

# WORKING BEHAVIOUR MODIFICATION THROUGH LEARNING

## PROMJENA RADNOG PONAŠANJA UČENJEM

PUPAVAC, Drago

**Abstract:** *The basic aim of this paper is to explore the possibilities of changing work behavior by learning. Accordingly, the subject of research relevant to this work is four basic ways of learning behavioral change: 1) learning through reinforcement, 2) learning through feedback, 3) learning by observing, and 4) learning through experience. In order to change unwanted behavior or to strengthen desirable forms of employee behavior, it is essential that their behavior be controlled and directed by the learning process. Thus organizations will have successful and productive employees dedicated to achieving the goals of the organization.*

**Key words:** *organization, employees, working behaviour, learning*

**Sažetak:** *Temeljni cilj ovoga rada jest istražiti mogućnosti promjene radnog ponašanja učenjem. U skladu s tim, predmet istraživanja od značaja za ovaj rad četiri su temeljna načina učenja promjene ponašanja: 1) učenje pojačavanjem, 2) učenje putem povratne informacije, 3) učenje opažanjem i 4) učenje osobnim iskustvom. Da bi se promijenilo nepoželjno ponašanje, odnosno učvrstili poželjni oblici radnog ponašanja zaposlenika nužno je da njihovo ponašanje bude kontrolirano i usmjereno procesom učenja. Tako će organizacije imati uspješne i produktivne zaposlenike posvećene ostvarivanju ciljeva organizacije.*

**Ključne riječi:** *organizacija, zaposlenici, radno ponašanje, učenje*



**Author's data:** Drago Pupavac, prof. dr.sc., Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, Rijeka, drago.pupavac@veleri.hr

## 1. Uvod

Radno ponašanje nije specifično definirano, budući da uključuje mnoge aspekte poput pridruživanja i ostajanja u organizaciji, devijantnog ponašanja, redovitosti na poslu, izvršavanja radnih zadataka i pokazivanja građanskih dužnosti [1]. Procjenjivanje radne uspješnosti samo temeljem izvršavanja zadataka koji pripadaju opisu poslu više nije dovoljno [2]. Tako *Rotundo* i *Sackett* [3] u središte prosudbe stavljaju cjelokupno radno ponašanje, a ne samo rezultat radnog ponašanja. Organizacije očekuju od svih svojih zaposlenika primjereno i profesionalno ponašanje tijekom izvršavanja poslovnih zadaća i aktivnosti. Neprofesionalni odnos prema radu, neprimjereno ponašanje prema kolegicama i kolegama, verbalna ili fizička agresivnost, krađe i slični devijantni oblici ponašanja, nisu dopušteni. Prilagođavanjem svog ponašanja u radnom procesu zaposlenici postaju odgovorni i produktivni [4]. Prilagođavanje ponašanja ili njegova promjena ne smiju biti prepušteni slučaju već trebaju biti rezultat organiziranog procesa učenja. U skladu s tim, postavljena je i hipoteza ovoga rada: Učvršćivanje poželjnog ponašanja zaposlenika treba biti strogo kontrolirano i rezultat organiziranog procesa učenja u organizaciji. Tako će zaposlenici i organizacije biti u stanju ostvarivati svoje ciljeve. Da bi se dokazala postavljena hipoteza i ostvario cilj istraživanja u radu se koriste kvalitativne znanstvene metode: metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda analize i sinteze i metoda indukcije i dedukcije. Rezultati istraživanja izloženi su u četiri logički povezana dijela. Nakon uvoda, u drugome dijelu rada teorijski i praktično elaboriraju se vrste radnog ponašanja, učenje i vrste znanja koje zaposlenici trebaju posjedovati da bili uspješni na radnom mjestu. U trećem dijelu rada analiziraju se četiri načina promjene ponašanja učenjem. Na kraju rada je zaključak.

## 2. Vrste radnog ponašanja i učenje u organizaciji

U znanstvenoj literaturi o organizacijskom ponašanju najčešće se obrađuje pet vrsta ponašanja, i to:

1. *Pridruživanje i ostajanje u organizaciji.* Organizacije nastoje postići kvantitativnu i kvalitativnu usklađenost zaposlenika sa stvarnim potrebama. Cilj im je privući što veću grupu kvalificiranih ljudi zainteresiranih za određeni posao. Privlačenje kvalificiranih zaposlenika i njihovo zadržavanje u organizaciji dobiva sve veće značenje u uvjetima ekonomije znanja. Organizacije zapošljavaju ljude radi ostvarivanja poslovnih ciljeva, izbjegavanja nedostatka radne snage i izgradnje vizionarskih timova. Prema istraživanju koje provodi portal *MojPosao* [5] tri najpoželjnija poslodavca u Republici Hrvatskoj u 2015. i 2016. godinu jesu: *DM*, *Lidl* i *Müller* trgovina Zagreb. Odlučujući čimbenici atraktivnosti poslodavca prvoga izbora jesu: sigurnost radnog mjesta (20%), harmonični odnosi na radnom mjestu (18%), prilika za napredak u struci (17%), socijalna odgovornost poslodavca (14%) i visina plaće i ostale beneficije (12%). Sistematsko uvođenje u posao olakšava dovršavanje profila i prilagodbu zaposlenika poduzeću i ljudima. Relativno malim ulaganjima u ovu aktivnost moguće je osigurati veću stopu ostanka u organizaciji.

Spremnost za fluktuaciju najveća je u ranim fazama zapošljavanja. Organizacije s visokom stopom fluktuacije suočene su s visokim troškovima zamjene zaposlenika koji napuštaju poduzeće. Kad zaposlenik napusti poduzeće, s njim odlazi i jedan dio znanja, što često rezultira smanjenom proizvodnosti rada i nižom kvalitetom pruženih usluga. Prema spomenutom istraživanju portala MojPosao [5] na uzorku više od 15 000 ispitanika čak njih 60% često razmišlja o promjeni svog poslodavca.

2. *Devijantno ponašanje.* Krađe, vrijeđanje, uznemiravanje, sabotiranje posla, širenje glasina, varanje, svađanje, zabušavanje, kvarenje međuljudskih odnosa neki su od oblika devijantnog ponašanja. Premda je većina zaposlenika dobra, uvijek će biti i netko koji će raditi kontraproduktivne stvari. Prema *Le Grandu* [6] pojedinci mogu biti altruistično (»vitezovi«) ili sebično (»noževi«) orijentirani. No, kako je nemoguće uspostaviti mehanizam ili pronaći instrument kojim bi se podijelili ljudi s filigramskom preciznošću u ove dvije grupe, sustav kontrole polazi od pretpostavke da su svi sebični (»noževi«). Tako se može osigurati praćenje ponašanja sebičnih, a dopustiti altruističnim da se ponašaju na poželjan način.

3. *Redovitost na poslu.* Organizacije svakodnevno vode brigu o tome da zaposlenici rade prema rasporedu. Loši vremenski uvjeti, gužve u prometu, prometne nezgode objašnjavaju jedan dio izostanaka. Ostali izostanci vezuju se uz motivaciju. Nezadovoljstvo poslom i stresni radni uvjeti pogoduju većoj odsutnosti s posla. Oko 38% zaposlenika u Hrvatskoj odsustvovanje s posla pravda stresom.

4. *Izvršavanje radnih zadataka.* Izvršavanje radnih zadataka odnosi se na ciljno usmjereno ponašanje zaposlenika koje podupire ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Da bi se procijenila razina izvršavanja radnih zadataka svakog zaposlenika, nužno je razviti standarde uspješnosti. Na radnom mjestu zaposlenik često obavlja više radnih zadataka te o njihovom cjelokupnom obavljanju ovisi njegov doprinos organizaciji. Tako, primjerice, radno mjesto profesora na visokoškolskoj instituciji, osim održavanja nastave, podrazumijeva i redovito održavanje konzultacija, mentorstvo studentima na završnim radovima, sudjelovanje u radu stručnih vijeća, rad na projektima, pisanje stručnih i znanstvenih članaka, pisanje udžbenika, sudjelovanje na znanstvenim i stručnim konferencijama i sl.

5. *Pokazivanje građanskih dužnosti.* Organizacije ne mogu postići primjerenu konkurentnost, proizvodnost rada, zadovoljstvo potrošača i ostvarivanje interesa svih svojih dionika ako zaposlenici izvršavaju samo svoje formalne obveze. Zaposlenici moraju biti uključeni u organizacijsko građansko ponašanje kroz suradnju i pomoć svojim radnim kolegama i stvaranje ugodne radne klime. Pokazivanje građanskih dužnosti može biti usmjereno prema pojedincima ili prema organizaciji. Usmjerenost prema pojedincima označava spremnost da se pomogne kolegama u rješavanju radnih problema, spremnost dijeljenja resursa, spremnost zamjene radnih smjena i sl. Usmjerenost prema organizaciji označava pridonosenje jačanju ugleda organizacije u javnosti, poduzimanju određenih akcija da se pomogne organizaciji da izbjegne

moguće probleme, davanju prijedloga za unapređenje poslovanja i podrške uvođenju promjena.

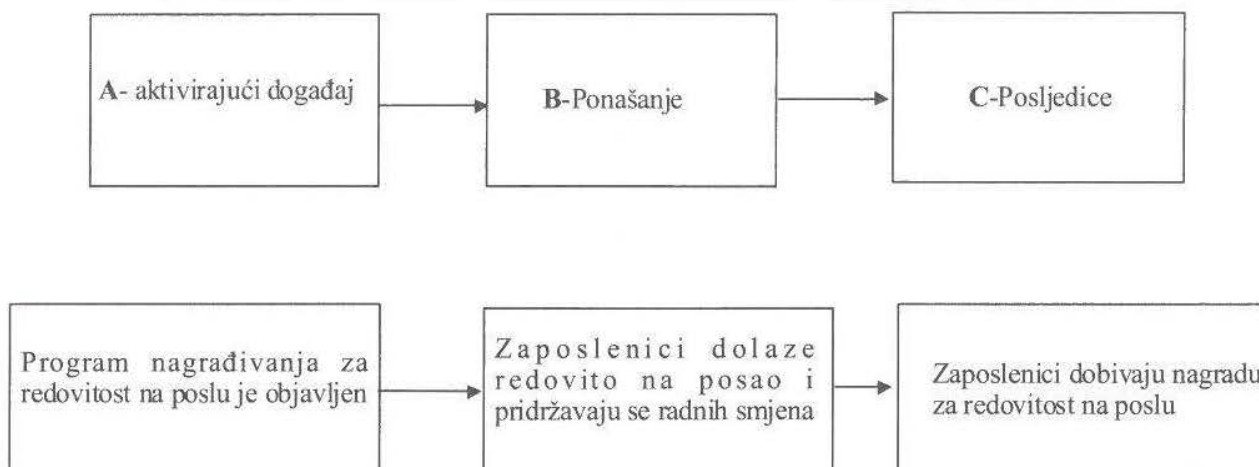
*Učenje* je relativno trajna promjena u ponašanju (ili tendencija u ponašanju) koja se javlja kao rezultat interakcije pojedinca s okruženjem. Prilagođavanjem svog ponašanja u radnom procesu zaposlenici postaju odgovorni i produktivni. Radeći ostvaruju određene ciljeve (plaća, samostalnost). U namjeri ostvarivanja ciljeva ponavljaju svoje ponašanje. Ako je ponašanje izazvalo negativnu posljedicu, ponavljanje izostaje.

Dvije su vrste znanja koje zaposlenici trebaju posjedovati da bili uspješni na radnom mjestu: 1) *eksplicitno znanje* i 2) *tacitno znanje*. Eksplicitno znanje predstavlja organiziranu sumu znanja koja se može jednostavno prenijeti s jedne osobe na drugu. Većina eksplicitnog znanja tehnički su ili akademski podaci i informacije koje su opisane nekim formalnim jezikom, npr. u priručnicima, matematičkim izrazima, patentima, autorskim pravima. To „znati što“ ili sustavno znanje spremno je za komunikaciju i dijeljenje kroz tiskane materijale, elektronske materijale i druga formalna značenja [7]. Tacitno (iskustveno) znanje nije dokumentirano znanje. Teško ga je artikulirati i dijeliti. Razvijeno je iz djelovanja ili iskustva. Odnosi se na organizacijsku kulturu, implicitne timske norme i vještine stečene kroz opažanje i direktno iskustvo. Može se usporediti s usvajanjem vještine poput skijanja. Moguće je pročitati upute „kako nešto činiti“, ali takve upute ne utjelovljuju punu realnost iskustva iz ovog konteksta. Primjerice, skijanje na dobro uređenoj stazi znatno se razlikuje od skijanja na neuređenoj stazi.

### **3. Promjena ponašanja**

#### *3.1. Promjena ponašanja – učenje pojačavanjem*

Učenje pojačavanjem ili potporom polazi od pretpostavke da je učenje u potpunosti ovisno o okruženju. Zaposlenici djeluju u radnom okruženju mijenjajući ponašanje da bi maksimizirali pozitivne, a minimizirali negativne posljedice. Mijenjanjem ponašanja postaju odgovornim građanima i produktivnim djelatnicima. Novi zaposlenik oponaša ponašanje poštovane i uspješne osobe u organizaciji. Učenje je izgrađeno na zakonu efekta koji kaže da je ponašanje funkcija njegovih posljedica. Ponašanje koje slijedi povoljna posljedica pokazuje tendenciju ponavljanja (pozitivna potpora), a ponašanje koje je slijedila negativna posljedica ne pokazuje tendenciju ponavljanja (negativna potpora). I pozitivna i negativna potpora rezultira učenjem. Ukidanje pozitivne ili negativne potpore ponašanju vodi do njegovog gašenja. Učenje kroz pojačavanje i s njim povezana promjena ponašanja može se zorno predočiti A-B-C modelom (cf. sliku 1).



Slika 1. A-B-C Model promjene ponašanja [8]

Skraćenica ABC odnosi se na tri elementa A (Aktivirajući događaj, engl. *Antecedents*), B (Ponašanje, engl. *Behavior*) i C (Posljedice, engl. *Consequences*). Bit modela jest izazvati promjenu ponašanja (B) upravljanjem događajem koji prethodi ponašanju (A) i posljedicama koje slijede ponašanje (C). A je aktivirajući događaj, odnosno događaj koji prethodi ponašanju. Pomoću njega zaposlenici se informiraju da će određeno ponašanje slijediti određene posljedice. Primjerice, organizacija je predstavila program nagrađivanja zaposlenika u ovisnosti o redovitosti na poslu (A). Zaposlenici dolaze redovito na posao i pridržavaju se radnih smjena (B). Svi zaposlenici koje redovito dolaze na posao i pridržavaju se radnih smjena dobivaju predviđenu nagradu (C).

### 3.2. Promjena ponašanja – učenjem na bazi povratne veze

Povratna veza je svaka informacija koju zaposlenici dobivaju o posljedicama svoga ponašanja. Korektivne povratne informacije unaprijeđuju sposobnosti zaposlenika da ispravno riješe određeni poslovni zadatak i unaprijede svoj radni učinak. Pozitivne povratne informacije motiviraju buduće ponašanje zaposlenika. Izvori povratnih informacija mogu biti: 1) *društveni* – nadređeni, suradnici, klijenti i svi oni koji osiguravaju informacije o ponašanju zaposlenika i njihovom radnom učinku; 2) *nedruštveni* – računalo, sam posao.

*Metoda "360 stupnjeva" je alat koji pruža svakom zaposleniku mogućnost dobivanja višestrukih povratnih informacija o svome radu. Uključuje procjenu podređenih, nadređenih, suradnika, samoprocjenu ali i sudjelovanje klijenata/kupaca/dobavljača – zatvarajući time puni krug oko osobe koja se procjenjuje (cf. sliku 2).*



Slika 2. Metoda „360 stupnjeva“

Model „360 stupnjeva“ omogućuje svakom pojedincu razumijevanje vlastite efikasnosti kao zaposlenika, kolege ili člana tima – i to sa stajališta drugih, onako kako ga drugi vide. Ovakva povratna informacija daje uvid u vještine i ponašanja koja su organizaciji potrebna kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Svrha primjene metode "360 stupnjeva" jest pomoć svakom pojedinom zaposleniku kako bi osvijestio svoje snage i slabosti i prepoznao područja u kojima profesionalno može napredovati.

Poželjni izvor povratnih informacija ovisi o svrsi informacije. Ako zaposlenik želi znati kako napreduje u izvršavanju radnih zadataka, poželjniji su nedruštveni izvori informacija. Kada zaposlenici žele popraviti vlastiti ugled u organizaciji, tada traže pozitivne informacije iz društvenih izvora informacija. Neovisno o izvoru iz kojega dolaze, uspješnost povratnih informacija ovisi o tome koliko su te informacije određene (mjerljive i precizne), česte (koicidiraju s obavljenim poslom), pravodobne (povezanost ponašanja i posljedica), vjerodostojne (pouzdanе i točne) i bitne (odnose se na ponašanje pojedinca).

### 3.3. Promjena ponašanja – učenjem kroz opažanje

Teorija o socijalnom učenju polazi s motrišta da pojedinci mogu učiti opažajući što se događa drugima te da sukladno tome modeliraju svoje ponašanje. Ova vrsta učenja ostvaruje se na tri načina: 1) *modeliranjem ponašanja*, 2) *učenjem ponašanja kroz posljedice* i 3) *samopojačavanjem*.

*Učenje modeliranjem ponašanja* polazi od pretpostavke da zaposlenici uče opažanjem ponašanja uzora (najboljih zaposlenika) u izvršavanju bitnih karakteristika radnih zadataka, pamćenjem tog ponašanja i njegovom pretvaranju u praktično djelovanje. Uzorno ponašanje trebaju pratiti pozitivni poticaji. Učenje modeliranjem

ponašanja vrijedan je oblik učenja za stjecanje nekodiranih (tacitnih) znanja. Moćno je sredstvo za mijenjanje ponašanja, veću motivaciju, vjerovanje u vlastite sposobnosti da se povjereni zadatak obavi na najbolji mogući način.

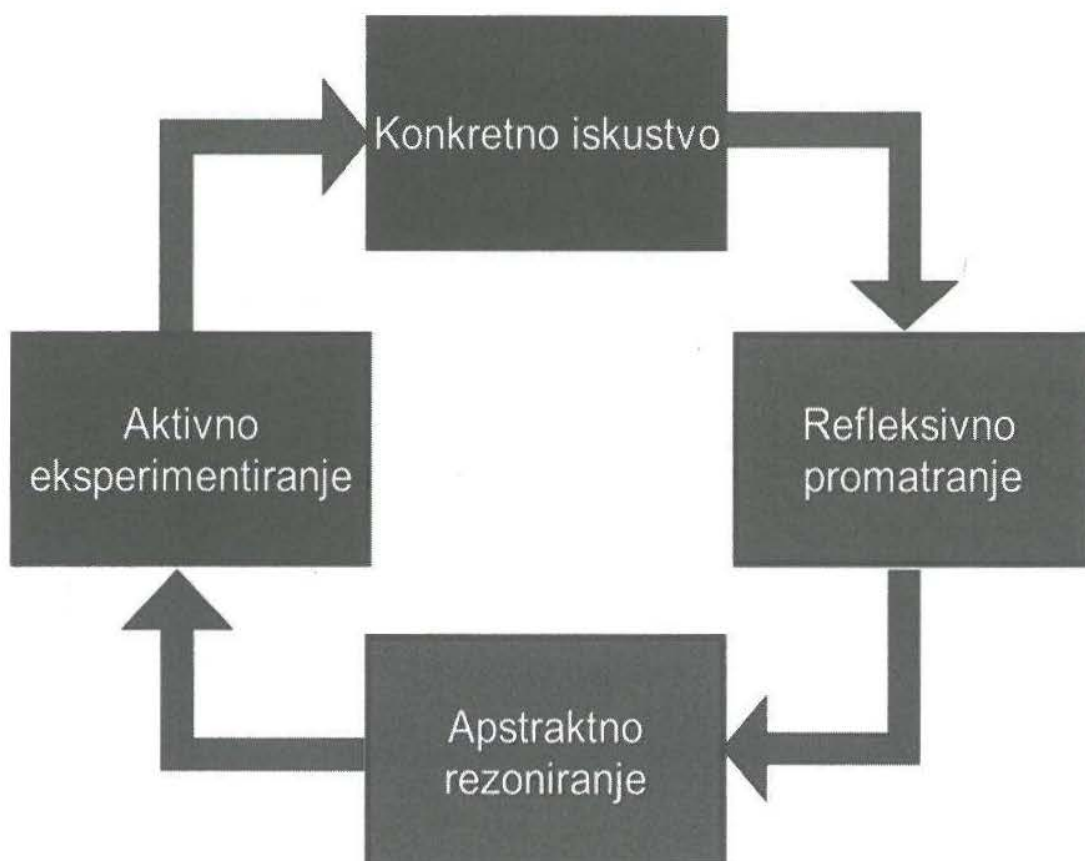
*Učenje ponašanja kroz posljedice* polazi od pretpostavke da zaposlenici uče poželjno ponašanje na načine drukčije od osobnog iskustva. Zaposlenici logično zaključuju o mogućim posljedicama dobro ili loše odrađenog posla. Posljedice ponašanja, dakle, uče opažajući tuđa iskustva.

*Samopojačavanje* oblik je učenja kod kojeg zaposlenik ima kontrolu nad čimbenicima koji stimuliraju poželjno ponašanje, ali ih ne koriste sve dok ne postigne određeni cilj. Ovaj oblik učenja promjene ponašanja dobiva posebno na važnosti u uvjetima kad zaposlenici sve više preuzimaju kontrolu nad svojim radnim životom, a postaju sve manje ovisnima o kontroli nadređenih, odnosno njihovom nagrađivanju ili kažnjavanju.

### 3.4. Promjena ponašanja – učenje osobnim iskustvom

Učenje osobnim iskustvom temelji se na uključivanju zaposlenika u realne, složene i stresne situacije, obično u timovima, koje zorno odražavaju situacije bitne za poslovanje organizacije. Iskustveno učenje pogodan je način za usvajanje tacitnih znanja i vrlo često ga koriste vojska, policija, vatrogasci i hitne medicinske službe. Ta metoda učenja primjerena je za organizacije s izraženom orijentacijom k učenju.

Najutjecajniji suvremeni istraživač na ovom području *David Kolb* [9] razvio je ciklički model iskustvenog učenja (cf. sliku 3).



Slika 3. Ciklus iskustvenog učenja prema Kolbu

Kolb je pri razvoju svog modela krenuo od određivanja dviju ključnih dimenzija o kojima ovisi proces učenja. To su: način pristupa informacijama te način transformacije informacija. Dimenzija pristupa informacijama omeđena je s jedne strane pristupom informacijama kroz konkretno iskustvo, a s druge pristupom informacijama kroz simboličku reprezentaciju ili apstraktno razmišljanje. Dimenzija koja opisuje načine transformiranja iskustva suprotstavlja dva načina obrade informacija: kroz refleksivno promatranje ili kroz aktivno eksperimentiranje i praktičnu provjeru. Ova četiri elementa ujedno predstavljaju i faze ciklusa iskustvenog učenja. Prema ovom modelu konkretno iskustvo je temelj za promatranje i refleksiju. Ta se refleksija pročišćava i pretvara u apstraktne pojmove i načela na temelju kojih se stvara plan provjere izvedenih pretpostavki ili načela. Rezultati te empirijske provjere pak služe kao podloga za osmišljavanje novog konkretnog iskustva. Zatvaranjem jednog ciklusa ostvaruje se nova spoznaja koja potiče otvaranje novog kruga [10].

#### 4. Zaključak

U mnogim organizacijama zaposlenici moraju zadovoljiti standarde profesionalnog ponašanja na radnom mjestu. Ovi standardi pomažu organizaciji stvoriti pozitivno radno okruženje za sve. Ako zaposlenik nauči i primjenjuje propisane standarde radnog ponašanja njegovo ponašanje bit će prihvatljivo, osigurat će mu prihvaćanje od strane radnih kolega i uspjeh na radnom mjestu. Nužno je da zaposlenici shvate da njihov napredak i razvoj ovisi o opstanku, razvoju i napretku njihove organizacije. Prihvatljivo radno ponašanje obuhvaća sljedeća ponašanja: pridruživanje i ostajanje u organizaciji, redovitost na poslu, izvršavanje radnih zadataka i pokazivanja građanskih dužnosti. Suvremene organizacije sve više se suočavaju s dinamičnom i promjenljivom okolinom, koja od njih zahtijeva prilagodbu. Prilagođavanje u takvim uvjetima postaje nemoguće bez konstantnih promjena prvo pojedinca u organizaciji, a tek onda i same organizacije. Ponašanje zaposlenika u kontekstu promjena treba biti strogo kontrolirano i rezultat organiziranog procesa učenja. Promjene ponašanja mogu biti rezultat četiri vrste učenja: 1) učenja pojačavanjem, 2) učenja na bazi povratne veze, 3) učenja kroz opažanje i 4) učenja osobnim iskustvom. Model učenja koji će se primijeniti ovisi o situaciji u kojoj se organizacija nalazi. Bitno je da naučena promjena ponašanja izravno i bitno utječe na poboljšanje radnog učinka zaposlenika.

#### 5. Literatura

- [1] McShane, S., Von Glinov, (2010). *Organizational Behaviour*, 5ed, McGraw-Hill/Irwin, ISBN: 978-0-07-128103-4, New York.
- [2] Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, MATE d.o.o., ISBN: 978-953-246-033-9, Zagreb.
- [3] Rotundo, M. i Sackett, P.R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy



Capturing Approach, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80, ISSN: 0021-9010.

[4] Pupavac, D. (2017). *Osnove organizacijskog ponašanja*, Veleučilište u Rijeci, ISBN: 978-953-6911-93-6, Rijeka.

[5] [www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net) (pristup: 24-02-2017.)

[6] Le Grand, J. (1997.). Knights, Knaves or Pawns, *Journal of Social Policy*, 26, 149-169. ISSN: 0047-2794

[7] [www.fer.unizg.hr](http://www.fer.unizg.hr) (pristup: 10-02-2017.)

[8] Connellan, T. (1978). *How to improve Human Performance*, Harper & Row, ISBN: 9780060413491, New York.

[9] Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning, Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall, ISBN: 0-13-295261-0, New Jersey.

[10] Vizek-Vidović, V., Vlahović Štetić, V. (2007). Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj, *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), 283-310, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, ISSN: 1846-5412, Zagreb. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/14421> (pristup:13-01-2017.)

