**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

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

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 željenomponašanju.

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 potkrjepljenje -** Željeno ponašanje se potiče dovoljno često da se isplati ponavljati ponašanje, ali sene 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

Nepromjenjiv Fiksni omjer Visokoi i postojani učinak rada, brzo izumiranje;

npr. Plaćanje po učinku

Promjenjiv 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)sviđa samom sebi.

**Samomotrenje -** Osobina ličnosti koja mjeri sposobnost pojedinca da prilagođava svoje ponašanjevanjskim 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 slabijiod emocija i nedostajeim 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 emodije 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: fiziloške potrebe i sigurnost.

**Porebe višeg reda -** Potrebe koje se zadovoljavaju izunutra: 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 zadovoljnima. 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 ekstrinizničnih 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

**Samoefikasnost**

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 međupojedincima.

**Proceduralna pravda -** doživljena pravednost *procesa* korištenog za određivanjeraspoređivanja 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 – učinka

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