FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.05.05.01.14

UTICAJ DIZAJNA RADNIH MESTA NA EFEKTIVNOST ZAPOSLENIH

INFLUENCE OF JOB DESIGN ON EMPLPLOYEE EFFECTIVENESS

Svetlana Vukotić
Fakultet za preduzetnički biznis, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

Nebojša Zakić
Fakultet za preduzetnički biznis, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

Danijela Janjić
Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

©MESTE
JEL Category: **M54**

Apstrakt

Uporedo sa pojavom menadžmenta ljudskih resursa dolazi do intenziviranja interesovanja i osavremenjavanja pristupa dizajnu radnih mesta. Dizajn radnog mesta utiče na akcije i iskustva zaposlenih u svakom poslu. Na njega deluju spoljašnji i unutrašnji uticaji. Formula uspeha je ravnoteža između radnih mesta i poslova koje firma treba da obavi. Značaj adekvatno dizajniranih radnih mesta je višestruk i doprinosi performansi, zadovoljstvu zaposlenih, ali i njihovom psiho-fizičkom stanju. Sa druge strane, kao krajnja implikacija svega toga je profit, koji firma ostvaruje. U radu se bavimo određivanjem pojma radnih mesta, kao i prirodom dizajna istih. Zatim je razmatrana analiza procesa radnih mesta, koja je kompleksna i odvija se u više stadijuma. Mogućnosti za analizu radnih mesta su dvojake i realizuju se kroz pristup baziran na radnim zadacima i pristup koji je baziran na kompetencijama. Insistiranje na kompetencijama predstavlja bolji pristup od onog koji je zasnovan na radnim zadacima, koji se smatra tradicionalnijim. Prednost ovog pristupa je upravo u tome što daje značaj ljudskom potencijalu da upotrebi maksimalne kapacitete (znanje, veštine ili neke druge personalne karakteristike) i na taj način da da pun doprinos u organizacijskoj performansi. Poslednji u nizu, ali ne i po važnosti, su opis i specifikacija radnih mesta, koji su prikazani. Cilj rada je da pokaže koliko je važno razumeti i adekvatno vrednovati dizajn radnih mesta, da bi mogao biti uspešno i pravilno implementiran. To dovodi do povećanja motivacije i efektivnosti zaposlenih, a u krajnjoj instanci dolazi do

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Svetlana Vukotić
cecavukotic@gmail.com

povećanja profita u kompanijama. Samim tim, dizajn radnih mesta je višestruko značajan.

Ključne reči: *dizajn radnih mesta, menadžment ljudskih resursa, zaposleni, opis i specifikacija radnih mesta*

Abstract

Along with the creation of human resource management there is a spike in interest to modernize job design approaches. Job design influences the actions and experiences of employees at any job. It is shaped by internal and external influences. The formula for success lies in the balance between jobs and assignments for the firm. The significance of adequately designed jobs is varied, as it benefits performance, employee satisfaction and their psycho-physical state. On the other hand, all of that implies profit for the firm. In this paper, we are concerned with defining a job, and the nature of its design. Next, we analyze job processes, a complex, multi-stage analysis. The possibilities for job analysis are twofold and are realized through the job assignment approach and the competency based approach. Insisting on competencies is a better approach than the one which is based on work tasks, which in turn are considered more traditional. The advantage of this approach is precisely what gives the character of human potential to use the maximum capacity (knowledge, skills, or other personal characteristics) and thus to make a full contribution in the organizational performance. Last, but not least important, are job description and specification, which are shown. The aim of the paper is to show how important it is to understand and adequately value job design, so it can be successfully implemented. This increases motivation and effectiveness of employees, and finally to the rise of a corporation's profit. Therefore, job design is significant in many ways.

Keywords: *workplace design, human resource management, employees, job description and specification*

1 UVOD

Danas se uspeh kompanija meri onim što mogu bolje i drugačije da urade u odnosu na druge, a ono što ih najviše razlikuje su ljudi koji u njima rade. Zato se sve veća pažnja i u literaturi i u praksi poklanja istraživanju i primeni najefikasnijih načina upravljanja ljudskim resursima u organizaciji: od planiranja ponude i tražnje, preko regrutovanja dovoljnog broja kvalifikovanih kandidata, odnosno selekcije i zapošljavanja najboljih, preko treninga i razvoja zaposlenih, njihovog nagrađivanja, do efikasnog upravljanja procesom fluktuacije zaposlenih u organizaciji.

Menadžment ljudskih resursa je složen proces, koji se sastoji od više važnih aktivnosti. Prilikom pokušaja određivanja koja od tih aktivnosti ima najveći značaj svakako ćemo se suočiti sa nemogućnošću preciznog određivanja i izbora samo jedne od njih.

Ograničeni materijali i ljudski resursi, kao i sve veće potrebe ljudi nametnule su nužnost racionalnog ponašanja u procesu privređivanja. Ovakvi efekti su mogli da se postignu samo primenom odgovarajućih znanja i veština, koja su omogućila da se sa što manjim ulaganjem u proizvodnju ostvare što veći rezultati poslovanja.

Podela rada predstavlja bitan faktor efikasnosti funkcionisanja organizacionog sistema. Ona u suštini podrazumeva specijalizovanje pojedinih izvršioca za samo jedan segment procesa - produktivnost određenog organizacionog sistema. Ukoliko ne bi bilo pripreme, koordinacije i kontrole rada svih izvršilaca u uslovima parcijalizacije poslovanja, moglo bi doći do raspada organizacionog sistema (Holman, et al, 2012). Ovo je suštinski razlog zbog čega je i došlo do pojave specijalizovanih nosilaca poslova, koji se povezuju u jedinstvenu funkciju upravljanja.

Sa druge strane, organizacioni sistemi su vremenom postajali sve složeniji, pa su se nosioci funkcije upravljanja nalazili pred sve složenijim zadacima, koje je trebalo ispuniti. Ovako kompleksne zadatke mogu da ispune samo ljudi koji poseduju odgovarajuća znanja i kvalifikacije, a to su profesionalni menadžeri.

Od menadžera se očekuje da odrede delokrug poslova koje treba obaviti. Isto tako i da definišu, analiziraju ili, najsveobuhvatnije rečeno, da dizajniraju radna mesta za njihove izvršioce. Da bi radni sistemi ostvarili visoke performanse potrebne su dve grupacije projekcija, koje je naravno potrebno i realizovati. To su: projektovanje rada – kako su zaposleni

organizovani u formalnim i neformalnim jedinicama (departmenti, timovi) i projektovanje posla – odgovornosti i zadaci pripisani pojedincima (Evans, & Lindsay, 2002).

Sigurno je da ne postoje gotove formule koje su opšte prihvatljive i sveprimenljive, jer kod nekih poslova dolazi do izražaja rutina i automatizam, a kod drugih je potrebna veća kreativnost, jer su ti poslovi kompleksniji i potencijalni problemi češći (na primer, marketing ili socijalni rad). Samim tim, ovde je potrebna mrežasta i fleksibilnija organizacija, bez naglašene hijerarhije, da bi pojedinci iz te autonomije imali širi manevarski prostor za prevazilaženje eventualnih poteškoća u hodu.

Otuda su se pojavljivali i različiti varijeteti poput: reinženjeringa poslovnog procesa, povećanja obima rada za pojedina radna mesta, odnosno obogaćivanja posla, kao i rotiranja radnih mesta. Reinženjering je bio u žiži interesovanja 90 - tih godina prošlog veka, a predstavlja promenu načina poslovanja nastalu pod uticajem veće primene informacionih tehnologija. Sledeći dalje hronologiju, došlo je do povećanja obima rada, odnosno obogaćivanja posla, koje je imalo svoju realnost u organizacijama koje uče. Stone (2002, 153) posebno ističe društveno-tehničko obogaćivanje, čiji je cilj integrisanje ljudi sa tehnologijom. Rotiranje radnih mesta bilo je jedna od skoro obavezujuće specifičnosti japanske organizacione strukture, što ne znači da ne može naći primenu i u drugim zemljama. Moglo bi se reći, da sada postoji povratna sprega između novih holističkih formi upravljanja i veće kompetentnosti njenih izvršilaca u smislu multidisciplinarnosti njihovog znanja. Ovo se dogodilo upravo zbog toga što se nalazimo u vremenu kada preovladava menadžment znanja.

Ovaj retrospektivni okvir odslikava prisutni trend, ali ne znači da konkretizacijom zahteva pojedinih radnih mesta ne može biti primenjen i reinženjering, rotacija ili obogaćivanje i u sadašnjem trenutku. Važno je napomenuti da je suštinska promena koju je doneo menadžment ljudskih resursa da se organizacije uglavnom posmatraju kao proces, a mnogo ređe kao entiteti (Vukotić, 2009).

U svakom slučaju, savremena organizacija deluje u pluralističkim društvenim strukturama. Stoga, ona mora da bude usmeravana od strane savremenog menadžmenta koji uživa autoritet, koji nije komandujući, već inspirišući (Ikač, 2006).

2 DEFINISANJE RADNIH MESTA

Ono što je fokus našeg razmatranja je raspoređivanje na radno mesto i sam dizajn radnog mesta u organizacionom kontekstu, ali ne treba zaobići ni pripremne radnje koje tom rasporedu prethode.

Posao Mathis i Jackson (2004, 51) formulišu kao napor koji je učinjen da se proizvedu i ostvare rezultati. Radno mesto predstavlja grupisanje zadataka, dužnosti i odgovornosti zbog konstituisanja ukupnih radnih zadataka za zaposlene. Samim tim, dizajniranje radnih mesta bi se moglo nadovezati po hronologiji na selekciju. Međutim, radna mesta bi, po pravilu, trebalo da budu projektovana unapred, da bi se znao profil zaposlenih koje treba selektovati među regrutovanim.

Nakon što se analizom posla identifikuju zahtevi koje zaposleni treba da ispune i nakon što je regrutovan odgovarajući broj kandidata, kandidati moraju biti provereni, procenjeni, odabrani i postavljeni na odgovarajuće slobodno radno mesto. Primarna funkcija ovog sistema je da pomaže u obavljanju ovih aktivnosti, dajući odgovor na pitanja koji troškovi nastaju u vezi sa zapošljavanjem, usavršavanjem i radnim angažovanjem ljudskih resursa, kako izvoditi prijem i odabir novih izvršilaca i slično (Ćamilović, & Vujić, 2007, p. 301). Posmatrano hronološki planiranje je na početku ovog procesa, jer kako treba planirati poslove, tako treba planirati i sve resurse koji će ih realizovati. Regrutovanje se vrši, uslovno rečeno, iz šireg uzorka. Selekcija je krajnji odabir onih ljudskih potencijala za koje se veruje i od kojih se očekuje da će najbolje obaviti poslove i time doprineti ostvarenju profita, ali i vizije organizacije, odnosno kompanije.

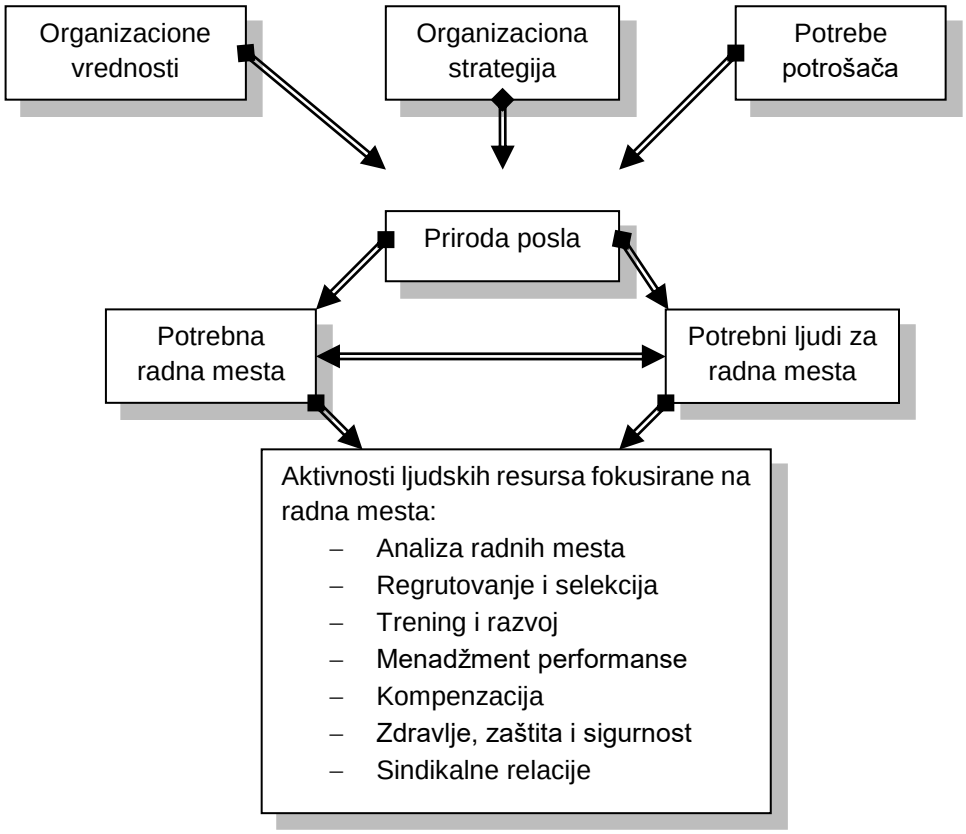
Kada se radi o velikim organizacijama, na primer, onda se proces selekcije odvija fazno - kroz deset tipičnih koraka, kako je to prikazano na narednom pregledu (Stone, 2002). Na poslednjem stepeniku u ovom nizu je raspoređivanje na radno mesto.

1. Prijem aplikacija
2. Preliminarni intervju
3. Aplikaciona forma
4. Testovi
5. Intervjui

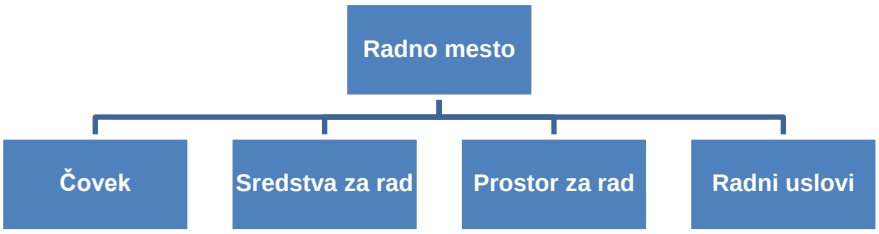
6. Pozadina istraživanja
7. Prelimanarni izbor od strane odeljenja za menadžment ljudskih resursa
8. Finalna selekcija od strane linijskih menadžera
9. Medicinska ispitivanja
10. Raspoređivanje na radno mesto

Prilikom raspoređivanja na radno mesto nužno je prethodno napraviti sistematizaciju poslova koje to radno mesto obuhvata. Za organizaciju je idealno ako je skup svih radnih mesta jednak zbiru svih poslova koje firma treba da obavi – ni manje, ni više. To je prilično teško sa velikom preciznošću učiniti, pa samim tim, u takvim situacijama dolazi do izražaja ekspertnost stručnjaka za ljudske resurse, koji bi i ovom problematikom trebalo da se bave.

Tok ili proces radnih analiza predstavlja u suštini odnos *inputa* i *outputa*, čije se relacije u svetlu ljudskih resursa mogu predstaviti kao na narednom grafikonu.



Slika 1. Faktori koji utiču na radna mesta, ljude i odnose u politici ljudskih resursa
Izvor: (Mathis, & Jackson, 2005)



Slika 2. Elementi koji čine radno mesto

Prilikom stvaranja *outputa* iz *inputa* potrebno je organizovanje, koje opet zahteva razdvajanje i integraciju (Torrington, Hall, & Taylor, 2004). Kod razdvajanja postoje dogovori o poslovima da bi se oni najefikasnije obavili, a integracija predstavlja koordinaciju rada pojedinaca sa ciljem da ceo zadatak bude obavljen na najbolji mogući način.

U svakom slučaju, i kod razdvajanja i kod integracije potrebno je izvršiti analizu posla.

Prema Vujiću (2004, p. 111) analiza posla se odvija fazno kroz:

1. popis i opis radnog mesta,
2. analizu i rangiranje radnog mesta i
3. procenu posla.

Radno mesto je prostorno ograničeni deo firme na kome se nalaze sredstava za proizvodnju i gde jedan ili više zaposlenih izvršavaju pojedinačne zadatke. Samim tim, proizilazi da je radno mesto sastavljeno iz više elemenata (kako je to prikazano na slici 2). To su: čovek, sredstva za rad, prostor i odgovarajući radni uslovi.

Osoba na određenom radnom mestu ima svoje zvanje koje ukazuje na osnovni identitet, sadržaj i okvire posla koji ta osoba obavlja (Torrington, Hall, & Taylor, 2004, p. 83). U skladu sa tim, radno mesto se pojavljuje kao najmanja organizaciona jedinica na najmanjem stepenu organizacione strukture pojedinih funkcija. Međutim, ono što je važno je da ne treba posmatrati radno mesto u vakuumu, već u korelaciji sa ostalim poslovima, odnosno ostalim radnim mestima. Ovo naročito dolazi do izražaja kada neki poslovi imaju dodirnih tačaka, gde je bitno da se dizajn radnog mesta odnosi na organizacione zadatke, dužnosti i odgovornosti u produktivnim radnim jedinicama (Mathis, & Jackson, 2005), da bi se znalo gde počinje odgovornost jednog izvršioca, a gde se završava odgovornost drugog. Naravno, ima i situacija u kojima može doći do preklapanja odgovornosti. *Dužnosti na poslu govore nam šta treba da radimo. Odgovornosti nam govore šta treba da dostignemo. Ciljevi su mete. Ključne oblasti rezultata u kojima se očekuje rezultat* (Bridges, 1995, p. 155).

S obzirom na činjenicu da kod svakog radnog mesta postoji spisak i onoga što ne treba uraditi, kao i onoga što treba raditi, pa to može imati implikacije na kreativnost zaposlenih i naravno direktno uticati na njihov doprinos (Grant, Fried, Parker, & Frese, 2010). Otuda, ako se zaposlenima da sloboda u odlučivanju kako će neki posao obaviti, onda se može govoriti o obogaćivanju radnih mesta, čiji spisak radnih zadataka nije strogo određen, već samo krajnji ishod. Ovo naročito dolazi do izražaja kada neki od poslova zahtevaju timski rad. Radno mesto je obično predviđeno za veći broj izvršilaca sa istim opisom posla. Za svakog izvršioca definisan je niz aktivnosti iz kojih se sastoji posao na tom radnom mestu. Ukoliko postoji izvesna autonomija u određivanju aktivnosti kod pojedinačnih izvršilaca, onda svakako treba da bude precizirano šta treba da bude performansa tima. *Za određivanje tima nije važno činjenje, već je važno da ljudi* „zajednički“ *deluju. U današnje vreme, timovi i timski rad ključno su područje organizacijskog razvoja* (Perkins, 2016). Timski rad je doveo do redizajniranja radnih mesta u poslednjoj dekadi. Postoji tendencija stvaranja čak i virtuelnih timova da bi se svako osećao važnim i merodavnim za svoj deo posla, a ne privilegovanim, po bilo kom osnovu. Međutim, jedan od potencijalnih problema je kako odrediti koliko je ko participirao u izgradnji performanse (Kirkman, Tesluk, & Rosen, 2001). U praksi se, recimo, često događa da kompanije prave greške insistirajući na timskom radu, a na individualnim nagradama (Stone, 2002).

3 DIZAJN RADNIH MESTA

Dizajnu radnih mesta treba posvetiti posebnu pažnju iz tri razloga (Mathis, & Jackson, 2005):

- Dizajn radnih mesta utiče na performansu, posebno ako motivacija kod zaposlenih može da implikuje suštinske razlike. Na primer, niži troškovi koji se ostvaruju manjim odsustvovanjem sa posla mogu biti proizvod dobrog dizajna radnog mesta.
- Dizajn radnog mesta, isto tako, može uticati na zadovoljstvo poslom.
- Takođe, dizajn radnih mesta utiče i na psihičko i na fizičko zdravlje zaposlenih.

Za razliku od zanimanja koje nosi karakter osobe, radno mesto predstavlja rezultat konkretne podele rada (Vujić, 2004): prirodne (pol, starost, zahtevi radnog mesta), društvene (područja i delatnost u celini) i pojedinačne (radne funkcije).

Međutim, ako se vratimo na početnu definiciju radnog mesta koja sadrži više komponenti: čovek, sredstva za rad, prostor za rad i odgovarajući radni uslovi, onda smo, svakako, podvlačenjem timskog koncepta dotakli značaj međuljudskih odnosa, ali dubljom diferencijacijom i radno vreme može biti od važnosti. Tradicionalni radni raspored ili radna forma obuhvata osmočasovno radno vreme, pet dana u nedelji.

Postoje različiti trendovi koji podrazumevaju različite varijante, od preporuka da se smanji broj radnih sati, kako bi se time smanjila i

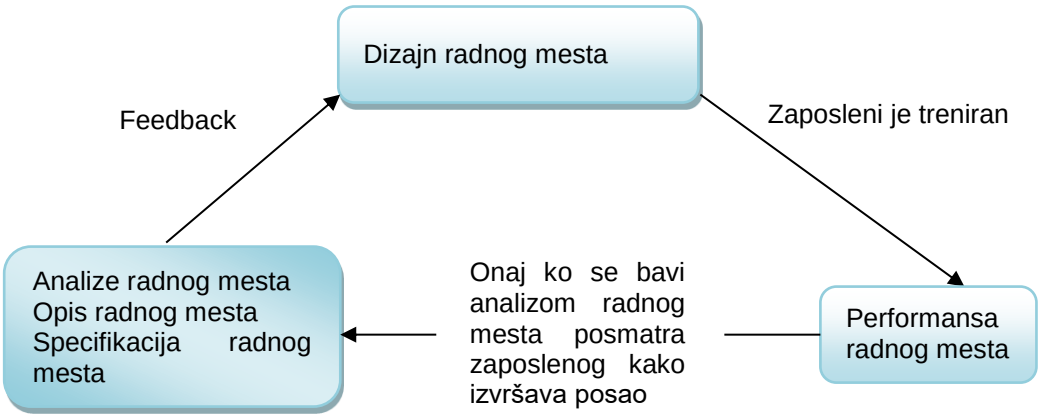
nezaposlenost (u Evropskoj uniji), pa do povećanja smenskog rada. Kod rada po smenama postoje mogućnosti: smena sa nepunim radnim vremenom, stalne noćne smene, rad u dve dnevne smene, rad u tri smene, podeljene smene i drugi modaliteti. Treba imati u vidu da svaki od njih ima svoje pogodnosti i nedostatke. Nedostaci su naročito izraženi kod porodičnih ljudi, ukoliko njihov smenski rad nije uklopljen sa ostatkom porodice, što je, po pravilu, slučaj.

Isto tako, postoje i različite mogućnosti promene, kao, na primer, 4-dnevna 40-satna radna nedelja, četiri dana 32 radna sata u nedelji ili trodnevna radna nedelja. Na ovaj način se ipak propisuje broj radnih sati i radno vreme koje će se provoditi na poslu. Ono što još može da se pojavi kao mogućnost to su fleksibilni radni sati ili fleksibilno radno vreme. Tada su zaposleni obavezni da budu na radnom mestu isključivo onda kada su potrebni, odnosno početak i kraj radnog vremena zaposleni mogu sami određivati u zavisnosti od potreba posla. Ovo radno vreme, koje bi se moglo nazvati i kliznim, može imati velike prednosti i za zaposlene i za organizaciju. Zaposleni, mogu sami da kreiraju vreme u kojem će obaviti posao, da izbegnu gužve u saobraćaju, prilikom dolaska i odlaska sa posla, da bolje rasporede vreme provedeno sa porodicom, odnosno da jednostavno imaju veću kontrolu nad vremenom. Sa aspekta organizacije u kojoj rade, to može da znači smanjivanje količine izgubljenog radnog vremena, pa samim tim, doprinos zaposlenih je veći, a organizacija je operativnija.

Lokacija zaposlenih dok rade je takođe u današnje vreme jedan od važnih faktora, naročito ako se posmatra u jednom širem i drugačijem diskursu nego što je prostor za rad. Sada je radna snaga postala mobilna, kompanije su postale multinacionalne, pa sa tog aspekta zaposlenom može biti veoma bitno da li će raditi u matičnoj kompaniji ili njenoj filijali. Isto tako, sa progresom informacionih tehnologija postoji mogućnost da radi od kuće.

Iz svega navedenog jasno proizilazi da je dizajn radnih mesta specifikacija sadržaja poslova, materijala i opreme koje zahteva jedno radno mesto, ali isto tako i relacija sa drugim radnim mestima. Samim tim, dizajn radnih mesta prethodi analizi radnih mesta (kao što se može videti na grafikonu koji sledi).

Međutim, iako se analiza sprovodi tek nakon što je radno mesto dizajnirano, zaposleni treniran i posao realizovan (Mondy, & Noe, 1996) preko opisa posla i njegove specifikacije ostvaruje se povratna sprega i radno mesto može biti redizajnirano ili ponovo dizajnirano.



Slika 3. Odnos između analize radnog mesta i dizajna radnog mesta

Izvor: Adaptirano prema (Stone, 2002)

4 PRIRODA ANALIZE RADNIH MESTA

Prema Mathisu i Jacksonu (2005) analiza radnih mesta je najtemeljnija aktivnost menadžmenta ljudskih resursa. Sa druge strane, Vujić (2004, p. 111) ističe da: *stvarna, izravna operativna aktivnost u području ljudskih potencijala započinje analizom radnih mesta i poslova.*

Moglo bi se reći da postoje dva segmenta ove analize. To je pristup baziran na radnim zadacima i pristup koji je baziran na kompetencijama.

Kod prvog pristupa proceduralni koraci, kao i radni zadaci, ali i dužnosti i odgovornosti su u okviru analize radnih mesta. Više radnih zadataka obično predstavlja dužnost, a odgovornost je obaveza koja proističe iz zadataka i dužnosti.

Insistiranje na kompetencijama predstavlja bolji pristup od onog koji je zasnovan na radnim zadacima, dužnostima i odgovornostima, koji se opet smatra tradicionalnijim. Prednost ovog pristupa je upravo u tome što daje značaj ljudskom potencijalu da upotrebi maksimalne kapacitete (znanje, veštine ili neke druge personalne karakteristike) i na taj način da da pun doprinos u ostvarenju doprinosa kompaniji, odnosno u organizacijskoj performansi (Joinson, 2001). Međutim, ovo nije jedino preimućstvo, jer i samo ostvarivanje veza kroz kompetencije predstavlja faktor koji pozitivno utiče na krajnji rezultat.

Prema detaljnijoj diferencijaciji postoji i pristup koji obuhvata kontekst radnih mesta, koji sadrži situacione i pomoćne informacije koje se odnose na pojedinačno radno mesto, kao što su: njegova namena, stepen angažovanosti u organizacionom smislu, obim podataka, kulturni kontekst ili potencijalne konsekvence za učinjenu grešku.

Pored pristupa analizi radnih mesta, mogu se posebno izdvojiti i metode analize radnih mesta.

Metode analize radnih mesta mogu se grupisati u više kategorija, kao:

- Opservacija
- Intervjuisanje
- Anketiranje
- Kompjuterska analiza radnih mesta
- Kombinacija više metoda

Opservacija je instrument direktnog posmatranja procesa rada jednog ili grupe radnika u obavljanju poslova, odnosno izvršavanju zadataka. Po pravilu su rezultati do kojih se dolazi opservacijom bolji od onih koji su nastali iz studije performansi (Marušić, 1991). Razlog za ovo treba tražiti u činjenici da se studije performanse više bave proučavanjem pojedinačnog posla (sa velikom ekspertnošću procenjivača), a opservacija poklanja pažnju celini. Upotreba ovog metoda može biti limitirana zato što se mnoga radna mesta ne mogu sagledati u kompletnom poslovnom ciklusu. Otuda se ova metoda primenjuje u kombinaciji sa drugim metodama.

Intervjui se koriste da bi se prikupile informacije i utvrdio profil osoba u direktnom razgovoru ili kontaktu. Forma standardizovanog intervjua se najčešće koristi. Za intervju je potrebna priprema i ispitivača i ispitanika, pre svega, da bi se razumela priroda posla (Roan, & Fergus, 1991). Prednost je što obezbeđuje podatke koje onaj ko je ispitivan ne bi dao samoinicijativno. Nedostatak je što vremenski dugo traju, pa ih je dobro kombinovati sa drugim metodama.

Anketiranje je široko rasprostranjena metoda za prikupljanje podataka o radnim mestima. Naročito je pogodno za dobijanje informacija o velikom broju poslova u relativno kratkom vremenskom periodu. Međutim, mana je što različiti zaposleni imaju različite percepcije o poslovima u okviru njihovog radnog mesta, pa se u cilju u prevazilaženja ovog, uslovno rečeno, nedostatka ankete kombinuju sa opservacijom i intervjuom.

Kompjuterska analiza radnih mesta je nastala sa napretkom informacionih tehnologija. Na ovaj način se uz manje utrošenog vremena i napora može proceniti radno mesto iz baze podataka, koja sadrži ne samo opšte, već i specifične podatke.

Kombinacija metoda podrazumeva udruživanje više načina za analizu radnih mesta. Tako se prevazilaze sve mane i slabosti metoda koje su kombinovane u novi hibridni model. Naravno, to podrazumeva da specijalisti menadžmenta ljudskih resursa treba da budu dovoljno kompetentni da bi novostvoreni model bio validniji od svakog pojedinačnog uključenog u kombinovani.

5 ANALIZA PROCESA RADNIH MESTA

U okviru analize procesa radnih mesta treba imati u vidu njenu kompleksnost. Samim tim, ova analiza je više stadijumski proces (kao što se može videti na slici 4).

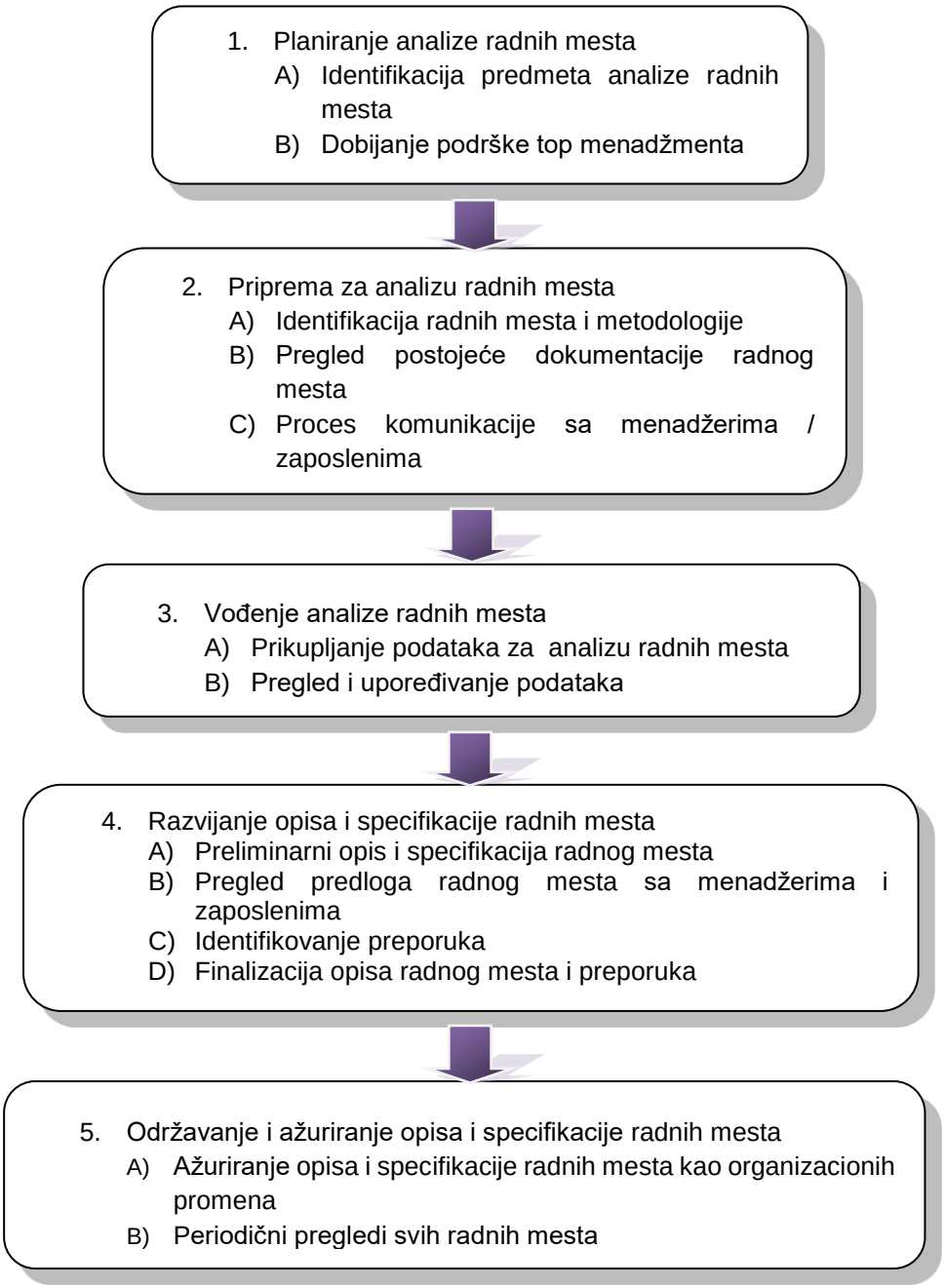
Značaj planiranja je veliki i potrebno je da planovi prethode prikupljanju podataka o zaposlenima. Od vitalne je važnosti da planovi dobiju podršku od strane top menadžmenta. Procena radnih mesta i ocena ličnosti su među primarnim elementima pri planiranju u preduzeću, uopšte, pa tako i u planiranju ljudskih potencijala (Vujić, 2004).

Sledeći korak je priprema i uvođenje u analizu radnih mesta, koja nakon ustanovljenih planova

za potrebnim ljudskim resursima, počinje pregledom radnih mesta koja treba popunjavati. U ovoj fazi je važna, čak presudna komunikacija, sa menadžmentom, predstavnicima zaposlenih ili eventualno sindikatom.

Tipično za analizu radnih mesta u okviru trećeg stadijuma, odnosno vođenja analize radnih mesta, je identifikacija procentualnog vremena koje bi trebalo da bude utrošeno da bi se ispunile dužnosti i obaveze u okviru konkretnog radnog mesta.

Svi ovi koraci su, de facto, samo prethodnica za opis radnih mesta i njihovu specifikaciju.



Slika 4. Stadijumi u analizi procesa radnih mesta

Izvor: (Mathis, & Jackson, 2005)

6 OPIS I SPECIFIKACIJA RADNOG MESTA

Poslednji, uslovno rečeno, proizvod (*output*) čitavog procesa analize radnih mesta su opis i specifikacija radnog mesta (kao što je grafički prikazano na slici 5). Otuda je značaj ovog stadijuma u analizi nesumnjiv. Zajedno, kako

ističu Mathis i Jackson (2004, 61) opis i specifikacija sumiraju informacije o analizi radnih mesta i čine ih *čitljivim i branljivim formatom*. Dakle, pored toga što informacije dobijaju formu koja je zapisana i koja se može pročitati, one predstavljaju i bazične premise za aktivnosti koje se opravdano preduzimaju u relacijama analize radnih mesta.

U većini slučajeva opis i specifikacija radnog mesta su u jednom dokumentu. Opis radnog mesta je najkraće rečeno pisana izjava koja opisuje aktivnosti koje treba preduzeti na jednom radnom mestu. Opis služi u identifikaciji zadataka, dužnosti i odgovornosti koji zaposleni na tom radnom mestu treba da ostvari. Istovremeno daje odgovore na pitanja: šta treba da se uradi, zašto to treba uraditi, gde će to biti izvršeno i najkraće kako će to biti realizovano. S jedne strane, dok opis služi da opiše aktivnosti koje treba preduzeti, specifikacija predstavlja spisak (listu): znanja, veština i sposobnosti (talenata).

Slika 5. Opis i specifikacija radnog mesta

Prvi deo opisa radnog mesta predstavlja lociranje radnog mesta u organizacionoj strukturi. Ovde je isto tako uključen naziv radnog mesta, naziv odeljenja ili sektora (službe), kao i izveštaj o relacijama, poput hijerarhije. Ponekad su u ovom domenu i informacije poput statusa radnog vremena (puno ili delimično radno vreme) i druge informacije.

Sledeći segment je opšti ili generalni opis koji sadrži suštinu postojanja radnog mesta ili primarnu namenu postojanja radnog mesta, naravno u konciznom obliku. Smatra se da je obim ovog dela 30 reči ili manje (Mathis, & Jackson, 2005).

Prva pomisao svakog od nas kada je reč o opisu radnog mesta je upravo na ono što je opisano u trećem delu, odnosno spisak glavnih dužnosti i odgovornosti na tom radnom mestu koje je opisano. Koliko stavki treba da bude navedeno nije specijalno propisano, ali je Stone (2002) mišljenja da bi bilo optimalno da to bude između pet i osam ključnih navoda koji uspešno opisuju većinu poslova.

Relacije i odnosi označavaju vezu sa drugim pozicijama (radnim mestima) u samoj organizaciji ili izvan nje. Ovaj deo podrazumeva preporuke, odnosno ustaljene smernice za kontakte.

Znati kako je naredni segment koji sadrži opis minimalnog nivoa znanja, veština, talenata, mogućnosti, iskustva i zahtevanih kvalifikacija za to radno mesto. Suptilnija i preciznija sekvenca koja se na ovo odnosi je u okviru same specifikacije radnog mesta.

Naredni deo identifikuje sredinu (*background*) u

kome se problem rešava u smislu okruženja. U zavisnosti od toga da li je zahtevan posao za predmetno radno mesto jednostavan i rutinski ili je kompleksan i komplikovaniji, determinisaće i njegovo pripadajuće mesto prilikom pojave eventualnih nedoumica ili problema.

Odgovornost je segment koji je najviše u vezi sa ekonomski faktorom, odnosno sa samim platama, koeficijentima i platnim spiskovima.

Ovlašćenja predstavljaju spisak prava i ingerencija za određeno radno mesto. Ovde se podrazumeva da je navedeno ko je ovlašćen za donošenje odluka i ko određuje njihov redosled u izvršavanju.

Standardi performanse određuju dva segmenta koji su standardi za efektivnu performansu i koje su mere za ocenu performanse. Korektno i objektivno procenjena performansa predstavlja osnovu za nagrađivanje zaposlenih.

Odeljak koji je povezan sa sindikatom identifikuje potrebnu povezanost zaposlenih i članstva u sindikalnim i drugim udruženjima.

Specifikacija radnog mesta proizilazi iz njegovog opisa. Međutim, specifikacija može imati formu posebnog dokumenta ili može biti inkorporirana u opis radnog mesta, kao dokument.

Specifikacija radnog mesta identifikuje: iskustvo, kvalifikacije, veštine, sposobnosti, znanja, lične kvalitete i specifične zahteve potrebne da bi se posao uspešno obavio. Domen ličnih (personalnih) kvaliteta može da podrazumeva psihofizičke sposobnosti, ali one ponekad mogu i posebno da budu specificirane, u zavisnosti od toga koje je radno mesto u pitanju.

Grupa od tri *idealna* zahteva u okviru specifikacije radnog mesta odnosi se na to što bi se široko posmatrano moglo nazvati radnim uslovima. Smisao ovog je u tome šta organizacija (firma) očekuje od zaposlenog ili potencijalnog zaposlenog (kandidata) da se u uslovima kada postoji idealno eksterno okruženje, idealna organizacija unutar firme i idealna tekuća (konkretna) pozicija na određeni način ponaša.

Unapređenje je hipotetička situacija povezana sa zaradom ili nekim benefitima koje zaposleni može da ostvari ako učini svoju poziciju u firmi finansijski atraktivnom. Saglasno (Hameed, Ashraf, Ashraf, Saeed, & Khushbkhat, 2014) velika je važnost redizajna radnih mesta u motivaciji zaposlenih.

Međutim, najčešće su ove četiri poslednje stavke sublimirane u psihofizičke sposobnosti i radne uslove i samo pri izuzetnoj preciznosti su izdvojeni kao posebni segmenti u okviru specifikacije radnog mesta.

Opis i specifikacija radnih mesta ponekad prouzrokuju različite kritike i označavaju se kao prevaziđeni segmenti u domenu dizajna radnih mesta, u smislu da veoma lako mogu izaći iz upotrebe. Za opis radnog mesta Fisher, Schoenfeldt i Shaw (1999) tvrde da je prikladan samo za one poslove koji se ponavljaju. Osim toga, određuje se i kao statička kategorija koja ignoriše dinamičnost posla, a koju Cascio (1991) čak označava sterilnom. Zamerke koje su upućuju idu i do toga da im se daju birokratske kvalifikacije i pečati i da njihovo ustanovljavanje postaje kontraproduktivno. Peters (1989) ih označava kao imperative koji od menadžera i zaposlenih traže da prelaze nepremostive granice.

Sa druge strane, Stone (2002) ističe da Japanci generalizuju svoje treninge i promovišu fleksibilnost u alokaciji zaposlenih. U Japanu je prelaženje sa jednog radnog mesta na drugo ne samo prihvatljiv postupak, već se to podrazumeva. Stoga su opisi radnih mesta samo generalni vodiči, a ne rigidne i omeđene tvorevine koje Townley (1994) naziva prvim stepenom kontrolisanja zaposlenih, koji zato postaju predvidljivi i proračunati.

U prilog svemu što je izneto, a prvenstveno kao potvrda da opis i specifikacija radnog mesta predstavljaju arhaične forme govori i sveopšta multidisciplinarnost radne snage, odnosno zaposlenih, koji ne samo da su postali mnogo mobilniji, nego raspolažu sa širokim spektrom znanja i veština. U krajnjoj liniji, to i jeste u skladu sa menadžmentom znanja koji ne dovodi u pitanje da posao treba da bude završen, ali ne treba sputavati ničiju kreativnost i postavljati stroga pravila i formalizovati sve načine koji će dovesti do krajnjeg ishoda i uspešnog finalnog proizvoda.

Ažuriranje i razvijanje opisa i specifikacije radnih mesta pomažu da se prevaziđu određene slabosti. Tako su Mathis i Jackson (2005) mišljenja da je potrebno vršiti reviziju ili redizajn pre nego što počne regrutovanje i selekcija za svako radno mesto pojedinačno, a najkasnije svake tri godine. Ponekad je to i češće zbog tehnoloških izmena ili kada su sprovedene organizacione promene. Uvek treba imati u vidu da ako je opis posla dobar

danas, u sadašnjem trenutku, da može biti irelevantan sutra.

7 ZAKLJUČAK

Iako menadžment ljudskih resursa predstavlja relativno novu naučnu disciplinu, treba imati u vidu da pored dinamičnosti i fleksibilnosti koji je uneo u upravljanje ljudskim potencijalom i dalje predstavlja živu materiju, koja se stalno menja. Promena koja je nastala zahvaljujući menadžmentu ljudskih resursa da se organizacije posmatraju više kao proces, a mnogo manje kao entiteti.

Učeće organizacije zamenjuje menadžment znanja. Novi modaliteti, kao što su menadžment promena i menadžment inovacija predstavljaju temelje za okretanje ka poslovnoj inteligenciji, a posebno njenom emocionalnom aspektu, koji sve više dobija na značaju.

Uprkos ovom burnom i sveprisutnom progresu, postoje i dalje važni i ključni prerogativi koji predstavljaju osnovu za ovu diversifikovanost i multiaktivnost zaposlenih, koja im je nametnuta takvim uslovima i vremenom. Otuda je i dizajn radnih mesta i dalje nezaobilazna i potrebna funkcija u domenu menadžmenta ljudskih resursa. Svakako da je jedna od značajnih smernica prilikom planiranja, ali i kod objašnjenja najboljih načina na koji taj posao treba da bude obavljen.

Osim toga, upućuje i to kako zaposleni treba da budu trenirani da bi njihova produktivnost bila na višem nivou, kao i da budu i efikasni i efektivni. Sve ovo može posledično dovesti do smanjenja troškova, ali i do ispunjavanja misije i vizije kompanije.

Ukoliko je radno mesto dobro dizajnirano, onda realizacijom poslova predviđenih za pojedinca, odnosno pojedince dostižu se i ciljevi organizacije u celini.

Pored toga, dizajn radnih mesta podrazumeva i primenu određenih standarda. Posledično sve ima kao krajnji ishod povećanu satisfakciju, odnosno motivaciju zaposlenih koji znaju šta mogu očekivati, ako ispune zahteve na osnovu kojih je njihovo radno mesto dizajnirano.

Uticaj na organizacione aspekte, međuljudske odnose, poznavanje hijerarhije i implementaciju korporativne kulture su takođe pozitivne karakteristike dizajna radnih mesta. Iz svega toga, opet poput povratne sprege se pojavljuje lakše regrutovanje, selekcija i trening zaposlenih. U slučaju zapošljavanja novih kandidata oni su otvoreniji i lakše će se izvršiti njihov odabir ako znaju unapred šta se od njih očekuje. Kasnije njihova obuka i razvoj će takođe zavisti od toga kako su im radna mesta dizajnirana.

Naravno, da pored svih prednosti dizajn radnih mesta može dovesti i do određene apatije i nezainteresovanosti zaposlenih. Stalno ponavljanje, mehanički ritam, nemogućnost da izraze kreativnost, mala ili nikakva participacija u donošenju odluka su samo neki od problema.

Prevazilaženje svih potencijalnih mana i nedoumica je moguće samo ako se dizajnu radnih mesta posveti dužna pažnja. Otuda ova aktivnost predstavlja jedan od glavnih izazova za menadžera ljudskih resursa.

CITIRANI RADOVI

Bridges, W. (1995). *Jobshift: How to prosper in workplace without jobs*, Nicholas Brealey, London.

Cascio, W. (1991). *Applied Psihology in Personnel Management, 4th edn,* Prentice-Hall Englewood Cliffs, NY.

Ćamilović, S., & Vujić, V. (2007). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, TEKON, Beograd.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2002). *The Management and Control Quality*, South-Western, Ohio, USA.

Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1999). *Human Resource Management,* 4th edn, Houghton Mifflin, Boston.

Grant, A. M., Fried, M., Parker, S. H., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 145-157.

Hameed, A., Ashraf, R., M., M., Ashraf, R., Saeed, M., & Khushbkhat, K. (2014). Impact of job redesign on employee motivation: A case study of Bahawalnagar Pakistan, *International Journal of Research in Business and Technology,* Vol 4, No 1, pp. 378-384.

Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology,* June, Vol. 27, No. 2, pp. 177-19.

Ikač, N. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.

Joinson, C. (2001). Refocusing Job Description, *HR Magazine*, January, pp. 61-72.

Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2001). Assesing the Incremental Validity of Team Consensus Ratings, *Personnel Psyhology*, 54, pp. 645-667.

Marušić, S. (1991). *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*, Ekonomski institut, Zagreb.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2005). *Human Resource Management, Essential Perspectives*, third edition, Foundations Series in Management, Thomson South-Western, USA.

Mondy, R. W., & Noe III, R. M. (1996). *Human Resource Management*, 6th edn, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, p. 93.

Perkins, D. (2016). *Okrugli stol kralja Artura: komunikacija i OI.* www.quantum21.net

Peters, T. (1989). *Thriving on Chaos,* Pan, London.

Roan, J., & Fergus, P. (1991). *The Essence of Successful Selection*, Prentice Hall, London.

Stone, R. J. (2002). *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Australia, Melbourne.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, peto izdanje, Data status, Beograd.

Townley, B. (1994). Reframing Human Resource Management – Power, Ethics and the Subject of Work, Sage, London.

Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala,* Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment - Opatija, Rijeka.

Vukotić, S. (2009). *Menadžment ljudskih resursa – osnovne perspektive,* Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd.

Datum prve prijave: 09.04.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 24.10.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Vukotić, S., Zakić, N., & Janjić, D. (2017, January 15). Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 5*(1), 134-145. doi:10.12709/fbim.05.05.01.14

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Vukotić, Svetlana, Nebojša Zakić, and Danijela Janjić. "Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 134-145. doi:10.12709/fbim.05.05.01.14.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Vukotić Svetlana, Zakić Nebojša and Janjić Danijela Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 134-145.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Vukotić, S., Zakić, N. & Janjić, D., 2017. Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih. *FBIM Transactions,* 15 January, 5(1), pp. 134-145.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih. **Vukotić, Svetlana, Zakić, Nebojša and Janjić, Danijela.** [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, FBIM Transactions, Vol. 5, pp. 134-145.