

ANALIZA POSLA U PODUZEĆU

Stojaković, Josipa

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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:145:505856>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-17**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Josipa Stojaković

ANALIZA POSLA U PODUZEĆU

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Josipa Stojaković

ANALIZA POSLA U PODUZEĆU

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010228907

e-mail: josipa.stojakovic@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Storrsmayer Universty of Osijek

Faculty of Economics Osijek

Undergraduate Study of Managment

Josipa Stojaković

JOB ANALYSIS IN THE COMPANY

Final paper

Osijek, 2022.

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 ANALIZA POSLA U PODUZEĆU završni rad isključivo rezultat osobnog rada koji s 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 intelektualnog 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 Ekonomskog 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: Josipa Stojaković

JMBAG: 0010228907

OIB: 360912599405

e-mail za kontakt: josipa.stojakovic@gmail.com

Naziv studija: Menadžment

Naslov rada: Analiza posla u poduzeću

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

U Osijeku, 2022.godine

Potpis Josipa Stojaković

SAŽETAK

Organizacije se u današnje vrijeme sve više susreću sa jakom konkurencijom i trude se bilo kakvim promjenama u strategiji organizacije postići konkurentsku prednost u odnosu na druge organizacije. Sve se više ističe kako ključ konkurentske prednosti postaju ljudski resursi, a menadžeri su zaduženi da razviju dobar sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Jedna od temeljnih aktivnosti kojima se bave menadžeri u razvoju ljudskih potencijala je analiza poslovnih aktivnosti. Prilikom primjene ove aktivnosti potrebno je analizirati što zaposlenici rade, koja znanja i sposobnosti posjeduju, koja se oprema koristi u izvršavanju zadataka i sl. Veliku ulogu analiza posla ima u procesu selekcije jer objašnjava što sve zaposlenik mora napraviti kako bi uspješno obavio zadatak. Opis posla treba sadržavati informacije o zadatcima i dužnostima zaposlenika te aktivnostima koje je potrebno odraditi.

Ključne riječi: analiza posla, zaposlenici, rad, selekcija, radno mjesto, oblikovanje posla

ABSTRACT

Nowadays, organizations are increasingly facing strong competition and are trying to achieve a competitive advantage over other organizations through any changes in the organization's strategy. It is increasingly emphasized that human resources are becoming the key to competitive advantage, and managers are in charge of developing a good human resources management system. One of the basic activities of managers in human resources development is the analysis of business activities. When applying this activity, it is necessary to analyze what employees do, what knowledge and skills they have, what equipment is used to perform tasks, etc. Job analysis plays an important role in the selection process because it explains what an employee must do to successfully complete the task. The job description should contain information about the tasks and duties of the employee and the activities that need to be done.

Keywords: job analysis, employees, work, selection, job, job design.

Sadržaj

1. UVOD	1
---------------	---

2. METODOLOGIJA RADA	2
2.1. Cilj i predmet istraživanja	2
3.OPIS ISTRAŽIVANJA	3
3.1. Analiza posla.....	3
3.1.1. Važnost analize posla za menadžment ljudskih resursa.....	3
3.1.1.1. Analiza tijeka rada	4
3.1.1.2. Planiranje ljudskih potencijala	5
3.1.1.3. Selekcija zaposlenika	8
3.1.1.4. Motiviranje zaposlenika promjenom radnog okruženja.....	11
3.1.2. Oblikovanje posla	16
3.1.2.1. Rotacija posla.....	17
3.1.2.2. Proširenje posla	17
3.1.2.3. Preoblikovanje skupine	18
3.1.3. Metode za analizu posla.....	18
3.1.3.1. Metoda neposrednog opažanja.....	19
3.1.3.2. Metoda intervjua u analizi posla	19
3.1.3.3. Upitnik za analizu posla.....	20
4. ZAKLJUČAK.....	22
LITERATURA	23
POPIS SLIKA.....	24

1. UVOD

Poduzeća u svom poslu susreću se s jakom konkurencijom te pokušavaju na razne načine ostvariti konkurentsku prednost. Aktivnost koja pridonosi ostvarenju konkurentske prednosti, ali i u normalnom poslovanju poduzeća je analiza posla. Ona se bavi prikupljanjem informacija o radnim mjestima u poduzeću i koje zadatke zahtjeva pojedino radno mjesto. Kako bi se kvalitetno odradila analiza posla i kako bi se došlo do kvalificiranog izvršitelja za određene poslove, koriste se razne metode analize posla kao što su: metoda neposrednog opažanja, metoda intervjua i upitnik za analizu posla. Ove metode olakšavaju menadžerima da kvalitetno i efikasno prikupe informacije potrebne da poduzeće uspješno posluje. Analiza posla ima veliku ulogu i kod selekcije zaposlenika jer objašnjava zahtjeve koje posao stavlja pred izvršitelja. Prije nego se zadatci dodjele zaposlenicima koji će ih izvršavati, potrebno je obaviti analizu tijeka rada koja analizira zadatke koji su potrebni za proizvodnju proizvoda ili usluga. Menadžeri koji se bave razvrstavanjem zadataka trebaju potpuno poznavati oblikovanje tijeka rada kako bi uspješno odradili svoj posao. Isto tako ako osobe koje obavljaju analizu posla ne poznaju output radnih jedinica ne mogu povećavati njihovu učinkovitost. Način na koji tvrtka želi stvarati konkurentsku prednost treba biti usklađen s tijekom rada i oblikovanjem posla. Oblikovanje posla se bavi kombiniranjem zadataka kako bi se formirali potpuni poslovi. Dobro oblikovanje posla utječe na motivaciju zaposlenika te se može postići veća proizvodnost. Pitanja kao što su je li posao raznovrstan ili se ponavlja, promatra li se posao strogo, dopušta li posao zaposleniku diskreciju i slična imaju veliku ulogu motivacije zaposlenika i povećanja ili smanjenja radne učinkovitosti. Kako bi se povećala motivacija zaposlenika i konkurentska prednost postoje razne metode oblikovanja posla, a one se dijele na pojedinačno preoblikovanje posla i preoblikovanje skupine. Pojedinačno preoblikovanje može se ostvariti rotacijom posla, proširenjem posla i slično, dok preoblikovanje skupine može biti kao integrirani radni timovi, samostalni radni timovi i krugovi kakvoće. Kada se obavi kvalitetna analiza posla moguće je na pravi način provesti selekciju zaposlenika, oblikovati posao, motivirati zaposlenike, uskladiti vještine i znanja zaposlenika s potrebama poslovanja i sl.

2. METODOLOGIJA RADA

Metodologija je znanost o metodama, a istovremeno predstavlja sustav metoda i načela koji se koriste u nekoj znanstvenoj disciplini. Metodologija istražuje zakonitosti ljudske spoznaje (Čendo Metzinger & Toth, 2020.).

U pisanju ovog rada za prikupljanje informacija koristile su se: metoda analize i sinteze, metoda diskripcije i metode indukcije i dedukcije.

2.1. Cilj i predmet istraživanja

Ovaj završni rad bavi se analizom posla u poduzeću. Ona je važna kako bi se znalo koji su poslovi zaposlenika, koja oprema im je potrebna u izvršavanju zadataka, koja znanja i vještine trebaju posjedovati te što je cilj izvršenja njihovih zadataka. U završnom radu detaljno će se istražiti analiza posla, čime se ona bavi, koje su prednosti i nedostaci te koji je glavni cilj njezine provedbe. Istražit će se koji je utjecaj analize posla u selekciji zaposlenika te kakav utjecaj ona ima na motivaciju zaposlenika.

3.OPIS ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju detaljno će se istražiti čime se bavi analiza posla, koje su njene prednosti i nedostaci, kakve koristi donosi poduzeću te kakav utjecaj ima na menadžment ljudskih potencijala. Objasniti će se kako analiza posla utječe na pozicioniranje i selekciju zaposlenika, motivaciju te će se opisati koje se metode koriste pri njezinoj upotrebi.

3.1. Analiza posla

Analiza posla može se definirati kako postupak prikupljanja informacija o svakom radnom mjestu u poduzeću te o svakom poslu koji se obavlja u okviru promatranog radnog mjesta (Požega, 2012.). Raznim metodama nastoji se provesti analiza posla i prikupiti što je moguće više informacija o radnom mjestu i poslovima u poduzeću. Prikupljene informacije pomažu kako bi se dobio profil idealnog izvršitelja za pojedino radno mjesto. Glavni cilj analize posla je na određeno radno mjesto i posao postaviti osobu koja svojim sposobnostima, vještinama, znanjima i drugim kvalitetama odgovara karakteristikama idealnog izvršitelja (Požega, 2012.). Konkurentnost tvrtke uvelike ovisi o oblikovanju posla i usklađivanju istoga s okruženjem. Kako bi neko poduzeće ostvarilo konkurentsku prednost u troškovima treba poraditi na učinkovitosti, odnosno podjela poslova na jednostavne i male koje će obavljati jeftina, niskokvalificirana radna snaga. Učinkovitost se može povećati i tako da se potporni odjeli ukine, a rad se organizira u funkcionalne skupine u kojima osoblje odraduje slične poslove. U slučaju da tvrtka želi konkurirati u inovativnosti mora poraditi na fleksibilnosti. Grupiranjem poslova u veće, holističke odjele u kojima rade visokokvalificirani radnici, ostvaruje se fleksibilnost. Zaposlenici koji rade u ovakvim skupinama pružaju tvrtki veliku količinu novih ideja i kreativnosti što kasnije može rezultirati jedinstvenim rješenjima. Ne postoji univerzalan način za analiziranje i oblikovanje posla i radnih mjesta. Kako bi tvrtka bila uspješna mora svoje konkurentske prednosti, okruženje, logiku uravnotežiti sa znanjima, vještinama, sposobnostima svojih zaposlenika, radnim mjestima, strukturom tvrtke i sl. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006.).

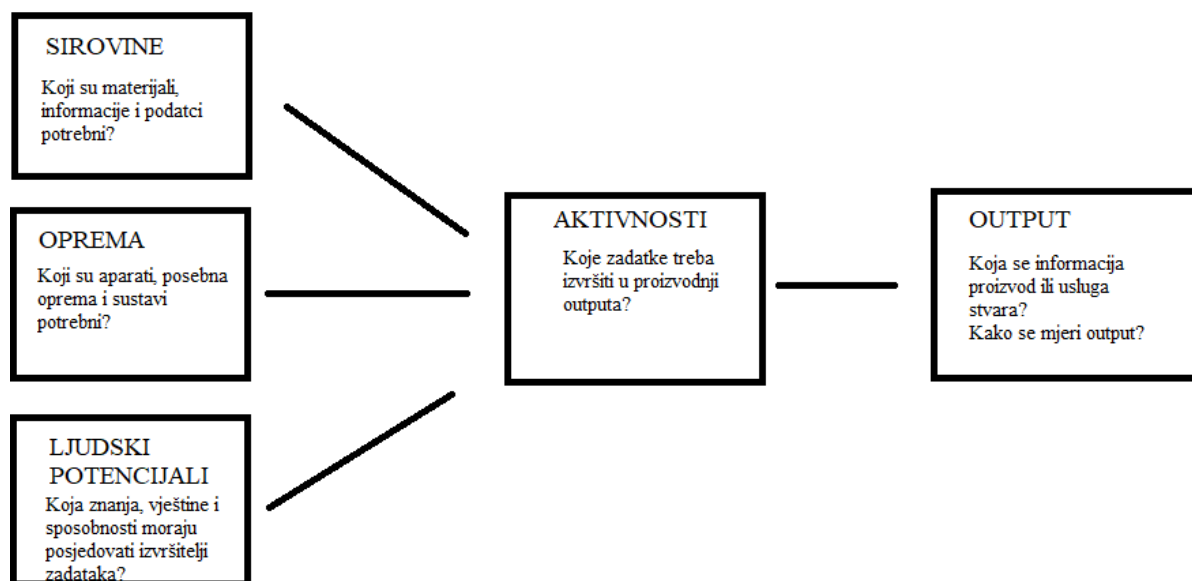
3.1.1. Važnost analize posla za menadžment ljudskih resursa

Bitna zadaća menadžmenta ljudskih resursa je obavljanje analize posla koja obuhvaća procjenu svih zaposlenika i njihovih radnih mjesta. Ona daje informaciju o tome, je li zaposlenik na svom radnom mjestu preopterećen, pre malo opterećen ili obavlja optimalnu količinu posla te ima li potrebna znanja, vještine i sposobnosti za obavljanje predviđenog posla. Besprijeckornu

organizaciju unutar tvrtke nemoguće je postići, zato postoji analiza posla koja trajno unaprjeđuje postojeću organizaciju. Učinkovita analiza posla omogućava kontinuirano unapređivanje posla i zadataka u organizaciji te optimalnu zaposlenost svakog radnika. Kako bi se trajno i uspješno provodila analiza posla, menadžment ljudskih resursa treba imati znanje i potrebne informacije o poduzeću, radnim mjestima, zaposlenicima te poslovima koje oni obavljaju (Požega, 2012.). Menadžeri koji nemaju dovoljno znanja ili jednostavno nemaju talent za prepoznavanje karakteristika ljudi najčešće su odgovorni za loše funkcioniranje tvrtke. U većini organizacija postoje zaposlenici koji su pretrpani poslom i oni koji obavljaju pre malo zadataka na svom radnom mjestu, to je većinom rezultat nedovoljno dobre analize posla, a u konačnici to rezultira da preopterećeni radnici dobiju kritiku zbog ne obavljenog posla, a sami nisu krivi za to. Tenzije i neslaganja u organizaciji koje su nastale zbog lošeg upravljanja poslovima i radnim mjestima mogu rezultirati neslaganjima, sukobima i otkazima u tvrtki.

3.1.1.1. Analiza tijeka rada

Oblikovanje tijeka rada je proces analiziranja zadataka potrebnih za proizvodnju proizvoda ili usluga prije dodjeljivanja tih zadataka određenoj kategoriji posla ili osobi (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006.). Odluke o razvrstavanju zadataka u određene poslove moraju se temeljiti na potpunom razumijevanju oblikovanja tijeka rada. Način na koji tvrtka želi stvarati svoju konkurentsku prednost treba biti usklađen s organizacijskom strukturom i tijekom rada. Da bi se ostvario kvalitetan rad potrebno je poznavati output rada te inpute i procese potrebne za proizvodnju rada.



Slika 1. Razvijanje analize djelatnosti radne jedinice

Izvor: Izrada autorice prema prikazu iz knjige (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006.)
Menadžment ljudskih potencijala

Sve radne jedinice (pojedinaac, tim, odjel) žele pridonijeti proizvodnje nečega što će drugi moći koristiti. Output se definira kao proizvod radne jedinice koji se najčešće može definirati, kao što je naprimjer automobil. Isto tako on može biti i usluga kao što je usluga pranja automobila. Nerijetko se događa da tvrtku promatramo kroz konačni output koji proizvodi, npr. automobil, ali u proizvodnji automobila sudjeluje mnoštvo radnih jedinica koje proizvode outpute i koje se sastoje od pojedinaca koji rade na tom outputu. Za uspješno poslovanje osim prepoznavanja outputa potrebno je odrediti ključne količine i kvalitete istih. ProMES odnosno sustav mjerenja i vrednovanja produktivnosti fokusira se na uočavanje outputa radnih jedinica i na različite razine uspješnosti nužne za različite razine efikasnosti (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006.). Ukoliko tvrtka ne razumije outpute radnih jedinica, ne može ni povećavati njenu učinkovitost. Kada se definiraju outputi radnih jedinica, analiziraju se radni procesi. Oni predstavljaju procese koji se poduzimaju kako bi se proizveli outputi i obuhvaćaju zadatke koji se obavljaju na razini pojedinca u radnoj jedinici. Kako bi procesi bili uspješni i kontinuirano se provodili zadaća menadžmenta je razumijevanje zadataka koji se moraju obaviti za proizvodnju određenog proizvoda. Uz jasno razumijevanje svih zadataka menadžeri mogu odrediti koje poslove treba obavljati koja radna jedinica, koje poslovi su bespotrebni te koliko radnika je potrebno u kojoj radnoj jedinici (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006.). Posljednji zadatak u analizi tijekom je odrediti potrebne inpute za proizvodnju. Inputi predstavljaju podjelu na opremu pomoću koje će se proizvoditi output, sirovine koje će se koristiti i vještine ljudi potrebne za provedbu zadataka. Potrebno je znati da rezultat neuspješnog proizvoda može nastati propustom u bilo kojoj fazi proizvodnje.

3.1.1.2. Planiranje ljudskih potencijala

Kao važna funkcija menadžmenta javlja se planiranje ljudskih potencijala. Kako bi tvrtka ostvarila svoje ciljeve i uspješno poslovala zapošljava ljude s potrebnim sposobnostima, vještinama i znanjima koji će to ostvariti. Normalno funkcioniranje poduzeća podrazumijeva svakodnevno donošenje malih odluka koje naposljetku predstavljaju viziju organizacije i što ona želi postići. Da bi se ostvarila vizija poduzeća i povećao moral zaposlenika potrebno je jasno odrediti svaki pojedini zadatak i ulogu zaposlenika u provedbi istog. Shodno tome potrebno je odgovoriti na određena pitanja, kako bi se došlo do optimalnog ljudskog kadra, kao što su: kako doći do potrebnih ljudi, koja znanja, vještine i sposobnosti trebaju imati te koliko je ljudi potrebno za ostvarenje ciljeva organizacije (Ognjenović, 2020.). Na izbor ljudi utječu i

razni drugi faktori kao što je konkurencija, razvoj novih proizvoda, izlazak na druga tržišta, financijska kretanja i sl. Razni vanjski i unutarnji faktori imaju utjecaj na izbor radne snage za poduzeće, na unutarnje faktore poduzeće može utjecati dok na vanjske ne može, njih ne može mijenjati i mora im se prilagoditi.

VANJSKI FAKTORI	UNUTARNJI FAKTORI
<ul style="list-style-type: none"> - neizvjesnost okoline - tržište rada - zakonske regulative - sindikati 	<ul style="list-style-type: none"> - strategija i ciljevi - vrsta posla i radna kvalifikacija - vremenski horizont planiranja - vrsta i kvaliteta informacija za predviđanje

Slika 2. Vanjski i unutarnji faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala

Izvor: preuzeto sa: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:144168>, pristupljeno: 6.6.2022.

Planiranje služi kako bi se utvrdila strategija, planovi, ciljevi i dr. unutar organizacije. Plan kao rezultat procesa planiranja pruža uvid u informacije i odluke koje mogu rezultirati uspješnim poslovanjem u budućnosti.

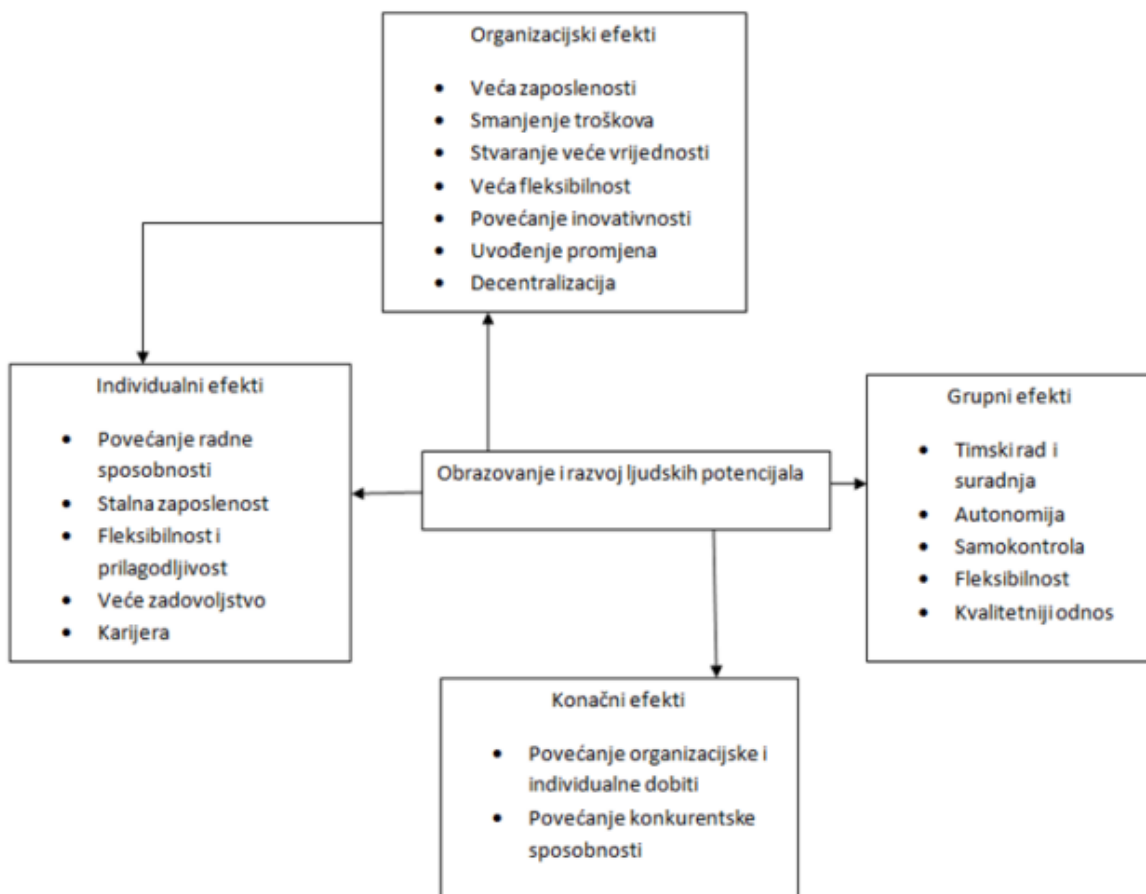
Ciljevi planiranja ljudskih potencijala:

- Privlačenje i zadržavanje ljudi koji posjeduju tražene sposobnosti i vještine koje su potrebne organizaciji posla.
- Predviđanje problema povezanih s manjkom ili viškom zaposlenih.
- Razvoj fleksibilne i obučene radne snage, što pomaže organizacije razvijanje sposobnosti brze prilagodbe promjenama u okruženju.
- Zadržavanjem i razvojem zaposlenika vodi smanjenju ovisnosti organizacije o utjecaju eksternog okruženja.
- Maksimalno iskoristiti ljudske resurse uvođenjem fleksibilnih sistema rada. Ciljevi trebaju biti u skladu s politikom organizacije, biti mjerljivi i konkretni, voditi računa o stupnju zadovoljenja organizacije i korisnika (Ognjenović, 2020.).

Planiranje ljudskih potencijala sve više ima utjecaj na menadžere u smislu reagiranja na promjene u okruženju i prilagođavanje tim promjenama. Ono postaje sve kritičniji element jer

je tržište radne snage sve skromnije što se tiče kvalitetne radne snage, a troškovi obrazovanja, zapošljavanja, razvoja i sl. postaju sve veći.

Postoje kvantitativne i kvalitativne metode za planiranje ljudskih potencijala. Kvantitativne metode planiranja ljudskih resursa podrazumijevaju točno evidentiranje i praćenje pojava u dugom vremenskom periodu u prošlosti. Kvalitativne metode temelje se na analizama stručnjaka i menadžera o potrebnim ljudskim resursima te imaju veliku širinu za praćenje i izbor pojava i problema. Svaka organizacija sukladno svojim osobinama i mogućnostima odabire metodu koja joj najviše odgovara. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta i organizacije kako bi bile uspješne trebaju voditi brigu o njoj.



Slika 3. Planiranje ljudskih potencijala

Izvor: preuzeto sa : <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:090906>, pristupljeno 6.6.2022.

Organizacije koje najviše trebaju voditi brigu o ovoj funkciji su:

- organizacije koje se brzo šire,

- organizacije s većim udjelom skupljega znanstvenog, stručnog i menadžerskog osoblja,
- organizacije koje su usmjerene ka stručnosti i inovativnome znanju,
- organizacije koje su više okrenute i podložne na utjecaje iz okoline,
- organizacije sa diversificiranim proizvodima i uslugama,
- veće organizacije (Ognjenović, 2020.).

Prednosti koje pruža planiranje ljudskih potencijala su:

- uspješniji razvoji veće zadovoljstvo zaposlenih,
- planiranje potiče i zahtijeva kvalitetniji menadžment ljudskih potencijala u cjelini,
- smanjivanje troškova ljudskih potencijala,
- zadržavaju se najbolji ljudi i pruža im se stalni izazov,
- održava se kontinuitet menadžmenta (Ognjenović, 2020.)...

3.1.1.3. Selekcija zaposlenika

Selekcija je najvažnija aktivnost menadžmenta ljudskih resursa iz jednostavnog razloga što odabir najkvalitetnijih kadrova unutar ili izvan poduzeća zapravo uvelike olakšava obavljanje svih drugih funkcija unutar menadžmenta ljudskih resursa. Selekcija se najjednostavnije može definirati kao postupak izbora najboljih kadrova za određeni posao (Požega, 2012.). Kao proces selekcija se odvija neprekidno unutar i izvan poduzeća. Ona ima velik utjecaj na dobit i troškove poduzeća, postavljanjem kvalificiranih ljudi na određeno radno mjesto mogu se smanjiti problemi, kontrola i intervencija te povećati dobit, a pogrešnom selekcijom, odnosno postavljanje ljudi na radna mjesta za koja nisu kvalificirani može doći do povećanja troškova. Znanstvene metode i tehnike uveliko pomažu osobama koje su odgovorne za selekciju kako bi na što efikasniji način odredile koja će osoba raditi na kojem radnom mjestu te koje će zadatke obavljati. U proces selekcije uključuju se procjene znanja, sposobnosti, vještina, talenata svakog kandidata zasebno. Selekcija obuhvaća i detaljno proučavanje sposobnosti kandidata koje se mogu grupirati na emocionalnu, opću i socijalnu inteligenciju. Emocionalna inteligencija definira se kao sposobnost pravilnog prepoznavanja i ispravnog upravljanja kako vlastitom, tako i tuđom emocijom, odnosno emocijama drugih osoba, a može se reći da se sastoji od:

- razumijevanja i kontroliranja vlastitih emocija
- razumijevanja uzroka ponašanja drugih osoba i uspješno uspostavljanje socijalnih odnosa sa drugim osobama

- sposobnost pravilnog emocionalnog reagiranja u određenim situacijama (Požega, 2012.).

Opća inteligencija odnosi se na vješto obavljanje zadataka i veliki broj čimbenika koji govori u prilog tome da nisu svi ljudi jednako sposobni. Socijalna inteligencija predstavlja vrstu inteligencije koja je aktivna u interakciji s drugim ljudima. Ona obuhvaća znanja o načinu i strategijama komunikacije s drugima, uključuje svijest o samom sebi i drugima, svijest o vlastitim stajalištima, načinu reagiranja prilikom komunikacije i sl. (Zaimović & Rukav, 2018.). U procesu selekcije tijekom promatranja sposobnosti, sve veći naglasak se stavlja na kreativnost pojedinca kao ključnu prednost u stvaranju konkurentnosti. Sve manje se traže ljudi koji na uobičajen, svima poznat način rješavaju probleme.

Različite tehnike i metode stavljene su na raspolaganje osobama koje provode proces selekcije u poduzeću. Tradicionalno se dijele na konvencionalne i nekonvencionalne metode, konvencionalne se koriste u većoj mjeri od nekonvencionalnih. Pod konvencionalne metode selekcije podrazumijevaju se životopis, preporuke, natječaj, psihološki testovi, testovi sposobnosti, ličnosti, vještina, znanja i sl. Nekonvencionalne metode obuhvaćaju testove poštenja, astrologiju, grafologiju, testove na upotrebu droga, poligrafsko ispitivanje i dr. Životopis se odnosi na tekst u obliku eseja koji kandidati pišu kako bi opisali sebe, od općenitih podataka o datumu rođenja, prebivalištu i slično, do podataka o obrazovanju, dosadašnjem radnom iskustvu, hobijima te poznavanju stranih jezika, poznavanje rada na računalu i dr. Preporuka predstavlja tekst koji piše bivši poslodavac o kandidatu i u njemu iznosi njegove sposobnosti, znanja, vještine, motivaciju, potencijal te postignuća koja je ostvario unutar poduzeća. Natječaj za posao predstavlja prijavu kandidata na određeno radno mjesto s općim podatcima o kandidatu (Požega, 2012.). Kada je riječ o testovima koji se koriste prilikom selekcije, najveći značaj imaju psihološki testovi koji se mogu podijeliti na testove brzine gdje se ograničava vrijeme rješavanja testa i testove snage gdje nije ograničeno vrijeme. Isto tako psihološki testovi mogu biti podijeljeni na testove sposobnosti, znanja, interesa, vještina... Najčešći način rješavanja tih testova je pismenim putem. Testovi sposobnosti odnose se na to može li kandidat obaviti određene poslovne aktivnosti te se promatraju njegove vještine, sposobnosti i kompetencije. Oni se dijele na testove kreativnosti, inteligencije, mehaničke testove, testove perceptivnih sposobnosti i dr. Testovi inteligencije pokazuju koji je stupanja snalaženja kandidata u problemskim situacijama, oni obuhvaćaju razne zadatke koje ispitanici rješavaju na temelju logičkog razmišljanja (Požega, 2012.).

Popunite prazno polje na lijevoj slici jednim od znakova s desne slike

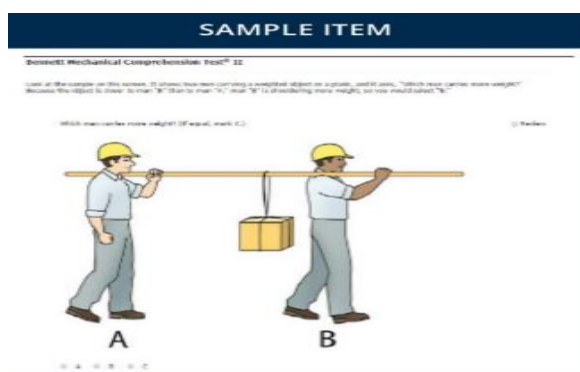


Slika 4. Primjer testa inteligencije

Izvor: preuzeto sa: <https://www.scribd.com/document/177187168/Europski-Test-Inteligencije>, pristupljeno: 6.6.2022.

Test kreativnosti sadrži problemske zadatke i od kandidata zahtjeva da za te probleme osmisle neobična rješenja.

Testovi mehaničkih sposobnosti najčešće se koriste za konstrukcijske, inženjerske i mehaničke poslove, a od kandidata zahtijevaju rješavanje tehničko-praktičnih problema. Na slici 4 prikazan je zadatak iz mehaničkog testa, potrebno je odrediti koja osoba nosi veći teret (Požega, 2012.).



Slika 5. Primjer zadatka iz mehaničkog testa sposobnosti

Izvor: preuzeto sa: <https://www.apitudetests.org/bennett-mechanical-comprehension-test/>, pristupljeno: 6.6.2022.

Testovi perceptivnih sposobnosti usmjereni su na utvrđivanje brzine kojom ispitanik točno identificira oblike i predmete te uočava male sličnosti i razlike među njima (Požega, 2012.). Na slici 5 prikazan je zadatak iz testa perceptivnih sposobnosti, potrebno je što brže prepoznati razliku između redova u stupcima A i B.

A	B
170 - CU - 7Z25B43 - W47	170 - CU - 7Z25B43 - W47
248 - RT - 67F896H - T62	248 - RT - 76F896H - T62
991 - PF - 943G56V - 55J	991 - PP - 943G56U - 55J
114 - NX - 621FP5U - 7HC	114 - NX - 621FP5U - 7HC
693 - LD - T754DF9 - BB6	693 - LD - T754DF9 - BB6

Slika 6. Primjer zadatka iz testa perceptivnih sposobnosti

Izvor: Požega Željko (2012.), Upravljanje ljudima i znanjima u poduzeću

3.1.1.4. Motiviranje zaposlenika promjenom radnog okruženja

Istraživanja koja se bave organizacijom radnih mjesta pokazala su kako način na koji je nešto organizirano unutar poduzeća može pozitivno ili negativno utjecati na motivaciju zaposlenika. Model karakteristika radnog mjesta može se opisati u 5 dimenzija posla: raznolikost vještina, identitet zadatka, važnost zadatka, autonomija i povratne informacije.

1. Raznolikost vještina- odnosi se na to koliko raznolikih djelatnosti obavlja zaposlenik. Primjer posla s raznolikim vještinama je vlasnica frizerskog salona , koja obavlja poslove šišanja, pravljenja frizure, komunikacije s klijentima i slično, a primjer posla s niskom razinom je zaposlenica koja obavlja samo poslove šišanja.
2. Identitet zadatka- odnosi se na razinu potpunog prepoznavanja zadatka. Primjer posla s visokom razinom identiteta je stolar koji samostalno izrađuje komad namještaja , primjer s niskom razinom identiteta je zaposlenik u velikoj tvornici koji izrađuje samo noge za stol.
3. Važnost zadatka- predstavlja utjecaj radnog mjesta na druge ljude. Primjer radnog mjesta s visokom razinom važnosti je doktor, a s niskom razinom važnosti je spremačica u bolnici.
4. Autonomija- mjera koja dopušta zaposleniku samostalnost u rješavanju zadataka na radnom mjestu. Primjer radnog mjesta s visokom razinom autonomije je posao trgovca, on svaki dan samostalno određuje način obavljanja svojih zadataka i izabire najbolje strategije prodaje, dok trgovac koji svakodnevno obavlja standardizirane poslove prodaje ima nisku razinu autonomije.

5. Povratne informacije- odnose se na to koliko izvođenje radnih djelatnosti, rezultira izravnim informiranjem pojedinca o efikasnosti njegove performanse. Primjer posla s visokom razinom povratne informacije je radnik u tvornici koji proizvodi Ipod uređaj i nakon proizvodnje testira uređaj kako bi provjerio radi li ispravno. Posao s niskom razinom povratne informacije je isti taj radnik, samo što bi nakon izrade uređaj poslao u odjel koji se bavi ispitivanjem učinkovitosti uređaja (Robbins & Judge, Organizacijsko ponašanje, 2009.).

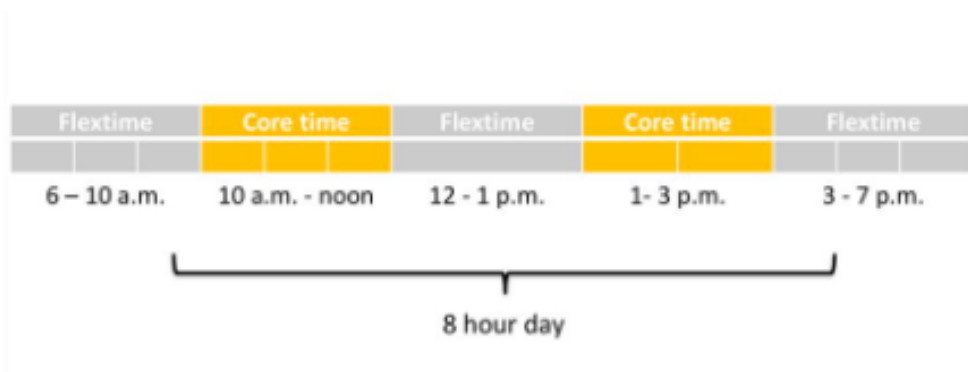


Slika 7. Model karakteristika radnog mjesta

Izvor: (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006.) Menadžment ljudskih potencijala

Slika 6. prikazuje model karakteristika radnog mjesta. Temeljne dimenzije radnog mjesta: raznolikost vještina, identitet zadatka i važnost zadatka povezuju se kako bi se ostvario smislen posao. Model prikazuje da ako radno mjesto ima te tri karakteristike, osoba koja će obavljati taj posao smatra da je on važan, vrijedan i koristan. Ukoliko radno mjesto pruža velik razinu autonomije, zaposlenik će imati osjećaj odgovornosti za postignute rezultate te će osjećati veliko zadovoljstvo. S gledišta motivacije, ako zaposlenici znaju da su dobro obavili poslove do kojih im je stalo, imat će osjećaj ispunjenosti i sreće (Robbins & Judge, Organizacijsko ponašanje, 2009.).

Kako bi se povećala motivacija zaposlenika za obavljanje radnih zadataka koriste se razne alternative organizacije poslovanja, one mogu biti: fleksibilno radno vrijeme, dijeljenje radnih mjesta i telekomunikacijski rad. Razvojem tehnologije ove alternative postaju sve popularnije. Fleksibilno radno vrijeme omogućuje zaposlenicima da samostalno odaberu kada će doći, a kada otići s posla.



Slika 8. Prikaz fleksibilnog radnog vremena

Izvor: preuzeto sa: <https://slideplayer.com/slide/4728455/>, pristupljeno: 7.6.2022.

Kako je prikazano na slici 7. svaki dan sastoji se od opće jezgre koja obično traje šest sati, a sa svake strane jezgre nalazi se fleksibilni pojas. Ne računajući jednosatnu pauzu za užinu, jezgra može biti od 9 do 15 sati, s tim da se ured otvara u 6 sati, a zatvara u 18 sati. Svi zaposlenici moraju biti na poslu za vrijeme opće jezgre, ali im je dopušteno odraditi ostalih 2 sata prije ili poslije jezgrenog vremena (Robbins & Judge, Organizacijsko ponašanje, 2009.). Fleksibilno radno vrijeme postaje sve popularnije, primjerice u SAD- u 43 posto zaposlenika ima fleksibilno radno vrijeme, a u Njemačkoj 29 tvrtki pruža svojim zaposlenicima fleksibilno radno vrijeme. Prednosti koje proizlaze iz fleksibilnog radnog vremena su smanjeni apsentizam, ljudi su zadovoljniji, povećana proizvodnost, zaposlenici organiziraju vrijeme rada prema vlastitim potrebama što dovodi do smanjenja izostanaka i kašnjenja. Nedostatak fleksibilnog radnog vremena je u tome što se ne može upotrijebiti na svim radnim mjestima, primjerice prodavač u trgovini ne može imati fleksibilno radno vrijeme.

Dijeljenje radnih mjesta novija je alternativa u organizaciji posla. Ona se odnosi na to da dvije ili više osoba, rad od 8 sati podjele tako da jedna osoba primjerice radi od 7 do 11 sati, a druga osoba radi od 11 do 15 sati. Oko 31 posto poduzeća nudi takav način rada. Ova alternativa pruža mogućnost zapošljavanja umirovljenika ili žena s malom djecom koji ne mogu biti dostupni puno radno vrijeme. U Japanu ovakvo oblikovanje rada služi kako bi se smanjilo otpuštanje ljudi jer su njihovi menadžeri neskloni otpuštati ljude. Prednost dijeljenja radnih mjesta je povećanje zadovoljstva kod zaposlenika kojima je rad od 40 sati tjedno problematično. S druge strane nedostatak ove alternative je u teškom pronalasku kompatibilnih zaposlenika koji mogu koordinirano obavljati isti posao (Robbins & Judge, Organizacijsko ponašanje, 2009.).

Rad od kuće za neke ljude predstavlja idealan posao. Osobe koje rade od kuće ne moraju putovati na posao i vraćati se kući, mogu se oblačiti kako oni žele, radne kolege ih ne ometaju, radno vrijeme mogu odrediti sami i sl. Rad od kuće odnosi se na osobe koje barem dva puta tjedno rade od kuće. Primjerice, odvjetnici, pisci i ostali zaposlenici koji većinu posla obavljaju preko računala idealni su za rad od kuće. Ovaj način rada omogućava tvrtki manje troškove uredskog materijala, smanjenje nezadovoljstva zaposlenika, povećana produktivnost i proizvodnost i dr. Nedostatak ove alternative je u tome što je tvrtki otežan nadzor nad radnikom te ako se radi u timovima, rad od kuće otežava upravljanje timom (Robbins & Judge, Organizacijsko ponašanje, 2009.).

3.1.1.5. Razvoj i obuka zaposlenika

Obuka se odnosi na učenje zaposlenika određenim vještinama i obavljanju određenih poslova. Ona se orijentira više na posao nego na samog zaposlenika. Razne promjene koje se događaju u tvrtki, zahtijevaju obuku zaposlenika, a one su usmjerene na:

- Promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća
- Promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća
- Promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala
- Promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija
- Promjene u tehničkoj osnovi proizvodnje
- Promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima
- Promjene u organizaciji i upravljanju (Markulin , 2016.).

Obuka i obrazovanje sve više pridonose konkurentskoj prednosti poduzeće. Za menadžere se procjenjuje kako bi trebali 20 posto godišnjeg rada uložiti u svoje obrazovanje kako bi bili uspješni. Stalno obrazovanje pokazatelj je uspješnosti poduzeća te predstavlja važan oblik razvoja ljudskih resursa. Jedan od pokazatelja smanjenja konkurentске prednosti i udjela na tržištu zasigurno je manjak ulaganja u obrazovanje.

Najvažniji motivi ulaganja u obrazovanje su:

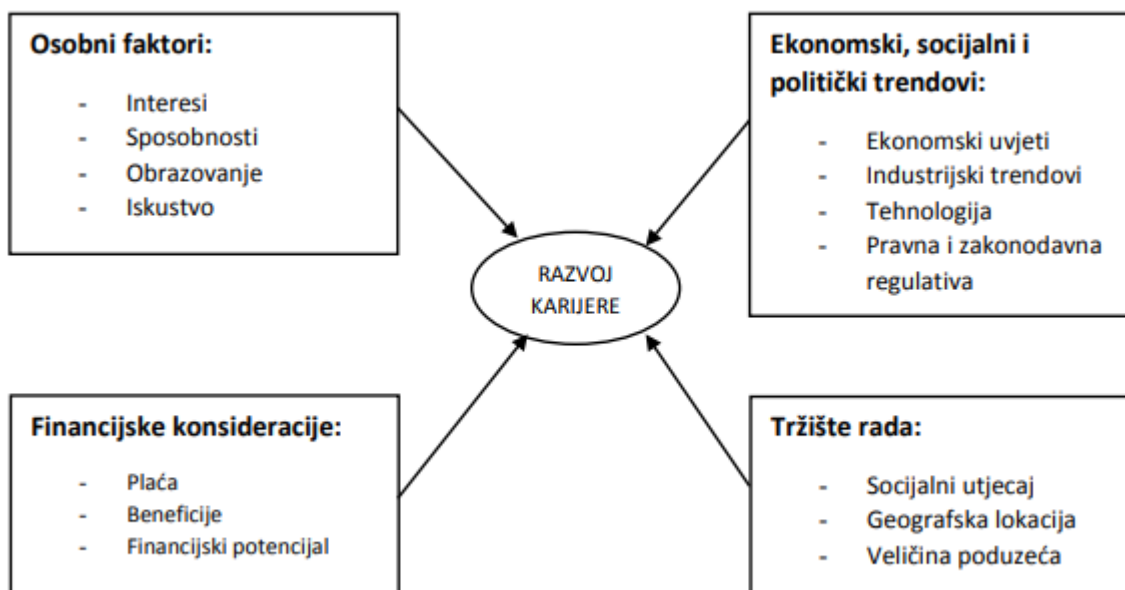
- Promjene u tehnologiji – uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijeva nova znanja i permanentno obrazovanja.
- Povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline – traži veća i drugačija znanja i permanentno obrazovanje.

- Moderno poslovanje – traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne: interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelotvornosti i izvrsnosti (Markulin , 2016.).

Obrazovanje se danas ne odnosi samo na zaposlenike na visokim razinama u organizaciji, što je neka organizacija razvijenija to će više ulagati u obrazovanje svih ljudskih kadrova u organizaciji. Postoje različite metode obrazovanja, a one se dijele na metode obrazovanja na poslu i metode obrazovanja izvan posla. U metode obrazovanja na poslu spadaju: individualne instrukcije, rotacija posla, naukovanje i pripravnički staž. U metode obrazovanja izvan posla spadaju: predavanja, audiovizualne tehnike, programirano učenje, učenje pomoću računala, interaktivni video, konferencije i rasprave i sl. (Markulin , 2016.). Obrazovanje je složen proces koji je potrebno kontrolirati i voditi, u konačnici uspješnost obrazovanja ovisi o tome kako su sve pojedine faze obavljene.

Obuka je zadatak kojim menadžeri stvaraju kvalitetne i visoko specijalizirane zaposlenike. Ona poduzeća koja kontinuirano i ulažu u proces obuke imaju snažan utjecaj na ljudske resurse. Promjene bilo unutarnje ili vanjske, utječu na što veća ulaganja u obrazovanje i obuku zaposlenika.

Kao što je prije rečeno, obuka se usmjerava više na posao nego osobu, dok se razvoj karijere odnosi na pojedinca i razvoj njegovih znanja i sposobnosti. Za razvoj karijere osim pojedinca zainteresirano je i poduzeće u kojemu radi jer dinamika promjena u okolini zahtjeva neprestano razvijanje znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika. Razvoj karijere je podložan utjecaju različitih faktora, a oni koji se nalaze u njegovoj užoj i široj okolini su: osobni faktori, ekonomski, socijalni i politički trendovi, tržište radne snage i financijske konsideracije (Markulin , 2016.).



Slika 9. Faktori utjecaja na razvoj karijere

Izvor: preuzeto sa : <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:118674>, pristupljeno: 7.6.2022.

Karijera se može definirati kao radna mjesta na kojima će zaposlenik tijekom vremena raditi. Model životnog ciklusa razvoja karijere sastoji se od: istraživanja, utemeljenja, sredine karijere, kasne karijere i povlačenja.

Planiranje razvoja karijere dijeli se na sedam faza:

1. Osobna procjena i procjena tržišta rada
2. Postavljanje ciljeva
3. Utvrđivanje potrebnog znanja i iskustva
4. Identificiranje raspoloživih mogućnosti zaposlenja
5. Razvoj rezimea i popratnog pisma
6. Procjena ponude posla
7. Rast/promjena karijere (Markulin , 2016.).

3.1.2. Oblikovanje posla

Oblikovanje posla uvelike utječe na motivaciju zaposlenika i na to kako će se obavljati zadatci. Pitanja kao što su je li posao raznovrstan ili se ponavlja, promatra li se posao strogo, dopušta li posao zaposleniku diskreciju i slična imaju u velikoj mjeri utjecu na motivaciju zaposlenika i ostvarenje moguće proizvodnosti. Izraz oblikovanje posla odnosi se na način kombiniranja zadataka da formiraju potpune poslove (Robbins, Bitni elementi organizacijskog ponašanja,

1996.). Neki poslovi odrađuju se rutinski jer su zadatci standardizirani, drugi su ne rutinski, određeni zahtijevaju veliku raznolikost dok su neki uskog opsega, neki poslovi zahtijevaju od zaposlenika da slijedi precizne postupke, a neki dopuštaju zaposleniku slobodu u izvršavanju zadataka. Na temelju svega navedenog može se zaključiti kako su poslovi različiti prema načinu na koji se zadatci kombiniraju, rezultat različitih kombinacija je različito oblikovanje posla.

3.1.2.1. Rotacija posla

Rotacija posla spada pod pojedinačno preoblikovanje posla, ona omogućava zaposlenicima visoku razinu raznolikosti kako bi se smanjila dosada. Rotacija posla može biti vodoravna i okomita. Vodoravna rotacija može se provesti pomoću plana, odnosno zaposlenici se obučavaju par mjeseci na jednoj aktivnosti i tek onda prelaze na drugu. Velike pravničke tvrtke na Wall Streetu često koriste ovaj pristup preoblikovanja posla, novi suradnici rade s mnogo partnera prije nego što se odluče specijalizirati u određenom području. Vodoravni transferi mogu se koristiti i na osnovi individualnih situacija, odnosno zaposlenik se premješta na drugu aktivnost kada prva postane manje izazovna. Okomita rotacija fokusirana je na napredovanje i nazadovanje u poslu. Rotacija posla može obuhvaćati premještanje djelatnika između kancelarijskih i tvorničkih poslova te daje priliku djelatnicima da uče od iskusnijih zaposlenika. Prednosti koje rotacija posla pruža su: daje veće mogućnosti stvaranja iskustva, nakon što osoba postane vješta u svladavanju posla, može doći do monotonije, ukoliko se zaposlenici često mijenjaju monotonija se može smanjiti, iskustvo osigurava bolje shvaćanje aktivnosti u organizaciji te se tako zaposlenici pripremaju na preuzimanje veće odgovornosti. Nedostatci ovog pristupa preoblikovanja posla su: povećani troškovi osposobljavanja i smanjenje proizvodnosti, mogućnost da se zaposlenici premjeste na posao za koji nemaju dovoljno iskustva, rotacija posla može loše utjecati na inteligentne djelatnike i u konačnici rezultirati smanjenjem zadovoljstva na poslu i povećati izostanke na poslu (Robbins, Bitni elementi organizacijskog ponašanja, 1996.).

3.1.2.2. Proširenje posla

Proširenje posla širi posao vodoravno, povećava raspon posla, odnosno povećava broj različitih operacija koje su potrebne u poslu i učestalost ponavljanja ciklusa posla (Robbins, Bitni elementi organizacijskog ponašanja, 1996.). Ovaj pristup daje raznolikost poslu tako da povećava broj zadataka koje djelatnik mora obaviti. Iako proširenje posla nastoji povećati raznolikost obavljanja zadataka, nije baš prihvaćen od strane zaposlenika.

3.1.2.3. Preoblikovanje skupine

Skupina se može preoblikovati na sljedeće načine:

1. Integrirani radni timovi
2. Samostalni radni timovi
3. Krugovi kakvoće (Robbins, Bitni elementi organizacijskog ponašanja, 1996.).

Kada se proširenje posla odnosi više na skupinu nego na pojedinca onda se dobije integrirani radni tim. Kod poslova koji se obavljaju u timu ovaj pristup pruža raznolikost obavljanja zadataka. Integrirani radni tim se odnosi na to da se skupini dodjeli veliki broj zadataka koje mora izvršiti, nakon dodijeljenih zadataka skupina odlučuje koji pojedinac obavlja koji zadatak, a voditelj skupine nadgleda izvršenje zadataka. Ovaj pristup često se koristi kod poslova održavanja zgrada i graditeljstvu.

Samostalni radni timovi predstavljaju obogaćenje posla na razini skupine (Robbins, Bitni elementi organizacijskog ponašanja, 1996.). Timu se daje cilj koji se treba ostvariti i potpuna sloboda u načinu ispunjenja cilja. Timovi mogu samostalno odabrati pojedinca koji će učiti u skupinu te samostalno ocjenjuju svoju radnu učinkovitost.

Krugovi kakvoće su suvremeni pristup preoblikovanju skupine i predstavljaju skupinu od osam do deset radnika i rukovoditelja. Kako bi poduzeli korektivne akcije, ispitali uzorke, riješili probleme kvalitete i slično, sastaju se u poduzeću jednom tjedno. Krugovi kakvoće omogućavaju i obuku djelatnika, vještinama skupne komunikacije, različitih strategija za postizanje kvalitete i tehnikama mjerenja i analize problema (Robbins, Bitni elementi organizacijskog ponašanja, 1996.). U SAD-u se bilježi porast uvođenja ovakvog pristupa preoblikovanja skupina.

3.1.3. Metode za analizu posla

Metode analize posla mogu se podijeliti na metode koje promatraju neki posao i metode koje proučavaju izvršenje posla. Nadalje mogu se podijeliti na kvantitativne i kvalitativne metode te opće i posebne metode analize posla (Požega, 2012.). Razlog korištenja ovih metoda je u tome da se procjeni što određeno radno mjesto zahtjeva od zaposlenika te na koji način ispunjavati radne zadatke na određenom radnom mjestu.

3.1.3.1. Metoda neposrednog opažanja

Metoda neposrednog opažanja je metoda koja se koristi na način da kvalificirana osoba promatra zaposlenika na radnom mjestu i bilježi informacije koje se smatraju važnima za određeno radno mjestu. Ona daje odgovore na pitanja: što se radi, kako se radi, koliko je potrebno vremena za obavljanje posla, koja oprema se koristi u obavljanju posla, kakvi su uvjeti rada i sl.

Prednosti ove metode su:

- Mjerenje aktivnosti 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 podatci (Požega, 2012.).

Nedostatci ove metode su:

- Primjenjivost isključivo kod jednostavnih poslova,
- Procjenitelj je subjektivan te može precijeniti ili podcijeniti neke aspekte posla,
- Hawthorne efekt- objašnjava da se ljudi ponašaju drugačije od uobičajenog kada ih drugi promatraju. Mogu zbog stresa lošije raditi ili se pak mogu više truditi i brže raditi nego što to inače rade.
- Vremenski je zahtjevna i skupa (Požega, 2012.).

Postoji još jedan način obavljanja posla, a to je metoda „vlastite kože“, u provedbi ove metode sudjeluje voditelj posla, koji da bi saznao koliko je potrebno da se određeni poslovi naprave, određeni period obavlja poslove svojih podređenih da dođe do željenih informacija (Požega, 2012.). U današnje vrijeme osim kvalitetno obavljenog posla, stavlja se naglasak na brzinu obavljanja istog, više se cijene brzi i sposobni radnici koji u manjem vremenskom periodu obavljaju više zadataka.

3.1.3.2. Metoda intervjua u analizi posla

Prilikom primjene metode intervjua, ispitivač provodi ispitivanje nad zaposlenikom koji obavlja posao i drugim osobama koje znaju obavljati taj posao kako bi došao do bitnih informacija o poslu. Ispitivač ne postavlja pitanja o tome ima li zaposlenik previše ili pre malo posla jer veća radnika na to pitanje ne bi dala točan odgovor, ispitivač se fokusira na

informacije o poslu i kako se posao može obavljati. Metoda intervjua u analizi posla omogućava da se bolje objasne dijelovi rada koji su složeni i nejasni. Intervju može biti strukturiran i nestrukturiran te se može organizirati pojedinačno ili grupno, najčešće se ne najavljuje da ne bi došlo do „usklađivanja priča“ kod zaposlenika.

Prednosti ove metode su:

- Upotrebljava se za sve vrste poslova
- Omogućava neposredno reagiranje i razrješavanje nejasnoća
- Pruža mišljenje i informacije onih koji posao neposredno obavljaju, a koje vanjskom promatraču mogu promaknuti (Požega, 2012.).

Nedostatci metode intervjua u analizi posla su:

- Potrebno je mnogo vremena u pripremi i provođenju
- Teško je uspoređivati informacije skupljene različitim intervjuima
- Rezultati intervjua uvijek ovise o intervjuiranome, a neki zaposlenici ne moraju davati točne odgovore (Požega, 2012.).

Da bi se metoda intervjua u analizi posla efikasno provela potrebno je pratiti određene upute za efikasno provođenje metode, neke od uputa su:

- Konzultirati se s menadžerima koje se osobe trebaju intervjuirati
- Strukturirati intervju što je više moguće
- Osigurati da intervjuirana osoba razumije svrhu intervjua.

3.1.3.3. Upitnik za analizu posla

Upitnik za analizu posla smatra se jednom od najraširenijih i najefikasnijih metoda u provođenju analize posla. On je standardiziran te se sastoji od 194 pitanja, a pitanja se odnose na radne uvjete, ponašanje, karakteristike posla i slično.

Organizira se u šest odredbi:

- Input informacija – gdje i kako radnik dobiva informacije potrebne za obavljanje posla.
- Mentalni procesi – zaključivanje, donošenje odluka, planiranje i aktivnosti obrade informacija, koje su vezane za obavljanje posla.
- Output na radu – fizičke aktivnosti, alat i strojevi koje radnik koristi pri obavljanju posla.

- Odnos s drugim osobama – odnosi s drugim ljudima koji su neophodni za obavljanje posla.
- Okruženje posla – fizičko i društveno okruženje na mjestu gdje se posao obavlja.
- Ostale karakteristike – aktivnosti, uvjeti i karakteristike osim ranije opisanih koji su vezani za posao (Škobalj, 2016.).

Analitičar određuje je li svaka komponenta primjenjiva na posao koji se analizira. Komponente se nakon toga ocjenjuju na temelju šest mjerila: količina vremena, vjerojatnost događaja, stupanj koristi, važnost za posao, primjenjivost i poseban kod (predstavlja skalu s ocjenama koje se upotrebljavaju za određene komponente). Nakon obavljenih procjena, one se šalju na daljnju analizu gdje se računalnim putem dobiva izvještaj o tome koliko je posao dobio bodova na pojedinoj dimenziji posla. Upitnik za analizu posla mjeri 32 dimenzije i 13 dimenzija posla, a podatci dobiveni ovom metodom mogu biti izuzetno vrijedni. Iako je ovo najkorištenija metoda analize posla, ona ima određene nedostatke, jedan od problema je taj što upitnik nije namijenjen za sve zaposlenike jer zahtjeva razinu čitanja srednje škole.

UKUPNE DIMENZIJE UPITNIKA ZA ANALIZU RADNOG MJESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Opće odgovornosti i odgovornosti za odluke/komunikacije • Činovničke/povezane aktivnosti • Tehničke/povezane aktivnosti • Raspored redovnog dnevnog rasporeda nasuprot drugim radnim rasporedima • Rutinske/ponavljajuće radne aktivnosti • Svijest o okolišu • Opće fizičke aktivnosti • Nadgledanje/koordiniranje drugog osoblja • Odnosi s javnošću/potrošačima i povezane aktivnosti • Neugodno/rizično/zahtjevno okruženje • Netipični radni rasporedi

Slika 10. Ukupne dimenzije poslovanja

Izvor: preuzeto sa: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:802012>. pristupljeno: 7.6.2022.

4. ZAKLJUČAK

U ovom završnom radu istraživala se tema analiza posla u poduzeću. Analiza posla prikuplja informacije o svakom radnom mjestu u poduzeću i poslovima koji se obavljaju na tom radnom mjestu kako bi se došlo do kvalitetnog izvršitelja za svaki posao. Ako poduzeće želi uspješno poslovati i stvoriti temelje za konkurentsku prednost treba imati kvalificirane menadžere koji će obavljati analizu posla, jer bez dobrog poznavanja svakog radnog mjesta ne može se uspješno provesti analiza posla. Isto tako ukoliko se dogodi pogreška u bilo kojem trenutku analize posla ona će utjecati na njenu uspješnost. U organizacijama se nerijetko događa da određeni zaposlenici imaju premalo posla, a drugi zaposlenici previše posla, može se zaključiti da je to rezultat loše analize posla. U organizacijama gdje malo ljudi obavlja veliku količinu posla može doći do neslaganja, sukoba, pada motivacije i slično što u konačnici može dovesti i do otkaza. Ovaj proces uključuje i analizu tijeka rada koja se odnosi na analiziranje zadataka prije nego se oni dodjele određenoj skupini poslova. U analizi tijeka rada treba voditi brigu o tome što je output poduzeća, odnosno što je gotov proizvod koji poduzeće nudi krajnjem potrošaču. U proizvodnji automobila, gotovi proizvod je automobil, ali u procesu proizvodnje automobila sudjeluje mnoštvo radnih jedinica koje proizvode outpute koje će se koristiti u stvaranju automobila. Ukoliko organizacija ne prepoznaje outpute proizvodnih jedinica ne može povećavati učinkovitost. Velik utjecaj analiza posla ima na selekciju zaposlenika koja predstavlja najvažniju funkciju menadžmenta ljudskih potencijala zato što, postavljanjem kvalitetnih kadrova unutar i izvan poduzeća olakšava se provedba svih ostalih funkcija unutar menadžmenta ljudskih potencijala. Selekcija obuhvaća procjenu znanja, vještina i sposobnosti potencijalnih kandidata, a ukoliko se izaberu najkvalificiraniji zaposlenici za određena radna mjesta može se povećati dobit, smanjiti problemi, kontrola i sl. Kako bi poduzeće održavalo konkurentsku prednost, jedan dio sredstava potrebno je ulagati u obrazovanje i obuku zaposlenika jer tehnologija se sve više razvija, okolina je neizvjesna i sve nesigurnija te dolazi do novih načina poslovanja. U današnje vrijeme ističe se kako su ljudski resursi ključ konkurentske prednosti, ali ukoliko poduzeće ne obavi kvalitetnu analizu posla i ne uskladi znanja, vještine i sposobnosti kandidata s potrebnim radnim mjestom ne može dugoročno uspješno poslovati.

LITERATURA

- Čendo Metzinger, T., & Toth, M. (2020.). *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*. Dohvaćeno iz <https://www.vvg.hr/app/uploads/2020/03/METODOLOGIJA-ISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf>
- Gutić, D., Horvat, Đ., & Jurčević, M. (2018.). Teorija i primjena menadžmenta ljudskih potencijala . U *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni* (str. 256). Zagreb: Effectus.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1999.). *Planiranje i analiza kvalitete*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Kovačević, A. (2016.). *Analiza menadžmenta ljudskih resursa u poduzeću Elos d.o.o.* Dohvaćeno iz <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:673088>
- Markulin , K. (2016.). *Obuka i razvoj zaposlenika u poduzeću Cemex*. Dohvaćeno iz <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:118674>
- Matošević, H. (2020.). *Selekcija zaposlenika*. Dohvaćeno iz <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:433132>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006.). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Ognjenović, S. (2020.). *Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala*. Dohvaćeno iz <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:144168>
- Požega, Ž. (2012.). *Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Robbins, S. P. (1996.). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009.). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Škobalj, D. (2016.). *Regrutiranje i selekcija u poduzeću Include* . Dohvaćeno iz <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:802012>
- Zaimović, I., & Rukav, L. (2018.). *Socijalna inteligencija. Podrži me*. Dohvaćeno iz <https://podrzi.me/socijalna-inteligencija/>

POPIS SLIKA

Slika 1. Razvijanje analize djelatnosti radne jedinice.....	4
Slika 2. Vanjski i unutarnji faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala	6
Slika 3. Planiranje ljudskih potencijala.....	7
Slika 4. Primjer testa inteligencije	10
Slika 5. Primjer zadatka iz mehaničkog testa sposobnosti	10
Slika 6. Primjer zadatka iz testa perceptivnih sposobnosti	11
Slika 7. Model karakteristika radnog mjesta.....	12
Slika 8. Prikaz fleksibilnog radnog vremena	13
Slika 9. Faktori utjecaja na razvoj karijere	16
Slika 10. Ukupne dimenzije poslovanja.....	21