



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA  
STRUKOVNIH STUDIJA  
ČAČAK**

**SEMINARSKI RAD**

**Predmet: Ergonomija racunalne i  
programske opreme**

**Psihologija rada**

Mentor: \_\_\_\_\_  
Profesor: \_\_\_\_\_

Student: \_\_\_\_\_  
Br.Indeksa: \_\_\_\_\_

## Sadržaj:

<i>Seminarski rad iz kolegija:</i> .....	0
<i>Ergonomija računalne i programske opreme</i> .....	0
<i>Psihologija rada</i> .....	0
<i>Tihana Poljak</i> .....	0
Sadržaj: .....	1
1. Uvod.....	2
2. Povijest psihologije rada .....	3
3. Analiza radnog mjesta.....	6
4. Metode za selekciju zaposlenika.....	7
4.1 Intervjui.....	8
4.2 Testovi ličnosti.....	9
4.3 Testovi kognitivnih sposobnosti .....	10
4.4 Testovi fizičkih sposobnosti .....	10
4.5 Situacijski testovi.....	11
4.6 Procjena individualnih potencijala.....	12
5. Orijentacija i uvođenje novih zaposlenika u posao.....	13
5.1 Orijentacija.....	13
5.2 Uvođenje u posao.....	14
5.3 Zaključak.....	16
6. Analiza radnog učinka .....	16
6.1 Da li su ocjene radnog učinka još uvijek korisne i prikladne? .....	17
6.2 Uspješno ocjenjivanje radnog učinka .....	17
6.3 Proces ocjenjivanja radnog učinka.....	19
7. Motivacija zaposlenika .....	19
7.1 Motivacija je ključ poboljšanja radnog učinka .....	19
8. Depresija na radnom mjestu.....	21
8.1 Što je depresija? .....	21
8.2 Utjecaji depresije na posao .....	21
8.3 Prepoznavanje .....	22
8.4 Liječenje.....	22
8.5 Da li nezadovoljavajući uvjeti na radu uzrokuju depresiju?.....	23
8.6 Što se može učiniti? .....	23
9. Literatura.....	24

## 1. Uvod

Psihologija je znanost o ljudskom ponašanju i načelno se bavi dvama glavnim područjima. U prvome redu, ona traži i nalazi podatke koji su od značenja za razumijevanje ljudskog ponašanja. To je znanstveno istraživanje koje nazivamo bazičnom (teorijskom) psihologijom. Bazična je psihologija "orijentirana na istraživanja, u laboratoriju ili u realnim, prirodnim uvjetima, psihičkih pojava i fenomena i njihovih uzročno-posljedičnih veza te na istraživanja razlika među individuumima."

Potom, drugo, ona se bavi primjenom bazičnih spoznaja da bismo tako riješili različite praktične probleme ljudskog života. Ovdje se onda susrećemo s primijenjenom psihologijom, koja upotrebljava znanja bazične psihologije na određene dijelove ljudske prakse. Ali, "jasno je da oštru granicu između bazične i primijenjene psihologije nije moguće i nije potrebno povući, između ostalog i zato što su mnoge teorijske spoznaje u psihologiji nikle upravo iz istraživanja u praktičnim situacijama."

Jedno od važnih praktičnih područja primjene tih spoznaja jest područje industrije. Ovdje se psihologija bavi personalnim problemima (selekcija, zapošljavanje, školovanje osoblja), odnosima među ljudima (suradnja i konflikti), oblikovanjem sustava čovjek-stroj, sposobnostima, radnom okolinom (umor, monotonija, buka, svjetlo, klima, lay out), a sve u odnosu prema ljudskim sposobnostima i ograničenjima. Istovremeno, ona djelomično izlazi iz "tvorničkog kruga". Nju zanimaju odnosi radnika i poslodavca, odnosi sa sindikatima, itd.

Ograničimo se samo na tvorničku sredinu. U tvornici se radi. A odnos čovjeka i rada izražen je u osebujnom ponašanju. Ovdje se čovjek ponaša onako kako to određuju radni zadaci, radna okolina i organizacija rada. Ova obuhvaća ne samo tehničko-tehnološku stranu proizvodnog procesa nego i probleme individualne i grupne dinamike i njima sukladne načine interakcije. Područje je, dakle, vrlo složeno, ali se razlikuje od bazične psihologije. To je područje primijenjene psihologije, čije je ime donekle nejasno. Valja se ovdje odlučiti između naziva industrijska psihologija i psihologija rada.

Možda bi se valjalo odlučiti za pojam industrijske psihologije. Jer, psihologija rada je pojam koji je teško razlučiti od pojma ergonomije. Naime, koliko god ergonomija ne brine samo o prilagođavanju čovjeka radu nego i o prilagođavanju rada čovjeku, toliko je njena težišnica ipak u ovom posljednjem. Ta je posebna tehnika industrijskog ponašanja ipak pretežno usmjerena na prilagodbu čovjek radu. Nasuprot tome, industrijska je psihologija širi pojam. Ona se bavi psihologijskim problemima pri radu s osobitom pažnjom prema "ljudskom faktoru". Ovdje prevladava šire značenje od onoga da je njen zadatak, kao u prethodnom slučaju čisti *tehne*.

Ali, budući da se ipak radi u ovome slučaju, o industrijskom radu, moguće je prihvatiti i drugi naziv: tehropsihologija rada, a da pri tome i nećemo mnogo, ili čak ništa, pogriješiti. Jer, unutar tehničkog prilagođavanja rada čovjeku,

psihologija i fiziologija odigrale su najznačajniju ulogu i taj smo dio psihofiziologije rada, na Bujasov prijedlog nazvali 'tehnopsihologijom rada', dok je u Americi (oni koji taj pojam razlikuju od pojma ljudsko inženjerstvo) nazivaju 'inženjerska psihologija'. Što se tiče izraza "tehnopsihologija rada", Bujas smatra da je taj izraz pogodniji, jer - kako on kaže - "u ovom se slučaju radi o tehničkoj organizaciji posla pod vidom psihofizioloških mogućnosti radnika".

Na taj način (industrijska) psihologija u ovome slučaju psihofiziologija rada – baveći se procesima usklađivanja između čovjeka i rada – ulazi u znanost o prilagođavanju fizikalnih uvjeta rada čovjeku (ergonomija ili ljudsko inženjerstvo) onim svojim dijelom, koji je posvećen prilagođavanju tehničkih karakteristika rada i stroja psihofiziološkim svojstvima čovjeka, i taj se njen dio naziva tehnofiziologija rada (inženjerska psihologija). Tako su zadovoljena dva dijela klasične industrijske psihologije:

1. prilagođavanje čovjeka radu
2. prilagođavanje rada čovjeku.

## 2. Povijest psihologije rada

Ova psihologija, barem u svojim još nerazrađenim počecima, nije baš potpuno nova znanost.

Još 1567, dvadeset i šest godina poslije njegove smrti, izašla je knjiga Theoprastusa Bombastusa Paracelusa (1493-1541) *Rudarske bolesti i ostale bolesti rudara*. Tu je on opisao bolesti koje nastaju udisanjem živinih i arsenovih para ili pak zbog utjecaja kiselina ili otrovnih minerala. Istina, on se ovdje više bavi općim problemima socijalne higijene, a manje zdravstvenom zaštitom radnika. No ipak neki dijelovi znanosti o kojoj govorimo prisutni su u okvirima njegovih interesa. Međutim, za razvoj inženjerske psihologije daleko je značajniji rad Bernardina Ramazzija (1633-1714) *Bolesti zanatlija* (1713). To je knjiga koja se bavi profesionalnim bolestima rudara, zlatara, kemičara, lončara, staklara, slikara, svih mogućih zanimanja, sve do bolesti intelektualnih radnika. Na primjer, Ramazzini upozorava na deformitet kralježnice kod određenih statičkih opterećenja, govori o osobnoj higijeni, o "mijenjanju radne odjeće, kupanju, pravilnom držanju tijela, zaštitnim maskama i rukavicama".

Istina, u tim djelima nema govora o nekim posebnim područjima kojima se bavi naša znanost. Nema tu "ljudskog faktora", osim bolesti i nekih zaštitnih preporuka. Zbog toga je za nas sada u ovom razgovoru značajnija knjiga španjolskog liječnika Juana Huaerta *Ispit ljudskog roda* (1575), koja se već tada bavila jednim od značajnijih područja inženjerske psihologije: izborom zanimanja. On upozorava da su ljudi međusobno različiti po svojim tjelesnim i duhovnim sposobnostima, pa preporučuje školovanje svakog pojedinca upravo prema tim osobnostima. Međutim, vrlo brz razvoj znanosti nakon 17. stoljeća otklonio je pažnju od takvih "ljudskih" problema. U prvi je plan došlo zanimanje za "mehaničke" probleme proizvodnje. No, prije no što to

pokušamo obrazložiti valja nam upozoriti na još jedan pokušaj vrednovanja "ljudskog faktora" u industriji (radu, proizvodnji). To je pokušaj tzv. psihotehnike, vezan uz ime Huga Munsterberga (1863-1916). On je uočio da se razvijaju takvi radni sustavi u kojima su strojevi vladajući moment, pa je i radni tijek raspoređen prema mehaničkim pravilima. Zbog toga je čovjekova djelatnost podvrgnuta pritisku mehaničkih zakona, pa je nužno prilagoditi čovjeka stroju.

Ono što je sada za Munsterberga značajno jest pokušaj da se egzaktno putem provjerenih korelacija utvrdi stupanj prilagođavanja pojedinca radu, kako bismo odabirali osobe na osnovi njihove psihofizičke sposobnosti za određenu vrstu poslova ili kako bismo pokušali mijenjati uvjete rada. Zanimali su ga i psihološki uvjeti radnog učinka, monotonija i opći odnos čovjeka i rada. Ovo je posljednje vrlo značajno u doba početka tejlorigma, kada se ipak načelno nastojalo prilagoditi čovjeka radu, ali ne i obratno. Munsterberg je naglašavao: "Ne smijemo zaboraviti da se industrijski učinak putem psihološkog prilagođavanja i poboljšanja psihofizičkih uvjeta ne povećava samo u interesu poslodavaca nego još više u interesu zaposlenih; njihovo radno vrijeme može biti smanjeno, njihove plaće povećane, razina uvjeta njihova života podignuta. A iznad svega, još važnije od materijalnog profita obadviiju strana: kulturna dobit, proširena na čitav ekonomski život nacije, do onog trenutka kada svatko može zauzeti mjesto na kome se pokreću njegove najbolje energije i koje mu osigurava najviše osobnog zadovoljstva. Eksperimentalna industrijska psihologija ne pruža zanosniju sliku od tog usklađivanja rada i duha, a zahvaljujući tome nezadovoljstvo, duševna depresija i malodušnost mogu biti zamijenjeni u našoj društvenoj zajednici, manifestacijom radosti i savršenom harmonijom njezinih elemenata." Međutim ovo priželjkivanje nije ni danas ostvareno.

Ovo Munsterbergovo upozorenje rasplinulo se u velikom industrijskom zamahu praćenom tzv. "scientific managementom". U toj se filozofiji smatralo da je stroj konstanta, a čovjek varijabla koja se tom stroju mora prilagoditi. Na taj je način klasična tejlorovska proizvodnja vodila računa o prilagođavanju čovjeka radnoj situaciji, a nije toliko vodila računa o organizaciji rada i radne okoline, konstrukciji strojeva, alata i naprava prikladno psihofizičkim mogućnostima čovjeka.

Dobar je primjer shvaćanja čovjeka kao varijable F. N. Taylor. Na primjer, pri konstruiranju lopate, kao alata, on je duljinom drške i oblikom lopate, istina, vodio brigu o tome da rad bude lakši, ali ne zbog prilagođavanja rada čovjeku nego zbog toga što je boljim alatom učinak u jedinici vremena veći.

No iskustva koja su slijedila pokazala su da takav pristup nije rješenje nego da je proizvodnja stvar uravnoteženog sustava čovjek-stroj. I tu sada nastupa psihologija.

Tako sad "prihvatanje psihologije u industriji predstavlja prešutno priznanje da strojevi, proglašeni jedinom potrebom u eri industrijalizacije, nisu dovoljni da zadovolje potrebe industrijalizirane civilizacije. To je priznanje da se strojevi, ma koliko bili savršeni, mogu koristiti uspješno samo u rukama dobro

obrazovanih i školovanih ljudi, koji su upoznati s metodama za najracionalnije korištenje energije kojom raspolažu i koji žele tako raditi."

Na taj se način počinje pomno razmišljati o ljudskom ponašanju, ali u dvostrukom smislu.

Naglašava se da ponašanje čovjeka ima bitno značenje u industrijskom životu: u proizvodnji, potrošnji dobara i pružanju usluga. Stoga se industrijska psihologija (tehnofiziologija, inženjerska psihologija) ne bavi samo radom u tvornici, nego i posljedičnim odnosom tog rada na cjelokupnu čovjekovu egzistenciju. Isto onako kako čovjek u tvornicu unosi momente svoga privatnog života, tako će i tvornički život djelovati na njegov privatni život. Sve se to uobličuje u posebnoj strukturi ponašanja. Ona će djelovati na radni učinak i međuljudske odnose u poduzeću i izvan poduzeća.

Pa ipak, poznata je činjenica da se mnogi tehničari i inženjeri pitaju: "što nam treba psihologija". Ali, isto je tako činjenica, barem što se američkih prilika tiče - a nema razloga sumnjati da to nije opća pojava - da pet godina nakon diplome samo oko polovine diplomiranih inženjera ostaje u tome zvanju. Što sada? Neki odlaze u administraciju, neki u trgovinu, neki postaju poduzetnici, a pri tome su sve više i više uključeni u probleme ljudskih odnosa, gdje tri četvrtine vremena provode u radu s ljudima. Jedna je studija - u tim prilikama - pokazala da je 10,1% inženjera bilo otpušteno zbog pomanjkanja tehničkih kompetencija, ali da ih je 89,9% bilo otpušteno jer nisu znali raditi s ljudima.

Konačno, zaključimo. Ovo područje nastoji umanjiti čovjekovo otuđenje pri radu tako što prvo nastoji prilagoditi strojeve, alate, naprave i radne uvjete senzornim, motornim i socijalnim čovjekovim osobinama. Isto je tako važno i radno vrijeme i prekidi tog radnog vremena planiranim odmorima. Drugo, potrebno je brinuti o prilagodbi radnih funkcija osobinama strojeva, alata i naprava. To je problem studija pokreta i vremena. Treće, potrebno je svrsishodno oblikovati i provoditi školovanje za rad. Četvrto, nužno je voditi brigu o sposobnostima zaposlenih, jer o tome ovisi njihovo zadovoljstvo i radni učinak, ali i učestalost nesreća (sklonost k nesrećama). Konačno, peto je područje interesa područje socijalne psihologije pogona. To su problemi grupne dinamike, teorije organizacije, rukovođenja i konflikata.

Naposljetku, valja naglasiti da zadatak te psihologije nije isključivo nastojanje dobiti velik učinak, nego je njen zadatak osloboditi radnika nepotrebnog tjelesnog i duševnog napora.

### 3. Analiza radnog mjesta

Analiza radnog mjesta je upotreba jedne od brojnih strukturiranih tehnika u proučavanju funkcioniranja jedne organizacije. Jedinica proučavanja analize radnih mjesta je, naravno, radno mjesto, odnosno pozicije koje čine organizaciju. Analiza radnih mjesta organizira informaciju o radnim mjestima, kao što su zadaće, znanje, vještine, sposobnosti i drugi atributi (poznati i kao KSAO: znanje engl. - **K**nowledge, vještina engl. - **S**kill, sposobnost engl. - **A**bility, druge osobne karakteristike **O**ther personal characteristics). Informacije prikupljene prilikom analize radnih mjesta čine podlogu za neophodne poslove kadrovske službe kao što su odabir ljudi za radna mjesta, njihovo usavršavanje, razvoj standarda za procjenu performansi, određivanje odgovarajuće kompenzacije i unapređivanje ljudi.

Mnogo alata i pristupa je razvijeno za analizu radnih mjesta. E.J. McCormick u knjizi *Priručnik o industrijskoj i organizacijskoj psihologiji* iz 1976, opisuje kako analiza radnih mjesta može biti klasificirana po tipu informacija koje se može prikupiti o radnim mjestima, formi po kojoj se prikuplja informacija o radnom mjestu, metodi kojom se analiziraju informacije, te agentu koji se koristi za analiziranje radnog mjesta. Među tipovima informacija McCormick predlaže sljedeće kao neke od tipova informacija o radnom mjestu koje možemo koristiti:

- Radne aktivnosti
- Strojevi, alati, oprema i radna pomagala
- Radni učinak
- Sadržaj radnog mjesta
- Zahtjevi zaposlenika

Većina analiza radnih mjesta može se okarakterizirati ili kao kvalitativne (naglašavaju normu ili propisane karakteristike posla) ili kao kvantitativne (naglašavaju empirijski prikupljanu informaciju o dužnostima, ponašanjima radnika, karakteristikama radnika, produkcijskom stupnju, uvjetima okoliša, veličini radnih grupa).

Uobičajene metode za analizu radnih mjesta uključuju:

- Promatranje
- Individualni razgovori
- Grupni razgovori
- Upitnici
- Dnevnici
- Kritični incidenti
- Snimanje radnih aktivnosti
- Zapisi

Neki od postupaka koji se koriste za analizu radnih mjesta uključuju:

- Osobe posebno kvalificirane za analizu radnih mjesta
- Supervizori
- Kamere

- Fiziološki senzori
- Digitalni alati za snimanje fizičkih aktivnosti

Dolaskom informacijskog doba, polje kognitivne analize dužnosti koje se razlikuje od bihevioralne analize radnog mjesta, postaje sve važnije. Bihevioralna analiza radnog mjesta pita što ljudi rade, dok kognitivna proučava mentalne strukture (kognitivne arhitekture) i mentalne procese (zapažanje, pohađanje, prepoznavanje uzoraka, pamćenje, deduktivne i induktivne analize, predviđanja) koji su bitni za uspješno obavljanje radnih zadataka.

Dakle pitanje "Što analiza radnog mjesta može učiniti za vas?" ovisi o tome što želite/trebate učiniti. Analiza radnog mjesta može ponuditi rješenje za najdjelotvorniju organizaciju posla (klasifikacije posla); poboljšanje nedjelotvornih procesa (redizajn posla); planiranje usavršavanja za uvođenje novih radnika u postojeće procese, ili postojeće radnike u nove procese; uspostava kriterija za ocjenjivanje radnog učinka, za adekvatne i pravedne kompenzacije te planiranje napredovanja zaposlenika tokom njihove karijere. S dobrim temeljem analize radnog mjesta sistematske reevaluacije mogu pružiti dokaz napretka prema ciljevima poboljšanja radnog učinka i mogu pružiti uvid u efikasnost inicijativa napretka.

Bilo tko može prikupiti informacije o radnom mjestu, ali umjetnost i znanost odgovornih, efikasnih analiza radnih mjesta zahtijeva značajnu edukaciju, usavršavanje i iskustvo. Neovisna analiza radnog mjesta najbolji je alat za dobivanje najboljeg rješenja za poslovne zahtjeve.

#### **4. Metode za selekciju zaposlenika**

Definicija: selekcija zaposlenika je metodično razmještanje individualaca na odgovarajuće radna mjesta. Učinak selekcije zaposlenika na organizaciju vidljiv je nakon godina ili desetljeća radnog staža. Proces selekcije čini prikupljanje informacija o subjektu kako bismo saznali da li ga treba zaposliti.

Procedura selekcije je valjana ako postoji jasna veza između same selekcijske procedure i posla za koji selektiramo subjekte. Tako da je važan dio selekcije prethodno spomenuta analiza radnog mjesta. Analiza radnog mjesta obično se obavlja prije selekcije i obično se koristi u procesu selekcije.

Proces selekcije zaposlenika uključuje prikupljanje informacija o kandidatima kako bismo odredili da li su oni prikladni za određeni posao. Ove informacije se prikupljaju korištenjem neke od sljedećih metoda:

- Intervjui
- Testovi ličnosti
- Biografski podaci
- Testovi kognitivnih sposobnosti
- Testovi fizičkih sposobnosti
- Situacijski testovi
- Procjena individualnih potencijala (Assessment Center)



## 4.1 Intervjui

### Prednosti:

- Korisni za utvrđivanje da li kandidat ima komunikacijske ili socijalne vještine potrebne za to radno mjesto
- Mogu se dobiti dodatne informacije o kandidatu
- Može se ocijeniti znanje kandidata
- Korisno je kada se treba odlučiti između više jednako kvalificiranih kandidata
- Može se vidjeti da li postoji kompatibilnost između kandidata i zaposlenika
- Kandidat može dobiti dodatne informacije o radnom mjestu
- Intervju se može mijenjati tako da se dobiju dodatne informacije

### Nedostaci:

- Procjene su subjektivne
- Odluke se donose u prvih par minuta intervjuja, dok se ostatak vremena koristi za potvrdu odluke
- Ispitivači stvaraju stereotipe o karakteristikama potrebnim za radno mjesto
- Negativne informacije imaju veću težinu
- Nema previše dokaza o valjanosti intervjuja
- Nisu pouzdani kao testovi

### Korisni savjeti

**Minimizirati stereotipe.** Za minimizaciju stereotipa vezanih uz spol i rasu u procesu intervjuja, potrebno je ispitivačima dati dobar opis radnog mjesta. Ispitivači s malo informacija o radnom mjestu skloniji su stvaranju stereotipa o kandidatima od ispitivača koji imaju detaljne informacije o poslu.

**Veza s poslom.** Pitanja na intervjuu trebala bi biti usko vezana uz radno mjesto. Ako nisu vezana uz radno mjesto valjanost intervjuja je manja.

**Obučavanje ispitivača.** Trebalo bi raditi na poboljšanju međuljudskih vještina ispitivača i sposobnosti ispitivača da donose odluke bez utjecaja informacija koje nisu vezane uz posao. Ispitivači bi trebali biti obučeni za:

- Izbjegavanje pitanja koja nisu vezana uz radno mjesto
- Izbjegavanje donošenja preuranjenih odluka o kandidatima
- Izbjegavanje povezivanja ljudi s nekim stereotipima
- Izbjegavanje davanja prevelike važnosti detaljima
- Jasnu komunikaciju s kandidatima

### Sažetak

Općenito, intervjui imaju sljedeće slabosti:

1. valjanost intervjuja je relativno mala
2. pouzdanost je također vrlo mala
3. stvaranje stereotipa
4. subjektivna priroda intervjuja može dovesti do favoriziranja
5. procedura nije standardizirana
6. nije korisno kada imamo veći broj kandidata

Vrste intervjuja:

1. Nestrukturirani intervjui – procedura u kojoj se postavljaju različita pitanja različitim kandidatima.
2. Situacijski intervjui – kandidati se ispituju o njihovim postupcima u različitim situacijama vezanim uz radno mjesto.
3. Intervjui koji opisuju ponašanje – kandidati se ispituju o postupcima koje su poduzeli na prethodnim radnim mjestima, a koji su slični situacijama koje bi se mogle pojaviti na novom radnom mjestu.
4. Sveobuhvatni strukturirani intervjui – kandidate odgovaraju na pitanja koja se odnose na njihovo reagiranje na različite situacije vezane uz radno mjesto, znanje potrebno za radno mjesto te kako bi se kandidat snašao u različitim radnim simulacijama.
5. Strukturirani bihevioralni intervjui – ova tehnika uključuje ispitivanje svih kandidata, standardizirana pitanja koja se odnose na to kako su se riješile neke situacije na prethodnom radnom mjestu, a koje su slične situacijama koje bi se mogle pojaviti na novom radnom mjestu.
6. Odbori za intervjuje – ova tehnika se odnosi na postavljanje pitanja kandidatu, vezanih za radno mjesto, od strane odbora ispitivača.

#### 4.2 Testovi ličnosti

Procedure koje mjere osobine ličnosti kandidata koje su vezane uz budući posao. Testovi ličnosti obično mjere jednu ili više od 4 dimenzija ličnosti: ekstrovertiranost, emocionalna stabilnost, savjesnost, otvorenost prema radnom iskustvu.

Prednosti:

- Može identificirati međuljudske značajke koje su bitne za posao
- Može otkriti više informacija o kandidatovim vještinama i interesima
- Može rezultirati u smanjenju troškova ako su kandidati odabrani zbog značajki koje su slične značajkama kod zaposlenika s dugim radnim stažem u organizaciji

Nedostaci:

- Teško je mjeriti značajke koje se ne mogu dobro definirati
- Kandidatovo obrazovanje i iskustvo mogu imati veći utjecaj na posao od kandidatove osobnosti
- Kandidat može mijenjati svoje odgovore onako kako misli da bi moglo pomoći pri odabiru
- Manjak različitosti ako svi kandidati imaju iste značajke
- Troškovi mogu biti visoki i za testove i za interpretaciju rezultata
- Manjak dokaza koji bi ih opravdao

Korisni savjeti

- Potrebno je dobro izabrati značajke
- Oprezno birati testove
- Ne koristiti isključivo testove ličnost

## Sažetak

1. S obzirom da nema točnog odgovora, procedura ocjenjivanja je upitna
2. Neke stavke mogu biti previše nametljive

### 4.3 Testovi kognitivnih sposobnosti

Testovi koji se odnose na kandidatove mentalne sposobnosti ili inteligenciju.

Testovi sposobnosti:

- Mehanička sposobnost
- Činovnička sposobnost
- Prostorna sposobnost

Prednosti:

- Vrlo pouzdano
- Testovi verbalnog zaključivanja i numerički testovi pokazali su se valjanima za široki spektar radnih mjesta
- Valjanost raste povećanjem složenosti radnog mjesta
- Kombinacije različitih testova sposobnosti su bolje nego sami testovi za sebe
- Pogodni su kada imamo veći broj kandidata, koji se tada mogu zajedno testirati
- Ispravljanje testova može se kompjuterski riješiti
- Manji trošak od testova ličnosti

Nedostaci:

- Razlika između muškaraca i žena u nekim sposobnostima (npr. u matematici) može negativno utjecati na rezultate ženskih kandidata

Korisni savjeti

- Izbjegavati isključivo testove inteligencije – testovi inteligencije zahtijevaju posebne administrativne procedure i povećavaju troškove vezane uz administraciju, ocjenjivanje i interpretiranje rezultata. Testovi sposobnosti su općenito bolji za područje zapošljavanja.
- Analiza radnog mjesta – prije bilo kakvog testiranja najbolje je provesti analizu radnog mjesta da se identificiraju zahtjevi i dužnosti na radnom mjestu. Testovi se biraju tako da mjere sposobnosti i vještine vezane uz radno mjesto.
- Slijediti upute za ispravno izvođenje testova i njihovo ocjenjivanje.

### 4.4 Testovi fizičkih sposobnosti

Testovi obično testiraju kandidate za neke fizičke preduvjete kao što su snaga dizanja stvari, penjanje po užetu, itd.

Prednosti:

- Mogu se identificirati pojedinci koji su fizički nesposobni za izvršavanje radnih zadataka bez riskiranja ozljeda njih samih ili drugih ljudi

- Mogu rezultirati u manjim troškovima vezanim uz medicinske/invalidske odštete, osiguranje i kompenzaciju radnika
- Smanjuju se bolovanja

Nedostaci:

- Skupi za izvođenje
- Preduvjeti za radno mjesto moraju biti opravdani kroz proces analize radnog mjesta
- Može doći do diskriminacije starijih osoba

#### 4.5 Situacijski testovi

Testovi koji su bazirani na premisi da je najbolji pokazatelj budućeg ponašanja promatrano ponašanje pod sličnim uvjetima. Ovi testovi zahtijevaju da kandidat obavlja zadaće slične onima koje se obavljaju na tom radnom mjestu.

Prednosti:

- Visoka pouzdanost
- Vrlo dobro ocjenjuje kandidata s obzirom da kandidat na testu obavlja zadaće koje su slične stvarnim zadaćama
- S obzirom na prirodu testova ovi testovi su povoljniji od testova sposobnosti i testova ličnosti
- Vrlo je teško kandidatima namještati rezultate kako bi se prikazali boljima i povećali svoje šanse
- Testovi koriste opremu koje je ista ili vrlo slična opremi koja se koristi na radnom mjestu

Nedostaci:

- Teško za provođenje. Obično se testira samo jedan kandidat odjednom.
- Iako su korisni za zadaće koje se obavljaju u kratkom vremenskom roku, ovi testovi nisu toliko opravdani za zadaće ili dužnosti koje traju danima ili tjednima
- Ne mogu mjeriti sve sposobnosti kandidata nego samo one vezane uz uzorak rada. Znači ne mogu se mjeriti neke teže dužnosti koje se mogu pojaviti prilikom obavljanja radnog zadatka.

Korisni savjeti

- Analiza radnog mjesta - kritična za identificiranje sadržaja radnog mjesta za koje će se razviti testovi uzoraka rada. Tehnika kritičnog događaja korisna je za identificiranje radnih zadaća/dužnosti koje, ako ih se uzorkuje na testu, pokazuju vrlo veliku opravdanost.
- Oprema – ako se specifična oprema koristi na radnom mjestu, dobro je ugraditi sličnu ili istu u test. Naravno sigurnost kandidata je bitnija od korištenja opasnih ili nepoznatih alata ili strojeva.

Tipovi testova:

1. Testovi učenja/usavršavanja – ovi testovi se koriste kroz razdoblje testiranja kada se od kandidata očekuje da nauče zadaće uključene u uzorak rada.
2. Simulacija događaja – ovi testovi prikazuju kandidatu sliku incidenta zajedno s nekim citatima ljudi koji su bili uključeni. Kandidat tada odgovara na seriju pitanja o tome kako bi postupio u danoj situaciji. Test ocjenjuju stručnjaci iz danog područja.
3. Simulacije male vjernosti – kandidatu se nudi opis radnih situacija i pet alternativnih odgovora za svaku situaciju. Kandidat tada bira odgovore koji najmanje, odnosno najviše odgovaraju rješenju dane situacije.
4. Uzorci rada – kandidati izvršavaju zadatke vezane uz radno mjesto koje je moguće promatrati.

#### 4.6 Procjena individualnih potencijala

Procjena individualnih potencijala sastoji se od standardizirane procjene ponašanja temeljene na višestrukim ocjenama koje uključuju: situacijske testove, intervjue i/ili psihološke testove. Situacijski testovi koriste se za ponašanja kod najkritičnijih aspekata radnog mjesta.

Koriste se različiti testovi i ispitivači. Stvaraju se i bilježe stavovi o ponašanju. Ovi stavovi se ujedinjuju na sastanku ispitivača ili procesom stvaranja srednje vrijednosti.

Vrste vježbi:

Diskusija u grupi bez vođe

- \* U ovom tipu vježbe grupa kandidata se nalazi i diskutira stvaran problem vezan uz radno mjesto. Kako sastanak napreduje promatra se ponašanje kandidata s ciljem da se vidi njihova interakcija te komunikacijske vještine koje vođe posjeduju.
- \* Problemi s ovom vrstom vježbe:
  1. Ovaj tip vježbe nije primjeren kada imamo veliki broj kandidata.
  2. S obzirom da je svaka grupa različita, kandidati se mogu žaliti da je proces pristran i nepravedan.
  3. Proces nije standardiziran.

Role playing

U ovom tipu vježbe kandidati zauzima ulogu zaposlenika i moraju zajedno sa još jednom osobom rješavati problem vezan uz radno mjesto. Radni učinak promatraju ispitivači.

## 5. Orijentacija i uvođenje novih zaposlenika u posao

Većina ljudi koja počinje raditi na novom radnom mjestu priznali bi da su nervozni i možda zabrinuti da li će uspjeti ispuniti poslodavčeva očekivanja te kako će ih postojeći zaposlenici prihvatiti. Ponekad poslodavci zanemaruju odgovarajuću orijentaciju i uvođenje u posao novi zaposlenika. Temeljita orijentacija i uvođenje u posao koštaju vremena i truda, ali donose veću produktivnost radnika, smanjuju konfuziju te pružaju zadovoljstvo radniku i poslodavcu.

### 5.1 Orijentacija

Postoje dva pitanja vezana uz orijentaciju novog radnika:

1. Tko će se baviti orijentacijom novog zaposlenika?
2. Koja područja treba pokriti u procesu orijentacije?

Jedna osoba trebala bi biti na čelu procesa orijentacije. Obično je to rukovodilac, ali u većim organizacijama postoje posebni zaposlenici zaduženi samo za orijentaciju novih zaposlenika. Orijentacija novog zaposlenika može uključivati više ljudi iako postoji samo jedan koji ima sveukupnu odgovornost.

Područja koja treba pokriti razlikuju se od organizacije do organizacije, ali postoje neka osnovna područja koja treba pokriti kao što su drugi zaposlenici, povijest, misija, ciljevi te uloga novog zaposlenika. Ove informacije dati će novom zaposleniku uvid u posao kojim se organizacija bavi. Osim prethodno spomenutih područja treba pokriti i kadrovsku politiku koja obuhvaća pitanja kao probni rok, disciplinske mjere, radni raspored, sigurnosna pravila i upotreba opreme.

Novi zaposlenici su uvijek zainteresirani za povlastice. Pitanja kao što su plaća, datum kada se plaća isplaćuje, godišnji odmor, bolovanje samo su neka od pitanja na koja treba dati odgovor. Također treba razgovarati o specifičnim odgovornostima koje će novi zaposlenik imati, način na koji je njegov posao vezan s poslom cijele organizacije i sigurnosnim pravilima. Na kraju, zaposlenika treba upoznati sa drugim zaposlenicima. Također je dobrom imati priručnik za zaposlenike kako bi različite politike i povlastice bile dostupne i jasne i zaposlenicima i poslodavcima.

Na sva pitanja koja će zaposlenik imati treba odmah odgovoriti. Bitno je da se razvije dobra dvosmjerna komunikacija između zaposlenika i poslodavca odmah na početku. Jasna, dobro definirana očekivanja isplatit će se i smanjiti moguća nerazumijevanja između poslodavca i zaposlenika. Dobrom orijentacijom olakšavamo prijelaz na drugo korak – uvođenje u posao.

## 5.2 Uvođenje u posao

Nerealno je vjerovati da će svi novi zaposlenici imati vještine i sposobnosti potrebne da odmah obavljaju zadaće na određenom nivou.

Prije samog uvođenja u posao potrebno je utvrditi koja znanja i sposobnosti novi zaposlenik posjeduje. Kroz intervju, promatranje odgovora na postavljena pitanja, te ispitivanja prethodnih poslodavaca i referenci, poslodavac može steći sliku o sposobnostima zaposlenika.

Nakon toga treba identificirati što bi zaposlenik trebao znati nakon osposobljavanja. Treba uključiti faktore kako brzo, kako točno ili po kojim standardima trebaju određene zadaće biti izvršene. Potrebno je osigurati da su koraci ili procedure u logičnom i točnom poretku. Svi potrebni materijali i alati trebaju biti dostupni.

Uloga poslodavca ili osobe koja će obučavati postaje uloga učitelja u procesu uvođenja u posao. Sposobnost da se zaposlenika nauči konkretnoj vještini je kritična ako želimo ispuniti cilj uvođenja u posao. Većina nalazi da je proces definiran po koracima najuspješniji za obuku zaposlenika.

### Koraci u obuci

Proces učenja može se sažeti u pet koraka: Pripremiti, Ispričati, Pokazati, Napraviti, Provjeriti. Podrobnije objašnjenje ovih koraka može pomoći osobi koja obučava u razumijevanju procesa. Diskusija o ovih pet koraka vuče korake iz obuke po Dr. Bernie-u Ervenu sa Sveučilišta u Ohio-u.

1. Pripremiti - Prvi korak u procesu je pripremiti učenika. Učitelj ili osoblje za obuku trebalo bi olakšati proces učeniku i objasniti zašto je važno baš te vještine naučiti. Objasniti opasnosti ili probleme koji se mogu pojaviti te kako se nositi s njima. Odgovoriti na sva pitanja koja učenik ima o zadaći.
2. Ispričati – Detaljno objasniti zadaću. Rasporediti je u korake ili dijelove. Većina zaposlenika pokazuje da je lakše naučiti manje zadaće te ih povezati nego učiti jednu veliku zadaću odjednom.
3. Pokazati – Demonstrirati zaposleniku točno kako se zadaća ili vještina obavlja. Uključiti zaposlenika postavljanjem pitanja i dobivanjem povratne informacije. Neka učenik objasni proces ili vještinu natrag učitelju.
4. Napraviti – Učenik sada ima mogućnost obaviti zadaću. Učitelj treba pomoći učeniku razviti samopouzdanje tako da prvo nadgleda zaposlenika, a nakon toga da mu dopusti da radi bez nadgledanja. Učitelj mora paziti da novi zaposlenik obavlja svaki korak ispravno i izbjegava stvaranja loših navika.
5. Provjeriti – Osigurati iskreni povrat informacija u smislu ohrabivanja, konstruktivne kritike i dodatnih komentara. Ovo je dobra prilika da se pohvali zaposlenik i ispravi njihov napredak.

Jedan od načina pružanja povratne informacije zaposleniku je stvaranje kontrolne liste s nabrojanim poslovima. Redovito bi zaposlenik i poslodavac trebali provjeravati listu. Prepoznati dobre strane i objasniti koje strane treba popraviti. Ova metoda pomaže novim zaposlenicima da budu u toku i uključeni u proces provjere.

#### Deset koraka za uspješnu obuku zaposlenika

Dobro obrazovani zaposlenici ključ su uspješnog poslovanja. Studije su pokazale da su najuspješniji, produktivni zaposlenici upravo oni koji su primili opsežno usavršavanje.

U savršenom svijetu bilo bi moguće zaposliti ljude koji već imaju vještine potrebne za odgovarajući posao.

Tu pomaže obuka. Ne samo da daje zaposlenicima potrebne tehničke i profesionalne vještine, nego im pokazuje da ulažemo u njih i da smo zainteresirani za njih. To pomaže da radnici budu motivirani i uključeni.

#### 10 korisnih savjeta za obuku zaposlenika:

1. **Naglašavati obuku kao ulaganje.** Usavršavanje je u mnogim kompanijama neobavezno jer se smatra troškom, a ne ulaganjem. Iako je točno da usavršavanje može u početku puno koštati, to je ipak dugotrajno ulaganje u rast i razvoj osoblja.
2. **Odrediti svoje potrebe.** S obzirom da nemamo neograničeno vrijeme ili kapital za usavršavanje zaposlenika dobro je odmah utvrditi na što se treba usredotočiti u programu usavršavanja. Treba odrediti koje su vještine značajne i koje će donijeti najveći profit.
3. **Promovirati kulturu učenja.** U današnjoj ekonomiji ako se posao ne uči, početak će zaostajati. Objasniti koja su naša očekivanja tako da zaposlenici mogu izbrusiti svoje vještine i ostati u vrhu svojih zanimanja. Treba osigurati potrebne resurse za postizanje tih ciljeva.
4. **Uključiti i upravu.** Kad smo jednom razvili listu prioriteta što se tiče tema za usavršavanje potrebno je uvjeriti upravu da stane iza takve inicijative.
5. **Početi s malim.** Prvo je potrebno uvježbati postupak usavršavanja na maloj grupi ljudi i dobiti povratnu informaciju. Ova vrsta ispitivanja procesa usavršavanja pokazuje sve slabosti samog procesa i pomaže ugoditi proces.
6. **Izabrati kvalitetne instruktore i materijal.** Vrlo je bitan izbor osobe koja će provoditi usavršavanje, bilo da je to profesionalac ili netko od osoblja. Materijali su također bitni, jer oni ostaju nakon procesa usavršavanja.
7. **Naći odgovarajuće mjesto.** Potrebno je naći mjesto koje je tiho, prostrano. Treba se osigurati kompjuter i projektor tako da možemo ostvariti vizualno stimulirajuću sjednicu učenja.
8. **Pojasniti veze.** Neki zaposlenici ne mogu naći vezu između onoga što uče i njihovog radnog mjesta. Važno im je rano objasniti vezu tako da ne vide proces usavršavanja kao gubitak vremena. Zaposlenici bi



trebali vidjeti usavršavanje kao dodatak svojim životopisima. Potrebno je nagraditi ljude sa certifikatima nakon završetka tečaja.

9. **Kontinuirana obuka.** Usavršavanje ne treba ograničiti samo na nove zaposlenike. Organizirani, kontinuirani programi usavršavanja održavati će vještine zaposlenika te ih stalno motivirati na profesionalan rast i razvoj.
10. **Mjeriti rezultate.** Bez mjerenja rezultata nemoguće je vidjeti usavršavanje kao nešto što nije trošak. Potrebno je odlučiti kako će se vratiti na prihvatljiv način vrijednost našeg ulaganja. Odlučiti koji je način razvoja ili neka druga mjera razumni rezultat usavršavanja koje smo pružili. Biti će lakše dobiti sredstva za financiranje za buduće usavršavanje ako možemo pokazati nekakve rezultate.

### 5.3 Zaključak

Provođenje pravilne orijentacije osigurava zadovoljstvo radom i za zaposlenika i za poslodavca. Poslodavac bi trebao ocijeniti zaposlenikovu razinu vještine i znanja, identificirati što učenik treba biti sposoban obaviti i razviti strategije u obuci zaposlenika. Poslodavac preuzima ulogu učitelja kada obučava zaposlenika, koristeći sistematične strategije (pet koraka). Dobro planiranje i provođenje orijentacije i obuke košta vremena i truda i zaposlenika i poslodavca, ali dalekosežne koristi rezultiraju u pozitivnim, produktivnim i motiviranim pojedincima.

## 6. Analiza radnog učinka

Ocjene radnog učinka su ključne za efektivno poslovanje i evaluaciju zaposlenika. Ocjene pomažu razvoju individualnosti, poboljšanju djelovanja organizacije, te pomažu oko poslovnog planiranja. Formalne procjene radnog učinka obično se obavljaju godišnje za sve zaposlenike. Svakog zaposlenika ocjenjuje njegov nadređeni. Godišnje ocjene omogućuju upravi nadzor nad standardima, slaganje sa očekivanjima i ciljevima, i delegiranje odgovornosti i dužnosti. Ocjenjivanje radnog učinka zaposlenika također pomaže pri određivanju individualnih potreba za usavršavanje, te pomaže organizaciji kod analize i planiranja usavršavanja. Također, po ocjenama se planiraju plaće i njihove možebitne izmjene, te se tako podudara sa poslovnim planiranjem za iduću fiskalnu godinu. Ocjene izvedbenog učinka općenito prikazuju radni učinak zaposlenika sukladno sa ciljevima i standardima iz protekle godine, dogovorenima na prethodnom sastanku vezanom uz ocjene radnog učinka. Osim toga ocjene radnog učinka bitne su i za karijere i uspješno planiranje, motivaciju osoblja, stavove i razvoj ponašanja, te poboljšanju odnosa između uprave i zaposlenika. Oni pružaju formalan, zabilježen uvid u individualne performanse, i plan za budući razvoj. Ukratko, ocjene performansi/radnog učinka i samog radnog mjesta su neophodne za upravljanjem performansi ljudi i organizacija.

Kod dizajna ili planiranja i provođenja ocjenjivanja, treba nastojati pomoći osobi kao cjelini da se razvija u smjeru u kojem želi, ne samo identificirati potrebu za usavršavanje određenih radnih sposobnosti. Najbolji poslodavci prepoznaju da razvoj osobe kao cjeline potiče pozitivnije stavove, napredovanje, motivaciju, i pomaže razvoju novih vještina koje mogu biti iznenađujuće bitne za produktivan i efektivan rad u bilo kojoj vrsti organizacije.

Razvoj osobe kao cjeline također je bitan aspekt moderne korporacijske odgovornosti odnosno razvoj osobe kao cjeline je bitna prednost na tržištu rada, na kojem se poslodavci natječu da bi privukli najbolje nove zaposlenike, te zadržali najbolje zaposlenike.

### 6.1 Da li su ocjene radnog učinka još uvijek korisne i prikladne?

Nekad je moderno u novije vrijeme odbaciti tradicionalne procese kao što je ocjenjivanje radnog učinka. Treba biti posebno oprezan u takvim situacijama, jer su osobe koje se protive takvim postupcima obično ljudi koji ih ne znaju pravilno provoditi. Ocjenjivanje, u bilo kojem obliku je desetljećima bilo glavno uporište uprave, i to s razlogom.

Kada su dobro upravljane ocjene radnog učinka postići i doprinijeti sljedećim stvarima:

- Mjerenje radnog učinka – transparentno, kratki, srednji i dugi rok
- Razjašnjavanje, definiranje, redefiniranje prioriteta i ciljeva
- Motivacija kroz postignuća i povrat informacija
- Potrebe za usavršavanjem i želja za učenjem
- Identifikacija osobnih sposobnosti i usmjerenja – uključujući i skrivene sposobnosti koje ne koristimo
- Planiranje karijera
- Razjašnjavanje uloga u timu i team building
- Procjene i analize potreba organizacije za usavršavanjem
- Rješavanje nejasnoća
- Delegiranje, dodatne odgovornosti, rast i razvoj zaposlenika
- Itd

Postoje različiti načini provođenja ocjenjivanja radnog učinka a razmišljanja o najučinkovitijem načinu se s vremenom mijenjaju. Ali, ocjenjivanje učinka bilo kojeg tipa je uspješno ako se pravilno provodi, još je bolje ako je cijeli proces ocjenjivanja razumljivo objašnjen ljudima na koje se odnosi te ako se ti ljudi slažu s time.

### 6.2 Uspješno ocjenjivanje radnog učinka

Osim formalnih, tradicionalnih (godišnjih, svakih 6 mjeseci, kvartalnih i mjesečnih) ocjena radnog učinka postoje mnoge druge različite metode evaluacije. Odabir metode ovisi o evaluaciji, individui, osobi koja ocjenjuje.

Ocjenjivanje radnog učinka trebalo bi biti pozitivno iskustvo. Proces ocjenjivanja pruža osnovu za razvoj i motivaciju, tako da bi organizacije trebale njegovati osjećaj da su ocjenjivanja pozitivne mogućnosti, kako bi dobile najbolje od ljudi i od samog procesa.

Tipovi procjena radnog učinka i sposobnosti, uključujući formalne ocjene radnog učinka su:

- Formalne godišnje ocjene radnog učinka
- Pokusno ocjenjivanje
- Neformalne rasprave licem u lice
- Sastanci za savjetovanje
- Opažanje na radu
- Testovi vezani uz vještine ili sam posao
- Zaduženje ili zadaće nakon koje slijedi ocjenjivanje
- Centri za ocjenjivanje, uključujući promatrane grupne vježbe, prezentacije testova itd.
- Istraživanja mišljenja suradnika
- Psihometrijski testovi i druge procjene ponašanja
- Grafologija

Niti jedna od ovih metoda ne isključuje neku drugu. Sve nabrojene metode mogu se koristiti zajedno, ovisno o situaciji i organizacijskoj politici.

Redoviti neformalni razgovori licem u lice uvelike smanjuju stres i vrijeme potrebno za godišnje formalne sastanke za procjene. Takvi neformalni mjesečni sastanci su idealni za sve zaposlenike. Postoji više koristi od sastanaka koji se obavljaju često i neformalno:

- Poslovođa je bolje informiran i u toku je s aktivnostima svojih podređenih
- Teška pitanja se mogu na vrijeme uočiti, diskutirati i riješiti brzo, prije nego što postanu ozbiljnija
- Pomoć se može pružiti smjesta – ljudi rijetko traže pomoć osim ako prije ne vide dobru mogućnost za traženje pomoći, a česti, neformalni razgovori pružaju baš to
- Zaduženja, zadaće i ciljevi mogu biti usvojeni, završeni i pregledani brže
- Proces usavršavanja i razvoja može se razbiti na manje, lakše dijelove što povećava uspješnost i motivaciju
- Strah od ocjenjivanja se smanjuje jer se ljudi polako privikavaju na proces
- Veze i međusobno razumijevanje se brže uspostavlja ako su sastanci između poslovođa i podređenih češći
- Zaposlenici mogu biti bolje pripremljeni za formalne ocjene, dati bolje ocjene, te štedjeti vrijeme
- Kada dođe vrijeme za formalnu procjenu, većina procjena je već bila provedena tijekom godine

- Česti sastanci vezani za procjenu povećavaju pouzdanost bilješki i podataka o radnom učinku te time smanjuju mogućnost previda za vrijeme formalnog ocjenjivanja

### 6.3 Proces ocjenjivanja radnog učinka

- Priprema – pripremiti sve materijale, bilješke, dogovorene zadaće i zapise o radnom učinku, postignućima, incidentima, izvještajima, itd.
- Obavješćavanje – obavješćavanje osobe koja će se ocjenjivati kad će se ocjenjivanje održavati, osigurati se da mjesto i vrijeme odgovara toj osobi te ju informirati o vrsti i svrsi ocjenjivanja
- Osigurati mjesto zbivanja – mora biti privatno, gdje se ocjenjivanje može neometano obavljati
- Organizirati izgled prostorija gdje će se ocjenjivanje održati
- Uvod – opustiti osobu koju ocjenjujemo, početi sa smiješkom, pozitivnim stavom, biti ljubazan
- Ocjenjivanje i mjerenje – pregledati aktivnosti, zadaće, ciljeve i postignuća
- Dogovaranje oko akcijskog plana – sveobuhvatan plan oko kojeg se treba dogovoriti s ispitanikom, obuhvaća odgovornost na radnom mjestu, razvoj karijere, prioritete odjela i organizacije kao i pregled jakih i slabih točaka.
- Dogovaranje oko posebnih ciljeva – specifični ciljevi dogovoreni u sklopu akcijskog plana
- Dogovaranje oko potrebne podrške – podrška potrebna za ostvarivanje dogovorenih ciljeva.
- Raspraviti sva pitanja – moramo biti sigurni da smo pokrili sva pitanja i brige
- Završiti pozitivno – zahvaliti ispitaniku za doprinos u sastanku i njihovom naporu tijekom godine, te obećati pomoć
- Zabilježiti glavne točke, složiti se oko akcija i praćenja provođenja tih akcija

## 7. Motivacija zaposlenika

Zadatak poslovođe na radnom mjestu je da preko svojih zaposlenika napravi odgovarajuće zadatke. Da bi u tome uspio on mora moći motivirati svoje zaposlenike. Ali to je neki puta lakše reći nego učiniti. Motivacija u teoriji i praksi su teški predmeti koji obuhvaćaju više disciplina.

Unatoč opsežnom istraživanju, osnovnom kao i primijenjenom, motivacija se uvijek ne razumije najbolje, niti se primjenjuje. Da bi se razumjela motivacija moramo razumjeti ljudsku narav. I tu leži problem.

### 7.1 Motivacija je ključ poboljšanja radnog učinka

Ljudi će raditi ono što žele ili za što su motivirani. Neovisno o cilju ljudi moraju biti motivirani ili moraju željeti izvršiti cilj, bilo sami od sebe ili nekakvih vanjskih stimulansa.

Da li se ljudi rađaju motivirani? Da i ne. Ako ne, mogu biti motivirani, jer je motivacija vještina koja se može i mora naučiti. To je ključno za preživljavanje i uspjeh bilo kojeg posla.

Radni učinak se smatra funkcijom vještine/sposobnosti i motivacije, odnosno:

$$\text{Radni učinak} = f(\text{vještine/sposobnosti, motivacija})$$

Vještina ovisi o obrazovanju, iskustvu i usavršavanju a poboljšanje je spor i dugotrajan proces. S druge strane, motivacija se može brzo poboljšati. Postoji mnogo mogućnosti za motivaciju i poslovođa, koji bez inicijative možda neće niti znati od kuda početi. Za početak evo sedam smjernica za motivaciju:

- \* Velika očekivanja
- \* Efikasna disciplina i kazna
- \* Pravedno tretiranje ljudi
- \* Zadovoljavanje potreba zaposlenika
- \* Postavljanje radnih ciljeva
- \* Restrukturiranje radnih mjesta
- \* Nagrađivanje na temelju radnog učinka

Ovo su osnovne strategije, iako njihova završna mješavina ovisi od situacije do situacije. Postoji razlika između stvarnog stanja pojedinca i nekog željenog stanja i poslodavac pokušava smanjiti tu razliku.

Motivacija je način kako smanjiti i manipulirati tom razlikom. Ona uvodi druge u specifičan način ostvarivanja cilja koji je motivator odredio. Naravno ti ciljevi i sustav motivacije moraju odgovarati politici organizacije.

## 8. Depresija na radnom mjestu

Depresija je česta bolest. Čak jedna od pet žena i jedan od 10 muškaraca će u jednom trenutku u svom životu patiti od nekog oblika depresije. U bilo kojem trenutku jedan od dvadeset odraslih osoba će patiti od teške depresije. Sličan broj će patiti od blažeg oblika depresije. Ovi problemi mogu se preslikati i na zaposlene ljude. U bilo kojem razdoblju od jedne godine, oko tri od 10 zaposlenika će patiti od nekog mentalnog poremećaja, od kojih je depresija jedna od najčešćih. Depresija nije problem samo onih koji pate od toga. Oboljele čini manje produktivnima i čini ih odgovornijima za povećanje broja bolovanja i nesreća.

### 8.1 Što je depresija?

Svi se možemo osjećati kao da nam je svega dosta, jadni ili tužni nakon nekakvog tužnog osobnog gubitka. To može biti smrt partnera ili rođaka, raspad braka ili gubitak posla. Ovakva vrsta tuge obično prolazi s vremenom. Neki puta može duže trajati ili postati sve gora i gora. S druge strane, osjećaj tuge može se pojaviti niodkud. Ako depresija traje i traje, ako je teška ili dominira svakim dijelom svakodnevnog života, treba je tretirati kao medicinsku bolest.

Postoje simptomi koji nam mogu reći ako netko pati od depresije za koju treba stručnu pomoć.

Simptomi:

- tuga koja se ne mijenja iz dana u dan
- plakanje bez nekog posebnog razloga
- tjeskoba, briga, razdražljivost ili napetost
- poremećaji spavanja
- smanjeni apetit i promjene u težini
- umor, letargija i manjak motivacije
- gubitak interesa za normalne aktivnosti
- zaboravljivost i slaba koncentracija
- osjećaj beznadnosti i bezvrijednosti

### 8.2 Utjecaji depresije na posao

Netko tko pati od depresije može se početi ponašati drugačije i kod kuće i na poslu. Ostali zaposlenici mogu primijetiti da netko:

- sporije radi
- radi više pogrešaka nego obično
- ne može se koncentrirati
- zaboravljiv je
- kasni na posao i sastanke

- ne dolazi
- ulazi u prepirke s kolegama
- ne može odrediti posao
- više se trudi, ili se pokušava više truditi

Depresija može ozbiljno utjecati na sposobnost efikasnog rada. Može biti tako ozbiljno da osoba mora u potpunosti prestati raditi na neko vrijeme. Kada nije tako težak slučaj moguće je da osoba ostane raditi bolno svjesna da ne radi posao kako bi trebala. Ako se depresija dovoljno rano uoči moguće je pomoći, te se tada ta osoba može brže vratiti normalnom radnom učinku na poslu, pa se tako može izbjeći nepotrebna patnja.

### 8.3 Prepoznavanje

Kolege na poslu su obično u dobroj poziciji da primijete ako kolega postaje deprimiran. Može biti teško pričati o tome, ali deprimiranim osobama može pomoći ako vide da je netko zabrinut za njih. Može pomoći ako ozbiljno počnu razmišljati o profesionalnoj pomoći. Znamo da što ranije osoba posjeti liječnika i tretman će biti učinkovitiji. Poslodavac također može pomoći. Ako osoba pati od težeg oblika depresije biti će potrebno dopustiti zaposleniku bolovanje, te neke ustupke kada se vrati na posao. Važno je zapamtiti da se većina ljudi može vratiti na posao unutar nekoliko tjedana. Mnogi zaposlenici se boje pričati o svojoj depresiji jer se boje da bi im radno mjesto moglo biti ugroženo.

### 8.4 Liječenje

Razgovor o osjećajima može pomoći. Mnogi ljudi s blažim oblikom depresije mogu se početi osjećati bolje već nakon razgovora o svojim problemima. Većini ljudi s težim oblikom depresije može se pomoći s većim brojem terapija od strane doktora ili kvalificiranih profesionalaca. Koji tretman odabrati ovisi o tipu depresije i posebnim potrebama osobe koja pati od depresije. Postoje dva glavna oblika liječenja: terapija razgovorom, kao što su rješavanje problema, kognitivna bihevioristička terapija ili neki drugi oblici psihoterapije, te antidepresivni lijekovi. Oba od ovih rješenja daju se kao terapije tijekom nekoliko mjeseci. Mogu se koristiti posebno ili zajedno. Mnogi ljudi se brinu da antidepresivni lijekovi uzrokuju ovisnost, ali zasad nema dokaza koji potkrepljuju tu tvrdnju. Kao i s većinom uobičajenih bolesti, većina ljudi koji pate od depresije oporaviti će se u potpunosti i biti će sposobna da počne raditi kao i obično.

Vrlo je bitno da osobe koje pružaju pomoć rade zajedno. To može uključivati obiteljskog liječnika, psihijatra ili kliničkog psihijatra.

## 8.5 Da li nezadovoljavajući uvjeti na radu uzrokuju depresiju?

Za većinu nas posao daje smisao našem danu, služi kao mjesto za sklapanje prijateljstva. Može nas natjerati da se osjećamo bolje, može nam biti podsjetnik da nas ljudi cijene. Za većinu ljudi stalni posao na kojem nam odaju priznanje može smanjiti rizik od depresije. Poznato je da ljudi koji su nedavno postali višak ili su bez posla već dulje vrijeme imaju veće šanse da obole od depresije nego ljudi koji su u stalnom radnom odnosu.

Posao, dakle, ima veliki povoljan utjecaj na mentalno zdravlje, ali ima okolnosti pod kojima baš i ne pomaže. Iako postoji malo dokaza da loši uvjeti rada mogu izravno uzrokovati depresivne bolesti, pretjeran pritisak i stres mogu se kombinirati s drugim problemima, kao što su problemi kod kuće ili nedavni tužnim događaji i pridonijeti razvoju depresije.

Mnoga istraživanja su pokazala da su pojedine vrste posla sklonije da učine ljude nesretnima na radnom mjestu. Poslovi na kojima zaposlenici ne mogu koristiti svoje vještine, ili koji se ponavljaju, te su isti svaki dan, čine se sklonijima da se ljudi osjećaju zasićeni poslom. Nesigurnost u vlastitu izvedbu, ili u buduće promjene u zaposlenju mogu rezultirati osjećajima napetosti i brige. "Teški" šefovi koji su skloni kritiziranju samo još pogoršavaju situaciju. Loši uvjeti na radu, kao skućeni uredi, bučne tvornice i vruće i zagušljive trgovine mogu rezultirati osjećajem napetosti i stresa kod radnika.

Zaposlenici će se osjećati frustrirano ako nemaju udjela u organizaciji posla ili ako su im odluke nametnute bez prethodne rasprave. Uvod u nove kompjuterske sustave koji štede vrijeme učinilo je urede učinkovitijima. U isto vrijeme, to dovodi do brzih rokova i zahtjeva za bržim donošenjem odluka, koje mogu posao učiniti još stresnijim. Također je promijenjen i način na koji je posao organiziran, što samo po sebi utječe na ljude koji rade taj posao.

## 8.6 Što se može učiniti?

Svako poduzeće trebalo bi razmisliti o razvoju politike za održavanje mentalnog zdravlja. Cilj toga je pružiti radno okruženje koje teži sprječavanju depresije i koje ohrabruje njezino pravovremeno otkriće i efektivno liječenje. Ovo bi također trebalo poboljšati ukupan radni učinak organizacije i pojedinca. Trebalo bi smanjiti trošak bolovanja, i to kako od fizičkih tako i od depresije.

Postoje tri važna područja za razmatranje:

### 1. Podizanje svijesti

Svatko u poduzeću može biti svjestan važnosti prepoznavanja i pomaganja kolegama koji pate od depresije. Ovo bi trebalo uključiti svaku razinu radne snage. Uobičajeni načini za ovo uključuju postere, letke sve što daje informacije o depresiji. Svatko mora razumjeti kako pozitivna akcija može rezultirati velikom koristi za pojedince kao i poduzeće u cjelini.



## 2. Zdravstvena edukacija za zaposlenike

Zaposlenici mogu imati korist od znanja o mentalnom zdravlju i učenju kako se smanjuje stres. Tehnike upravljanja vremenom, upotreba 'team-building' vježbi može zaštititi zaposlenike od depresije i drugih situacija.

Radna snaga i uprava trebali bi imati informacije o ranom prepoznavanju depresije i okolnostima u kojima su ljudi skloniji depresiji.

Posebno je važno naglasiti da depresija slabo dugotrajno utječe na zaposlenikove radne sposobnosti. Ovaj dio politike o zdravlju na radnom mjestu trebao bi uključiti raspravu o pred mirovinskom planiranju, pripremanju ljudi za život nakon što na kraju napuste posao.

## 3. Organizacija posla

Način na koji se posao organizira i funkcionira može imati utjecaj na mentalno zdravlje radne snage. Važna područja uključuju fizičku okolinu, odgovornost na poslu, razinu nadzora te selekciju i trening osoblja. Obazriva prilagodba može učiniti zaposlenike zadovoljnijima sa svojim poslom te može dosta poboljšati poslovanje u cjelini.

## 9. Literatura

[1] DRAGUTIN MIKŠIĆ, *Uvod u ergonomiju*, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb, 1997.

[2] Ukratko o orijentaciji zaposlenika :

<http://ohioline.osu.edu/hrm-fact/0003.html>

[3] Korisni savjeti za usavršavanje zaposlenika te druge teme iz područja upravljanja ljudskim resursima :

<http://www.allbusiness.com/human-resources/careers-job-training/1465-1.html>

[4] Stranica o motivaciji zaposlenika, zašto je važna motivacija te različite motivacijske tehnike:

[http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp)

[5] Opis različitih vrsta metoda za selekciju zaposlenika, te primjeri nekih testova:

<http://www.hr-guide.com/data/G310.htm>

[6]Ukratko o motivaciji zaposlenika, te neke od teorija o ljudskoj prirodi i motivaciji:

<http://www.accel-team.com/motivation/index.html>

[7] Ukratko o analizi radnog mjesta:

<http://www.ijoa.org/WhatIsJA.html>

[8] Ukratko o depresiji na radnom mjestu:

<http://www.rcpsych.ac.uk/mentalhealthinformation/mentalhealthproblems/depression/depressionintheworkplace.aspx>

[9] Stranica o analizi radnog učinka sa primjerima testova za ocjenjivanje radnog učinka:

<http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm>

**Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati** - specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

[WWW.MATURSKIRADOVI.NET](http://WWW.MATURSKIRADOVI.NET)

[WWW.SEMINARSKIRAD.ORG](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)

[WWW.MATURSKI.NET](http://WWW.MATURSKI.NET)

[WWW.MATURSKI.ORG](http://WWW.MATURSKI.ORG)

[WWW.SEMINARSKIRAD.INFO](http://WWW.SEMINARSKIRAD.INFO)

Dostupni smo Vam 24h 365 dana u godini.

Za gotove verzije rada obratiti se na mail:

[maturskiradovi.net@gmail.com](mailto:maturskiradovi.net@gmail.com)

**061/ 11-00-105**

Seminarski, diplomski, maturski radovi, prevodi na engleski i eseji...