Projektovanje poslova i radnih zadataka

Projektovanje poslova i radnih zadataka tiče se sadržaja (šta ljudi rade u organizaciji?) poslova i radnih zadataka i efekta koji oni imaju na zaposlene.

Svaki posao se sastoji od zadataka, dužnosti i odgovornosti.

Položaj je skup zadataka, dužnosti i odgovornosti koje obavlja jedna osoba.   
Posao može da obuhvati više od jednog položaja.

Zadatak se sastoji od pokreta i predstavlja jasno prepoznatljivu radnu aktivnost, dok se dužnost sastoji od jednog broja zadataka i predstavlja veći odsečak rada koji obavlja jedna osoba.

Odgovornosti su obaveze za izvrđenje određenih zadataka i dužnosti.

Projektovanje poslova i radnih zadataka je bilo izjednačavano sa obogaćivanjem posla, ali je projektovanje zaprav širi pojam. Projektovanje poslova i radnih zadataka mora da razmatra: sadržaj posla, metode, alatke ili tehnologiju koji se koriste, njihove kombinovane efekte na ljude na poslu i odnose s drugim ljudima na radu koji će se verovatno razviti kroz interpersonalni kontakt.

Povećavanje posla uključuje proširivanje raspona posla povećavanjem broja različitih zadataka koje treba izvršiti.

Obogaćivanje posla znači da se povećava dubina posla dodatnim odgovornostima za planiranje, organizovanje, kontrolu i ocenjivanje.

Povećanje dubine posla se odnosi na povećanje uticaja i kontrole koju zaposleni ima nad svojim poslom. Obezbeđivanje veće autonomije i odgovornosti i prilika za lični razvoj može da poveća dubinu posla. Prosto dodavanje više sličnih zadataka ne povećava dubinu posla.

Rotacija posla može da bude način za razbijanje monotonije inače rutinskog posla s malim rasponom tako što se radnik premešta s posla na posao.

Pojedinac je zadovoljan poslom koji obavlja ako on dovodi do stvaranja tri “psihološka stanja”:

On mora da otkrije da je posao smislen, što će reći da ga vrednuje pozitivno u sopstvenom sistemu vrednosti

On mora da oseća odgovornost za rezultate svog rada(„lično sam odgovoran da se ovo uradi“)

On mora da ima znanje o tome da li su rezultati rada bili zadovoljavajući.

Ostali elementi projektovanja:

Profesionalizam. Neki poslovi se mogu projektovati tako da se profesionalci koriste za njihovo obavljanje. Profesionalci sigurno poseduju neophodna znanja i nije potrebno da se nadziru. Problem je što se oni više vezuju za posao nego za poslodavca.

Fizički uslovi rada. Neki od faktora koji utiču na rad su: veličina radnog prostora, vrste materijala koji se koriste, uslovi koji deluju na čula, razdaljina između radnih prostora i smetnje prouzrokovane bukom i saobraćajem.

Grupno naspram individualnog projektovanja. Otkriveno je da korišćenje grupa ili radnih timova povećava zadovoljstvo poslom i smanjuje fluktuaciju.

Alternativni rasporedi rada

Tip rada koji se i danas najviše upražnjava je osmočasovna, petodnevna radna nedelja.

Fleksibilno radno vreme podrazumeva da pojedinci rade jedan broj sati ali se menja vreme početka i završetka rada. Ono zahteva da svaka osoba radi jednak broj sati. Ukupni raspon mogućih radnih sati se označava kao okvirno vreme. Postoji i centraln vreme kad svi zaposleni moraju da budu prisutni.

Fleksibilno radno vreme se ostvaruje kroz klizno radno vreme koje dozvoljava varijacije u vremenu početka i završetka rada ali zaposleni mora da radi određeni broj sati tokom dana kako je utvrđeno pravilima kompanije, zatim kroz maksifleks sistem koji ne zahteva centralno vreme za sve dane i dozvoljava zaposlenima da urade posao unapred, itd.

B

eleženje vremena se može vršiti preko različitih metoda beleženja kao što su manuelni sistemi, satovi, merači vremena i kompjuterska beleženja. U manuelnom sistemu zaposleni vode dnevne beleške o časovima rada koristeći sistem poštovanja i kartice za upisivanje. Kad postoji sat zaposleni provlače vremensku karticu kroz sat pri dolasku i odlasku s posla. Sat ubeležava vreme na kartici.

Zbijene radne nedelje podrazumevaju da se čitav posao obavi za manje od pet dana. Obično se koriste sledeći modeli:

1. Četiri dana sa desetočasovnim radnim vremenom
2. Tri dana sa dvanaesočasovnim radnim vremenom
3. Četiri i po dana – četiri dana sa devetočasovnim i peti dan s četvoročasovnim
4. Alternativni model u kom se smenjuju petodnevne i četvorodnevne radne nedelje s devetočasovnim radnim vremenom
5. Rad subotom i nedeljom po 12 sati koji se posebno nagrađuje

Skraćeno radno vreme podrazumeva da se ljudi zapošljavaju da rade manje od 40 časova nedeljno.

Stalno zaposlenje sa skraćenim radnim vremenom

Deljenje posla: situacija u kojoj dva zaposlena sa skraćenim radnim vremenom dele jedan posao koji zahteva puno radno vreme. Ono se postiže horizontalnom podelom, pri čemu su oba zaposlena odgovorna za sve delove posla, bilo vertikalnom podelo, kad je svaki zaposleni odgovoran samo za određeni deo posla.

Deljenje rada: smanjuje radno vreme na procentualnoj osnovi za sve zaposlene ili za jedan deo zaposlenih u okviru organizacije. Ova alternativa dopušta zaposlenima da zadrže svoj posao, mada ima za posledicu smanjenje zarada zbog manjeg broja časova rada.

Kvalitet rada

Krugovi kvaliteta su male grupe zaposlenih koje se redovno sastaju da bi raspravljale o načinima na koje mogu da poboljšaju produktivnost i smanje troškove.

Organizacioni razvoj

Pod organizacionim razvojem se podrazumeva skup ideja i tehnika koje treba da pomognu organizaciji da se suoči s promenama, da bolje razume tekuće i potencijalne probleme i da osigura alternativne metode za njihovo rešavanje.

Pristupi organizacionom razvoju:

Pristupi koji su usmereni na ljude: Metod istraživanja povratne veze je proces sistematskog prikupljanja podataka, njihovog rezimiranja i vraćanja rezultata zaposlenima. Intergrupni razvoj pokušava da reši probleme sukoba između grupa u organizaciji.

Pristupi koji su usmereni na tehnologiju: usredsređuju se na promene u prirodi rada ili projektovanju organizacije, ili na oboje.

Otpor prema promenama u organizaciji:

Ekonomski gubitak

Gubitak statusa

Neizvesnost

Neugodnost

Interpersonalni poremećaj