

ANALIZA POSLA U PODUZEĆU

Posavec, Barbara

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:007277>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-13**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni preddiplomski studij Menadžment

Barbara Posavec

ANALIZA POSLA U PODUZEĆU

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni preddiplomski studij Menadžment

Barbara Posavec

ANALIZA POSLA U PODUZEĆU

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010233711

e-mail: bposavec@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
Undergraduate Study Management

Barbara Posavec

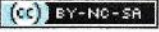
JOB ANALYSIS IN THE COMPANY

Final paper

Osijek, 2023.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Barbara Posavec

JMBAG: 0010233711

OIB: 69247204506

e-mail za kontakt: posavecbarbara@gmail.com

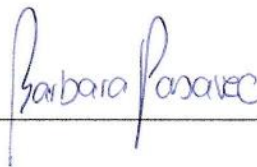
Naziv studija: Menadžment

Naslov rada: Analiza posla u poduzeću

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 2. kolovoza 2023. godine

Potpis



Analiza posla u poduzeću

SAŽETAK

Analiza posla, kao proces u poduzeću, je neophodna radi poboljšanja produktivnosti te utvrđivanja nedostataka na pojedinom radnom mjestu. Kroz rad je objašnjen pojam analize posla na primjeni u učećoj organizaciji te je objašnjena važnost analize posla u svakodnevnom životu. U uvodu, istaknuta je važnost analize posla kao ključnog alata za bolje razumijevanje radnih mjesta i zahtjeva koji postavljaju pred djelatnike. Također je opisan postupak istraživanja, tijek rada, outputa rada i radnih procesa te uz to i važnost organizacijske strukture za proces analize posla. U teorijskom dijelu je istraženo nekoliko metoda analize posla kao što su upitnici, intervjuiranje, studije radnih performansi i kombinacija metoda. Nadalje, opisani su različiti pristupi oblikovanja posla, kao što je motivacijski, mehanicistički, biološki i percepcijski pristupi. U posebnom poglavlju je razrađena tema učeće organizacije. Uspješno upravljanje promjenama je ključno za ostvarivanje idealne učeće organizacije te važan proces u dostizanju tog cilja je analiza posla uz koju se organizacija prilagođava stalnim promjenama. U konačnici se ističe važnost analize posla te na koji način ona doprinosi fleksibilnosti i prilagodljivosti organizacijskog procesa i produktivnosti pojedinog radnog mjesta.

Ključne riječi: analiza posla u poduzeću, organizacijska struktura, upravljanje promjenama, metode analize posla, oblikovanje posla, učeća organizacija

Job Analysis in the Company

ABSTRACT

Job analysis, as a process in a company, is essential for improving productivity and identifying flaws in individual job positions. The paper explains the concept of job analysis in the context of a learning organization and emphasizes the importance of job analysis in everyday life. The introduction highlights the significance of job analysis as a crucial tool for better understanding job positions and the demands placed on employees. The research process, workflow, job outputs, and work processes are described, along with the importance of organizational structure for the job analysis process. The theoretical part explores several job analysis methods, such as questionnaires, interviews, job performance studies, and a combination of methods. Furthermore, various approaches to job design are described, including motivational, mechanistic, biological, and perceptual approaches. A separate chapter elaborates on the topic of learning organizations. Successful change management is crucial for achieving an ideal learning organization, and job analysis plays a vital role in adapting the organization to constant changes. Ultimately, the importance of job analysis is emphasized, along with how it contributes to the flexibility and adaptability of organizational processes and the productivity of individual job positions

Keywords: job analysis in a company, organizational structure, change management, job analysis methods, job design, learning organization

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada	2
3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	3
3.1. Analiza tijeka rada i utjecaj organizacijske strukture.....	3
3.1.1. Analiza tijeka rada.....	3
3.1.2. Analiza outputa rada.....	3
3.1.3. Analiza radnih procesa	4
3.1.4. Analiza radnih inputa	4
3.1.5. Važnost organizacijske strukture	4
3.2. Analiza posla	5
3.2.1. Definiranje poslovne analize	5
3.2.2. Važnost i funkcija analize posla	5
3.2.3. Informacije i proces analize posla	6
3.2.4. Svrha analize posla	8
3.2.5. Metode analize posla	8
3.2.5.1. Upitnik za analizu radnog mjesta	9
3.2.5.2. Metode utvrđivanja zahtjeva posla.....	10
3.2.5.3. Fleishmanov sustav analize potrebnih sposobnosti.....	10
3.2.5.4. Metoda neposrednog opažanja u analizi posla	11
3.2.5.5. Metoda intervjua u analizi posla	11
3.2.5.6. Studija radnih performansi	12
3.2.5.7. Ilustracije kroz kritične incidente	12
3.2.5.8. Kombinacija metoda	12
3.2.5.9. Ostale metode analize posla	13
3.2.6. Oblikovanje posla.....	14
3.2.6.1. Motivacijski pristup.....	14
3.2.6.2. Mehanicistički pristup	15
3.2.6.3. Biološki pristup	15
3.2.6.4. Percepcijski pristup	15
3.2.6.5. „Trade-off“ između različitih pristupa oblikovanja posla	16
4. Analiza posla u učećoj organizaciji	18
4.1. Upravljanje promjenama u organizaciji	18
4.1.1. Učeća organizacija	18

4.2. Uloga analize posla u učećoj organizaciji	19
5. Rasprava	20
6. Zaključak	22
Literatura	24
Popis slika.....	27
Popis tablica	28

1. Uvod

Analiza posla je u današnjem dinamičkom okruženju ključni proces za razumijevanje radnog tijeka u bilo kojoj vrsti organizacije. Analiza posla je neophodna metoda koja poboljšava učinkovitost i produktivnost radnog mjesta i zadatka djelatnika i koja pruža informacije o idealnom izvršitelju svakog posla. Isto tako, analiza posla kao važna metoda svake organizacije pruža uvid u konkurentnost poduzeća te pomaže svakoj organizaciji dostići svoj cilj koji je učinkovito upravljanje promjenama i biti prepoznata kao učeća organizacija.

Cilj završnog rada na temu Analiza posla u poduzeću je približiti analizu posla u poduzeću s različitih perspektiva te pružiti dublje razumijevanje o raznim poznatim metodama analize i oblikovanja posla. Uz to u radu se objašnjava analiza tijeka rada, pristupi oblikovanja posla te uloga analize posla u učećoj organizaciji, čiji je oblik organizacije popularan u modernom poslovnom okruženju.

Rad je oblikovan na način da pruži sve potrebne informacije o temi te je tako podijeljen u tri dijela. Prvi dio rada pruža teorijski pogled analizi tijeka rada i utjecaju organizacijske strukture na tijek rada te radne inpute. Drugi dio rada obuhvaća informacije o analizi posla, definiciju te važnost analize posla u svakodnevnom poslovanju. Opisana je svrha i metode analize posla. Uz to su opisani pristupi oblikovanja posla što je važno svakom menadžeru radi boljeg razumijevanja organizacije. Treći, ujedno i posljednji dio ovog završnog rada se fokusira na promjene u organizaciji te učeću organizaciju kao oblik moderne organizacije. Definirana je učeća organizacija te njezine karakteristike te je opisana uloga analize posla u navedenom obliku organizacije. U cijelosti, završni rad pruža uvid u analizu posla kao ključni i sveobuhvatni proces u menadžmentu ljudskih resursa.

2. Metodologija rada

Metodologija rada definira metode istraživanja koje su korištene u izradi određenog rada te čiji je cilj donošenje određenih zaključaka u radu. Isto tako obuhvaća izvore koji su korištene u obradi teme rada.

U ovom završnom teorijskom radu korištena su kvalitativna istraživanja te opće metode. Kvalitativna istraživanja uključuju prikupljanje podataka iz stručne literature, tekstualnih izvora te populističke literature. Priloženo poglavlje opisuje metode koje su korištene u pisanju završnog rada na temu: Analiza posla u poduzeću.

U procesu pisanja ovog završnog rada korištene su sljedeće metode:

- Metoda deskripcije – navedenom metodom se opisuju činjenice i potvrđuje njihova povezanost bez znanstvenog objašnjavanja, u radu je korištena prilikom povezivanja analize posla zajedno s oblikovanjem posla i radnog mjesta
- Metoda kompilacije – navedenom metodom su preuzeti tuđi zaključci i opažanja, uz navođenje autora
- Deduktivna metoda – navedenom metodom se uz posjedovanje općeg znanja o temi dolazi do općeg zaključka
- Metoda analize – navedenom metodom se objašnjava tema uz podjelu složenih podataka na jednostavne dijelove i elemente, u radu je korištena prilikom opisivanja metoda analize posla
- Metoda sinteze – navedenom metodom se objašnjavaju jednostavne stavke spajanjem u složenije te tako povezujući izdvojene elemente u jedan jedinstveni, metoda je korištena u radu prilikom opisivanja učeće organizacije te uloge analize posla u spomenutoj organizaciji

U obradi teme Analiza posla u poduzeću korištena je literatura u obliku sekundarnih izvora podataka. Sekundarni izvori podataka uključuju knjige, stručne i znanstvene članke. Provođenje vlastitog istraživanja nije korišteno prilikom izrade ovog završnog rada.

3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

3.1. Analiza tijeka rada i utjecaj organizacijske strukture

U ovom poglavlju je cilj povezati makroekonomska pitanja analize tijeka rada i organizacijske strukture s mikroekonomskim pitanjima analize posla i oblikovanja posla. Također je potrebno naglasiti da ne postoji jedan „savršeni“ način oblikovanja tijeka rada i analize posla jer je ovisno o mnogo čimbenika, a neki od njih su okruženje i struktura organizacije i svaka organizacija je primorana metode i načine prilagoditi sebi. Noe i dr. definiraju oblikovanje tijeka rada kao „proces analiziranja zadataka potrebnih za proizvodnju proizvoda ili usluge prije dodjeljivanja tih zadataka određenoj kategoriji posla ili osobi“ (2006:111). Jedino uz potpuno razumijevanje tijeka rada i njegovog oblikovanja je moguće pravilno grupirati zadatke u određene poslove koje može raditi jedan djelatnik. Uz to, Noe i dr. su organizacijsku strukturu objasnili kao „relativno stabilnu i pravilnu mrežu okomitih i vodoravnih poveznica između poslova koji čine organizaciju“ (2006:11). Poznavanje i potpuno razumijevanje oblikovanja tijeka rada te organizacijske strukture je nužno u organizaciji radi postizanja određene konkurentske prednosti na tržištu.

3.1.1. Analiza tijeka rada

Upravljanje potpunom kvalitetom ili Total Quality Management (TQM) se raširilo diljem svijeta te ono zajedničko prema Noe i dr. je „potreba jasnog prepoznavanja outputa rada kako bi se odredili standardi kvalitete za te outpute i radi analize procesa i inputa potrebnih za proizvodnju outputa koji zadovoljavaju standarde kvalitete“ (2006:111). Koncept procesa tijeka rada je važan za upravljanje potpunom kvalitetom jer odgovornoj osobi ili menadžeru pruža informacije što je potrebno za svaki određeni zadatak u procesu proizvodnje kvalitetnog outputa te kakve osobine su potrebne kod djelatnika koji sudjeluju u procesu proizvodnje.

3.1.2. Analiza outputa rada

Svrha organizacije, prema svakodnevnom čovjeku, je proizvodnja određenog outputa. Output može biti proizvod, ali i usluga te često tvrtku povezujemo s krajnjim outputom koji ona proizvodi. Tvrtke se sastoje od manjih radnih jedinica gdje svaka radna jedinica proizvodi određeni output koji je korak prema glavnom cilju te svaka radna jedinica i teži proizvesti nešto što netko drugi može koristiti. Znak uspješnosti određene organizacije je učinkovitost s kojom radne jedinice proizvode. Uz prepoznavanje outputa potrebno je i odrediti standarde i kvalitetu tih istih outputa. Noe i dr. (2006:112) govore o tehnici ProMES što je sustav mjerenja i vrednovanja produktivnosti te pomoću koje radne jedinice identificiraju svaki od outputa radne jedinice za različite klijente te zatim vrednuju uspješnost razina proizvoda u očima klijenta. Bez

analize outputa rada i njegove uspješnosti svako povećanje učinkovitosti bilo koje radne jedinice je uzaludan te beskoristan.

3.1.3. Analiza radnih procesa

U prethodnom poglavlju su definirani outputi radne jedinice, ali uz outpute potrebno je upravljati i radnim procesima koji su korišteni u proizvodnji. Noe i dr. definiraju radne procese kao „aktivnosti koje članovi radne jedinice poduzimaju da bi proizveli neki output“ (2006:113). Svaki radni proces se sastoji od određenih koraka i procedura koje se moraju odraditi u proizvodnji outputa te za oblikovanje efikasnih sustava rada menadžer mora poznavati i razumjeti sve potrebne procese za razvoj proizvoda u radnoj jedinici. Ukoliko menadžer nema jasno razumijevanje za procese koje je potrebno obaviti onda nije u mogućnosti odrediti ima li radna jedinica dovoljan broj zaposlenih, ali ako menadžer ima potpuno razumijevanje radnih procesa može održavati visoku produktivnost radne grupe.

3.1.4. Analiza radnih inputa

Posljednja faza analize tijeka rada je prepoznavanje i analiza radnih inputa koji su korišteni u razvoju proizvoda određene radne jedinice. Prema Noe i dr. (2006:113) inputi se mogu podijeliti na sirovine, opremu i ljudske vještine. Noe i dr. (2006:113) definiraju sirovine kao materijale koji će biti ugrađeni koji će biti ugrađeni u proizvod radne jedinice. Navedeni autori (2006:113) također definiraju i opremu kao tehnologiju i strojeve potrebne za pretvaranje sirovina u proizvod. Uz to su ljudske vještine i trud potrebni za izvršenje zadataka. „Bitno je napomenuti da neispravan proizvod može nastati zbog nedostatka u bilo kojoj fazi procesa proizvodnje“ (Noe i dr., 2006:113).

3.1.5. Važnost organizacijske strukture

Uz oblikovanje tijeka rada koje daje mogućnost pregleda svih dinamičnih veza s kojim se inputi pretvaraju u outpute i rezultate, organizacijska struktura omogućava pregled statičnih veza između pojedinca i jedinice koja proizvodi rezultate. Uz pregled organizacijske strukture su važne dimenzije organizacije, strukturne konfiguracije te struktura i priroda poslova. Prema Noe i dr. (2006:114) dvije važne dimenzije organizacijske strukture su centralizacija i departmentalizacija. „Centralizacija se odnosi na stupanj do kojeg ovlasti za donošenje odluka ostaju na vrhu organizacije sheme nasuprot situaciji kada su raspršene kroz niže razine organizacija (tj. decentralizirane). Departmentalizacija se odnosi na stupanj do kojeg su radne jedinice grupirane s obzirom na funkcijsku sličnost ili sličnost tijeka rada“ (Noe i dr., 2006:114). U praksi postoji nekoliko načina kombiniranja prethodno navedenih dimenzija, ali postoje dva najčešća načina, a to su funkcijska struktura te divizijska struktura. Noe i dr. (2006:115)

funkcijsku strukturu objašnjavaju kao funkcijsku departmentalizaciju uz visoku centralizaciju dok je divizijska struktura s relativno niskom centralizacijom uz departmentalizaciju odjela. Dimenzije te kombinacije tih dimenzija zahtijevaju različite strukture posla, dok funkcijska struktura zahtijeva usko i visoko specijalizirane djelatnike, divizijska struktura zahtijeva radne timove. Prema Noe i dr. (2006:115) analiza posla se fokusira na posao sam po sebi te ne na to kako se taj određeni posao uklapa u ukupni tijek rada te je zato potrebno poznavati organizaciju kao cjelinu i način funkcioniranja organizacije.

3.2. Analiza posla

3.2.1. Definiranje poslovne analize

Uz poznavanje ukupnog tijeka rada organizacije, jedna od osnovnih zadaća menadžera ljudskih resursa je i analiza posla. Prema Požegi (2012:36) analiza posla obuhvaća analizu svakog zaposlenika i njegovog radnog mjesta radi utvrđivanja ima li zaposlenik na svom radnom mjestu optimalnu, preveliku ili premalu količinu posla što se gleda strogo kvantitativno s obzirom na broj poslova i zadataka koje svakodnevno obavlja te odgovara li njegovo radno mjesto njegovim znanjima, sposobnostima i vještinama. Analiza posla je proces koji se neprestano odvija i usavršava s ciljem da se postigne savršena organizacija, iako ona u stvarnom svijetu ne postoji. „Analiza posla može se definirati kao postupak prikupljanja informacija o svakom radnom mjestu u poduzeću te o svakom poslu koji se obavlja u okviru promatranog radnog mjesta“ (Požega, 2012:37). Uz definiranje analize posla potrebno je znati kako postoje daleki povijesni korijeni navedene aktivnosti. Noe i dr. (2006:117) navode kako je Sokrat u svom opisu „pravedne“ države tvrdio da društvo mora znati prepoznati tri stvari. Prvenstveno, da pojedinci imaju različite sposobnosti za posao, zatim da za različita zanimanja postoje jedinstveni zahtjevi sposobnosti te da bi se postigli kvalitetni rezultati, društvo mora pokušati postaviti ljude u zanimanja koja najviše odgovaraju njihovim sposobnostima. Analizom posla je moguće dobiti informacije što je potrebno svakom tipu posla te koje sposobnosti je potrebno tražiti kod zaposlenika, što je važno menadžerima ljudskih potencijala te linijskim menadžerima.

3.2.2. Važnost i funkcija analize posla

Kao što je spomenuto u prethodnom poglavlju, analiza posla je važna za djelatnike ljudskih potencijala te za linijske menadžere. Menadžerima ljudskih potencijala je gotovo za svaku aktivnost potrebna informacija koja je dobivena iz analize posla. Prema Noe i dr. (2006:117) neke od informacija koje su važne su: selekcija, procjena radne uspješnosti, obuka i razvoj, procjena posla, planiranje karijere, preoblikovanje posla i planiranje ljudskih potencijala.

Preoblikovanje posla je nužno ukoliko organizacija ima želju učiniti posao uspješnijim. Za preoblikovanje posla su nužni detalji o postojećim poslovima te se aktivnost može usporediti s analizom posla koji još ne postoji. Za proces planiranja ljudskih potencijala su nužne točne informacije o razinama vještina potrebnih za određene poslove kako bi postojala točna informacija o dostupnosti djelatnika u organizaciji za potrebe ljudskih potencijala i planiranja. Također, analiza posla je nužna za selekciju i obuku jer kako bi se izabrao najkvalificiraniji djelatnik potrebno je znati koje će zadatke zaposlena osoba morati raditi te koje se sposobnosti traže od djelatnika na tom radnom mjestu. Analiza posla je nužna i pri procjeni uspješnosti, gdje prema Noe i dr. (2006:118), se skupljaju informacije o tome koliko dobro svaki zaposlenik obavlja svoj posao, s ciljem da se nagrade uspješni, poboljša rad neučinkovitih te pripremi pismeno obrazloženje za kažnjavanje onih koji loše rade. Informacije koje se dobiju iz procesa analize posla su dobre i za planiranje karijere gdje pojedinci mogu uskladiti svoje sposobnosti s potrebnim sposobnostima u organizaciji te su informacije također važne za procjenu posla kako bi se mogla pravilno postaviti platna struktura.

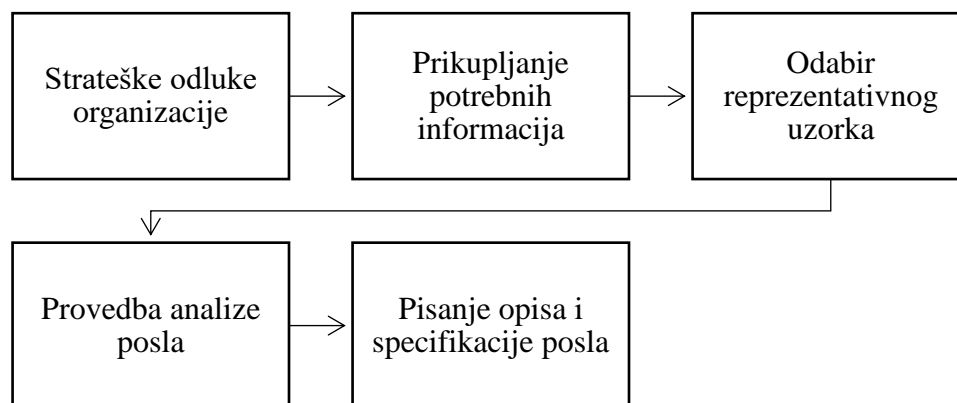
Uz menadžere ljudskih potencijala postoje i linijski menadžeri kojima su također važne informacije iz provedene analize posla. Linijski menadžeri moraju poznavati tijek rada te razumjeti ga ukoliko se odluče preoblikovati određeni dio radi poboljšanja produktivnosti. Također je prema Noe i dr. (2006:118) važno poznavati zahtjeve posla da bi donijeli pametne odluke o zapošljavanju. Ukoliko menadžer nije upoznat sa zadacima koje određeno radno mjesto zahtjeva nije sposoban zaposliti idealnu osobu za taj posao. Uz to, menadžer mora znati obavljaju li djelatnici učinkovito svoj posao te kako bi to znao mora znati tijek rada i što određeni posao i zadatak obuhvaćaju.

3.2.3. Informacije i proces analize posla

„U analizi posla najkorisnije su dvije vrste informacija: opis posla i specifikacija posla. Opis posla je popis zadataka, dužnosti i odgovornosti koje posao uključuje“ (Noe i dr., 2006:119). Opis posla se može laički opisati kao posao koji je vidljiv na radnom mjestu, zadatak koji ostali mogu vidjeti da djelatnik obavlja. „Specifikacija posla je popis znanja, vještina, sposobnosti i ostalih osobina koje osoba mora imati da bi obavljala određeni posao. Znanje se odnosi na činjenične ili proceduralne informacije potrebne za uspješno izvršenje zadatka. Vještina je razina sposobnosti pojedinca u izvršavanju određenog zadatka. Sposobnost se odnosi na općenitu trajniju sposobnost koju osoba posjeduje“ (Noe i dr., 2006:119). Važno je da menadžer poznaje tijek rada te koje sposobnosti i karakteristike se očekuju od zaposlenika na određenom radnom mjestu kako bi se zaposlio djelatnik koji odgovara poziciji. Idealni izvori informacija

za obavljanje analize posla su ljudi koji znaju posao, njima se obraća kao predmetnim stručnjacima. Uz to je moguće i zaposliti nadglednika radi pregleda informacija koje je dao djelatnik, nadglednici se često koriste u praksi kao izvor informacija. Prema Noe i dr. (2006:122) radnici mogu dati najtočniju procjenu stvarnog vremena provedenog u izvršavanju poslovnih zadataka.

Randhawa (2007:42) objašnjava proces analize posla u organizaciji. Prvenstveno organizacija mora strateški odlučiti o nekoliko stavki, a to je količina uključenosti djelatnika u analizu posla, razina detalja koju će uključivati rezultati analize posla, vrijeme i koliko često će se provoditi analiza te hoće li biti orijentirana prošlosti ili budućnosti. Drugi korak je skupljanje informacija i dokumenata koji su potrebni kao što su trenutni opisi posla ukoliko postoje, organizacijski i procesni podaci u kojima je opisano kako je pozicija koja se analizira povezana s drugim pozicijama u organizaciji. Nakon toga je potrebno izabrati reprezentativne primjere pozicija koji će se analizirati s obzirom da postoji više sličnih radnih mjesta u organizaciji. Uz odabir uzorka radnih mjesta koji će se analizirati potrebno je provesti analizu posla te nakon toga napisati opis posla i specifikaciju radnog mjesta koja će koristiti u budućnosti.



Slika 1. Proces analize posla

Izvor: Izrada autora prema Randhawa, G. (2007) Human Resource Management [Online] Atlantic Publishers and Distributors, Ltd.

Dostupno na:

https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=MmYiX5JxPY8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=%22human+resource+management%22+work+analysis&ots=Nb44BxEGIN&sig=nNjqbDZ-YIL7zbXyu8sFNsjxPuk&redir_esc=y#v=onepage&q=%22human%20resource%20managemen t%22%20work%20analysis&f=true [pristupljeno 10. lipnja 2023].

3.2.4. Svrha analize posla

Brannick i dr. (2007:3) definiraju načine korištenja analize posla u organizaciji. Analiza posla se koristi u opisu posla. U prethodnom poglavlju opis posla je definiran popis zadataka, dužnosti i odgovornosti koje posao uključuje. Opis posla najčešće uključuje naziv posla, kratak opis radnog mjesta te zadatke i obaveze djelatnika te uz to može sadržavati što se traži od djelatnika kao što je razina obrazovanja ili druge važne karakteristike. Također analiza posla je korisna u specifikaciji posla koja je također definirana u prethodnom poglavlju. Analiza posla je korisna i u evaluaciji posla što je proces utvrđivanja vrijednosti posla menadžeru ili vlasniku te analiza posla pomaže na način da menadžer može utvrditi što točno ulazi u koje radno mjesto i koliko zaposlenik treba biti plaćen za zadatke koje obavlja. Uz evaluaciju posla, analiza posla je nužna za poznavanje radi oblikovanja posla. Ukoliko menadžer ne poznaje tijek rada te analizu posla koja sadrži sve informacije o radnom mjestu, ne može napraviti promjene kako bi učinio posao i tijekom rada produktivniji i na kraju efikasniji. Analizom posla se utvrđuju karakteristike koje se zahtijevaju od djelatnika te određena znanja i zato je važna pri zapošljavanju i treningu novih zaposlenika. Ukoliko su menadžeru ljudskih resursa dostupni rezultati analize posla može vidjeti koje karakteristike djelatnik treba imati te na koji način je potrebno naučiti nove djelatnike ukoliko je moguće. Također radi povećanja efikasnosti i sigurnosti na radnom mjestu je potrebno provoditi analizu posla. Brannick i dr. (2007:5) navode kako je analiza posla korisna i u društvene svrhe što znači da pomaže školama i fakultetima obrazovati učenike i studente za buduća zanimanja te uz rezultate poslovne analize mogu definirati kolegije koji se mogu učiti te tako najbolje pripremiti studente i učenike za svijet nakon školovanja.

Schmitt i Highhouse (2013:61) komentiraju kritike kako je analiza posla zastarjela metoda te također objašnjavaju da kritika potiče od uskog razmišljanja kako je jedina svrha analize posla napisati opis i specifikaciju radnog mjesta. Analiza posla se u psihologiji gleda kao jedna od najvažnijih organizacijskih aktivnosti u modernom dobu jer je njezina svrha zapravo učiniti posao fleksibilnijim te više prilagođenim čovjeku.

3.2.5. Metode analize posla

Požega (2012:38) objašnjava kako se metode analize posla dijele na one koje se bave proučavanjem određenog posla i na one koje promatraju izvršenje posla. Također navodi kako se metode analize posla dijele na kvantitativne i kvalitativne metode i uz to i opće i posebne metode. Rezultat svake od tih metoda je specifikacija zahtjeva posla, odnosno popis zahtjeva koje se postavljaju pred zaposlenika za određeno radno mjesto. Prema Noe i dr. metode analize posla „pružaju smjernice menadžerima za razmišljanje o pristupima usredotočenim na zadatak

i pristupima orijentiranim na osobu u provođenju analize posla“ (2006:122). „Radit će ju specijalizirana institucija zajedno s rukovodećim timom poduzeća, ili ako je to preskupo kombinirani tim iz poduzeća“ (Marušić, 2006:129).

Schippman (1999:9) također dijeli metode analize posla na one koje su orijentirane na radnika i one koje su orijentirane na posao. Metode koje su orijentirane na radnika ciljaju na individualne razlike i karakteristike u poslu. Metode se temelje na karakteristikama i sposobnostima radnika. S druge strane, metode koje su orijentirane poslu se fokusiraju na karakteristike radnog mjesta te output. Uz to se spominje i podjela na racionalne i empirijske metode, racionalne su usredotočene na intervju, fokus grupe i promatranje djelatnika dok su empirijske također i kvantitativne metode i fokusirane su na prikupljanje informacija iz upitnika i sličnih aktivnosti. Postoje mnoge vrste analize posla, ali će se u nastavku spomenuti nekoliko metoda analize posla koje se najčešće upotrebljavaju u praksi.

3.2.5.1. Upitnik za analizu radnog mjesta

Provedba analize posla putem upitnika je jedna od najraširenijih i najbolje istraženih metoda za analiziranje posla. Noe i dr. definiraju upitnik za analizu posla kao „standardizirani upitnik analize posla i sadrži 194 pitanja. Ta pitanja predstavljaju radna ponašanja, radne uvjete i karakteristike posla koja općenito vrijede za mnoge različite poslove“ (2006:122). Prema već spomenutom autoru (2006:122) upitnici su organizirani u šest nastavaka: input informacija, mentalni procesi, output rada, odnos s drugim osobama, okruženje posla i ostale karakteristike. Input informacija se odnosi na to gdje i kako radnik dobiva informacije koje su mu potrebne za obavljanje posla. Dijelom mentalnih procesa se ispituje zaključivanje, donošenje odluka, planiranje i aktivnosti obrade informacija dok se outputom rada ispituju fizičke aktivnosti i oprema koju radnik koristi prilikom obavljanja posla. Također se ispituje odnos s drugim ljudima koji je neophodan za obavljanje bilo kojeg posla te okruženje posla što je i fizičko i društveno. U ostale karakteristike spadaju aktivnosti, uvjeti i karakteristike koje nisu ranije spomenute. Požega (2012:43) u svom djelu navodi kako je upitnik konstruiran na temelju 536 poslova u 70 industrijskih organizacija. Ima sedam kategorija koje su ključne dimenzije posla, a za svaku kategoriju su razrađene specifične ljestvice kojima se potvrđuju aspekti povezanosti s kulturom posla.

Noe i dr. (2006:123) navode kako analitičar posla prije provođenja upitnika mora odrediti je li svaka stavka upitnika primjenjiva za određeni posao koji se analizira. Također procjenjuje stavke prema šest mjerila (2006:123): stupanj koristi, količina vremena, važnost za posao, vjerojatnost događaja, primjenjivost i poseban kod. „Istraživanje je pokazalo da upitnik za

analizu radnog mjesta mjeri 32 dimenzije i 13 ukupnih dimenzija poslova i da podaci o tome kako je pojedini posao ocijenjen po tim dimenzijama mogu biti vrlo korisni“ (Noe i dr., 2006:123). Požega (2012:44) spominje i upitnik za analizu menadžerskih pozicija kojeg su razvili Tornow i Pinto. „Upitnik sadrži preciznu klasifikaciju za opisivanje, uspoređivanje i rangiranje menadžerskih pozicija“ (Požega, 2012:44). Sastoji se od 208 pitanja, a analizom je utvrđeno 13 ključnih čimbenika za opis menadžerskih pozicija te je svaki od čimbenika razrađen nizom ljestvica za procjenu učestalosti i važnosti obavljanja posla na određenoj poziciji. Prema Požegi (2012:44) čimbenici su planiranje, koordinacija, kontrola, odgovornost, odnosi sa podređenima, savjetovanje djelatnika i uprave, autonomnost u obavljanju posla, donošenje financijskih odluka, obavljanje stručnih usluga, proces rukovođenja te izloženost stresnim situacijama.

Jedna od prednosti upitnika za analizu posla je to što dozvoljava usporedbu velikog broja poslova i uz to pokriva radno okruženje i radne inpute, rezultate i procese. Upitnici su najjeftinija i brža metoda od svih ostalih. „Upitnici se mogu ispunjavati na pauzi i izvan posla, tako da se izbjegava gubitak produktivnog vremena radnika“ (Marušić, 2006:131). S druge strane, upitnik nije pogodan za opisivanje konkretnih aktivnosti zadataka za određeni posao nego rezultati daju apstraktni opis posla. Sama priprema upitnika je skupa i dugotrajna te je potrebna pomoć izvan organizacije.

3.2.5.2. Metode utvrđivanja zahtjeva posla

Noe i dr. (2006:124) opisuju nekoliko metoda kojima je zajednička usredotočenost na analizu svih zadataka određenog polja. Opisuje se CODAP metoda¹ utvrđivanja zahtjeva posla putem koje se izrađuje popis zadataka koji se izvršava na određenom poslu te nakon toga stručnjaci u tom polju dodjeljuju bod za svaki zadatak prema dimenzijama kao što je količina vremena potrebna za obavljanje zadatka, učestalost zadatke, važnost i težina zadatka te mogućnost brzog učenja. Bodovi se unose u program koji organizira zadatke identičnih dimenzija. „Iako se metodom utvrđivanja zahtjeva posla mogu neizravno dobiti znanja, vještine, sposobnosti i ostale karakteristike koje bi ljudi mogli trebati za obavljanje posla, ta znanja, vještine, sposobnosti i ostale karakteristike ne proizlaze izravno iz procesa“ (Noe i dr., 2006:125).

3.2.5.3. Fleishmanov sustav analize potrebnih sposobnosti

Fleishmanov sustav analize potrebnih sposobnosti je tehnika koja traži informacije o karakteristikama radnika. „Ovaj pristup definira sposobnosti kao trajne osobine pojedinaca koje

¹ CODAP – *Common Online Data Analysis Platform*

uzrokuju razlike u uspješnosti obavljanja posla“ (Noe i dr., 2006:125). Metoda se bazira na klasifikaciji sposobnosti koja predstavlja sve značajke vezane za posao te obuhvaća 52 psihomotorne, fizičke, kognitivne i osjetilne sposobnosti. Ljestvica sadrži opise sposobnosti te primjere ponašanja te stručnjaci označavaju točku ljestvice koja predstavlja potrebnu razinu sposobnosti u poslu koji se analizira.

3.2.5.4. Metoda neposrednog opažanja u analizi posla

Požega (2012:38-40) u svom djelu pojašnjava metodu neposrednog opažanja u analizi posla. To je metoda koja bitne informacije prikuplja tako da promatrač promatra djelatnika u obavljanju posla te bilježi tijekom ili nakon promatranja bitne informacije koje opisuju navedeni promatrani posao i način na koji djelatnik obavlja taj posao. Metoda je pogodna za jednostavnije i fizičke poslove u organizaciji. Postoji oblik metode koji se naziva uzorkovanje posla ili uzorak sadržaja posla gdje promatrač ne analizira cijeli posao nego samo jedan dio posla.

Glavne prednosti metode neposrednog opažanja su: (Požega, 2012:39 prema Bahtijarević-Šiber, 1999:250):

- Mjerenje aktivnog radnog ponašanja i uvjeta ocjenjujući stvarno vrijeme
- Kategoriziranje i ocjenjivanje ponašanja i radnih uvjeta od strane nezavisnih promatrača
- Opažanje istog ponašanja ili uvjeta može provoditi više osoba u isto ili različito vrijeme
- Opažanja mogu biti standardizirana tako da uključuju sustave kategorija i ljestvice ocjena kojom se prikupljaju podaci

Uz nedostatke kao što je primjenjivost samo kod jednostavnih poslova ili to da analitičar može biti subjektivan, jedan glavni nedostatak koji navodi Požega (2012:39) je Hawthorne efekt koji govori o tome da se djelatnici u situacijama kada ih netko promatra osjećaju neugodno i ponašaju drugačije nego što se ponašaju uobičajeno. Autor također navodi prijedlog kako se analiza posla može obavljati pomoću metode „vlastite kože“, „voditelj posla, kako bi analizirao sami posao njegovih hijerarhijski podređenih radnika, privremeno obavlja njihov posao i tako u stvari kroz osobni primjer i iskustvo najbolje može uvidjeti o kakvom se poslu radi, koliko je vremena stvarno potrebno da se taj posao na kvalitetan način obavi...“ (Požega, 2012:40).

3.2.5.5. Metoda intervjua u analizi posla

Kod poslova gdje analitičar nije u mogućnosti proučiti performanse ili bilježiti dijelove posla, primoran je razgovarati s djelatnikom o njegovom poslu te na koji način ga radi što se također naziva i intervju. Marušić (2006:132) navodi kako se pripremaju standardna pitanja te se

intervjuiraju rukovoditelji te nakon toga djelatnici. Intervju, za razliku od prethodnih metoda, omogućava analitičaru da razjasni područja i dijelove rada koji mogu biti nejasni. Požega (2012:41) dijeli intervju na strukturirane i nestrukturirane te individualne i grupne. Također, jedno od glavnih pravila intervjuja je da se on ne najavljuje zaposlenicima zbog mogućnosti usklađivanja priča. Metoda intervjuja se koristi za sve vrste poslova te je moguće odmah razjasniti poteškoće ukoliko ih ima. Marušić (2006:132) navodi kako je radnik svoj vlastiti promatrač te do rezultata dolazi zajedno s analitičarem. S druge strane, za intervju je potrebno odvojiti mnogo vremena te je teško usporediti informacije svih intervjuja zbog manjka standardizacije. Ključ uspjeha kod metode intervjuja je opsežna priprema, potrebno se konzultirati s menadžerima osoba s kojima treba razgovarati te pobrinuti se da osoba razumije svrhu intervjuja. Također je potrebno strukturirati intervju što je više moguće te se pripremiti sa znanjem o poslu koji se analizira.

3.2.5.6. Studija radnih performansi

Glavna karakteristika studije radnih performansi je da ispitivač proučava svaki pojedini posao. Marušić (2006:131) zaključuje da se na taj način mogu dobiti konkretna zapažanja, kao i odgovori na pitanja o sadržaju posla, o mogućoj potrebi širenja posla, povezanosti s drugim poslovima, minimumu kvalifikacija i treninga, načinu mjerenja uspješnosti na poslu. Prednost navedene metode je da poslove ocjenjuju stručnjaci te imaju priliku upoznati se sa stvarnim zahtjevima koje zaposleniku predstavlja određeni zadatak. Metoda je primjenjiva za sve poslove čija ocjena se može ustanoviti u kratkom vremenu, ali metoda je neprikladna za poslove koji zahtijevaju od zaposlenika određeno dulje obrazovanje.

3.2.5.7. Ilustracije kroz kritične incidente

Marušić (2006:135) opisuje metodu kao bilježenje pozitivnih i negativnih ponašanja zaposlenika. Kada i ako se skupi veliki broj navedenih informacija, stručnjak ih razvrstava te ih kategorizira prema općem području koji se ilustrira. Konačni rezultat daje dobru sliku o zahtjevima radnog mjesta. Metoda opisuje ono što zaposlenici rade na radnom mjesto te je tako osigurana određena dinamika te se ponašanja mogu mjeriti, ali s druge strane metoda zahtjeva iznimno puno vremena radi prikupljanja ponašanja zaposlenika te se bilježe isključivo ekstremni događaji, a ne svakodnevni.

3.2.5.8. Kombinacija metoda

Gore navedene metode nisu isključive te svaki menadžer mora odrediti koja metoda bi bila primjerena za njegovu organizaciju. Korištenje jedne već spomenute metode ne daje najbolje rezultate jer svaka metoda ima svoje prednosti i nedostatke. Primjerice, metoda promatranja

daje uvid na licu mjesta što zaposlenik radi na svom radnom mjestu, ali postoji mogućnost da se ponaša potpuno drugačije jer ga promatrač nadgleda. Preporučena kombinacija uključuje strukturirane upitnike uz promatranje i razgovor s djelatnicima.

3.2.5.9. Ostale metode analize posla

Požega (2012:44) objašnjava metodu pod nazivom metodu kritičnih slučajeva te ju definira kao kvantitativnu metodu koju rade stručnjaci. Također naglašava kako se putem ove metode rade testiranja dvije skupine radnika, onih koji su iznadprosječni i ispodprosječni te na temelju analize rezultata donose zaključci o kritičnim točkama koje čine razliku između uspješnih i manje uspješnih zaposlenika za analizirani posao. „Promatraju se opće informacije o djelatnicima, uvjeti u kojima se radi, fizička aktivnost radnika, u kojoj se mjeri koriste psihičke aktivnosti i koja su ključna znanja, sposobnosti i vještine koje čine razliku između promatrane, dvije skupine zaposlenika“ (Požega, 2012:44-45).

Već spomenuti autor (2012:45) također objašnjava Bujasov sustav analize posla i definira ga kao metodu analize posla i radnih mjesta putem koje se prikupljaju cjelovite informacije o samom poslu, odnosno radnom mjestu te o zahtjevima koje poslovni postavljaju pred djelatnika. Sustav obuhvaća pet područja, opće podatke o djelatniku, uvjete rada na promatranom radnom mjestu, tjelesne i psihičke aktivnosti potrebne za kvalitetno obavljanje posla, točnije koje obavljanje posla od radnika zahtjeva kritične točke koje čine razliku između uspješnih i manje uspješnih djelatnika. Provedbom analize se dobiva specifikacija posla te dva profila djelatnika, profesionalni i psihološki profil.

Uz gore navedenu metodu, Požega (2012:45) također napominje kako postoji nekoliko metoda koje su isto tako važne. Sustav analize potrebnih sposobnosti promatra 52 sposobnosti koje se primjenjuju na radnom mjestu te se ocjenjuju ocjenama na skali od 1 do 7. Promatra ključnih 7 osobina za uspješno obavljanje zadatka, a prema Požegi „to su: fizičke karakteristike zaposlenika, njegovo znanje i dosadašnje obrazovanje, inteligencija, sposobnosti, različiti interesi djelatnika (hobi, sportske aktivnosti, itd.), osobine ličnosti te osobne okolnosti samog radnika (obitelj, status itd.)“ (Požega, 2012:45). Također se spominje i empirijska metoda ili metoda poznatih grupa koja promatra djelatnika podijeljene u dvije ili tri grupe te se analizira obavljanje posla na promatranim radnim mjestima između grupa. Metoda se najčešće primjenjuje kod analize menadžerskih poslova.

3.2.6. Oblikovanje posla

Osim načina gdje se fokusira na razumijevanje zadatka, načina na koji se obavlja i karakteristika zaposlenika koji će obavljati navedeni posao, potrebno se fokusirati na određene dinamične aktivnosti u upravljanju poslom. Često postoji slučaj gdje menadžeri moraju oblikovati poslove iz početka ili dođe do smanjivanja broja djelatnika ili se posao ne obavlja uspješno te tada menadžer ima mogućnost odlučiti promijeniti način izvršavanja posla te s čim je glavni cilj da radna jedinica bude uspješna i ovdje dolazi do preoblikovanja posla. „Oblikovanje posla je proces odlučivanja o načinu na koji će se posao izvršavati i koje zadatke određeni posao zahtijeva. Preoblikovanje posla odnosi se na mijenjanje zadataka ili načina izvršavanja već postojećeg posla“ (Noe i dr., 2006:127). Da bi moglo doći do oblikovanja posla osoba mora u potpunosti razumjeti postojeći posao putem analize posla te njegovo mjesto u širem procesu tijekom rada putem analize tijekom rada. Prema Noe i dr. (2006:127) menadžeru su na raspolaganju mnogi načini oblikovanja posla kao što je motivacijski pristup, mehanicistički pristup, biološki pristup, percepcijski pristup te „trade-off“ pristup između različitih pristupa oblikovanja posla.

3.2.6.1. Motivacijski pristup

Prema Noe i dr. „motivacijski pristup se usredotočuje na karakteristike posla koje utječu na psihološko značenje i motivacijski potencijal i promatra varijable ponašanja (poput zadovoljstva, prave motivacije, uključenosti u posao (job involvement) i varijabli ponašanja kao što su prisutnost i radna uspješnost) kao najvažnije rezultate oblikovanja posla“ (2006:127). Jedan od glavnih primjera prema Noe i dr. (2006:127) je Herzbergova dvofaktorska teorija koja tvrdi da su pojedinci više motivirani unutarnjim aspektima rada poput smisla sadržaja posla nego vanjskim karakteristikama kao što je plaća. Pet karakteristika posla određuju motivacijski potencijal posla tako da djeluju na tri psihološke razine: doživljaj smislenosti rada, osjećaj odgovornosti za rezultate rada i znanja o rezultatima. Pet karakteristika su prema Noe i dr. (2006:129) raznolikost vještina, identitet zadatka, važnost zadatka, autonomija, povratne informacije. Raznolikost vještina je način mjerenja različitih vještina u odrađivanju zadatka. Identitet zadatka se može definirati kao stupanj do kojeg posao zahtijeva potpuno izvršenje zadatka. Važnost zadatka je način mjerenja utjecaja posla na druge ljude. Autonomija je mjera gdje se može vidjeti koliko posao dopušta pojedincu donošenje odluka u radu te povratne informacije su mjera gdje djelatnik dobiva povratnu informaciju o uspješnosti ili neuspješnosti svoga rada. Prema Herzbergovom modelu, ako su navedene karakteristike visoke onda pojedinac ima visoku radnu motivaciju što bi trebalo rezultirati kvalitetnim radom. Rad na proširenju posla i osamostaljivanju radnih timova potječu od motivacijskog pristupa

oblikovanja posla, te je poznato kako metode povećavaju zadovoljstvo zaposlenika, ali to ne vodi do povećanja kvantitativnih rezultata.

3.2.6.2. Mehanicistički pristup

Za mehanicistički pristup se može reći da se fokusira na oblikovanje posla prema specijalizaciji zadatka, olakšavanje vještina i ponavljanja. Nastao je u klasičnom industrijskom inženjerstvu te prema Noe i dr. (2006:130) težište mu je u prepoznavanju najjednostavnijeg načina organizacije rada kojim se maksimalizira učinkovitost. Najraniji i najpoznatiji prikaz mehanicističkog pristupa je znanstveni menadžment, produktivnost se može maksimalizirati znanstvenim pristupom oblikovanja posla. Noe i dr. (2006:130) objašnjavaju kako je znanstveni menadžment težio prepoznavanju najboljeg načina izvršenja posla što uključuje provođenje istraživanja o vremenu i pokretu radi identificiranja učinkovitih pokreta za radnike. Nakon prepoznavanja najboljeg načina rada, djelatnike treba odabrati prema sposobnosti da obave posao te ih obučiti načinu obavljanja posla. Oblikovanjem posla na način da zadatak treba biti jednostavan i da nema značajnu važnost je dovelo do smanjenja potrebe za visoko kvalificiranim radnicima te uz to i organizacija je manje ovisna o pojedinim radnicima.

3.2.6.3. Biološki pristup

„Biološki pristup oblikovanju posla dolazi prvenstveno iz biomehanike (tj. proučavanja pokreta tijela), psihologije rada i medicine rada, a obično se odnosi na ergonomiju“ (Noe i dr., 2006:130). Ergonomija se bavi istraživanjem odnosa psiholoških karakteristika pojedinca te fizičkog okruženja rada. Glavni cilj biološkog pristupa je smanjiti fizički napor radnika te strukturirati okruženje rada prema ljudskom tijelu i njegovom načinu funkcioniranja. Glavna svrha biološkog pristupa je preoblikovanje opreme u fizički zahtjevnim poslovima. Također je cilj oblikovati radno mjesto i opremu tako da svatko može obavljati određeni posao.

3.2.6.4. Percepcijski pristup

U usporedbi s biološkim pristupom koji je usredotočen na oblikovanje radnog okruženja i fizičke mogućnosti djelatnika, percepcijski pristup je usredotočen na ljudske mentalne sposobnosti. Cilj percepcijskog pristupa je smanjenje zahtjeva posla vezanog za obradu informacija. „Pri oblikovanju posla, promatraju se sposobnosti najmanje sposobnog radnika i onda stvaraju zahtjevi posla koje osoba takve razine sposobnosti može obavljati“ (Noe i dr., 2006:131).

3.2.6.5. „Trade-off“ između različitih pristupa oblikovanja posla

U novijoj praksi stručnjaci su usmjereni na alternative koje uključuju „trade-off“ između pristupa oblikovanja posla. Prema Noe i dr. (2006:131) mnoga istraživanja su pokazala kako su razni pristupi oblikovanja posla povezani s različitim rezultatima rada. Prvenstveno, zaposlenici su pokazali veće zadovoljstvo poslovima oblikovanim prema motivacijskom pristupu, za poslove koji su oblikovani biološkim pristupom je pokazano da imaju niže fizičke zahtjeve. Također, rezultati motivacijskih i mehanicističkih pristupa su bili suprotni što govori da oblikovanje posla s ciljem povećanja učinkovitosti dovodi do niže motivacije zaposlenika. U drugom istraživanju je otkriveno kako poslovi s motivacijskim pristupom imaju bolje rezultate procjene posla te pokazuju veće zahtjeve za vještinama te imaju višu razinu plaće. Uz to, poslovi koji su oblikovani mehanicističkim pristupom i percepcijskim pristupom imaju manje zahtjeve posla, ali i manju plaću. Tablica 1. prikazuje ostatak pozitivnih i negativnih ishoda različitih pristupa oblikovanja posla. Menadžeri moraju dobro razumjeti tijek posla te troškove i koristi koji svaki pristup oblikovanja posla donosi.

Tablica 1. Pozitivni i negativni ishodi različitih pristupa oblikovanju posla

Izvor: Izrada autorice prema Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., (2006:132). *Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti*. Zagreb: MATE d.o.o.

Pristup oblikovanju posla	Pozitivni ishodi	Negativni ishodi
Motivacijski pristup	<p>Veće zadovoljstvo poslom</p> <p>Viša motivacija</p> <p>Veće sudjelovanje u poslu</p> <p>Veća uspješnost na poslu</p> <p>Rjeđe izostajanje s posla</p>	<p>Duže trajanje obuke</p> <p>Niže razine iskorištenosti</p> <p>Veća vjerojatnost pogreške</p> <p>Veća šansa mentalnog preopterećenja i stresa</p>
Mehanicistički pristup	<p>Skraćeno trajanje obuke</p> <p>Više razine iskorištenosti</p> <p>Manja vjerojatnost pogreške</p> <p>Manja šansa mentalne opterećenosti i stresa</p>	<p>Manje zadovoljstvo poslom</p> <p>Manja motivacija</p> <p>Češće izostajanje s posla</p>

<p>Biološki pristup</p>	<p>Manje fizičkog napora Manje fizičkog umora Manje zdravstvenih pritužbi Manje medicinskih incidenata Manje izostajanja Veće zadovoljstvo poslom</p>	<p>Veći financijski troškovi radi promjena opreme ili poslovnog okruženja</p>
<p>Percepcijski pristup</p>	<p>Manja vjerojatnost pogreške Manja vjerojatnost nesreće Manja šansa mentalne opterećenosti i stresa Kraće trajanje obuke Više razine iskorištenosti</p>	<p>Manje zadovoljstvo poslom Manja motivacija</p>

4. Analiza posla u učećoj organizaciji

4.1. Upravljanje promjenama u organizaciji

Aleksić (2009:38) navodi kako upravljanje promjenama i razvojem organizacije ne bi bilo značajno da su proizvodi i tržišta stabilni i da su organizacijske promjene rijetke. Promjena je neizbježna te zahtjeva od organizacije fleksibilnost te prilagodljivost i uz to se organizacije pomiču od tradicionalne definicije organizacije. Vujić (2008:189) navodi kako su za postizanje izvrsnosti i upravljanje promjenama potrebna sredstva, tehnologija, sposobni ljudi i propagandna kampanja te je za spajanje svega toga potreban proces koji omogućava promjenu.

“Pod organizacijskim promjenama podrazumijeva se svaka stvarna modifikacija nekog dijela organizacije. Organizacijskim promjenama može se smatrati i prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije.” (Žugaj i dr., 2004.). Organizacijske promjene su nužne radi poboljšanja organizacije te radi prilagođavanja određenih dijelova organizacije potrošačima. Provode se lančano te obuhvaćaju svaki dio organizacije, a to se odnosi kako na tehnologiju tako i na strukturu zaposlenika. Mnogi autori dijele organizacijske promjene na nekoliko vrsta, a neke od njih su tehnološke, strukturne, promjene zaposlenih i slično. Kako organizacijske promjene nisu tema ovoga završnog rada, čitatelja se poziva da prouči dodatnu literaturu.²

4.1.1. Učeća organizacija

Požega učeću organizaciju definira kao „poduzeće u kojem su zaposlenici u pravilu trajno i stalno usmjereni na učenje, odnosno na povećanje svojih znanja, sposobnosti i vještina. Učeća organizacija zapravo znači i menadžment otvorene knjige (*open book management*), u kojem i podređeni zaposlenici aktivno sudjeluju u kreiranju strategije i politike poduzeća kao i u donošenju važnih odluka“ (Senge, P., 2001:20-24, navedeno u Požega, 2012:256). Učeća organizacija je glavni cilj te i rezultat uspješnog vođenja organizacije. Dobro poznata činjenica je da savršena učeća organizacija ne postoji, točnije djelatnici uvijek mogu bolje i više naučiti te uz to razvijati svoje vještine s obzirom da ljudi nemaju ograničenja u svom razvoju.

² Ferenčić, A. (1997). Upravljanje promjenama: priprema za 21. stoljeće. Zagreb: Biblioteka Izvori sutrašnjice, Dujanić, M. (2004). Upravljanje promjenama u poduzeću. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci 22 (1)

4.2. Uloga analize posla u učećoj organizaciji

Cilj ovog poglavlja je povezati „idealnu“ verziju organizacije te analizu posla i način kako analiza posla zapravo može pridonijeti glavnom cilju organizacije, a to je već spomenuta organizacija koja uvijek uči.

Analiza posla ima iznimno važnu ulogu u postizanju učeće organizacije zbog svih ključnih informacija koje pruža menadžerima. Analiza posla podržava učeću organizaciju kroz unapređenje radnih procesa i tijeka rada. Tijek rada je objašnjen u prethodnim poglavljima te analiza i oblikovanje posla omogućava poboljšanje radnog procesa i prilagođavanje radnog procesa radniku. Može se prepoznati neefikasan zadatak te isto tako se taj zadatak može promijeniti kako bi se povećala produktivnost. Analiza posla također omogućava prepoznavanje određenih karakteristika zaposlenika kroz razne metode te načine kako da se novi ili trenutni zaposlenici obuče. Obuka zaposlenika sa svrhom poboljšanja produktivnosti te efikasnosti je jedna od karakteristika učeće organizacije. Kako su rezultati analize posla opis i specifikacija posla, tako iz navedenih rezultata se dobivaju informacije o zahtjevima koje posao donosi djelatniku i zadaci koji se očekuju od djelatnika što iznimno olakšava proces zapošljavanja i selekcije. Proces zapošljavanja i selekcije je olakšan jer se točno zna što se traži i očekuje od budućeg djelatnika. Isto tako u navedenim rezultatima se točno znaju ciljevi svakog radnog mjesta te se tako mogu jednostavnije pratiti performanse zaposlenika. Moguće je planiranje razvoja zaposlenika te isto tako dobiti određene povratne informacije o novom zaposleniku. Uz sve navedeno, analiza posla podržava učeću organizaciju i kroz upravljanje promjenama. Pomaže menadžerima uvidjeti utjecaj promjena na zaposlenike te način kako usmjeriti zaposlenike prema glavnom cilju, a što je kontinuirano učenje.

Singh (2008:3) u članku navodi kako je analiza posla odlična praksa za poboljšanje komunikacije, otvaranje vrata promjeni te pomaže u razvoju menadžmenta ljudskih resursa te je uz to i cjenovno dostupna i isplativa. S obzirom na dinamičko okruženje, te kako je učeća organizacija rezultat tog istog dinamičnog okruženja, važno je imati prave ljude na pravom mjestu u pravo vrijeme. Toj činjenici pridonosi analiza posla, omogućava menadžerima da budu ažurni te, s obzirom da radno mjesto mora biti efikasno i efektivno, imaju prave ljude na određenim radnim mjestima. Rezultati analize posla predstavljaju karakteristike budućeg i trenutnog zaposlenika te je to također način podržavanja moderne učeće organizacije.

5. Rasprava

Ako se uzme u obzir sveobuhvatna prethodno navedena teorijska podloga te definicije, analiza posla je postupak prikupljanja informacija o svakom radnom mjestu i poslu. Njezina glavna svrha je dobivanje opisa i specifikacije svakog posla u organizaciji te uz to se dobije opis idealnog izvršitelja tog istog posla.

Pozitivna strana analize posla, kao što je navedeno u prethodnim poglavljima, je to što se analizom posla dolazi do glavnog cilja svake organizacije, a to je učeća organizacija. Analizom posla se dolazi do opisa posla što omogućava menadžerima obuku zaposlenika te uz to i pronalazak novih zaposlenika koji imaju karakteristike idealnog izvršitelja. Također, analiza posla daje organizaciji bolji uvid u učinkovitost svakog posla, a isto tako i radnog mjesta. Omogućava uspoređivanje poslova te pruža uvid ima li zaposlenik previše, premalo ili dovoljnu količinu posla, a to je ako se na posao gleda strogo kvantitativno. Kvalitetna analiza posla daje mogućnost boljeg sustava organizacije posla te mogućnost djelatnicima da napreduju u svom poslu pomoću svojih talenata i sposobnosti.

Uz pozitivne strane postoje i negativne strane kao što je shvaćanje procesa analize posla zastarjelim, kao što je spomenuto u prethodnom poglavlju. Proces analize posla se može shvaćati zastarjelim jedino ako ga pojedinci razumiju isključivo kao proces iz kojeg se dobiva kao rezultat opis posla ili specifikacija posla te se ne shvaćaju ostale mogućnosti koje se mogu ostvariti iz tih rezultata. Isto tako, ukoliko menadžer ili analitičar nije sposobna osoba i nema znanje o sveukupnoj organizaciji i njezinom funkcioniranju, analiza posla će biti neuspješna. Razlog manjka znanja, što na kraju vodi i do neuspješnog vođenja organizacije, je ili nepostojanje urođenih talenata kod pojedinaca ili nisu dovoljno upućeni u posao. Uz oba razloga, analiza posla može biti nepravilno odrađena ili uopće neodrađena, što može dovesti do sukoba i manjka razumijevanja između menadžera i djelatnika. Kako ne postoji savršena organizacija te isto tako svaka organizacija ne dostigne svoj cilj učeće organizacije, uvijek će postojati određeni nedostaci i prednosti.

Kako je analiza posla proces koji ima određeni cilj te je poznata po tome da poboljšava učinkovitost poslovanja te daje priliku menadžerima da vide potencijal za rast i razvoj u zaposlenicima, isto tako i igra iznimno važnu ulogu u ostvarenju učeće organizacije. S obzirom da postoje razne metode analize posla, te svaka nije primjenjiva na svaki tip organizacije, svaka organizacija bi trebala odrediti nekoliko metoda obavljanja analize posla, učestalost analize poslova te koji pojedinci će ju obavljati. Ne samo da će produktivnost u organizaciji porasti,

nego će i zaposlenici biti zadovoljniji ako imaju mogućnost doći do viših menadžera i prenijeti im zahtjeve svojih poslova te moguće prijedloge kako se to može poboljšati. U prethodnim poglavljima je navedeno kako je optimalna kombinacija metoda analize posla intervju zajedno s promatranjem i upitnicima. Daje mogućnost razgovora s djelatnicima te isto tako vidjeti djelatnike u procesu posla. U dijelu analize posla koja uključuje promatranje, menadžeri ili analitičari imaju priliku samostalno odraditi promatrani dio posla kako bi osobno vidjeli na koji način se zadatak može optimizirati ili koje zahtjeve donosi pred pojedinca.

6. Zaključak

U nekoliko prethodnih poglavlja je naglašeno kako ne postoji „savršeni“ način oblikovanja tijeka rada i analize posla te kako je svaka organizacija posebna i treba joj se pristupiti individualno. Definiranjem analize tijeka rada kao proces analiziranja zadataka koji su potrebni za proizvodnju se došlo do zaključka kako se oblikovanje tijeka rada snažno povezuje s vrstom organizacijske strukture. Uz statične veze, pridaje se važnost i dinamičnim vezama u procesu rada, te također se pridaje važnost poznavanju organizacije kao cjeline. Analiza posla je definirana kao postupak pribavljanja informacija o svakom radnom mjestu i poslu. Važnost analize posla je vidljiva u mnogim područjima organizacije, ali najviše tijekom selekcije, obuke djelatnika te preoblikovanju posla. Rezultati analize posla su opis i specifikacija posla. Opis sadrži popis zadataka određenog posla dok je specifikacija popis znanja i vještina osobe koja obavlja analizirani posao. Sami proces analize posla obuhvaća pet koraka, od strateške odluke organizacije preko odabira reprezentativnog uzorka do samog sastavljanja opisa i specifikacije posla. Svrha analize posla je prepoznata u obučavanju i pripremi djelatnika do mogućnosti organizacije da se probije na tržištu. Definirane su mnoge metode analize posla, dok su neke od njih upitnici analize posla, Fleishmanov sustav analize potrebnih sposobnosti, metoda intervjua i studija radnih performansi. Kao što je već spomenuto, uz analizu posla potrebno je poznavati i pristupe oblikovanju posla. Neki od pristupa su motivacijski pristup, percepcijski pristup ili mehanicistički pristup. Potrebno je poznavati organizaciju kako bi se znalo koji pristup bi donio najbolje rezultate. Zaključno, promjene u organizaciji su neizbježne te je važno znati upravljati njima. Uspješno upravljanje promjenama dovodi do učeće organizacije. Glavna karakteristika učeće organizacije su djelatnici koji su uvijek spremni za nove izazove te su neprestano u razvoju. Analiza posla igra iznimno važnu ulogu u učećoj organizaciji jer daje informacije o mogućnosti prilagodbe posla djelatnicima te mogućnostima učenja djelatnika novim informacijama.

Uz trenutni nagli rast modernih organizacija koje pružaju djelatnicima fleksibilnost te ujedno nagli porast poslova povezanih s tehnologijom koja se svakim danom sve više razvija, zahtijeva se od djelatnika kontinuirani razvoj i učenje. Samim time, svaka organizacija s tim tipom djelatnika postaje učeća organizacija te dolazi do potrebe ponovne analize posla i radnih mjesta kako bi se prilagodio posao budućnosti i isto tako radniku. U suprotnosti s mišljenjem nekoliko autora kako je analiza posla zastarjela i nepotrebna u modernom poslovanju, praksa pokazuje kako potreba za pravilnom i uspješnom analizom posla sve veća te kako su radnici ti koji očekuju od menadžera promjenu u poslovanju. Radnici očekuju biti pitani za mišljenje o

njihovom radnom mjestu i poslu te očekuju mogućnost da pridonese u prilagodbi svojih zadataka kako njima odgovara. Budućnost analize posla je svijetla što nije očekivano, ali s obzirom na razne izazove s tradicionalnim načinom vođenja i poslovanja, moderni način poslovanja je osvježenje mladoj generaciji djelatnika.

Literatura

Knjige i članci

1. Aleksić, A. (2009). Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 7 (2)
2. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco
3. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti*. Zagreb: MATE d.o.o.
4. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa - Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
5. Vujić, V. (2008). *Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci 3
6. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: Tiva

Internetski izvori

1. Brannick, M.T., Levine, E.L., Morgeson, F.P. (2007). *Job and Work Analysis – Methods, Research, and Applications for Human Resource Management, Second Edition* [Online] Sage Publications, Inc.

Dostupno na:

https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=g7m1xrZnHxwC&oi=fnd&pg=PP1&dq=job+analysis+in+human+resource+management+process&ots=i9uxRvUuT3&sig=qqrzHvYpMrsDjOdQFz0kyuUH5L8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true [pristupljeno 10. lipnja 2023].

2. Randhawa, G. (2007) Human Resource Management [Online] Atlantic Publishers and Distributors, Ltd.

Dostupno na:

https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=MmYiX5JxPY8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=%22human+resource+management%22+work+analysis&ots=Nb44BxEGIN&sig=nNjqbDZ-YIL7zbXyu8sFNsjxPuk&redir_esc=y#v=onepage&q=%22human%20resource%20management%22%20work%20analysis&f=true [pristupljeno 10. lipnja 2023].

3. Schmitt, N.W., Highhouse, S. (2013). *Handbook of Psychology, Volume 12 – Industrial and Organizational Psychology, Second Edition* [Online] John Wiley & Sons, Inc.

Dostupno na:

<http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4388/Handbook%20of%20Psychology%2C%20Volume%2012%20Industrial%20and%20Organizational%20Psychology.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=81> [pristupljeno 15. lipnja 2023].

4. Schippman, J.S. (1999) Strategic Job Modeling . Working at the Core of Integrated Human Resources [Online] Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Dostupno na:

https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=LXm0AAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR2&dq=job+and+work+analysis&ots=1iKVHor5pK&sig=r1_WZh8HGfLr3N7cBH7_Sug1JaQ&redir_esc=y#v=onepage&q=job%20and%20work%20analysis&f=true [pristupljeno 15. lipnja 2023].

5. Singh, P. (2008) Job analysis for a changing workplace [Online] Human Resource Management Review 18 (2)

Dostupno na:

<https://yorkspace.library.yorku.ca/xmlui/bitstream/handle/10315/6300/HRM0021.pdf?...>

[pristupljeno 15. lipnja 2023].

Popis slika

Slika 1. Proces analize posla	7
-------------------------------------	---

Popis tablica

Tablica 1. Pozitivni i negativni ishodi različitih pristupa oblikovanju posla	16
---	----