

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**METODE OCJENE RADNOG UČINKA U ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA:
KOMPARATIVNA ANALIZA**

EMINA MUJAČIĆ

Sarajevo, septembar 2023.

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**METODE OCJENE RADNOG UČINKA U ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA:
KOMPARATIVNA ANALIZA**

Kandidat: Emina Mujačić

Mentor: Prof. dr. Aziz Šunje

Broj indexa: M5491

Naziv programskog studija: Zajednički Master program sa Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu „MA +1“

Smjer: Upravljanje kvalitetom u zdravstvu

Sarajevo, septembar 2023.

PREDGOVOR

Moderno poslovanje, brzina razvoja tržišta uz sve prisutniji fenomen povećanja konkurentnosti mijenjaju pristup upravljanja poslovnim organizacijama generalno, a tako i organizacijama u domenu zdravstva. Ljudski kapital se sve više vrednuje i izdiže na pijedestal, te se koristi kao bazna prednost u kontekstu savremenog načina poslovanja koja vodi većoj uspješnosti.

Praćenje uspješnosti zaposlenih se smatra kamenom temeljcem uspješnog sistema ljudskih potencijala i od iznimnog je značaja za svaku organizaciju čiji je fokus uspješnost organizacije i zadovoljstvo ljudi.

Fokus ovog rada će biti praćenje sistema sprovođenja metoda ocjene radnog učinka na primjeru apoteka iz privatnog i javnog sektora u Kantonu Sarajevo. Analizirat će se stavovi i povratna informacija zaposlenika prema sprovođenju ocjene, kao i uticaj osnovnih elemenata procesa ocjene. Motiv za pisanje magistarskog rada na datu temu je taj da se istakne i ukaže na važnost postojanja sistema ocjene radnog učinka u zdravstvenim ustanovama, kako mikro, tako i makro forme i koliko isti doprinosi pozitivnijem poslovnom uspjehu i većem zadovoljstvu radne snage.

Izjavljujem da sam završni rad uradila samostalno, koristeći se navedenim izvorima podataka. Prilikom izrade rada pridržavala sam se etičkih propisa istraživanja, što potvrđujem i izjavom o akademskoj čestitosti priloženoj u nastavku rada. Rad je namijenjen studentima i onima kojima će ova tema biti predmet interesovanja i inspiracije za daljnja istraživanja.

Ovom prilikom se zahvaljujem svom uvaženom mentoru prof. dr. Azizu Šunjetu koji je je uvijek bio tu pokazujući maksimalnu ekspeditivnost i spremnost na davanje stručnih komentara i usmjeravanje kako bih ovaj rad uspješno privela kraju. Zahvaljujem se i svojim kolegama iz apotekarskog sektora na odvojenom vremenu i nesebično ustupljenim informacijama. Posebna zahvalnost ide mojim roditeljima, mužu i njegovim roditeljima za neizmjernu podršku i vjetar u leđa.

Izjavljujem da sam završni rad uradila samostalno, koristeći se navedenim izvorima podataka. Rad je namijenjen studentima i onima kojima će ova tema biti predmet interesovanja i inspiracije za daljnja istraživanja.



UNIVERZITET U SARAJEVU – EKONOMSKI FAKULTET
IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA



Obrazac ZR4

Stranica 1 od 1

Studijata godina: 2021/22

Student: Emina Mujačić

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, **Emina Mujačić**, student/studentica drugog (II) ciklusa studija na Odsjeku Zajednički master studij s Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu, Smjer Upravljanje kvalitetom u zdravstvu, pod naslovom:

„Metode ocjene radnog učinka u zdravstvenim ustanovama: komparativna analiza“

izjavljujem da sam završni rad izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Svjestan/Svjesna sam činjenice da svaki oblik plagijarizma podliježe sankcijama u skladu sa relevantnim pravilima Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

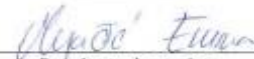
Ovom izjavom potvrđujem i da sam za potrebe arhiviranja predao/la elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i/u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 20.6.2023.

Student-ica


Potpis studenta-ice

SADRŽAJ

SAŽETAK	5
SUMMARY	6
1. UVOD.....	7
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	8
1.2. Ciljevi istraživanja.....	11
1.3. Istraživačka pitanja.....	11
1.4. Metodologija istraživanja.....	12
1.5. Obrazloženje strukture rada	13
2. POJAVA, PRAĆENJE I UPRAVLJANJE RADNIM UČINKOM ZAPOSLENIKA.....	14
2.1. Historijat upravljanja i praćenja radnog učinka	14
2.2. Definiiranje upravljanja radnim učinkom	15
2.3. Ciljevi i kriteriji praćenja radnog učinka.....	17
2.4. Proces ocjene radnog učinka zaposlenika	20
2.5. Procjenitelji radnog učinka	21
2.5.1. Menadžeri	22
2.5.2. Podređeni	22
2.5.3. Kolege/saradnici	23
2.5.4. Samoocjenjivanje.....	23
2.5.5. Klijenti	23
2.6. Važnost praćenja radnog učinka u zdravstvu.....	23
2.7. Pojam zadovoljstva na radu.....	25
2.7.1. Veza između zadovoljstva na radu i radnog učinka	26
2.8. Razlike vrednovanja radnog učinka u privatnom i javnom sektoru.....	28
2.9. Specifičnosti ocjene u malim poslovnim organizacijama	30
3. METODE OCJENE RADNOG UČINKA	32
3.1. Metode uspoređivanja	32
3.1.1. Metoda rangiranja.....	32
3.1.2. Metoda uspoređivanja u parovima	32
3.1.3. Metoda prisilne distribucije.....	33
3.2. Skale procjene	34

3.2.1.	Grafičke skale	34
3.2.2.	Deskriptivne (opisne) skale.....	34
3.2.3.	Skale temeljene na ponašanju.....	34
3.3.	Check liste (liste označavanja).....	35
3.4.	Metoda 360° - razgovor o radnom učinku	35
3.5.	Poteškoće u procesu ocjene radnog učinka	37
4.	REZULTATI ISTRAŽIVANJA	39
4.1.	Opis metodologije	39
4.2.	Opis anketnog upitnika.....	39
4.3.	Uzorak istraživanja.....	41
4.4.	Rezultati istraživanja	47
4.5.	Ograničenja istraživanja.....	71
5.	ZAKLJUČAK.....	72
	LITERATURA	74
	POPIS SLIKA	79
	POPIS TABELA	79
	PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK	81
	LISTA SKRAĆENICA	88

SAŽETAK

Cilj i svrha ovog rada se ogleda u opisu i analizi pojma ocjene radnog učinka općenito, kao i metoda koje predstavljaju bazni instrument za implementaciju procesa ocjene u poslovnim organizacijama, te njihove važnosti u domenu zdravstvenog sektora, podložnom promjenama koje nameće moderno doba.

Apoteka je maloprodajni subjekt, ali i zdravstvena ustanova, te se stavlja u fokus izrade ovog rada. Nastojala se ispitati važnost i potreba sprovođenja procesa ocjene radnog učinka kao instrumenta za unapređenje poslovanja i postizanja većeg zadovoljstva radnika, vlasnika, pacijenta kao i posljedično uspješnijeg poslovanja.

U teoretskom dijelu objašnjeni su pojmovi poput pojave, razvoja i procesa ocjene radnog učinka. Opisale su se najpoznatije metode koje se koriste u praksi. Potom se analizirao uticaj zadovoljstva na radni učinak zaposlenika, te se dao osvrt na važnost korištenja metoda ocjene u domenu zdravstva, uz komparaciju sprovođenja istih u javnom i privatnom apotekarskom sektoru što je i jedno od glavnih istraživačkih pitanja ovog rada. Kako bi se došlo do stavova, mišljenja i iskustava zaposlenika iz pomenutog sektora, sproveden je anketni upitnik koji je pokazao da li se i u kojoj mjeri farmaceuti susreću sa konceptom ocjene radnog učinka na radnom mjestu, te koliko to ostvaruje uticaj na njihovo zadovoljstvo i kvalitetnije pružanje usluge.

Ključne riječi: procjena radnog učinka, metode za ocjenu radnog učinka, povratna informacija, zadovoljstvo na radu, radni učinak, zdravstveni sektor

SUMMARY

The aim and purpose of this work is reflected in the description and analysis of the concept of job performance evaluation in general, as well as the methods that represent the basic instrument for the implementation of the evaluation process, and their importance in the domain of the health sector, subject to changes imposed by the modern era. A pharmacy is a retail entity, but also a health institution, and it is getting in the focus of this work. An effort was made to examine the importance and necessity of implementing the work performance evaluation process as an instrument for business improvement and achieving greater satisfaction of workers, owners, and patients, as well as, as a result, more successful business.

In the theoretical part, terms such as the emergence, development and process of performance evaluation are explained. The most famous methods used in practice were described. Then the influence of satisfaction on the work performance of employees was analyzed, and the importance of using evaluation methods in the field of healthcare was reviewed, with a comparison of their implementation in the public and private pharmacy sector, which is one of the main research questions of this paper. In order to obtain the attitudes, opinions and experiences of employees from the mentioned sector, a survey questionnaire was conducted that showed whether and to what extent pharmacists encounter the concept of performance evaluation in the workplace, and to what extent it has an impact on their satisfaction and better quality provision services.

Key words: performance appraisal, job performance evaluation, methods for job performance evaluation, feedback, job satisfaction, healthcare

1. UVOD

Metode ocjene radnog učinka su sve više predmet istraživanja autora koji idu u korak sa vremenom, izazovima i promjenama koje se odražavaju i na implementaciju menadžmenta ljudskih potencijala u praksi. Savremeno poslovanje, digitalizacija, brzina razvoja tržišta doveli su do potrebe za novim pristupima upravljanja organizacijama generalno, pa tako i u slučaju zdravstvenog sektora. Ljudski resursi predstavljaju pojam koji se sve češće koristi u kontekstu savremenog načina poslovanja organizacija koji vode konkurentnosti i uspješnosti. U fokus kako i samo ime kaže stavljaju ljude kao centralni resurs u koji je potrebno ulagati konstantno kako bi se obezbijedio pozitivan poslovni rezultat.

Ostvarenje kompetitivne prednosti i uspješnosti uz pomoć baznog resursa i vrijednosti – ljudi, podrazumijeva promjene perspektive vrhovnog kadra zdravstvene ustanove, o uposlenim i odnosima u organizaciji. Menadžeri bi trebali svoje zaposlenike gledati kao na radnu snagu visokog stepena kvalificiranosti i posvećenosti poslu vrijedne investiranja, a ne nužno kao trošak koji treba reducirati, jer dugoročno gledano, ljudi nisu mašine i u konačnici su bazna konkurentna prednost poslovne organizacije. Iz svega toga kreira se i ideja o procjeni radne uspješnosti zaposlenika kao alat kojim se koristi menadžment organizacije za postizanje visokog stepena zadovoljstva i motivisanosti zaposlenih, kao i poboljšanje ukupnih rezultata (Rahimić, 2010).

Značaj implementacije metoda ocjene radnog učinka je višestruk. To je važan alat za HR odjel, ili u slučaju apoteke za izvršnog menadžera, pomoću kojeg vrši procjenu i analizu kompetencija i angažmana zaposlenika, unaprjeđuje komunikaciju unutar organizacije, usmjerava razvoj karijere i usavršavanja, te razvija i koristi jasan sistem stimulacije (Rahimić, 2010). Ne služi kao metoda za kažnjavanje, već je usmjerena ka maksimiziranju doprinosa ljudi u timu (Bahtijarević-Šiber, 1999). Sve navedeno se sprovodi s ciljem izvršavanja jasno postavljenih ciljeva, kao jedan od prvih koraka u cijelom procesu sprovođenja metoda evaluacije radnih performansi i unapređenja nivoa cjelokupnog poslovanja organizacije u skladu sa globalnim promjenama u domenu savremenog vođenja organizacije.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Tema koja se obrađuje u ovom završnom radu je fokusirana na metode ocjene radnog učinka zaposlenika u zdravstvenim organizacijama, tačnije na primjeru apoteke kao poslovne organizacije.

Kada govorimo o definiciji upravljanja radnim učinkom nije jednostavno izdvojiti samo jednu koja bi adekvatno opisala složen proces praćenja i evaluacije.

Bahtijarević (1999) stavlja u blisku korelaciju upravljanje performansama i upravljanje radnim učinkom kao sve značajnijeg fokusa i zadatka menadžmenta.

Proces upravljanja se odnosi na sve menadžerske aktivnosti i instrumente zajedno sa evaluacijom uspješnosti uz osiguravanje postizanja zadanih ciljeva uspješnosti i stratejskih ciljeva organizacije.

Upravljanje radnim učinkom smatra se kontinuiranim procesom prepoznavanja, mjerenja i razvoja performansi kako pojedinaca, tako i timova, te usklađivanje sa unaprijed postavljenim strateškim ciljevima organizacije (Aguinis H., 2013). Stavljanje naglaska na kontinuiran proces je od iznimne važnosti, jer jedino tako se mogu osigurati relevantni rezultati uz istinsko poboljšanje performansi, te kvalitetno razvijanje vještina i sposobnosti uz sveobuhvatno zadovoljstvo u radu (Armstrong M. 2006).

Evaluacija i procjena radnog učinka, ukoliko se iskoriste svi njihovi benefiti, može biti instrument pomoću kojeg zaposlenici firme shvataju vrijednost ciljeva i nose odgovornost za ispunjenje istih, uz rad sa više povjerenja, zajedničkih težnji i sveobuhvatnog zadovoljstva. Postoje brojne metode, procesi i alati pomoću kojih je moguće predvidjeti radni učinak zaposlenika (Stanković i sar, 2018). Milkowich i Newman (2006) u svom istraživanju navode da kvalitetno provedenom vrednovanju radnog učinka prethodi unaprijed utvrđene dimenzije ocjenjivanja i ljestvice svake dimenzije. Dimenzije trebaju da sadrže opis onoga što se očekuje od zaposlenika na radnom mjestu, jasno i razumljivo napisan, kako bi mogao da ispuni očekivanja. Također, važno je da zaposlenik bude involviran u sam proces kreiranja i razvoja dimenzija radnog učinka, kako bi bio adekvatno upoznat sa poslom koji obavlja i pravednim ocjenjivanjem.

Postoji više metoda ocjene radnog učinka i selektuju se ovisno o radnom mjestu i opisu posla. Najčešća je metoda ocjenjivanja pomoću upitnika, metoda usporedbe u parovima, metoda bihevioralne ocjenske ljestvice, metoda kritičnih događaja, metoda prinudne distribucije i metoda pisanih eseja (Marušić, 2001). Navedene metode će biti detaljnije analizirane u sklopu rada.

Zdravstveni sektor, kao i drugi, ima potrebu za sprovedbom elemenata sistema upravljanja radnim učinkom, počevši od praćenja učinka, zatim jačanja motivacije i zadovoljstva zaposlenika, poboljšanje ukupnog učinka organizacije što rezultira povećanjem zadovoljstva pacijenata. Opšte je prisutno mišljenje da je nedovoljno posvećivanje pažnje pitanjima ljudskih resursa u zdravstvenom sektoru pridonijelo ozbiljnim problemima u mnogim zdravstvenim sistemima, uključujući i sveprisutni odljev mozгова, nizak moral, lošije finansijske uslove i slično (Lindelov i sar, 2006). Radna snaga u zdravstvenom sektoru se smatra skupim i dominantnim resursom budući da se ne može lahko zamijeniti, niti se može zanemariti njihova vrijednost, jer bez ljudskog faktora zdravstvo ne može postojati, tako da je potrebno aktivnosti takvih radnika uskladiti sa misijom zdravstvene organizacije. (Muthuku, 2020). Rezultat djelovanja zdravstvenog sektora je u direktnoj korelaciji sa životom i zdravljem ljudi, stoga se spontano nameće važnost provođenja metoda ocjene učinka u takvim organizacijama uz stalni nadzor i preporuke za unapređenje (Houmani, 2021).

Činjenica je da se u današnje vrijeme proces ocjene češće primjenjuje u radu većih firmi i to pod okriljem odjela za ljudske resurse (*engl. HR*). Takva praksa indicira pitanje da li u manjim preduzećima ima smisla uspostavljati sistem ocjene radnog učinka i sprovođenje metoda istog? Međutim, bez obzira na prisutan trend češćeg sprovođenja procesa evaluacije radnog učinka u većim profesionalnim organizacijama, isto može pokazati niz nedostataka ukoliko se ne pristupi seriozno i planski. Studija sprovedena u Iranu (Humani i sar, 2021) je potvrdila pomenutu tvrdnju i dokazala da ukoliko organizacije koriste isključivo jednosmjerni način ocjenjivanja, odozgo prema dole, to vodi ka smanjenoj želji za sudjelovanjem, većem otporu i manjoj motivaciji za unapređenjem performansi i ispunjavanju zajedničkih ciljeva.

Također, može izazvati obeshrabrenost, ili čak neprijateljstvo na radnom mjestu naročito ako se očekivanja i ciljevi procjene učinka pravilno ne saopšte, što ukazuje na nedostatak dinamičke interakcije u odnosu zaposlenika i njegovog nadređenog.

U samom planiranju implementacije nerijetko u manjim poslovnim organizacijama kao što je privatna apoteka javljaju se otežane okolnosti, poput nepostojanja formalnog HR odjela, gdje imamo situaciju da sav teret spada na vlasnika, poslodavca ili u ovom slučaju izvršnog menadžera.

Istoimeni najčešće ne posjeduju, iz objektivnih razloga, dovoljan nivo educiranosti i vremena, te se proces vrši diskontinuirano, bez adekvatnog i precizno definisanog plana koji se veže za početak poslovne godine (Risher, 2005). Također, kada je u pitanju privatni apotekarski sektor vežu se okolnosti poput ograničenih resursa, okoline sve podložnije promjenama i sve veće konkurentnosti na tržištu. Stoga se spontano nameće potreba za educiranim menadžerom sa specijaliziranim, inovatorskim vještinama i sposobnostima za adekvatan odgovor na izazove iz okoline, koji kao aktivni vođa stvara pozitivnu radnu okolinu koja potiče zaposlenike za ostvarenje visokog nivoa performansi (Buble, 2006).

Studije ukazuju na zaključke koji navode da ukoliko sistem ocjenjivanja bude pozitivno prihvaćen mređu zaposlenicima, njihova motivacija i produktivnost se povećavaju. Također, pokazuju pozitivnu korelaciju radnog učinka i zadovoljstva poslom. Zadovoljstvo se smatra vrlo važnim aspektom zdravstvenih organizacija, koji može dosta uticati na rad zaposlenika i kvalitet pružanja zdravstvenih usluga (Karimi i sar, 2011).

Shodno svemu napisanom, fokus ovog rada će biti istraživanje na koji način je trenutno organizovan proces praćenja i evaluacije radnog učinka u slučaju menadžmenta apoteke iz privatnog zdravstvenog sektora, u kojoj mjeri je prisutna usaglašenost teorije i prakse, uz elemente komparacije sa apotekama iz javnog sektora. Kroz analizu ćemo se dotaći i diskutovati koliko je neophodno uvođenje formalnog i učinkovitog sistema evaluacije radnog učinka i predložiti stavove zaposlenika po pitanju važnosti i uticaja efikasnog sistema procjene na njihove performanse, pozitivan stav i zadovoljstvo.

1.2. Ciljevi istraživanja

U skladu sa prethodno definisanim problemom i predmetom istraživanja određeni su svrha i ciljevi istraživanja.

Glavni ciljevi istraživanja:

- Objasniti ulogu i značaj primjene metoda ocjene radnog učinka u zdravstvenoj ustanovi
- Istražiti i analizirati proces procjene i evaluacije radnog učinka, deskripcija najznačajnijih metoda radnog učinka, analiza potencijalnih sudionika u procesu ocjene, problemi i pogreške pri ocjenjivanju performansi
- Istražiti i analizirati stavove zaposlenika u privatnom i javnom sektoru na sprovođenje ocjene radnog učinka
- Ispitati uticaj osnovnih elemenata procesa ocjene radnog učinka, kao što su postavljanje jasnih ciljeva i objektivnih kriterija, mjerenje uspješnosti, organizacijski kontekst, obuka i razvoj zaposlenika, te davanje povratne informacije na perspektivu i stavove zaposlenih prema istom
- Komparacijom utvrditi eventualno postojanje određenih neusklađenosti između teorije i prakse
- Prijedlog za unapređenje

Sporedni ciljevi istraživanja:

- Analizirati specifičnosti ocjene radnog učinka u mikro poslovnim organizacijama

1.3. Istraživačka pitanja

Imajući u vidu problem i predmet istraživanja, kao i ciljeve istraživanja, postavljena su istraživačka pitanja na koja su ponuđeni odgovori.

Istraživanje je sprovedeno u četiri apoteke koje su dio privatnog zdravstvenog sektora i četiri apoteke iz javnog sektora putem kojeg se nastojalo doći do odgovora na sljedeća pitanja:

- Da li se u apotekama upravlja metodama ocjene radnog učinka na efikasan način i koliko su zaposlenici upoznati sa istim?
- Da li efikasan postupak vrednovanja radnog učinka može imati pozitivan uticaj na stav i zadovoljstvo zaposlenika i kvalitetnije pružanje usluga?
- Da li postoji prostor za poboljšanje procesa?

Prilikom izrade rada pokušale su se potvrditi činjenice da postoji veza između vrednovanja radnog učinka zaposlenika, većeg zadovoljstva i boljih radnih performansi. Bavili smo se analizom usklađenosti primjene metoda ocjena radnog učinka u teoriji i praksi. Rezultati ankete su pokazali koliko se zaposlenici u privatnom i javnom sektoru uistinu susreću sa metodama i evaluacijom na radnom mjestu i koje vrste, što je ujedno dalo informacije o zastupljenost istih. Također, dotakli smo se deskriptivne komparacije sprovođenja metoda ocjene radnog učinka manjih poslovnih organizacija u odnosu na veće, odnosno faktora ocjene koji su primjetni u mikro preduzećima.

1.4. Metodologija istraživanja

Ovim istraživanjem nastojalo se odgovoriti na postavljena istraživačka pitanja uz korištenje više naučnih i istraživačkih metoda prikupljanja podataka. Rad se sastoji od teorijskog i istraživačkog dijela. Pri izradi teorijskog dijela akcenat je bio na pregledu stručne literature i istraživanjima drugih autora, uz korištenje metoda analize, indukcije, dedukcije i komparativne metode. U praktičnom dijelu su prikazani podaci prikupljeni putem direktnog ispitivanja ispitanika. Pri tome se kao instrument koristio anketni upitnik kreiran putem Google obrasca u digitalnoj formi, oblikovan prema istraživanjima rađenim na sličnu temu (Majidi i sar, 2020).

Upitnik je kao glavni alat obuhvatio demografske podatke ispitanika i šest kontinuiranih varijabli upravljanja učinkom i njihovu refleksiju na stavove zaposlenika u apotekama.

Na taj način se analizirala i ispitala perspektiva i mišljenje zdravstvenih radnika u privatnom i javnom sektoru, po pitanju sprovedbe metoda ocjene radnog učinka uzimajući u obzir jedne od osnovnih elemenata upravljanja učinkom, a to su ciljevi i kriteriji uspješnosti, proces mjerenja uspješnosti, organizacijski kontekst, obuka i razvoj zaposlenika, davanje povratnih informacija i korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka.

Za navedene elemente su definisane skale, tačnije Likertova skala koja je mjerila odgovore na skali od 1 do 5. Ocjena 1 je označavala „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 „u potpunosti se slažem“. Na taj način, zaposlenici su izrazili stepen slaganja, ili neslaganja sa ponuđenim tvrdnjama. Pitanja koja su se koristila su bila zatvorenog tipa, jer na taj način ispitanici lakše i brže odgovaraju. Dobijeni rezultati su prezentovani korištenjem deskriptivne statistike.

1.5. Obrazloženje strukture rada

Završni rad je strukturiran u pet cjelina koje su predstavljane kao međusobno zavisni dijelove.

Prvo poglavlje je uvodni dio rada. U uvodu su prezentirani problem i predmet istraživanja, istraživačka pitanja, ciljevi istraživanja, obrazloženje strukture rada i naučna metodologija istraživanja.

U drugom poglavlju rada se govorilo o pojavi, praćenju i upravljanju radnim učinkom zaposlenika na primjeru zdravstvene ustanove. Napravio se hronološki pregled teorijskih postavki najvažnijih elemenata vezanih za evaluaciju radnog učinka. Posebna pažnja se obratila na postojeće razlike vrednovanja radnog učinka u privatnom i javnom sektoru uz korištenje metode komparacije, te specifičnosti procesa evaluacije za mikro organizacije.

Treće poglavlje je dalo osvrt na najčešće korištene metode ocjene radnog učinka generalno.

Četvrto poglavlje je najvažniji dio ovog magistarskog rada. To je dio u kojem smo se bazirali na istraživanju i analizi procesa upravljanja i sprovođenja ocjene u apotekama u domenu privatnog i javnog zdravstvenog sektora. Koristila se Google anketa kao alat za prikupljanje informacija, stavova i iskustava zaposlenika na primjeru navedenih apoteka. U ovom dijelu se analizirala povezanost vrednovanja radnog učinka i zadovoljstva zaposlenika sa radnim učinkom.

Na osnovu ankete zaposlenici u apotekama su pokazali koliko se u praksi sprovode metode ocjene radnog učinka, koliko efikasno, te se dao odgovor na bazna istraživačka pitanja master rada.

Peto poglavlje čini zaključak koji je izveden nakon provedenog istraživanja.

Na kraju rada se nalazi pregled korištene literature, te popis slika, tablica i grafikona

2. POJAVA, PRAĆENJE I UPRAVLJANJE RADNIM UČINKOM ZAPOSLENIKA

2.1. Historijat upravljanja i praćenja radnog učinka

Procesi upravljanja i praćenja radnog učinka koji se danas primjenjuju u praksi, a uključuju procese upravljanja na osnovu postavljenih ciljeva u poslovnoj organizaciji, uz ocjenu radnog učinka, svoje početke veže za davnu prošlost. Osnove takvog razvoja se sada primjenjuju u dosta unaprijeđenoj i proširenoj formi, te je ukupni pristup signifikantno drugačiji (Armstrong, 2009).

Historijat upravljanja radnim učinkom, koji predstavlja samo jednu od formi sadašnjeg razvijenog menadžmenta veže se još za 3. stoljeće i Wei dinastiju koja je prakticirala ocjenu performansi članova svoje porodice, u cilju odabira nasljednika (Marušić, 2001). Smatra se prvim poznatim primjerom ocjenjivanja rada (Koontz, 1971).

Počeci 1880-tih se vežu za Roberta Owena, pionira ulaganja u ljudski kapital, koji koristi specifičan metod praćenja performansi svojih radnika u mlinovima za proizvodnju pamuka u Škotskoj uz korištenje termina „tihi monitori“ (Wiese, D.S, Buckley, 1998). Tihi monitori su predstavljali četverostrane drvene blokove i korišteni su kao sredstvo za nametanje discipline gdje su različite strane obojene različitim bojama označavale skalu ponašanja radnika od dobrog ka lošem (Banner, D.K., Cooke, R.A., 1984).

Počeci upotrebe formalnih sistema praćenja se vežu za period prije Prvog svjetskog rata i to kroz ocjenu oficira u oružanim snagama SAD-a u 1920-im, što se proširilo i na područje Velike Britanije kao i ostale veće zemlje.

Ideja upravljanja prema ciljevima se javlja 1960-ih i veže se za Peter Druckera, začetnika velikih ideja u oblasti menadžmenta. Drucker ističe da ukoliko želimo efikasno sprovođenje baznih aktivnosti menadžmenta, vizija i naponi svih menadžera moraju biti usmjereni ka zajedničkom cilju kako bi se na adekvatan način kontrolisao rad poslovne organizacije uz samokontrolu rada menadžera. Takav stav je vrlo brzo naišao na otpor uz objašnjenje da upravljanje ciljevima izostavlja lične potrebe pojedinca, a da su upravo one, u kombinaciji sa ciljevima i željama poslodavca, glavni pokretači.

Takvi zaključci su ostali relevantni i za upravljanje učinkom u današnje vrijeme. Kao rezultat toga, 1970-ih se uvodi postepeno i ideja gdje je ocjenjivanje učinka bazirano na rezultatima i koja ostaje i do dan danas (Armstrong, 2009).

S obzirom da danas svjedočimo poslovnom okruženju koje se rapidno mijenja, podložno stalnim promjenama, u smislu digitalizacije, tehnoloških inovacija, uslova rada, širem tržištu i sve jačoj konkurenciji, spontano se nametnula potreba za novim pristupima kada je menadžment u pitanju generalno, pa tako i novijim metodama upravljanja radnim performansama i u konačnici ocjeni radnog učinka. Činjenica je da sve poslovne organizacije teže efikasnom poslovanju i dobrim rezultatima, stoga se upravljanje i ocjena radnog učinka nameću kao neophodan strateški alat koji se bavi širom slikom poslovanja preduzeća, te omogućuje postizanje dugoročnih ciljeva i još važnije zadovoljstva uposlenih.

2.2. Definiranje upravljanja radnim učinkom

Pojam upravljanja performansama spada u sastavni dio upravljanja radnim učinkom, koji se smatra novijim i značajnijim zadatkom menadžmenta. Upravljanje radnim učinkom je širi termin koji se odnosi na kompletne menadžerske aktivnosti i instrumente, procjenu uspješnosti, a koji u konačnici osiguravaju postizanje zadanih strategijskih ciljeva i ciljeva uspješnosti (Bahtijarević, Šiber 1999).

Pojam uspješnosti zaposlenika u poslovnoj organizaciji predstavlja mjerljiv parametar, odnosno rezultat performansi. Procjena uspješnosti je usmjerena na ljude kao najvažniji resurs i na taj način se sistemski procjenjuju karakteristike zaposlenih i usklađenost istih sa ciljevima i performansama samog poslovnog okruženja.

Praćenje uspješnosti, kao aktivnost koju vrši menadžer, je usmjerena ka prikupljanju informacija o uspješnosti na radu, usporedbi postignute uspješnosti sa postavljenim standardima, kao i odlukama o novim organizacijskim oblicima za poboljšanje rada. Trajan je proces koji zahtijeva veći broj saradnika (Marušić, 2001).

Prema Dessleru (2015) proces upravljanja radnim učinkom važi za svakodnevni i kontinuiran proces identifikacije, mjerenja, razvoja radnog učinka pojedinca, kao i timova, te njihovo usklađivanje sa ciljevima organizacije.

Upravo takav kontinuitet i integriran pristup u praćenju uspješnosti i ocjeni čini ova dva procesa kamenom temeljcem efikasnog sistema ljudskih resursa, i glavna je poveznica uspješnog poslovanja organizacije i uspješnosti zaposlenika (Ilić, 2014).

Definicija praćenja radne uspješnosti prema Požegi (2012) obuhvata jedan sistemski postupak analiziranja i praćenja zaposlenika i radnih učinaka, pomoću kojih se stiče što bolji uvid u rad istih, te postojanje mogućnosti za unapređenje. Ako da, pronalazi se način na koji bi se radilo brže, bolje i učinkovitije.

Menadžeri kao hijerarhijski stub u poslovnim organizacijama su najviše involvirani u proces praćenja i upravljanja radnim učinkom svog tima. Za uspješno obavljanje takvog zadatka nužno je da posjeduju adekvatne tehnike procjene i znanja o osnovnim konceptima praćenja i analiziranja radne uspješnosti. Također, vrlo je značajno njihovo poznavanje pravih načina za pravedno sprovođenje procjene (Dessler, 2015).

Radne aktivnosti koje se obavljaju kao sastavni dio ocjene radnog učinka zahtijevaju redovnu provjeru i evaluaciju. Njegova fundamentalnost se očituje u kompleksnoj praksi upravljanja ljudskim resursima i preduvjet je za mnoge druge aktivnosti poput dobijanja povratnih informacija, sistema nagrade i kažnjavanja, te razvoju i obuci osoblja. Pravilno i pravedno vrednovanje rada zaposlenika kroz mjerenje, analizu i praćenje sistema samokontrole i samoocjenjivanja poboljšava odgovornost i posljedično organizacione performanse. Benefite imamo i u pogledu jačanja motivacije zaposlenih, te doprinosa rješavanju slabosti zaposlenika i poticanju na usavršavanje (Colton, 2007).

Praćenje i upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika podrazumijeva sljedeće elemente: (Sahoo, Mishra, 2012)

1. *Precizan opis posla* – raspodjela zadataka, objašnjenje uslova u kojima se obavlja posao.
2. *Planski i seriozni pristup procesima selekcije* – organizacija posjeduje razvijene procese za odabir adekvatnih kandidata.
3. *Pravovremeno i kontinuirano praćenje i ocjenjivanje radnog učinka* – implementacija procesa systemske ocjene, uz provjeru da li zaposlenik posjeduje relevantne kompetencije (Buble, 2006).
4. *Rad na razvoju sposobnosti zaposlenika za obavljanje obuke i radnih zadataka* – ulaganje u intelektualni kapital zaposlenika, uz razvoj vještina uz pomoć kojih postaje sposobniji za obavljanje kompleksnijih zadataka.
5. *Povratna informacija o radnom učinku* – jedan od najvažnijih elemenata.
6. *Sistem nagrađivanja za dobro odrađene zadatke* – posljednji element koji formira cjelinu i ima smisla ukoliko su prethodni elementi uspješno zadovoljeni.

2.3. Ciljevi i kriteriji praćenja radnog učinka

Postavljanje realnih i dostižnih ciljeva prilagođenih poslovnoj organizaciji i opisu posla je veoma značajno kao jedna od prvih etapa planiranja složenog procesa praćenja učinka. Također, zaposleni moraju biti upućeni o definisanim ciljevima početkom poslovne godine i prije nego sama procjena stupi na snagu kako se ne bi gubila finansijska sredstva, vrijeme, vještine i kvalifikacije već postojeće radne snage.

Ciljevi služe za usmjeravanje fokusa i napora prema svim aktivnostima koje su u korelaciji sa njihovim postizanjem. Smatra se da imaju i energetska funkcija, s obzirom na to da teži ciljevi rezultiraju većim trudom i naporom nego što je slučaj sa ciljevima koji su lakši za postići (Ofre & Opusunju, 2021).

Dessler (2015) navodi upute za uspostvaljanje uspješnih ciljeva i to:

- *Određivanje specifičnih ciljeva* – doprinose većoj uspješnosti i motivaciji.
- *Određivanje mjerljivih ciljeva* – nastojati ih izraziti numerički sa jasno navedenim datumima i rokovima.

- *Dodjeljivanje ciljeva koji su izazovni, ali izvedivi* – dodijeliti ciljeve koji nisu previše zahtjevni i nemogući za dostići.
- *Ohrabrivanje za sudjelovanje* – uključenje zaposlenika u kreiranje istih je rezultiralo boljom učinkovitošću.

Prema Peteru Druckeru, ujedno i kreatoru upravljanja uz pomoć ciljeva, ideja o istim i njena implementacija trebaju da predstavljaju način razmišljanja, a ne strogi slijed unaprijed definisanih koraka. Rad menadžera treba da bude u vezi sa cjelokupnim planom organizacije, gdje će se korisnost ciljeva ispoljiti kroz motivisanost radnika da ispune iste (Dessler, 2015).

Shodno navedenom možemo zaključiti da je vrlo važno pravovremeno postaviti ciljeve, kao i pratiti uspješnost, ali i realnost izvedbe ciljeva.

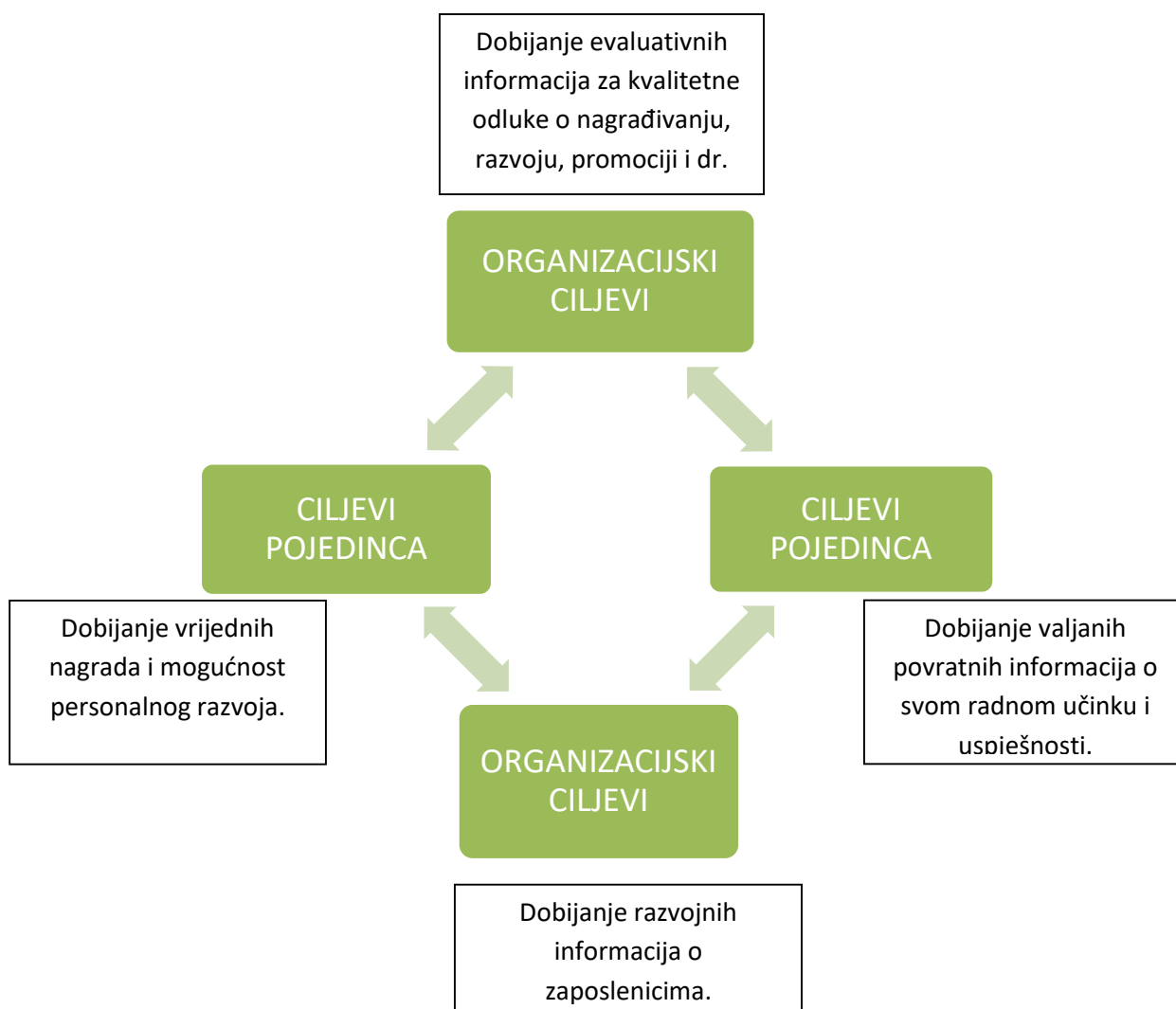
Ciljevi ne smiju biti previše zahtjevni, niti ambiciozni, ali ni prejednostavni, bez motivacije za većim dostignućima i iskorištenjem maksimalnih kapaciteta i potencijala radne snage. Uz adekvatne ciljeve, dokazano se povećava mogućnost postizanja punog potencijala kako pojedinca, tako i cjelokupnog rada poslovne organizacije i time se zajednički unapređuju poslovni procesi i istovremeno ostvaruju zajednički ciljevi pojedinca i organizacije.

Analiza i ocjena učinka je u interesu kako pojedinca, tako i poslovnog subjekta. Pojedinici žele povratnu informaciju o svom radu, a menadžment želi informacije koje su objektivne i relevantne o radnom ponašanju i učinku svakog zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Upravljanje koje u fokus stavlja ciljeve je jednostavan proces povezivanja istih na bilo kojem hijerarhijskom nivou organizacije. Jedna od važnijih prednosti je involviranost zaposlenika u cjelokupan rad. Nedostatak se ogleda u vremenskoj zahtjevnosti, a koja se očituje kroz potrebu za mnogobrojnim sastancima i administrativnim praćenjem (Dessler, 2015).

Proces praćenja i ocjene radnog učinka je u interesu kako organizacije, tako i pojedinca. Povratna informacija o uspješnosti, uspješniji rezultati, odgovarajuće nagrade samo su neki od ciljeva zaposlenika kao pojedinca, na koje gledaju i kao važne benefite koje dobiju od adekvatno sprovedenog procesa ocjene učinka. S druge strane, organizacija ima svoje interese u obliku prikupljenih informacija o svojim zaposlenicima koje su objektivne i iskoristive, o razvoju zaposlenika a i same organizacije u konačnici (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Značaj adekvatno definisanih ciljeva u procesu praćenja i ocjene radnog učinka ne umanjuje signifikantnost odabira valjanih kriterija za izvođenje cjelokupnog procesa. Kao što je slučaj sa ciljevima, tako zaposlenici moraju biti pravovremeno upoznati i sa kriterijima od strane menadžera. Izbor kriterija zavisi od vrste posla kojim se zaposlenici bave i o njihovom radnom iskustvu na dodijeljenoj poziciji. Kriteriji se definišu kao standardi koji služe kao alat i mjerilo za postizanje uspjeha/neuspjeha zaposlenika i pomoć za adekvatnu valorizaciju istih (Robertson, 2001).



Slika 1. Korelacija ciljeva poslovne organizacije i ciljeva pojedinca

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber F., (1999), *Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb*

Prema Robbins i Judge (2009), u praksi se vrlo često prate sljedeće tri vrste kriterija:

- *Pojedinačni rezultati rada* – ovisi o opisu posla i bitnosti cilja rada. U ovom slučaju može se pratiti količina proizvedene materije u proizvodnom pogonu, ili procjena ukupne prodaje, dobiti ukoliko se prati rad zaposlenika u sektoru prodaje.
- *Ponašanje zaposlenika* – fokus na pojedinca, ili grupu. Bitno je istaći da se prilikom procjene ponašanja ne fokusira samo na proizvodnost zaposlenika, već na njegov odgovorni doprinos u organizaciji (da li je timski igrač, da li predlaže opcije za poboljšanje, prihvaćanje dodatnih zadataka i sl.)
- *Osobine zaposlenika* – najteži za procjenu. Nema direktne povezanosti sa obavljanjem radnog zadatka (samopouzdanje, iskustvo, dobar stav). Ne dovodi nužno do poboljšanja učinka, ali može doprinijeti pozitivnim rezultatima.

2.4. Proces ocjene radnog učinka zaposlenika

Praćenje i sam postupak ocjene radnog učinka u poslovnoj organizaciji osigurava važne povratne informacije o usklađenosti utvrđenih standarda sa strateškim ciljevima organizacije, o kapacitetu i sposobnostima zaposlenika za ostvarenje istih, kao i povratnu informaciju o uspješnosti koja doprinosi većem zadovoljstvu članova organizacije.

Proces ocjenjivanja se zasniva na standardnoj proceduri za koju je vrlo važno da bude kvalitetno isplanirana, a kasnije i sprovedena. Složenost procesa zahtijeva kvalifikovano osoblje za implementaciju, neovisno da li je u pitanju funkcionalni menadžer, ili menadžer ljudskih resursa.

Definisanje zahtjeva i vrste poslova koji će biti predmet ocjene je jedan od prvih koraka. Potom se utvrđuju jasni standardi posla, kao mjerilo objektivnosti i uspješnosti radnog učinka i važno je da su usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije. Standardi trebaju da budu jasni, objektivni i pravovremeno predloženi zaposlenicima (Župljanin, 2018). Zadnji korak je razgovor o uspješnosti, koji se ne smije izostaviti ni u slučaju kada je zaposlenik zadovoljio proces ocjene.

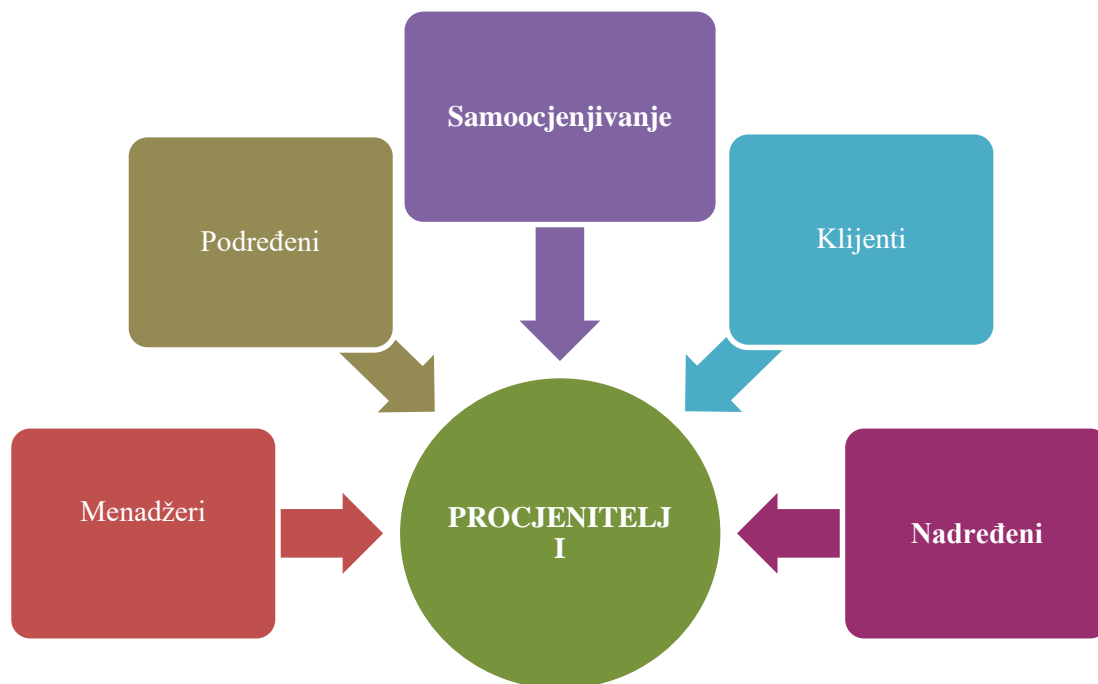
Pružanje povratne informacije pruža dosta benefita, poput razmjene mišljenja, preveniranje ponavljanih grešaka u budućnosti, kao i prepoznavanje i daljnji razvoj potencijala (Rahimić, 2010).

Prilikom konačne odluke o alatu koji će se koristiti za proces ocjene postavljaju se najčešće dva pitanja, šta i kako mjeriti? Na pitanje šta mjeriti vežu se elementi poput radne učinkovitosti u odnosu na opšte dimenzije kao što su kvalitet ili pravovremenost rada (Dessler, 2015).

2.5. Procjenitelji radnog učinka

Procjenitelji radnog učinka predstavljaju subjekt procesa ocjene i mjerilo su objektivnosti. Stoga je vrlo važno u procesu planiranja sprovesti analizu ko su valjani sudionici za praćenje i ocjenu, jer nose najveću odgovornost za uspješnost obavljanja samog postupka.

Svjedoci smo situacije da većina organizacija, naročito makro forme, posjeduje poseban odjel ljudskih resursa koji se bavi, u koordinaciji sa menadžmentom, kreiranjem plana praćenja i ocjene učinka i implementacijom istih. U slučaju zdravstva, naročito apoteka koje su predmet izrade ovog rada, ovakav scenario ne mora biti nužno slučaj i najčešće nije. Lanci apoteka nerijetko ne posjeduju zaseban odjel ljudskih resursa, već je menadžer osoba koja obnaša više funkcija, te ujedno i prati rad zaposlenika i vrši proces ocjene. To može biti vrlo izazovno, s obzirom na potrebne kvalifikacije i vještine osobe koja vrši procjenu.



Slika 2. Osobe koje imaju ovlast za procjenjivanje radnog učinka

Izvor: Samostalna izrada

Nerijetko menadžment ne posjeduje kompletne informacije da bi se kvalitetno obavila procjena. Iz tog razloga danas se lanac potencijalnih procjenitelja proširio, što potvrđuje i grafički prikaz. Neki su više zastupljeni u praksi, dok su neki dosta manje.

Izbor procjenitelja može ovisiti od više faktora:

- tipa organizacione strukture
- unaprijed formulisanih kriterija i ciljeva
- izbora upravljačkog stila (autoritativni/timski)

Najvažnije prilikom izbora je da procjenitelj bude osoba koja je direktno involvirana u rad zaposlenika i ima jasan uvid u svakodnevne aktivnosti i rezultate (Rahimić, 2010).

2.5.1. Menadžeri

Predstavljaju najčešći izbor u praksi generalno, pa tako i u slučaju zdravstvenog sektora. Smatra se da su u svakodnevnoj interakciji sa zaposlenicima, posjeduju dugogodišnje iskustvo, te su dobro upoznati sa baznim ciljevima organizacije (Rahimić, 2010). Od menadžera se očekuju vještine kao što su: motivisanje, delegiranje, komuniciranje, razvoj i upravljanje promjenama (Buble, 2010).

Posjeduju pravo i nadležnost za donošenje suda o radnom učinku zaposlenika, a uz to glavni interesi su im upravo što bolji rezultati, uz što veću motivaciju.

Nedostatak djelovanja menadžera u ulozi ocjenjivača se može očitovati po pitanju nedovoljnog uvida u rad svakog od zaposlenika ukoliko je u pitanju veći tip organizacije, kao i nedostatak vještina zbog preokupiranosti drugim poslovima i potrebe za „multitasking“ radom.

2.5.2. Podređeni

U novije vrijeme uloga podređenih, tj. zaposlenika se sve češće uzima u obzir i implementira u praksi. Njihov stav i ocjena doprinose realnosti konačne ocjene, s obzirom da su u direktnoj interakciji sa radom nadređenog. U literaturi ovakav tip ocjene nazivaju „obrnuta ocjena - vrednovanje prema gore“ (Bahtijarević-Šiber, 1999). To može pospješiti relevantnost podataka kada su u pitanju međuljudski odnosi, način ophođenja i vođenja od strane menadžmenta, ali nedostatak se ogleda u nedovoljnom iskustvu, ili čak nikakvom iskustvu u ocjenjivanju.

2.5.3. Kolege/saradnici

Doprinosi u potpunosti novoj perspektivi ocjene, sa novim informacijama, jer su u najbližem kontaktu sa ostalim članovima svoga tima. Imaju detaljan uvid u svakodnevno izvođenje radnih zadataka. Nedostatak se ogleda u nedovoljnoj pouzdanosti informacija, sa otvaranjem velikog prostora za favoriziranje određenog zaposlenika, preblagog ocjenjivanja i obratno.

2.5.4. Samoocjenjivanje

Podrazumijeva evaluaciju zaposlenika po pitanju svog ličnog rada i performansi. To se uglavnom koristi radi doprinosa realističnoj ocjeni rada u saradnji sa nadređenim. Smatra se tipom procjenjivanja koje je najmanje objektivno i pouzdano kada se poredi sa ostalim vrstama.

2.5.5. Klijenti

Klijenti su jedan od glavnih fokusa svake uslužne djelatnosti. Prema njihovim potrebama se kreiraju aktivnosti i sadržaj poslovne organizacije, a sve u cilju njihovog zadovoljstva.

Iz tog razloga jako često se daje pravo na izražavanje njihovog mišljenja o radu poslovne organizacije kako bi se poboljšanja mogla implementirati. Metode koje se koriste, su ankete, upitnici, intervjui i sl. Nedostatak je nemogućnost uvida u interne aktivnosti organizacione jedinice.

2.6. Važnost praćenja radnog učinka u zdravstvu

U današnje vrijeme, najčešći izazov u svim vrstama poslovnih organizacija sa kojima se susreću menadžeri je pitanje o tome na koji način motivisati zaposlenike i izvući maksimalnu učinkovitost od svog tima. Takva problematika je direktno iznjedrila proces ocjene rada kao jedno od potencijalnih rješenja (Moraa, Datche, 2019). Jedan takav složen proces zahtijeva, kako je prethodno spomenuto, seriozni pristup planiranju, sa jasno postavljenim ciljevima, adekvatno raspoređenim resursima, uz kontinuirani nadzor zaposlenika kako bi bio u konačnici uspješan, a svi hijerarhijski nivoi organizacije zadovoljni. Važnost uspješno postavljenog i implementiranog procesa praćenja i ocjene radnog učinka se veže za mnoge djelatnosti, ali naročito je bitan u domenu zdravstva. Zdravstvene organizacione strukture su vrlo važna karika u lancu pružanja usluga, jer skoro svaki čovjek je u potrebi za istim u određenom periodu svog života.

Rezultat svakodnevnog rada u zdravstvu je u direktnoj vezi sa zdravljem i životima ljudi. Shodno tome prirodno se nameće mišljenje koliko su zdravstveni radnici dominantan i skup resurs, a ljudski faktor neizbježan, budući da nisu lahko zamjenjivi, niti se može zanemariti njihova vrijednost, tako da je bitno uskladiti aktivnosti takvih radnika sa misijom zdravstvene organizacije (Muthuku, 2020).

Odjel ljudskih resursa nepobitno doprinosi djelovanju zdravstvene organizacije i pružanju zdravstvenih usluga pacijentima, te se pripisuje jednom od najboljih konkurentskih prednosti. Konkurentnost u zdravstvu nije ništa manje izražena i značajna u današnje vrijeme od ostalih djelatnosti, naročito u slučaju privatnog sektora i angažovanja kompetentne radne snage. Iz tog razloga je potrebno posvetiti pažnju i fokus poboljšanju radnog učinka najskupljeg resursa – ljudi što će posljedično dovesti do značajnog poboljšanja učinka cjelokupne organizacije (Vainieri, 2019). Usmjerenost ljudskih resursa, ili samog menadžmenta u toj ulozi treba da bude u pravcu promovisanja efikasnih i efektivnih usluga, te boljeg pristupa ljudi kvalitetnim zdravstvenim uslugama (Bibi, 2021). U konačnici zadovoljstvo pacijenata je u direktnoj korelaciji sa zadovoljnim radnicima.

Pomenuta studija Bibi i sar., rađena je na temu uticaja uvođenja različitih upravljačkih praksi menadžmenta na rad i radni učinak u zdravstvenim organizacijama upravo iz razloga što je jako bitno da kvalitet pružanja zdravstvenih usluga ne bude kompromitovan.

Lanac zadovoljstva u domenu zdravstva ima dodatnu kariku, a to je zadovoljstvo pacijenta, pored zadovoljstva menadžera i zaposlenika. To ukazuje koliko je važna uloga menadžmenta da posjeduje prave vještine i alate za provođenje ključnih elemenata u procesu praćenja i ocjene radnog učinka kako bi se zadovoljstvo povećalo i direktno reflektiralo na kranjeg korisnika usluge. Navedena studija, na osnovu pregleda, utvrđuje da koraci poput selekcije, obuke i razvoja, realnog ocjenjivanja učinka uz nadoknadu, kao i fleksibilno radno vrijeme zaista igraju ključnu ulogu u poboljšanju radnog učinka, dok manje efikasno sprovođenje praksi odražava se negativno na rad zdravstvenih radnika.

Sistem ocjenjivanja i nagrađivanja je vrlo važan za uslužne djelatnosti, pod koje se mogu podvesti i zdravstvene usluge, u našem slučaju apotekarske, jer u moderno doba dosta ovise o angažiranosti zaposlenika.

Apoteke kao zdravstvene ustanove nastoje da daju što bolji odgovor na turbulentne i zahtjevne promjene tržišta. Iz tog razloga se mora dodatno posvetiti pažnja dimenziji motivacije koja će isprovocirati veću učinkovitost intelektualnog kapitala.

2.7. Pojam zadovoljstva na radu

Zadovoljstvo poslom se smatra najčešće korištenim mentalnim stavom o poslu. Predstavlja pozitivan stav pojedinca prema karakteristikama posla zaposlenika. Pozitivan stav prema poslu ukazuje na zadovoljstvo, dok negativan i nepovoljan na nezadovoljstvo (Armstrong, 2006). Iako je zadovoljstvo poslom u direktnoj korelaciji sa mnogim vanjskim faktorima, ne može se zanemariti interni faktor, tj. način na koji se zaposlenik osjeća, zato se zadovoljstvo može definisati kao skup faktora koji uzrokuju da se zaposleni osjeća zadovoljnim (Hoppock, 1935).

Moderne upravljačke tehnike menadžera sve više su orjentisane fenomenu ljudskih potencijala i iskorištenju istih, te uz takav pristup ide i viđenje zaposlenika kroz prizmu ljudskog faktora, tj. živog bića koje posjeduje svoje lične želje i potrebe. Ispunjenje osnovnih potreba i želja vodi zadovoljnom i sretnom zaposleniku, a to proporcionalno vodi uspješnom zaposleniku (Aziri, 2011).

Ideju vođenja poslovnih organizacija na način da se ljudske vrijednosti postave visoko na ljestvici ističe i Spector (1997). On navodi da vođenje organizacije ljudskim vrijednostima orijentiše menadžment na pravednost i poštovanje prilikom rada sa zaposlenicima. Pritom u zavisnosti od stepena zadovoljstva zaposlenika, njihovo ponašanje se direktno reflektuje na rad i aktivnosti organizacije, te u tom slučaju mjerenje i procjena zadovoljstva poslom se može iskoristiti kao validan i uspješan pokazatelj efektivnosti zaposlenih. Rezultati takve ocjene menadžerima mogu poslužiti kao alat i podrška za analizu i pripremu plana poboljšanja rada poslovne organizacije.

Povećanju zadovoljstva poslom koji se osoba bavi doprinose benefiti poput, adekvatne plate, radne klime, uslova rada, fleksibilnosti radnog vremena i sl. Mnoga istraživanja su pokazala da finansijski faktor ima veliki uticaj. Odnos plate i zadovoljstva poslom je izražena do određenog nivoa. Kada radnik dostigne svoj maksimum na određenoj poziciji i u finansijskom smislu, on postaje nezadovoljniji.

To ukazuje na važnost drugih faktora, nematerijalne prirode poput uspješnog menadžmenta, dobrih međuljudskih odnosa, sigurnosti posla, dodatne edukacije kojima poslovne organizacije trebaju težiti. Marušić je sproveo istraživanje u različitim vremenskim periodima gdje su u fokusu bili faktori zadovoljstva. Istraživanje iz 1993.-e godine je prikazano u Tabeli 1.

Rang	Faktori motivacije i zadovoljstva	Prosjek u %
1	Plata	84,7
2	Dobro rukovodstvo	82,3
3	Međuljudski odnosi	79,2
4	Stalnost i sigurnost posla	76,2
5	Odgovornost	74,7
6	Prihvaćanje kolega	69,7
7	Uslovi rada	68,9

Izvor: Marušić, S. (2001). Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco d.o.o.

U kontekst zadovoljstva na radu često se stavlja i pojam zalaganja, kao sistem motiva koji usmjerava rad prema boljoj uspješnosti i većoj produktivnosti. Pojam zalaganje se definiše kao nivo do kojeg su zadovoljene potrebe zaposlenika (Marušić, 2001). Veliki broj istraživanja je usmjeren na ispitivanje povezanosti zadovoljstva i uspješnijeg rada, odnosno boljeg radnog učinka o čemu ćemo govoriti u nastavku.

2.7.1. Veza između zadovoljstva na radu i radnog učinka

U domenu svih poslovnih organizacija, a naročito onim koje se bave pružanjem usluga, javlja se sve evidentniji izazov za menadžment, a to je kako osigurati veće zadovoljstvo svog tima na radnom mjestu.

S obzirom na to da je pitanje radnog učinka zdravstvenih radnika direktno u korelaciji sa sigurnošću pacijenta, važnost ovog izazova u ovom sektoru je pojačana. Velika fluktuacija, odljev mozгова, inflacija i stalne promjene u poslovnom svijetu doprinose istom. Pojam zadovoljstva poslom se smatra jednom od najsloženijih pitanja današnjice za menadžment.

Literatura i studije koje se rade na ovu temu pokazuju primjetno veliku povezanost zadovoljstva radnika sa motivacijom, produktivnošću, a samim tim i sa njihovim radnim učinkom. Najčešći faktori koji utiču na radni učinak zaposlenika su zadovoljstvo profesijom, fleksibilno radno vrijeme, radna klima, sistem nagrađivanja (Aziri, 2011).

U prilog ovoj korelaciji ide studija rađena u Saudijskoj Arabiji (Hanan, 2009), gdje se vršila analiza faktora koji utiču na performanse medicinskih sestara. Uzorak je rađen na 923 medicinske sestre iz 15 različitih bolnica. Specifični ciljevi su bili bazirani na samoprocjeni učinka i utvrđivanju da li elementi poput demografskih razlika, zadovoljstva i organizacijske posvećenosti utiču na učinak. Zaključak studije je ukazao na pozitivnu korelaciju sa sva tri navedena faktora, dok je stepen obrazovanja bio negativno povezan sa radnim učinkom.

Studija rađena u Grčkoj u Nacionalnom centru za javnu upravu i lokalnu samoupravu, na uzorku od 246 zaposlenih zdravstvenih radnika, je također bila bazirana na analizi odnosa zadovoljstva poslom i radnim učinkom. Analiza je pokazala da su najvažniji parametri za zadovoljstvo poslom: rad menadžera, prepoznavanje radnih vrijednosti, fleksibilno radno vrijeme i sigurnost rada. Uz to se vršila analiza parametara uspješnosti izvođenja samog posla gdje su se kao najvažniji izdvojili: samozadovoljstvo količinom posla, produktivnošću, inicijativama i jasnoćom radnih ciljeva. Rezultati su pokazali jaku korelaciju po pitanju kreiranja dobre radne klime, te sposobnosti menadžera da komuniciraju i uvažavaju mišljenje zaposlenika. Također, utvrđen je značajan odnos između produktivnosti i zadovoljstva poslom, te kvaliteta posla i radnog učinka (Aziri, 2011). Poboljšanje zadovoljstva obećava puno u smjeru poboljšanja radnog učinka.

Prilagođene politike i načini upravljanja, odgovarajući poticajni mehanizmi, multidisciplinarno poboljšanje pružanja zdravstvene zaštite su odličan potencijal za veće zadovoljstvo, a istovremeno i poboljšan radni učinak zdravstvenih radnika (Whang, Chen, 2022).

2.8. Razlike vrednovanja radnog učinka u privatnom i javnom sektoru

Zdravstveni sektor u našoj državi u zavisnosti od toga da li govorimo o privatnom ili javnom, se bitno razlikuje. Uslovi rada, administrativne aktivnosti, način organizacije i implementacije radnih aktivnosti, organizacijska predanost, način finansiranja, kao i zakonski akti su samo neki od područja koja to potvrđuju.

U domenu farmacije, kao segmenta zdravstvenog sistema, a ujedno i fokusa praktičnog dijela ovog rada, sve navedeno je vrlo izraženo, što se očituje direktno i na način upravljanja, praćenja i realizacije procesa zvanog radni učinak.

Kada govorimo o apotekama koje su dio javnog sektora i čine lanac od 47 poslovnica širom Federacije Bosne i Hercegovine svoj rad podređuju ne samo farmaceutskim pravilima i zakonima, već i pravnim, državnim aktima, kao i političkim odlukama. Tu se javljaju bitne razlike i po pitanju praćenja i ocjene radnog učinka u odnosu na lance apoteka u privatnom sektoru. U brojnim istraživanjima je utvrđeno postojanje razlika u načinu upravljanja u javnom sektoru u odnosu na privatni, s tim da se oba sektora u konačnici susreću sa sličnim ograničenjima i izazovima (Murray 1995).

U slučaju državnih apoteka, izdvaja se pojava postojanja službeno formiranog odjela ljudskih resursa koji je na usluzi ostalim službama poslovne organizacije kao takve, dok na primjeru privatnih apoteka imamo najčešće slučaj da je menadžer, bio vlasnik ili ne, a najviša je osoba na hijerarhijskoj ljestvici odgovornih osoba, taj koji donosi sve odluke, organizuje ciljeve, prati iste, prati rad zaposlenika kroz određeni vremenski period, te vrši i sprovođenje ocjene radnog učinka u konačnici. Studije ukazuju na to da menadžere u javnom sektoru karakteriše manji nivo angažiranosti i zadovoljstva za razliku od privatnog sektora (Buchanan, 1974). Takva pojava se može povezati sa izvorima finansiranja koji sami po sebi javnom sektoru daju veću sigurnost i stabilnosti od samog početka, u odnosu na privatni gdje je prvi i osnovni cilj profit, koji doprinosi samoodrživosti poslovne organizacije.

Manojlović (2016) u svom istraživanju koje je primjenjivo i u zdravstvenom sektoru i u našoj državi daje smjernice na koje četiri osnovne dimenzije se temelji radni učinak u javnom sektoru.

1. Rezultat i ishod rada – rezultat je dimenzija koju može pratiti, dok je ishod nešto što stvara okolina javnog sektora
2. Efikasnost – ljudski i materijalni elementi potrebni za ispunjenje ciljeva i ostvarenje rezultata
3. Troškovna efektivnost – količina sredstava koju je potrebno uložiti za ostvarenje željenog ishoda
4. Kvalitet pruženih usluga – indirektno odražava zadovoljstvo klijenata pruženom uslugom

Mjerenje prethodno navedenih dimenzija se donekle razlikuje kada vršimo komparaciju između privatnog i javnog zdravstvenog sektora.

Na primjeru državnih apoteka možemo reći da se vrši sistemsko mjerenje radnog učinka, forme „odozgo prema dole“, dok se efikasnost i ishod dosta manje evaluiraju. Što se tiče troškovne efektivnosti, tu posjeduju dosta veće resurse u odnosu na privatni sektor, te posljedično imaju manju potrebu da se bave mjerenjem istim. Kvalitet pruženih usluga, kao posljednja dimenzija se nameće kao važniji parametar za privatni apotekarski sektor u odnosu na javni, te se i vrlo rijetko uopšte mjeri.

Vrednovanje radnog učinka u privatnom apotekarskom sektoru je na prvi pogled dosta jednostavnije za izvesti. Uglavnom se radi o praćenju manjeg broja zaposlenika i ukoliko menadžer ima potrebne vještine i jasno definisanu proceduru procjene do rezultata se može lakše doći. Sistem nagrađivanja/kažnjavanja je samim tim manje složen kada je implementacija u pitanju, jer se može jasno pripisati pojedincu, dok je u državnom sektoru otežana situacija s obzirom na sistemski način praćenja. Kada govorimo o dimenzijama koje se prate u kontekstu radnog učinka, studije pokazuju da su zaposlenicima u privatnom sektoru važnije finansijske nagrade i mogućnosti edukativnog razvoja, dok se radna klima i privatno-poslovni balans podjednako percipiraju iz obje perspektive. U novije vrijeme, nerijetko je praksa takva da privatni sektor dosta više ulaže u procjenu radnog učinka i zadovoljstva zaposlenika (Rainey i Bozeman, 2000).

Na pitanje da li je situacija u praksi jednaka i usklađena sa teorijom, te koji sudionici pokazuju veći nivo zadovoljstva odgovorit će se uz pomoć rezultata ankete koja će biti predočena u istraživačkom dijelu rada.

2.9. Specifičnosti ocjene u malim poslovnim organizacijama

Pojam ocjene radnog učinka i danas, poslije toliko godina, nailazi na nerazumijevanje i nepoznavanje istinskog značenja sprovođenja ovakvog procesa i beneficija koje sa sobom donosi jednoj poslovnoj organizaciji, bila ona mikro, ili makro gabarita. Također, postoji uvriježeno mišljenje da kada se spomene proces upravljanja i ocjene da se automatski veže za organizacije koje imaju veći broj zaposlenih i kojima upravlja zasebno formiran odjel ljudskih resursa. Činjenica jeste da makro organizacije više rade na složenom upravljanju radnim učinkom, s obzirom na veće resurse, ljudski kapital, vrijeme koje im omogućuje veću posvećenost, mada takva praksa nije i ne treba da bude nužno slučaj. Mikro preduzeća, također mogu proces ocjene iskoristiti kao alat za unapređenje vještina zaposlenika, ostvarenje zadanih ciljeva, veće zadovoljstvo zaposlenika i u konačnici uspješnije poslovanje.

U prethodnim poglavljima smo se dotakli uloge menadžera u manjim organizacijama i spomenuli smo težinu tereta koji spada na jednu osobu, u odnosu na raspodjelu posla kada postoji formiran odjel ljudskih resursa.

Menadžer treba da bude glavni motivator i organizator osnovnih elemenata procesa ocjene radnog učinka, od jasnog definisanja ciljeva, do sistema nagrađivanja/kažnjavanja, a sve u cilju zadovoljstva radnika i ostvarivanja konkurentske prednosti (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Jedna od izraženijih specifičnosti ocjene u mikro organizacijama je upravo suočavanje sa činjenicom da jedna osoba treba da obavlja više složenih zadataka, ili angažuje pomoć u vidu vanjske saradnje i podrške.

Praksa dokazuje da je angažman vanjskih saradnika rijetka pojava, s obzirom na dodatne troškove koji se snose, a nerijetko je primarna funkcija menadžera reduciranje troškova za vlasnika. Savremenije organizacije odmiču u svojoj viziji od takvog načina upravljanja organizacijom, te se više prilagođavaju novim ekonomskim uslovima, globalizaciji, informatizaciji (Bahtijarević-Šiber, 2014). Takav način djelovanja je suština sveobuhvatnog pristupa praćenju i ocjeni radnog učinka kome trebaju težiti i manje organizacije.

U mikro organizacijama često imamo scenario gdje je proces selekcije vrlo pojednostavljen i ne prati novije trendove i forme.

Najčešće se proces zapošljavanja odvija putem preporuke, lične procjene, razgovorom jedan na jedan, gdje se primat daje rodbinskim vezama, procjeni lojalnosti, a dosta manje, ili skoro nikako provjeri kompetencija potencijalnog zaposlenika (Knežević, 2017).

Kada je u pitanju zdravstveni sektor, konkretno apotekarski, praksa istih se može poistovijetiti sa svim navedenim pretpostavkama. Nerijetko se i u ovom slučaju na ocjenu radnog učinka gleda kao na proces koji se vrši pro forme, kako bi se zadovoljila procedura koju nalaže program u koji su uključene sve zdravstvene organizacije – AKAZ (Agencija za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu). Krajem godine, bez periodičnog ocjenjivanja, se sprovodi ocjena radnog učinka i to isključivo od strane nadređenih. Povratna ocjena i razgovor su najčešće nepoznanica.

Prema svemu navedenom možemo zaključiti da postoji znatno veliki prostor za poboljšanje s obzirom da se na proces upravljanja radnim učinkom treba gledati kao na cjelovit, strateški postupak, gdje svi glavni elementi trebaju biti zadovoljeni kako bi se odrazilo uspješno na rezultate i poprimilo adekvatan smisao.

Sve veća konkurencija na tržištu, važnost kvalitetnog upravljanja i pružanja usluga, rapidan razvoj informacionih i komunikacijskih tehnologija su faktori koji su prekretnica i zahtijevaju implementaciju prilagodljivih praksi upravljanja radnim učinkom (Mashavira, 2020).

3. METODE OCJENE RADNOG UČINKA

Analiza literature pokazuje da su najčešće korištene grupe metoda pomoću kojih se može ocjenjivati radni učinak sljedeće:

1. Metode uspoređivanja
2. Ljestvice procjene
3. Check liste

Pomenute metode se razlikuju prema stepenu razrađenosti, kriteriju procjene i načinu primjene. Razlika koja je najvažnija je da li se kao kriterij ocjene individualnog radnog učinka koristi poređenje sa drugim zaposlenicima, ili se poredi sa apsolutnim kriterijumom koji je unaprijed definisan (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3.1. Metode uspoređivanja

Ove vrste metoda upoređuju radni učinak jednog zaposlenog sa učinkom ostalih članova organizacije, tima, radne grupe. U sklopu metoda uspoređivanja imamo podjelu na metode rangiranja, uspoređivanja u parovima i metodu prisilne distribucije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3.1.1. Metoda rangiranja

Podrazumijeva rangiranje zaposlenika u smjeru od najboljeg prema najgorem na osnovu posebne i konkretne dimenzije radnog učinka. Kreće se sa odabirom najboljeg, pa najgoreg, dok svi zaposlenici ne budu rangirani (Dessler, 2015). Predstavlja metodu koja je najjednostavnija i korištena je najčešće za ocjenu ukupnog radnog učinka, ali se koristi u slučaju kada se ocjenjuje manji broj ljudi i to od 10 do 20 zaposlenika. Nedostaci metode se ogledaju u poteškoćama određivanja srednjeg ranga (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3.1.2. Metoda uspoređivanja u parovima

Zasniva se na rangiranju zaposlenika korištenjem sistemske usporedbe svih mogućih kombinacija parova za svaku unaprijed određenu dimenziju. Doprinosi preciznosti grupi metoda rangiranja (Dessler, 2015).

Metoda se zasniva na matematičkom obrascu $N(N-1)/2$, koji nam govori da ukoliko ocjenjujemo radnu grupu od 20 članova, procjenitelj mora napraviti 190 poređenja, što nam direktno ukazuje na potencijalni nedostatak iste. Kao i metoda rangiranja, adekvatna je za ocjenu manje radne skupine.

3.1.3. Metoda prisilne distribucije

Za razliku od prethodne dvije metode usporedbe, metoda prisilne distribucije se koristi kada se ocjenjuje veći broj zaposlenika. Vrlo je zastupljena metoda, čak i kod zvučnih grupacija poput Microsofta, Intela, Conoco-a (Culen i sar. 2005). Karakteriše se kao vrlo nemilosrdna metoda ocjene, koja se vodi logikom normalne distribucije, gdje se u jednoj grupi nalazi isti broj, najboljih ili najlošijih, a najviše je zaposlenika sa srednjom ocjenom (Rahimić, 2011). Ova metoda jasno selektuje ocjenjivanu skupinu ili među 5 ili 10% najboljih, ili vas eliminiše. Plastičan primjer je skupina studenata gdje profesor nema mogućnost da svima da prolazne ocjene, već neko mora da padne (Dessler, 2015).

Dobra strana metoda uspoređivanja, u odnosu na ostale metode je ta što utiču na smanjenje i otklanjanje tipičnih grešaka procjenitelja kao što su nerealnost, blagost, neobjektivnost, ali je mana ta što primjenom istih ne možemo utvrditi veličinu razlike u uspješnosti među pojedincima, niti upoređivanje među grupama (Bahtijarević-Šiber, 1999).

	MIRKO	PETAR	MARIJA	IVA	TOMISLAV
MIRKO		x	x		x
PETAR			x		x
MARIJA					
IVA	x	x	x		x
TOMISLAV			x		
BROJ PREFERENCIJA	1	2	4	0	3
RANG USPJEŠNOSTI	IV	III	I	V	II

Slika 3. Grafički prikaz metode prisilne distribucije

Izvor: Marušić, S. (1995). *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*. Zagreb. Ekonomski Institut str. 320

3.2. Skale procjene

Ocjena radnog učinka se u slučaju korištenja skala temelji na poređenju sa prethodno definisanim radnim standardima, odnosno kriterijima. Procjenitelj je u ulozi onoga koji će procijeniti koliko su unaprijed utvrđene osobine prisutne kod zaposlenika. Vrlo su korišten i popularan tip metoda, jer se lahko formulišu, i nisu komplikovane. U podgrupu skala svrstavaju se grafičke i opisne (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3.2.1. Grafičke skale

Vode se kao najpopularnije i najjednostavnije za korištenje. Parametri procjene koji se mogu koristiti i pratiti su kvalitet rada, stručnost, timski rad, ekspeditivnost kao i svi ostali elementi koji su važni za poslovnu organizaciju (Župljanin, 2018). Grafičke skale mogu biti kontinuirane i diskontinuirane, te koristiti znakove, brojeve, pridjeve i sl. Plastičan primjer može biti školsko ocjenjivanje učenika. Nedostatak je subjektivnost procjenitelja, gdje se često javlja fenomen izbjegavanja konfliktnih situacija (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3.2.2. Deskriptivne (opisne) skale

Za razliku od brojeva koriste se opisi svake dimenzije koja se definiše u procesu ocjene. Ključna je preciznost samog opisa. Precizniji i detaljniji opis omogućava procjenitelju relevantniju ocjenu. Nedostatak se očituje ukoliko imamo loše definisane i opisane dimenzije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3.2.3. Skale temeljene na ponašanju

Radeći na minimiziranju potencijalnih grešaka od strane procjenitelja, došlo se do uvođenja skala temeljenih na ponašanju, koje za svaki stupanj daju konkretne primjere, odnosno detaljnije opise ponašanja. U ovu grupu spadaju dva tipa skala i to:

- Skala opažanja ponašanja (engl. *BOS – Behavioral Observation Scales*) – utvrđena dimenzija se predstavlja sa više različitih ponašanja i vrši se ocjena tog ponašanja
- Skale primjera ponašanja (engl. *Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS*) – procjenitelj upoređuje stvarno ponašanje osobe sa opisima koji su ponuđeni i koji su mjerilo različitog stepena uspješnosti izvođenja zadatka.

3.3. Check liste (liste označavanja)

Korak dalje u prevazilaženju nedostataka metoda ocjene radnog učinka, subjektivnosti i procjene donijelo je uvođenje check listi. Sastavljene su od niza konkretnih tvrdnji koje imaju ulogu da opišu različite oblike ponašanja na određenom poslu. Tvrdnje mogu biti pozitivnog, ili negativnog karaktera, a procjenitelj označava koje su odgovarajuće i obratno (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Postoje dvije varijante ove metode:

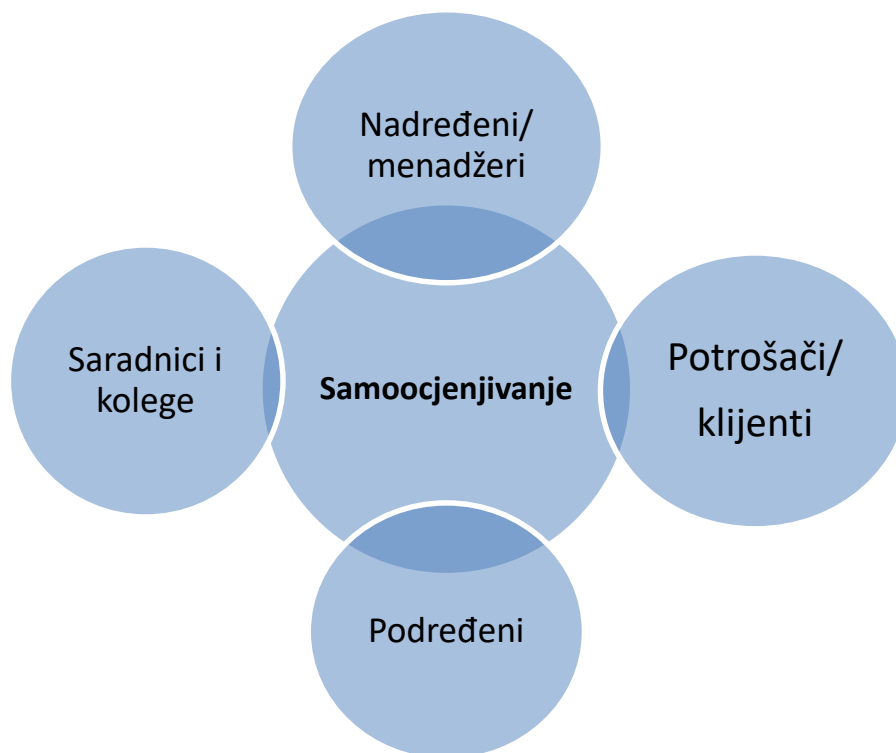
- Liste slobodnog izbora – sastoje se od niza tvrdnji, tj. opisa radnog ponašanja, a procjenitelj bira koju će označiti.
- Liste prisilnog izbora – više objektivizirane i pokušaj smanjenja grešaka osobe koja ocjenjuje. Spisak tvrdnji je unaprijed definisan i determinisan sa određenim tvrdnjama.

3.4. Metoda 360° - razgovor o radnom učinku

Pružanje povratne informacije zaposlenicima kao posljedni element procesa ocjene radnog učinka predstavlja snažan alat i dodatak sistemu upravljanja, ukoliko se ispravno postavi i sprovede u praksi. Razgovorom i povratnim informacijama o radnom učinku se ostvaruje zajednički cilj, kako menadžmenta, tako i pojedinca, a to je poboljšanje rezultata i uspješnosti analize u budućnosti. Stvara se prilika da se rasprave aspiracije i potezi koji će se poduzeti u nekom narednom periodu (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Povratna informacija predstavlja važan element, putem kojeg zaposlenici bivaju informisani o svojim kompetencijama i ukupnom napretku. Potrebno je da bude specifična, pravovremena, u skladu sa vremenskim razdobljem, da li godišnje, tromjesečno, mjesečno i sl. (Maureen, 2019).

U proces je uključeno više izvora informacija, što se može vidjeti na slici u nastavku.



Slika 4: Procjenitelji radnog učinka – metoda 360°

Izvor: Izrada autora prema Sikavica, Bahtijarević, i sar. (2008), Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga

Metoda 360° zahtijeva serioznu pripremu menadžera, jer razgovor koji se vodi neće uvijek nužno biti u pozitivnom kontekstu, zato je ključno da se obrazloži i objasni cjelokupni proces i njegova svrha kako bi se izbjegli negativni stavovi.

Neophodno je da menadžer razmišlja i djeluje u smjeru i ulozi trenera i savjetnika, bez tradicionalne uloge procjenitelja (Bahtijarević-Šiber, 1999). Eventualne kritike se uvijek upućuju na račun rezultata, a nikad na račun ličnosti.

Iako ova metoda doprinosi većoj objektivnosti, transparentnosti i uključenosti više strana u cilju ostvarenja ciljeva, individualnih i zajedničkih, ipak postoji veliki rizik od uspješnosti metode. Istraživanja i analize su pokazale da uglavnom zaposlenici strahuju od otvorenog razgovora i mogućnosti da dobiju lošu kritiku, sa kojom se teško nose. Rješavanje straha od feedback-a otvara veće mogućnosti za napredak i realistično sagledavanje trenutne situacije, što vodi većem zadovoljstvu i nagradama (Rahimić, 2011).

3.5. Poteškoće u procesu ocjene radnog učinka

Odabir adekvatne metode za ocjenu nije nimalo lagan zadatak. Svaka od metoda ima svoje prednosti i nedostatke i nekad je kombinacija više njih najbolji izbor. Sam proces je podložan greškama, a iste su najčešće prouzrokovane:

1. *Nejasno postavljenim standardima* – vode širokoj mogućnosti interpretacije i subjektivnosti procjenitelja. Često izražena kod grafičkih skala.
2. *Prisustvom male diskriminativnosti* – nerijetko procjenitelji podliježu pritisku, ili idu linijom manjeg otpora kako bi izbjegli konfliktne situacije. Javlja se potreba procjenitelja da svima daje više ocjene, što vodi asimetričnoj distribuciji i smanjenom diferenciranju.
3. *Prisustvom subjektivnosti* – ljudski faktor često preovladava. Mjerni instrument je čovjek koji je podložan greškama koje nastaju kao posljedica ličnosti procjenitelja, predrasuda, percepcije itd. Najčešće greške koje se vežu za ovu podgrupu su:
 - Halo efekat – najčešća subjektivna greška. Stvaranje utiska na osnovu ukupnog dojma ili jedne karakteristike.
 - Konstantna greška – potreba procjenitelja da trajno ocjenjuje blago, strogo, prosječno uz vidno izbjegavanje najniže ocjene.
 - Greška sličnosti – ocjena se vrši poređenjem sličnosti sa samim sobom.
 - Greška kontrasta – ocjena na temelju obrnutih ličnih karakteristika.
 - Greška konteksta – karakteristična za metode poređenja, gdje uspješnost grupe u kojoj je osoba koja se ocjenjuje dosta utiče i na individualnu ocjenu radnog učinka.
 - Vremenska greška – pamte se posljednje aktivnosti ocjenjivane osobe i takva percepcija direktno utiče na konačnu ocjenu.

Složenost odabira metode se vidi i kroz potencijalne greške, što ukazuje na važnost usmjeravanja na ublažavanje i prevazilaženje istih (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Prema studijama rađenim na temu problema koji se javljaju u vezi ocjene radnog učinka, kao najznačajnija poteškoća se izdvaja tendencija menadžera da budu popustljivi u proces ocjene i važi za različite vrste industrija (Digman 2014, Kane&Russell, 2015).

Takav način ocjene doprinosi netačnosti ocjene i degradira valjanost procesa. Studija provedena od strane Nduku (2015), rađena u Keniji, je također potvrdila poteškoće i nedostatke po pitanju pravilnog provođenja procesa ocjene, ali i prihvaćanja od strane zaposlenika. Veći broj studija navodi problematiku poput nejasno vođenog procesa ocjenjivanja od strane menadžmenta koji automatski dovodi do negativnog percipiranja i prihvatanja.

Veliki broj istraživanja sugeriraju prisutnost nezadovoljstva od strane zaposlenika po pitanju sistema ocjene radnog učinka i najčešće kao razloge navode nepravednost, netačnost i nedovoljnu dosljednost, isključivanje faze o povratnoj informaciji, kao što je navedeno prethodno. To direktno nameće važnost rada na analizi faktora koji su u korelaciji sa rezultatima sistema ocjenjivanja kako bi se isti prevazišli, te se unaprijedio cjelokupni koncept.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Opis metodologije

Predmetno empirijsko istraživanje kojim se primarno nastojalo utvrditi, da li efikasan postupak vrednovanja radnog učinka može imati pozitivan uticaj na stav i zadovoljstvo zaposlenika i kvalitetnije pružanje usluga, obavljeno je u periodu od februara do aprila 2023-e godine. Primarni podaci su prikupljeni putem direktnog prigodnog ispitivanja (anketiranja) ispitanika. Kao jedinice uzorka (relevantni ispitanici), odabrani su aktivni zaposlenici (zdravstveni radnici) privatnog i javnog apotekarskog sektora u Kantonu Sarajevo, i to konkretno njih 32. Anketiranje ispitanika je obavljeno online, uz kreiranje digitalnog anketnog upitnika putem Google obrasca, po uzorku na slična istraživanja iz predmetne oblasti. Tokom mjerenja stavova ispitanika, vodilo se računa o njihovoj anonimnosti (privatnosti), kako bi se došlo do što iskrenijih i objektivnijih odgovora tj. reprezentativnijih rezultata istraživanja.

4.2. Opis anketnog upitnika

Kao glavni alat (instrument) prikupljanja primarnih podataka, korišten je digitalni anketni upitnik koji je obuhvatio ukupno 13 pitanja (kategorijalnih, ordinalnih i intervalnih varijabli) zatvorenog tipa. Pitanja unutar upitnika su grupisana na sljedeći način: demografija ispitanika (spol, stepen obrazovanja, pozicija (radno mjesto), godine iskustva, te vlasništvo organizacije), osnovni elementi sprovedbe metoda ocjene radnog učinka u organizacijama (kriteriji uspješnosti – 4 stavke, organizacijski kontekst – 8 stavki, mjerenje uspješnosti – 9 stavki, obuka i razvoj zaposlenika – 4 stavke, davanje povratnih informacija – 5 stavki, te korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka – 3 stavke), stepen zadovoljstva poslom ispitanika, te stav ispitanika o prošlogodišnjoj ocjeni radnog učinka. Važno je naglasiti da su u slučaju mjerenja osnovnih elemenata sprovedbe metoda ocjene radnog učinka u organizacijama, korištene standardizirane petostepene Likertove skale i to: 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“ (Majidi i sar., 2020). U skladu s navedenim, u nastavku je provedena analiza pouzdanosti tj. interene homogenosti stavki unutar skala.

Sedam stavki unutar skala su reverzibilno kodirane: “Prema mom mišljenju, kriterij za ocjenu učinka ne uzimaju u obzir kvalitet rada”, “Prema mom mišljenju, mjerenje i ocjena radnog

učinka se temelji na relaciji zaposlenik-nadređeni, a ne na stvarnom učinku”, “Prema mom mišljenju, mjerenje i ocjena radnog učinka se temelji na osobnim karakteristikama, a ne na stvarnom učinku”, “Procjenitelji daju jednake ocjene svim zaposlenicima kako bi izbjegli sukobe i nezadovoljstvo”, “Nadređeni uzima u obzir samo moje slabosti i greške prilikom davanja povratne informacije”, “Visoki ili niski rezultati ocjenjivanja rada ne utiču na moj napredak i uspjeh u karijeri” i “Rezultati ocjenjivanja ne utiču na moje napredovanje i imenovanje”, te je za potrebe statističke analize izvršena njihova transformacija. Dobijeni rezultati analize pouzdanosti su prezentirani tabelarno.

Skala (ukupno α)	Stavke	α nakon brisanja stavke
Kriteriji uspješnosti ($\alpha = 0.601$)	Upoznat sam sa kriterijima koji se primjenjuju u ocjeni mog rada.	0.327
	Za ocjenu učinka mog rada koriste se mjerljivi i objektivni kriteriji.	0.319
	Kriteriji su mi jasni i razumljivi.	0.280
	Prema mom mišljenju, kriterij za ocjenu učinka ne uzimaju u obzir kvalitet rada.	0.652
Organizacijski kontekst ($\alpha = 0.860$)	Ciljevi organizacije u kojoj sam zaposlen/a, a koji su u direktnoj vezi sa učinkom zaposlenika, su unaprijed definisani.	0.836
	U poslovnoj organizaciji u kojoj radim postoji sistem za praćenje i bilježenje podataka o učinku zaposlenika.	0.852
	U mojoj organizaciji ocjenjivanje rada zaposlenika se shvata ozbiljno.	0.835
	Moj nadređeni je iskusan i potpuno svjestan mojih zadataka.	0.828
	Moj nadređeni ima dovoljno ovlasti za ocjenjivanje mog rada.	0.836
	Moj nadređeni redovno nadzire moj učinak tokom cijele godine.	0.832
	Potpuno sam svjestan pojedinosti svojih ciljeva ocjenjivanja.	0.856
	Dovoljno sam motiviran/a da dobro obavljam svoj posao.	0.865
Mjerenje uspješnosti ($\alpha = 0.849$)	Potpuno sam svjestan pojedinosti o opisu svog posla.	0.840
	Obezbijeđen mi je adekvatan alat i oprema za ispunjenje radnih zadataka.	0.851
	Metoda bodovanja ocjene rada je potpuno jasna.	0.817
	Proces mjerenja mog učinka se izvodi na korektan način.	0.797
	Kriteriji za ocjenu mog radnog učinka su određeni u skladu sa mojim opisom posla.	0.811
	Prema mom mišljenju, mjerenje i ocjena radnog učinka se temelji na relaciji zaposlenik-nadređeni, a ne na stvarnom učinku.	0.838
	Prema mom mišljenju, mjerenje i ocjena radnog učinka se temelji na osobnim karakteristikama, a ne na stvarnom učinku.	0.853
	Procjenitelji daju jednake ocjene svim zaposlenicima kako bi izbjegli sukobe i nezadovoljstvo.	0.867
	Kada je moj učinak loš, moj nadređeni me usmjerava i daje podršku da poboljšam isti.	0.804
Obuka i razvoj zaposlenika ($\alpha = 0.890$)	U mojoj poslovnoj organizaciji mi nude edukaciju i usavršavanja za područja u kojima je moj učinak bio loš.	0.889
	Mišljenja zaposlenih se uzimaju u obzir prilikom kreiranja programa usavršavanja.	0.811
	Mišljenja zaposlenika se uzimaju u obzir prilikom odlučivanja o metodama poboljšanja učinka.	0.824
	Od zaposlenika se traži mišljenje o načinima nagrađivanja uspješnosti.	0.899

Davanje povratnih informacija ($\alpha = 0.869$)	Dobivam konstruktivne povratne informacije odmah nakon ocjene rada.	0.830
	Imam priliku dati komentar i lični sud na svoje rezultate ocjenjivanja.	0.805
	Nadređeni uzima u obzir samo moje slabosti i greške prilikom davanja povratne informacije.	0.910
	Moj nadređeni nasamo razgovara o mojim propustima i greškama.	0.850
	Moj nadređeni mi daje uvjerljive razloge za ocjenu koju mi je dao.	0.800
Korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka ($\alpha = 0.732$)	Visoki ili niski rezultati ocjenjivanja rada ne utiču na moj napredak i uspjeh u karijeri.	0.384
	Rezultati ocjenjivanja ne utiču na moje napredovanje i imenovanje.	0.426
	Prema mom mišljenju, nagrade i poticaji za zaposlenike se uistinu nude na temelju rezultata ocjenjivanja rada zaposlenika.	0.745
Metoda ocjene radnog učinka u organizacijama (ukupno $\alpha = 0.949$)		

Tabela 1. Pouzdanost skale za mjerenje sprovedbe metoda ocjene radnog učinka u organizacijama

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata analize pouzdanosti, možemo zaključiti da skala za mjerenje sprovedbe metoda ocjene radnog učinka u organizacijama ima zadovoljavajući stepen pouzdanosti ili interne homogenosti stavki (33 stavke, $\alpha = 0.949 > 0.600$). Također, svih šest osnovnih elemenata sprovedbe metoda ocjene radnog učinka u organizacijama ima zadovoljavajući stepen pouzdanosti ili interne homogenosti stavki: kriteriji uspješnosti (4 stavke, $\alpha = 0.601$), organizacijski kontekst (8 stavki, $\alpha = 0.860$), mjerenje uspješnosti (9 stavki, $\alpha = 0.849$), obuka i razvoj zaposlenika (4 stavke, $\alpha = 0.890$), davanje povratnih informacija (5 stavki, $\alpha = 0.869$), te korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka (3 stavke, $\alpha = 0.732$).

4.3. Uzorak istraživanja

Empirijsko istraživanje je obuhvatilo 32 ispitanika tj. aktivnih zaposlenika (zdravstvenih radnika) u apotekama u Kantonu Sarajevo. U nastavku su opisno, tabelarno i grafički prezentirane njihove demografske karakteristike: spol, stepen obrazovanja, pozicija (radno mjesto), godine iskustva, te vlasništvo organizacije.

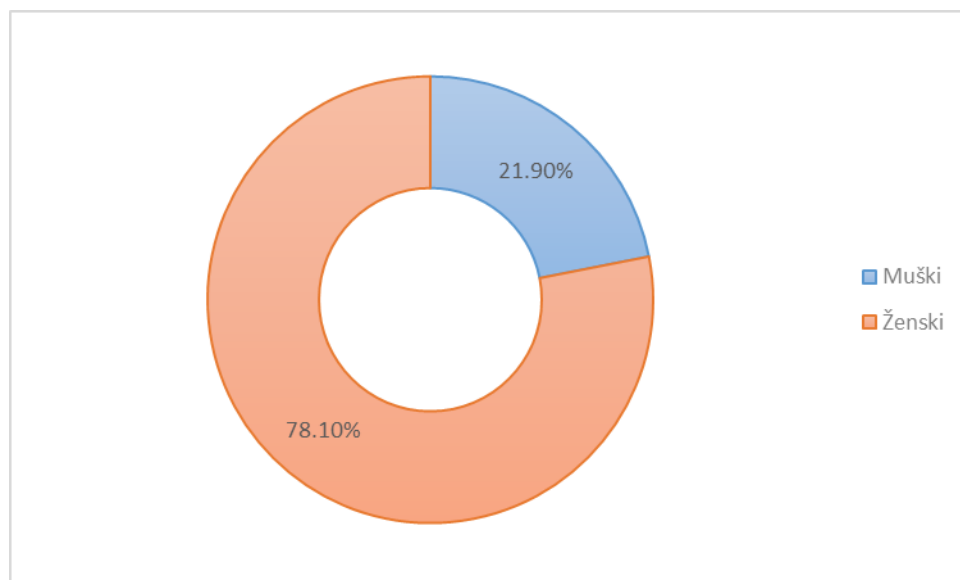
Spol ispitanika

Od 32 ispitanika (aktivnih zaposlenika ili zdravstvenih radnika u bh. apotekama) iz predmetnog uzorka, većina njih (N = 25 ili 78,10%) je ženskog spola. S druge strane, 7 ispitanika ili 21,90% je muškog spola. Dobijeni rezultati istraživanja su u nastavku predstavljani tabelarno i grafički.

Spol	Ispitanici	
	N	%
Muški	7	21,90
Ženski	25	78,10
UKUPNO	32	100,00

Tabela 2. Spol ispitanika

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete



Grafikon 1. Spol ispitanika

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

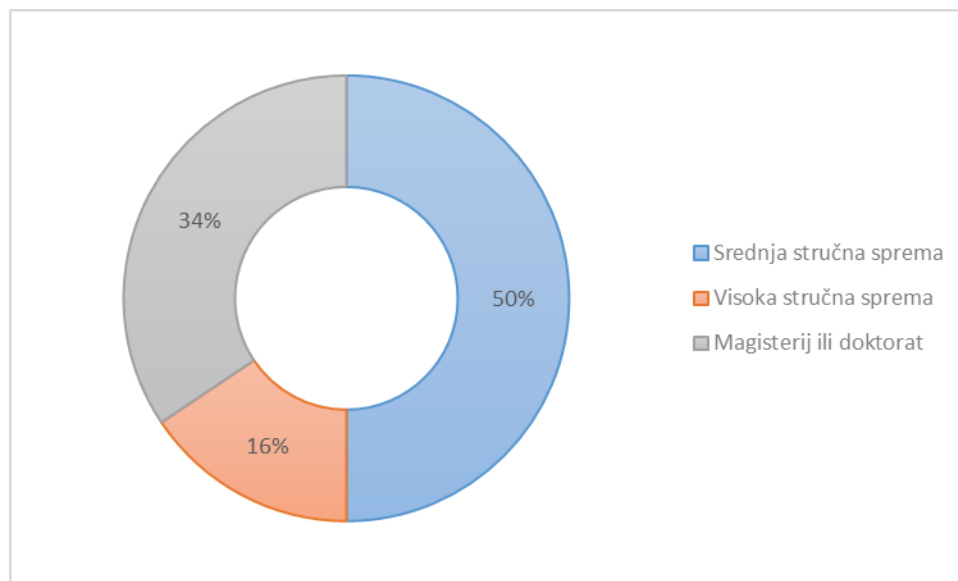
Stepen obrazovanja ispitanika

Od 32 ispitanika iz predmetnog uzorka, većina njih (N = 16 ili 50%) ima srednju stručnu spremu. Preko 34% ili 11 ispitanika ima magisterij/doktorat, dok 5 ispitanika ili 15,60% ima visoku stručnu spremu. Dobijeni rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni tabelarno i grafički.

Stepen obrazovanja	Ispitanici	
	N	%
Srednja stručna sprema	16	50,00
Visoka stručna sprema	5	15,60
Magisterij ili doktorat	11	34,40
UKUPNO	32	100,00

Tabela 3. Stepen obrazovanja ispitanika

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete



Grafikon 2. Stepen obrazovanja ispitanika

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

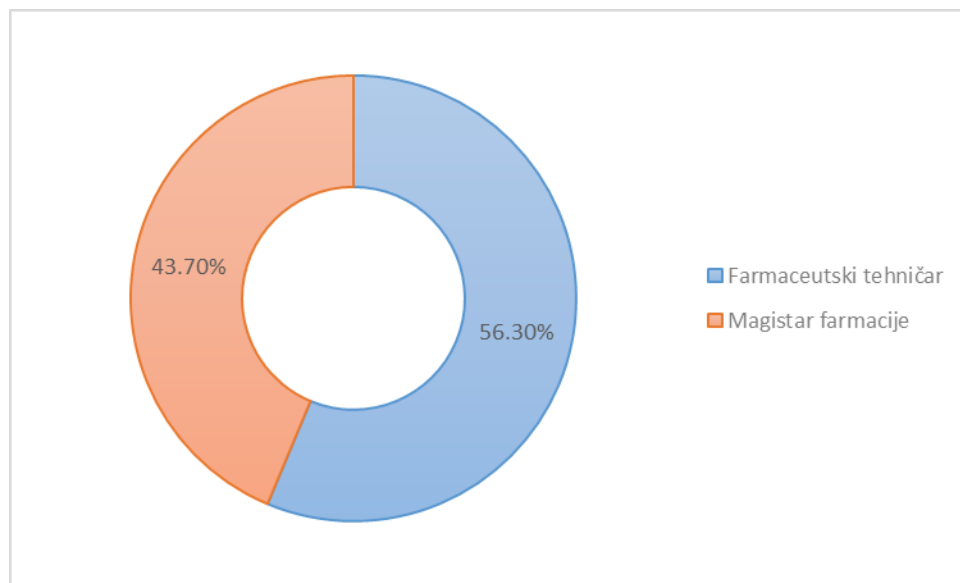
Pozicija (radno mjesto) ispitanika

Od 32 ispitanika iz predmetnog uzorka, većina njih (N = 18 ili 56,30%) obavlja poslove farmaceutskog tehničara, dok 14 ispitanika ili 43,70% ima poziciju magistra farmacije. Dobijeni rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni tabelarno i grafički.

Pozicija (radno mjesto)	Ispitanici	
	N	%
Farmaceutski tehničar	18	56,30
Magistar farmacije	14	43,70
UKUPNO	32	100,00

Tabela 4. Pozicija (radno mjesto) ispitanika

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete



Grafikon 3. Pozicija (radno mjesto) ispitanika

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

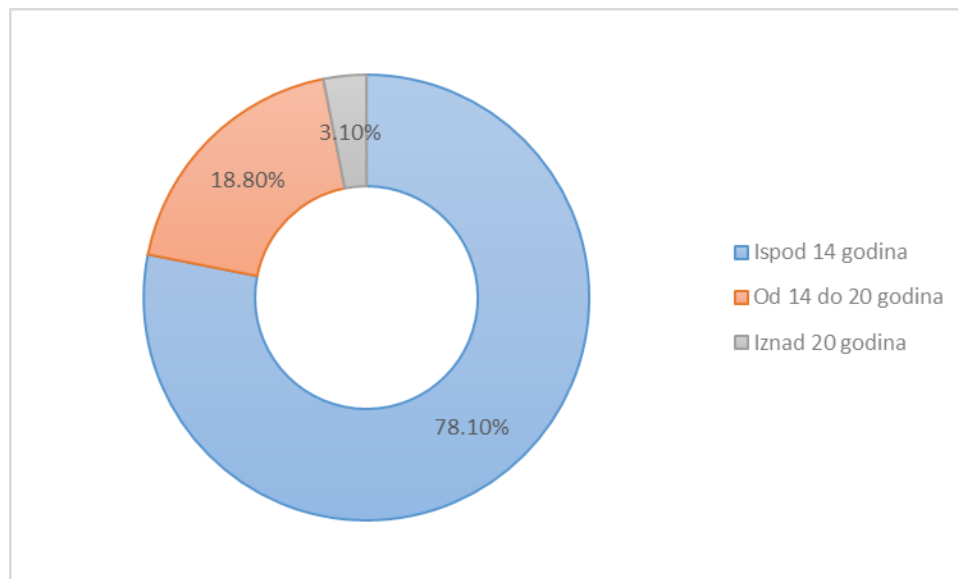
Godine iskustva ispitanika

Od 32 ispitanika iz predmetnog uzorka, većina njih (N = 25 ili 78,10%) ima manje od 14 godina radnog iskustva. Približno 19% ili 6 ispitanika obavlja trenutne poslove od 14 do 20 godina, dok jedan ispitanik ili 3,10% ima preko 20 godina radnog iskustva. Dobijeni rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni tabelarno i grafički.

Godine iskustva	Ispitanici	
	N	%
Ispod 14 godina	25	78,10
Od 14 do 20 godina	6	18,80
Iznad 20 godina	1	3,10
UKUPNO	32	100,00

Tabela 5. Godine iskustva ispitanika

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete



Grafikon 4. Godine iskustva ispitanika

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

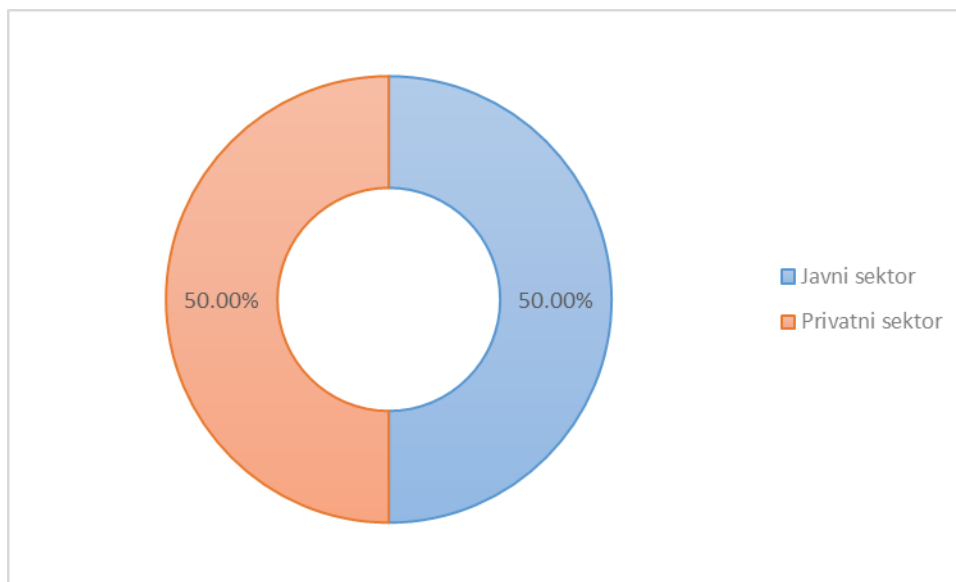
Vlasništvo organizacije ispitanika

Od 32 ispitanika iz predmetnog uzorka, podjednak broj (N = 16 ili 50%) dolazi (obavlja svoje radne aktivnosti) iz javnog ili privatnog sektora. Dobijeni rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni tabelarno i grafički.

Vlasništvo organizacije	Ispitanici	
	N	%
Javni sektor	16	50,00
Privatni sektor	16	50,00
UKUPNO	32	100,00

Tabela 6. Vlasništvo organizacije ispitanika

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete



Grafikon 5. Vlasništvo organizacije ispitanika

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

4.4. Rezultati istraživanja

U nastavku su detaljno (tabelarno, opisno i grafički) predstavljene rezultati deskriptivno-komparativne i regresione analize istraživanja, koji se odnose na stepen sprovedbe metoda ocjene radnog učinka u organizacijama (uključujući osnovne elemente: kriteriji uspješnosti, organizacijski kontekst, mjerenje uspješnosti, obuka i razvoj zaposlenika, davanje povratnih informacija, te korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka), stepen zadovoljstva poslom ispitanika, te stav ispitanika o prošlogodišnjoj ocjeni radnog učinka.

Konkretno, predstavljene su frekvencije pojedinačnih odgovora, vrijednosti aritmetičke sredine (M) i standardne devijacije (SD) za pojedinačne stavke i predmetne dimenzije. Također, prezentirane su i razlike u stavovima ispitanika, shodno njihovim demografskim karakteristikama

Stavke/dimenzije (N = 32)	1 ili u potpunosti se ne slažem (N, %)	2 ili ne slažem (N, %)	3 ili niti se slažem, niti se ne slažem (N, %)	4 ili slažem se (N, %)	5 ili u potpunosti se slažem (N, %)	M	SD
Upoznat sam sa kriterijima koji se primjenjuju u ocjeni mog rada.	1 (3,10%)	3 (9,40%)	11 (34,40%)	14 (43,80%)	3 (9,40%)	3,47	0,915
Za ocjenu učinka mog rada koriste se mjerljivi i objektivni kriteriji.	2 (6,30%)	19 (59,40%)	4 (12,50%)	5 (15,60%)	2 (6,30%)	2,56	1,045
Kriteriji su mi jasni i razumljivi.	2 (6,30%)	11 (34,40%)	7 (21,90%)	10 (31,30%)	2 (6,30%)	2,97	1,092
Prema mom mišljenju, kriterij za ocjenu učinka ne uzimaju u obzir kvalitet rada.	4 (12,50%)	20 (62,50%)	6 (18,80%)	1 (3,10%)	1 (3,10%)	2,22	0,832
Kriteriji uspješnosti						2,80	0,659
Ciljevi organizacije u kojoj sam zaposlen/a, a koji su u direktnoj vezi sa učinkom zaposlenika, su unaprijed definisani.	1 (3,10%)	3 (9,40%)	4 (12,50%)	21 (65,60%)	3 (9,40%)	3,69	0,896
U poslovnoj organizaciji u kojoj radim postoji sistem za praćenje i bilježenje podataka o učinku zaposlenika.	2 (6,30%)	3 (9,40%)	4 (12,50%)	20 (62,50%)	3 (9,40%)	3,59	1,012
U mojoj organizaciji ocjenjivanje rada zaposlenika se shvata ozbiljno.	2 (6,30%)	12 (37,50%)	14 (43,80%)	2 (6,30%)	2 (6,30%)	2,69	0,931
Moj nadređeni je iskusan i potpuno svjestan mojih zadataka.	0 (0,00%)	3 (9,40%)	5 (15,60%)	19 (59,40%)	5 (15,60%)	3,81	0,821
Moj nadređeni ima dovoljno ovlasti za ocjenjivanje mog rada.	1 (3,10%)	2 (6,30%)	4 (12,50%)	23 (71,90%)	2 (6,30%)	3,72	0,813
Moj nadređeni redovno nadzire moj učinak tokom cijele godine.	0 (0,00%)	5 (15,60%)	18 (56,30%)	7 (21,90%)	2 (6,30%)	3,19	0,780
Potpuno sam svjestan pojedinosti svojih ciljeva ocjenjivanja.	1 (3,10%)	12 (37,50%)	5 (15,60%)	11 (34,40%)	3 (9,40%)	3,09	1,118
Dovoljno sam motiviran/a da dobro	1	8	7	12	4	3,31	1,091

obavljam svoj posao.	(3,10%)	(25,00%)	(21,90%)	(37,50%)	(12,50%)		
Organizacijski kontekst						3,39	0,668
Potpuno sam svjestan pojedinosti o opisu svog posla.	0 (0,00%)	4 (12,50%)	3 (9,40%)	22 (68,80%)	3 (9,40%)	3,75	0,803
Obezbijeden mi je adekvatan alat i oprema za ispunjenje radnih zadataka.	0 (0,00%)	3 (9,40%)	7 (21,90%)	18 (56,30%)	4 (12,50%)	3,72	0,813
Metoda bodovanja ocjene rada je potpuno jasna.	0 (0,00%)	21 (65,60%)	7 (21,90%)	4 (12,50%)	0 (0,00%)	2,47	0,718
Proces mjerenja mog učinka se izvodi na korektan način.	2 (6,30%)	19 (59,40%)	4 (12,50%)	6 (18,80%)	1 (3,10%)	2,53	0,983
Kriteriji za ocjenu mog radnog učinka su određeni u skladu sa mojim opisom posla.	0 (0,00%)	13 (40,60%)	13 (40,60%)	5 (15,60%)	1 (3,10%)	2,81	0,821
Prema mom mišljenju, mjerenje i ocjena radnog učinka se temelji na relaciji zaposlenik-nadređeni, a ne na stvarnom učinku.	0 (0,00%)	23 (71,90%)	6 (18,80%)	3 (9,40%)	0 (0,00%)	2,37	0,660
Prema mom mišljenju, mjerenje i ocjena radnog učinka se temelji na osobnim karakteristikama, a ne na stvarnom učinku.	0 (0,00%)	17 (53,10%)	11 (34,40%)	4 (12,50%)	0 (0,00%)	2,59	0,712
Procjenitelji daju jednake ocjene svim zaposlenicima kako bi izbjegli sukobe i nezadovoljstvo.	0 (0,00%)	10 (31,30%)	14 (43,80%)	6 (18,80%)	2 (6,30%)	3,00	0,880
Kada je moj učinak loš, moj nadređeni me usmjerava i daje podršku da poboljšam isti.	1 (3,10%)	21 (65,60%)	2 (6,30%)	7 (21,90%)	1 (3,10%)	2,56	0,982
Mjerenje uspješnosti						2,87	0,555
U mojoj poslovnoj organizaciji mi nude edukaciju i usavršavanja za područja u kojima je moj učinak bio loš.	2 (6,30%)	18 (56,30%)	3 (9,40%)	6 (18,80%)	3 (9,40%)	2,69	1,148
Mišljenja zaposlenih se uzimaju u obzir prilikom kreiranja programa usavršavanja.	2 (6,30%)	20 (62,50%)	5 (15,60%)	3 (9,40%)	2 (6,30%)	2,47	0,983
Mišljenja zaposlenika se uzimaju u obzir prilikom odlučivanja o metodama poboljšanja učinka.	0 (0,00%)	20 (62,50%)	6 (18,80%)	4 (12,50%)	2 (6,30%)	2,63	0,942
Od zaposlenika se traži mišljenje o načinima nagrađivanja uspješnosti.	1 (3,10%)	22 (68,80%)	5 (15,60%)	4 (12,50%)	0 (0,00%)	2,37	0,751
Obuka i razvoj zaposlenika						2,51	0,838
Dobivam konstruktivne povratne informacije odmah nakon ocjene rada.	0 (0,00%)	22 (68,80%)	3 (9,40%)	5 (15,60%)	2 (6,30%)	2,59	0,979
Imam priliku dati komentar i lični sud na svoje rezultate ocjenjivanja.	1 (3,10%)	21 (65,60%)	4 (12,50%)	3 (9,40%)	3 (9,40%)	2,56	1,045
Nadređeni uzima u obzir samo moje slabosti i greške prilikom davanja povratne informacije.	0 (0,00%)	14 (43,80%)	3 (9,40%)	13 (40,60%)	2 (6,30%)	3,09	1,058
Moj nadređeni nasamo razgovara o mojim propustima i greškama.	1 (3,10%)	23 (71,90%)	2 (6,30%)	4 (12,50%)	2 (6,30%)	2,47	0,983
Moj nadređeni mi daje uvjerljive razloge za ocjenu koju mi je dao.	1 (3,10%)	23 (71,90%)	2 (6,30%)	5 (15,60%)	1 (3,10%)	2,44	0,914
Davanje povratnih informacija						2,63	0,808
Visoki ili niski rezultati ocjenjivanja rada ne utiču na moj napredak i uspjeh u karijeri.	0 (0,00%)	16 (50,00%)	8 (25,00%)	7 (21,90%)	1 (3,10%)	2,78	0,906
Rezultati ocjenjivanja ne utiču na moje	1	14	6	7	4	2,97	1,150

napredovanje i imenovanje.	(3,10%)	(43,80%)	(18,80%)	(21,90%)	(12,50%)		
Prema mom mišljenju, nagrade i poticaji za zaposlenike se uistinu nude na temelju rezultata ocjenjivanja rada zaposlenika.	3 (9,40%)	22 (68,80%)	1 (3,10%)	5 (15,60%)	1 (3,10%)	2,34	0,971
Korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka						2,70	0,818
Metode ocjene radnog učinka u organizacijama						2,89	0,575

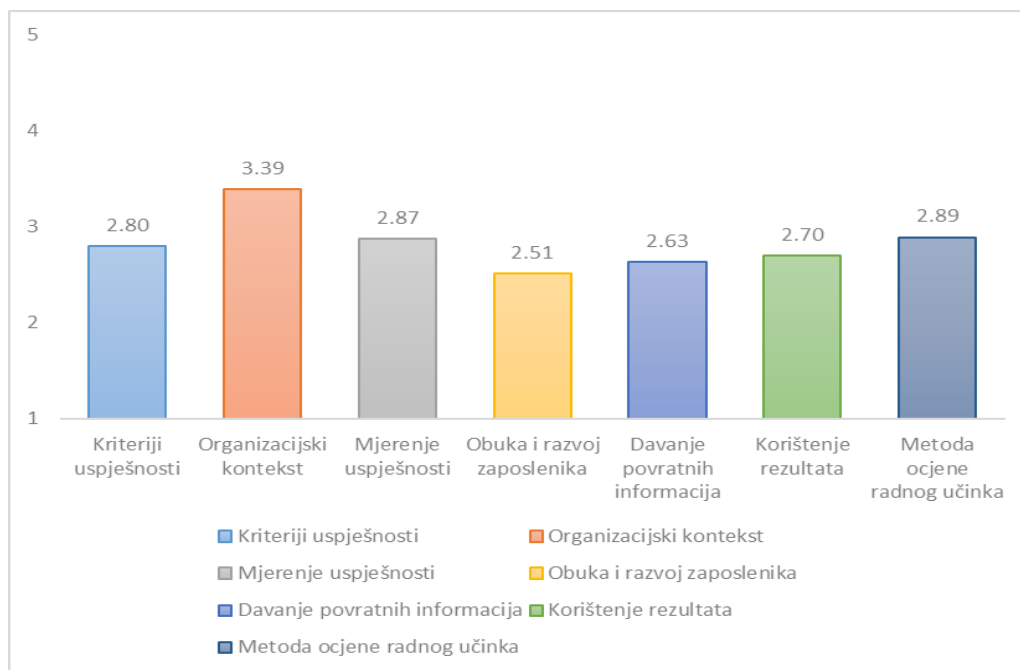
Tabela 7. Metode ocjene radnog učinka u organizacijama

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata, možemo zaključiti da je unutar apoteka u KS iz uzorka nizak stepen zastupljenosti metoda ocjene radnog učinka (aritmetička sredina 2,89; standardna devijacija 0,575). Kada su u pitanju osnovni elementi, u svim segmentima postoji dosta „prostora“ za poboljšanje.

Najveći stepen zastupljenosti je zabilježen u slučaju: organizacijskog konteksta (aritmetička sredina 3,39; standardna devijacija 0,668), mjerenja uspješnosti (aritmetička sredina 2,87; standardna devijacija 0,555), te kriterija uspješnosti (aritmetička sredina 2,80; standardna devijacija 0,659). S druge strane najmanji stepen zastupljenosti je zabilježen u slučaju: korištenja rezultata ocjenjivanja radnog učinka (aritmetička sredina 3,39; standardna devijacija 0,668), davanja povratnih informacija (aritmetička sredina 2,87; standardna devijacija 0,555), te obuke i razvoja zaposlenika (aritmetička sredina 2,80; standardna devijacija 0,659).

Opisani rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni i grafički.



Grafikon 6. Metode ocjene radnog učinka u organizacijama

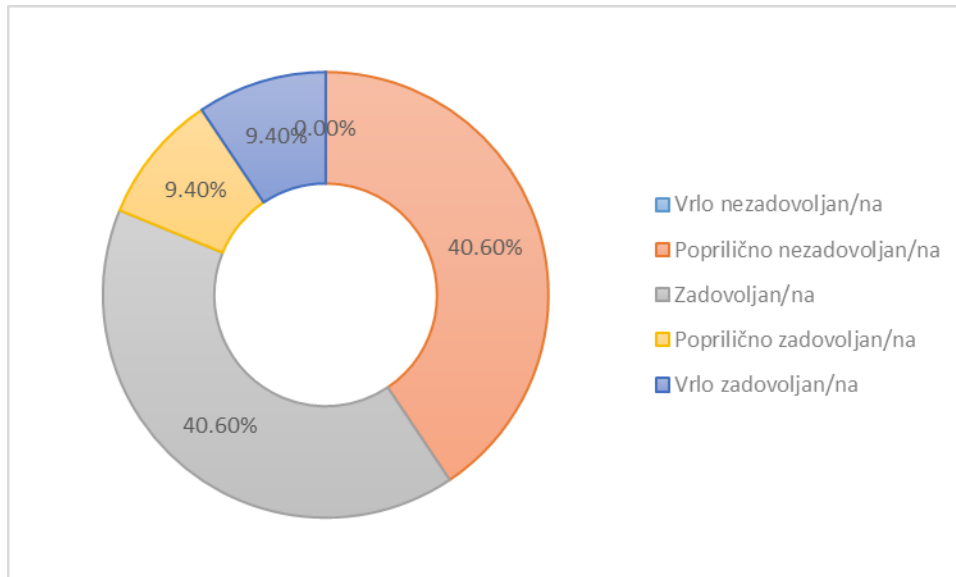
Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata, možemo zaključiti da zaposlenici (zdravstveni radnici) u apotekama iz uzorka imaju nizak stepen zadovoljstva poslom (aritmetička sredina 2,87; standardna devijacija 0,942). Dobijeni rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni tabelarno i grafički.

Stepen zadovoljstva poslom (M = 2,87; SD = 0,942)	Ispitanici	
	N	%
Vrlo nezadovoljan/na	0	0,00
Poprilično nezadovoljan/na	13	40,60
Zadovoljan/na	13	40,60
Poprilično zadovoljan/na	3	9,40
Vrlo zadovoljan/na	3	9,40
UKUPNO	32	100,00

Tabela 8. Stepem zadovoljstva poslom ispitanika

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete



Grafikon 7. Stepen zadovoljstva poslom ispitanika

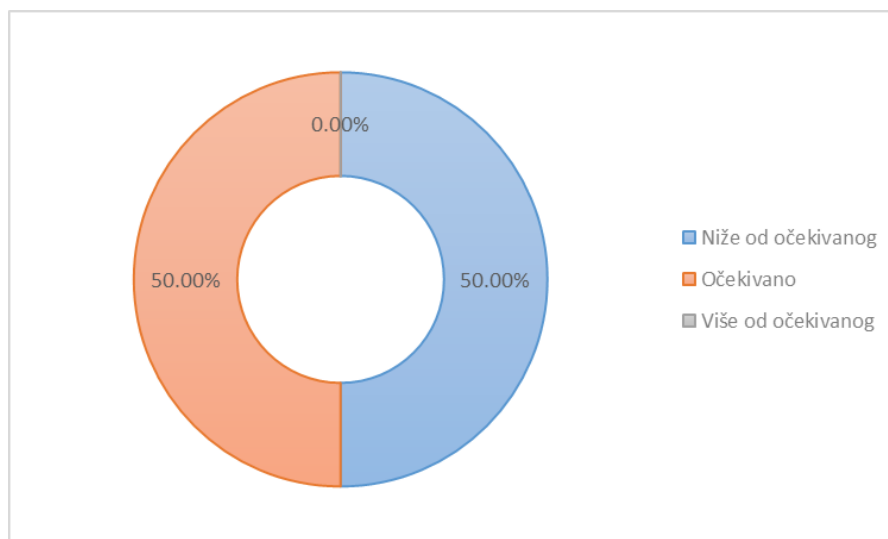
Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata, možemo zaključiti da zaposlenici (zdravstveni radnici) u apotekama iz uzorka imaju negativan stav o prošlogodišnjoj ocjeni radnog učinka (aritmetička sredina 1,50; standardna devijacija 0,508). Dobijeni rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni tabelarno i grafički.

Stav o prošlogodišnjoj ocjeni radnog učinka (M = 1,50; SD = 0,508)	Ispitanici	
	N	%
Niže od očekivanog	16	50,00
Očekivano	16	50,00
Više od očekivanog	0	0,00
UKUPNO	32	100,00

Tabela 9. Stav ispitanika o prošlogodišnjoj ocjeni radnog učinka

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete



Grafikon 8. Stav ispitanika o prošlogodišnjoj ocjeni radnog učinka

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Prilikom empirijske analize (statističkog testiranja) spolnih razlika u stavovima ispitanika, po pitanju stepen zastupljenosti metoda ocjene radnog učinka u njihovim organizacijama (uključujući osnove elemente), korišten je parametarski „Nezavisni t“ test. Analiza je obuhvatila uzorak od 32 ispitanika (aktivnih zaposlenika u bh. kompanijama), koji je podijeljen u 2 poduzorka: 7 muških ispitanika i 25 ženskih ispitanika. Dobijeni rezultati su tabelarno predstavljeni u nastavku.

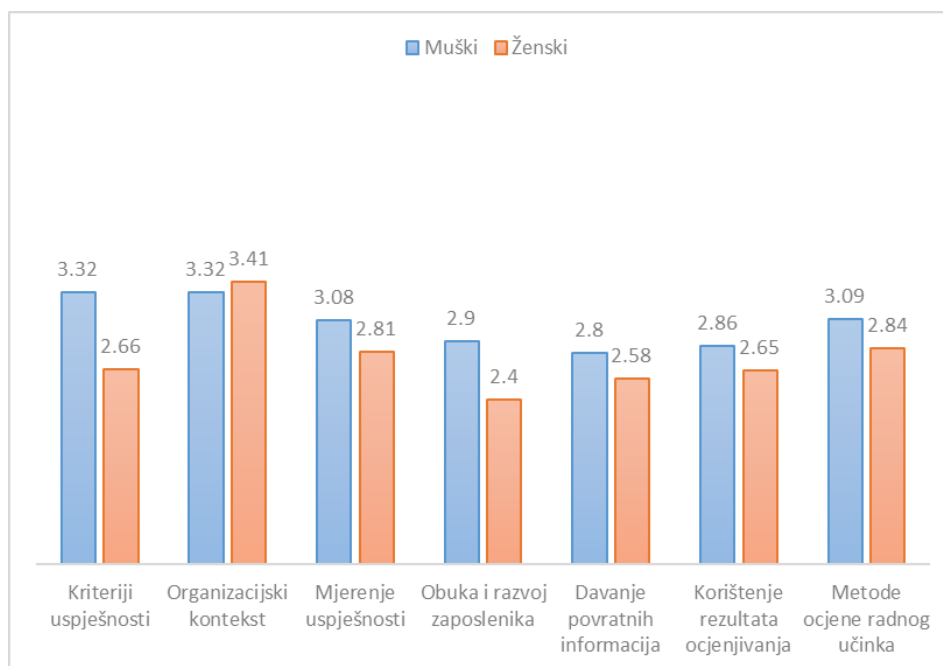
Varijable (Nezavisni T test)	Spol ispitanika			
	Muški (N = 7)		Ženski (N = 25)	
	M	SD	M	SD
Kriteriji uspješnosti	3,32	0,688	2,66	0,586
t = 2.546, df = 30, p = 0.016 < 0.05				
Organizacijski kontekst	3,32	1,167	3,41	0,483
t = -0.288, df = 30, p = 0.775 > 0.05				
Mjerenje uspješnosti	3,08	0,719	2,81	0,503
t = 1.144, df = 30, p = 0.262 > 0.05				
Obuka i razvoj zaposlenika	2,90	1,228	2,40	0,687
t = 1.432, df = 30, p = 0.162 > 0.05				
Davanje povratnih informacija	2,80	1,222	2,58	0,678

t = 0.619, df = 30, p = 0.541 > 0.05				
Korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka	2,86	0,987	2,65	0,785
t = 0.576, df = 30, p = 0.569 > 0.05				
Metode ocjene radnog učinka u organizacijama	3,09	0,869	2,84	0,473
t = 0.998, df = 30, p = 0.326 > 0.05				

Tabela 10. Spolne razlike ispitanika po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama
 Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata Nezavisnog t testa, možemo zaključiti da ne postoje statistički značajne spolne razlike između ispitanika po pitanju njihovih stavova o zastupljenosti metoda ocjene radnog učinka u njihovim organizacijama ($t = 0.998$, $df = 30$, $p = 0.326 > 0.05$), uključujući osnovne elemente: organizacijski kontekst ($t = -0.288$, $df = 30$, $p = 0.775 > 0.05$), mjerenje uspješnosti ($t = 1.144$, $df = 30$, $p = 0.262 > 0.05$), obuka i razvoj zaposlenika ($t = 1.432$, $df = 30$, $p = 0.162 > 0.05$), davanje povratnih informacija ($t = 0.619$, $df = 30$, $p = 0.541 > 0.05$), te korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka ($t = 0.576$, $df = 30$, $p = 0.569 > 0.05$). Statistički značajna razlika je zabilježena samo u slučaju kriterija uspješnosti ($t = 2.546$, $df = 30$, $p = 0.016 < 0.05$), i to u korist muških ispitanika ($M = 3,32$; $SD = 0,688$).

Opisani rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni i grafički.



Grafikon 9. Spolne razlike ispitanika po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama
 Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

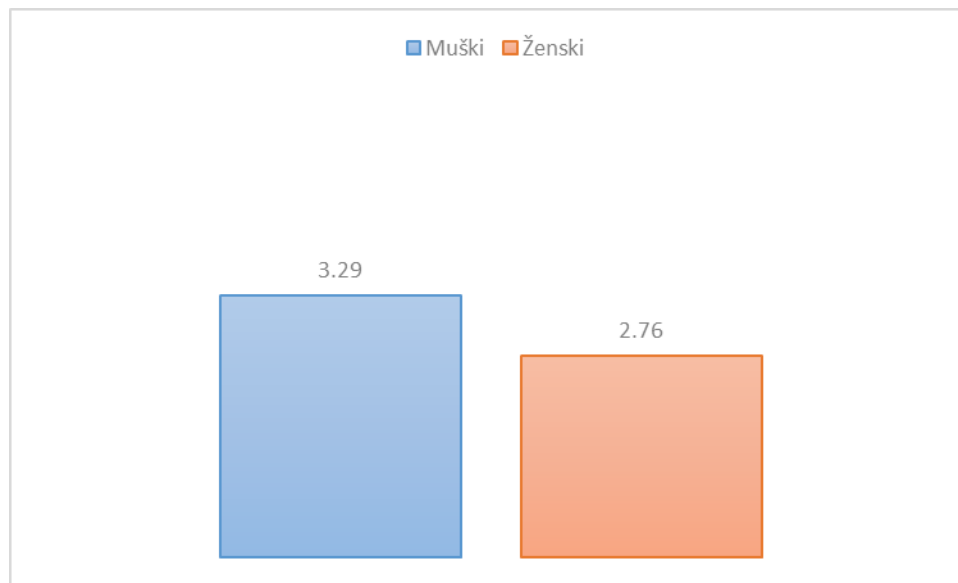
Prilikom empirijske analize (statističkog testiranja) spolnih razlika u stavovima ispitanika, po pitanju stepena zadovoljstva poslom, korišten je parametarski „Nezavisni t“ test. Analiza je obuhvatila uzorak od 32 ispitanika (aktivnih zaposlenika u bh. kompanijama), koji je podijeljen u 2 poduzorka: 7 muških ispitanika i 25 ženskih ispitanika. Dobijeni rezultati su tabelarno predstavljeni u nastavku.

Varijaba (Nezavisni T test)	Spol ispitanika			
	Muški (N = 7)		Ženski (N = 25)	
	M	SD	M	SD
Stepen zadovoljstva poslom	3,29	1,133	2,76	0,879
t = 1.321, df = 30, p = 0.197 > 0.05				

Tabela 11. Spolne razlike ispitanika po pitanju stepena zadovoljstva poslom
 Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata Nezavisnog t testa, možemo zaključiti da ne postoji statistički značajna spolna razlika između ispitanika, po pitanju njihovog stepena zadovoljstva poslom ($t = 1.321$, $df = 30$, $p = 0.197 > 0.05$).

Opisani rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni i grafički.



Grafikon 10. Spolne razlike ispitanika po pitanju stepena zadovoljstva poslom

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

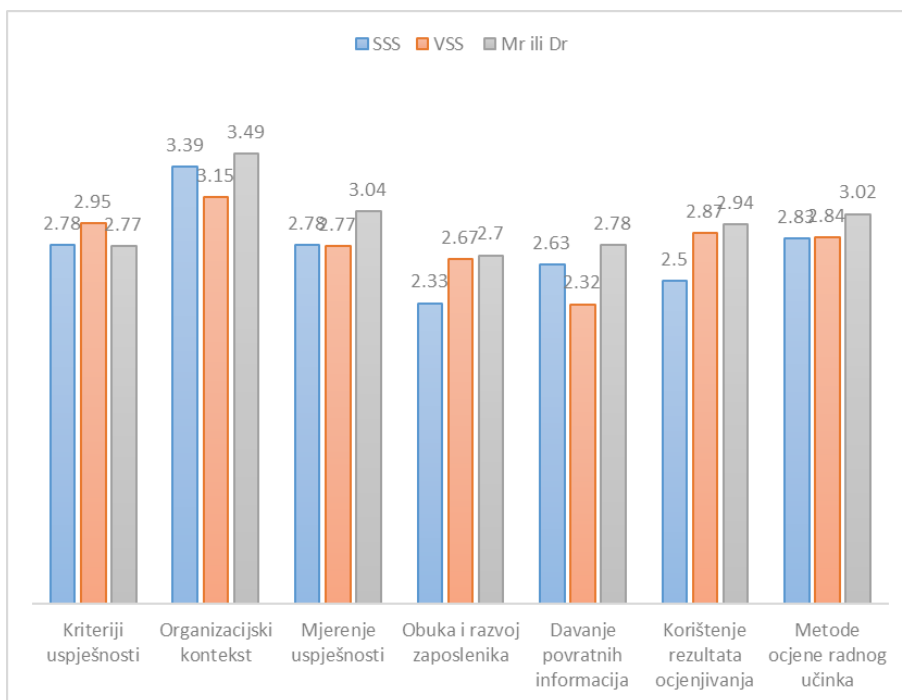
Prilikom empirijske analize (statističkog testiranja) obrazovnih razlika u stavovima ispitanika, po pitanju stepen zastupljenosti metoda ocjene radnog učinka u njihovim organizacijama (uključujući osnovne elemente), korišten je parametarski „One-Way ANOVA“ test. Analiza je obuhvatila uzorak od 32 ispitanika (aktivnih zaposlenika u bh. kompanijama), koji je podijeljen u 3 poduzorka: 16 ispitanika sa srednjom stručnom spremom, 5 ispitanika sa visokom stručnom spremom i 11 ispitanika s magisterijem ili doktoratom. Dobijeni rezultati su tabelarno predstavljeni u nastavku.

Varijable (One-Way ANOVA test)	Stepen obrazovanja					
	SSS (N = 16)		VSS (N = 5)		Mr ili Dr (N = 11)	
	M	SD	M	SD	M	SD
Kriteriji uspješnosti	2,78	0,757	2,95	0,371	2,77	0,647
F = 0.137, df = 2, p = 0.873 > 0.05						
Organizacijski kontekst	3,39	0,655	3,15	0,822	3,49	0,655
F = 0.426, df = 2, p = 0.657 > 0.05						
Mjerenje uspješnosti	2,78	0,550	2,77	0,333	3,04	0,639
F = 0.796, df = 2, p = 0.461 > 0.05						
Obuka i razvoj zaposlenika	2,33	0,886	2,67	0,624	2,70	0,862
F = 0.703, df = 2, p = 0.503 > 0.05						
Davanje povratnih informacija	2,63	0,792	2,32	0,502	2,78	0,953
F = 0.546, df = 2, p = 0.585 > 0.05						
Korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka	2,50	0,730	2,87	0,506	2,94	1,009
F = 1.170, df = 2, p = 0.324 > 0.05						
Metode ocjene radnog učinka u organizacijama	2,83	0,550	2,84	0,387	3,02	0,694
F = 0.412, df = 2, p = 0.666 > 0.05						

Tabela 12. Obrazovne razlike ispitanika po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata One-Way ANOVA testa, možemo zaključiti da ne postoje statistički značajne obrazovne razlike između ispitanika po pitanju njihovih stavova o zastupljenosti metoda ocjene radnog učinka u njihovim organizacijama ($F = 1.170, df = 2, p = 0.324 > 0.05$), uključujući osnovne elemente: kriterija uspješnosti ($F = 0.137, df = 2, p = 0.873 > 0.05$), organizacijski kontekst ($F = 0.426, df = 2, p = 0.657 > 0.05$), mjerenje uspješnosti ($F = 0.796, df = 2, p = 0.461 > 0.05$), obuka i razvoj zaposlenika ($F = 0.703, df = 2, p = 0.503 > 0.05$), davanje povratnih informacija ($F = 0.546, df = 2, p = 0.585 > 0.05$), te korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka ($F = 1.170, df = 2, p = 0.324 > 0.05$). Opisani rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni i grafički.



Grafikon 11. Obrazovne razlike ispitanika po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Prilikom empirijske analize (statističkog testiranja) obrazovnih razlika u stavovima ispitanika, po pitanju stepena zadovoljstva poslom, korišten je parametarski „One-Way ANOVA“ test. Analiza je obuhvatila uzorak od 32 ispitanika (aktivnih zaposlenika u bh. kompanijama), koji je podijeljen u 3 poduzorka: 16 ispitanika sa srednjom stručnom spremom, 5 ispitanika sa visokom stručnom spremom i 11 ispitanika s magisterijem ili doktoratom.

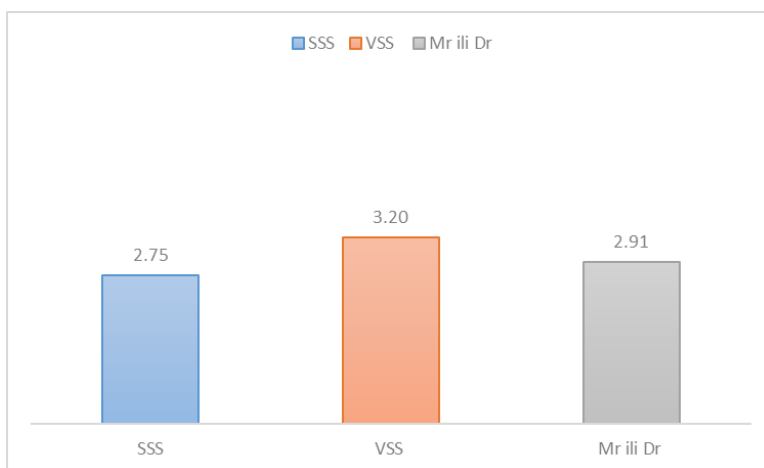
Varijable (One-Way ANOVA test)	Stepen obrazovanja					
	SSS (N = 16)		VSS (N = 5)		Mr ili Dr (N = 11)	
	M	SD	M	SD	M	SD
Stepen zadovoljstva poslom	2,75	0,856	3,20	0,837	2,91	1,136
F = 0.429, df = 2, p = 0.655 > 0.05						

Tabela 13. Obrazovne razlike ispitanika po pitanju stepena zadovoljstva poslom

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata One-Way ANOVA testa, možemo zaključiti da ne postoji statistički značajna obrazovna razlika između ispitanika, po pitanju njihovog stepena zadovoljstva poslom ($F = 0.429$, $df = 2$, $p = 0.655 > 0.05$).

Opisani rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni i grafički.



Grafikon 12. Obrazovne razlike ispitanika po pitanju stepena zadovoljstva poslom

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Prilikom empirijske analize (statističkog testiranja) razlika po pitanju stepena zastupljenosti metoda ocjene radnog učinka organizacijama između ispitanika na različitim pozicijama (uključujući osnovne elemente), korišten je parametarski „Nezavisni t“ test.

Analiza je obuhvatila uzorak od 32 ispitanika (aktivnih zaposlenika u bh. kompanijama), koji je podijeljen u 2 poduzorka: 18 farmaceutskih tehničara i 14 magistara farmacije. Dobijeni rezultati su tabelarno predstavljeni u nastavku.

Varijable (Nezavisni T test)	Pozicija (radno mjesto)			
	Farmaceutski tehničar (N = 18)		Magistar farmacije (N = 14)	
	M	SD	M	SD
Kriteriji uspješnosti	2,72	0,732	2,91	0,559
t = -0.798, df = 30, p = 0.431 > 0.05				
Organizacijski kontekst	3,37	0,619	3,41	0,749
t = -0.176, df = 30, p = 0.861 > 0.05				

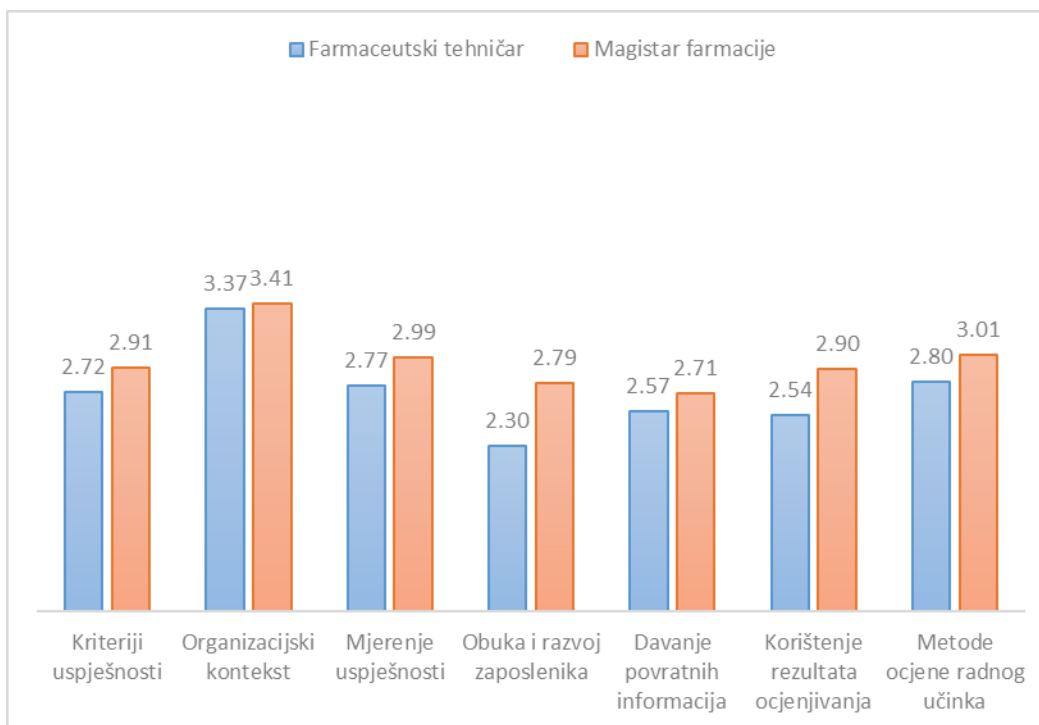
Mjerenje uspješnosti	2,77	0,518	2,99	0,597
t = -1.118, df = 30, p = 0.272 > 0.05				
Obuka i razvoj zaposlenika	2,30	0,839	2,79	0,780
t = -1.687, df = 30, p = 0.102 > 0.05				
Davanje povratnih informacija	2,57	0,765	2,71	0,883
t = -0.506, df = 30, p = 0.616 > 0.05				
Korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka	2,54	0,715	2,90	0,919
t = -1.274, df = 30, p = 0.212 > 0.05				
Metode ocjene radnog učinka u organizacijama	2,80	0,521	3,01	0,637
t = -1.007, df = 30, p = 0.322 > 0.05				

Tabela 14. Razlike po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika na različitim pozicijama

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata Nezavisnog t testa, možemo zaključiti da ne postoje statistički značajne razlike po pitanju stavova o zastupljenosti metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika na različitim pozicijama ($t = -1.007, df = 30, p = 0.322 > 0.05$), uključujući osnovne elemente: kriteriji uspješnosti ($t = -0.798, df = 30, p = 0.431 > 0.05$), organizacijski kontekst ($t = -0.176, df = 30, p = 0.861 > 0.05$), mjerenje uspješnosti ($t = -1.118, df = 30, p = 0.272 > 0.05$), obuka i razvoj zaposlenika ($t = -1.687, df = 30, p = 0.102 > 0.05$), davanje povratnih informacija ($t = -0.506, df = 30, p = 0.616 > 0.05$), te korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka ($t = -1.274, df = 30, p = 0.212 > 0.05$).

Opisani rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni i grafički.



Grafikon 13. Razlike po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika na različitim pozicijama

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Prilikom empirijske analize (statističkog testiranja) razlika u stepenu zadovoljstva poslom između ispitanika na različitim pozicijama, korišten je parametarski „Nezavisni t“ test. Analiza je obuhvatila uzorak od 32 ispitanika (aktivnih zaposlenika u bh. kompanijama), koji je podijeljen u 2 poduzorka: 18 farmaceutskih tehničara i 14 magistara farmacije. Dobijeni rezultati su tabelarno predstavljani u nastavku.

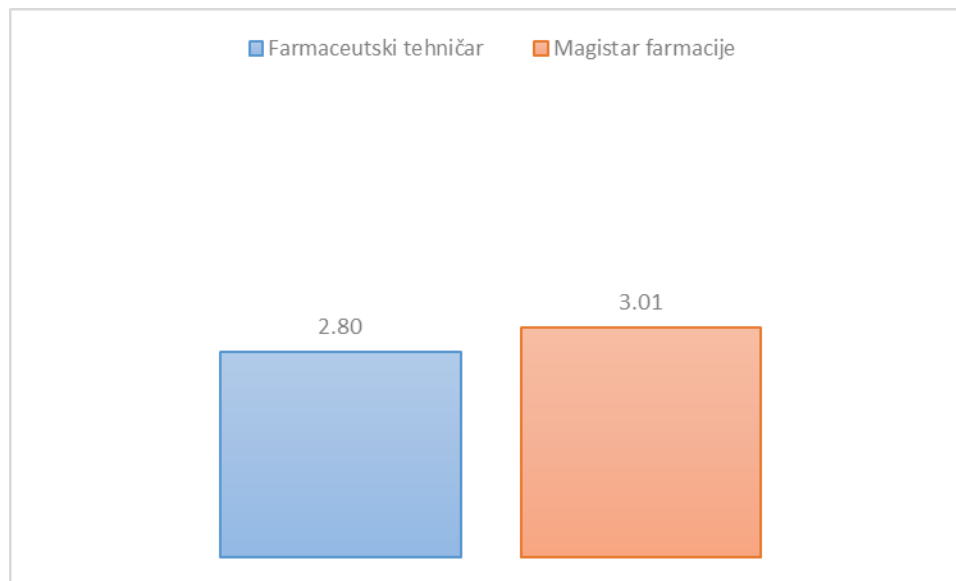
Varijaba (Nezavisni T test)	Pozicija (radno mjesto)			
	Farmaceutski tehničar (N = 18)		Magistar farmacije (N = 14)	
	M	SD	M	SD
Stepen zadovoljstva poslom	2,80	0,521	3,01	0,637
$t = -1.041, df = 30, p = 0.306 > 0.05$				

Tabela 15. Razlike po pitanju stepena zadovoljstva poslom između ispitanika na različitim pozicijama

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata Nezavisnog t testa, možemo zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika po pitanju stepena zadovoljstva poslom, između ispitanika na različitim pozicijama ($t = -1.041$, $df = 30$, $p = 0.306 > 0.05$).

Opisani rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni i grafički.



Grafikon 14. Razlike po pitanju stepena zadovoljstva poslom između ispitanika na različitim pozicijama

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Prilikom empirijske analize (statističkog testiranja) razlika po pitanju stepen zastupljenosti metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika sa različitim radnim iskustvom (uključujući osnovne elemente), korišten je parametarski „Nezavisni t“ test. Analiza je obuhvatila uzorak od 32 ispitanika (aktivnih zaposlenika u bh. kompanijama), koji je podijeljen u 2 poduzorka: 25 ispitanika s radnim iskustvom ispod 14 godina i 7 ispitanika s radnim iskustvom od 14 i više godina. Dobijeni rezultati su tabelarno predstavljeni u nastavku.

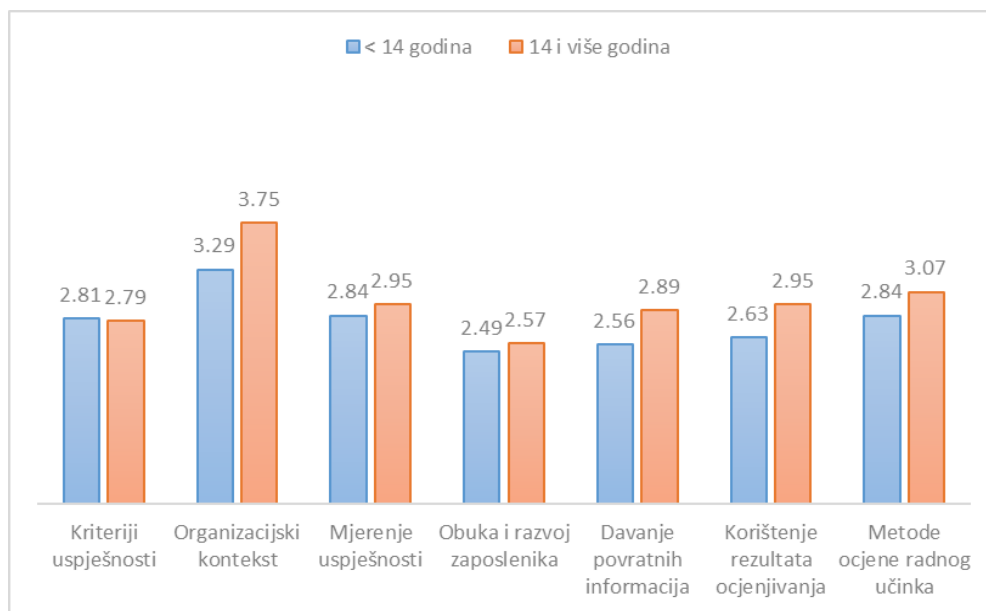
Varijable (Nezavisni T test)	Godine iskustva			
	< 14 godina (N = 25)		14 i više godina (N = 7)	
	M	SD	M	SD
Kriteriji uspješnosti	2,81	0,665	2,79	0,684
t = 0.085, df = 30, p = 0.933 > 0.05				
Organizacijski kontekst	3,29	0,651	3,75	0,641
t = -1.675, df = 30, p = 0.104 > 0.05				
Mjerenje uspješnosti	2,84	0,513	2,95	0,728
t = -0.448, df = 30, p = 0.657 > 0.05				
Obuka i razvoj zaposlenika	2,49	0,721	2,57	1,243
t = -0.215, df = 30, p = 0.832 > 0.05				
Davanje povratnih informacija	2,56	0,730	2,89	1,069
t = -0.941, df = 30, p = 0.354 > 0.05				
Korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka	2,63	0,818	2,95	0,826
t = -0.929, df = 30, p = 0.360 > 0.05				
Metode ocjene radnog učinka u organizacijama	2,84	0,508	3,07	0,793
t = -0.927, df = 30, p = 0.360 > 0.05				

Tabela 16. Razlike po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika sa različitim iskustvom

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata Nezavisnog t testa, možemo zaključiti da ne postoje statistički značajne razlike po pitanju stavova o zastupljenosti metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika različitog radnog iskustva ($t = -0.927$, $df = 30$, $p = 0.360 > 0.05$), uključujući osnovne elemente: kriteriji uspješnosti ($t = 0.085$, $df = 30$, $p = 0.933 > 0.05$), organizacijski kontekst ($t = -1.675$, $df = 30$, $p = 0.104 > 0.05$), mjerenje uspješnosti ($t = -0.448$, $df = 30$, $p = 0.657 > 0.05$), obuka i razvoj zaposlenika ($t = -0.215$, $df = 30$, $p = 0.832 > 0.05$), davanje povratnih informacija ($t = -0.941$, $df = 30$, $p = 0.354 > 0.05$), te korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka ($t = -0.929$, $df = 30$, $p = 0.360 > 0.05$).

Opisani rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni i grafički.



Grafikon 15. Razlike po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika sa različitim iskustvom

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Prilikom empirijske analize (statističkog testiranja) razlika u stepenu zadovoljstva poslom između ispitanika sa različitim radnim iskustvom, korišten je parametarski „Nezavisni t“ test. Analiza je obuhvatila uzorak od 32 ispitanika (aktivnih zaposlenika u bh. kompanijama), koji je podijeljen u 2 poduzorka: 25 ispitanika s radnim iskustvom ispod 14 godina i 7 ispitanika s radnim iskustvom od 14 i više godina. Dobijeni rezultati su tabelarno predstavljeni u nastavku.

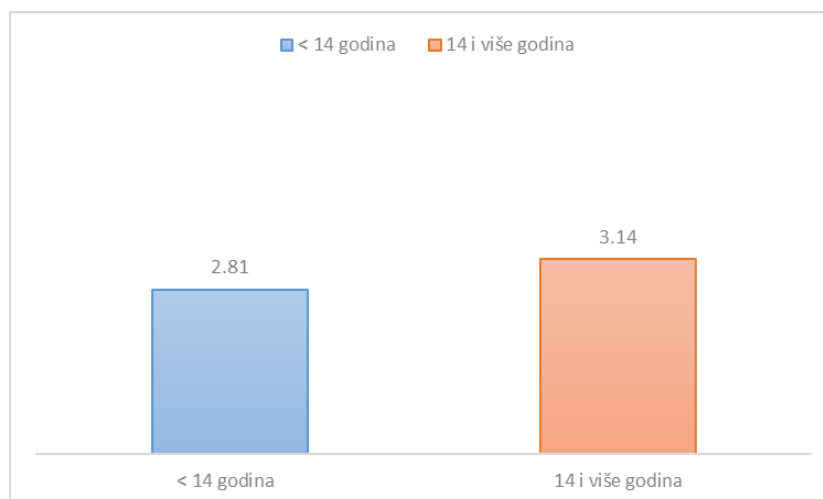
Varijaba (Nezavisni T test)	Godine iskustva			
	< 14 godina (N = 25)		> 14 godina (N = 25)	
	M	SD	M	SD
Stepen zadovoljstva poslom	2,80	0,913	3,14	1,069
$t = -0.847, df = 30, p = 0.403 > 0.05$				

Tabela 17. Razlike po pitanju stepena zadovoljstva poslom između ispitanika sa različitim iskustvom

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata Nezavisnog t testa, možemo zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika po pitanju stepena zadovoljstva poslom, između ispitanika sa različitim radnim iskustvom ($t = -0.847$, $df = 30$, $p = 0.403 > 0.05$).

Opisani rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni i grafički.



Grafikon 16. Razlike po pitanju stepena zadovoljstva poslom između ispitanika sa različitim iskustvom

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Prilikom empirijske analize (statističkog testiranja) razlika po pitanju stepen zastupljenosti metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika koji dolaze iz različitih sektora (uključujući osnovne elemente), korišten je parametarski „Nezavisni t“ test. Analiza je obuhvatila uzorak od 32 ispitanika (aktivnih zaposlenika u bh. kompanijama), koji je podijeljen u 2 poduzorka: 16 ispitanika iz javnog sektora i 16 ispitanika iz privatnog sektora. Dobijeni rezultati su tabelarno predstavljeni u nastavku.

Varijable (Nezavisni T test)	Vlasništvo organizacije			
	Javni sektor (N = 16)		Privatni sektor (N = 16)	
	M	SD	M	SD
Kriteriji uspješnosti	3,00	0,524	2,61	0,736
$t = 1.729, df = 30, p = 0.094 > 0.05$				
Organizacijski kontekst	3,63	0,669	3,15	0,594
$t = 2.131, df = 30, p = 0.041 < 0.05$				
Mjerenje uspješnosti	3,06	0,652	2,68	0,372
$t = 2.000, df = 30, p = 0.055 > 0.05$				
Obuka i razvoj zaposlenika	2,85	0,843	2,17	0,699
$t = 2.511, df = 30, p = 0.018 < 0.05$				
Davanje povratnih informacija	2,85	0,886	2,41	0,679
$t = 1.567, df = 30, p = 0.128 > 0.05$				
Korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka	2,90	0,925	2,50	0,667
$t = 1.389, df = 30, p = 0.175 > 0.05$				
Metode ocjene radnog učinka u organizacijama	3,12	0,646	2,67	0,399
$t = 2.344, df = 30, p = 0.026 > 0.05$				

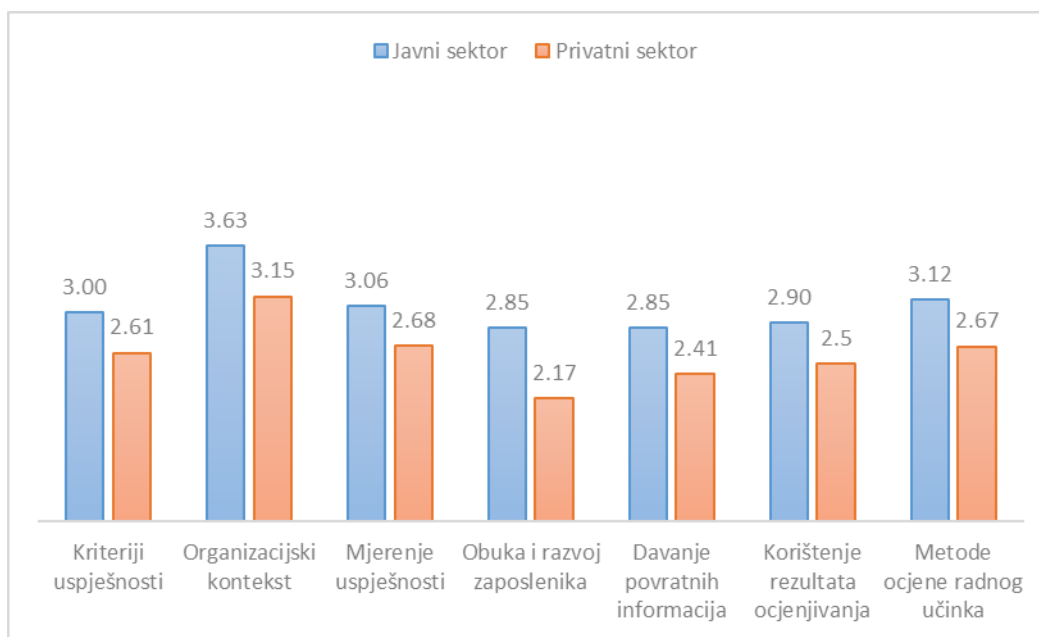
Tabela 18. Razlike po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika iz različitih sektora

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata Nezavisnog t testa, možemo zaključiti da postoji statistički značajna razlika po pitanju stavova o zastupljenosti metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika iz različitog sektora ($t = 2.344, df = 30, p = 0.026 > 0.05$), i to u korist ispitanika iz javnog sektora ($M = 3,12; SD = 0,646$).

Dodatno, statistički značajne razlike su zabilježene i u slučaju osnovnih elemenata: organizacijski kontekst ($t = 2.131, df = 30, p = 0.041 < 0.05$) i obuka i razvoj zaposlenika ($t = 2.511, df = 30, p = 0.018 < 0.05$), u korist ispitanika iz javnog sektora ($M = 3,63, SD = 0,669; M = 2,85, SD = 0,843$).

S druge strane, statistički značajne razlike nisu zabilježene u slučaju osnovnih elemenata: kriteriji uspješnosti ($t = 1.729$, $df = 30$, $p = 0.094 > 0.05$), mjerenje uspješnosti ($t = 2.000$, $df = 30$, $p = 0.055 > 0.05$), davanje povratnih informacija ($t = 1.567$, $df = 30$, $p = 0.128 > 0.05$), te korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka ($t = 1.389$, $df = 30$, $p = 0.175 > 0.05$). Opisani rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni i grafički.



Grafikon 17. Razlike po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika iz različitih sektora

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

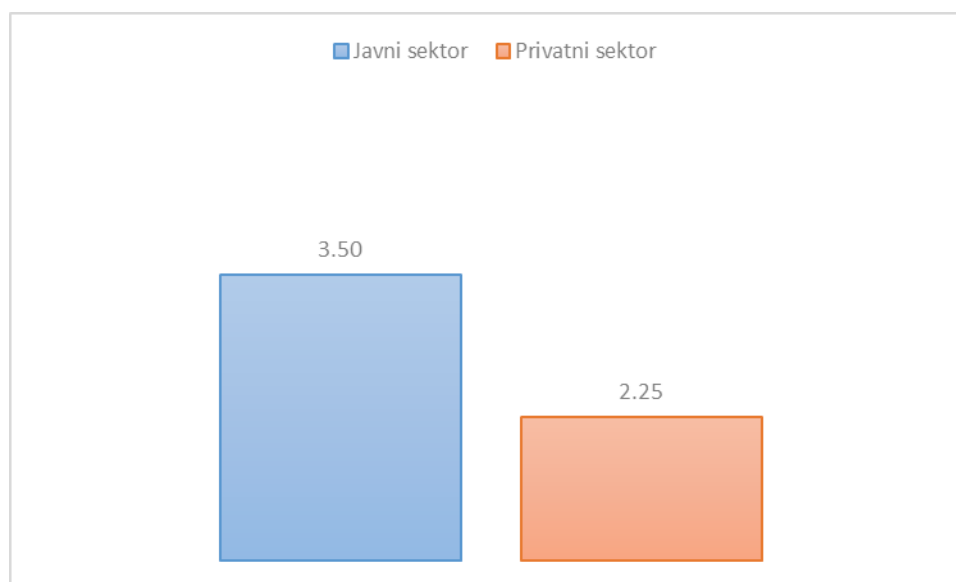
Prilikom empirijske analize (statističkog testiranja) razlika stepena zadovoljstva poslom između ispitanika iz različitih sektora, korišten je parametarski „Nezavisni t“ test. Analiza je obuhvatila uzorak od 32 ispitanika (aktivnih zaposlenika u bh. kompanijama), koji je podijeljen u 2 poduzorka: 16 ispitanika iz javnog sektora i 16 ispitanika iz privatnog sektora. Dobijeni rezultati su tabelarno predstavljeni u nastavku.

Varijaba (Nezavisni T test)	Vlasništvo organizacije			
	Javni sektor (N = 16)		Privatni sektor (N = 16)	
	M	SD	M	SD
Stepen zadovoljstva poslom	3,50	0,894	2,25	0,447
t = 5.000, df = 30, p = 0.000 < 0.05				

Tabela 19. Razlike po pitanju stepena zadovoljstva poslom između ispitanika iz različitih sektora

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata Nezavisnog t testa, možemo zaključiti da postoji statistički značajna razlika po pitanju stepena zadovoljstva poslom između ispitanika iz različitih sektora ($t = 5.000$, $df = 30$, $p = 0.000 < 0.05$), i to u korist ispitanika iz javnog sektora ($M = 3,50$; $SD = 0,894$). Opisani rezultati istraživanja su u nastavku predstavljeni i grafički.



Grafikon 18. Razlike po pitanju stepena zadovoljstva poslom između ispitanika iz različitih sektora

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Prilikom empirijske analize (statističkog testiranja) uticaja sprovedbe metode ocjene radnog učinka u organizacijama na stepen zadovoljstva poslom ispitanika (aktivnih zaposlenika u apotekama), korištena je prosta regresiona analiza. Empirijska analiza je obuhvatila uzorak od 32 ispitanika (zdravstvenih radnika). Dobijeni rezultati su tabelarno predstavljeni u nastavku.

Prosta regresiona analiza (N = 32)				
Zavisna varijabla: Zadovoljstvo poslom zaposlenika				
Nezavisna varijabla	β	Std. greška	t	p
(Constant)	-0.794	0.560	-1.418	0.166
Metoda ocjene radnog učinka u organizacijama	1.267	0.190	6.679	0.000
Koeficijent korelacije (R) = 0.773				
Koeficijent determinante (R ²) = 0.598				
Prilagođeni koeficijent determinante (Adjusted R ²) = 0.584				
F = 44.604; p = 0.000 < 0.05				

Tabela 20. Uticaj metoda ocjene radnog učinka u organizacijama na stepen zadovoljstva poslom zaposlenika

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata proste regresione analize tj. koeficijenta determinante ($R^2 = 0.598$) možemo zaključiti da sprovedba metode ocjene radnog učinka u organizacijama značajno utiče i objašnjava 59,8% promjena u stepenu zadovoljstva poslom zaposlenika. Predmetni regresioni model je statistički signifikantan ($F = 44.604$, $p = 0.000 < 0.05$) i glasi:

$$\text{Zadovoljstvo poslom zaposlenika} = -0.794 + 1.267 \times \text{Metoda ocjene radnog učinka u organizacijama} + \mathcal{E}$$

U skladu s navedenim, evidentno je da se s povećanjem efikasnosti metode ocjene radnog učinka u organizacijama za vrijednost 1, povećava stepen zadovoljstva poslom zaposlenika za 01.267 ($p = 0.000 < 0.05$).

Prilikom empirijske analize (statističkog testiranja) uticaja šest osnovnih elemenata sprovedbe metoda ocjene radnog učinka u organizacijama (kriteriji uspješnosti, organizacijski kontekst, mjerenje uspješnosti, obuka i razvoj zaposlenika, davanje povratnih informacija, te korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka) na stepen zadovoljstva poslom ispitanika (aktivnih zaposlenika u bh. apotekama), korištena je složena regresiona analiza.

Empirijska analiza je obuhvatila uzorak od 32 ispitanika (zdravstvenih radnika). Dobijeni rezultati su tabelarno predstavljeni u nastavku.

Složena regresiona analiza (N = 32)						
Zavisna varijabla: Zadovoljstvo poslom zaposlenika						
Nezavisne varijable	β	Std. greška	t	p	Tolerance	VIF
(Constant)	-0.552	0.709	-0.736	0.469		
Kriteriji uspješnosti	0.129	0.200	0.646	0.524	0.697	1.434
Organizacijski kontekst	0.279	0.234	1.192	0.244	0.496	2.017
Mjerenje uspješnosti	0.217	0.454	0.479	0.636	0.190	5.259
Obuka i razvoj zaposlenika	0.767	0.299	2.562	0.017	0.192	5.208
Davanje povratnih informacija	-0.311	0.330	-0.944	0.354	0.170	5.885
Korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka	0.134	0.201	0.667	0.511	0.447	2.239
Koeficijent korelacije (R) = 0.7812						
Koeficijent determinante (R ²) = 0.659						
Prilagođeni koeficijent determinante (Adjusted R ²) = 0.578						
F = 8.064; p = 0.000 < 0.05						
Durbin Watson = 2.010						

Tabela 21. Uticaj osnovnih elemenata sprovedbe metode ocjene radnog učinka u organizacijama na stepen zadovoljstva poslom zaposlenika

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete

Na osnovu dobijenih rezultata složene regresione analize tj. koeficijenta determinante ($R^2 = 0.659$) možemo zaključiti da šest osnovnih elemenata sprovedbe metode ocjene radnog učinka u organizacijama (kriteriji uspješnosti, organizacijski kontekst, mjerenje uspješnosti, obuka i razvoj zaposlenika, davanje povratnih informacija, te korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka) značajno utiče i objašnjava 65,9% promjena koje se dešavaju u stepenu zadovoljstva poslom zaposlenika.

Predmetni regresioni model je statistički signifikantan ($F = 8.064$, $p = 0.000 < 0.05$) i glasi:

$$\begin{aligned} \text{Zadovoljstvo poslom zaposlenika} = & -0.552 + 0.129 \times \text{Kriteriji uspješnosti} + 0.279 \times \\ & \text{Organizacijski kontekst} + 0.217 \times \text{Mjerenje uspješnosti} + 0.767 \times \text{Obuka i razvoj zaposlenika} - \\ & 0.311 \times \text{Davanje povratnih informacija} + 0.134 \times \text{Korištenje rezultata ocjenjivanja radnog} \\ & \text{učinka} + \mathcal{E} \end{aligned}$$

U skladu s navedenim, evidentno je da se s povećanjem obuke i razvoja zaposlenika za vrijednost 1, povećava njihov stepen zadovoljstva poslom za 0.767 ($p = 0.017 < 0.05$). Važno je napomenuti da u slučaju ostalih elemenata sprovedbe metode ocjene radnog učinka u organizacijama (kriteriji uspješnosti, organizacijski kontekst, mjerenje uspješnosti, davanje povratnih informacija, te korištenje rezultata ocjenjivanja radnog učinka) nije zabilježen statistički značajan uticaj ($p < 0.05$).

Kada su u pitanju pretpostavke složene regresione analize, koeficijent autokorelacije (Durbin-Watson) u našem slučaju iznosi 2.010 (približno 2), što nam govori da ista nije zastupljena između varijabli u našem modelu. Također, pouzdanost regresionog modela je zadovoljavajuća tj. Tolerane u slučaju nezavisnih varijabli prelazi potrebnu vrijednost 0 (od 0.170 do 0.697), dok je VIF ispod vrijednosti 10 (od 1.434 do 5.885). Navedeni koeficijenti ukazuju da u našem modelu ne postoji multikolinarnost.

4.5. Ograničenja istraživanja

Po završetku ispitivanja primjene metoda u procesu ocjene radnog učinka izdvojila su se određena ograničenja u kvantitativnom dijelu sprovedenog anketnog upitnika na zaspolenicima privatnog i javnog apotekarskog sektora.

Kao jedno od glavnih ograničenja kvantitativnog dijela istraživanja može se izdvojiti veličina uzorka. Anketni upitnik je sproveden na 32 zaposlenika apotekarskog sektora, te se na temelju odgovora relativno malog broja ispitanika provedena analiza ne može smatrati relevantnom za sve zaposlenike apoteka. Također, cjelokupno ispitivanje koje se odnosilo na privatni sektor je izvršeno u 4 apoteke koje su dio istog apotekarskog lanca sa jednom upravom, te se iz tog razloga dobijeni rezultati, iako su se pokazali indikativni, ne mogu generalizovati i smatrati relevantnim i pouzdanim za cijeli apotekarski sektor u BiH.

Kao drugo ograničenje može se navesti činjenica da je istraživanje sprovedeno u apotekama koje su isključivo na području Kantona Sarajevo, te se smatra istraživanjem uskog regionalnog karaktera.

Pomenuta ograničenja ostavljaju prostor za unapređenje i složeniju komparaciju u daljnim ispitivanjima na ovu temu, gdje će se uključiti veći broj ispitanika i doprinijeti većoj pouzdanosti istraživanja slične, ili iste problematike.

5. ZAKLJUČAK

Praćenje rada zaposlenika smatra se jednom od vodećih funkcija menadžmenta poslovne organizacije, neovisno koji sektor je u pitanju. Dobrobiti koje donosi efikasno sprovođenje tehnika praćenja i ocjene rada zaposlenika su mnogobrojne i dokazano vode uspješnijem poslovanju i većem zadovoljstvu radnika. Kako bi uspješnost procesa održavala kontinuitet, od menadžmenta se zahtijeva plan rada usklađen sa potrebama i ciljevima poslovne organizacije koji se reflektiraju na rad zaposlenika uz kontrolu i ocjenu koja vodi elementima nagrađivanja, kažnjavanja, motiviranja i potencijalnim promjenama unutar firme.

Istraživanje ovog rada je usmjereno prema analizi zastupljenosti metoda ocjene radnog učinka u apotekarskom sektoru, uz elemente komparacije u domenu privatnog i javnog sektora, kao i ispitivanju da li efikasno provođenje procesa ocjene radnog učinka ostvaruje pozitivan uticaj na stav, zadovoljstvo i kvalitetnije pružanje usluga.

Jedan od istaknutijih zaključaka se izdvaja direktno proporcionalna povezanost povećanja efikasnosti sprovođenja metoda ocjene radnog učinka sa povećanjem stepena zadovoljstva poslom.

U nastavku istraživanja, rezultati sprovedene ankete su pokazali da je stepen zastupljenosti sprovođenja ocjene radnog učinka i zadovoljstva zaposlenika dosta nizak u oba sektora, te da je izražen negativan stav po pitanju izvođenja procesa ocjene u protekloj godini.

U domenu komparacije javnog i privatnog sektora dokazala se statistički značajna razlika po pitanju stavova o zastupljenosti metoda ocjene učinka u korist farmaceuta koji rade u državnim apotekama. Također, rezultati su pokazali da je javni sektor po pitanju iskazanog zadovoljstva iznad privatnog, što i ne odstupa od prethodno navedenog zaključka.

Bitno je napomenuti da se analiza fokusirala i na šest ključnih varijabli upitnika (kriteriji uspješnosti, organizacijski kontekst, mjerenje uspješnosti, obuka i razvoj, davanje povratnih informacija i korištenje rezultata). Kao bitni zaključci u ovom segmentu su se izdvojili elementi po pitanju dvije varijable i to obuka i razvoj i povratna informacija, gdje su rezultati pokazali da su ovo varijable na kojima najviše treba poraditi, ali da su zaposlenici javnog sektora više zadovoljniji po pitanju obuke i razvoja u odnosu na privatni sektor.

Sprovođenje analize na ovu temu je izdvojilo polja koja ostavljaju najveći prostor za rad i unapređenje, te također sugeriše da će se na taj način kreirati poslovno okruženje koje će obezbijediti veću motivaciju i zadovoljstvo radnika, a organizacija će zauzvrat dobiti zaposlenike sa boljim radnim performansama značajnim za cjelokupni rad organizacije.

LITERATURA

Knjige i članci

1. Aguinis H. (2013). *Performance Management*, Kelley School of Business, Indiana University, SAD: Pearson Education Inc.
2. Al-Ahmadi H. Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *Int J Health Care Qual Assur.* 2009;22(1):40-54. doi: 10.1108/09526860910927943. PMID: 19284170.
3. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
4. Ayundasari, D. Y., Sudiro, A., & Irawanto, D. W. (2017). Improving employee performance through work motivation and self-efficacy mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 587-599.
5. Aziri B., (2011). Job satisfaction: A literature review. Faculty of Bussines and Ecnomocis, South East European University, Makedonia. Vol.3, Issue 4. str: 77-86.
6. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
7. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
8. Bahtijarević-Šiber, F., (1999). *Management ljudskih potencijala Zagreb.*, Golden marketing cit. str. 505.
9. Banner, D.K., Cooke, R.A. (1984). Ethical dilemmas in performance appraisal, *Journal of Bussines Ethics* Vol. 3, 327-333.
10. Bibi M. Linkage between performance of healthcare professionals and management practices in health care organizations. *JPMA The Journal of the Pakistan Medical Association.* 2021;71(2 (B)):725-9.
11. Bojičić, R., Pavlović, M., & Stojanović-Višić, B. (2018). Zadovoljstvo poslom u EU, Rusiji i Srbiji-komparativna analiza. *Vojno delo*, 70(7), 354-369.
12. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija
13. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija

14. Buchanan, B., II. (1974). „Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations“. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546
15. Colton D. Strategies for implementing performance measurement in behavioural health care organisations. *Journal of Health Management*. 2007;9(3):301-16.
16. Culen S. et al., (2005), Forced Distribution Rating Systems and the improvement of Workforce Potential: A Baseline Stimulation, *Personnel Psychology* 58, str. 1
17. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. MATE d.o.o., Zagreb
18. Digman, J. M. (2014). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440. doi:10.1146/annurev.ps.41.020190.002221
19. Grigoroudis E, Zopounidis C. Developing an employee evaluation management system: the case of a healthcare organization. *Operational research*. 2012;12(1):83-106.
20. Homauni, A., Mosadeghrad, A. M., & Jaafaripooyan, E. (2021). The effectiveness of employee performance appraisal system in health sector: Evidence from Iranian organizations. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(4), 36-44.
21. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p. 47
22. Ilić G., (2014). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet Banja Luka: str. 211.
23. Janjić, I. S., & Ilić, Đ. D. (2019). ZADOVOLJSTVO POSLOM KAO MERILO SUBJEKTIVNOG USPEHA U KARIJERI. *Trendovi u poslovanju*, 1(13), 49-60.
24. Kane, J.S., Russell, J.E.A. (2015). *Performance appraisal and management*. Human Resource Management: An Experiential Approach, Irwin/McGraw-Hill, Burr Ridge, IL, pp.237-72
25. Karimi R, Malik MI, Hussain S. Examining the relationship of performance appraisal system and employee satisfaction. *Int J Bus Soc Sci*.2011;2(22):243–247.
26. Knežević, D. (2017). Upravljanje radnom uspješnošću kao poduzetnički alat u malim poduzećima. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 7 (2), 135-145. Preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/191719>, 13.4.2023.
27. Koontz, H (1971). *Appraising Managers as Managers*, McGraw-Hill, New York
28. Lindelow, M., & Serneels, P. (2006). The performance of health workers in Ethiopia: results from qualitative research. *Social science & medicine*, 62(9), 2225-2235
29. Majidi S., Daneshkohan A., Zarei E., & Ashktorab T. (2020) Perspectives of health workers on annual performance appraisal: A study in primary health care, *International*

30. Manojlović, R. (2016). PRAVNO UREĐENJE MJERENJA UČINKA U HRVATSKOJ DRŽAVNOJ UPRAVI I LOKALNOJ I PODRUČNOJ (REGIONALNOJ) SAMOUPRAVI. *Pravni vjesnik*, 32(1), 7-28.
31. Martínez, J., & Martineau, T. (2002). Human resources in the health sector: an international perspective. *DFID Health Systems Resource Center Issues Papers*.
32. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco d.o.o.
33. Marušić, Sveto (2001) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, ADECO, Zagreb, str. 293.
34. Mashavira, N. (2020). The perceived impact of performance appraisal on the performance of small-to-medium-sized enterprises in Zimbabwe. *Acta Commercii*, 20(1), 1-11.
35. Maureen K. (2019). EFFECTS OF PERFORMANCE APPRAISAL ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PUBLIC UNIVERSITIES COAST, KENYA. *GSI: Volume 7, Issue 9, September 2019, Online: ISSN 2320-9186*
36. McConnell CR. The manager's approach to employee performance problems. *Health Care Manag (Frederick)* 2003;22(1):63-9.
37. 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.
38. Michael-Ofre, C., & Opusunju, M. I. (2021). Effect of E-Performance Appraisal on Employee Performance in the Presidential Amnesty Programme Office, Abuja.
39. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia d.o.o.
40. Moraa, A., & Datche, E., (2019). Effect of performance appraisal on employee pefromance: A case study of national health insurance fund. *Strategic Journal*. Vol 6, Iss 2, pp 424-442
41. Murray, M. A. (1975). „Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay“. *Public Administration Review*, (35), 4: 364-371.
42. Muthuku M. (2020). Soft HRM Model: Human Capital as the Greatest Asset for Organizational Performance. *Journal of Human Resource & Leadership*;4(2):14-29.

43. Nduku, M. M. (2015). Factors affecting performance appraisal in Public Service 47 organizations in Kenya (a case of Teachers Service Commission). A Research Thesis Submitted to Kenyatta University.
44. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Ekonomski fakultet (Osijek, Grafika), Osijek
45. Radwan RM, Bentley JP, Patterson JA, Dixon DL, Salgado TM. Predictors of job satisfaction among pharmacists: A regional workforce survey. *Explor Res Clin Soc Pharm.* 2022 Mar 7;5:100124. doi: 10.1016/j.rcsop.2022.100124. PMID: 35478529; PMCID: PMC9031680.
46. Rahimić, Z. (2010). „Menadžment ljudskih resursa“. Ekonomski fakultet Sarajevo.
47. Rainey, H. G., i Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 447-470.
48. Rechter, E. (2010). Emotional and cognitive reaction to feed forward intervention. Paper presented at the 11th Annual meeting of the society for personality and social psychology. Kansas City: Missouri.
49. Risher, H. (2005). Getting Serious About Performance Management. *Compensation and Benefits Review.* 37(6), 18-26.
50. Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
51. Roberts GE. Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public personnel management.* 2003;32(1):89-98.
52. Robertson, I. *Personnel selection and assessment*. War, P. *Psychology at work*, London, Penguin books, pp 128.
53. Sahoo, C. K. i Mishra, S. (2012). Performance management benefits organizations and their employees. *Human Resource Management International Digest*, 20(6), 3-5.
54. Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc
55. Stanković, A., Pečić, M., & Ostojić, B. (2018). Važnost ljudskih resursa u poslovnom odlučivanju. *Vojno delo*, 70(7), 431-446.
56. Šunje, A. (2003). *Top menadžer – vizionar i strateg*. Tirada d.o.o., Sarajevo.

57. Vainieri M, Ferre F, Giacomelli G, Nuti S. Explaining performance in health care: How and when top management competencies make the difference. *Health care management review*. 2019;44(4):306.
58. Wang X, Li C, Chen Y, Zheng C, Zhang F, Huang Y, Birch S. Relationships between job satisfaction, organizational commitment, burnout and job performance of healthcare professionals in a district-level health care system of Shenzhen, China. *Front Psychol*. 2022 Nov 28;13:992258. doi: 10.3389/fpsyg.2022.992258. PMID: 36518969; PMCID: PMC9742526.
59. Wiese, D.S., Buckley, M.R. (1998). The evolution of the performance appraisal process, *Journal of Management History*, Vol. 4 No. 3, 223-249.
60. Župljanin S. (2018). Radna uspješnost u funkciji efikasnog poslovanja. UDK 005.336/.337:658.114.8, DOI 10.7251/SVR1817056Z, str. 56-69.

PRILOZI

POPIS SLIKA

Broj slike	Naziv slike	Stranica
Slika 1.	Korelacija ciljeva poslovne organizacije i ciljeva pojedinaca	20
Slika 2.	Osobe koje imaju ovlast za procjenjivanje radnog učinka	22
Slika 3.	Grafički prikaz metode prilisne distribucije	33
Slika 4.	Procjenitelji radnog učinka – metoda 360	36

POPIS TABELA

Broj tabele	Naziv tabele	Stranica
Tabela 1.	Faktori motivacije i zadovoljstva	27
Tabela 2.	Pouzdanost skale za mjerenje i sprovedbe metoda ocjene radnog učinka u organizacijama	41
Tabela 3.	Spol ispitanika	42
Tabela 4.	Stepen obrazovanja ispitanika	43
Tabela 5.	Pozicija ispitanika	44
Tabela 6.	Godine iskustva ispitanika	45
Tabela 7.	Vlasništvo organizacije ispitanika	46
Tabela 8.	Metode ocjene radnog učinka u organizacijama	48
Tabela 9.	Stepen zadovoljstva poslom ispitanika	50
Tabela 10.	Stav ispitanika o prošlogodišnjoj ocjeni radnog učinka	51
Tabela 11.	Spolne razlike ispitanika po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama	53
Tabela 12.	Spolne razlike ispitanika po pitanju stepena zadovoljstva poslom	54
Tabela 13.	Obrazovne razlike ispitanika po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama	55
Tabela 14.	Obrazovne razlike ispitanika po pitanju stepena zadovoljstva poslom	57
Tabela 15.	Razlike po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika na različitim pozicijama	59
Tabela 16.	Razlike po pitanju stepena zadovoljstva poslom između ispitanika na različitim pozicijama	60
Tabela 17.	Razlike po pitanju metoda ocjene r.u. u organizacijama između ispitanika sa različitim iskustvom	62
Tabela 18.	Razlike po pitanju stepena zadovoljstva poslom između ispitanika sa različitim iskustvom	63
Tabela 19.	Razlike po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika iz različitih	67

	sektora	
Tabela 20.	Razlike po pitanju stepena zadovoljstva poslom između ispitanika iz različitih sektora	68
Tabela 21.	Uticaj metoda radnog učinka u organizacijama na stepen zadovoljstva poslom zaposlenika	69
Tabela 22.	Uticaj osnovnih elemenata sprovedbe metoda ocjene radnog učinka u organizacijama na stepen zadovoljstva poslom zaposlenika	69

POPIS GRAFIKONA

Broj grafikona	Naziv grafikona	Stranica
Grafikon 1.	Spol ispitanika	42
Grafikon 2.	Nivo obrazovanja ispitanika	43
Grafikon 3.	Pozicija (radno mjesto) ispitanika	44
Grafikon 4.	Godine iskustva ispitanika	45
Grafikon 5.	Vlasništvo organizacije ispitanika	46
Grafikon 6.	Metode ocjene radnog učinka u organizacijama	50
Grafikon 7.	Stepen zadovoljstva poslom ispitanika	50
Grafikon 8.	Stav ispitanika o prošlogodišnjoj ocjeni radnog učinka	52
Grafikon 9.	Spolne razlike ispitanika po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama	54
Grafikon 10.	Spolne razlike ispitanika po pitanju stepena zadovoljstva poslom	55
Grafikon 11.	Obrazovne razlike ispitanika po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama	56
Grafikon 12.	Obrazovne razlike ispitanika po pitanju stepena zadovoljstva poslom	58
Grafikon 13.	Razlike po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika na različitim pozicijama	60
Grafikon 14.	Razlike po pitanju stepena zadovoljstva poslom između ispitanika na različitim pozicijama	61
Grafikon 15.	Razlike po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika sa različitim iskustvom	63
Grafikon 16.	Razlike po pitanju stepena zadovoljstva poslom između ispitanika sa različitim iskustvom	64
Grafikon 17.	Razlike po pitanju metoda ocjene radnog učinka u organizacijama između ispitanika različitih sektora	66
Grafikon 18.	Razlike po pitanju stepena zadovoljstva poslom između ispitanika iz različitih sektora	67

PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

U nastavku se nalazi anketa izrađena pomoću Google obrazaca u svrhu istraživanja za potrebe izrade master rada na temu „Metode ocjene radnog učinka u zdravstvenim ustanovama: komparativna analiza“. U ovom istraživanju nema tačnih, ili netačnih odgovora, isključivo se vrednuju Vaši stavovi i iskustva na pomenutu temu. Iz date ankete želi se ispitati Vaše zadovoljstvo poslom u organizaciji u kojoj ste trenutno zaposleni, koliko ste upoznati sa procesom ocjene Vaših radnih performansi i da li ste zadovoljni procesom sprovedbe istog. Na postavljene tvrdnje odgovarate zaokruživanjem broja uz ponuđeni odgovor, a koji ujedno na najbolji način odražava Vaš stav, iskustvo i mišljenje. Odgovori će biti korišteni isključivo u naučno istraživačke svrhe. Upitnik je anoniman.

Zahvaljujem se na izdvojenom vremenu!

DEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE ZAPOSLENIKA

Spol:

- Muško
- Žensko

Stepen obrazovanja:

- Niža stručna sprema
- Srednja stručna sprema
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema
- Magisterij, doktorat

Vlasništvo organizacije u kojoj ste zaposleni:

- Javni sektor
- Privatni sektor

Pozicija koju trenutno obavljate:

- Farmaceutski tehničar
- Magistar farmacije
- Specijalista farmacije

Vaše godine iskustva u radu:

- Ispod 14 godina
- Od 14 do 20 godina
- Iznad 20 godina

1. KRITERIJI IZVEDBE PROCESA MJERENJA USPJEŠNOSTI

Naredna pitanja se odnose na kreiranje ciljeva i kriterija u organizaciji u kojoj ste zaposleni i kolika je važnost istih za proces ocjene Vašeg radnog učinka. Odgovori su predstavljeni Likertovom skalom sa zadanim ocjenama od 1 do 5.

Ocjena 1 označava „u potpunosti se ne slažem“

Ocjena 2 označava „ne slažem se“

Ocjena 3 označava „niti se slažem, niti se ne slažem“

Ocjena 4 označava „slažem se“

Ocjena 5 označava „u potpunosti se slažem“

- Upoznat sam sa kriterijima koji se primjenjuju u ocjeni mog rada.

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Za ocjenu učinka mog rada koriste se mjerljivi i objektivni kriteriji.

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Kriteriji su mi jasni i razumljivi.

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Prema mom mišljenju, kriterij za ocjenu učinka ne uzimaju u obzir kvalitet rada.

Ocjene: 1 2 3 4 5

2. ORGANIZACIJSKI KONTEKST

- Ciljevi organizacije u kojoj sam zaposlen/a, a koji su u direktnoj vezi sa učinkom zaposlenika, su unaprijed definisani.

Ocjene: 1 2 3 4 5

- U poslovnoj organizaciji u kojoj radim postoji sistem za praćenje i bilježenje podataka o učinku zaposlenika.

Ocjene: 1 2 3 4 5

- U mojoj organizaciji ocjenjivanje rada zaposlenika se shvata ozbiljno.

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Moj nadređeni je iskusan i potpuno svjestan mojih zadataka.

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Moj nadređeni ima dovoljno ovlasti za ocjenjivanje mog rada

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Moj nadređeni redovno nadzire moj učinak tokom cijele godine

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Potpuno sam svjestan pojedinosti svojih ciljeva ocjenjivanja

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Dovoljno sam motiviran/a da dobro obavljam svoj posao
Ocjene: 1 2 3 4 5

3. MJERENJE USPJEŠNOSTI

Molimo da tvrdnje koje slijede vrednujete na skali od 1 do 5, prema sljedećim uputama.

Ocjena 1 označava „u potpunosti se ne slažem“

Ocjena 2 označava „ne slažem se“

Ocjena 3 označava „niti se slažem, niti se ne slažem“

Ocjena 4 označava „slažem se“

Ocjena 5 označava „u potpunosti se slažem“

- Potpuno sam svjestan pojedinosti o opisu svog posla
Ocjene: 1 2 3 4 5
- Obezbijeden mi je adekvatan alat i oprema za ispunjenje radnih zadataka
Ocjene: 1 2 3 4 5
- Metoda bodovanja ocjene rada je potpuno jasna
Ocjene: 1 2 3 4 5
- Proces mjerenja mog učinka se izvodi na korektan način
Ocjene: 1 2 3 4 5
- Kriteriji za ocjenu mog radnog učinka su određeni u skladu sa mojim opisom posla
Ocjene: 1 2 3 4 5
- Prema mom mišljenju, mjerenje i ocjena radnog učinka se temelji na relaciji zaposlenik-nadređeni, a ne na stvarnom učinku
Ocjene: 1 2 3 4 5

- Prema mom mišljenju, mjerenje i ocjena radnog učinka se temelji na osobnim karakteristikama, a ne na stvarnom učinku

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Procjenitelji daju jednake ocjene svim zaposlenicima kako bi izbjegli sukobe i nezadovoljstvo

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Kada je moj učinak loš, moj nadređeni me usmjerava i daje podršku da poboljšam isti

Ocjene: 1 2 3 4 5

4. RAZVOJ ZAPOSLENIKA

- U mojoj poslovnoj organizaciji mi nude edukaciju i usavršavanja za područja u kojima je moj učinak bio loš

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Mišljenja zaposlenih se uzimaju u obzir prilikom kreiranja programa usavršavanja

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Mišljenja zaposlenika se uzimaju u obzir prilikom odlučivanja o metodama poboljšanja učinka

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Od zaposlenika se traži mišljenje o načinima nagrađivanja uspješnosti

Ocjene: 1 2 3 4 5

5. POVEZANOST VREDNOVANJA RADNOG UČINKA I POVRATNE INFORMACIJE

- Dobivam konstruktivne povratne informacije odmah nakon ocjene rada.

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Imam priliku dati komentar i lični sud na svoje rezultate ocjenjivanja.

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Nadređeni uzima u obzir samo moje slabosti i greške prilikom davanja povratne informacije.

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Moj nadređeni nasamo razgovara o mojim propustima i greškama.

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Moj nadređeni mi daje uvjerljive razloge za ocjenu koju mi je dao.

Ocjene: 1 2 3 4 5

6. KORIŠTENJE REZULTATA OCJENJIVANJA RADA

- Visoki ili niski rezultati ocjenjivanja rada ne utiču na moj napredak i uspjeh u karijeri

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Rezultati ocjenjivanja ne utiču na moje napredovanje i imenovanje

Ocjene: 1 2 3 4 5

- Prema mom mišljenju, nagrade i poticaji za zaposlenike se uistinu nude na temelju rezultata ocjenjivanja rada zaposlenika

Ocjene: 1 2 3 4 5

OPĆE ZADOVOLJSTVO ISPITANIKA POSLOM

Molimo da ocijenite opće zadovoljstvo poslom

Ocjene:

- Vrlo nezadovoljan/na
- Poprilično nezadovoljan/na
- Zadovoljan/na
- Poprilično zadovoljan/na
- Vrlo zadovoljan/na

STAV ZAPOSLENIKA O PROŠLOGODIŠNJOJ OCJENI RADNOG UČINKA

- Niže od očekivanog
- Očekivano
- Više od očekivanog

LISTA SKRAĆENICA

A

AKAZ – (Agencija za akreditaciju i kvalitet)

B

B2B – Business-to-Business

BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales

BOS – Behavioral Observation Scales

C

CM – Category management

H

HRM – Human resource management