

# Povezanost vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika

---

Zadavec, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:125134>

*Rights / Prava:* [Attribution-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Bez prerada 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Martina Zadavec**

**POVEZANOST VREDNOVANJA RADNOG  
UČINKA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2019.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Martina Zadravec**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**POVEZANOST VREDNOVANJA RADNOG UČINKA I MOTIVACIJE**  
**ZAPOSLENIKA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor:**

Doc.dr.sc. Malbašić Ivan

**Varaždin, rujan 2019.**

*Martina Zadavec*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Svrha pisanja ovog rada je upoznati čitatelja s važnošću vrednovanja radnog učinka i povratnog informiranja kako bi se povećala motivacija za rad u organizacijama. U radu je korištena induktivna i deduktivna metoda istraživanja, metoda analize, deskripcije i metoda kompilacije rezultata sekundarno prikupljenih istraživanja. Također je korišten statistički program R studio gdje se analiziraju istraživačka pitanja. Ističe se važnost vrednovanja radnog učinka, opisuju se najučestalije metode vrednovanja radnog učinka te se navode problemi koji se mogu pojaviti uslijed vrednovanja. Tokom rada naglašava se važnost menadžmenta ljudskih potencijala koji sve to nadzire i provodi te često komunicira sa zaposlenicima kako bi rezultati bili što relevantniji. Uz to, prikazane su razlike vrednovanja radnog učinka u javnom i privatnom sektoru. Povezano s vrednovanjem radnog učinka, ističe se važnost motivacije za rad zaposlenika. Navedene su razne teorije motiviranja te načini redizajna radnih mjesta i nagrađivanje zaposlenika kao najveći motivatori za rad. Uz probleme, dani su i savjeti koji pomažu procjenjivačima kako bi kvalitetnije i objektivnije obavili procjenjivanje. Ukazuje se na važnost odabira više procjenjivača kako ne bi došlo do subjektivnosti ocjenjivanja. Također su prikazani česti problemi uslijed nezadovoljstva poslom, apsentizam i fluktuacija te novija istraživanja motivacije za rad u svijetu.

**Ključne riječi:** motivacija, javni sektor, radni učinak, vrednovanje radnog učinka, privatni sektor

# Sadržaj

Sadržaj.....	v
1. Uvod.....	1
1.1. Cilj i predmet rada.....	1
1.2. Metode i izvori rada.....	1
1.3. Struktura rada.....	2
2. Vrednovanje radnog učinka.....	3
2.1. Važnost vrednovanja radnog učinka.....	5
2.2. Metode vrednovanja radnog učinka.....	7
2.2.1. Metoda ocjenjivanja pomoću upitnika.....	7
2.2.2. Usporedbe u parovima.....	10
2.2.3. Ostale metode vrednovanja radnog učinka.....	11
2.3. Razlika vrednovanja radnog učinka u privatnom i javnom sektoru.....	13
2.4. Problemi prilikom vrednovanja radnog učinka.....	14
2.5. Savjeti prilikom vrednovanja radnog učinka.....	16
2.5.1. Strategija poboljšanja obrasca ocjenjivanja.....	17
2.5.2. Strategija odabira pravih ocjenjivača.....	18
2.5.3. Strategija razumijevanja grešaka procjenjivača.....	19
2.6. Sustavni prikaz novijih stavova o vrednovanju radnog učinka.....	20
3. Motivacija za rad.....	23
3.1. Teorije motiviranja za rad.....	23
3.1.1. Procesne teorije motiviranja za rad.....	23
3.1.1.1. Teorija potrebe-cilj.....	24
3.1.1.2. Vroomova teorija očekivanja.....	24
3.1.1.3. Teorija pravičnosti.....	25
3.1.1.4. Porter-Lawlerova teorija.....	26
3.1.2. Sadržajne teorije motiviranja za rad.....	27
3.1.2.1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	27

3.1.2.2. Alderferova teorija ERG .....	28
3.1.2.3. Argyrisov kontinuum zrelosti-nezrelosti .....	29
3.1.2.4. McClellandova teorija stečenih potreba .....	29
3.2. Promjena dizajna radnih mjesta .....	30
3.2.1. Model karakteristika radnih mjesta .....	30
3.2.2. Redizajn radnih mjesta .....	32
3.2.3. Alternativno organiziranje posla .....	33
3.3. Nagrađivanje zaposlenika .....	34
3.3.1. Kompenzacija i kompenzacijski sustav .....	35
3.3.2. Programi poticanja zaposlenika .....	36
3.3.2.1. Individualni programi poticanja .....	36
3.3.2.2. Grupni sustavi poticanja .....	37
3.4. Stavovi o poslu .....	38
3.4.1. Zadovoljstvo poslom .....	38
3.4.2. Uključenost u posao .....	40
3.4.3. Predanost organizaciji .....	40
3.5. Problem apsentizma i fluktuacije .....	41
3.5.1. Apseantizam .....	41
3.5.2. Fluktuacija .....	42
3.6. Sustavni prikaz novijih istraživanja motivacije za rad u svijetu .....	43
4. Analiza povezanosti vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika .....	44
4.1. Metoda i tehnika istraživanja .....	44
4.2. Analiza rezultata dobivenih istraživanjem .....	45
4.3. Istraživačka pitanja .....	54
5. Zaključak .....	58
Popis literature .....	62
Popis tablica i slika .....	65
Prilog 1 .....	66

# 1. Uvod

Uvodno poglavlje uvodi čitatelja u temu na način da opisuje cilj i predmet rada, metode i korištene izvore literature za pisanje rada, istraživačka pitanja ispitana na rezultatima ankete i strukturu rada.

## 1.1. Cilj i predmet rada

Cilj ovog rada je prikazati važnost vrednovanja radnog učinka zaposlenika i motivacije za rad u organizacijama. Rad je podijeljen na više poglavlja, ali općenito se dijeli na teorijski dio i istraživanje. Teorijskim dijelom rada nastoji se uputiti čitatelja u važnost upravljanja ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje vrednovanje radnog učinka i motivaciju za rad i navedene varijable su snažno povezane jer bez motivacije za rad, rezultati vrednovanja radnog učinka nisu zadovoljavajući. Također se u teorijskom dijelu rada nastoje približiti čitatelju razne metode, problemi i savjeti za vrednovanje radnog učinka, kao i metode motiviranja za rad. Predmet ovog rada zapravo je istraživački dio. Istraživački dio rada analizira odgovore zaposlenih ispitanika, odnosno njihovu razinu motiviranosti za rad, zadovoljstva poslom i vrednovanje njihova radnog učinka u organizaciji u kojoj su zaposleni. Na temelju odgovora rješavale su se istraživačka pitanja koja ispituju povezanost motiviranosti za rad i dobi te zadovoljstva poslom i spola. Uz istraživačka pitanja, testirala se i povezanost vlasništva organizacije u kojoj zaposlenici rade, odnosno javno, privatno ili mješovito vlasništvo, sa vrednovanjem radnog učinka i povratnim informacijama o radnoj performansi.

## 1.2. Metode i izvori rada

Metodologija korištena u teorijskom dijelu rada obuhvaća induktivnu metodu istraživanja, deduktivnu metodu, metodu analize, metodu deskripcije i metodu kompilacije tuđih rezultata istraživanja. Istraživački dio rada, odnosno analiza provedene ankete obuhvaća statističku metodu, metodu mjerenja, metodu anketiranja online upitnikom i izračun povezanosti varijabli statističkom metodom u statističkom programu. Anketni upitnik sastavljen je online pomoću Google obrazaca te je objavljen na društvenoj mreži Facebook. Upitnik se sastoji od 22 jednostavnih pitanja, a sva pitanja su zatvorenog tipa kako bi se lakše analizirali dobiveni rezultati. Rezultati dobiveni istraživanjem prikazani su u tabelarnim prikazima pomoću programa Excel, a izračunati su pomoću statističkog programa R studio. U statističkom programu izračunata je kontingencijska tablica i provedeni su T-testovi nezavisnih varijabli.



Izvori prikupljeni u svrhu izrade rada su primarni i sekundarni. Primarni podaci prikupljeni su provedbom online ankete i koriste se u posljednjem dijelu rada gdje se analiziraju rezultati. Sekundarni podaci odnose se na tuđe izvore literature, a prikupljeni su iz knjiga, znanstvenih radova, diplomskih radova i raznih članaka te su korišteni u teorijskom dijelu rada.

### **1.3. Struktura rada**

Rad je podijeljen na pet osnovnih dijelova. Prvi dio rada je uvod u kojem se čitatelja uvodi u cilj, predmet, metode i strukturu rada. Drugi dio rada obuhvaća vrednovanje radnog učinka. Spomenuta je važnost vrednovanja, razne metode kojima se menadžeri koriste prilikom vrednovanja te razlika procjenjivanja radne performanse u privatnom i javnom sektoru. Prilikom vrednovanja mogu se pojaviti određeni problemi koji su također pojašnjeni, kao i savjeti za rješavanje tih problema. Posljednji dio drugog poglavlja obuhvaća sustavni prikaz novijih stavova o vrednovanju radnog učinka. Treće poglavlje odnosi se na motivaciju za rad i unutar toga pojašnjene su procesne i sadržajne teorije motiviranja za rad, motiviranje promjenom dizajna radnih mjesta te motiviranje nagrađivanjem zaposlenika. Također se u trećem poglavlju pojašnjavaju stavovi o poslu, problemi apsentizma i fluktuacije te se prikazuju nova istraživanja motivacije za rad u svijetu. Četvrto poglavlje obuhvaća istraživački dio rada gdje se analizira povezanost vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika. U iste svrhe izrađena je online anketa na temelju koje se analiziraju i komentiraju dobiveni rezultati. Posljednje poglavlje je zaključak rada u kojem se sumiraju zaključci iz prethodnih poglavlja.

## 2. Vrednovanje radnog učinka

U ovom poglavlju pojašnjena je važnost ljudskih potencijala za uspješnost organizacije te procjenjivanje njihovih performansi. Prvo se pojašnjavaju ljudski potencijali, skup kriterija prema kojima se procjenjuje radni učinak zaposlenika i tko sudjeluje u procjenjivanju. Nakon toga objasnili se važnost vrednovanja radnog učinka, nabrojale su se i pojasnile neke metode vrednovanja radnog učinka, obradili problemi koji se javljaju prilikom vrednovanja radnog učinka te su se na kraju dali neki savjeti koji mogu pomoći prilikom vrednovanja radnog učinka.

Obradović i sur (2015) navode da je vrednovanje radnog učinka važan dio upravljanja ljudskim potencijalima jer time organizacija stvara konkurentsku prednost u modernom poslovnom okruženju. Kako bi se definiralo upravljanje ljudskim potencijalima, potrebno je razlikovati ljudske resurse i ljudske potencijale. Ljudski resursi su fizička i intelektualna snaga zaposlenika, njihove vještine i kompetentnost te organizacija pomoću njihovih kvaliteta stvara konkurentnu prednost. Ljudski potencijali odnose se na potencijal, odnosno mogućnosti koje zaposlenici posjeduju, a organizacija ih treba prepoznati i razvijati kako bi povećala konkurentnu prednost u poslovnom okruženju. Proučavajući razne literature vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima, dolazi se do zaključka da pojam ljudski potencijali objedinjava karakteristike ljudskih resursa i ljudskih potencijala, pa se u daljnjoj obradi rada koristiti samo pojam ljudski potencijali. U svakoj organizaciji treba postojati briga o zaposlenicima, pa upravo zbog toga postoji menadžment ljudskih potencijala koji obuhvaća strategije, aktivnosti i poslove koji se kreiraju zbog zaposlenika i bave se zaposlenicima unutar organizacije, njihovom proizvodnosti, učinkovitosti, motivaciji i stavovima (Obradović i sur, 2015). Kutleša (2005) navodi da se radni učinak zaposlenika, iako rade u istim uvjetima, može razlikovati. Radni učinak u jednostavnijim radnim zadacima obično se bitno ne razlikuje, dok se radni učinak u složenim radnim zadacima razlikuje među pojedincima. Razlike ovise o osobinama zaposlenika. Osobine su podijeljene u tri skupine, a to su sposobnosti čovjeka, njegova znanja i vještine te stavovi, interesi i sklonosti čovjeka (Kutleša, 2005).

Robbins i Judge (2009) smatraju da menadžment ljudskih potencijala prvenstveno treba odlučiti prema kojim kriterijima će se vrednovati radni učinak zaposlenika. Odabir kriterija ovisi o vrsti posla zaposlenika i o radnom iskustvu na promatranoj poziciji stoga menadžment odlučuje koji kriteriji najbolje ocjenjuju radni učinak pojedinca ili grupe. Najčešće se u praksi koriste tri skupa kriterija, a to su pojedinačni rezultati rada, ponašanje i osobine zaposlenika.

- Pojedinačni rezultati rada najčešće se procjenjuju kada je bitan cilj rada, odnosno rezultati zaposlenika na njegovom radnom mjestu. Primjerice, to može biti količina proizvedenih proizvoda u pogonu proizvodnog poduzeća, nastali otpad prilikom

obavljanja posla i nastali trošak po proizvodnje jedne jedinice proizvoda, dok bi se rad trgovca mogao procijeniti prema ukupnoj prodaji, dobiti od prodaje i prema broju novih klijenata.

- Ponašanje se također može procjenjivati kod grupa ili pojedinca. Postoji mnogo radnih mjesta u kojima je teško ishod rada pripisati ponašanju zaposlenika kao što su potporni i savjetnički položaji u organizaciji te doprinos pojedinca u grupi. Primjer procjenjivanja ponašanja kod menadžera pogona je pravovremenost podnošenja mjesečnih izvještaja, stil njegovog vodstva i kvalitetno rješavanje internih sukoba. Bitno je napomenuti da se prilikom procjenjivanja ponašanja ne stavlja fokus samo na proizvodnost zaposlenika, već se gleda i odgovorno građansko ponašanje unutar organizacije. Takvo ponašanje obuhvaća pomaganje drugim kolegama, podređenima ili nadređenima, davanje prijedloga za poboljšanje učinkovitosti, dobrovoljno prihvaćanje dodatnih zadataka i slično. Upravo odgovorno građansko ponašanje pridonosi učinkovitosti organizacije time što se poboljšava timski rad, komunikacija, suradnja i koordinacija.
- Posljednji skup kriterija odnosi se na osobine zaposlenika. Osobine je najteže procijeniti, ali su ujedno i najslabiji skup kriterija jer se ne povezuju direktno s obavljanjem radnog zadatka. Unatoč tome, često se u organizacijama procjenjuje radni učinak prema osobinama zaposlenika, na primjer prema iskazivanju samopouzdanja, zaposlenom izgledu, posjedovanju iskustva i imanju dobrog stava. Navedeni skup kriterija mogu znatno pridonijeti pozitivnim rezultatima, ali nisu nužni za to (Robbins i Judge, 2009).

Robbins i Judge (2009) smatraju da je prije nego što procjenjivanje radnog učinka započne, važno odabrati tko će provesti to procjenjivanje. Poznato je da u većini organizacija procjenu radnog učinka obavlja menadžment. Međutim, menadžment nema uvijek sve informacije koje su mu potrebne da bi kvalitetno procijenio performanse, pa bi u nekim slučajevima drugi mogli bolje obaviti procjenjivanje. Upravo zbog toga danas sve češće učinkovitost procjenjuju kolege, podređeni i sam zaposlenik te je prema tome najbolje koristiti više izvora procjenjivanja. U nastavku je na slici 1 prikazan model procjenjivanja u krugu od 360 stupnjeva.



Slika 1. Procjene u krugu od 360 stupnjeva (vlastita izrada prema: Robbins i Judge, 2009)

Procjene u krugu od 360 stupnjeva kao glavni cilj vrednovanja radnog učinka ističu udruživanje povratnih informacija svih klijenata zaposlenika. Klijenti zaposlenika mogu biti unutarnji ili vanjski. Unutarnji klijenti su vrhovno rukovodstvo, menadžer, podređeni djelatnici, kolege ili članovi tima i predstavnici drugih odjela, odnosno svi klijenti unutar organizacije. Nasuprot njima, vanjski klijenti koji djeluju izvan organizacije su dobavljači i kupci, odnosno klijenti. Važno je koristiti više izvora kod prikupljanja informacija kako bi se zabilježila raznolikost ponašanja zaposlenika, od unutarnjih pa sve do vanjskih klijenata. Unatoč dobroj konstrukciji ideje, procjene se mogu zlorabiti u slučaju kada organizacija sama daje zaposleniku na odabir kolege koje će ih procjenjivati pa su time rezultati napuhani i nerealni ili u slučaju kada procjenitelj daje loše ocjene zbog privatnih neslaganja i neslaganja između različitih grupa procjenjivača (Robbins i Judge, 2009). Sukladno tome zaključuje se da je procjena radnog učinka kvalitetnija i realnija što ima više procjenitelja jer se pritom ne javlja privrženost jednog procjenitelja prema zaposleniku, već se formira prosječna ocjena svih procjenitelja.

## 2.1. Važnost vrednovanja radnog učinka

Prema Marušiću (2001), ocjenjivanje uspješnosti, odnosno vrednovanje radnog učinka postoji još od 3. stoljeća kada su Kinezi uveli carsko ocjenjivanje prema sposobnostima i zaslugama kako bi u okviru carske porodice odabrali potencijalne kandidate za nasljeđivanje

prijestolja. Upravo primjer kineskog sustava napredovanja prema zaslugama ističe dugo postojanje i važnost vrednovanja radnog učinka. Danas se menadžeri ljudskih potencijala vode određenim ciljevima koji trebaju biti postignuti nakon ocjenjivanja. Među ostalima, glavni ciljevi vrednovanja radnog učinka su:

- Stručna potpora prilikom odluke za napredovanje dobrih zaposlenika, upozorenje na loše zaposlenike i otkrivanje nedostataka obrazovanja te kao glavni cilj ističe se nagrađivanje, a ne kažnjavanje zaposlenika.
- Upozorenje na probleme prilikom organizacije posla, kao i na premještaje određenih zaposlenika ili u krajnjem slučaju, upozorenje na otkaze.
- Provjera prijašnjih osobnih postupaka, raspona plaća zaposlenika, stimulacije, nagrada ili kazni.
- Postaviti osnovu za razvijanje sustava razvoja karijere u organizaciji za svakog zaposlenog prema njihovim potencijalima.
- Postaviti osnovu za razvijanje programa daljnjeg obrazovanja unutar organizacije.
- Postaviti zahtjeve za potrebne osobine ljudi koje će se u budućnosti tražiti prilikom novog zapošljavanja (Marušić, 2001).

Prema Obradović i sur (2015), da bi se bolje istaknula važnost vrednovanja radnog učinka, potrebno je objasniti utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala na zaposlenika, pa je slijedno tome u nastavku objašnjen životni ciklus zaposlenika, odnosno procese kroz koje zaposlenik prolazi neovisno na kojem je radnom mjestu. Životni ciklus započinje procesom zapošljavanja, selekcije i upoznavanja s radnim mjestom gdje menadžment ljudskih potencijala odabire ljude za tražena radna mjesta te im pruža podršku prvih nekoliko radnih dana. Nakon toga slijedi proces razvoja i obuke gdje menadžment pomaže pri obuci zaposlenika za traženo radno mjesto i pri razvoju za buduće pozicije unutar organizacije. Zaposlenik nakon toga samostalno obavlja svoj posao te se nakon određenog perioda obavlja proces vrednovanja radnog učinka. Prilikom vrednovanja radnog učinka menadžment ljudskih potencijala ima glavnu ulogu u razvoju i provedbi sustava vrednovanja. Nakon vrednovanja, menadžment ima glavnu ulogu u provedbi nagrađivanja, discipline i kontrole ponašanja zaposlenika te na kraju sudjeluje u planiranju daljnje karijere zaposlenika kao što je promocija ili premještaj te provodi prekid radnog odnosa. Upravo vrednovanje radnog učinka odlučuje o daljnjim procesima i životnom ciklusu zaposlenika u nekoj organizaciji, gdje menadžment postupa prema rezultatima vrednovanja (Obradović i sur, 2015). Zaključuje se da je važnost vrednovanja radnog učinka u tome da se spozna koji radnici su dobri za koje radno mjesto, koje vještine, znanja i kvalitete trebaju imati i prema tome se može odrediti profil zaposlenika koji je potreban za određenu radnu poziciju.

## 2.2. Metode vrednovanja radnog učinka

Prema Stankoviću i sur (2018), postoje brojne metode, procesi i instrumenti pomoću kojih se može dobro predvidjeti radni učinak zaposlenika. Sam proces predviđanja radnog učinka započinje procesom selekcije gdje se usklađuju zahtjevi organizacije i karakteristike kandidata za posao te se prilikom toga kandidata konstantno promatra u izvršavanju danih aktivnosti kako bi se odredila tražena znanja, sposobnosti i osobine potrebne za traženi posao. U konačnici posao dobiva onaj kandidat koji je prema preporuci nadređenog uspješno izvršio radni zadatak (Stanković i sur, 2018). Milkowich i Newman (2006) navode da je, kako bi vrednovanje radnog učinka bilo kvalitetno provedeno, potrebno utvrditi dimenzije ocjenjivanja radnog učinka i ljestvice svake dimenzije. Navedene dimenzije trebaju sadržavati opis posla, odnosno što se od zaposlenika očekuje na radom mjestu te taj opis posla mora biti jasan i razumljiv zaposleniku kako bi znao što se od njega očekuje i kako bi ispunio ta očekivanja. Zaposlenik treba biti uključen u razvoj dimenzije radnog učinka i u ljestvice svake dimenzije kako bi znao kako obavlja svoj posao, da je ocjenjivanje pravedno i točno. Ocjenjivači bi trebali točno ocjenjivati bez subjektivnih dojmova te bi bilo dobro da se vodi dnevnik o radu zaposlenika kako bi se olakšalo ocjenjivanje i smanjila mogućnost pogrešaka (Milkowich i Newman, 2006).

Marušić (2001) navodi da metoda vrednovanja radnog učinka ima više i ovisno o radnom mjestu i opisu posla, odabire se metoda koja odgovara zaposleniku ili grupi. Neke metode objašnjene su zasebno i detaljno, dok se ostale metode samo kratko opisuju. Metode vrednovanja radnog učinka su:

- Metoda ocjenjivanja pomoću upitnika,
- Metoda usporedbe u parovima,
- Metoda bihevioralne ocjenske ljestvice,
- Metoda kritičnih događaja,
- Metoda prinudne distribucije i
- Metoda pisanih eseja (Marušić, 2001).

Od navedenih šest metoda procjenjivanja radnog učinka, svaka organizacija za određeno radno mjesto odabire jednu od njih, ovisno o potrebama kvaliteta, znanja i vještina koje se vrednuju, a ponekad se metode mogu i kombinirati.

### 2.2.1. Metoda ocjenjivanja pomoću upitnika

Al Shobaki i sur (2018) navode da je metoda ocjenjivanja pomoću upitnika zapravo metoda mjerenja napretka u radnoj performansi. Sastoji se od karakteristika zaposlenika potrebnih za radno mjesto kao što su kvaliteta rada i vjerodostojnost obavljanja zadatka.

Prema navedenim karakteristikama poredanih od nezadovoljavajuće razine pa do iznadprosječno zadovoljavajuće razine nadređeni procjenjuje te karakteristike zaposlenika. Na temelju upitnika zatim se procjenjuje napredak zaposlenika, uspoređujući prethodni upitnik sa sadašnjim (Al Shobaki i sur, 2018). Marušić (2001) navodi da se metoda vrednovanja radnog učinka pomoću upitnika koristi upitnikom u kojem su odgovori brojevi na skali od 1 do 5 ili od 1 do 10. Navedena metoda najpoznatija je još od početka školovanja na skali od 1 do 5, gdje se za najlošiji radni učinak daje ocjena nedovoljan (1), dok se za najbolji učinak daje ocjena odličan (5). Metoda je prilično jednostavna i lako je iz rezultata prenijeti informacije i na temelju njih procijeniti radni učinak. U poslovnom svijetu nije tako jednostavno procijeniti svačiji rad pomoću skale, pa se za neke rukovodeće pozicije ili pozicije menadžera preporuča ocjenjivanje pomoću još neke metode nakon metode ocjenjivanja pomoću upitnika. Ocjenjivanje bi mogao obaviti samo jedan neposredni rukovoditelj, ali se preporuča da svakog zaposlenika ocjenjuju najmanje jedan neposredni i jedan viši rukovoditelj kako bi rezultati bili točniji. Na kraju se zbrajaju dobiveni rezultati i uzima se aritmetička sredina ocjena koja daje konačan rezultat. U literaturi postoji shema triju upitnika koje rukovoditelji mogu koristiti prilikom ocjenjivanja, a mogu ih i prilagoditi svojim potrebama. U nastavku je prikazan jedan primjer upitnika koji se koristi za vrednovanje radnog učinka (Marušić, 2001).

Ime i prezime _____
Stručna sprema _____
Radno mjesto _____
Odjel _____
Ocjnjivač _____
Razdoblje koje se ocjenjuje: od _____ do _____

**UPUTE**

1. Razmotrite faktor jedan po jedan.  
Jedan faktor ne smije utjecati na ocjenjivanje drugih faktora.
2. Uzmite u obzir radni učinak cijelog razdoblja ocjenjivanja.  
Izbjegavajte isticanje najnovijih događaja ili izoliranih incidenata.
3. Pretpostavite da prosječan radnik posao obavlja na zadovoljavajući način tako da ocjena izuzetan označava jasno isticanje iznad prosjeka.

Označite znakom X procjenu za svaki faktor zasebno.

<b>FAKTORI OCJENJIVANJA</b>	Ne zadovoljava. Ne ispunjava zahtjeve.	Ispod prosjeka. Traži poboljšanja. Povremeno ne ispunjava zahtjeve.	Prosječan. Zadovoljava traženo ispunjenje plana.	Dobar. Često premašuje zahtjeve.	Izuzetan. Stalno bolji od zahtjeva i premašuje plan.
KVANTITETA POSLA: Uzmite u obzir količinu posla i procijenite je li produktivnost zadovoljavajuća?					
KVALITETA RADA: Točnost, preciznost, urednost, temeljitost u obavljanju poslova.					
POUZDANOST: Stupanj pouzdanosti u zaposlenika da će izvršiti zadane poslove.					
INICIJATIVA: Samopouzdanje, kreativnost, prihvaćanje odgovornosti.					
ADAPTABILNOST: Prihvaćanje promjena i novih uvjeta rada.					
SUDJELOVANJE: Sposobnost za rad s drugima i za druge te prihvaćanje poslova izvan radnog vremena.					

Slika 2. Upitnik za vrednovanje radnog učinka (vlastita izrada prema: Marušić, 2001)

Na slici 2 prikazan je prema Marušiću (2001) jedan od upitnika za vrednovanje radnog učinka. Upitnik je sastavljen na način na ispitivač prvo popunjava podatke zaposlenika kao što su ime i prezime, stručnu spremu, radno mjesto, razdoblje ocjenjivanja te popunjava svoje ime, odnosno ime ocjenjivača. Nakon toga slijede upute pomoću kojih se ocjenjivaču olakšava razumijevanje upitnika i samo ispunjavanje. Prilikom ocjenjivanja je bitna objektivnost i osvrt na cijelo vrijeme ocjenjivanja. Upitnik sadržava 6 faktora prema kojima se zaposlenik ocjenjuje od 1 do 5, odnosno kao onaj koji ne zadovoljava zahtjeve, ispod prosjeka, prosječan, dobar ili



izuzetan zaposlenik. Pretpostavlja se da je radnik koji obavi posao koji se od njega zahtjeva prosječan radnik pa se prema takvom stajalištu određuje granica ispodprosječnog ili iznadprosječnog zaposlenika. Faktori koji se ocjenjuju su kvantiteta ili količina posla, kvaliteta rada, pouzdanost, inicijativa za odgovornost, adaptabilnost prema novim uvjetima i sudjelovanje u timskom radu kao i u zadacima izvan radnog vremena. Nakon što ocjenjivač procjeni zaposlenika prema faktorima, ispunjavaju se potencijali za daljnje školovanje i razvoj radnika. Prema rezultatima može se zaključiti je li maksimalno uspješan u poslu, je li blizu maksimuma s potencijalom za poboljšanje ili je kompetentan za drugi posao, može li napredovati s dodatnim učenjem i iskustvom ili nema vidljivih ograničenja za daljnje školovanje i razvoj. Na kraju upitnika nalazi se izjava ocijenjenog zaposlenika koji se može ali ne mora slagati s ocjenjivačevim ocjenama te na kraju on sam daje komentar na procjenu (Marušić, 2001). Sukladno tome zaključuje se da je bitna objektivnost procjenjivača i dobra koncentracija na rad zaposlenika, odnosno češće praćenje rada, a ne da se ocjenjuje na temelju deset-minutnog promatranja.

## **2.2.2. Usporedbe u parovima**

Marušić (2001) navodi da su usporedbe u parovima druga poznata metoda vrednovanja radnog učinka. Metoda je prilično jednostavna, a koristi se kao dodatna metoda. Organizacija vrednuje radni učinak putem usporedbe u parovima u slučaju kada želi upozoriti na zaposlenike koji ne zadovoljavaju tražene uvjete, ili kada želi usporediti više sličnih kandidata u određenom odjelu. Radni učinak se vrednuje na način da se zaposlenici iz manje grupe ili odjela uspoređuje sa drugima unutar tog odjela prema jednom ili nekoliko kriterija, te je bitno da zaposlenici imaju isti radni zadatak kako bi vrednovanje bilo pravedno. Na primjer, vrednovanje radnog učinka zaposlenika u proizvodnom ili neproizvodnom sektoru, a koji nije rukovodeći, prvotno se mora izvršiti metodom ocjenjivanja pomoću upitnika te se na kraju uspoređuju dobiveni rezultati i bira se bolji zaposlenik usporedbom u parovima. U slučaju kada se vrednuje radni učinak rukovoditelja, prvotno se ocjenjivanje mora izvršiti upitnikom za rukovoditelje kako bi se mogla provesti metoda usporedbe u parovima. Upitnik za rukovoditelje koji prethodi usporedbi u parovima sadržava 31 pitanje te zaposlenici ne trebaju odgovoriti na sva pitanja ako nisu sigurni da tvrdnja potvrđuje djelovanje rukovoditelja. Pitanja su zatvorenog tipa i svako je formulirano na način da ima dvije tvrdnje od kojih se jedna može odabrati te pritom jedna tvrdnja odražava pozitivno ponašanje rukovoditelja, dok druga tvrdnja odražava negativno ponašanje istog. Pitanja obuhvaćaju osobine rukovoditelja kao što su pravednost, davanje jasnih radnih zadataka, strogost, stimulacija za rad, nastojanje poboljšavanja radnih uvjeta, organizacijske vještine, rad sa suradnicima, planiranje posla, sklonost sukobima, delegiranje ovlasti, rješavanje problema, dobar pristup u davanju kritika, briga za

osposobljavanje i doškoloavanje te staloženost i ispravne reakcije u svim situacijama. Nakon ispunjavanja upitnika, ocjenjivač daje konačnu ocjenu od 1 do 4, pritom ocjena 1 označava rukovoditelja koji ne zadovoljava, ocjena 2 rukovoditelja koji jedna zadovoljava, ocjena 3 rukovoditelja koji zadovoljava te najviša ocjena 4 rukovoditelja koji je iznadprosječno dobar. U konačnici se skupe sve ocjene svakog rukovoditelja, zbroje se i izračuna se prosječna ocjena. Konačne prosječne ocjene tada se uspoređuju metodom usporedbe u parovima te se izabire bolji rukovoditelj, odnosno onaj koji zadovoljava uvjete organizacije (Marušić, 2001).

Metoda usporedbe u parovima također se naziva metoda nametnute, odnosno forsirane usporedbe. Robbins i Judge (2009) navode da postoje dvije metode uspoređivanja u parovima, a to su metoda grupnog rangiranja i metoda individualnog rangiranja. Nametnute usporedbe radnog učinka mogu se vrednovati metodom grupnog rangiranja gdje se zaposlenike raspoređuje prema određenim klasifikacijama. Na primjer, zaposlenici mogu biti raspoređeni u najbolje petine i najgore petine. Najbolja petina u organizaciji u kojoj se ocjenjuje 100 zaposlenika bila bi 20 najboljih radnika, dok bi najgora petina bila 20 najgorih radnika. Shodno vrednovanju radnog učinka, 20 najboljih radnika trebala bi biti nagrađena nematerijalnim ili materijalnim priznanjem, dok bi 20 najgorih radnika trebalo na neki način motivirati za rad ili ih isključiti iz organizacije. Druga metoda unutar nametnutih usporedba je metoda individualnog rangiranja. Razlikuje se od metode grupnog rangiranja po tome što svaki zaposlenik ima određeno mjesto od najboljeg do najgoreg i nisu raspoređeni prema grupama najboljih i najgorih zaposlenika. Primjerice, u organizaciji u kojoj se ocjenjuje 100 zaposlenika, razlika između prvog i drugog zaposlenika jednaka je razlici između devedesetdevetog i stotog zaposlenika te se ne može dogoditi da zaposlenici budu jednako rangirani. Metoda je vrlo jasna i organizacija točno zna poredak od najboljeg do najgoreg radnika te može pratiti individualni razvoj (Robbins i Judge, 2009). Prema tome, usporedbe u parovima više je metoda kojom se grupiraju zaposlenici od boljih prema lošijim svrstavajući ih u određene grupe gdje se većina zaposlenika motivira za rad na način, ako su u lošijih 20 zaposlenika, da žele doći u grupu gdje je svrstano 20 boljih zaposlenika.

### **2.2.3. Ostale metode vrednovanja radnog učinka**

Ostale poznate metode vrednovanja radnog učinka su metoda kritičnih događaja, metoda samoprocjene, metoda bihevioralne ocjenske ljestvice, metoda prinudne distribucije i metoda pisanih eseja. U nastavku su navedene metode ukratko objašnjene.

Prema Robbins i Judge (2009), metoda kritičnih događaja obuhvaća vrednovanje radnog učinka na temelju pisanih događaja koji mogu razlikovati zaposlenika s dobrim radnim učinkom i zaposlenika s lošim radnim učinkom. Ocjenjivač bilježi događaje određeni vremenski period koji mogu prikazati zaposlenika učinkovitim ili neučinkovitim. Važno je pridati pozornost

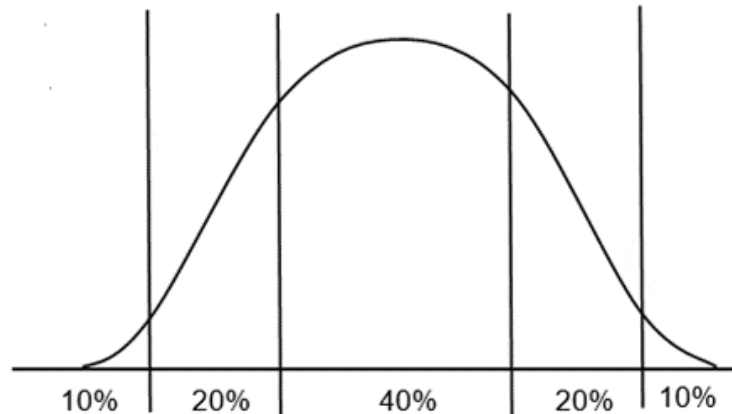
specifičnim ponašanjima koja su ključna za dobro obavljanje posla, a ne nekim nejasno definiranim osobinama ličnosti. Rezultati navedene metode su detaljni izvještaji koji točno prikazuju radni učinak zaposlenika u određenom periodu. Na temelju rezultata vrednovanja radnog učinka, zaposlenik može točno vidjeti koja ponašanja su poželjna u obavljanju njegova posla, a koja ponašanja su nepoželjna, odnosno zna točno što se od njega traži pa može postupiti po tome i poraditi na nekim ponašanjima koja su bila neučinkovita za organizaciju (Robbins i Judge, 2009).

Wood (2018) navodi metodu samoprocjene u kojoj zaposlenici sami procjenjuju svoj radni učinak. Pritom koriste određeni format ili strukturu pomoću kojeg obavljaju procjenu. Metoda je korisna za zaposlenike jer time sudjeluju u procesu i olakšavaju raspravu oko rezultata. Također je pozitivna strana metode da promiče samo-analizu rada. Međutim, metoda ima i negativne strane. Postoji velika mogućnost blagosti prema samome sebi i potencijalnih konflikta između ostalih procjenitelja i zaposlenika kojeg se procjenjuje. Metoda je dobra i pomaže zaposlenicima da spoznaju kvalitetu svog radnog učinka, a koristi se kao dodatna metoda uz neku drugu od navedenih, pripisujući procjenu u krugu od 360 stupnjeva (Wood, 2008).

Prema Robbins i Judge (2009), metoda vrednovanja radnog učinka putem bihevioralnih ocjenskih ljestvica kombinacija je dviju već navedenih metoda, vrednovanje radnog učinka putem upitnika i vrednovanje radnog učinka putem kritičnih događaja te poprima elemente od svake metode. Zaposlenici se procjenjuju prema određenim kriterijima u određenom rasponu ocjena, odnosno od zaposlenika koji ne zadovoljava kriterije do zaposlenika koji izuzetno zadovoljava kriterije. Kriteriji prema kojima se ocjenjuju su stvarna ponašanja u radnom okruženju. Primjere ponašanja koja su poželjna u radnom okruženju iznose sudionici vrednovanja te se odlučuje koja ponašanja su učinkovita, a koja ponašanja nisu učinkovita, i tako se za svaki kriterij ocjenjivanja formira dimenzija performansi. U konačnici radni učinak se prema metodi bihevioralnih ocjenskih ljestvica vrednuje putem dimenziji performansi, a svaka od njih sadrži različite razine učinkovitosti, od najgoreg do najboljeg zaposlenika (Robbins i Judge, 2009).

Robbins i Judge (2009) navode da je metoda prinudne distribucije slična metodi usporedbe u parovima. Da bi se radni učinak mogao pouzdano vrednovati navedenom metodom, potrebno je prvo provesti metodu vrednovanja putem upitnika za zaposlenike u proizvodnom ili neproizvodnom sektoru ili putem upitnika za rukovoditelje. Na temelju prosječnih ocjena iz upitnika uspoređuju se zaposlenici iz istog odjela. Razlika od metode usporedbe u parovima je ta što se koristi normalna ili zvonolika krivulja koja prikazuje dobivene rezultate kao što je prikazano na slici 3. Pretpostavlja se da izrazito malo ljudi svoj posao obavlja izrazito iznad prosjeka, da mali broj ljudi svoj posao obavlja izrazito neuspješno, a da je ostatak, odnosno većina ljudi, negdje između što označava prosjek. Upravo prema tome dijele se zaposlenici na

10% zaposlenika koji ne zadovoljavaju uvjete, 20% zadovoljava uvjete ispod prosjeka, 40% zadovoljava uvjete prosječno, 20% zadovoljava uvjete iznad prosjeka i 10% zaposlenika zadovoljava uvjete izrazito iznad prosjeka (Robbins i Judge, 2009)



Slika 3. Prinudna distribucija (vlastita izrada prema: Robbins i Judge, 2009)

Posljednja metoda vrednovanja radnog učinka, kao što navode Robbins i Judge (2009) je metoda pisanih eseja. Smatra se najlakšom metodom upravo zbog toga što ocjenjivač opisuje dobre strane, slabosti, uspjeh i potencijal zaposlenika te opisuje prijedloge kako bi se rad zaposlenika poboljšao. Metoda je jednostavna stoga nije potrebna opsežna obuka ili složeni obrazac za procjenjivanje. Međutim, pisani eseji mogu biti komplicirani za iščitavanje jer nemaju svi procjenjivači jednaku vještinu pisanja, pa rezultat procjene ne ovisi samo o radnom učinku zaposlenika, već i o vještini pisanja ocjenjivača. Upravo zbog toga navedena metoda se rijetko koristi da ne bi došlo do pogrešne procjene gdje bi zaposlenik bio nepravedno kažnjen ili nepravedno nagrađen (Robbins i Judge, 2009). Sukladno tome, metoda kritičnih događaja, metoda prinudne distribucije, metoda biheviornalne ljestvice i metoda pisanih eseja pouzdanije su od metode samoprocjene pa se zbog toga metoda samoprocjene koristi uz neku od navedenih, a ne kao samostalna metoda.

### **2.3. Razlika vrednovanja radnog učinka u privatnom i javnom sektoru**

Prema Manojlović (2016) vrednovanje radnog učinka u privatnom sektoru znatno se razlikuje od vrednovanja radnog učinka u javnom sektoru. Naime, radni učinak u javnom sektoru nije toliko jednostavan kao u privatnom jer se ne može izmjeriti jednom od navedenih obrazaca ili metoda, već se mjeri na temelju određenih zakona i zadovoljstva korisnika. Promatrajući radni učinak kao rezultat rada u javnoj upravi, on se mjeri na temelju četiri osnovnih dimenzija radnog učinka. Prva dimenzija je rezultat i ishod rada. Rezultat rada javne

uprave je neposredni output rada te na to javna uprava može utjecati, dok ishod rada označava posljedice do kojih rad javne uprave dovodi, a taj ishod stvara okolina javne uprave. Druga dimenzija je efikasnost koja obuhvaća količinu materijalnih, financijskih i ljudskih sredstava potrebnih za ostvarenje rezultata. Treća dimenzija radnog učinka u javnom sektoru je troškovna efektivnost i promatra koliko sredstava treba uložiti kako bi postigli željeni ishod. Posljednja dimenzija je kvaliteta pružanih usluga i ona se najteže definira, a označava zadovoljstvo građana dobivenom uslugom. Prema prethodnim istraživanjima zaključeno je da se u hrvatskoj državnoj upravi i na lokalnoj razini provodi sustavno mjerenje učinka, a efikasnost i ishodi rada se mjere puno manje, dok se troškovna efektivnost i kvaliteta gotovo nikad ne mjeri. Dakle, radni učinak u javnom sektoru nije toliko praćen i rijetko se može pripisati pojedincu kako bi se ga nagradilo ili kaznilo. Suprotno tome, vrednovanje radnog učinka u privatnom sektoru jednostavno je i točnije. Već su prije navedeni načini i metode vrednovanja radnog učinka i prigodni su više za privatni sektor nego za javni. Poslodavac točno zna što se od radnika očekuje pa na temelju toga nadređeni promatra zaposlenika i njegov rad kroz određeni vremenski period kako bi mogao vrednovati njegov radni učinak. Sukladno rezultatima radnog učinka, nadređeni nagrađuje ili kažnjava zaposlenika i motivira ga za rad ukoliko je to potrebno (Manojlović, 2016). U svrhu istraživanja izrađena je anketa u kojoj se nalaze pitanja za sektor u kojem pojedinci rade, ocjenjuje li se njihov radni učinak i dobivaju li rezultate pa se u rezultatima ankete vidi ima li danas još nekih sličnosti između vrednovanja radnog učinka u javnom i privatnom sektoru.

## **2.4. Problemi prilikom vrednovanja radnog učinka**

Marušić (2001) navodi da se prilikom vrednovanja radnog učinka ponekad mogu javiti problemi što je razumljivo u svakom poslovnom okruženju. Ocjene radne uspješnosti mogu biti nepouzdana, primjerice kada ocjenjuje samo jedan rukovoditelj koji možda 10-20% vremena na poslu provede sa zaposlenikom kojeg ocjenjuje što se javlja u većim organizacijama. Druga nepouzdanost ocjene javlja se u počecima ocjenjivanja kada ocjenjivač još nema dovoljno prakse u tome te može doći do neujednačenosti, mogu biti previše blagi ili previše strogi. Također, zaposlenici koji nisu navikli da im se radni učinak ocjenjuje ili oni koji ne mogu dobro prihvatiti kritiku, rezultate procjenjivanja mogu shvatiti kao vrijeđanje te to može poremetiti odnose procjenjivača i zaposlenika. Smatra se da je vrednovanje radnog učinka putem upitnika najpouzdanije, dok se u ostalim metodama problemi javljaju u slaboj pripremljenosti ocjenjivača ili u slabom opisu kriterija koji nisu strogo vezani za opis poslova koji se procjenjuje. Najčešće pogreške koje se javljaju prilikom vrednovanja radnog učinka su:

- Pomanjkanje objektivnosti – javlja se prilikom svakog ocjenjivanja i uvijek će se javljati, ali se može reducirati dobro pripremljenim upitnicima i obukom ocjenjivača.

- Halo-efekt – efekt koji se javlja u slučaju kada ocjenjivaču jedna karakteristika zaposlenika koja mu je najbitnija, kao na primjer preciznost, utječe na ocjenjivanje ostalih karakteristika.
- Navlačenje rezultata – ocjenjivači ponekad navlače rezultate prema višim ocjenama zbog blagosti, može se prevladati angažiranjem više ocjenjivača i vježbanjem ocjenjivanja.
- Preuveličana strogost – javlja se rjeđe od navlačenja rezultata, može se izbjeći na način da se u upitnicima kriteriji ocjenjivanja pojasne te da budu dobro izabrani.
- Centralna tendencija – označava ocjenjivanje svih zaposlenika kao prosječnih kako ocjenjivač ne bi morao potkrijepiti argumentima ispodprosječne ili iznadprosječne ocjene, a može se ukloniti na način da se postave skale od 1 do 10 umjesto skale od 1 do 5. Na taj bi način ocjena 5 označavala zaposlenika ispod prosjeka, a ocjena 6 zaposlenika iznad prosjeka.
- Tempirano ponašanje – ponašanje zaposlenika prije vrednovanja radnog učinka kada znaju kada će se procjenjivanje provesti. Zaposlenici u tom slučaju rade više i bolje, odnosno prikazuju se boljima nego što su kada nema procjenjivanja. Navedeni problem ne treba se pojaviti, a to se može spriječiti ocjenjivanjem radnog učinka kroz duži period i nenajavljuvanjem ocjenjivanja.
- Predrasude ocjenjivača – predrasude ocjenjivača mogu biti prema muškom i ženskom spolu, godinama, nacionalnosti, vjeri i izgledu te dolazi do pomanjkanja objektivnosti ocjenjivanja. Problem se može riješiti preciznijim definiranjem kriterija ocjenjivanja i postavljanja skala s ocjenama od 1 do 10 (Marušić, 2001.).

Uz navedeno, Certo i Certo (2008) ističu da postoje određene zamke koje rukovoditelji trebaju izbjeći kako bi maksimizirali isplativost vrednovanja radnog učinka za organizaciju. Ocjene radne performanse zaposlenika usmjeravaju na kratkoročne nagrade, a ne na dugoročne ciljeve organizacije. Također, zaposlenici ocjenjivanje doživljavaju kao situaciju kažnjavanja ili nagrađivanja. Prilikom vrednovanja sve se više ocjenjivača fokusira na papirologiju, a ne na davanju kritika o radu promatranog zaposlenika. Jedan od najčešćih problema je da podređeni proces ocjenjivanja smatraju nepoštenim i pristranim te negativno reaguju kada im je radni učinak negativno ocjenjen. Sve ove zamke mogu se izbjeći, a na tome trebaju poraditi i rukovoditelji i zaposlenici. Sam proces vrednovanja treba promatrati kao mogućnost povećanja produktivnosti i vrijednosti zaposlenika kroz davanje povratnih informacija o radnom učinku. Povratne informacije trebaju se shvatiti kao konstruktivna kritika kako bi zaposlenik znao na kojim dijelovima treba još poraditi, a u čemu je dobar. Također, papirologija nije cilj procjenjivanja, već služi kao pomoć u davanju povratnih informacija koje trebaju biti objektivne kako ne bi bilo negativnih reakcija (Certo i Certo, 2008). Dakle, problemi

prilikom vrednovanja radnog učinka javljaju se uslijed premalog broja procjenjivača, nestručnosti procjenjivača, prekratkog vremena procjenjivanja, subjektivnosti, prevelike strogosti ili navlačenja rezultata, pa se opet ističe potrebna objektivnost i stručnost procjenjivača.

## **2.5. Savjeti prilikom vrednovanja radnog učinka**

Sukladno navedenim problemima koji se često pojavljuju prilikom vrednovanja radnog učinka u organizacijama, u nastavku je pojašnjeno na koji način se ti problemi mogu reducirati i kako se mogu izbjeći. Kao što je već navedeno, cilj procjenjivanja je da povratne informacije budu objektivne i pravedne. Shodno tome, prijedlozi koji bi unaprijedili procjenjivanje performanse su angažman većeg broja procjenjivača, selektivna procjena, obuka procjenjivača i omogućavanje zaposlenicima pravičan proces.

Prema Robbins i Judge (2009), angažman većeg broja procjenjivača nadovezuje se na procjenu u krugu od 360 stupnjeva ilustriranu na slici 1 koji prikazuje unutarne i vanjske klijente koji mogu biti procjenjivači radnog učinka. Što više procjenitelja vrednuje učinak zaposlenika, to su povratne informacije točnije i objektivnije. Primjerice, ocjenjivanje na sportskim natjecanjima gimnastike gdje performansu ocjenjuje skup procjenjivača. Najniže i najviše ocjene se uklanjaju i uzima se konačna ocjena iz procjena koje su preostale te se uviđa prednost većeg broja procjenjivača i u organizacijama. Što se tiče organizacija, u slučaju kada zaposlenik ima osmero nadređenih i prilikom ocjenjivanja njih sedmero ga ocjeni izvrsnim, a jedan lošim, ta negativna ocjena smatra se zanemarivom. Kada bi bio samo jedan procjenjivač, i to baš taj koji je zaposlenika procijenio lošim, vrednovanje ne bi bilo točno i objektivno, stoga je uvijek bolje angažirati veći broj procjenjivača. Selektivna procjena obuhvaća vrednovanje radnog učinka procjenjivača u područjima za koje su kompetentni. Taj prijedlog povećava slaganje među procjenjivačima kao i točnost povratnih informacija. Također je bitno da procjenjivač prema organizacijskog razini bude što bliže zaposleniku čiji radni učinak vrednuje te na taj način može promatrati njegovo ponašanje pa će time i povratne informacije biti točnije. Obuka procjenjivača vrlo je bitna za kvalitetno vrednovanje radne performanse. Organizacija može stvoriti kompetentne procjenjivače obukom te se time minimiziraju prethodno objašnjene pogreške prilikom vrednovanja radnog učinka. Obuka se obično provodi unutar poduzeća putem radionica gdje menadžeri vježbaju na koji način promatrati i ocjenjivati ponašanja zaposlenika. Radionice mogu trajati do tri dana, no većinom se glavni problemi kao što je halo-efekt i navlačenje ocjena mogu riješiti u jednom danu. Na taj način menadžeri su obučeni za procjenjivanje, a organizacija treba imati na umu da obuku treba ponavljati kroz određeni period kako bi procjenjivači uvijek bili kompetentni. Organizacija također treba omogućiti zaposlenicima pravičan proces. Pritom zaposlenici primaju obavijesti što se od njih očekuje,

dokaze o eventualnim prekršajima i konačnu ocjenu temeljenu na dokazima te na sve to mogu odgovoriti u pravičnoj raspravi. Pravičan proces rijetko se koristi u procesu procjenjivanja, ali kada bi se koristio u svim organizacijama zaposlenici bi rezultate procjenjivanja vjerojatno smatrali točnijima te bi bili motiviraniji za rad (Robbins i Judge, 2009).

Prema Milkowich i Newman (2006), navedene prijedloge za poboljšanje vrednovanja radnog učinka nadopunjuju strategije za bolje razumijevanje i mjerenje radne performanse. Kako bi se strategije mogle provesti, bitno je znati što se sve kod zaposlenika treba mjeriti i tko bi trebao provesti procjenjivanje. Postoje tri poznate strategije za bolje razumijevanje i mjerenje radnog učinka:

- Poboljšanje obrasca ocjenjivanja
- Odabir pravih ocjenjivača i
- Razumijevanje grešaka procjenjivača (Milkowich i Newman, 2006).

Također je, prema mišljenju AIFerjany i sur (2018) vrlo bitna povratna informacija o vrednovanju radnog učinka. Sam proces davanja povratne informacije često nije jednostavan, ali utječe pozitivno na daljnju performansu zaposlenika. Preporuča se davanje povratnih informacija na dnevnoj razini kako bi nadređeni što prije mogao usmjeriti zaposlenika na poboljšanje rada te da se te informacije odnose više na ponašanje i ishod ponašanja, a manje na same osobine zaposlenika (AIFerjany i sur, 2018).

### **2.5.1. Strategija poboljšanja obrasca ocjenjivanja**

Prema Milkowich i Newman (2006) obrasci za ocjenjivanje dijele se u dvije kategorije, ocjenjivanje i rangiranje. Obrasci rangiranja koriste za međusobnu usporedbu zaposlenika istog odjela, a postoje tri metode kojima se zaposlenici mogu rangirati, a to su izravno rangiranje, izmjenično rangiranje i usporedbe u parovima. Izravno rangiranje je rangiranje zaposlenika u međusobnom odnosu. Izmjenično rangiranje postavlja dvije krajnosti, najboljeg i najgoreg zaposlenika te se prema njima rangiraju ostali, prosječni radnici. Metoda usporedbe u parovima je usporedba više parova zaposlenika i između njih se bira bolji, a koristi se većinom u grupama manjim od 15 zaposlenika. Druga kategorija obrasca je ocjenjivanje u kojoj nema međusobnih usporedba zaposlenika, već se pojedince ocjenjuje prema apsolutnom standardu, odnosno pomoću ocjenske ljestvice. Kriteriji ocjenjivanja mogu biti određene vještine koje radno mjesto zahtjeva, konkretna ponašanja putem kojih zaposlenik dolazi do cilja i kriteriji prema ciljevima organizacije. Ponašanja zaposlenika koja se mogu ocjenjivati su, primjerice, sposobnost timskog rada i sposobnost zadovoljavanja i nadilaženja standarda. Kriteriji prema ciljevima organizacije obvezuju nadređenog da pojasni zaposleniku ciljeve organizacije i ciljeve njegova rada konkretno upravo zbog toga da nakon procesa procjenjivanja zaposlenik razumije zašto je dobio takve ocjene. Pisani su u esejskom tipu, daju



jasne smjernice, poboljšavaju planiranje i komunikaciju s nadređenima, ali s druge strane zahtijevaju puno papirologije i povećavaju stres kod zaposlenika. Primjerice, postavlja se cilj da zaposlenik Ivo Ivić do 15. kolovoza ove godine podnese izvještaj o dužnicima u prvom polugodištu poslovanja te da do 25. kolovoza ove godine pošalje svim dužnicima opomene za plaćanje. Prilikom procesa vrednovanja radnog učinka također je bitno i vrednovanje obrasca za ocjenu radnog učinka. Kriteriji za vrednovanje obrasca obuhvaćaju količinu povratnih informacija koje obrazac može dati, lakoću rješavanja i iskorištavanja rezultata, pronalaženja novih zaposlenika i primjena obrasca na zaposlenike na probnom radu, ukupni vremenski i novčani trošak te valjanost. Izbor obrasca uvijek ovisi o vrsti radnog zadatka koji se procjenjuje. Kada se radi o rutinskim zadacima, nije teško odrediti ciljano ponašanje u svrhe postizanja cilja, dok je kod poslova koji su manje rutinski teško odrediti niz procedura za postizanje cilja. U nastavku se na slici 4 nalazi postotak korištenja raznih obrazaca u vrednovanju radnog učinka zaposlenika u proizvodnji i zaposlenika izvan proizvodnje (Milkowich i Newman, 2006).

TIP SUSTAVA	Korištenje prema tipu zaposlenika (%)	
	Proizvodni	Izvan proizvodni
Standardna ocjenjivačka ljestvica	52	32
Esej	30	3
Upravljanje pomoću ciljeva	19	73
Ljestvica na temelju ponašanja	28	24
Ostalo	33	32

Slika 4. Korištenje obrasca za vrednovanje radnog učinka (vlastita izrada prema: Milkowich i Newman, 2006).

Iz prikaza prema Milkowich i Newman (2006) na slici 4 se može iščitati da se za zaposlenike izvan proizvodnje najviše koriste obrasci na temelju postavljenih ciljeva organizacije, dok se za zaposlenike u proizvodnji najviše koriste upitnici, odnosno standardna ocjenjivačka ljestvica. Strategija poboljšanja obrasca za vrednovanje radnog učinka je vrlo važna, odnosno važno je znati na početku što se mjeri, zatim se izabire metoda ocjenjivanja ili usporedbe. Sukladno metodi, odabere se tip obrasca i kriteriji koji su prikladni za radno mjesto zaposlenika. U slučaju kada forma obrasca ne nudi sve kriterije koji su potrebni za procjenjivanje, procjenjivači u dogovoru nadodaju nove kriterije za mjerenje (Milkowich i Newman, 2006).

### 2.5.2. Strategija odabira pravih ocjenjivača

Važnost odabira pravih ocjenjivača prema Milkowichu i Newmanu (2006) spomenuta je već u radu u procjeni u krugu od 360 stupnjeva. Nastoji se smanjiti utjecaj jednog na rezultat

procjene i povećati sudjelovanje broja kompetentnih procjenjivača. Navedeni sustav ima velik utjecaj na poboljšanje razumijevanja i samopoštovanja zaposlenika, povećanje dobre komunikacije nadređenog i podređenog te na poboljšanje rada i rezultata rada. U nastavku se navode uloge i prednosti mogućih procjenitelja, a to su nadređeni, kolege, sam zaposlenik, kupac i podređeni. U većini organizacija procjenitelji su nadređeni, smatra se da 80% vrednovanja radnog učinka zaposlenika provodi njegov neposredni rukovoditelj, što je i razumljivo jer oni dodjeljuju radne zadatke pa su time te ocjene pouzdanije od ostalih ocjena, ali mogu biti i prestrogi ili preblagi u ocjenjivanju. Kolege s kojima zaposlenik dijeli radno mjesto najviše su mu bliski i smatra se da mogu najtočnije procijeniti radni učinak, posebice ako se radi o timskom radu. Dakako, postoje negativne strane kolega kao ocjenjivača. Većinom nemaju iskustvo u vrednovanju radnog učinka, pa ocjene nisu pouzdane, a ocjenjivanje kolega u timskom radu može stvoriti napetost u timu ili može rezultirati boljim radom, ovisi o kompetentnosti kolega. Uz druge, zaposlenik može i sam sebe ocjenjivati, što se u većini slučajeva smatra previše subjektivnim i nije relevantan pokazatelj sam za sebe. Samo-ocjenjivanje se koristi više u svrhe razvoja zaposlenika jer oni pritom razmišljaju o svom radnom učinku i svjesni su mana i prednosti koje zatim nastoje poboljšati. Kupac kao procjenitelj vrlo je bitan što možemo vidjeti i u posvećenosti praćenju kupaca i vezi s klijentima posljednjih 20 godina jer bez kupca organizacija ne bi imala što raditi. Shodno tome, potrebno je većinom u uslužnim zanimanjima, postaviti kupca kao ocjenjivača. Primjer kupca ocjenjivača je u supermarketima u koje dolazi tajni kupac plaćen za to da ocijeni radni učinak blagajnika ili blagajnice te kupac taxi usluge koji ocjenjuje vozača na aplikaciji za taxi vozila čije ocjene mogu vidjeti svi korisnici. Posljednji ocjenjivač je podređeni. U počecima procjenjivanja radnog učinka to nije bila praksa jer se smatralo protivno kulturi da podređeni ocjenjuje nadređenog, međutim danas se uviđaju pozitivne strane toga pa podređeni ocjenjuju. Nadređenima je bitno kako ih podređeni vide, koje su njihove mane u vođenju poslova, koje su im slabosti i snage te kakvo im je ponašanje prema njima. Bitno je da ovi upitnici budu anonimni kako bi odgovori bili iskreni, jer bi u slučaju da nije anonimno rezultati bili nerealni i ocjene bi bile preuveličane pošto bi se podređeni pribojavali posljedica lošijih ocjena (Milkowich i Newman, 2006). Primjer procjenjivanja u kojem podređeni procjenjuje nadređenog također se nalazi na fakultetima gdje na kraju semestra studenti ocjenjuju profesore i te ocjene ulaze u ukupnu ocjenu procjenjivanja profesora.

### **2.5.3. Strategija razumijevanja grešaka procjenjivača**

Posljednja strategija koja može poboljšati vrednovanje radnog učinka prema Milkowichu i Newmanu (2006) je strategija razumijevanja grešaka procjenjivača. Prilikom ocjenjivanja radnog učinka, utjecaj na ocjenu nema samo radni učinak, već raspoloženja, stavovi i osjećaji

ocjenjivača utječu na konačnu ocjenu radnog učinka. Svakome se može dogoditi greška, ali bitno ih je znati prepoznati i pokušati popraviti. Najčešće greške procjenjivača su pogreške u procesu ocjenjivanja, promatranju, pamćenju i prisjećanju te u stvarnom ocjenjivanju. Pogreške u procesu ocjenjivanja mogu se smanjiti na način da se ocjenjuju samo oni kriteriji koji su bitni za obavljanje posla koji se procjenjuje, odnosno ako u opisu posla nije navedena inovativnost, tada se ona ne smije ni ocjenjivati. Pogreške u promatranju mogu biti stereotipne prema spolu, odnosno da se na zaposlenicu gleda kao na ženu koju treba ocijeniti, a ne kao na zaposlenika kojeg treba ocijeniti te konačna ocjena nema veze sa stvarnim radnim učinkom. Također, ocjenjivač može osobu koja je slična njemu po određenim karakteristikama ocijeniti nezasluženo boljom ocjenom nevezano uz stvarni radni učinak stoga je potrebno angažirati više ocjenjivača kako navedena pogreška ne bi utjecala na konačnu ocjenu radnog učinka. Pogreške u pamćenju i prisjećanju najčešće su pogreške ocjenjivača. Primjerice, ocjenjivač jednom dnevno vidi zaposlenika i to baš u trenutku kada se on odluči odmoriti na dvije minute. Pritom odmah zaključuje kako je zaposlenik lijen, odnosno pamti to kao jednu od njegovih karakteristika te upravo to može utjecati na ostale faktore ocjenjivanja. Prisjećanje ocjenjivača također može biti pogrešno ako je razmak između procjenjivanja radnog učinka prevelik. Ova pogreška može se izbjeći na način da ocjenjivač vodi dnevnik za sve zaposlenike koje ocjenjuje te da bilježi bitne informacije. Pogreška u stvarnom ocjenjivanju javlja se prilikom smanjenja radnog učinka. U tom slučaju, zaposlenik će dobiti dosta manju ocjenu, a kada bi se radni učinak povećao zaposlenik ne bi dobio puno veću ocjenu. Navedena pogreška označava sklonost negativnom radnom učinku više nego pozitivnom. Također se pogreška stvarnog ocjenjivanja javlja kada su zaposlenici upoznati sa rezultatima ocjenjivanja jer ocjenjivač ne želi imati neugodnosti s zaposlenim pa nepravedno daje više ocjene. Na temelju navedenih grešaka procjenjivača zaključuje se da je u ovoj strategiji važna priprema za razgovor o radnom učinku zaposlenika i ocjenjivača. Ocjenjivač bi trebao voditi tjedni dnevnik o radnom učinku zaposlenika kako bi si olakšao zadatak i imao bi sve evidentirano. Zaposlenika se mora konstantno informirati o njegovom radnom učinku kako bi mogao popraviti nedostatke ili se unaprijediti prije samog ocjenjivanja (Milkowich i Newman, 2006). Sve u svemu, potrebno je pravovremeno i kvalitetno pripremiti ocjenjivanje kako bi ono bilo objektivno i pravedno.

## **2.6. Sustavni prikaz novijih stavova o vrednovanju radnog učinka**

Melnyk i sur (2014) ističu da se dugo u poslovnom okruženju smatralo da vrednovanje radnog učinka može naštetiti učinkovitosti organizacije. Ubrzo se to pokazalo netočnim jer

sustav vrednovanja radnog učinka može samo olakšati učinkovitu kontrolu i uvođenje promjena u organizaciji time što daje rezultate vrednovanja koji se uspoređuju sa željenim. Ono što se mjeri prilikom vrednovanja i ono što je organizaciji važno treba biti usklađeno, odnosno trebaju biti usklađeni poslovni ciljevi, organizacijska kultura i vanjska okolina kako bi se ocjenjivanje radnog učinka provelo pravedno. U nastavku je pojašnjena matrica vrednovanja radnog učinka kako bi se objasnila veza između sustava vrednovanja radnog učinka i pripadajuće poslovne strategije. Matrica se sastoji od dvije dimenzije, a to su željeni ishodi i pristupi kojima se dolazi do ishoda. Željeni ishodi odnose se na organizacijske ciljeve te mogu biti općeniti i specifični. Općeniti ishodi su širi pojam, primjerice organizacija želi uvesti neke inovacije u proizvodni asortiman, dok su specifični ishodi točnije izraženi kao na primjer želja organizacije da do kraja godine osmisli pet novih proizvoda. Vrsta ishoda ovisi i o situaciji u kojoj se organizacija nalazi, stoga ako ima povećanu stopu apsentizma i fluktuacije, postavljaju se općeniti ciljevi. Druga dimenzija odnosi se na pristupe kojima se dolazi do ishoda te oni također mogu biti općeniti i specifični. Kombinirajući navedene dimenzije stvaraju se četiri pristupa, a oni su upravljanje potaknuto mjerenjem, upravljanje potaknuto ishodom, upravljanje potaknuto procjenom i upravljanje potaknuto pristupima kojima se dolazi do ishoda. Upravljanje potaknuto mjerenjem je najspecifičniji oblik pristupa vrednovanju radnog učinka gdje su ishodi i pristupi kojima se dolazi do ishoda specifični, odnosno točno određeni. Koristi se kada organizacija zna točno što želi postići i kako to može postići. Izrazito je korisno jer se točno specificiraju aktivnosti koje treba obaviti i kakvi rezultati trebaju biti. Upravo mjerljivi ciljevi potiču zaposlenike na njihovo postizanje. Drugi pristup je upravljanje pristupima kojima se dolazi do ishoda potaknuto ishodom. U ovom slučaju ishodi su specificirani, dok su pristupi do ishoda općenito zadani. Koristi se kada organizacija zna što želi postići, ali ne i kako to želi postići. Korisnog ovog pristupa je u tome da se ishodom određuje aktivnost izvršavanja zadatka i pritom se dopušta zaposlenicima da budu kreativni i inovativni u načinu izvršavanja zadatka. Radni učinak se može izmjeriti, ali je teško izmjeriti napredak zaposlenika, stoga je potrebno imati dobru komunikaciju između menadžera i zaposlenika kako bi se mogao procijeniti napredak. Upravljanje potaknuto procjenom pristup je s općenito zadanim ishodima i načinima kako doći do tog ishoda. Koristi se u situacijama kada je potrebno poticati zaposlenika da sam razvije svoje sposobnosti bez prevelikih ograničenja na način izvršavanja aktivnosti. Menadžer vjeruje u profesionalnost zaposlenika i u svoje sposobnosti procjene radnog učinka, ali treba imati dobru komunikaciju sa zaposlenicima na svim razinama kako bi dobro obavio procjenu. Posljednji pristup je upravljanje potaknuto pristupima kojima se dolazi do ishoda gdje su ishodi općenito zadani, dok su pristupi do ishoda specifični. Nije točno zadano što se treba postići, bitno je da se započne neka aktivnost usmjerena napretku. Navedeni pristup nije baš siguran jer se kreira aktivnost bez točne svrhe. Koristi se kada

strateški ciljevi nisu jasni te kada pojedinci žele pokazati svoju važnost i opterećenost (Melnyk i sur, 2014).

## **3. Motivacija za rad**

Treće poglavlje nadovezuje se na radni učinak time što obuhvaća motivaciju za rad koja je ključna za dobar radni učinak. Poglavlje se sastoji od šest dijela, odnosno od oblika motiviranja za rad, promjene dizajna radnih mjesta, nagrađivanja zaposlenika, stavova i zadovoljstva poslom, problema apsentizma i fluktuacije te sustavnog prikaza novijih istraživanja motivacije za rad u svijetu. Prvobitno je potrebno pojašnjeni pojam motivacije općenito kako bi dalje navedeni pojmovi bili jasniji.

Motivacija se prema Certo i Certo (2008) može definirati na više na više načina, ali sve definicije se na kraju svode na isto. Motivacija obuhvaća unutarnje stanje pojedinca koje ga navodi da se ponaša na određeni način kojim bi ostvario neki cilj. Dakle, motivacija objašnjava zašto se pojedinci ponašaju na način na koji se ponašaju. Kada se promatra organizacija i motivacija za rad, menadžer je od krucijalne važnosti. Menadžer ljudskih potencijala treba što bolje razumjeti ponašanje pojedinaca u organizaciji kako bi mogao utjecati na njihovo ponašanje koje se treba usuglasiti s organizacijskim ciljevima. Kao rezultat motivacije za rad javlja se proizvodnost zaposlenika koja se povećava povećanjem motivacije pa se zaključuje da je motiviranje zaposlenika ključ ostvarivanja organizacijskih ciljeva (Certo i Certo, 2008).

### **3.1. Teorije motiviranja za rad**

Motiviranje pojedinca ili grupe općenito, pa tako i motiviranje za rad prema Certo i Certo (2008) može se podijeliti u dvije grupe teorija motivacije. Dvije osnovne kategorije motivacije su procesne i sadržajne teorije motivacije. Procesne teorije, kao što sama riječ govori, odnose se na sam proces kako motivirati ljude, odnosno koje sve korake treba proći menadžer kako bi uspješno motivirao zaposlenike. Sadržajne teorije odnose se na potrebe koje ljudi imaju te na razumijevanje tih potreba i vještine zadovoljavanja istih (Certo i Certo, 2008).

#### **3.1.1. Procesne teorije motiviranja za rad**

Procesne teorije motiviranja za rad prema Certo i Certo (2008) pojašnjavaju kako motivirati zaposlenike te navode određene korake prema kojima bi menadžer trebao motivirati. Postoje četiri poznate procesne teorije motiviranja za rad koje se međusobno nadovezuju i time zaokružuju proces motiviranja. Sam proces započinje jednostavno a završava na nešto kompleksnijoj razini. U nastavku je ukratko objašnjena svaka teorija, odnosno teorija potrebe-cilj, Vroomova teorija očekivanja, teorija pravičnosti i Porter-Lawlerova teorija (Certo i Certo, 2008). Dakle, procesne teorije motiviranja za rad pojašnjava na temelju čega bi zaposlenici bili

motiviraniji za rad, odnosno koje korake menadžer treba poduzeti da bi zaposlenici imali bolji radni učinak.

#### **3.1.1.1. Teorija potrebe-cilj**

Prva poznata procesna teorija motiviranja za rad prema Certo i Certo (2008) je teorija potrebe-cilj. Spominje se kao teorija motiviranja koja služi kao uporište ostalim teorijama. Dvije su bitne točke kojima se kreće, a to su potreba i cilj. Sama motivacija prema tome započinje s pojedincem koji ima određenu potrebu i ona se realizira u njegovom ponašanju koje je usmjereno ka ostvarenju ciljnog ponašanja kako bi na kraju zadovoljio svoju potrebu. Takvo ciljano ponašanje traje u pojedinca sve dok se potreba znatno ne smanji. Primjerice, kada je osoba gladna, krajnji cilj da zadovolji svoju potrebu je da više ne bude gladna. U tom slučaju, ponašanje koje osoba provodi je kupnja namirnica i kuhanje hrane koju će pojesti, te je to ponašanje podrška ciljnom ponašanju jedenja. Ciljno ponašanje tada traje sve dok se osoba najede, ali će se ponoviti kada se ponovo osjeti glad. Na taj način treba razmišljati i menadžment ljudskih potencijala prilikom motiviranja zaposlenika za rad. Prvotno je bitno da menadžer razumije osobne potrebe zaposlenika kako bi ih mogao nagraditi nagradama koje zadovoljavaju njihove potrebe. Primjerice, ako zaposlenik smatra da je visoko plaćen za obavljanje svog posla, dodatna financijska nagrada vjerojatno ga neće više motivirati za rad. U tom slučaju menadžer bi morao zaposleniku ponuditi viši položaj ili ga usmeno motivirati, shodno njegovim osobnim potrebama (Certo i Certo, 2008). Uz razumijevanje osobnih potreba zaposlenika, Obradović i sur (2015) navode da je potrebno dobro postaviti ciljeve. Smatra se da teži ciljevi rezultiraju veći učinak nego oni lakši. Motivacija za rad najbolje se postiže kada zaposlenik i menadžer zajedno postavljaju ciljeve jer je tada zaposleniku cilj realističniji i nastoji ga predano ostvariti. Ciljevi trebaju biti specifični, dostižni, realistični i vremenski određeni. Navedena teorija motiviranja za rad menadžere navodi kako postaviti ciljeve. Postavljeni ciljevi trebaju zahtijevati određeni napor od zaposlenika unutar njegove granice mogućnosti, trebaju biti jasno i precizno postavljeni po mogućnosti u kvantitativnim okvirima, prilikom definiranja trebaju uključivati i zaposlenika i menadžera da bi se time zaposlenik više obvezao ka izvršenju cilja te trebaju biti dobro objašnjeni i opravdani da bi ih zaposlenici razumjeli i prihvatili (Obradović i sur, 2015).

#### **3.1.1.2. Vroomova teorija očekivanja**

Druga procesna teorija motivacije za rad je prema Certo i Certo (2008) Vroomova teorija očekivanja. Nadovezuje se na prethodnu teoriju potrebe-cilj, ali promatra motivacijski proces mnogo složenije. Uz pretpostavku da potrebe pojedinca uvjetuju njegovo ponašanje, teorija govori i o motivacijskog snazi, odnosno o želji pojedinca da se ponaša na određeni način. Prilikom rasta želje pojedinca, raste i njegova motivacijska snaga, pa tako i obratno.

Motivacijska snaga zapravo uključuje dva bitna faktora, a to su percipirana vrijednost rezultata ponašanja i percipirana vjerojatnost da će se rezultat ostvariti. Povećanjem oba faktora raste i motivacijska snaga pojedinca. Primjerice, studentici je ponuđeno da podjeli 2000 letaka tokom ljeta uz naknadu od 5 kuna po letku. Pretpostavlja se da studentici treba novac te da će obaviti taj posao. Njezinu motivacijsku snagu tada tvore dva faktora, odnosno njena percepcija vrijednosti 10000 kuna i njena percepcija vjerojatnosti da može podijeliti 2000 letaka tokom ljeta. S povećanjem njene percepcije vrijednosti 10000 kuna i povećanjem njene percepcije vjerojatnosti da može podijeliti 2000 letaka tokom ljeta, raste i njena motivacijska snaga da podijeli letke (Certo i Certo, 2008).

Obradović i sur (2015) navode da Vroomova teorija očekivanja zapravo pretpostavlja da u svakoj situaciji odlučivanja pojedinac bira između različitih alternativa ponašanja pritom procjenjujući posljedice i značenje koje one imaju za njega kada odabire jedne, a izbjegava druge alternative. Dakle, glavni problem kojeg teorija promatra je utvrđivanje razloga zašto se pojedinac u određenoj situaciji opredijelio za jednu, a odbacio drugu alternativu. Postoje tri koncepta unutar teorije koje promatraju taj glavni problem, a to su koncept valencije, koncept očekivanja i koncept odabira alternative. Koncept valencije proučava privlačnost u odabiru određene alternative za pojedinca. Na primjer, zaposleniku može biti važniji premještaj na višu poziciju od jednokratne financijske nagrade. Koncept očekivanja proučava odabir neke alternative kojom pojedinac očekuje da će ostaviti svoje ciljeve. Nadovezujući se na koncept valencije, koncept očekivanja znači da će zaposlenik na novoj poziciji biti samostalniji u donošenju odluka. Posljednji je koncept instrumentalnosti proučava odabir alternative prema očekivanoj vezi između ishoda te alternative. Prema navedenom primjeru, nova pozicija donosi bolji radni učinak i dugoročno veću plaću (Obradović i sur, 2015).

### **3.1.1.3. Teorija pravičnosti**

Teorija pravičnosti, kao što ističe Ister (2019), temelji se na percepcijama zaposlenika prema nagradama koje dobivaju za svoj rad, odnosno smatraju li zaposlenici da su dobili pravednu nagradu u odnosu na uloženi trud, pritom se uspoređujući s drugim zaposlenicima (Ister, 2019). Certo i Certo (2008) navode da teorija pravičnosti, kao što se može zaključiti iz naziva, promatra percepciju pojedinca prema pravednosti u određenim poslovnim situacijama. Nepravda u poslovnom svijetu može dovesti u promjenama u ponašanju zaposlenika. Kada zaposlenici smatraju da se prema njima postupilo nepravedno, pokušavaju ispraviti tu nepravdu te reagiraju na određene načine. Nepravda može biti u visini plaće pa će zaposlenik koji smatra da je premalo plaćen za svoj rad raditi manje nego bi trebao, a ako smatra da je previše plaćen za svoj rad povećat će svoj radni učinak. Pojedini zaposlenici bi u slučaju da dobivaju premalu naknadu za svoj rad tražili povišicu ili bi u rijetkim slučajevima pokrenuli sudski postupak. Ako zaposlenik ne uspije ispraviti nepravdu koju on percipira kao takvu,



nastojeći će promijeniti svoju percepciju pravednosti i nastaviti će raditi kao i prije. Pojedini zaposlenici bi u slučaju u kojem ne mogu ispraviti nepravdu jednostavno podnijeli ostavku umjesto da nešto mijenjaju. Međutim, nepravda se ne pojavljuje samo u visini plaće, već i u raspodjeli radnih zadataka, promaknućima i izvještajima o radnom učinku. Menadžment ljudskih potencijala tada treba reagirati iako smatra da se nije dogodio veliki propust, dok zaposlenik smatra da se dogodila velika nepravda. U suprotnom, ishodi dovode organizaciju do visokih troškova i nisu dobri za poslovanje (Certo i Certo, 2008).

Percepcija nepravednosti, kao što istaču Obradović i sur (2015), proizlazi od pojedinca i njegovog odnosa s organizacijom koji se smatra kao razmjena. Zaposlenik ulaže u organizaciju svoja znanja, iskustvo i energiju te dobiva različite kompenzacije rada kao što su plaće, premještaji i slično. Prilikom te razmjene uvijek postoji mogućnost nejednakosti, bilo od strane zaposlenika ili organizacije. Često se, prema ovoj teoriji, zaposlenici uspoređuju s drugim zaposlenicima u organizaciji i žele jednakost s obzirom na napor i doprinos organizaciji (Obradović i sur, 2015).

#### **3.1.1.4. Porter-Lawlerova teorija**

Posljednja procesna teorija motivacije prema Certo i Certo (2008) je Porter-Lawlerova teorija. Nadovezuje se na prethodne teorije te također objašnjava da se potrebe pojedinca preslikavaju na njegovom ponašanju i da trud pojedinca proizlazi iz percepcije vrijednosti nagrade za taj trud. Uz to, navedena teorija pojašnjava još tri obilježja samog motivacijskog procesa. Prvo obilježje odnosi se na percipiranu vrijednost nagrade koju zaposlenik dobiva za svoj rad. Postoje intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zadovoljavaju potrebe zaposlenika nakon obavljanja određenog zadatka. Intrinzične nagrade proizlaze direktno iz obavljenog zadatka, a ekstrinzične nagrade ne proizlaze iz zadatka. Primjerice, kada menadžer pomogne određenom zaposleniku određenim savjetom, intrinzična nagrada mu je osjećaj zadovoljstva da je pomogao drugoj osobi dok mu je ekstrinzična nagrada plaća. Drugo obilježje pojašnjava razinu efikasnosti zaposlenika u obavljanju određenog zadatka. Ona se određuje na temelju onog što pojedinac percipira da je potrebno za obavljanje zadatka te njegove stvarne sposobnosti da obavi taj zadatak. Efikasnost se povećava detaljnim uputama za obavljanje radnog zadatka i povećanjem sposobnosti zaposlenika. Posljednje obilježje odnosi se na percipiranu pravednost nagrađivanja koja utječe na razinu zadovoljstva zbog dobivene nagrade, odnosno zaposlenik koji svoju nagradu smatra privlačnijom bit će zadovoljniji kad je dobije (Certo i Certo, 2008). Obradović i sur (2015) smatraju da su zaposlenici zadovoljniji poslom u slučaju kada su nagrade specifično povezane s radnim zadacima nego kada se dijele jednake nagrade koje nisu vezane uz određene radne zadatke. Time su zaposlenici motiviraniji za obavljanje određenih radnih zadataka što se ne može potvrditi kad se nagrade dodjeljuju jednako neovisno o radnom učinku (Obradović i sur, 2015).

### **3.1.2. Sadržajne teorije motiviranja za rad**

Sadržajne teorije motiviranja za rad prema Certo i Certo (2008) obuhvaćaju ljudske potrebe, odnosno to su teorije koje pomažu menadžerima da mogu bolje razumjeti ljudske potrebe zaposlenika. Temelji teorije su u razumijevanju potreba pojedinca za samopoštovanjem, poštovanjem drugih, promaknućima i psihološkim razvojem. U nastavku je ukratko pojašnjena Maslowljeva hijerarhija potreba, Alderferova teorija ERG, Argyrisov kontinuum zrelosti-nezrelosti i McClellandova teorija stečenih potreba (Certo i Certo, 2008). Sukladno tome, sadržajne teorije motiviranja za rad koriste se kada menadžment može razumjeti potrebe zaposlenika i prema tome ih motivirati za rad.

#### **3.1.2.1. Maslowljeva hijerarhija potreba**

Maslowljeva hijerarhija potreba kao što navode Certo i Certo (2008) slovi kao najbolje prihvaćen opis ljudskih potreba. Navodi da ljudi posjeduju pet osnovnih potreba te su poredane redoslijedom kojim ih obično ljudi zadovoljavaju, od najvažnije osnovne potrebe do one najmanje važne. Smatra se da ljudi prelaze na zadovoljavanje sljedeće potrebe tek kada zadovolje potrebu koja je pred njima. Potrebe prema redoslijedu su fiziološke, sigurnosne, socijalne, potrebe za poštovanjem i na kraju potrebe za samopotvrđivanjem. Fiziološke potrebe su potrebe za vodom, hranom, odmorom, zrakom i spolnim životom, odnosno potrebne su za normalno funkcioniranje čovjeka. Ljudi prvo nastoje zadovoljiti te potrebe te će većinu svog života usmjeriti tome sve dok ih ne zadovolji, a kada ih zadovolji, ponašanje čovjeka usmjerava se k zadovoljenju sigurnosnih potreba. Sigurnosne potrebe odnosno se na potrebe izbjegavanja fizičke i ekonomske katastrofe. Upravo u zadovoljavanju sigurnosnih potreba menadžment se pokazuje najefikasniji zbog davanja odgovarajućih naknada za rad svojim zaposlenicima kojima zadovoljavaju i fiziološke potrebe. Nakon zadovoljenja sigurnosnih potreba, čovjek nastoji zadovoljiti socijalne potrebe za ljubav, druženje i prijateljstvo, odnosno nastoji biti prihvaćen. Zadovoljenjem socijalnih potreba pojedinac nastoji zadovoljiti potrebu za poštovanjem. Potreba za poštovanjem obuhvaća samopoštovanje i poštovanje drugih, te kad ih pojedinac zadovolji nastoji zadovoljiti potrebe za samopotvrđivanjem. Posljednja osnovna potreba samopotvrđivanja odnosi se na želju čovjeka da radi sve na najbolji mogući način, odnosno da maksimalno iskoristi svoje potencijale. Primjerice, u nekim organizacijama postoji proglašenje najboljeg radnika mjeseca. Zaposlenik u toj organizaciji potrebu samopotvrđivanja zadovoljava ako osvoji titulu najboljeg radnika mjeseca (Certo i Certo, 2008). Nakon prikazivanja osnovnih potreba čovjeka općenito, u

nastavku su pojašnjene te potrebe samo u poslovnom okruženju prema Obradović i sur (2015). Menadžment ljudskih potencijala treba znati kako zadovoljiti pet osnovnih potreba svojih zaposlenika. Primjerice, fiziološke potrebe može zadovoljiti rekreacijskim aktivnostima, davanjem dovoljno slobodnog vremena te dobrim i ugodnim radnim uvjetima. Potrebe za sigurnošću mogu se zadovoljiti sa sigurnim radnim uvjetima, jasnim opisom posla i radne uspješnosti, dobrom radnom klimom te menadžerskom i organizacijskom pomoći. Zadovoljenju socijalnih potreba pridonosi timski rad i suradnja, poslovni susreti i druženja, dobri međuljudski odnosi te dobri menadžeri i partneri. Potrebe za poštovanjem mogu se zadovoljiti kada menadžer dodjeli zaposleniku važniji posao i veće odgovornosti, javno prizna dobar radni učinak te kada zaposlenik može sudjelovati u odlučivanju i postavljanju ciljeva. Posljednja potreba je potreba za samopotvrđivanjem i može se zadovoljiti kada menadžer zaposleniku dodjeli visoko zahtjevan posao, daje mu prostora za kreativnost i dokazivanje sposobnosti te nudi mogućnost napredovanja i profesionalnog razvoja (Obradović i sur, 2015).

### **3.1.2.2. Alderferova teorija ERG**

Alderferova teorija ERG (*engl. existence, relatedness, growth*) prema Certo i Certo (2008) druga je sadržajna teorija motivacije i potrebe dijeli u tri osnovne kategorije, a to su potrebe za postojanjem, povezanošću i potrebe za razvojem. Potreba za postojanjem je potreba za fizičkom dobrobiti. Potrebe za povezanošću obuhvaćaju zadovoljenje međuljudskih odnosa privatno i poslovno. Potrebe za razvojem su potrebe za konstantnim osobnim razvojem. Teorija se razlikuje od Maslowljeve hijerarhije potreba po tome što obuhvaća tri osnovne kategorije potreba te po tome što je Alderfer otkrio da ljudi kreću na zadovoljavanje potrebe višeg reda dok još nisu do kraja zadovoljili potrebu nižeg reda. Zadovoljenje potreba prema ovoj teoriji se ne kreće nužno uzlazno kao kod Maslowljeve hijerarhije potreba. Primjerice, radnici koji su nezadovoljni jer nemaju priliku za osobni razvitak ili napredovanje, svoju energiju tada usmjeravaju na pokušaje zarade i vraćaju se potrebi nižeg reda (Certo i Certo, 2008). Kategorije potreba prema Štefan (2018) formirane su kao hijerarhija potreba s tri stupnja obuhvaćena egzistencijalnim potrebama, potrebama za rastom i razvojem i potrebama za povezanošću. Egzistencijalne potrebe zaposlenika, odnosno potrebe za postojanjem odnose se na plaću i ostalim oblicima naknade za rad. Potrebe za rastom i razvojem obuhvaćaju potrebu za kreativnim stvaralaštvom i potrebu za pozitivnim djelovanjem zaposlenika na sebe i na druge. Posljednje potrebe su potrebe za povezanošću i odnose se na potrebe zaposlenika da postane i ostane povezan sa suradnicima, nadređenima, obitelji i prijateljima (Štefan, 2008).

### 3.1.2.3. Argyrisov kontinuum zrelosti-nezrelosti

Argyrisov kontinuum zrelosti-nezrelosti prema Certo i Certo (2008) teorija je motivacije koja obuhvaća osobni i prirodni razvoj čovjeka čime se pojašnjavaju ljudske potrebe. Argyris proučava ljude kako se pomiču od nezrelosti do zrelosti. Faze nezrelosti i pripadajuće faze zrelosti prikazane su u nastavku u tabelarnom prikazu (Certo i Certo, 2008).

Tablica 1. Faza zrelosti-nezrelosti (vlastita izrada prema: Certo i Certo, 2008)

<b>FAZA NEZRELOSTI</b>	<b>FAZA ZRELOSTI</b>
Pasivnost	Aktivnost
Ovisnost o drugima	Relativna neovisnost
Nekoliko oblika ponašanja	Prilagodba ponašanja
Nestalno, površno i plitko ponašanje	Dugotrajni i dublji interesi
Kratkoročna perspektiva	Dugoročna perspektiva
Podređeno stanje	Ravnopravni ili nadređeni položaj
Nedostatna samosvijest	Samosvijest i samokontrola

Prema Certo i Certo (2008) na tablici 1 vidljivo je sazrijevanje čovjeka od faze nezrelosti do faze zrelosti. Teorija zapravo proučava subjektivno tumačenje ljudskih potreba, ali nije prikazana hijerarhijski kao Maslowljeva hijerarhija potreba. Navodi da čovjek prilikom sazrijevanja ima sve veću potrebu za aktivnijim životom, neovisnosti u donošenju odluka, može se prilagoditi različitim situacijama i ponaša se u skladu s njima, ima dugoročne i dublje interese i perspektivu, bude u ravnopravnom ili nadređenom položaju te ima razvijenu samosvijest i kontrolu. Ovom teorijom motivacije zaključuje se da zaposlenik što je stariji većinom je i zreliji te ima veće potrebe u fazi zrelosti koje menadžment ljudskih potencijala nastoji razumjeti i zadovoljiti (Certo i Certo, 2008).

### 3.1.2.4. McClellandova teorija stečenih potreba

Posljednja sadržajna teorija motivacije prema Certo i Certo (2008) koja obuhvaća ljudske potrebe je McClellandova teorija stečenih potreba. Kao glavni cilj teorije navodi se istraživanje ljudskih potreba stečenih životnim iskustvom. Da bi se teorija pojednostavila, McClelland je potrebe grupirao u tri osnovne kategorije, a to su potreba za postignućem, potreba za moći i potreba za pripadanjem. Potreba za postignućem zapravo je potreba čovjeka da poboljša svoje ponašanje, odnosno da nešto napravi bolje i učinkovitije nego prije. Smatra se da pojedinci imaju izraženiju potrebu za postignućem nego potrebu za stjecanjem dobiti, odnosno da ih više motivira. Zaposlenici koji imaju visoko izraženu potrebu za postignućem će si postaviti visoke ciljeve pritom procjenjujući rizik kako ne bi došlo do neuspjeha. Suprotno tome,

zaposlenici koji imaju nisko izraženu potrebu za postignućem izbjegavaju izazove, odgovornost i rizik. Potreba za moći obuhvaća potrebu pojedinca da ima kontrolu, utjecaj i odgovornost prema drugima. Zaposlenici koji imaju visoko izraženu potrebu za moći snažno su motivirani time da utječu na druge zaposlenike i da preuzimaju odgovornost za njih. Takvi zaposlenici tražit će promaknuće jer smatraju da ga zaslužuju, vole donositi odluke i vrlo su kompetitivni. Potreba za pripadanjem posljednja je osnovna potreba prema ovoj teoriji i odnosi se na potrebu pojedinca da zadrži prijateljske i bliske odnose. Zaposlenici koji imaju visoko izraženu potrebu za pripadanjem vole raditi timski, ali pritom moraju pripaziti da se izgube na efikasnosti zbog potrebe za društvenim pripadanjem (Certo i Certo, 2008). Također, kao što navodi Mijoč (2019), zaposlenici imaju izraženu jednu potrebu više nego drugu i po tome ih menadžment može razlikovati. Shodno tome, jedan zaposlenik imat će više izraženu potrebu za moći, nisko izraženu potrebu za postignućem i srednje izraženu potrebu za povezivanjem, dok će drugi zaposlenik imati više izraženu potrebu za postignućem, manju za povezivanjem i srednju za moći. Zaključuje se da pojedinci razvijaju navedene potrebe uslijed komunikacije s okolinom (Mijoč, 2019).

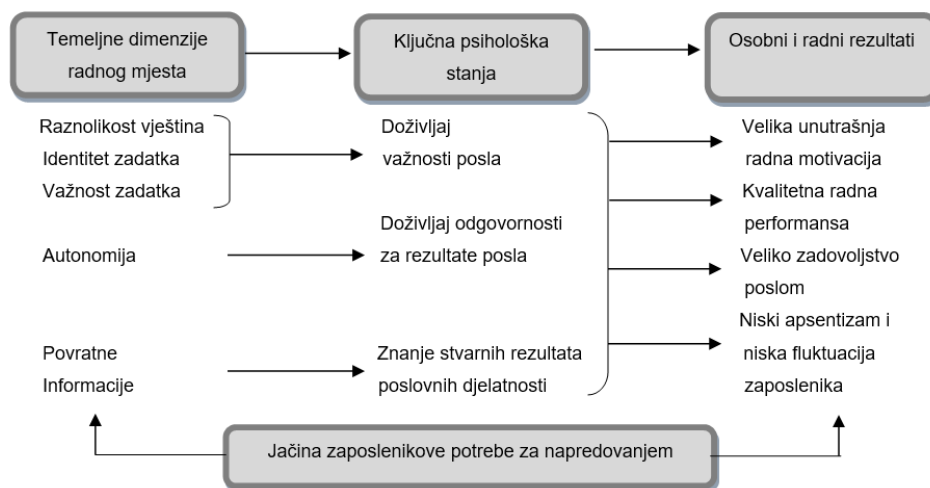
## **3.2. Promjena dizajna radnih mjesta**

Promjena dizajna radnih mjesta je prema Robbins i Judge (2009), odnosno promjena načina na koji su elementi na nekom radnom mjestu organizirani jedan od najvećih motivatora za rad. U nastavku je navedeno koji su to elementi na radnom mjestu, na koje se načine oni mogu redizajnirati te su pojašnjeni neki oblici alternativnog organiziranja posla. Prema prethodnim istraživanjima nastao je model karakteristika radnih mjesta sastavljen od pet osnovnih dimenzija posla (Robbins i Judge, 2009). Promjena radnog okruženja i načina rada zaposlenike više motivira za rad jer nije sve monotono i ponavljajuće.

### **3.2.1. Model karakteristika radnih mjesta**

Model karakteristika radnih mjesta kao što Robbins i Judge (2009) navode, ističe da se svako radno mjesto može opisati na temelju pet dimenzija. Model je stoga sastavljen od pet osnovnih dimenzija posla, a one su raznolikost vještina, identitet zadatka, važnost zadatka, autonomija i povratne informacije. Prva je dimenzija raznolikost vještina i obuhvaća mjeru do koje određeno radno mjesto zahtijeva obavljanje različitih poslova pa da zaposlenik pritom može koristiti više različitih talenata i vještina. Primjerice, posao s visokom raznolikošću vještina bio bi posao voditelja automehaničarskog obrta koji popravljajući automobile, obavlja limarske radove, obnavlja motore i izgled automobila te komunicira s klijentima, dok bi posao s niskom raznolikošću vještina bio posao autolimara u toj radionici koji samo lakira automobile.

Druga dimenzija odnosi se na identitet zadatka, odnosno na mjeru do koje radno mjesto zahtijeva izvršavanje prepoznatljivog i potpunog zadatka. Primjerice, posao s visokim identitetom zadatka bio bi posao stolara koji radi kuhinje po mjeri i mora svaki dio toga dizajnirati, obraditi, izraditi i sastaviti dok bi posao s niskim identitetom zadatka bio posao stolara koji radi samo ručke za kuhinjske ormariće. Treća dimenzija posla je važnost zadatka, odnosno mjera do koje određeni posao utječe na živote i rad drugih. Na primjer, posao s visokom razinom važnosti zadatka bio bi posao liječnika ili medicinske sestre koji brinu o životima drugih i njihove greške mogu biti kobne po život, dok je posao s niskom razinom važnosti čistačica u bolnici čije greške nisu opasne po život. Četvrta osnovna dimenzija radnih mjesta je autonomija, odnosno mjera do koje posao zaposleniku daje određenu slobodu u odlučivanju, neovisnost i diskreciju prilikom raspoređivanja kako će i kada obaviti radne zadatke. Visoka razina autonomije javlja se u poslu kao što je trgovac na placu koji sam odabire svoju prodajnu strategiju i ima autonomiju odlučivanja, dok se niska razina autonomije javlja u poslovima trgovca koji imaju popis klijenata koje trebaju obići, u kojem vremenskom periodu te uz koju prodajnu strategiju. Posljednja dimenzija posla su povratne informacije, odnosno mjera do koje obavljanje određenih poslova daje zaposleniku jasne informacije o njegovoj učinkovitosti. Posao s visokim povratnim informacijama bio bi posao tehničara koji sastavlja mobitel i na kraju provjerava ako radi, dok bi posao s niskim povratnim informacijama bio posao sastavljanja mobitela koji se kontrolira na drugom radnom mjestu, odnosno tehničar ne zna je li dobro obavio zadatak (Robbins i Judge, 2009). Da bi se bolje mogle razumjeti navedene dimenzije, u nastavku je prikazan model karakteristika radnih mjesta na grafički način.



Slika 5. Model karakteristika radnih mjesta (vlastita izrada prema: Robbins i Judge, 2009)

Na slici 5 prikazan je prema Robbins i Judge (2009) shematski prikaz modela. Prikazane su temeljne dimenzije radnog mjesta koje vode do ključnih psiholoških stanja i na kraju do osobnih i radnih rezultata zaposlenika. Može se uočiti da su prve tri dimenzije radnog

mjesta, odnosno raznolikost vještina, identitet zadatka i važnost zadatka grupirane te se povezuju da bi stvorile smisleni posao kojeg zaposlenik smatra važnim, vrijednim truda i korisnim. Autonomija na radnom mjestu dovodi zaposlenika do doživljaja odgovornosti za rezultate posla, dok mu povratne informacije omogućuju da zna stvarne rezultate poslovnih djelatnosti. Navedena psihološka stanja zaposlenika vode osobnim i radnim rezultatima. Rezultati su velika unutrašnja radna motivacija, kvalitetna radna performansa, veliko zadovoljstvo poslom i niski apsentizam i niska fluktuacija zaposlenika. U konačnici, što je zaposlenikova potreba za napredovanjem veća, to će prije doživjeti navedena psihološka stanja koja rezultiraju povećanom motivacijom za rad i boljom radnom performansom, nego što će to zaposlenici s niskom potrebom za napredovanje (Robbins i Judge, 2009). Prema mišljenju Grbešića (2018), obrazovanje i rad koji slijedi nakon stečenog obrazovanja povezani su više nego prije. Zaposlenici svoja stečena znanja koriste na radnom mjestu te se uz daljnji rad dodatno obrazuju, što znači da se zaposlenici cjeloživotno obrazuju. Vrlo je važno i danas u vremenu gdje svakodnevno ima sve više informacija, biti u koraku s tim te biti sposoban te informacije obraditi i kvalitetno ih iskoristiti na kreativni i suradnički način (Grbešić, 2018).

### **3.2.2. Redizajn radnih mjesta**

U ovom dijelu rada prikazan je redizajn radnih mjesta prema modelu karakteristika radnih mjesta Robbinsa i Judgea (2009). Zaposlenici u većini slučajeva ne vole monotone poslove i prestaju biti motivirani za rad pa je stoga veliki motivator redizajn radnih mjesta. Najčešći oblici redizajna su rotacija poslova, povećanje opsega posla i obogaćivanje radnih mjesta. Rotacija poslova jedan je od načina smanjenja monotonosti posla i odnosi se na povremena premještanja zaposlenika s jednog zadatka na drugi koji je na istoj razini sa sličnim zahtjevima. Može imati dobre i loše posljedice. Dobra strana motivacije rotacijom poslova je zanimljivost posla, povećana motivacija za rad zbog raznolikosti i saznanje zaposlenika da pridonosi organizaciji. Organizacija time dobiva puno kvalificiranih radnika i veću fleksibilnost u raspoređivanju poslova. Međutim, pojavljuju se veći troškovi obuke zaposlenika, smanjuje se proizvodnost jer se radnika premješta na novi posao kada savlada sadašnji pa opet kreće ispočetka. Troškovi se većinom javljaju na početku rotacije poslova, a kada su zaposlenici već naučeni i ne treba im više obuka, rotacija poslova postaje isplativim motivatorom za rad. Drugi oblik redizajna radnih mjesta je povećanje opsega posla. Prilikom rotacije poslova sam posao se ne mijenja, već se zaposlenici sele s jedne pozicije na drugu, dok se prilikom povećanja opsega posla mijenjaju radni zadaci na tom poslu. Obuhvaća povećanje odgovornosti i radnih zadataka, primjerice kada posao čistačice nije više samo čišćenje, već i mijenjanje žarulja, posebno uređivanje prostora i slično. Posljednjih 40 godina ovaj oblik redizajna posla koristi se često, ali ima zaposlenika koji nisu pretjerano zadovoljni povećanjem opsega posla,

međutim većina ih je zadovoljna promjenom na poslu i motiviraniji su jer smatraju da pridonose veći značaj organizaciji. Posljednji oblik redizajna radnih mjesta je obogaćivanje radnih mjesta. Obogaćivanje se razlikuje od povećanja opsega posla po tome što se posao proširuje vertikalno, odnosno zaposlenik ima veću kontrolu nad provedbom, planiranjem i ocjenjivanjem svog posla. Samim time, obogaćeno radno mjesto zaposleniku omogućava obavljanje cjelokupne djelatnosti posla, ima veću slobodu i samostalnost prilikom izvršavanja radnog zadatka, povećavaju se njegove odgovornosti te se pružaju povratne informacije o radnom učinku kako bi zaposlenici mogli procijeniti vlastiti radni učinak i ispraviti ga u slučaju da nije dobar. Sveukupno gledajući, obogaćivanje radnog mjesta smanjuje apsentizam i troškove koje organizacija ima od fluktuacije te povećava njihovo zadovoljstvo čime su dodatno motivirani (Robbins i Judge, 2009). Monotonost i repetitivnost poslova izaziva nezadovoljstvo zaposlenika kako navode Bubaš i Bradvica (2018). Uslijed toga povećavaju se rizici za razvoj sindroma prenaprezanja koji dovodi do narušavanja zdravlja zaposlenika. Rizici koji dovode do prenaprezanja su rad u nepravilnom bolnom položaju, manipuliranje teškim teretima, radne aktivnosti koje traju kratko i često se ponavljaju te repetitivnost pokreta prilikom izvršavanja radnih zadataka. Poslovi u kojima se najčešće pojavljuje su poslovi krojača, građevinara, daktilografa, tajnica i poslovi u kojima se manipulira teškim teretima. Navedena zanimanja najviše iziskuju redizajn radnih mjesta kako ne bi došlo do narušavanja zdravlja zaposlenika, apsentizma i fluktuacije (Bubaš i Bradvica, 2018).

### **3.2.3. Alternativno organiziranje posla**

Posljednja vrsta motiviranja mijenjanjem naravi radnog okruženja kako ističu Robbins i Judge (2009) je alternativno organiziranje posla. Ono obuhvaća fleksibilno radno vrijeme, dijeljenje radnih mjesta i rad kod kuće. Fleksibilno radno vrijeme označava slobodu dolaska i odlaska s posla. Primjerice, zaposlenik dnevno treba odraditi osam sati, ali oni ne moraju biti od 7 do 15 sati, već radno vrijeme može početi kada zaposleniku odgovara, bitno da odradi osam sati. Ovaj način alternativnog organiziranja posla može se prakticirati, ali ovisi o vrsti posla koji zaposlenik obavlja. Naime, radnik u proizvodnji gdje se radi u više smjena i gdje se strojevi dijele po smjenama, ne može doći na posao u bilo koje vrijeme jer bi ih u jednom trenu došlo previše njih i ne bi mogli raditi istovremeno na istom stroju. Fleksibilno radno vrijeme može se prakticirati u slučaju kada se radna jedinica ne dijeli s drugim zaposlenicima i kada se ne radi o nekoj organizaciji koja ima propisano radno vrijeme, kao što je trgovina. Organizacije u kojima se to prakticira, imaju smanjen apsentizam i troškove fluktuacije upravo zbog toga što su ljudi različiti, neki bolje funkcioniraju ujutro, a neki popodne i time se poboljšava njihova motiviranost i radni učinak. Drugi način alternativnog organiziranja posla je dijeljenje radnih mjesta. Javlja se kao noviji trend, a obuhvaća dijeljenje obaveznog radnog



vremena od 40 sati tjedno na dvoje ili više zaposlenika koji potom budu zajedno nagrađeni ili kažnjeni. Zaposlenici se boje dijeliti radno mjesto s nekim jer sumnjaju u sposobnosti drugog. Radno mjesto se dijeli na način da jedan zaposlenik radi ponedjeljkom i četvrtkom, drugi utorkom i petkom, a srijedom se mijenjaju ili svaki dan jedna osoba radi jednu polovicu smjene, a druga osoba drugu polovicu. Jedan od načina ovakvog organiziranja posla je i zapošljavanje na pola radnog vremena osoba koje ne mogu odraditi osam sati dnevni, primjerice žena s malom djecom ili umirovljenici. Smatra se da dijeljenje radnog mjesta pridonosi organizaciji jer može iskoristiti više talenata na jednom radnom mjestu. Posljednji oblik alternativnog organiziranja posla je rad kod kuće. Obuhvaća rad od kuće, odnosno izvan ureda barem dva puta tjedno, radno vrijeme je fleksibilno, nema putovanja na posao, nema kodeksa oblačenja ni kolega koji bi ometali rad zaposlenika. Kao i kod drugih oblika redizajna posla, i ovaj oblik može se uvrstiti samo na određena radna mjesta. Prema istraživanjima navode se tri kategorije poslova pogodnih za rad kod kuće, a to su poslovi rutinske obrade informacija, mobilne djelatnosti i drugi poslovi temeljeni na znanju. To su poslovi kojima za obavljanje radnih zadataka koriste računalo ili mobitel, primjerice telemarketing, agenti korisničkih služba i slični poslovi. Putem svog računala mogu pristupiti svim podacima koji su im potrebni iz organizacije jer se prethodno svojim računalom spoje kako bi mogli dijeliti informacije. Prednosti koje organizacija time ostvaruje su smanjeni troškovi fluktuacije, apsentizma, veća proizvodnost i smanjeni uredski troškovi. Glavni nedostatak rada kod kuće je nedostatak kontrole od strane poslodavca i ne preporuča se prilikom rada u timu (Robbins i Judge, 2009). Nadovezujući se na fleksibilno radno vrijeme, Bilić (2017) ističe promjene do kojih je došlo uslijed ovog načina alternativnog organiziranja posla. Omogućavanjem fleksibilnog radnog vremena došlo je do mogućnosti zapošljavanja profila ljudi koji ne bi mogli raditi u fiksnom radnom vremenu. To su zaposlenici koji još uvijek studiraju pa povremeno trebaju izaći na ispite, žene koje su majke i osobe koje su blizu mirovine (Bilić, 2017).

### **3.3. Nagrađivanje zaposlenika**

Prema Obradović i sur (2015), nagrađivanje zaposlenika jedan je od najefikasnijih motivatora za rad, a nagrade mogu biti novčane, nenovčane i psihološke te se daju zaposlenicima kao zamjena za posao koji obavljaju. Svaka organizacija ima svoj sistem nagrađivanja prema kojem odabire tipove nagrada koje će koristiti, a sve te nagrade uključuju intrinzične i ekstrinzične nagrade. Intrinzične nagrade su unutrašnje nagrade zaposlenika te proizlaze iz osobne želje i uključivanja u razne zadatke koje u konačnici pružaju zadovoljstvo poslom i osjećaj postignuća. Ekstrinzične nagrade daju organizacije i one su kontrolirane i mjerljive te se javljaju kao posljedica određenih aktivnosti. Primjerice, intrinzična nagrada bila bi razvoj vlastitih kompetencija, dok bi ekstrinzična nagrada bila nagrada u nekom obliku nakon

izvršenja određenog zadatka. U nastavku je pojašnjena kompenzacija i kompenzacijski sustav, nematerijalno nagrađivanje, materijalno nagrađivanje i programi poticanja, odnosno motiviranja zaposlenika (Obradović i sur, 2015). Kao u privatnom životu, tako i u poslovnom okruženju, ljudi poduzimaju određene akcije kako bi bili nagrađeni za to, bilo to materijalna nagrada ili ispunjenje unutarnjih potreba, stoga je potrebno nagrađivati zaposlenike za njihov predani rad.

### **3.3.1. Kompenzacija i kompenzacijski sustav**

Prema Obradović i sur (2015), kompenzacija se često poistovjećuje s plaćom koju zaposlenik dobiva, međutim to nije u potpunosti točno. Kompenzacija je širi pojam i obuhvaća sve ekstrinzične nagrade koje zaposlenici dobivaju od organizacije u zamjenu za svoj posao. Sastoji se od osnovne plaće, poticaja i bonusa i svih drugih beneficija koje su objašnjene u nastavku. Plaća označava količinu novca koju zaposlenici dobivaju za obavljanje svog posla. Sukladno tome, kompenzacijski sustav je dio sustava nagrađivanja zaposlenika i sastoji se od svih organizacijskih strategija koje su potrebne za formalno nagrađivanje zaposlenika, njihovih ponašanja i izvršavanje zadataka. Kompenzacijski sustav obuhvaća plaću za rad, plaća za vrijeme kada se ne radi, nastavak dobivanja prihoda za nesposobnost rada, nastavak dobivanja prihoda za vrijeme izgubljenog posla, nastavak obiteljskog prihoda, zdravstvenu zaštitu, nesretni slučaj i zaštitu od odgovornosti. Cjelokupni kompenzacijski program namijenjen zaposleniku obuhvaća osnovnu plaću kao najveći dio i dodatke na plaću zbog prekovremenih sati ili rada praznikom i vikendom. Stimulativni dio plaće najviše novčano motivira zaposlenike jer se isplaćuju za specifični radni učinak. Sustav nagrađivanja sastoji se od strategije materijalne i strategije nematerijalne kompenzacije. Materijalna motivacijska kompenzacija motivira plaćama i naknadama, putnim troškovima, beneficijama, pokrivanjem troškova reprezentacije i sudjelovanjem u dobiti. Također može uključivati razna osiguranja kao na primjer plaćanje trećeg stupa mirovinskog osiguranja, dopuste i odmora, otpremnine, mogućnost više opravdanih izostanaka, stipendije za školovanje, kredite za zaposlenike, prijevoz, automobil, usluge prehrane i slično. Nematerijalna motivacijska kompenzacija motivira izazovnim i zanimljivim zadacima, zadacima koji potiču samopotvrđivanje, napredovanjem u karijeri, dobrim radnim uvjetima, fleksibilnim radnim vremenom, podizanjem fiziološkog zdravlja kao i poticanjem emocionalnog i intelektualnog rasta te promicanjem kvalitetnih socijalnih odnosa. Važno je za menadžera ljudskih potencijala da kontinuirano komunicira sa zaposlenicima kako bi znao koje potrebe dovode do željenog individualnog i grupnog ponašanja (Obradović i sur, 2015). Prema provedenom istraživanju Ugrakovića (2019), prikazan je stvarni sustav kompenzacije za rad u promatranoj organizaciji. Organizacija materijalno motivira fiksnom plaćom, stimulacijama na plaću, bonusima, nagradama za

najboljeg zaposlenika, jubilarnim nagradama za primjerice 20 godina rada, regresom, božićnicom, darovima za dijete, edukacijom, isplatom jednokratnih godišnjih bonusa, nagradama za zaštitu na radu i nagradama za inovacije. Bitno je napomenuti da se stimulativni dio plaće ne daje svima, već se mora procijeniti koji zaposlenici zaslužuju takvu nagradu. Nadređeni promatra rad zaposlenika te ukoliko primijeti iznadprosječno obavljanje radnih aktivnosti, podnosi pisani prijedlog za stimulaciju kojeg dostavlja Upravi organizacije. Doneseni prijedlog Uprava razmatra i odlučuje hoće li i koliko nagraditi zaposlenika stimulacijom. Nagrade za inovaciju i za zaštitu na radu su zapravo sastavnice nagrade za najboljeg zaposlenika, odnosno ukoliko zaposlenik poštuje zakon za zaštitu na radu i pridonosi inovacijama, ima mogućnost postati najbolji zaposlenik i primiti novčanu nagradu. Nematerijalno nagrađivanje u organizaciji u kojoj je provedeno istraživanje temelji se na profesionalnom i osobnom razvoju zaposlenika. Oblici motiviranja su rotacija posla i jednogodišnji razgovori o napretku svakog zaposlenika kako bi bili svjesni razvoja svoje karijere. Na temelju istraživanja vidno je da prevladava materijalni oblik motiviranja, dok na nematerijalnom treba još poraditi (Ugarković, 2019).

### **3.3.2. Programi poticanja zaposlenika**

Programi poticanja zaposlenika, kao što navode Obradović i sur (2015), mogu biti individualni i grupni sustavi motivacije. U nastavku je pojašnjeni svaki od njih te se unutar svakog navode načini poticanja motivacije (Obradović i sur, 2015).

#### **3.3.2.1. Individualni programi poticanja**

Prema Obradoviću i sur (2015), individualni programi poticanja razlikuju se ovisno o poziciji na poslu. Sukladno tome, zaposlenici koji nisu na menadžerskim pozicijama motiviraju se na temelju izvršavanja radnih zadataka u odnosu na grupu na poslu, dok se menadžeri motiviraju na temelju izvršavanja menadžerskih radnih zadataka. Prednost ovakvog programa poticanja je u tome što zaposlenik može odmah vidjeti odnos između uloženog i dobivenog. Međutim, navedena prednost može prouzrokovati i nedostatak, na primjer konkurentnost među zaposlenicima u prodaji gdje zaposlenici ne žele odati svoje ideje kako dugi zaposlenici ne bi osvojili nagradu. Najpoznatiji i najkorišteniji primjer individualnog programa poticanja je rad pod normom. Norma se definira kao mjerilo izvršenja zadatka u efektivnim satima. Unaprijed je određena i motivira zaposlenika da proizvede traženi broj proizvoda kako bi ostvario nadnicu temeljenu na normi. Izvršavanje radnih zadataka iznad postavljene norme zaposlenicima donosi određenu nagradu u visini nadnice što ih motivira da ostvare bolji radni učinak. Drugi individualni program poticanja je Bedeauxov plan. Navedeni program nije strog kao norma, zaposlenici ne osjećaju pritisak za rad ispod norme. Temelji se na točno

izračunatom vremenu koje je potrebno za dovršavanje određene aktivnosti. Zaposlenici dobivaju standardnu plaću po satu, a poticaj im je izravno plaćanje po komadu proizvedenog proizvoda u vremenskom roku kraćem od izračunatog vremena potrebnog za proizvodnju tog proizvoda. U ovom programu može se jasno usporediti radni učinak među zaposlenicima ukoliko postoje velika odstupanja. Treći program poticanja je plan temeljen na proviziji te je također jedan od najrasprostranjenijih programa motiviranja. Takav način nagrađivanja najviše se koristi u poslovima trgovaca, gdje su plaćeni na temelju prodanoga. Postoje dva oblika programa, kombinacija fiksne plaće plus provizija od prodaje ili fiksni mjesečni predujam koji se na kraju oduzima od provizije. Četvrti oblik individualnog poticanja su individualni bonusi. Isplaćuju se zaposleniku jednokratno zbog ostvarenja velikog poslovnog uspjeha, može biti u gotovini ili u nekom drugom obliku kao što je putovanje. Problem poticanja bonusima može se javiti kada je bonus skoro zajamčen uz plaću pa zaposlenici više nisu toliko motivirani jer su gotovo sigurni da će ga dobiti. Peti individualni program poticanja je sistem predlaganja. Sistemi predlaganja potiču zaposlenike da predlažu promjene potrebne u organizaciji koje bi dovele do povećanja profita, smanjenja troškova ili poboljšanih odnosa s klijentima. Ako su prijedlozi zaposlenika dobri, organizacija nudi poticaje u gotovini. Takvim program poboljšava se i komunikacija menadžera i zaposlenika, a zaposlenik ima bolji osjećaj pripadnosti organizaciji. Posljednji i najnoviji individualni program poticanja su planovi opcija dionica. Organizacija daje zaposlenicima udio u dionicama nakon određenog vremena i doprinosa. Time se zaposlenicima daje na znanje da su svi poslovni partneri i da trebaju raditi za dobrobit organizacije (Obradović i sur, 2015). Program poticanja sistemom predlaganja u nastavku je pojašnjen na primjeru poduzeća Podravka iz provedenog istraživanja Bašića (2016). Sistem predlaganja u Podravci započinje od mješavine začina Vegete koju su osmislili zaposlenici organizacije. Nakon izuma Vegete, Podravka je donijela Pravilnik o nagrađivanju inovacija zaposlenika i time potiče inovativnost i razvoj zaposlenika. Takvim postupcima Podravka motivira zaposlenike sistemom predlaganja inovacija jer zaposlenici znaju da će njihove inovativnosti i trud biti nagrađeni. Uz inovacije, nagrađuju se i prijedlozi za promjene i poboljšanja, te prijedlozi kojima bi se smanjili troškovi organizacije (Bašić, 2016).

#### **3.3.2.2. Grupni sustavi poticanja**

Grupni sustavi poticanja prema Obradoviću i sur (2015) mogu biti sistem indirektnog udjela u dobiti, sistem direktnog udjela u dobiti, sudjelovanje u profitu i sudjelovanje u vlasništvu. Sistem indirektnog udjela u dobiti potiče zaposlenike da svojim radom ostvare vidljive uštede i predlažu promjene za povećanje produktivnosti. Ako zaposlenici ostvare uštede i predlože promjene, ostvarene uštede dijele se u omjeru 75:25, gdje se 75% ušteta dijeli svim zaposlenicima, a ne samo onima koji su dali prijedlog. Sistemi direktnog udjela u dobiti potiče zaposlenike na ostvarivanje što veće dobiti organizacije jer im se iz ostvarene dobiti isplaćuje

dio kao nagrada, a postotak dijela određuje organizacija. Sistemi sudjelovanja zaposlenih u profitu su sistemi gdje organizacija isplaćuje dio profita zaposlenicima, obično između 10% i 30% ukupno ostvarenog. Nagrada se isplaćuje kao dodatak na plaću koju zaposlenik inače dobiva. Sistemi dioničarstva zaposlenih su sistemi koji daju zaposlenicima dionice neposredno ili posredno kako bi bili motiviraniji i imali veći radni učinak. Organizacija neposrednim dioničarstvom daje zaposlenicima određeni dio dionica, dok se posrednim dioničarstvom dionice ne daju izravno zaposlenicima već posredniku koji njima upravlja te oni time dobivaju osjećaj sudjelovanja u upravljanju i razvoju organizacije (Obradović i sur, 2015). Prema istraživanju Kundića i Smajla (2019), sudjelovanje u vlasništvu dovodi do promjena u odnosu između vlasnika, menadžmenta i zaposlenika čiji ciljevi postaju isti, odnosno svi rade za cilj organizacije. U Republici Hrvatskoj takav način poticanja nije popularan kao što je u SAD-u, ali ima organizacija koje nude vlasništvo kao poticaj. Takozvano radničko dioničarstvo povećava motivaciju za rad, zaposlenici imaju veći sigurnost zaposlenja i poistovjećuju se s vlasnikom organizacije te sve to zajedno vodi do većeg zadovoljstva poslom i boljeg radnog učinka (Kundić i Smajla, 2019).

### **3.4. Stavovi o poslu**

Stavovi općenito, pa tako i o poslu, mogu biti negativni ili pozitivni. Robbins i Judge (2009) definiraju ih kao prosudbene tvrdnje pojedinca na ljude, događaje ili stvari, odnosno to su tvrdnje koje odražavaju osjećaje pojedinca prema nekome ili nečemu. Stavovi se sastoje od tri glavna obilježja, a to su kognitivna komponenta, afektivna komponenta i bihevioralna komponenta. Navedena obilježja pomažu u pronalasku veze između stavova i ponašanja. Kognitivna komponenta je prosudbena tvrdnja pojedinca, na primjer kada zaposlenik kaže da je njegov kolega dobio promaknuće, a zaslužuje ga manje nego on. Afektivna komponenta je osjećajni dio stava, na primjer kada zaposlenik kaže da ne voli svog nadređenog. Posljednja komponenta stava je bihevioralna i odnosi se na namjeru pojedinca da se ponaša na određeni način, primjerice kada zaposlenik zbog promaknuća kolege traži novi posao. U nastavku su pojašnjene tri osnovne vrste stavova o poslu, a to su zadovoljstvo poslom, uključenost u posao i predanost organizaciji (Robbins i Judge, 2009).

#### **3.4.1. Zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom kako ističu Robbins i Judge (2009) je pozitivan stav pojedinca prema karakteristikama njegova posla. Zaposlenici s niskom razinom zadovoljstva poslom imaju negativne osjećaje prema svom poslu, dok zaposlenici s visokom razinom zadovoljstva poslom imaju pozitivne osjećaje prema svom poslu. Zadovoljstvo poslom najviše je korišteno

stav o poslu. Do samog zadovoljstva poslom pojedinca može dovesti sam rad, prilike za napredovanje, visina plaće, nadzor nadređenog i kolege s kojima radi. Smatra se da je za zadovoljstvo poslom najbitniji sam rad ako se gleda općenito. Međutim, kod siromašnih pojedinaca do zadovoljstva poslom dolazi prilikom povišenja plaće. Korelacija visine plaće i zadovoljstva poslom visoko je izražena do određene razine. Kada zaposlenik jednom pređe granicu ugodnog načina života on je zadovoljan poslom, ali što se ta granica više pomiče prema gore, zaposlenik nije više zadovoljniji poslom pa se zaključuje da je rad najveći faktor za zadovoljstvo poslom. Kao što je već navedeno, zaposlenici mogu biti zadovoljni i nezadovoljni na poslom te sukladno nezadovoljstvu postoje četiri tipa reakcija koje su konstruktivne ili destruktivne te aktivne ili pasivne. Prilikom nezadovoljstva poslom zaposlenik bira jednu od akcija:

- Izlaz – ponašanje pojedinca usmjereno na odlazak iz organizacije, zaposlenik daje otkaz i traži novo radno mjesto.
- Glas – aktivno ponašanje pojedinca usmjereno na promjene u organizaciji, zaposlenik razgovara o problemima, predlaže rješenja, uključuje se u sindikalne aktivnosti.
- Lojalnost – pasivno ponašanje pojedinca usmjereno čekanju boljih uvjeta, zaposlenik brani organizaciju od kritika, vjeruje da će se situacija popraviti.
- Nemar – pasivno ponašanje pojedinca usmjereno pogoršanju uvjeta rada, zaposlenik puno kasni na posao, manje se trudi i više griješi (Robbins i Judge, 2009).

Prema provedenom istraživanju o zadovoljstvu poslom, Bojičić i sur (2018) navode sljedeće rezultate. Ispitanici su zaposlenici s područja Europske unije, Rusije i Srbije. Istraživanje sadrži pitanja vezana uz općenito zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo trenutnim poslom i zadovoljstvo organizacijom. Obzirom na spol ispitanika, žene imaju višu razinu općenitog zadovoljstva poslom i zadovoljstva organizacijom, dok su muškarci više zadovoljni trenutnim poslom od žena. Godine rada u organizaciji također utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Prema tome, općenito zadovoljstvo poslom najviše pokazuju zaposlenici koji rade od 6 do 15 godina u organizaciji, zadovoljstvo trenutnim poslom zaposlenici koji rade od 11 do 15 godina u organizaciji, dok najvišu razinu zadovoljstva organizacijom imaju zaposlenici koji rade od 6 do 10 godina. Uspoređujući područja ispitanika, općenito zadovoljstvo poslom najviše imaju izraženo ispitanici iz Srbije, zadovoljstvo trenutnim poslom ispitanici s područja Europske unije, dok najvišu razinu zadovoljstva organizacijom imaju ispitanici iz Srbije. Zaključuje se da su žene općenito zadovoljnije poslom u odnosu na muškarce, kao i ispitanici s područja Srbije u odnosu na Rusiju i Europsku uniju (Bojičić i sur, 2018).

### 3.4.2. Uključenost u posao

Uključenost u posao kako navode Robbins i Judge (2009) druga je vrsta stava o poslu. Uključenost u posao proučava stupanj do kojeg se zaposlenici poistovjećuju s poslom koji obavljaju i stupanj do kojeg smatraju svoj percipirani radni učinak važnim za samovrednovanje. Zaposlenici koji imaju visoku uključenost u posao se poistovjećuju s poslom i stalo im je do njega. Suprotno tome, zaposlenici koji imaju nisku uključenost u posao ne poistovjećuju se s poslom i nije im stalo do njega. Unutar toga dolazi se do pojma psihološke ovlaštenosti koja označava uvjerenja zaposlenika da je bitan za radno okruženje, da je kompetentan, da ima smisleni posao te da je samostalan u poslu. Visoke razine uključenosti u posao i psihološke ovlaštenosti dovode do dobrog radnog učinka i dobrog ponašanja te smanjuje apsentizam i fluktuaciju (Robbins i Judge, 2009). Prema istraživanju, Kopačević i Protrkić (2008) navode da je uključenost u posao zdravstvenih radnika izražena u velikoj mjeri. Vrlo je važno da zdravstveni djelatnici imaju visoki stupanj uključenosti u posao. Smatra se da za posao medicinskih sestara i liječnička nisu potrebne samo vještine, znanja i edukacija, već je potrebna i velika ljudskost. U svakodnevnim situacijama zdravstveni djelatnici trebaju se prilagoditi pacijentima stoga imaju visoko izraženu uključenost u posao. Time se pokazuje humanost i briga za ljude, a svaki pacijent kojeg se izliječi podiže samopouzdanje zdravstvenih djelatnika i poboljšava mu daljnji radni učinak (Kopačević i Protrkić, 2008).

### 3.4.3. Predanost organizaciji

Predanost organizaciji kako ističu Robbins i Judge (2009) treći je stav o poslu. To je stanje pojedinca u kojem se on poistovjećuje s organizacijom i njenim ciljevima te želi i dalje ostati članom organizacije. Struka promatra tri različite dimenzije predanosti organizaciji:

- Afektivna predanost – predanost organizaciji koja odražava emocionalnu privrženost pojedinca organizaciji gdje zaposlenik čvrsto vjeruje u organizacijske vrijednosti. Takva predanost često se odražava u organizacijama koje su izrazito društveno odgovorne.
- Kontinucijska predanost – predanost organizaciji koja potiče zaposlenika da ostane raditi u toj organizaciji zbog ekonomske vrijednosti. Takva predanost odražava se zato što pojedinac smatra da je dobro plaćen i da bi odlazak iz organizacije štetio njegovoj obitelji.
- Normativna predanost – predanost organizaciji koja potiče zaposlenika da ostane raditi u toj organizaciji zbog moralnih ili etičkih razloga da ne bi poslodavca ostavio na cjedilu (Robbins i Judge, 2009).

Justinić (2017) ističe da je predanost organizaciji zapravo bit koncepta angažiranosti zaposlenika. Koncept angažiranosti promatra zaposlenikova ponašanja koja povećavaju

njegov radni učinak. Predanost organizaciji promatra se kao dugotrajni i sveobuhvatni stav zaposlenika prema organizaciji promatran kroz energiju, posvećenost i udubljenost, odnosno kroz afektivnu, kontinucijsku i normativnu predanost (Justinić, 2017).

### **3.5. Problem apsentizma i fluktuacije**

Obradović i sur (2015) navode da se apsentizam i fluktuacija javljaju kao najveći problemi uslijed nezadovoljstva poslom i nedostatne motivacije za rad. U nastavku je pojašnjen svaki problem zasebno, uzroci problema i troškovi u organizaciji koji proizlaze iz njih (Obradović i sur, 2015). Apsentizam i fluktuacija pojavljuju se u većini organizacija, ali u različitim mjerama, stoga je potrebno prepoznati apsentizam dobrih radnika i poduzeti akcije kako bi zaposlenici bili zadovoljniji poslom pa ne bi došlo do apsentizma i u konačnici do fluktuacije.

#### **3.5.1. Apsentizam**

Apsentizam, prema Obradoviću i sur (2015), označava neopravdano izostajanje s posla koji je određen rasporedom bez obzira na vrijeme trajanja ili razlog izostanka. Ne odnosi se na godišnje odmore, vikende i neradne praznike. Do apsentizma dolazi prilikom problema i nezadovoljstva poslom te je on najvidljiviji pokazatelj toga. Smatra se da je za apsentizam više kriva organizacija nego zaposlenik. Visoka stopa izostanka s posla uzrokuje organizaciji probleme u postavljanju i realizaciji ciljeva i organizaciji rada pa time uzrokuje i troškove izgubljenog vremena. Apsentizam zaposlenika u organizaciji najčešće uzrokuje nezadovoljstvo između osobnih očekivanja zaposlenika i stvarne situacije, zdravstveni problemi te socijalni, osobni ili organizacijski poremećaji. Posljedica čestog apsentizma je nadolazeća fluktuacija ako se organizacija na vrijeme ne pobrine za to, a potrebno je motivirati zaposlenike za dolazak na posao i za rad. Pokazatelji apsentizma mogu se točno izračunati na način da se izračuna ukupno izgubljeno vrijeme i izgubljeni radni dani po zaposlenom. Ukupno izgubljeno vrijeme stavlja u odnos izgubljene dane zbog apsentizma u određenom razdoblju i umnožak prosječnog broja zaposlenih i ukupnog broja dana u promatranom razdoblju. Izgubljeni radni dani po zaposlenom stavljaju u odnos ukupan broj izgubljenih radnih dana zbog apsentizma u promatranom razdoblju i ukupan broj izostanaka u promatranom razdoblju (Obradović i sur, 2015). Brborović i Mustajbegović (2016) također ističu problem apsentizma kao posljedica nezadovoljstva poslom. U teoriji se razlikuju tri vrste apsentizma, a to su namjerni, nenamjerni i apsentizam zbog ovisnosti. Namjerni apsentizam javlja se kada zaposlenik ne dođe na posao zbog privatnih problema ili zato što mu se ne da raditi. Suprotno tome, nenamjerni apsentizam javlja se u slučaju kada zaposlenika zadesi bolest ili nesreća na koju oni nisu utjecali. Posljednja vrsta apsentizma je apsentizam zbog ovisnosti kao što su



alkoholizam i narkomanija. Uz problem apsentizma, autor ističe i problem prezentizma koji se puno teže prati od apsentizma. Prezentizam se javlja kada su zaposlenici na poslu, ali ne rade kako bi trebali, već zabušavaju. Razlog tomu može biti provođenje vremena na internetu, igranje igrica, privatno dopisivanje i slično, a može se javiti i kad zaposlenik mora biti na radnom mjestu, a trenutno nema posla pa si krati vrijeme (Brborović i Mustajbegović, 2016).

### **3.5.2. Fluktuacija**

Prema Obradoviću i sur (2015), fluktuacija označava trajno napuštanje zaposlenika iz organizacije, bilo dragovoljna ili zbog organizacijskih potreba, a pojavljuje se uslijed nezadovoljstva poslom i problema unutar organizacije. Fluktuacijom dolazi do visokih troškova u organizaciji koje je potrebno pratiti i smanjivati. Kao što je već navedeno, apsentizam je jedan od faktora koji najčešće dovodi do fluktuacije, pa se i kod fluktuacije smatra da izbjegljivu fluktuaciju izaziva organizacija više nego sam zaposlenik. Postoje dva oblika fluktuacije u organizacijama, a to su izbjegljiva i neizbjegljiva fluktuacija. Izbjegljiva fluktuacija je ona namjerna gdje zaposlenici napuštaju organizaciju jer tako žele ili zbog organizacijskih potreba. Takav oblik može se kontrolirati od strane organizacije. Drugi oblik je neizbjegljiva fluktuacija gdje zaposlenici odlaze iz organizacije zbog smrti ili mirovine i na to se ne može utjecati. Stopa fluktuacije uvjetovanja je predanošću organizaciji gdje će zaposlenici sa visokom stopom predanosti organizaciji prije ostati zaposleni dok će zaposlenici sa niskom stopom predanosti organizaciji imati veću sklonost namjernoj fluktuaciji. Uzorci zbog kojih dolazi do same fluktuacije su nepovoljne situacije za zaposlenika u karakteristikama organizacije, karakteristikama pojedinca te ekonomskim i tržišnim uvjetima. Fluktuacija nije nužno negativna jer ne šteti odlazak svakog zaposlenika organizaciji, već može biti pozitivna u slučaju kada organizaciju napušta radnik koji nije dovoljno kvalificiran i stručan te će postati tehnološki višak (Obradović i sur, 2015). Istraživanje Janjića i Ilića (2019) donosi razloge zbog kojih zaposlenici namjerno napuštaju organizaciju. U većini slučajeva zaposlenici koji nisu zadovoljni poslom napuštaju organizaciju, ali ako imaju u pripremi neko drugo radno mjesto za koje smatraju da će ih više zadovoljiti. Zaposlenici fluktuiraju u većini slučajeva zbog niske plaće, nemogućnosti daljnjeg napredovanja na poslu i zbog neslaganja s organizacijskim ciljevima. Razlozi zbog kojih zaposlenici odlaze mogu se utvrditi neslužbenim intervjuom gdje zaposlenici obrazlažu zašto odlaze iz organizacije. Na taj način zaposlenici iskreno mogu reći što im je stvaralo nezadovoljstvo, a organizacija može popraviti svoje nedostatke (Janjić i Ilić, 2019).

### **3.6. Sustavni prikaz novijih istraživanja motivacije za rad u svijetu**

Prema Gagné i sur (2015) i njegovoj teoriji samoodređenja, istraživanja predlažu višedimenzionalnu skalu mjerenja motivacije za rad. Motivacija za rad može biti u autonomnom i kontroliranom obliku. Autonomna motivacija za rad označava optimalno funkcioniranje zaposlenika i pozitivan je oblik motivacije, pronalazi se u radnom učinku i dobrobiti pojedinca, dok je kontrolirani oblik motivacije manje pozitivan oblik. Autonomnom motivacijom pojedinac se odlučuje za određene aktivnosti zbog osobnih razloga i bez vanjskih utjecaja, dok se kontroliranom motivacijom odlučuje za aktivnosti zbog vanjskih pritisaka. Istraživanje je provedeno na sedam jezika u devet država na uzorku od 3435 radnika. Države u kojima je provedeno istraživanje su Francuska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Belgija, Norveška, Švicarska, Kina i Indonezija. Za potrebe istraživanja postavljeno je pitanje: „Zašto ulažete ili biste ulagali trud u Vaš posao?“. Kao odgovor na postavljeno pitanje navedeno je šest faktora od kojih svaki ima nekoliko ponuđenih tvrdnji. Na pitanja se odgovaralo na način da se odabere broj na Likertovoj skali od kojih broj 1 označava „ne slažem se“, a broj 7 „u potpunosti se slažem“. Korišteni faktori su demotivacija, ekstrinzična socijalna motivacija, ekstrinzična materijalna motivacija, emocionalna motivacija, motivacija poistovjećivanja i intrinzična motivacija. Demotivacija uključuje tvrdnje poput: „Ne trudim se na poslu jer smatram da trošim vrijeme na poslu.“, odnosno tvrdnje u kojima nema motivacije za rad. Ekstrinzična socijalna motivacija uključuje odgovore poput: „Trudim se na poslu zato da bi me drugi više poštivali.“. Ekstrinzična materijalna motivacija uključuje trud zaposlenika zato jer bi u suprotnom riskirao da izgubi posao i zato jer bi bio financijski nagrađen. Emocionalna motivacija pak je motivacija zaposlenika za rad zbog dokazivanja sebi da to može. Motivacija poistovjećivanja odnosi se na poistovjećivanje s poslom, odnosno to je motivacija zaposlenika za rad i ulaganje truda zbog osobnih vrijednosti pojedinca. Posljednja je intrinzična motivacija za rad i odnosi se na unutarnje stavove zaposlenika o motiviranosti za rad gdje ulažu trud u posao zato jer smatraju da je zanimljiv, uzbudljiv i zabavan. Skala u istraživanju bila je malo prilagođena jezicima, ali nije bitno utjecala na značenje stoga se smatra da je ta skala do sad najbolja skala za mjerenje motivacije za rad s obzirom na kompleksnost faktora. Također se spominju faktori kontrolirane motivacije, što se u prethodnim upitnicima nije toliko spominjalo. Time se dobiva šira slika prave motivacije za rad, što pojedinca motivira osobno ili s vanjskim pritiscima (Gagné i sur, 2015).

## **4. Analiza povezanosti vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika**

Posljednji dio rada obuhvaća analizu povezanosti vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika. Prethodno je već bilo navedeno dosta veza između te dvije varijable, a u ovom dijelu rada prikazana je anketa izrađena u svrhu istraživanja, rezultati ankete i testirana istraživačka pitanja između varijabli starost i motivacija za rad te varijabli spol i zadovoljstvo poslom.

### **4.1. Metoda i tehnika istraživanja**

Istraživanje povezanosti vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika provedeno je metodom ankete. Anketni upitnik sastavljen je od 22 pitanja u Google obrascima u digitalnom obliku. Ciljana skupina koju upitnik obuhvaća su svi ljudi starosti od 18 godina pa do kraja radnog vijeka, a zaposleni su na temelju nekog ugovora. Pitanja su grupirana u pet dijela, od kojih je prvi dio s demografskim podacima, dok se ostatak odnosi na zadovoljstvo poslom, motivaciju za rad i vrednovanje radnog učinka. Svaka varijabla mjeri se prosječnim zbrojem triju ocjena koje tada formiraju ocjenu varijable. Postavljena su dva glavna pitanja koja su odgovorena analizom podataka iz istraživanja koristeći statističku metodu izračuna povezanosti T-testom.

Anketa je bila objavljena na društvenoj mreži Facebook upravo zbog toga jer se putem društvenih mreža spaja najviše ljudi iz različitih krajeva, različitih struka i različite dobi. Objavljena je 20. srpnja 2019. godine i bila je otvorena za rješavanje do 30. srpnja 2019. godine, dakle 10 dana. Uzorak ankete bio je slučajan, a sakupljeno je ukupno 54 odgovora. Upitnik se sastoji od pet osnovnih dijelova i sva pitanja su zatvorenog tipa. Prvi dio odnosi se na demografske podatke, odnosno prikuplja informacije o spolu, dobi, stupnju obrazovanja, geografskom položaju organizacije, ugovoru o zaposlenju, vlasništvu organizacije i poziciji na radnom mjestu. Drugi dio pitanja odnosi se na zadovoljstvo poslom i sadrži tri pitanja čiji odgovori su postavljeni Likertovom skalom od 1 do 5 gdje ocjena 1 označava „u potpunosti se ne slažem“, ocjena 2 „ne slažem se“, ocjena 3 „niti se slažem, niti se ne slažem“, ocjena 4 „slažem se“, a ocjena 5 označava „u potpunosti se slažem“. Treći dio ankete sadrži motivaciju za rad i također tri pitanja čiji odgovori su postavljeni Likertovom skalom. Četvrti dio ankete odnosi se na vrednovanje radnog učinka te isto sadrži tri pitanja na koja se odgovara Likertovom skalom. Posljednji dio anketnog upitnika sadrži pitanja o vrednovanju radnog učinka i motivaciji zaposlenika. Postavljena su pitanja: „Ocjenuje li se Vaš radni učinak?“, „Tko

ocjenjuje Vaš radni učinak?“, „Dobivate li rezultate vrednovanja Vašeg radnog učinka?“, „Nezadovoljni ste svojim poslom. Što ćete učiniti?“ i „Biste li radili posao koji Vas ne zadovoljava i na kojem nemate dobre odnose s kolegama samo zato što biste dobivali visoku plaću?“. Uz navedena pitanja, postavljena i tvrdnja vezana uz povratne informacije o radnom učinku na koju se odgovara Likertovom skalom. Rezultati dobiveni anketnim upitnikom grupirani su i prikazani u nastavku u obliku raznih grafikona, a pojedine veze u istraživačkim pitanjima istražene su u statističkom programu R studio.

## 4.2. Analiza rezultata dobivenih istraživanjem

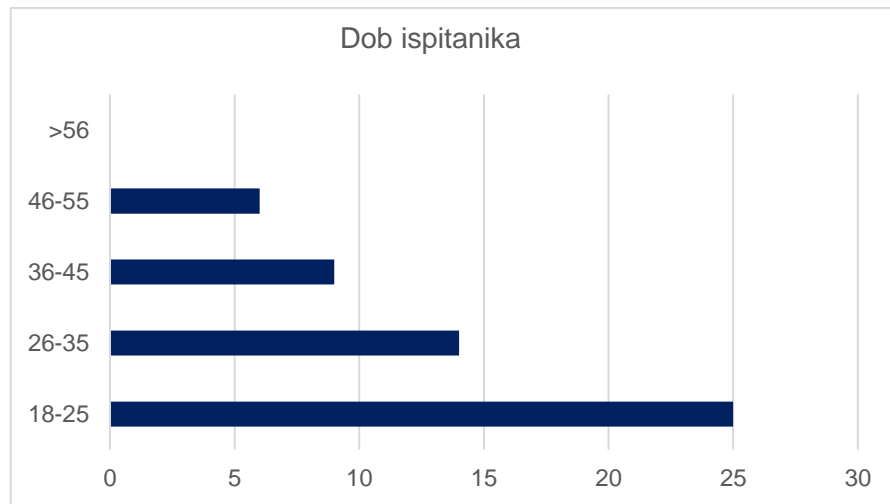
Istraživanje provedeno anketom putem Google obrazaca dalo je sljedeće rezultate u pet grupa pitanja. Ukupno je sudjelovalo 54 slučajnih ispitanika koja su odgovorila na 22 obavezna pitanja. Sva pitanja zatvorenog su tipa.

Prva grupa pitanja odnosi se na demografske podatke koji obuhvaćaju spol, dob, obrazovanje, područje zaposlenja, ugovore o zaposlenju, vlasništvo organizacije i poziciju na radnom mjestu. Od 54 ispitanika, njih 37 je ženskog spola, 17 ispitanika muškog spola kao što je prikazano na slici 6.



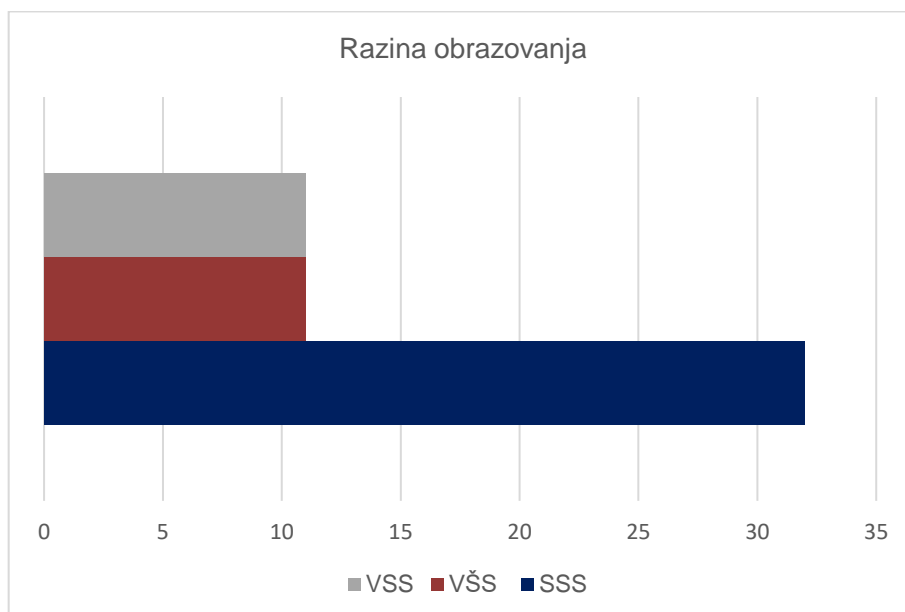
Slika 6. Spol ispitanika (vlastita izrada prema podacima iz ankete)

Dob ispitanika podijeljena je u pet skupina, u dobi 18-25, 26-35, 36-45, 46-55 i više od 56 godina. Najviše ispitanika, odnosno njih 25 je u dobi između 18 i 25 godina, njih 14 je u dobi 26-35, 9 ispitanika je u dobi između 36 i 45, 6 ispitanika u dobi između 46 i 55, dok nema ispitanika starijih od 56 godina kao što je prikazano na slici 7. Najzastupljenija je najmlađa populacija što se moglo i očekivati zbog toga što mlađe generacije više vremena provode na društvenim mrežama gdje je anketa bila objavljena.



Slika 7. Dob ispitanika (vlastita izrada prema podacima iz ankete)

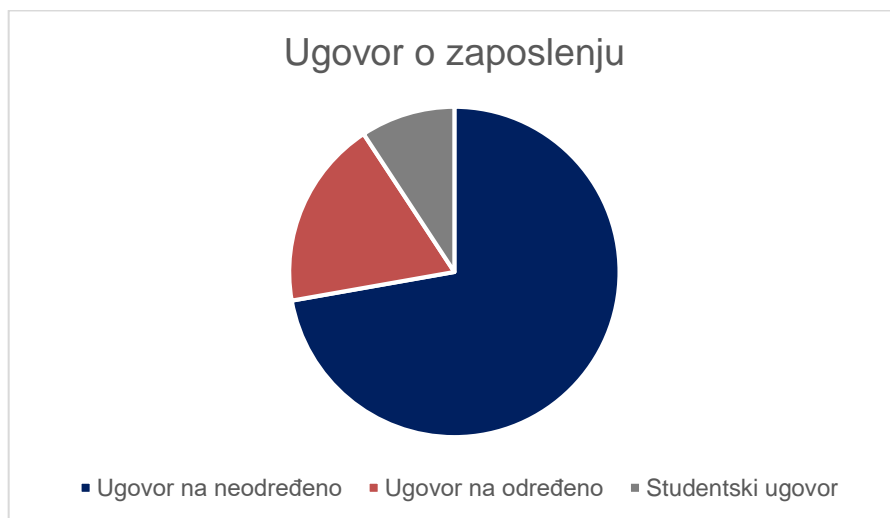
Razina obrazovanja također je bila podijeljena u pet skupina. Od toga je najviše ispitanika, odnosno njih 32 sa završenom srednjom stručnom spremom, 11 ispitanika sa višom stručnom spremom i 11 sa visokom stručnom spremom, dok nema ispitanika sa nižom stručnom spremom i završenim doktoratom kao što je prikazano na slici 8.



Slika 8. Razina obrazovanja ispitanika (vlastita izrada prema podacima iz ankete)

Postavljeno je i pitanje u kojem dijelu Hrvatske su ispitanici zaposleni, a najviše ih je u Sjeverozapadnoj Hrvatskoj, odnosno njih 52. Sjeverozapadna Hrvatska uključuje Grad Zagreb, Zagrebačku županiju, Krapinsko-zagorsku županiju, Varaždinsku županiju, Koprivničko-križevačku županiju i Međimursku županiju. U Središnjoj i Istočnoj Hrvatskoj zaposleni je jedan zaposlenik kao i na području Jadranske Hrvatske.

Sljedeće pitanje obuhvaća ugovor na temelju kojih su ispitanici zaposleni. Od ukupnog broja ispitanika, njih 39 zaposleno je ugovorom o radu na neodređeno vrijeme, 10 ih je zaposlenom ugovorom o radu na određeno vrijeme, dok je ostalih 5 ispitanika zaposleno studentskim ugovorom te je to prikazano na slici 10.



Slika 9. Ugovor o zaposlenju ispitanika (vlastita izrada prema podacima iz ankete)

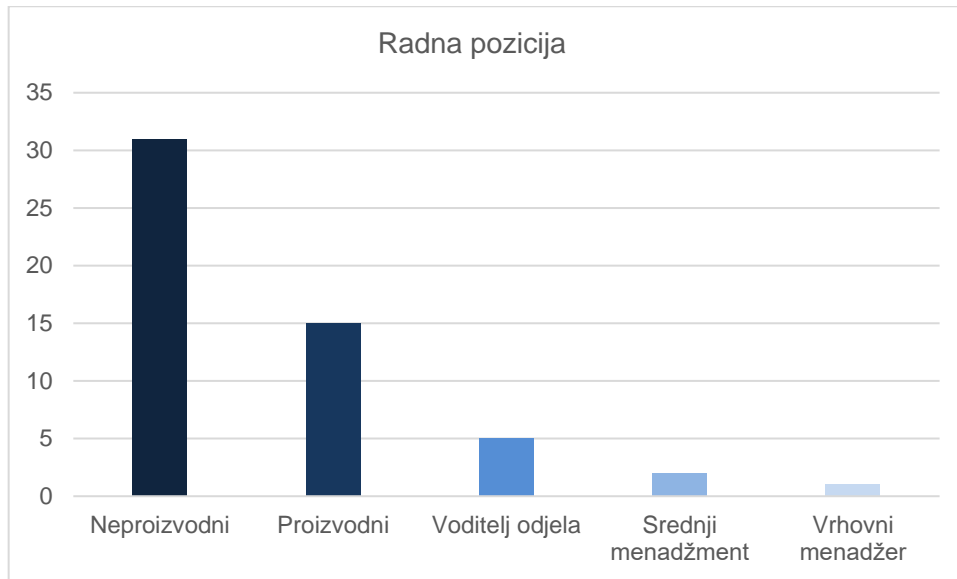
Organizacija može biti u privatnom, javnom i mješovitom vlasništvu. Najviše ispitanika, kao što je prikazano na slici 11, odnosno njih 44 zaposleno je u organizaciji privatnog vlasništva, 9 u organizaciji javnog vlasništva, dok je jedan ispitanik zaposlenik u organizaciji mješovitog vlasništva.



Slika 10. Vlasništvo organizacije u kojoj ispitanici rade (vlastita izrada prema podacima iz ankete)

Što se tiče pozicije na radnom mjestu, 31 ispitanik radi kao zaposlenik u neproizvodnom sektoru, primjerice u računovodstvu, nabavi, ugostiteljstvu i slično, 15 ispitanika radi kao

zaposlenik u proizvodnji, 5 ispitanika radi kao voditelj odjela, 2 ispitanika su srednji menadžeri, dok je 1 zaposlenik vrhovni menadžer te je izrađen grafički prikaz na slici 12.



Slika 11. Radna pozicija ispitanika (vlastita izrada prema podacima iz ankete)

Druga grupa pitanja obuhvaća zadovoljstvo ispitanika poslom i sastavljena je od tri pitanja koja se odgovaraju Likertovom skalom od 1 do 5 kao što je prikazano na tablici 2. Pitanja su formulirana kao tvrdnje te ispitanici odgovaraju koliko se na razini od 1 do 5 ta tvrdnja odnosi na njih. Tvrdnje su sastavljene na temelju prethodnih istraživanja preuzetih od Cammann i sur. (1979). U nastavku su prikazani odgovori tabelarnim prikazom na tablici 2. Prve dvije tvrdnje odnose se na pozitivan stav o poslu, dok je posljednja negativan stav. Upravo zbog toga se prosječna ocjena promijenila u 3.81 promatrajući 1 kao 5, 2 kao 4, 4 kao 2 i 5 kao 1. Ukupno prosječno zadovoljstvo ispitanika poslom ocjenjeno je ocjenom 3.76. Pritom se ocjena 2.5 promatra kaj prosječno zadovoljstvo poslom. Sukladno tome, zaključuje se da su ispitanici iznadprosječno zadovoljni poslom.

Tablica 2. Zadovoljstvo ispitanika poslom (vlastita izrada prema podacima iz ankete)

	Sve u svemu, zadovoljan sam svojim poslom.	Uglavnom volim raditi svoj posao.	Uglavnom ne volim svoj posao.
1 – uopće se ne slažem	2	5	20
2 – ne slažem se	4	1	14
3 – niti se slažem, niti se ne slažem	11	9	12
4 – slažem se	29	25	2
5 – u potpunosti se slažem	8	14	6
Prosječna ocjena	<b>3,69</b>	<b>3,78</b>	<b>2,26 -&gt; 3,81</b>
UKUPNO:	<b>3,76</b>		

Treća skupina pitanja odnosi se na motivaciju ispitanika za rad. Skup tvrdnji sastavljen je na temelju prethodnih istraživanja preuzetih od Gagné i sur. (2014). Kao i prethodna skupina, i ova se sastoji od tri tvrdnje na koje se odgovara Likertovom skalom od 1 do 5 prikazane na tablici 3. Najviše ispitanika u potpunosti ulaže trud u svoj posao jer će biti financijski nagrađen, jer želi dokazati sebi da to može i radi puno jer smatra da vrijedi ulagati trud u posao kojeg obavlja. Prve dvije tvrdnje pozitivnog su oblika, dok je posljednja negativnog pa se također u preračunu promatra kao i kod prethodne, ocjena 1 označava 5, a ocjena 5 označava 1. Prosječna ocjena motivacije za rad ispitanika iznosi 3,90. Također se, kao kod prethodne varijable, ocjena 2.5 promatra kao prosječna pa se zaključuje da su ispitanici iznadprosječno motivirani za rad.



Tablica 3. Motivacija ispitanika za rad (vlastita izrada prema podacima iz ankete)

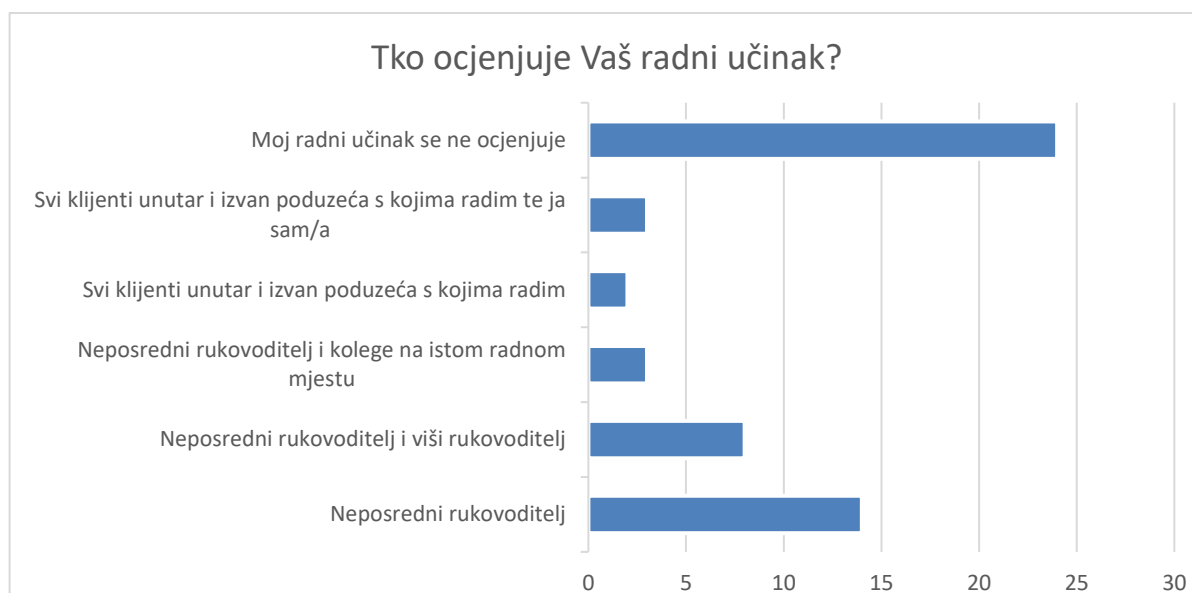
	Ulažem trud u obavljanje svog posla jer će me tada poslodavac financijski nagraditi.	Ulažem trud u obavljanje svog posla zato što želim sebi dokazati da ja to mogu.	Radim malo jer smatram da ne vrijedi ulagati trud u ovaj posao.
1 – uopće se ne slažem	5	3	29
2 – ne slažem se	10	0	11
3 – niti se slažem, niti se ne slažem	13	8	9
4 – slažem se	11	17	2
5 – u potpunosti se slažem	15	26	3
Prosječna ocjena	<b>3,39</b>	<b>4,17</b>	<b>1,87 -&gt; 4,13</b>
UKUPNO:	<b>3,90</b>		

Četvrta skupina pitanja odnosi se na vrednovanje radnog učinka. Stav ispitanika o vrednovanju radnog učinka ispituje se na temelju tri tvrdnje koje se odgovaraju Likertovom skalom formulirane na temelju prethodnih istraživanja preuzetih od Peterson i Ruiz-Quintanilla (2003). Kao i prethodne, ova varijabla ima dvije pozitivne i jednu negativnu tvrdnju čije ocjene se zatim promatraju obratno. Posljednja tvrdnja nije općenito negativna, već je negativna prilikom vrednovanja radnog učinka gdje je teško izmjeriti radni učinak zaposlenika koji nemaju rutinske poslove. Najviše ispitanika odgovorilo je da se u potpunosti slažu s prvom i drugom tvrdnjom, odnosno da uvijek dobivaju pozitivne povratne informacije kada im je radni učinak dobar te da je jednostavno izmjeriti njihov radni učinak zbog prirode posla koji obavljaju. Radni zadaci koje ispitanici obavljaju kod najviše ispitanika se često pojavljuju. Prosječna ocjena ispitanika prema vrednovanju radnog učinka je 3.64. Kao prosjek se promatra ocjena 2.5, pa se i ti rezultati iznadprosječni. Stoga se zaključuje da je za većinu ispitanika jednostavno izmjeriti radni učinak zbog rutinskog posla te da većina ispitanika dobiva pozitivne povratne informacije za dobar radni učinak što ih ponovno motivira za bolji rad.

Tablica 4. Vrednovanje radnog učinka (vlastita izrada prema podacima iz ankete)

	Od nadređenog dobivam pozitivne povratne informacije kada mi je radni učinak dobar.	Jednostavno je izmjeriti moj radni učinak zbog prirode posla kojeg obavljam.	Radni zadaci koje obavljam na poslu se rijetko ponavljaju
1 – uopće se ne slažem	5	3	16
2 – ne slažem se	8	6	19
3 – niti se slažem, niti se ne slažem	13	14	14
4 – slažem se	13	15	2
5 – u potpunosti se slažem	15	16	3
Prosječna ocjena	<b>3,46</b>	<b>3,65</b>	<b>2,20 -&gt; 3,80</b>
UKUPNO:	<b>3,64</b>		

Posljednja skupina pitanja odnosi se na vrednovanje radnog učinka, zadovoljstvo poslom i motivaciju za rad. Od ukupno 54 ispitanika, njih 28 je odgovorilo da im se radni učinak ne ocjenjuje, dok je njih 26 odgovorilo da im se ocjenjuje. Nakon toga postavilo se pitanje tko ocjenjuje radni učinak gdje su ispitanici mogli odabrati više odgovora. Ovo pitanje potvrđuje procjenu radnog učinka u krugu od 360 stupnjeva za one ispitanike čiji radni učinak se ocjenjuje. Odgovori su prikazani na stupčastom grafikonu u nastavku. Vidljivo je da najviše radni učinak procjenjuje neposredni rukovoditelj, ali ima poslova u kojem svi unutarnji i vanjski klijenti te zaposlenik sam ocjenjuju radni učinak.



Slika 12. Osobe koje ocjenjuju radni učinak ispitanika (vlastita izrada prema podacima iz ankete)

Na pitanje dobivaju li rezultate vrednovanja radnog učinka, 37 ispitanika odgovorilo je da ne, dok ih je samo 17 odgovorilo da dobivaju rezultate. Prema prethodnom se zaključuje da od 26 ispitanika čiji radni učinak se ocjenjuje, njih 9 ne dobiva rezultate svoje performanse. Dvadeseto pitanje glasi: „Povratne informacije vezane uz moj radni učinak vidim kao konstruktivne kritike koje me vode da ispravim određene nedostatke u obavljanju svog posla.“. Pitanje je postavljeno kao tvrdnja koja se odgovara Likertovom skalom od 1 do 5. Od toga se petero ispitanika uopće ne slaže s tvrdnjom, sedmero ih se ne slaže, jedanaestero ih se niti slaže, niti ne slaže, 20 ih se slaže, a 11 ispitanika se u potpunosti slaže sa tvrdnjom. U ovom pitanju vidljive su nekonzistentnosti jer je samo 26 ispitanika odgovorilo da im se ocjenjuje radni učinak, a s ovom tvrdnjom slagalo ih se 31 pa nisu svi odgovori relevantni. Sljedeće pitanje odnosi se na zadovoljstvo poslom gdje se pita ispitanike što će napraviti uslijed nezadovoljstva poslom. Četiri su moguća ishoda navedena već u poglavlju treće razine 3.3.1., a to su izlaz, glas, lojalnost i nemar. Od toga je 23 ispitanika odgovorilo da će biti lojalni organizaciji i pasivno čekati bolje uvjete, 15 ispitanika predlagat će promjene i sudjelovati u sindikalnim aktivnostima, 15 ispitanika dat će otkaz i tražiti novo radno mjesto, dok će jedan ispitanik pasivno čekati, kasniti na posao, raditi manje i više griješiti prilikom izvršavanja radnih zadataka. Posljednje pitanje u anketnom upitniku glasi: „Biste li radili posao koji Vas ne zadovoljava i na kojem nemate dobre odnose s kolegama samo zato što biste dobivali visoku plaću?“. Većina ispitanika, odnosno njih 40 na ovo pitanje odgovorilo je da ne bi, dok bi 14 ispitanika nastavilo raditi posao koji ih ne zadovoljava i u kojem imaju loše međuljudske odnose samo zato da bi dobivali veliku plaću.

Na temelju dobivenih rezultata ankete zaključuje se da su ispitanici relativno zadovoljni svojim poslom, da su prilično motivirani za rad i da se njihov radni učinak većinom može izmjeriti. U većini organizacija radni učinak se ne ocjenjuje što bi trebalo popraviti, kao i povratne informacije vrednovanja radnog učinka koje rijetko koji ispitanici dobivaju. Što se tiče nezadovoljstva poslom, većina zaposlenika ne bi odmah poduzela drastične mjere kao što je davanje otkaza i bojkotiranje rada, već bi se nadala boljem i poduzela određene akcije pa se zaključuje da je većina ispitanika odana svojoj organizaciji. Kao jedan od najvećih motivatora pokazuje se financijska nagrada, odnosno visoka plaća zbog koje bi čak 14 zaposlenika ostalo na radnom mjestu koje ga ne zadovoljava i u kojem ima loše međuljudske odnose, ali ipak tako smatra samo četvrtina ispitanika pa se zaključuje da većini ispitanika plaća nije veći motivator za rad od zadovoljstva poslom i dobrih međuljudskih odnosa.

Tablica 5. Ispitanici koji dobivaju povratne informacije o vrednovanju radnog učinka (vlastita izrada prema podacima iz ankete)

		Vrednovanje radnog učinka		UKUPNO
		DA	NE	
Vlasništvo organizacije	JAVNO	5	1	6
	MJEŠOVITO	0	0	0
	PRIVATNO	9	2	11
UKUPNO		<b>14</b>	<b>3</b>	<b>17</b>

Kao osvrt na vrednovanje radnog učinka u javnim i privatnim organizacijama, u programu RStudio izradila se kontingencijska tablica prikazana kao tablica 5, koja proučava odgovore iz ankete vezane uz vlasništvo organizacije, vrednovanje radnog učinka i davanje povratnih informacija za radni učinak. Od svih 54 ispitanika, povratne informacije o vrednovanju radnog učinka dobiva 17 njih. U javnim organizacijama gdje se radni učinak ocjenjuje povratne informacije dobiva petero ispitanika, u mješovitim organizacijama nijedan, a u privatnim organizacijama povratne informacije dobiva devetero ispitanika. Zaključno, od ukupno 17 ispitanika koji su odgovorili da dobivaju povratne informacije o vrednovanju radnog učinka, njih 14 je odgovorilo da im se radni učinak vrednuje, a troje da im se ne vrednuje pa odgovori tih triju ispitanika nisu relevantni.

Tablica 6. Ispitanici koji ne dobivaju povratne informacije o vrednovanju radnog učinka  
(vlastita izrada prema podacima iz ankete)

		Vrednovanje radnog učinka		UKUPNO
		DA	NE	
Vlasništvo organizacije	JAVNO	0	3	3
	MJEŠOVITO	0	1	1
	PRIVATNO	12	21	33
UKUPNO		12	25	37

Suprotno tome, na tablici 6 vidljivo je da ispitanika koji ne dobivaju povratne informacije o vrednovanju radnog učinka ima 37. Od toga je iz javnih organizacija njih troje i svi su odgovorili da im se radni učinak ne vrednuje pa nemaju na temelju čega ni dobiti povratne informacije. Isto tako slučaj je kod mješovitih organizacija u kojoj je jedan ispitanik odgovorio da mu se radni učinak ne ocjenjuje. Što se tiče privatnih organizacija, ispitanika čiji radni učinak se ocjenjuje a ne dobivaju rezultate ima 12, a onih čiji se ni ne ocjenjuje ni ne dobivaju rezultate ima 21. Sve u svemu, radni učinak u javnim organizacijama više se vrednuje nego ne vrednuje, unatoč kompleksnosti procesa.

Iz tablica 5 i 6 vidljivo je da ima manje ispitanika koji dobivaju povratne informacije o vrednovanju radnog učinka od onih koji ih ne dobivaju te da svi ispitanici iz javnog sektora dobivaju povratne informacije o svojoj performansi, dok iz privatnog sektora većina ispitanika ne dobiva povratne informacije o svom radnom učinku. Predlaže se davanje povratnih informacija o radnom učinku svima čiji učinak se mjeri kako bi zaposlenici znali kvalitetu svog rada i vještina te kako bi bili motiviraniji za rad.

### 4.3. Istraživačka pitanja

Istraživačka pitanja služe kao pomoć u istraživanju te se putem njih ispitala povezanost demografskih podataka o dobi i spolu s odabranim varijablama motivacija za rad i zadovoljstvo poslom. Postavljena su dva osnovna istraživačka pitanja gdje se traži odgovor kreću li se navedene varijable zajedno ili nisu povezane. Kako bi se došlo do odgovora na postavljena pitanja, provest će se T-testovi pomoću statističkog programa R studio. Prvo pitanje promatra povezanost dobne skupine i motivacije za rad te se traži odgovor kreću li se navedene varijable zajedno ili nisu povezane. Prvo pitanje glasi:

1. „Da li mlađi ispitanici (starost – nezavisna kategorijska varijabla) pokazuju višu razinu motivacije za rad (motivacija – zavisna kontinuirana varijabla) od starijih ispitanika?“. U nastavku su prikazana potpitanja pomoću kojih se ispituje povezanost svih dobnih skupina s motivacijom za rad.

1.1. Imaju li ispitanici u dobi između 18 i 25 godina veću motivaciju za rad od zaposlenika u dobi između 26 i 35 godina?

1.2. Imaju li ispitanici u dobi između 18 i 25 godina veću motivaciju za rad od zaposlenika u dobi između 36 i 45 godina?

1.3. Imaju li ispitanici u dobi između 18 i 25 godina veću motivaciju za rad od zaposlenika u dobi između 46 i 55 godina?

1.4. Imaju li ispitanici u dobi između 26 i 35 godina veću motivaciju za rad od zaposlenika u dobi između 36 i 45 godina?

1.5. Imaju li ispitanici u dobi između 26 i 35 godina veću motivaciju za rad od zaposlenika u dobi između 46 i 55 godina?

1.6. Imaju li ispitanici u dobi između 36 i 45 godina veću motivaciju za rad od zaposlenika u dobi između 46 i 55 godina?

Drugo pitanje promatra povezanost varijable spol i varijable zadovoljstva poslom te traži odgovor na utjecaj spola na zadovoljstvo poslom. Pitanje glasi:

2. „Da li muškarci (spol – nezavisna kategorijska varijabla) pokazuju višu razinu zadovoljstva poslom (zadovoljstvo poslom - zavisna kontinuirana varijabla) od žena?“.

Skup podataka sadrži podatke o zaposlenoj populaciji u Republici Hrvatskoj. Populaciju čine svi zaposleni ljudi u Hrvatskoj, dok uzorak čini 54 osoba koji su ispunili anketni upitnik. U prvom pitanju opservacija je dob ispitanika (dob ispitanika iznad 56 godina nije uključena jer nema ispitanika u toj dobi), a varijabla je motivacija ispitanika za rad. Isto tako, u drugom pitanju, opservacija je spol ispitanika, a varijabla je zadovoljstvo poslom. Opservacije su nezavisne pa se koristi t-test za nezavisne opservacije. Kako bi se mogao provesti t-test, prvo je bilo potrebno zadovoljiti sljedeće uvjete:

- slučajan uzorak: uzorak je slučajan, nije odabrana određena skupina od 54 osoba
- nezavisnost opservacije: opservacije su nezavisne pošto je uzorak slučajan
- približno normalna distribucija - distribucija je približno normalna, uvjet je provjeren pomoću histograma i qq dijagrama
- veličina uzorka manja je od 10% populacije - uvjet je zadovoljen jer u Hrvatskoj ima puno više od 540 zaposlenih

T-testom nezavisnih uzoraka uspoređeni su rezultati ispitivanja motivacije za rad između dobne skupine od 18 do 25 i dobne skupine od 26 i 35 godina. Na temelju dobivenih rezultata nije utvrđena velika razlika između dobne skupine od 18 do 25 (Mean = 3.936, SD = 0.680) i dobne skupine od 26 do 35 godina (Mean = 4.051, SD = 1.026). Pritom je vrijednost  $t = -0.365$ , a p-vrijednost iznosi 0.6402 obostrano. Prosječna razlika je 0.660 uz razinu statističke značajnosti od 95%. Zaključuje se da je p-vrijednost veća od granične vrijednosti 0.05,

odnosno točno je da nema razlike u motivaciji za rad između dobne skupine od 18 do 25 i dobne skupine od 26 i 35 godina. T-testom nezavisnih uzoraka za drugo istraživačko potpitanje uspoređeni su rezultati ispitivanja motivacije za rad između dobne skupine od 18 do 25 i dobne skupine od 36 i 45 godina. Na temelju dobivenih rezultata nije utvrđena velika razlika između dobne skupine od 18 do 25 (Mean = 3.936, SD = 0.680) i dobne skupine od 36 do 45 godina (Mean = 3.481, SD = 1.215). Pritom je vrijednost  $t=1.068$ , a p-vrijednost iznosi 0.1557 obostrano. Prosječna razlika je 0.319 uz razinu statističke značajnosti od 95%. Zaključuje se da je p-vrijednost veća od 0.05, odnosno prihvaća se da nema razlike u motivaciji za rad između dobne skupine od 18 do 25 i dobne skupine od 36 i 45 godina. T-testom nezavisnih uzoraka za treće istraživačko potpitanje uspoređeni su rezultati ispitivanja motivacije za rad između dobne skupine od 18 do 25 i dobne skupine od 46 i 55 godina. Na temelju dobivenih rezultata nije prepoznata velika razlika između dobne skupine od 18 do 25 (Mean = 3.936, SD = 0.680) i dobne skupine od 46 do 55 godina (Mean = 4.055, SD = 0.854). Vrijednost  $t$  iznosi -0.318, a p-vrijednost iznosi 0.6199 obostrano. Prosječna razlika je 0.834 uz razinu statističke značajnosti od 95%. Zaključuje se da je p-vrijednost veća od 0.05 i da nema razlike u motivaciji za rad između dobne skupine od 18 do 25 i dobne skupine od 46 i 55 godina. Nadalje, T-testom nezavisnih uzoraka uspoređeni su rezultati ispitivanja motivacije za rad između dobne skupine od 26 do 35 i dobne skupine od 36 i 45 godina. Na temelju dobivenih rezultata nije utvrđena velika razlika između dobne skupine od 26 do 35 (Mean = 4.051, SD = 1.026) i dobne skupine od 36 do 45 godina (Mean = 3.481, SD = 1.215). Pritom je vrijednost  $t$  jednaka 1.151, a p-vrijednost iznosi 0.1336 obostrano. Prosječna razlika je 0.296 uz razinu statističke značajnosti od 95%. Zaključuje se da je p-vrijednost veća od 0.05 i da nema razlike u motivaciji za rad između dobne skupine od 26 do 35 i dobne skupine od 36 i 45 godina. Za potrebe rješavanje petog istraživačkog potpitanja, T-testom nezavisnih uzoraka uspoređeni su rezultati ispitivanja motivacije za rad između dobne skupine od 26 do 35 i dobne skupine od 46 i 55 godina. Na temelju dobivenih rezultata nije utvrđena velika razlika između dobne skupine od 26 do 35 (Mean = 4.051, SD = 1.026) i dobne skupine od 46 do 55 godina (Mean = 4.055, SD = 0.854). Pritom je vrijednost  $t$  jednaka -0.009, a p-vrijednost iznosi 0.5037 obostrano. Prosječna razlika je 0.808 uz razinu statističke značajnosti od 95%. Zaključuje se da je p-vrijednost veća od 0.05 i da nema razlike u motivaciji za rad između dobne skupine od 26 do 35 i dobne skupine od 46 i 55 godina. T-testom nezavisnih uzoraka za šesto istraživačko potpitanje uspoređeni su rezultati ispitivanja gdje se ispituje motivacija za rad između dobne skupine od 36 do 45 i dobne skupine od 46 i 55 godina. Na temelju dobivenih rezultata nije utvrđena velika razlika između dobne skupine od 36 do 45 (Mean = 3.481, SD = 1.215) i dobne skupine od 46 do 55 godina (Mean = 4.055, SD = 0.854). Pritom je vrijednost  $t = -1.074$ , a p-vrijednost iznosi 0.8488 obostrano. Prosječna razlika je 1.521 uz razinu statističke značajnosti od 95%. Zaključuje se da je p-vrijednost veća od 0.05, odnosno nema razlike u motivaciji za

rad između dobne skupine od 36 do 45 i dobne skupine od 46 i 55 godina. Sva istraživačka potpitanja u kojoj su obuhvaćene sve ispitane dobne skupine su odbačena, stoga nema razlike u motivaciji za rad između ispitanika u mlađoj i ispitanika u starijoj dobi što se može zaključiti sa sigurnošću od 95%.

Dugo istraživačko pitanje također se rješavalo T-testom nezavisnih uzoraka. Testiranjem nezavisnih uzoraka uspoređeni su rezultati ispitivanja zadovoljstva poslom između muškaraca i žena. Na temelju dobivenih rezultata nije utvrđena velika razlika između muškaraca (Mean = 3.882, SD = 0.912) i žena (Mean = 3.648, SD = 1.082). Pritom je  $t=0.824$ , a p-vrijednost iznosi 0.2077 obostrano. Prosječna razlika je 0.245 uz razinu statističke značajnosti od 95%. Prema provedenom T-testu vidljivo je da p-vrijednost iznosi 0,2077 što je veće od 0,05 stoga se sa sigurnošću od 95% zaključuje da nema razlike u razini zadovoljstva poslom između muškaraca i žena. Na temelju rješenja testova vidljivo je da dob ne utječe na motivaciju za rad, kao ni spol na zadovoljstvo poslom, već su razine zadovoljstva i motiviranosti određene individualno.



## 5. Zaključak

Na temelju analiziranja teorije zaključuje se da su motivacija za rad i vrednovanje radnog učinka povezani. Vrednovanje radnog učinka ključno je za upravljanje ljudskim potencijalima u organizacijama kako bi se pratila proizvodnost, učinkovitost, motivacija i stavovi zaposlenika. Menadžment ljudskih potencijala treba znati što želi mjeriti kod zaposlenika, a to ovisi o vrsti posla kojeg zaposlenik obavlja. Procjenjivati se mogu pojedinačni rezultati rada, ponašanje zaposlenika i njegove osobe koje nisu baš dobar kriterij jer nisu za svaku vrstu posla bitne osobine ljudi. Procjenitelji mogu biti menadžer, vrhovno rukovodstvo, podređeni, kolege, kolege s drugih odjela, dobavljači, klijenti i sam zaposlenik, a smatra se da je procjenjivanje kvalitetnije što više procjenjivača sudjeluje u procesu. Glavni ciljevi samog procjenjivanja su stručna potpora za napredovanje ili upozorenje zaposlenika, upozorenje na probleme organizacije, provjera raspona plaća, potpora za razvijanje karijere i obrazovanja te potpora za kreiranje profila zaposlenika koji su potrebni za određeno radno mjesto. Metode vrednovanja radnog učinka razlikuju se u organizacijama, a najčešće su metoda ocjenjivanja pomoću upitnika, metoda usporedbe u parovima, metoda bihevioralne ocjenske ljestvice, metoda kritičnih događaja, metoda prinudne distribucije i metoda pisanih eseja. Metodom ocjenjivanja pomoću upitnika mjeri se napredak zaposlenika u potrebnim karakteristikama koje zahtijeva radno mjesto pomoću Likertove skale. Metoda usporedbe u parovima koristi se kao dodatna metoda uz metodu upitnika na način da se uspoređuju zaposlenici pojedinačno ili u grupama. Metoda kritičnih događaja radni učinak vrednuje na temelju pisanih događaja gdje se razlikuju dobri i loši zaposlenici. Metoda vrednovanja putem bihevioralnih ljestvica je kombinacija metode upitnika i kritičnih događaja, odnosno koristi raspon ocjena od ispodprosječnog do iznadprosječnog zaposlenika na temelju kritičnih događaja. Metoda prinudne distribucija slična je usporedbi u parovima, samo što prinudna distribucija zaposlenike kategorizira u najboljih 10%, pa 20%, prosječnih 40%, ispodprosječnih 20% i najgorih 10%. Uz navedene, može se koristiti metoda samoprocjene u kojoj zaposlenik sam procjenjuje svoj radni učinak, međutim rezultati toga većinom su prenapuhani. Što se tiče vrednovanja radnog učinka u javnom i privatnom sektoru, zaključuje se da je jednostavnije izmjeriti radni učinak u privatnom sektoru jer se u javnom sektoru procjenjuje i ishod na koji zaposlenici ne mogu utjecati te se većina poslovnih aktivnosti radi u grupama pa je teško procijeniti pojedinačni radni učinak. Najčešći problemi nastaju uslijed subjektivnosti, halo-efekta, navlačenja rezultata, prevelike ili premale strogosti, tempiranog ponašanja zaposlenika tokom procjene, pomanjkanja stručnosti i nepotrebnih predrasuda ocjenjivača prema određenim skupinama zaposlenika. Savjetuje se sudjelovanje što više procjenjivača, poboljšanje obrasca na temelju kojih se ocjenjuje te razumijevanje grešaka procjenjivača kako

ne bi došlo do navedenih problema. Posljednjih godina radna performansa procjenjuje se na temelju željenih ishoda organizacije i pristupa kojima se dolazi do tih ishoda, a oni mogu biti općeniti ili specifični, ovisno o ciljevima organizacije. Na temelju toga organizacija kreira obrasce s potrebnim kriterijima pomoću kojih obavlja procjenjivanje.

Motivacija za rad zapravo se stanje zaposlenika koje ga navodi da se ponaša na određeni način na radnom mjestu. Menadžment treba imati na umu da se zaposlenika treba konstantno motivirati za rad kako bi organizacijski ciljevi bili ostvareni, odnosno da bi njegovo ponašanje bilo u skladu s postavljenim ciljevima. Važno je da menadžment ljudskih potencijala komunicira sa zaposlenicima kako bi znao što ih motivira za rad. Postoje procesne i sadržajne teorije motivacije. Prema procesnim teorijama menadžment prati kako motivirati zaposlenike prema potrebama koje teorije ističu da zaposlenici imaju, dok sadržajne teorije navode menadžment na razumijevanje tih potreba. Teorija potrebe-cilj procesna je teorija prema kojoj zaposlenici imaju određenu potrebu koja se vidi u njegovu ponašanju usmjerenom ka zadovoljenu ciljeva i ta teorija služi kao uporište ostalim teorijama. Sadržajne teorije temelje se na razumijevanje potrebe zaposlenika za samopoštovanjem, poštovanjem drugih, promaknućima i psihološkim razvojem. Dakle, bitno je da menadžment razumije potrebe zaposlenika kako bi ga mogao motivirati za rad. Jedan od najvećih motivatora za rad svakako je promjena dizajna radnih mjesta. Radno mjesto sastoji se od pet osnovnih dimenzija koje ga čine takvim kakvo je. Stoga se radno mjesto promatra na temelju raznolikosti vještina, identiteta zadatka, važnosti zadatka, dane autonomije i povratnih informacija o radnom učinku. Kada su sve dimenzije posla visoke i točno određene, stvara se velika unutrašnja motivacija za rad, kvalitetan radni učinak, visoko zadovoljstvo poslom te niski apsentizam i niska fluktuacija. Zaposlenici čija radna mjesta su monotona i rutinska mogu biti motivirani za rad promjenom dizajna radnih mjesta, odnosno rotacijom poslova, povećanjem opsega posla i obogaćivanjem radnih mjesta. Uz to, zaposlenike se može motivirati i alternativnim organiziranjem posla, odnosno fleksibilnim radnim vremenom, dijeljenjem radnih mjesta i radom kod kuće. Takvim oblicima motiviranja otvara se mogućnost zaposlenja i skupina koje su prije teže nalazile poslove, kao što su žene s djecom, umirovljenici ili studenti. Najefikasniji motivatori za rad zapravo su nagrade, bilo ekstrinzične ili intrinzične. Nagrađivanje kao kompenzacija za rad u materijalnom obliku odnosi se na osnovnu plaću, dodatke zbog prekovremenih sati i rada praznikom, putnim troškovima, beneficijama i sudjelovanjem u dobiti. Stimulativni dio plaće, odnosno onaj koji se ne odnosi na osnovnu plaću, najviše novčano motivira za rad jer se isplaćuje prema radnom učinku. Uz to, materijalna kompenzacija kao motivacija za rad uključuje i stipendije, prijevoz, mogućnost kreditiranja zaposlenika, usluge prehrane i slično. Nematerijalna kompenzacija kao motivator za rad uključuje prema prethodnim teorijama davanje zadataka koji potiču samopotvrđivanje, napredovanje, dobre radni uvjete, fleksibilno radno vrijeme, zdravlje te emocionalni i intelektualni rast. Motiviranje za rad razlikuje se ovisno o tome koga se motivira, pojedince ili

grupu. Najkorištenija individualna motivacija je rad pod normom gdje zaposlenici ostvaruju novčane nagrade u obliku stimulacije za proizvedene komade iznad norme, ali može doći do prenaprezanja zaposlenika i lošeg ishoda rada. Grupni sustavi poticanja motivacije za rad su sudjelovanje u dobiti, vlasništvu i profitu te indirektno sudjelovanje u dobiti gdje su zaposlenici nagrađeni ako predlože učinkovite promjene za uštede u organizaciji ili neki inovirani proizvod kao što je primjer u Podravci. Stavovi o poslu obilježavaju osjećaje zaposlenika prema poslu, a oni mogu biti zadovoljstvo poslom, uključenost u posao i predanost organizaciji, u pozitivnom i negativnom smislu. Uslijed nezadovoljstva poslom, dolazi do problema apsentizma i fluktuacije, a zadatak menadžmenta ljudskih potencijala je da na vrijeme prepozna apsentizam zaposlenika kako bi riješio nezadovoljstvo poslom i spriječio fluktuaciju. Sve u svemu, bez dobre motivacije za rad nema kvalitetnog radnog učinka. Također, sve dok zaposlenici primaju povratne informacije vezane uz svoj radni učinak, više su motivirani za rad.

Na temelju prethodnih istraživanja i teorijskih obrazloženja, provedeno je istraživanje putem online ankete. Ciljana skupina bili su svi ljudi iznad 18 godina starosti koji su zaposleni. Anketni upitnik ispunilo je 54 ispitanika. Od toga ima više žena nego muškaraca te je najviše ispitanika dobne skupine od 18 do 25 godina starosti, a skoro svi su zaposleni na području Sjeverozapadne Hrvatske. Većina ispitanika ima sigurnost posla što se zaključuje na temelju ugovora u zaposlenju gdje je čak 44 ispitanika zaposleno ugovorom na neodređeno. Sukladno tome, zadovoljstvo ispitanika poslom je iznadprosječno, odnosno prosječna ocjena svih ispitanika iznosi 3,76. što je veće od prosječne ocjene 3. Motivacija ispitanika za rad još je veća od zadovoljstva poslom, iznosi iznadprosječnih 3,90. Vrednovanje radnog učinka, odnosno povratne informacije i jednostavnost mjerenja radnog učinka također pokazuje iznadprosječne rezultate što znači da većina zaposlenika prolazi kroz vrednovanje radnog učinka nekom metodom i dobivaju povratne informacije procjene. Iako je većina ispitanika odgovorila da im se radni učinak ne ocjenjuje, vjerojatno smatraju da je sam proces toga složeniji i da se provodi zasebno a ne u toku radnih aktivnosti zbog toga što većina ispitanika nije upoznata svim načinima mjerenja radne performanse. Kako se i pretpostavlja, najviše ispitanika odgovorilo je da im radni učinak procjenjuje neposredni rukovoditelj s kojim su najviše u komunikaciji. Nadovezujući se na javni i privatni sektor te kompleksnost mjerenja radnog učinka u javnim organizacijama, izradila se kontingencijska tablica koja stavlja u odnos ispitanike koji dobivaju ili ne dobivaju povratne informacije s vlasništvom organizacije u kojoj su zaposleni. Svi ispitanici kojima se vrednuje radni učinak u javnom sektoru dobivaju povratne informacije o performansi unatoč kompleksnosti procjene, dok u organizacijama privatnog vlasništva ne dobivaju svi ispitanici povratne informacije. Takav način rada trebalo bi popraviti i povratno informirati zaposlenike kako bi bili motiviraniji za rad i kako bi znali što rade dobro, a što ne te bi se na taj način zadovoljstvo poslom povećalo. U istraživanju su postavljena i dva istraživačka pitanja kojima se promatra ima li povezanosti između starosti i motivacije za

poslom te spola i zadovoljstva poslom. Izračunom podataka dobivenih iz online upitnika, zaključilo se da su varijable nezavisne te da nisu žene zadovoljnije poslom od muškaraca, kao što nisu ni mlađi motiviraniji za rad od starijih, već se motivacija i zadovoljstvo kreće otprilike isto i na individualnoj razini, neovisno o spolu i starosti. Sve u svemu, povezanost vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika potrebno je dublje istražiti jer se teorijski vidi velika povezanost, pa se preporučaju dodatna istraživanja. U ovom radu istražena su pitanja povezanosti demografskih podataka sa zadovoljstvom poslom i motivacijom za rad, ali još uvijek nema ograničenja i ostaju otvorena pitanja konkretne povezanosti vrednovanja radnog učinka i motivacije za rad.

## Popis literature

- 1) Al Shobaki, M., Abu-Naser, S. S., El Talla, S. A., & Amuna, Y. M. A. (2018). Performance Reality of Administrative Staff in Palestinian Universities
- 2) AlFerjany, A. A. M., Salama, A. A., Amuna, Y. M. A., Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2018). The Relationship between Correcting Deviations in Measuring Performance and Achieving the Objectives of Control-The Islamic University as a Model.
- 3) Bašić, B. (2016). *Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika-Primjer poduzeća Podravka* (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split.).
- 4) Bilić, A. (2017). Fleksibilno radno vrijeme–modus rekonciliacije privatnog i poslovnog života radnika te povećanja kompetitivnosti poslodavca. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 54(3), 561-585.
- 5) Bojičić, R., Pavlović, M., & Stojanović-Višić, B. (2018). Zadovoljstvo poslom u EU, Rusiji i Srbiji-komparativna analiza. *Vojno delo*, 70(7), 354-369.
- 6) Brborović, H., & Mustajbegović, J. (2016). Mogućnosti prevencije prezentizma i apsentizma zdravstvenih djelatnika. *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 58(2), 137-144.
- 7) Bubaš, M., & Bradvica, K. (2018). Nova metodologija za procjenu rizika statodinamičkih napora-Smart metoda. *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 60(1), 37-48.
- 8) Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor*
- 9) Certo, S. C., & Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment, 10. Izdanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
- 10) Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- 11) Grbešić, B. (2018.) MULTIKULTURALNO OBRAZOVANJE. *Istraživački medijski centar-Podgorica*, 143.
- 12) Ister, S. (2019). *Profit sharing i dioničke opcije u funkciji grupnih poticajnih sustava nagrađivanja* (Doctoral dissertation, University of Zadar. Department of Economics.).
- 13) Janjić, I. S., & Ilić, Đ. D. (2019). ZADOVOLJSTVO POSLOM KAO MERILO SUBJEKTIVNOG USPEHA U KARIJERI. *Trendovi u poslovanju*, 1(13), 49-60.

- 14) Justinić, D. (2017). *Identifikacija s organizacijom: povezanost s pravednošću u organizaciji, rukovoditeljskim stilovima, zaokupljenosti poslom te namjerom za napuštanje organizacije* (Doctoral dissertation, University of Rijeka. Faculty of Humanities and Social Sciences. Department of Psychology.).
- 15) Kopačević, L., & Protrkić, R. (2008). Motivacija, kreativnost i sestrinstvo. *Hrvatski časopis za javno zdravstvo*, 4(14).
- 16) Kundić, M., & Smajla, N. (2019). SIGURNOST NA RADNOM MJESTU U KONTEKSTU PROVEDBE ESOP-A I DRUGIH MODELA RADNIČKOG DIONIČARSTVA. *The authors are responsible for the professional and linguistic accuracy of their papers.*, 282.
- 17) Kutleša, V. (2005). *Relationship of job-related attitudes with job performance and turnover intention among scientists* (Doctoral dissertation, Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu).
- 18) Manojlović, R. (2016). PRAVNO UREĐENJE MJERENJA UČINKA U HRVATSKOJ DRŽAVNOJ UPRAVI I LOKALNOJ I PODRUČNOJ (REGIONALNOJ) SAMOUPRAVI. *Pravni vjesnik*, 32(1), 7-28.
- 19) Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco d.o.o.
- 20) Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future?. *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186.
- 21) Mijoč, J. (2019). MOTIVACIJA ZA POSTIGNUĆEM U POJAŠNJENJU NAMJERA ZA SAMOZAPOŠLJAVANJEM. *Ekonomski misao i praksa*, (1), 223-244.
- 22) Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia d.o.o.
- 23) Obradović, V., Samardžija, J., & Jandrić, J. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada d.o.o.
- 24) Peterson, M. F., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (2003). Cultural socialization as a source of intrinsic work motivation. *Group & Organization Management*, 28(2), 188-216.
- 25) Rheinberg, F. (2004). *Motivacija*. Jastrebarsko: Naklada Slap d.o.o.
- 26) Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
- 27) Stanković, A., Pečić, M., & Ostojić, B. (2018). Važnost ljudskih resursa u poslovnom odlučivanju. *Vojno delo*, 70(7), 431-446.
- 28) Štefan, J. (2018). *Kreiranje motivirajućeg okruženja za zaposlenike u poslovnoj organizaciji* (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Organization and Informatics. Department of Organization.).
- 29) Ugarković, M. (2019). *Motivacija zaposlenika* (Doctoral dissertation, University North. University centre Varaždin. Department of Business Economics.).

30) Wood, S. (2018). HRM and organizational performance. In *Human Resource Management* (pp. 74-97). Routledge.

## Popis tablica i slika

Tablica 1. Faza zrelosti-nezrelosti (vlastita izrada prema: Certo i Certo, 2008).....	29
Tablica 2. Zadovoljstvo ispitanika poslom (vlastita izrada prema podacima iz ankete).....	49
Tablica 3. Motivacija ispitanika za rad (vlastita izrada prema podacima iz ankete) .....	50
Tablica 4. Vrednovanje radnog učinka (vlastita izrada prema podacima iz ankete) .....	51
Tablica 5. Ispitanici koji dobivaju povratne informacije o vrednovanju radnog učinka (vlastita izrada prema podacima iz ankete).....	53
Tablica 6. Ispitanici koji ne dobivaju povratne informacije o vrednovanju radnog učinka (vlastita izrada prema podacima iz ankete).....	54
Slika 1. Procjene u krugu od 360 stupnjeva (vlastita izrada prema: Robbins i Judge, 2009) ..	5
Slika 2. Upitnik za vrednovanje radnog učinka (vlastita izrada prema: Marušić, 2001).....	9
Slika 3. Prinudna distribucija (vlastita izrada prema: Robbins i Judge, 2009).....	13
Slika 4. Korištenje obrasca za vrednovanje radnog učinka (vlastita izrada prema: Milkowich i Newman, 2006).....	18
Slika 5. Model karakteristika radnih mjesta (vlastita izrada prema: Robbins i Judge, 2009) ..	31
Slika 6. Spol ispitanika (vlastita izrada prema podacima iz ankete) .....	45
Slika 7. Dob ispitanika (vlastita izrada prema podacima iz ankete) .....	46
Slika 8. Razina obrazovanja ispitanika (vlastita izrada prema podacima iz ankete) .....	46
Slika 9. Ugovor o zaposlenju ispitanika (vlastita izrada prema podacima iz ankete) .....	47
Slika 10. Vlasništvo organizacije u kojoj ispitanici rade (vlastita izrada prema podacima iz ankete) .....	47
Slika 11. Radna pozicija ispitanika (vlastita izrada prema podacima iz ankete) .....	48
Slika 12. Osobe koje ocjenjuju radni učinak ispitanika (vlastita izrada prema podacima iz ankete) .....	52



# Prilog 1

U nastavku se nalazi anketa izrađena pomoću Google obrazaca u svrhu istraživanja za potrebe izrade ovog rada. Naziv ankete je „Povezanost vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika“.



**Povezanost vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika**

Poštovani, u nastavku se nalazi anketni upitnik "Povezanost vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika". Sastoji se od pet kratkih dijelova. Prvi dio obuhvaća demografske podatke, dok se ostatak odnosi na pitanja vezana uz zadovoljstvo poslom, motivaciju za rad i vrednovanje radnog učinka.

Anketni upitnik u potpunosti je anoniman. Svi podaci dobiveni anketom koristit će se isključivo u svrhe izrade diplomskog rada. Molim Vas da na pitanja odgovarate iskreno.

**\*Obavezno**

**Spol: \***

- Muško
- Žensko

**Dob: \***

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- >56

**Koji je Vaš stupanj obrazovanja? \***

- Niža stručna sprema
- Srednja stručna sprema
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema
- Završen doktorat

**U kojem dijelu Hrvatske ste zaposleni? \***

- Sjeverozapadna Hrvatska (Grad Zagreb, Zagrebačka županija, Krapinsko-zagorska županija, Varaždinska županija, Koprivničko-križevačka županija, Međimurska županija)
- Središnja i Istočna Hrvatska (Bjelovarsko-bilogorska županija, Virovitičko-podravska županija, Požeško-slavonska županija, Brodsko-posavska županija, Osječko-baranjska županija, Vukovarsko-srijemska županija, Karlovačka županija, Sisačko-moslavačka županija)
- Jadranska Hrvatska (Primorsko-goraska županija, Ličko-senjska županija, Zadarska županija, Šibensko-kninska županija, Splitsko-dalmatinska županija, Istarska županija, Dubrovačko-neretvanska županija)

**Na temelju kojeg ugovora ste zaposleni? \***

- Ugovorom o radu na neodređeno vrijeme
- Ugovorom o radu na određeno vrijeme
- Ugovorom o djelu
- Studentskim ugovorom

**U čijem je vlasništvu organizacija u kojoj ste zaposleni? \***

- Privatno vlasništvo
- Javno vlasništvo
- Mješovito vlasništvo

**Koja je Vaša pozicija na radnom mjestu? \***

- Vrhovni menadžer
- Srednji menadžer
- Operativni menadžer (voditelj odjela)
- Zaposlenik u proizvodnji
- Zaposlenik u neproizvodnom sektoru (nabava, prodaja, računovodstvo..)

# Povezanost vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika

\*Obavezno

## Zadovoljstvo poslom

Naredna pitanja odnose se na zadovoljstvo poslom, motivaciju za rad i vrednovanje radnog učinka. Odgovori su u obliku Likertove skale zadane ocjenama od 1 do 5. Pritom ocjena 1 označava "u potpunosti se ne slažem", 2 "ne slažem se", 3 "niti se slažem, niti se ne slažem", 4 "slažem se" i 5 "u potpunosti se slažem".

Sve u svemu, zadovoljan sam svojim poslom. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uglavnom volim raditi svoj posao. \*

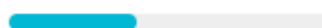
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uglavnom ne volim svoj posao. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NATRAG

DALJE



Stranica 2 od 5

## Motivacija

Naredna pitanja odnose se na zadovoljstvo poslom, motivaciju za rad i vrednovanje radnog učinka. Odgovori su u obliku Likertove skale zadane ocjenama od 1 do 5.

Pritom ocjena 1 označava "u potpunosti se ne slažem", 2 "ne slažem se", 3 "niti se slažem, niti se ne slažem", 4 "slažem se" i 5 "u potpunosti se slažem".

Ulažem trud u obavljanje svog posla jer će me tada poslodavac financijski nagraditi. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ulažem trud u obavljanje svog posla zato što želim sebi dokazati da ja to mogu. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Radim malo jer smatram da ne vrijedi ulagati trud u ovaj posao. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NATRAG

DALJE



Stranica 3 od 5

# Povezanost vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika

\*Obavezno

## Vrednovanje radnog učinka

Naredna pitanja odnose se na zadovoljstvo poslom, motivaciju za rad i vrednovanje radnog učinka. Odgovori su u obliku Likertove skale zadane ocjenama od 1 do 5. Pritom ocjena 1 označava "u potpunosti se ne slažem", 2 "ne slažem se", 3 "niti se slažem, niti se ne slažem", 4 "slažem se" i 5 "u potpunosti se slažem".

Od nadređenog dobivam pozitivne povratne informacije kada mi je radni učinak dobar. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jednostavno je izmjeriti moj radni učinak zbog prirode posla kojeg obavljam. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Radni zadaci koje obavljam na poslu se rijetko ponavljaju. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NATRAG

DALJE

Stranica 4 od 5

## Povezanost vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika

Opis (po izboru)

Ocjenjuje li se Vaš radni učinak? \*

- Da
- Ne

Tko ocjenjuje Vaš radni učinak? \*

- Neposredni rukovoditelj
- Neposredni rukovoditelj i viši rukovoditelj
- Neposredni rukovoditelj i kolege na istom radnom mjestu
- Svi klijenti unutar i izvan poduzeća s kojima radim
- Svi klijenti unutar i izvan poduzeća s kojima radim te ja sam/a
- Moj radni učinak se ne ocjenjuje.

Dobivate li rezultate vrednovanja Vašeg radnog učinka? \*

- Da
- Ne

Povratne informacije vezane uz moj radni učinak vidim kao konstruktivne kritike koje me vode da ispravim određene nedostatke u obavljanju svog posla. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nezadovoljni ste svojim poslom. Što ćete učiniti? \*

- Izlaz - dajem otkaz i tražim novo radno mjesto.
- Glas - predlažem nadređenom promjene i poboljšanja, djelujem putem sindikalnih aktivnosti
- Lojalnost - pasivno čekam, optimističan sam da će uvjeti biti bolji, branim organizaciju od vanjskih kritika te vjeruje...
- Nemar - pasivno čekam, uvjeti se pogoršavaju, počinjem kasniti na posao ili uopće ne dolazim, radim manje i više gr...

Biste li radili posao koji Vas ne zadovoljava i na kojem nemate dobre odnose s kolegama samo zato što biste dobivali visoku plaću? \*

- Da
- Ne