

Zoran Pandža, univ. spec. oec.\*

Ljubo Đula\*\*

Srđan Petrić, univ. spec. oec.\*\*\*

UDK 331.103  
Prethodno priopćenje

# UTJECAJ SISTEMATIZACIJE RADNIH MJESTA NA ZAPOŠLJAVANJE SEZONSKIH RADNIKA

## SAŽETAK

Cilj je rada poboljšati postojeću organizaciju rada, što bi kao rezultat trebalo pridonijeti uspješnosti poslovnog procesa te u konačnici smanjiti troškove tvrtke. U radu je predložena promjena organizacijske strukture s ciljem boljeg i efikasnijeg korištenja raspoloživih resursa unutar tvrtke. Budući da postojeća organizacija i sistematizacija radnih mjesta ne udovoljava vremenu u kojem živimo, postoji potreba za novom sistematizacijom koja bi obuhvatila sve promjene koje su se dogodile tijekom godina, pa i promjene koje bi uslijedile radi daljnjeg razvoja tvrtke. Organizacija i vođenje tvrtke te reorganizacija i primjena nove sistematizacije potrebna je da bi tvrtka mogla redovito prilagođavati poslovne aktivnosti jer se uvjeti u djelatnostima u kojima djeluje ubrzano mijenjaju. Novom sistematizacijom ne bi se mijenjao broj sektora, nego je potrebno postojeće kadrove pravilno rasporediti i time bi se izbjeglo zapošljavanje prevelikoga broja sezonskih radnika. Pri određivanju nove organizacijske strukture potrebno je voditi računa o vrsti, načinu poslovanja, strukturalnim varijablama (podjela rada, jedinstvo zapovijedi, vlast i odgovornost, raspon kontrole, podjela na poslovne jedinice i dr.). Očekuje se doprinos organiziranju i sistematiziranju radnih mjesta, poboljšanju kvalitete rada, brzine i učinkovitosti. Rezultat bi trebao biti organizirana tvrtka prema standardima koji su prilagođeni vremenu u kojem živimo.

## KLJUČNE RIJEČI

organizacijska struktura, sistematizacija, radna mjesta, sezonski radnici, ljudski potencijali, poslovne jedinice

\* "Vinkovački vodovod i kanalizacija" d.o.o. Vinkovci, Dragutina Žanića Karle 47a  
Mob.: 098/476 008; e-mail: zpandza@net.hr

\*\* „Aldi“ d.o.o., Leopolda Bogdana Mandića 8, Solin  
Mob.: 385 91/218 10 10; e-mail: ljubo.djula@vip.hr

\*\*\* MUP RH-PU Vukovarsko-srijemska, Glagoljaška 27b, Vinkovci  
Telefon/faks : 385 032 363 059; e-mail: srdjan.petric@vu.t-com.hr

## 1. Uvod

Predložena tema „Utjecaj sistematizacije radnih mjesta na zapošljavanje sezonskih radnika“ obuhvaća prijedlog promjene organizacijske strukture s ciljem boljeg i efikasnijeg korištenja raspoloživih resursa unutar tvrtke.

Osnovicu za izradu nacrtu projekta i njegovu kasniju razradu predstavlja ocjena postojećeg sustava i zasniva se na posebno vrijednoj podlozi koju predstavlja dugogodišnje iskustvo rukovodećih djelatnika „Vinkovačkog vodovoda i kanalizacije“ d.o.o Vinkovci te na rezultatima istraživanja i konkretnim spoznajama.

Rad uključuje razmišljanja kako na najbolji mogući način rasporediti (reorganizirati) postojeće ljudske potencijale unutar tvrtke u skladu sa zahtjevima pojedinih poslovnih jedinica i postojećih radnih procesa.

Daljnji razvoj tvrtke, ali i uspješnost poslovnoga procesa ovise ponajprije o osposobljenosti zaposlenih kadrova i njihovoj organiziranosti.

Složenost i pozicija posla važni su elementi sistematizacije radnih mjesta koji se mogu urediti internim pravilnikom, uputama, ili drugim načinom koji najviše odgovara vrsti poslova, organizacijskoj strukturi i veličini tvrtke.

Organizacija rada mora biti racionalna, tako da se poslovni program ostvaruje uz što manje troškova, a da obujam i kvaliteta učinaka bude primjerena ulaganjima.

To će se postići na osnovi unaprijedenih organizacijskih rješenja, poboljšanom sistematizacijom radnih mjesta i pravilnijom raspodjelom poslova.

Pri sistematizaciji radnih mjesta posebna pozornost pridaje se svim pozitivnim tekovinama organizacijskog razvoja "Vinkovačkog vodovoda i kanalizacije" d.o.o Vinkovci, i to na taj način da ih se zaštiti i oplemeni novim dostignućima u skladu s vrijedećim zakonima i pravilnicima.

Poslovni sustav je u skladu s programskim značajkama tvrtke i kao takav omogućava daljnji nesmetani razvoj postojećih i potencijalnih djelatnosti po njihovu sastavu i obujmu.

Osnovicu za izradu nacrtu projekta i njegovu kasniju razradu predstavlja ocjena postojećeg sustava i zasniva se na posebno vrijednoj podlozi koju predstavlja dugogodišnje iskustvo rukovodećih djelatnika tvrtke te na rezultatima istraživanja i konkretnim spoznajama.

Pri oblikovanju ustrojstva tvrtke po poslovnim jedinicama, kao uvjet za određivanje sistematiza-

cije radnih mjesta, polazi se je od sljedećih načela i metoda:

- veličine organizacijske jedinice koja mora biti u najvećoj mjeri razmjerna veličini zadaće kao cjeline
- ustrojstvo koje mora biti provedeno tako da osigurava optimalno izvršavanje osnovne zadaće u odgovarajućim vremenskim razdobljima
- jasnoće razgraničenih poslova (razgraničenje funkcija i zadataka između pojedinih radnih mjesta)
- veza i odnosa elemenata sustava.

Pridržavajući se navedenih metoda i ciljeva pri projektiranju organizacijskih jedinica omogućit će se ostvarivanje ukupne zadaće.

Postojeće ustrojstvo nije ograničavajući činitelj uspješnog poslovanja. Kod te ocjene polazi se od rasporeda proizvodno uslužne djelatnosti po organizacijskim jedinicama.

Mogućnosti unaprjeđivanja na tom području vezane su uz određene organizacijske preinake, koje se razlikuju od postojećih.

Promjene su nužne i u sklopu tvrtke „Vinkovački vodovod i kanalizacija“ d.o.o Vinkovci, te postoji inicijativa planirane promjene:

- težnja za poboljšanjem sposobnosti organizacije na prilagodbu promjenama (ulaganje u tehnologiju i ljudske resurse) te promijeniti ponašanje radnika.

Novom sistematizacijom ne bi se mijenjao broj poslovnih jedinica, nego je potrebno postojeće kadrove pravilno rasporediti i time bi se izbjeglo zapošljavanje prevelikoga broja sezonskih radnika.

Ovakvim modelom organizacije korigirat će se i uskladiti sistematizacija radnih mjesta po organizacijskim cjelinama na osnovi koje će se izraditi kriteriji za novi pravilniji sustav raspodjele rada.

## 2. O "Vinkovačkom vodovodu i kanalizaciji" d.o.o. Vinkovci

Trgovačko društvo "Vinkovački vodovod i kanalizacija" d.o.o. Vinkovci bavi se proizvodnjom i distribucijom vode, pročišćavanjem i odvodnjom otpadnih voda, opskrbljivanjem toplinskom energijom i dr.

Tvrtka je pod sadašnjim nazivom osnovana 1971. godine izdvajanjem skupine djelatnika iz jedinstvenoga komunalnog poduzeća "Komunalac" zbog nezadovoljstva stanjem javne vodoopskrbe grada.

Razvitkom tvrtke uvjeti djelovanja i poslovanja na prvobitnoj lokaciji postali su ograničavajući,

pa je 1978 uslijedilo preseljenje na novu, odnosno sadašnju lokaciju.

Prilikom osnivanja tvrtka je zapošljavala 12 radnika, a danas zapošljava 299 radnika.

Upravu čini jedan član - direktor, koji upravlja i vodi poslovnu politiku tvrtke uz pomoć rukovoditelja poslovnih jedinica, odgovornih za poslovanje tehničkih službi i poslovnih jedinica.

Uspješnost poslovnog procesa, kao i daljnji razvoj Društva, ovisi ponajprije o sposobnosti zaposlenih kadrova i o njihovoj organiziranosti. U "Vinkovačkom vodovodu i kanalizaciji" d.o.o. Vinkovci trenutačno je zaposleno 299 radnika.

Opremljenost i mehaniziranost tvrtke na razini je interventnih potreba u održavanju sustava, te je u građenju redovita pojava angažiranje postojećih kapaciteta s lokalnog i šireg područja.

Pritom se u dijelu poslovanja trajno primjenjuju računalna tehnika u naplati usluga, tehničkoj pripremi građenja i vođenju procesa na lokaciji Distribucijskog centra "Kanovci" te na Uredaju za pročišćavanje otpadnih voda „Jošine“.

U obnašanju djelatnosti tvrtka je organizirana prema skupinama djelatnih funkcija koje objedinjavaju potrebe upravljanja korištenja, održavanja, građenja i zaštite, s upravom i deset poslovnih jedinica: opći, pravni i kadrovski poslovi, računovodstvo i financije, tehnička priprema i nadzor, vodoopskrba, održavanje, opskrba toplinskom energijom, zajednička komunalna potrošnja i građenje.

"Vinkovački vodovod i kanalizacija" d.o.o. Vinkovci trenutačno zapošljava 299 radnika, od čega 57 žena, koji rad ostvaruju u poslovnim i radnim jedinicama, odjelima i službama.

#### 2.1 Organizacijska struktura tvrtke

Pri određivanju organizacijske strukture potrebno je voditi računa o vrsti poslovanja kojim se poduzeće bavi, o načinu poslovanja, o strukturalnim varijablama (podjela rada, jedinstvo zapovijedi, vlast i odgovornost, raspon kontrole, podjela na odjele), te svakako i o veličini poduzeća.

Potrebno je naglasiti kako se organizacijska struktura u "Vinkovačkom vodovodu i kanalizaciji" d.o.o. Vinkovci kontinuirano razvijala kroz proteklih 40 godina. Tvrtku su do sada vodila 4 direktora, ali je na rukovodećim mjestima uglavnom ostajala ista garnitura ljudi.

Dolaskom sadašnjeg direktora došlo je do promjena i u rukovodećim strukturama tvrtke. Budući da je većina rukovoditelja poslovnih jedinica bila pred mirovinom umjesto njih postavljeni su mladi ljudi koji su donijeli neke nove ideje, te je došlo do bitnih pomaka prema naprijed u pogledu kvalitete rada, brzine i učinkovitosti.

Tijekom proteklih 40 godina mijenjali smo strategiju, ali nismo mijenjali strukturu zaposlenih. Godinama su isti ljudi radili isti posao, bili su podvrgnuti istim nadredenima čija je stručnost bila upitna, pa nije dolazilo do poboljšanja kvalitete rada.

Budući da se uvjeti u djelatnostima kojima se "Vinkovački vodovod i kanalizacija" d.o.o. Vinkovci bavi ubrzano mijenjaju, treba redovito prilagođavati poslovne aktivnosti i upotpunjavati novim radnim mjestima, pri čemu se uvijek vrši kontrola koja će rezultirati ispravcima i poboljšanjima (pri razvoju odijela, poboljšanju komunikacije, učinkovitijoj podjeli zadataka i sustavu nagrađivanja).

Rezultat takvog procesa, koji još uvijek traje, jest današnja organizacija poduzeća koja je prilagođena vremenu u kojem živimo.

#### 2.2 Podjela rada

U tvrtki "Vinkovački vodovod i kanalizacija" d.o.o. Vinkovci izvršena je podjela rada koja omogućuje da svaki zaposlenik točno zna koje su njegove dužnosti. Na mjesta rukovoditelja poslovnih jedinica postavljeni su pojedinci koji i svojom stručnom spremom, ali prvenstveno znanjem i sposobnošću mogu najviše pridonijeti da se poslovni planovi odvijaju prema predviđenom planu.

Svaki se radnik usavršava i obučava tijekom radnog vijeka tako da bude u stanju izvršavati i poslove koji nisu u uskom opisu dužnosti njegovog radnog mjesta. Na taj se način cijeli kolektiv po potrebi prilagođava danoj poslovnoj situaciji i prebacuje svoju pažnju na one poslovne aktivnosti gdje je to u određenom trenutku najpotrebnije.

Prednost nižeg stupnja podjele rada i raznovrsnosti poslovnih zadataka koji se postavljaju pred zaposlenike, svakako je i u izbjegavanju dosade, umora i stresa. Raznovrsnost zadataka te timski rad na kojemu se inzistira, značajno podižu stupanj motivacije zaposlenika.

#### 2.3 Vlast i odgovornost

Vlast je „pravo svojstveno menadžerskom položaju na izdavanje naredbi i na očekivanje da se one poštuju“.<sup>1</sup> Najveću vlast u tvrtki "Vinkovački vodovod i kanalizacija" d.o.o. Vinkovci ima njegov direktor. Budući da su prava i obveze „dvije strane jednog novčića“, potrebno je naglasiti kako direktor također ima i apsolutno najveću odgovornost za poslovanje poduzeća.

Po veličini, vlast se dalje širi prema dolje na tehničkog direktora i rukovoditelje poslovnih jedinica i u manjoj količini na same zaposlenike. Odgovornost je na ostalim zaposlenicima još i manja, te se ona može nazvati operativna odgovornost, dok je krajnja odgovornost i dalje na direktoru.

#### 2.4 Raspon kontrole

Raspon kontrole daje odgovor na pitanje kolikim brojem podređenih može menadžer (direktor) efikasno i učinkovito upravljati.

U primjeru "Vinkovačkog vodovoda i kanalizacije" d.o.o. Vinkovci raspon kontrole po poslovnim jedinicama kreće se od deset do pedeset, pa i više radnika, što znači da svaki rukovoditelj upravlja s minimalno desetak zaposlenika. Izuzetak je direktor koji izravno upravlja s deset rukovoditelja poslovnih jedinica, ali i neizravno sa svih 299 radnika.

Uži raspon kontrole (manji broj zaposlenika kojima se upravlja) obično znači uspješnije upravljanje a time i lakše poslovanje, ali svakako treba napomenuti kako se upravljanjem s dvadeset i više radnika i međusobnom suradnjom efikasnost radnoga kolektiva može povećati.

Raspon kontrole sve je više određen uzimanjem u obzir kontignecijskih varijabli. Primjerice, što podređeni imaju višu naobrazbu i iskustvo, to trebaju manje izravnog nadzora.<sup>2</sup>

#### 3. Razvoj funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

U poduzetničkom društvu briga za kadrove i njihovu motivaciju, specijalizaciju i promociju postaje dijelom programa uspostavljanja i razvoja integralne kvalitete poduzeća.

Najproduktivnija poduzeća nastala su postizavanjem premise da se zaposleni posve aktivno uključuju u njegov život jer im rad u tom poduzeću pridonosi radost.

Poslovna poduzeća imaju dvije vrste strategija koje moraju biti usko povezane i međusobno konkurentne:

1. Eksterna - način natjecanja na tržištu (konkurriranja) i
2. Interna - način razvijanja, angažiranja, usmjerenja, motiviranja i kontroliranja unutarnjih resursa.

Strategija nagrađivanja treba biti integrirana s poslovnom strategijom i formulirana na način da omogući postizanje dugoročnih ciljeva poslovne politike i politike ljudskih potencijala.

Manageri su ključni element svakoga proizvodnog sustava čiji je osnovni zadatak upravljanje svim njegovim komponentama kao i koordinacija s ostalim funkcijama poduzeća. Odluke koje donose pokrivaju širok spektar aktivnosti.<sup>3</sup> Manageri su najvažniji kapital i resurs svake organizacije, no istodobno zbog činjenice da su za izgradnju dobrog managerskog tima potrebna velika ulaganja kao i mnogo vremena, uvrštavaju se i među najoskudnije resurse.

#### 4. Poticanje uspješnosti u radu

Motivacija za rad dominantan je problem u području upravljanja ljudskim potencijalima. Bitan razlog potrebe koncipiranja radne motivacije jest potreba razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju sustava motiviranja.

Motiviranje se može opisati kao pružanje izazova kroz primjere rada, specifične ciljeve i očekivanja, ohrabrenja davanjem pohvala i priznanja; motiviranje kroz sustav materijalnih naknada te putem obogaćivanja posla izazovima.<sup>4</sup>

Jedan od ključnih stratejskih zadataka managera danas postaje uspješno upravljanje ljudskim potencijalima i u kontekstu toga izgradnja cjelovitog sustava motivacije.

Za jedne su dominantni motivacijski faktori materijalni dobici i privilegije, za druge plaće ili pak uvjeti rada, poslovna i razvojna politika poduzeća, klima u organizaciji.

1 Robbins, P.S.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III. izdanje, Mate, Zagreb, 1995., str. 195.  
2 Robbins, P.S.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III. izdanje, Mate, Zagreb, 1995., str. 199.

3 Barković, D.: Uvod u operacijski management, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 1999., str. 18.

4 Dilworth, J., B., ; Operations management-Design, Planning and Control for Manufacturing and Services, MC Graw-Hill, New York, 1992., str. 18.

Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca.

Učinak pojedinca na poslu ili drugdje ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti, već također o motivaciji.<sup>5</sup>

Poduzeće mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizirati te ciljeve u grupne i individualne i kako mjeriti njihovo izvršenje.

Poslovna organizacija, tj. management dizajnira radne zadatke te poslove u skladu s organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim znanjima i umijećima te ih trenira, motivira i nagrađuje.

To su neki od temeljnih aspekata angažmana ljudskih resursa koji omogućuju uspješno djelovanje, a vrednovanje rada služi ponajprije praćenju realizacije organizacijskih ciljeva kako bi se pravodobno razvijala korporativna strategija.

Kreativnost koju nosi u sebi pojedinac dolazi do izražaja u određenoj klimi poduzeća i društvenom okruženju iz kojega dolaze poticaji. Stoga je zadatak managementa da prepozna kreativnog pojedinca u poduzeću i osigura uvjete rada u kojima će doći njegove sposobnosti do izražaja i u kojima će on moći kreativnost dalje razvijati.

Uspješnost u radu trajna je briga subjekata organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima te je stoga nužno poticanje svega što ima za posljedicu uspješnost u radu. U tome imaju važnu ulogu motivacija, kreativnost i ocjenjivanje uspješnosti.

## 5. Mijenjanje organizacijske kulture

Organizacijska kultura odnosi se na ono što zovemo osobnošću jedne organizacije odnosno način na koji se ljudi odnose jedni prema drugima, vrijednosti i vjerovanja koja postoje unutar organizacije.

Restrukturiranje organizacije, kako bi se postigao određeni cilj, često ne uspije ili se zaglavi jer se osoba ne mijenja.

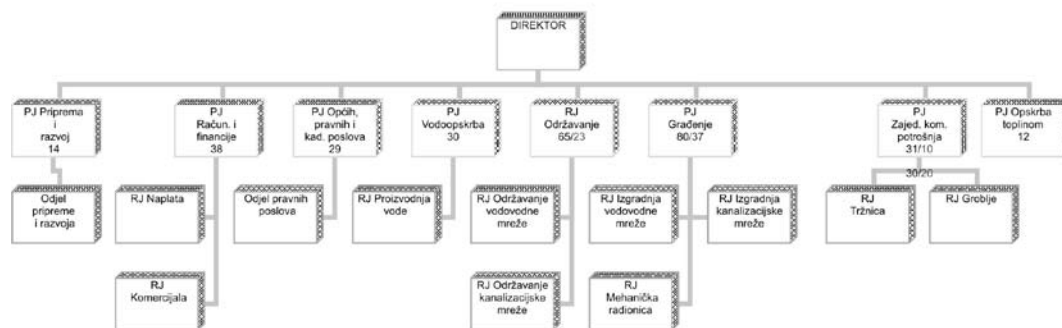
Promjene su nužne i u sklopu tvrtke "Vinkovački vodovod i kanalizacija" d.o.o. Vinkovci, te postoji inicijativa planirane promjene: težnja za poboljšanjem sposobnosti organizacije za prilagodbu promjenama (ulaganje u tehnologiju i ljudske resurse), te promijeniti ponašanje djelatnika.

Međutim očekivana pojava na inicijativu promjene je otpor zaposlenika, izuzetno prisutan u organizacijama poput "Vinkovačkog vodovoda i kanalizacije" d.o.o. Vinkovci.

Brze promjene kojima smo svjedoci i koje će se i ubuduće događati u okolini bilo na tehnološkom, obrazovnom, proizvodnom i sl. planu neminovne su. Bitna je postala brza prilagodba nastaloj situaciji. Stoga je nužno razvijati takvu logiku u ponašanju svakog pojedinca, jer nije nužno svaka promjena organizacijske kulture opasna i nepoželjna.

Sama najava promjene već uzrokuje promjene. Međutim, bitno je uvesti ostvarive i efektivne promjene. Druge su teme također dio procesa, kao što je senzibilizirati organizaciju za prisutni problem, jačati podršku za preporuke i činiti organizaciju pogodnom tlom za promjenu.

Shema 1.: Organizacijska shema tvrtke – postojeće stanje



5 Robbins, P.S.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III. izdanje, Mate, Zagreb, 1995., str. 44.

Uvođenje promjena je proces koji traje već od

samog početka.

Organizacija je radna ili potporna cjelina većeg broja ili višeg broja ljudi uspostavljena radi koordiniranog ostvarivanja zacrtanih namjena, zadataka, ciljeva.<sup>6</sup>

Za mijenjanje organizacije pasivna podrška nije dovoljna. Ono što nam treba jest aktivna i dinamička podrška. Kada točka preokreta ima veze sa znanjem, stavovima ili vještinama ljudi, nije dovoljno da se oni pomire s novom politikom, strukturom ili kulturom. Promjenu ljudi moraju smatrati neophodnom i moraju osjećati potrebu da ju podrže. Tek tada promjena može početi. Takva potpora zahtijeva energiju.

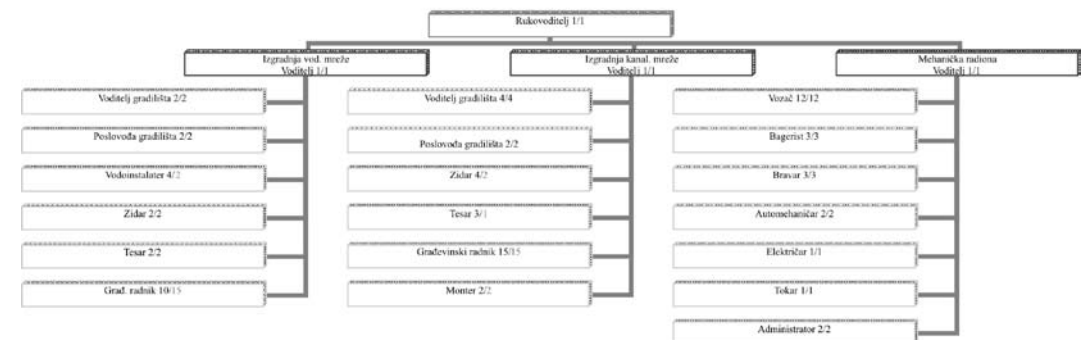
Iz organizacijske sheme "Vinkovačkog vodovoda i kanalizacije" d.o.o. vidljivo je da u pojedinim Poslovnim jedinicama nedostaje radnika (PJ Građenje-37), a u nekim Poslovnim jedinicama postoji višak radnika (PJ Održavanje+23, PJ Zajednička komunalna potrošnja+10 radnika).

### 5.1 Poslovna jedinica Građenje

PJ Građenje u svom sastavu ima tri radne jedinice (RJ Izgradnja vodovodne imreže, RJ Izgradnja kanalizacijske mreže i RJ Mehanička radionica).

PJ Građenje zapošljava 80 stalnih radnika (78 muških i 2 žene), a tijekom sezone građevinskih radova zapošljava još 40-ak sezonskih radnika, što ovisi o intenzitetu i veličini dobivenih poslova na natječajima za izgradnju vodovodne i kanalizacijske mreže.

Shema 2.: Organizacijska shema PJ Građenje



6 Anić V.; Veliki rječnik hrvatskoga jezika, Novi liber, Zagreb, 2004., str. 954.

U sklopu održavanja vodovodnih priključaka vrši se očitavanje vodomjera te podjela uplatnica za isporučene usluge pitke vode, odvodnje i grijanja.

U sklopu PJ Održavanje odnedavno (02.05.2005) nalazi se Uređaj za pročišćavanje otpadnih voda (UPOV Jošine) koji se nalazi na izvornoj lokaciji u istočnom dijelu grada.

Najvažnije aktivnosti PJ Održavanje: kvarovi na vodoopskrbnoj mreži za grad Vinkovce i naselja, kvarovi na kanalizacijskoj mreži i prepumpnim stanicama te čišćenje i saniranje kanalizacijske mreže.

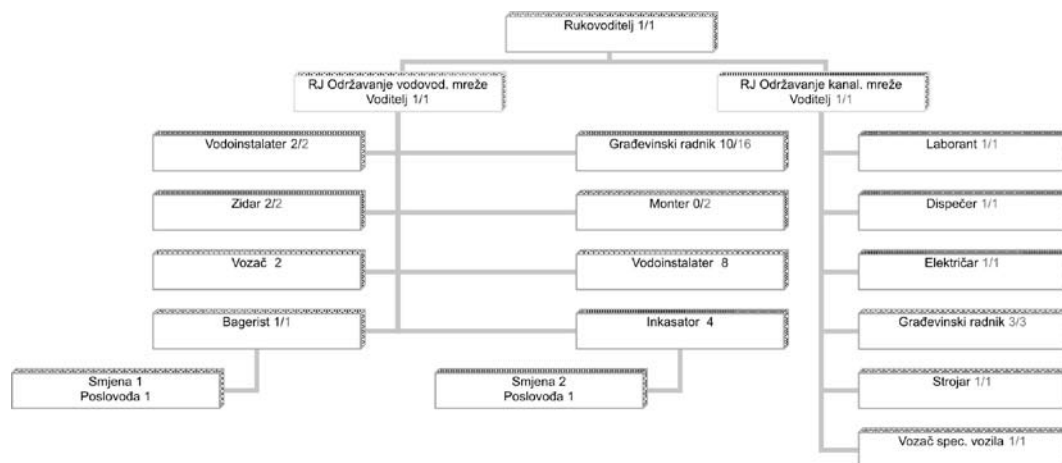
Radnici na Održavanju koji rade na otklanjanju kvarova na vodovodnoj i kanalizacijskoj mreži rade u dvije smjene po 18 radnika. Rade svaki drugi dan po 12 sati, također, nedjeljom i praznikom.

U sastavu PJ Održavanje od 2005. godine se nalazi i Uređaj za pročišćavanje otpadnih voda "Jošine", koji se nalazi na izvornoj lokaciji u istočnom dijelu grada Vinkovci. UPOV Jošine izgrađen je u svega 17 mjeseci i jedan je od prvih uređaja u Hrvatskoj s visokom tehnologijom izgrađenosti i visokim stupnjem pročišćavanja. Sastoji se od niza različitih objekata koji čine jednu tehnološku cjelinu.

Uređaj ima i svoj vlastiti laboratorij u kojem se prate ulazni i izlazni parametri te učinkovitost rada uređaja.

- prelaze u PJ Vodovod - 33 radnika
- prelaze u PJ Odvodnja - 9 radnika
- prelaze u PJ Građenje - 23

Shema 3.: Organizacijska shema PJ Održavanje



### 5.3 Poslovna jedinica Vodoopskrba

U nadležnost PJ Vodoopskrba ulaze poslovi zahvaćanja vode pogodne za piće, prerada zahvaćene vode te tlačjenje u distributivne mreže naših vodoopskrbnih sustava.

Osim tehnoloških uređaja na Distributivnom centru Kanovci nalazi se i interni laboratorij u kojem inženjeri analitičari svakodnevno kontroliraju vodu u svim fazama pročišćavanja.

Najvažnije aktivnosti u djelatnosti zahvaćanja, pročišćavanja i isporuke vode jesu: nadziranje i upravljanje procesom pročišćavanja vode, uzorkovanje i ispitivanje vode, preventivni obilasci i mjerenja, otklanjanje kvarova i održavanje higijene. PJ Vodoopskrba trenutno zapošljava 30 radnika, od čega je 5 žena.

### 5.4 Poslovna jedinica Zajednička komunalna potrošnja

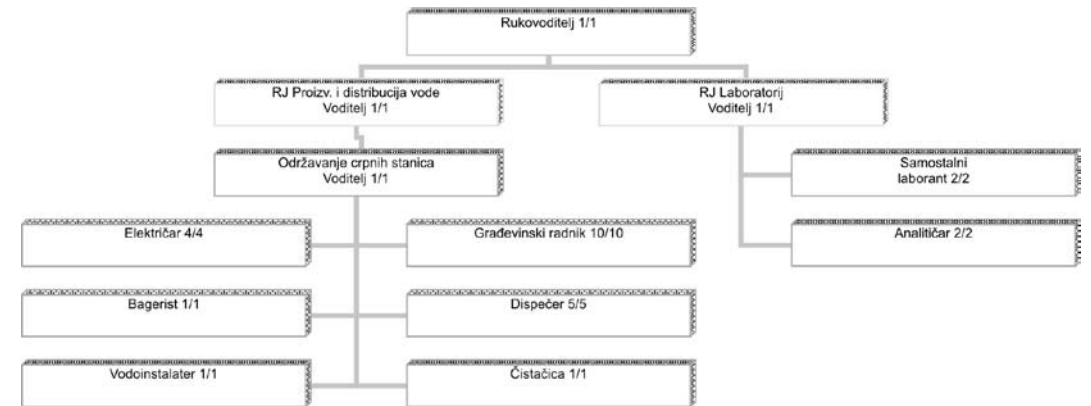
PJ Zajednička komunalna potrošnja sastoji se od 2 radne jedinice, i to: RJ Groblje i RJ Tržnica.

Radna jedinica Groblje upravlja i skrbi o 3 gradska groblja u Vinkovcima: groblje u ulici A.K. Miočića, groblje u Ulici bana Jelačića i groblje u Mirkovcima.

Upravljanje grobljima podrazumijeva dodjelu grobnih mjesta, uređenje, održavanje i rekonstrukciju groblja pri čemu se vodi briga o zaštiti okoliša, krajobrazu i estetskim vrijednostima.

RJ Groblje obavlja i usluge ukopa, a također nudi

Shema 4.: Organizacijska shema PJ Vodoopskrba



usluge klesarske radionice i trgovine pogrebnom opremom. RJ Groblje zapošljava 26 radnika, od čega su 2 žene.

Radna jedinica Tržnica zapošljava 5 djelatnika, od čega su 3 žene.

U tržne dane (srijeda i subota) u pomoć im dolaze još 3 radnika koji rade kao inkasatori ili naplatni organi.

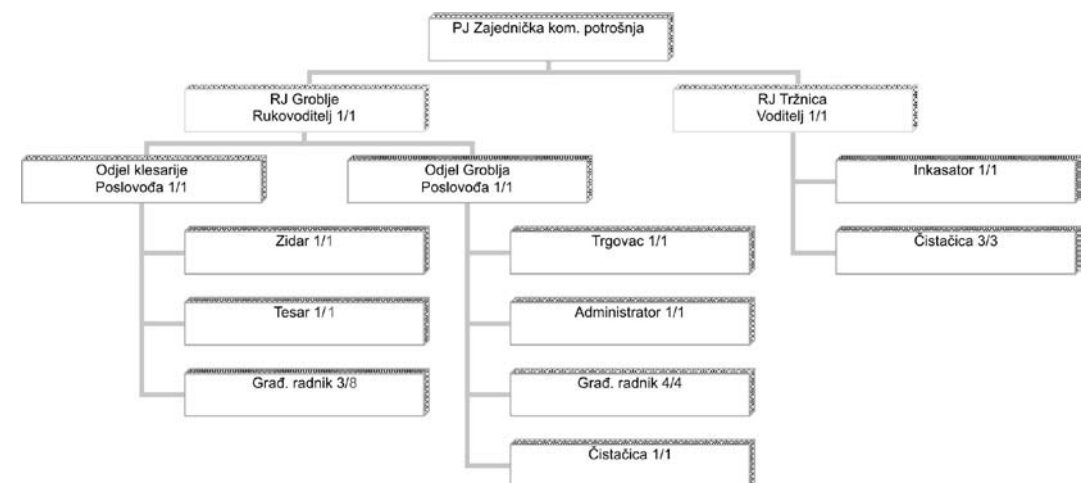
- zaposlen 31 radnik
- potrebno 21 radnik
- višak 10 radnika – prelaze u PJ Građenje

### 5.5 Ostale Poslovne jedinice

Ostale Poslovne jedinice u sklopu „Vinkovačkog vodovoda i kanalizacije“ d.o.o. Vinkovci dobro su ustrojene i njihovom reorganizacijom i sistematizacijom ne bi oslobodili radnike koji bi po svojoj stručnoj spremi odgovarali profilu radnika koji se zapošljavaju kao sezonski radnici.

Dakle, oni nisu predmet ovoga rada i o njima je dovoljno napisano na početku ovoga rada.

Shema 5.: Organizacijska shema PJ zajednička komunalna potrošnja



## 6. Promjena organizacijske kulture i reorganizacija poslovnih jedinica

Reorganizacija se sastoji od postupne promjene organizacijske strukture i racionalizacije poslovnih procesa s ciljem boljeg i efikasnijeg korištenja svih raspoloživih resursa.

Postupno se neka radna mjesta na kojima zbog smanjenog rada nema posla za puno radno vrijeme objedinjuje više radnih mjesta u jedno.

Za funkcijsku organizacijsku strukturu karakteristično je da se podjela rada unutar organizacije, grupiranje i povezivanje poslova te formiranje organizacijskih jedinica obavlja prema određenim poslovnim funkcijama u poduzeću.<sup>7</sup>

U skladu sa zahtjevima tehnoloških i organizacijskih promjena i poboljšanja radnog procesa sistematiziran je određen broj radnih mjesta. Mogućnost rješavanja problema radnika koji rade na radnim mjestima koja imaju smanjeni opseg posla može se riješiti dokvalifikacijom ili prekvalifikacijom.

Ako je riječ o radnim mjestima koja zahtijevaju posebnu stručnu i zdravstvenu sposobnost, tada svi radnici ne mogu ući u proces dokvalifikacije ili prekvalifikacije.

Uspješnost poslovnog procesa, kao i daljnji razvoj tvrtke ovisi ponajprije o sposobnosti zaposlenih kadrova i njihovoj organiziranosti.

U obavljanju djelatnosti "Vinkovački vodovod i kanalizacija" d.o.o. Vinkovci organiziran je prema skupini djelatnih funkcija koje objedinjavaju potrebe upravljanja, korištenja, građenja, održavanja i zaštite s upravom i devet poslovnih jedinica.

Novom sistematizacijom ne bi se mijenjao broj poslovnih jedinica, nego je potrebno postojeće kadrove pravilno rasporediti i time bi se izbjeglo zapošljavanje prevelikoga broja sezonskih radnika.

Svake godine "Vinkovački vodovod i kanalizacija" d.o.o. Vinkovci zapošljava 40-ak sezonskih radnika koji uglavnom rade u PJ Građenje. Sezona radova na izgradnji kanalizacijske i vodovodne mreže počinje krajem veljače i traje do kraja prosinca.

Da bi se izbjeglo zapošljavanje sezonskih radnika, treba reorganizirati sljedeće poslovne jedinice: PJ Održavanje i PJ Vodoopskrba.

Kao rezultat reorganizacije navedenih Poslovnih jedinica dobili bi PJ Građenje s povećanim brojem

radnika. Povećanje broja radnika u PJ Građenje omogućilo bi funkcioniranje PJ Građenje bez zapošljavanja sezonskih radnika.

## 7. Prijedlog sistematizacije i reorganizacije radnih mjesta

### 7.1 Reorganizacija PJ Održavanje – PJ Vodoopskrba

Budući da u sklopu „Vinkovačkog vodovoda i kanalizacije“ d.o.o Vinkovci djeluju dva uređaja, i to: Uređaj za pročišćavanje otpadnih voda ( UPOV Jošine ) i Uređaj za zahvaćanje, pročišćavanje i distribuciju vode (DC Kanovci), dio radnika PJ Održavanje treba prebaciti u PJ Vodoopskrba, koji bi postali Poslovna jedinica Vodovod, a drugi dio radnika prešao bi na UPOV Jošine i stvorili bi Poslovnu jedinicu Odvodnja.

Dio poslova koje obavljaju PJ Vodoopskrba i PJ Održavanje poklapaju se, pa bi se prelaskom radnika koji rade na održavanju vodovodne mreže, otklanjanju kvarova, očitavanju vodomjera i podjeli uplatnica stvorio višak građevinskih radnika.

Drugi dio radnika PJ Održavanja koji rade na održavanju kanalizacijske mreže prešao bi u RJ UPOV Jošine koja bi njihovim prelaskom postala PJ Odvodnja.

### 7.2 Nastajanje Poslovne jedinice Vodovod

Poslovna jedinica Vodovod nastaje spajanjem PJ Vodoopskrba i dijela PJ Održavanje koje rade na održavanju vode, a njihovo bi sjedište bilo na izdvojenoj lokaciji na Uređaju za pročišćavanje i distribuciju vode na DC Kanovci.

Kako u PJ Vodoopskrba koja radi na otklanjanju kvarova na crnim stanicama, tekućem i investicijskom održavanju, njima bi se priključio dio radnika koji rade na otklanjanju kvarova u Poslovnoj jedinici Održavanje.

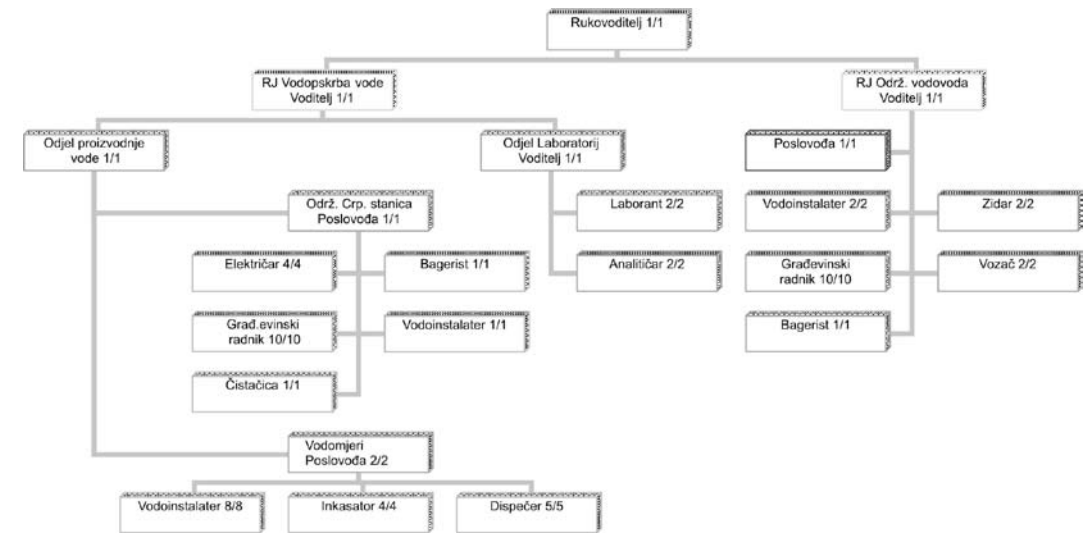
Dakle jedna bi smjena prešla u PJ Vodoopskrba zajedno s radnicima koji tamo rade na održavanju i otklanjanju kvarova tvorili bi Radnu jedinicu Održavanje vodovodne mreže.

Radna jedinica za održavanje mreže ne bi radila u dvije smjene nego svaki radni dan od 7 do 15 sati, a od 15-07 imali bi dežurnu ekipu koja bi išla na intervenciju u slučaju kvarova.

Dežurna bi ekipu tvorili sljedeći radnici: bagerist, vodoinstalater, 2 građevinska radnika.

Za održavanje vodovodne mreže i otklanjanje

Shema 6.: Organizacijska shema PJ Vodovod



kvarova potrebno je maksimalno 19 radnika, i to: 1 voditelj, 1 poslovođa, 2 vozača, 1 bagerista, 2 vodoinstalatera, 2 zidara i 10 građevinskih radnika.

Isto tako, radnici koji rade na očitavanju vodomjera i podjeli uplatnica prešli bi u PJ Vodovod, tako da cijeli sustav proizvodnje pročišćavanja i distribucije vode bude u jednoj poslovnoj jedinici.

### 7.3 Nastajanje PJ Odvodnja

U sastavu PJ Održavanje nalazi se Radna jedinica Uređaj za pročišćavanje otpadnih voda Jošine koja se nalazi u istočnom dijelu grada Vinkovaca.

Na Uređaju se nalaze poslovni prostori koji omogućuju rad većem broju radnika, a samim time

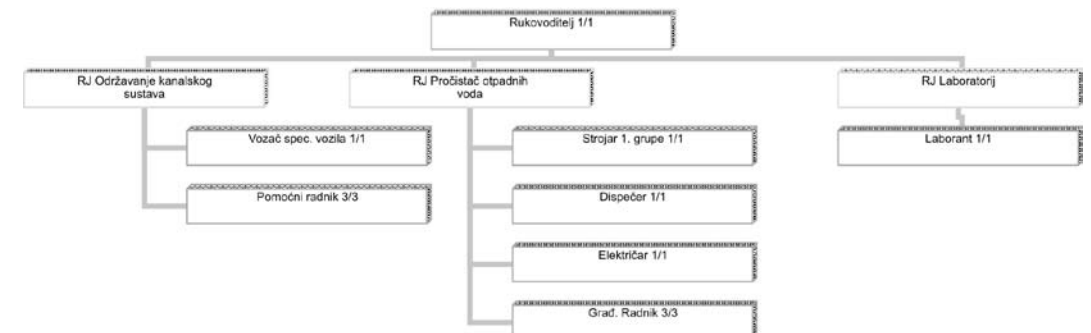
moguće je uz 9 trenutno zaposlenih djelatnika zaposliti još nekoliko radnika za održavanje kanalizacijske mreže.

U PJ Održavanje ostala su 2 radnika i specijalno vozilo s vozačem koji su radili na održavanju kanalizacijske mreže.

Da bi proces pročišćavanja i održavanja kanalizacijske mreže bio kompletan, potrebno je navedene radnike iz PJ Održavanje prebaciti na UPOV Jošine i tako bi nastala Poslovna jedinica Odvodnja.

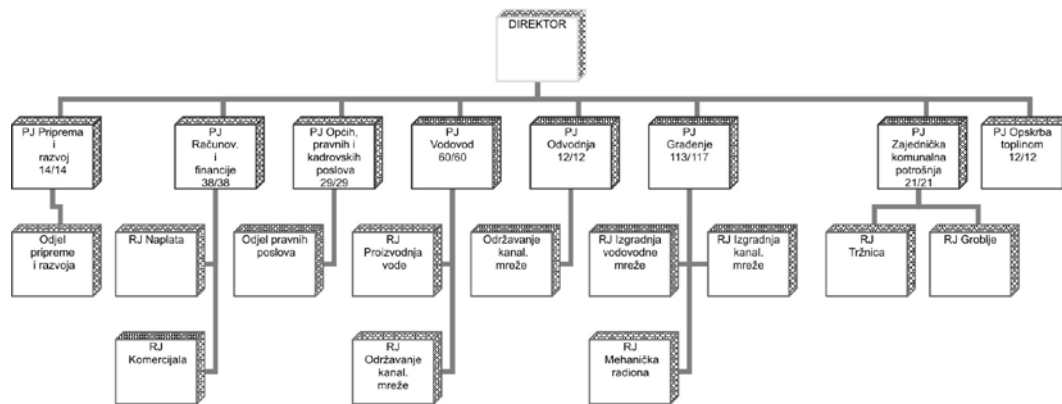
Tako bi PJ Odvodnja imala ukupno 12 radnika koji bi se brinuli o procesu rada uređaja, održavanju uređaja i opreme te održavanju kanalizacijske mreže.

Shema 7.: Organizacijska shema PJ Odvodnja



<sup>7</sup> Sikavica, P., Novak, M., "Poslovna organizacija", Informator, Zagreb, 1999. str. 172-174.

Shema 8.: Organizacijska shema tvrtke – nakon sistematizacije



Napomena: Crnom bojom označeno je koliko trenutno ima zaposlenih U PJ, a crvenom bojom označen je potreban broj radnika u poslovnim jedinicama.

## 8. Zaključak

Osnovni cilj ovog rada bio je prikazati kako sistematizacija i reorganizacija radnih mjesta utječe na smanjenje potrebe za zapošljavanjem sezonskih radnika u „Vinkovačkom vodovodu i kanalizaciji“ d.o.o. Vinkovci.

Novom sistematizacijom ne bi se mijenjao broj poslovnih jedinica, nego je potrebno postojeće kadrove pravilno rasporediti i time bi se izbjeglo zapošljavanje prevelikoga broja sezonskih radnika.

Da bi se tvrtka mogla razvijati, biti konkurentna, mora razviti određene potencijale ili resurse (organizacijske, materijalne, financijske, ljudske i dr.).

Neke resurse tvrtka razvija zbog borbe s konkurencijom i opstanka na tržištu.

Većina tvrtki, pa tako i „Vinkovački vodovod i kanalizacija“ d.o.o. Vinkovci organizacijske i ljudske resurse počela je razvijati kao posljednje. Nije jasno zašto neke tvrtke u znanju i iskustvu svojih radnika vide vrijednost, a druge ne.

Znanje, iskustvo i razvoj neiskorištenih potencijala radnika utječu na ostvarivanje rezultata tvrtke.

O sposobnostima, talentima, znanju, kompetencijama, iskustvu, motivaciji, kreativnosti ovisi opstojnost i budućnost tvrtke.

Svrha je organiziranja pridonijeti valjanosti ciljeva i učinkovitosti njihova ostvarivanja.

Ovakvim modelom organizacije korigirat će se i uskladiti sistematizacija radnih mjesta po organizacijskim cjelinama na osnovi koje će se izraditi kriteriji za novi pravilniji sustav raspodjele rada.

Organizacijska struktura je učinkovita ako omogućuje pojedincima doprinijeti ciljevima tvrtke i ako njegova organizacijska struktura doprinosi ostvarivanju planiranih ciljeva uz minimum neželjenih posljedica ili troškova.

Reorganizacija se sastoji od postupne promjene organizacijske strukture i racionalizacije poslovnih procesa s ciljem boljeg i efikasnijeg korištenja svih raspoloživih resursa.

Postupno se neka radna mjesta na kojima zbog smanjenog rada nema posla za puno radno vrijeme objedinjuje više radnih mjesta u jedno. Sve dosadašnje analize provedene u „Vinkovačkom vodovodu i kanalizaciji“ d.o.o. Vinkovci pokazale su da je potrebno napraviti sistematizaciju radnih mjesta koja bi trebala pridonijeti boljem i racionalnijem korištenju radnika.

U skladu sa zahtjevima tehnoloških i organizacijskih promjena i poboljšanja sistematiziran je određen broj radnih mjesta. Sistematizacijom nije promijenjen broj poslovnih jedinica, nego je omogućeno spajanje pojedinih dijelova poslovnih jedinica koje spadaju u istu grupu (vrstu) poslova.

Tako je Poslovna jedinica Održavanje podijeljena na dva dijela, jedan dio je pripojen novonastaloj PJ Vodovod, a od drugog dijela je nastala nova PJ Odvodnja.

Dio radnika koji je ostao neraspoređen premješten je u Poslovnu jedinicu Građenje. Neraspore-

đeni radnici po svojoj stručnoj spremi potpuno se uklapaju u PJ Građenje kojoj nedostaje upravo taj profil radnika (građevinski radnici, zidari, tesari).

Ako pogledamo ustrojstvo „Vinkovačkog vodovoda i kanalizacije“ d.o.o. Vinkovci prije i poslije sistematizacije radnih mjesta može se vidjeti da su gotovo u potpunosti popunjena radna mjesta koja su bila deficitarna (građevinski radnici, tesari, zidari).

Također je smanjena potreba za zapošljavanjem sezonskih radnika budući da su sistematizacijom radnih mjesta 33 radnika premještena u Poslovnu jedinicu Građenje, koja je zapošljavala sezonske radnike.

## 1.LITERATURA

1. Anić V.; *Veliki rječnik hrvatskoga jezika, Novi liber, Zagreb, 2004.*
2. Barković, D.: *Uvod u operacijski management, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1999.*
3. Bosilj Vukšić, V.; Kovačić, A.: «Upravljanje poslovnim procesima», *Sinergija, Zagreb, 2004.*
4. Dilwort, J.,B., ; *Operations Management-Design, Planning and Control for Manufacturing and Services, MC Graw-Hill, New York, 1992.*
5. Karić, M.: *Mikroekonomika, I. izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2006.*
6. Ferenčak, I.: *Počela ekonomike, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1998.*
7. Panian, Ž.: *Englesko-hrvatski informatički enciklopedijski rječnik @-L, Europapress holding, Zagreb, 2005.*
8. Panian, Ž.: *Englesko-hrvatski informatički enciklopedijski rječnik M-Z, Europapress holding, Zagreb, 2005.*
9. *Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova Vinkovačkog vodovoda i kanalizacije d.o.o. Vinkovci, 2009.*
10. Robbins, P.S.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III. izdanje, Mate, Zagreb, 1995.*
11. Sikavica, P., Novak, M., "Poslovna organizacija", *Informativ, Zagreb, 1999.*
12. Turkalj, Ž.: *Poslovna organizacija – praktikum, II. izmijenjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003.*
13. Weihrich, H., Koontz, H.: *Management, X. izdanje, Mate, Zagreb, 1998.*
14. *Godišnjak, 1971 – 2001 Vinkovački vodovod i kanalizacija d.o.o., Vinkovci, 2001.*
15. [www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net)
16. [www.poslovni.hr/forum/management/upravljanje-ljudskim-potencijalima.asp](http://www.poslovni.hr/forum/management/upravljanje-ljudskim-potencijalima.asp)
17. [www.vvk.hr](http://www.vvk.hr)

Zoran Pandža, univ. spec. oec.

Ljubo Đula

Srđan Petrić, univ. spec. oec.

## IMPACT OF JOB CLASSIFICATION ON EMPLOYMENT OF SEASONAL WORKERS

### SUMMARY

The paper aims to improve the existing work organization, thus improving success of business process and ultimately reducing company costs. A change in organizational structure is proposed with the objective of achieving better and more efficient use of resources available within the company. Since the existing organization and classification of jobs does not meet the requirements of the age we live in, there is a need for new classification which would address many changes that have taken place over the years, including changes that are yet to be made for the purpose of further development of the company. Organization and management of the company as well as reorganization and implementation of a new classification is necessary to make it possible for the company to perform regular adjustment of business activities, because the conditions in which the company operates are changing fast. New classification would not actually change the number of sectors. Rather, existing personnel would be allocated in a better way, which would result in reduced needs for seasonal work force. In the process of defining the new organizational structure, one should consider the type, way of doing business, structural variables (division of labour, unity of command, authority and responsibility, span of control, division in business units, etc.). Expected results include improved organization and classification of jobs, improved quality of work, speed and efficiency. It should result in a company organized according to standards that are adjusted to modern times.

**Key words:** organizational structure, classification, jobs, seasonal workers, human potential, business units