

# 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.**

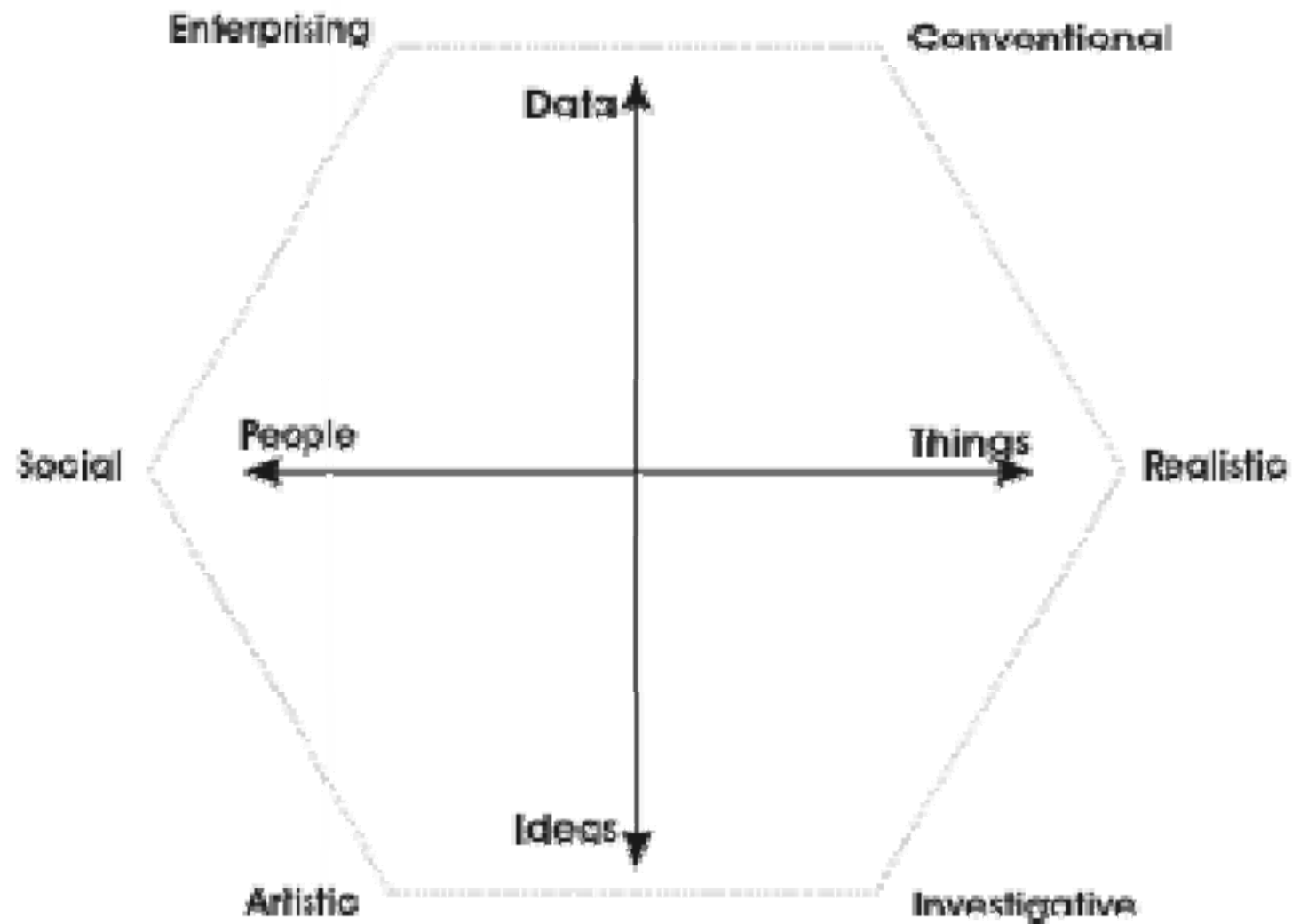
## **Tipovi ličnosti**

- **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.**

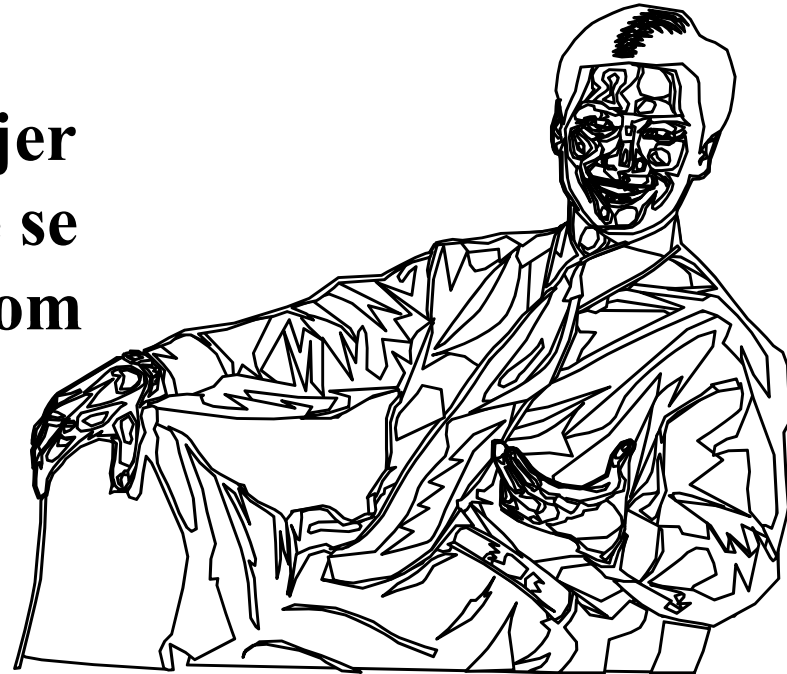


# Doživljene i iskazane emocije

**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 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 Eikman, Ph.D. Used with permission.

© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT

4-5



# Emocionalni kontinuum

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

**SREĆA – IZNENAĐENJE – STRAH – TUGA – LJUTNJA – GAĐENJE**

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

© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT

4-6

# Spol i emocije

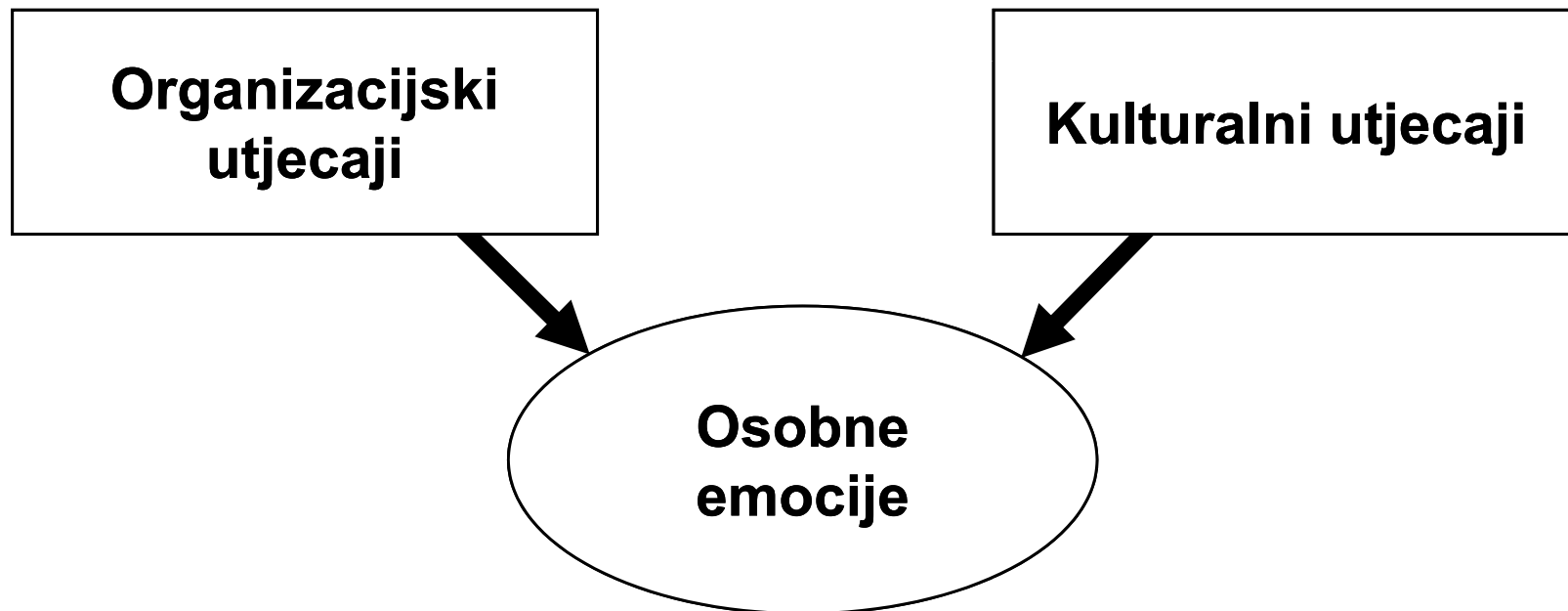
## Žene

- 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 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 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 emocije mogu dovesti do devijantnih ponašanja koja ugrožavaju etablirane norme i prijetu 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.**

# Maslovljeva hijerarhija potreba

**Potrebe nižeg reda**  
**Potrebe koje se**  
**zadovoljavaju izvana:**  
**fiziloške 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.

© 2003 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT

6-1



# 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 samousmjeravanje i samokontrolu.**



# Dvofaktorska teorija (Frederick Herzberg)

## 2-faktorska teorija

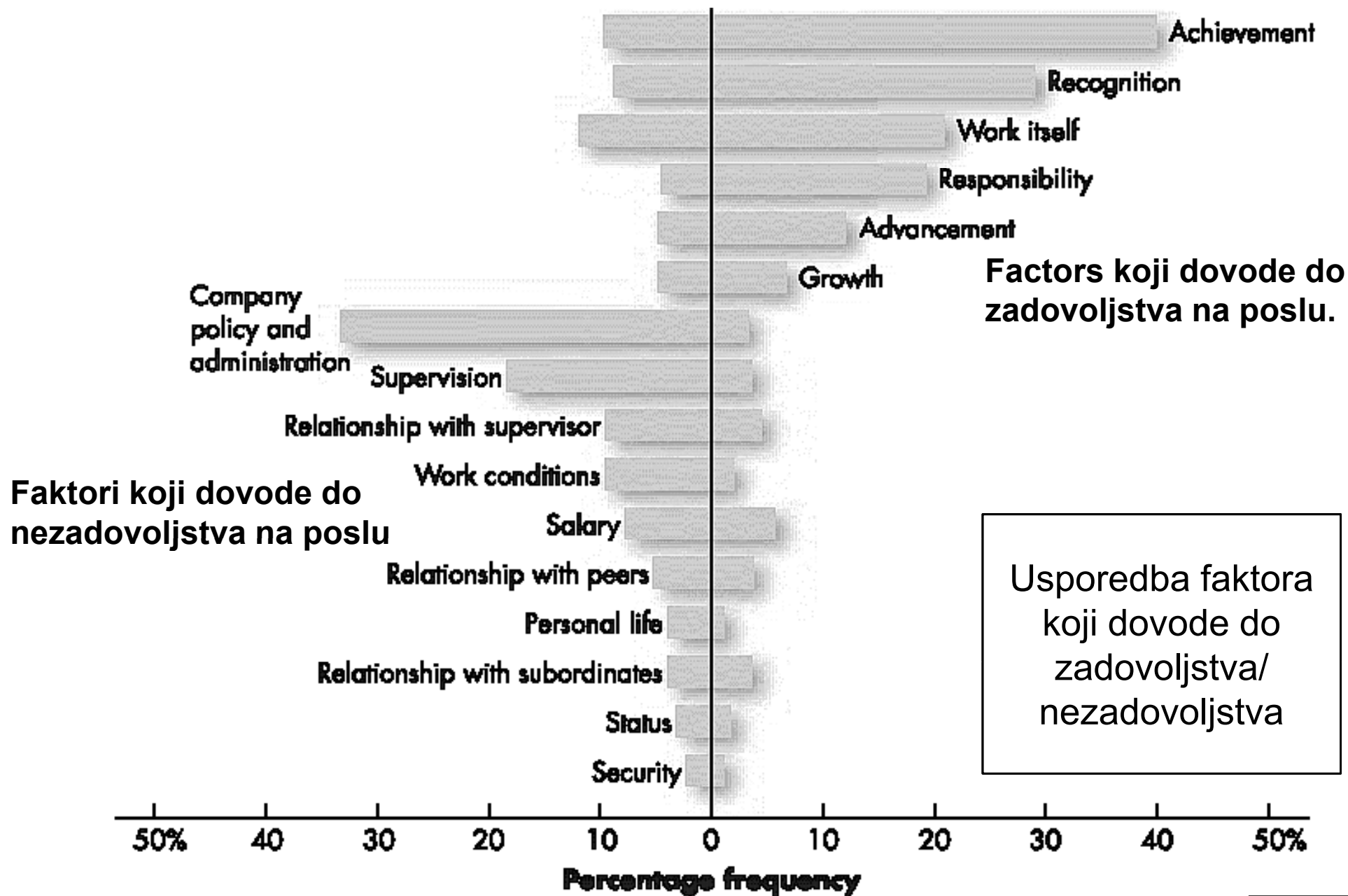
Intrinzični faktori povezani su sa zadovoljstvom, a ekstrinzični sa nezadovoljstvom.

---

### Higienici

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



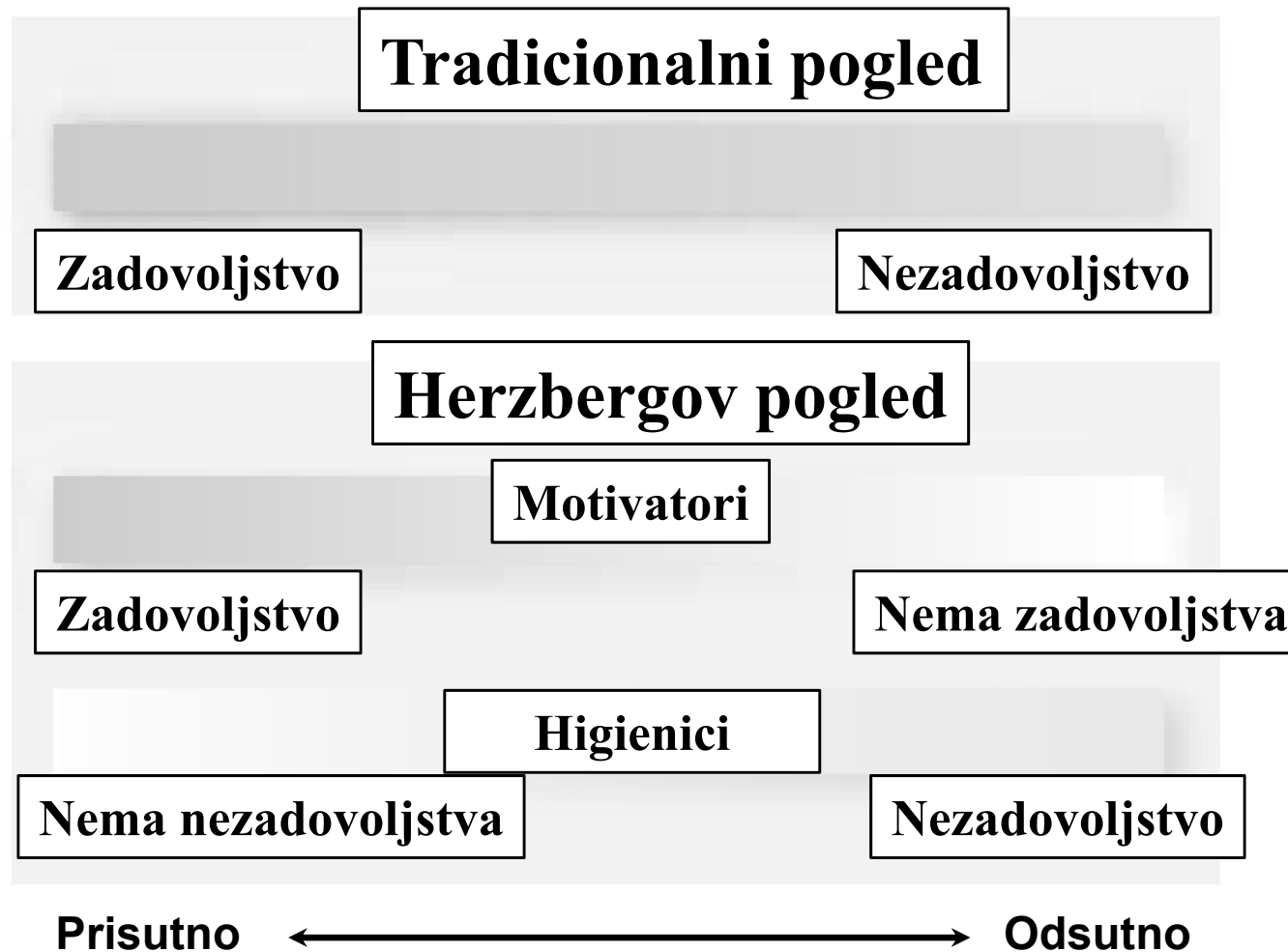


Source: Reprinted by permission of Harvard Business Review. An Exhibit from *One More Time: How Do You Motivate Employees?* By Frederick Herzberg, September/October 1987. Copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

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

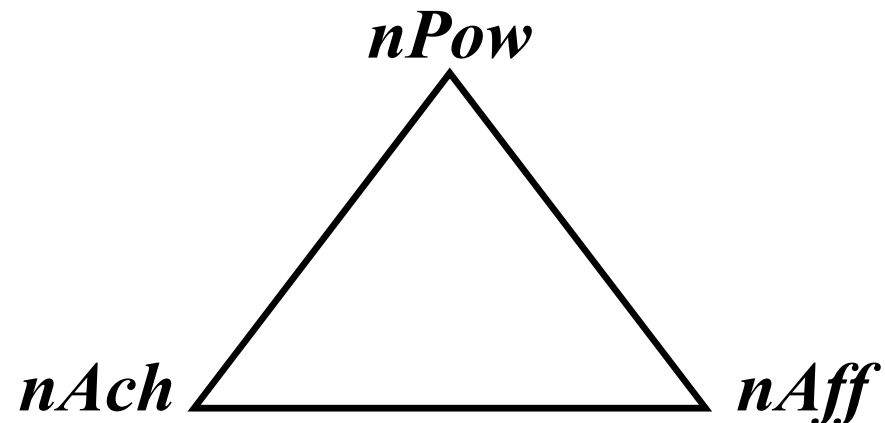
**Potreba za postignućem**  
**Poriv za uzdizanjem,**  
**postignuti nešto u odnosu**  
**na skup standarda, težiti**  
**za uspjehom**

---

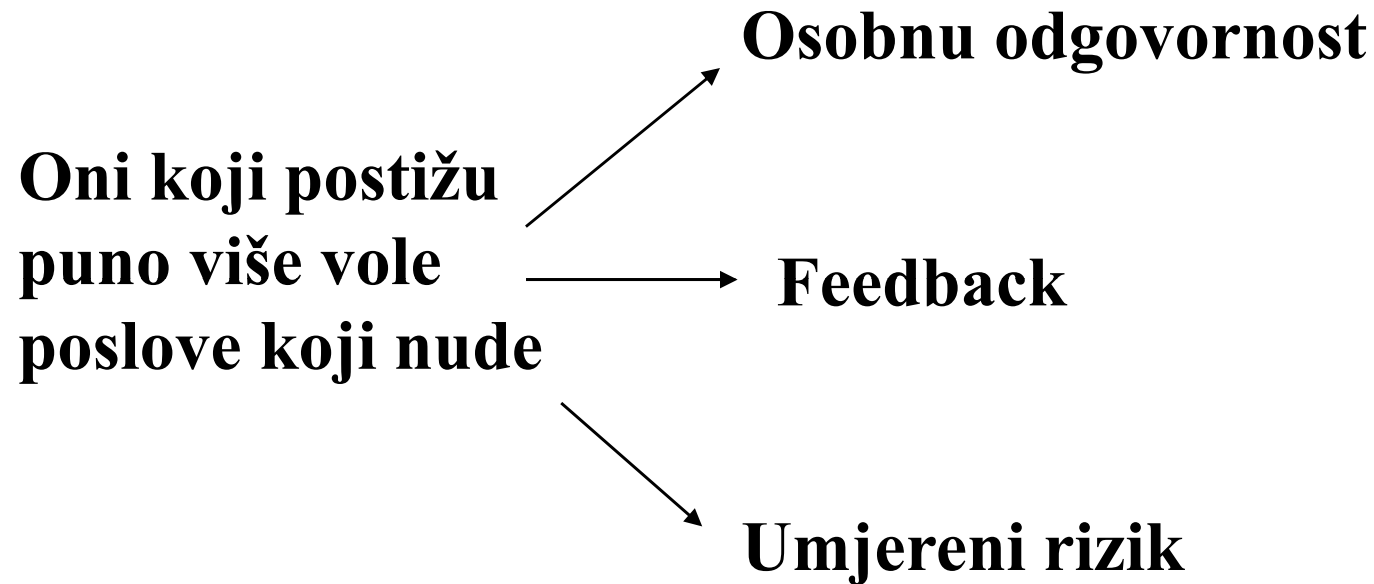
**Potreba za moći**  
**Potreba činiti druge da**  
**se ponašaju na način na**  
**koji se inače ne bi**  
**ponašali**

**Potreba za pripadanjem**  
**Čežnja za prijateljskim i**  
**bliskim interpersonalnim**  
**odnosima**

---

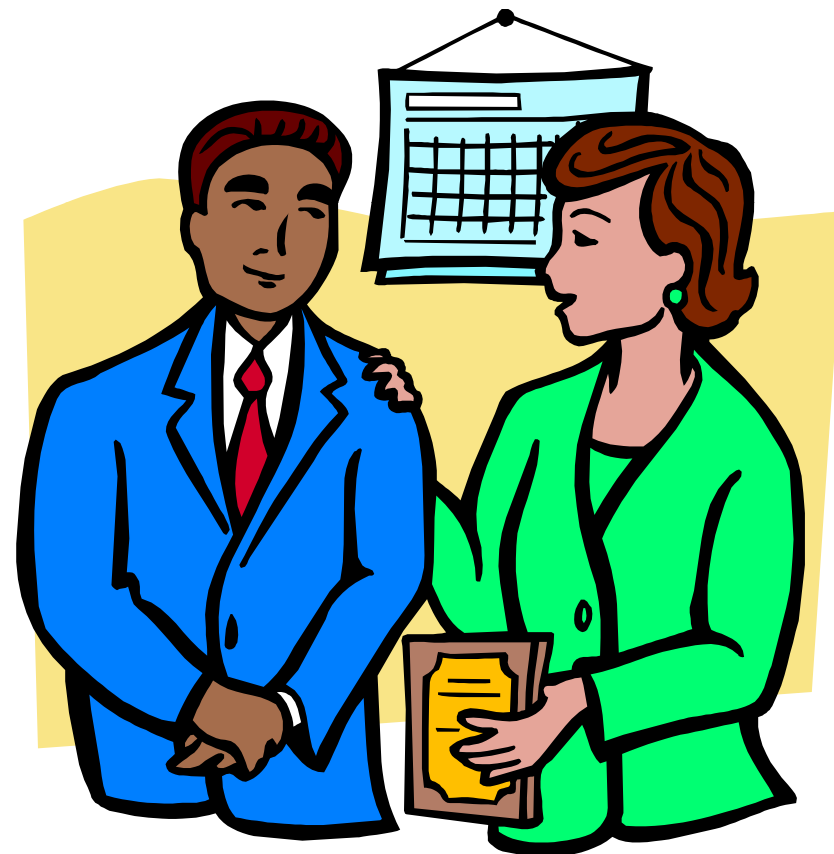


# Potreba za postignućem i posao



# 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**

---

**Samoeфикаsnost**  
**Vjervanje 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.

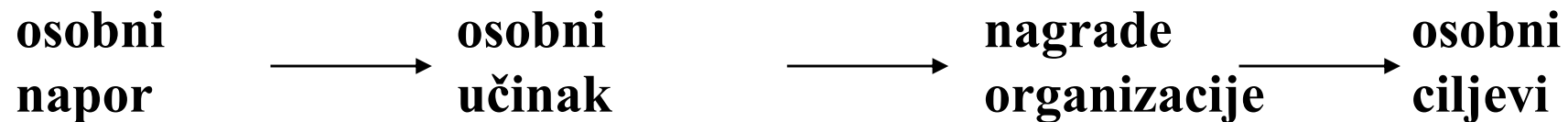
---

**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.**

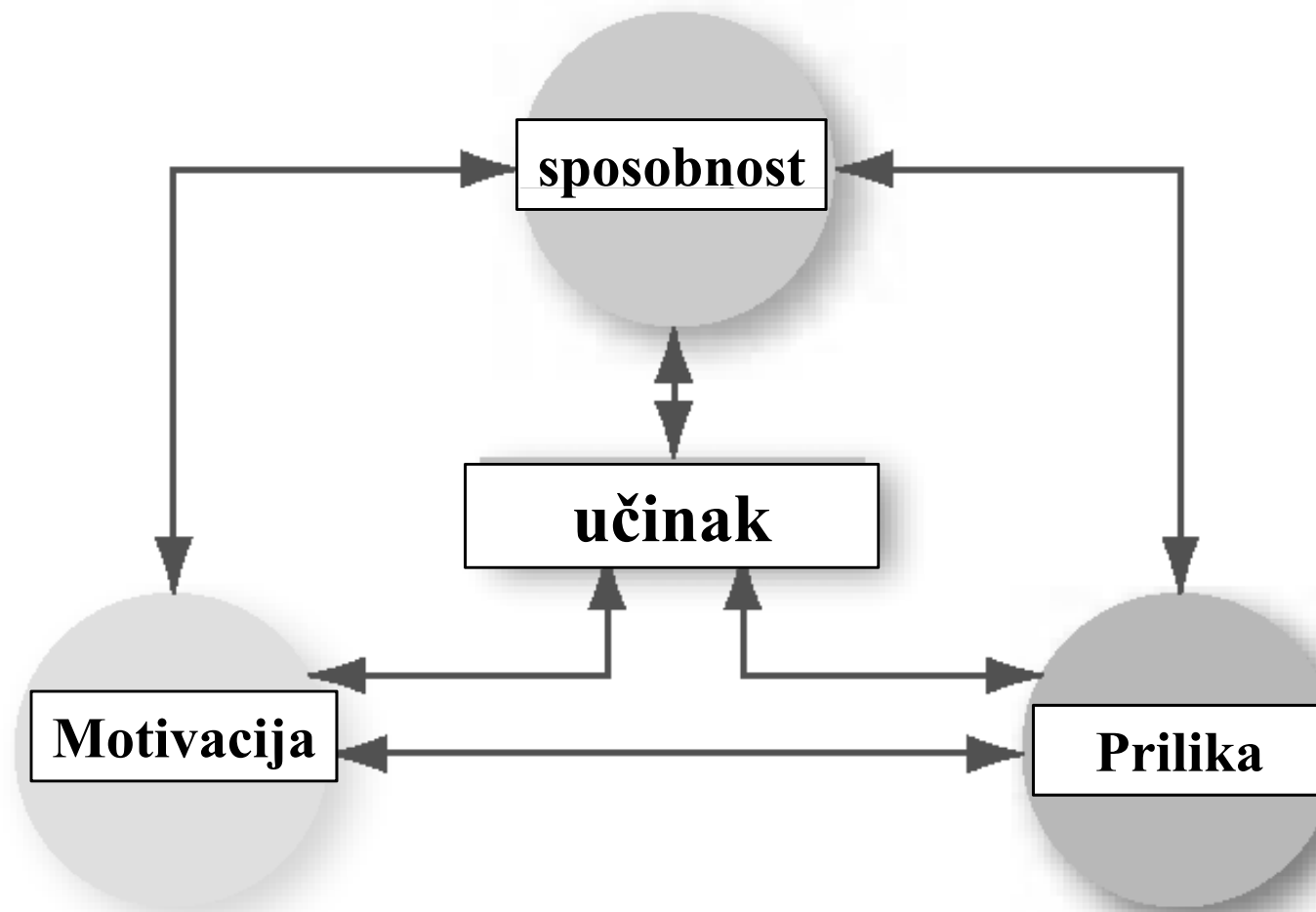


1. Veza napora – učinka
2. Veza učinka – nagrade
3. Veza nagrade – osobnih ciljeva

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