

### **Autori:**

Zvonimir Galić, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services  
Maja Parmač Kovačić, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services  
Mitja Ružojčić, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services  
Antun Palanović, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services  
Nikola Erceg, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services

### **Stručni suradnik:**

Thibault Raubassier, Åpenhet AS

### **Recenzija i lektura:**

Anikó Uj, Business Coach Ltd.  
Géza Forgách, Business Coach Ltd.

### **Uređeno:**

July 2023

### **Izgled i dizajn:**

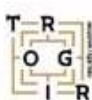
Gréta Grünfeld, Designpixa Ltd.

### **Izvori slika:**

[unsplash.com](https://unsplash.com), [freepik.com](https://freepik.com), Envato Elements

*Navedene osobe su pojedinačno odgovorne za sadržaj.*

Ovaj materijal je nastao u partnerstvu nastalom unutar COMPETENCE projekta.



åpenhet



The “COMPETENCE – Capacity building Of eMployees of municipalitiEs for beTtEr provision of publiC sERVICES” project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Regional Cooperation.

# **TEMA 2 \_STAV DRŽAVNIH SLUŽBENIKA KOMUNIKACIJSKI PODSJETNIK ZA DRŽAVNE SLUŽBENIKE<sup>i</sup>**

*Projekt COMPETENCE financiraju Island, Lihtenštajn i Norveška putem Fonda za regionalnu suradnju  
Financijskih mehanizama EGP-a i Norveške.*

## Sažetak dokumenta

Ovaj materijal za osposobljavanje izrađen je u okviru projekta COMPETENCE (engl. *Capacity building of employees of municipalities for better provision of public services*) – Jačanje sposobnosti zaposlenika općina radi boljeg pružanja javnih usluga.

<b>Svrha ovog materijala za osposobljavanje</b>	<b>Referentni materijal.</b> Ovaj materijal sadrži praktičan podsjetnik za državne službenike koji su u izravnom kontaktu sa strankama uključujući najbolje prakse za usmenu komunikaciju sa strankama.
<b>Ciljana publika</b>	<b>Državni službenici koji obnašaju funkcije koje uključuju izravan kontakt sa strankama u bilo kojem odjelu</b>
<b>Namjena</b>	<b>Samousmjereno učenje</b> Zaposlenici općina mogu samostalno čitati i primjenjivati sadržaj materijala u svakodnevnom radu. Prilagođen lokalnom jeziku i općinskim specifičnostima, može poslužiti i kao priručnik za sve državne službenike, pa tako i nove članove. Ključne poruke mogu se i reproducirati kao vizualni materijali i javno istaknuti u općinskim uredima.

## SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>PRVI DOJAM</b> .....	<b>3</b>
<b>RAZGOVOR</b> .....	<b>4</b>
<b>ŠTO DA</b> .....	<b>4</b>
<b>ŠTO NE</b> .....	<b>5</b>
<b>U UREDU</b> .....	<b>6</b>
<b>TELEFONSKI RAZGOVOR</b> .....	<b>7</b>
<b>NEZADOVOLJNI GRAĐANIN</b> .....	<b>7</b>
<b>KAD SITUACIJA ESKALIRA</b> .....	<b>8</b>

## UVOD

Komunikacija je jedna od najosnovnijih ljudskih vještina. Ne postoji nijedan društveni odnos koji ne uključuje neki oblik komunikacije, a upravo se kroz komunikaciju ti odnosi uspostavljaju i oblikuju.

Komunikacija koja se odvija između državnih službenika i građana, a time i komunikacijske vještine državnih službenika, iznimno su važni u uspostavljanju međusobnih odnosa i stvaranju legitimiteta državnih službenika i odnosa povjerenja između građana i državnih službenika.

Uspješnost u provođenju čitavog niza postupaka državne službe ovisi o spremnosti građana da slijede postupke i poštuju odluke jer su uvjereni da se one temelje na vrijednostima koje su zajedničke građanima i državnim službenicima te o uvjerenju građana da državni službenici rade u njihovu najboljem interesu.

**Komunikacijske vještine stoga su iznimno važan element uspjeha u obavljanju poslova državne službe, zbog čega je nužno da državni službenici budu svjesni njihove važnosti te da ih stalno preispituju i usavršavaju.**

## PRVI DOJAM

Kada radite na funkciji koja uključuje izravan kontakt sa strankama u državnoj službi, građani će u vrlo kratkom vremenu steći dojam o vama na temelju vašeg izgleda, govora tijela, odijevanja, izraza lica, tona glasa i drugih komunikacijskih elemenata.

Dojam će snažno utjecati na stvaranje povjerenja prema vama, na način na koji će teći daljnja komunikacija, u kojoj će mjeri osoba biti spremna na suradnju s vama te u konačnici na način na koji će percipirati državnu službu općenito. Za mnoge s kojima komunicirate prvi kontakt bit će jedina prilika da steknu dojam o vama i vašoj organizaciji.

**Za prvi dojam ne postoji druga prilika.**

## OSMIJEH

Ništa ne utječe na stvaranje prvog dojma tako pozitivno kao osmijeh. Iskren i topao osmijeh kod drugih stvara osjećaj da ste prijateljski raspoloženi, otvoreni i iskreni, što je prvi korak u uspostavljanju povjerenja. Pritom, naravno, treba voditi računa o kontekstu razgovora i paziti da se osmijeh ne protumači pogrešno.

## POZDRAVITE I PREDSTAVITE SE

Razgovor započnite pozdravom izgovarajući ime stranke i svojim predstavljanjem.

Građanina uvijek oslovljavajte s „Vi”, odnosno s gospođice, gospođo ili gospodine, nakon čega treba uslijediti prezime osobe. Time pokazujete uvažavanje osobe, koje je nužno za uspostavljanje povjerenja.

*„Dobar dan, gospodine Smith! Ja sam Anna iz grada \_\_\_\_\_”*

### **RUKUJTE SE**

Ne ustručavajte se rukovati ako važeće epidemiološke mjere dopuštaju. Tako ćete pokazati prijateljsko raspoloženje, ali neka građanin prvi pruži ruku. Prilikom rukovanja dlan držite okomito, a snagu stiska prilagodite građaninu.

### **ŠTO PRIJE OBJASNITE OSNOVNU TEMU**

Pokušajte što prije predstaviti temu razgovora. Na taj ćete način otkloniti moguće nedoumice građana i usmjeriti daljnji razgovor u pravom smjeru.

### **GLEDAJTE OSOBU U OČI**

Dok razgovarate, ne skrećite pogled u stranu, već osobu gledajte u oči. Naravno, ne bez prestanka, već s vremena na vrijeme skrenite pogled da ne biste izgledali agresivno.

### **DRŽITE SE USPRAVNO**

Uvijek stanite ili sjedite uspravno kada razgovarate s građaninom. Pogrbljen položaj tijela može ostaviti dojam manjka samopouzdanja, nezainteresiranosti i demotiviranosti.

### **BRINITE SE O SVOJEM IZGLEDU**

Urednost i izbor odijevanja mogu utjecati na dojam koji građani steknu kada vas prvi put sretnu.

Pokušajte što je više moguće izbjegavati nošenje odjeće s neprikladnim natpisima i natpisima koji sadrže vrijednosne, političke ili druge stavove. Takva odjeća, kao i neurednost, mogu nepotrebno skrenuti pozornost s teme razgovora.

Preporučljivo je nositi odjeću u kojoj se osjećate udobno i koja je u skladu s vašim radnim mjestom.

## **RAZGOVOR**

### **ŠTO DA**

**Zapamtite ime osobe**

Pokušajte zapamtiti ime osobe i upotrebljavati ga kada joj se obraćate. Na taj način pokazujete da vam je stalo na samom početku interakcije.

### **Aktivno slušanje**

Slušajte i pažljivo pratite što osoba govori i osjeća. Time ćete pokazati da vam je stalo do njezina problema i lakše ćete steći njezino povjerenje. Svoju pažnju pokažite klimanjem glavom, povremenim postavljanjem potpitanja ili parafraziranjem onoga što je osoba rekla.

### **Nađite nešto zajedničko**

Nastojte što prije pronaći nešto zajedničko ili nešto o čemu se možete složiti. Lakše ćete ukloniti barijeru između vas.

### **Dajte prostora**

Tijekom razgovora nemojte ugrožavati intimni prostor osobe kako ne biste kod nje izazvali osjećaj nelagode. Držite se barem metar od nje i izbjegavajte fizičko dodirivanje, osim ako ona to sama ne učini. Ne dirajte i ne naslanjajte se nepotrebno na stvari koje pripadaju osobi.

### **Objasnite i uputite**

Obavijestite građanina o daljnjem postupku po njegovu predmetu ili zahtjevu. Obavezno ga uputite na pravi odjel kako bi u budućnosti mogao dobiti daljnje informacije o svojem predmetu. Imajte na umu da su podjela odgovornosti unutar općine i službene procedure velikom broju građana nepoznate.

### **Pohvalite**

Ne ustručavajte se pohvaliti konstruktivno ponašanje građanina. Time ćete ga potaknuti da nastavi u pravom smjeru.

### **Molim, hvala, izvolite, oprostite**

Četiri čarobne riječi – molim, hvala, izvolite, oprostite – uvijek bi trebale biti u vašem rječniku. Time pokazujete svoju uljudnost i profesionalnost, a tako stječete poštovanje građana.

*Na kraju razgovora uvijek se zahvalite osobi na razgovoru i izdvojenom vremenu.*

### **Benvenuto, Welcome, Willkommen**

Ako govorite jezik, slobodno pozdravite strance na njihovu jeziku i poželite im dobrodošlicu. Imajte na umu da stranci obično ne znaju lokalne zakone i propise i uputite ih na važne činjenice u vezi s njihovim predmetom. Ako ne govorite strani jezik, nemojte se ustručavati zamoliti kolegu za pomoć.

## ŠTO NE

### **Nije to moj posao**

Poznato je da se građani koji ne znaju kako riješiti svoje probleme često obraćaju prvom službeniku na kojeg naiđu. U takvim slučajevima nije dobra praksa građaninu reći „Nije to moj posao” i prekinuti razgovor. Pokušajte mu objasniti zašto mu ne možete pomoći u konkretnoj situaciji i uputite ga na instituciju nadležnu za rješavanje njegova problema. Pritom je vrlo važno ne ulaziti u rasprave i davati savjete o tom problemu jer one mogu biti izvor nepotrebnog sukoba.

### **Ne znam**

Ponekad se dogodi da ne znate odgovor na pitanje građanina, iako je to u nadležnosti vašeg odjela. U takvim situacijama nikada nemojte reći „ne znam”. Radije recite da ćete se, prije nego što odgovorite, posavjetovati s kolegama. Pronađite odgovor i obavezno se povratno javite građaninu.

### **Nemojte davati obećanja koja ne možete ispuniti**

Neispunjena obećanja upućuju na neozbiljnost, laži i prijevaru, što svakako nije osnova za izgradnju odnosa povjerenja i ne ulijeva sigurnost u vašu sposobnost. Radije ostavite prostora za to da stvar možda nećete moći riješiti pozitivno, ali s razlozima koje morate jasno navesti.

### **Ne osuđujte**

Nitko ne voli kritiku svojeg ponašanja. Ljudi su skloni odbiti je i ne mijenjati kritizirano ponašanje, bez obzira na to koliko kritika bila objektivna i realna. Ako želite utjecati na promjenu nečijeg ponašanja, radije ukažite na dobrobiti suprotnog ponašanja.

### **Ne naglašavajte svoj položaj moći**

Kada izvršavate službene ovlasti, objasnite zašto to činite i što očekujete od osobe, a da ne naglašavate svoj položaj moći. Ako osoba primijeti da joj se obraćate „s visoka”, može se osjećati poniženom i u konačnici izazvati nepotreban otpor, bez obzira na to koliko vaše ponašanje bilo zakonito i pravilno.

## U UREDU

### **Dobro jutro, gospodine/gospođo! Kako vam mogu pomoći?**

Građani koji prvi put dolaze u općinske urede najčešće traže pomoć. Ponekad je samo riječ o savjetu ili informaciji. Građani svakako očekuju i zaslužuju uvažavanje, poštovanje i pomoć.

### **Prvi pozdravite**



Kad građanin uđe u ured, prvi ga pozdravite i ponudite mu pomoć. Pomoći ćete mu da se opusti i slobodnije i bolje objasni razlog zašto je došao.

*„Dobro jutro, gospodine! Kako vam možemo pomoći?“*

### **Ustanite dok razgovarate**

Za svaki razgovor „preko pulta“ u kojem građanin nešto traži ili koji traje duže od nekoliko rečenica ustanite dok s njim razgovarate. Ako vaša stranka stoji, a vi sjedite, šalžete poruku da vas ne zanima što ona govori ili da niste motivirani da joj pomognete.

### **Slušajte**

Prvo dajte građaninu priliku da kaže što želi, a onda ga po potrebi zamolite da dodatno pojašni.

### **Obavijestite i objasnite**

Dajte građaninu informacije o pitanjima koja su u nadležnosti vašeg odjela. Obavijestite ga o postupku koji će uslijediti po njegovu zahtjevu i koliko će on trajati. Pomoći ćete mu da otkloni nedoumice i pripremi se za ono što slijedi.

Ako građanina treba uputiti drugom odjelu ili kolegi, učinite to odmah. Ako je kolega privremeno nedostupan, obavezno obavijestite građanina koliko je predviđeno vrijeme čekanja. Recite mu gdje može čekati ili ponudite da ga nazovete telefonom kada dođe vrijeme za njegov prijem.

### **Povratno izvijestite**

**Uvijek obavijestite građanina o tome što je poduzeto po njegovu zahtjevu ili upitu.**

### **Ne prebacujte**

Upućivanje građanina da dođe ili nazove drugi dan kako bi dobio željenu informaciju ili prijavio ono što želi treba izbjegavati kad god je to moguće. Ne možemo znati kakve su životne prilike građanina i može li doći ili nazvati kasnije. Problem će se samo prebaciti na nekog drugog, a građaninu neće biti pružena usluga. Učinite sve što je u vašoj moći da mu odmah date tražene informacije ili da mu omogućite da prijavi što želi.

### **Nemojte upotrebljavati žargon ili poseban rječnik**

Nemojte upotrebljavati žargon i poseban rječnik ili kratice koje građani neće razumjeti. Vjerojatno ne znaju odjel ili dokument na koji se pozivate pa ih nemojte zbuniti upotrebom žargona i jezika koji znaju samo državni službenici.

## TELEFONSKI RAZGOVOR

### Ton i način govora

Ne zaboravite da se iz vašeg tona i načina govora može steći dojam o tome kako se osjećate i kako doživljavate građanina. Tih i jednoličan ton ukazuje na nezainteresiranost za posao koji radite, a podizanje glasa na agresiju, nervozu i nepoštovanje građanina.

### Usmjerite pažnju na razgovor

Prije nego što odgovorite na telefonski poziv, prestanite s onim što ste prije radili i potpuno se koncentrirajte na poziv. Ton vašeg glasa i način na koji govorite pokazat će je li vaša pažnja usmjerena na nešto drugo. Nastojte se javiti na telefon što je prije moguće.

### Predstavite se

Predstavite se imenom i nazivom odjela:

*„Grad \_\_\_\_\_, Upravni odjel za \_\_\_\_\_, Anna je pri telefonu, kako vam mogu pomoći?“*

### Zahvalite se

*Razgovor uvijek završite rečenicom: „Hvala vam na pozivu“.*

## NEZADOVOLJNI GRAĐANIN

### Slušajte i bilježite

Dajte građaninu priliku i dovoljno vremena da kaže što želi. Ne prekidajte ga u izražavanju nezadovoljstva bez posebnog razloga. Zapišite važne stvari da ih ne biste zaboravili.

### Ponovite važne činjenice

Ponovite najvažnije stvari iz pritužbe kako biste mu pokazali da ste pažljivo slušali i razumjeli što je rekao.

### Ostanite mirni

Ostanite mirni tijekom razgovora. Govorite polako, jasno i ne podižite glas. Svoju mirnoću prenijet ćete i na građanina.

### Sagledajte situaciju s drugog gledišta

Pokušajte sagledati stvari iz perspektive nezadovoljnog građanina. To će vam omogućiti da objektivnije sagledate problem i lakše pronađete rješenje.

### Odgovorite što prije

Nastojte građaninu što prije dati odgovor na njegove pritužbe. Što građanin duže čeka na odgovor, to će njegovo nezadovoljstvo rasti.

### **Ispričajte se**

Ako ste nedvojbeno utvrdili da se dogodila pogreška i da je građanin s pravom nezadovoljan, ispričajte se. U mnogim slučajevima to će biti dovoljna zadovoljština za nezadovoljstvo koje je doživio.

### **Ostavite mjesta za povlačenje**

Kad građanin shvati da ipak nije bio u pravu, dajte mu priliku da razgovor završi dostojanstveno, da se ne osjeća posramljeno.

## **KAD SITUACIJA ESKALIRA**

### **Ostanite mirni**

Pokušajte ostati mirni. Imajte na umu da svoje emocionalno stanje možete prenijeti na osobu s kojom komunicirate. Govorite polako i jasno, smirenim tonom i ne podižite glas.

### **Budite svjesni svojeg govora tijela**

Budite svjesni važnosti svojeg govora tijela. Što je osoba više pod utjecajem stresa, to manje čuje što govorite, a više reagira na vaš govor tijela.

Usporite i smanjite pokrete tijela. Izbjegavajte pretjerano gestikuliranje, nagle pokrete, upiranje ili mahanje prstom. Zauzmite neprijeteći položaj tijela s opuštenim rukama i otvorenim dlanovima.

### **Prepoznajte emocije**

Promatrajte govor tijela osobe i slušajte što govori kako biste prepoznali emocije koje proživljava i prema tome prilagodili svoj pristup. Emocije u stresnim situacijama imaju presudan utjecaj na ponašanje osobe.

### **Pokažite poštovanje**

Prema osobi se uvijek odnosite s poštovanjem i to što prije pokažite. Ako se osoba osjeća ugroženo ili poniženo, pokazivanjem poštovanja smanjit ćete njezin strah i tjeskobu te mogućnost agresije prema vama.

### **Poštujte osobni prostor**

Držite što veći razmak od osobe, ne dodirujte je i ne dirajte njezine stvari bez potrebe. Tako ćete povećati svoju sigurnost, a time i pokazati poštovanje i smanjiti tjeskobu i agresivnost kod osobe.

### **Održavajte neutralan kontakt očima**

Održavajte neutralan kontakt očima. Skrivanje pogleda može ukazivati na strah i manjak interesa, a pretjerano gledanje u oči može se protumačiti kao prijatna i izazvati agresiju.

**Najavite ono što ćete raditi**

Prije nego poduzmete radnju koju bi osoba mogla protumačiti kao prijetnju, najavite je i objasnite zašto ćete to učiniti.

**Dopustite osobi da govori**

Dajte osobi mogućnost da govori i dovoljno vremena da kaže što želi ako prilike to dopuštaju. Ponekad osobe samo traže priliku da ispričaju svoju stranu priče i da ih se sasluša.

**Upotrebljavajte kratke i jasne rečenice**

Upotrebljavajte kratke i jasne rečenice. Osobe pod snažnim utjecajem stresa i emocija imaju smanjenu sposobnost razumijevanja onoga što im je rečeno.

**Usporite i dopustite tišinu**

Usporite dinamiku događaja kada to prilike dopuštaju i dopustite trenutke tišine. Time se otvara prilika da se osoba smiri i smanji utjecaj negativnih emocija, a vi imate veće izgleda da dobijete pomoć prije moguće eskalacije.

**Dajte vremena za odluke**

Kada postavljate zahtjeve pred osobu, dajte joj dovoljno vremena da razmisli kako bi bolje razumjela što ste joj rekli. Osim što su joj kognitivne sposobnosti pod utjecajem stresa smanjene, ako je osoba u žurbi, njezina se razina stresa povećava.

---

<sup>i</sup> Tekst je nastao na temelju Komunikacijskog podsjetnika za policajce (Doljanin, M. (2022.), izdavač: Splitsko-dalmatinska županija, Odbor za sigurnost).

# TEMA 2 \_STAV DRŽAVNIH SLUŽBENIKA

## PRILOG 2

### INKLUZIVNI MODELI JAVNE SLUŽBE

## Sažetak dokumenta

Ovaj materijal za osposobljavanje izrađen je u okviru projekta COMPETENCE (engl. *Capacity building of employees of municipalities for better provision of public services*) – Jačanje sposobnosti zaposlenika općina radi boljeg pružanja javnih usluga.

<b>Svrha ovog materijala za osposobljavanje</b>	<b>Referentni materijal.</b>  Ovaj materijal nudi polazište za planiranje i osmišljavanje općinskih projekata i programa usmjerenih na povećanje uključenosti javnosti u državnu službu.
<b>Ciljana publika</b>	<b>Rukovodeći položaji</b> u raznim općinskim odjelima i institucijama
<b>Namjena</b>	<b>Referentni materijal za samostalno čitanje.</b>  Rukovoditelji mogu samostalno čitati i primjenjivati sadržaj materijala u svakodnevnom radu. Može poslužiti i kao materijal za raspravu za sastanke rukovodstva i projektne sastanke čiji je cilj povećanje uključenosti javnosti u državnu službu.  Može poslužiti i kao ulazni materijal rukovoditeljima raznih općinskih odjela za određivanje potreba za osposobljavanjem i osmišljavanje programa osposobljavanja za njihovo osoblje.

## 3.1. PROGRAMI ZA SVE DRŽAVNE SLUŽBENIKE

### 3.1.1. Procjena rada / ocjena učinka

Većina organizacija državne službe / državnih ustanova nema nikakav oblik metode samoprocjene u smislu da postoji organiziran proces upravljanja ljudskim resursima prema kojem bi zaposlenik jednom godišnje trebao preispitati vlastiti rad. Jedan je od oblika procjene rada onaj na razini odjela/sektora, pri čemu nadređeni rukovoditelj, šef, ispunjava obrasce za ocjenu učinka ocjenama pojedinog zaposlenika. Ta se metoda pokazala izrazito neučinkovitom, pogotovo ako ne uključuje neki oblik nagrađivanja/kažnjavanja službenika koji imaju izrazito dobre ili izrazito loše rezultate. Tim više što sam proces ocjenjivanja gotovo isključivo ovisi o položaju moći nadređenog upravitelja.

### 3.1.2. Osmišljavanje protokola „brige o korisnicima”

Primanje povratnih informacija od javnosti važan je korak u sudjelovanju javnosti<sup>1</sup>:

#### 1. Obrasci za prijedloge

Obrasci za prijedloge omogućuju stručnjacima da dobiju informacije o javnim pitanjima putem kutija za prijedloge, pošte, e-pošte ili internetskih tehnika. To je jednostavan i praktičan način dobivanja povratnih informacija.

#### 2. Istraživanja i ankete

Istraživanja i ankete izvrstan su način prikupljanja informacija od javnosti o nekoj usluzi. Organizacije mogu dobiti bogate izvore podataka koji sadrže znanje, stavove i ponašanje građana kako bi poboljšale svoje usluge i ostvarile bolje rezultate.

#### 3. Razgovori

Razgovori su sastanci jedan na jedan s građanima ili dionicima kako bi se prikupile informacije o usluzi i razumjelo koliko je učinkovito njihova potreba zadovoljena. Sudjelovanje u razgovoru treba biti dobrovoljno, bilo osobno bilo putem interneta. Međutim, razgovori licem u lice općenito su korisniji za dobivanje relevantnih informacija.

#### 4. Koordinator zajednica

Koordinatori zajednica kvalificirani su pojedinci ili stručnjaci koji su odgovorni za informiranje o projektima u lokalnim zajednicama. Ako su odabrani i pažljivo osposobljeni, mogu učinkovito dobiti relevantne informacije.

---

<sup>1</sup> <https://wesolve.app/techniques-to-provide-and-recvie-feedback/>

	Obavještanje	Obračanje	Uključivanje	Suradivanje	O snaživanje	
<b>Cilj sudjelovanja javnosti</b>	pružiti javnosti uravnotežene i objektivne informacije koje će im pomoći u razumijevanju problema, alternativa i/ili rješenja.	dobiti povratne informacije javnosti o analizi, alternativama i/ili odluci	kako bi se osiguralo da se javna pitanja i zabrinutosti dosljedno razumiju i razmatraju.	raditi izravno s javnošću tijekom cijelog procesa kako bi se osiguralo da se javna pitanja i zabrinutosti dosljedno razumiju i razmatraju.	sklopiti suradnju s javnošću u svakom aspektu odluke uključujući razvoj alternativa i identifikaciju preferiranog rješenja.	staviti konačne odluke u ruke javnosti.
<b>Obećanje javnosti</b>	Obavještavat ćemo vas.	Obavještavat ćemo vas, saslušati i prihvatiti zabrinutosti te dati povratne informacije o tome kako je mišljenje javnosti utjecalo na odluku.	Radit ćemo s vama kako bismo osigurali da se vaše brige i problemi izravno odražavaju u razvijenim alternativama i pružit ćemo povratne informacije o tome kako je mišljenje javnosti utjecalo na odluku.	Od vas ćemo tražiti izravne savjete i inovacije u formuliranju rješenja te ćemo vaše savjete i preporuke uključiti u odluke koliko god je to moguće.	Provest ćemo ono što odlučite.	
<b>Primjeri alata</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>List s podacima</li> <li>Web-stranice</li> <li>Otvorene kuće</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Javni komentar</li> <li>Ciljane grupe</li> <li>Ankete</li> <li>Javni skupovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Radionice</li> <li>Promišljeno ispitivanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gradanski savjetodavni odbori</li> <li>Postizanje konsenzusa</li> <li>Participativno donošenje odluka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gradanske porote</li> <li>Glasački listići</li> <li>Delegirane odluke</li> </ul>	

<sup>2</sup> International Association for Public Participation (IAP2), 2018. IAP2 Spekter sudjelovanja javnosti

<sup>2</sup> <https://wesolve.app/what-is-public-participation-the-definition-and-two-frameworks/>



## 3.2. PROGRAMI ZA UKLUČIVANJE GRAĐANA

### 3.2.1. Stvaranje participativnih modela/alata procesa donošenja odluka

Participativna demokracija oblik je demokracije koji osigurava kontinuirano sudjelovanje odgovornih i informiranih građana u procesima donošenja političkih odluka. To je društveno uključiv proces donošenja odluka, javnih politika ili provedbe projekata od zajedničkog interesa koji omogućuje stvaranje suradničkog odnosa između građana i predstavnika vlasti. Suradnja i zajedničko rješavanje problema rezultiraju primjerenijim rješenjima u skladu s potrebama građana, s krajnjim ciljem dugoročnog razvoja zajednice.

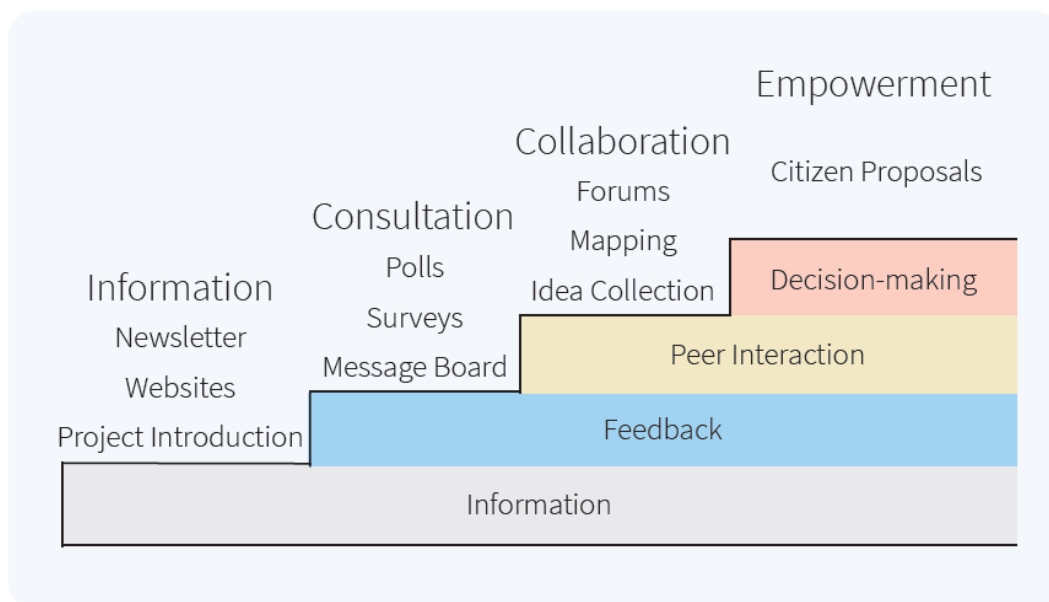
**„Otvorenije i inkluzivnije države i društva obično su napredniji, učinkovitiji i otporniji.”**

### PREDNOSTI PARTICIPATIVNIH MODELA JAVNE SLUŽBE

- **Razvijanje partnerstva/odnosa** između tijela javne vlasti, privatnog sektora, civilnog društva i zainteresiranih građana.
- Doprinosi kvaliteti **razvoja zajednice** i učinkovitijem određivanju prioriteta za zajednicu.
- Demokratska priroda procesa daje legitimitet donesenim odlukama.
- **Zajednička odgovornost** za rezultat svih sudionika u procesima.
- **Povećava povjerenje u procese donošenja odluka** i u državne institucije.
- **Jača ulogu građana**, posebice ranjivih skupina.
- **Motivira građane** da budu aktivniji u zajednici.
- Građani su informirani o procesu upravljanja javnim poslovima i novcem i uključeni su u proces donošenja odluka, čime ostvaruju pravo na aktivno sudjelovanje u političkom procesu.
- Provedbom zatraženih projekata/zahtjeva grad ili općina unaprjeđuju svoj odnos s građanima.
- Građani su bolje upoznati s ovlastima lokalne samouprave i imaju realniju predodžbu o ograničenim resursima kojima raspolažu.
- Promiču se **transparentnost i odgovornost**, čime se smanjuje mogućnost korupcije.
- Jača se **povjerenje građana u institucije** i njihove predstavnike te se podiže razina političke kulture.

## FAZE PROCESA MODELA PARTICIPATIVNOG DONOŠENJA ODLUKA

1. Politička volja i odluka
2. Planiranje (akcijski plan, proračun)
3. Javno predstavljanje projekta o sadržaju i izvedbi projekta, prednostima i iskustvima drugih jedinica lokalne samouprave
4. Javni poziv građanima (dionicima) da se prijave
5. Vrednovanje prijedloga u relevantnim odjelima
6. Predstavljanje prijedloga i odabir prioriternih projekata glasovanjem nazočnih
7. Usvajanje akcijskog plana / proračuna / završnog dokumenta
8. Provedba usvojenih projekata u sljedećoj proračunskoj godini



3

### Legenda:

#### **Information = informacije**

Information = informacije

Newsletter = bilten

Websites = internetske stranice

Project Introduction = predstavljanje projekta

#### **Feedback = povratne informacije**

Consultation = savjetovanje

Polls = ankete

Surveys = istraživanja

Message Board = oglasna ploča

#### **Peer Interaction = interakcija kolega**

Collaboration = suradnja

Forums = tribine

Mapping = mapiranje

Idea Collection = zbirka ideja

#### **Decision-making = donošenje odluka**

Empowerment = osnaživanje

Citizen Proposals = prijedlozi građana

<sup>3</sup> <https://wesolve.app/the-hierarchy-of-participation-levels-techniques-and-examples/>

## Četiri razine sudjelovanja

### **PREDUVJETI ZA USPJEŠAN PROJEKT**

1. Dostupnost svim (zainteresiranim) članovima zajednice.
2. Izravno sudjelovanje svih (zainteresiranih) članova zajednice.
3. Transparentnost procesa – radi povjerenja u proces i samu odluku, raspravljanje (sučeljavanje argumenata) temeljna je metoda donošenja odluka.
4. Vještine i vrijeme za jačanje kapaciteta zajednice za sudjelovanje u procesu.
5. Ljudski kapaciteti i podrška (volonteri, gradski službenici, organizacije).
6. Javno obavještanje o cjelokupnom procesu, dobro informirani članovi zajednice s jasnim uputama o cjelokupnom procesu i metodama participativnog donošenja proračuna.
7. Obavještanje o točnom iznosu sredstava o kojima se odlučuje.

### **IZAZOVI SUDJELOVANJA JAVNOSTI <sup>4</sup>**

#### **1. Troškovi**

Velik unutarnji izazov sudjelovanja javnosti su neodgovarajući financijski i ljudski resursi. Uključivanje javnosti u donošenje odluka dugotrajno je i skupo kad je riječ o novcu i energiji. Počevši od procesa planiranja, potrebno je mnogo vremena da se uspostavi smislen proces kojim se može učinkovito uključiti ljude i njihova razmišljanja. Administratori su ionako već vrlo opterećeni pa im je zahtjevno utrošiti više vremena i energije na uključivanje javnosti. Osim toga, organiziranje tribina, radionica ili javnih skupova zahtijeva odgovarajuća sredstva, dugo vrijeme pripreme i dovoljno osoblja. U usporedbi s prednostima, transakcijski trošak može biti čak i veći. Stoga provođenje projekta sudjelovanja uz niske troškove predstavlja izazov.

#### **2. Nedostatak kvalificiranih koordinatora**

Neki administratori koji organiziraju proces uključivanja javnosti ne posjeduju vještine uključivanja. Isto tako, možda imaju manje iskustva u sudjelovanju javnosti. Kvalificirani stručnjaci ključni su za uspjeh sudjelovanja jer mogu olakšati proces, održati dobar odnos s građanima i ostvariti bolje rezultate. Iako neke agencije nude vanjske usluge, tečajeve ili radionice za osposobljavanje administratora o sudjelovanju javnosti, oni su često skupi i ne uzimaju u obzir kontekst. Zapravo, pojednostavljen proces uključivanja koji stručnjak može lako provoditi praktičniji je i korisniji.

#### **3. Niska učinkovitost**

Sudjelovanje na javnim skupovima ljudima obično nije prioritet u usporedbi s poslovnim, kućanskim ili drugim dnevnim obvezama. Nakon obavljanja svakodnevnih poslova ostaje manje vremena, što otežava uključivanje. Nadalje, za tradicionalne pristupe uključivanju

---

<sup>4</sup> <https://wesolve.app/5-principle-challenges-of-public-participation/>

javnosti općenito je potrebno dulje vrijeme, a rezultati su manje zadovoljavajući, što dovodi do još niže stope sudjelovanja. Stoga je hitno potrebno povećanje učinkovitosti pristupa sudjelovanju bez ugrožavanja ishoda.

#### **4. Javnost nije zainteresirana za sudjelovanje**

Drugi vanjski čimbenik niske razine sudjelovanja jest manji interes javnosti za javna pitanja. Kako motivirati građane, potaknuti njihove interese i dobiti smislen doprinos pitanja su na koja stručnjaci trebaju odgovoriti. Kako bismo povećali razinu sudjelovanja, možemo im osigurati više načina i mogućnosti. Moguća su rješenja, primjerice, poticati javnost da sudjeluje u javnim pitanjima koja se odnose na njihov svakodnevni život ili nuditi nagrade za sudjelovanje.

#### **5. Jezična barijera**

U kontekstu koji uključuje različite nacionalnosti kulturna ili jezična barijera uvijek predstavlja problem. Ljudi koji ne znaju lokalni jezik često su isključeni s javnih skupova samo zbog jezične barijere. Osobito u međunarodnoj zajednici jezik je glavni razlog za isključivanje imigranata i stranaca kao jedne od marginaliziranih skupina.

## **TEMA 2**

Odnos državnih službenika prema građanima i  
integracija doprinosa građana

# **VODIČ ZA VODITELJE I DETALJNO OBLIKOVANJE NASTAVNOG PLANA OSPOSOBLJAVANJA ZA DRŽAVNE SLUŽBENIKE NA RUKOVODEĆIM POLOŽAJIMA**

*Projekt COMPETENCE financiraju Island, Lihtenštajn i Norveška putem Fonda za regionalnu suradnju Financijskih mehanizama EGP-a i Norveške.*

## Sažetak dokumenta

Ovaj materijal za osposobljavanje izrađen je u okviru projekta COMPETENCE (engl. *Capacity building of eMployees of municIPalities for beTEr provisioN of public sErVICES*) – Jačanje sposobnosti zaposlenika općina radi boljeg pružanja javnih usluga.

<b>Svrha ovog materijala za osposobljavanje</b>	<b>Vodič za voditelje i detaljno oblikovanje nastavnog plana osposobljavanja za interaktivno grupno osposobljavanje za državne službenike na rukovodećim položajima</b>  Ovaj materijal uključuje opis predloženih modula osposobljavanja za oblikovanje i vođenje interaktivnog grupnog osposobljavanja za državne službenike na rukovodećim položajima, usmjerenih na poboljšanje rukovoditeljskih vještina, međuljudskih vještina i odnosa državnih službenika prema građanima. Za svaki modul osposobljavanja predložene su konkretne teme koje treba obuhvatiti, grupne i individualne aktivnosti kao i dodatni polazni materijali. Opisani su i načini provedbe osposobljavanja kao i metode vrednovanja osposobljavanja.
<b>Ciljana publika</b>	<b>Primarna publika:</b> interni ili vanjski voditelji osposobljavanja koji vode osposobljavanje za razvoj vještina interaktivne komunikacije za državne službenike na rukovodećim položajima.  <b>Sekundarna publika:</b> državni službenici na rukovodećim položajima, koji su odgovorni za osiguravanje osposobljavanja za razvoj vještina za rukovoditelje u općini.
<b>Namjena</b>	<b>Primarna namjena: polazni materijal za voditelje osposobljavanja</b>  Detaljan nastavni plan poslužit će za oblikovanje osposobljavanja i kao vodič za vođenje za voditelje osposobljavanja koji provode interaktivno grupno osposobljavanje za državne službenike na rukovodećim položajima.  <b>Sekundarna namjena: materijal za raspravu za voditelje osposobljavanja i rukovoditelje</b>  Može poslužiti i kao ulazni materijal za raspravu između internih ili vanjskih voditelja osposobljavanja i rukovoditelja državnih službenika za oblikovanje osposobljavanja za razvoj

	vještina za državne službenike na rukovodećim položajima.
--	---

## Sadržaj

1. CILJEVI I PREGLED PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA .....	5
2. MODULI OSPOSOBLJAVANJA .....	6
2.1. KOMUNIKACIJA RUKOVODITELJA.....	6
<b>2.2. VAŽNOST VODSTVA I UPRAVLJANJA LJUDIMA .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. MOTIVIRANJE LJUDI I POVEĆANJE RADNE ANGAŽIRANOSTI.....</b>	<b>9</b>
<b>2.4. RAZVOJ I RAST LJUDI .....</b>	<b>11</b>
<b>2.5. POSTAJANJE BOLJIM DONOSITELJEM ODLUKA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.6. STVARANJE KOHEZIVNIJIH I PSIHOLOŠKI SIGURNIH TIMOVA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.8. OSMIŠLJAVANJE RADNIH MJESTA ZA SRETNE I PRODUKTIVNE RADNIKE.....</b>	<b>17</b>
<b>2.9. VODSTVO U KRIZI I VIRTUALNO VODSTVO.....</b>	<b>18</b>
3. ORGANIZACIJA OSPOSOBLJAVANJA .....	20
4. METODE VREDNOVANJA OSPOSOBLJAVANJA .....	20



## 1. CILJEVI I PREGLED PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA

Cilj je ovog osposobljavanja poboljšati stavove državnih službenika prema građanima i pomoći im da bolje integriraju doprinos građana u svoje svakodnevne aktivnosti.

Taj cilj planiramo postići na nekoliko načina. Prvo, planiramo poboljšati temeljne kapacitete državnih službenika za obavljanje posla podučavajući ih kompetencijama potrebnima za svakodnevno obavljanje posla, primjerice, podučavajući ih pravilima učinkovite komunikacije s poštovanjem. Drugo, želimo pomoći državnim službenicima da izgrade pozitivniji stav prema svojem poslu, podučavajući ih vještinama usmjerenima na učinkovitije izvršavanje zadataka, upravljanje stresom i upravljanje samima sobom, a time i veću motivaciju za svoj posao. Treće, osobito se želimo usredotočiti na poboljšanje kapaciteta rukovoditelja za obavljanje posla. Naime, kvaliteta vodstva ključna je za uspješnost svake organizacije, a većina rukovoditelja neuspješna je u svom poslu. Primjerice, od 50 do 67 posto svih rukovoditelja može se smatrati neuspješnima u njihovoj ulozi, a 75 % zaposlenika svojeg neposrednog nadređenog smatra glavnim izvorom stresa na radnom mjestu. U vremenima velike ostavke i tihog otkaza čvrsto vjerujemo da je jedan od najbržih i isplativih načina za poboljšanje učinka i motivacije u organizaciji poboljšanje kapaciteta njezinih rukovoditelja za obavljanje ključnih dijelova posla. To bi moglo biti presudno za javni sektor, koji ne može uhvatiti korak s povećanjem plaća i aktivnostima ljudskih resursa u snalažljivijem privatnom sektoru.

Tablica 1: Pregled modula osposobljavanja u predloženom nastavnom planu

Kategorija kompetencije	Kompetencija	Cilj
Komunikacija	1. Komunikacija rukovoditelja	Poboljšati učinak rukovoditelja državnih službenika u svakodnevnim radnim aktivnostima
Izgradnja pozitivnog stava	2. Važnost vodstva i upravljanja ljudima	Poboljšati sposobnost rukovoditelja državnih službenika da vode i razvijaju ljude
	3. Motiviranje ljudi i povećanje radne angažiranosti	
	4. Razvoj i rast ljudi	
	5. Postajanje boljim donositeljem odluka	
	6. Stvaranje kohezivnijih i psihološki sigurnih timova	
	7. Stvaranje odnosa s ljudima	
	8. Osmišljavanje radnih mjesta za sretno i produktivne radnike	
	9. Vodstvo u krizi i virtualno vodstvo	

Smatramo da je predloženi nastavni plan uvelike usklađen s analizom potreba koju je proveo tim COMPETENCE, što dokazuje Sažetak nalaza prvotnog istraživanja (od 27. 5. 2022.). Konkretnije, smatramo da predloženi nastavni plan uključuje sveobuhvatne metode komunikacije iz kategorije Komunikacijske vještine, osnovnu psihologiju iz kategorije Temeljne vještine te analizu / rješavanje problema i vodstvo / upravljanje timom iz kategorije Periferne vještine.

#### **Izvori:**

Burke, R. J., Noblet A. J., & Cooper, C. (2013). Human Resources Management in the Public Sector. New Horizons in Management series. Routledge

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. Review of general psychology, 9(2), 169-180.

Hogan, R. (2017). Personality and the fate of organizations. Psychology Press.

## **2. MODULI OSPOSOBLJAVANJA**

### **2.1. KOMUNIKACIJA RUKOVODITELJA**

#### Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će moći:

- opisati važnost vodstva za dobrobit zaposlenika i povezane ishode,
- navesti osobine dobrih i loših rukovoditelja,
- razlikovati različite vrste moći koje pojedinci upotrebljavaju u organizaciji,
- poboljšati svoju karizmatsku komunikaciju prema podređenima.

#### Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Kratko predavanje: utjecaj dobrog i lošeg vodstva na dobrobit i zdravstvene ishode zaposlenika.
- (2) Grupna rasprava: McGregorova teorija X i teorija Y u praksi – Jesu li ljudi istinski lijeni te ih se treba kontrolirati ili odgovorno prihvaćaju jer...?
- (3) Grupna vježba „Osobine dobrih i loših rukovoditelja”. Sudionici su pozvani prisjetiti se iznimno dobrog i iznimno lošeg vodstva tijekom svoje karijere. Tehnikom kritičnih događaja prikupit ćemo primjere dobrog i lošeg ponašanja vodstva. Na temelju opisa utvrdit ćemo osobine dobrih i loših rukovoditelja.
- (4) Kratko predavanje: izvori moći u organizaciji i njihov učinak na organizacijske rezultate: moć osobe nasuprot moći položaja. Izvori moći prema Frenchu i Ravenu (legitimni, nagradni, stručni, referentni, prisilni). Rasprava o prikladnim vrstama moći u poslovnim situacijama.

- (5) Grupna vježba: učenje raspoznavanja sedam različitih vrsta moći (legitimna, nagradna, stručna, referentna, prisilna, osobna i položajna moć) u organizaciji u sedam hipotetskih poslovnih situacija.
- (6) Kratko predavanje: karizmatička komunikacija – koji su elementi karizmatičke komunikacije i kako se ona može poboljšati. Verbalne taktike: metafore, poredbes i analogije; priče i anegdote; kontrasti; retorička pitanja; trodijelni popisi; izrazi moralnog uvjerenja; odražavanje osjećaja grupe; postavljanje ambicioznih ciljeva; i izražavanje uvjerenosti da se ti ciljevi mogu postići. Neverbalne taktike: animirani glas, izrazi lica i geste.
- (7) Grupna vježba: kako poboljšati svoju karizmu koristeći se nalazima najnovijih znanstvenih studija o tehnikama karizmatičnog vodstva. Sudionici u grupi dobit će poslovnu ideju koju bi trebali predstaviti svojim podređenima. Morat će osmisliti govor upotrebljavajući što više tehnika karizmatičke komunikacije.

#### Materijali:

- prezentacija u Power Pointu + uručci za sudionike,
- prezentacijska ploča i markeri za grupne rasprave,
- materijali za vježbe o vrstama moći,
- uručak s elementima karizmatičke komunikacije.

#### Izvori:

Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S., (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374-396.

Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S., (2012). Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow. *Harvard Business Review*, 90(6), 127-30.

French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of Organization Theory*, 7(311-320), 1.

Pfeffer, J. (2022). 7 rules of power: Surprising – but true – advice on how to get things done and advance your career. Swift Press Sutton, R. I. (2010). Good boss, bad boss: How to be the best... and learn from the worst. *Business Plus*.

## 2.2. VAŽNOST VODSTVA I UPRAVLJANJA LJUDIMA

#### Ciljevi:

Nakon ovih modula osposobljavanja sudionici će moći:

- opisati zašto je vodstvo važno za organizacijski učinak,
- definirati upravljanje koje se temelji na dokazima,
- razumjeti svoj individualni profil za rukovodeći položaj,
- navesti ključne društvene vještine potrebne za bilo koji rukovodeći položaj.

### Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Kratko predavanje: utjecaj vodstva na organizacijske ishode – kako učinak tvrtki ovisi o rukovoditeljima; što je upravljanje koje se temelji na dokazima i kako se može podučavati u organizacijama javnog sektora.
- (2) Grupna rasprava: koji su ključni sastojci uspješnog vodstva? Sudionici su pozvani podijeliti svoja iskustva o praksama vodstva koje donose najbolje rezultate.
- (3) Kratko predavanje: profil osobnosti i motivacijski profil kao profili vodstva. Individualne razlike koje osobu čine vođom. Inteligencija, osobnost i motivi kao ključne odrednice učinka vodstva. Motiv velike moći, motiv umjerenog postignuća i motiv umjerene pripadnosti kao ključne odrednice.
- (4) Individualna vježba i grupna rasprava: razumjeti svoj profil motivacijskog vodstva (testiranje potreba sudionika za postignućem, razinama moći i pripadnosti te njihova usporedba s normativnim uzorcima); grupna rasprava.
- (5) Kratko predavanje: model ključnih kompetencija za rukovodeći položaj organizacije Business Psychology Lab (motiviranje podređenih, razvoj podređenih, upravljanje odnosima, donošenje odluka i timski rad).
- (6) Grupna vježba: razumijevanje učinkovitog rukovoditeljskog ponašanja povezanog s pet rukovoditeljskih kompetencija iz Modela poslovne psihologije; sudionici će pojedinačno ispuniti uzorke zadataka iz testa situacijske prosudbe dobrog šefa (engl. *Good Boss Situational Judgement Test*) i zatim raspravljati o rješenjima grupe.

### Materijali:

- prezentacija u Power Pointu + uručci za sudionike,
- prezentacijska ploča i markeri za grupne rasprave,
- objedinjena skala motiva (engl. *unified motives scale*) (Schönbrodt i Gerstenberg, 2012.) prema kojoj se procjenjuju potrebe za postignućem, moći i pripadnosti
- uzorci zadataka iz testa situacijske prosudbe dobrog šefa
- uručak s definicijom pet rukovoditeljskih kompetencija

### Prilog:

Tablica 1. Opisi rukovoditeljskih kompetencija organizacije Business Psychology Lab

Kompetencija	Definicija ponašanja rukovoditelja
Motiviranje podređenih (engl. <i>Motivating subordinates</i> , MS)	Učinkovito priopćava privlačnu viziju organizacije i/ili organizacijske jedinice koja uključuje objašnjenje značenja i svrhe radnih zadataka; postavlja izazovne ciljeve kojima podređene potiče da ulažu trud i rješavaju poslovne probleme na predan i kreativan način.

Razvoj podređenih (engl. <i>Developing subordinates</i> , DS)	Aktivno potiče, usmjerava i podupire razvoj profesionalnih kompetencija i karijera svojih podređenih. To uključuje ne samo stjecanje novih stručnih vještina i znanja već i jačanje samostalnosti i razvoj ključnih društvenih vještina.
Upravljanje timskim radom (engl. <i>Teamwork management</i> , TM)	Stvara i održava učinkovite timove unutar organizacije. Razvija viziju tima i učinkovito upravlja timskim procesima. Učinkovito koordinira rad i aktivnosti članova tima, stvara povjerenje i dobre odnose unutar tima te rješava sukobe među članovima tima kada se pojave.
Upravljanje odnosima (engl. <i>Relationship management</i> , RM)	Lako razvija dobre odnose s kolegama, podređenima i nadređenima jer je svjestan/svjesna potreba i osjećaja drugih i pristupa im na odgovarajući način. Stečenim povjerenjem, uvjerljivim argumentima i prilagodljivim stilom komunikacije stječe potporu za ideje koje pridonose postizanju ciljeva tima.
Donošenje odluka (engl. <i>Decision-making</i> , DM)	Može prilagoditi vlastiti stil prosuđivanja i donošenja odluka zahtjevima situacije. Ako procijeni da situacija zahtijeva brzinu i odlučnost, može donijeti pravovremenu odluku na temelju dostupnih informacija. U slučaju složene odluke pažljivo odvažuje argumente i otvoren(a) je za informacije koje su suprotne početnom stavu. Također zna procijeniti može li se u takvoj situaciji u potpunosti osloniti na vlastito iskustvo i intuiciju ili je potrebno dodatno tražiti informacije.

#### Izvori:

Hogan, R. (2017). *Personality and the fate of organizations*. Psychology Press.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 84(1), 62.

Shaw, K. L. (2019). Bosses matter: The effects of managers on workers' performance. *IZA World of Labor*.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2008). *Power is the great motivator*. Harvard Business Review Press.

### 2.3. MOTIVIRANJE LJUDI I POVEĆANJE RADNE ANGAŽIRANOSTI

#### Cilj:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će moći:

- razumjeti zašto ljudi rade i/ili ulažu trud u svoj rad,
- navesti glavne psihološke potrebe koje ljudi zadovoljavaju na svojem poslu,
- razumjeti što ih osobno motivira u njihovu poslu.

#### Sadržaj i aktivnosti:

- 1) Grupna rasprava: podijeljeni u male grupe, sudionici će raspravljati o razlozima zašto ljudi rade / ulažu trud na svojem poslu. Rezultati rasprava u malim grupama podijelit će se u panel-raspravi.
- 2) Kratko predavanje: psihološke potrebe u suvremenim teorijama radne motivacije. Maslowljeva teorija potreba, Alderferova ERP teorija i teorija samoodređenja Ryana i Decija.
- 3) Individualna vježba: razumjeti svoj profil motivacije za rad (testiranje radnih vrijednosti sudionika i njihova usporedba s normativnim uzorcima).
- 4) Pravda i pravednost na djelu: videozapis majmuna kapucina i grupna rasprava o izvorima nepravde na poslu.
- 5) Grupna vježba: raspodjela bonusa – sudionici će biti podijeljeni u male grupe i dobit će hipotetski scenarij raspodjele velikih i nejednakih iznosa bonusa skupu fiktivnih upravitelja poslovnica osiguranja. Osim raspodjele ishoda sudionici će morati razviti kriterije za raspodjelu. Cilj je ove vježbe razumjeti izrazito subjektivnu prirodu percepcije pravednosti.
- 6) Kratko predavanje: distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost u organizacijama. Kako razumjeti, predvidjeti i kontrolirati reakcije zaposlenika na nepovoljne ishode na poslu.
- 7) Grupna rasprava o važnosti percepcije pravde i mogućim načinima na koje bi se ona mogla poboljšati na radnim mjestima sudionika.

#### Materijali:

- prezentacija u Power Pointu + uručci za sudionike,
- prezentacijska ploča i markeri za grupne rasprave,
- upitnik radnih vrijednosti (Šverko i sur., 1995.),
- materijali za vježbu o raspodjeli bonusa,
- videozapis majmuna kapucina koji odbijaju nejednake plaće:  
<https://www.youtube.com/watch?v=meiU6TxysCg&t=17s>

#### Izvori:

Schwartz, B. (2015). *Why we work*. Simon and Schuster.

Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

Šverko, B. & Galić, Z. (2014) The Perceived Quality of Working Life in Croatia and the European Union. *Društvena istraživanja*, 4, 557-575.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

## 2.4. RAZVOJ I RAST LJUDI

### Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će moći:

- razumjeti koncept razvojnog mentaliteta i njegovu važnost za razvoj podređenih,
- razumjeti kako među podređenima prepoznati potencijal za razvoj,
- razumjeti kako oblikovati razvojne planove za podređene,
- odabrati odgovarajuće razvojne zadatke za podređene,
- razumjeti važnost mentorstva na radnom mjestu i osobine dobrog mentora.

### Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Individualna vježba: polaznici će samostalno rješavati zadatke povezane s razvojem podređenih iz testa situacijske prosudbe dobrog šefa koji se temelji na modelu rukovoditeljskih kompetencija organizacije Business Psychology Lab.
- (2) Grupna vježba: sudionici će formirati grupe, raspravljati o svojim individualnim rješenjima testa situacijske prosudbe dobrog šefa i dogovoriti grupno rješenje.
- (3) Kratko predavanje: stvaranje organizacije koja uči. Formalno i neformalno učenje na radnom mjestu.
- (4) Kratko predavanje: pojam fiksnog mentaliteta nasuprot razvojnog mentalitetu prema Carol Dweck i njihov odnos s osobnim razvojem. Prepoznavanje potencijala kod podređenih. Pojam Yerkes-Dodsonova zakona i određivanje razine kompetencija podređenih. Utvrđivanje samoučinkovitosti podređenih i oblikovanje planova za njihov razvoj.
- (5) Grupna rasprava: kako sudionici razvijaju svoje podređene; kako prepoznati primjerenost razvojnih zadataka.
- (6) Grupna vježba: sudionici će dobiti primjer slučaja podređenog na početku karijere. Na temelju informacija iz slučaja napisat će plan razvoja za podređenog i opisati kako bi ga proveli.
- (7) Kratko predavanje: važnost mentorstva. Prepoznavanje odgovarajućih mentora i razvoj mentorskih programa. Osobine dobrih mentora.
- (8) Grupna vježba: u istim grupama kao u vježbi pod br. (6) sudionici će oblikovati plan mentorstva kojim bi podređenog podržali u izvršavanju plana njegova razvoja.

### Materijali:

- prezentacija u Power Pointu + uručci za sudionike,
- prezentacijska ploča i markeri za grupne vježbe,
- zadaci iz testa situacijske procjene dobrog šefa kojima se mjeri razvoj podređenih,

- uručci s primjerima slučajeva za grupnu vježbu plana razvoja,
- uručak s popisom osobina dobrog mentora.

#### Izvori:

Allen, T. D., & Eby, L. T. (Eds.). (2007). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. Blackwell Publishing

Bock, L. (2015). *Work rules!: insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.

Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. Scribner/Simon & Schuster.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Grant, A. (2014). *Give and take: Why helping others drives our success*. Penguin.

Yukl G. & Gardner W. L. (2020). *Leadership in organizations (Ninth edition Global)*. Pearson Education Limited.

## 2.5. POSTAJANJE BOLJIM DONOSITELJEM ODLUKA

### Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će:

- moći definirati intuiciju i prepoznati u kojim joj se situacijama može vjerovati, a u kojima ne može,
- naučiti o uobičajenim zamkama rukovoditeljskog donošenja odluka,
- osvijestiti najčešće kognitivne pristranosti u donošenju prosudbi i odluka te naučiti u kojoj su im mjeri skloni,
- naučiti kako upotrebljavati i provoditi temeljne strategije za poboljšanje donošenja odluka i uklanjanje pristranosti u donošenju odluka,
- moći definirati aktivno otvoreno mišljenje (engl. *Actively Open-minded Thinking*, AOT), istaknutu teoriju racionalnog mišljenja, i naučiti primijeniti je u vlastitom razmišljanju i donošenju odluka.

### Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Kratko predavanje: što je racionalnost i kako možemo znati je li odluka bila racionalna; što je intuicija i kada se (ne) oslanjati na nju; kakvi su rezultati rukovoditeljskih odluka i koje su najčešće greške koje rukovoditelji čine pri donošenju odluka; što su kognitivne pristranosti, kako narušavaju kvalitetu odluka i jesmo li im skloni.



- (2) Individualna vježba: sudionici će riješiti skup zadataka namijenjenih mjerenju sklonosti nizu kognitivnih pristranosti.
- (3) Grupna rasprava: rasprava o rezultatima; utvrđivanje najčešćih pristranosti i pogrešaka i kako se one mogu odraziti na realne poslovne situacije sudionika.
- (4) Kratko predavanje: koraci u procesu donošenja odluka i potencijalne pogreške na svakom koraku; neke tehnike za ublažavanje pogrešaka i pristranosti u donošenju odluka – pogled izvana nasuprot pogledu iznutra, *pre-mortem* tehnika, razmotri suprotno, đavolji odvjetnik, tehnika nestajanja mogućnosti; aktivno otvoreno mišljenje (AOT) kao sveobuhvatna teorija dobrog mišljenja i odlučivanja; kako je uključiti u vlastite odluke.
- (5) Individualna vježba: sudionici će riješiti test situacijske prosudbe osmišljen kako bi se procijenila njihova sklonost aktivnom otvorenom mišljenju u situacijama svakodnevnog donošenja odluka; sudionici će dobiti personalizirane povratne informacije.
- (6) Grupna rasprava: rasprava o načinima na koje se naučene tehnike i pristupi za bolje razmišljanje i donošenje odluka mogu uključiti u svakodnevni rad sudionika.

#### Materijali:

- prezentacije za kratka predavanja,
- test kognitivne pristranosti. Test se sastoji od nekoliko zadataka koji su osmišljeni kako bi se zabilježila sklonost nizu kognitivnih pristranosti u prosuđivanju i donošenju odluka. Evo primjera zadatka kojim se bilježi sklonost „učincima uokvirivanja” (engl. *framing effects*) (tj. hoće li sudionik donijeti drugačiju odluku na temelju toga kako su iste informacije uokvirene):

„Htjeli biste se prijaviti na natječaj za financiranje razvoja novih tehnologija. Jedna od najskupljih konzultantskih tvrtki nudi se da napiše vašu prijavu. Prema vama dostupnim informacijama 5 od 20 prijava koje je napisala ta tvrtka bit će neuspješno (nasuprot tome da će 15 od 20 prijava koje je napisala ta tvrtka biti uspješno). S obzirom na te informacije biste li prihvatili ponudu te tvrtke da napiše vašu prijavu?”

- test situacijske prosudbe aktivnog otvorenog mišljenja. U tom testu sudionike se stavlja u realistične svakodnevne situacije donošenja odluka i mjeri se njihovu sklonost aktivnom otvorenom mišljenju. Evo primjera zadatka:

„Nedavno ste promaknuti na mjesto voditelja odjela ljudskih potencijala velike tvrtke. Uprava od vas očekuje neke promjene u svrhu motiviranja zaposlenika. Stariji kolega, inače dugogodišnji zaposlenik odjela ljudskih potencijala, smatra da je nagrađivanje zaposlenika prema učinku najbolji način motivacije. To i vama zvuči kao vrlo dobar potez – logično vam je da će se ljudi više truditi ako budu plaćeni razmjerno obavljenom poslu i ne vidite nikakve objektivne nedostatke te metode. Što trebate učiniti?”

a) Ne vidite veće nedostatke takvog pristupa pa ćete što prije uvesti sustav nagrađivanja prema učinku. Na taj način povećat ćete motivaciju zaposlenika, a ujedno zadovoljiti zahtjeve uprave.

b) Razgovarat ćete sa starijim kolegom koji zagovara taj sustav i o njemu zna više od vas. Ako su njegovi argumenti za uvođenje tog sustava dovoljno dobri, uvest ćete ga.

c) Iako vam se čini da većina podržava taj pristup, prije nego što odlučite hoćete li uvesti sustav, potrudit ćete se pronaći ključne argumente protiv tog pristupa i utvrditi moguće probleme s tom praksom.”

#### Izvori:

Heath, C., & Heath, D. (2013). *Decisive: How to make better choices in life and work*. Random House.

Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515.

Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before you make that big decision.

Larrick, R. P. (2004). Debiasing. *Blackwell handbook of judgment and decision making*, 316-338.

Sibony, O. (2020). *You're About to Make a Terrible Mistake!: How Biases Distort Decision-Making and What You Can Do to Fight Them*. Swift Press.

## 2.6. STVARANJE KOHEZIVNIJIH I PSIHOLOŠKI SIGURNIH TIMOVA

### Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će:

- moći definirati psihološku sigurnost i njezinu važnost za timove,
- naučiti kako i zašto su rukovoditelji ključni za psihološku sigurnost,
- naučiti ključne korake za poboljšanje psihološke sigurnosti,
- kritički procijeniti vlastito ponašanje u smislu njegovih učinaka na psihološku sigurnost vlastitih timova,
- naučiti konkretna i lako provediva ponašanja koja povećavaju osjećaj psihološke sigurnosti u timovima,
- naučiti prepoznati dvije moguće vrste sukoba u timovima, osobni sukob nasuprot sukobu ideja,
- naučiti kako voditi sukobe oko ideja, ali spriječiti osobne sukobe.

## Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Kratko predavanje: što je psihološka sigurnost i zašto je važna; studije Googlea o psihološkoj sigurnosti i nužnosti u timovima; kako povećati psihološku sigurnost: tri koraka za rukovoditelje; konkretna ponašanja i radnje koje rukovoditelj može poduzeti svakodnevno kako bi potaknuo osjećaje psihološke sigurnosti u svojim timovima.
- (2) Grupna rasprava: sudionici će procijeniti psihološku sigurnost u vlastitim timovima i kritički procijeniti vlastito ponašanje; sudionike se potiče da razmisle o područjima za poboljšanje.
- (3) Individualna vježba: kontrolni popis za samoprocjenu rukovoditelja – što trebam učiniti da moj tim bude psihološki sigurniji?; svrha vježbe je dvostruka: a) potaknuti rukovoditelje da kritički procijene svoje ponašanje i shvate gdje podbacuju i b) pružiti rukovoditeljima popis jednostavnih, konkretnih ponašanja i radnji koje mogu poduzeti u svakodnevnom funkcioniranju, a koji će rezultirati većom psihološkom sigurnošću njihovih timova.
- (4) Kratko predavanje: dvije vrste sukoba koje se mogu pojaviti u timovima: osobni sukob i sukob oko ideja; zašto je sukob oko ideja dobar sukob, a osobni sukob nije; kako smanjiti osobne sukobe u timovima.
- (5) Grupna rasprava: sudionike se potiče da govore o situacijama u svojoj karijeri kada su bili u sukobu s kolegom ili kada su svjedočili sukobu na radnom mjestu – o čemu se radilo, kako se to rješavalo; kako bi upotrijebili ovo znanje o psihološkoj sigurnosti i sukobu da bolje rješavaju te situacije.

## Materijali:

- prezentacije za kratka predavanja,
- kontrolni popis za samoprocjenu rukovoditelja – što trebam učiniti da moj tim bude psihološki sigurniji? Primjeri stavki su „Često naglašavam da je posao koji radimo složen i da ovisimo jedni o drugima”, „Mislím i izražavam drugima da bez grešaka nema učenja i napretka”, „Često tražim doprinos, mišljenja i povratne informacije od članova tima i odajem im priznanje”, itd.

## Izvori:

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & sinovi. John Wiley & Sons.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Tannenbaum, S., & Salas, E. (2020). *Teams that work: the seven drivers of team effectiveness*. Oxford University Press.

## 2.7. STVARANJE ODNOSA S LJUDIMA

### Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će moći:

- razumjeti važnost stvaranja odnosa sa svojim podređenima i drugim važnim dionicima,
- navesti i objasniti razne metode utjecaja i stvaranja odnosa,
- razumjeti kako stvarati odnose s podređenima upotrebljavajući skromnu i iskrenu komunikaciju,
- navesti metode mjerenja i praćenja učinka i primijeniti te metode za dobivanje korisnih informacija o učinku zaposlenika,
- pružiti korisne i razvojne povratne informacije svojim podređenima.

### Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Individualna vježba: polaznici će samostalno rješavati zadatke povezane s upravljanjem odnosima iz testa situacijske prosudbe dobrog šefa koji se temelji na modelu rukovoditeljskih kompetencija organizacije Business Psychology Lab.
- (2) Grupna vježba: sudionici će formirati grupe, raspravljati o svojim individualnim rješenjima testa situacijske prosudbe dobrog šefa i dogovoriti grupno rješenje.
- (3) Kratko predavanje: važnost pokazivanja osobnog interesa za ljude za stvaranje odnosa s njima – Cialdinijeva pravila utjecaja uzajamnošću, obvezom i dosljednošću, sviđanjem i jedinstvom.
- (4) Kratko predavanje: druge vrste utjecaja: Cialdinijeva pravila utjecaja društvenom potvrdom, autoritetom i oskudicom.
- (5) Kratko predavanje: stvaranje odnosa skromnošću – kada je primjereno pokazati ranjivost; tehnika nesigurnog razgovora; traženje savjeta kao oblik izgradnje odnosa.
- (6) Grupna rasprava: sudionici će raspravljati o tome kako daju povratne informacije svojim podređenima.
- (7) Kratko predavanje: mjerenje učinka na koristan i objektivan način; praćenje učinka zaposlenika bez mikroupravljanja; vrijednost razvojnih povratnih informacija; kako dati iskrene, nepristrane i korisne povratne informacije.
- (8) Grupna vježba: sudionici će pročitati slučajeve podređenih čiji je učinak slab i/ili prekomjeran i pripremiti razvojne povratne informacije primjenjujući informacije iz kratkog predavanja.

### Materijali:

- prezentacija u Power Pointu + uručci za sudionike,
- prezentacijska ploča i markeri za grupne vježbe,
- zadaci iz testa situacijske prosudbe dobrog šefa kojima se mjeri upravljanje odnosima,
- uručak s popisom Cialdinijevih pravila utjecaja,

- uručak sa slučajevima za grupnu vježbu davanja povratnih informacija,
- uručak sa savjetima za davanje razvojnih povratnih informacija.

#### Izvori:

Bock, L. (2015). *Work rules!: insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.

Cialdini, R.B. (2021). *Influence, New and Expanded: The Psychology of Persuasion*. HarperCollins Publishers

Grant, A. (2014). *Give and take: Why helping others drives our success*. Penguin.

London, M. (2014). *The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Routledge.

Scott, K. (2019). *Radical candor: fully revised & updated edition: be a kick-ass boss without losing your humanity*. St. Martin's Press.

## 2.8. OSMIŠLJAVANJE RADNIH MJESTA ZA SRETNE I PRODUKTIVNE RADNIKE

#### Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će moći:

- razumjeti što je dizajn posla i kako aspekti njihove motivacije za rad ovise o radnim zadacima i njihovoj organizaciji,
- navesti ključne aspekte dizajna posla i upotrebljavati ih za poboljšanje trenutačne situacije na poslu,
- objasniti šest SUPERB aspekata dobrog posla,
- objasniti što ih motivira u njihovu poslu i kako se njihova trenutačna situacija može poboljšati aktivnostima dizajna posla.

#### Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Individualna vježba: shvatiti što vas motivira u vašem poslu (mjerenje trenutačnog potencijala motivacije za posao s pomoću upitnika o dizajnu posla). Rasprava o načinima na koje se pojedinačne situacije na poslu mogu poboljšati.
- (2) Kratko predavanje: teorije dizajna posla kao objašnjenja motivacije za rad. Herzbergova dvofaktorska teorija, u kojoj se razlikuje takozvane „higijenike” (aspekte situacije na poslu koji služe za zadovoljenje psiholoških potreba na nižoj razini) i motivatore (aspekte posla koji služe za zadovoljenje psiholoških potreba na višoj razini kao što su potreba za rastom i autonomijom), te Hackman-Oldhamova teorija, u kojoj se definira aspekte posla (raznolikost vještina, identitet posla, značaj zadatka, autonomija i povratne informacije) koji omogućuju tri ključna psihološka stanja na poslu (smisao, odgovornost i poznavanje rezultata).

- (3) Kratko predavanje: SUPERB model organizacije Business Psychology Lab za kvalitetu posla u kojem se definira sigurnost (engl. *Security*) (osnovna ekonomska i psihološka sigurnost na poslu), unaprijeđenje (engl. *Upgrading*) (osjećaj stalnog rasta i razvoja), svrhu (engl. *Purpose*) (osjećaj da posao ima smisao i svrhu), osnaživanje (engl. *Empowerment*) (određeni osjećaj osobne odgovornosti za tijek i ishode na poslu), odnose (engl. *Relationships*) (smislen odnos s radnim timom i organizacijom) i ravnotežu (engl. *Balance*) (ravnoteža između posla i drugih životnih uloga) aspekata posla koji su usklađeni s ljudskim psihološkim potrebama.
- (4) Grupna vježba: kakav je trenutačni status vašeg posla prema šest SUPERB dimenzija? Kako se može poboljšati i koji se aspekti čine neprimjenjivima? Sudionici će prvo razmišljati pojedinačno, a zatim u grupama podijeliti svoja razmišljanja o dizajnu svojih poslova.

#### Materijali:

- prezentacija u Power Pointu + uručci za sudionike,
- prezentacijska ploča i markeri za grupne rasprave,
- upitnik o dizajnu posla (Morgeson i Humphrey, 2006.),
- materijali za vježbu o raspodjeli bonusa,
- videozapis majmuna kapucina koji odbijaju nejednake plaće:  
<https://www.youtube.com/watch?v=meiU6TxysCg&t=17s>
- materijali za vježbe o SUPERB aspektima.

#### Izvori:

Grant, A. (2014). *Give and take: Why helping others drives our success*. Penguin.

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & sinovi. John Wiley & Sons.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321.

Schwartz, B. (2015). *Why we work*. Simon and Schuster.

## 2.9. VODSTVO U KRIZI I VIRTUALNO VODSTVO

#### Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će moći:

- razumjeti specifičnosti vođenja u vremenima krize,
- cijeniti razlike između potreba vođa i sljedbenika u vremenima krize,
- ponašati se na način da maksimalno povećaju ishode tima i dobrobit podređenih u vremenima krize,

- predvidjeti povećani stres vodstva tijekom vremena krize.

#### Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Grupna rasprava: iskustva vodstva i sljedbeništva tijekom pandemije bolesti COVID-19. Pozitivni i negativni aspekti krize u individualnim ishodima i ishodima tima.
- (2) Kratko predavanje: rad i život u VUCA uvjetima (nestalnim, neizvjesnim, složenim i neodređenim, engl. *volatile, uncertain, complex and ambiguous*). Rasprava o vrstama kriza koje se očekuju u doglednoj budućnosti.
- (3) Grupna rasprava o ključnim razlikama u perspektivi između sljedbenika kojima je u vremenima krize potrebno snažnije vodstvo i rukovoditelja koje kriza blokira i izbjegavaju donositi odluke dok se okolnosti ne stabiliziraju. Studije slučaja političkih vođa tijekom krize zbog bolesti COVID-19 (Jacinta Ardern, premijerka Novog Zelanda nasuprot Javieru Bolsonaru, predsjedniku Brazila).
- (4) Kratko predavanje: model ključnih kompetencija za rukovodeći položaj organizacije Business Psychology Lab (motiviranje podređenih, razvoj podređenih, upravljanje odnosima, donošenje odluka i timski rad) u kriznim situacijama. Specifičnosti koje izvanredni uvjeti dodaju potrebi za ključnim rukovoditeljskim kompetencijama.
- (5) Rasprava: rad na daljinu i hibridni rad kao oblik buduće organizacije rada. Prednosti i nedostaci rada od kuće za dobrobit pojedinca, međudjelovanje posla i obitelji te ishode tima.
- (6) Kratko predavanje: lekcije naučene od rada od kuće tijekom pandemije bolesti COVID-19: nalazi tima organizacije Business Psychology Lab i naučene lekcije za budućnost.
- (7) Grupna rasprava: pritisak krize na duševno zdravlje i dobrobit rukovoditelja. Rukovoditelji kao skupina zaposlenika najsklonija sagorijevanju tijekom krize. Načini rješavanja stresa vodstva tijekom krize.

#### Materijali:

- prezentacija u Power Pointu + uručci za sudionike,
- prezentacijska ploča i markeri za grupne rasprave,
- materijali studija slučaja o vodstvu u krizi

#### Izvori:

Haslam, S. A., Steffens, N. K., Reicher, S. D., & Bentley, S. V. (2021). Identity leadership in a crisis: A 5R framework for learning from responses to COVID-19. *Social Issues and Policy Review*, 15(1), 35-83.

Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer.

<https://theconversation.com/worlds-worst-pandemic-leaders-5-presidents-and-prime-ministers-who-badly-mishandled-covid-19-159787>

### **3. ORGANIZACIJA OSPOSOBLJAVANJA**

S obzirom na to da svi moduli navedenog programa osposobljavanja uključuju različite aktivnosti koje zahtijevaju aktivno sudjelovanje svih sudionika, očekujemo da će svaki modul osposobljavanja zahtijevati 3 – 4 sata (s pauzama), 1 – 2 voditelja osposobljavanja te da se treba provoditi s najviše 30 sudionika. Osposobljavanje za svaku temu može se provesti na tri načina:

- a) Osobno – osposobljavanje će se održati na mjestu osposobljavanja koje organizira naručitelj/nalogodavac, kao što su dvorane za sastanke ili predavaonice. Uz materijale navedene u nastavnom planu mjesto osposobljavanja mora biti opremljeno projektorom te stolovima i stolicama za sve sudionike.
- b) Udaljeno – osposobljavanje će se provoditi putem videokonferencijskih alata (npr. Microsoft Teams). Alat mora imati mogućnost podjele sudionika u grupe, u svrhu izvođenja grupnih vježbi. Udaljeni način rada može se provoditi potpuno uživo putem videokonferencijskog alata ili djelomično uživo. U slučaju udaljenog osposobljavanja djelomično uživo, kratka predavanja za svaku temu unaprijed se snimaju, a od sudionika se traži da pogledaju kratka predavanja prije tečajeva uživo. Individualne vježbe koje uključuju ispunjavanje testova i upitnika također se mogu provesti prije tečajeva uživo. Udaljeni tečajevi uživo tada će uključivati samo grupne rasprave, grupne vježbe i neke pojedinačne vježbe koje se ne mogu provesti unaprijed. Očekujemo da će svaki udaljeni tečaj uživo trajati 1 – 2 sata.
- c) Hibridno – taj je način kombinacija udaljenog i osobnog načina. U tom će se slučaju kratka predavanja snimiti, a sudionici će ih morati pogledati prije osobnog tečaja. Također će morati ispuniti neke testove i upitnike prije osobnih tečajeva. Osobni tečajevi uključivat će samo grupne rasprave, grupne vježbe i neke pojedinačne vježbe koje se ne mogu provesti unaprijed. Osobni tečajevi održat će se na mjestu osposobljavanja koje organizira naručitelj/nalogodavac. Uz materijale navedene u nastavnom planu mjesto osposobljavanja mora biti opremljeno projektorom te stolovima i stolicama za sve sudionike. Očekujemo da će svaki osobni tečaj trajati 1 – 2 sata.

### **4. METODE VREDNOVANJA OSPOSOBLJAVANJA**

Postoje tri razine na kojima će se provoditi vrednovanje programa osposobljavanja koji se temelji na ovom nastavnom planu:

#### 1. Reakcije sudionika

To je najosnovnija razina vrednovanja. Na toj razini zanimaju nas mišljenja i osjećaji sudionika o programu osposobljavanja, misle li da će im ono što su naučili pomoći da



poboljšaju aspekte svojeg rada i misle li da će moći primijeniti naučeno u svojem svakodnevnom radu.

U tu svrhu izradit ćemo dvije vrste anketa. Prva je vrsta kratka anketa koja se dijeli odmah nakon svakog modula osposobljavanja. Sastojat će se od samo nekoliko pitanja čiji je cilj procijeniti razmišljanja sudionika o određenom modulu osposobljavanja i temama koje su u njemu obrađene. Primjerice, od sudionika ćemo tražiti da odgovore na nekoliko stavki kao što su:

„Koristeći se skalom od pet stupnjeva, pri čemu 1 znači „u potpunosti se ne slažem”, a 5 znači „u potpunosti se slažem”, označite u kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama:

- Mislim da je osposobljavanje bilo zabavno i zanimljivo.
- Mislim da sam naučio/naučila stvari koje će poboljšati moje uvjete na poslu ili način na koji radim svoj posao.
- Mislim da sam na ovom osposobljavanju stekao korisna znanja koja ću moći primijeniti u svojem svakodnevnom radu.

Druga vrsta ankete nešto je duža, a namijenjena je vrednovanju cjelokupnog programa osposobljavanja. Ta će se anketa provesti na samom kraju programa osposobljavanja s ciljem procjene mišljenja i osjećaja sudionika o cjelokupnom programu i aktivnostima osposobljavanja. Tu će nas zanimati mišljenje sudionika o tome što vide kao najvažniju ili najkorisniju stvar koju su naučili, koje su stvari koje su naučili i koje će odmah početi primjenjivati na poslu, kakvo je njihovo općenito mišljenje o korisnosti i kvaliteti programa osposobljavanja itd.

## 2. Znanje i stavovi sudionika

Na toj razini vrednovanja zanima nas je li osposobljavanje rezultiralo promjenama u znanju i stavovima sudionika prema temama o kojima su učili. U tu svrhu izradit ćemo relativno jednostavan upitnik/test kojim će se procijeniti poznavanje nekih pojmova koji se obrađuju u programu osposobljavanja, kao i nekih stavova prema tim pojmovima. Primjerice, mogli bismo pitati sudionike slažu li se da „nijedan sukob u timu nikada ne može biti dobar” ili da je „u konačnici novac jedini pravi motivator”.

Zamolili bismo sudionike da ispune test dva puta: jednom prije početka programa osposobljavanja i zatim na samom kraju, nakon što su sudjelovali na svim tečajevima osposobljavanja. Očekivali bismo da će rezultati na tom testu biti viši nakon programa osposobljavanja nego prije, što bi značilo da je program osposobljavanja imao pozitivan utjecaj na znanje i stav sudionika. Primjerice, očekivali bismo da se više sudionika slaže s tvrdnjama da nijedan sukob nije dobar prije osposobljavanja nego nakon osposobljavanja, jer će naučiti da postoje dvije vrste sukoba i da sukobi oko ideja zapravo mogu biti dobri. Slično tome, nakon što nauče o različitim motivatorima i pokretačima na radnom mjestu, očekivali bismo da se manje slažu s tvrdnjom da je novac jedini pravi motivator.

## 3. Ponašanje sudionika

Kao konačni način vrednovanja uspjeha naših aktivnosti osposobljavanja htjeli bismo vidjeti je li učenje novih stvari imalo učinak na stvarno ponašanje sudionika na radnom mjestu. To ne bismo procijenili odmah nakon programa osposobljavanja, već barem nekoliko mjeseci nakon osposobljavanja. U tu svrhu, mogli bismo zamoliti sudionike da se sami procijene tražeći od njih da naznače svoju razinu slaganja s tvrdnjama kao što su „Nakon osposobljavanja uveo/uvela sam neke promjene u način na koji radim i razmišljam o svojem poslu” (to bi značilo da je osposobljavanje o npr. preoblikovanju posla zapravo motiviralo sudionike da preoblikuju svoje zadatke) ili „Tražim druga mišljenja i protuargumente prije donošenja važnih odluka češće nego prije osposobljavanja” (to bi značilo da je sudionik usvojio jednu od ključnih točaka osposobljavanja za donošenje odluka).

## **TEMA 2**

Odnos državnih službenika prema građanima  
i integracija doprinosa građana

# **VODIČ ZA VODITELJE I DETALJNO OBLIKOVANJE NASTAVNOG PLANA OSPOSOBLJAVANJA ZA DRŽAVNE SLUŽBENIKE**

## Sažetak dokumenta

Ovaj materijal za osposobljavanje izrađen je u okviru projekta COMPETENCE (engl. *Capacity building of eMployees of municiPalities for beTEr provisioN of public sErVICES*) – Jačanje sposobnosti zaposlenika općina radi boljeg pružanja javnih usluga.

<b>Svrha ovog materijala za osposobljavanje</b>	<b>Vodič za voditelje i detaljno oblikovanje nastavnog plana osposobljavanja za interaktivno grupno osposobljavanje za državne službenike</b>  Ovaj materijal uključuje opis predloženih modula osposobljavanja za oblikovanje i vođenje interaktivnog grupnog osposobljavanja usmjerenih na poboljšanje međuljudskih vještina i odnosa državnih službenika prema građanima. Za svaki modul osposobljavanja predložene su konkretne teme koje treba obuhvatiti, grupne i individualne aktivnosti kao i dodatni polazni materijali. Opisani su i načini provedbe osposobljavanja kao i metode vrednovanja osposobljavanja.
<b>Ciljana publika</b>	<b>Primarna publika:</b> interni ili vanjski voditelji osposobljavanja koji vode osposobljavanje za razvoj vještina interaktivne komunikacije za državne službenike.  <b>Sekundarna publika:</b> državni službenici na rukovodećim položajima, koji su odgovorni za osiguravanje osposobljavanja za razvoj vještina za zaposlenike u općini.
<b>Namjena</b>	<b>Primarna namjena: polazni materijal za voditelje osposobljavanja</b>  Detaljan nastavni plan poslužit će za oblikovanje osposobljavanja i kao vodič za vođenje za voditelje osposobljavanja koji provode interaktivno grupno osposobljavanje za državne službenike.  <b>Sekundarna namjena: materijal za raspravu za voditelje osposobljavanja i rukovoditelje</b>  Može poslužiti i kao ulazni materijal za raspravu između internih ili vanjskih voditelja osposobljavanja i rukovoditelja državnih službenika za oblikovanje osposobljavanja za razvoj vještina za državne službenike.

## Sadržaj

1. CILJEVI I PREGLED PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA .....	4
2. MODULI OSPOSOBLJAVANJA .....	5
2.1. OSNOVNE KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE .....	5
2.2. SAMOMOTIVACIJA I UPRAVLJANJE VREMENOM .....	6
2.3. PROAKTIVNO PONAŠANJE I PREOBLIKOVANJE POSLA .....	8
2.4. UPRAVLJANJE STRESOM .....	9
2.5. TIMSKI RAD I TIMSKO DONOŠENJE ODLUKA .....	11
2.6. STVARANJE NOVIH KORISNIH NAVIKA .....	13
2.7. RAZVOJ VAŠE KARIJERE U JAVNOM SEKTORU .....	14
3. ORGANIZACIJA OSPOSOBLJAVANJA .....	15
4. METODE VREDNOVANJA OSPOSOBLJAVANJA .....	16

## 1. CILJEVI I PREGLED PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA

Cilj je ovog osposobljavanja poboljšati stavove državnih službenika prema građanima i pomoći im da bolje integriraju doprinos građana u svoje svakodnevne aktivnosti.

Taj cilj planiramo postići na nekoliko načina. Prvo, planiramo poboljšati temeljne kapacitete državnih službenika za obavljanje posla podučavajući ih kompetencijama potrebnima za svakodnevno obavljanje posla, primjerice, podučavajući ih pravilima učinkovite komunikacije s poštovanjem. Drugo, želimo pomoći državnim službenicima da izgrade pozitivniji stav prema svojem poslu, podučavajući ih vještinama usmjerenima na učinkovitije izvršavanje zadataka, upravljanje stresom i upravljanje samima sobom, a time i veću motivaciju za svoj posao. Treće, osobito se želimo usredotočiti na poboljšanje kapaciteta rukovoditelja za obavljanje posla. Naime, kvaliteta vodstva ključna je za uspješnost svake organizacije, a većina rukovoditelja neuspješna je u svom poslu. Primjerice, od 50 do 67 posto svih rukovoditelja može se smatrati neuspješnima u njihovoj ulozi, a 75 % zaposlenika svojeg neposrednog nadređenog smatra glavnim izvorom stresa na radnom mjestu. U vremenima velike ostavke i tihog otkaza čvrsto vjerujemo da je jedan od najbržih i isplativih načina za poboljšanje učinka i motivacije u organizaciji poboljšanje kapaciteta njezinih rukovoditelja za obavljanje ključnih dijelova posla. To bi moglo biti presudno za javni sektor, koji ne može uhvatiti korak s povećanjem plaća i aktivnostima ljudskih resursa u snalažljivijem privatnom sektoru.

Tablica 1: Pregled modula osposobljavanja u predloženom nastavnom planu

Kategorija kompetencije	Kompetencija	Cilj
Komunikacija	1. Osnovne komunikacijske vještine	Poboljšati učinak državnih službenika u svakodnevnim radnim aktivnostima
Izgradnja pozitivnog stava	2. Samomotivacija i upravljanje vremenom	Poboljšati motivaciju državnih službenika za rad i njihovu dobrobit povezanu s radom
	3. Proaktivno ponašanje i preoblikovanje posla	
	4. Upravljanje stresom	
	5. Timski rad i procesi grupnog odlučivanja	
	6. Stvaranje novih korisnih navika	
	7. Razvoj vaše karijere u javnom sektoru	

Smatramo da je predloženi nastavni plan uvelike usklađen s analizom potreba koju je proveo tim COMPETENCE, što dokazuje Sažetak nalaza prvotnog istraživanja (od 27. 5. 2022.). Konkretnije, smatramo da predloženi nastavni plan uključuje sveobuhvatne metode komunikacije iz kategorije Komunikacijske vještine, osnovnu psihologiju iz kategorije

Temeljne vještine te analizu / rješavanje problema i vodstvo / upravljanje timom iz kategorije Periferne vještine.

Izvori:

Burke, R. J., Noblet A. J., & Cooper, C. (2013). Human Resources Management in the Public Sector. New Horizons in Management series. Routledge

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. Review of General Psychology, 9(2), 169-180.

Hogan, R. (2017). Personality and the fate of organizations. Psychology Press.

## 2. MODULI OSPOSOBLJAVANJA

### 2.1. OSNOVNE KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će moći:

- razumjeti kako ljudi stječu dojam o drugim ljudima i koje su uobičajene pogreške u stjecanju dojma,
- navesti različite vrste i kanale komunikacije te razumjeti svoju sposobnost tumačenja neverbalne komunikacije,
- razumjeti važnost (aktivnog) slušanja i primjenjivati tehnike aktivnog slušanja,
- razumjeti kako komunicirati asertivno, a ne i agresivno.

Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Kratko predavanje: kako ljudi stječu dojam o drugim ljudima. Proces atribucije. Pogreške i pristranosti povezane s procesom stjecanja dojmova i atribucija.
- (2) Grupna vježba: sudionici su pozvani prisjetiti se situacije povezane s poslom u kojoj su upoznali novog kolegu te pokušati prepoznati pogreške i pristranosti koje su se mogle pojaviti prilikom stvaranja prvog dojma o toj osobi. Svrha je vježbe osvijestiti sudionike o njihovoj sklonosti pogreškama i pristranostima pri stvaranju dojmova.
- (3) Kratko predavanje: osnove komunikacije. Komunikacijski kanali. Verbalna komunikacija. Različite vrste neverbalne komunikacije (npr. izraz lica, paraverbalna komunikacija, geste, govor tijela i držanje, udaljenost). Izazovi mrežne komunikacije.
- (4) Individualna vježba: sudionici će pristupiti (mrežnoj) procjeni sposobnosti tumačenja neverbalne komunikacije i dobiti personalizirano tumačenje svojeg rezultata.
- (5) Kratko predavanje: važnost slušanja. Tehnike aktivnog slušanja (parafraziranje, izražavanje razumijevanja, postavljanje pitanja).
- (6) Vježba u paru: sudionici se dijele u parove te će svaki član para ispričati stresnu situaciju na poslu, dok će drugi član vježbati primjenu tehnika aktivnog slušanja. Sudionici će zatim zamijeniti uloge i ponoviti vježbu.
- (7) Kratko predavanje: asertivna komunikacija. Razlika između asertivnosti i agresivnosti.

- (8) Individualna vježba: sudionici će pročitati primjer neugodne poruke e-pošte od svojeg voditelja/kolege. Zatim će morati oblikovati asertivan odgovor na tu poruku koristeći se tehnikama koje su spomenute u predavanju. Zatim će uslijediti grupna rasprava o prikladnom odgovoru na primjer poruke e-pošte.

#### Materijali:

- prezentacija u Power Pointu + uručci za sudionike,
- prezentacijska ploča i markeri za grupne vježbe,
- test govora tijela sa stranice [psychtests.com \(https://testyourself.psychtests.com/testid/3764\)](https://testyourself.psychtests.com/testid/3764) za mjerenje sposobnosti tumačenja neverbalne komunikacije,
- primjer neugodne poruke e-pošte za vježbu asertivne komunikacije.

#### Izvori:

Aronson E. Wilson T. D. Sommers S. R. & Page-Gould E. (2022). Social psychology (Eleventh). Pearson.

DeVito, J. (2014). The Interpersonal Communication Book. 13th ed. Pearson Education Limited

Greene, J. O., & Burleson, B. R. (Eds.). (2003.). Handbook of communication and social interaction skills. Lawrence Erlbaum Associates Publishers

Hargie, O. (Ed.). (2018). The Handbook of Communication Skills (4th ed.). Routledge.

## 2.2. SAMOMOTIVACIJA I UPRAVLJANJE VREMENOM

### Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će moći:

- razumjeti kako postaviti dostižne i samomotivirajuće ciljeve,
- razumjeti kako osmisliti realne planove i provesti ih unatoč potencijalnim preprekama,
- točnije procijeniti vrijeme i trud koji su potrebni za obavljanje radnih zadataka,
- razumjeti kako učinkovito odrediti prioritete u pogledu svojih zadataka i vremena,
- definirati samoučinkovitost i razumjeti svoju razinu samoučinkovitosti,
- razumjeti kako upravljati svojom motivacijom na poslu.

### Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Kratko predavanje: teorija postavljanja ciljeva kao teorija motivacije – kako postaviti motivirajuće ciljeve i planove s pomoću okvira SMART. Planovi provedbe – utvrđivanje i prevladavanje prepreka i upotrebljavanje namjera provedbe.
- (2) Grupna vježba: svaki sudionik pozvan je postaviti individualni radni cilj koristeći se okvirom SMART. Sudionici se potom dijele u grupe u kojima će raspravljati o ciljevima i njihovoj prikladnosti, utvrditi potencijalne prepreke ostvarenju svojih ciljeva i oblikovati ako-onda tvrdnje koje odražavaju namjere prevladavanja prepreka.



- (3) Kratko predavanje: zašto je dobro upravljanje vremenom korisno za dobrobit i produktivnost. Određivanje rasporeda, postavljanje prioriteta i rokova. Upravljanje uzročnicima gubljenja vremena (npr. mobiteli, nevažne poruke e-pošte, neočekivani posjetitelji).
- (4) Individualna vježba: svaki sudionik pozvan je izraditi popis radnih zadataka za sljedeći tjedan. Nakon izrade popisa zadataka sudionici će odrediti koji su zadaci na popisu prioriteta koristeći se matricom upravljanja vremenom (Covey et al., 1994.).
- (5) Grupna rasprava: sudionici su pozvani razgovarati o svojem popisu zadataka na kojem su odredili prioritete i poteškoćama koje su imali s određivanjem prioriteta.
- (6) Kratko predavanje: samoučinkovitost, teorija djelovanja i osobna inicijativa.
- (7) Individualna vježba: testiranje samoučinkovitosti sudionika s pomoću općeg upitnika o samoučinkovitosti.
- (8) Grupna rasprava: kako se pretpostavke teorije djelovanja mogu upotrijebiti za izgradnju samoučinkovitosti i osobne inicijative.

#### Materijali:

- prezentacija u Power Pointu + uručci za sudionike,
- prezentacijska ploča i markeri za grupne rasprave,
- materijali s praznom matricom upravljanja vremenom koju sudionici trebaju ispuniti,
- opći upitnik samoučinkovitosti (Chen i sur., 2001.). Sudionici će ocijeniti slažu li se sa stavkama upitnika na skali od 1 = uopće se ne slažem do 5 = potpuno se slažem. Primjer stavke: „Kada se suočavam s teškim zadacima, siguran/sigurna sam da ću ih izvršiti.”

#### Izvori:

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W H Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.

Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1994). *First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy*. Simon & Schuster.

Frese, M. i Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.

Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493-503.

Locke E.A., Latham G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.

MacKenzie, A. (1990). The Time Trap (3rd ed.). New York: American Management Association.

### 2.3. PROAKTIVNO PONAŠANJE I PREOBLIKOVANJE POSLA

#### Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će:

- razumjeti što je preoblikovanje posla i koji su pozitivni ishodi preoblikovanja posla,
- moći opisati glavne pristupe preoblikovanju posla,
- naučiti koliko su skloni biti proaktivni u oblikovanju svojeg radnog okruženja u usporedbi sa svojim kolegama,
- preoblikovati vlastiti posao u smislu promjene opsega posla, promjene društvenih odnosa na radnom mjestu i kognitivnog restrukturiranja svojih radnih zadataka,
- moći izraditi i provesti kvalitetne planove preoblikovanja posla koji će poboljšati njihove izgleda da ispune namjere preoblikovanja posla.

#### Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Kratko predavanje: što je preoblikovanje posla; kako nam može pomoći da zadovoljimo naše osnovne psihološke potrebe na radnom mjestu (npr. potreba za sposobnošću i osjećajem ovladavanja vještinom, autonomija, povezanost i svrha); može li se naučiti i poboljšati; koje su vrste ljudi sklonije proaktivnom poboljšanju svojeg radnog okruženja nasuprot pasivnom prihvaćanju trenutačne situacije; koji su ishodi uspješnog preoblikovanja posla.
- (2) Grupna rasprava: percepcija autonomije i sklonosti djelovanju na trenutačnom radnom mjestu; mogućnosti promjene i preoblikovanja poslova u postojećim okolnostima.
- (3) Individualna vježba 1: sudionik će provesti neko vrijeme razmišljajući o svojem trenutačnom poslu i kako mu on omogućuje ili ne omogućuje da zadovolji osnovne psihološke potrebe i ostvari stvari do kojih mu je stalo; ishod vježbe poslužit će kao polazne informacije za vježbu preoblikovanja stvarnog posla.
- (4) Individualna vježba 2: preoblikovanje posla. Sudionici će proći kroz tri koraka intervencije preoblikovanja posla s ciljem pronalaženja načina da poboljšaju svoj trenutačni posao kako bi ga više uskladili sa svojim potrebama, vrijednostima i ciljevima. Ishod je ove vježbe skica njihova posla koji je i poboljšana, realna i dostižna.
- (5) Individualna vježba 3: sudionici će osmisliti svoj konkretan i detaljan plan koji će uključivati konkretne korake koje će poduzeti kako bi poboljšali svoj posao prema skici koju su izradili; utvrdit će moguće prepreke i načine za njihovo rješavanje, kao i potencijalne saveznike koji bi mogli olakšati provedbu njihovih planova.

#### Materijali:

- prezentacija za kratko predavanje,

- knjižica za vježbe preoblikovanja posla. U toj knjižici sudionici prolaze kroz nekoliko koraka preoblikovanja posla: a) mijenjanje opsega posla, b) mijenjanje društvenih odnosa, c) kognitivno restrukturiranje značenja posla, d) osmišljavanje konkretnih planova za provođenje promjena kako bi se posao više uskladio s njihovim ciljevima, vrijednostima i potrebama.

#### Izvori:

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), Purpose and meaning in the workplace (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.

Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Baker, W. E. (2013). Job crafting exercise. Ann Arbor, MI, USA: University of Michigan.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.

Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54-78.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 281-302). Emerald Group Publishing Limited.

## 2.4. UPRAVLJANJE STRESOM

### Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će moći:

- definirati stres i prepoznati u kojim je uvjetima stres štetan,
- navesti glavne izvore stresa na poslu i razumjeti osnove modela zahtjeva i resursa na radnom mjestu u pogledu profesionalnog stresa,
- definirati i prepoznati radnu angažiranost, radoholizam i izgaranje,
- razumjeti tehnike „oporavka od posla” i tehnike kognitivnog preoblikovanja za rješavanje stresa i izgaranja te uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života.

### Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Kratko predavanje: definicija stresa i neke osnovne činjenice o stresu.

- (2) Grupna vježba: sudionici su pozvani prisjetiti se stresnog iskustva na poslu koristeći se tehnikom kritičnih događaja. Zatim se sudionici dijele u grupe kako bi utvrdili i popisali tipične stresore i emocije te druge reakcije povezane sa stresom na poslu.
- (3) Kratko predavanje: izvori stresa na poslu. Model zahtjeva i resursa na radnom mjestu.
- (4) Individualna vježba: testiranje radne angažiranosti, radoholizma i izgaranja sudionika te njihova usporedba s normativnim uzorcima.
- (5) Kratko predavanje: radna angažiranost, radoholizam i izgaranje – definicije i razlike. Kako prepoznati izgaranje.
- (6) Kratko predavanje: suočavanje sa stresom na poslu i izgaranjem; uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Tehnike „oporavka od posla”. Tehnike kognitivnog preoblikovanja.
- (7) Individualna vježba: primjena tehnika kognitivnog preoblikovanja na radna iskustva.

### Materijali:

- prezentacija u Power Pointu + uručci za sudionike,
- prezentacijska ploča i markeri za grupne vježbe,
- utrechtaska skala radne angažiranosti (Schaufeli i sur., 2006.). Sudionici će ocijeniti slažu li se s devet stavki upitnika na skali od 0 = nikad do 6 = uvijek. Primjer stavke: „Oduševljen(a) sam svojim poslom.”
- nizozemska skala radoholizma (Schaufeli i sur., 2009.). Sudionici će ocijeniti slažu li se s 10 stavki upitnika na skali od 1 = gotovo nikad do 4 = gotovo uvijek. Primjer stavke: „Nastavljam raditi nakon što su moji suradnici odustali.”
- alat za procjenu izgaranja (Schaufeli i sur., 2002.). Sudionici će ocijeniti slažu li se s 12 stavki upitnika na skali od 1 = nikad do 5 = uvijek. Primjer stavke: „Na poslu se osjećam psihički iscrpljeno.”
- uručak s popisom tehnika kognitivnog preoblikovanja.

### Izvori:

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.

Greenberger, D., & Padesky, C. A. (2015). *Mind over mood: Change how you feel by changing the way you think*. Guilford Publications.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Ng, T.W.H., Sorensen, K.L., & Feldman, D.C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9) [Database record]. APA PsycTests.

Schaufeli, W.B., De Witte, H. & Desart, S. (2020). Manual Burnout Assessment Tool (BAT) – Version 2.0. KULeuven, Belgium: Unpublished internal report.

Sonnentag, S., Cheng, B. H., & Parker, S. L. (2022). Recovery from work: Advancing the field toward the future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 33-60.

Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 583-603.

## 2.5. TIMSKI RAD I TIMSKO DONOŠENJE ODLUKA

### Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će:

- moći definirati što su radni timovi i koja je njihova svrha,
- biti svjesni osnovnih značajki na temelju kojih se razlikuju uspješni timovi od neuspješnih timova,
- biti svjesni grupnih procesa koji narušavaju grupno funkcioniranje i donošenje odluka te naučiti načine suzbijanja tih procesa,
- naučiti o psihološkoj sigurnosti i njezinoj važnosti za timove,
- moći prepoznati ponašanja koja mogu uvesti kako bi postali bolji članovi tima,
- naučiti načela i korake kvalitetnog *brainstorminga*,
- moći definirati kolektivnu inteligenciju i njezine odrednice.

### Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Kratko predavanje: definicija i svrha radnih timova; glavne značajke uspješnih timova; što je psihološka sigurnost u timovima i zašto je važna; negativni aspekti grupne dinamike: konformizam, grupno razmišljanje i društveno zabušavanje; kako biti bolji član tima.
- (2) Individualna vježba: kviz za samoprocjenu „10 koraka do boljeg člana tima” (sudionici sami sebe procjenjuju na temelju deset ponašanja koja provode dobri članovi tima kako bi utvrdili svoje prednosti i područja za razvoj).
- (3) Grupna rasprava: plenarna rasprava o mogućnostima uvođenja nekih od prijedloga iz prethodne samoprocjene u svakodnevni rad.
- (4) Individualna vježba: procjena psihološke sigurnosti tima. Sudionici ispunjavaju kratki upitnik o psihološkoj sigurnosti i dobivaju povratne informacije o razini psihološke sigurnosti svojeg radnog tima.

- (5) Grupna rasprava: što psihološka sigurnost znači za funkcioniranje i uspješnost tima; koje su posljedice niske psihološke sigurnosti u timu; kako poticati osjećaj psihološke sigurnosti u timu.
- (6) Kratko predavanje: što je kolektivna inteligencija i kako je postići/povećati; načela grupnog donošenja odluka; nužni uvjeti koji moraju biti ispunjeni da bi grupe donosile bolje odluke od pojedinaca; važnost razmjene ideja i *brainstorminga* i kako to pravilno činiti.
- (7) Grupna vježba: demonstracija grupnog superiornog donošenja odluka u odnosu na pojedince.

### Materijali:

- prezentacije za kratka predavanja,
- kviz za samoprocjenu „10 koraka do boljeg člana tima”. Sudionici će ispuniti kontrolni popis ponašanja koja provode dobri članovi tima (npr. „Stalno nastojim ostati na oprezu i biti svjestan/svjesna onoga što se događa u mojem timu i kako mogu pomoći”, „Sklon(a) sam ponuditi pomoć i podržati druge čak i ako se to od mene ne traži”, „Drugi se mogu osloniti na mene jer uvijek ispunjavam svoje obveze i zadatke pouzdano i na vrijeme” itd.),
- procjena psihološke sigurnosti tima. Sudionici će ispuniti kratki upitnik od sedam stavki kako bi procijenili razinu psihološke sigurnosti u svojim timovima (npr. „Ako pogriješite u ovom timu, to vam se često zamjera”, „Članovi ovog tima znaju iznijeti probleme i teška pitanja”, „Teško je tražiti pomoć od drugih članova ovog tima” itd.),
- materijali za grupne vježbe: sudionici će prvo sami, a zatim u timovima igrati nekoliko jednostavnih igara (npr. igra kreativnosti „*brainstorming* o mogućim namjenama cigle”). Svrha je pokazati da su timovi često uspješniji od prosječnog člana tima.

### Izvori:

Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26(2016), 2016.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*, 55, 623-655.

Riedl, C., Kim, Y. J., Gupta, P., Malone, T. W., & Woolley, A. W. (2021). Quantifying collective intelligence in human groups. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(21), e2005737118.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120.

Tannenbaum, S., & Salas, E. (2020). Teams that work: the seven drivers of team effectiveness. Oxford University Press.

Tindale, R. S., & Winget, J. R. (2019). Group decision-making. In Oxford Research Encyclopaedia of Psychology.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686-688.

Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective intelligence in teams and organizations. *Handbook of collective intelligence*, 143-168.

Woolley, A., Malone, T. W., & Chabris, C. F. (2015). Why some teams are smarter than others. *New York Times*, 16.

## 2.6. STVARANJE NOVIH KORISNIH NAVIKA

### Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će:

- razumjeti što je samokontrola i kako je povezana s pozitivnim navikama i dobrim ishodima,
- znati definirati načela i korake u stvaranju navika,
- osmisлити plan razvoja i primjene novih pozitivnih radnih navika,
- shvatiti načela prekidanja postojećih loših navika.

### Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Kratko predavanje: što je samokontrola i zašto je povezana s pozitivnim ishodima u stvarnom životu; što je jaz između namjere i djelovanja i kako ga premostiti; što su navike; temelj stvaranja navika (dobrih i loših) – kontekst, ponavljanje, nagrada, stabilnost i dosljednost; odnos između motivacije i sposobnosti.
- (2) Grupna rasprava: prepoznavanje osobnih loših navika koje narušavaju produktivnost u radu; prepoznavanje osobnih dobrih navika koje nam pomažu da postanemo bolji, produktivniji i zadovoljniji na poslu.
- (3) Individualna vježba: provođenje načela i koraka stvaranja navika u praksi; osmišljavanje plana za stvaranje nove pozitivne radne navike – kako smanjiti prepreke, kako urediti kontekst i okolinu da bi se olakšalo novo ponašanje, kako olakšati provođenje ponašanja, kako postaviti znakove/okidače za provođenje novog ponašanja; kako se nagraditi na pravi način.
- (4) Individualna vježba: provođenje načela i koraka stvaranja navike u praksi 2 – kako prekinuti lošu naviku; kako povećati prepreke i otežati nepoželjno ponašanje, kako

restrukturirati okruženje tako da više nema okidača koji nas podsjećaju na nepoželjno ponašanje.

#### Materijali:

- prezentacija za kratko predavanje,
- materijali za individualne vježbe: knjižica za stvaranje i prekidanje navika. Polaznici će dobiti radnu knjižicu u kojoj su navedeni svi koraci stvaranja novih navika i prekidanja starih (loših) navika.

#### Izvori:

De Ridder, D. T., Lensvelt-Mulders, G., Finkenauer, C., Stok, F. M., & Baumeister, R. F. (2012). Taking stock of self-control: A meta-analysis of how trait self-control relates to a wide range of behaviors. *Personality and Social Psychology Review*, 16(1), 76-99.

Fogg, B. J. (2019). *Tiny habits: The small changes that change everything*. Eamon Dolan Books.

Galla, B. M., & Duckworth, A. L. (2015). More than resisting temptation: Beneficial habits mediate the relationship between self-control and positive life outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(3), 508.

Wood, W. (2019). *Good habits, bad habits: The science of making positive changes that stick*. Pan Macmillan.

Zena, M. (2022). How to form a new habit: our study finds this free tool can help! <https://www.clearerthinking.org/post/want-to-form-a-new-habit-our-new-study-finds-our-free-tool-can-help>

## 2.7. RAZVOJ VAŠE KARIJERE U JAVNOM SEKTORU

### Ciljevi:

Nakon ovog modula osposobljavanja sudionici će moći:

- opisati što ih motivira za rad u javnom sektoru,
- razumjeti razlike između posla, karijere i poziva,
- navesti prednosti i nedostatke zapošljavanja u javnom sektoru,
- razumjeti svoje osobne prednosti i nedostatke u vezi s planiranjem karijere,
- prepoznati mogućnosti i prepreke povezane s planiranjem karijere.

Sadržaj i aktivnosti:

- (1) Kratko predavanje: posao, karijera i poziv kao način pristupa poslu. Posao se definira kao položaj na kojem obavljate određene zadatke za dogovorenu naknadu, karijera se odnosi na niz povezanih radnih iskustava koja stječete u profesionalnom životu koja



često dovode do određenog cilja, dok je poziv unutarnja strast za dovršetkom neke aktivnosti ili postizanjem određenog cilja.

- (2) Individualna vježba i grupna rasprava: kakav je stav sudionika u pogledu njihovih poslova u smislu dimenzije posla/karijere/poziva?
- (3) Grupna rasprava: prednosti i nedostaci zapošljavanja u privatnom sektoru nasuprot javnom sektoru.
- (4) Kratko predavanje: rezultati testiranja nalaza modela SUPERB na reprezentativnom uzorku hrvatskih radnika – svrha i ravnoteža kao ključna prednost rada u javnom sektoru.
- (5) Kratko predavanje: planiranje karijere. Elementi upravljanja karijerom.
- (6) Individualna vježba: plan individualnog razvoja karijere. Polaznici će prepoznati svoje prednosti i nedostatke, prilike i prepreke u svojoj okolini, te postaviti ciljeve za budući razvoj svoje karijere i aktivnosti kojima se planiraju baviti kako bi uspješno savladali korake svoje buduće karijere.

Materijali:

- prezentacija u Power Pointu + uručci za sudionike,
- prezentacijska ploča i markeri za grupne rasprave,
- materijali za vježbu planiranja karijere.

Izvori:

Schein, E. H. (1985). *Career anchors*. San Diego: University Associates.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.

Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.

### **3. ORGANIZACIJA OSPOSOBLJAVANJA**

S obzirom na to da svi moduli navedenog programa osposobljavanja uključuju različite aktivnosti koje zahtijevaju aktivno sudjelovanje svih sudionika, očekujemo da će svaki modul osposobljavanja zahtijevati 3 – 4 sata (s pauzama), 1 – 2 voditelja osposobljavanja te da se treba provoditi s najviše 30 sudionika. Osposobljavanje za svaku temu može se provesti na tri načina:

- a) Osobno – osposobljavanje će se održati na mjestu osposobljavanja koje organizira naručitelj/nalogodavac, kao što su dvorane za sastanke ili predavaonice. Uz materijale navedene u nastavnom planu mjesto osposobljavanja mora biti opremljeno projektorom te stolovima i stolicama za sve sudionike.
- b) Udaljeno – osposobljavanje će se provoditi putem videokonferencijskih alata (npr. Microsoft Teams). Alat mora imati mogućnost podjele sudionika u grupe, u svrhu

izvođenja grupnih vježbi. Udaljeni način rada može se provoditi potpuno uživo putem videokonferencijskog alata ili djelomično uživo. U slučaju udaljenog osposobljavanja djelomično uživo, kratka predavanja za svaku temu unaprijed se snimaju, a od sudionika se traži da pogledaju kratka predavanja prije tečajeva uživo. Individualne vježbe koje uključuju ispunjavanje testova i upitnika također se mogu provesti prije tečajeva uživo. Udaljeni tečajevi uživo tada će uključivati samo grupne rasprave, grupne vježbe i neke pojedinačne vježbe koje se ne mogu provesti unaprijed. Očekujemo da će svaki udaljeni tečaj uživo trajati 1 – 2 sata.

- c) Hibridno – taj je način kombinacija udaljenog i osobnog načina. U tom će se slučaju kratka predavanja snimiti, a sudionici će ih morati pogledati prije osobnog tečaja. Također će morati ispuniti neke testove i upitnike prije osobnih tečajeva. Osobni tečajevi uključivat će samo grupne rasprave, grupne vježbe i neke pojedinačne vježbe koje se ne mogu provesti unaprijed. Osobni tečajevi održat će se na mjestu osposobljavanja koje organizira naručitelj/nalogodavac. Uz materijale navedene u nastavnom planu mjesto osposobljavanja mora biti opremljeno projektorom te stolovima i stolicama za sve sudionike. Očekujemo da će svaki osobni tečaj trajati 1 – 2 sata.

#### **4. METODE VREDNOVANJA OSPOSOBLJAVANJA**

Postoje tri razine na kojima će se provoditi vrednovanje programa osposobljavanja koji se temelji na ovom nastavnom planu:

##### 1. Reakcije sudionika

To je najosnovnija razina vrednovanja. Na toj razini zanimaju nas mišljenja i osjećaji sudionika o programu osposobljavanja, misle li da će im ono što su naučili pomoći da poboljšaju aspekte svojeg rada i misle li da će moći primijeniti naučeno u svojem svakodnevnom radu.

U tu svrhu izradit ćemo dvije vrste anketa. Prva je vrsta kratka anketa koja se dijeli odmah nakon svakog modula osposobljavanja. Sastojat će se od samo nekoliko pitanja čiji je cilj procijeniti razmišljanja sudionika o određenom modulu osposobljavanja i temama koje su u njemu obrađene. Primjerice, od sudionika ćemo tražiti da odgovore na nekoliko stavki kao što su:

„Koristeći se skalom od pet stupnjeva, pri čemu 1 znači „u potpunosti se ne slažem”, a 5 znači „u potpunosti se slažem”, označite u kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama:

- Mislim da je osposobljavanje bilo zabavno i zanimljivo.
- Mislim da sam naučio/naučila stvari koje će poboljšati moje uvjete na poslu ili način na koji radim svoj posao.
- Mislim da sam na ovom osposobljavanju stekao korisna znanja koja ću moći primijeniti u svojem svakodnevnom radu.

Druga vrsta ankete nešto je duža, a namijenjena je vrednovanju cjelokupnog programa osposobljavanja. Ta će se anketa provesti na samom kraju programa osposobljavanja s ciljem procjene mišljenja i osjećaja sudionika o cjelokupnom programu i aktivnostima osposobljavanja. Tu će nas zanimati mišljenje sudionika o tome što vide kao najvažniju ili najkorisniju stvar koju su naučili, koje su stvari koje su naučili i koje će odmah početi primjenjivati na poslu, kakvo je njihovo općenito mišljenje o korisnosti i kvaliteti programa osposobljavanja itd.

## 2. Znanje i stavovi sudionika

Na toj razini vrednovanja zanima nas je li osposobljavanje rezultiralo promjenama u znanju i stavovima sudionika prema temama o kojima su učili. U tu svrhu izradit ćemo relativno jednostavan upitnik/test kojim će se procijeniti poznavanje nekih pojmova koji se obrađuju u programu osposobljavanja, kao i nekih stavova prema tim pojmovima. Primjerice, mogli bismo pitati sudionike slažu li se da „nijedan sukob u timu nikada ne može biti dobar” ili da je „u konačnici novac jedini pravi motivator”.

Zamolili bismo sudionike da ispune test dva puta: jednom prije početka programa osposobljavanja i zatim na samom kraju, nakon što su sudjelovali na svim tečajevima osposobljavanja. Očekivali bismo da će rezultati na tom testu biti viši nakon programa osposobljavanja nego prije, što bi značilo da je program osposobljavanja imao pozitivan utjecaj na znanje i stav sudionika. Primjerice, očekivali bismo da se više sudionika slaže s tvrdnjama da nijedan sukob nije dobar prije osposobljavanja nego nakon osposobljavanja, jer će naučiti da postoje dvije vrste sukoba i da sukobi oko ideja zapravo mogu biti dobri. Slično tome, nakon što nauče o različitim motivatorima i pokretačima na radnom mjestu, očekivali bismo da se manje slažu s tvrdnjom da je novac jedini pravi motivator.

## 3. Ponašanje sudionika

Kao konačni način vrednovanja uspjeha naših aktivnosti osposobljavanja htjeli bismo vidjeti je li učenje novih stvari imalo učinak na stvarno ponašanje sudionika na radnom mjestu. To ne bismo procijenili odmah nakon programa osposobljavanja, već barem nekoliko mjeseci nakon osposobljavanja. U tu svrhu, mogli bismo zamoliti sudionike da se sami procijene tražeći od njih da naznače svoju razinu slaganja s tvrdnjama kao što su „Nakon osposobljavanja uveo/uvela sam neke promjene u način na koji radim i razmišljam o svojem poslu” (to bi značilo da je osposobljavanje o npr. preoblikovanju posla zapravo motiviralo sudionike da preoblikuju svoje zadatke) ili „Tražim druga mišljenja i protuargumente prije donošenja važnih odluka češće nego prije osposobljavanja” (to bi značilo da je sudionik usvojio jednu od ključnih točaka osposobljavanja za donošenje odluka).