



# Analiza i oblikovanje posla

## Job Analysis

Meaning  
Procedure



Merits  
Demerits

## Pojam, svrha i značaj analize posla



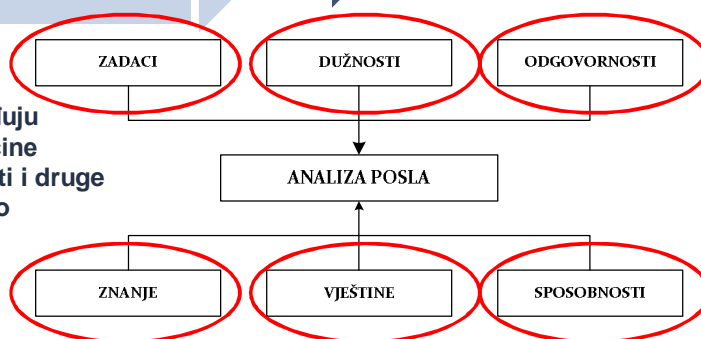


## Šta je to analiza posla?

- Analiza posla je proces kojim se utvrđuju zadaci, dužnosti i odgovornosti koje čine posao, te znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine potrebne izvršiocu za njegovo obavljanje.

### Važna napomena:

- Iako se analiza posla ponekad obavlja posmatranjem, odnosno proučavanjem rada zaposlenih ona nije usmjerena na proučavanje konkretnih izvršilaca posla, već samo na posao, njegov sadržaj i zahtjeve!



## Osnovni pojmovi u analizi posla ...

- **Element** je najmanji dio (komponenta) radne aktivnosti. Element uključuje određene pokrete i mentalne procese, ali oni nisu predmet zasebne analize.
- **Zadatak** je posebna radna aktivnost koja se obavlja radi postizanja određenog rezultata ili cilja. Zadatak se obično sastoji od više elemenata.
- **Dužnost** je segment rada pojedinca, koji obuhvata određeni broj međupovezanih zadataka.
- **Odgovornost** je obaveza za izvršavanje određenih zadataka, odnosno za preuzete dužnosti.



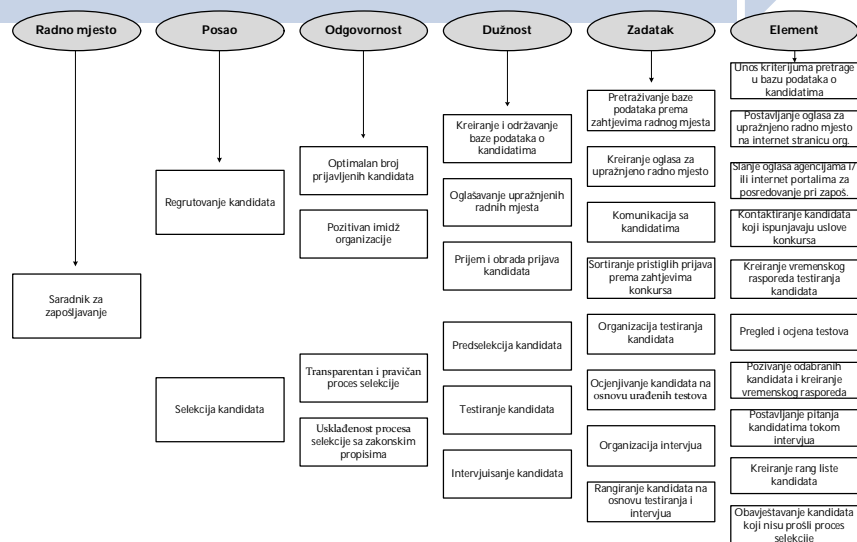


## Osnovni pojmovi u analizi posla ...

- **Posao** je skup zadataka, dužnosti i odgovornosti, koje je moguće grupisati i dodijeliti pojedincu na izvršenje.
- **Pozicija (radno mjesto)** je termin pod kojim se često podrazumjeva konkretan posao koji pojedinac obavlja. Međutim, **radno mjesto je organizacioni pojam**. On označava najmanju jedinicu organizacione strukture. Radno mjesto je „prostorno ograničen dio organizacije u okviru koga se nalaze sva potrebna sredstva i predmeti rada i gdje jedan ili više radnika, obavljajući odgovarajući posao, izvršavaju pojedinačne zadatke“.
- **Zanimanje** je grupa srodnih poslova.



## Osnovni pojmovi u analizi posla ...



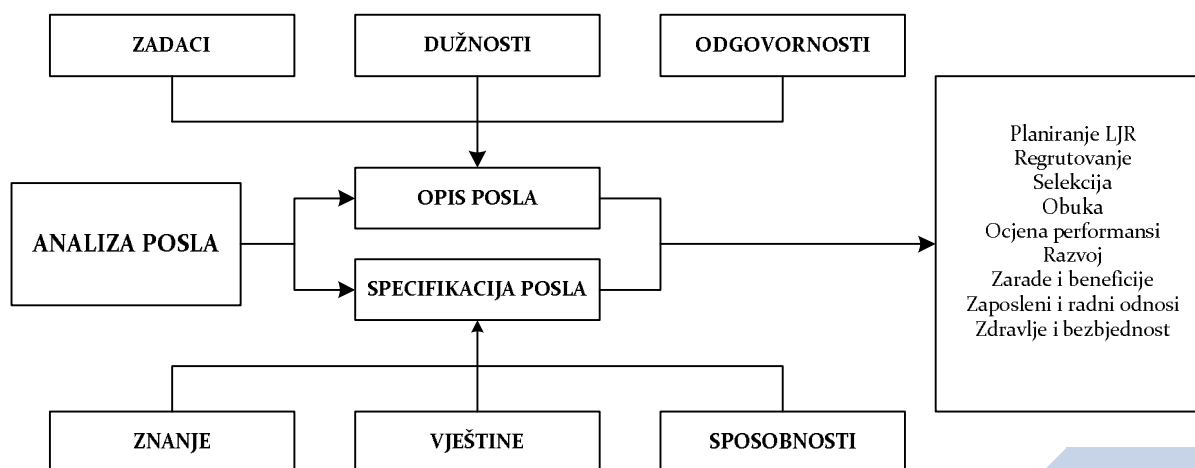


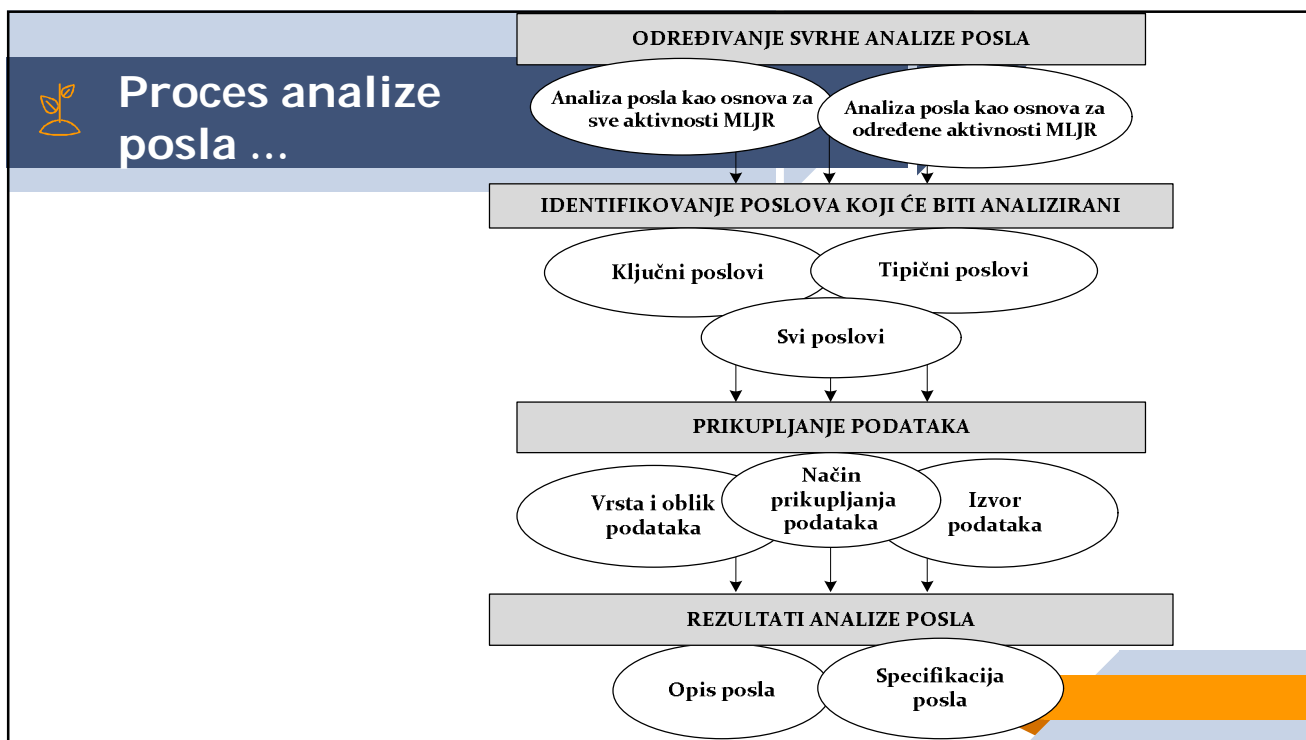
## Važnost analize posla ...

- Kako da cjelokupan rad razdvojimo na dijelove ili procese, a da svaki od tih djelova bude izazovan za timove ili pojedince?
- Koliko radnih mjesta (pozicija) treba da formiramo?
- Koja znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine su nam potrebni? Koliko kandidata treba da regrutujemo?
- Koje faktore trebamo razmotriti prilikom selekcije kandidata? U kojim oblastima će biti potrebna dodatna obuka zaposlenih?
- Koje kriterijume trebamo koristiti prilikom ocjenjivanja da li su zaposleni dobro obavili svoj posao?
- Kolika je vrijednost svakog posla, odnosno koliko ćemo platiti zaposlene na različitim radnim mjestima?



## Analiza posla kao osnova za ostale aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa ...







## Rezultati analize posla

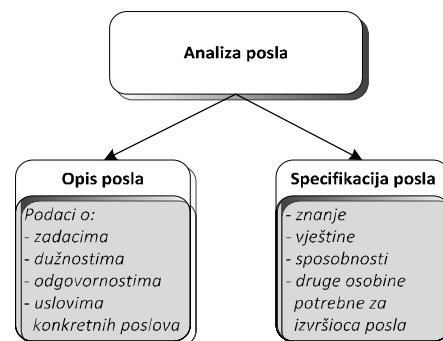


## Rezultati analize posla ...

Osnovni rezultati analize posla su **opis** i **specifikacija** posla.

Razlika između opisa posla i specifikacije posla je tome što se opis posla odnosi na **SADRŽAJ** posla, a specifikacija na njegove **ZAHTRAJEVE**.

Opis i specifikacije posla mogu biti dva potpuno odvojena dokumenta, ali u većini slučajeva su kombinovani u jedan pisani dokument.





## Opis posla ...

Opis posla je pisani dokument koji definiše bitne karakteristike posla.

Opis posla daje odgovor na sljedeća pitanja:

- Šta se radi?
- Na koji način se radi?
- Gdje se radi?
- Pod kojim uslovima?



## Opis posla ...

Osnovne komponente opisa posla su:

- opšte informacije o radnom mjestu i poslu,
- povezanost sa ostalim pozicijama,
- kratak sadržaj posla,
- dužnosti i odgovornosti,
- nadležnost i autoritet,
- očekivani učinci (performanse),
- radni uslovi.





## Specifikacija posla ...

Specifikacija posla utvrđuje znanja, vještine, sposobnosti i ostale personalne karakteristike koje izvršilac treba da posjeduje kako bi mogao uspješno obavljati određeni posao.



## Specifikacija posla ...

### Pojmovna razgraničenja

**Znanje** je skup činjenica, informacija i opisa kojih smo svjesni, koje poznajemo i razumijevamo. Znanje se stiče kroz iskustvo i/ili obrazovanje putem percepcije, otkrivanja i učenja, a služi za teorijsko ili praktično razumijevanje i rješavanje problema.

**Vještine** predstavljaju primjenu znanja i upotrebu propisanih načina rada u izvršenju zadataka i rješavanju problema.

**Sposobnost** je opšta, trajna, karakteristika koju pojedinac posjeduje. Sposobnosti se zasnivaju na prirođenim (naslijeđenim) sklonostima, a razvijaju se pod uticajem prirodne i društvene okoline. Sposobnost je preduslov za sticanje vještina.





## Specifikacija posla ...

**U izradi specifikacije posla potrebno je izraditi:**

- profesionalni i
- psihofizički profil izvršioca.

**Da bi se izbjegla nepotrebna restriktivnost u izradi specifikacije posla treba razdvojiti:**

- neophodne (minimalne) zahtjeve posla i
- poželjne karakteristike izvršioca.



## Specifikacija posla ...

**U izradi specifikacije posla potrebno je izraditi:**

- profesionalni i
- psihofizički profil izvršioca.

**Da bi se izbjegla nepotrebna restriktivnost u izradi specifikacije posla treba razdvojiti:**

- neophodne (minimalne) zahtjeve posla i
- poželjne karakteristike izvršioca.





## Specifikacija posla ...

Specifikacija posla se može uraditi na osnovu tzv. KSAO liste. KSAO lista podrazumjeva popis:

- Znanja (engl. **K**nowledge)
- Vještina (engl. **S**kill)
- Sposobnosti (engl. **A**bility)
- Ostalih karakteristika (engl. **O**ther characteristics)



## Načini analize posla





## Osnovne tehnike prikupljanja podataka ..

- Posmatranje
- Intervju
- Upitnik



## Metod posmatranja ...

Metod posmatranja se sastoji u praćenju procesa rada od strane posmatrača (analitičar).

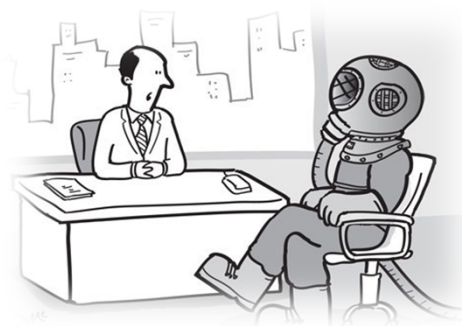
Posmatrač bilježi šta je urađeno, kako, čime, na koji način, za koje vrijeme, u kakvom radnom okruženju i uz koje organizacione odnose.





## Metod intervjua ...

Intervju je metod koji predstavlja odvijanje neposrednog razgovora sa izvršiocem posla. Intervju se obavlja kako sa neposrednim izvršiocima posla, tako i sa njihovim pretpostavljenim menadžerima.

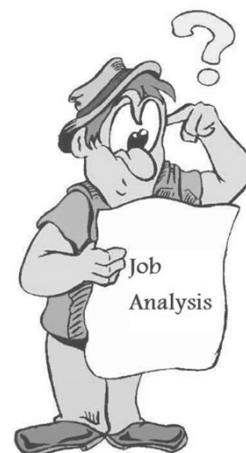


## Metod upitnika ...

Upitnik je tehnika prikupljanja podataka koja je zasnovana na standardizovanom setu pitanja, čiji je cilj utvrđivanje bitnih informacija o poslu. Pitanja u upitniku mogu biti zatvorenog i otvorenog tipa.

Ovo je najčešće korišćen metod za prikupljanje podataka o poslu.

Upitnici se distribuišu u pisanom obliku, a najčešće ih popunjavaju neposredni izvršioци posla.





## Standardizovani instrumenti za analizu posla ...

### Instrumenti za analizu posla

- Pozicioni analitički upitnik
- Upitnik za analizu menadžerskih pozicija

### Instrumenti za utvrđivanje zahtjeva posla

- Skala zahtjevanih sposobnosti
- Rodžerov sedmostepeni plan



## Pozicioni analitički upitnik ...



Ernest  
McCormic

194 elementa

1	Izvori informacija koje su potrebne za obavljanje posla	Nivo upotrebe	1
2	Kognitivni procesi (rasuđivanje, odlučivanje, planiranje, obrada informacija...)	Važnost za posao	2
3	Fizički procesi (fizičke aktivnosti, upotreba alata, uređaja...)	Količina utrošenog vremena	3
4	Veza i odnosi sa ostalim – kolege, nadređeni, klijenti (komunikacija, vrste kontakata...)	Učestalost pojavljivanja	4
5	Kontekst posla ili uslovi rada (fizički kontekst npr. buka i socijalni kontekst npr. konflikti...)	Primjenjivost	5
6	Ostale karakteristike posla (rad u smjenama, česta putovanja...)	Specijalna upotreba	6

Primjer

Dimenzije	Skala: Važnost za posao				
Odnosi sa ostalim (komunikacija)	1 Neznatna	2 Niska	3 Prosječna	4 Visoka	5 Izuzetna
Ocijenite koliko su sljedeće aktivnosti i usmene komunikacije važne za posao:					
Savjetovanje (rad sa ljudima, njihovo savjetovanje, vođenje u rješavanju problema...)	1	2	3	4	5
Pregovaranje (rad sa drugima u čiju postizanja sporazuma ili rješenja...)	1	2	3	4	5
Uvjerenje (rad sa drugima u čiju uticaja na njihove akcije i stavovi...)	1	2	3	4	5



## Upitnik za analizu menadžerskih pozicija ...

### 13 dimenzija menadžerskog posla

Walter Tornow  
Patrick Pinto

208 elementa

- |    |   |    |  |
|----|---|----|--|
| 1  | Proizvodno, marketinško i finansijsko strategijsko planiranje | 7  | Autonomija (samostalnost) u djelovanju |
| 2  | Koordinacija organizacionih jedinica i zaposlenih             | 8  | Odobranje finansijskih obaveza         |
| 3  | Interna kontrola poslovanja                                   | 9  | Specijalističke, stručne usluge        |
| 4  | Odgovornost za proizvode i usluge                             | 10 | Rukovođenje                            |
| 5  | Odnosi sa potrošačima i javnošću                              | 11 | Kompleksnost i stres                   |
| 6  | Ekspertno (stručno) savjetovanje                              | 12 | Finansijska odgovornost                |
| 13 | Odgovornost za osoblje  |    |  |

#### Primjer

Dimenzija: Interna kontrola poslovanja	Skala: Važnost za menadžersku poziciju				
Ocijenite koliko su sljedeće dužnosti važne za menadžersku poziciju	1 Nema važnost	2 Mala važnost	3 Prosječna važnost	4 Visoka važnost	5 Ključna važnost
Analiza i ocjena primjerenosti predloženih planova i njihova usklađenost sa ciljevima organizacije	1	2	3	4	5
Praćenje kvaliteta proizvoda i/ili usluga	1	2	3	4	5
Analiza izvještaja o postignutim rezultatima	1	2	3	4	5



## Skala zahtjevanih sposobnosti ...

### 52 zahtjevane sposobnosti

Edwin  
Fleishman

52  
sposobnosti

- |                                    |                                 |                               |
|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 1 Razumjevanje usmenih informacija | 18 Vizualizacija                | 36 Fleksibilnost tijela       |
| 2 Razumjevanje pisanih informacija | 19 Brzina opažanja (percepcije) | 37 Pokretljivost tijela       |
| 3 Usmeno izražavanje               | 20 Selektivna pažnja            | 38 Koordinacija tijela        |
| 4 Pismeno izražavanje              | 21 Podjela pažnje               | 39 Ravnoteža tijela           |
| 5 Fluentnost ideja                 | 22 Preciznost kontrole          | 40 Izdržljivost               |
| 6 Originalnost                     | 23 Koordinacija pokreta         | 41 Vid na daljinu             |
| 7 Pamćenje (memorisanje)           | 24 Izborna reakcije             | 42 Vid na blizinu             |
| 8 Osjetljivost na probleme         | 25 Kontrola brzine              | 43 Vizuelno razlikovanje boja |
| 9 Matematičko zasudivanje          | 26 Vrijeme reakcije             | 44 Noćni vid                  |
| 10 Upotreba brojeva                | 27 Čvrstina (sigurnost) ruke    | 45 Periferni vid              |
| 11 Deduktivno zaključivanje        | 28 Manualna spretnost           | 46 Dubinska percepcija        |
| 12 Induktivno zaključivanje        | 29 Spretnost prstiju            | 47 Vidna osjetljivost         |
| 13 Obrada informacija              | 30 Brzina prstiju               | 48 Slušna osjetljivost        |
| 14 Kategorijalna fleksibilnost     | 31 Brzina pokreta               | 49 Slušna pažnja              |
| 15 Brzina zaključivanja            | 32 Statička snaga               | 50 Lokalizacija zvukova       |
| 16 Fleksibilnost zaključivanja     | 33 Eksplozivna snaga            | 51 Razumjevanje govora        |
| 17 Prostorna orijentacija          | 34 Dinamična snaga              | 52 Jasnoća govora             |
|                                    | 35 Snaga tijela                 |                               |

#### Primjer ljestvice

Sposobnost	1	2	3	4	5	6	7
Razumjevanje pisanih informacija	Razumjevanje kratkih, jednostavnih pisanih informacija sa uobičajenim riječnikom i izrazima	...	...	...	...	...	Razumjevanje kompleksnih ili detaljnih pisanih informacija i izraza, te fino razlikovanje u značenju riječi



## Rodgerov plan od sedam tačaka ...

### 7 kategorija za utvrđivanje zahtjeva posla

- 1 **Fizički izgled i karakteristike** → Specifikacija visine, kondicije, vida, sluha, opšteg zdravlja, izgleda, manira i sličnih zahtjeva u vezi sa fizičkim izgledom, zdravljem i/ili pojavom
- 2 **Znanje, obrazovanje, iskustvo, postignuća** → Specifikacija potrebnog opšteg i stručnog obrazovanja, radnog iskustva na istim ili sličnim pozicijama, posjedovanja licenci, sertifikata i slično
- 3 **Opšta inteligencija** → Specifikacija stepena opšte inteligencije
- 4 **Specifične sposobnosti** → Specifikacija kognitivnih, psihomotornih, fizičkih, senzornih i interpersonalnih sposobnosti koje posao zahtjeva
- 5 **Interesovanja** → Specifikacija ličnih interesovanja koja su relevantna za posao, na primjer bavljenje sportom, muzikom, slikanjem i slično
- 6 **Lične karakteristike i sklonosti** → Specifikacija ličnih osobina koje su relevantne za posao, na primjer pouzdanost, inicijativnost, organizovanost i slično
- 7 **Lične okolnosti i situacioni faktori** → Specifikacija ličnih okolnosti koje su relevantne za posao, na primjer porodični status, spremnost na rad u smjenama, noćni rad, prekovremeni rad, česta putovanja i slično

### Primjer

#### Radno mjesto: Šef računovodstva

Fizički izgled i karakteristike	Nema posebnih zahtjeva
Znanje, obrazovanje, iskustvo, postignuća	VSS – ekonomski fakultet; Najmanje pet godina radnog iskustva na istim poslovima; Sertifikat ovlaštenog računovode; Poznavanje računovodstvenih programa; Poznavanje poreskih i računovodstvenih propisa; Poznavanje međunarodnih računovodstvenih standarda
Opšta inteligencija	Nema posebnih zahtjeva; Nije predviđeno testiranje
Specifične sposobnosti	Izražene numeričke sposobnosti
Interesovanja	Nema posebnih zahtjeva
Lične karakteristike i sklonosti	Analičnost, sistematičnost, pouzdanost, komunikativnost
Lične okolnosti i situacioni faktori	Nema posebnih zahtjeva



## Da ponovimo ...

YouTube

Претражите



What is Job Analysis? [2023]

AHR - Academy to Innovate HR

6:17 min, 1113 views

Прегледајте

293

Дели

Преузми

Клип

Сачувај

<https://www.youtube.com/watch?v=sbe2VSymRdg>



## Savremeni nasupot tradicionalnom pristupu analizi posla

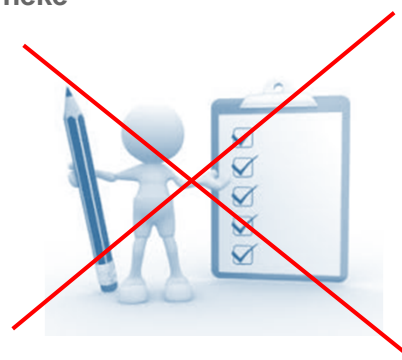
ANALYST TO KNOW IMPORTANT TASK EMPLOYEE ACTIVITIES EXAMINATION FORM REQUIREMENTS SUCCESSFULLY EXPERTS INFORMATION SELECT RECOMMENDATION COMPANY RESEARCH TECHNIQUES



### Tradicionalni vs savremeni pristup analizi posla ...

**Tradicionalna analiza posla predmet je brojnih kritika, a neke od njih su:**

- statičan fokus na postojeće, pojedinačne poslove,
- uspostavljanje krutih granica među poslovima,
- pretjerana orijentacija na zadatke uz istovremeno zanemarivanje ponašanja,
- sputavanje inovativnosti i kreativnosti,
- podsticanje stava „to nije moj posao“.







## Tradicionalni vs savremeni pristup analizi posla ...

Osnovni fokus tradicionalne analize posla predstavljaju sadržaj i zahtjevi usko definisanog i ograničenog posla.

Umjesto detaljne liste zadataka, dužnosti, znanja, vještina i sposobnosti, predlaže se korištenje znatno širih deskriptora koji su fokusirani na **ulogu, ponašanja i očekivane rezultate**.

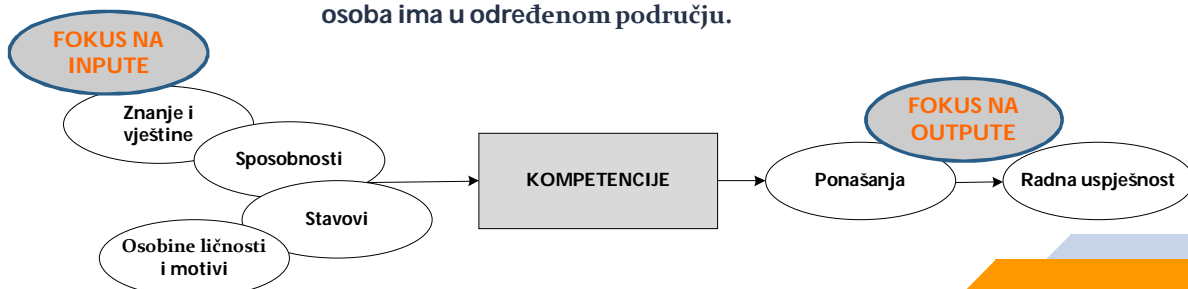
Tamo gdje je to moguće, analiza posla treba da se koncentriše na podatke koji odražavaju širi kontekst posla, pri čemu posebnu pažnju treba posvetiti kompetencijama ...



## Kompetencije: pojmovno određenje...

### Šta su to kompetencije?

- U našem jeziku kompetencija često poprima značenje nadležnosti, prava odlučivanja, stručnosti, sposobnosti i znanja koja neka osoba ima u određenom području.





## Definisanje kompetencija ...

- Kompetencije predstavljaju skup znanja, vještina i stavova koji određuju naše ponašanje na radnom mjestu.
- **Kompetencija je sposobnost efikasnog djelovanja u brojnim zadatim situacijama, koja je zasnovana na znanju, ali nije znanjem ograničena.**
- Kompetencije predstavljaju oblike ponašanja koji su neophodni za uspješno obavljanje određenih poslova i uloga u organizaciji, i koji proizilaze iz specifične kombinacije osobina ličnosti, sposobnosti, znanja, vještina, stavova i motiva zaposlenih.

[https://www.youtube.com/watch?v=CqOm\\_6pdx\\_s](https://www.youtube.com/watch?v=CqOm_6pdx_s)

Funkcionalni aspekt  
kompetencije

Kognitivni aspekt  
kompetencije

Socijalni aspekt  
kompetencije



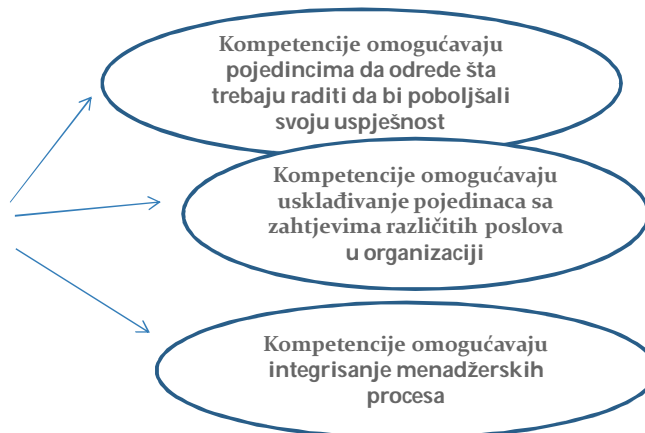
## Osnovne karakteristike kompetencija ...

- Zasnivaju se na individualnim osobinama
- **Pretvaraju vještine, znanja i druge karakteristike u rezultate**
- Iskazuju se i dokazuju vidljivim i mjerljivim ponašanjem
- **Usmjerene su na postizanje određenih standarda i ciljeva**
- Postoji pretpostavljena veza između kompetencija i postizanja individualne radne uspješnosti.



## Značaj kompetencija ...

### Značaj kompetencija za MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA



## Vrste kompetencija ...

- Osnovne kompetencije
- Kompetencije vezane za profesiju
- Kompetencije vezane za specifično radno mjesto

- Ulazne kompetencije
- Kompetencije uspješnosti

- Eksplicitne kompetencije
- Implicitne kompetencije



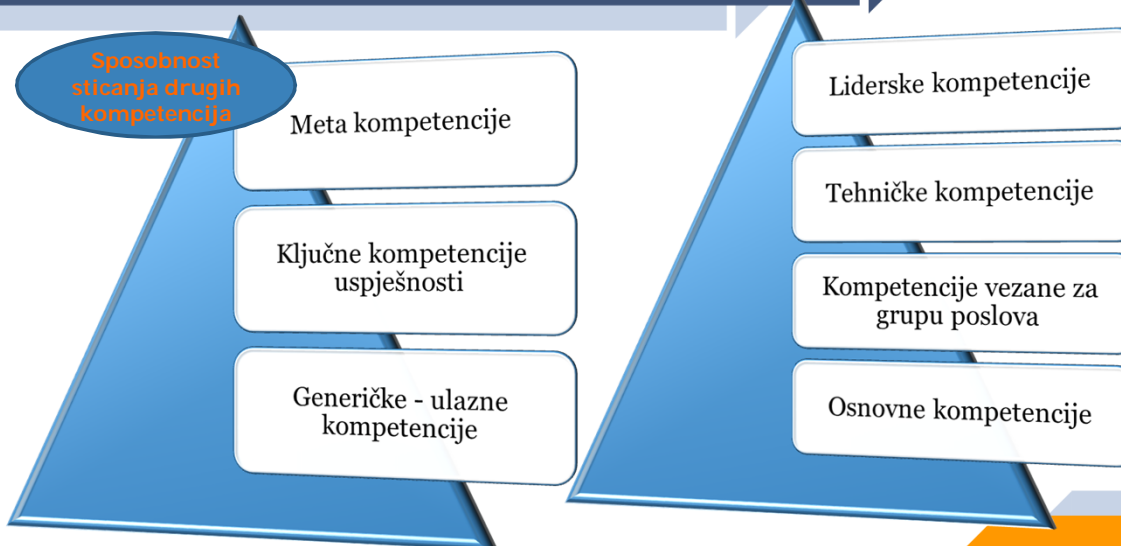
## Analiza posla zasnovana na kompetencijama ...

Analiza posla zasnovana na kompetencijama odvija se u tri koraka:

- Određivanje kompetencija
- Opisivanje kompetencija
- Stepenovanje kompetencija



## Arhitektura kompetencija...





## Opisivanje kompetencija ...

### Tri primjera opštih kompetencija

Opisivanje kompetencija se najčešće vrši kroz primjere ponašanja...

①	Upravljanje konfliktima	→	Spособnost rješavanja sukoba na konstruktivan način i pravovremenog sprečavanja kontraproduktivnih sukoba.
②	Komunikativnost	→	Spособnost usmenog i pisanog komuniciranja sa nadređenima, kolegama, klijentima, kao i jasnog, tačnog i pravovremenog prenošenja informacija relevantnim pojedincima i grupama.
③	Timski rad	→	Spособnost rada u timovima i grupama, odnosno spособnost saradnje sa članovima tima i lični doprinos radu grupe ili tima u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva.

### Primjeri ponašanja za kompetenciju Komunikativnost

①	Prenos ideja, činjenica i instrukcija	→	Usmenim ili pisanim putem prenosi ideje, činjenice i instrukcije na jasan način, jezikom koji će osobe kojima se obraća najbolje razumjeti.
②	Usmena komunikacija	→	Dobro prosuđuje u komunikaciji, strpljivo i pristojno se ponaša u svim oblicima usmene interakcije.
③	Aktivno slušanje	→	Posvećuje pažnju i na ispravan način razumijeva ono što drugi govore.
④	Pisana komunikacija	→	Ispravno prosuđuje potrebu za pisanom komunikacijom. Izražava se na jasan i precizan način, koji odgovara zahtjevima posla.
⑤	Prilagodavanje stila komunikacije okruženju	→	Prilagodava pristup i stil komunikacije potrebama i mogućnostima sagovornika kojima se obraća.



## Opisivanje kompetencija (timski rad) ...

Primjeri ponašanja ukoliko izvršilac posjeduje kompetenciju	Primjeri ponašanja ukoliko izvršilac ne posjeduje kompetenciju
<ul style="list-style-type: none"> <li>• svoj stil rada i način razmišljanja prilagođava aktivnostima tima radi postizanja planiranih zajedničkih ciljeva</li> <li>• uvažava i poštuje mišljenje kolega u timu i doprinosi izgradnji timskog duha</li> <li>• otvoreno i iskreno iznosi svoja mišljenja i stavove</li> <li>• preispituje postojeći način rada i predlaže nove ideje ili rješenja u okvirima svoje odgovornosti</li> <li>• prihvata i daje konstruktivnu kritiku bez podizanja tenzija u timu</li> <li>• na mišljenje i ponašanje drugih utiče snagom argumenata</li> <li>• pokazuje spremnost za promjenu mišljenja kada se suoči sa osnovanim argumentima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ignoriše i/ili kritički se odnosi prema mišljenjima kolega u timu</li> <li>• stalno se poredi sa drugima, nastoji definisati svoje područje kontrole što izaziva izvjesnu napetost i grupne tenzije</li> <li>• ne pokazuje interes za saradnjom, preferira individualni pristup poslu</li> <li>• preuranjeno donosi zaključke, a da ne sasluša ideje i prijedloge drugih članova tima</li> <li>• kao argument često koristi „povišen ton“ ili napušta sastanak tima</li> <li>• nije u stanju dati, niti prihvatiti konstruktivnu kritiku</li> <li>• ne uvažava mišljenja i stavove kolega u timu</li> </ul>



## Stepenovanje kompetencija (timski rad) ...

Uobičajeno je da se za svaku kompetenciju razradi tri do pet nivoa očekivanih ponašanja ...

Nizak nivo	Srednji nivo	Visok nivo
<p>Pokušava saradivati sa kolegama u timu pošto priroda posla zahtijeva timski rad.</p> <p>Prihvata mišljenje većine. Ne traži niti predlaže efikasnije načine za obavljanje poslova, nerado prihvata kritiku.</p>	<p>Prihvata saradnju sa kolegama u timu i preuzima odgovornost za svoj dio posla, koji samostalno obavlja.</p> <p>Pokazuje zadovoljstvo ulogom u timu, i nastoji je zadržati.</p> <p>Povremeno predlaže rješenja, pažljivo sluša druge i učestvuje u konstruktivnim razgovorima.</p>	<p>Inspirativno djeluje na članove tima da primijene komplementarna znanja i vještine s ciljem izvršavanja kompleksnih poslova.</p> <p>Uvažava drugačija mišljenja i svojim ponašanjem doprinosi izgradnji klime međusobnog poštovanja i povjerenja, te jačanju timskog duha.</p>



## Stepenovanje kompetencija ...

Od zaposlenih na različitim radnim mjestima obično se zahtjevaju različiti nivoi pojedinačnih kompetencija ...

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
Tehnička stručnost	Poslovna svjest	Komunikacija i interpersonalne vještine	Donošenje odluka i inicijativa	Rukovođenje i savjetovanje	Organizacione sposobnosti i sposobnosti planiranja	Rješavanje problema



## Metode i rezultati u analizi kompetencija ...

Ekspertska metoda

Metoda poznatih grupa

Metoda kritičnih slučajeva

Metoda scenarija

1. **Identifikovane potrebne kompetencije na nivou organizacije**
2. **Određena struktura kompetencija, odnosno ključne grupe, klasteri ili područja kompetencija**
3. **Definisane ključne kompetencije u svakom području**
4. **Utvrđen potrebn nivo ključnih kompetencija u okviru različitih poslova**
5. **Kreiran katalog kompetencija**



## Oblikovanje (dizajniranje) posla

ANALYST  
EXAMINATION  
SUCCESSION  
SELECT  
COMPANY  
IMPORTANT TASK  
EMPLOYEE  
ACTIVITIES  
JOB ANALYSIS  
EXPERTS INFORMATION  
REQUIREMENTS  
RECOMMENDATION  
TECHNIQUES  
RECRUIT  
REQUIREMENTS



## Pojmovno određenje ...

Dizajniranje posla predstavlja proces određivanja načina kako će se posao izvršavati i koje zadatke određeni posao zahtijeva.

Redizajniranje posla je mijenjanje načina na koji se izvršava već postojeći posao.



## Pristupi dizajniranju posla ...

- Mehanički pristup dizajnu posla
- Motivacioni pristup dizajnu posla







## Mehanički pristup ...



### Pretpostavke mehaničkog pristupa su:

- Pojednostavljanje posla, odnosno razlaganje posla na jednostavne zadatke, a zatim se posao dizajnira oko tih zadataka.
- Specijalizacija posla, koja podrazumjeva da se zaposleni fokusiraju na obavljanje malih i jednostavnih zadataka, odnosno da svaki pojedinac obavlja jednu operaciju.
- Pokreti zaposlenih na radnom mjestu treba da obezbjede završetak posla u najkraćem mogućem vremenu na osnovu tačno definisanih procedura. U tu svrhu rađena je studija pokreta i vremena čija je suština u eliminisanju nepotrebnih pokreta i skraćanju vremena za obavljanje pojedinačnih zadataka.



## Motivacioni pristup ...



### Pretpostavke motivacionog pristupa su:

- Karakteristike posla (koje imaju motivacioni potencijal) i varijable ponašanja (poput zadovoljstva poslom, prisutnosti na poslu, uključenosti u posao i radne uspješnosti) predstavljaju najvažniji rezultati oblikovanja posla.
- Posao treba oblikovati tako da zaposlenim pruži osjećaj da svojim radom doprinose ostvarenju ciljeva organizacije.
- Poslovi treba da budu cjeloviti, što podrazumjeva objedinjavanje tri elementa: planiranje, izvršenje i kontrola.

**Preporuke motivacionog pristupa ogledaju se u povećanju raznovrsnosti i kompleksnosti zadataka, ali i u povećanju odgovornosti i autoriteta zaposlenih.**



## Oblikovanje posla ...

Oblikovanje posla se vrši kroz:

- Oblikovanje sadržaja posla
- Oblikovanje radnog mjesta i okruženja
- Oblikovanje radnog vremena



## Oblikovanje sadržaja posla ...

Pretjerana specijalizacija i pojednostavljanje zadataka sprečavaju razvoj zaposlenih, izazivaju monotoniju i nezadovoljstvo.

Tehnike kojima se smanjuju negativne posljedice jednostavnih, usko specijalizovanih i ponavljajućih poslova su:

- Rotacija
- Proširenje posla
- Obogaćivanje posla





## Rotacija posla ...

**Rotacija posla** predstavlja periodično pomijeranje zaposlenih sa jednog posla na drugi. Rotacija se odnosi na poslove podjednake složenosti i karaktera, koji zahtjevaju približno isti nivo znanja, vještina i sposobnosti.

Cilj rotacije posla jeste sprečavanje stagnacije zaposlenih i razbijanje monotonije koja se javlja kod jednostavnih i ponavljajućih poslova.



## Proširenje posla ...

**Proširenje posla** podrazumjeva kombinovanje više sličnih zadataka u jedan posao. Riječ je o horizontalnom širenju raspona posla, jer se povezuju zadaci istog nivoa, složenosti i odgovornosti, koji zahtjevaju približno isti nivo znanja, vještina i sposobnosti.

Cilj proširenja posla je isti kao i kod rotacije, a to je otklanjanje monotonije i povećanje zadovoljstva poslom.





## Obogaćivanje posla ...

**Obogaćivanje posla** je proces vertikalnog širenja jer uključuje povećanje autonomije djelovanja izvršioca, ali i uvećanje odgovornosti za posao. Na taj način se stvaraju uslovi za razvoj zaposlenih.

Postoje različiti pristupi obogaćivanju posla, a jedan od najpoznatijih je takozvani model karakteristika posla.

(engl. Job Characteristic Model)



## Obogaćivanje posla Model karakteristika posla ...

Stepen u kome obavljanje posla obezbjeđuje izvršiocu jasne i direktne informacije o rezultatima i radnoj uspješnosti.

Povratna informacija

Stepen slobode, nezavisnosti i diskrecionog prava izvršioca u planiranju i izvršavanju posla.

Autonomija

Raznovrsnost vještina

Stepen u kome posao zahtijeva upotrebu različitih vještina.

Identitet posla

Cjelovitost posla čiji se rezultati mogu identifikovati i pratiti.

Značaj posla

Stepen u kome posao utiče na druge ljude unutar ili van organizacije, na grupnu i organizacionu uspješnost.



## Oblikovanje radnog mjesta i okruženja...

**Oblikovanje radnog mjesta i radnog okruženja** odnosi se na **redukovanje fizičkog i psihičkog opterećenja** zaposlenih, kao i na smanjenje negativnih uticaja iz okruženja (buka, osvjetljenje, vibracije, zračenje i slično).



Cilj je olakšanje rada, otklanjanje ili smanjenje osjećaja umora, iscrpljenosti i bola, povećanje bezbjednosti radnog mjesta, sprječavanje povrede na radu, profesionalnih oboljenja i ostalih problema zdravlja zaposlenih



## Oblikovanje radnog vremena ...

U praksi se primjenjuju različita rješenja oblikovanja radnog vremena, a najpopularnije alternativne radne anganzmane obuhvataju:

- Fleksibilno radno vrijeme
- Rad na zadacima
- Kondenzovana radna sedmica
- Dijeljenje radnog vremena
- Skraćeno radno vrijeme
- Sezonski rad
- Fleksibilnost u pogledu kontinuiteta rada
- Rad od kuće





## Savremeni oblici rada ...

Rad na daljinu može se odvijati na različite načine, a uobičajeni su sljedeći oblici:

**Stalni ili potpuni rad na daljinu** (engl. Fully Remote Work) podrazumjeva da radnik u potpunosti obavlja posao izvan konvencionalnog radnog mjesta.

**Hibridni rad** (engl. Hybrid Work) kombinuje rad na daljinu i rad na klasičnom radnom mjestu. Zaposleni obično imaju slobodu da jedan ili više dana u sedmici biraju gdje će obavljati svoj posao.

**Rad na daljinu po zahtjevu ili potrebi** (engl. On Demand Remote Work) podrazumjeva da zaposleni u određenim specifičnim životnim okolnostima mogu obavljati posao izvan klasičnog radnog mjesta, ali to ne podrazumijeva stalnu praksu.

**Rad sa distribiranim timom** (engl. Remote Team Work) podrazumijeva saradnju putem virtuelnih alata sa kolegama koji se fizički nalaze na različitim mjestima, uključujući i druge gradove, zemlje, pa čak i kontinente.



## Savremeni oblici rada ...

### RAD NA DALJINU IZ UGLA POSLODAVCA

#### Pozitivni aspekti

- Smanjenje torškova povezanih sa iznajmljivanjem i održavanjem radnih prostorija
- Povećanje produktivnosti zaposlenih jer imaju mogućnost prilagođavanja radnog okruženja sopstvenim potrebama
- Povećanje zadovoljstva i radne motivacije zaposlenih
- Smanjenje fluktuacije, apsentizma i čestog korištenja odsustva sa posla od strane zaposlenih
- Veći izbor i mogućnost privlačenja talenata, ali i ostalih kategorija zaposlenih iz različitih geografskih područja
- Povećana je fleksibilnost organizacije, odnosno sposobnost prilagođavanja novim tehnologijama

#### Negativni aspekti

- Smanjuje se mogućnost klasičnog nadzora i kontrole nad zaposlenima
- Otežano je praćenje radnih aktivnosti, prisustva na poslu i rezultata rada
- Prisutni su izazovi u vezi sa pravilnom procjenom radnog opterećenja
- Otežana je komunikacija, te održavanje međusobnog povjerenja i saradnje među kolegama i nadređenim
- Javlja se potreba na bavlke ili prilagođavanja postojeće infrastrukture, alata i tehnologije u cilju podrške rada na daljinu
- Povećavaju se sigurnosni rizici u smislu neovlaštenog pristupa povjerljivim podacima, sajber napada, curenja informacija, fizičkog gubitka uređaja usljed veće mogućnosti krađe i slično





## Savremeni oblici rada ...

### RAD NA DALJINU IZ UGLA ZAPOSLENOG

#### Pozitivni aspekti

- Povećanje fleksibilnosti u organizovanju vlastitog radnog vremena, što doprinosi boljoj ravnoteži između poslovnog i privatnog života
- Ušteda vremena i smanjenje troškova povezanih sa prevozom i smještajem
- Veća autonomija u obavljanju poslova i donošenju odluka, što može povećati osjećaj zadovoljstva poslom i radnu motivaciju
- Povećanje mogućnosti izbora radnog okruženja koje zaposlenom najviše odgovara, što može pozitivno utjecati na radnu produktivnost
- Veći izbor poslodavaca i radnih mjesta zbog smanjenja potrebe za fizičkim prisustvom na radnom mjestu

#### Negativni aspekti

- Smanjenje interakcije sa kolegama i nadređenim što dovodi do pojave osjećaja društvene izolacije
- Pojava konflikta privatne i poslovne uloge, nemogućnost odvajanja privatnih i poslovnih obaveza, što ponekad dovodi i do prekomjernog rada, odnosno poteškoća u upravljanju radnim opterećenjem
- Gubitak osjećaja pripadnosti organizaciji
- Smanjenje pristupa obukama, mentorskim i drugim programima razvoja što se može negativno odraziti na napredovanje u karijeri
- Smanjen pristup resursima ostalim resursima organizacije
- Smanjena mogućnost izgradnje profesionalne mreže kontakata



## Savremeni oblici rada ...

**Platformski rad** - specifična vrsta rada na daljinu

Postoji pet kategorija platformskih radnika:

Prva grupa se odnosi na radnike koji kreiraju i rade na održavanju digitalne infrastrukture platformi.

Druga grupa se odnosi na frilensere (engl. Freelancer) koji nude svoje usluge putem digitalnih platformi poput pisanja, dizajniranja, pružanja marketinških usluga, programiranja i slično.

Treću grupu čine zaposleni koji su angažovani putem digitalnih platformi za izvršenje određenih usluga izvan mreže, na primjer usluge prevoza, dostave hrane i drugih proizvoda, usluge popravki i slično.

Četvrtu grupu čine radnici koji na svojevrsan način nadopunjuju procese mašinskog učenja, obavljajući zadatke koji se ne mogu izvršiti bez ljudske inteligencije, na primjer uređivanje kompjuterski generisanog teksta, validacija korisničkih naloga na društvenim mrežama i slično.

Peta grupa platformskog radnika egzistira u sjeni društvenih medija. Odnosi se na ljude koji se bave kreacijom različitih sadržaja, najčešće na neplaćenju osnovi, u nadi da će ostvariti dovoljan nivo istaknutosti na društvenim mrežama, koji bi im obezbjedio redovan izvor prihoda.



## Savremeni oblici rada ...

### PLATFORMSKI RAD I EKONOMIJA HONORARNIH POSLOVA

#### Pozitivni aspekti

- Radnici imaju veću kontrolu nad vremenom i mjestom obavljanja posla, što može biti posebno privlačno onima koji traže radnu fleksibilnost
- Platformski rad u okviru gig ekonomije omogućava ljudima da budu samostalni preduzetnici i upravljaju vlastitim poslovanjem
- Digitalne platforme olakšavaju povezivanje radnika sa poslovima i projektima, omogućavajućima ljudima lak pristup tržištu rada

#### Negativni aspekti

- Platformski radnici često se suočavaju sa nesigurnošću zaposlenja, budući da nemaju stalnu zaposlenost i pristup tradicionalnim radničkim pravima
- Platformski radnici najčešće nemaju pristup tradicionalnim socijalnim beneficijama poput zdravstvenog i penzionog osiguranja, plaćenog odmora i slično
- Prihodi koje ostvaruju platformski radnici su najčešće vanjabilni i neizvjesni, odnosno zavise od ponude poslova i potražnje za određenim uslugama



## Proaktivni pristup oblikovanju posla ...

Tradicionalni modeli oblikovanja posla (mehanički i motivacioni) su procesi koji teku od vrha prema dnu organizacione strukture (engl. Top-down approach).

Posljednjih godina kroz literaturu se promoviše proaktivni pristup preoblikovanju posla koji teče odozdo prema gore (engl. Bottom-up approach).







**Za one koji žele da saznaju više:**

G. Spreitzer  
P. Bacevice  
L. Garrett

**Why People Thrive in Coworking Spaces?**

**Link:**

[https://www.researchgate.net/publication/312229682\\_Why\\_people\\_thrive\\_in\\_coworking\\_spaces](https://www.researchgate.net/publication/312229682_Why_people_thrive_in_coworking_spaces)

