

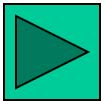
ORGANIZACIJSKA PSIHOLOGIJA

2+0+0

Predavač: Tihana Brkljačić

tihana@pilar.hr

Konzultacije: Institut Pilar, Marulićev
trg 19/I, četvrtak 16:30-18:00



http://www.fer.hr/predmet/orgpsi_a

Ocenjivanje

- **Prisutnost** 5
- **Aktivnost** 10
- **Domaća zadaća** 5
- **Seminar** 2x5
- **Međuispiti** 2x15
- **Završni ispit** 40

Teme i seminari

**Psihološke osobine zaposlenika
Motivacija u radnim organizacijama
Profesionalna orijentacija i selekcija
Intervjuiranje
Učenje u radnim organizacijama
Komunikacija u radnim organizacijama
Stres na poslu, bullying
Vođenje, Team building
Pregovaranje, uvjeravanje, odlučivanje
Međukulturalne razlike, organizacijska klima**

Literatura

- **D.Miljković & M.Rijavec: Odabrane teme iz organizacijske psihologije, IEP, Zagreb, 2002.**
- **P.Robbins: Organizational Behavior, Prentice Hall, 2003.**
- **Skripta s predavanja**



Koliko već znamo o psihologiji?

- **Psihologija – vs. prirodne/tehničke znanosti**
 - **Zamjena intuicije sustavnim proučavanjem?**
1. **Neugodni okolinski uvjeti (gužva, buka, visoka temperatura) uzrokuju trenutačno smanjenje performansi na mnogim zadacima.**
 2. **Autoritativni vođe su generalno najbolji u postizanju visokog nivou produktivnosti kod svojih podređenih.**
 3. **U većini slučajeva osobe se ponašaju u skladu sa svojim stavovima.**
 4. **Većinu ljudi više brine visina njihove plaće, od visine plaće drugih.**
 5. **Većina ljudi preferira poslove koji uključuju više slobode i autonomije.**



Organizacijska psihologija

- **Psihologija** (učenje, sposobnosti, inteligencija, motivacija, ličnost, emocije, stavovi, vrijednosti, percepција, vođenje, donošenje odluka, nagrađivanje, dizajn posla, stres na poslu...)
- **Sociologija** (dinamika grupe, radni timovi, komunikacija, moć, konflikt...)
- **Antropologija** (kroskulturalne analize, organizacijska kultura)
- **Političke znanosti** (konflikt, izvori moći, politika u RO)



RADNA ORGANIZACIJA

ORGANIZACIJA

Svjesno koordinirana socijalna jedinica, koja se sastoji od dvoje ili više ljudi, koji djeluju zbog ostvarivanja zajedničkog cilja/eva.

RADNA ORGANIZACIJA?

ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE?

ORGANIZACIJSKA PSIHOLOGIJA?



PRISTUPI U OP:

Individualni – čovjekovo ponašanje je konzistentno kroz situacije.

Situacijski – situacija determinira čovjekovo ponašanje.

Interakcijski – ponašanje je interakcija individualnih i situacijskih čimbenika, pri čemu su neki ljudi konzistentniji i neke situacije imaju snažniji utjecaj od drugih.



Veza OP i ličnosti

OB ~ P

P → OB

OB → P

P ⇔ OB

OB ~ P; P → OB; OB → P; P ⇔ OB

P x OB x z



Što rade menadžeri?

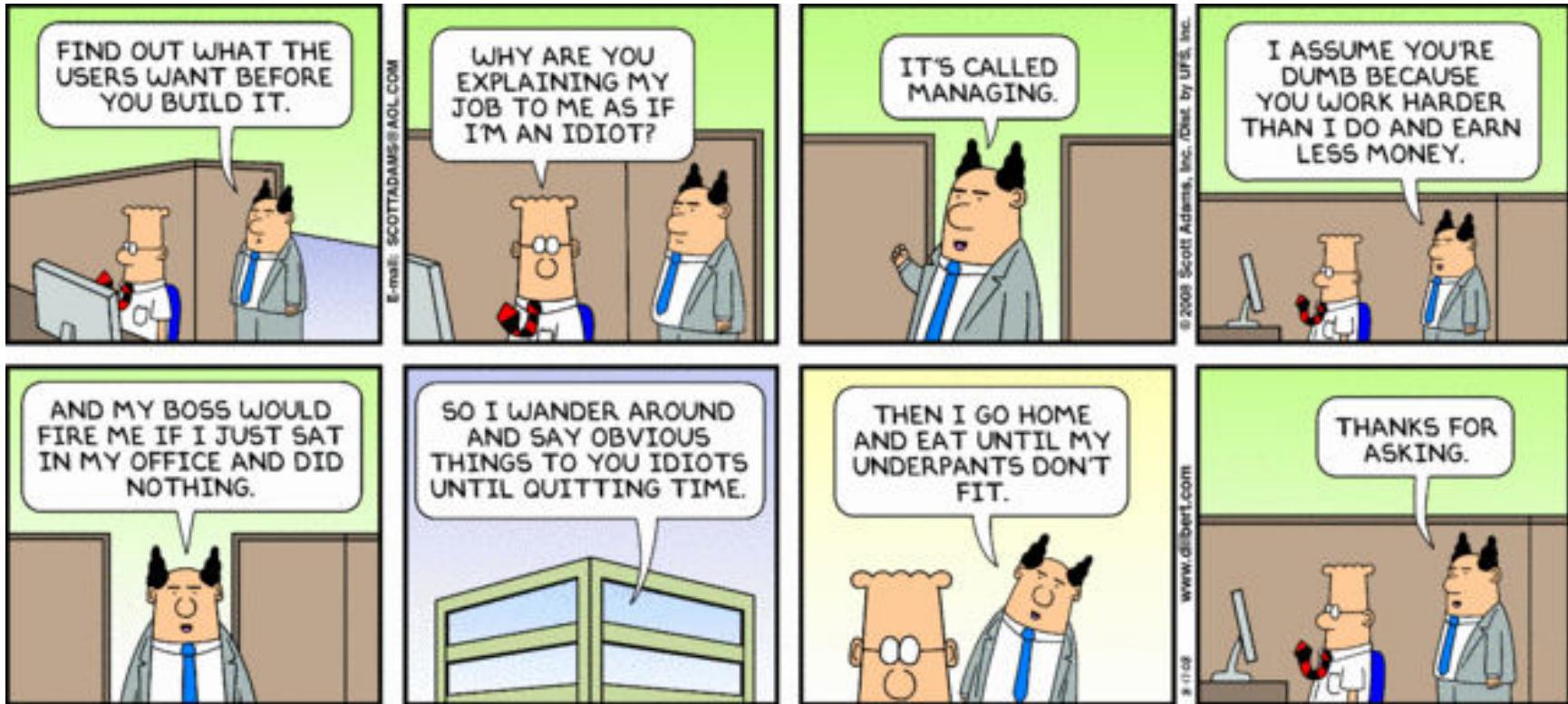
menadžeri

pojedinci koji ostvaruju ciljeve
putem drugih ljudi

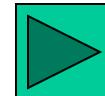
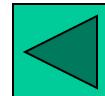
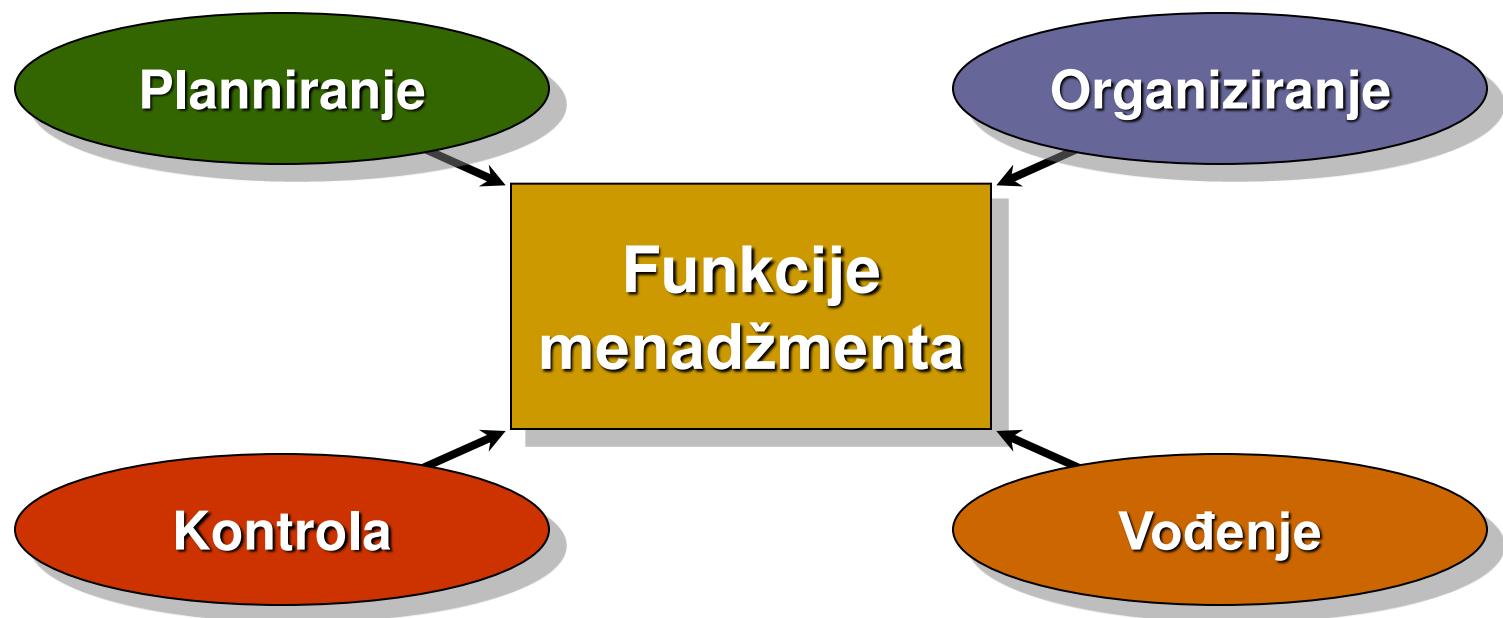
Aktivnosti menadžera

- donose odluke
- određuju sredstva
- upravljaju aktivnostima drugih da bi ostvarili ciljeve





Što radi menadžer?



Funkcije menadžmenta

planiranje

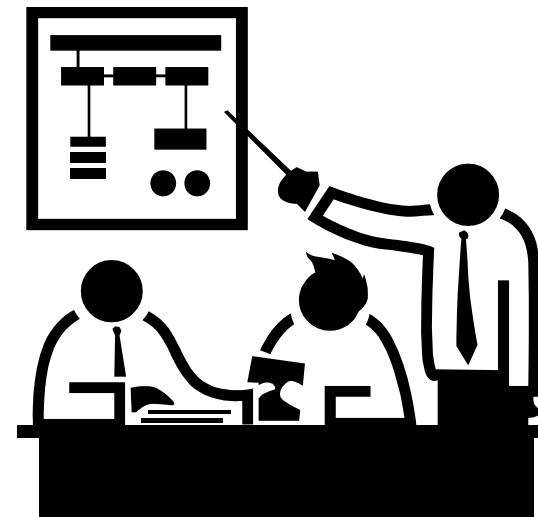
- definiranje ciljeva
- određivanje strategije
- razvijanje planova za koordiniranje aktivnosti



Funkcije menadžmenta

organiziranje

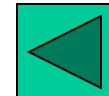
- koji su zadaci
- tko će ih obaviti
- kako se trebaju grupirati
- tko kome odgovara
- koje odluke treba donijeti



Funkcije menadžmenta

vodenje

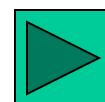
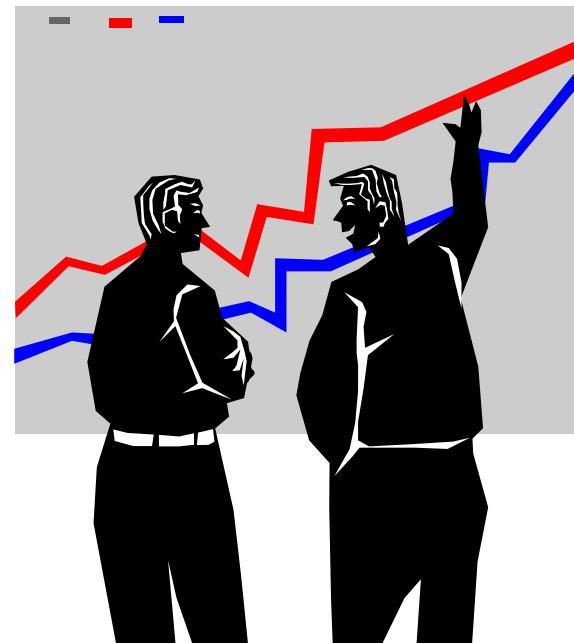
- motiviranje zaposlenika
- upravljanje zaposlenicima
- izbor najboljih komunikacijskih kanala
- rješavanje konflikata



Funkcije menadžmenta

kontroliranje

Praćenje aktivnosti kako bi se osiguralo da su u skladu s postavljenim zadacima i ispravljanje mogućih značajnijih devijacija



Mintzbergerove menadžerske uloge

- **Međuljudske: predstavnik, vođa, osoba za vezu**
- **Informacijske: prikupljanje, distribucija informacija, glasnogovornik**
- **Odlučivanje: poduzetnik, rješavatelj problema, osiguravatelj sredstava, pregovarač**



Manadžerske vještine

tehničke vještine

-sposobnost primjene
specifičnih znanja

međuljudske vještine

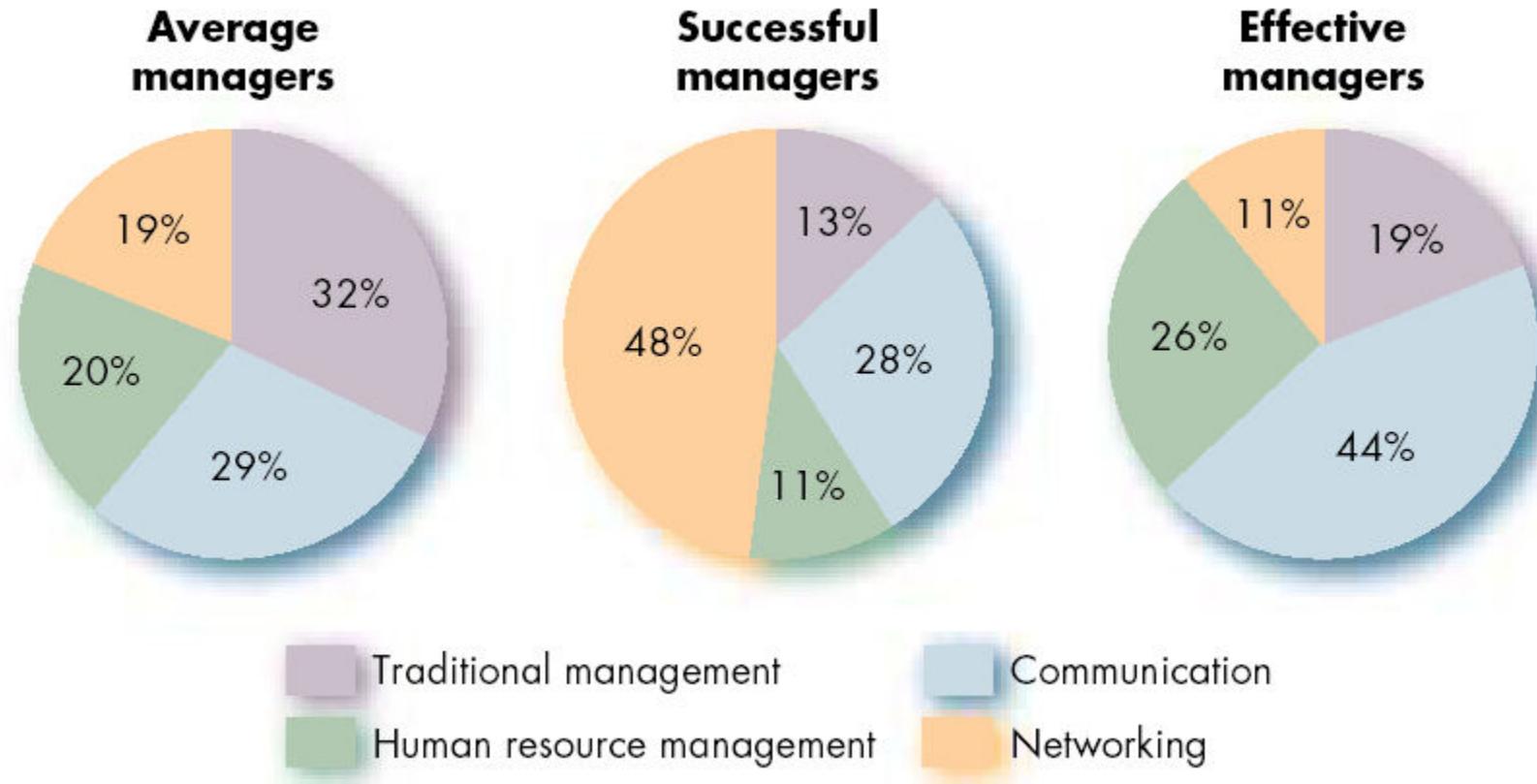
-sposobnost surađivanja, razumijevanja
i motiviranja drugih ljudi, individualno
ili u skupinama

konceptualne vještine

-sposobnost analiziranja i rješavanja
kompleksnih situacija

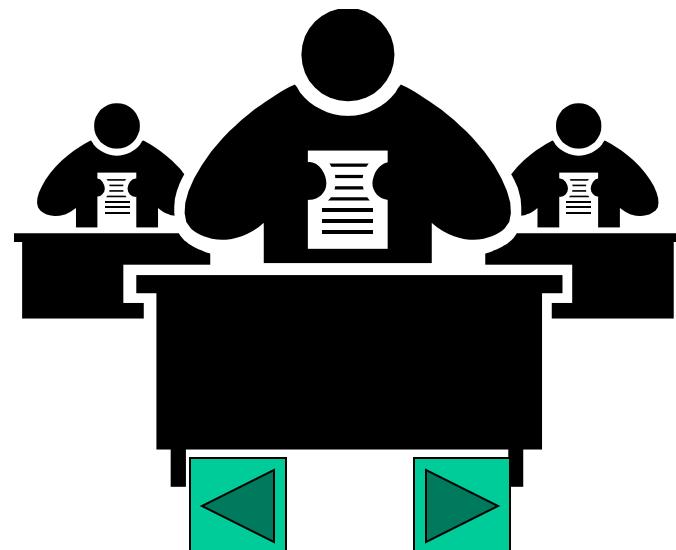


Luthansovi "učinkoviti" vs. "uspješni" menadžeri....



Današnji izazovi organizacijskog ponašanja

- **globalizacija**
- **različitost radne snage**
- **menadžment kvalitete**
- **konflikt rada i života**
- **etika u organizaciji**



DISKUSIJA

MENADŽER

- 1. OSOBA IZ STRUKE?**
- 2. MENADŽER PO PROFESIJI?**

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

STEPHEN P. ROBBINS

WWW.PRENHALL.COM/ROBBINS

TENTH EDITION

Osnove ponašanja pojedinca

PART TWO

THE INDIVIDUAL

Sposobnost

sposobnost

Kapacitet pojedinca da obavlja različite zadatke (na poslu).

intelektualna sposobnost

Mogućnost izvođenja umnih aktivnosti.



višestruke inteligencije

Inteligencija sadrži četiri podkomponente: spoznajnu (kognitivnu), društvenu (socijalnu), emocionalnu i kulturnu.

Fizička sposobnost

Fizička sposobnost
Potencijal za
izvođenje zadataka
koji zahtijevaju
izdržljivost,
spretnost, snagu i
slične značajke.



Devet fizičkih sposobnosti

Čimbenici snage:

- Dinamička snaga
- Snaga trupa
- Statička snaga
- Eksplozivna snaga



Čimbenici rastezljivosti:

- Raspon rastezljivosti
- Dinamička rastezljivost

Ostali čimbenici:

- Koordinacija tijela
- Ravnoteža
- Izdržljivost



EXHIBIT

2-2

Slaganje sposobnosti i posla



- **INTELIGENCIJA – sposobnost snalaženja u novim situacijama**
- **Generalni faktor inteligencije**
- **Više faktora**
- **Mentalna dob, kvocijent inteligencije**

Dimenzije intelektualne sposobnosti

Spretnost s brojevima

Verbalno razumijevanje

Brzina uočavanja

Deduktivno zaključivanje

Prostorna vizualizacija

Pamćenje

Višestruke inteligencije

- a) Spoznajna (kogn.)
- b) Društvena (soc.)
- c) Emocionalna
- d) Kulturalna

EXHIBIT

2-1

Verbalno razumijevanje

lav

kamion

olovka

ljubav

Upišite riječi: pismo, janje, ponos, poštenje, koza

Brzina uočavanja



- **Koliko ljudi ste vidjeli?**
- **Što nosi žena u pozadini?**
- **Koje su boje hlačice djevojčice?**
- **Koje boje je torba gospođe koja plaća?**
- **Kakvu obuću ima žena koja kleći?**

Deduktivna metoda

- Ako su svi A B, a svi X A onda je X B.

Svi psi su životinje.

Svi terijeri su psi.

Svi terijeri su životinje.

Theory



Hypothesis



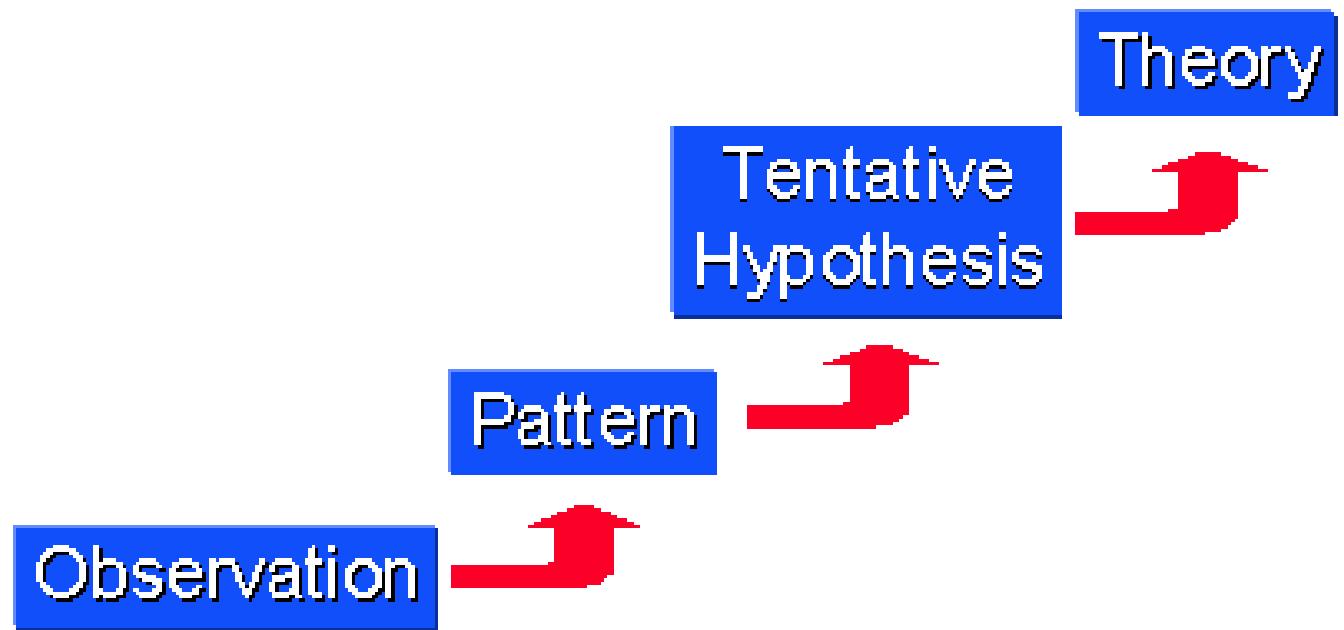
Observation



Confirmation

Induktivna metoda

- **Istraživačko, nema logičku valjanost**
- **Promatranje trokuta**
- **Svi imaju zbroj kuteva 180**
- **Postavljena teorija**



Tipične greške u mišljenju – odsutnost kritičkog mišljenja

- **Non sequitur (ne slijedi)**
- **Neosnovane generalizacije**
- **Post hoc (ergo propter hoc)**
- **Lančana reakcija**
- **Slaba analogija**
- **Pozivanje na autoritet**
- **Ad populum**
- **Ad hominem (protiv osobe)**
- **Tu quoque (ti također)**
- **Apel na neznanje**

Učenje

učenje

**Svaka relativno trajna
promjena ponašanja koja se
dogodi kao rezultat iskustva.**

Učenje

- Uključuje promjenu
- Relativno trajno
- Stečeno iskustvom

klasično uvjetovanje

Vrsta uvjetovanja u kojem pojedinac reagira na neki podražaj koji normalno ne bi proizveo takvu reakciju.

Ključni koncepti

- Bezuvjetni podražaj
- Bezuvjetna reakcija
- Uvjetovana reakcija

instrumentalno uvjetovanje

**Oblik uvjetovanja u kojem željeno
dobrovoljno ponašanje vodi do
nagrade ili sprečava kaznu.**

Ključni koncepti

- Refleksno (nenaučeno) ponašanje
- Uvjetno (naučeno) ponašanje
- Potkrepljenje

Teorije učenja (cont'd)

teorija socijalnog učenja

Ljudi mogu učiti promatranjem i neposrednim iskustvom

Ključni koncepti

- Procesi pažnje
- Procesi zadržavanja
- Procesi motoričkog oponašanja
- Procesi potkrepljivanja

Teorije učenja (cont'd)

oblikovanje ponašanja

Sustavno poticanje svakog sljedećeg koraka koji dovodi pojedinca bliže željenom ponašanju.

Ključni koncepti

- Potkrepljenje je potrebno da bi se promijenilo ponašanje.
- Neke nagrade su djelotvornije od drugih.
- Raspored potkrepljenja utječe na brzinu učenja i izvođenje ponašanja.

Rasporedi potkrepljivanja

kontinuirano potkrepljivanje

Željeno ponašanje se dodatno potkrepljuje svaki put kad se pojavi.

povremeno potkrjepljenje

Željeno ponašanje se potiče dovoljno često da se isplati ponavljati ponašanje, ali se ne potiče svaki put kad se demonstrira.



Raspored potkrepljivanja

Raspored s fiksnim intervalima

Nagrade se raspoređuju u jednakim vremenskim intervalima.

Raspored s promjenjivim intervalima

Nagrade se daju nakon nepromjenjivog ili stalnog broja



Raspored potkrepljenja

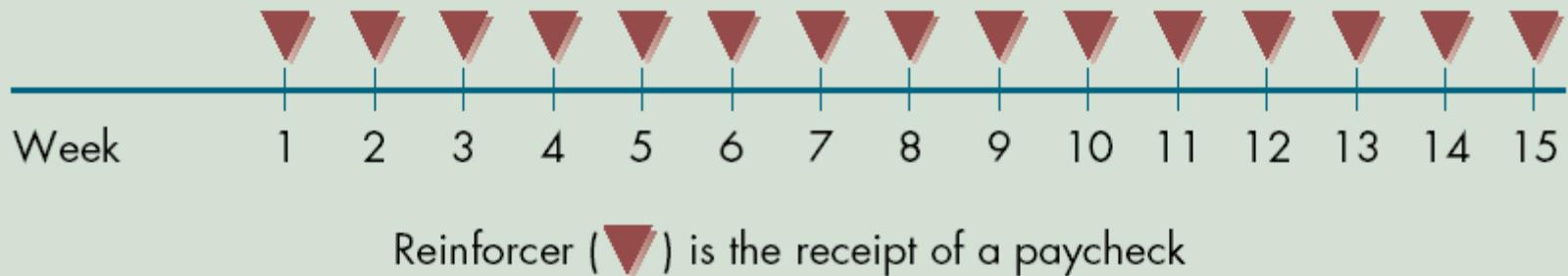
Raspored	Vrsta	Efekt na ponašanje
Nepromjenjivi	<u>Fiksni</u> interval	Prosječan i neuravnotežen radni učinak, brzo izumiranje; npr. Tjedne isplate plaća
Promjenjivi	<u>Varijabilni</u> interval	Umjereno visok i postojan radni učinak, sporo izumiranje; npr. Neočekivani ispit
Nepromjenjiv	<u>Fiksni</u> omjer	Visokoi i postojani učinak rada, brzo izumiranje;npr. Plaćanje po učinku
Promjenjiv	<u>Varijabilni</u> omjer	Vrlo visok radni učinak, sporo izumiranje; npr. Prodaje s provizijom

EXHIBIT

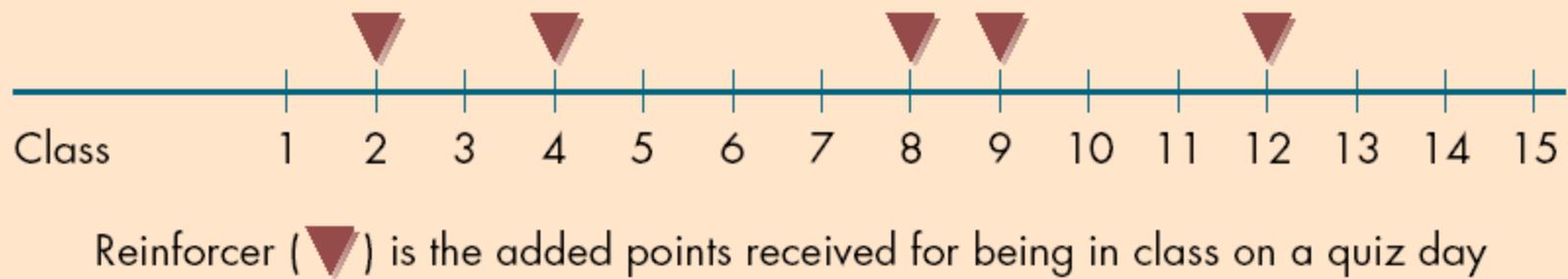
2-4

Raspored potkrepljenja (intervalni)

Fixed-interval schedule: Employee's receipt of a weekly paycheck



Variable-interval schedule: Pop quizzes in a classroom

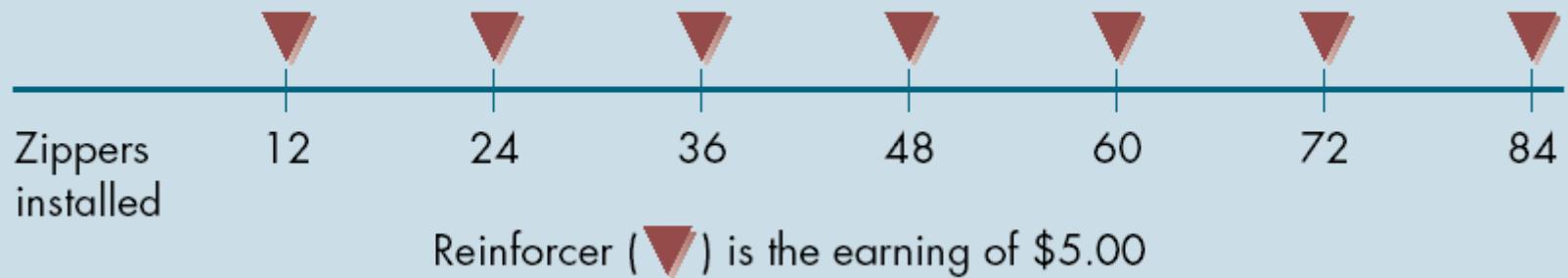


EXHIBIT

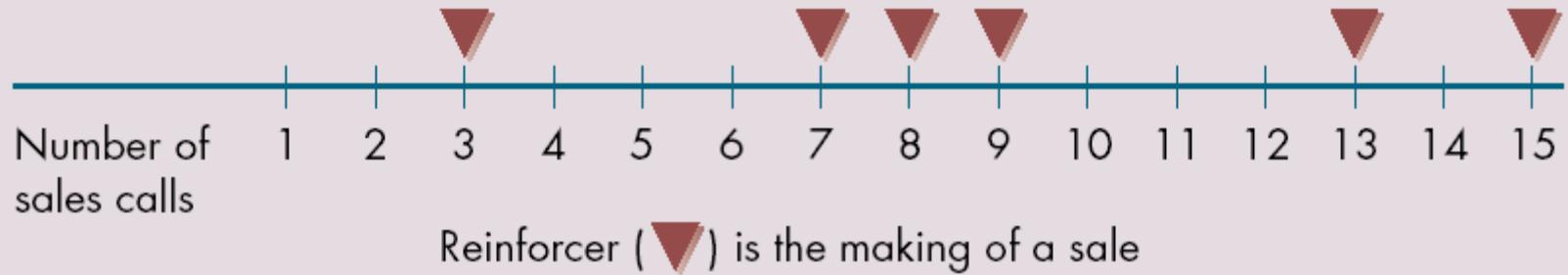
2-5a

Raspored potkrepljenja (omjerni)

Fixed-ratio schedule: Piece-rate plan for zipper installers



Variable-ratio schedule: Commissioned salespeople



EXHIBIT

2-5b

OB MOD Organizational Applications

- **Plaćanje zdravlja nasuprot plaćanja bolesti**
 - Smanjiti izostanke nagrađivanjem prisustvovanja, a ne izostajanja.
- **Disciplina zaposlenika**
 - Upotreba kazne može biti kontraproduktivna.
- **Razvijanje programa treninga**
 - OB MOD metode poboljšavaju efektivnost treninga.
- **Samoupravljanje (Self-management)**
 - Smanjuje potrebu za vanjskom menadžerskom kontrolom.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

STEPHEN P. ROBBINS

WWW.PRENTHALL.COM/ROBBINS

TENTH EDITION

Vrijednosti, stavovi
i
zadovoljstvo poslom

Stavovi

stavovi

Evaluativne izjave ili prosudbe o objektima, ljudima ili događajima.

kognitivna komponenta stava

Dio stava koji se odnosi na mišljenje ili uvjerenje.

afektivna komponenta stava

Emocionalni ili osjećajni segment stava.

bihevioralna komponenta stava

Namjera ponašanja prema nekome ili nečemu na određeni način.

Tipovi stavova

posvećenost poslu

Stupanj do kojeg se osoba poistovjećuje sa svojim poslom, aktivno sudjeluje u njemu i smatra svoj učinak bitnim za vlastito poimanje svoje vrijednosti.



predanost organizaciji

Stupanj do kojeg se zaposlenik poistovjećuje s određenom organizacijom i njenim ciljevima te želi održati članstvo u organizaciji.



Teorija kognitivne disonance

kognitivna disonanca

Bilo kakva nekompatibilnost dva ili više stava ili ponašanja i stava.

Želja da se smanji/ukloni disonanca:

- Važnost elemenata koji stvaraju disonancu
- Stupanj individualnog utjecaja na elemente
- Nagrade uključene u disonancu

Mjerenje A-B veze

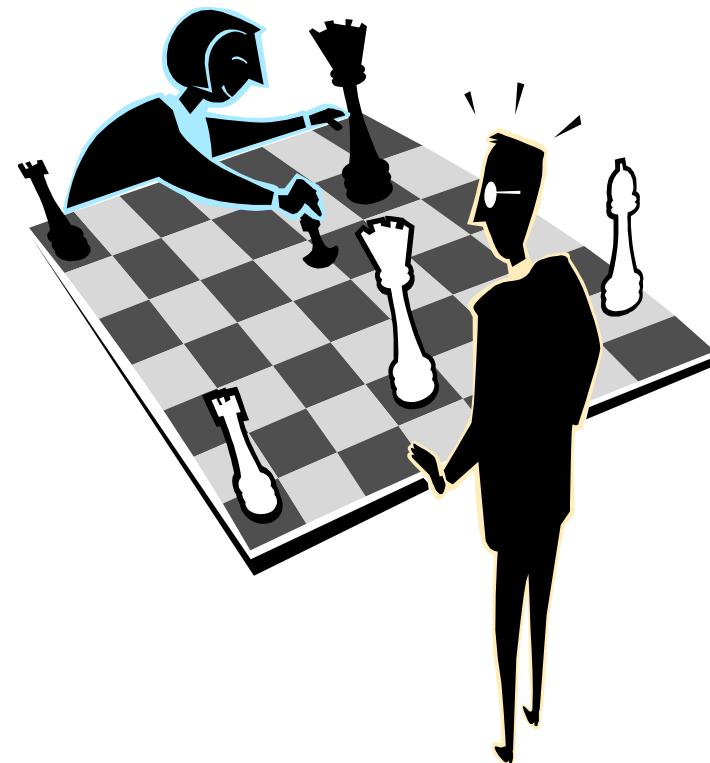
- Nedavna istraživanja pokazuju da stavovi (A) značajno predviđaju ponašanje (B) kada se u obzir uzmu moderirajuće varijable.

Moderirajuće varijable

- **Važnost stava**
- **Specificiranost stava**
- **Dostupnost stava**
- **Socijalni pritisak na pojedinca**
- **Direktno iskustvo sa objektom stava**

Teorija samoopažanja

Zaključivanje o stavovima nakon ponašanja, kako bi se dao smisao nekoj akciji koja se već dogodila.



Primjena: Istraživanja stavova

ispitivanje stavova

Izazivanje odgovora zaposlenika kroz upitnike o tome što misle o svome poslu, o radnim grupama, nadglednicima i organizaciji.



Primjer ispitivanja stavova

Molimo odgovoriti na svaku od sljedećih izjava koristeći sljedeću ljestvicu ocjena:

5 = jako se slažem

4 = slažem se

3 = neodlučan sam

2 = ne slažem se

1 = jako se ne slažem

EXHIBIT

3-5

Izjava

Ova kompanija je prilično dobro mjesto za rad.

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Mogu napredovati u ovoj kompaniji ako se potrudim.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Visine plaća ove kompanije su kompetitivne s plaćama u drugim kompanijama.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Odluke o promoviranju zaposlenika se donose pravedno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Razumijem razne povlastice koje nudi kompanija.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Moj posao najbolje iskorištava moje sposobnosti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Moj rad je izazovan ali ne opterećavajući.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Imam povjerenje i pouzdanost u svog šefa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Osjećam se da sam slobodan reći svom šefu što mislim.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Znam što moj šef očekuje od mene.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zadovoljstvo poslom

- Mjerenje zadovoljstva poslom
 - Globalno procjenjivanje
 - Zbrojni rezultat
- Koliko su zadovoljni ljudi svojim poslom
 - Zadovoljstvo poslom je sa 59% (1990) palo na 51% (2000)
 - Pad zadovoljstva se pripisuje:
 - Pritiscima da se poveća produktivnost
 - Manjoj kontroli nad poslom



Efekt zadovoljstva poslom na performansu radnika

- Zadovoljstvo i produktivnost
 - Zadovoljni radnici nisu neophodno i produktivniji;
 - Produktivnost je veća u organizacijama sa više zadovoljnih radnika.
- Zadovoljstvo i absentizam
 - Zadovoljni radnici manje izostaju s posla.
- Zadovoljstvo i otkazi
 - Manje je vjerojatno da će zadovoljni radnici dati otkaz
 - Organizacije se trude zadržati radnike s dobrim performansama i riješiti se onih sa slabim.

Odgovori na nezadovoljstvo u poslu



EXHIBIT

3-6

3-11

Kako radnici izražavaju nezadovoljstvo?

odlazak

Nezadovoljstvo izraženo kroz ponašanje usmjereni ka napuštanju organizacije.

odanost

Nezadovoljstvo izraženo pasivnim čekanjem da se uvjeti poboljšaju.

glas

Nezadovoljstvo izraženo kroz aktivne i konstruktivne pokušaje poboljšanja uvjeta.

nemar

Nezadovoljstvo izraženo dopuštanjem da se uvjeti pogoršaju.

Zadovoljstvo poslom i OCB

- *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
(organizacijsko građansko ponašanje)
 - Zadovoljni radnici koji osjećaju da se prema njima pošteno postupa u radnoj organizaciji i koji joj vjeruju, spremniji su uložiti dodatne napore i raditi više od onog što se od njih očekuje.



Vrijednosti

Vrijednosti

Osnovna uvjerenja da je određeni način ponašanja ili krajnje stanje postojanja osobno ili društveno poželjnije od nekog suprotnog ili obratnog načina ponašanja ili krajnjeg stanja postojanja.

Vrijednosni sustav

Hijerarhija na temelju rangiranja osobnih vrijednosti s obzirom na njihov intenzitet.



Vrste vrijednosti – Rokeach-evo istraživanje

Terminalne (konačne) vrijednosti

Željena krajnja stanja postojanja; ciljevi koje bi osoba željela postići tijekom svog života.

Instrumentalne vrijednosti

Poželjni načini ponašanja ili sredstava za postizanje terminalnih vrijednosti.



Terminalne vrijednosti

- Ugodan život (prosperitet)
- Uzbudljiv život (stimulirajući, aktivan život)
- Osjećaj postignuća (vlastiti trajni doprinos)
- Mir u svijetu (bez rata i konflikata)
- Ljepota u svijetu (priroda i umjetnost)
- Jednakost (jednake mogućnosti za sve)
- Sigurnost obitelji (briga za voljene)
- Sloboda (nezavisnost, sloboda izbora)
- Sreća (ugodnost, zadovoljstvo)
- Unutarnja harmonija (bez unutarnjih konflikata)
- Zrela ljubav (seksualna i duhovna intimnost)
- Nacionalna sigurnost (obrana od napada)
- Zadovoljstvo (uživanje, dokoličarenje)
- Spasenje (vječni život)
- Samopoštovanje, samopouzdanje
- Socijalno prepoznavanje (poštovanje, divljenje drugih)
- Pravo prijateljstvo
- Mudrost (sposobnost razumijevanja života)

Vrijednosti u
Rokeach-
evom
Istraživanju

EXHIBIT

3-1a

Source: M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: The Free Press, 1973).

© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

3-16

Instrumentalne vrijednosti

- Ambicioznost (radišnost, upornost)
- Otvorenost (širina pogleda, prihvatanje novih stvari)
- Sposobnost (kompetentnost, efektivnost)
- Veselost (živahnost)
- Čistoća (urednost)
- Hrabrost (zastupanje vlastitih vjerovanja i spremnost da ih se brani)
- Opruštanje (spremnost da se oprosti drugome)
- Pomaganje (rad za dobrobit drugih)
- Iskrenost
- Maštovitost (kreativnost)
- Neovisnost
- Intelekt (ineligencija)
- Logičnost (racionalnost, konzistentnost)
- Spremnost na ljubav (nježnost, emocionalnost)
- Poslušnost (poštovanje, izvršavanje dužnosti)
- Ljubaznost
- Odgovornost (pouzdanost)
- Samokontrola (samodisciplina)

Vrijednosti u
Rokeach-evom
istraživanju
(cont'd)

EXHIBIT

3-1b

Direktori

Terminalne	Instrumentalne
1. Samopoštovanje	1. Poštenje
2. Sigurnost obitelji	2. Odgovornost
3. Sloboda	3. Sposobnost
4. Osjećaj postignuća	4. Ambicioznost
5. Sreća	5. Nezavisnost

Članovi sindikata

Terminalne	Instrumentalne
1. Sigurnost obitelji	1. Odgovornost
2. Sloboda	2. Poštenje
3. Sreća	3. Hrabrost
4. Samopoštovanje	4. Nezavisnost
5. Zrela ljubav	5. Sposobnost

Aktivisti

Terminalne	Instrumentalne
1. Jednakost	1. Poštenje
2. Mir u svijetu	2. Pomaganje
3. Sigurnost obitelji	3. Hrabrost
4. Samopoštovanje	4. Odgovornost
5. Sloboda	5. Sposobnost

Rangirane srednje vrijednosti za direktore, članove sindikata i aktiviste.

Source: Based on W. C. Frederick and J. Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications," in W. C. Frederick and L. E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123–44.

© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT

3-2

Dominantne radne vrijednosti

<u>Kohorta</u>	<u>Zaposleni</u>	<u>Dob</u>	<u>Dominantne radne vrijednosti</u>
Veterani	'50-'60	60+	radišnost, konzervativnost, udoban život, sigurnost obitelji, lojalnost organizaciji
“Boomers”	'65-'85	40-60	uspjeh, postignuće, ambicija, nepovjerenje u autoritete, karijerizam
“Xers”	'85-'00	25-40	ravnoteža posao/privatni život, timski orijentirani, slobodno vrijeme, ne vole pravila, lojalnost u odnosima
“Nexters”	2000+	25-	samopouzdani, financijski uspjeh, oslanjaju se na sebe, ali vole timski rad, sloboda, udobnost, lojalnost sebi i odnosima s drugima

EXHIBIT

3-3

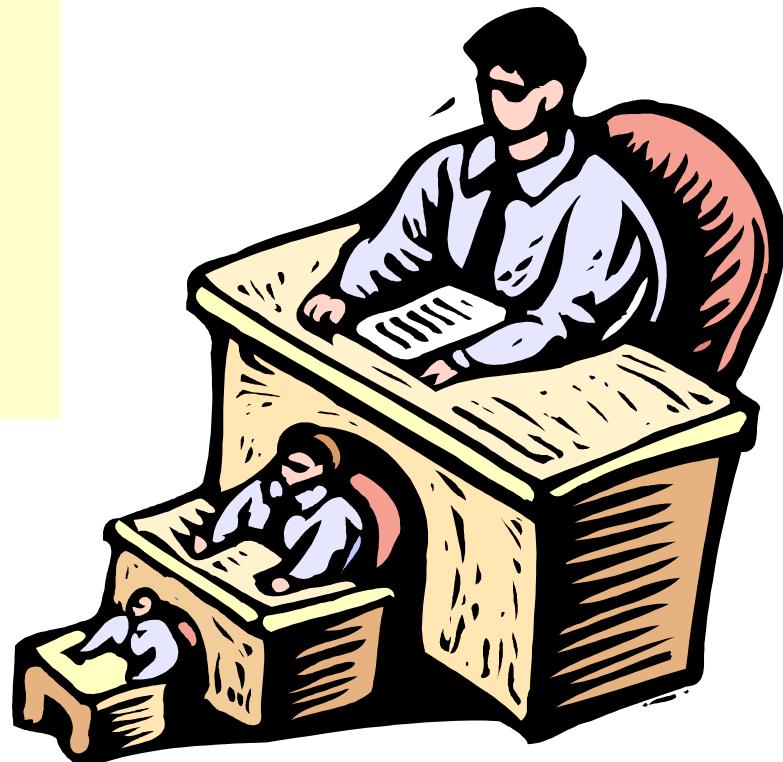
Vrijednosti, lojalnost i etičko ponašanje



Hofstede-ov okvir za proučavanje kultura

udaljenost moći

Obilježje nacionalne kulture koje opisuje doseg do kojeg društvo prihvata da je moć neravnomjerno raspoređena u institucijama i organizacijama



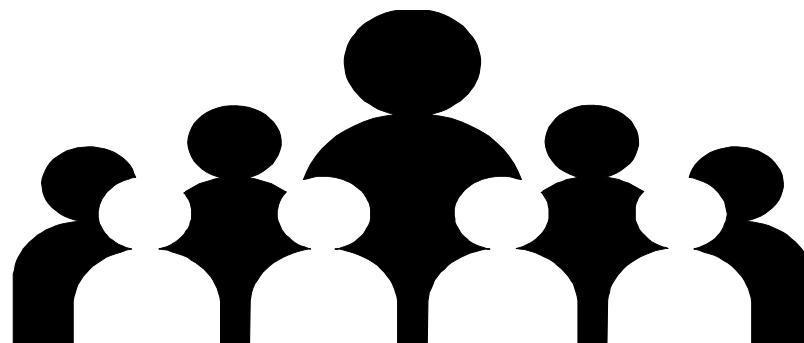
Hofstede-ov okvir

kolektivizam

Obilježje nacionalne kulture koje opisuje čvrsti društveni okvir u kojem ljudi očekuju da se grupe kojima pripadaju brinu o njima i da ih štite.

individualizam

Obilježje nacionalne kulture koje opisuje stupanj do kojeg ljudi radije djeluju kao pojedinci nego članovi grupe.



Hofstede-ov okvir

kvantiteta života

Obilježje nacionalne kulture koje opisuje doseg do kojeg su društvene vrijednosti označene probitkom i materijalizmom

kvaliteta života

Obilježje nacionalne kulture koje naglašava odnose i brigu za druge.



Hofstede-ov okvir

izbjegavanje nesigurnosti

Obilježje nacionalne kulture koje opisuje stupanj do kojeg se društvo osjeća ugroženim nesigurnim i dvosmislenim okolnostima i pokušava ih izbjjeći.



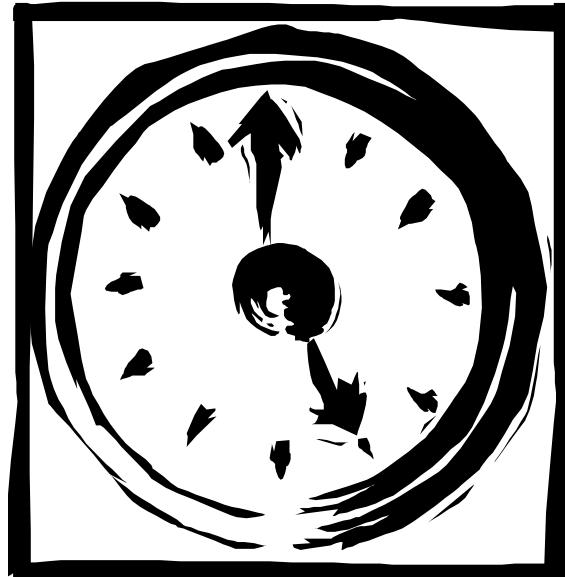
Hofstede-ov okvir

orijentacija na duži period

Obilježje nacionalne kulture koje naglašava budućnost, štednju i izdržljivost.

orijentacija na kraći period

Obilježje nacionalne kulture koje naglašava prošlost i sadašnjost, poštovanje tradicije i ispunjenje društvenih obveza.



GLOBE-ov okvir za kulturalna istraživanja

- **Asertivnost**
- **Orijentacija na budućnost**
- **Razlikovanje spolova**
- **Izbjegavanje nesigurnosti**
- **Power distance**
- **Individualizam/kolektivizam**
- **Unutar-grupni kolektivizam**
- **Orijentacija radnom učinku**
- **Orijentacija ljudima**

EXHIBIT

3-4

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

STEPHEN P. ROBBINS

WWW.PRENHALL.COM/ROBBINS

TENTH EDITION

PART THREE
THE GROUP

Temelji grupnog ponašanja

Definiranje i klasificiranje grupa

grupa

Dva ili više pojedinaca koji međusobno djeluju i međusobno su zavisni, okupljeni kako bi postigli specifične glavne ciljeve.

formalna grupa

Određena radna grupa koja je definirana organizacijskim ustrojstvom.

neformalna grupa

Grupa koja nije niti formalno ustrojena niti utvrđena organizacijom; pojavljuje se kao odgovor na potrebu za socijalnim kontaktom.

Definiranje i klasificiranje grupa(cont'd)

zapovjedna grupa

Grupa sastavljena od pojedinaca koji podnose izvještaj izravno specifičnom menadžeru.

grupa za zadatak

Oni koji rade zajedno kako bi obavili zadatak na poslu.

interesna grupa

Oni koji rade zajedno kako bi priskrbili specifični cilj koji svi žele.

prijateljska grupa

Ljudi koji su se zbližili zbog jedne ili više zajedničkih osobina.

Zašto se ljudi pridružuju grupama?

- Sigurnost
- Status
- Samopoštovanje
- Pripadanje
- Moć
- Postizanje ciljeva



EXHIBIT

8-1

Faze razvoja grupe

faza formiranja

Prva faza u razvoju grupe praćena je s velikom količinom nesigurnosti o svrsi, strukturi i vodstvu grupe

faza sukobljavanja

Druga faza u razvoju grupe označena unutargrupnim sukobima.

faza normiranja

Treća faza u razvoju grupe, okarakterizirana bliskim odnosima i kohezivnošću.



Faze razvoja grupe

faza izvođenja

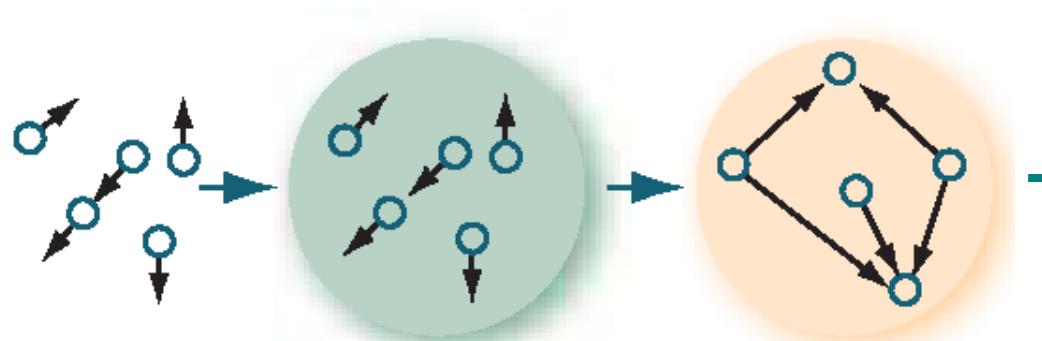
Četvrta faza u razvoju grupe, kad je grupa potpuno radno sposobna.

zaključna faza

Zadnja faza u razvoju privremenih grupa koju označava veća briga za zaokruživanje aktivnosti, nego za izvođenje zadataka.



Faze razvoja grupe



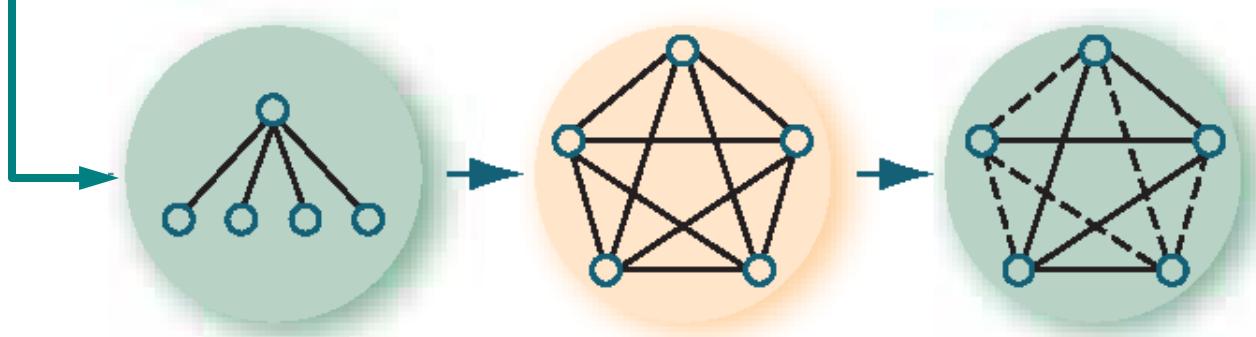
Predfaza

Faza 1

Formiranje

Faza 2

Sukobljavanje



Faza 3
Normiranje

Faza 4
Izvođenje

Faza 5
Zaključivanje

EXHIBIT

8-2

Alternativni model: za privremene grupe s krajnjim rokovima

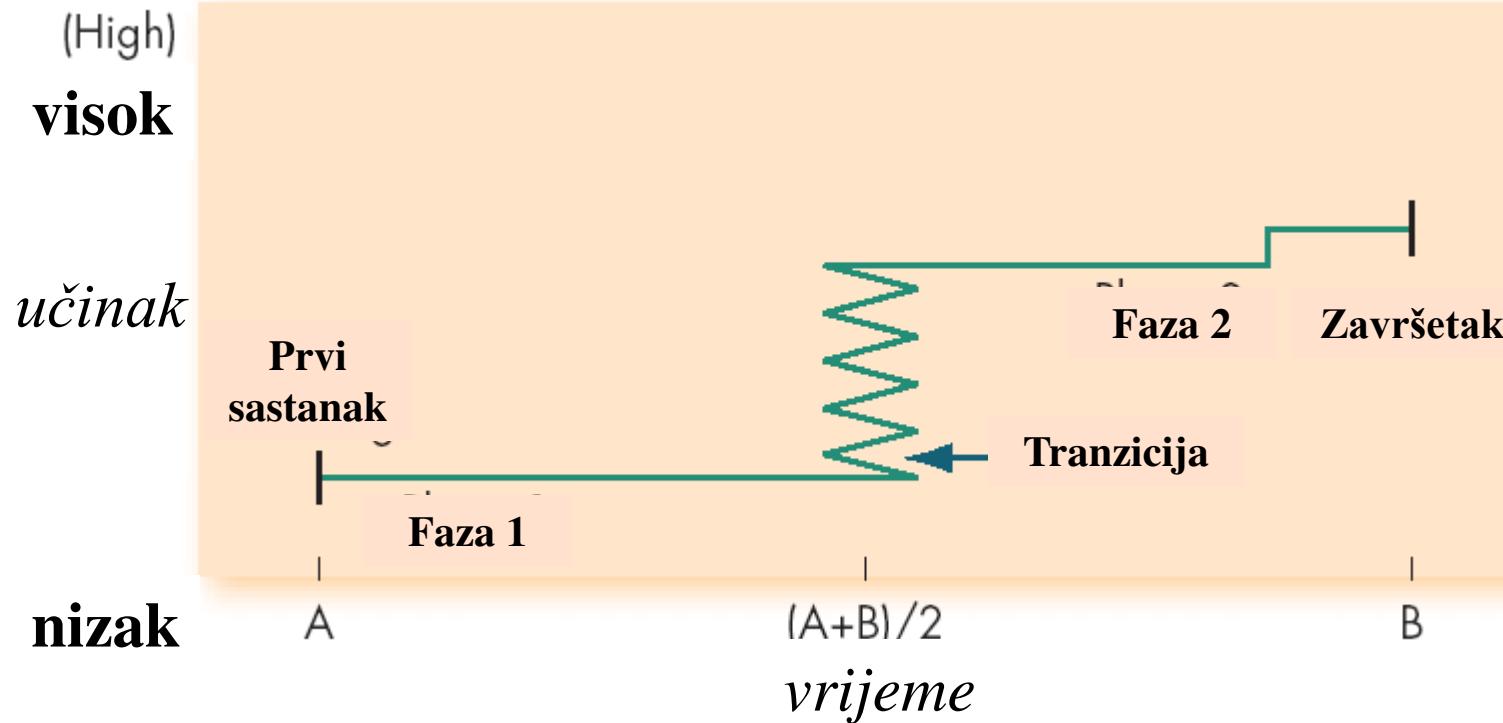
model vremenski određene ravnoteže

Privremene grupe prolaze kroz promjene između inertnosti i aktivnosti (nepokretnosti i djelovanja).

Redoslijed:

- 1. Određivanje smjera grupe**
- 2. Prvo razdoblje inertnosti**
- 3. Tranzicija na pola puta**
- 4. Velike promjene**
- 5. Drugo razdoblje inertnosti**
- 6. Pojačana aktivnost**

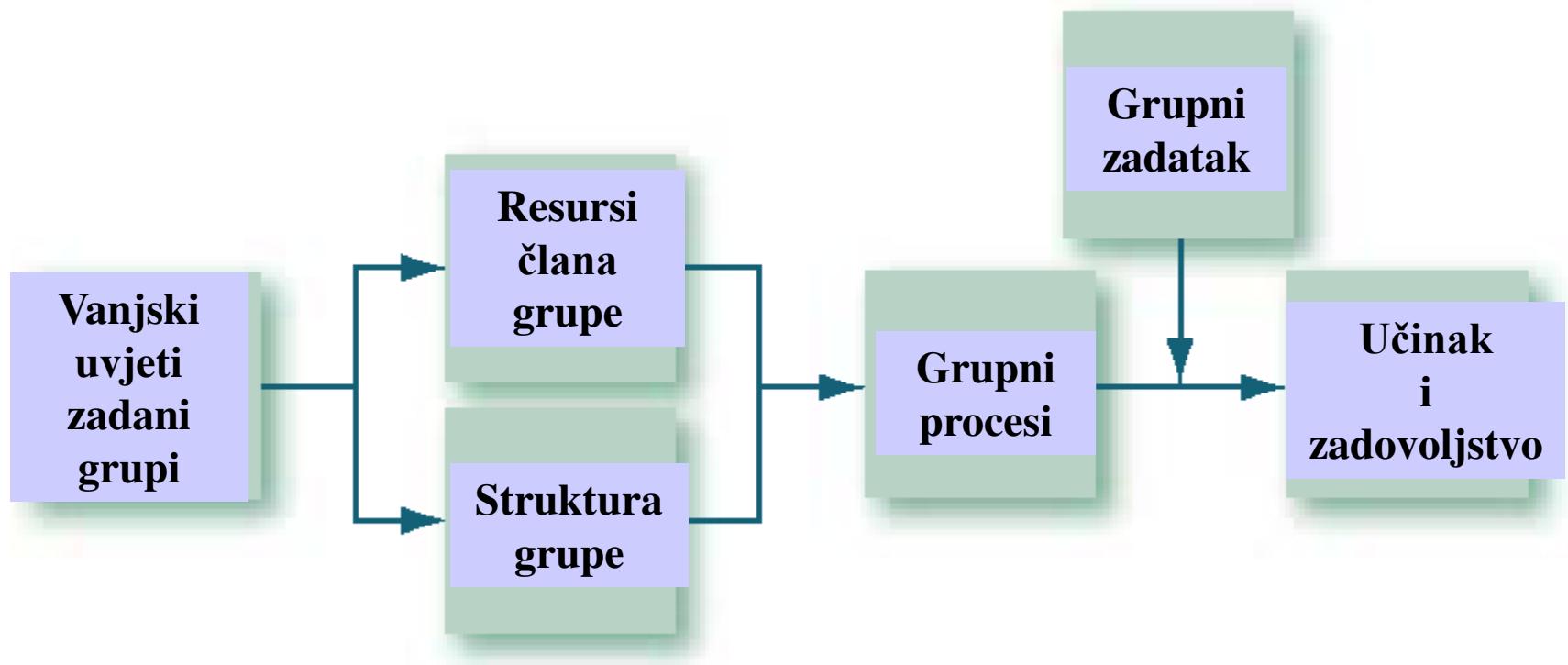
model vremenski određene ravnoteže



EXHIBIT

8-3

Model ponašanja grupe



EXHIBIT

8-4

Vanjski uvjeti nametnuti grupi

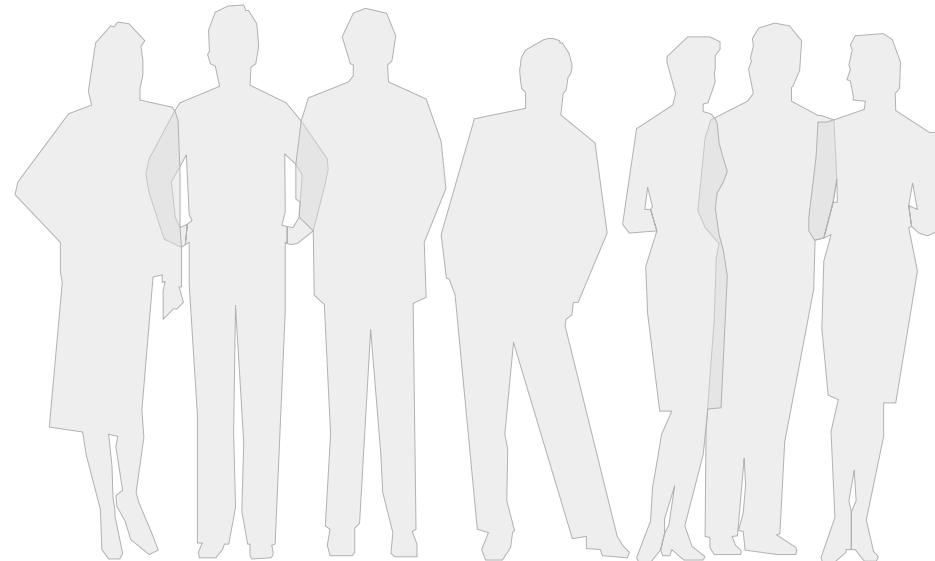
Nametnuti uvjeti:

- Sveukupna organizacijska strategija
- Strukture autoriteta
- Formalna pravila
- Ograničenost resursa
- Proces selekcije
- Sustav evaluacije učinka i nagrađivanja
- Kultura organizacije
- Fizički radni prostor

Resursi članova grupe

➤ Znanje, vještine i mogućnosti

- Međuljudske vještine
 - Snalaženje u konfliktnim situacijama
 - Zajedničko rješavanje problema
 - Komunikacija
- Osobine ličnosti
 - Socijabilnost
 - Inicijativnost
 - Otvorenost
 - Fleksibilnost



Struktura grupe - pravila

➤ **Formalno vođenje**

- Vođenje koje je grupi namentnuto od organizacije.
- Vođe koji uzimaju moć iz pozicija koje imaju u organizacijskoj strukturi.
- Formalni vođe mogu i ne moraju biti i neformalni vođe.

Struktura grupe – pravila

uloga

Skup očekivanih obrazaca ponašanja koji se pripisuju nekome tko zauzima dani položaj u društvenoj jedinici.

percepcija uloge

Pojedinčev shvaćanje kakvo se ponašanje od njega očekuje u danoj situaciji.

identitet uloge

Određeni stavovi i ponašanja koja su u skladu s ulogom.



Struktura grupe – pravila

očekivanja vezana uz ulogu

Kako drugi vjeruju da bi se osoba trebala ponašati u danoj okolnosti

konflikt uloga

Okolnost u kojoj je pojedinac izložen razilazećim očekivanjima u vezi pojedinih uloga.



Struktura grupe - norme

Norme

Prihvatljivi standardi ponašanja
u grupi koje dijele članovi grupe.

Vrste normi:

- Norme radnog učinka
- Norme izgleda
- Norme socijalnih odnosa
- Norme za dodjeljivanje resursa

Struktura grupe – norme

konformizam

Prilagođavanje ponašanja pojedinca kako bi se uskladio s normama grupe.

referentne grupe

Važne grupe kojima pojedinci pripadaju ili se nadaju da će pripadati te čijih normi je vjerojatno da će se pridržavati.



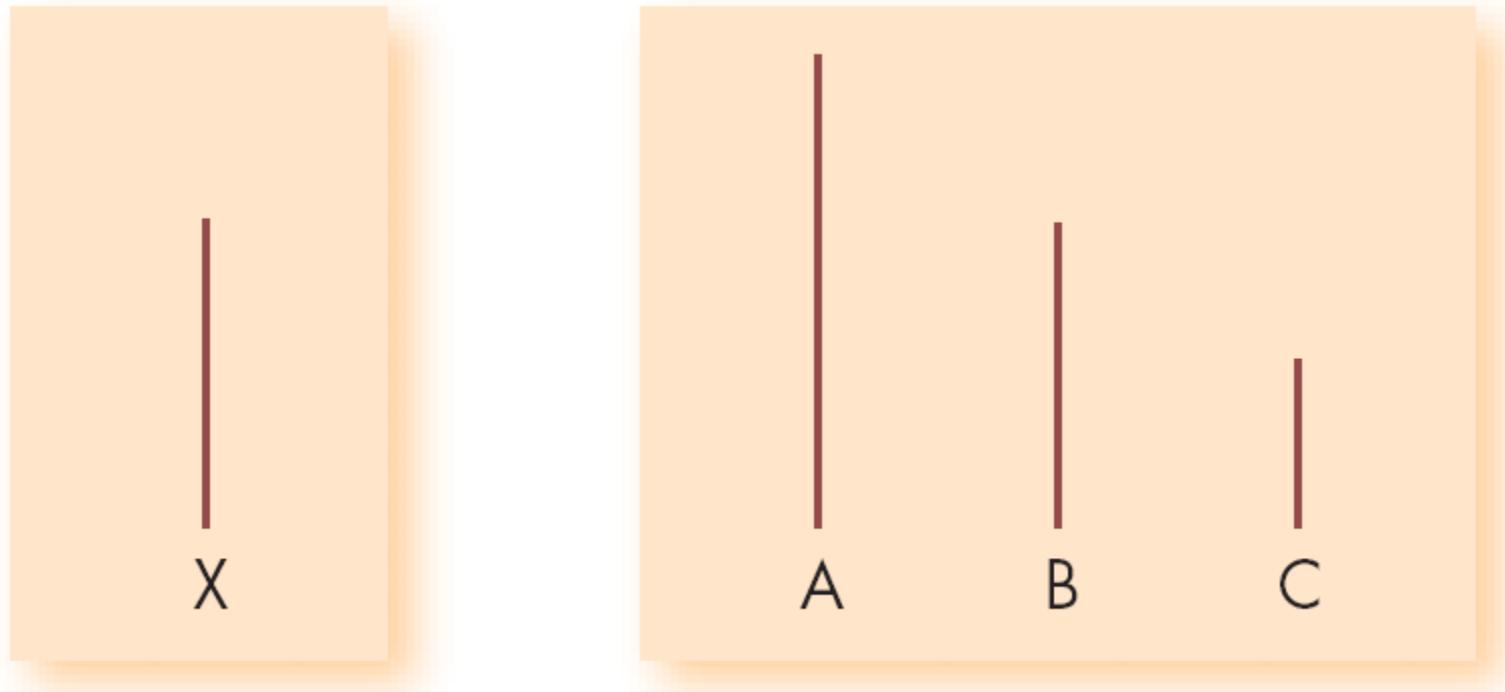
Struktura grupe – norme

**devijantno ponašanje na
radnom mjestu**

**Antisocijalno ponašanje članova
organizacije koje namjerno
povrjeđuje utvrđene norme i
koje rezultira negativnim
posljedicama za organizaciju,
njene članove ili oboje.**



Primjeri karata korištenih u Asch-ovom istraživanju



EXHIBIT

8-5

Tipologija devijantnog ponašanja na radnom mjestu

Kategorija Proizvodnja

Vlasništvo

Politička

Osobna agresija

Primjeri

- Rani odlazak s posla
- Namjerno spor rad
- Nepažljivo trošenje resursa
- Sabotaža
- Laganje o broju odraćenih sati
- Krađa organizacije
- Ogovaranje i širenje glasina
- Okrivljivanje kolega
- Seksualno uznemiravanje
- Verbalno napadanje
- Okradanje kolega

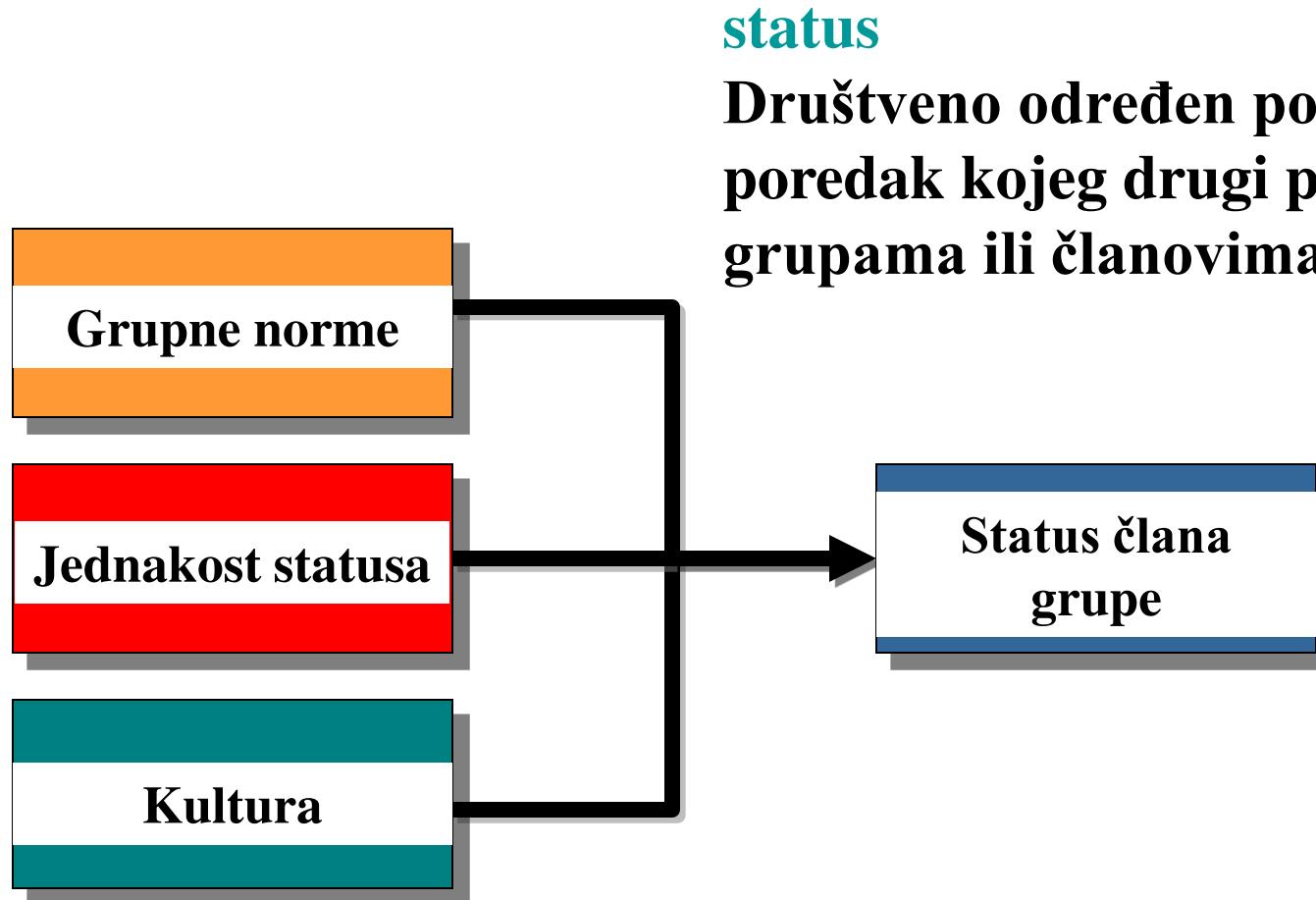
Source: Adapted from S. L. Robinson and R. J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, April 1995, p. 565.
© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT

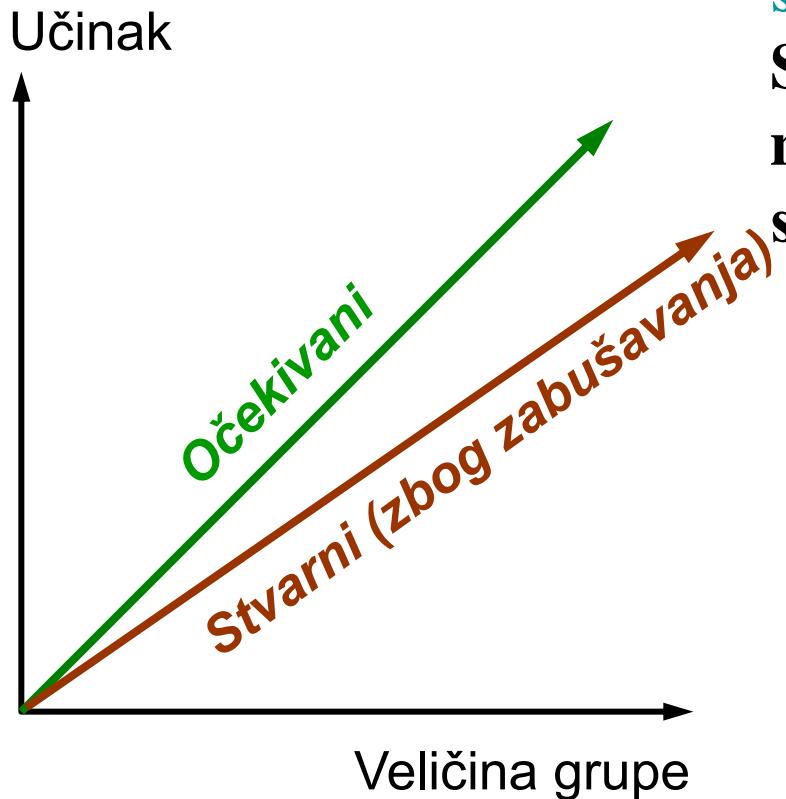
8-6

8-20

Struktura grupe – status



Struktura grupe - veličina



socijalno zabušavanje

Sklonost pojedinaca ulaganju manje truda kad rade u skupini nego pojedinačno.

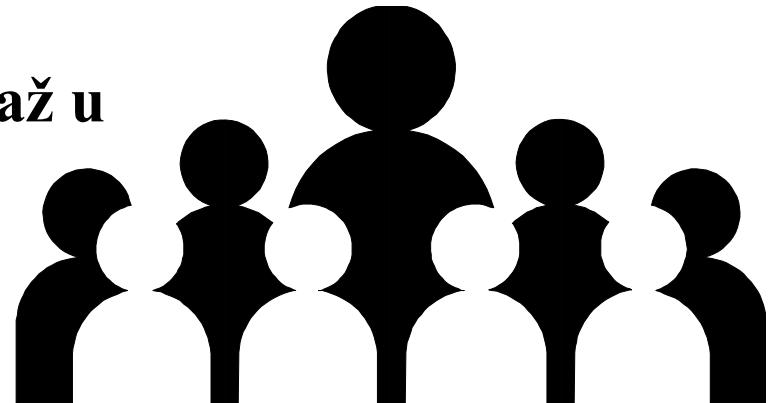
Ostali zaključci:

- Grupe s neparnim brojem članova su bolje.
- Grupe od 5 ili 7 članova su u globalu bolje od manjih ili većih grupa.

Struktura grupe - sastav

demografija grupe

Stupanj do kojeg članovi grupe imaju zajednička demografska obilježja kao što su dob, spol, rasa, razina obrazovanja ili staž u organizaciji i utjecaj ovog obilježja na zaradu.



kohorte

Pojedinci koji, kao članovi grupe, imaju zajednička obilježja.

Sturktura grupe - kohezija

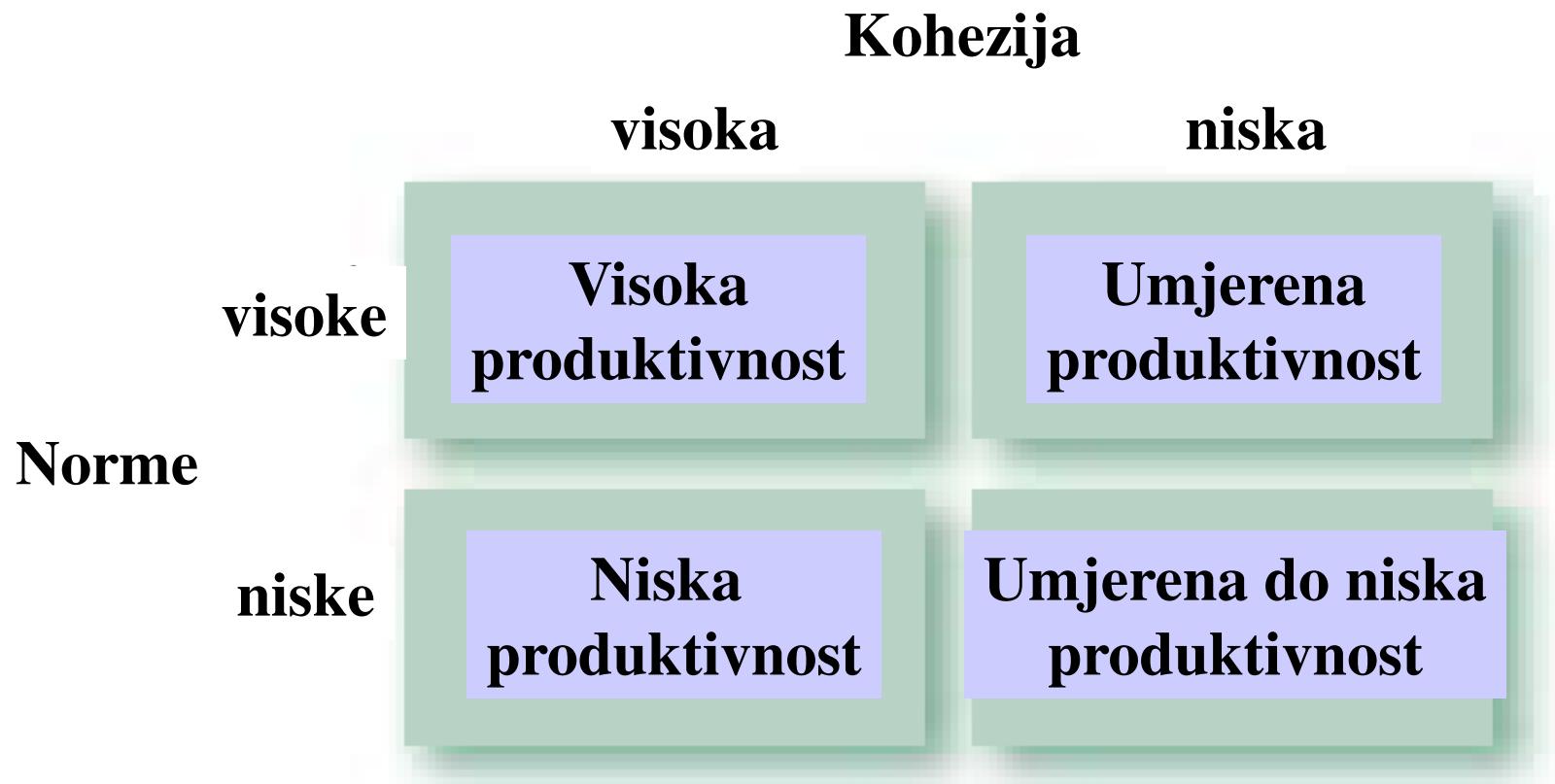
kohezija

Stupanj do kojeg su članovi grupe privlačni jedni drugima i motivirani za ostanak u grupi.

Povećavanje kohezivnosti grupe:

1. Napravite manju grupu.
2. Potičite slaganje o ciljevima grupe.
3. Povećajte vrijeme koje članovi provode zajedno.
4. Povećajte status grupe i percipiranu težinu zadobivanja članstva u grupi.
5. Stimulirajte natjecateljstvo s ostalim grupama.
6. Dodjeljujte nagrade grupama radije nego pojedinim članovima.
7. Fizički izolirajte grupu.

Veze između grupne kohezije, normi i učinka



EXHIBIT

8-7

Grupni procesi

sinergija

Djelovanje dvaju ili više sastojaka koje rezultira učinkom koji je različit od zbroja pojedinačnih sastojaka.

efekt socijalne facilitacije

Sklonost poboljšanja ili pogoršanja radnog učinka u prisutnosti drugih.



Učinci grupnih procesa

Potencijalna
djelotvornost grupe

+

Procesni
dubitci

-

Procesni
gubitci

=

Stvarna
djelotvornost
grupe

Zadaci grupe

➤ **Donošenje odluka**

- Veće grupe pospješuju sakupljanje većeg broja informacija u kompleksnim zadacima.
- Manje grupe su pogodnije za koordinaciju i implementaciju kompleksnih zadataka.
- Jednostavni, rutinski i standardizirani zadaci smanjuju potrebu za efektivnošću grupnih procesa.

Grupno donošenje odluka

➤ Prednosti

- Cjelovitija informacija
- Različiti pogledi
- Veća kvaliteta odluke
- Veće prihvaćanje rješenja

➤ Slabosti

- Potrebno više vremena
- Konformizam
- Dominacija jednog ili nekoliko članova
- Nejasna odgovornost

Grupno donošenje odluka

zasljepljenost

Pojava u kojoj norma za konsenzusom prevladava nad realističom procjenom alternativnih smjerova djelovanja.

polarizacija grupe

Razlika u riziku odluke koju bi prihvatili u grupi u odnosu na onaj rizik odluke koju bi prihvatili pojedinačni članovi iste grupe; može se kretati ka konzervativizu ili većem riziku.

Tehnike grupnog donošenja odluka

interakcijske grupe

Tipične grupe čiji članovi međusobno komuniciraju licem u lice.

tehnika nominalne grupe

Metoda grupnog odlučivanja u kojoj se pojedinačni članovi susreću licem u lice kako bi iznijeli svoja mišljenja na sustavan, ali neovisan, način.

oluja ideja

Proces generiranja ideja koji posebno potiče bilo kakve i sve alternative, suzdržavajući se od bilo kakvih kritika tih alternativa.

elektronički sastanak

Sastanak na kojem članovi komuniciraju računalima što dozvoljava anonimnost komentara i združivanje glasova.

Što su emocije?

Emocije

**Široki raspon osjećaja koje ljudi
doživljavaju.**

Afekt

**Intenzivni osjećaji
usmjereni na nekoga ili
nešto.**

Raspoloženja

**Osjećaji koji su slabiji
od emocija i nedostaje
im situacijski podražaj**

Što su emocije?

emocionalni rad

Okolnost u kojoj zaposlenik izražava organizacijski poželjne emocije tijekom interpersonalnih transakcija.



Doživljene i iskazane emocije

doživljene emocije

Stvarne emocije pojedinca.

iskazane emocije

**Emocije koje osoba pokazuje jer
to organizacija zahtjeva i koje se
smatraju prikladnima na danom
poslu.**



Dimenzije emocija

➤ **Smjer**

- Pozitivne
- Negativne

➤ **Intenzitet**

- Jake/slabe – (Ličnost; Zahtjevi posla)

➤ **Frekvencija i trajanje emocija**

- Kako često i koliko dugo se iskazuju emocije

Pokazivanje emocija facijalnom ekspresijom

Each picture portrays a different emotion. Try to identify them before looking at the answers. (Top, left to right: neutral, surprise, happiness. Bottom: fear, sadness, anger.)



Source: S. E. Taylor, L. A. Peplau, and D. O. Sears, *Social Psychology*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997), p. 98. Photographs by Paul Ekman, Ph.D. Used with permission.

EXHIBIT

4-5

Emocionalni kontinuum

- **Što su dvije emocije bliže na ovom kontinuumu ljudi će ih lakše zamijeniti.**

SREĆA – IZNENAĐENJE – STRAH – TUGA – LJUTNJA – GAĐENJE

EXHIBIT

4-6

Source: Based on R. D. Woodworth, *Experimental Psychology* (New York: Holt, 1938).

© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

4-6

Spol i emocije

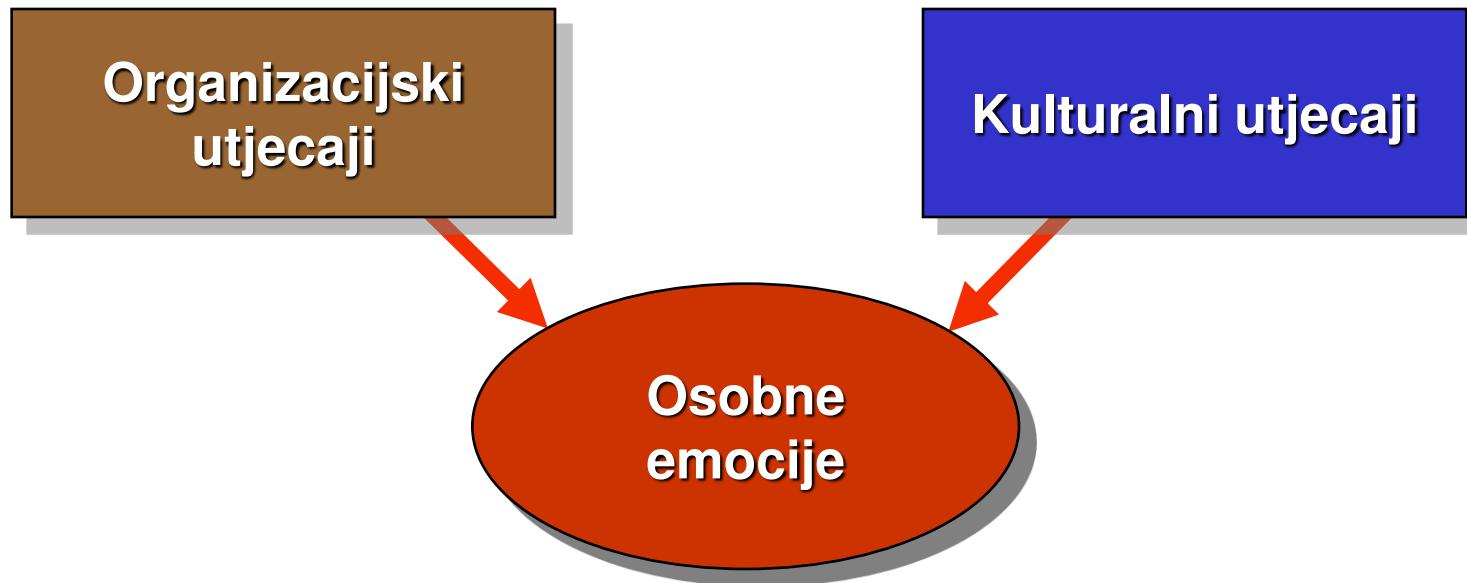
Žene

- pokazuju veće emocionalno izražavanje od muškaraca;
- jače doživljavaju emocije;
- češće iskazuju i pozitivne i negativne emocije, osim bijesa;
- ugodnije im je izražavati emocije nego muškarcima;
- bolje čitaju tuđe emocije;

Muškarci

- vjeruju da je izražavanje emocija u suprotnosti s imidžem muškarca;
- manje su sposobni čitati i identificirati tuđe emocije;
- imaju manju potrebu za traženjem socijalnog prihvaćanja kroz iskazivanje pozitivnih emocija:

Vanska ograničenja i emocije



Primjene u organizacijskoj psihologiji

➤ **Sposobnost i odabir**

- Emocije utječu na efikasnost zaposlenika.

➤ **Donošenje odluka**

- Emocije su važan dio procesa donošenja odluka u organizaciji.

➤ **Motivacija**

- Emocionalna predanost poslu i visoka motivacija su usko povezane.

➤ **Vodjenje**

- Emocije su važne za prihvatanje poruka vođa organizacije.

Primjene u organizacijskoj psihologiji

➤ **Interpersonalni sukob**

- Sukobi na radnom mjestu i individualne emocije su snažno povezani.

➤ **Devijantna ponašanja na radnom mjestu**

- Negativne emodije mogu dovesti do devijantnih ponašanja koja ugrožavaju etablirane norme i prijete organizaciji i njezinim članovima.
 - **Krađa i uništavanje vlasništva**
 - **Političke aktivnosti**
 - **Osobna agresija**

Definicija motivacije

motivacija

**Proces koji je odgovoran za jačinu,
usmjerenje i upornost nastojanja
pojedinca za postizanjem cilja.**

Ključni elementi

- 1. Intenzitet**
- 2. Smjer**
- 3. Trajanje - postojanost**

Teorija hijerarhije potreba

Teorija hijerarhije potreba

Hijerarhija pet potreba:
Fiziološke; Sigurnost;
Društvene; Poštovanje;
Samoaktualizacija; kako je niža
potreba zadovoljena, slijedeća
postaje dominantna.



Samoaktualizacija

Nagon da osoba postane
ono što je sposobna
postati.

Maslovjeva hijerarhija potreba

Potrebe nižeg reda

Potrebe koje se zadovoljavaju izvana:
fiziloške potrebe i sigurnost.



Potrebe višeg reda

Potrebe koje se zadovoljavaju izunutra:
društvene, poštovanje i samoaktualizacija.

Source: Motivation and Personality, 2nd ed., by A. H. Maslow, 1970. Reprinted by permission of Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

EXHIBIT

6-1

Teorija X i Teorija Y (Douglas McGregor)

Teorija X

**Prepostavka da zaposlenici
ne vole raditi, ne vole
odgovornost, lijeni su i mora
ih se tjerati da rade.**



Teorija Y

**Prepostavka da zaposlenici
vole raditi, kreativni su,
traže odgovornost,
pokazuju
samousmjeravanje i
samokontrolu.**



Dvofaktorska teorija (Frederick Herzberg)

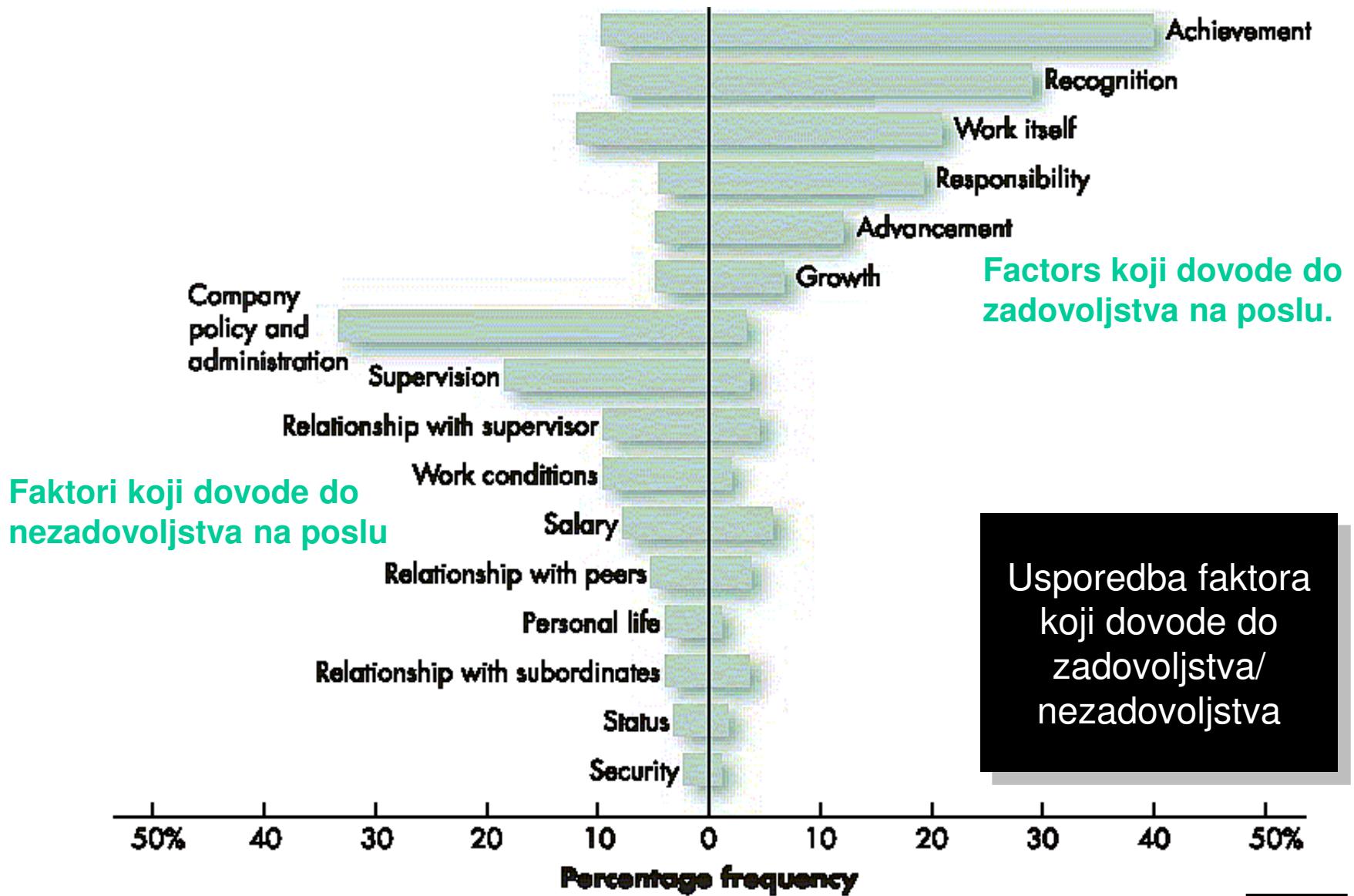
2-faktorska teorija

Intrinzični faktori povezani su sa zadovoljstvom, a ekstrinzični sa nezadovoljstvom.

Higienici

Faktori – kao politika organizacije i administracija, supervizija, plaća – koji kada su odgovarajući, ne čine ljude zadovoljnima. Međutim, ako su neodgovarajući – ljudi su nezadovoljni.





Source: Reprinted by permission of Harvard Business Review. An Exhibit from One More Time: How Do You Motivate Employees? By Frederick Herzberg, September/October 1987. Copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

EXHIBIT

6-3

Suprotstavljeni pogledi na zadovoljstvo/nezadovoljstvo



EXHIBIT

6-4

ERG Teorija (Clayton Alderfer)

ERG teorija

tri grupe središnjih potreba:
postojanje (*existence*),
povezanost (*relatedness*) i
rast (*growth*)

Središnje potrebe:

postojanje: materijalni
zahtjevi

povezanost: međuljudske
veze

Rast: osobni razvoj

Koncepti:

- (1) istodobno mogu
djelovati više od jedne
potrebe
- (2) ako se zadovoljenje
potrebe višeg reda
uguši, povećava se
želja za zadovoljenjem
potrebe nižeg reda.

David McClelland-ova Teorija potreba

Potreba za postignućem

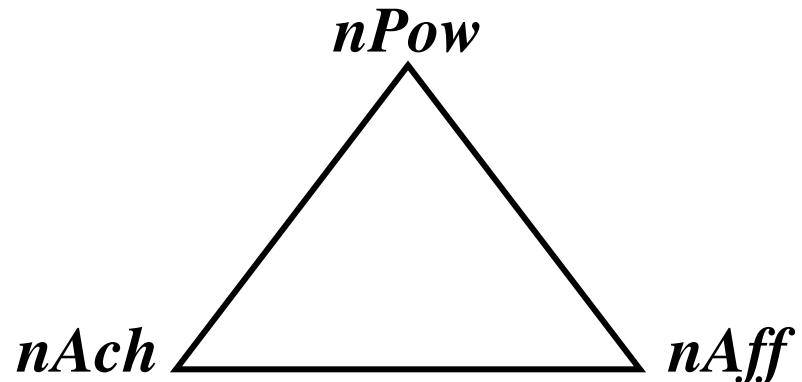
Poriv za uzdizanjem,
postignuti nešto u odnosu
na skup standarda, težiti
za uspjehom

Potreba za moći

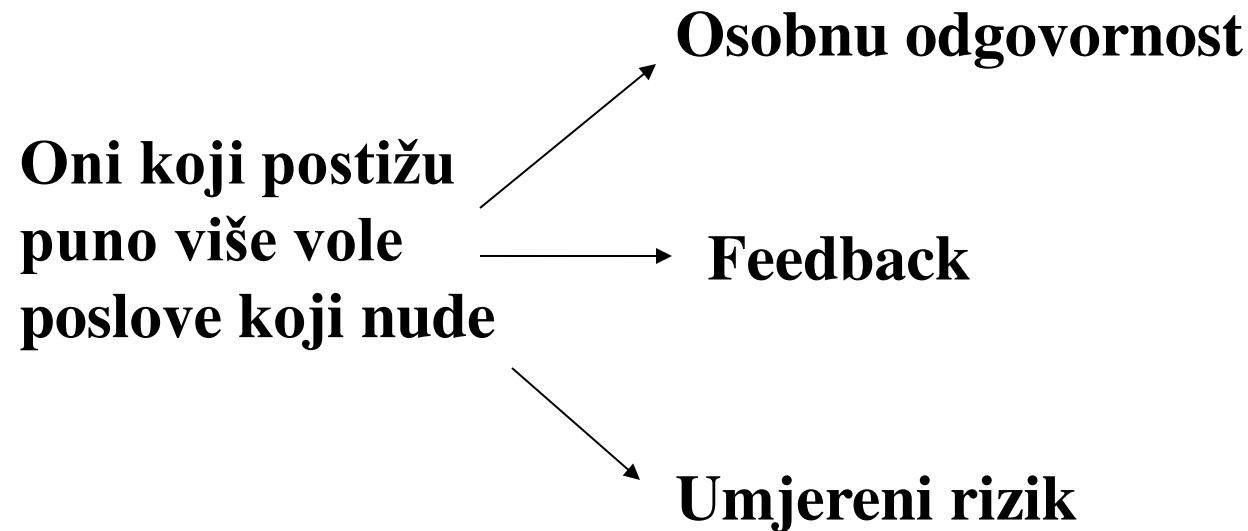
Potreba činiti druge da
se ponašaju na način na
koji se inače ne bi
ponašali

Potreba za pripadanjem

Čežnja za prijateljskim i
bliskim interpersonalnim
odnosima



Potreba za postignućem i posao



EXHIBIT

6-5

Teorija kognitivne evaluacije

Teorija kognitivne evaluacije
**Davanje ekstrinzičnih
nagrada za ponašanje koje je
prije bilo intrinzično
nagradjivano smanjit će
cjelokupni nivo motivacije.**



Teorija postavljanja ciljeva (Edwin Locke)

Teorija postavljanja ciljeva

Teorija postulira da postavljanje teških ciljeva, sa feedbackom, vodi do boljeg učinka

Samoefikasnost

Vjerovanje pojedinca da je u stanju obaviti neki zadatak.



Teorija potkrepljenja

Teorija potkrepljenja

Ponašanje je funkcija svojih posljedica.

Koncepti:

Ponašanje je uzrokovano izvana.

Ponašanje može biti promijenjeno ako uvedemo određene posljedice.

Takvo ponašanje će se vjerojatno ponavljati.

Tok i teorija intrinzične motivacije



Iskustvo “toka” češće se javlja na poslu nego u slobodnom vremenu. Ponekad ga nazivamo “u zoni”. Karakterizira ga intenzivna koncentracija i motivacija koja se orijentira na proces, više nego na cilj.

Ken Thomas-ov model intrinzične motivacije

- **Zaposlenici su intrinzično motivirani kada je iskuse osjećaj:**
 - *Izbor* je prilika mogućnosti izbora aktivnosti zadatka koje vam imaju smisla i njihovog izvođenja na način koji izgleda prikladnim.
 - *Kompetencija* je postignuće koje osjećate kad vješto izvodite aktivnosti zadatka kojeg ste odabrali.
 - *Smislenost* je prilika težiti za dostoјnom svrhom zadatka; svrhu koja znači nešto u većoj shemi stvari.
 - *Napredovanje* je osjećaj da činite značajno napredovanje u postizanju svrhe zadatka.

Teorija jednakosti

Teorija jednakosti

Osobe uspoređuju svoje uložene resurse u posao i ishode sa drugim zaposlenicima i ponašaju se tako da bi uklonili nejednakost.

Usporedbe:
Naše ulaganje
Naši ishodi
Ulaganje drugih
Ishodi drugih

Teorija jednakosti (cont'd)

Usporedbe razmjera* Percepcija

$O/I_A < O/I_B$

Nejednakost jer je podnagrađen

$O/I_A = O/I_B$

Jednakost

$O/I_A > O/I_B$

Nejednakost jer je prenagrađen

O/I_A predstavlja zaposlenika, a O/I_B relevantni drugi ljudi.

EXHIBIT

6-7

Načini borbe protiv nejednakosti:

- 1. Promijeniti svoje ulaze**
- 2. Promijeniti svoje ishode**
- 3. Iskriviti percepciju samog sebe**
- 4. Iskriviti percepciju drugih**
- 5. Odabrati drugog referenta**
- 6. Napustiti polje**

Teorija jednakosti

Propozicije vezane uz nejednako plaćanje:

1. *Uz plaćanje po vremenu, previše nagrađeni zaposlenici proizvesti će više od jednakoplaćenih zaposlenika*
2. *Uz plaćanje po količini proizvodnje, previše nagrađeni zaposlenici proizvest će manje jedinica, ali s boljom kvalitetom nego jednakoplaćeni zaposlenici.*
3. *Uz plaću po vremenu, nedovoljno nagrađeni radnici proizvoditi će manje ili izlaze lošije kvalitete.*
4. *Uz plaćanje po količini proizvodnje, nedovoljno nagrađeni zaposlenici proizvoditi će veliki broj jedinica niske kvalitete u usporedbi s jednakoplaćenim zaposlenicima.*

Teorija jednakosti

Distribuirana pravda
zapažena pravednost *količine i raspodjele nagrada* među pojedincima.

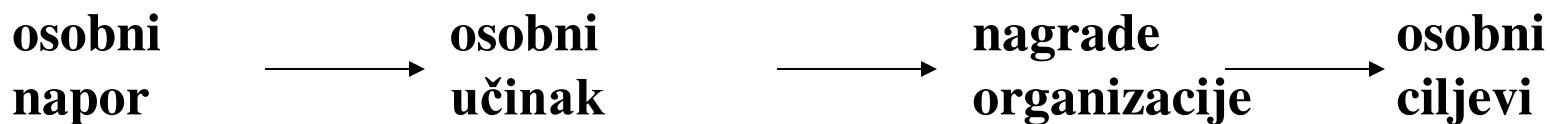
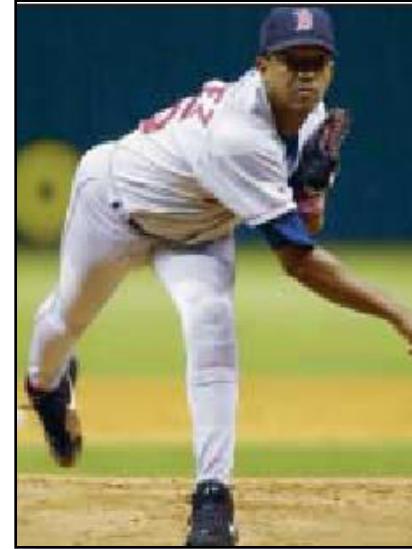
Proceduralna pravda
doživljena pravednost *procesa korištenog za određivanje raspoređivanja nagrada*.



Teorija očekivanja

Teorija očekivanja

Snaga tendencije da se reagira na određeni način ovisi o snazi očekivanja da će ponašanje biti praćeno određenim ishodom i poželjnosti tog ishoda za pojedinca.

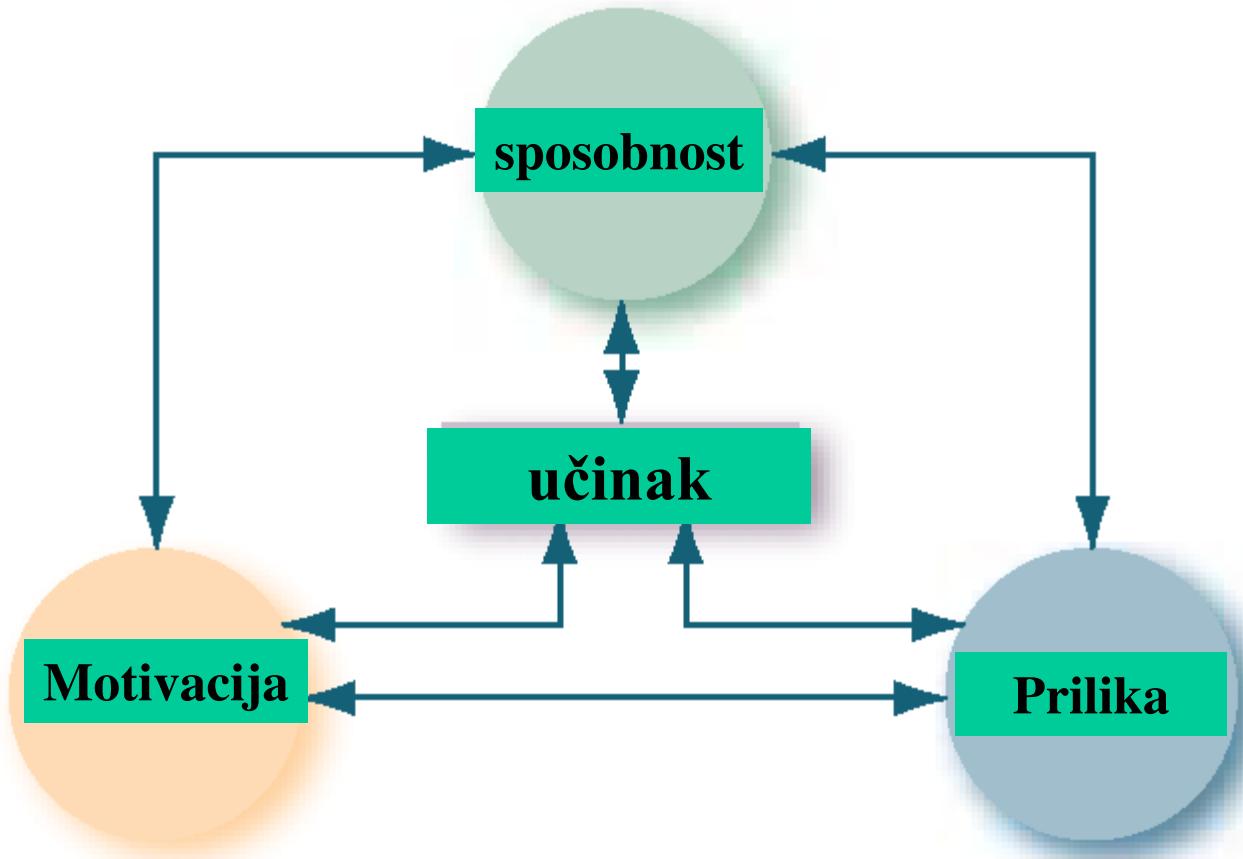


1. Veza napora – učinka
2. Veza učinka – nagrade
3. Veza nagrade – osobnih ciljeva

EXHIBIT

6-8

Dimenzije učinka



Source: Adapted from M. Blumberg and C. D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance," *Academy of Management Review* (October 1982), p. 565.

© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT

6-9

Komunikacija u timu

Dario Filipović

Ana Mijočević

Domagoj Žilak

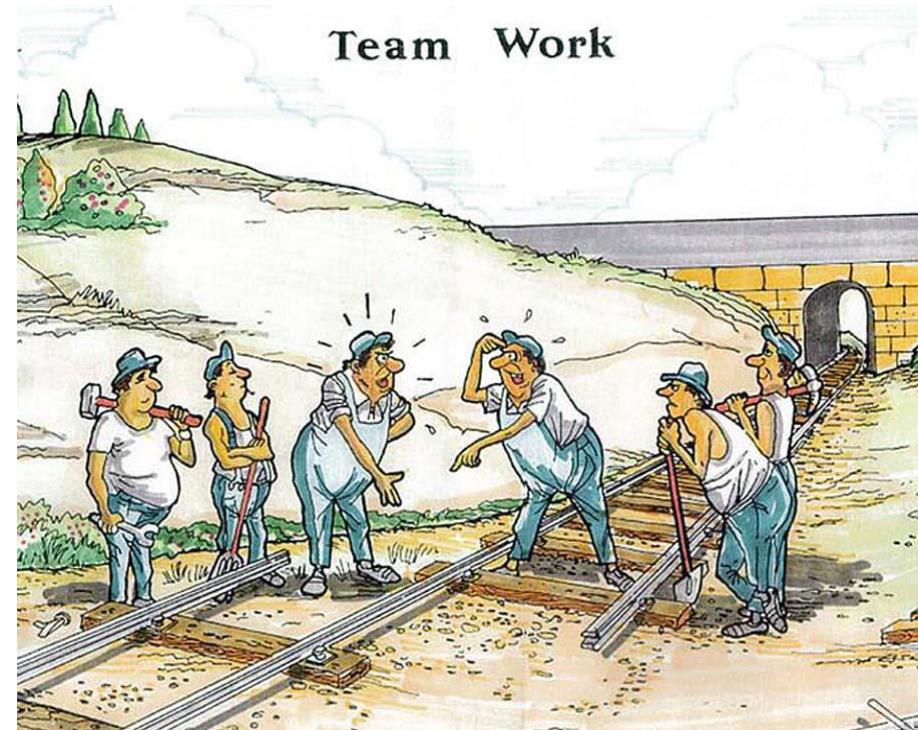
Tim i komunikacija (1)

- Tim čini redovito manja skupina ljudi koju karakterizira usklađeno djelovanje prema zajedničkom cilju.
- Potreba za interakcijom



Tim i komunikacija (2)

- Tim čine pojedinci s različitim
 - *vrijednosnim sustavima*
 - *karakterima*
 - *sposobnostima*
 - *prioritetima*



Tim i komunikacija (3)

- Potreba za komunikacijom:
 - *povjerenje i osjećaj pripadnosti*
 - *podjela informacija*
 - *znanje i vještine*
 - *pitanja i nedoumice*



Učinkovita komunikacija (1)



■ Prepreke:

- nejasno definirane uloge u timu
- previše ili premalo članova u timu
- pojedinci ne teže ostvarenju istih ciljeva ili oni nisu jasno izraženi i mjerljivi
- nedovoljan broj osoba s potrebnim znanjem i vještinama
- nedostatak kvalitetnih mehanizama za jasnú i brzu izmjenu informacija

Učinkovita komunikacija (2)



- prepoznati prepreke u komunikaciji
- prepoznavanje načine kako postići efikasnije dijelovanje tima
- uočiti kako pojedini stilovi komuniciranja i djeluju na rad i atmosferu u timu
- prepoznavanje izvora i tipova konflikata u timu
- identificiranje strategija za rješavanje konflikata

Komunikacija između članova tima

■ savjeti za komunikaciju unutar tima:

- pristupiti drugima bez okolišanja ili uljepšavanja stvari
- paziti kako upotrebljavamo neverbalne znakova
- zamisli koje imamo trebamo iznositi na način shvatljiv drugima
- tvrdoglavost ne pridonosi učinkovitom radu tima
- trebamo nastojati biti strpljivi i tolerantni prema drugima
- tim definitivno nije mjesto u kojem bi se trebala pokazivati nadmoć pojedinca nad ostalima

Učinkovita komunikacija čini temelj
uspješnog timskog rada!



Definicija motivacije

motivacija

**Proces koji je odgovoran za jačinu,
usmjerenje i upornost nastojanja
pojedinca za postizanjem cilja.**

Ključni elementi

- 1. Intenzitet**
- 2. Smjer**
- 3. Trajanje - postojanost**

Teorija hijerarhije potreba

Teorija hijerarhije potreba

Hijerarhija pet potreba:
Fiziološke; Sigurnost;
Društvene; Poštovanje;
Samoaktualizacija; kako je niža
potreba zadovoljena, slijedeća
postaje dominantna.



Samoaktualizacija

Nagon da osoba postane
ono što je sposobna
postati.

Maslovjeva hijerarhija potreba

Potrebe nižeg reda

Potrebe koje se zadovoljavaju izvana:
fiziloške potrebe i sigurnost.



Potrebe višeg reda

Potrebe koje se zadovoljavaju izunutra:
društvene, poštovanje i samoaktualizacija.

Source: Motivation and Personality, 2nd ed., by A. H. Maslow, 1970. Reprinted by permission of Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

EXHIBIT

6-1

Teorija X i Teorija Y (Douglas McGregor)

Teorija X

**Prepostavka da zaposlenici
ne vole raditi, ne vole
odgovornost, lijeni su i mora
ih se tjerati da rade.**



Teorija Y

**Prepostavka da zaposlenici
vole raditi, kreativni su,
traže odgovornost,
pokazuju
samousmjeravanje i
samokontrolu.**



Dvofaktorska teorija (Frederick Herzberg)

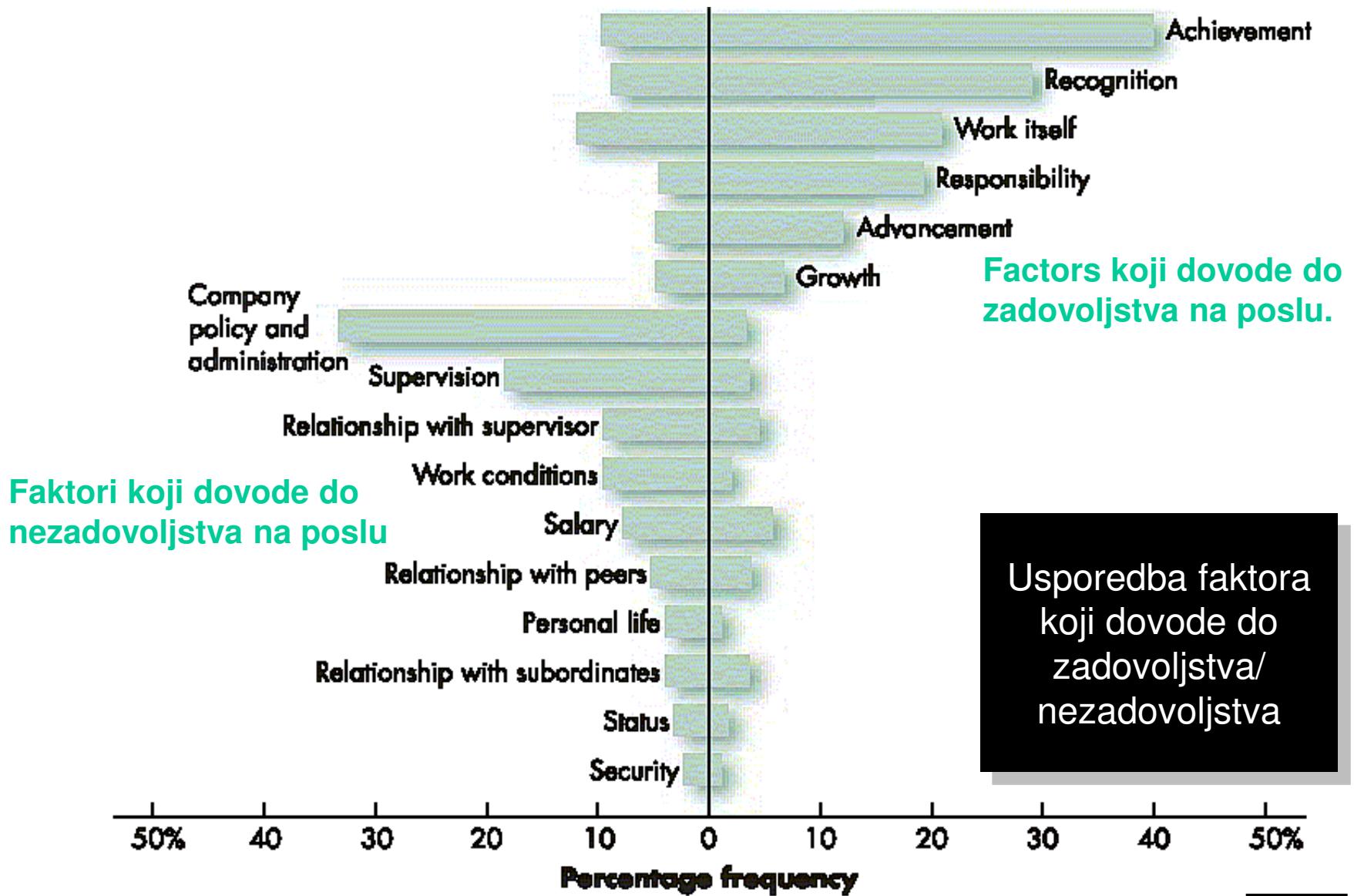
2-faktorska teorija

Intrinzični faktori povezani su sa zadovoljstvom, a ekstrinzični sa nezadovoljstvom.

Higienici

Faktori – kao politika organizacije i administracija, supervizija, plaća – koji kada su odgovarajući, ne čine ljude zadovoljnima. Međutim, ako su neodgovarajući – ljudi su nezadovoljni.





Source: Reprinted by permission of Harvard Business Review. An Exhibit from One More Time: How Do You Motivate Employees? By Frederick Herzberg, September/October 1987. Copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

EXHIBIT

6-3

Suprotstavljeni pogledi na zadovoljstvo/nezadovoljstvo



EXHIBIT

6-4

ERG Teorija (Clayton Alderfer)

ERG teorija

tri grupe središnjih potreba:
postojanje (*existence*),
povezanost (*relatedness*) i
rast (*growth*)

Središnje potrebe:

postojanje: materijalni zahtjevi

povezanost: međuljudske veze

Rast: osobni razvoj

Koncepti:

- (1) **istodobno mogu djelovati više od jedne potrebe**
- (2) **ako se zadovoljenje potrebe višeg reda uguši, povećava se želja za zadovoljenjem potrebe nižeg reda.**

David McClelland-ova Teorija potreba

Potreba za postignućem

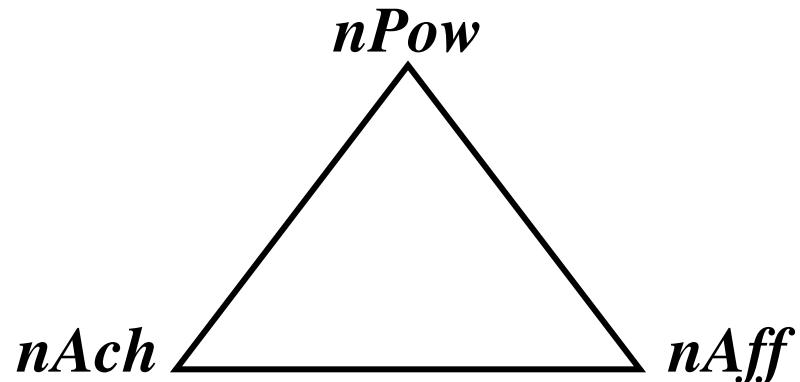
Poriv za uzdizanjem,
postignuti nešto u odnosu
na skup standarda, težiti
za uspjehom

Potreba za moći

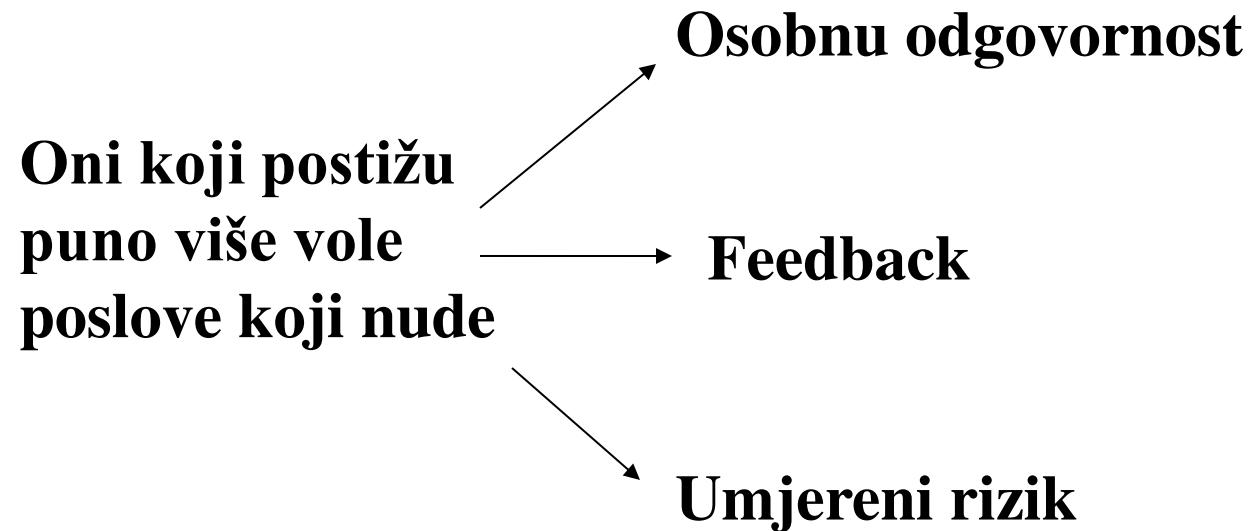
Potreba činiti druge da
se ponašaju na način na
koji se inače ne bi
ponašali

Potreba za pripadanjem

Čežnja za prijateljskim i
bliskim interpersonalnim
odnosima



Potreba za postignućem i posao



EXHIBIT

6-5

Teorija kognitivne evaluacije

Teorija kognitivne evaluacije
**Davanje ekstrinzičnih
nagrada za ponašanje koje je
prije bilo intrinzično
nagradjivano smanjit će
cjelokupni nivo motivacije.**



Teorija postavljanja ciljeva (Edwin Locke)

Teorija postavljanja ciljeva

Teorija postulira da postavljanje teških ciljeva, sa feedbackom, vodi do boljeg učinka

Samoefikasnost

Vjerovanje pojedinca da je u stanju obaviti neki zadatak.



Teorija potkrepljenja

Teorija potkrepljenja

Ponašanje je funkcija svojih posljedica.

Koncepti:

Ponašanje je uzrokovano izvana.

Ponašanje može biti promijenjeno ako uvedemo određene posljedice.

Takvo ponašanje će se vjerojatno ponavljati.

Tok i teorija intrinzične motivacije



Iskustvo “toka” češće se javlja na poslu nego u slobodnom vremenu. Ponekad ga nazivamo “u zoni”. Karakterizira ga intenzivna koncentracija i motivacija koja se orijentira na proces, više nego na cilj.

Ken Thomas-ov model intrinzične motivacije

- **Zaposlenici su intrinzično motivirani kada je iskuse osjećaj:**
 - *Izbor* je prilika mogućnosti izbora aktivnosti zadatka koje vam imaju smisla i njihovog izvođenja na način koji izgleda prikladnim.
 - *Kompetencija* je postignuće koje osjećate kad vješto izvodite aktivnosti zadatka kojeg ste odabrali.
 - *Smislenost* je prilika težiti za dostoјnom svrhom zadatka; svrhu koja znači nešto u većoj shemi stvari.
 - *Napredovanje* je osjećaj da činite značajno napredovanje u postizanju svrhe zadatka.

Teorija jednakosti

Teorija jednakosti

Osobe uspoređuju svoje uložene resurse u posao i ishode sa drugim zaposlenicima i ponašaju se tako da bi uklonili nejednakost.

Usporedbe:
Naše ulaganje
Naši ishodi
Ulaganje drugih
Ishodi drugih

Teorija jednakosti (cont'd)

Usporedbe razmjera* Percepcija

$O/I_A < O/I_B$

Nejednakost jer je podnagrađen

$O/I_A = O/I_B$

Jednakost

$O/I_A > O/I_B$

Nejednakost jer je prenagrađen

O/I_A predstavlja zaposlenika, a O/I_B relevantni drugi ljudi.

EXHIBIT

6-7

Načini borbe protiv nejednakosti:

- 1. Promijeniti svoje ulaze**
- 2. Promijeniti svoje ishode**
- 3. Iskriviti percepciju samog sebe**
- 4. Iskriviti percepciju drugih**
- 5. Odabrati drugog referenta**
- 6. Napustiti polje**

Teorija jednakosti

Propozicije vezane uz nejednako plaćanje:

1. *Uz plaćanje po vremenu, previše nagrađeni zaposlenici proizvesti će više od jednakoplaćenih zaposlenika*
2. *Uz plaćanje po količini proizvodnje, previše nagrađeni zaposlenici proizvest će manje jedinica, ali s boljom kvalitetom nego jednakoplaćeni zaposlenici.*
3. *Uz plaću po vremenu, nedovoljno nagrađeni radnici proizvoditi će manje ili izlaze lošije kvalitete.*
4. *Uz plaćanje po količini proizvodnje, nedovoljno nagrađeni zaposlenici proizvoditi će veliki broj jedinica niske kvalitete u usporedbi s jednakoplaćenim zaposlenicima.*

Teorija jednakosti

Distribuirana pravda
zapažena pravednost *količine i raspodjele nagrada* među pojedincima.

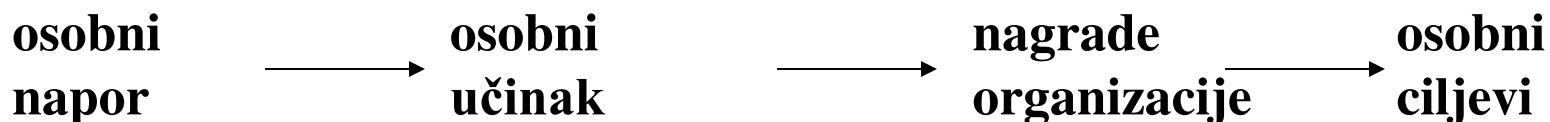
Proceduralna pravda
doživljena pravednost *procesa korištenog za određivanje raspoređivanja nagrada*.



Teorija očekivanja

Teorija očekivanja

Snaga tendencije da se reagira na određeni način ovisi o snazi očekivanja da će ponašanje biti praćeno određenim ishodom i poželjnosti tog ishoda za pojedinca.

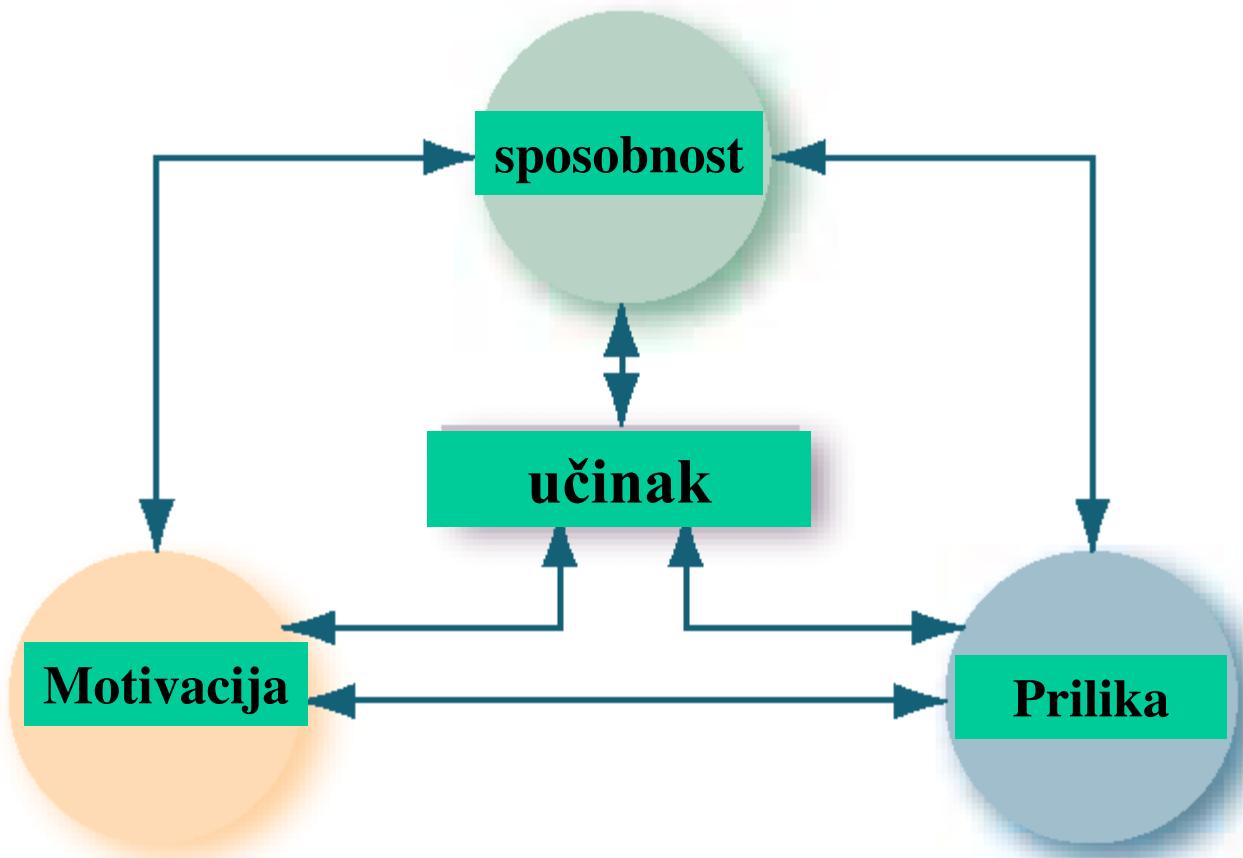


1. Veza napora – učinka
2. Veza učinka – nagrade
3. Veza nagrade – osobnih ciljeva

EXHIBIT

6-8

Dimenzije učinka



Source: Adapted from M. Blumberg and C. D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance," *Academy of Management Review* (October 1982), p. 565.

© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT

6-9

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

STEPHEN P. ROBBINS

WWW.PRENTHALL.COM/ROBBINS

TENTH EDITION

PART TWO

THE INDIVIDUAL

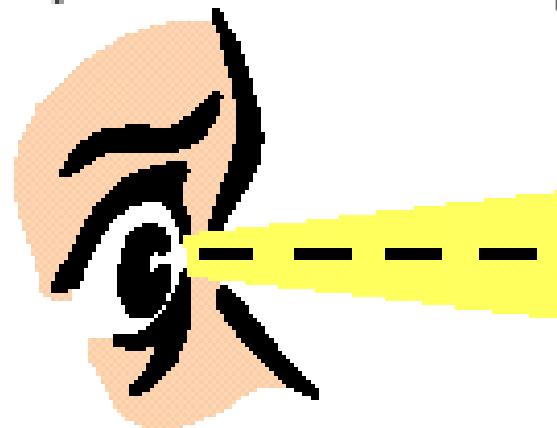
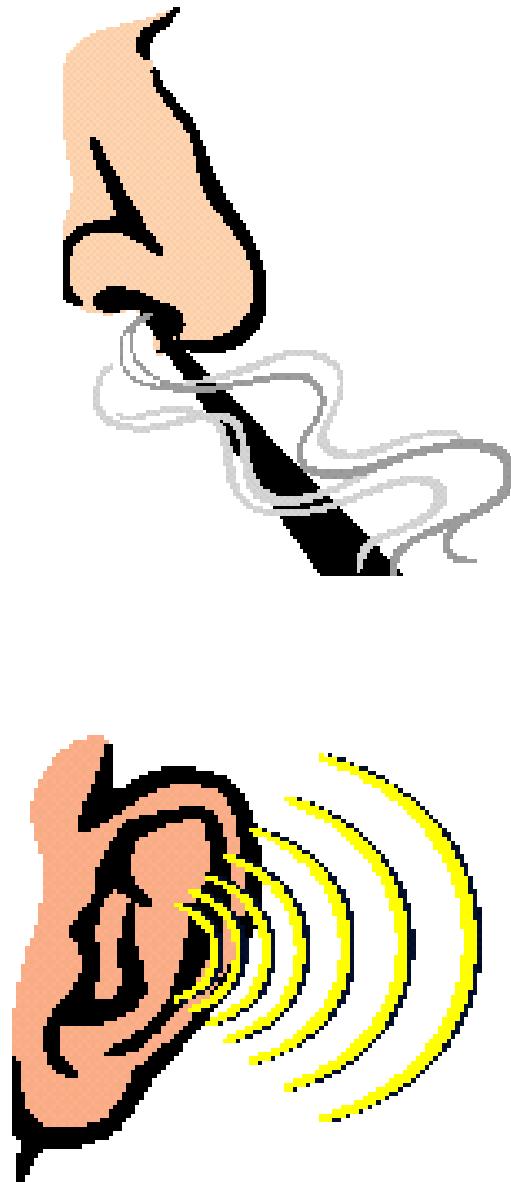
Percepcija i donošenje odluka

Što je percepcija i zašto je važna?

percepcija

Proces kojim pojedinci organiziraju i tumače svoje osjetilne doživljaje kako bi pridali značenje svojoj okolini.

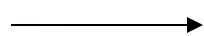
- *Ljudsko ponašanje temelji se na njihovoj percepciji stvarnosti, a ne stvarnosti kao takvoj.*
- *Svijet onakav kakav je percipiran je svijet koji je važan za ponašanje.*



Čimbenici koji utječu na percepciju

Situacija

- Podražaji
- Fizička okolina
- Socijalno okruženje



Opažač

- Fiziologija
- Stavovi
- Motivi
- Interesi
- Iskustvo
- Očekivanje

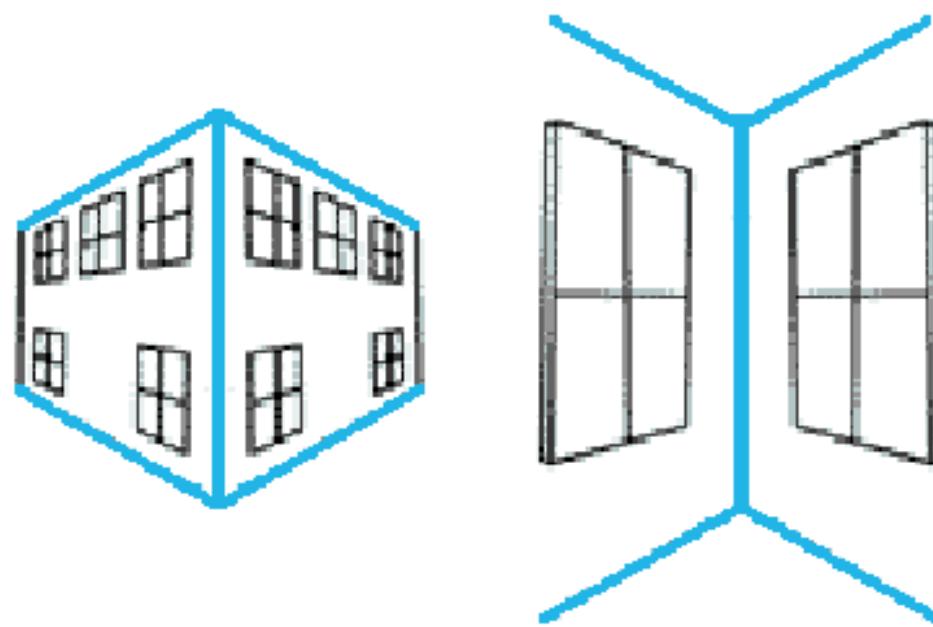
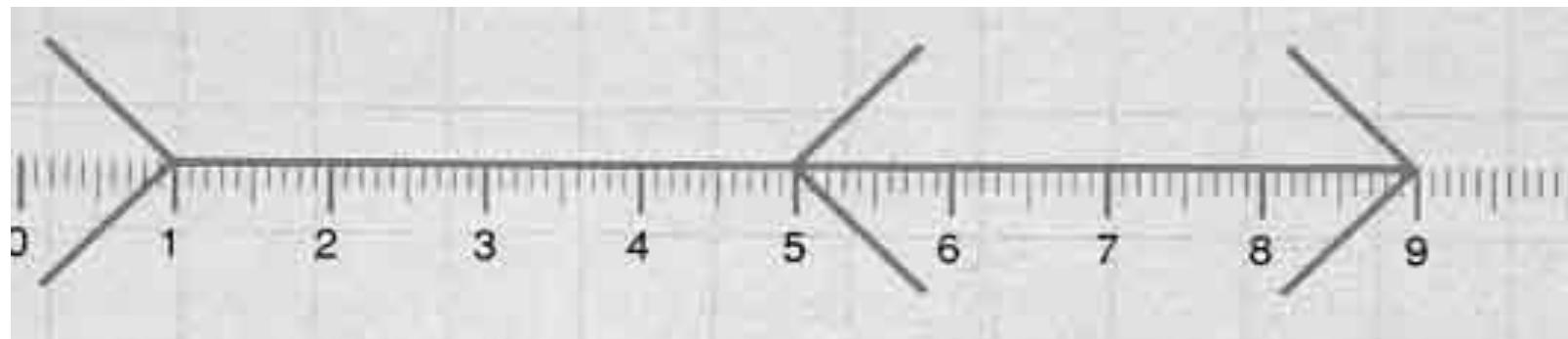


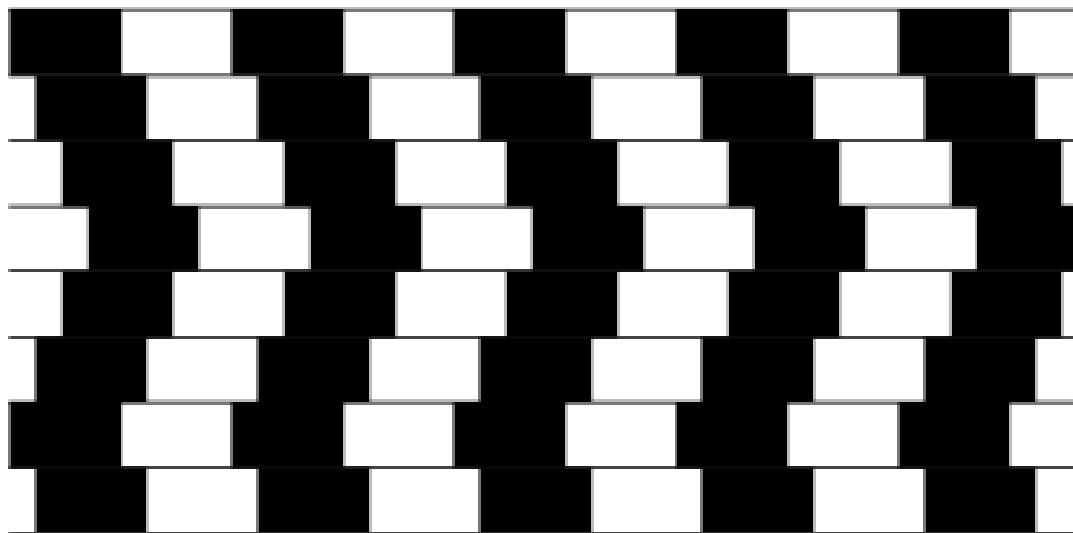
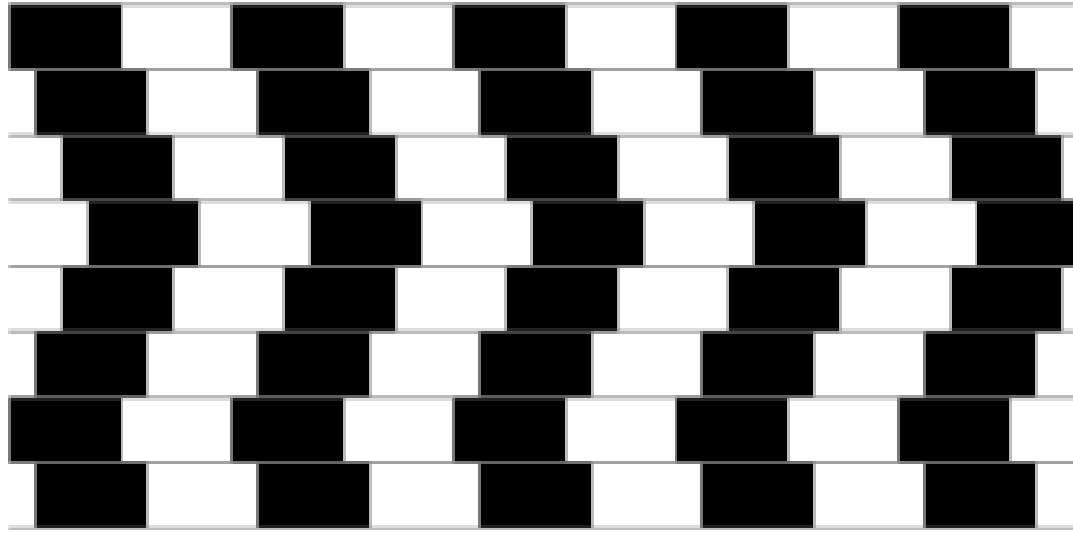
PERCEPCIJA

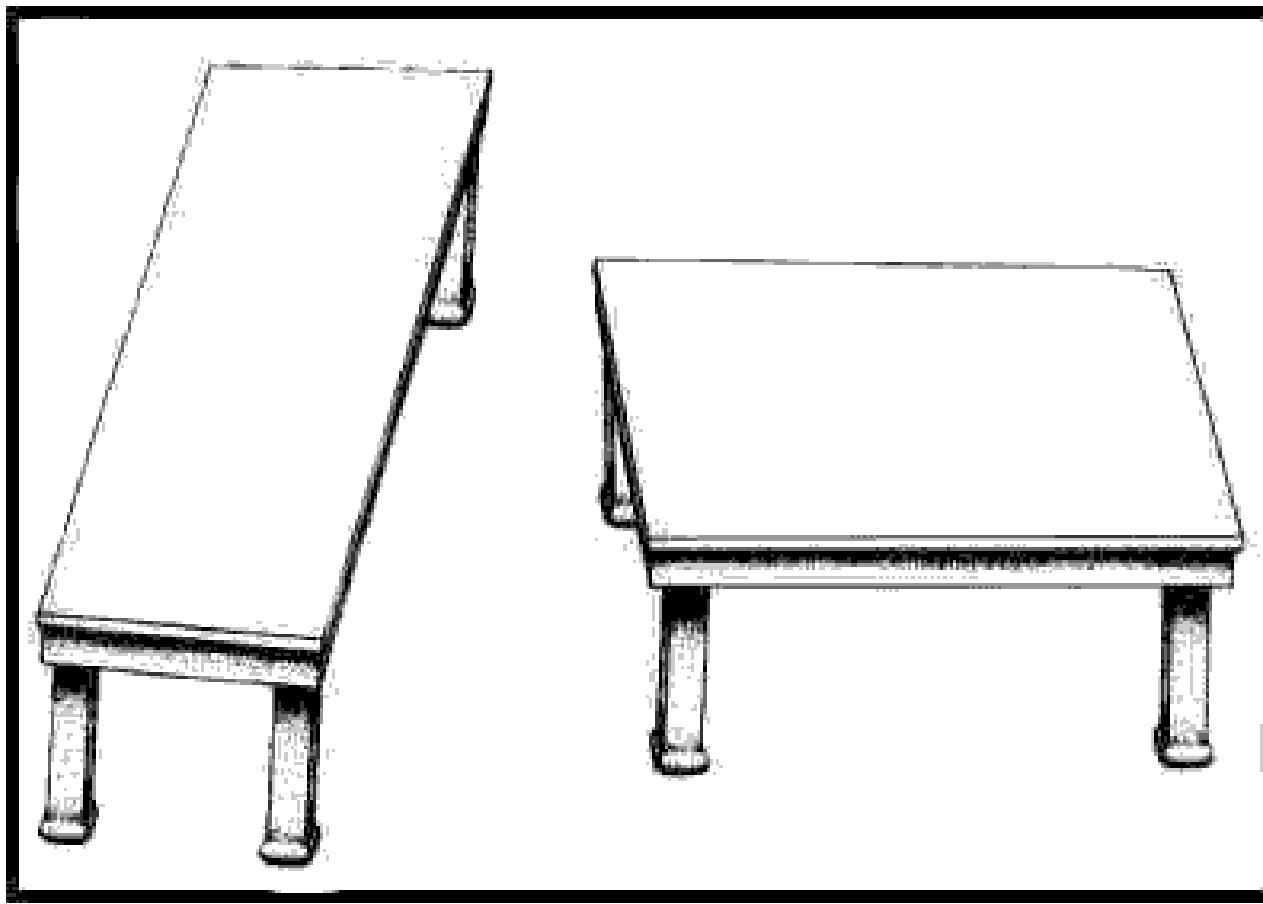


Objekt

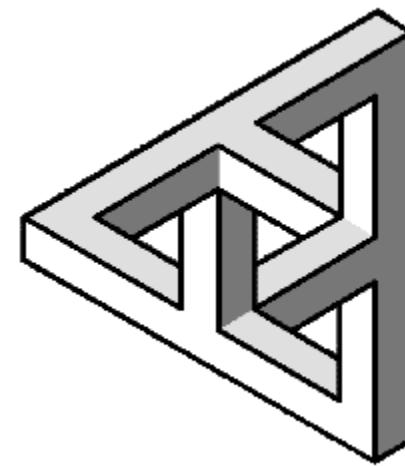
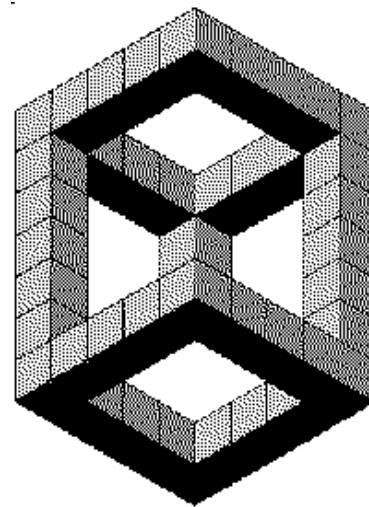
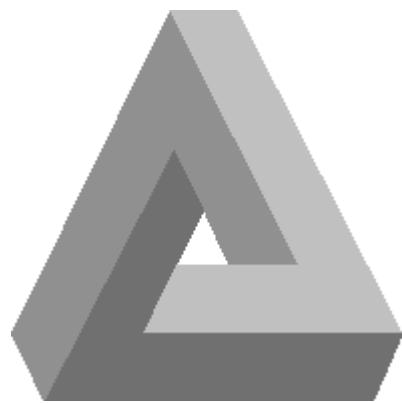
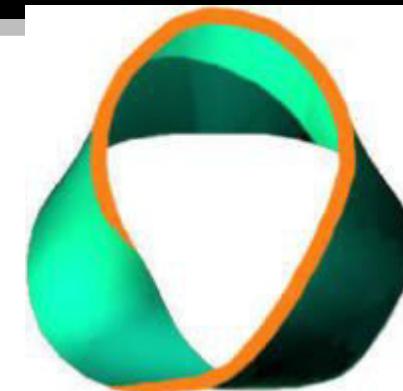
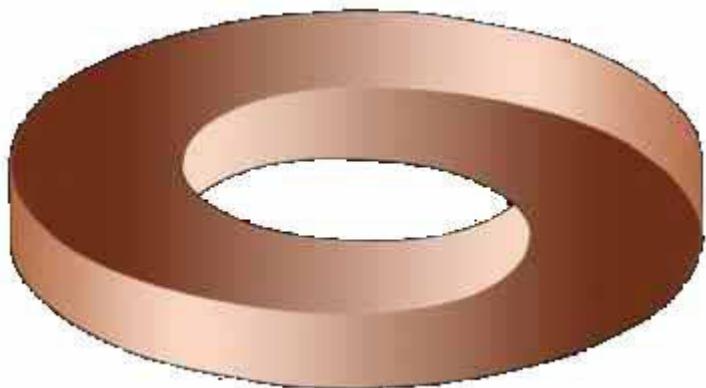
- Novost
- Pokret
- Zvuk
- Veličina
- Pozadina
- Blizina
- Sličnost

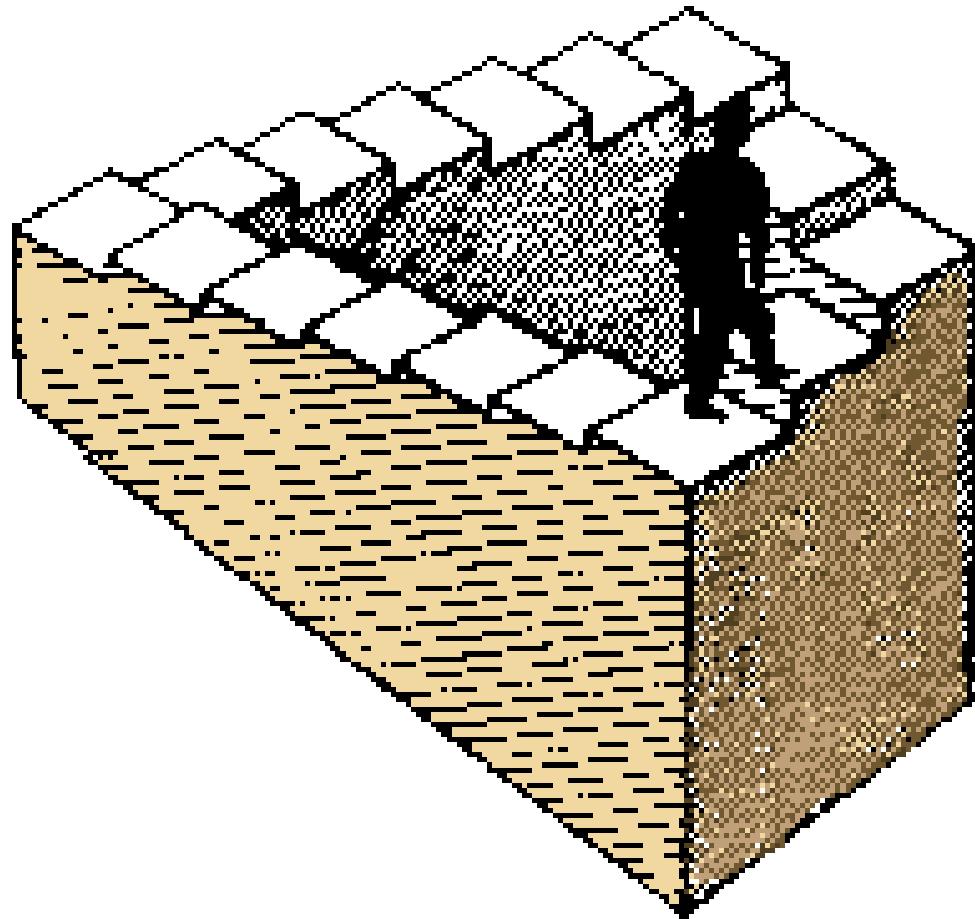






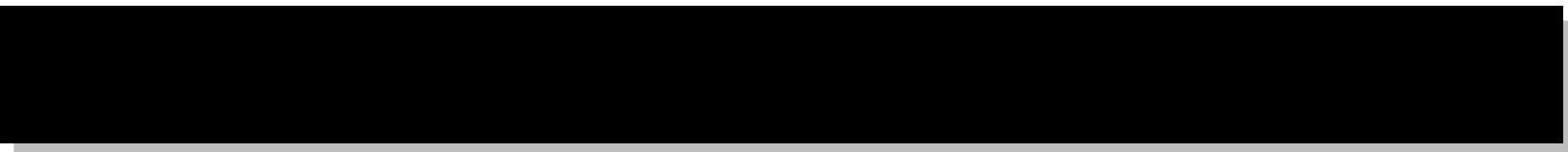


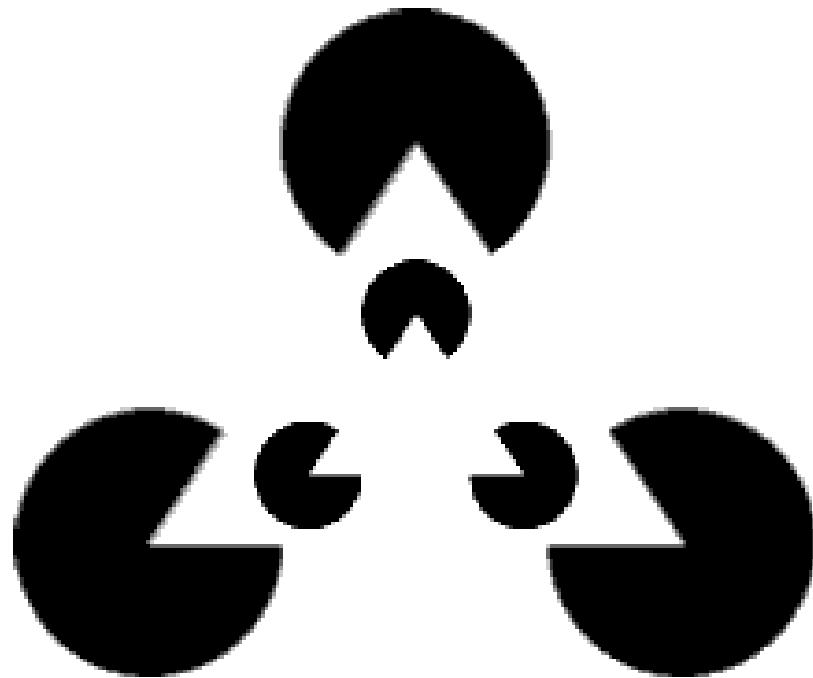


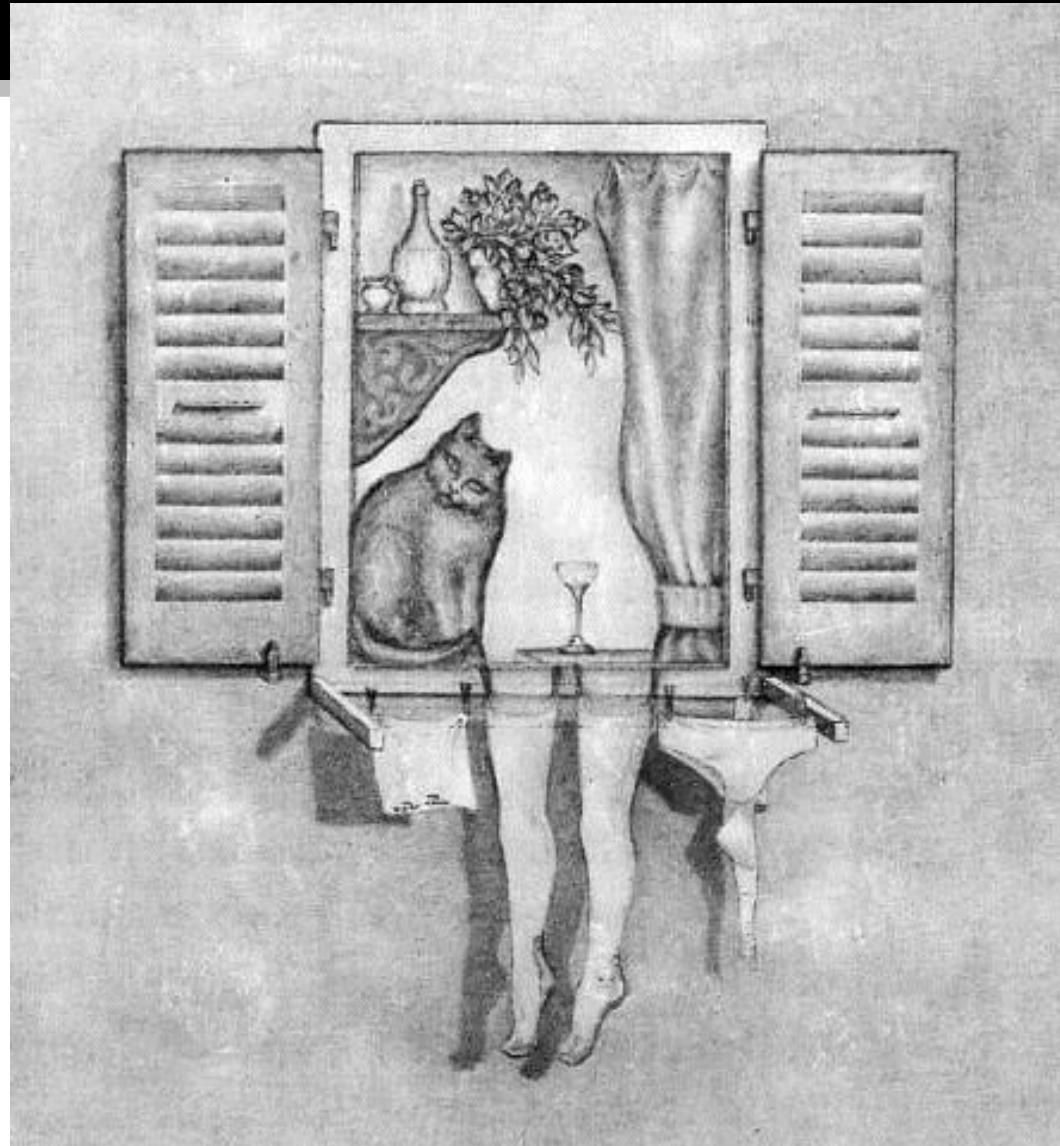


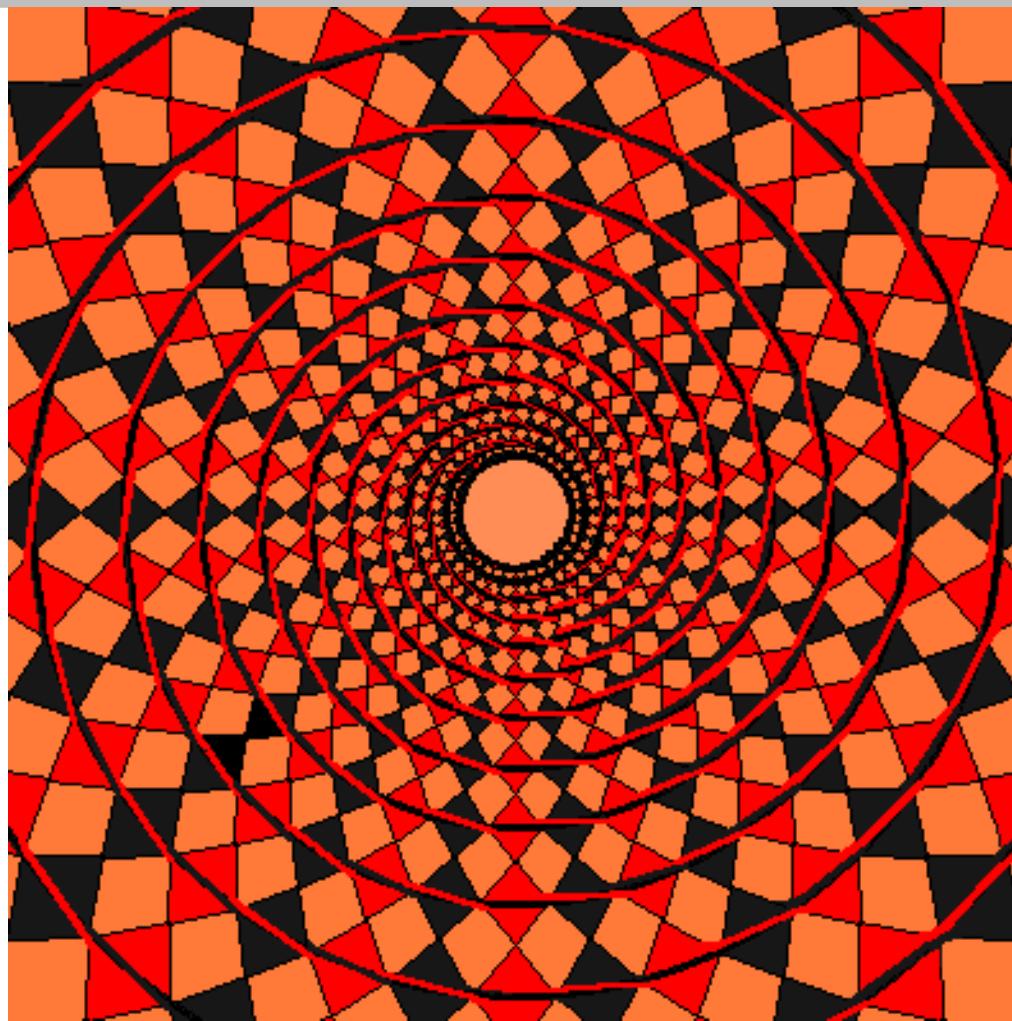


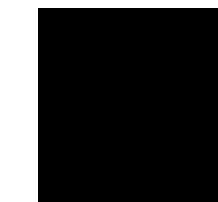
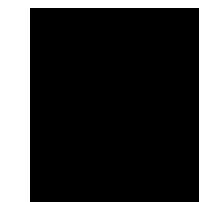
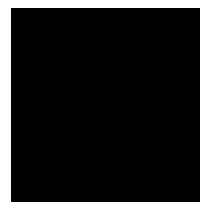
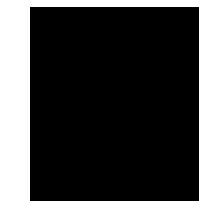


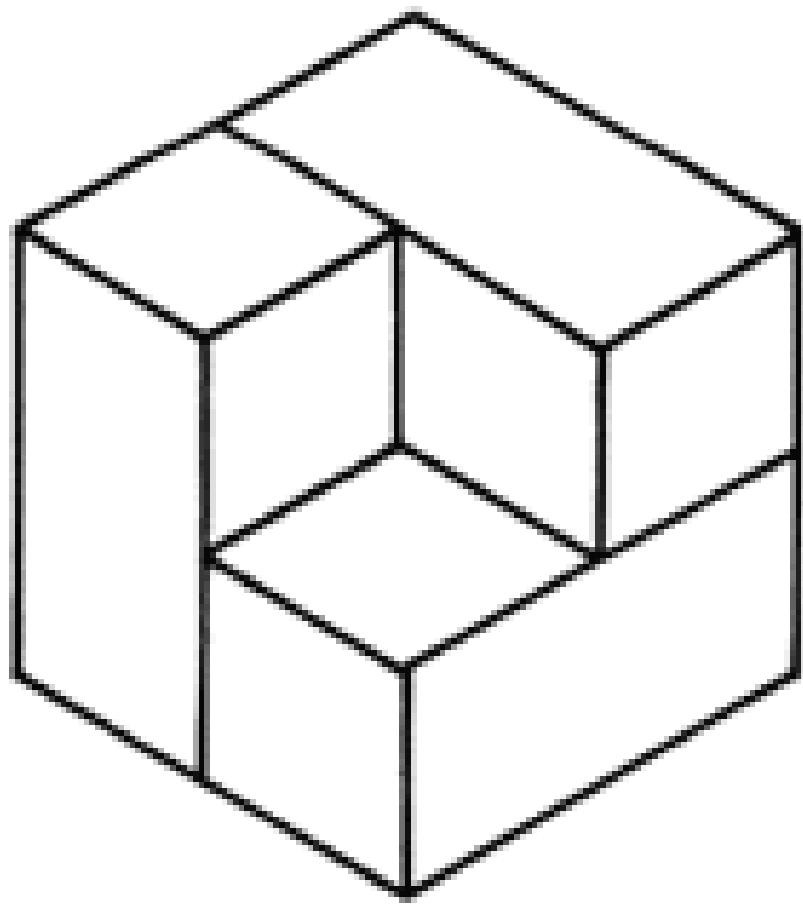


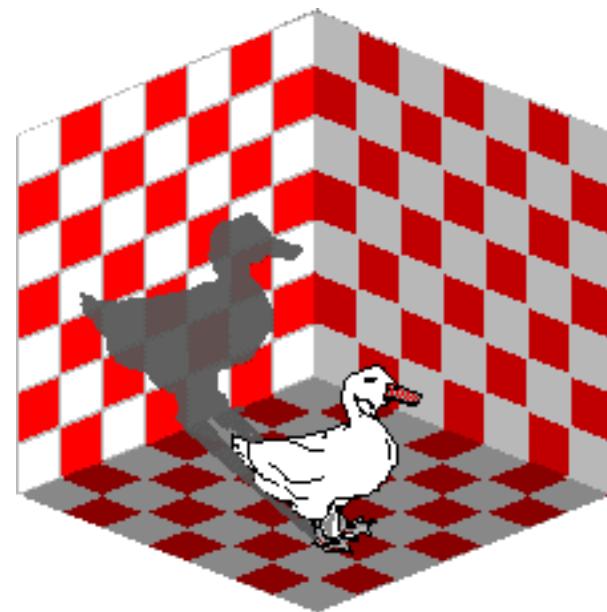
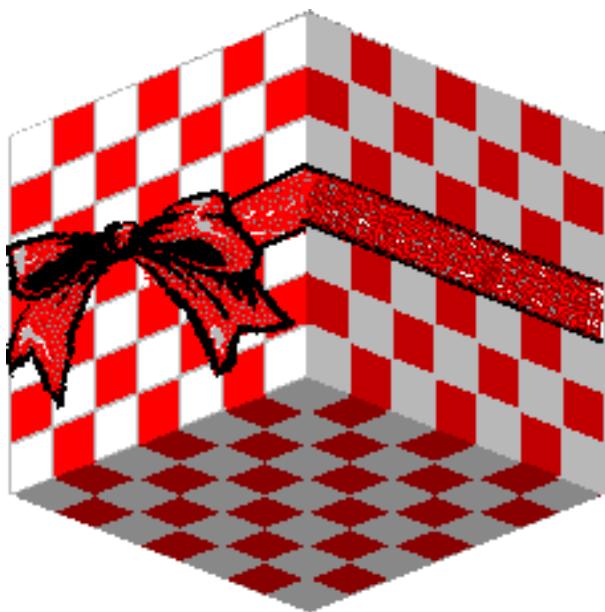
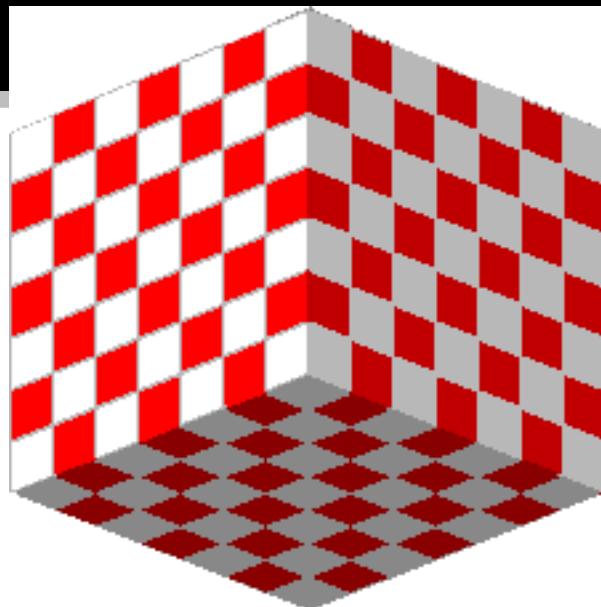
















Percepcija osoba: Procjenjivanje drugih

atribucijska teorija

Kad pojedinci promatraju ponašanje, pokušavaju utvrditi je li ono internalno ili eksternalno uzrokovano.



- (1) mogućnost razlikovanja
- (2) suglasnost
- (3) dosljednost

Atribucijska teorija - primjer

Dosljednost - isto ponašanje u različitim situacijama

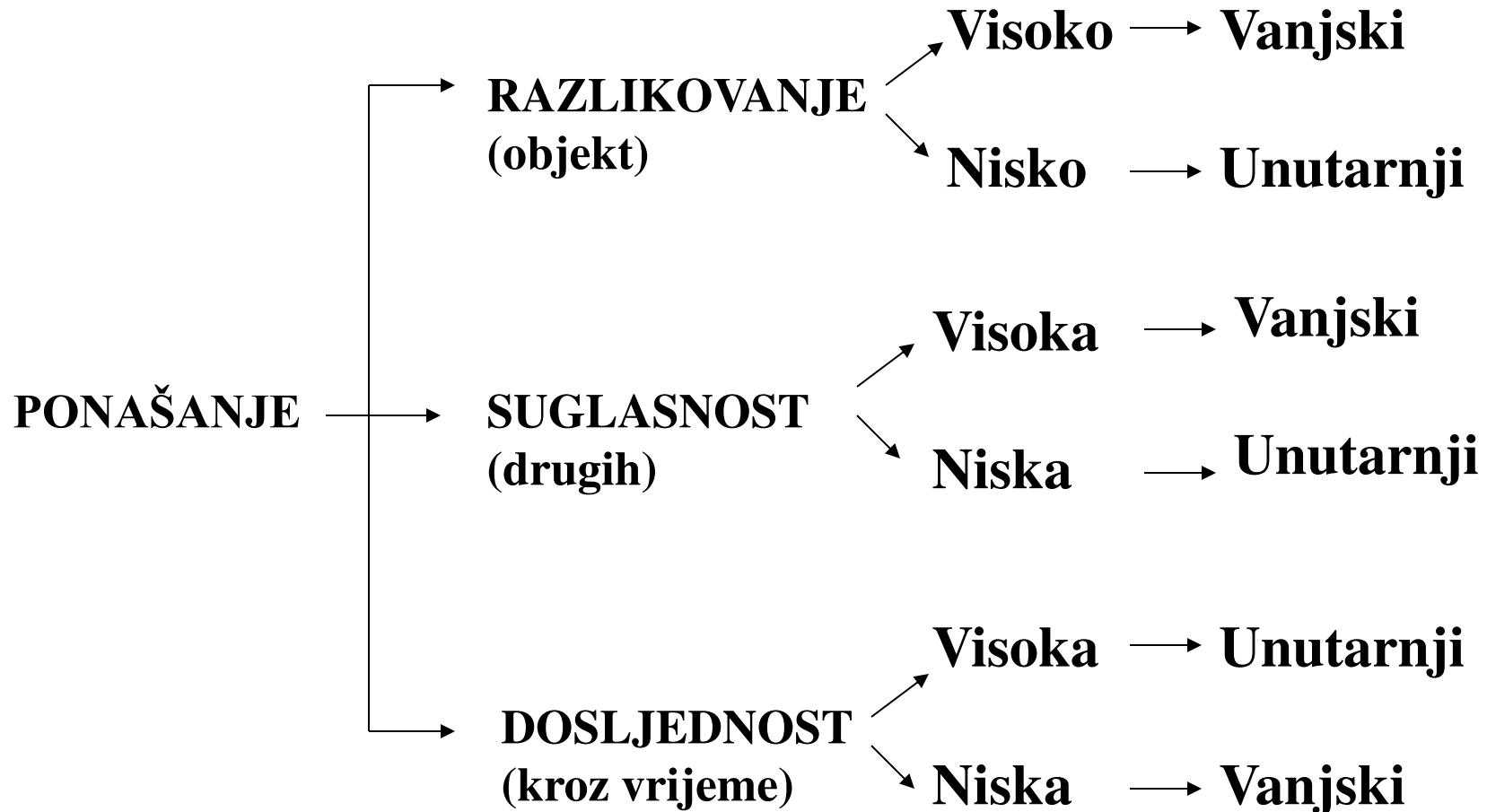
Razlikovanje - različito ponašanje prema različitim objektima

Suglasnost - ponašanje drugih prema istom objektu (situaciji).

- a) Marko je (nije) to napravio već nekoliko puta.
- b) Marko je (nije) to nije napravio i drugima.
- c) Drugi to (ne) rade u sličnim situacijama.

Ako je a+ b+ i c- = unutarnji uzroci ponašanja

Atribucijska teorija



EXHIBIT

5-2

Greške i pristranosti u atribucijama

osnovna atribucijska greška

Sklonost podcjenjivanja utjecaja vanjskih čimbenika i precjenjivanja utjecaja unutarnjih čimbenika kod prosuđivanja ponašanja drugih osoba.



Greške i pristranosti u atribucijama

samozaštita pristranost

(*Self-serving bias*)

Sklonost pojedinaca

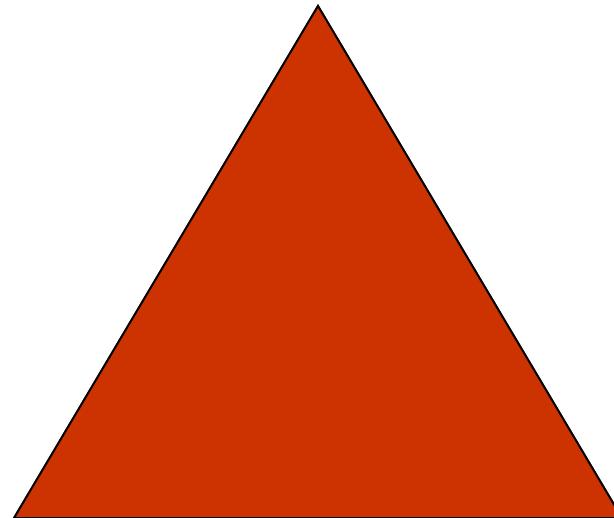
pripisivanju svojeg uspjeha
internalnim čimbenicima, a
okrivljavanju eksternalnih
čimbenika za neuspjehe.



Često korišteni prečaci u donošenju sudova o drugima

selektivna percepcija

Ljudi selektivno percipiraju ono što im odgovara zbog njihovih interesa, iskustva i stavova.



Često korišteni prečaci u donošenju sudova o drugima

halo efekt

**Stvaranje cjelovitog utiska
o pojedincu na osnovi
samo jedne značajke.**

efekti kontrasta

**Procjena osobina neke osobe
pod utjecajem usporedbe s
drugim osobama koje smo
nedavno susreli, a koje imaju
nižu ili višu razinu istih
osobina.**



Često korišteni prečaci u donošenju sudova o drugima

projekcija

Pripisivanje svojih vlastitih osobina drugima.

stereotipiziranje

Prosudjivanje osobe na temelju percepcije grupe kojoj ta osoba pripada.



Posebne primjene u organizacijama

- **Intervju pri zapošljavanju**
 - Uključuje sve ove pogreške percepcije.
- **Očekivane performanse**
 - **samoispunjajuće proročanstvo** = Okolnost u kojoj pojedinac netočno zapaža drugu osobu, što dovodi do očekivanja koja uzrokuju da se druga osoba počne ponašati na načine koji su u skladu s polaznim zapažanjem.
- **Evaluacije performanse**
 - Pohvale su subjektivne percepcije performanse.
- **Trud zaposlenika**
 - Procjena individualnog truda je subjektivna prosudba koja je podložna greškama i pristranostima u percepciji.

Vježba !!!

- **Napišite po jedan primjer za svaku od slijedećih pogrešaka u percepciji u kontekstu radnog okruženja:**
- **Osnovna atribucijska pogreška**
 - **Samozaštitna pristranost**
 - **Halo efekt**
 - **Efekt kontrasta**
 - **Selektivna percepcija**
 - **Projekcija**
 - **Stereotipiziranje**
 - **Samoispunjavajuće proročanstvo**

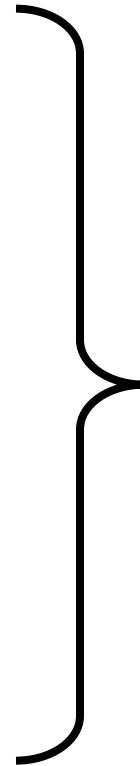
Veza između percepcije i donošenja odluka

problem

Nesklad između nekog trenutačnog stanja stvari i željenog stanja.

odluke

Izbori između dvije ili više alternativa.



**Percepcije
osobe koja
donosi
odluku**



rezultat

Pretpostavke modela racionalnog donošenja odluka

model racionalnog donošenja odluka

Model donošenja odluka
koji opisuje kako bi se
pojedinci trebali ponašati
kako bi povećali
vjerojatnost nekog
ishoda.

- 1. Jasnoća problema**
- 2. Poznate opcije**
- 3. Jasne preferencije**
- 4. Nepromijenjive preferencije**
- 5. Ne postojanje vremenskih ili troškovnih ograničenja**
- 6. Maksimalna isplativost**

Koraci u modelu racionalnog donošenja odluka

- **Definicija problema**
- **Identifikacija kriterija odlučivanja**
- **Dodjeljivanje težine kriterijima**
- **Razvoj alternativa**
- **Evaluacija alternativa**
- **Odabir najbolje alternative**

EXHIBIT

5-3

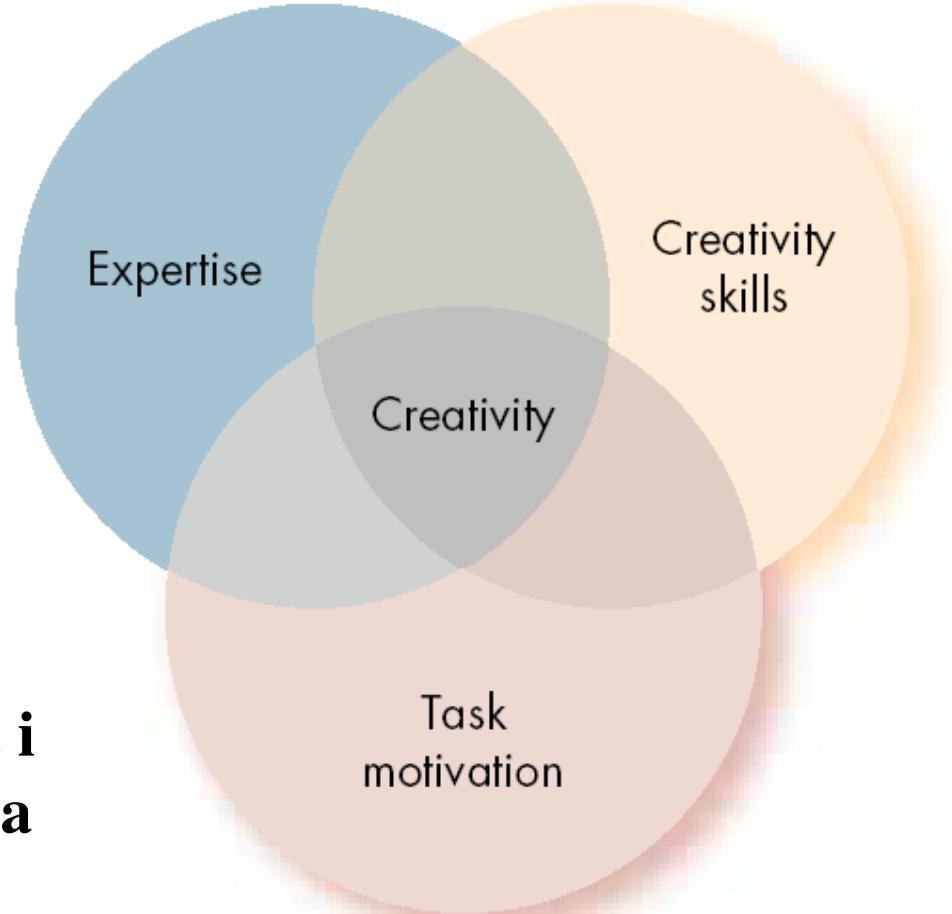
Tri komponente kreativnosti

kreativnost

Sposobnost smišljanja novih i korisnih ideja.

trokomponentni model kreativnosti

Tvrđnja da kreativnost pojedinca zahtjeva stručnost, vještine kreativnog razmišljanja i intrinzičnu motivaciju za zadatke.



Source: T. M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations," *California Management Review*, Fall 1997, p. 43

© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT

5-4

Kako se zapravo donose odluke u organizacijama?

ograničena racionalnost

Pojedinci donose odluke konstruirajući pojednostavljene modele koji ekstrahiraju bitne značajke iz problema, ne zahvaćajući cijelu njihovu složenost.



intuitivno donošenje odluka

Nesvjestan proces stvoren iz pročišćenog iskustva.

Kako se zapravo donose odluke u organizacijama?

➤ **Kako/zašto prepoznajemo problem?**

- Vidljivost ispred važnosti problema
 - Privlače pažnju, **high profile problems**
 - Želja da se “rješe problemi”
- Vlastiti interes (ako problem uključuje onog koji donosi odluku).

➤ **Razvoj alternativa**

- Traženje prve alternative koja rješava problem
- Postepeno rješavanje problema kroz sukcesivno uspoređivanje mogućih alternativa s aktualnom.

Odabir

heuristike

Prečaci u prosuđivanju pri
donošenju odluka



heuristika dostupnosti

Sklonost ljudi da
zasnivaju svoje prosudbe
na onim informacijama
koje su im lako **dostupne**.

heuristika reprezentativnosti

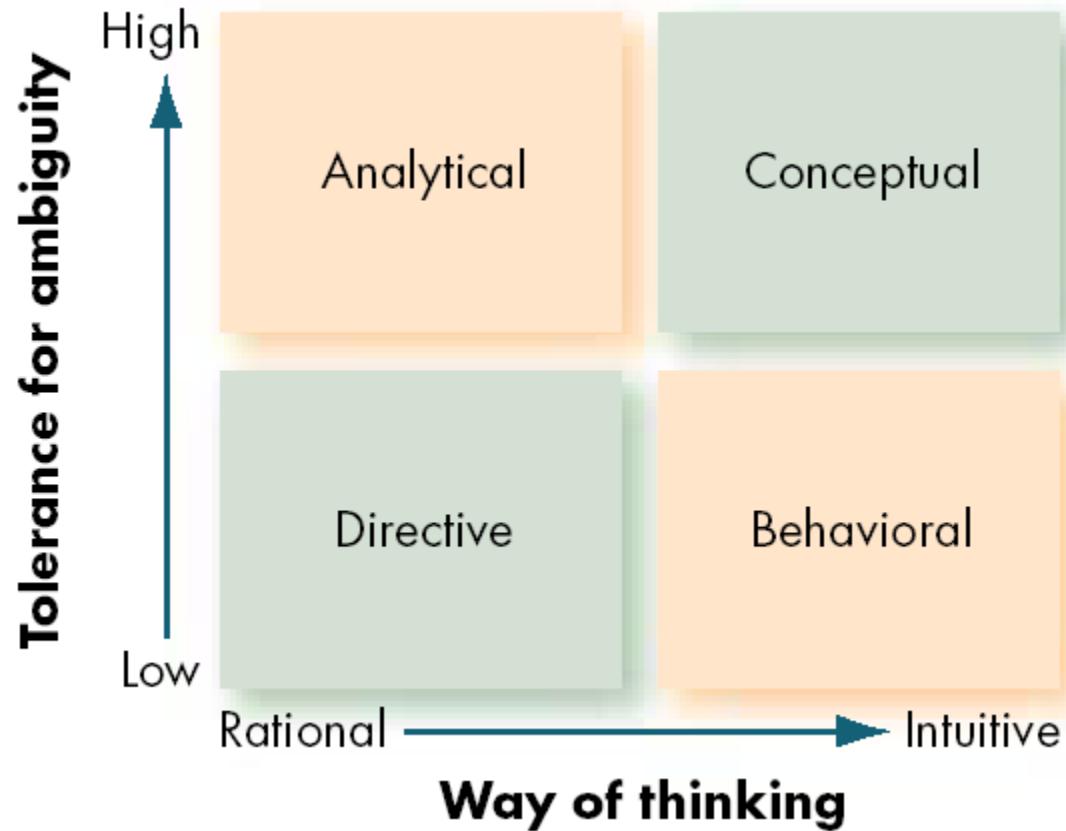
Procjenjivanje vjerojatnosti
nekog pojavljivanja na
osnovi **analogija** i uviđanja
istih okolnosti i kada one ne
postoje.

Odabir

povećanje predanosti
Povećanje predanosti
prethodnoj odluci
unatoč negativnim
informacijama.



Model stila donošenja odluka



Source: A. J. Rowe and J. D. Boulgarides, Managerial Decision Making, © 1992
Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, p. 29.

EXHIBIT

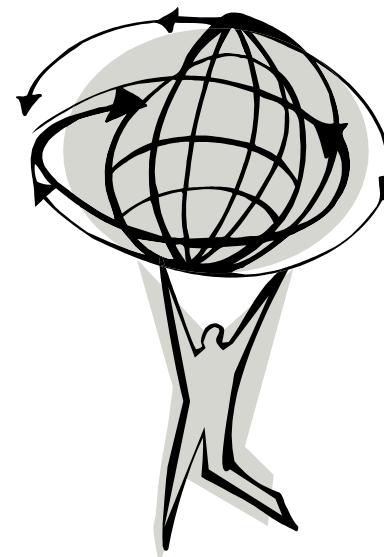
5-5

Organizacijska ograničenja

- **Evaluacija radnog učinka**
 - Evaluacijski kriterij djeluje na donošenje odluka.
- **Sistem nagrađivanja**
 - Organizacijski sustav nagrađivanja utječe na donositelje odluka predlaganjem koji su izbori poželjniji u smislu osobne isplativosti.
- **Službeni propisi**
 - Organizacijska pravila i politika ograničavaju broj alternativa u donošenju odluka.
- **Vremenska ograničenja koje nameće sustav**
 - Organizacije traže odluku u nekom vremenu.
- **Povijesni presedani**
 - Prošle odluke utječu na sadašnje.

Kulturalne razlike u donošenju odluka

- **Odabir problema**
- **Vremenska orijentacija**
- **Važnost logike i racionalnosti**
- **Vjerovanje u sposobnost ljudi da donose odluke**
- **Preference za pojedinačno/grupno donošenje odluka**



Etika u donošenju odluka

➤ Etički kriterij odlučivanja

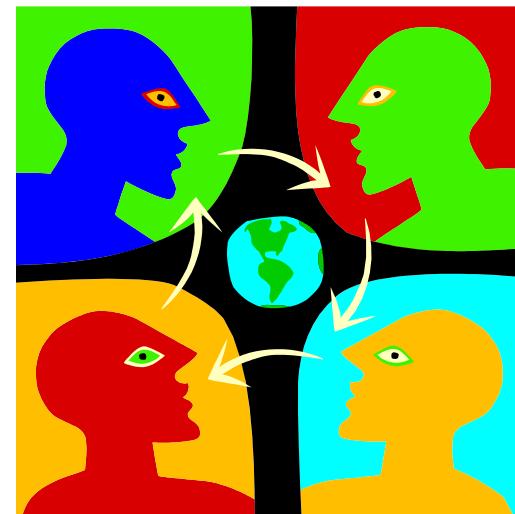
- Utilitarianism
 - Utilitarizam = Odluke se donose tako da se najvećem broju osigura najveće dobro.
- Prava
 - Poštivanje osnovnih prava pojedinaca
- Pravda
 - Pojedinci pravično i nepristrano nameću i postavljaju pravila kako bi postojala pravedna raspodjela koristi i troškova.



Etika u donošenju odluka

➤ Etika i nacionalna kultura

- Nema globalnih etičkih standarda.
- Etički principi globalnih organizacija koji reflektiraju i poštuju lokalne kulturne norme su nužni zbog visokog standarda i konzistentnosti.



Sustavni načini rješavanja problema

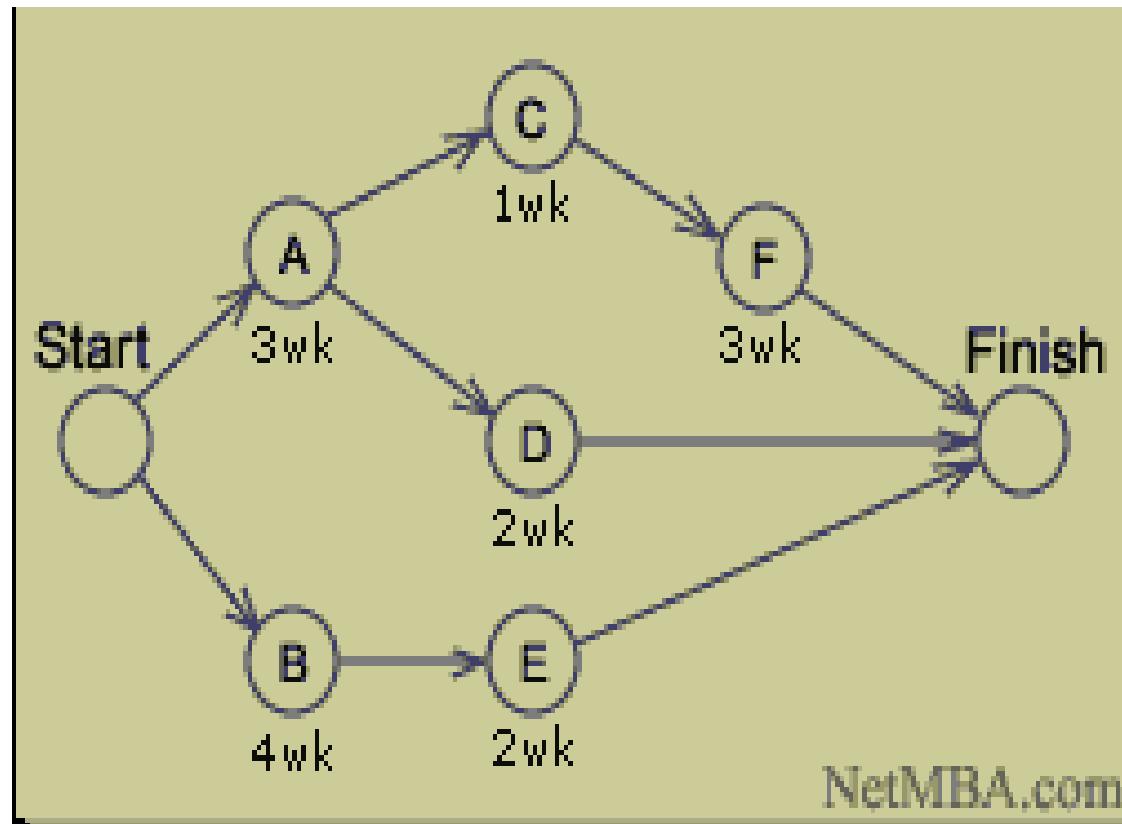
- **Critical Path Analysis**
- **Decision Trees**
- **Force Field Analysis**
- **PMI Plus – Minus – Interesting**
- **SWOT Analysis – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats**

Critical Path Analysis

Metoda efikasnog planiranja realizacije nekog složenog projekta

**Koraci razvoja
Analize kritičnog
puta:**

- 1. Specificirati aktivnosti**
- 2. Odrediti vremenski slijed aktivnosti (sekvencijalne ili paralelne)**
- 3. Nacrtati dijagram**
- 4. Procijeniti vrijeme**

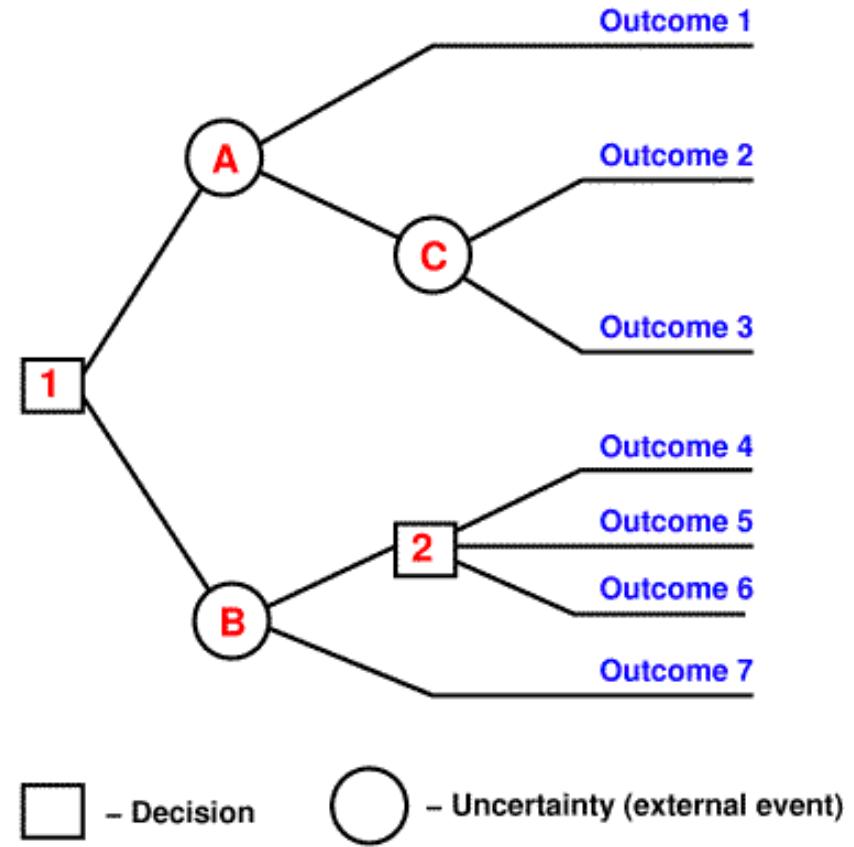


Decision Trees

Efikasna metoda za donošenje kompleksnih odluka - odabir optimalnog rješenja preko analize ishoda

Koraci crtanja Drveta odlučivanja:

- 1. Navesti odluku koju moramo donijeti i upisati je u početni kvadrat**
- 2. Linije predstavljaju moguća rješenja problema**
- 3. Linije mogu voditi do nove odluke (kvadrat) ili do nekog vjerojatnog događaja (krug)**

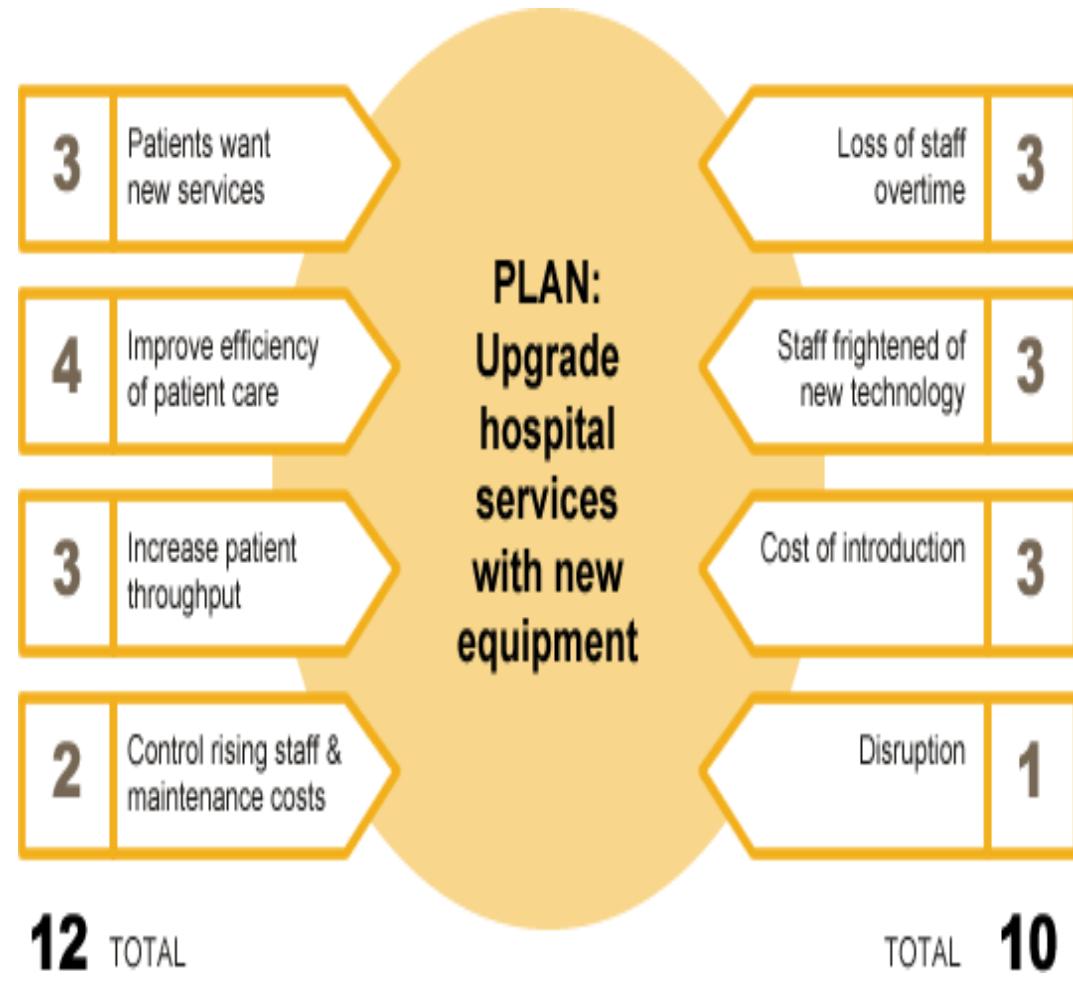


Force Field Analysis

Efikasna metoda za analizu svih argumenata za i protiv neke odluke (promjene, akcije)

Koraci Analize polja sila:

- 1. Navesti odluku (akciju) koju planiramo - upisati je u sredinu prikaza**
- 2. Navesti sve sile (razloge) za tu odluku s jedne strane i sve razloge protiv s druge**
- 3. Pridodati vrijednosti svakom od razloga-argumenata (1 slabom, a 5 jakom)**
- 4. Zbrojiti argumente za i**



Plus-Minus-Interesting

Jednostavna metoda za vaganje razloga za i protiv neke odluke

Provođenje PMI analize:

1. Formirati tri kolone: P-M-I

2. Ispod kolone plus upisati sve pozitivne ishode odluke

3. Ispod minus sve negativne ishode

4. Ispod

Odluka: preseljene u grad

Plus	Minus	Interesantno
Više izlazaka (+5)	Moram prodati kuću (-6)	Lakše ću naći novi posao (+1)
Bliže dućanima (+5)	Zagađenije (-4)	Sretat ću više novih ljudi (+2)
Bliže raznim kulturnim sadržajima (+3)	Manje mjesta (-3)	Teže ću se snalaziti (-2)
	Opasnije (-2)	
+13	-15	+1

SWOT analiza

Popularna tehnika često korištena u poslovnom svijetu – analiza stanja poduzeća ili planiranje poslovne strategije

Razvoj SWOT

analyze:

1. Definirati sve svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje

2. Snage i slabosti se obično smatraju internim faktorima, a prilike i prijetnje

Strengths

- Knowledge
- Relationships
- History

Weaknesses

- Cost structure
- Price and volume
- No brand power

Opportunities

- LANs
- Internet
- Training
- Service

Threats

- Computers as appliances
- Larger price-oriented stores

Bullying na poslu

Ivan Dodig

Matija Debogović

Tihana Nöthig

Tina Bartulović





Što je *bullying*

- “I used to be known as a confident high-flyer, but since he took over I know my confidence has been undermined and I feel under stress at work. He just picks on me constantly; it seems nothing I ever do is right. I am just always depressed, both at work and at home now. It really can’t go on, but what can I do? I need this job.”

A close-up photograph of a person's hand holding a blue digital alarm clock. The clock has a circular face with large, light-colored numbers and buttons on the left side. Below the hand and clock, a small brown ant is crawling on a white surface.

Gdje je prisutan *bullying*

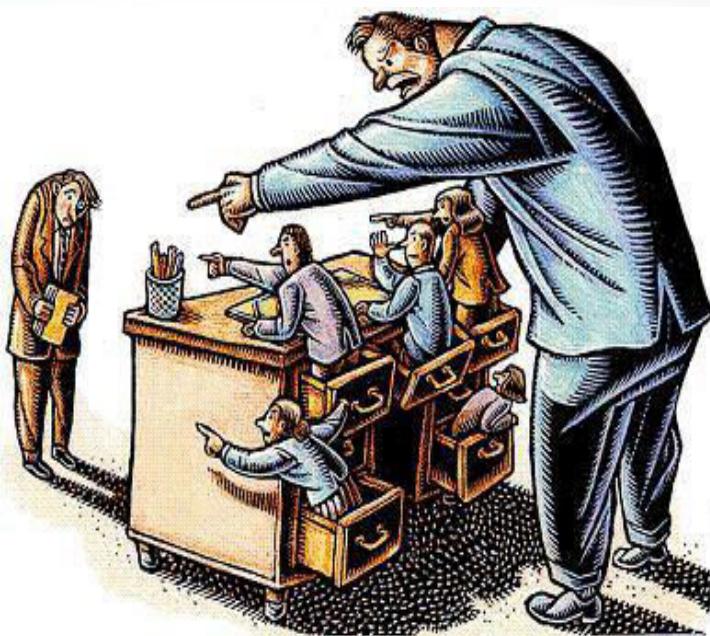
- U svim ljudskim zajednicama
 - počevši od vrtića...
 - ... preko škole...
 - do tvrtki i velikih organizacija
- Svugdje gdje postoji ljudska interakcija

Strong management vs. bullying



- *Strong management vs. bullying*
- Konstantan proces
- Omalovažavanje
- Osjećaj manje vrijednosti

Kako prepoznati *bullying*



- Zamaskiran i skriven
- Nerado se spominje
- Žrtve se osjećaju usamljeno



Kako prepoznati *bullying*

- 
- Fizičko nasilje (i/ili seksualno zlostavljanje) kao najprimitivniji oblik
 - Učestalo psovanje, pogrdno nazivanje i vikanje na zaposlenike
 - Ponižavanje pred kolegama
 - Ignoriranje u javnosti
 - Zanemarivanje mišljenja zaposlenika
 - Podcjenjivanje truda i rezultata
 - Konstantno kritiziranje
 - Nerealni zadaci i rokovi vs. trivijalni zadaci
 - Širenje laži o nekom zaposleniku
 - Pretjerana kontrola i nadzor zaposlenika
 - Krađa patenata / ideja i preuzimanje zasluge



Svijest o *bullyingu*



- Svjesni bullying
- Nesvjesni bullying
- **Žrtvama je potpuno svejedno!**
- Zlostavljanje s namjerom



Izlaz ?

- Dati otkaz?
- Pomiriti se sa zlostavljanjem
- Suprotstaviti se





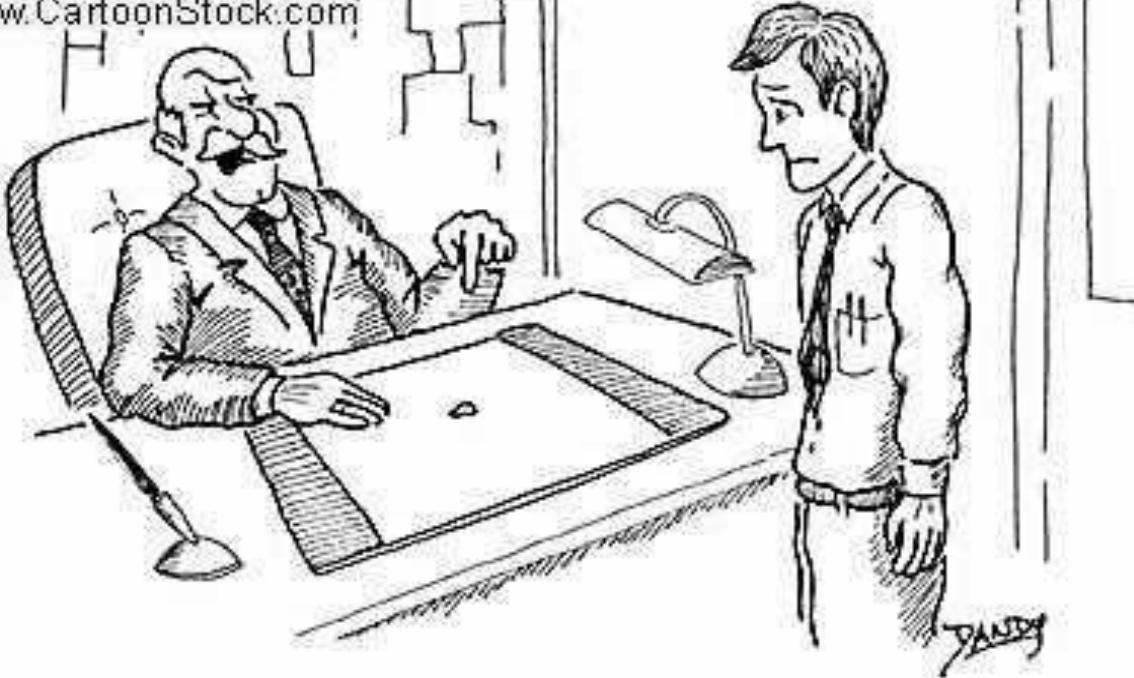
Posljedice



- Psihičke
 - anksioznost
 - plačljivost
 - depresija
 - suicidalne pomisli
- Fizičke
 - gubitak apetita
 - osjećaj slabosti
 - glavobolja
 - umor

Zahvaljujemo na pozornosti!

© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com



**"Benson, I want this piece of popcorn to be
in our LA office by morning ... for no reason at all!"**

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

STEPHEN P. ROBBINS

WWW.PRENTHALL.COM/ROBBINS

TENTH EDITION

PART TWO

THE INDIVIDUAL

Ličnost i emocije

Zadaća za idući put

www.karijera.hr

- Riješiti test
- Ispisati ponuđena zanimanja (abecedni red)
- Riješiti i drugi dio upitnika
- Komentirati zanimanja
- Komentirati čitav test

- Predati zadaću na idućem predavanju
- Nikako ne ispunjavati test više puta

Što je ličnost?

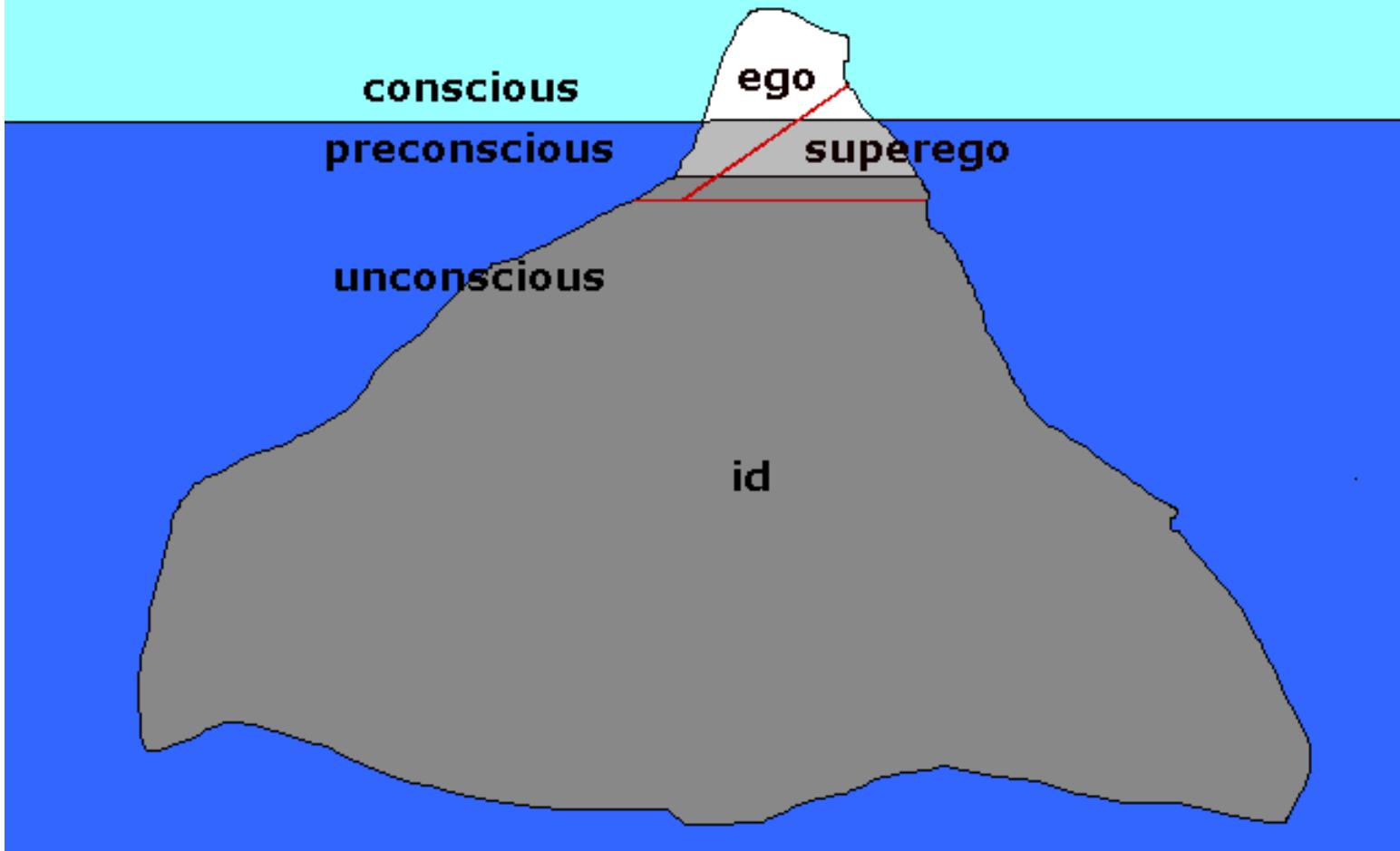
ličnost

Ukupnom zbroj svih
načina na koje pojedinac
reagira i u interakciji je s
drugima.



EXHIBIT

4-1



Osobine ličnosti

osobine ličnosti

Trajne osobine koje opisuju ponašanje pojedinca.

Personality Determinants

- Naslijedje
- Okolina
- Situacija

Rezerviran	Otvoren
Manje inteligentan	Inteligentniji
Pod utjecajem osjećaja	Emocionalno stabilan
Potčinljiv	Dominantan
Ozbiljan	Rado se razveseli
Nesavjestan	Savjestan
Plah	Smion
Tvrdoglav	Osjetljiv
Vjeruje	Sumnja
Praktičan	Maštovit
Izravan	Lukav
Samouvjeren	Bojažljiv
Konzervativan	Eksperimentativan
Ovisan o grupi	Samodovoljan
Nekontroliran	Kontroliran
Opušten	Napet

**16
primarnih
osobina
ličnosti**

EXHIBIT

4-2

ekstravertiranost

Dimenzija ličnosti koja opisuje nekoga tko je otvoren, društven i asertivan.

ugodnost

Dimenzija ličnosti koja opisuje nekoga tko je dobar po prirodi, kooperativan i povjerljiv.

savjesnost

Dimenzija ličnosti koja opisuje nekoga tko je odgovoran, organiziran, pouzdan i uporan.

“Big Five” model

ovorenost iskustvu

Dimenzija ličnosti koja karakterizira nekoga po njegovoj maštovitosti, osjetljivosti i radoznalosti.

emocionalna stabilnost

Dimenzija ličnosti koja karakterizira nekoga tko je obično miran, samopouzdan i siguran naspram nervozan, depresivan i nesiguran.

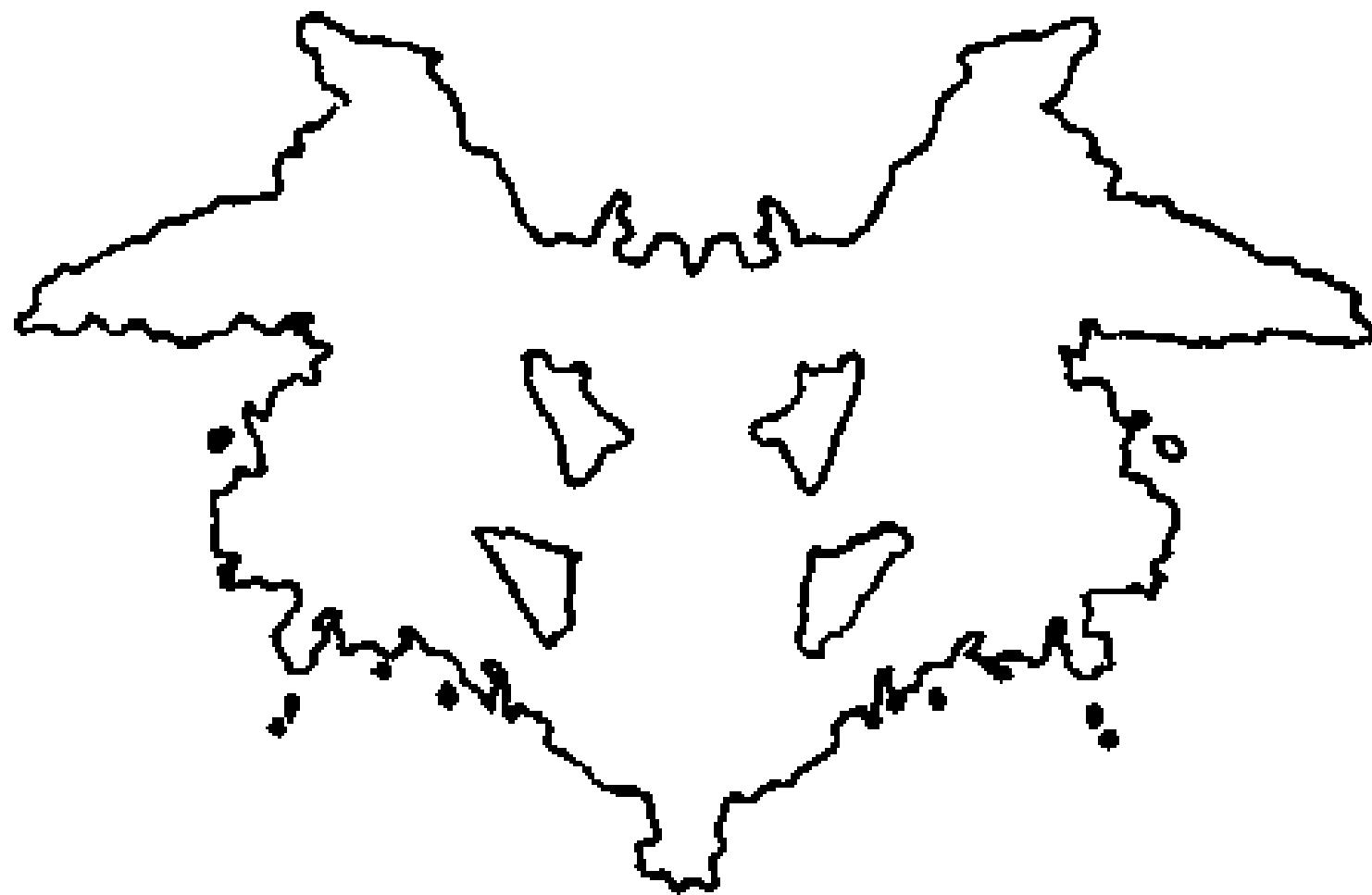
Ispitivanje osobina ličnosti

- **Klasični upitnici – inventari ličnosti (MMPI, EPQ)**
- **Nadopunjavanje**
- **Asocijacije**
- **Projektivne tehnike (npr. TAT, Rorschach)**
- **Situacijski testovi**
- **Psihoanaliza**

Rorschach test

- Prezentirat će vam niz slika.
- Što vidite na slici, što ona predstavlja?

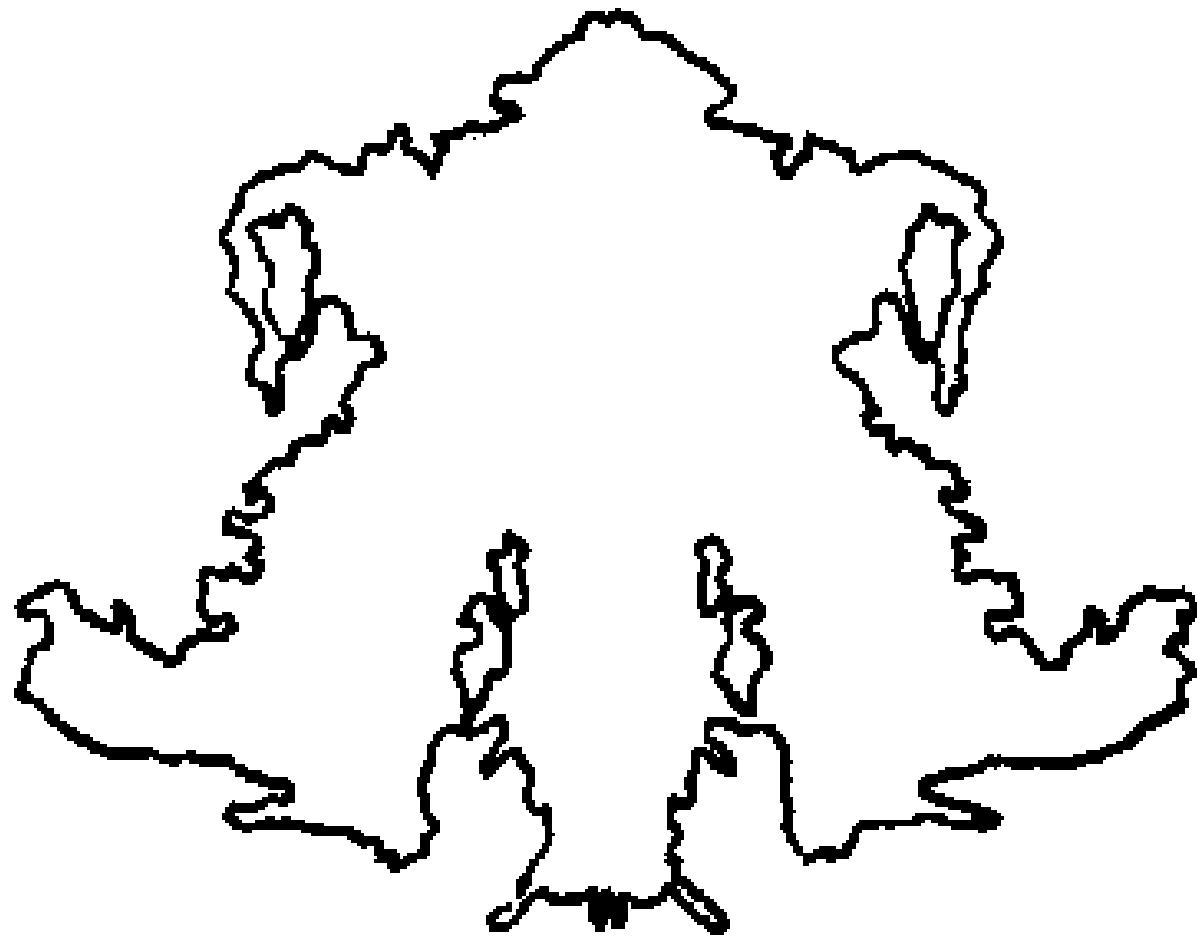
Rorschach



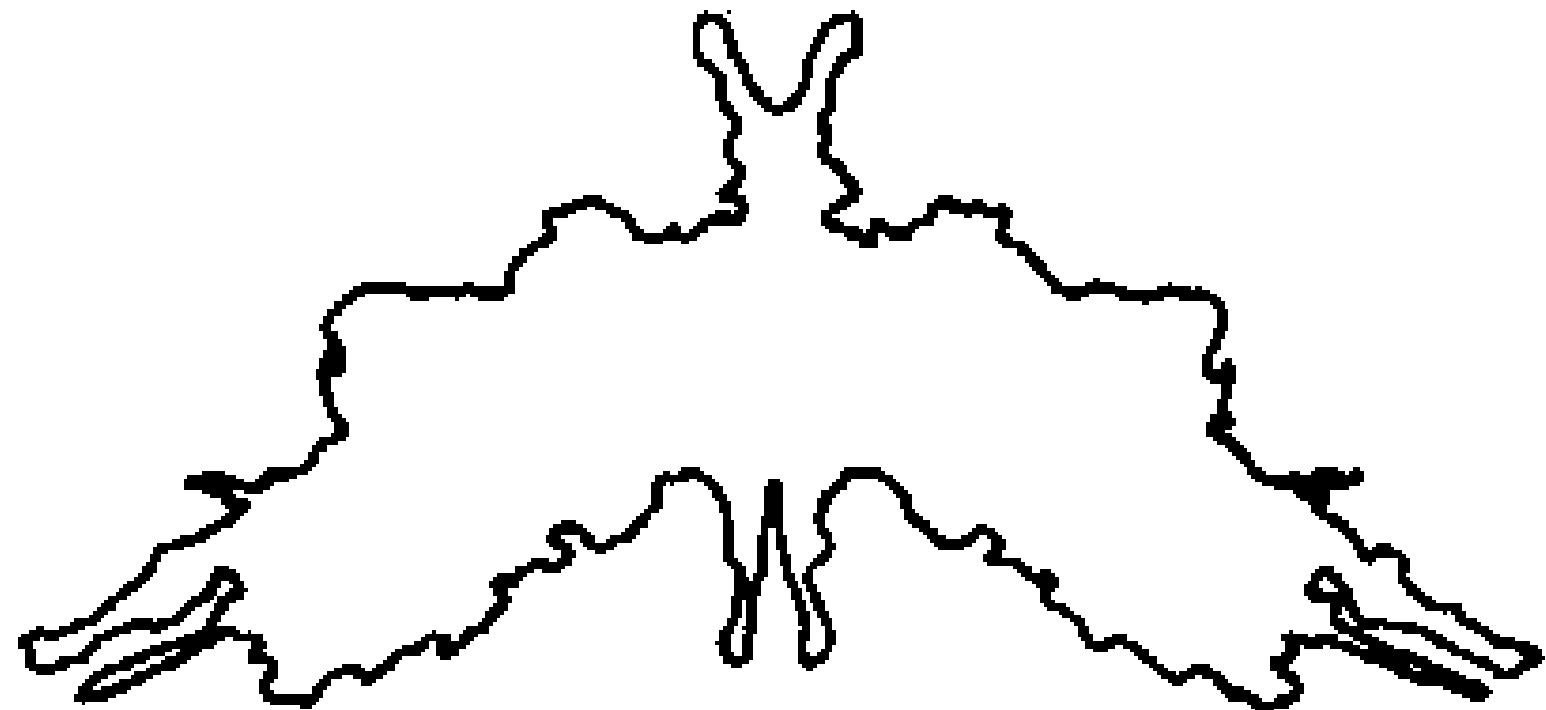
Rorschach



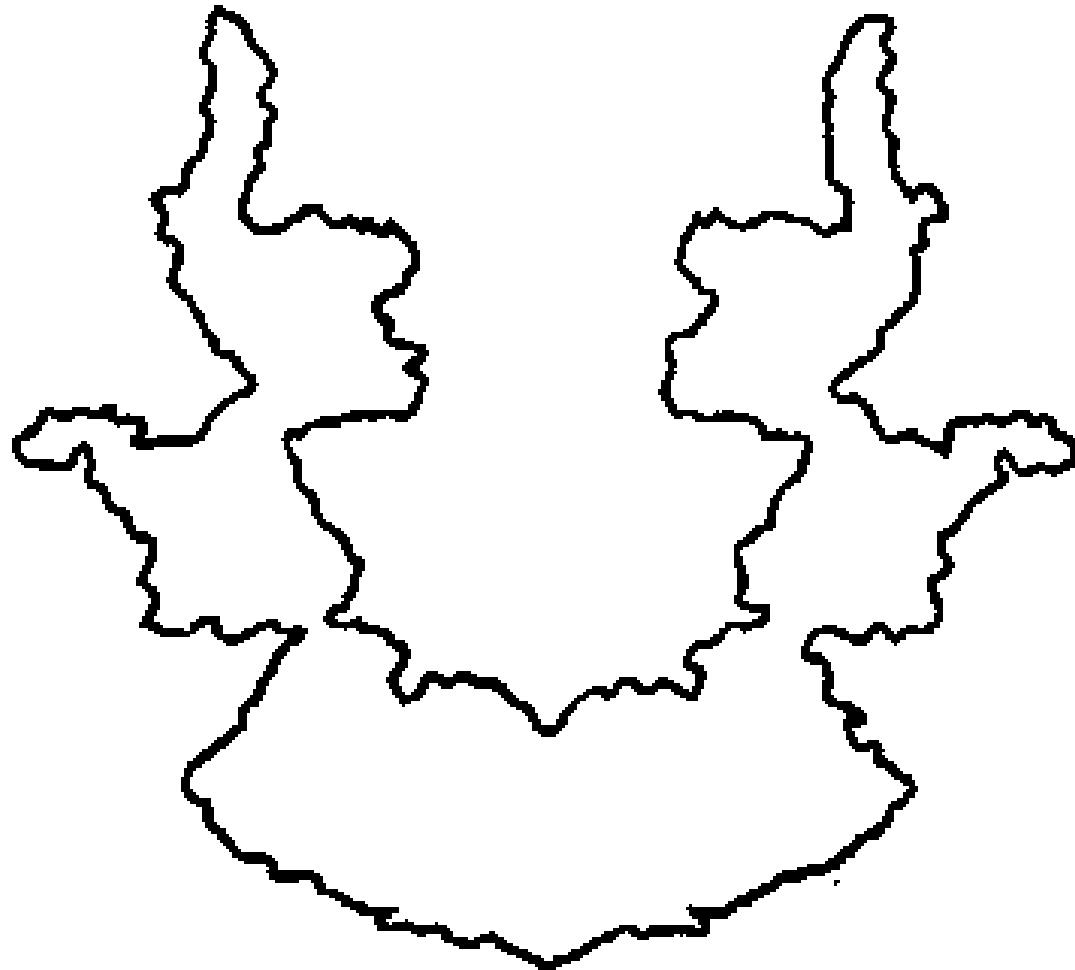
Rorschach



Rorschach



Rorschach

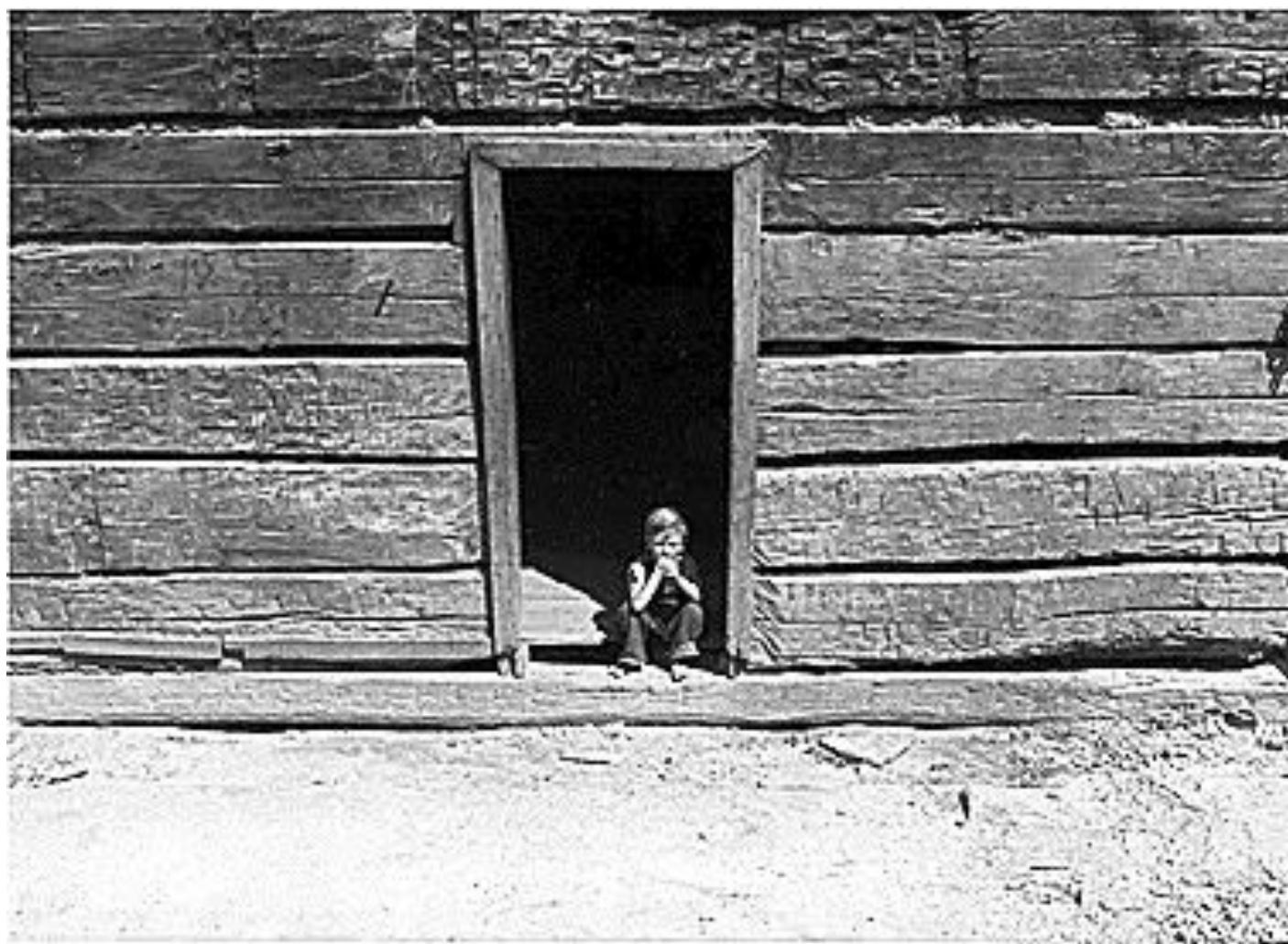


TAT test

Prikazat će vam sliku.

Napišite priču:

1. Što je dovelo do događaja na slici?
2. Što se upravo sad događa?
3. Što likovi osjećaju i misle?
4. Kako priča završava?





Glavni atributi ličnosti koji utječu na OP

- **Lokus kontrole**
- **Makiavelizam**
- **Samopoštovanje**
- **Samomotrenje**
- **Riskiranje**
- **A tip ličnosti**



Lokus kontrole

Lokus kontrole

Stupanj do kojeg ljudi vjeruju
da su oni gospodari svoje
sudbine.

internalci

Pojedinci koji vjeruju da
kontroliraju svoju sudbinu.

eksternalci

Pojedinci koji vjeruju da je
ono što im se dogodi pod
kontrolom vanjskih sila kao
što su sreća ili slučajnost.



Makiavelizam

makiavelizam

Stupanj do kojeg je pojedinac pragmatičan, emocionalno udaljen i vjeruje da ciljevi opravdavaju sredstva.

Uvjeti koji odgovaraju jakim na ovoj dimenziji:

Direktna interakcija

Minimalna pravila i odredbe

Distraktivne emocije

Samopoštovanje i samopromatranje

samopoštovanje

**Stupanj u kojem se pojedinac
(ne)sviđa samom sebi.**

samomotrenje

Osobina ličnosti koja mjeri sposobnost pojedinca da prilagođava svoje ponašanje vanjskim čimbenicima u danoj situaciji.



Preuzimanje rizika

- **Menadžeri visoki na preuzimanju rizika**
 - Brže odlučuju
 - Odlučuju na temelju manje informacija
 - Češći su u manjim organizacijama i onima u razvoju
- **Menadžeri niski na preuzimanju rizika**
 - Sporije odlučuju
 - Potrebno im je više informacija za donošenje odluke
 - Češći su u stabilnim, većim organizacijama
- **Uskladiti sklonost k preuzimanju rizika sa zahtjevima organizacije.**

Tipovi ličnosti

A Tip ličnosti

Agresivna uključenost u kroničnu, neprestanu borbu za postizanjem sve višeg i višeg u sve manje i manje vremena i, ako je potrebno, protiv suprotnih nastojanja drugih stvari ili ljudi.



Tipovi ličnosti

A Tipovi

- su stalno u pokretu, hodaju i brzo jedu;
 - osjećaju nestrpljivost kad je u pitanju brzina kojom se odvija većina događaja;
 - teže razmišljanju ili obavljanju dvije ili više stvari istovremeno;
 - ne mogu se nositi sa slobodnim vremenom;
 - opsjednuti su brojevima, mjereći svoj uspjeh po tome koliko je svega što su stekli.
-

B Tipovi

- nikad ne pate od osjećaja vremenske hitnosti i nestrpljivosti koja ju prati;
- ne osjećaju potrebu ni prikazati ni raspravljati o svojim postignućima ili podvizima osim ako situacija ne traži takvo izlaganje;
- igraju se radi zabave i opuštanja, a ne da bi ispoljili svoju superiornost po bilo koju cijenu;
- mogu se opustiti bez grižnje savjesti.

Što su emocije?

Emocije

**Široki raspon osjećaja koje ljudi
doživljavaju.**

Afekt

**Intenzivni osjećaji
usmjereni na nekoga ili
nešto.**

Raspoloženja

**Osjećaji koji su slabiji
od emocija i nedostaje
im situacijski podražaj**

Što su emocije?

emocionalni rad

Okolnost u kojoj zaposlenik izražava organizacijski poželjne emocije tijekom interpersonalnih transakcija.



Doživljene i iskazane emocije

doživljene emocije

Stvarne emocije pojedinca.

iskazane emocije

Emocije koje osoba pokazuje jer to organizacija zahtjeva i koje se smatraju prikladnima na danom poslu.



Dimenzije emocija

- **Smjer**
 - Pozitivne
 - Negativne
- **Intenzitet**
 - Jake/slabe – (Ličnost; Zahtjevi posla)
- **Frekvencija i trajanje emocija**
 - Kako često i koliko dugo se iskazuju emocije

Pokazivanje emocija facijalnom ekspresijom

Each picture portrays a different emotion. Try to identify them before looking at the answers. (Top, left to right: neutral, surprise, happiness. Bottom: fear, sadness, anger.)



Source: S. E. Taylor, L. A. Peplau, and D. O. Sears, *Social Psychology*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997), p. 98. Photographs by Paul Ekman, Ph.D. Used with permission.

EXHIBIT

4-5

Emocionalni kontinuum

- **Što su dvije emocije bliže na ovom kontinuumu ljudi će ih lakše zamijeniti.**

SREĆA – IZNENAĐENJE – STRAH – TUGA – LJUTNJA – GAĐENJE

EXHIBIT

4-6

Source: Based on R. D. Woodworth, *Experimental Psychology* (New York: Holt, 1938).

© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

4-30

Spol i emocije

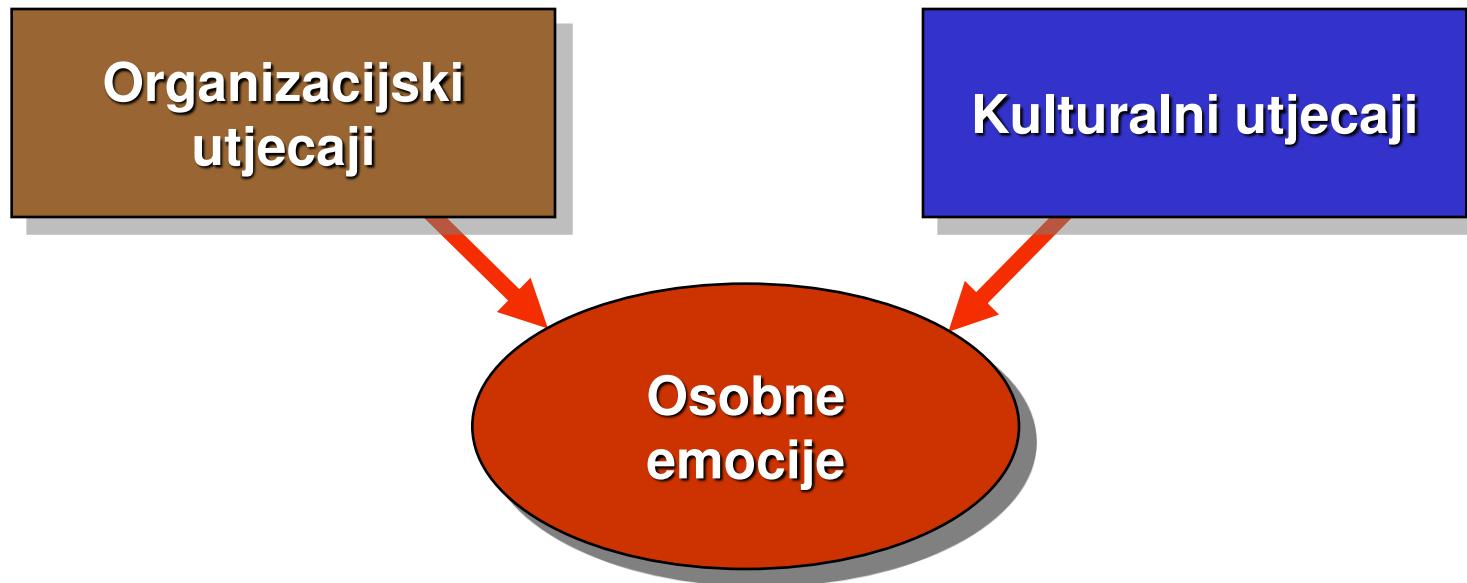
Žene

- pokazuju veće emocionalno izražavanje od muškaraca;
- jače doživljavaju emocije;
- češće iskazuju i pozitivne i negativne emocije, osim bijesa;
- ugodnije im je izražavati emocije nego muškarcima;
- bolje čitaju tuđe emocije;

Muškarci

- vjeruju da je izražavanje emocija u suprotnosti s imidžem muškarca;
- manje su sposobni čitati i identificirati tuđe emocije;
- imaju manju potrebu za traženjem socijalnog prihvaćanja kroz iskazivanje pozitivnih emocija:

Vanska ograničenja i emocije



Primjene u organizacijskoj psihologiji

➤ **Sposobnost i odabir**

- Emocije utječu na efikasnost zaposlenika.

➤ **Donošenje odluka**

- Emocije su važan dio procesa donošenja odluka u organizaciji.

➤ **Motivacija**

- Emocionalna predanost poslu i visoka motivacija su usko povezane.

➤ **Vodjenje**

- Emocije su važne za prihvatanje poruka vođa organizacije.

Primjene u organizacijskoj psihologiji

➤ **Interpersonalni sukob**

- Sukobi na radnom mjestu i individualne emocije su snažno povezani.

➤ **Devijantna ponašanja na radnom mjestu**

- Negativne emodije mogu dovesti do devijantnih ponašanja koja ugrožavaju etablirane norme i prijete organizaciji i njezinim članovima.
 - **Krađa i uništavanje vlasništva**
 - **Političke aktivnosti**
 - **Osobna agresija**

Postizanje slaganja između ličnosti i posla

teorija slaganja ličnosti i posla

Identificira šest tipova ličnosti i predlaže da slaganje tipa ličnosti i radne okoline određuje zadovoljstvo na poslu i stopu otkaza.

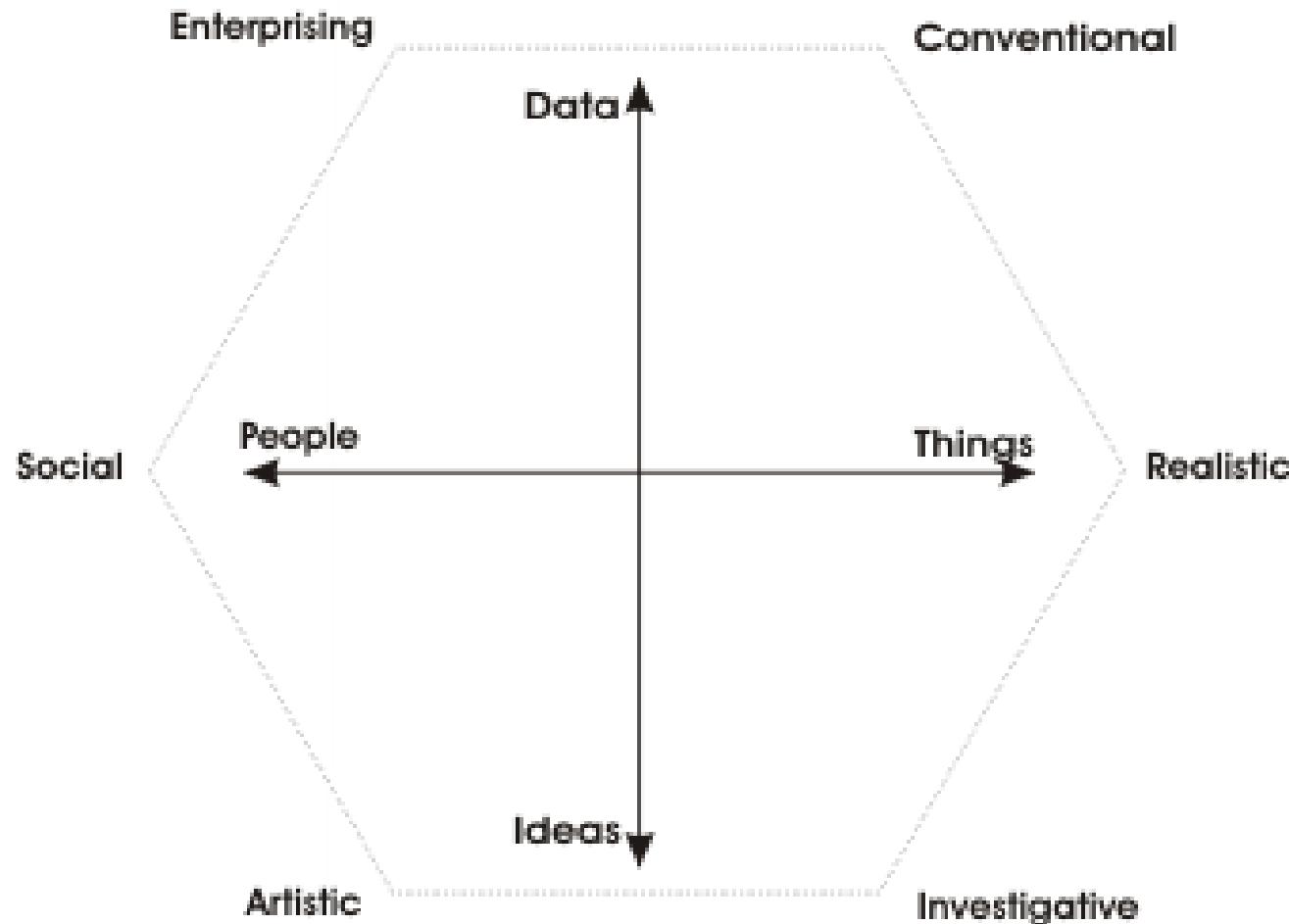
Tipovi ličnosti

- Realistični
- Istražujući
- Društveni
- Konvencionalni
- Poduzetnički
- Umjetnički

Hollandova teorija



Figure 1: Holland's Codes



Što su emocije?

Emocije

**Široki raspon osjećaja koje ljudi
doživljavaju.**

Afekt

**Intenzivni osjećaji
usmjereni na nekoga ili
nešto.**

Raspoloženja

**Osjećaji koji su slabiji
od emocija i nedostaje
im situacijski podražaj**

Što su emocije?

emocionalni rad

Okolnost u kojoj zaposlenik izražava organizacijski poželjne emocije tijekom interpersonalnih transakcija.



Doživljene i iskazane emocije

doživljene emocije

Stvarne emocije pojedinca.

iskazane emocije

**Emocije koje osoba pokazuje jer
to organizacija zahtjeva i koje se
smatraju prikladnima na danom
poslu.**



Dimenzije emocija

- **Smjer**
 - Pozitivne
 - Negativne
- **Intenzitet**
 - Jake/slabe – (Ličnost; Zahtjevi posla)
- **Frekvencija i trajanje emocija**
 - Kako često i koliko dugo se iskazuju emocije

Pokazivanje emocija facijalnom ekspresijom

Each picture portrays a different emotion. Try to identify them before looking at the answers. (Top, left to right: neutral, surprise, happiness. Bottom: fear, sadness, anger.)



Source: S. E. Taylor, L. A. Peplau, and D. O. Sears, *Social Psychology*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997), p. 98. Photographs by Paul Ekman, Ph.D. Used with permission.

EXHIBIT

4-5

Emocionalni kontinuum

- **Što su dvije emocije bliže na ovom kontinuumu ljudi će ih lakše zamijeniti.**

SREĆA – IZNENAĐENJE – STRAH – TUGA – LJUTNJA – GAĐENJE

EXHIBIT

4-6

Source: Based on R. D. Woodworth, *Experimental Psychology* (New York: Holt, 1938).

© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

4-9

Spol i emocije

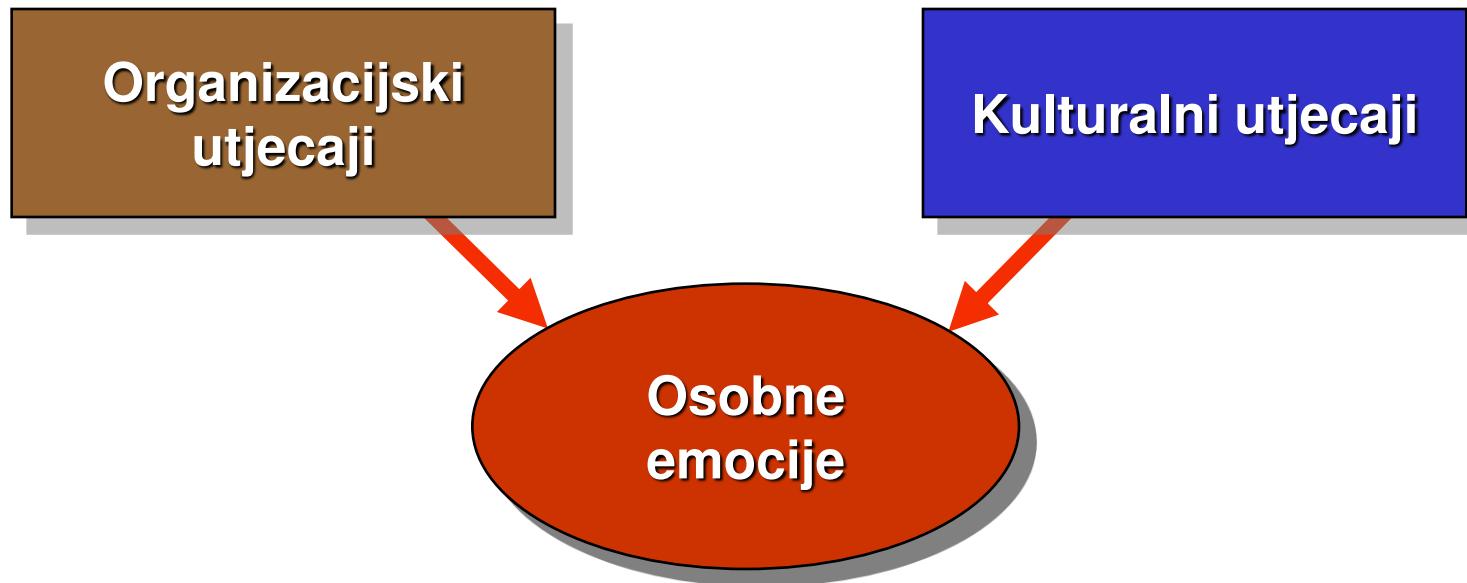
Žene

- pokazuju veće emocionalno izražavanje od muškaraca;
- jače doživljavaju emocije;
- češće iskazuju i pozitivne i negativne emocije, osim bijesa;
- ugodnije im je izražavati emocije nego muškarcima;
- bolje čitaju tuđe emocije;

Muškarci

- vjeruju da je izražavanje emocija u suprotnosti s imidžem muškarca;
- manje su sposobni čitati i identificirati tuđe emocije;
- imaju manju potrebu za traženjem socijalnog prihvaćanja kroz iskazivanje pozitivnih emocija:

Vanska ograničenja i emocije



Primjene u organizacijskoj psihologiji

➤ **Sposobnost i odabir**

- Emocije utječu na efikasnost zaposlenika.

➤ **Donošenje odluka**

- Emocije su važan dio procesa donošenja odluka u organizaciji.

➤ **Motivacija**

- Emocionalna predanost poslu i visoka motivacija su usko povezane.

➤ **Vodjenje**

- Emocije su važne za prihvatanje poruka vođa organizacije.

Primjene u organizacijskoj psihologiji

➤ **Interpersonalni sukob**

- Sukobi na radnom mjestu i individualne emocije su snažno povezani.

➤ **Devijantna ponašanja na radnom mjestu**

- Negativne emodije mogu dovesti do devijantnih ponašanja koja ugrožavaju etablirane norme i prijete organizaciji i njezinim članovima.
 - **Krađa i uništavanje vlasništva**
 - **Političke aktivnosti**
 - **Osobna agresija**

Definicija motivacije

motivacija

**Proces koji je odgovoran za jačinu,
usmjerenje i upornost nastojanja
pojedinca za postizanjem cilja.**

Ključni elementi

- 1. Intenzitet**
- 2. Smjer**
- 3. Trajanje - postojanost**

Teorija hijerarhije potreba

Teorija hijerarhije potreba

Hijerarhija pet potreba:
Fiziološke; Sigurnost;
Društvene; Poštovanje;
Samoaktualizacija; kako je niža
potreba zadovoljena, slijedeća
postaje dominantna.



Samoaktualizacija

Nagon da osoba postane
ono što je sposobna
postati.

Maslovjeva hijerarhija potreba

Potrebe nižeg reda

Potrebe koje se zadovoljavaju izvana:
fiziloške potrebe i sigurnost.



Potrebe višeg reda

Potrebe koje se zadovoljavaju izunutra:
društvene, poštovanje i samoaktualizacija.

Source: Motivation and Personality, 2nd ed., by A. H. Maslow, 1970. Reprinted by permission of Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

EXHIBIT

6-1

Teorija X i Teorija Y (Douglas McGregor)

Teorija X

**Prepostavka da zaposlenici
ne vole raditi, ne vole
odgovornost, lijeni su i mora
ih se tjerati da rade.**



Teorija Y

**Prepostavka da zaposlenici
vole raditi, kreativni su,
traže odgovornost,
pokazuju
samousmjeravanje i
samokontrolu.**



Dvofaktorska teorija (Frederick Herzberg)

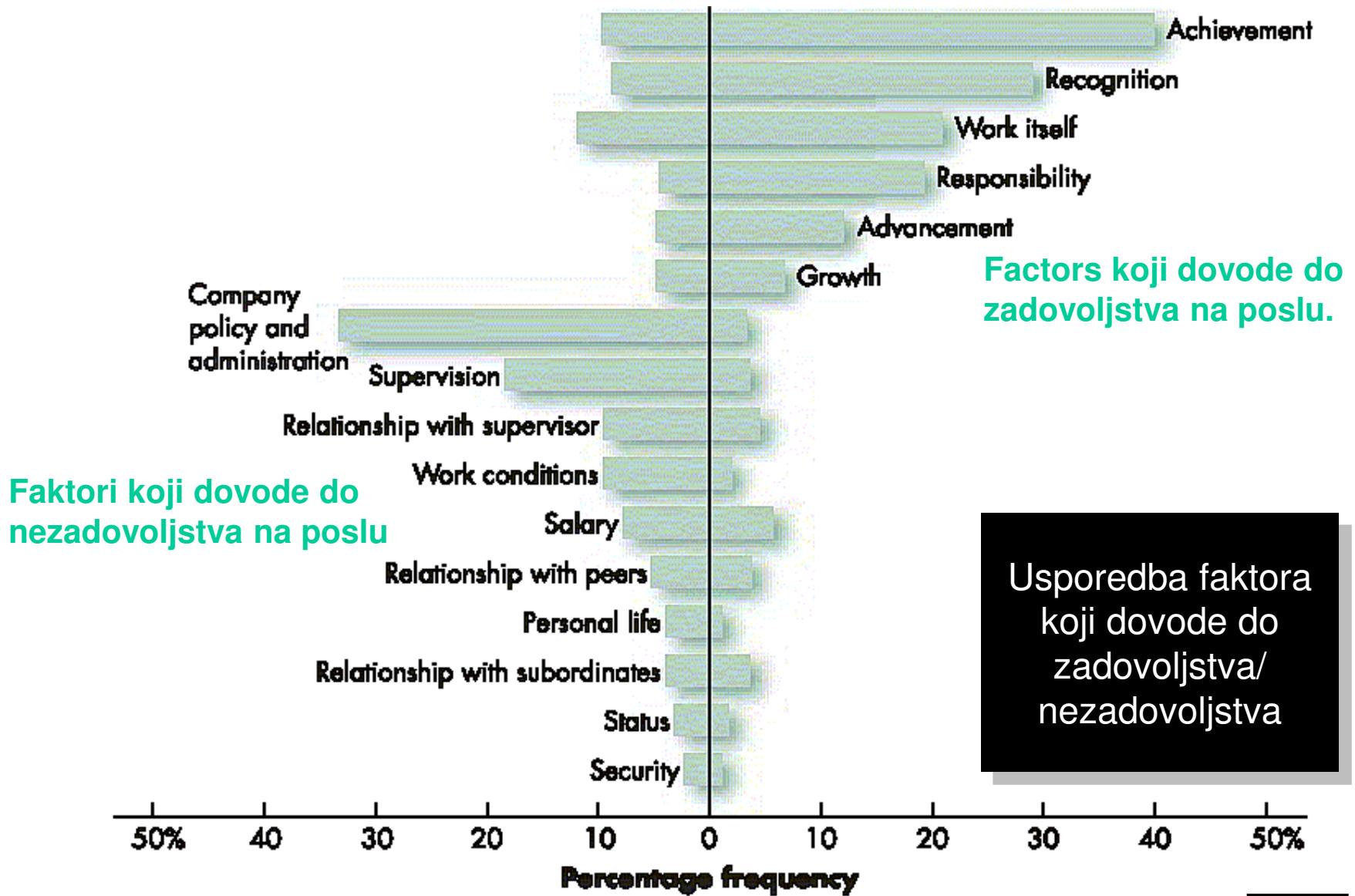
2-faktorska teorija

Intrinzični faktori povezani su sa zadovoljstvom, a ekstrinzični sa nezadovoljstvom.

Higienici

Faktori – kao politika organizacije i administracija, supervizija, plaća – koji kada su odgovarajući, ne čine ljude zadovoljnima. Međutim, ako su neodgovarajući – ljudi su nezadovoljni.





Source: Reprinted by permission of Harvard Business Review. An Exhibit from One More Time: How Do You Motivate Employees? By Frederick Herzberg, September/October 1987. Copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

EXHIBIT

6-3

Suprotstavljeni pogledi na zadovoljstvo/nezadovoljstvo



EXHIBIT

6-4

ERG Teorija (Clayton Alderfer)

ERG teorija

tri grupe središnjih potreba:
postojanje (*existence*),
povezanost (*relatedness*) i
rast (*growth*)

Središnje potrebe:

postojanje: materijalni zahtjevi

povezanost: međuljudske veze

Rast: osobni razvoj

Koncepti:

- (1) **istodobno mogu djelovati više od jedne potrebe**
- (2) **ako se zadovoljenje potrebe višeg reda uguši, povećava se želja za zadovoljenjem potrebe nižeg reda.**

David McClelland-ova Teorija potreba

Potreba za postignućem

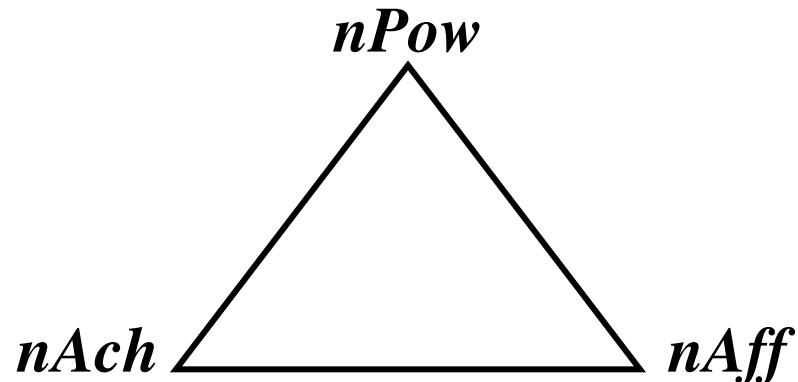
Poriv za uzdizanjem,
postignuti nešto u odnosu
na skup standarda, težiti
za uspjehom

Potreba za moći

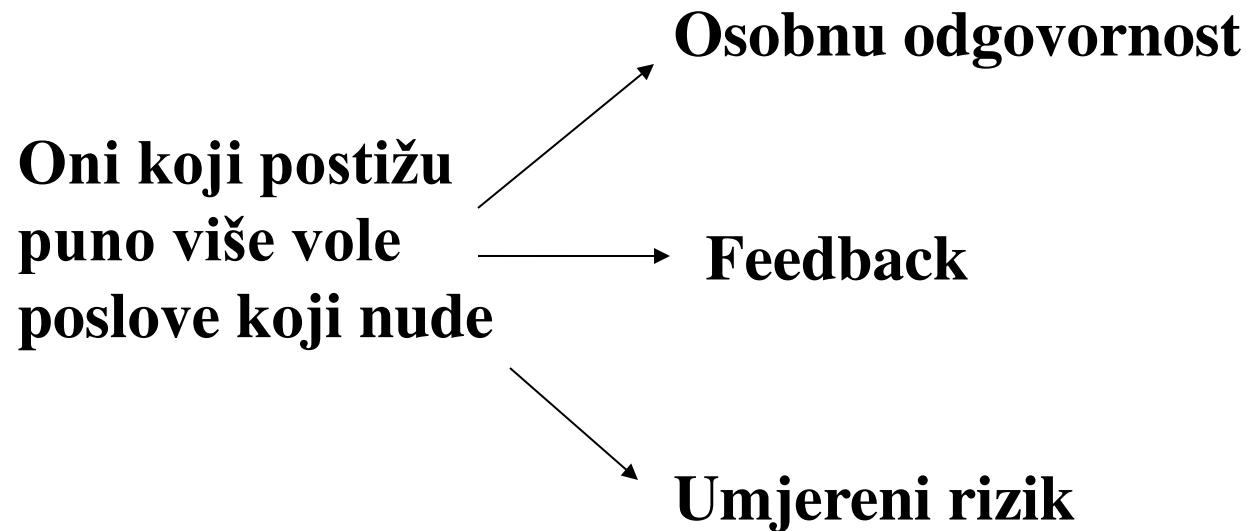
Potreba činiti druge da
se ponašaju na način na
koji se inače ne bi
ponašali

Potreba za pripadanjem

Čežnja za prijateljskim i
bliskim interpersonalnim
odnosima



Potreba za postignućem i posao



EXHIBIT

6-5

Teorija kognitivne evaluacije

Teorija kognitivne evaluacije
**Davanje ekstrinzičnih
nagrada za ponašanje koje je
prije bilo intrinzično
nagradjivano smanjit će
cjelokupni nivo motivacije.**



Teorija postavljanja ciljeva (Edwin Locke)

Teorija postavljanja ciljeva

Teorija postulira da postavljanje teških ciljeva, sa feedbackom, vodi do boljeg učinka

Samoefikasnost

Vjerovanje pojedinca da je u stanju obaviti neki zadatak.



Teorija potkrepljenja

Teorija potkrepljenja

Ponašanje je funkcija svojih posljedica.

Koncepti:

Ponašanje je uzrokovano izvana.

Ponašanje može biti promijenjeno ako uvedemo određene posljedice.

Takvo ponašanje će se vjerojatno ponavljati.

Tok i teorija intrinzične motivacije



Iskustvo “toka” češće se javlja na poslu nego u slobodnom vremenu. Ponekad ga nazivamo “u zoni”. Karakterizira ga intenzivna koncentracija i motivacija koja se orijentira na proces, više nego na cilj.

Ken Thomas-ov model intrinzične motivacije

- **Zaposlenici su intrinzično motivirani kada je iskuse osjećaj:**
 - *Izbor* je prilika mogućnosti izbora aktivnosti zadatka koje vam imaju smisla i njihovog izvođenja na način koji izgleda prikladnim.
 - *Kompetencija* je postignuće koje osjećate kad vješto izvodite aktivnosti zadatka kojeg ste odabrali.
 - *Smislenost* je prilika težiti za dostoјnom svrhom zadatka; svrhu koja znači nešto u većoj shemi stvari.
 - *Napredovanje* je osjećaj da činite značajno napredovanje u postizanju svrhe zadatka.

Teorija jednakosti

Teorija jednakosti

Osobe uspoređuju svoje uložene resurse u posao i ishode sa drugim zaposlenicima i ponašaju se tako da bi uklonili nejednakost.

Usporedbe:
Naše ulaganje
Naši ishodi
Ulaganje drugih
Ishodi drugih

Teorija jednakosti (cont'd)

Usporedbe razmjera* Percepcija

$O/I_A < O/I_B$

Nejednakost jer je podnagrađen

$O/I_A = O/I_B$

Jednakost

$O/I_A > O/I_B$

Nejednakost jer je prenagrađen

O/I_A predstavlja zaposlenika, a O/I_B relevantni drugi ljudi.

EXHIBIT

6-7

Načini borbe protiv nejednakosti:

- 1. Promijeniti svoje ulaze**
- 2. Promijeniti svoje ishode**
- 3. Iskriviti percepciju samog sebe**
- 4. Iskriviti percepciju drugih**
- 5. Odabrati drugog referenta**
- 6. Napustiti polje**

Teorija jednakosti

Propozicije vezane uz nejednako plaćanje:

1. *Uz plaćanje po vremenu, previše nagrađeni zaposlenici proizvesti će više od jednakoplaćenih zaposlenika*
2. *Uz plaćanje po količini proizvodnje, previše nagrađeni zaposlenici proizvest će manje jedinica, ali s boljom kvalitetom nego jednakoplaćeni zaposlenici.*
3. *Uz plaću po vremenu, nedovoljno nagrađeni radnici proizvoditi će manje ili izlaze lošije kvalitete.*
4. *Uz plaćanje po količini proizvodnje, nedovoljno nagrađeni zaposlenici proizvoditi će veliki broj jedinica niske kvalitete u usporedbi s jednakoplaćenim zaposlenicima.*

Teorija jednakosti

Distribuirana pravda
zapažena pravednost *količine i raspodjele nagrada* među pojedincima.

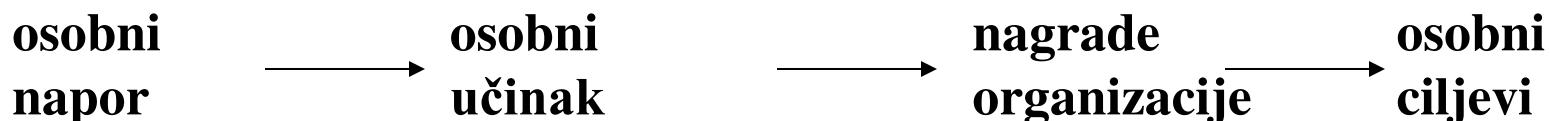
Proceduralna pravda
doživljena pravednost *procesa korištenog za određivanje raspoređivanja nagrada*.



Teorija očekivanja

Teorija očekivanja

Snaga tendencije da se reagira na određeni način ovisi o snazi očekivanja da će ponašanje biti praćeno određenim ishodom i poželjnosti tog ishoda za pojedinca.

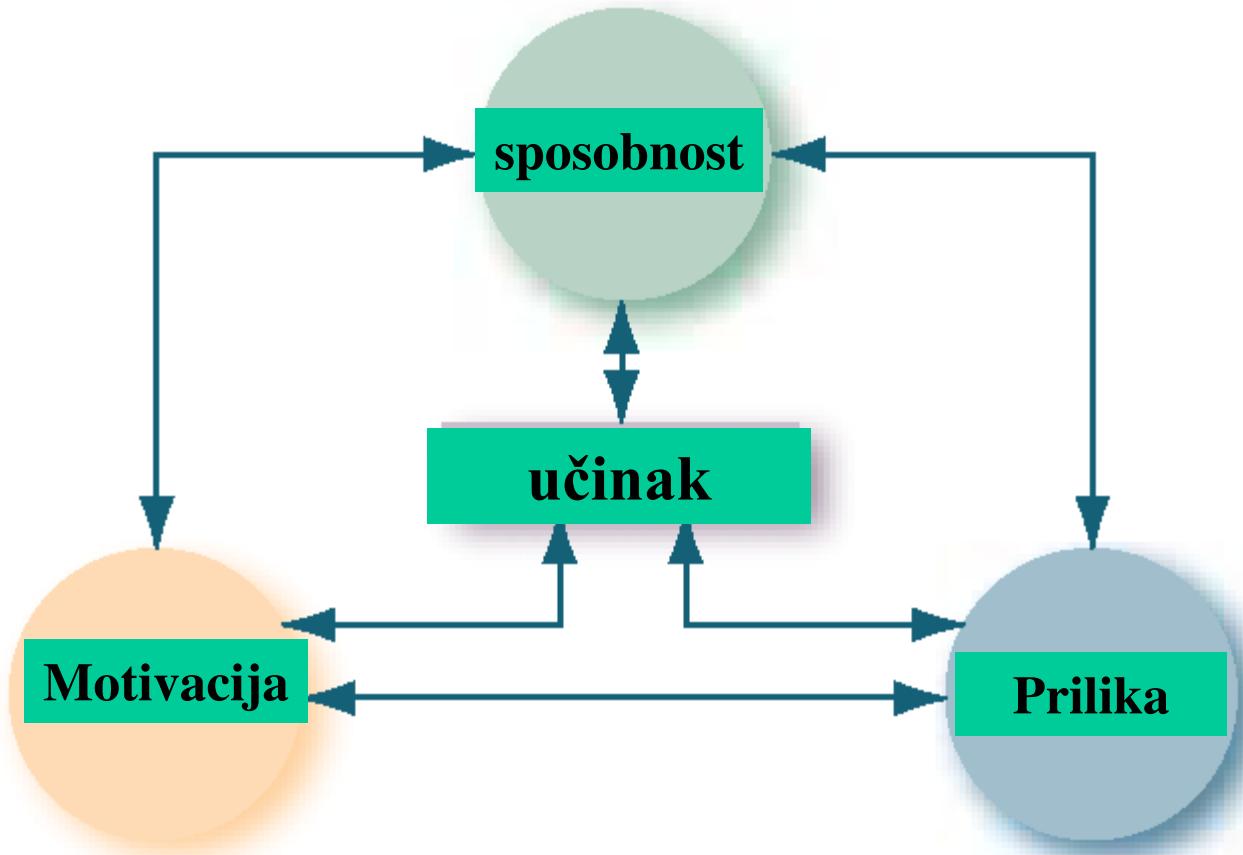


1. Veza napora – učinka
2. Veza učinka – nagrade
3. Veza nagrade – osobnih ciljeva

EXHIBIT

6-8

Dimenzije učinka

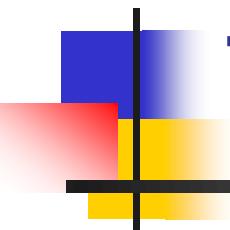


Source: Adapted from M. Blumberg and C. D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance," *Academy of Management Review* (October 1982), p. 565.

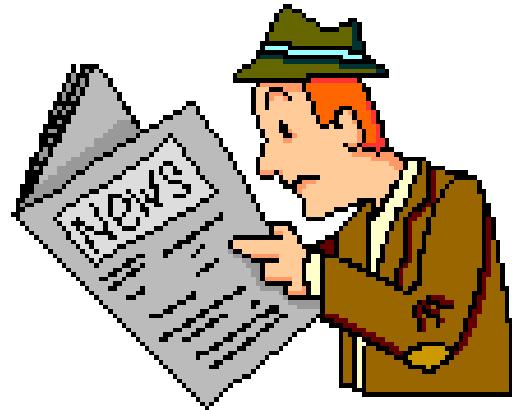
© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT

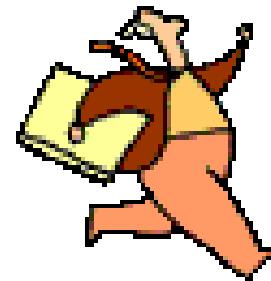
6-9

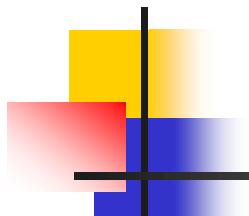


Traženje posla



- Traženje pogodnih poduzeća
- Prijava
- Testovi
- Intervju
- Probni rok

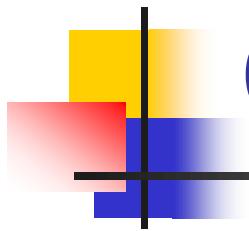




Prijava



- Molba
- Životopis
- Dokazi o SS
- Preporuke
- Dodatne potvrde



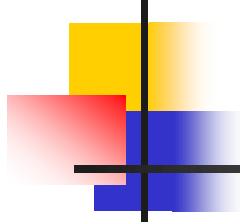
OPĆENITO

- KRATKO I JEZGROVITO
- PRAVOPIS I GRAMATIKA
- Jednostavni stil (font 10-11, 1.5 prored, uredno, pregledno)
- Pripremi sve u dva primjerka u zasebnim kovertama

ŽIVOTOPIS

- Ime i prezime, titula, adresa, telefon, e-mail
- Fotografija – samo ako se traži
- Rođen/osnovna i srednja škola
- Fakultet – godina diplomiranja (prosjek?)
- Doškolovanja/tečajevi/seminari
- Studijski boravci u inozemstvu
- Stipendije / nagrade
- Praksa / dosadašnji poslovi
- Posebna znanja: jezici, vozačka
- Posebni interesi/hobi
- Publikacije

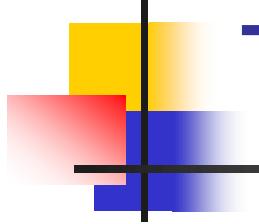
Sve informacije potkrijepi mjestom/vremenom



MOLBA

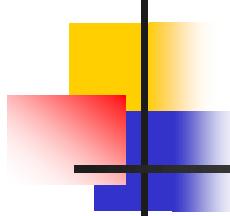


- Na koji natječaj?
- Za koje radno mjesto?
- Gdje je objavljen?
- Pokazati interes (ne pretjerivati!)



Testovi

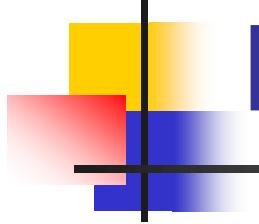
- Ličnosti (timski rad, nošenje sa stresom, poduzetnost, sklonost riziku, upornost, točnost, samopouzdanje, samokritičnost, odnos prema autoritetu, odanost)
- Testovi znanja / inteligencije
- Praktični testovi
- Probni rok



Intervju

OPĆENITO

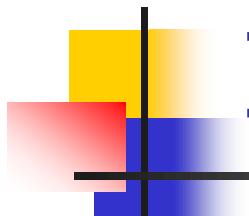
- Pripremi se! Saznaj što više o firmi!
- Pokaži interes za firmu
 - Dođi malo ranije i sredi se ☺
 - Odjeća: formalna i udobna
 - Rukovanje, uspostavi kontakt očima
 - Mirno sjedi (ne ukočeno)



Ne zaboravi!

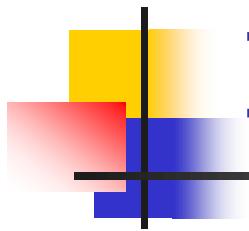
- Isključiti mobitel
- Pogledati se u ogledalu prije ulaska u prostoriju
- Ne nosi stvari koje ti ne trebaju





Intervju – kako razgovarati

- Iskreno
- Optimistično
- Ozbiljno
- Pripremi pitanja
- Daj iscrpne i konkretne odgovore



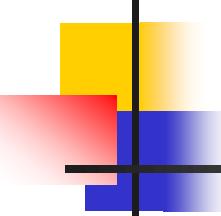
Intervju – kako ne razgovarati

- Kritizirati bivšu firmu, profesore ili poslodavce
- Previše ležerno
- Očajnički tražiti posao
- Pasivno
- Ostavljati dojam da nam je taj posao bitan zbog lokacije, plaće i sl.

Vrste intervjeta

- Strukturirani
- Polu-strukturirani
- nestrukturirani





Primjeri pitanja

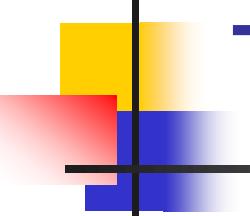
(koja možemo postaviti osobi koja nas intervjuira)

- Koje su snage i slabosti poduzeća u odnosu na konkureniju?
 - Koji je plan poduzeća za slijedećih 5 godina?
 - Možete li mi objasniti organizacijsku strukturu?
 - Kakva je politika organizacije u vezi specijalnih doškolovanja, seminara, treninga i sl.?
 - Kakav konkretno posao ću obavljati prvih godinu dana?
 - Koliko ću biti u prilici samostalno donositi odluke?
- Ne pitaj o plaći, dok poslodavac ne spomene!



Tipična pitanja

- Zašto ste se prijavili na ovaj natječaj?
- Zbog čega mislite da biste bili uspješni u obavljanju ovog posla?
- Što očekujete od ovog posla?
- Kakvu plaću očekujete?
- Kako zamišljate sebe za pet godina?
- Koje su vaše snage, a koje slabosti?
- Opišite situaciju u kojoj ste trebali raditi s teškom osobom / pod stresom i kako ste se snašli.
- Koja tri svoja uspjeha u životu smatraste najvažnijima?



Trik pitanja

- Da se možete zamijeniti s jednom osobom na tjedan dana, koga biste odabrali. Zašto?
- Da možete s bilo kojom osobom iz povijesti izaći na večeru koga biste odabrali?
- Da si super heroj, koje bi moći posjedovao?
- Kome se najviše diviš, zašto?
- Koju osobinu kod drugih ljudi najviše cijeniš?
- Koji bi naslov dao svojoj autobiografiji?