

Organizacijska psihologija
Predavanja 1-5 – ak. god. 2009/10
autor: Tomislav

Sadržaj

1.	Što je Organizacijska psihologija.....	2
1.1.	Koliko već znamo o psihologiji?.....	2
1.2.	Organizacijska psihologija	2
2.	Osnove ponašanja pojedinca.....	4
2.1.	Učenje.....	5
3.	Vrijednosti, stavovi i zadovoljstvo poslom	8
3.1.	Stavovi	8
3.2.	Zadovoljstvo poslom.....	9
3.3.	Vrijednosti	10
3.4.	Hofstede-ov okvir za proučavanje kultura	12
3.5.	GLOBE-ov okvir za kulturalna istraživanja	12
4.	Predavanje 4	13
5.	Percepcija i donošenje odluka	14

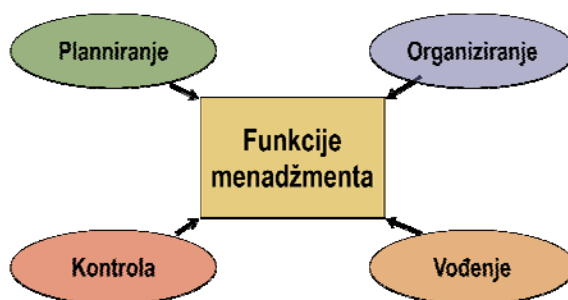
1. Što je Organizacijska psihologija

1.1. 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.

1.2. Organizacijska psihologija

- **Psihologija** (učenje, sposobnosti, inteligencija, motivacija, ličnost, emocije, stavovi, vrijednosti, percepcija, 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 Organizacijskoj psihologiji**
 - Individualni - čovjekovo ponašanje je konzistentno kroz situacije.
 - Situacijski - situacija determinira čovjekovo ponašanje.
 - Interakcijski - ponašanje je interakcija individualnih situacijskih čimbenika, pri čemu su neki ljudi konzistentniji i neke situacije imaju snažniji utjecaj od drugih.
- Što rade **menadžeri**?
 - menadžeri - pojedinci koji ostvaruju ciljeve putem drugih ljudi
- **Aktivnosti menadžera**:
 - donose odluke
 - određuju sredstva
 - upravljaju aktivnostima drugih da bi ostvarili ciljeve



- **Funkcije menadžmenta**

1. planiranje
 - definiranje ciljeva
 - određivanja strategije
 - razvijanje planova za koordiniranje aktivnosti
2. organiziranje
 - koji su zadaci
 - tko će ih obaviti
 - kako se trebaju grupirati
 - tko kome odgovara
 - koje odluke treba donijeti
3. vođenje
 - motiviranje zaposlenika
 - upravljanje zaposlenicima
 - izbor najboljih komunikacijskih kanala
 - rješavanje konflikata
4. 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

- **Menadžerske 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

2. Osnove ponašanja pojedinca

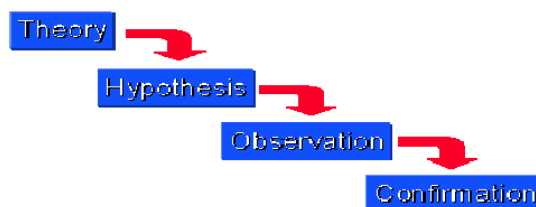
- Sposobnost
 - **sposobnost** - Kapacitet pojedinca da obavlja različite zadatke (na poslu)
 - **intelektualna sposobnost** - Mogućnost izvođenja umnih aktivnosti.
 - **višestruke inteligencije** - Inteligencija sadrži četiri podkomponente: spoznajnu (kognitivnu), društvenu (socijalnu), emocionalnu i kulturnu.
 - **fizička sposobnost** - 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
- 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
 - Verbalno razumijevanje
- **Višestruke inteligencije**
 - Spoznajna (kognitivna)
 - Društvena (socijalna)
 - Emocionalna
 - Kulturna

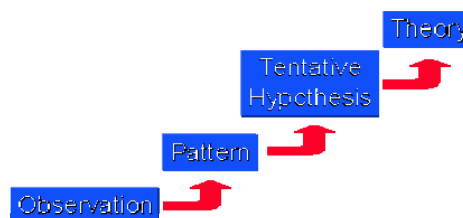
- **Deduktivna metoda**

- 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.



- **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

2.1. Učenje

- **Učenje**

- Svaka relativno trajna promjena ponašanja koja se dogodi kao rezultat iskustva.
- Učenje
 - Uključuje promjenu
 - Relativno trajno
 - Stečeno iskustvom

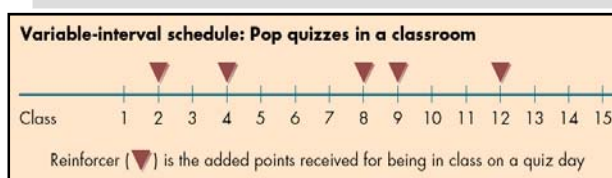
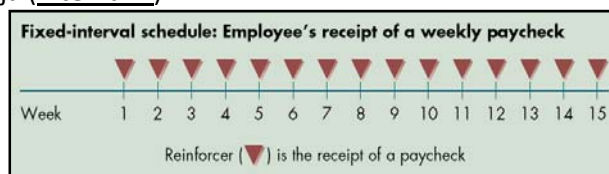
- **Teorije učenja**

- **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
- **teorija socijalnog učenja** - Ljudi mogu učiti promatranjem i neposrednim iskustvom
 - Ključni koncepti
 - Procesi pažnje
 - Procesi zadržavanja
 - Procesi motoričkog oponašanja
 - Procesi potkrepljivanja

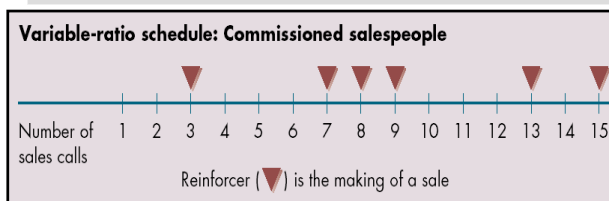
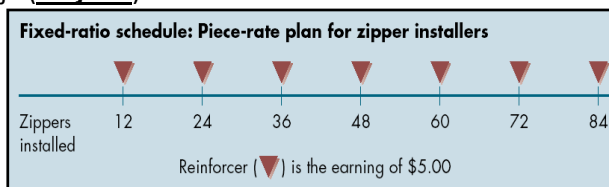
- **oblikovanje ponašanja** - Sustavno poticanje svakog sljedećeg koraka koji dovodi pojedinca bliže željenom ponašanju.
 - Ključni koncepti
 - Potkrepljenje je potrebno da bi se promijenilo ponašanje.
 - Neke nagrade su djelotvornije od drugih.
 - Raspored potkrepljenja utječe na brzinu učenja i izvođenje ponašanja.
- **Rasporedi potkrepljivanja**
 - kontinuirano potkrepljivanje - željeno ponašanje se dodatno potkrepljuje svaki put kad se pojavi.
 - povremeno potkrepljivanje - željeno ponašanje se potiče dovoljno često da se isplati ponavljati ponašanje, ali se ne potiče svaki put kad se demonstrira.
 - Raspored s fiksnim intervalima - Nagrade se raspoređuju u jednakim vremenskim intervalima.
 - Raspored s promjenjivim intervalima - Nagrade se daju nakon nepromjenjivog ili stalnog broja

Raspored	Vrsta	Efekt na ponašanje
Nepromjenjivi	Fiksni interval	Prosječan i neuravnotežen radni učinak, brzo izumiranje; npr. Tjedne isplate plaća
Promjenjivi	Varijabilni interval	Umjereno visok i postojan radni učinak, sporo izumiranje; npr. Neočekivani ispiti
Nepromjenjivi	Fiksni omjer	Visoki i postojani učinak rada, brzo izumiranje; npr. Plaćanje po učinku
Promjenjivi	Varijabilni omjer	Vrlo visok radni učinak, sporo izumiranje; npr. Prodaje s provizijom

- Raspored potkrepljenja (**intervalni**)



- Raspored potkrepljenja (**omjerni**)



- **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.

3. Vrijednosti, stavovi i zadovoljstvo poslom

3.1. Stavovi

- **stavovi** - evaluativne izjave ili prosudbe o objektima, ljudima ili događajima.
- **komponente stavova:**
 - 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

3.2. 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



- Kako radnici izražavaju nezadovoljstvo?
 - odlazak - nezadovoljstvo izraženo kroz ponašanje usmjereno ka napuštanju organizacije.
 - glas - nezadovoljstvo izraženo kroz aktivne i konstruktivne pokušaje poboljšanja uvjeta.
 - odanost - nezadovoljstvo izraženo pasivnim čekanjem da se uvjeti poboljšaju
 - 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.

3.3. 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)
- **Instrumentalne vrijednosti**
 - Ambicioznost (radišnost, upornost)
 - Otvorenost (širina pogleda, prihvaćanje novih stvari)
 - Sposobnost (kompetentnost, efektivnost)
 - Veselost (živahnost)
 - Čistoća (urednost)
 - Hrabrost (zastupanje vlastitih vjerovanja i spremnost da ih se brani)
 - Opraštanje (spremnost da se oprostí drugome)
 - Pomaganje (rad za dobrobit drugih)
 - Iskrenost
 - Maštovitost (kreativnost)
 - Neovisnost
 - Intelekt (inteligencija)
 - Logičnost (racionalnost, konzistentnost)
 - Spremnost na ljubav (nježnost, emocionalnost)
 - Poslušnost (poštovanje, izvršavanje dužnosti)
 - Ljubaznost
 - Odgovornost (pouzdanost)
 - Samokontrola (samodisciplina)

- Rangirane srednje vrijednosti za direktore, članove sindikata i aktiviste

Direktori	
Terminalne	Instrumentalne
Samopoštovanje	Poštenje
Sigurnost obitelji	Odgovornost
Sloboda	Sposobnost
Osjećaj postignuća	Ambicioznost
Sreća	Nezavisnost

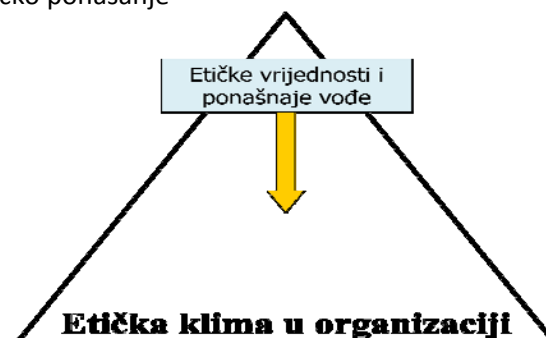
Članovi sindikata	
Terminalne	Instrumentalne
Sigurnost obitelji	Odgovornost
Sloboda	Poštenje
Sreća	Hrabrost
Samopoštovanje	Nezavisnost
Zrela ljubav	Sposobnost

Aktivisti	
Terminalne	Instrumentalne
Jednakost	Poštenje
Mir u svijetu	Pomaganje
Sigurnost obitelji	Hrabrost
Samopoštovanje	Odgovornost
Sloboda	Sposobnost

- Dominantne radne vrijednosti

Kohorta	Zaposleni	Dob	Dominantne radne vrijednosti
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-	samopouzdati, financijski uspjeh, oslanjaju se na sebe, ali vole timski rad, sloboda, udobnost, lojalnost sebi i odnosima drugima

- Vrijednosti, lojalnost i etičko ponašanje



3.4. Hofstede-ov okvir za proučavanje kultura

- **udaljenost moći** - obilježje nacionalne kulture koje opisuje doseg do kojeg društvo prihvaća da je moć neravnomjerno raspoređena u institucijama i organizacijama
- **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.
- **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.
- **izbjegavanje nesigurnosti** - obilježje nacionalne kulture koje opisuje stupanj do kojeg se društvo osjeća ugroženim nesigurnim i dvosmislenim okolnostima i pokušava ih izbjeći.
- **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.

3.5. GLOBE-ov okvir za kulturalna istraživanja

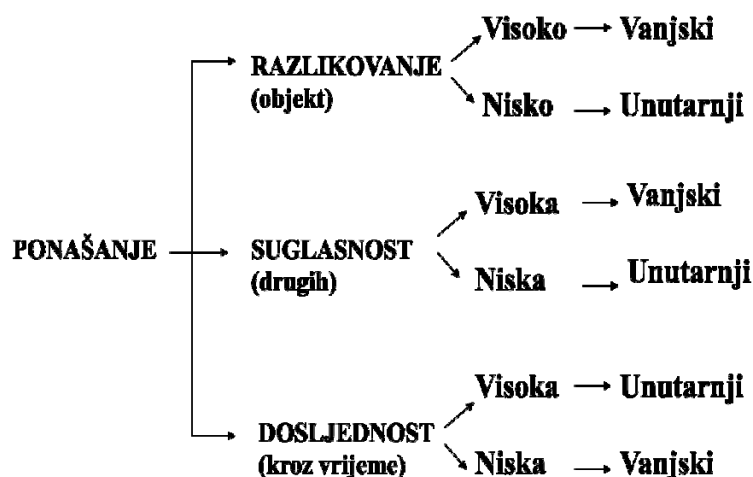
- Asertivnost
- Orijentacija na budućnost
- Razlikovanje spolova
- Izbjegavanje nesigurnosti
- Power distance
- Individualizam/kolektivizam
- Unutar-grupni kolektivizam
- Orijentacija radnom učinku
- Orijentacija ljudima

4. Predavanje 4

5. Percepcija i donošenje odluka

- **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**
 - **Opažač**
 - Fiziologija
 - Stavovi
 - Motivi
 - Interesi
 - Iskustvo
 - Očekivanje
 - **Situacija**
 - Podražaji
 - Fizička okolina
 - Socijalno okruženje
 - **Objekt**
 - Novost
 - Pokret
 - Zvuk
 - Veličina
 - Pozadina
 - Blizina
 - Sličnost
 - **Percepcija osoba:** Procjenjivanje drugih
 - **atribucijska teorija** - kad pojedinci promatraju ponašanje, pokušavaju utvrditi je li ono interno ili eksterno 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 $a + b + c =$ unutarnji uzroci ponašanja

- Atribucijska teorija
 - Promatranje – Interpretacija – Atribucija uzroka



- Greške i pristranosti u atribucijama
 - **osnovna atribucijska greška** - sklonost podcjenjivanja utjecaja vanjskih čimbenika i precjenjivanja utjecaja unutarnjih čimbenika kod prosuđivanja ponašanja drugih osoba.
 - **samozaštitna pristranost** (Self-serving bias) -sklonost pojedinaca pripisivanju svojeg uspjeha internim čimbenicima, a okrivljavanju eksternih 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.
 - **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.
 - **projekcija** - pripisivanje svojih vlastitih osobina drugima.
 - **stereotipiziranje** - prosuđivanje osobe na temelju percepcije grupe kojoj ta osoba pripada
- **Posebne primjene** u organizacijama
 - Intervju pri zapošljavanju
 - Uključuje sve ove pogreške percepcije.
 - Očekivane performanse
 - **samoispunjavuće 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.
- Veza između percepcije i donošenja odluka
 - problem - nesklad između nekog trenutačnog stanja stvari i željenog stanja.
 - odluku - izbori između dvije ili više alternativa.
 - Percepcije osobe koja donosi odluke = 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.

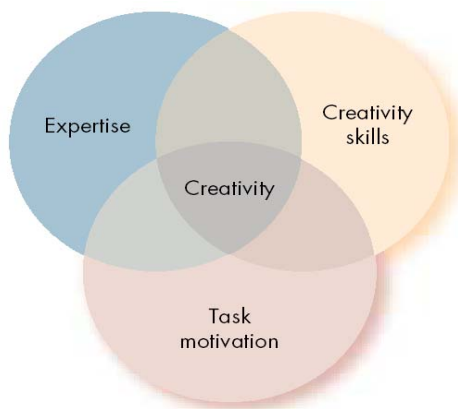
1. Jasnoća problema
2. Poznate opcije
3. Jasne preferencije
4. Nepromjenjive preferencije
5. Ne postojanje vremenskih ili troškovnih ograničenja
6. Maksimalna isplativost

- **Koraci u modelu racionalnog donošenja odluka**

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

- **Tri komponente kreativnosti**

- kreativnost - sposobnost smišljanja novih i korisnih ideja.
- trokomponentni model kreativnosti - tvrdnja da kreativnost pojedinca zahtjeva stručnost, vještine kreativnog razmišljanja i intrinzičnu motivaciju za zadatke.



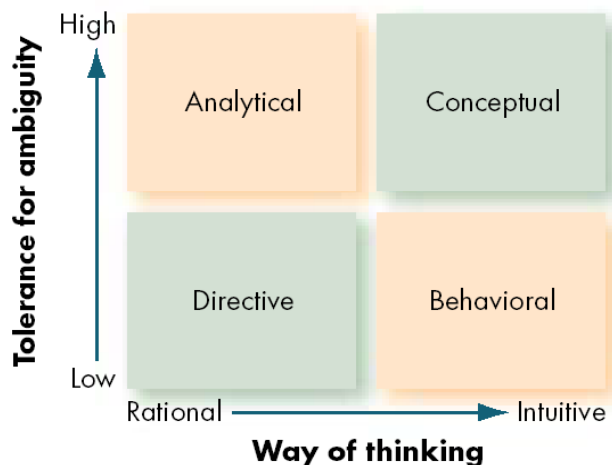
- **Kako se zapravo donose odluke u organizacijama?**

- **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/zašto prepoznamo problem?**
 - Vidljivost ispred važnosti problema
 - Privlače pažnju, high profile problema
 - Želja da se "riješe 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.
- **povećanje predanosti** - povećanje predanosti prethodnoj odluci unatoč negativnim informacijama.

- **Model stila donošenja odluka**



- **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
 - 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 i nacionalna kultura**

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