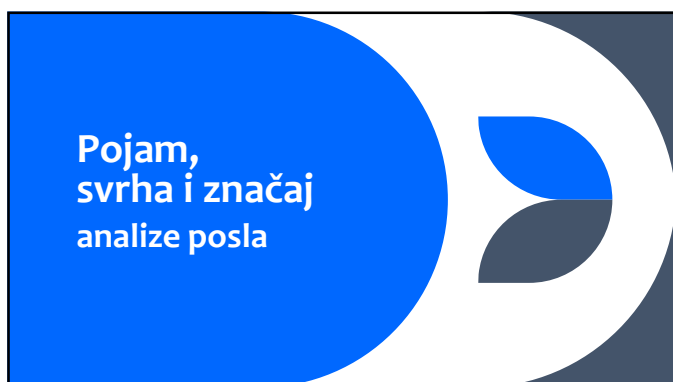
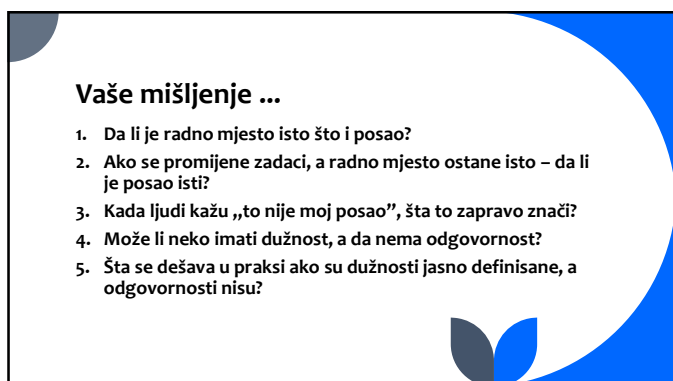




Analiza i oblikovanje posla



Pojam, svrha i značaj analize posla



Vaše mišljenje ...

1. Da li je radno mjesto isto što i posao?
2. Ako se promijene zadaci, a radno mjesto ostane isto – da li je posao isti?
3. Kada ljudi kažu „to nije moj posao”, šta to zapravo znači?
4. Može li neko imati dužnost, a da nema odgovornost?
5. Šta se dešava u praksi ako su dužnosti jasno definisane, a odgovornosti nisu?

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!

Zapamtite: Zadatak se radi, dužnost se preuzima, odgovornost se snosi!

Zadatak
Šta konkretno radim?

Dužnost
Koji dio posla mi je povjeren?

Odgovornost
Za šta snosim posljedice?

Primjer profesor:

Zadatak: Održava časove predavanja i vježbi, priprema nastavne materijale ...

Dužnost: Realizacija nastavnog procesa u skladu sa nastavnim planom i programom

Odgovornost: Kvalitet nastave

Napomena:
Profesor može delegirati pojedine zadatke, ali odgovornost za kvalitet nastave ostaje na njemu

Zapamtite: Znanje se uči, vještina se razvija, sposobnost se ima!

Znanje
Ono što sam naučio

Vještina
Ono što znam praktično da uradim

Sposobnost
Ono što mogu da uradim zahvaljujući svojim ličnim potencijalima

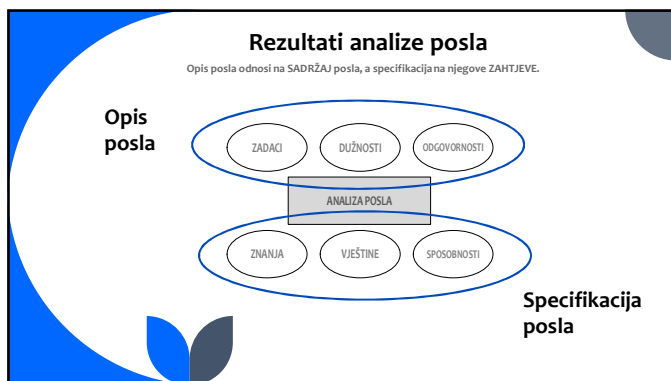
Primjer profesor:

Znanja: Poznavanje nastavne oblasti, nastavnog plana i programa i osnovnih pedagoških principa

Vještine: Objašnjavanje gradiva na razumljiv način, strukturiranje časa i prilagođavanje komunikacije studentima.

Sposobnosti: Jasno izražavanje, organizovanost i donošenje odluka u nastavnom procesu.

Napomena:
Znanja i vještine se mogu razvijati, dok sposobnosti predstavljaju polazni potencijal izvršilaca



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

- ✓ Znanja (engl. Knowledge)
- ✓ Vještina (engl. Skill)
- ✓ Sposobnosti (engl. Ability)
- ✓ Ostalih karakteristika (engl. Other characteristics)

Sistematizacija radnih mjesta

Analiza posla je postupak, opis i specifikacija su rezultati tog postupka, a sistematizacija je zvanični akt organizacije.

Zašto je sistematizacija radnih mjesta važan dokument?

- ✓ Omogućava da se radna mjesta povežu sa organizacionom strukturom
- ✓ Stvara osnovu za raspodjelu odgovornosti
- ✓ Omogućava plansko zapošljavanje i raspoređivanje
- ✓ Predstavlja osnovu za ujednačene HR odluke i pravedno vrednovanje rada
- ✓ Omogućava usklađivanje sa propisima i internim aktima

RADNI LIST: Primjer sistematizacije i zadatak

Analiza posla kao osnova za ostale aktivnosti MLJR

1. Planiranje LJR

Analiza posla pokazuje:

- koliko ljudi nam treba
- kakvog profila

2. Regrutovanje i selekcija

Analiza posla definiše:

- uslove u oglasu
- kriterijume izbora kandidata

3. Obuka i razvoj

Analiza posla otkriva:

- koja znanja i vještine nedostaju
- u kojim oblastima je potrebna obuka

4. Ocjenjivanje radne uspješnosti

Analiza posla daje:

- kriterijume ocjenjivanja
- osnovu za poredenje učinka

5. Nagrađivanje

Analiza posla određuje:

- relativnu vrijednost posla
- osnovu za platnu strukturu

Tehnike prikupljanja podataka u analizi posla

- ✓ Analiza dokumentacije
- ✓ Posmatranje
- ✓ Intervju
- ✓ Upitnik



Analiza dokumentacije

Šta podrazumijeva?
Pregled postojećih dokumenata u organizaciji.

Prednosti:

- ✓ brza i ekonomična tehnika
- ✓ daje kontekst i formalni okvir

Ograničenja:

- X dokumenti mogu biti zastarjeli
- X ne prikazuju uvijek stvarni način rada

Posmatranje

Šta podrazumijeva?
Neposredno praćenje izvršioca tokom rada.



Prednosti:

- ✓ realna slika rada
- ✓ neposredan uvid u manuelne i rutinske poslove

Ograničenja:

- X nije pogodno za kompleksne, kognitivne poslove
- X moguće atipično ponašanje zaposlenih

Intervju

Šta podrazumijeva?
Razgovor sa izvršiocima i nadređenima.



Prednosti:

- ✓ pogodan za složene i kognitivne poslove
- ✓ omogućava sagledavanje posla iz više perspektiva

Ograničenja:

- X subjektivnost
- X moguće iskrivljenje informacija



Upitnik

Šta podrazumijeva?
Standardizovan skup pitanja o poslu.

Prednosti:

- ✓ prikupljanje podataka od velikog broja zaposlenih
- ✓ veća objektivnost, mogućnost poredenja odgovora

Ograničenja:

- ✗ zahtijeva pažljivo konstruisanje upitnika
- ✗ može zanemariti specifičnosti posla

Vaše mišljenje

↓

RADNI LIST

Pogledajte definisane zadatke i odgovornosti navedene u primjeru posla u radnom listu. Zamislite da ste vi analitičar i da vam šef kaže: „Napravite analizu posla referenta za kadrovske poslove. Treba nam do kraja sedmice.“

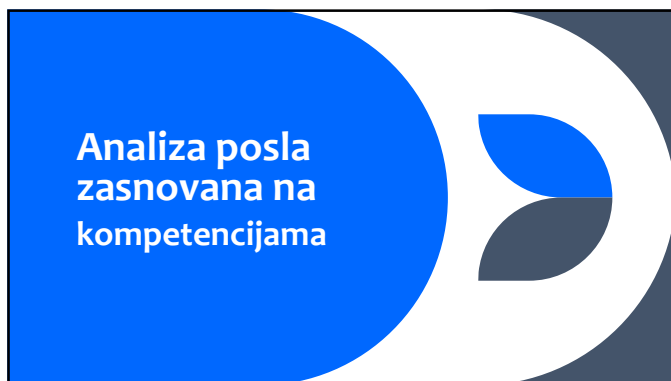
Šta ćete uraditi?

Hoćete li samo prepisati postojeću sistematizaciju ili ne? 😊

Tradicionalna analiza posla je korisna, ali nije savršena. Zašto?

- 1. Previše je statična**
Polazi od pretpostavke da je posao stabilan i jasno definisan. U praksi se poslovi stalno mijenjaju.
- 2. Zanemaruje širu sliku**
Opisuje šta neko radi, ali često ne objašnjava:
 - zašto to radi
 - kako doprinosi organizaciji
 - kako saraduje s drugima
- 3. Ne prati promjene u okruženju**
Digitalizacija, automatizacija i promjene propisa brzo mijenjaju sadržaj posla. Dok se analiza ažurira, posao se već promijenio.
- 4. Podstiče rad po opisu, a ne odgovornost**
Ako je sve rigidno definisano, zaposleni mogu reći: „To nije u mom opisu posla.“

Tradicionalna analiza odgovara stabilnim organizacijama, ali savremene organizacije traže veću fleksibilnost ...





Kompetencija je skup znanja, vještina, sposobnosti, stavova i ličnih karakteristika koji se ispoljavaju kroz konkretno ponašanje i omogućavaju uspješno obavljanje posla.

Šta radim?	Tradicionalna analiza (popis zadataka)	Kompetencijska analiza (popis očekivanih ponašanja)	Kako radim?
	Drži predavanja	Prenosi znanje tako da studenti razumiju, povezuju i primjenjuju gradivo	
	Priprema nastavne materijale	Kreira pedagoški prilagodne materijale koji podstiču razumijevanje i aktivno učenje	
	Ocjenjuje studente	Objektivno procjenjuje znanje koristeći jasne kriterijume i pruža povratnu informaciju koja unapređuje učenje	Kakav rezultat postizem?

Tradicionalna analiza govori šta posao sadrži.
 Kompetencijska analiza govori **kako se posao treba obavljati da bi se postigli rezultati.**

Kako se vrši ova analiza?

Analiza posla zasnovana na kompetencijama odvija se u tri koraka:

- ✓ Određivanje opšteg profila kompetencija
- ✓ Opisivanje kompetencija
- ✓ Stepenovanje kompetencija

1. Određivanje opšteg profila kompetencija

Profil kompetencija na nivou organizacije
(pojednostavljeni primjer)

- ✓ Komunikacija
- ✓ Saradnja i timski rad
- ✓ Profesionalna odgovornost
- ✓ Usmjerenost ka studentima
- ✓ Organizovanost i upravljanje vremenom

→

Generički okvir (profil) kompetencija nam govori kakve ljude organizacija želi, bez obzira na konkretno radno mjesto.

2. Opisivanje kompetencija

Komunikacija predstavlja sposobnost jasnog, preciznog i profesionalnog prenošenja informacija u usmenom i pisanoj formi, uz aktivno slušanje i prilagodavanje načinu izražavanja sagovornici situaciji.

Pozitivni indikatori ponašanja	Negativni indikatori ponašanja
<ul style="list-style-type: none"> • Jasno, strukturisano i razumljivo prenosi informacije. • Aktivno sluša sagovornika bez prekidanja i provjerava da li je ponakta pravilno shvaćena. • Prilagodava stil komunikacije nivou znanja i ulogu sagovornika. • Koristi profesionalan i primeren ton u svim situacijama. • U konfliktnim situacijama ostaje smiren i usmjeren na rješavanje problema. • Argumentovano iznosi stavove, uz uvažavanje mišljenja drugih. • Blagovremeno informiše relevantne osobe o važnim pitanjima. • Pisanoj komunikaciji formuliše precizno, gramatički ispravno i jasno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opterećuje sagovornika prekomjernim ili nepevezanim informacijama. • Tumači pitanja kao napad i reaguje defanzivno. • Koristi sarkazam, ironiju ili pasivno-agresivan stil komunikacije. • Izbjegava direktnu komunikaciju i ostavlja se na posrednike. • U konfliktu insistira na „pobjedi“, umjesto na rješenju. • Manipuliše informacijama ili selektivno dijeli podatke. • Ignoriše neverbalne signale sagovornika (npr. znakove zbunjenosti ili neslaganja). • Komunikaciju koristi za demonstraciju autoriteta, a ne za razmjenu informacija.

Analiza posla zasnovana na kompetencijama se fokusira na očekivanja od zaposlenih u pogledu ponašanja i načina obavljanja posla.

Opisivanje kompetencije se vrši uz pomoć pozitivnih i negativnih indikatora ponašanja.

3. Stpenovanje kompetencija

Nizak nivo kompetencije	Srednji nivo kompetencije	Visok nivo kompetencije
Prenosi osnovne informacije, ali bez jasne strukture i prilagodavanja sagovorniku. Rijetko provjerava razumijevanje poruke i otezano prihvata povratnu informaciju.	Jasno i strukturisano prenosi informacije, aktivno sluša i prilagodava komunikaciju različitim situacijama. U konfliktima zadržava profesionalan ton i nastoji postići konstruktivno rješenje.	Uticajno i uvjerljivo komunicira, usmjerava diskusiju ka rješenjima i gradi atmosferu poverenja. U složenim i konfliktnim situacijama djeluje stabilno, smiruje tenzije i doprinosi očuvanju profesionalnih odnosa. Svojom komunikacijom podstiče saradnju i jedinstvo u organizaciji.

Komunikacija je opšta kompetencija i odnosi se na sve poslove, međutim zahtjevani nivo ove kompetencije se razlikuje od posla do posla. Zato organizacija mora definisati:

- koji je minimalni prihvatljivi nivo ove kompetencije za različite poslove
- koji je očekivani nivo ponašanja
- gdje je ta kompetencija presudna za uspješnost

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

Kompetencija: KOMUNIKACIJA (primjer različitih radnih mjesta)

Radno mjesto: Portir

Zahtjevani nivo kompetencije: Nizak do srednji

Portir treba:

Jasno i ljubazno pružati osnovne informacije
Pristojno komunicirati sa zaposlenima, studentima i posjetiocima
Smireno reagovati u situacijama nezadovoljstva

Fokus: Jasnoća i ljubaznost

Radno mjesto: Profesor

Zahtjevani nivo kompetencije: Visok

Profesor treba:

Jasno i strukturisano objašnjavati složene koncepte
Prilagodavati stil komunikacije različitim studentima
Voditi diskusije i podsticati kritičko razmišljanje
Pružati konstruktivnu povratnu informaciju
Upravljati konfliktnim situacijama u učionici
Ovdje komunikacija direktno utiče na ishode učenja!

Radno mjesto: Referent u računovodstvu

Zahtjevani nivo kompetencije: Srednji

Referent treba:

Precizno komunicirati finansijske informacije
Jasno objasnjavati procedure (npr. refundacije, obračune)
Usaglašavati podatke sa drugim službama
Voditi formalnu pisanu komunikaciju bez grešaka
Fokus: Preciznost i formalna korektnost

Za one koji hoće da znaju više o primjeni kompetencijskog okvira u MLJR



Vodič za primjenu kompetencija u upravljanju ljudskim resursima u državnoj službi BiH




Priručnik za korištenje okvira kompetencija u procesu zapošljavanja u državnoj službi u BiH

Oblikovanje posla

Oblikovanje ili dizajniranje posla je proces odlučivanja o načinu na koji će se novi posao izvršavati i definisanja zadataka koje određeni posao obuhvata.



Analiza opisuje poslove.
Ona je „fotografija“ trenutnog stanja.



Oblikovanje mijenja poslove.
Oblikovanje je „arhitektonski plan“.

Zašto nas neki poslovi iscrpljuju, a drugi motivišu?
Vaše mišljenje



→

Pristupi u oblikovanju posla

Mehanički

Pretpostavke

- ✓ Posao se može rastaviti na jednostavne, mjerljive zadatke
- ✓ Ljudi su motivisani prvenstveno novcem
- ✓ Kontrola povećava efikasnost
- ✓ Standardizacija donosi najbolje rezultate
- ✓ Razmišljanje je odvojeno od izvršenja

Nedostaci

- x Monotonija i rutinizacija rada
- x Gubitak autonomije
- x Otudjenje od rezultata rada
- x Slaba unutrašnja motivacija
- x Visok rizik od mentalne iscrpljenosti
- x Nemogućnost razvoja

Motivacioni

Pretpostavke

- ✓ Ljudi žele smislen posao
- ✓ Autonomija povećava motivaciju
- ✓ Raznolikost zadataka podstiče angažovanost
- ✓ Povratna informacija je ključna za razvoj
- ✓ Posao utiče na identitet i samopouzdanje

Nedostaci

- x Nije svaki posao moguće obogatiti
- x Veća kompleksnost upravljanja
- x Mogući porast troškova
- x Ne donosi uvijek brzu mjerljivu efikasnost

Pristupi oblikovanju posla

Mehanički pristup pita:
Kako da posao učinimo
efikasnim?



Savremeno oblikovanje
posla pokušava da spoji oba
pitanja.

Motivacioni pristup pita:
Kako da posao učinimo
smislenim?

Oblikovanje posla se realizuje kroz oblikovanje:

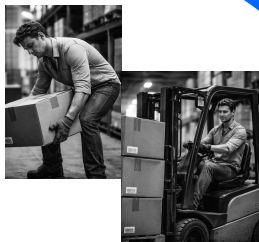
1. Oblikovanje radnog mjesta i okruženja
2. Oblikovanje sadržaja posla
3. Oblikovanje radnog vremena



Oblikovanje radnog mjesta i okruženja

Oblikovanje radnog mjesta i okruženja
odnosi se na:

- ✓ redukovanje fizičkog i psihičkog opterećenja zaposlenih, te
- ✓ smanjenje negativnih uticaja iz okruženja (buka, osvijetljenje, vibracije, zračenje i slično).



ZAPAMTITE

Oblikovanje radnog mjesta nije luksuz.
To je prevencija zdravstvenih problema
i dugoročnih troškova.



Oblikovanje radnog mjesta i okruženja

Primjer: Kancelarijski posao uz dugotrajan rad na računaru



✗



✓

Rizici kancelarijskog rada

- ✓ Dugotrajno sjedenje (statičko opterećenje)
- ✓ Nepravilan položaj kičme i vrata
- ✓ Ekran ispod ili iznad nivoa očiju
- ✓ Neadekvatna tastatura i miš
- ✓ Nedostatak pauza i kretanja
- ✓ Loše osvjetljenje i odsjaj ekrana

Posljedice

- ✓ Bolovi u vratu, ramenima i donjem dijelu leđa
- ✓ Sindrom karpalnog tunela i upale tetiva
- ✓ Glavobolje i zamor očiju
- ✓ Hronični umor
- ✓ Smanjena koncentracija i produktivnost
- ✓ Povećan apsentizam

Šta možemo učiniti

- ✓ Podesiti visinu stolice i monitora (ekran u nivou očiju)
- ✓ Obezbijediti oslonac za leđa i podlaktice
- ✓ Koristiti ergonomске tastature i miševe
- ✓ Planirati mikro-pauze i promjenu položaja tijela
- ✓ Podesiti adekvatno osvjetljenje
- ✓ Omogućiti kombinaciju sjedenja i stajanja (npr. podesivi stolovi)

Oblikovanje radnog mjesta i okruženja

Primjer: Učestalo korištenje mobilnih uređaja i tableta na poslu

Da li znate šta je TECH ili TEXT NECK?



✗



✓

Rizici kancelarijskog rada

- ✓ Dugotrajno držanje vrata u savijenom položaju
- ✓ Podizanje ramena prilikom pridržavanja telefona
- ✓ Nepravilan položaj šaka i zglobova pri kucanju
- ✓ Ponavljajući pokreti palca (kucanje poruka)
- ✓ Istovremeno obavljanje više zadataka (multitasking)
- ✓ Produženo sjedenje bez pauze

Posljedice

- ✓ Bol u vratu i gornjem dijelu leđa
- ✓ Napetost u ramenima
- ✓ Sindrom karpalnog tunela
- ✓ Upala tetiva palca
- ✓ Glavobolje
- ✓ Mentalni umor i smanjena koncentracija
- ✓ Povećan stres

Šta možemo učiniti

- ✓ Laptop postaviti tako da je ekran u visini očiju
- ✓ Koristiti odvojenu tastaturu i miš
- ✓ Telefon držati na stolu ili koristiti slušalice
- ✓ Obezbijediti ergonomsku stolicu sa potporom za leđa
- ✓ Pravi mikro-pauze svakih 30-60 minuta
- ✓ Edukovati zaposlene o pravilnom položaju tijela
- ✓ Ograničiti multitasking i planirati radne blokove

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:

1. Rotacija
2. Proširenje posla
3. Obogaćivanje posla

Oblikovanje sadržaja posla



Rotacija
Horizontalno kretanje između sličnih poslova.

- ✓ Nema više odgovornosti
- ✓ Nema većeg uticaja
- ✓ Samo se mijenja posao



Proširenje
Horizontalno širenje posla, više zadataka, isti nivo odgovornosti.

- ✓ Povećava se širina posla
- ✓ Ne povećava se odgovornost
- ✓ Smanjuje se monotonija (možda)



Obogaćivanje
Vertikalno širenje posla i odgovornosti.

- ✓ Povećava se autonomija
- ✓ Povećava se odgovornost
- ✓ Povećava se motivacija (ako je pravilno urađeno)

Obogaćivanje posla: MODEL KARAKTERISTIKA POSLA

1. Raznovrsnost vještina
Da li posao zahtijeva korišćenje različitih znanja, vještina i sposobnosti?

2. Cjelovitost posla
Da li osoba vidi cjelinu posla čiji se rezultati mogu identifikovati i praziti ili samo mali dio?

3. Značaj posla
Da li posao ima uticaj na druge ljude unutar ili van organizacije, na grupnu i organizacionu uspjehnost.

KARAKTERISTIKE POSLA

4. Autonomija
Koliko samostalnosti osoba ima u planiranju, posla, njegovom izvršavanju i donošenju odluka?

5. Povratna informacija
Da li osoba dobija jasnu informaciju o rezultatima svog rada?

PSIHOLOŠKA STANJA

Posao ima smisla Osjećaj lične odgovornosti Svijest o rezultatima rada

ISHODI

Unutrašnja motivacija Zadovoljstvo poslom Manja stopa apsentizma

Bolji učinak Niža fluktuacija

Ideja: **Bilo koji posao može biti dizajniran tako da sam po sebi motiviše**



→

Primjena Modela karakteristika posla u cilju unapređenja dizajna jednog stvarnog posla

Radni list
 Zašto nas neki poslovi iscrpljuju, a drugi motivišu?

Oblikovanje radnog vremena

Oblikovanje radnog vremena znači da organizacija odlučuje kako će rasporediti radne sate:

- ✓ kada radimo,
- ✓ koliko radimo,
- ✓ gdje radimo i
- ✓ pod kojim uslovima radimo.



ZAPAMTITE
 Kod oblikovanja radnog vremena često nije riječ isključivo o rasporedu sati, nego o filozofiji rada. Da li se fokusiramo na prisutnost ili na rezultat?

Različiti pristupi oblikovanju radnog vremena

PREMA FLEKSIBILNOSTI RADNOG VREMENA	
Fiksno radno vrijeme	Zaposleni rade u unaprijed definisanom vremenskom okviru (npr. 8-16h). Naglasak je na prisutnosti i organizacionoj kontroli.
Fleksibilno radno vrijeme	Zaposleni imaju mogućnost da sami biraju vrijeme dolaska i odlaska unutar određenog okvira. Naglasak je na ravnoteži privatnog i poslovnog života.
Kompenzovana radna sedmica	Ukupan fond sati raspoređuje se u manji broj radnih dana (npr. 4 dana po 10 sati). Naglasak je na produženim slobodnim danima uz intenzivniji dnevni rad.

PREMA OBIMU RADA	
Puno radno vrijeme	Standardni broj sati sedmično (40 sati). Predstavlja osnovni i najčešći oblik zaposlenja.
Skraćeno radno vrijeme	Rad sa manjim brojem sati od punog fonda. Omogućava veću fleksibilnost za zaposlene sa posebnim potrebama ili obavezama.
Job sharing	Jedan posao dijele dvije osobe koje raspoređuju radne sate i odgovornosti. Omogućava fleksibilnost uz očuvanje kontinuiteta posla.

PREMA MJESTU RADA	
Rad u prostorijama organizacije	Zaposleni obavljaju posao na fizičkoj lokaciji poslodavca. Naglasak je na neposrednoj koordinaciji i kontroli.
Rad na daljinu	Posao se obavlja izvan sjedišta organizacije, najčešće uz pomoć digitalnih tehnologija. Naglasak je na autonomiji i rezultatima.
Hibridni rad	Kombinacija rada u organizaciji i rada na daljinu. Pokušaj balansiranja fleksibilnosti i timske interakcije.

PREMA KONTINUITETU ANGAŽMANA	
Kontinuirani angažman	Zaposleni imaju dugoročan radni odnos sa punim pravima i obavezama. Naglasak je na stabilnosti i kontinuitetu.
Projektni / platformski rad	Angažman je vezan za određeni projekat ili zadatke, bez trajnog radnog odnosa. Naglasak je na fleksibilnosti i rezultatskoj logici.



Koje su prednosti i nedostaci različitih oblika radnog vremena?

RADNI LIST

Kako za tebe izgleda „dobro oblikovano radno vrijeme“?
Vaše mišljenje
→



Savremeni oblici oblikovanja radnog vremena: primjer Slovenije
Model „80-90-100“ kao odgovor na starenje radne snage

- ✓ 80% radnog vremena
- ✓ 90% zarade
- ✓ 100% doprinosa
- ✓ Dogovor radnika i poslodavca