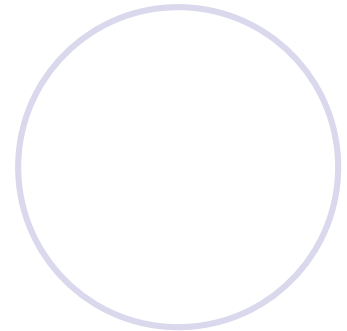
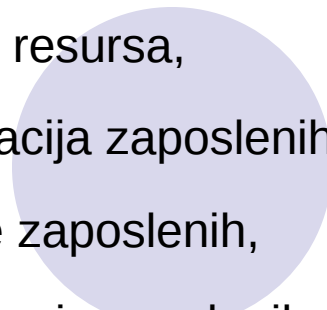
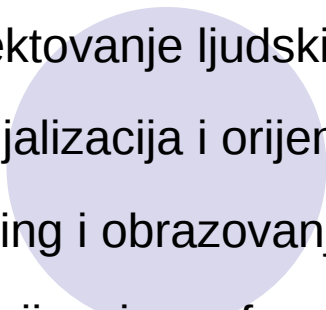
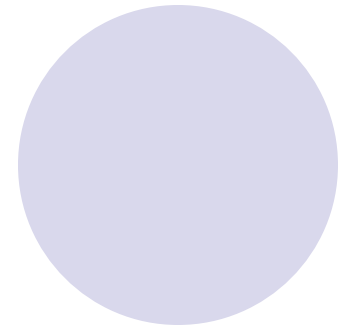
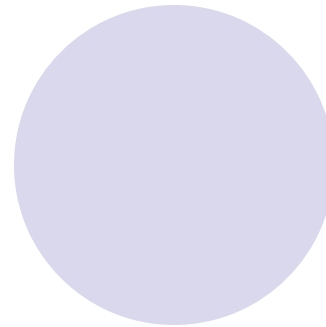
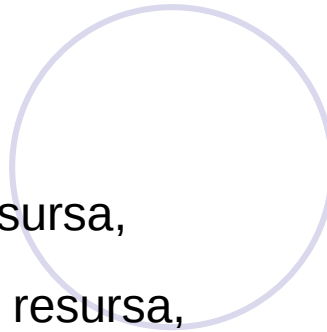


AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

- Upravljanje ljudskim resursima, kao jedna od najznačajnijih poslovnih funkcija u organizaciji, objedinjuje brojne aktivnosti koje se mogu na više načina razvrstavati i grupisati:
 1. Zapošljavanje,
 2. Razvoj ljudskih resursa,
 3. Zaštita zaposlenih.
 - Zapošljavanje,
 - Razvoj zaposlenih,
 - Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih,
 - Socijalno partnerstvo,
 - Zdravlje i bezbednost na radu.

AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

1. analiza posla,
2. planiranje ljudskih resursa,
3. regrutovanje ljudskih resursa,
4. selektovanje ljudskih resursa,
5. socijalizacija i orijentacija zaposlenih,
6. trening i obrazovanje zaposlenih,
7. ocenjivanje performansi zaposlenih,
8. nagrađivanje i motivisanje zaposlenih,
9. zdravlje i bezbednost zaposlenih,
10. upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih.





1. ANALIZA POSLA

Analiza posla je sistemski put za dobijanje i analizu informacija o sadržaju posla, ljudima potrebnim za njegovo obavljanje i kontekstu u kome se poslovi izvršavaju.

Analiza posla - proces stalnog i organizovanog prikupljanja, sređivanja i analiziranja podataka i informacija o poslovima, potrebnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtevima neophodnim za njegovo obavljanje.

Informacije o poslu, usmerene su:

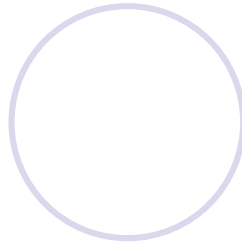
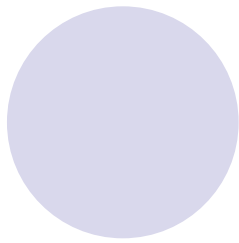
1) u pravcu radnog mesta, 2) u pravcu izvršioca.

Analiza posla identifikuje koji su:

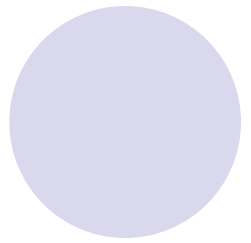
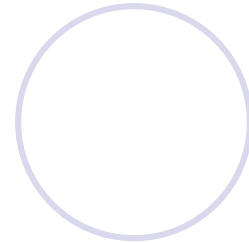
Zadatak - radna aktivnost sastavljena od pokreta.

Dužnost – podrazumeva više zadataka koje izvršava pojedinac.
(dužnost "intervjuisanje kandidata",
zadatak "postavljanje pitanja")

Odgovornost – obaveza zaposlenog da se obavi određene zadatke i dužnosti, na na savestan i odgovoran način.



Šta je posao?



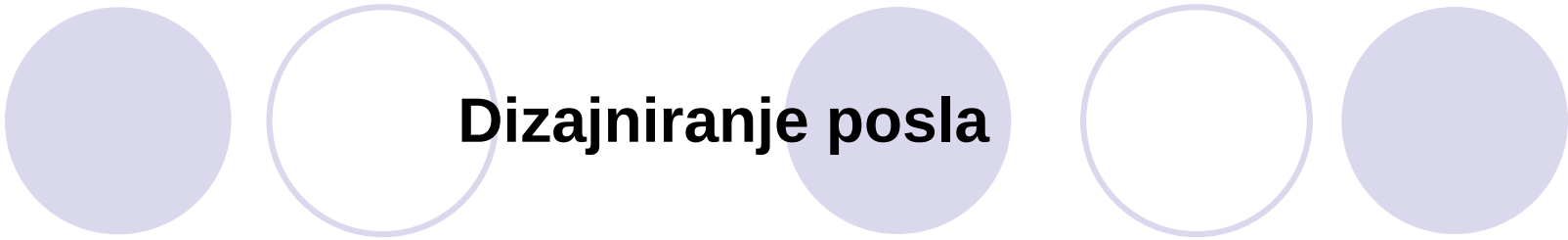
Posao je grupa sličnih, povezanih zadataka, dužnosti i odgovornosti.

Pozicija obuhvata posao koji izvršava jedna osoba.

Familija poslova je grupa sličnih i povezanih poslova.

Većina metoda za analizu posla zahteva:

- od osobe koja se bavi određenim poslom da opiše šta se dešava na poslu ili
- da napravi seriju pretpostavki u vezi sa tim šta je potrebno obaviti u okviru posmatranog posla.



Dizajniranje posla

Dizajniranje posla podrazumeva određivanje zadataka, dužnosti i odgovornosti određenog radnog mesta, kao i utvrđivanje efekata posla na zaposlene.

Redizajniranje posla – nastojanje da se posao učini boljim.

Dizajniranje posla ima više ciljeva ali kao osnovne možemo izdvojiti:

- da zadovolji zahteve organizacije za produktivnošću, operativnom efikasnošću i kvalitetom proizvoda ili usluge i
- da zadovolji potrebe pojedinca za interesantnim, izazovnim poslom.

Opšti cilj dizajniranja posla je da integriše potrebe pojedinca sa potrebama organizacije.



Pri dizajniranju posla se moraju uzeti u obzir sledeći faktori:

Struktura zadatka – dizajniranje posla zahteva povezivanje brojnih zadataka u posao ili grupu poslova.

Internu strukturu zadatka čine tri elementa:

- Planiranje,
- Izvršenje i
- Kontrolisanje.

Motivacija za rad - Kako bi se obezbedila motivacija treba:

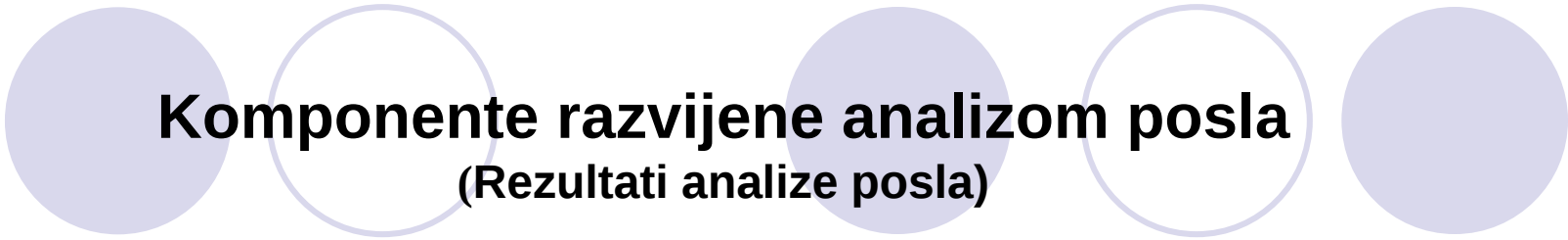
- Obezbediti povratne informacije o ostvarenim rezultatima rada,
- Obezbediti da zaposleni imaju neophodne sposobnosti,
- Obezbediti visok stepen odgovornosti i samo-kontrole zaposlenih.



Razlika između analize posla i dizajniranja posla

Dizajniranje posla je širi pojam - primarni zadatak usklađivanje potreba organizacije za produktivnošću sa potrebama zaposlenih.

Analiza posla ima užu fokus - dobijanje podataka u vezi sa tim šta ljudi rade na svojim poslovima.



Komponente razvijene analizom posla

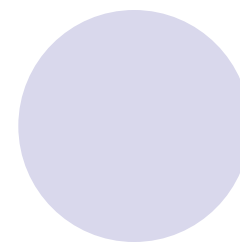
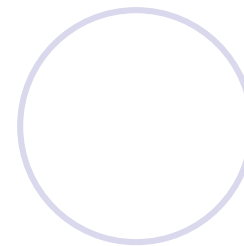
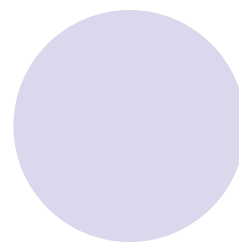
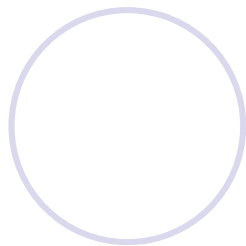
(Rezultati analize posla)

Analizom posla obezbeđuju se informacije neophodne za razvoj:

- opisa posla (job description) i
- specifikacija posla (job specification).

U većini slučajeva, opis i specifikacija posla utvrđuju se pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova i radnih zadataka, koji donosi poslodavac.

Opis posla



Opisom posla određuju se zadaci, dužnosti i odgovornosti posla.

Standardi za izvršenje posla - koje performanse se smatraju zadovoljavajućim u svakoj oblasti opisa posla.

- Zadovoljavajuće izvršenje posla – ne idealan kandidat.

Opis posla može biti:

- ***Detaljan opis poslova*** – opisivanje svih zadataka, dužnosti i odgovornosti koje proističu iz posla.
- ***Načelan opis poslova*** – opisivanje ključnih zadataka, dužnosti i odgovornosti koje proističu iz posla.

Specifikacija posla



Specifikacije posla - daje listu znanja, veština i sposobnosti potrebnih pojedincu da obavi posao na zadovoljavajući način.

- Dodatni uslovi za posao: strani jezik, rad na računaru, vozačka dozvola, lične osobine...
- Specifikacijom se određuje i broj izvršilaca.
- Provera specifikacije posla sa drugim organizacijama.
- Prilagođavanje zaposlenih (njihovih potencijala) zahtevima posla – kroz obuku, prijem novih ljudi i sl.

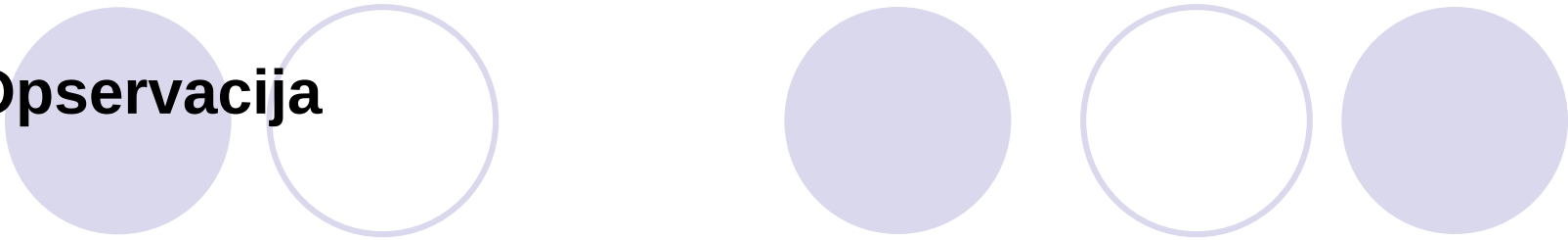


Metode za analizu posla

Opšte metode koje se koriste kod analize posla su:

- ❖ **opservacija,**
- ❖ **intervjuisanje,**
- ❖ **upitnici i**
- ❖ **specijalni metodi za analizu posla (kvantitativne tehnike).**

1. Opservacija



- Opservacija zahteva aktivnu ulogu analitičara posla.
- Analitičar posla posmatra zaposlenog koji izvršava posao i hvata beleške, kako bi opisao zadatke i dužnosti koje zaposleni izvršava.

Opservacija može biti:

- ❖ kontinualna ili
- ❖ bazirana na uzorkovanju.

- Opservacija je korisnija kod poslova koji se ponavljaju.
- Ova metoda se često koristi uz druge metode.
- Metoda opservacije koristi:
 - Uzorkovanje rada – kod jednoličnih i prostijih poslova i
 - Dnevnik rada – zaposleni beleži šta radi.
- Analitičar mora da prođe kroz određenu obuku,
- Analiza može podrazumevati popunjavanje tipskog obrasca.

2. Intervjuisanje

- Zahteva od analitičara posla da poseti svako radno mesto i da obavi razgovor sa zaposlenima, ali i sa njihovim menadžerima.
 - Za zapisivanje informacija najčešće se koristi standardizovana forma intervjua.
-
- ❖ Intervju za analizu posla može biti strukturiran, polustrukturiran i nestrukturiran, kao i individualan i grupni.
 - ❖ Zahteva određene pripreme.
 - ❖ Ova metoda može zahtevati dosta vremena.
-
- Profesionalni i menadžerski poslovi su često komplikovani za analizu i zahtevaju duže intervjue.
 - Zbog toga se često predlaže kombinovanje intervjua sa drugim metodama.

3. Upitnici

Najšire korišćen metod za prikupljanje podataka o poslu.

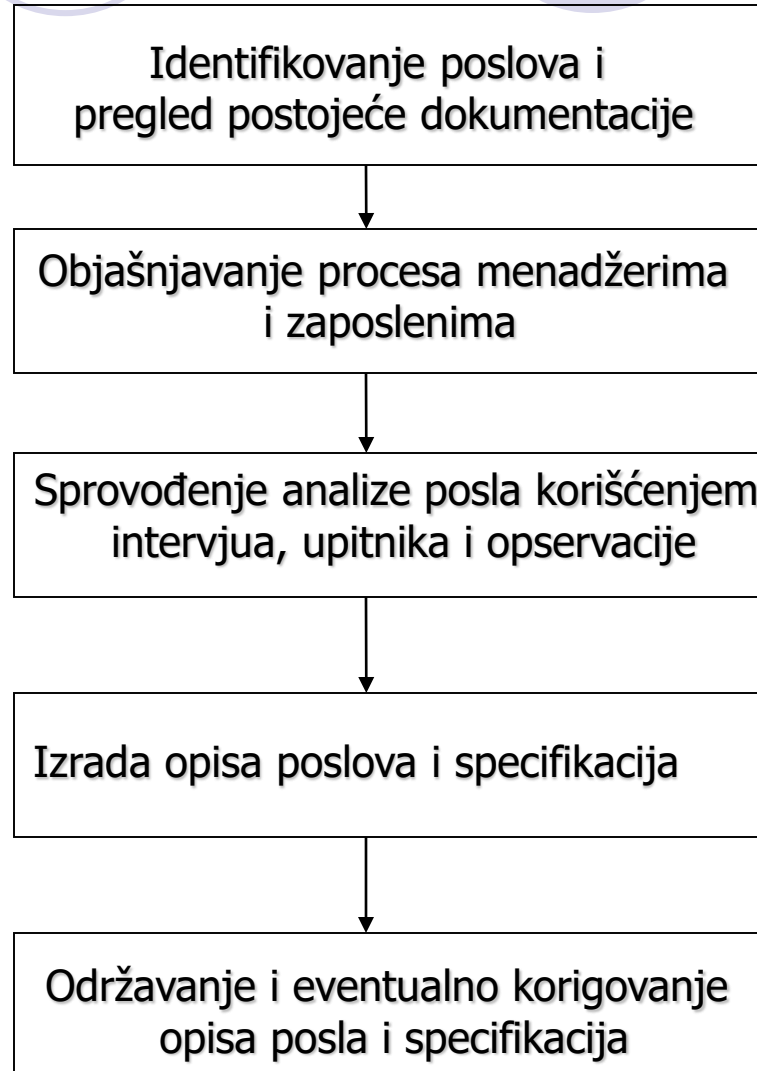
- Najpre se razvija upitnik koji se sastoji iz dobro definisanih pitanja, zatvorenog i otvorenog tipa, značajnih za posao koji se analizira.
- Na postavljena pitanja obično odgovaraju:
 - *izvršiocima određenog posla* i
 - *njihovi rukovodioci*.
- ❖ Najveća prednost upitnika - informacije u vezi sa velikim brojem poslova mogu se jeftinije prikupiti i u relativno kratkom vremenskom periodu.
- ❖ Ponekad se koristi i “**kontrolna lista**” – teškoće su vezane za njeno sastavljanje.

4. Specijalne metode za analizu posla (kvantitativne tehnike)

Na bazi upitnika, razvijeno je više specijalnih metoda za analizu posla:

- Upitnik za analizu pozicije,
 - Funkcionalna analiza posla,
 - Upravljačka analiza posla, itd.
-
- Reč je o veoma strukturiranim upitnicima, sa 200 i više **iskaza**.
 - Koriste se u kombinaciji sa drugim metodama za analizu posla.
 - Mogu ih koristiti samo dobro obučeni pojedinci.

Proces analize posla



Analiza posla i druge HR aktivnosti

