

motivacija - Proces koji je odgovoran za jačinu, usmjerenje i upornost nastojanja pojedinca za postizanjem cilja.

Ključni elementi: Intenzitet, Smjer, Trajanje – postojanost

Teorija hijerarhije potreba - Hijer. 5 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 h.: Potrebe nižeg reda - Potrebe koje se zadovoljavaju izvana: fiziološke potrebe i sigurnost.

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

D.McGregor - Teorija X - Pretpostavka da zaposlenici ne vole raditi, ne vole odgovornost, lijeni su i mora ih se tjerati da rade. Teorija Y –suprotno

Dvofaktorska teorija (Frederick Herzberg) - Intrinzični faktori povezani su sa zadovoljstvom, a ekstrinzični sa nezadovoljstvom

Higienici - Faktori (kao politika organizacije i administracija, supervizija, plaća) koji ak su ok, ne čine ljude zadovoljnim. Ali ak nisu, ljudi su nezadovoljni.

tradicionalni pogled - zadovoljstvo – nezadovoljstvo

herzbergov pogled - motivatori -> zadovoljstvo -- nema zadovoljstva; higienici -> nema nezadovoljstva – nezadovoljstvo

ERG Teorija (Clayton Alderfer) - tri grupe središnjih potreba: postojanje (existence), povezanost (relatedness) i rast (growth)

postojanje: materijalni zahtjevi; povezanost: međuljudske veze; Rast: osobni razvoj

Koncepti: -istodobno mogu djelovati više od 1 potrebe; -ako se zadovoljenje potr. višeg reda uguši, povećava se želja za zadovoljenjem potr. nižeg reda

David McClelland-ova Teorija potreba

Potreba za postignućem - Poriv za uzdizanjem, postignuti nešto u odnosu na skup standarda, težiti za uspjehom (vole os.odg., feedback, umjereni rizik)

Potreba za pripadanjem - Čeznja za prijateljskim i bliskim interpersonalnim odnosima

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

Teorija kognitivne evaluacije - Davanje ekstrin. nagrada za ponašanje koje je prije bilo intrinzično nagrađivano smanjit će cjelokupni nivo motivacije.

Teorija postavljanja ciljeva (Edwin Locke) - Teorija postulira da postavljanje teških ciljeva, sa feedbackom, vodi do boljeg učinka

Samoefikasnost - Vjerovanje pojedinca da je u stanju obaviti neki zadatak.

Teorija potkrepljenja - Ponašanje je funkcija svojih posljedica.

Koncepti: Ponašanje je uzrokovano izvana. Pon. može biti promijenjeno ako uvedemo određene posljedice. Takvo pon. će se vjerojatno ponavljati

Tok i teorija intrinzične motivacije - 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 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 ne-jednakost.

Usporedbe: Naše ulaganje, Naši ishodi, Ulaganje drugih, Ishodi drugih

Usporedbe razmjera* Percepcija

$O/IA < O/IB$ Nejednakost jer je podnagrađen

$O/IA = O/IB$ Jednakost

$O/IA > O/IB$ Nejednakost jer je prenagrađen

O/IA predstavlja zaposlenika, a O/IB relevantni drugi ljudi.

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

Propozicije vezane uz nejednako plaćanje:

Uz plaćanje po vremenu, previše nagrađeni zaposlenici proizvesti će više od jednako plaćenih zaposlenika

Uz plaćanje po količini proizvodnje, previše nagrađeni zaposlenici proizvest će manje jedinica, ali s boljom kvalitetom nego jednako plaćeni zaposlenici. Uz plaću po vremenu, nedovoljno nagrađeni radnici proizvodit će manje ili izlaze lošije kvalitete.

Uz plać. po količini proizv., nedovoljno nagrađeni zaposlenici proizvodit će veliki broj jedinica niske kval. u usporedbi s jednako plaćenim zap.

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.

veze: osobni napor -- osobni učinak -- nagrade organizacije -- osobni ciljevi

dimenzije učinka - sposobnost motivacija učinak prilika

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

Ljud. ponaš. temelji se na njihovoj percepciji stvarnosti, a ne stvarnosti kao takvoj. Svijet onakav kakav je percipiran je svijet koji je važan za ponaš.

Čimbenici koji utječu na percepciju: Situacija-Podražaji, Fizička okolina, Socijalno okruženje

Opažač - Fiziologija, Stavovi, Motivi, Interesi, Iskustvo, Očekivanje

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

Percepcija osoba: Procjenjivanje drugih

atribucijska teorija - Kad pojedinci promatraju ponašanje, pokušavaju utvrditi je li ono internalno ili eksternalno uzrokovano.

-mogućnost razlikovanja, suglasnost, dosljednost

primjer: Dosljednost - isto ponašanje u različitim situacijama; Razlikovanje - različito ponašanje prema različitim objektima

Suglasnost - ponašanje drugih prema istom objektu (situaciji).

Marko je (nije) to napravio već nekoliko puta. Marko je (nije) to nije napravio i drugima.

Drugi to (ne) rade u sličnim situacijama.

Ako je a+ b+ i c- = unutarnji uzroci ponašanja

greške i pristranosti u a.t.

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 internalnim čimbenicima, a okrivljavanju eksternalnih 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 - 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.

Veza između percepcije i donošenja odluka: problem - nesklad između nekog tren. stanja stvari i željenog; odluke - Izbori između više alternativa.

model racionalnog donošenja odluka - mod. donošenja odluka koji opisuje kako bi se pojedinci trebali ponaš. kako bi povećali vjeroj. nekog ishoda.

Jasnoća problema, Poznate opcije, Jasne preferencije, Nepromijenjive preferencije, Nepostojanje vrem. ili trošk. ograničenja, Maksimalna isplativost

Koraci u modelu racionalnog donošenja odluka: Definicija problema, Identifikacija kriterija odlučivanja, Dodjeljivanje težine kriterijima, Razvoj alternativa, Evaluacija alternativa, Odabir najbolje alternative,

kreativnost - Sposobnost smišljanja novih i korisnih ideja.

trokompon. model kreat. - 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 problems; Želja da se "riješe problemi")

Vlastiti interes (ako problem uključuje onog koji donosi odluku).

Razvoj alternativa - Traženje 1. alternative koja rješava problem; Postepeno rješ. problema kroz sukcesivno uspored. 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.

Organizacijska ograničenja: Evaluacija radnog učinka; Sistem nagrađivanja - org. sustav nagrađivanja utječe na donositelje odluka predlaganjem koji su izbori poželjniji u smislu osobne isplativosti. Službeni propisi - org. pravila i politika ograničavaju broj alternativa u donošenju odluka.

Vremenska ograničenja koje nameće sustav - org. traže odluku u nekom vremenu. Povijesni presedani - Prošle odluke utječu na sadašnje.

Etički kriterij odlučivanja Utilitarianism - Utilitarizam = Odluke se donose tako da se najvećem broju osigura najveće dobro. Prava - pošt. osnovnih prava pojedinaca; Pravda - Pojedinci pravično i nepristrano nameću i postavljaju pravila kako bi postojala pravedna raspodjela koristi i troškova.

Etika i nac. kultura: Nema globalnih et. standarda. E. principi glob. org. koji reflektiraju i poštuju lok. kulturalne norme su nužni zbog visokog stand. i konzistentnosti.

Sustavni načini rješavanja problema:

a) Critical Path Analysis - Metoda efikasnog planiranja realizacije nekog složenog projekta

1. Specificirati aktivnosti 2. Odrediti vremenski slijed aktivnosti (sekvencijalne ili paralelne) 3. Nacrtati dijagram 4. Procijeniti vrijeme potrebno za izvršenje svake od aktivnosti 5. Odrediti kritični put (najduži put do cilja) 6. Obnavljati CPA dijagram tijekom realizacije projekta

b) Decision Trees - Efikasna metoda za donošenje kompleksnih odluka - odabir optimalnog rješenja preko analize ishoda

1. Navesti odluku koju moramo donijeti i upisati je u početni kvadrat 2. Linije predstavljaju moguća rješenja problema 3. Linije mogu voditi do nove odluke (kvadrat) ili do nekog vjerojatnog događaja (krug) 4. Evaluirati ishode (procijeniti dobit) 5. Procijeniti troškove svakog puta 6. odabrati put najveće dobiti

c) Force Field Analysis - Efikasna metoda za analizu svih argumenata za i protiv neke odluke (promjene, akcije)

1. Navesti odluku (akciju) koju planiramo - upisati je u sredinu prikaza 2. Navesti sve sile (razloge) za tu odluku s jedne strane i sve razloge protiv s druge 3. Pridodati vrijednosti svakom od razloga-argumenata (1 slabom, a 5 jakom) 4. Zbrojiti argumente za i protiv

d) Plus-Minus-Interesting - Jednostavna metoda za vaganje razloga za i protiv neke odluke

1. Formirati tri kolone: P-M-I 2. Ispod kolone plus upisati sve pozitivne ishode odluke 3. Ispod minus sve negativne ishode 4. Ispod interesantno upisati posljedice koje su neizvjesne 5. Dodatno se mogu i brojčano vrednovati ishodi

e) SWOT analiza - Popularna tehnika često korištena u poslovnom svijetu - analiza stanja poduzeća ili planiranje poslovne strategije

1. Definirati sve svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje 2. Snage i slabosti se obično smatraju internim faktorima, a prilike i prijetnje eksternim

3. Cilj je povećati snage, iskoristiti prilike, izbjeći prijetnje i popraviti slabosti

STAVOVI - Evaluativne izjave ili prosudbe o objektima, ljudima ili događajima

kognitivna komp. 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: posvećenost poslu - Stupanj do kojeg se osoba poistovjećuje sa svojim poslom, aktivno sudjeluje i smatra svoj učinak bitnim za vlastito

poimanje svoje vrijednosti; predanost organizaciji - Stupanj do kojeg se zaposlenik poistovjećuje s određenom org. i njenim ciljevima te želi održati članstvo u org

kognitivna disonanca - Bilo kakva nekompatibilnost dva ili više stava ili ponašanja i stava.

Želja da se smanji/ukloni disonanca: Važnost elemenata koji stvaraju dis., 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: 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.

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

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 povećava produktivnost i 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 vjer. da će zadovoljni radnici dati otkaz. Org. se trude zadržati radnike s dobrim perform. i riješiti se onih sa slabim.

odlazak – nez. izraženo kroz ponašanje usmjereno ka napuštanju org. glas – nez. izraženo kroz aktivne i konstruktivne pokušaje poboljšanja uvjeta.

nemar - Nezadovoljstvo izraženo dopuštanjem da se uvjeti pogoršaju. odanost - Nezadovoljstvo izraženo pasivnim čekanjem da se uvjeti poboljšaju (organizacijsko građansko ponašanje OCB)-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 načina ponašanja ili krajnjeg stanja postojanja. Vrijednosni sustav – Hijer. 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. (ugodan život, mir, jednakost) Instrumentalne vrijednosti - Poželjni načini ponašanja ili sredstava za postizanje terminalnih vrijednosti. (ambicioznost, otvorenost, neovisnost, veselost, čistoća)

Hofstede-ov okvir za proučavanje kultura

udaljenost moći - Obilježje nac. kult. koje opisuje doseg do kojeg društvo prihvaća da je moć neravnomjerno raspoređena u institucijama i org.

kolektivizam - Obilježje nac. 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

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

Direktori		Članovi sindikata		Aktivisti	
Terminalne	Instrumentalne	Terminalne	Instrumentalne	Terminalne	Instrumentalne
1. Samopoštovanje	1. Poštenje	1. Sigurnost obitelji	1. Odgovornost	1. Jednakost	1. Poštenje
2. Sigurnost obitelji	2. Odgovornost	2. Sloboda	2. Poštenje	2. Mir u svijetu	2. Pomaganje
3. Sloboda	3. Sposobnost	3. Sreća	3. Hrabrost	3. Sigurnost obitelji	3. Hrabrost
4. Osjećaj postignuća	4. Ambicioznost	4. Samopoštovanje	4. Nezavisnost	4. Samopoštovanje	4. Odgovornost
5. Sreća	5. Nezavisnost	5. Zrela ljubav	5. Sposobnost	5. Sloboda	5. Sposobnost

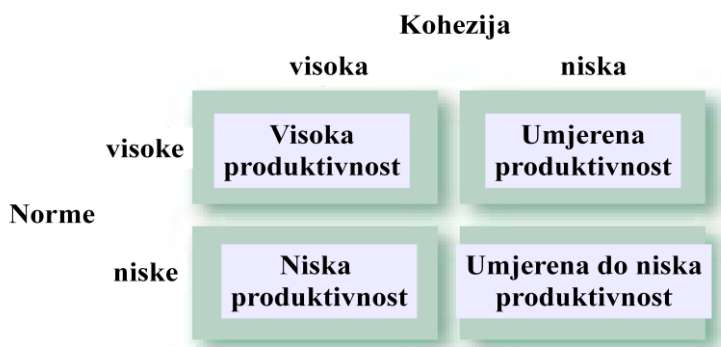
Stavovi su: evaluativne izjave ili prosudbe o objektima, ljudima ili događajima.

1. Stav ima afektivnu, kognitivnu i bihevioralnu komponentu.
2. Nekompatibilnost stavova ili stava i ponašanja zovemo: kognitivnom disonancom
3. Koja od slijedećih nije/je moderirajuća varijabla stava i ponašanja
 - Moderirajuće varijable
 - Važnost stava
 - Specificiranost stava
 - Dostupnost stava
 - Socijalni pritisak na pojedinca
 - Direktno iskustvo sa objektom stava
4. Ako o stavu zaključujemo na temelju vlastitog ponašanja govorimo o teoriji: samoopažanja
5. Stavove mjerimo instrumentima koje zovemo: Istraživanje, ispitivanje stavova, upitnici, ankete...
6. Aktivni i destruktivni odgovor na nezadovoljstvo na poslu jest?



7. Željena krajnja stanja postojanja ili terminalne (konačne) vrijednosti
8. Mudrost je terminalna vrijednost.
9. Ljubaznost je instrumentalna vrijednost.
10. Obilježje nacionalne kulture koje opisuje čvrsti društveni okvir u kojem ljudi očekuju da se grupe kojima pripadaju brinu o njima i da ih štite nazivamo kolektivizam.
11. Određena radna grupa koja je definirana organizacijskim ustrojstvom ili formalna grupa.

12. Koji od slijedećih nije/je jedan od razloga zbog kojih se ljudi priključuju različitim grupama?
- Zašto se ljudi pridružuju grupama?
 - Sigurnost
 - Status
 - Samopoštovanje
 - Pripadanje
 - Moć
 - Postizanje ciljeva
13. Faza sukobljavanja je **treća faza** u razvoju grupe.
- Faze razvoja grupe:
 1. faza formiranja
 2. faza sukobljavanja
 3. faza normiranja
 4. faza izvođenja
 5. zaključna faza
14. Skup očekivanih obrazaca ponašanja koji se pripisuju nekome tko zauzima dani položaj u društvenoj jedinici nazivamo **uloga**.
15. Okolnost u kojoj je pojedinac izložen razilazećim očekiva-njima u vezi pojedinih uloga nazivamo **konflikt uloga**.
16. Prihvatljive standarde ponašanja u grupi koje dijele članovi grupe zovemo **norme**.
17. Društveno određen položaj ili poredak kojeg drugi pridaju grupama ili članovima grupa zovemo **status**.
18. Ako je kohezija visoka, a norme niske, produktivnost će biti:



19. Koje su osnovne karakteristike bullyinga?
- Kako prepoznati bullying
 - Fizičko nasilje (i/ili seksualno zlostavljanje) kao najprimitivniji oblik
 - Učestalo psovanje, pogrdno nazivanje i vikanje na zaposlenike
 - Ponižavanje pred kolegama
 - Ignoriranje u javnosti
 - Zanemarivanje mišljenja zaposlenika
 - Podcjenjivanje truda i rezultata
 - Konstantno kritiziranje
 - Nerealni zadaci i rokovi vs. trivijalni zadaci
 - Širenje laži o nekom zaposleniku
 - Pretjerana kontrola i nadzor zaposlenika
 - Krađa patenata / ideja i preuzimanje zasluge
20. Kakve posljedice ostavlja bullying?
- Posljedice bullyinga:
 - **Psihičke**
 - anksioznost
 - plačljivost
 - depresija
 - suicidalne pomisli
 - **Fizičke**
 - gubitak apetita
 - osjećaj slabosti
 - glavobolja
 - umor
21. Koje su osnovne karakteristike tima?
- Potreba za interakcijom
 - Tim čine pojedinci s različitim: vrijednosnim sustavima, karakterima, sposobnostima, prioritetima
 - Potreba za komunikacijom: p
 - povjerenje i osjećaj pripadnosti, podjela informacija, znanje i vještine, pitanja i nedoumice
22. Koje su prepreke učinkovitoj komunikaciji u timu?
- **Prepreke:**
 - nejasno definirane uloge u timu
 - previše ili premalo članova u timu
 - pojedinci ne teže ostvarenju istih ciljeva ili oni nisu jasno izraženi i mjerljivi
 - nedovoljan broj osoba s potrebnim znanjem i vještinama
 - nedostatak kvalitetnih mehanizama za jasnu i brzu izmjenu informacija