

01. Stavovi – Vrijednost

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

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

kognitivna disonanca - bilo kakva nekompatibilnost dva ili više stava ili ponašanja i stava

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.

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

Pad zadovoljstva poslom se pripisuje: a) pritiscima da se poveća produktivnost, b) 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: aktivno/pasivno, destruktivno/konstruktivno

Načini na koje radnici izražavaju nezadovoljstvo:

- odlazak (aktivan, destruktivan): nezadovoljstvo izraženo kroz ponašanje usmjereno ka napuštanju organizacije,
- glas (aktivan, konstruktivan): nezadovoljstvo izraženo kroz aktivne i konstruktivne pokušaje poboljšanja uvjeta,
- odanost (konstruktivna, pasivna): nezadovoljstvo izraženo pasivnim čekanjem da se uvjeti poboljšaju,
- nemar (destruktivan, pasivan): nezadovoljstvo izraženo dopuštanjem da se uvjeti pogoršaju.

OCB (Organizational Citizenship Behavior; 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 – Rokeachovo istraživanje:

- Terminalne (konačne) vrijednosti: željena krajnja stanja postojanja; ciljevi koje bi osoba željela postići tijekom svog života; primjer: ugodan život, jednakost, mir u svijetu, sloboda, sreća,
- Instrumentalne vrijednosti: poželjni načini ponašanja ili sredstava za postizanje terminalnih vrijednosti; primjer: ambicioznost, hrabrost, iskrenost, inteligencija, odgovornost.

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 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

02. Temelji grupnog ponašanja

grupa: dva ili više pojedinaca koji međusobno djeluju i međusobno su zavisni, okupljeni kako bi postigli specifične glavne ciljeve,

- formalna grupa: određena radna grupa koja je definirana organizacijskim ustrojstvom,
- neformalna grupa: grupa koja nije niti formalno ustrojena niti utvrđena organizacijom; pojavljuje se kao odgovor na potrebu za socijalnim kontaktom,
- zapovjedna grupa: grupa sastavljena od pojedinaca koji podnose izvještaj izravno specifičnom menadžeru,
- grupa za zadatak: oni koji rade zajedno kako bi obavili zadatak na poslu,
- interesna grupa: oni koji rade zajedno kako bi priskrbili specifični cilj koji svi žele,
- prijateljska grupa: ljudi koji su se zbližili zbog jedne ili više zajedničkih osobina.

Razlozi pridruživanja ljudi grupama: sigurnost, status, samopoštovanje, pripadanje, moć, postizanje ciljeva

Faze razvoja grupe:

- faza formiranja: prva faza u razvoju grupe praćena je s velikom količinom nesigurnosti o svrsi, strukturi i vodstvu grupe,
- faza sukobljavanja: druga faza u razvoju grupe označena unutargrupnim sukobima,
- faza normiranja: treća faza u razvoju grupe, okarakterizirana bliskim odnosima i kohezivnošću,
- faza izvođenja: četvrta faza u razvoju grupe, kad je grupa potpuno radno sposobna,
- zaključna faza: zadnja faza u razvoju privremenih grupa koju označava veća briga za zaokruživanje aktivnosti, nego za izvođenje zadataka.

Alternativni model razvoja grupe (za privremene grupe s krajnjim rokovima):

- Određivanje smjera grupe,
- prvo razdoblje inertnosti,
- tranzicija na pola puta,
- velike promjene,
- drugo razdoblje inertnosti,
- pojačana aktivnost

Model ponašanja grupe:

- Vanjski uvjeti nametnuti grupi: sveukupna organizacijska strategija, strukture autoriteta, formalna pravila, ograničenost resursa, proces selekcije, sustav evaluacije učinka i nagrađivanja, kultura organizacije, fizički radni prostor;
- Resursi članova grupe (znanje, vještine i mogućnosti):

- *međuljudske vještine*: snalaženje u konfliktnim situacijama, zajedničko rješavanje problema, komunikacija
- *osobine ličnosti*: socijalabilnost, inicijativnost, otvorenost, fleksibilnost
- **Struktura grupe – pravila**:
 - *formalno vođenje*: vođenje koje je grupi namentnuto od organizacije; vođe koji uzimaju moć iz pozicija koje imaju u organizacijskoj strukturi; formalni vođe mogu i ne moraju biti i neformalni vođe,
 - *uloga*: skup očekivanih obrazaca ponašanja koji se pripisuju nekome tko zauzima dani položaj u društvenoj jedinici,
 - *identitet uloge*: određeni stavovi i ponašanja koja su u skladu s ulogom,
 - *percepcija uloge*: pojedinčevo shvaćanje kakvo se ponašanje od njega očekuje u danoj situaciji,
 - *očekivanja vezana uz ulogu*: kako drugi vjeruju da bi se osoba trebala ponašati u danoj okolnosti,
 - *konflikt uloga*: okolnost u kojoj je pojedinac izložen razilazećim očekiva-njima u vezi pojedinih uloga.
- **Struktura grupe – norme**:
 - *norme*: prihvatljivi standardi ponašanja u grupi koje dijele članovi grupe,
 - *vrste normi*: norme radnog učinka, norme izgleda, norme socijalnih odnosa, norme za dodjeljivanje resursa
 - *konformizam*: prilagođavanje ponašanja pojedinca kako bi se uskladio s normama grupe,
 - *referentne grupe*: važne grupe kojima pojedinci pripadaju ili se nadaju da će pripadati te čijih normi je vjerojatno da će se pridržavati,
 - *devijantno ponašanje na radnom mjestu*: antisocijalno ponašanje članova organizacije koje namjerno povrjeđuje utvrđene norme i koje rezultira negativnim posljedicama za organizaciju, njene članove ili oboje.

Tipologija devijantnog ponašanja na radnom mjestu:

- **proizvodnja**: rani odlazak s posla, namjerno spor rad, nepažljivo trošenje resursa,
- **vlasništvo**: sabotaza, laganje o broju odrađenih sati, krađa organizacije,
- **politička**: ogovaranje i širenje glasina, okrivljivanje kolega,
- **osobna agresija**: seksualno uznemiravanje, verbalno napadanje, okradanje kolega

Struktura grupe:

- **status**: ruštveno određen položaj ili poredak kojeg drugi pridaju grupama ili članovima grupa,
- **veličina**:
 - *socijalno zabušavanje*: sklonost pojedinaca ulaganju manje truda kad rade u skupini nego pojedinačno,
 - *ostali zaključci*: grupe s neparnim brojem članova su bolje, grupe od 5 ili 7 članova su u globalu bolje od manjih ili većih grupa,
- **sastav**:
 - *demografija grupe*: stupanj do kojeg članovi grupe imaju zajednička demografska obilježja kao što su dob, spol, rasa, razina obrazovanja ili staž u organizaciji i utjecaj ovog obilježja na zaradu,
 - *kohorte*: pojedinci koji, kao članovi grupe, imaju zajednička obilježja,
- **kohezija**: stupanj do kojeg su članovi grupe privlačni jedni drugima i motivirani za ostanak u grupi,
 - *povećavanje kohezivnosti grupe*: napravite manju grupu, potičite slaganje o ciljevima grupe, povećajte vrijeme koje članovi provode zajedno, povećajte status grupe i percipiranu težinu zadobivanja članstva u grupi, stimulirajte natjecateljstvo s ostalim grupama, dodjeljujte nagrade grupama radije nego pojedinim članovima, fizički izolirajte grupu.

Veze između grupne kohezije, normi i učinka:

- **visoke norme i visoka kohezija**: visoka produktivnost,

- visoke norme i niska kohezija: umjerena produktivnost,
- niske norme i visoka kohezija: niska produktivnost,
- niske norme i niska kohezija: umjerena do niska produktivnost.

Grupni procesi:

- sinergija: djelovanje dvaju ili više sastojaka koje rezultira učinkom koji je različit od zbroja pojedinačnih sastojaka,
- efekt socijalne facilitacije: sklonost poboljšanja ili pogoršanja radnog učinka u prisutnosti drugih.

Učinci grupnih procesa:

potencijalna djelotvornost grupe + procesni dobitci - procesni gubitci = stvarna djelotvornost grupe

Donošenje odluka u grupama:

- veće grupe pospješuju sakupljanje većeg broja informacija u kompleksnim zadacima,
- manje grupe su pogodnije za koordinaciju i implementaciju kompleksnih zadataka,
- jednostavni, rutinski i standardizirani zadaci smanjuju potrebu za efektivnošću grupnih procesa,
- prednosti: cjelovitija informacija, različiti pogledi, veća kvaliteta odluke, veće prihvaćanje rješenja,
- slabosti: potrebno više vremena, konformizam, dominacija jednog ili nekoliko članova, nejasna odgovornost,
- zasljepljenost: pojava u kojoj norma za konsenzusom prevladava nad realističom procjenom alternativnih smjerova djelovanja,
- polarizacija grupe: razlika u riziku odluke koju bi prihvatili u grupi u odnosu na onaj rizik odluke koju bi prihvatili pojedinačni članovi iste grupe; može se kretati ka konzervatizmu ili većem riziku.

Tehnike grupnog donošenja odluka:

- interakcijske grupe: tipične grupe čiji članovi međusobno komuniciraju licem u lice,
- oluja ideja: proces generiranja ideja koji posebno potiče bilo kakve i sve alternative, suzdržavajući se od bilo kakvih kritika tih alternativa,
- tehnika nominalne grupe: metoda grupnog odlučivanja u kojoj se pojedinačni članovi susreću licem u lice kako bi iznijeli svoja mišljenja na sustavan, ali neovisan, način,
- elektronički sastanak: sastanak na kojem članovi komuniciraju računalima što dozvoljava anonimnost komentara i združivanje glasova.

03. Komunikacija u timu

Tim:

- manja skupina ljudi koju karakterizira usklađeno djelovanje prema zajedničkom cilju
- čine ga: pojedinci s različitim, vrijednosnim sustavima, karakterima, sposobnostima, prioritetima

Potreba za komunikacijom u timu:

- povjerenje i osjećaj pripadnosti,
- podjela informacija,
- znanje i vještine
- pitanja i nedoumice

Prepreke učinkovitoj komunikaciji:

- 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

Savjeti za komunikaciju unutar tima:

- pristupiti drugima bez okolišanja ili uljepšavanja stvari,
- paziti kako upotrebljavamo neverbalne znakova,
- zamisli koje imamo trebamo iznositi na način shvatljiv drugima,
- tvrdoglavost ne pridonosi učinkovitom radu tima,
- trebamo nastojati biti strpljivi i tolerantni prema drugima,
- tim definitivno nije mjesto u kojem bi se trebala pokazivati nadmoć pojedinca nad ostalima

04. Bullying

Bullying:

- prisutan je svugdje gdje postoji ljudska interakcija,
- za razlika od *snažnog menadžmenta*, *bullying* je konstantan proces,
- *bullying* je teško prepoznati te ga žrtve nerado spominju,
- može biti svjestan i nesvjestan.

Kako prepoznati *bullying*: fizičko nasilje, učestalo psovanje, ponižavanje pred kolegama, podcjenjivanje truda i rezultata, nerealni zadaci i rokovi

Posljedice:

- Psihičke: anksioznost, plačljivost, depresija, suicidalne pomisli,
- Fizičke: gubitak apetita, osjećaj slabosti, glavobolja, umor