ANALIZA POSLA U PODUZEĆU

Petković, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:570996

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



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

Nikolina Petković

ANALIZA POSLA U PODUZEĆU

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij Menadžment

Nikolina Petković

ANALIZA POSLA U PODUZEĆU

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010217740
e-mail: npetkovic@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics Osijek
Undergraduate Study of Management

Nikolina Petković

JOB ANALYSIS IN THE COMPANY

Final paper

Osijek, 2021.

IZJAVA

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

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

Ime i prezime studenta/studentice: Nikolina Petković

JMBAG: 0010217740

OIB: 94986541089

e-mail za kontakt: nikolina.petkovic97@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Naslov rada: Analiza posla u poduzeću

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

U Osijeku, 16. rujna 2021. godine

Potpis N. Petković

SAŽETAK

Analiza posla potrebna je svim poduzećima, od onih koji tek započinju s poslovanjem do onih koji posluju duži niz godina. Pomoću analize posla utvrđuju se nedostaci na radnim mjestima, potrebna oprema i uvjeti za izvršenje poslova kao i potrebna kvalifikacija zaposlenika na radnom mjestu. Kroz rad je objašnjen pojam analize posla te je čitatelju približeno koliko je ona važna za poduzeća te koja je njena svrha. U radu se nalazi opis procesa vršenja analize posla te metode pomoću kojih se ona može provesti. Opisano je šest metoda analize posla. Nadalje, u radu se definiraju promjene, što one znače za poduzeće te koje su vrste organizacijskih promjena. Na to se nadovezuje pojam upravljanja promjenama gdje se zaključuje da promjene uglavnom vodi menadžer čiji je zadatak utvrditi kada su promjene u poduzeću poželjne, zbog čega ih potrebno provesti i koji je najbolji način da se promjene provedu bez izazivanja stresa kod zaposlenika. U konačnici, analiza posla i upravljanje promjenama se povezuju te se govori o tome kako i na koji način se upravljanje promjenama može vršiti analizom posla.

Ključne riječi: analiza posla, poduzeće, organizacija, upravljanje promjenama

ABSTRACT

Job analysis is needed by all companies, from those just starting out to those who have been in business for many years. The job analysis determines the shortcomings in the workplace, the necessary equipment and conditions for the execution of work as well as the required qualification of employees in the workplace. The paper explains the concept of job analysis and brings the reader closer to how important it is for companies and what its purpose is. The paper describes the process of performing job analysis and the methods by which it can be carried out. Six methods of job analysis are described. Furthermore, the paper defines changes, what they mean for the company and what are the types of organizational changes. This is followed by the concept of change management where it is concluded that changes are mainly led by a manager whose task is to determine when changes in the company are desirable, why they need to be implemented and what is the best way to implement changes without causing stress to employees. Ultimately, job analysis and change management are linked and there is more on how change management can be done through job analysis.

Key words: job analysis, company, organization, change management

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. METODOLOGIJA RADA 3

1.1. Metode rada 3

1.2. Izvori rada 3

3. ANALIZA POSLA 4

3.1. Svrha i važnost analize posla 4

3.2. Proces analize posla 5

3.3. Metode analize posla 7

3.3.1. Strukturirani upitnici 7

3.3.2. Studija radnih performansi 8

3.3.3. Opservacija 9

3.3.4. Intervju 9

3.3.5. Ilustracije kroz kritične incidente 9

3.3.6. Kombinacija metoda 10

4. UPRAVLJANJE PROMJENAMA U PODUZEĆU 11

4.1. Pojam i vrste organizacijskih promjena 11

4.1.1. Vrste organizacijskih promjena 11

4.2. Upravljanje promjenama 13

5. ANALIZA POSLA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA PROMJENAMA 17

6. ZAKLJUČAK 19

Literatura 21

1. UVOD

Analiza posla ključna je za poduzeća koja tek započinju sa radom jer je pomoću nje moguće odrediti koja su radna mjesta potrebna u poduzeću, kakav profil zaposlenika će poduzeće trebati kako bi se posao odrađivao na najefikasniji mogući način te kako će se izvršavati zadaci na različitim pozicijama unutar poduzeća (što je potrebno za rad, kakvu opremu i prostor je potrebno osigurati zaposlenicima i sl.).

Osim poduzeća koja tek započinju sa radom, analizu posla nerijetko vrše i već uhodana poduzeća, nevažno jesu li manja ili veća. U takvim se poduzećima analiza posla vrši kako bi se na što bolji način utvrdili zadaci pojedinih radnih mjesta, kvalifikacija zaposlenika koja je potrebna za izvršenje posla, kao i uvjeti za izvršenje poslova.

Kada se poduzeće susreće sa problemima u poslovanju, teže i slabije odgovara na promjene koje se događaju na tržištu, potrebe kupaca ili svojih zaposlenih i sl. Potrebno je izvršiti promjene unutar poduzeća kako bi ono bolje funkcioniralo i kako bi se riješili problemi. Svaki problem koji poduzeće ima, potrebno je prvo identificirati te nakon toga odrediti na koji način će se isti riješiti te koje je promjene potrebno izvršiti kako bi ishod bio najbolji za poduzeće.

Nerijetko se događa da je promjena takva da se vrši restrukturiranje poduzeća što znači da se mijenjaju radna mjesta, zaduženja na istima, broj zaposlenika te poslovi koji se izvršavaju na određenim radnim mjestima. Vršenjem analize posla može se utvrditi nastaju li problemi na određenim radnim mjestima, jesu li ljudi prekvalificirani ili nedovoljno kvalificirani, jesu li uvjeti za rad dobri, je li oprema s kojom se rad izvršava u korak s vremenom i dovoljno kvalitetna da se posao nastavi obavljati kako je zamišljeno.

U ovome radu objašnjen je sam pojam analize posla, koja je njena svrha i kakvu važnost ima za poduzeće. Govori se o procesu analize posla te metodama pomoću kojih se ona vrši, a svaka od tih metoda je pojašnjena i opisana. Osim toga, govori se o pojmu i vrsti organizacijskih promjena te o samom upravljanju promjenama. U konačnici povezuju se analiza posla i upravljanje

promjenama u jednu cjelinu te se daje uvid u to na koji način se analiza posla može koristiti u svrhu upravljanja promjenama.

2. METODOLOGIJA RADA

Metodologija rada definira metode istraživanja korištene u izradi rada, a koje su namijenjene donošenju zaključaka u radu. Osim toga obuhvaća izvore korištene u obradi problematike rada.

1.1. Metode rada

Prilikom pisanja ovoga rada, korištene su opće metode, a prema Zelenika (2000.) opće metode kategoriziraju se na: metodu analize, metodu sinteze, induktivnu metodu, deduktivnu metodu, metodu generalizacije i dr. Metode korištene u obradi ovog rada objašnjene su u nastavku:

- Metoda analize – "postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente izučavanja svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove" (Zelenika, 2000.)
- Metoda sinteze – "postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave i procese u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi međusobno povezani" (Zelenika, 2000.)
- Induktivna metoda – "postupak sistematske i dosljednje primjene induktivnog načina razmišljanja u kojemu se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu" (Zelenika, 2000.)
- Deduktivna metoda – "sustavne i dosljedne primjene deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni stavovi" (Zelenika, 2000.)

1.2. Izvori rada

U obradi problematike Analize posla u funkciji upravljanja promjenama u poduzeću korištena je literature u obliku sekundarnih izvora podataka kao što su knjige, stručni članci i znanstveni članci. Vlastito provođenje istraživanja koje bi predstavljalo primarne izvore nije korišteno prilikom izrade ovog rada.

3. ANALIZA POSLA

Analiza posla ključan je alat za upravljanje promjenama u poduzeću. Razvijene su različite metode analiza posla koje su prilagodljive potrebama poduzeća koja ih koriste. Analiza posla koristi se za utvrđivanje zadataka, dužnosti i odgovornosti djelatnika na nekom radnom mjestu. Također, analiza posla pomaže pri odabiru idealnih kandidata za obavljanje posla prema njihovim znanjima, vještinama i iskustvima.

3.1. Svrha i važnost analize posla

Radno mjesto predstavlja ekonomsko-tehničku cjelinu gdje se odvija proizvodnja i gdje se nalazi radnik, odnosno izvršitelj posla. "Uvjet za realizaciju procesa rada je da čovjek dovede u međusobnu vezu predmet rada i sredstva za rad i da sudjeluje u procesu oblikovanja. Koliko će čovjek sudjelovati u procesu rada, ovisi o tipu procesa rada, tehničke razine sredstava i predmeta rada, te o stupnju mehanizacije i automatizacije. Elementi radnog mjesta su radnik, prostor za rad i oprema." (Buntak, Sesar, Vršić, 2013.). U analizi posla susrećemo se sa pojmovima kao što su zadatak koji predstavlja radnu aktivnost koja se na radnom mjestu obavlja kako bi se postigao rezultat koji je cilj poslovanja. Dužnost je segment rada djelatnika, a odgovornost je preuzimanje dužnosti za obavljanje posla. Sam pojam posao jest skup zadataka, dužnosti i odgovornosti koje se dodjeljuju pojedincu na radnom mjestu.

Svrha analize posla, odnosno radnog mjesta služi kako bi se ponajprije utvrdilo koji je profil djelatnika idealan za izvršavanje određenog posla. Također, analizom posla utvrđuje se koje je prethodno obrazovanje potrebno posjedovati kako bi osoba mogla izvršavati svoju funkciju na radnom mjestu. Ako je potrebno, uz pomoć analize posla može se doznati koja vrsta profesionalnog usavršavanja i dodatnog obrazovanja je potrebna kako bi potencijalni radnik postao savršeni kandidat za posao. Nakon određivanja potrebnog obrazovanja i kvalifikacije djelatnika, pomoću analize posla kreira se i visina place, a koja ovisi o nizu čimbenika. Neki od tih čimbenika su: naobrazba, radno iskustvo, razina odgovornosti koju određeno radno mjesto nosi, potreban uloženi fizički, ali i psihički napor itd. Kao dodatak svemu navedenom, analizu posla moguće je

koristiti u svrhu utvrđivanja opasnosti na radnom mjestu, pronalaska odgovarajućih radnih mjesta za osobe s invaliditetom te je uz pravilno provedenu analizu posla moguće pojednostaviti obavljanje zadataka na radnom mjestu.

“Analiza poslova, kako je istaknuto, temeljna je podjela za obavljanje gotovo svih zadataka i funkcija upravljanja ljudskim resursimau poduzeću, ali i niza drugih funkcija menadžmenta, primjerice organiziranja, kontroliranja i sl. Dobra i detaljna analiza posla koja obuhvaća sve ili barem glavne poslove u poduzeću vrlo je složena, ali i skupa. Poduzeća troše sve više vremena i novca za njezinu provedbu. Opis posla koji rezultira iz analize drži se jednim od najupotrebljavanijih i najvažnijih „komada papira“ suvremenog poslovanja.” (Bahtrijević – Šiber, F., 1999.)

Dakle, analiza posla vrlo je važna u samom procesu kreiranja radnih mjesta zato što se s dobro provedenom analizom može utvrditi koji su idealni uvjeti u kojima se posao može odrađivati te koji je idealan profil djelatnika koji će taj posao obavljati. Nadređeni pomoću analize posla mogu korigirati neispravno ponašanje zaposlenika. Ovakva vrsta analize također može poslužiti kako bi se oglas za posao što bolje napisao jer se kroz nju potencijalnim kandidatima daje do znanja koje su njihove potrebne kvalifikacije te što se od njih očekuje. Za dobro obavljanje posla potreban je radnik koji, osim što je za to radno mjesto kvalificiran, je i zadovoljan. Stavljanjem zadovoljstva djelatnika u fokus, poslodavci kreiraju ugodno i produktivno radno okruženje gdje se i posao obavlja efikasnije, stručnije i brže.

3.2. Proces analize posla

Ovaj proces iziskuje velike napore i dobru pripremu prije samog provođenja te je zbog toga važno odrediti proces kojim će se analiza posla vršiti – od pripreme do provođenja i vrednovanja.

Prije samog započinjanja sa analizom posla potrebno je utvrditi svrhu analize, dakle potrebno je znati zašto se analiza uopće odrađuje. Neki od najčešćih razloga su utvrđivanje zadataka na određenom radnom mjestu, određivanje potrebnog obrazovanja i kvalifikacija zaposlenika koji je prikladan za funkciju koja će mu biti određena, određivanje visine plaće za pojedine poslove, kao i utvrđivanje načina na koji će se zaposlenike educirati i nagrađivati.

Nakon što što je utvrđena svrha analize posla potrebno je upoznati se s organizacijskim predispozicijama. Važno je uzeti u obzir već postojeće opise poslova i radnih mjesta, koristiti organizacijske sheme. Ovisno o kakvom se tipu organizacije radi, ona će biti više ili manje fleksibilna što se tiče uvođenja promjena. Završetkom obrade prva dva koraka, prelazi se na prikupljanje informacija koje je ujedno i najvažniji korak u procesu analize posla. Preporuka je da se započne s analizom ključnih poslova unutar organizacije koji kasnije mogu poslužiti kao reprezentativni uzorci te se po njima može odraditi analiza ostalih poslova te donijeti odluka o opisu posla. Cilj ovog koraka je prikupiti podatke o stručnoj spremi, znanju, iskustvu, vještinama potrebnim za radnom mjesto, kao i podatke o dužnostima i zadacima te uvjetima u kojima se posao obavlja. U ovom koraku vrlo je važno prikupiti relevantne i ispravne informacije, one ne smiju biti zastarjele niti netočne, osim toga važno je pravilno filtrirati sve informacije koje se dobijaju istraživanjem jer dio njih može biti nevažan za određenu analizu i samim time usporavati proces izvršenja analize. Kako bi prikupljene informacije bile što točnije i relevantnije potrebno i najbolje ih je prikupljati iz nekoliko izvora.

Prvi od izvora informacija koji je moguće i potrebno upotrijebiti su sami zaposlenici. Ti zaposlenici bi trebali biti osobe koje već obavljaju posao na određenom radnom mjestu jer su oni upućeni u sve što se odvija na poslu, znaju koje metode rada se primjenjuju, u kakvim uvjetima se izvršava posao i koja sredstva se koriste za izvršenje rada. Iako su zaposlenici neiscrpan izvor informacija, važno je znati da se nije dobro u potpunosti osloniti na njih. Iz različiti razloga, kao što su strah ili nelagoda zaposlenici mogu davati netočne ili izmijenjene informacije kako bi prikrili, odnosno uljepšali dio onoga što se doista događa na radnom mjestu.

Nakon razgovora sa zaposlenicima i provođenjem ispitivanja, slijedi obraćanje njihovim nadređenima, oni su također vrlo relevantan izvor informacija s kojima se provodi istraživanje pod pretpostavkom da su u potpunosti upućeni u sve zadatke i zaduženja svojih zaposlenika. Ta se pretpostavka pojavljuje iz razloga što su baš oni osobe koji pred djelatnike stavljaju poslovne koje je potrebno obaviti. Informacije dobivene od nadređenih dobra su nadopuna svim informacijama dobivenim od prethodnog izvora.

Daljnje prikupljanje informacija se odvija s analitičarom rada koji radi na analizi i dizajnu organizacijske strukture. Tokom tog procesa, analitičar je u stalnom kontaktu sa nadređenima i zaposlenicima pa je tako upoznat sa svim stavkama opisa radnog mjesta.

Posljednji izvor kojim se služi za prikupljanje informacija za provođenje analize posla jest službena dokumentacija koja predstavlja skup organizacijske sheme poduzeća, pravilnika poduzeća i propisanih zakona prema kojima se kreira opis posla. Dokumentacija se gotovo uvijek koristi u kombinaciji sa ostalim izvorima podataka jer iako je u njoj sve sažeto, ono što se nalazi na papiru nije često isto onome što se događa u praksi.

3.3. Metode analize posla

Prema Marušiću (2006.) analize posla (radnih mjesta) tradicionalno su se obavljale na mnogo načina, jer su razumijevanje, potrebe menadžmenta i sredstva bila različita. Izbor analitičke metode upravo bi mogao ovisiti o razlozima zbog kojih se informacija priprema. Možemo reći da inozemna stručna literatura, kao i praksa naših većih i međunarodno upravljanih poduzeća, upućuju na šest najčešćih metoda za analizu radnih mjesta. Radi se o strukturiranim upitnicima, studiji radnih performansi, opservaciji, intervjuima, ilustraciji kroz kritične incidente, te kombinaciji nekoliko metoda. Zapravo, najčešće stručnjaci i koriste kombinaciju metoda, ali ponegdje prevladava jedna.

3.3.1. Strukturirani upitnici

“Strukturirani upitnici su brzi i ekonomični pa predstavljaju najčešći instrument za analizu radnih mjesta (bez obzira na to je li ona širih ili užih namjera). Stručna grupa priprema upitnik koji ispunjavaju zaposleni, tj. Sami identificiraju poslove i zadatke koje obavljaju.
Najčešće se radi o seriji upitnika koji, kada se obrade, daju podatke o tome kakve aktivnosti sadrži posao, o usporedbi posla sa sličnim poslovima, o traženim zanimanjima i vještina,a školskoj spremi, položaj u organizacijskoj shemi u odnosu na druge poslove u firmi, o osobnim karakteristikama koje bi radnik morao posjedovati radi nekih posebnih značajki posla itd.” (Marušić, S., 2006.)

Prednosti strukturiranih upitnika su ti što su ekonomični i lako ih je izraditi, oni se zaposlenicima mogu dati na rješavanje unutar radnog vremena ili izvan istoga. Ukoliko radnici rješavaju upitnik van radnog vremena ne ometa se produktivni rad na poslu. Što je veći broj ispitanika na istom radnom mjestu sa istim funkcijama koje izvršavaju, analitičarima je lakše izvući relevantne prosjeke iz svih prikupljenih podataka. Naravno, ukoliko je zaposlenih na istom radnom mjestu više ti podaci će biti vjerodostojniji.

Kao i svaka metoda i strukturirani upitnici imaju svoje nedostatke, a neki od njih su činjenica da se upitnici sastavljaju jako dugo jer je u njima važno postaviti pitanja na ispravan način kako bi ih svi ispitanici shvatili. Iako je provođenje upitnika vrlo jeftino, sastavljanje upitnika može iziskivati veća financijska ulaganja, posebice ako poduzeće zapošljava vanjske suradnike koji će upitnike za njih sastaviti. Osim toga, problem se može javiti u tome da ispitanicima nedostaje motivacije za ispunjavanje upitnika, npr. ako osobe koje provode anketu nisu prisutne ili ukoliko nadređeni ne nadziru ispitivanje, zaposlenici mogu steći dojam da ispunjavanje upitnika nije pretjerano relevantno za poduzeće. Posljednji nedostatak koji se navodi i kao najveći jest taj što je ispunjavanje upitnika subjektivno i u njemu svaki zaposlenik daje svoje mišljenje iako su pitanja najčešće strukturirana tako da se za svako nude ponuđeni odgovori.

3.3.2. Studija radnih performansi

Prema Marušić, S. (2006.) ispitivač proučava svaki pojedini posao uz fizičku nazočnost na poslu ili rad na radnom mjestu. Na taj se način mogu dobiti veoma konkretna zapažanja, kao i odgovori na pitanja o sadržaju posla, o mogućnosti ukidanja ili potrebni proširenja posla, međusobnoj povezanosti s drugim poslovima, minimum kvalifikacije i treninga, načinu mjerenja uspješnosti na poslu.

U ovoj se metodi kao najveće prednosti izdvaja to što stručnjaci vrše istraživanje te imaju potpuni i pravi uvid u sve što se događa na radnom mjestu – koje zadatke imaju zaposlenici, u kojim ih uvjetima i na koji način izvršavaju itd. Vrlo je važno da stručnjak koji dolazi vršiti ovakvo istraživanje bude obrazovan i spreman za poziciju na koju dolazi, u suprotnom dolazi do nerazumijevanja zadataka na radnom mjestu, samog posla, a moguće je i stručnjaka dovesti u opasnost ukoliko se radi o poslu koji za nestručnu osobu može predstavljati opasnost (npr. rukovanje strojevima).

3.3.3. Opservacija

"Analitičar jednostavno promatra radnika ili grupu radnika koji obavljaju posao. Bez ometanja analitičar dolati do odgovora na što, zašto i kako iz različitih dijelova posla. Infomracije se bilježe na standardizirani način." (Marušić, S. 2006.)

Ova se metoda najčešće primjenjuje na radnim mjestima na kojima se uključuje fizički rad iz razloga što se o poslovima koji iziskuju isključivo mentalni rad ne može zaključiti gotovo ništa. Kod izravnog promatranja djelatnika koji izvršavaju fizički rad moguće je vidjeti kako zapravo izgledaju zadaci koji se pred njih stavljaju, na koji način zaposlenici rukuju strojevima i alatima, kako se snalaze u raznim neočekivanim situacijama. Prilikom promatranja djelatnici često ne znaju da se njihov rad u tom trenutku nadgleda i bilježi te tada rade na način na koji rade uvijek. Ukoliko bi zaposlenici bili obaviješteni o vršenju opservacije postoji mogućnost da će zbog pritiska biti nespretniji i raditi lošije, odnosno truditi se više nego inače kako bi svoj rad prikazali efikasnijim nego što je to u svakodnevici.

3.3.4. Intervju

"Kod poslova i radnih mjesta gdje analitičaru nije moguće proučavati performanse sudjelovanjem u radu ili bilježiti dijelove posla – potrebno se osloniti na ono što nam radnik sam ima reći: što radi, zašto radi, i kako to čini. Ako se ne upotrijebi strukturirani upitnik, može ga zamijeniti intervju s radnikom i njegovim rukovoditeljem. Pripremaju se standardna pitanja, zatim se intervjuiraju rukovoditelji i tek na kraju radnici (da bi uz pomoć stručnih informacija dobivenih od rukovoditelja pomogli radniku u formuliranju njegovih zadataka). Standardizirana pitanja pomažu da se usporede opisi istih ili sličnih radnih mjesta." (Marušić, S. 2006.)

3.3.5. Ilustracije kroz kritične incidente

Ovom se metodom bilježe ekstremni slučajevi pozitivnih ili negativnih ponašanja zaposlenika te se na temelju njih stvara cjelokupna slika zahtjeva radnog mjesta. U ovoj se metodi najveći naglasak stavlja na ono što djelatnici rade na svom radnom mjestu, ali je za prikupljanje takvih podataka potreban jako dug period zbog kojega se poduzeća rijetko odlučuju na ovu metodu.

3.3.6. Kombinacija metoda

U konačnici, nakon razmatranja svih metoda, analitičari se često odlučuju za korištenje nekoliko njih – najčešće su to strukturirani upitnici, intervju i opservacija. Na taj način metode nadopunjuju jedna drugu i analitičar iz svake metode dobija različite skupine informacija s kojima naknadno može upravljati te ih oblikovati u konkretne i relevantne odgovore.

4. UPRAVLJANJE PROMJENAMA U PODUZEĆU

Promjene u organizacijskoj strukturi, modelu poslovanja i poslovnom okruženju postale su svakodnevica gotovo svih poduzeća. One promjene koje se događaju unutar poduzeća potrebno je razumjeti, prihvatiti i iskoristiti na najbolji mogući način u datom trenutku. Također je vrlo važno biti svjestan činjenice da postoje pozitivne i negativne promjene. Jedan od najvećih zadataka menadžera jest upravljanje promjenama u poduzeću.

4.1. Pojam i vrste organizacijskih promjena

“Pod organizacijskim promjenama podrazumijeva se svaka stvarna modifikacija nekog dijela organizacije. Organizacijskim promjenama može se smatrati i prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije.” (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004.).

U današnje vrijeme i u modernom svijetu brzina kojom se promjene događaju je veća no ikada, baš zbog toga ključno je u poduzeću imati osobu koja je zadužena za upravljanje promjenama. Sposobnost da se na svaku promjenu odgovori pravovremeno i ispravno u poslovnom se svijetu cijeni sve više te je vrlo važno da poduzeća ulažu u djelatnike čiji je posao nositi se sa promjenama jer su oni doista ključan dio poduzeća.

"Promjene su nužne kako bi organizacija bila uspješna te se svaka organizacija mora kontinuirano mijenjati kako bi odgovorila na potrebe kupaca, tehnološke mjere, ali i moguće vladine mjere. Promjene u organizaciji, bez obzira na kojem segmentu i na kojoj razini organizacije se provode, lančano zahvaćaju svaki dio organizacije, a najčešće obuhvaćaju promjenu tehnologije i proizvodnih postupaka, organizacijske strukture kao i strukture zaposlenih u poduzeću" (Sikavica, Novak, 1999.).

4.1.1. Vrste organizacijskih promjena

Prema Ferenčiću (1997.) razlikujemo tri vrste organizacijskih promjena: tehnološke, strukturne i promjene zaposlenih. “Tehnološke promjene rezultiraju jeftinijom proizvodnjom, skraćivanjem

vremena proizvodnje ili smanjivanjem troškova na neki način. Strukturne promjene podrazumijevaju promjenu organizacijske strukture poduzeća kao cjeline ili promjenu organizacije pojedinih dijelova, organizacijskih jedinica, pogona i sl. Promjene zaposlenih dolaze do izražaja onda kada je organizacija nedjelotvorna zbog ljudskog faktora. Takva promjena može se javljati i zbog novih tehnologija i promjena u strukturi." (Ferenčić, 1997.)

Različite promjene utječu na različita poduzeća, ovisno o tome čime se poduzeća bave, što je njihova primarna misija i koliko su u korak s vremenom i promjenama. Ona poduzeća za čiji je rad potrebno puno raznovrsne tehnologije, najčešće su osjetljiva na tehnološke promjene. Ovisno o ogranizacijskoj strukturi poduzeća – je li ona velika ili mala, koliko je razgranata i sl., ukoliko je struktura jako važna za funkcioniranje poduzeća, strukturne promjene mogu imati veliki utjecaj na njih. Poduzeća u kojima su zaposleni veliki stručnjaci, visoko obrazovani djelatnici uglavnom nastoje zadržati takve zaposlenike unutar poduzeća, a na njih najviše mogu utjecati promjene zaposlennih. Važno je naglasiti da utjecaj jedne vrste promjena na poduzeće ne isključuje utjecaj druge vrste promjena.

Prema Dujaniću (2004.) postoji još različitih tipova promjena, a to su: neplanirane promjene koje nastaju spontano ili slučajno te planirane promjene koje su rezultat posebnih napora da se riješi neki novčani problem ili istraže nove mogućnosti. Ako je poduzeće usmjereno na stalno poboljšanje sve čime se bavi, tada će strategija i kultura biti usmjerene na traženje prilika za promjenu. Neće se čekati na trenutak kada će promjena biti uvjet opstanka.
Osim planiranih i neplaniranih promjena, Dujanić (2004.) razlikuje i postupne te radikalne promjene. Postupne promjene su one koje se događaju usporeno, te se na nekakav novi način poslovanja prelazi postepeno. S druge strane, radikalne promjene su nagle i često neočekivane, a odlikuje ih to što ono što danas vrijedi, od sutra prestaje vrijediti. Radikalne promjene mogu biti komercijalne ili strukturalne, a često se odvijaju zajedno.

"Promjene mogu obuhvatiti različite segmente poduzeća: misiju, ciljeve, strategije, kulturu, kadrovske potencijale, poslove i zadatke, tehnologiju, organizacijski ustroj i drugo. Naravno da promjene u jednom segment često izazivaju promjene u nekim ili čak u više drugih. Na primjer,

uvođenje nove tehnologije zahtjeva osposobljavanje ljudi za primjenu iste, izmjenu opisa posla, kriterija zapošljavanja i organizacijske strukture." (Dujanić, 2004.)

"Ako su promjene glavno obilježje organizacije danas, to ne znači da će promjene podjednako zahvatiti sve dijelove organizacije kao sustava. Poduzeće je složen sustav koji se sastoji od većeg broja dijelova, odnosno podsustava. Promjene u jednom dijelu poduzeća odrazit će se i na promjene u nekom drugom dijelu. Međutim, te će ipak postojati određene razlike, jer se može raditi o primarnoj, odnosno induciranoj promjeni. Ono što će biti primarna promjena za, na primjer, istraživanje i studij proizvoda, to će biti inducirana promjena za proizvodne dijelove poduzeća." (Sikavica, Novak, 1999.)

Prema svemu navedenom, zaključuje se kako promjene mogu biti vrlo složene te samim time izazvati komplikacije poduzećima koja nisu spremna pravovremenom odgovoriti na njih. Danas je vrlo teško reći da bilo kojoj vrsti poduzeća može biti svejedno kada su promjene u pitanju, bile one interne ili eksterne. Važno je imati dobro razvijenu strategiju reakcije na promjene jer su samo na taj način, poduzeća spremna na gotovo sve što im se može dogoditi na tržištu, ali i unutar same organizacije.

4.2. Upravljanje promjenama

"Prepoznavanje potrebe za promjenama i mogućnostima efikasnog upravljanja promjenama, dvije su suprotnosti. Nije dovoljno uvidjeti problem i odlučiti o potrebnom rješenju, najteže pitanje je kako do željenog mjesta od onog gdje se poduzeće trenutno nalazi, odnosno kako upravljati organizacijskim promjenama. Uspješna organizacija veliku pažnju usmjerava ne samo na potrebne promjene već kako će ih i postići, stoga sam proces upravljanja promjenama predstavlja ključni dio u provođenju organizacijskih promjena i mijenjanja organizacije" (Aleksić, 2010.)

Upravljanje promjenama najčešće je zadatak menadžmenta poduzeća. Nerijetko, veća poduzeća ukoliko za to uvide potrebu zapošljavaju djelatnike čiji je jedini posao upravljanje promjenama. To su osobe koje moraju u svakom trenutku znati kakva je trenutna situcija u poduzeću te na temelju toga trebaju pronaći način kako uz provođenje raznih promjena poboljšati stanje u

poduzeću. Naravno, promjene se ne potiču samo kada poduzeće loše posluje ili nailazi na nekakav problem, već i onda kada je s polosvanjem sve u redu, ali je vidljiv prostor za dodatni napredak.

Prije poduzimanja bilo kakvih radnji i akcija, važno je pravilno utvrditi kakva je trenutna situacija u poduzeću. Nakon što menadžment, odnosno zaposlenici zaduženi za upravljanje promjenama, daju odgovor na to pitanje, postavljaju si pitanje koje je radnje potrebno poduzeti kako bi se uvele promjene. Važno je da trenutna situacija poduzeća bude točno utvrđena, jer ukoliko u tom koraku dođe do pogrešaka, nastaje problem i sa poduzimanjem pravovaljanih mjera.

"Sadašnje stanje organizacije, iz kojeg krećemo u organizacijske promjene, ima sigurno određene slabosti jer, u protivnom, se ne bi odlučili na promjene. Međutim, to stanje ima i određene prednosti koje će se, možda, promjenom izgubiti. Da bismo se odlučili na promjenu, slabosti sadašnjeg stanja moraju premašivati njegove prednosti. Ali, time je tek jedan segment problema riješen. Postavlja se pitanje što nas čeka, tj. što ćemo dobiti promjenom? Inicijator promjena, prije nego što krene u promjene, mora imati jasnu sliku o budućem stanju organizacije. Kod toga valja voditi računa da slika budućnosti organizacije bude što objektivnije utvrđena, a ne da bude rezlutat želje, emocije ili osjećaja." (Sikavica, Novak, 1999.)

Upravljanje promjenama je vještina koja kod osobe koja vodi promjene mora biti vrlo dobro razvijena. U procesu upravljanja promjenom nailazi se na niz problema, a o načinu na koji će se na te probleme odgovoriti, ovisi koliko će promjena u konačnici biti uspješna.
"U svakoj, pa i najmanjoj, promjeni koja se provodi, javljat će se i otpori koje treba otkloniti. Kod velikih organizacijskih promjena, na koje zaposleni nisu pripremljeni, provođenje promjena će izazavati ne samo veliki otpor, nego će rezultirati i stresnim stanjima kod onih radnika koji ne vide za sebe izlaz, odnosno rješenje nakon provođenja promejna" (Sikavica, Novak, 1999.)
Zbog toga, vrlo je važno da menadžment dobro pripremi zaposlenike prije nego započne provođenjem promjene jer je dobra priprema zaposlenika jedan od najvećih zadataka samog upravljanja i provođenja promjene. Bez obzira na dobru pripremu, nerijetko će se događati da nekolicina zaposlenika nastavi pružati otpor promjenama, a suočavanje s tim problemom iziskuje puno strpljenja i vremena, kao upornosti. Samo ako se uloži velika količina napora, postoji mogućnost da se otpor promjenama otkloni ili barem minimizira.

“U uspješnom upravljanju organizacijskim promjenama, menadžment mora poduzimati sve potrebne aktivnosti da bi se promjene provele. Međutim, kao što smo vidjeli, zaposleni reagiraju na promjene tako da pružaju otpor promjenama. Situacija u pojedinim slučajevima dovodi i do stresa kod zaposlenih. Da bi se smanjio otpor promjenama (kod zaposlenih) i da bi se stres doveo u razumne granice, menadžment poduzeća mora pronaći mehanizme i načine za reduciranje, odnosno smanjivanje otpora promjene.” (Sikavica, Novak, 1999.)

Da se zaključiti kako je jedan od najvećih problema s kojim se menadžeri susreću u procesu upravljanja promjenom upravo nošenje sa stresom koji promjene izazivaju kod zaposlenika. Kod njih se često javlja strah da nakon što se promjene provedu, za njih u poduzeću neće više biti mjesta ili da će biti potrebno ulagati dodatne i za neke prevelike napore, kako bi mogli opstati u poduzeću nakon što su promjene provedene. Iz tog je razloga vrlo važno biti direktan i iskren sa svojim zaposlenicima te im objasniti promjene koje se događaju na način da svima budu razumljive. Osim toga, veliku ulogu u tome ima i to koliko povjerenja zaposlenici imaju u svoje menadžere od prije. Ukoliko menadžeri nisu stvarali dobar odnos sa svojim zaposlenicima i bili onakvi nadređeni kakvi svojim zaposlenima uljevaju povjerenje, bit će im teže u procesu provođenja promjene uvjeriti djelatnike da je promjena pozitivna i da ih nema čega biti strah. U situaciji kada između menadžmenta i zaposlenih nema dovoljno povjerenja, otpor promjenama je veći.

Da bi se promjenama upravljalo pravilno potrebno je pratiti nekakav uobičajeni tijek provođenja promjene. “Najopćenitije određenje faza, odnosno postupka provođenja organizacijskih promjena navodi Paul Nutt u svom dinamičkom i realističkom modelu organizacijskih promjena kojeg je nazvao transakcijski model, a sastoji se od pet faza, i to: formulacija, koncept razvoja, detaljiranje, vrednovanje i instaliranje. U središtu ovog procesa provođenja promjena nalazi se menadžer koji je formalni autoritet i odgovorna osoba za promjene.” (Sikavica, Novak, 1999.)

Naravno, različiti autori su faze nazvali na različite načine, za menadžere je važno odabrati model po kojem bi njihovo poduzeće najbolje funkcioniralo te taj model primijeniti u upravljanju promjenama. Dakako, neovisno o nazivu, uvijek je najvažnija prva faza upravljanja promjenama jer ona zapravo predstavlja dijagnostiku i trenutno stanje poduzeća. Ukoliko je prva faza pravilno

odrađena, kasnije ne bi trebalo biti problema pri odabiru rješenja za probleme zbog kojih se promjene provode u organizaciji.

“Važnost pravilne dijagnoze postojećeg stanja, nema ni potrebe posebice naglašavati, jer od nje ovisi prepoznavanje pravih problema u organizaciji kao i prilika za poboljšanje organizacije.” (Sikavica, Novak, 1999.)

5. ANALIZA POSLA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA PROMJENAMA

“Analiza posla predstavlja opis i popis informacija o poslu i o radniku. O tome što i kako radnik treba raditi, u kakvim uvjetima, te bez koji osobina, sposobnosti i vještina to ne može raditi. Osim u profesionalnoj selekciji, analiza posla važna je i u brojnim drugim procesima kao što su procjenjivanje radne uspješnosti, određivanje visine plaće, programiranje zaštite na radu, poboljšanje radne učinkovitosti, obrazovanje i stručno usavršavanje” (Buntak, Sesar, Vršić, 2013.)

Ukoliko menadžment poduzeća utvrdi da problemi koji su aktualni u poduzeću proizlaze iz određenih radnih mjesta, pruža im se mogućnost da provedu analizu posla te na taj način doznaju što uzrokuje probleme i kako ih riješiti. Prilikom provođenja analize posla, doznaje se što zapravo djelatnici rade na svom radnom mjestu, kakva su njihova mišljenja i stavovi o radu. Ukoliko ih se promatra, moguće je uvidjeti pogreške koje se u radu događaju. Također, može se utvrditi jesu li radni uvjeti koji se djelatnicima osiguravaju dovoljno dobri da bi oni svoj posao mogli obavljati na ispravan način i uz maksimalnu efikasnost.

Pravilno provedena analiza posla menadžerima može dati odgovore na brojna pitanja, a posebice na ono koje je promjene potrebno uvesti u poduzeće kako bi ono bolje funkcioniralo i poslovalo. Na taj se način analizom posla upravlja promjenama. Dakle, utvrđuju se nepravilnosti i nedostaci u radu na pojedinim radnim mjestima koji stvaraju problem cijelom poduzeću te se kroz rješavanje tih problema, nadomještanje nedostataka i ispravljanjem nepravilnosti uvode promjene u poduzeće.

Promjene koje poduzeće može poduzeti pomoću analize posla su ponajprije bolje definiranje obaveza i dužnosti zaposlenika na određenim radnim mjestima. Dakle, postoji mogućnost da je djelatniku nepotpuno ili neadekvatno objašnjeno koji su njegovi zadaci te zbog toga on djeluje lošije i rezultati toga su vidljivi u cjelokupnom poslovanju. Također je moguće da zaposlenici popuste s radom ukoliko ih se ne nadzire dovoljno često, manjka im motivacije od strane nadređenih i sl.

Analiza posla, menadžerima daje bolju sliku o tome koja su znanja, vještine, stupanj obrazovanja i iskustvo potrebni da bi se određeni posao obavljao. Prema tome, menadžment može uvesti promjene na način da na radna mjesta zaposli idealan profil zaposlenika, što bi potencijalno rezultiralo otpuštanjem trenutno zaposlenih ljudi, a to nije uvijek idealna opcija. Suprotno od toga bi bilo organiziranje raznih edukacija i radionica na kojima bi se educiralo zaposlenike o tome kako na bolji način obavljati posao.

Ukoliko se analizom posla utvrdi da uvjeti u kojima zaposlenici obavljaju posao nisu zadovoljavajući i onemogućuju dobar rad, tada je njih potrebno mijenjati. Ovo je često jedna od velikih promjena za poduzeće jer je tada najčešće potrebno izdvojiti velika financijska sredstva koja je potrebno uložiti u novu opremu, potencijalan pronalazak novog prostora za rad, ulaganje u nove tehnologije koje su iznimno skupe i manja poduzeća, ukoliko imaju manje prihode, si to ne mogu priuštiti.

6. ZAKLJUČAK

U okviru 6 poglavlja rada promatrana je tema Analiza posla u funkciji upravljanja promjenama u poduzeću. Kroz prvo poglavlje obrađen je uvod u samu temu te je pobliže opisano o čemu će se u radu govoriti. Drugo poglavlje govori o metodologiji rada, odnosno o metodama koje su korištene za istraživanje i pisanje rada. Pobliže su opisane metode koje su korištene u radu, a spomenuti su i korišteni izvori.

Treće poglavlje koje nosi naziv Analiza posla govori o tome što je zapravo analiza posla, koja je njena svrha i koliko je ona važna za poduzeće. U ovome se poglavlju zaključuje kako je analiza posla ključna za pravilno funkcioniranje poduzeća jer se pomoću nje određuje što su zadaci i obaveze zaposlenika na radnom mjestu, koje su kvalifikacije potrebne da bi zaposlenik mogao izvršavati određenu funkciju na radnom mjestu, koji su uvjeti potrebni za rad, kakva tehnologija, koja razina sigurnosti na radu itd. Osim toga, u trećem poglavlju govori se o samom procesu analize posla. U ovom podpoglavlju moguće je pročitati o tome da je najvažnije utvrditi razlog zbog kojeg se analiza vrši, nakon toga je potrebno odlučiti na koji način će se analiza provesti te su u konačnici objašnjeni izvori informacija koji su dostupni za provođenje same analize.

Sljedeće podpoglavlje u trećem poglavlju govori o metodama analize posla. Ovdje je moguće doznati da različita poduzeća, zbog različitih potreba, koriste različite metode za provođenje analize posla. Konkretno, u radu ih je pobliže opisano šest, a to su: strukturirani upitnici, studija radnih performansi, opservacija, intervju, ilustracije kroz kritične incidente i kombinacija različitih metoda.

Četvrto poglavlje rada orijentirano je upravljanju promjenama u poduzeću. Ovdje se ponajprije govori o tome što su promjene u poduzeću i koje su neke od njihovih vrsta. Zatim se pobliže objašnjava upravljanje promjenama, govori se o tome da su uglavnom menadžeri osobe koje su zadužene za upravljanje promjenama, ali i da je moguće zaposliti djelatnike koji će se u poduzeću baviti isključivo promjenama. Spominje se pravilno upravljanje promjenama, priprema djelatnike na promjene, otpor promjenama i stres koji one mogu izazvati kod zaposlenika te kako se s time nositi.

U petom se poglavlju povezuju analiza posla i upravljanje promjenama te je uglavnom razjašnjeno na koji se način analiza posla može koristiti kako bi upravljalo promjenama u poduzeću što je i sama tema ovoga rada.

Zaključuje se kako je analiza posla zapravo alat kojim se menadžeri mogu koristiti u situacijama kada sumnjaju na to da problemi u poduzeću proizlaze sa određenih radnih mjesta unutar poduzeća. Tada se služe različitim metodama kako bi došli do zaključka što im točno stvara probleme i na koji način ih je moguće riješiti. Najčešće su problem neadekvatno educirani radnici, loši uvjeti za rad, zastarjela oprema i tehnologije. Svi navedeni problemi iziskuju puno vremena, truda i financijskih ulaganja kako bi se riješili te je zapravo na voditelju upravljanja promjenama da na najbolji način za poduzeće riješi te probleme i uvede nužne promjene u poduzeće kako bi ono poslovalo pozitivno.

Literatura

- Aleksić, A. (2010). *Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 7 (2)
- Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
- Buntak, K.; Droždek, I.; Kovačić, R. (2013). *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Tehnički glasnik 7 (2)
- Dujanić, M. (2004). *Upravljanje promjenama u poduzeću*. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci 22 (1)
- Ferenčić, A. (1997). *Upravljanje promjenama: priprema za 21. stoljeće*. Zagreb: Biblioteka Izvori sutrašnjice
- Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco
- Sikavica. P.; Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
- Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
- Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: Tiva