

Analiza posla i opis poslova

Radno mesto definiše se kao skup zadataka koji su dodeljeni toj poziciji (Cole, 1997), mada bi u ovakvu definiciju trebalo uključiti i odgovornost za rezultate i ulogu zaposlenog u organizaciji. Često se radna mesta definišu na nedovoljno precizan način, već se umesto toga koristi proces dodeljivanja zadataka od strane nadređenih. Zbog krupnih promena koje mogu zadesiti svaku poslovnu organizaciju, sadržaj nekog radnog mesta može se značajno promeniti u toku vremena. Kako bi postojale informacije o tome od kojih zaposlenih se očekuje da obavljaju određene funkcije, potrebno je izvršiti analizu posla, u cilju formalnog definisanja radnog mesta.

Analiza posla je fundamentalni proces u menadžmentu ljudskih resursa. Rezultat kompetentno obavljene analize posla je opis poslova radnog mesta. Opis poslova je formalni izveštaj o dužnostima u okviru radnog mesta i kvalitetima koje izvršilac treba da poseduje da bi bio uspešan u obavljanju poslova radnog mesta (Prien et al., 2009).

Analiza posla može se definisati kao „svrsishodan, sistematski proces prikupljanja informacija o značajnim aspektima radnog mesta“ (Ivanchevich, 1998. str. 169). Produkt ovako sprovedene analize posla je opis posla. Opis posla je dokument u pisanoj formi, koji opisuje radno mesto kao prepoznatljivu celinu u okviru organizacije. Opis posla podrazumeva da se definiše opšta svrha određenog posla, kao i dužnosti zaposlenog na datom radnom mestu. Analiza posla je veoma značajan postupak u menadžmentu ljudski resursa, s obzirom na to da odgovara na pitanja ne samo o tome koje dužnosti i zadaci spadaju u opis radnog mesta, već i na koji način se može poboljšati učinak zaposlenih i koje su veštine, znanja, pa i kvaliteti ličnosti potrebni za zaposlenog na određenom radnom mestu. Ovakvo definisanje radnog mesta kroz prizmu potrebnih znanja, veština, sposobnosti, osobina i drugih traženih karakteristika naziva se specifikacija posla. S obzirom na to da se sadržaj posla može menjati, kao što je već navedeno, tokom vremena i u skladu sa spoljnim okolnostima, analiza posla je postupak koji se po potrebi mora ponavljati, kako bi opis posla odovarao novoj realnosti.

Analiza posla je termin koji se koristi da opiše proces istraživanja sadržaja posla kako bi se identifikovale glavne funkcije tog posla, dužnosti i zadaci koji treba da budu izvršavani, rezultati koji se očekuju da budu postignuti kao i povezanost posla sa drugim poslovima u hijerarhiji organizacije.

Armstrong (1996) definiše analizu posla kao proces utvrđivanja šta se od izvršilaca očekuje kada izvode radne aktivnosti i koje kompetencije su im potrebne da bi dostigli pomenuta očekivanja.

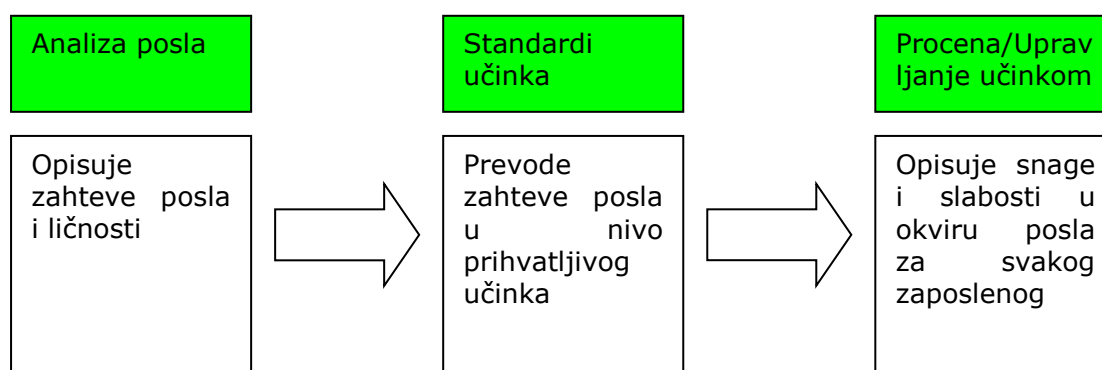
U savremenoj literaturi iz oblasti ljudskih resursa, termini analiza posla i opis poslova se sve češće zamenjuju terminima analiza uloge i profil uloge (Armstrong, 2006)

Rezultat analize posla je opis poslova, pisani dokument, koji sadrži dužnosti i zadatke (kompetencije) u obavljanju poslova kao i druge zahteve radnih mesta. Drugim rečima, glavni segment, opisa poslova je iskaz o kompetencijama koje se zahtevaju za određeno radno mesto. Analiza posla i njen rezultat opis poslova je, zapravo, utvrđivanje kompetencija i ishoda rada, koji su potrebni da bi se dostigli standardi učinka.

Analiza posla i opisi poslova su u sve većoj meri orijentisani na utvrđivanje standarda ponašanja zaposlenih u organizacionom kontekstu. Takođe, trend je da opisi poslova sadrže i izjave o učinku čime se integriše opis posla sa uspostavljanjem standarda učinka (Armstrong, 2006, str. 191)

Na slici je prikazana povezanost analize posla sa standardima učinka i procenom učinka u organizaciji (Cascio, 1992, str. 271).

Povezanost analize posla sa standardima učinka i procenom učinka



Izvor: Cascio, F. W., Managing Human Resources, 1992, McGraw Hill

Na ovom mestu važno je zaključiti da je analiza posla deo procesa upravljanja učinkom i kao takva neodvojivi deo i prva tačka u analizi potreba za obukom.

Rutinski poslovi koje obavljaju zaposleni se najbolje opisuju stavljajući naglasak na zadatke koji treba da budu postignuti, dok menadžerski poslovi zahtevaju naglasak na rezultatima.

Analiza posla je jedan od glavnih procesa u oblasti ljudskih resursa i u kontekstu donošenja odluka o obuci zaposlenih, ona predstavlja početnu tačku (Prien et al., 2009). Analiza posla je značajna jer jednom kada su poslovi opisani onda kompetencije zaposlenih postaju dokumentovane i očigledne

Sadržaj opisa posla treba da uključi:

- Naziv pozicije/radnog mesta
- Odeljenje kome pripada
- Kome odgovara- Podređenost (naziv pozicije koju ova pozicija izveštava)
- Nadređenost (naziv pozicija koje izveštavaju ovu poziciju)
- Sveukupnu svrhu radnog mesta- zašto radno mesto postoji i koji doprinos pruža organizaciji
- Ključne oblasti za postizanje rezultata/Detaljnu listu dužnosti, zadataka i odgovornosti
- Potrebno znanje radi postizanja adekvatnog učinka
- Potrebne veštine
- Očekivano ponašanje
- Zahteve neophodne za ovu poziciju (obrazovanje, iskustvo...)

Eventualni dodatni sadržaji opisa posla mogu biti:

- Kontakti sa drugim radnim mestima
- Prisustvo obaveznim sastancima i obavezne izveštaje koje podnosi izvršilac
- Spisak pozicija na koje se može napredovati

Svako radno mesto, a samim tim i opis poslova (u delu koji se odnosi na, specifikaciju ključnih oblasti rada) sastoji se od dužnosti i zadataka. Dužnosti predstavljaju klastere (module) logički povezanih radnih zadataka. Savremena praksa i teorija rada je utvrdila da se velika većina radnih mesta sastoji od 6- 12 dužnosti (Norton, DACUM Handbook, n.d.). Takođe, analizom rada, ustanovljeno je da se svaka dužnost sastoji od 6 do 20 radnih zadataka koji predstavljaju specifične i značajne delove rada i vode ka ishodima radnih aktivnosti. Zadaci, zapravo, predstavljaju kompetencije ili izjave o kompetencijama koje u sebi često sadrže standarde učinka.



Primena analize posla

Analiza posla je važna za svaku poslovnu organizaciju, ali se često primenjuje samo u određene svrhe, bez iskorišćenja svih mogućnosti koje ona nudi. Neke od oblasti u kojima je primena analize posla veoma korisna su (Cascio, 1992; Ivanchevich, 1998; Cole, 1997):

- Strukturiranje i dizajn organizacije – Definisanje zahteva posla i odnosa među radnim mestima omogućava preciziranje odgovornosti na svim nivoima, uz poboljšanje efikasnosti organizacije.
- Planiranje ljudskih resursa – Analiza posla omogućava da se predvide potrebe iz domena ljudskih resursa, kao i da se planiraju obuke, transferi ili promocije.
- Vrednovanje posla i kompenzacija – Definisanje opisa posla potrebna je kako bi se procenila njegova vrednost i donele odluke na temu plaćanja.
- Selekcija – Selekcija se vrši na osnovu predviđanja učinka osobe na poslu, a ovo je moguće jedino kada je jasno definisano koji zadaci spadaju u domen određenog radnog mesta.
- Orijentacija, obuka i razvoj – Dobra obuka podrazumeva usmerenost ka zahtevima posla, odnosno potrebno je da obuhvata veštine koje se u poslu zaista primenjuju. Zbog toga je značajno da se analizom posla definišu zahtevi radnog mesta, pre nego što se planira bilo kakva obuka zaposlenih.
- Procena učinka – Kako bi se procenio učinak zaposlenih neophodno je prethodno definisati koji su zadaci ključni za određena radna mesta, kako bi dalje bilo moguće proceniti koliko dobro ih zaposleni obavljaju.

Pored ovih oblasti, analiza posla koristi se i za regrutovanje, planiranje karijere, organizovanje posla, savetovanje u zapošljavanju, itd.

Analize posla za pojedinca- izvršioca, ima sledeće koristi:

- Pruža jasnu predstavu o radu, radnom mestu i glavnim odgovornostima
- Daje pregled potrebnih kompetencija
- Daje pregled standarda učinka (ukoliko iskazi u opisima poslova sadrže izjave o učinku- standarde)

- Obezbeđuje se osnova za brže uvođenje u posao, primenu obuke na radnom mestu („on – the job“) i kontinuirano unapređenje poslovanja
- Otvara mogućnosti zaposlenom da učestvuje u uspostavljanju svojih sopstvenih ciljeva

Proces analize posla

Kako bi se sprovedla analiza posla, neophodno je da se ispuni nekoliko preduslova (Cole, 1997). Potrebno je da se precizno definišu svrha i ciljevi analize, zatim da se za plan analize zadobije podrška menadžmenta, ali i zaposlenih, da se prihvate eventualne sugestije u preoblikovanju plana i da svi koji su obuhvaćeni analizom posla budu o njoj obavješteni. Ovakva priprema omogućava da se zadobije poverenje svih uključenih u proces, što je nužno za efikasno sprovođenje analize posla.

Proces analize posla od početka planiranja do krajnjeg proizvoda može se opisati u šest koraka (Ivanchevich, 1998):

1. Analiza celokupne organizacije i položaja svakog radnog mesta u okvirima organizacije
2. Utvrđivanje na koji način će se podaci iz analize posla koristiti, tj. u koju svrhu
3. Odabir radnih mesta koja će ući u analizu
4. Prikupljanje podataka korišćenjem tehnika analize posla
5. Izrada opisa posla
6. Izrada specifikacije posla

U analizi posla mogu se koristiti različite tehnike. Upotreba određene tehnike može zavisi od karakteristika posla, zbog čega je potrebno da pre izbora konkretne tehnike postoje neke ključne informacije o samom radnom mestu

Neke od najčešćih tehnika u analizi posla su posmatranje, intervjui, upitnici, analiza dokumenata, analiza kritičnih incidenata i dnevnik zaposlenih (Cascio, 1992; Cole, 1997; Ivanchevich, 1998).

Pored navedenih u upotrebi su i specijalizovane metode:

- DACUM: izvršioci sami kroz usmeravanje moderatora opisuju dužnosti i zadatke

- Funkcionalna analiza: kreće se od funkcije i svrhe radnog mesta, koristi standardizovne delove od kojih se sklapa posao ili radna uloga
- Analiza organizacionih procesa
- Studija vremena i pokreta, uzorkovanje rada

Posmatranje se uglavnom koristi prilikom analize rutinskih, manuelnih poslova. Potrebno je da se posmatra reprezentativan uzorak zaposlenih koji obavljaju datu vrstu posla. Ova tehnika nije pogodna za analizu radnih mesta koja podrazumevaju značajnu mentalnu aktivnost. Važno je da se posmatrač fokusira na relevantna ponašanja i da prilikom posmatranja ne ometa izvođenje posla.

Intervju je možda najraširenija tehnika u analizi posla. Omogućava da se osoba koja vrši analizu susretne sa zaposlenim, i to je dobra prilika da i zaposleni budu informisani o razlogu i načinu sprovođenja analize. Intervjuom se prikupljaju informacije o tome šta, zašto i na koji način se radi. Uglavnom se koristi standardizovani set pitanja, fokusiran na činjenice vezane za posao. Na ovaj način izbegava se da osoba koja je intervjuisana skrene sa teme, ali omogućava i da se zaposleni međusobno porede. Korisno je, međutim, dopustiti da i zaposleni dodaju informacije koje smatraju relevantnim. Intervju može imati individualni ili grupni karakter.

Upitnici zahtevaju manje novca i vremena od intervjuja, zbog čega su često primenjivana tehnika od strane poslodavaca. Za kratko vreme može se prikupiti značajna količina informacija. Važno je, međutim, da upitnik bude kreiran na jasan i nedvosmislen način, u skladu sa ciljevima analize posla, što nije jednostavan zadatak. Upitnik treba da bude najkraći mogući, ali njegova dužina uglavnom zavisi od svrhe analize posla. Takođe, dobra je praksa proveriti upitnik putem nekog pilot istraživanja pre nego što se pristupi njegovoj primeni. Upitnici mogu biti orijentisani na posao ili na zaposlenog, odnosno mogu se fokusirati na pitanja šta se radi ili kako se radi.

Analiza dokumenata moguća je samo u onim organizacijama koje poseduju relevantna dokumenta. Tu spadaju organizacione mape, planovi budžeta, dokumenta koji sadrže planirane ciljeve, dijagrami tokova, procedure itd.

Analiza kritičnih incidenata podrazumeva da se analiziraju izveštaji koji se tiču ponašanja zaposlenih koja su bila posebno efikasna ili posebno neefikasna. Na ovaj način se stiče jasnija slika o realnim zahtevima posla.

Dnevnici zaposlenih obuhvataju zapise zaposlenih o tome koji se zadaci, kada i koliko često obavljaju. Problem sa ovom tehnikom je u tome što većina zaposlenih nije dovoljno disciplinovana da redovno vrši unose. Međutim, ukoliko su ovakvi dnevnik na raspolaganju, oni predstavljaju značajan izvor informacija, pre svega o tome kako se posao tokom vremena menja, i šta su rutinska, a šta nerutinska zaduženja. Dnevnik zaposlenih posebno su korisni kada se poslovi ne mogu posmatrati, odnosno kada obuhvataju dosta mentalnog rada.

Izbor tehnika koje će se koristiti u konkretnoj analizi posla zavisi od više faktora, kao što su tip posla, svrha analize itd. Ne postoji slaganje oko toga da li su neke od tehnika bolje u odnosu na druge, ali se svakako kao posebno dobar način ističe multimetodski pristup, odnosno primena više tehnika u jednoj analizi posla. Na ovaj način mogu se porediti podaci iz više izvora, što doprinosi pouzdanosti prikupljenih podataka (Ivanchevich, 1998).

Nakon prikupljanja podataka kreira se opis posla. Prvenstveno se sortiraju ključne činjenice vezane za posao, opisuju se osnovne odgovornosti i svrha radnog mesta, kao i sve ostale relevantne informacije vezane za posao. Potrebno je da nakon kreiranja ovakvog dokumenta zaposleni ili menadžer imaju priliku da ga pregledaju i daju svoje komentare, koji se kasnije procenjuju i eventualno usvajaju (Cole, 1997).

Specifikacija posla sledi opisu posla i ona povezuje opisane odgovornosti zaposlenog na određenom radnom mestu sa kompetencijama koje su potrebne da bi se posao obavio u skladu sa očekivanim standardima (Bee & Bee, 2003). Najčešće se u okviru specifikacije posla definišu minimalne kompetencije koje su potrebne da bi se neki posao obavljao u skladu sa standardom (Cascio, 1992) ali ponekad je važno da se one razlikuju od kompetencija potrebnih da bi se neko smatrao potpuno adekvatnim i kompetentnim za dati posao (Bee & Bee, 2003).

Analiza posla i opis i specifikacija posla kao njeni produkti veoma su značajni za planiranje obuke, odnosno za analizu potreba za obukom. Analiza posla direktno je vezana za analizu potreba za obukom, pružajući informacije o tome koji su zahtevi posla u pogledu kompetencija, ali i posredno, preko analize učinka. Naime, potreba za obukom se upravo definiše kao nedostatak u učinku zaposlenih, koji se može nadoknaditi odgovarajućom obukom (Cole, 1997).

Kako bi se utvrdilo da li postoji potreba za obukom sprovodi se analiza učinka, a opis i specifikacija posla su važan osnov za sprovođenje ove analize, pošto pružaju mogućnost da se uspostave standardi u odnosu na koje se procenjuje učinak.

Pisanje opisa posla

U izradi opisa posla najzahtevniji deo predstavlja tačno i konzistentno opisivanje celokupne svrhe posla i glavnih dužnosti. Najjednostavniji način da se minimiziraju ove poteškoće je opisati glavne dužnosti pre nego što se pokuša da se opiše celokupna svrha posla.

Prilikom pisanja osnovnih dužnosti potrebno je koristiti odgovarajuće aktivne glagole koji opisuju prirodu onoga što se od izvršioca očekuje da učini ili postigne.

Savremeno i dobro napisan opis poslova se sastoji od aktivnog glagola, objekta imenice, konteksta radnje i definisanog standarda učinka ili ishoda rada. Primeri dobro napisanih opisa poslova koji u sebi sadrže i standard učinka, dati su u tabeli ispod:

Tabela br.....: Primeri opisa poslova

Radnja/Glagol:	Objekat imenice:	Kontekst radnje i standard/ishod:
Servira	hranu i piće	gostima prema pravilima dobre ugostiteljske prakse
Prima i proverava	kvalitet sirovina	za izradu pekarskih proizvoda u cilju smanjenja škarta i unapređenja kvaliteta istih
Planira	vremenski raspored proizvodnje	u cilju dostizanja ishoda i postavljenih merila
Priprema	marketing planove	koji podržavaju realistično ispunjenje marketing strategija.

Za izradu opisa poslova koriste se tri grupe aktivnih glagola:

- Aktivni glagoli koji označavaju kognitivni domen (razmišljanje, znanje). Primeri ovih glagola su: Primenjuje, Sprovodi, Ilustruje, Priprema, Rešava, Upotrebljava, Kombiniuje, Osmišljava, Razvija, Planira, Predlože, Zaključuje, Vrednuje, Tumači.

- Aktivni glagoli koji označavaju psihomotorni domen (rad, veštine). Primeri ovih glagola su: Rukuje, Samostalno izvršava, Demonstrira, Sprovodi, Poboljšava, Proizvodi, Kontrolise, Usmerava, Vodi, Održava, Upravlja, Savladava, Organizuje.
- Aktivni glagoli koji označavaju afektivni domen (osećanja, stavove). Primeri ovih glagola su: Prihvata, Potvrđuje, Sluša, Primećuje, Obraća pažnju, Tolerise, Adaptira, Prilagođava, Uređuje, Pravi ravnotežu, Razmatra, Formuliše, Zastupa, Dokazuje, Utiče, Služi

Autor: mr Vladimir Ivanković