša, *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 56(2): 95-112.
42. Šamanović, J. (2009.), *Prodaja, distribucija, logistika: Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet, Split
43. The balance careers, <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-workplace-1918295>, pristupljeno: 08.09.2019.
44. Zelenika, R. (2001.), *Prometni sustavi: Tehnologija – organizacija – ekonomika – logistika – menadžment*, Ekonomski fakultet, Rijeka
45. Zelenika, R., Pupavac, D. (2008.), *Menadžment logističkih sustava*, Ekonomski fakultet, Rijeka
46. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004.), *Organizacija*, TIVA Tiskara, Varaždin

## **POPIS SLIKA**

1. Hijerarhijska struktura poduzeća Autoprijevoznik Marijo Hadaš..... 40

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNE INFORMACIJE

Ana Marija Hadaš

 Pretoki 22c, 10380 Sveti Ivan Zelina (Hrvatska)

 ana.marija.hadas@gmail.com

 Skype avio.m

Spol Žensko | Datum rođenja 03/04/1994 | Državljanstvo hrvatsko

## RADNO ISKUSTVO

2015–danas

**Student - praksa**

Autoprijevoznik Marijo Hadaš, Sveti Ivan Zelina (Hrvatska)

- odnosi s kupcima i dobavljačima
- odnosi s poslovnim partnerima i radnicima
- organiziranje prijevoza i transporta
- organiziranje skladištenja robe i zaliha
- organiziranje distribucije i otpreme robe

Djelatnost ili sektor Prijevoz | Skladištenje

## OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

2018–danas

**Student - diplomski sveučilišni studij - Poslovna ekonomija - Menadžment**

Sveučiliste u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb (Hrvatska)

2013–2018

**Sveučilišna prvostupnica ekonomije (univ.bacc.oec.) - preddiplomski sveučilišni studij - Poslovna ekonomija**

Sveučiliste u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb (Hrvatska)

2009–2013

**Ekonomist**

Treća ekonomska škola, Zagreb (Hrvatska)

## OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici

	RAZUMJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	B2	B2	B2	B2	B2
Potvrda o položenom engleskom jeziku - Škola stranih jezika Arcturus					
njemački	A2	A2	A2	A2	A2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik  
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Vozačka dozvola AM, B