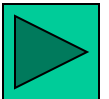


ORGANIZACIJSKA PSIHOLOGIJA

2+0+0

Predavač: Tihana Brkljačić
tihana@pilar.hr

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



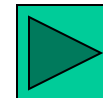
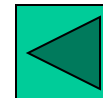
Koliko već znamo o psihologiji?

- **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, 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

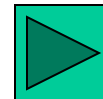
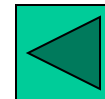
ORGANIZACIJA

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?

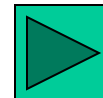


PRISTUPI U OP:

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

$OB \sim P$

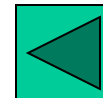
$P \rightarrow OB$

$OB \rightarrow P$

$P \Leftrightarrow OB$

$OB \sim P; P \rightarrow OB; OB \rightarrow P; P \Leftrightarrow OB$

$P \times OB \times z$



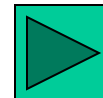
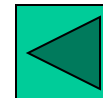
Što rade menadžeri?

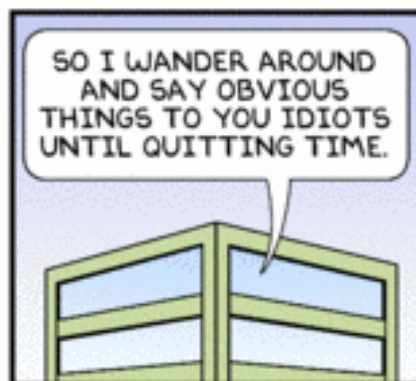
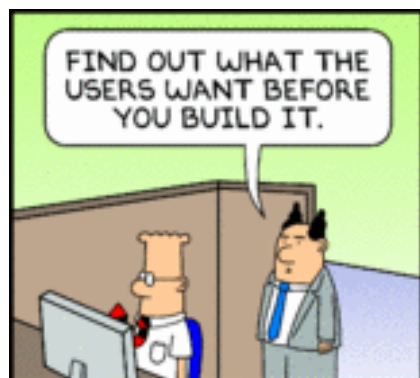
menadžeri

pojedinci koji ostvaruju ciljeve
putem drugih ljudi

Aktivnosti menadžera

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



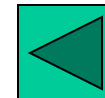
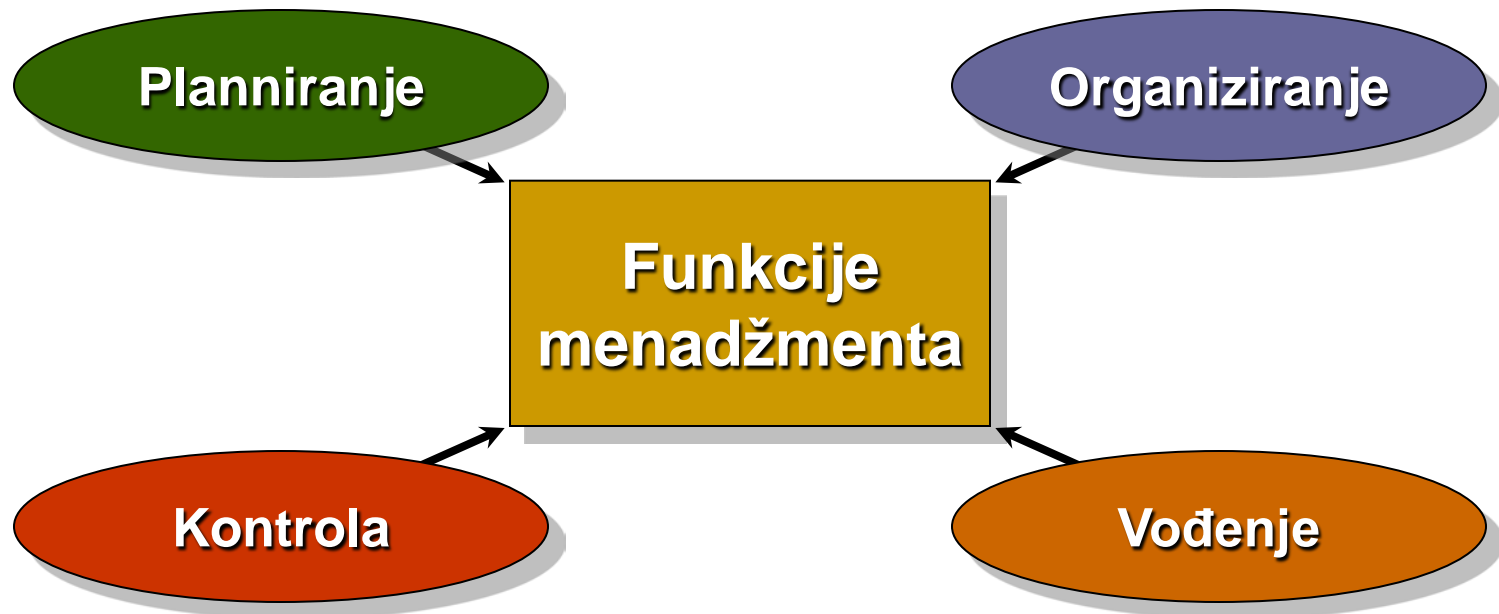


E-mail: SCOTTADAMS@AOL.COM

© 2008 Scott Adams, Inc. / Dist. by UFS, Inc.

www.dilbert.com

Što radi menadžer?



Funkcije menadžmenta

planiranje

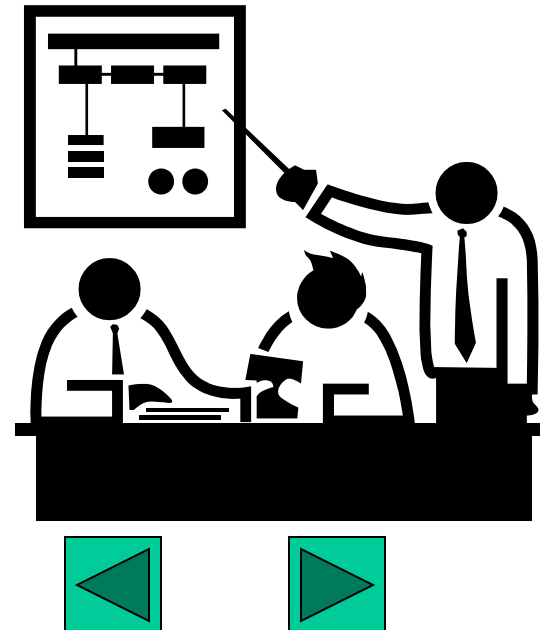
- definiranje ciljeva
- određivanje strategije
- razvijanje planova za koordiniranje aktivnosti



Funkcije menadžmenta

organiziranje

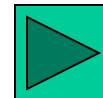
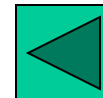
- koji su zadaci
- tko će ih obaviti
- kako se trebaju grupirati
- tko kome odgovara
- koje odluke treba donijeti



Funkcije menadžmenta

vođenje

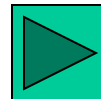
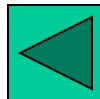
- motiviranje zaposlenika
- upravljanje zaposlenicima
- izbor najboljih komunikacijskih kanala
- rješavanje konflikata



Funkcije menadžmenta

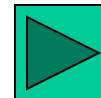
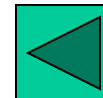
kontroliranje

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

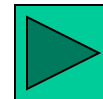
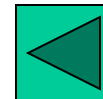
-sposobnost primjene
specifičnih znanja

međuljudske vještine

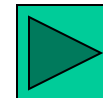
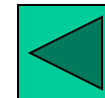
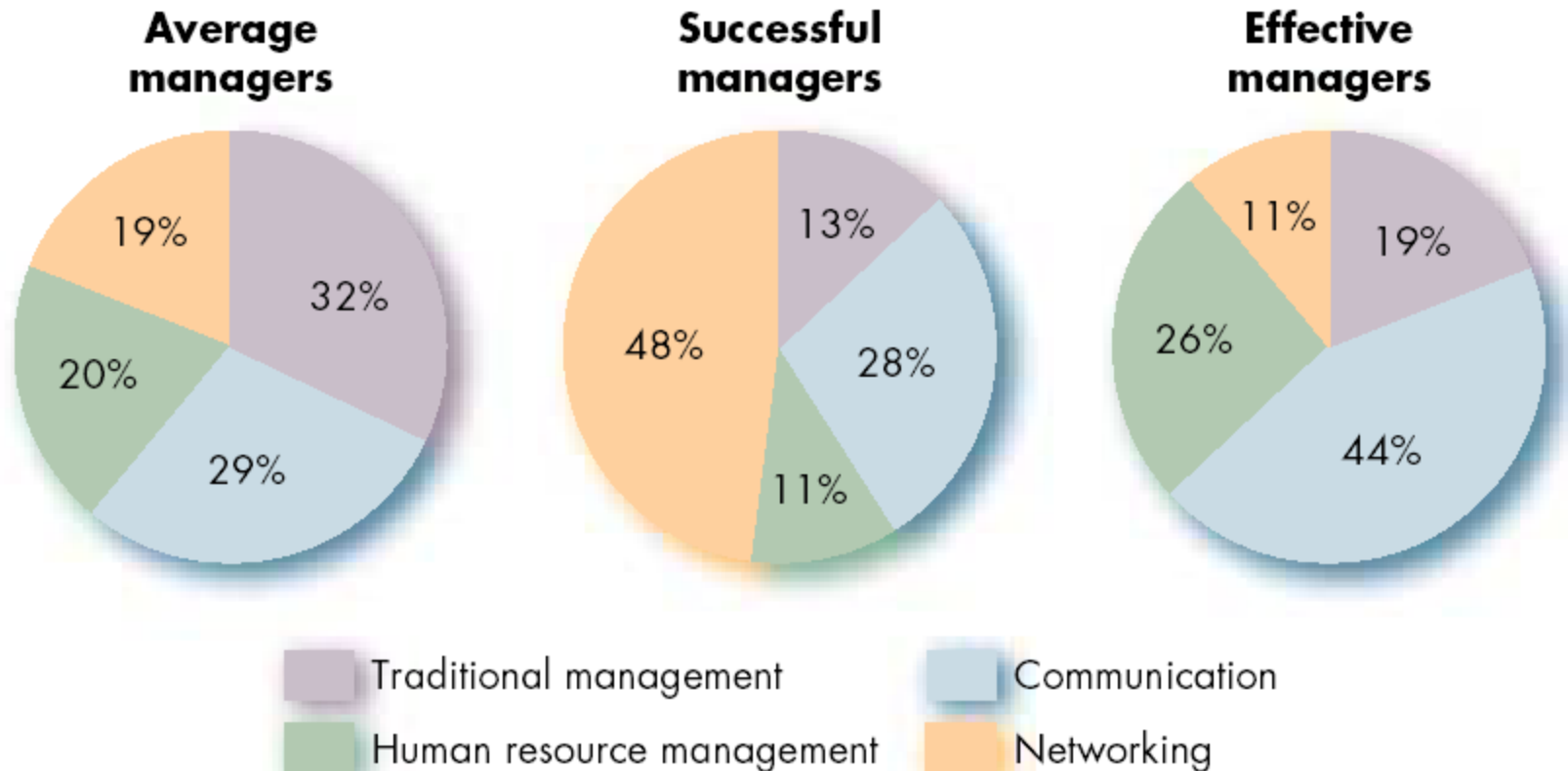
-sposobnost surađivanja, razumijevanja
i motiviranja drugih ljudi, individualno
ili u skupinama

konceptualne vještine

-sposobnost analiziranja i rješavanja
kompleksnih situacija

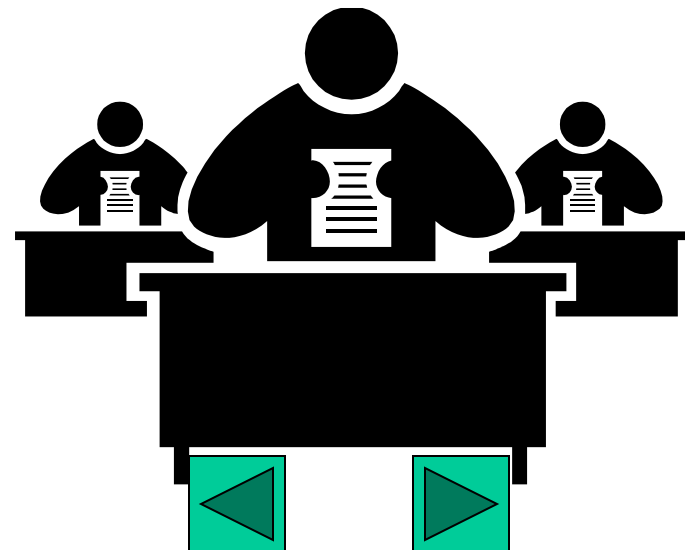


Luthansovi “učinkoviti” vs. “uspješni” menadžeri....



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

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

PART TWO

THE INDIVIDUAL

Ličnost i emocije

Što je ličnost?

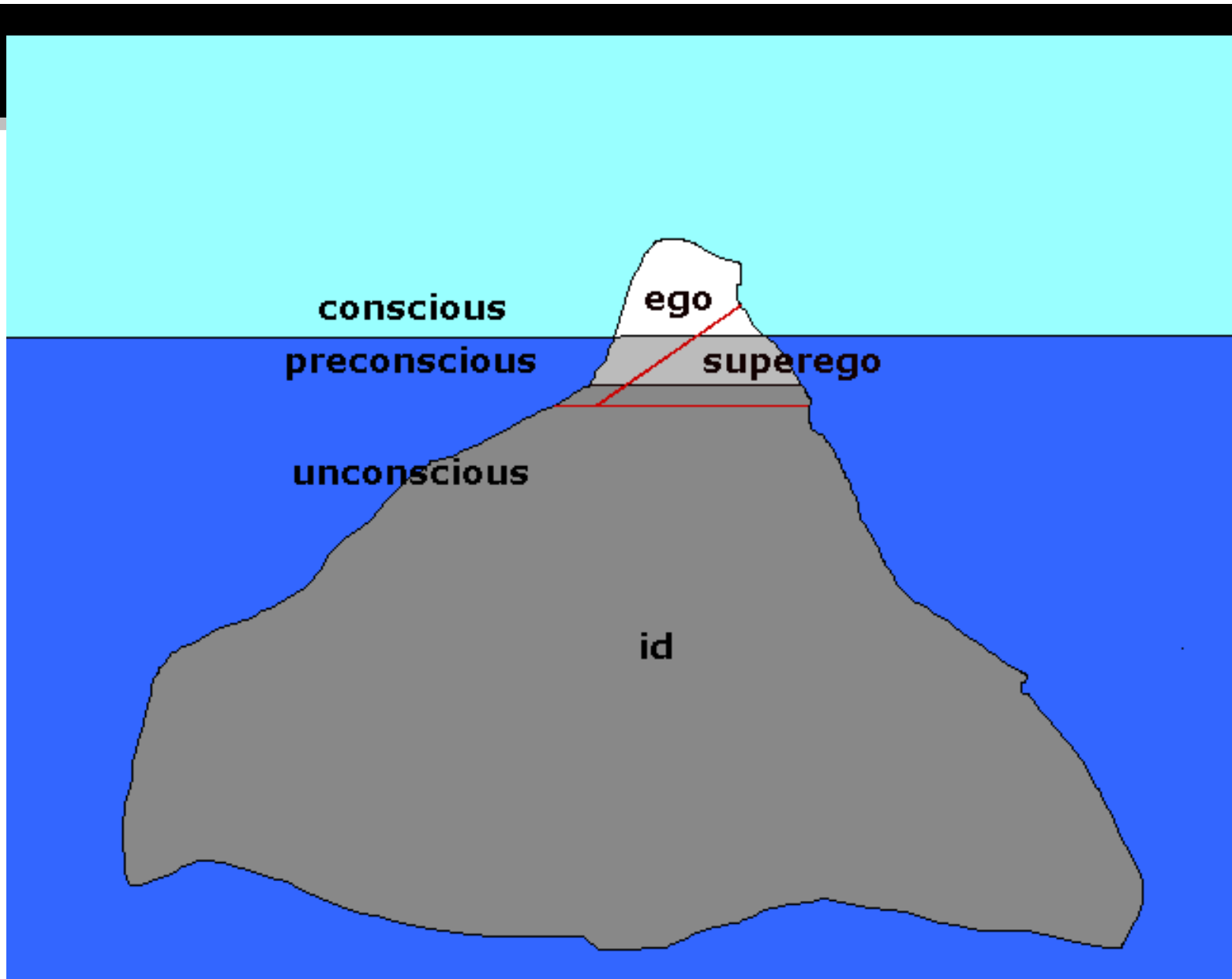
ličnost

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

- Naslijeđe
- Okolina
- Situacija

16 primarnih osobina ličnosti

Rezerviran

Manje inteligentan

Pod utjecajem osjećaja

Potčinljiv

Ozbiljan

Nesavjestan

Plah

Tvrđoglav

Vjeruje

Praktičan

Izravan

Samouvjeren

Konzervativan

Ovisan o grupi

Nekontroliran

Opušten

Otvoren

Inteligentniji

Emocionalno stabilan

Dominantan

Rado se razveseli

Savjestan

Smion

Osjetljiv

Sumnja

Maštovit

Lukav

Bojažljiv

Eksperimentativan

Samodovoljan

Kontroliran

Napet

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

otvorenost 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.

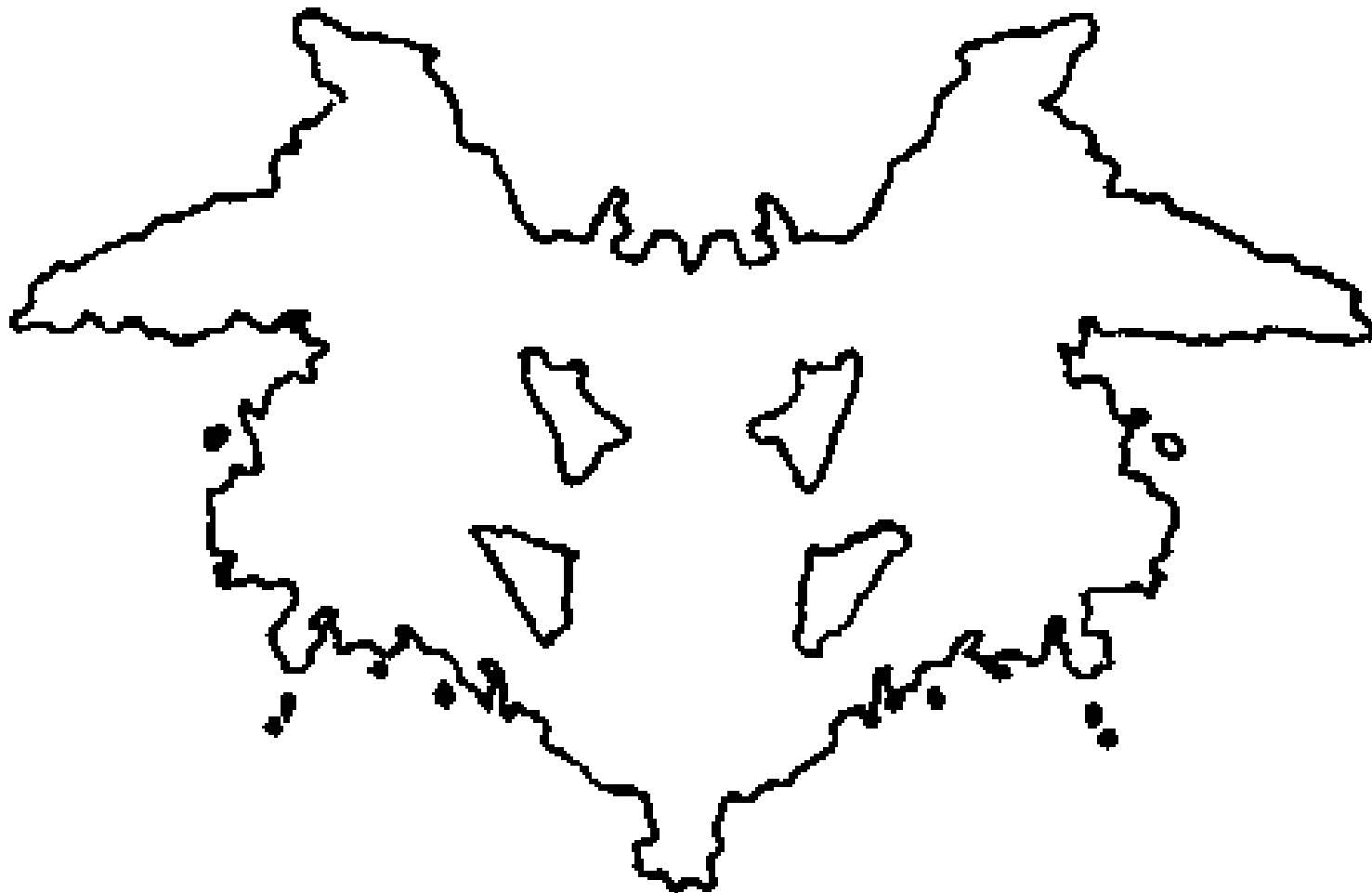
Ispitivanje osobina ličnosti

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

Rorschach test

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

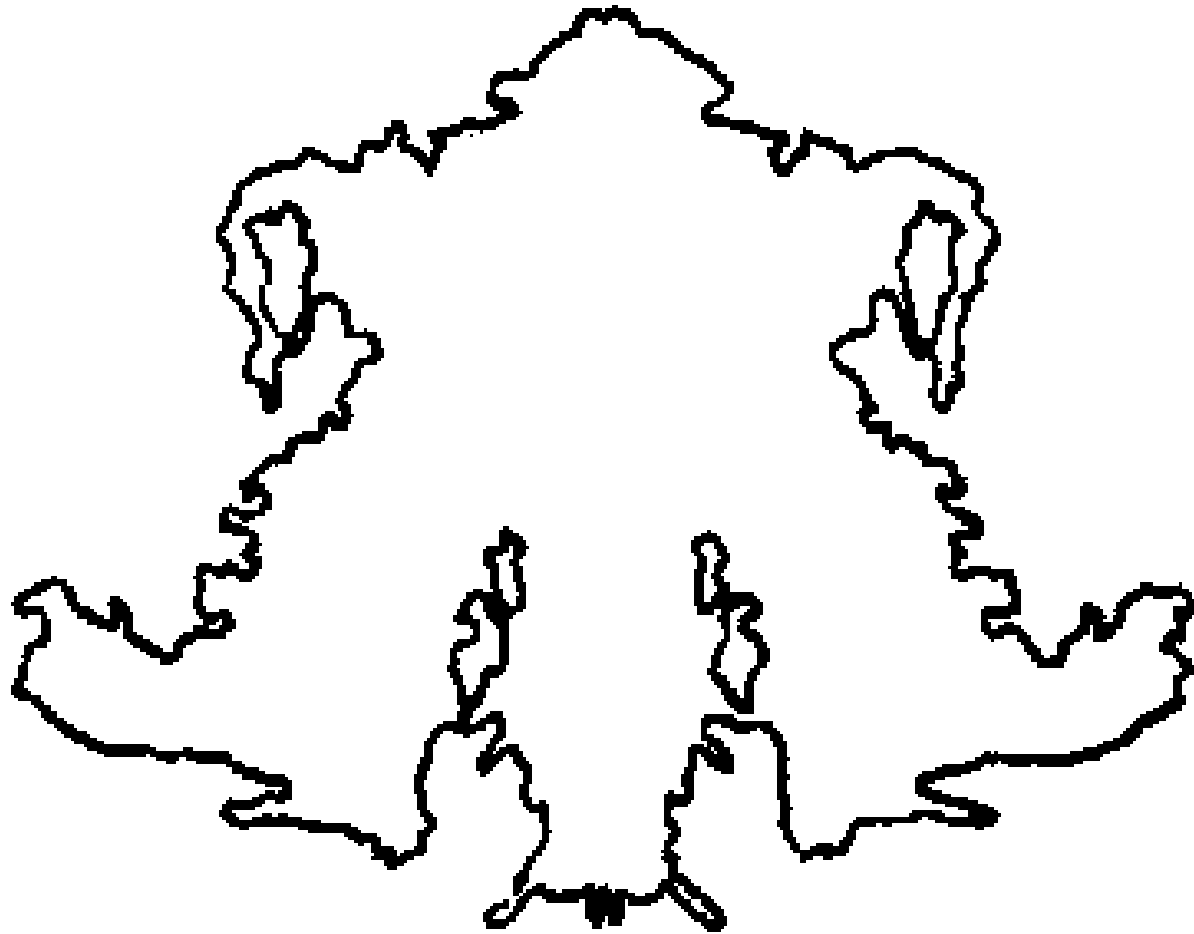
Rorschach



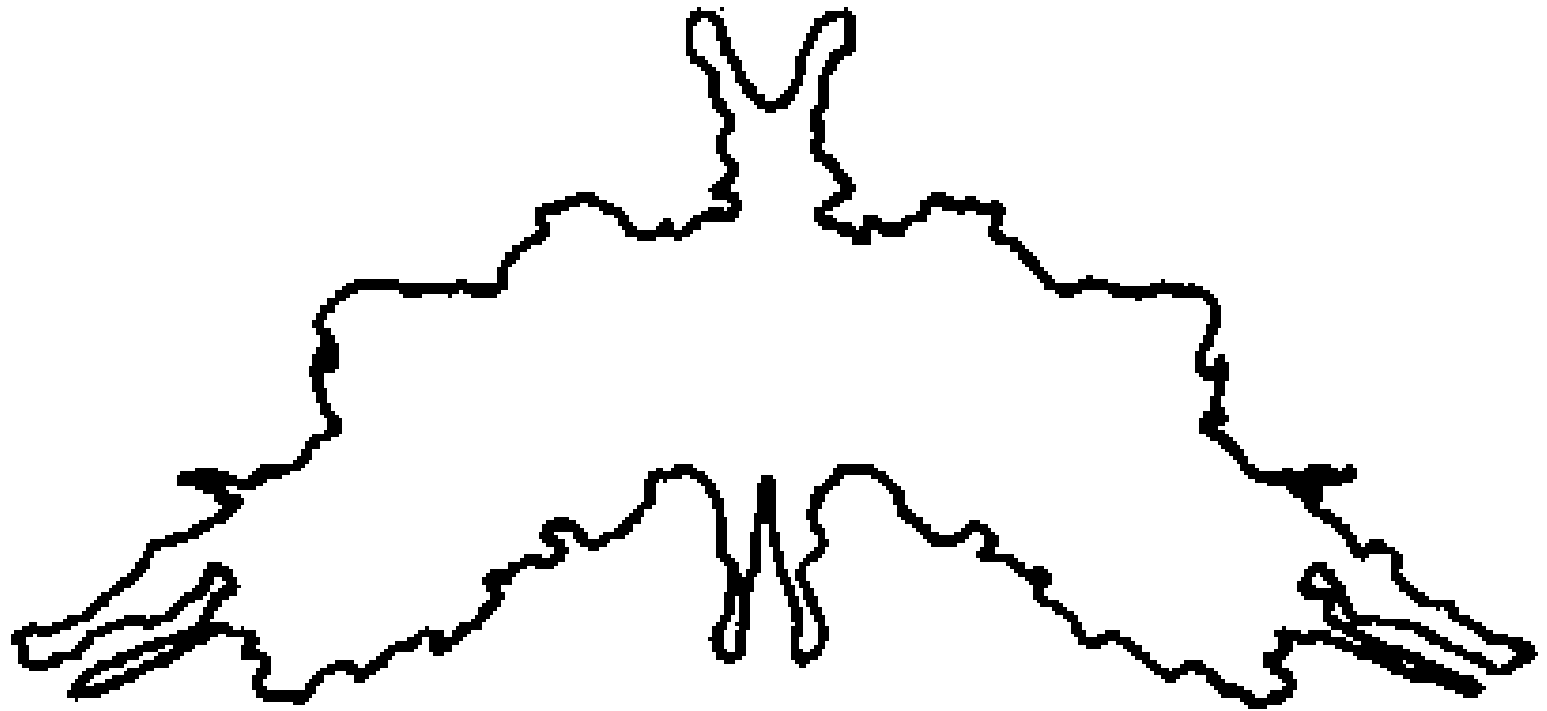
Rorschach



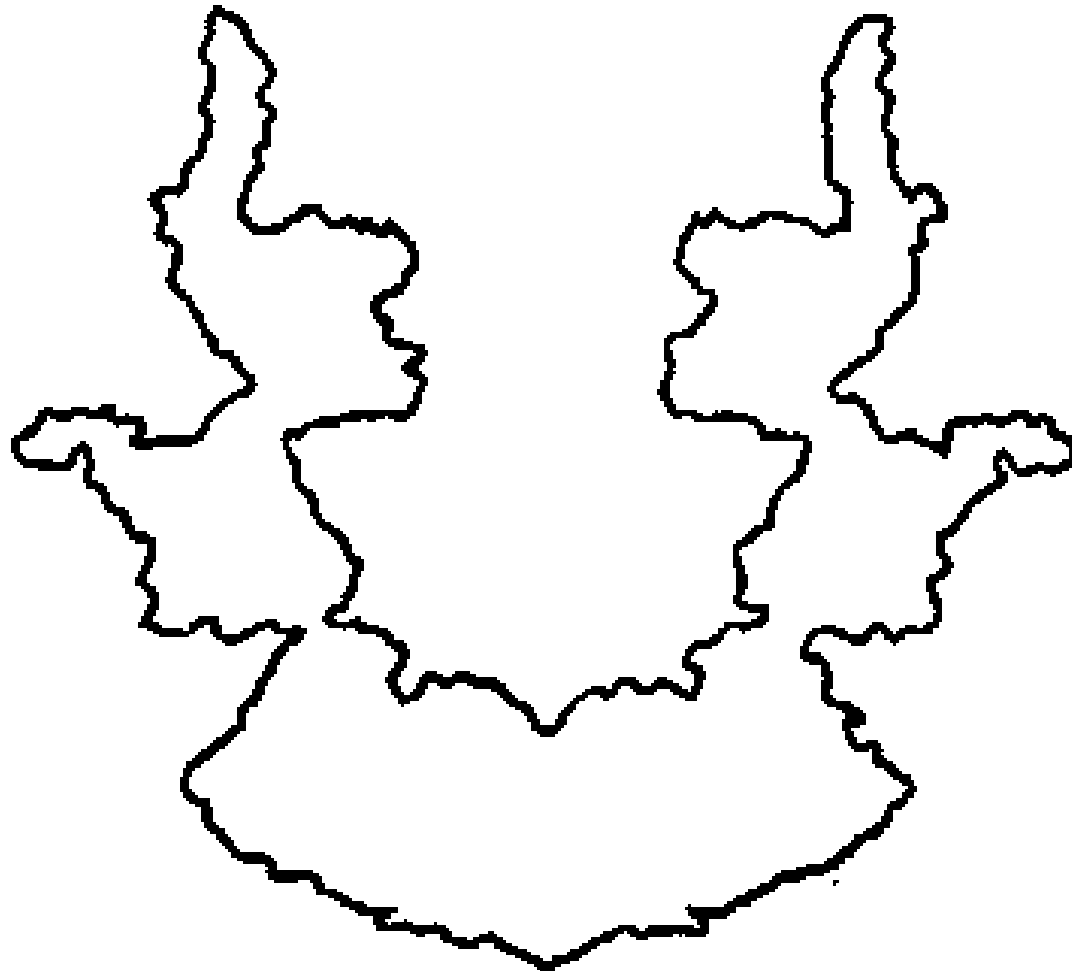
Rorschach



Rorschach



Rorschach

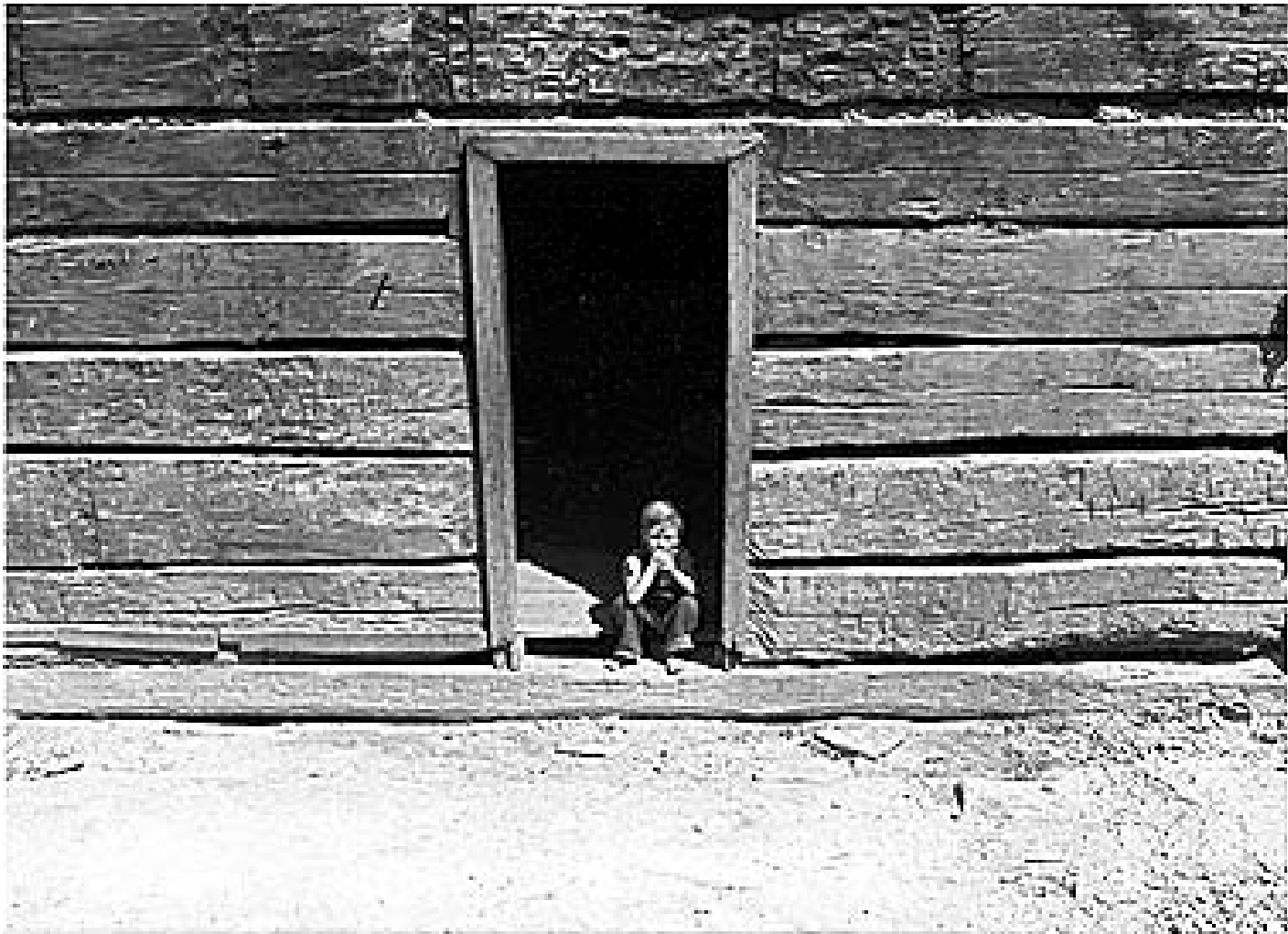


TAT test

Prikazat ću 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, hodanju 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.

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.

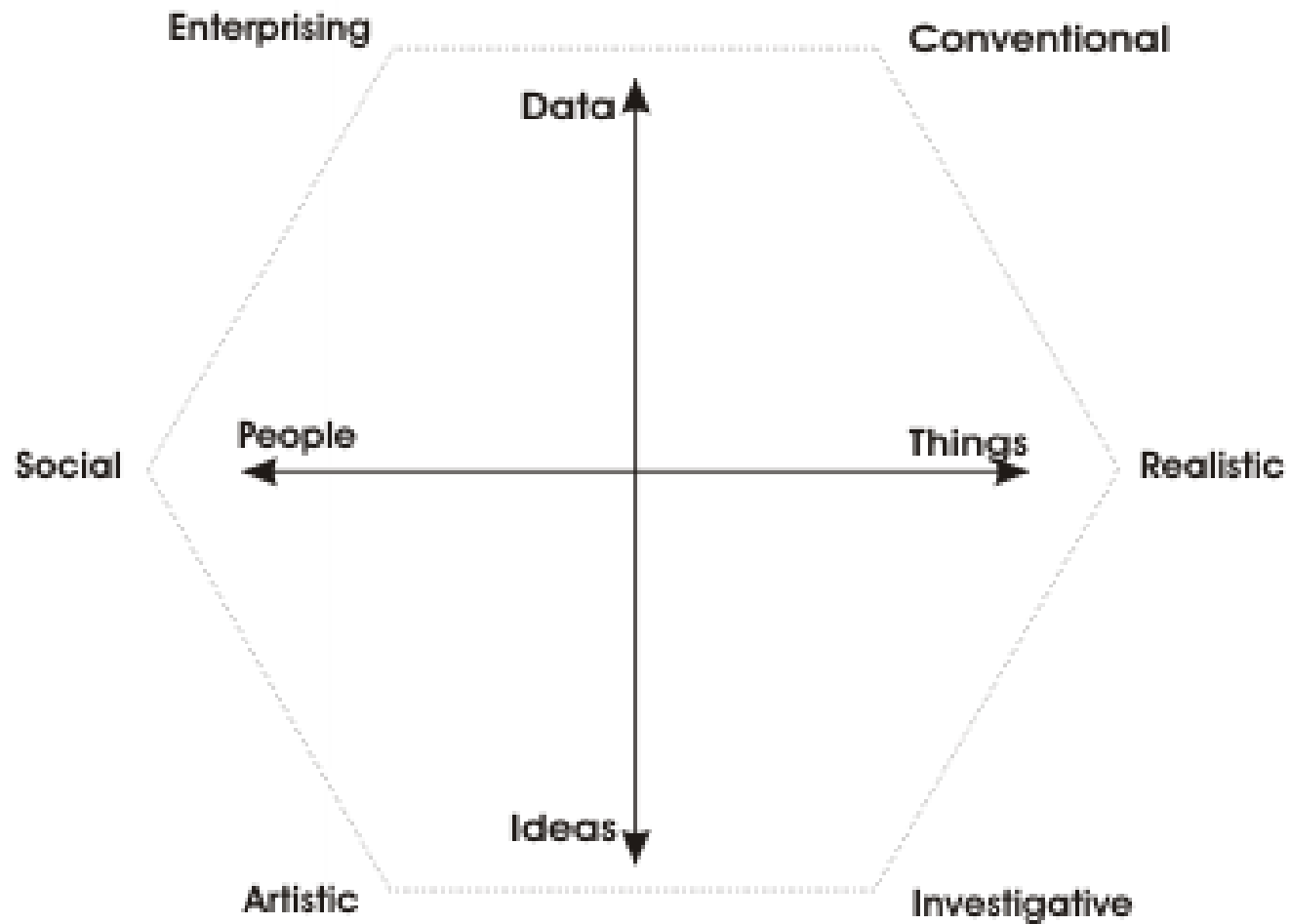
Tipovi ličnosti

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

Hollandova teorija



Figure 1: Holland's Codes



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

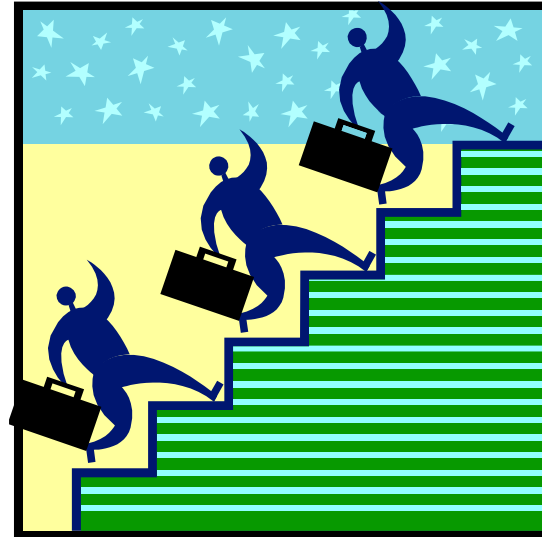
Teorija hijerarhije potreba

Hijerarhija pet potreba:

Fiziološke; Sigurnost;

Društvene; Poštovanje;

Samoaktualizacija; kako je niža potreba zadovoljena, slijedeća postaje dominantna.



Samoaktualizacija

Nakon da osoba postane ono što je sposobna postati.

Maslovljeva hijerarhija potreba

Potrebe nižeg reda

Potrebe koje se zadovoljavaju izvana: fiziološke potrebe i sigurnost.

Porebe višeg reda

Potrebe koje se zadovoljavaju iznutra: 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.

Teorija X i Teorija Y (Douglas McGregor)

Teorija X

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



Teorija Y

Pretpostavka da zaposlenici vole raditi, kreativni su, traže odgovornost, pokazuju samousmjerenje i samokontrolu.



Dvofaktorska teorija (Frederick Herzberg)

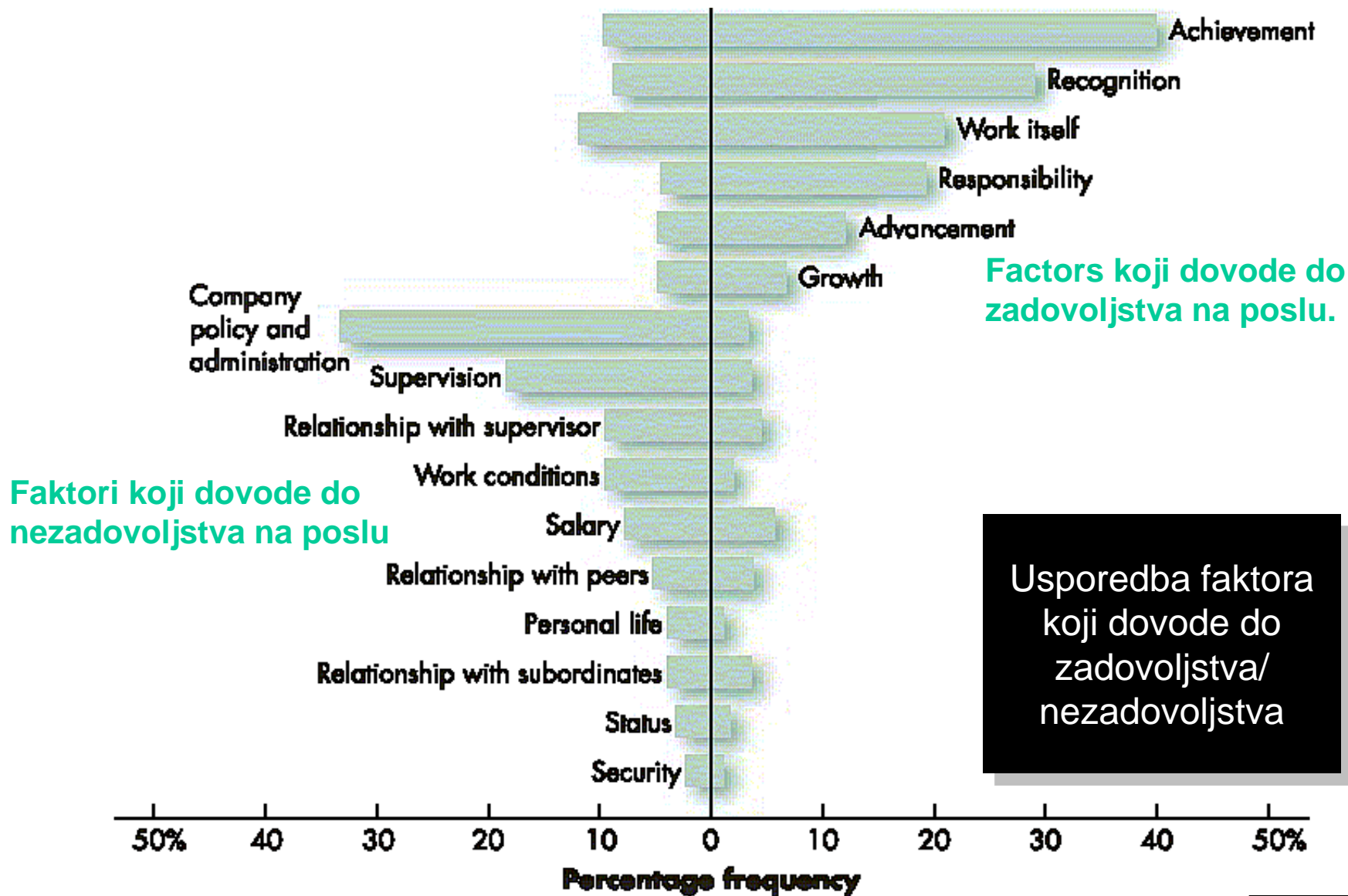
2-faktorska teorija

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

Higijeni

Faktori – kao politika organizacije i administracija, supervizija, plaća – koji kada su odgovarajući, ne čine ljude zadovoljnim. 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

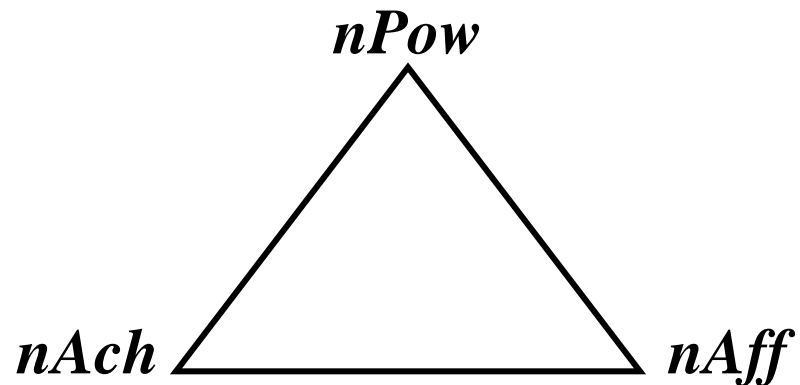
Poriv za uzdizanjem,
postignuti nešto u odnosu
na skup standarda, težiti
za uspjehom

Potreba za moći

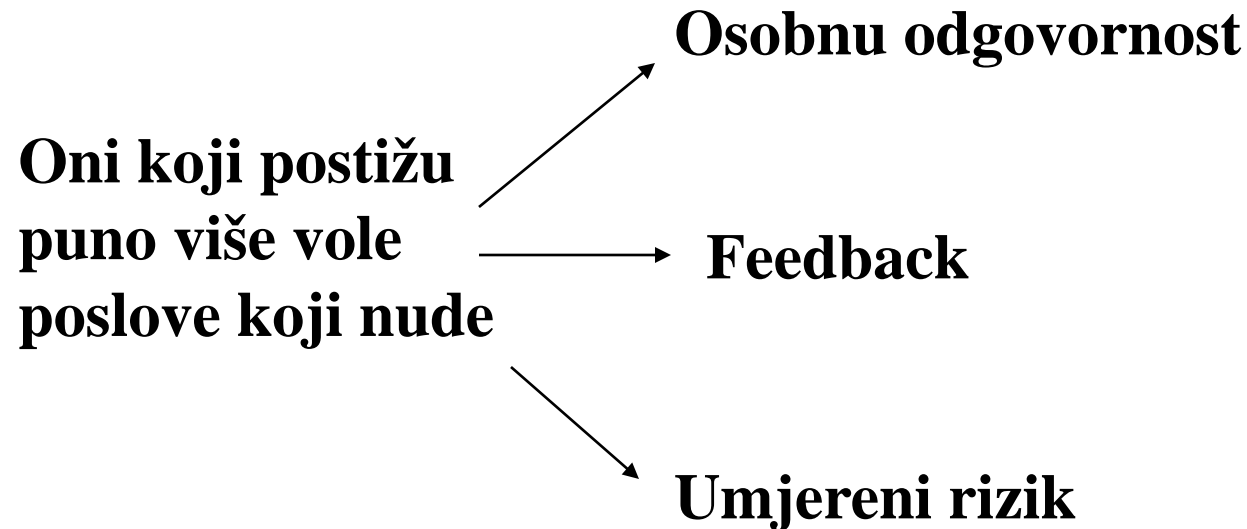
Potreba činiti druge da
se ponašaju na način na
koji se inače ne bi
ponašali

Potreba za pripadanjem

Čežnja za prijateljskim i
bliskim interpersonalnim
odnosima



Potreba za postignućem i posao



Teorija kognitivne evaluacije

Teorija kognitivne evaluacije

Davanje ekstrinzičnih nagrada za ponašanje koje je prije bilo intrinzično nagrađivano 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 dostojnom 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 ne-jednakost.

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.

Teorija jednakosti

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 jednako plaćenih zaposlenika*
2. *Uz plaćanje po količini proizvodnje, previše nagrađeni zaposlenici proizvest će manje jedinica, ali s boljom kvalitetom nego jednako plaćeni zaposlenici.*
3. *Uz plaću po vremenu, nedovoljno nagrađeni radnici proizvodit će manje ili izlaze lošije kvalitete.*
4. *Uz plaćanje po količini proizvodnje, nedovoljno nagrađeni zaposlenici proizvodit će veliki broj jedinica niske kvalitete u usporedbi s jednako plaćenim zaposlenicima.*

Teorija jednakosti

Distribuirana pravda

zapažena pravednost *količine i raspodjele* nagrada među pojedincima.

Proceduralna pravda

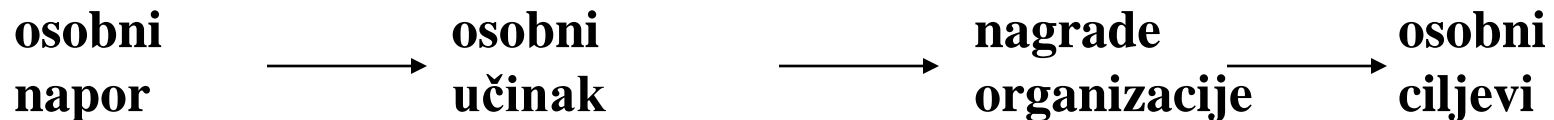
doživljena pravednost *procesa* korištenog za određivanje raspoređivanja nagrada.



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.

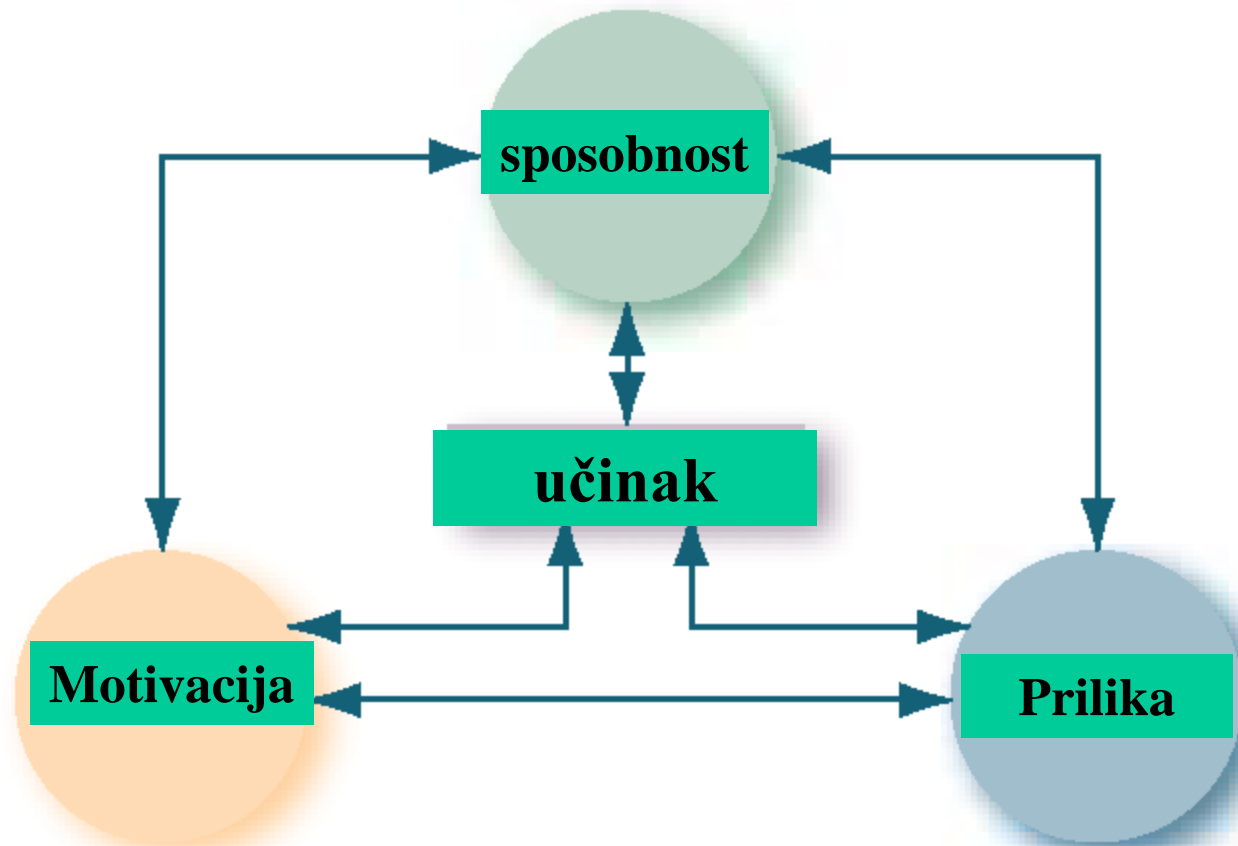


1. Veza napora – učinka
2. Veza učinka – nagrade
3. Veza nagrade – osobnih ciljeva

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.PRENHALL.COM/ROBBINS

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

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

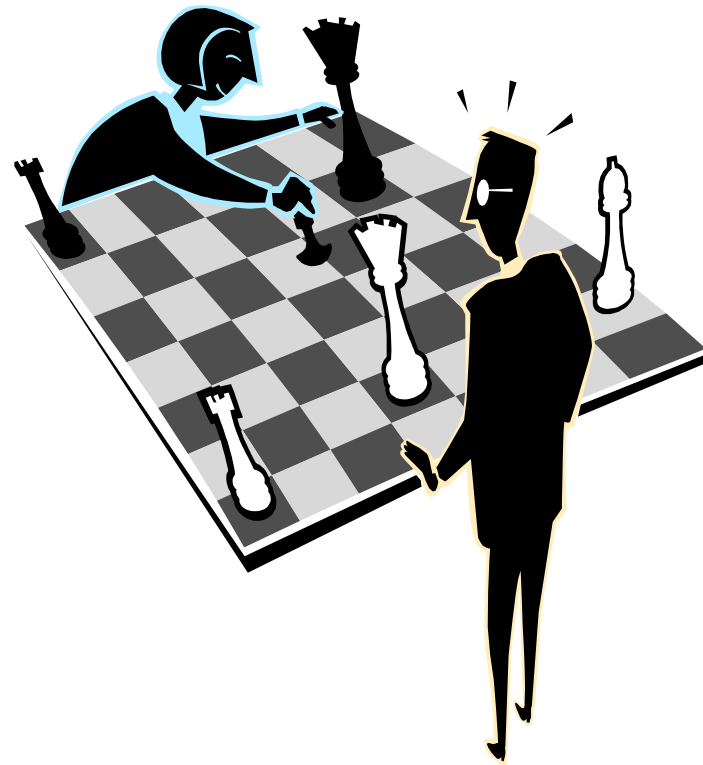
- Nedavna istraživanja pokazuju da stavovi (A) značajno predviđaju ponašanje (B) kada se u obzir uzmu moderirajuće varijable.

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

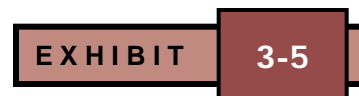
Izazivanje odgovora
zaposlenika kroz upitnike
o tome što misle o svome
poslu, o radnim grupama,
nadglednicima i
organizaciji.



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



Izjava

- Ova kompanija je prilično dobro mjesto za rad.
- Mogu napredovati u ovoj kompaniji ako se potrudim.
- Visine plaća ove kompanije su kompetitivne s plaćama u drugim kompanijama.
- Odluke o promoviranju zaposlenika se donose pravedno.
- Razumijem razne povlastice koje nudi kompanija.
- Moj posao najbolje iskorištava moje sposobnosti.
- Moj rad je izazovan ali ne opterećavajući.
- Imam povjerenje i pouzdanost u svog šefa.
- Osjećam se da sam slobodan reći svom šefu što mislim.
- Znam što moj šef očekuje od mene.

Ocjena

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 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 produktivn**
 - **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.

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**

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

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
- Intelpekt (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

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

Članovi sindikata

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

Aktivisti

<u>Terminalne</u>	<u>Instrumentalne</u>
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.

EXHIBIT

3-2

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.

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-	samopouzdana, financijski uspjeh, oslanjaju se na sebe, ali vole timski rad, sloboda, udobnost, lojalnost sebi i odnosima s drugima

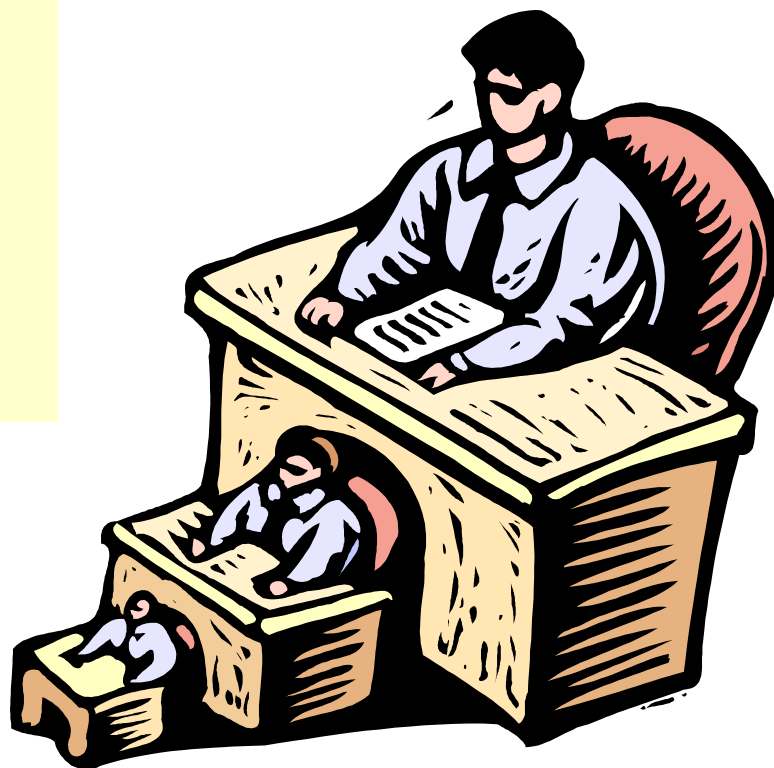
Vrijednosti, lojalnost i etičko ponašanje



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



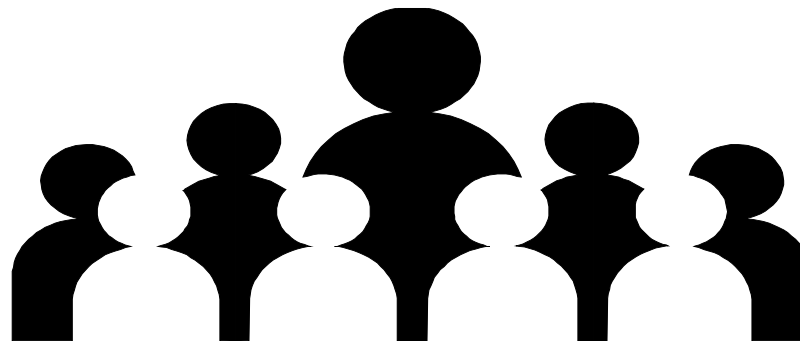
Hofstede-ov okvir

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 izbjeći.



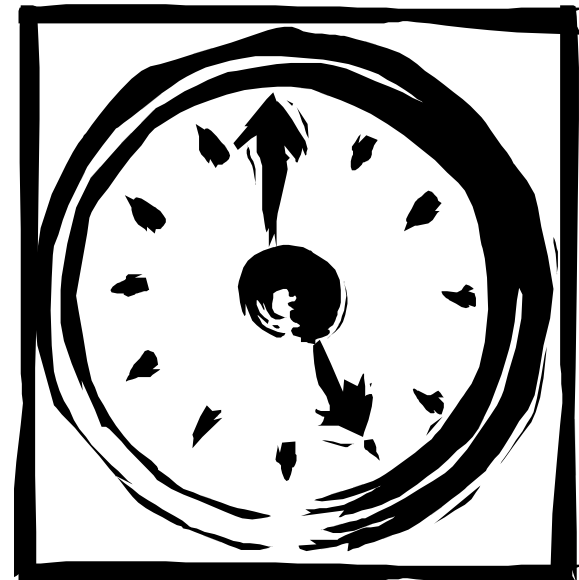
Hofstede-ov okvir

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

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 ekspersijom

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. Peplan, 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

Spol i emocije

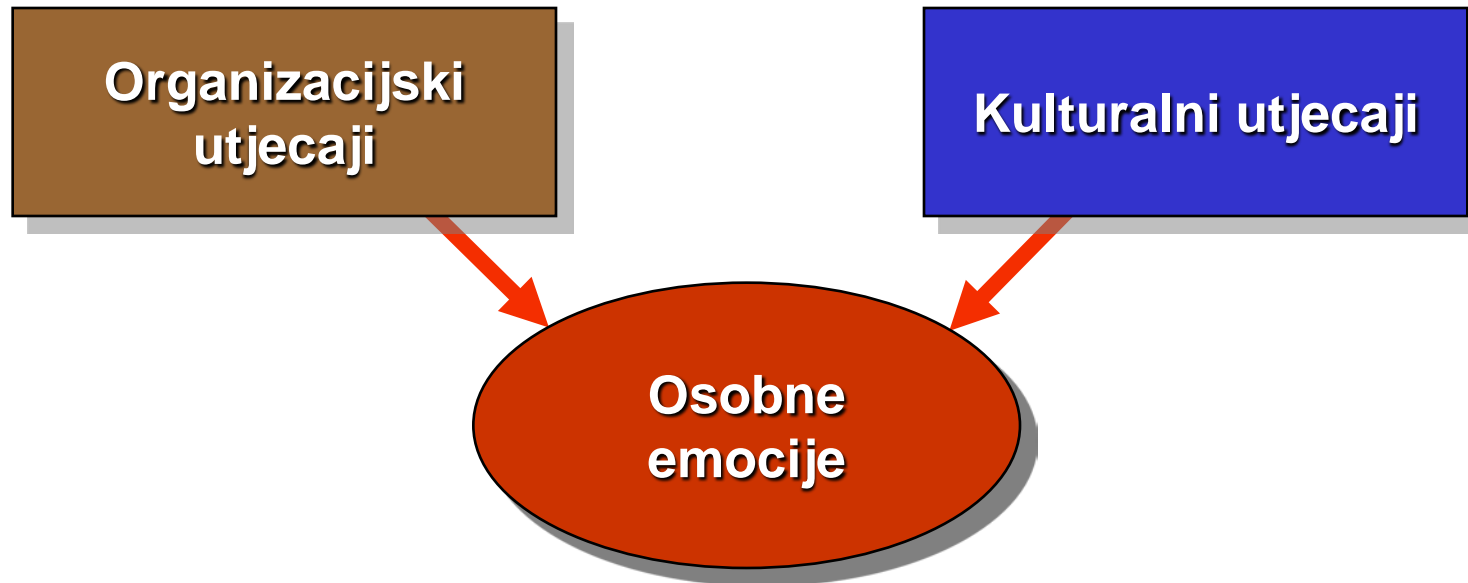
Žene

- 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 prihvatanja kroz iskazivanje pozitivnih emocija:

Vanjska 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.

➤ Vođenje

- Emocije su važne za prihvaćanje 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 emocije mogu dovesti do devijantnih ponašanja koja ugrožavaju etablirane norme i prijetu organizaciji i njezinim članovima.
 - **Krađa i uništavanje vlasništva**
 - **Političke aktivnosti**
 - **Osobna agresija**