

## 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)

### ORGANIZACIJA

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

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.

**Menadžeri** - pojedinci koji ostvaruju ciljeve putem drugih ljudi

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

Funkcije menadžmenta:

#### planiranje

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

#### organiziranje

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

#### vođenje

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

#### 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

Današnji izazovi organizacijskog ponašanja

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

**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.

**Čimbenici snage:**

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

**Čimbenici rastezljivosti:**

- Raspon rastezljivosti
- Dinamička rastezljivost

**Ostali čimbenici:**

- Koordinacija tijela
- Ravnoteža
- Izdržljivost

**INTELIGENCIJA** – sposobnost snalaženja u novim situacijama

Mentalna dob, kvocijent inteligencije

Dimenzije intelektualne sposobnosti:

Spretnost s brojevima

Verbalno razumijevanje

Brzina uočavanja

Deduktivno zaključivanje

Prostorna vizualizacija

Pamćenje

Deduktivna metoda

Induktivna metoda

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

**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

**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 potkrepljenje** - 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 promijenjivim 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 Visok i postojan učinak rada, brzo izumiranje;

npr. Plaćanje po učinku

Promjenjivi Varijabilni omjer Vrlo visok radni učinak, sporo izumiranje;

npr. Prodaje s provizijom

OB MOD Organizational Applications

- Plaćanje zdravlja nasuprot plaćanja bolesti
- Disciplina zaposlenika
- Razvijanje programa treninga
- Samoupravljanje (Self-management)

**Ličnost** - Ukupnom zbroj svihnačina na koje pojedinac reagira i u interakciji je s drugima.

**Osobine ličnosti** - Trajne osobine koje opisuju ponašanje pojedinca

Personality Determinants

- Naslijeđe
- Okolina
- Situacija

**“Big Five” model**

- **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.
- **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

## Glavni atributi ličnosti koji utječu na OP:

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

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

## Riskiranje

- Menadžeri visoki na preuzimanju rizika
- Menadžeri niski na preuzimanju rizika

**A Tip ličnosti** (suprotno od toga je B 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.

**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

**emocionalni rad** - Okolnost u kojoj zaposlenik izražava organizacijski poželjne emocije tijekom interpersonalnih transakcija.

**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
- Frekvencija i trajanje emocija

## Emocionalni kontinuum

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

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

## 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;

Organizacijski utjecaji -> Osobne emocije <- Kulturalni utjecaji

### **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.
- 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 prijete organizaciji i njezinim članovima. (Krađa i uništavanje vlasništva, Političke aktivnosti, Osobna agresija)

### **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 (Hollandova teorija)**

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

**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**

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.

**Potrebe nižeg reda** - Potrebe koje se zadovoljavaju izvana: fiziološke potrebe i sigurnost.

**Porebe višeg reda** - Potrebe koje se zadovoljavaju iznutra: društvene, poštovanje i samoaktualizacija.

### **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.

### **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.

### **ERG teorija**

tri grupe središnjih potreba: postojanje (materijalni zahtjevi), povezanost (međuljudske veze) i 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 McClellandova Teorija potreba:**

- Potreba za postignućem - Poriv za uzdizanjem, postignuti nešto u odnosu na skup standarda, težiti za uspjehom
- Potreba za pripadanjem - Čežnja za prijateljskim i bliskim interpersonalnim odnosima
- Potreba za moći - Potreba činiti druge da se ponašaju na način na koji se inače ne bi ponašali

Oni koji postižu puno više vole poslove koji nude:  
Osobnu odgovornost  
Feedback  
Umjereni rizik

### **Teorija kognitivne evaluacije**

Davanje ekstrinzičnih nagrada za ponašanje koje je prije bilo intrinzično nagrađivano smanjit će cjelokupni nivo motivacije.

### **Teorija postavljanja ciljeva**

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

### **Samoeфикаsnost**

Vjerovanje pojedinca da je u stanju obaviti neki zadatak.

### **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 iskuse osjećaj:

- **Izbor** je prilika mogućnosti izbora aktivnosti zadataka 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**

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

### **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

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

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

### **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.

osobni napor – osobni učinak – nagrade organizacije – osobni ciljevi

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

**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

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.

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.

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.

### **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**

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 – Rokeachevo 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.

### **Hofstedeov 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 koje 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.

### **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