

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

STEPHEN P. ROBBINS

WWW.PRENHALL.COM/ROBBINS

T E N T H E D I T I O N

PART TWO

THE INDIVIDUAL

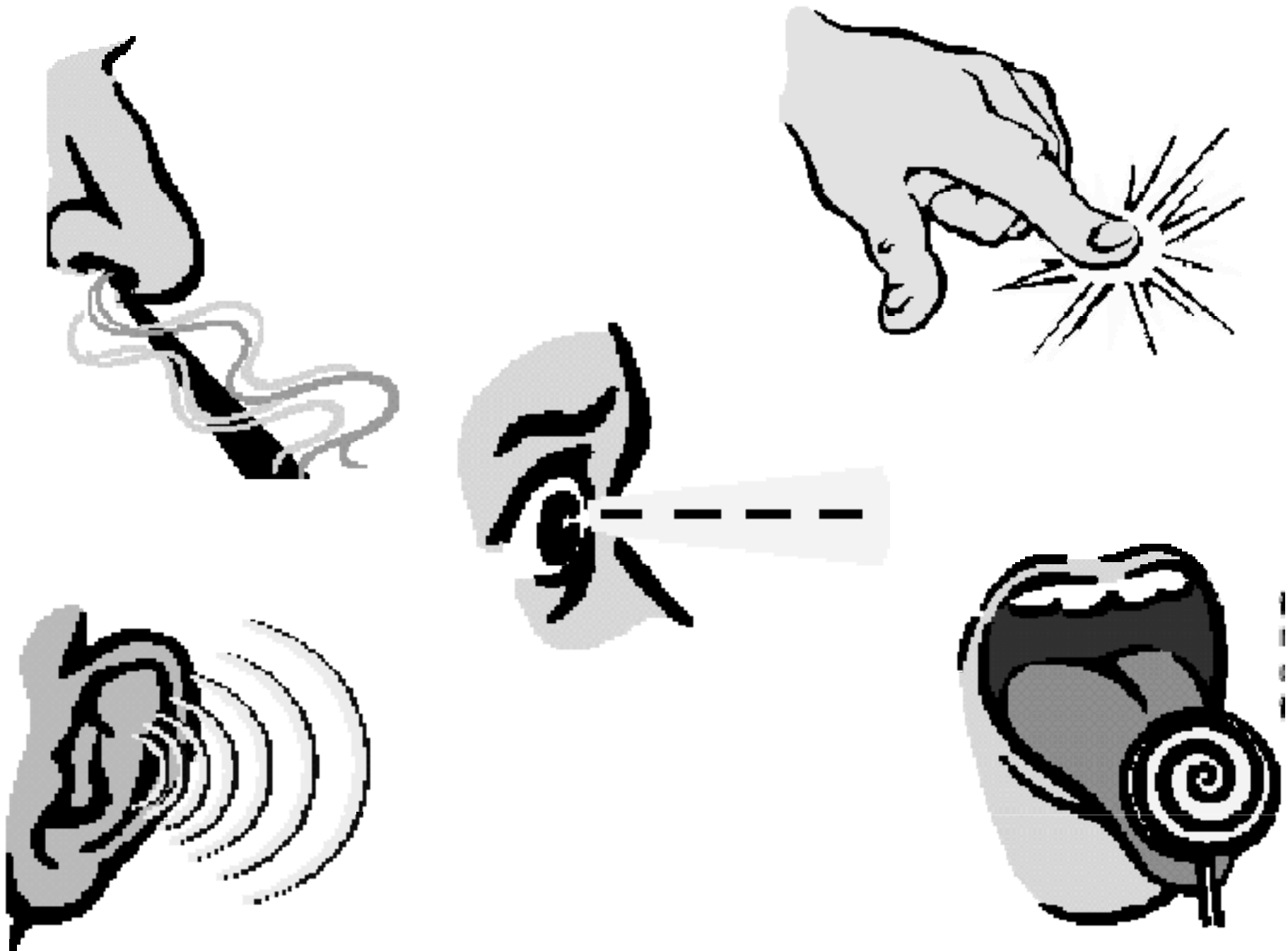
Percepcija i donošenje odluka

Što je percepcija i zašto je važna?

percepcija

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

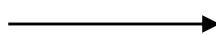
- *Ljudsko ponašanje temelji se na njihovoj percepciji stvarnosti, a ne stvarnosti kao takvoj.*
- *Svijet onakav kakav je percipiran je svijet koji je važan za ponašanje.*



Čimbenici koji utječu na percepciju

Situacija

- Podražaji
- Fizička okolina
- Socijalno okruženje



- Opažać**
- Fiziologija
 - Stavovi
 - Motivi
 - Interesi
 - Iskustvo
 - Očekivanje



PERCEPCIJA

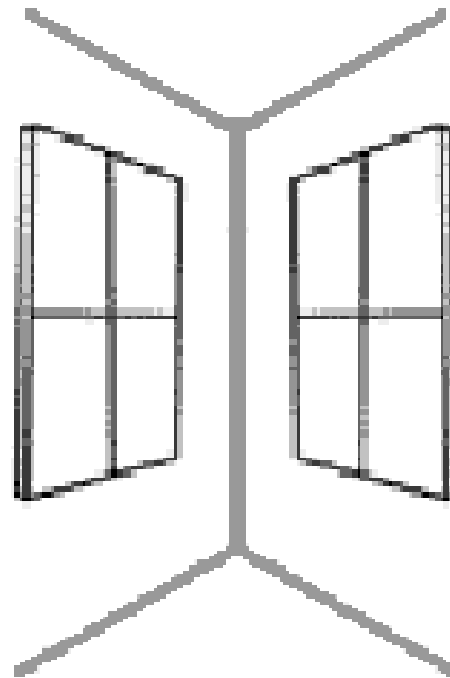
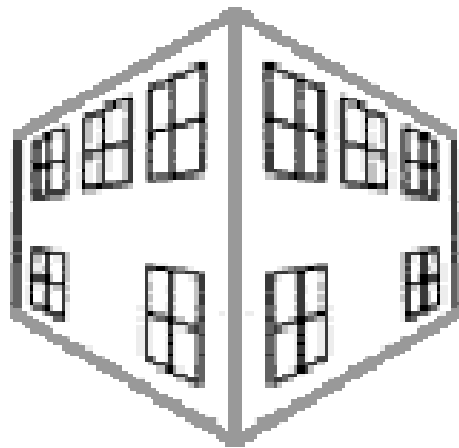
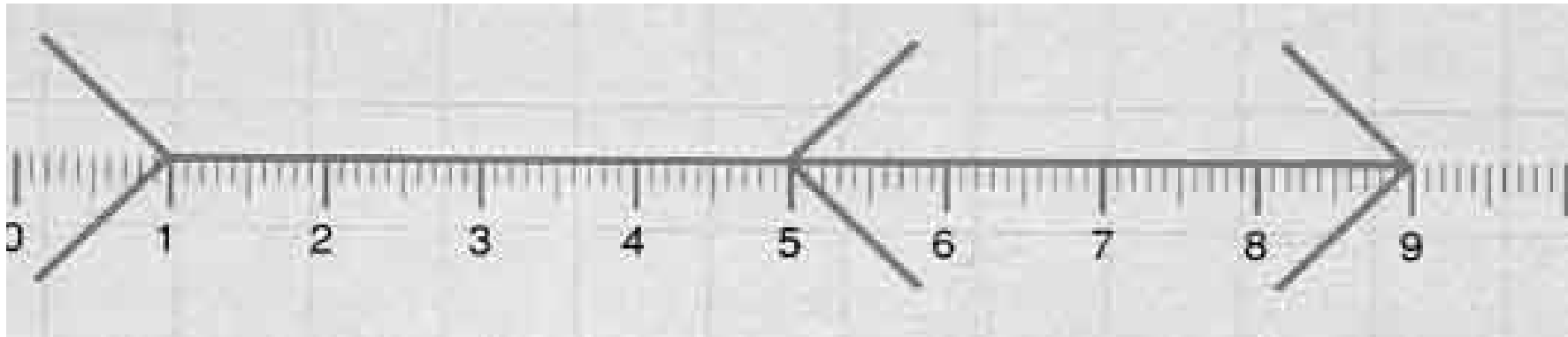


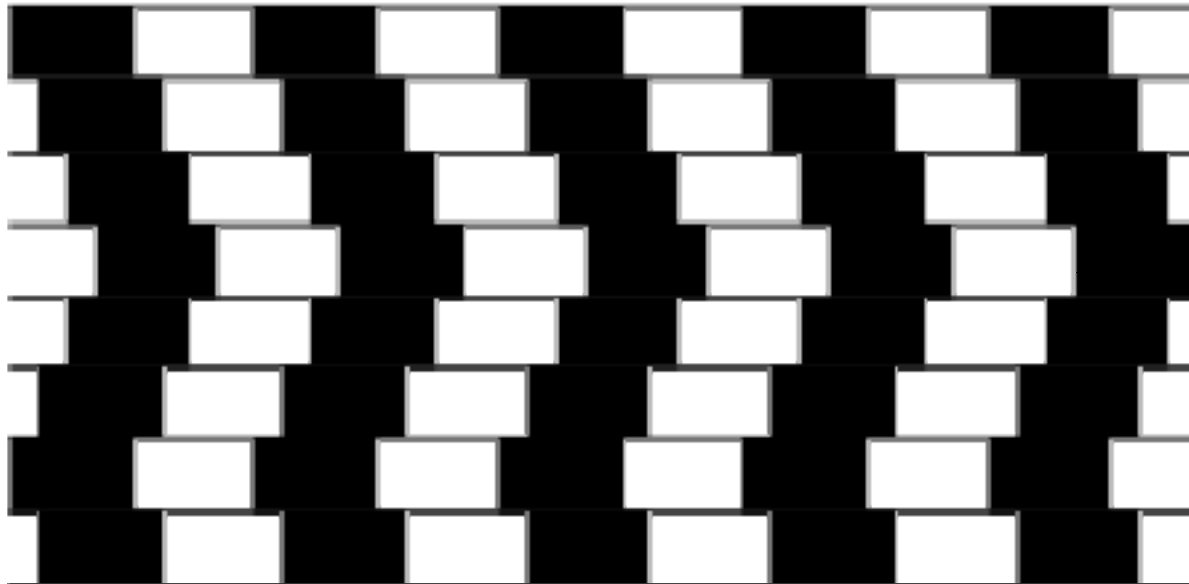
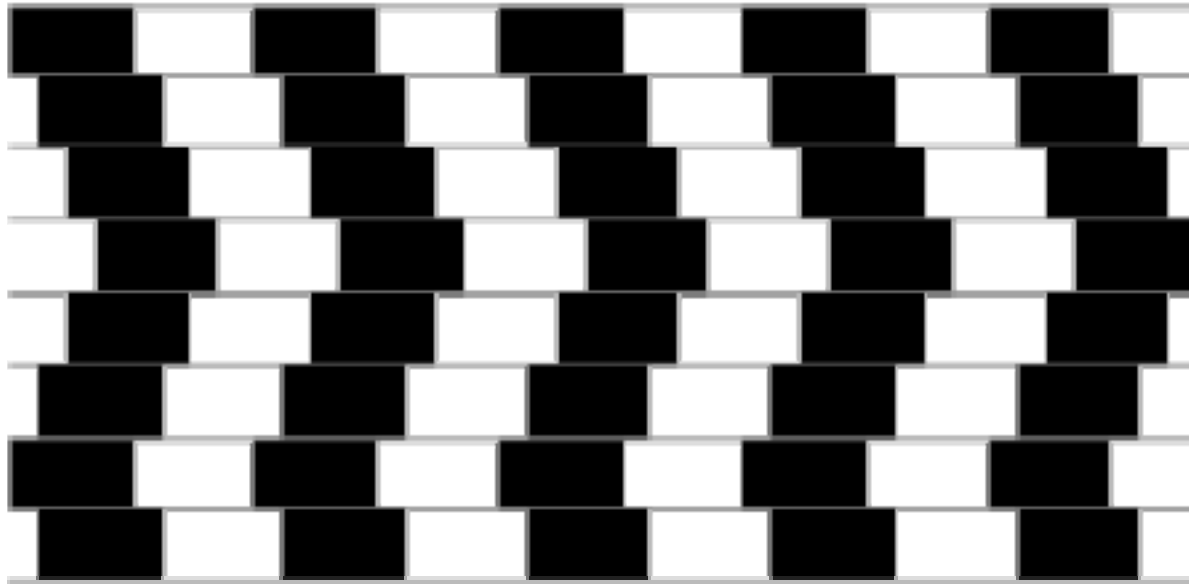
Objekt

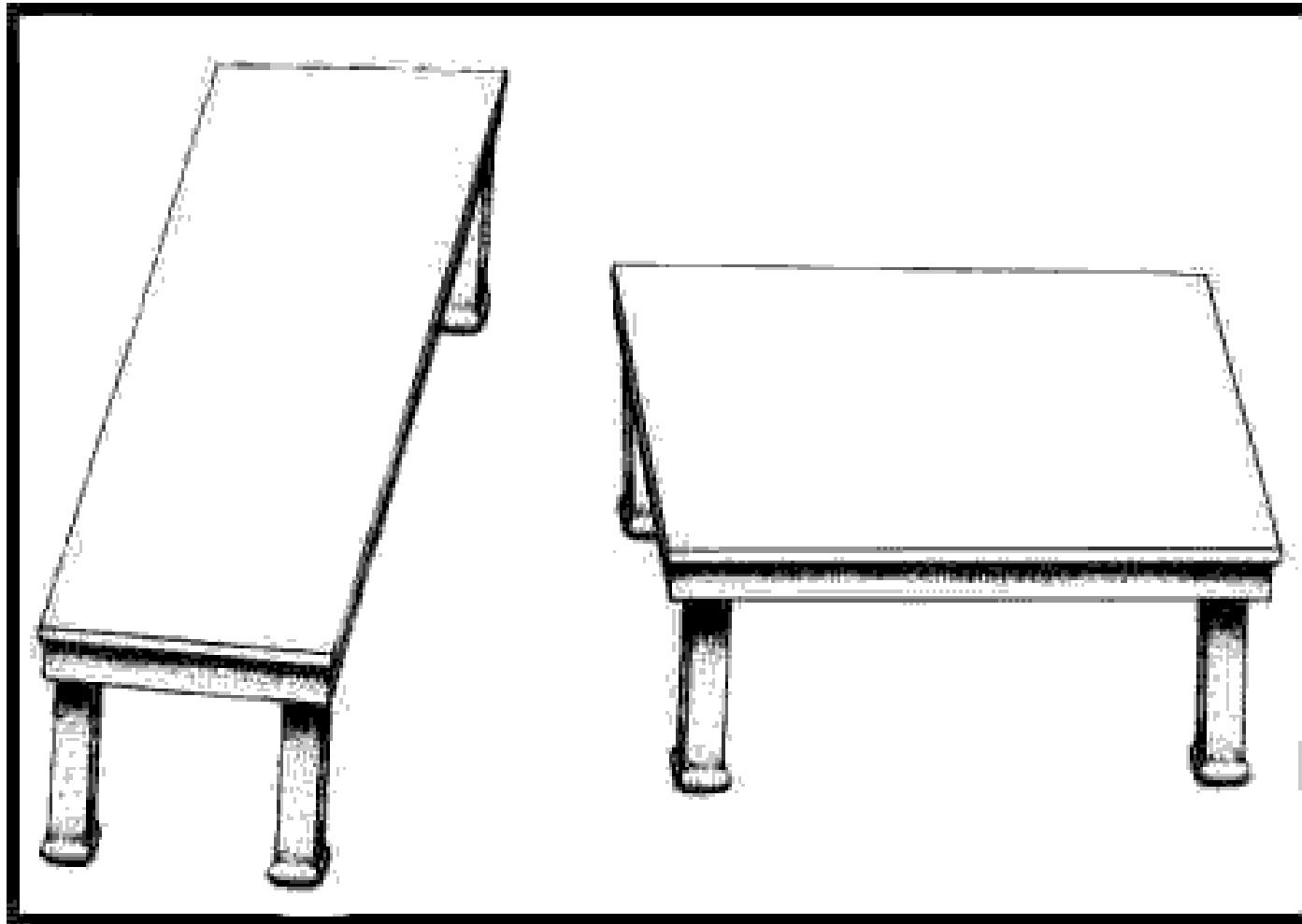
- Novost
- Pokret
- Zvuk
- Veličina
- Pozadina
- Blizina
- Sličnost

EXHIBIT

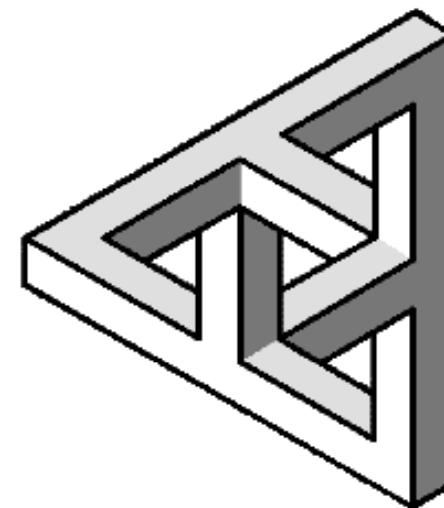
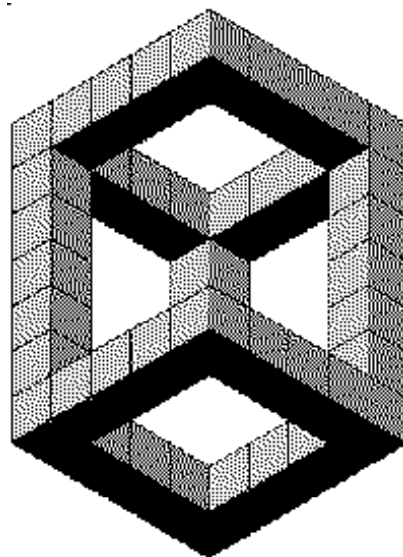
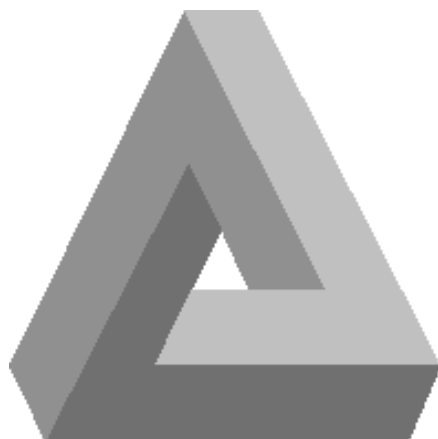
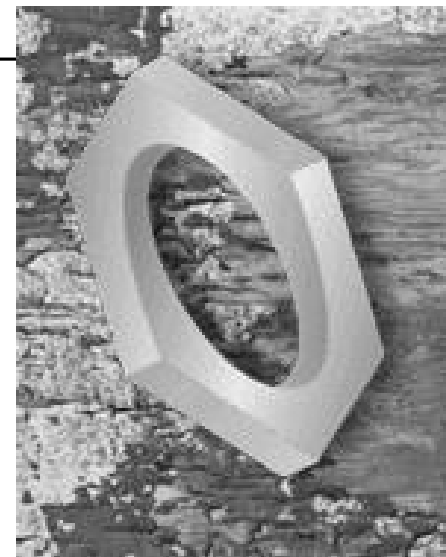
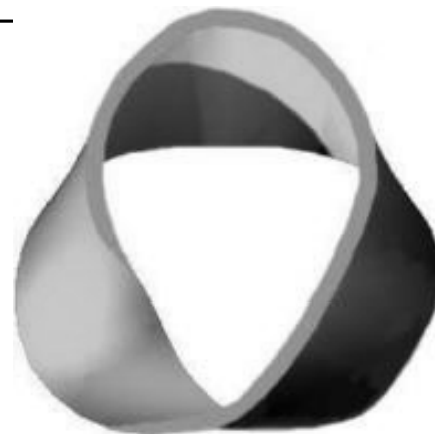
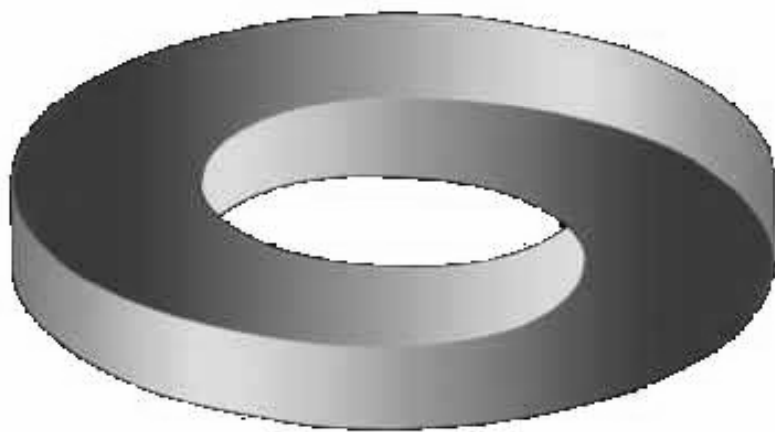
5-1

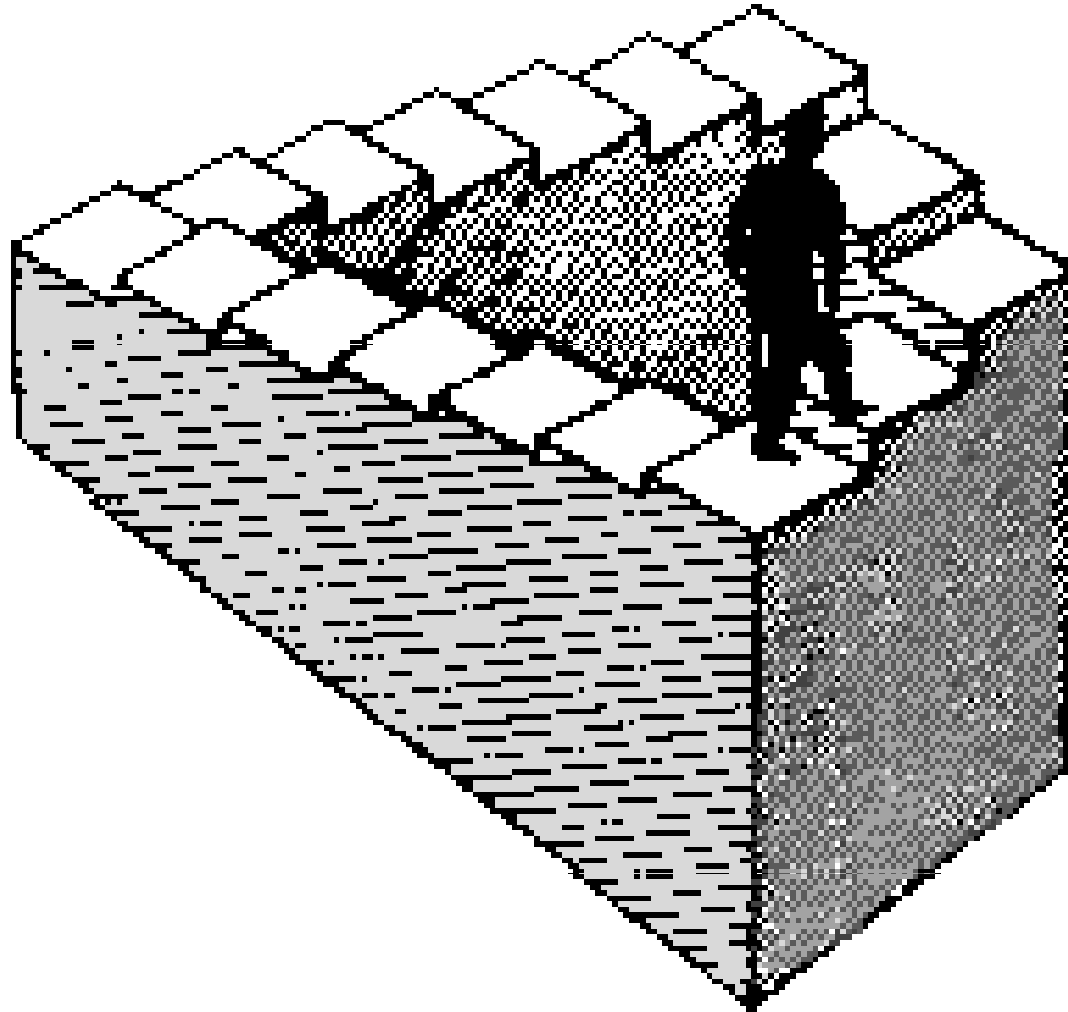








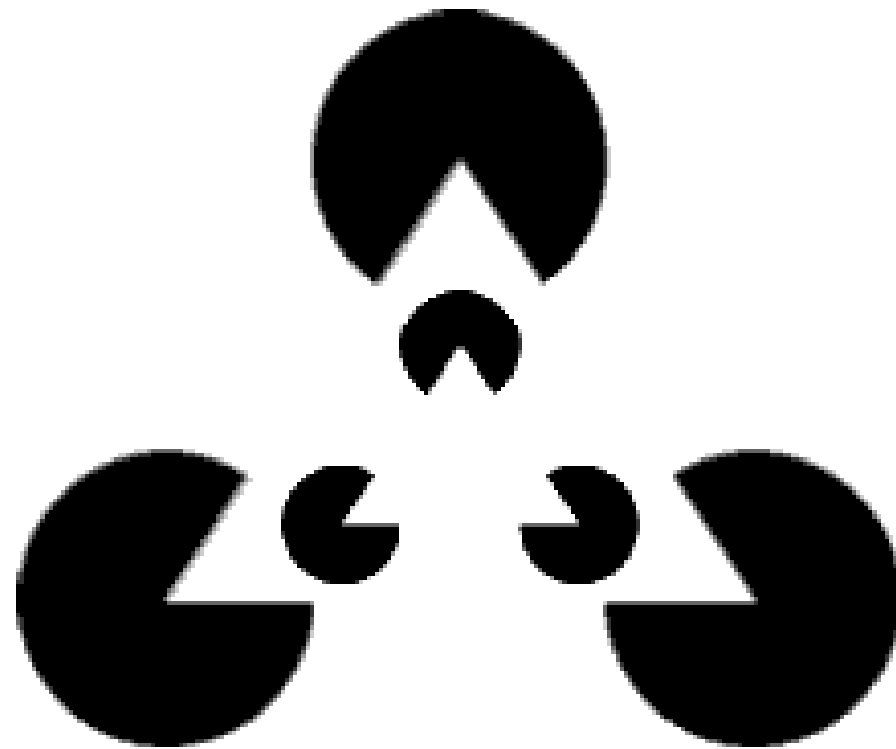


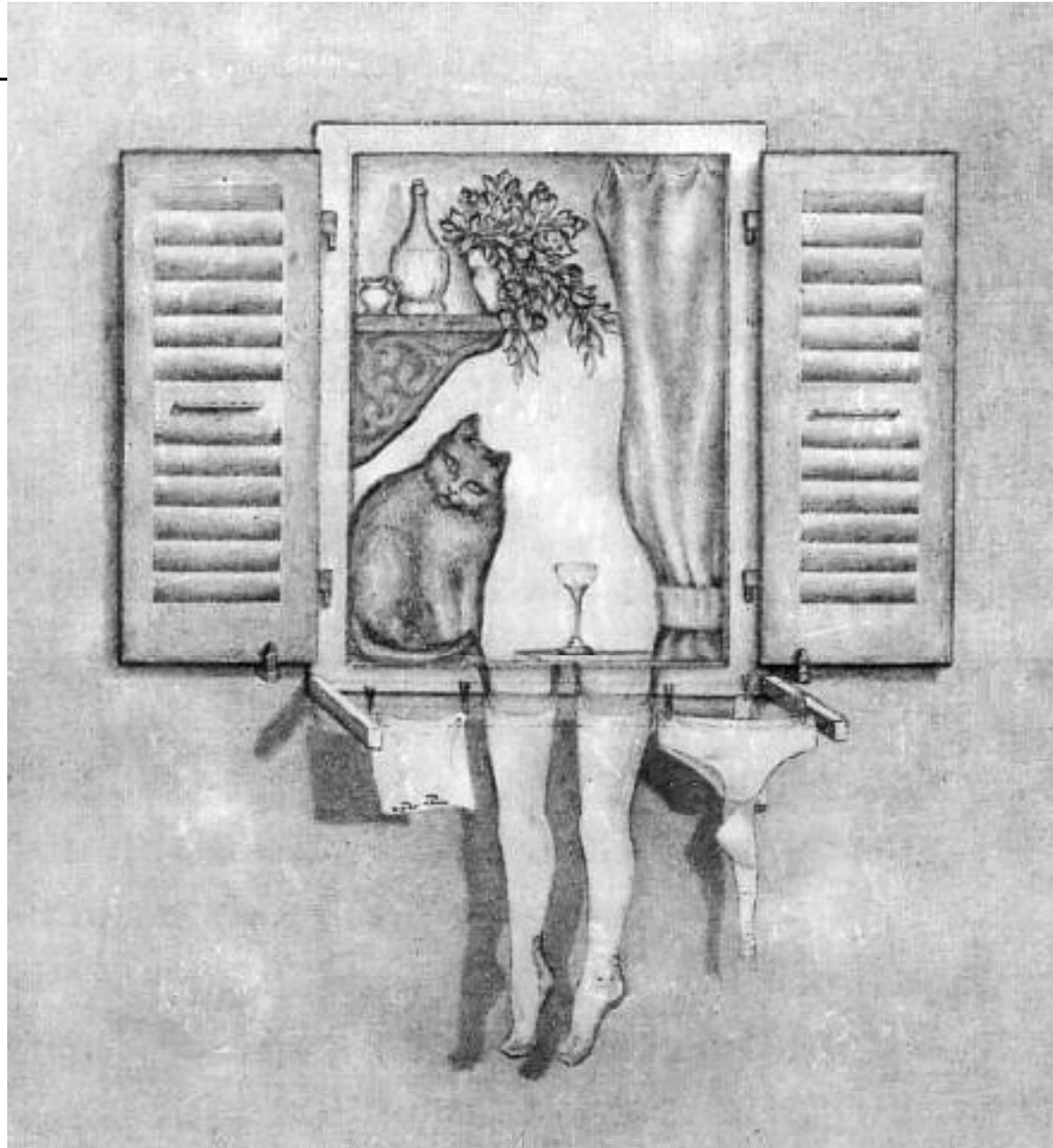


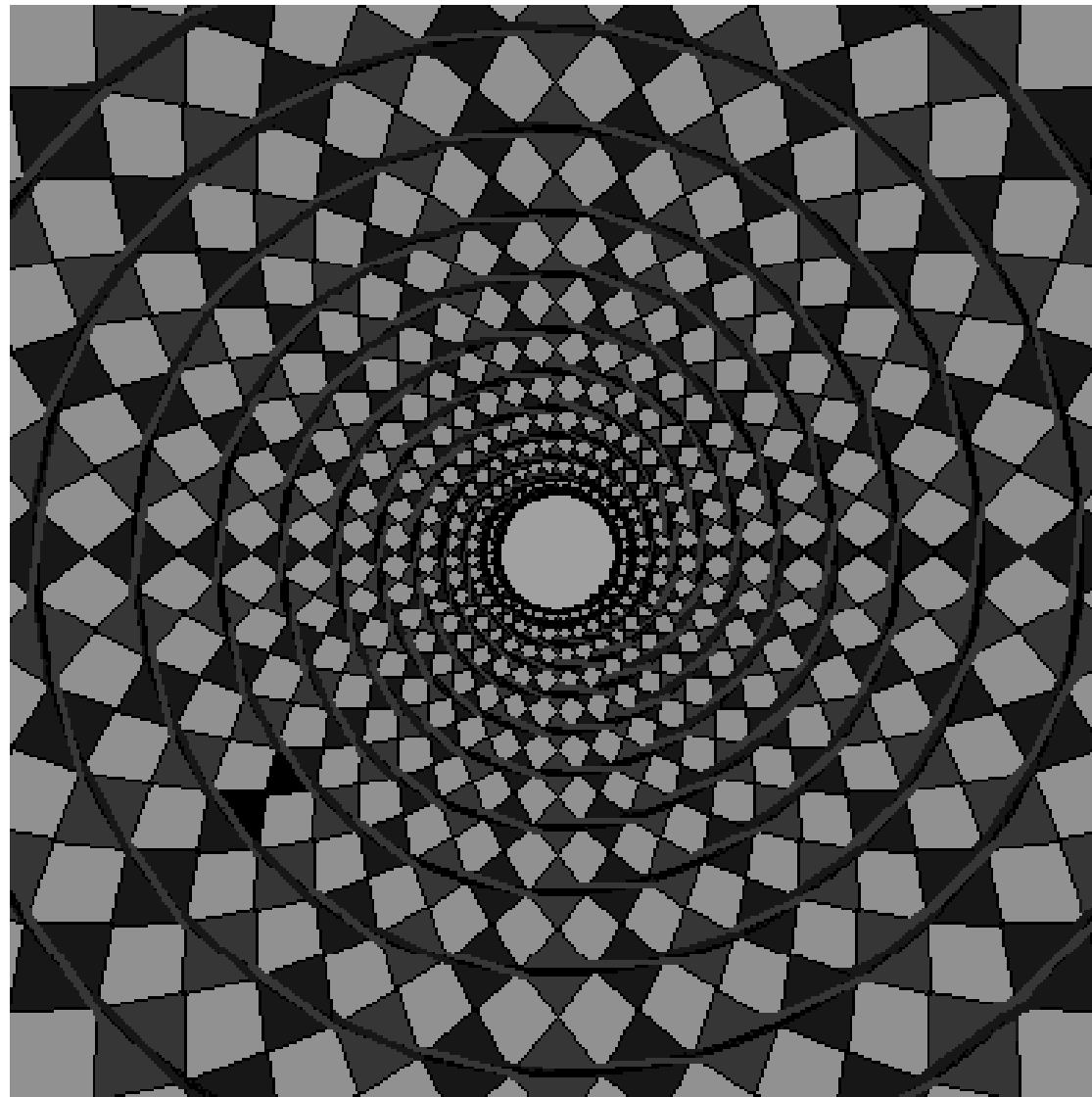


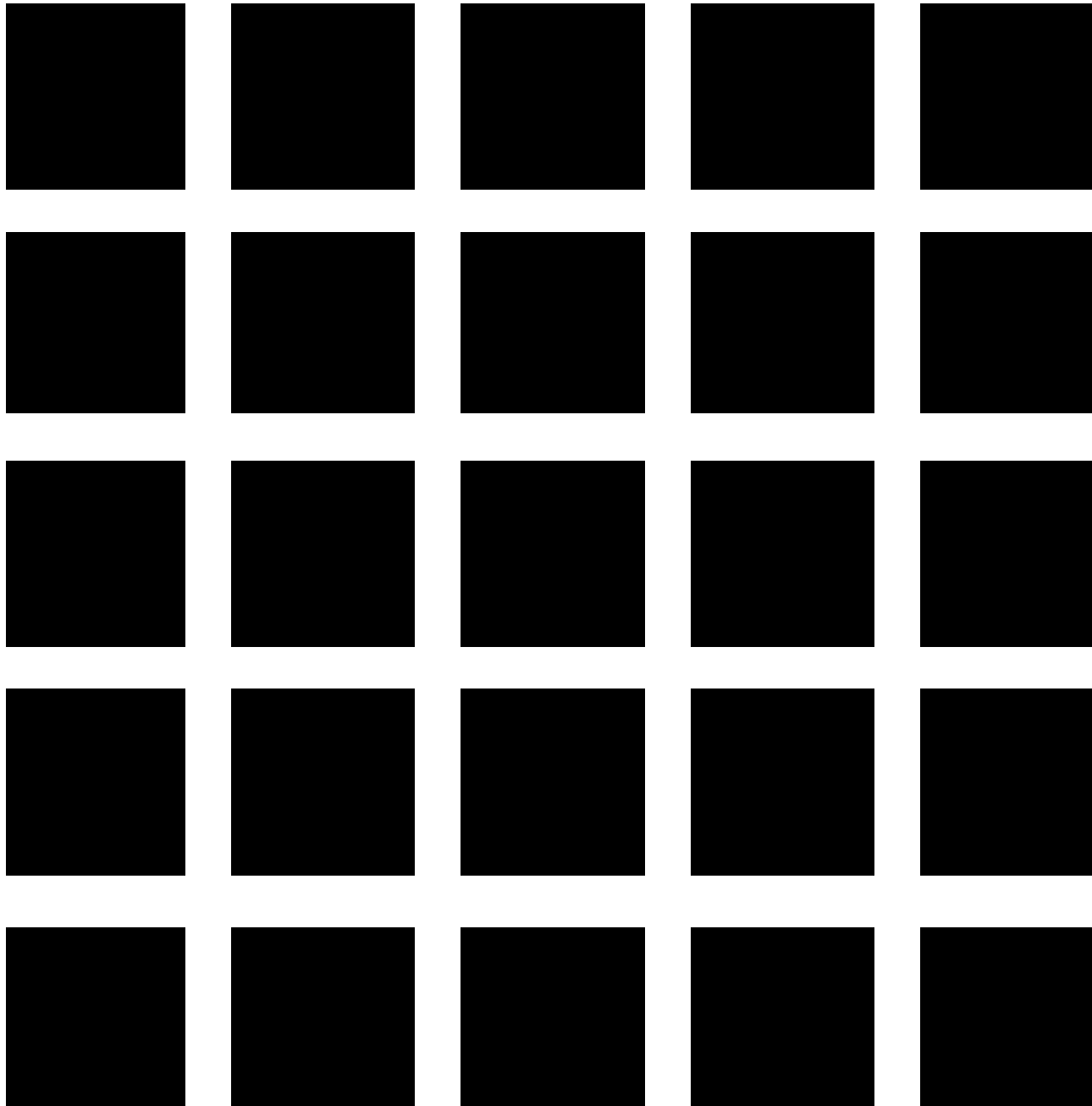


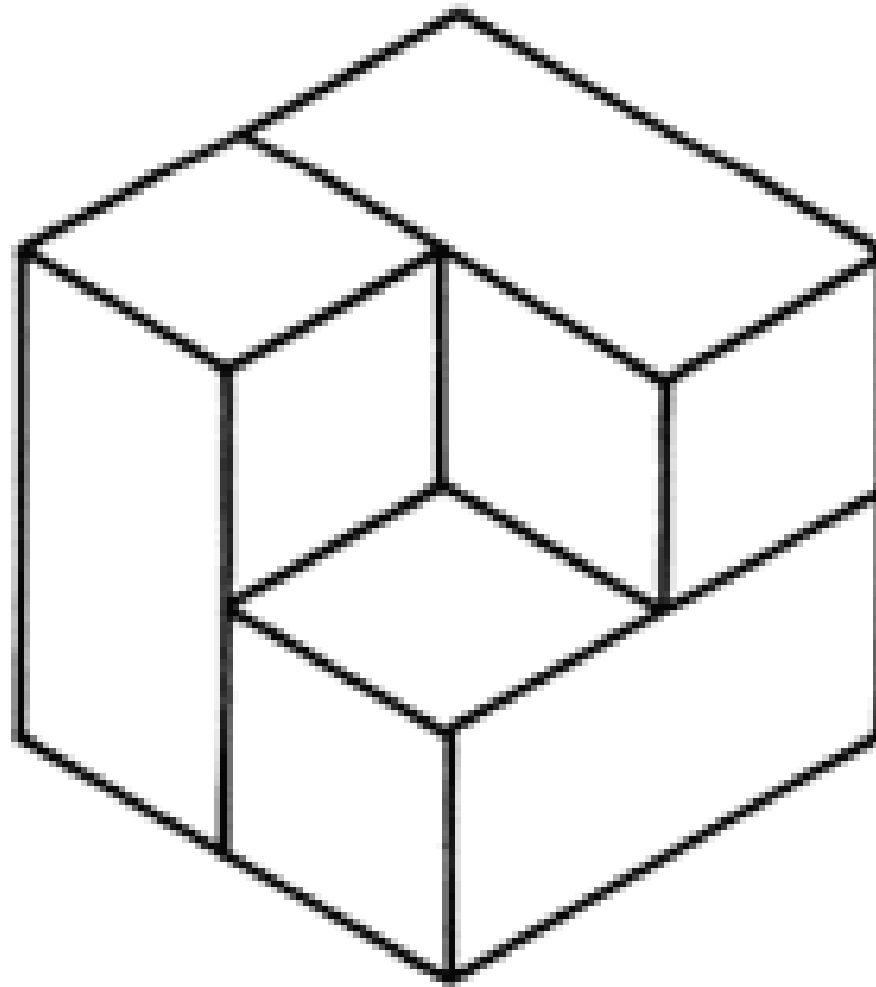


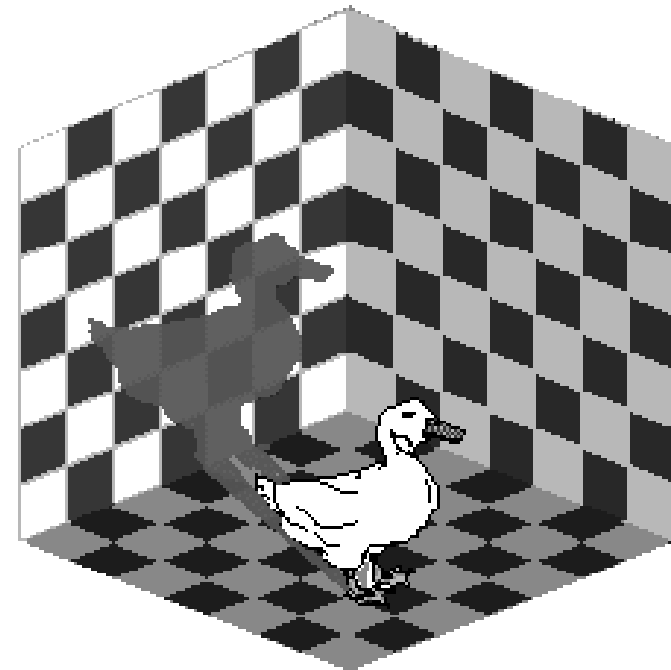
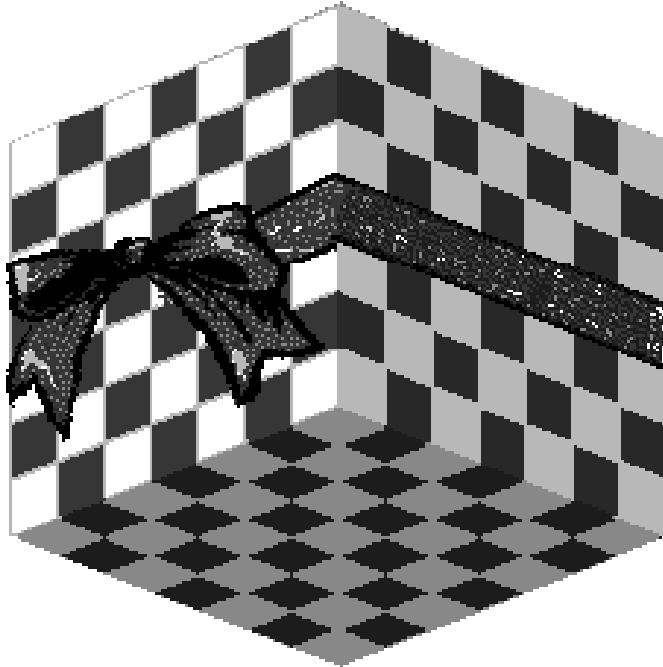
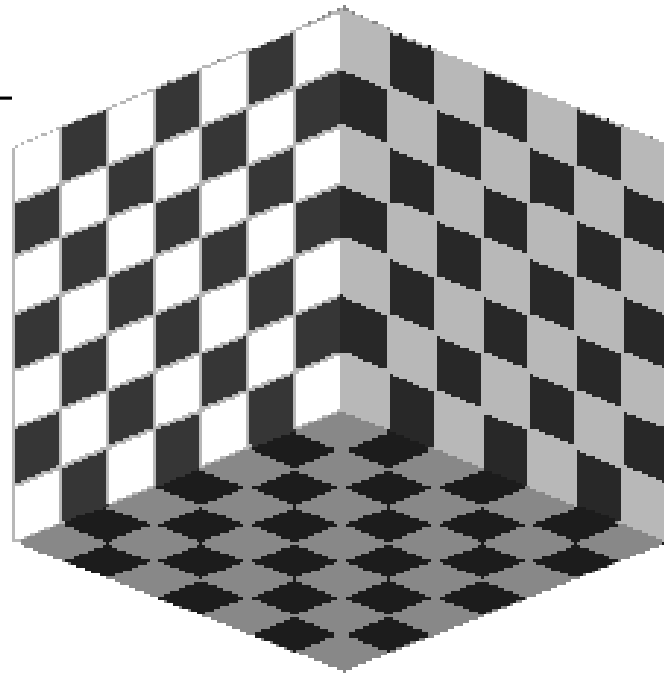
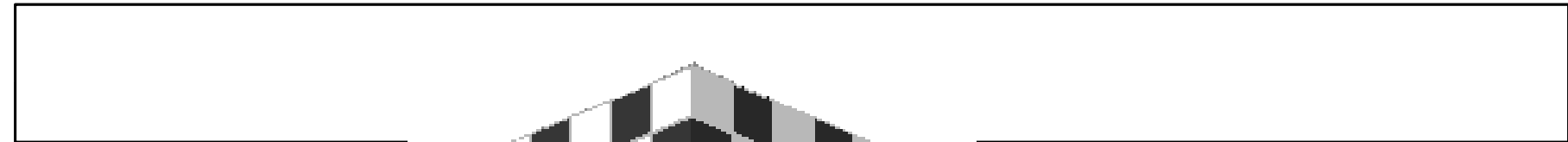
















Percepcija osoba: Procjenjivanje drugih

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

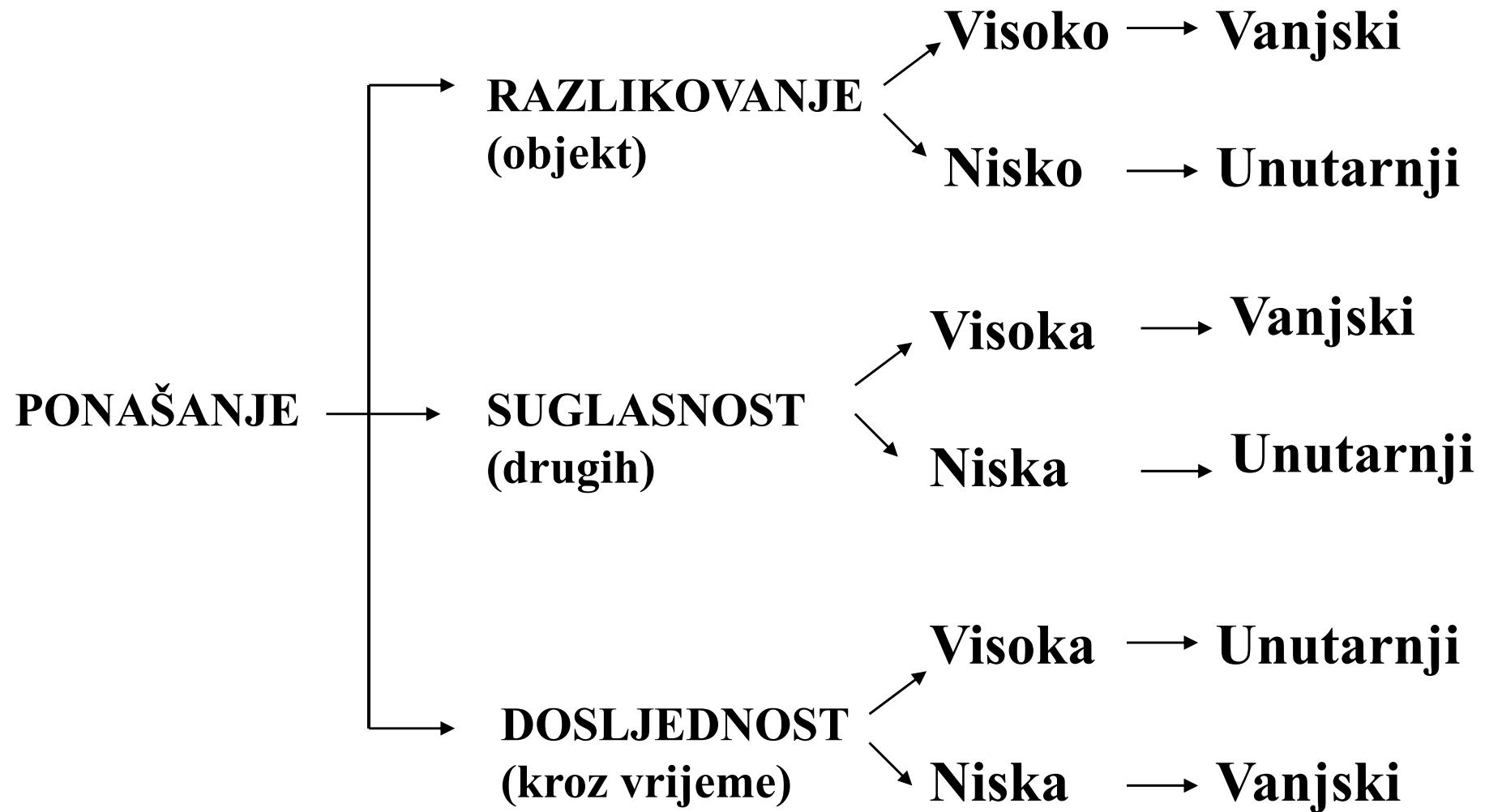
Razlikovanje - različito ponašanje prema različitim objektima

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



Greške i pristranosti u atribucijama

osnovna atribucijska greška
Sklonost podcjenjivanja
utjecaja vanjskih čimbenika i
precjenjivanja utjecaja
unutarnjih čimbenika kod
prosudivanja ponašanja
drugih osoba.



Greške i pristranosti u atribucijama

samozaštitna pristranost

(*Self-serving bias*)

Sklonost pojedinaca

pripisivanju svojeg uspjeha

internalnim čimbenicima, a

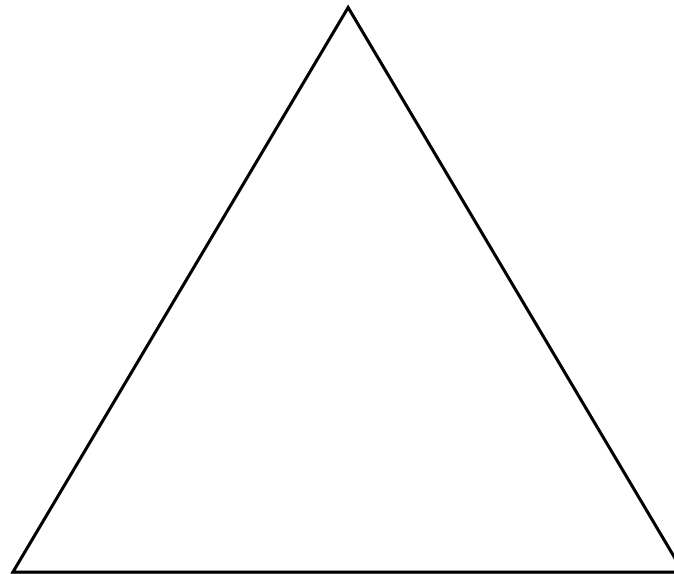
okrivljavanju eksternih

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.



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

**Prosudivanje 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.**

```
graph TD; subgraph Group [ ]; direction TB; P[problem  
Nesklad između nekog  
trenutačnog stanja stvari i  
željenog stanja.] --- D[odluke  
Izbori između dvije ili više  
alternativa.]; end; Group --> Per[Percepcije  
osobe koja  
donosi  
odluku]; Per --> Rez[rezultat];
```

**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**

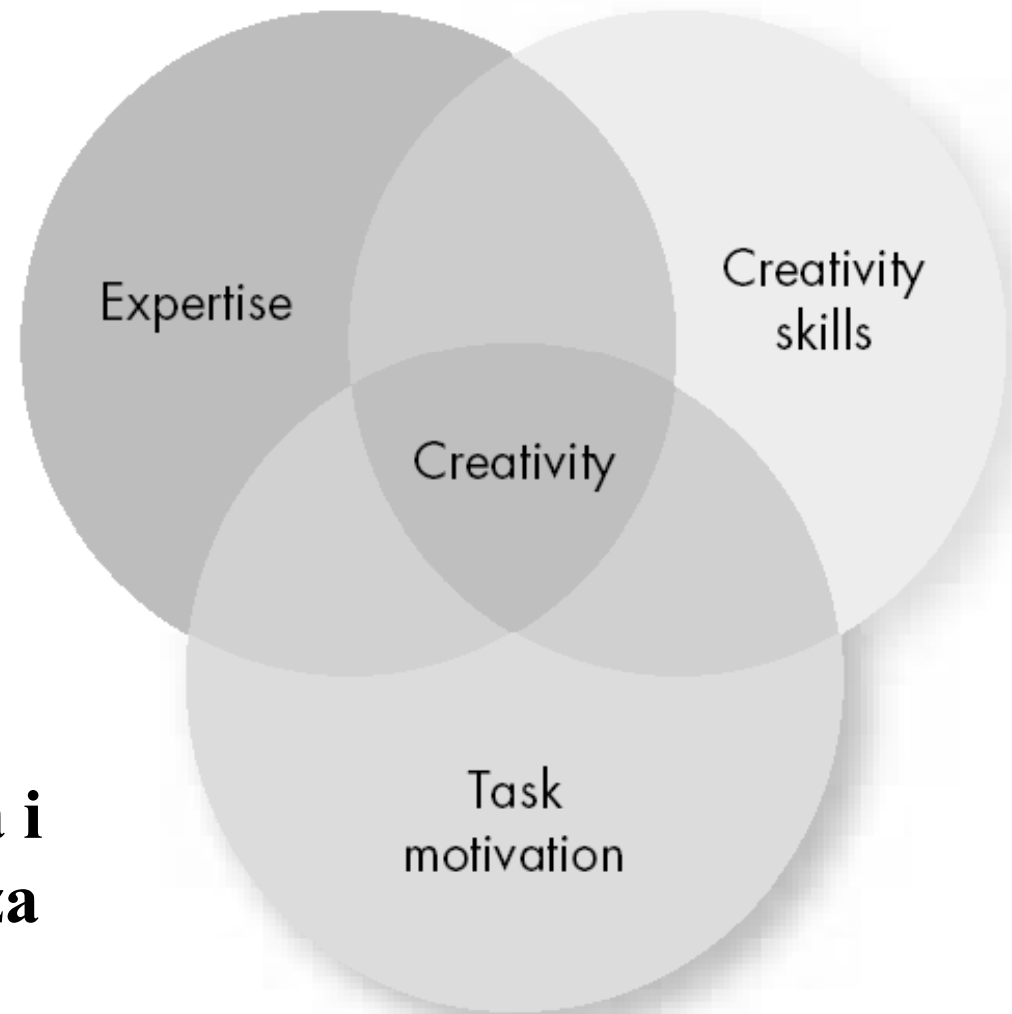
Tri komponente kreativnosti

kreativnost

**Sposobnost smišljanja
novih i korisnih ideja.**

**trokomponentni model
kreativnosti**

**Tvrdnja da kreativnost
pojedinka 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 prepoznamo problem?**

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

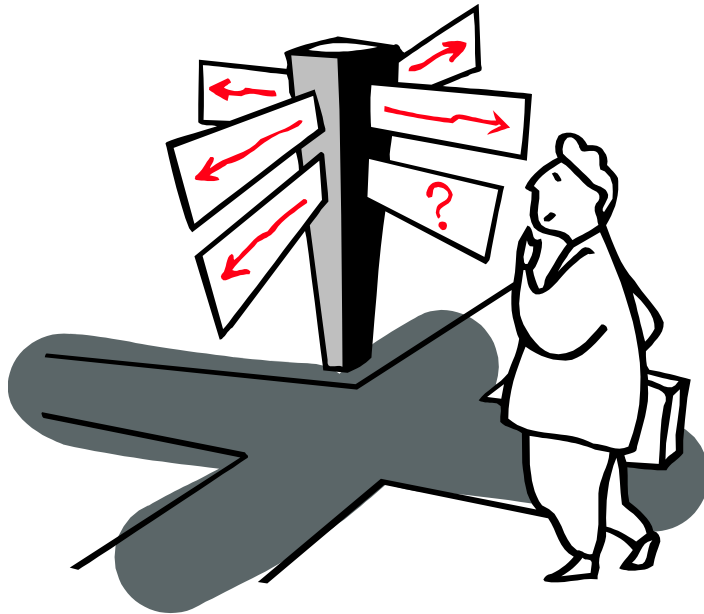
➤ **Razvoj alternativa**

- 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

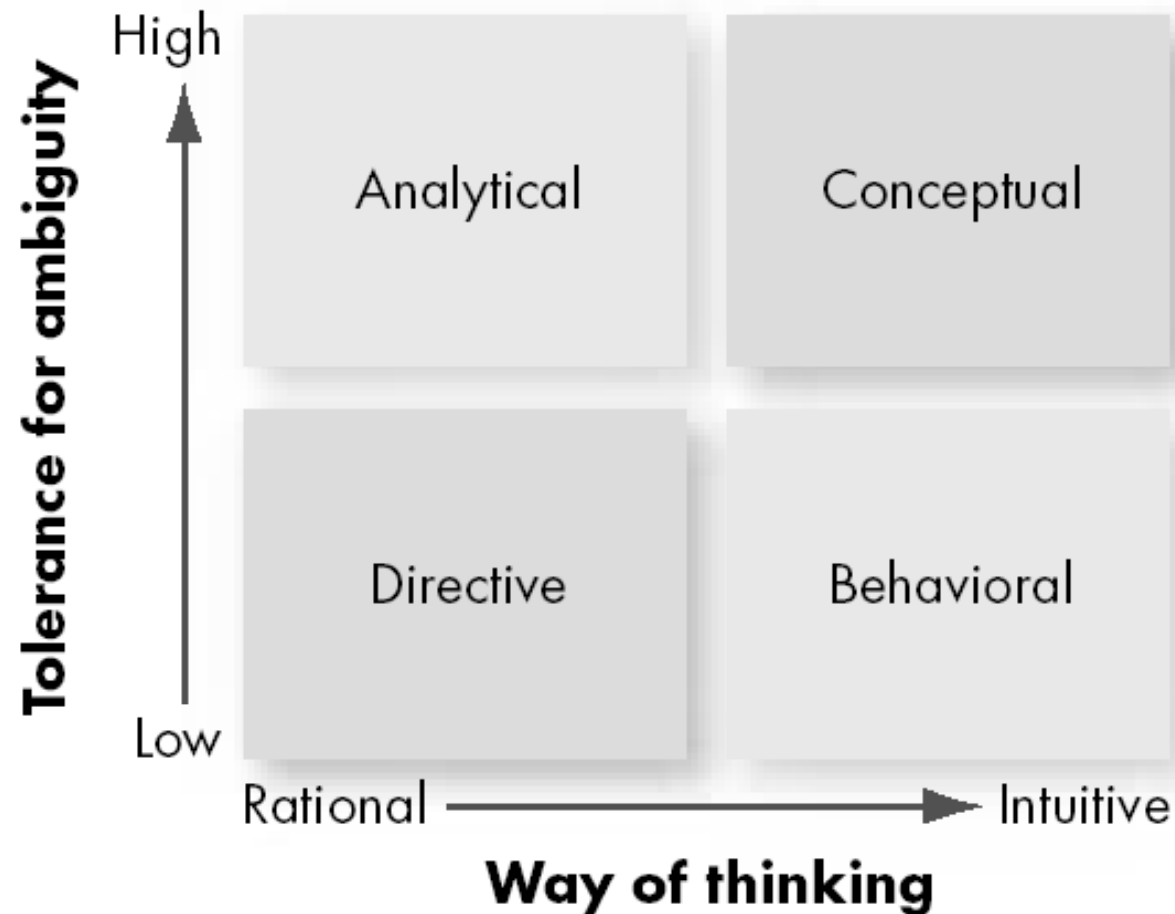
Procjenjivanje vjerojatnosti nekog pojavljivanja na osnovi analogija i uviđanja istih okolnosti i kada one ne postoje.

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.

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 kulturalne norme su nužni zbog visokog standarda i konzistentnosti.

