

*ovde ide logo škole * ako postoji **

MATURSKI RAD

PREDMET:

Sociologija

TEMA:

Sociologija organizacije

učenik:

Ime i Prezime

Odeljenje :

predmetni nastavnik:

prof. Ime i Prezime

SOCIOLOGIJA ORGANIZACIJE

Organizacijske teorije: klasične i suvremene

Klasične

- početak 20st; prvi pokušaji racionalnog objašnjenja ponašanja organizacije. Prije toga vladao je pritisak kapitalista na postizanje ciljeva bez obzira na ljudsku cijenu. Prve teorije pokušavaju unaprijediti takvo stanje stvari. Primjeri:

1. Birokratski organizacijski model (Weber, 1920)

- Birokracija (biro-kratein) – moć ili autoritet administracije.
- značajke:
 - a) propisi i procedure
 - b) specijalizacija i podjela rada
 - c) hijerarhija autoriteta
 - d) tehnička (stručna) kvalifikacija zaposlenih
 - e) radno mjesto odijeljeno od nositelja rada
 - f) pismena komunikacija i dokumentacija
 - g) napredovanje po načelima zasluge i senioriteta

2. Znanstvena organizacija rada (Taylor, 1900)

- Po Tayloru, takav je pokušaj sinteza interesa kapitalista i radnika
- stroga tehnička podjela rada među poslovima
- kolektivni ritam
- načelo «poštene» nadnice
- izučavanje vremena i pokreta radi povećanja produktivnosti (profita)
- Taylorova znanstvena organizacija kod radnika i sindikata izaziva otpor i odbacivanje jer se više brine o interesu poslodavaca
- Zanimljivo je da znanstvenu organizaciju rada Lenjin hvali kao znanstveni napredak, smatrajući da su organizacije i tehnologije ideološki neutralne. Po njemu je industrijalizacija zemlje najvažnija, i shodno tomu je prikladno primijeniti najnapredniju organizaciju rada.
- Modernija shvaćanja opovrgla su Lenjinovo poimanje tehnologije kao ideološki neutralne

Suvremene:1. Pokret međuljudskih odnosa (Human relations)

- nastaje kao reakcija na znanstvenu organizaciju rada.
- temelji se na istraživanjima u poduzeću Western Electric krajem 20. i početkom 30ih godina
- autor Elton Mayo zaključuje kako je pogrešno shvaćati radnika kao «homo economicus», što je tipično za znanstvenu organizaciju rada.
- Njegova istraživanja pokazuju da su «X», socijalni čimbenici vrlo važni i o njima ovisi motivacija zaposlenih, a njihovo ignoriranje dovodi do sukoba organizacije i radnika
- Kritika: mnogi smatraju da je u osnovi Mayovih istraživanja također povećanje profita poslodavaca

2. Revidirani pokret međuljudskih odnosa (Neo-human relations)

- nastaje nakon II.Svjetskog rata u Britaniji (Institute of Human Relations) i SAD-u
- osobito stječe popularnost 60-ih
- glavni predstavnik: McGregor; razvija X-Y teoriju
- po teoriji X većina ljudi ne voli posao koji obavlja, i zbog toga je potrebna kontrola radnika (sami radnici, u većini slučajeva, žele kontrolu)
- po teoriji Y velik broj pojedinaca voli svoj posao, za njih su prikladniji drugi oblici motiviranja, a ne kontrola.
- U revidiranom pokretu međuljudskih odnosa očit je pomak od društvenih motivatora na samopotvrđivanje (samoaktualizaciju) zaposlenika.
- Ako pojedinac ima mogućnost samopotvrđivanja, biti će veća njegova uspješnost i radno zadovoljstvo.
- Kritika: i McGregorova teorija je orijentirana na uspješnost organizacije

3. Teorije organizacijske kulture

- počiva ne pretpostavci da postoji između ciljeva organizacije i interesa zaposlenih
- ako se on može premostiti ustrojavanjem zajedničke kulture uprave i zaposlenih («Končarevci»), kultura će biti veza i instrument realizacije zajedničkih interesa.
- Kritika je da je osnovni cilj povećanje produktivnosti profita

4. Sistemske teorije

5. Teorije ispunjenja pretpostavki (Contingency theory)

- Glavni predstavnici: - Burnes i Stalker (1961),
- Lawrance i Lorsch (1967),
- Pugh i Hickson (1976)
- Glavna pretpostavka jest da nema jedinstvenog načela koje vrijedi za sve organizacije i situacije, već ponašanje i struktura organizacije ovise o situacijskim preduvjetima (contingency)
- Daje najveće praktične konsekvance i pomoć u dizajniranju organizacija
- Osobito vrijedi za pokušaje prenošenja (transfer) oblika organizacije iz jedne u drugu ili iz jednog socijalnog konteksta u drugi
- Potakla je razvoj pokreta «međunarodnog upravljanja» - uzimanje u obzir specifičnosti socio-kulturnog konteksta

6. Teorija Akcije (Action theory)

- Silverman (1970)
- Teorija je specifična jer naglašava razumijevanje ponašanja zaposlenih kao preduvjet ustrojavanja organizacije
- Po prirodi je teorija socio-antropološka i etnološka (traži razumijevanje specifičnog lokalnog ponašanja)
- Bez razumijevanja značenja tog ponašanja nemoguće je ustrojiti dobru organizaciju

7. Ekološka teorija održanja organizacije (Population ecology theory)

- pokušaj neodarvinizma na području sociologije organizacije
- osnovna pretpostavka je da svaka organizacija poput živog organizma nastaje, bori se za preživljavanje i nestaje.
- Preživljavaju organizacije koje nađu specifičan položaj i metodu održanja.

8. Političke teorije organizacije (Political organization theories)

- Child (1972)
- Nastaje kao reakcija na teorije ispunjenja pretpostavki
- Osnovna pretpostavka jest da je moć temeljni element svake organizacije
- Oblik organizacije i procesi u njoj ovise primarno o raspodjeli utjecaja ili moći u organizaciji (koalicije interesa). U skladu s raspodjelom moći, oblikuju se i klasni odnosi u organizaciji
- Po istom načelu oblikuje se i veća ili manja socijalna nejednakost u organizaciji
- Socijalna nejednakost u organizaciji proširuje se na društvo
- Organizacije su odraz situacije u širem socijalnom kontekstu

- Ova teorija stavlja naglasak na utjecaj okoline na organizaciju; suprotno: veliko je djelovanje i organizacije na širi socijalni kontekst

9. Postmodernističke teorije (Foucault, 1988)

- to su tzv. kritičke teorije; primarna im je kritika postojećih odnosa, a ne njihovo objašnjavanje
- po njihovom shvaćanju objašnjenja ponašanja organizacije primarno služe za postizanje profita
- cilj tih teorija je objašnjenje ponašanja organizacija sa stajališta zaposlenih
- Glavni predstavnici: Foucault (1985), Cooper i Burrell (1988)
- Postavke: postoji općeniti društveni kaos koji se ograničava pomoću organizacije, ali se time žrtvuje sloboda zaposlenika (u ime racionalnosti, većeg profita)
- Cilj organizacija: kontrola zaposlenih (ograničavanje slobode).
- Kontrola se ne proizvodi neposrednim pritiskom već socijalizacijom (internalizacijom normi, propisa, zakona)
- Pokušaj otpora situaciji završava još većim discipliniranjem (još suptilnijim metodama)

10. Institucionalna teorija

Radni stres

- stres – lat. korijen - povrijediti

- definicija: poremećen odnos pojedinca i okoline u kojem okolina postavlja (ili nudi) previše zahtjeva kojima pojedinac ne može udovoljiti (Lazarus, 1980)

- **Stresor** - može biti svaki podražaj koji izaziva neželjene učinke poput negativnih promjena fizičkog stanja i negativne psihološke reakcije. Isti podražaj za nekoga može biti stresor, za drugog ne mora (ovisi o strukturi i reakcijama pojedinca)

Proces nastajanja i reakcije na stres (Lazarus, 1980)

| UZROCI STRESA-> | POSREDOVNI PROCESI -> | NEPOSREDNO DJELOVANJE -> | DUGOROČNO DJELOVANJE |
|------------------------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| Varijable pojedinca | Primarna procjena (je li situacija nepoželjna) | Fiziološko djelovanje | Somatska oboljenja |
| Sustav vrijednosti | Druga procjena (kako se postaviti u situaciji) a) Usmjerenost na rješavanje problema b) Emocionalna usmjerenost c) Traženje pomoći izvana | Negativni osjećaji | Opadanje zadovoljstva, dobrobiti |
| Uvjerenja | | Efikasno rješavanje problema | Normalno socijalno funkcioniranje |
| Lokus kontrole | | | |
| Varijable okoline | | | |
| Situacijski zahtjevi i ograničenja | | | |
| Mogućnosti | | | |

Teorijski okvir za izučavanje stresa u radnim organizacijama

Organizacijski uzroci stresa:

- karakteristike organizacije
- veličina organizacije
- formaliziranost organizacije
- vremenski raspored (rad u smjenama)
- hijerarhičnost organizacije

Stresori u organizaciji:

- fizikalni (buka, svjetlo, vibracije)
- psihosocijalni (konflikt uloga, preveliko opterećenje, neodređenost uloge)

Proces donošenja odluke:

- prepoznavanje stresora
- odabiranje načina suprotstavljanja stresu

Reakcije na stres:

- fiziološke (kardiovaskularne, biokemijske, gastrointestinalne, muskuloskeletalne)
- psihološke (depresija, tjeskoba, radno zadovoljstvo)
- ponašanje (apsentizam, fluktuacija)

Dalekosežne reakcije na stres:

- bolest (fizička)
- neprilagođeno ponašanje
- smanjena radna uspješnost
- uspješnost u izvanradnim ulogama

Osobine pojedinca (medijatori):

- A ili B tip osobnosti
- Samopoštovanje
- Lokus kontrole
- Demografske karakteristike (spol, dob)

Karakteristike situacije (medijatori):

- potpora suradnika na poslu
- potpora pretpostavljenoga

Rezultati istraživanja

- djelovanje šire okoline: ekonomska kriza, recesija, usporen rast djeluju kao stresori. Češće su reakcije suicida, mentalnih i fizičkih poremećaja,
- karakteristike organizacije: veći stres u većim organizacijama, više formaliziranim i birokratiziranim organizacijama
- Stres nije jednak u svim dijelovima organizacije (odjel intenzivne njege, kirurgija, hitna služba)
- Stres nije jednak na različitim hijerarhijskim razinama (najveći stres osjeća srednja razina, posebno rukovoditelji)
- sadržaj rada: jednostavni, monotoni, repetitivni poslovi izazivaju veći stres
- gubitak posla: za većinu pojedinaca je to posebno jak izvor stresa (mijenja sliku o sebi, izaziva gubitak socijalnog statusa). Osobito je izvor stresa za muškarce.

Međugrupni sukobi

Definicija: specifični oblici ponašanja koji se događaju među organizacijskim skupinama kad se članovi skupina identificiraju sa skupinom i smatraju da neke druge skupine blokiraju njihove ciljeve.

Elementi sukoba:

- identifikacija sa skupinom
- primjetljive razlike među skupinama
- frustracija članova skupina

Promjene u ponašanju zbog međugrupnog sukoba:

- (1.) Pojedinci se snažno identificiraju sa skupinom kad članovi skupine imaju iste ciljeve
- (2.) Prisutnost neke druge skupine izaziva usporedbu «mi i oni»
- (3.) Skupina koja je u sukobu s nekom drugom osjeća se vrlo kohezivnom
- (4.) Članovi skupine vide druge skupine kao neprijatelje, ne kao neutralne objekte
- (5.) Članovi skupine tendiraju prema kompleksu superiornosti – obično precjenjuju svoju vrijednost
- (6.) Komunikacija među skupinama koje se natječu je vrlo slaba, s puno neprijateljstva
- (7.) Kad skupina «gubi», smanjuje se kohezivnost grupe
- (8.) Sve prethodno opisane karakteristike ne predstavljaju neurotske reakcije, već tipično ponašanje skupina u sukobu

Tipovi sukoba:

(1.) **Horizontalni** – među skupinama ili odjelima organizacije iste hijerarhijske razine

- Okolinski i organizacijski činitelji:

- okolina
- veličina organizacije
- tehnologija
- ciljevi organizacije
- struktura organizacije

- Atributi sukoba među odjelima:

- nespojivost operativnih ciljeva
- međuzavisnost zadataka
- nedostatak resursa

- distribucija moći
- neizvjesnost u organizaciji
- sustav nagrađivanja

Izvori horizontalnog konflikta među skupinama i odjelima

| Kontekstualni i organizacijski čimbenici → | Atributi međugrupnog odnosa → | Međugrupni konflikt |
|---|---|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Okolina - Veličina organizacije - Tehnologija - Ciljevi - struktura | <ul style="list-style-type: none"> - Nespojivost operativnih ciljeva - Diferencijacija - Međuzavisnost zadataka - Distribucija moći - neizvjesnost - nagrađivanje | |

Razine sukoba među odjelima i posljedice sukoba

| Kompetentnost | Konflikt pod kontrolom | Intenzivni konflikt |
|--|---|--|
| Slaba koncentracija na zadatak | Produktivna orijentacija na zadatak | Rasipanje energije |
| Slaba kohezivnost | Optimalna uravnoteženost ciljeva | Kompleks gubitka |
| Premala kompetitivnost | Stimulativnost | Ciljevi organizacije trpe |
| Ne postoji povratna informacija o odnosima u skupini | Postoji povratna informacija o odnosima u skupini | Povratna informacija o odnosima je iskrivljena |

O tome treba li potisnuti horizontalni sukob postoje 2 stajališta:

- Tradicionalni pristup drži da su sukobi općenito loši i nepoželjni i treba ih eliminirati i spriječiti. Oni se javljaju zbog slabe komunikacije, nerazumijevanja i nepovjerenja među skupinama. Ljudi su u biti dobri i kooperativni, ako im se pristupi na pravi način.
- Pluralistički pristup smatra da se sukobi ne mogu izbjeći. Sukobi nastaju kao logična posljedica borbe za ograničena sredstva i nagrade. Oni su pozitivni, ali trebaju biti pod kontrolom. Ljudi nisu loši, ali žele osobnu afirmaciju, pa to rezultira sukobom.

Prednosti i nedostaci sukoba među odjelima

| Blagi konflikt (Prednosti) | Intenzivni konflikt (Nedostaci) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - orijentacija na radni zadatak - kohezivnost i zadovoljstvo - izjednačavanje moći - postizanje cilja | <ul style="list-style-type: none"> - rasipanje energije - deformirana percepcija - kompleks gubitnika - slaba koordinacija |

(2.) **Vertikalni** – među skupinama koje pripadaju različitim hijerarhijskim razinama; mnogo češće je to sukob zaposlenih i uprave poduzeća

- Odrednice sukoba između zaposlenika i uprave:

1. psihološka distanca – zaposleni se ne identificiraju s organizacijom (poduzećem)
2. moć i status – zaposleni su na dnu piramide, osjećaju se bespomoćno
3. ideologija – različita zbog različitog položaja u hijerarhiji (beneficija)
4. nedostatak resursa – nedovoljna financijska sredstva, slabi radni uvjeti, sebično ponašanje uprave
5. faktori okoline – tu spada tehnologija rada i svi faktori van organizacije

- Snaga sukoba između zaposlenika veća je kad je:

1. povećana grupna kohezija
2. iskrivljena percepcija (kompleks superiornosti)
3. iskrivljeno prosuđivanje
4. nejednaka informiranost
5. predstavnici ostaju lojalni svojim skupinama

- Katkada se umjereni sukob stimulira pomoću:

1. povećanog natjecanja
2. povećanog osjećaja nesigurnosti
3. redizajniranja sustava nagrađivanja

Razlike u stavovima između sindikata i uprave

| Ideološko uvjerenje | Snaga uvjerenja | Snaga uvjerenja |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|
| | Zaposlenici | Uprava |
| Senioritet | Visoko | Nisko |
| Pravo na štrajk | Visoko | Nisko |
| Zaštita sindikata | Visoko | Nisko |
| Pravo na rad za vrijeme štrajka | Nisko | Visoko |
| Prava uprave | Nisko | Visoko |
| Normiranje rada | Nisko | Visoko |

Tehnike koordiniranja sukoba među skupinama

Prevenција sukoba

1. strukturalna separacija (fizička podjela)
2. potpuno neovisni radni zadaci
3. jasno definiranje radnih zadataka (smanjena mogućnost sukoba)
4. povećanje resursa (objedinjavanje resursa kako bi se postigao maksimalan cilj)

Upravljanje sukobom

1. Birokratski autoritet (problem razrješava rukovoditelj sljedeće hijerarhijske razine)
2. Ograničena interakcija (smanjena komunikacija smanjuje mogućnost sukoba)
3. Integrativni instrumenti (karizmatička ličnost)
4. Konfrontacija i pregovaranje (strategije: pobjeda – poraz, pobjeda – pobjeda)
5. Treći partner kao savjetnik (izvan organizacije)
6. Rotacija članova skupine (po različitim odjelima)
7. Nametanje ciljeva organizacije

Razrješavanje sukoba između uprave i zaposlenih

1. Kolektivno pregovaranje (između zaposlenika i uprave)
2. Distributivno pregovaranje (forsiranje interesa jedne skupine – povećanje plaća)
3. Integrativno pregovaranje (postizanje dogovora oko nespornih ciljeva)

Strategije pregovaranja

| Strategija «pobjeda – pobjeda» | Strategija «pobjeda – poraz» |
|--|---|
| 1. definiraj sukob kao zajednički problem | 1. definiraj sukob tako da može pobijediti jedna strana |
| 2. zastupaj interese obaju skupina | 2. zastupaj interese samo vlastite skupine |
| 3. pokušaj naći rješenje koje zadovoljava obje skupine | 3. natjeraj drugu skupinu u submisivni položaj |
| 4. koristi točne informacije i objektivni pristup | 4. manipuliraj informacijama |
| 5. izbjegavaj prijetnje | 5. primijeni prijetnje |
| 6. komuniciraj «na ravnoj nozi» | 6. komuniciraj s pozicije autoriteta |

Odanost organizaciji

- Definicija: emocionalna usmjerenost, privrženost organizaciji (Porter, 1974)
- Novija definicija: odanost organizaciji jest aktivna vezanost, namjera ostajanja u organizaciji i poštivanje organizacije (Allen i sur., 1990)

Istraživanja pokazuju preklapanje obaju definicija

Odanost organizaciji važna je za motivaciju zaposlenih (slaba i pozitivna korelacija između odanosti organizaciji i radnog učinka pojedinca). Postoji veza između odanosti organizaciji i namjere napuštanja organizacije i manjeg izostajanja s posla

Odrednice odanosti organizaciji:

1. Individualne karakteristike:

- pozitivna povezanost dobi, spola (žene odanije) i stupnja obrazovanja s odanošću organizaciji

2. Karakteristike rada:

- odanost organizaciji povećavaju poslovi koji su poticajni, fleksibilni i kreativni, kao i autonomija u radu

3. Radno iskustvo:

- ukupan radni staž, staž u organizaciji, staž na radnom mjestu visoko pozitivno korelirani sa odanošću organizaciji

Zaokupljenost radom

- Definicija: zaokupljenost radom pokazuje koliko je rad važan u životu nekog pojedinca, koliko se pojedinac identificira s radom kojeg obavlja (Kanungo, 1982)

- To je važan pojam u životu zaposlenih; govori koliko je rad važan, tj. koliko mu je značenje za pojedinca.

- Dokazana je pozitivna povezanost između zaokupljenosti radom i radne aktivnosti: djeluje na ulaganje napora, na radnu uspješnost. Istodobno pokazan je negativan utjecaj na kvalitetu braka, i ispunjavanje obiteljskih uloga

Odrednice zaokupljenosti radom:

1. Osobnost

- zaokupljenost radom je dio osobnosti oblikovane tijekom rane socijalizacije
- osobito naglašena uloga obitelji
- tako oblikovani pojedinci uglavnom rade zbog unutarnje nagrade (unutarnji lokus kontrole)

2. Karakteristike rada

- istraživanja pokazuju da zaokupljenost radom može varirati ovisno o sadržaju rada
- pozitivno prediktivni su složeni i zahtjevni poslovi, poslovi koji dopuštaju autonomiju; negativno prediktivni su jednolični, rutinski i nefleksibilni poslovi

3. Okolina

- ponašanje neposrednog rukovoditelja (zaokupljenost radom veća je ako je rukovoditelj orijentiran na pojedince i pravedan)
- organizacijska klima (negativna klima smanjuje zaokupljenost radom, i obratno)

Zadovoljstvo u radu

- Definicija: ugodno emocionalno stanje koje je posljedica procjene pojedinca o vlastitom doživljaju rada (Locke, 1967)
- Jedna od najvažnijih varijabli u području socijalne psihologije i sociologije rada
- Prva istraživanja rađena su 30-ih pod utjecajem Pokreta međuljudskih odnosa. Osnovna pretpostavka takvih istraživanja bilo je da je zadovoljstvo u radu relevantan čimbenik radne uspješnosti.

O toj temi postoji mnoštvo teorija; najčešće rabljene su:

1. Dvofaktorska teorija

- Autori: Herzberg, Mausner, Peterson i Capwell (1957)
- Teorija predstavlja zaokret u gledanju na zadovoljstvo u radu
- Postavka je da postoje zadovoljstvo i nezadovoljstvo u radu, kao dvije zasebne varijable
- Na zadovoljstvo djeluju motivatori, a na nezadovoljstvo higijenci
- Samo motivatori osiguravaju zadovoljstvo. Dakle prisustvo higijenika ne označava zadovoljstvo; pojedinci su neutralni. Ako pak higijenci nisu prisutni, onda su pojedinci nezadovoljni u radu.
- Motivatori: priroda posla ili zadatka, intelektualni izazov, mogućnost samoaktualizacije
- Higijenci: plaća, fizikalni radni uvjeti, dobri međuljudski odnosi, dobar rukovoditelj itd.

2. Teorija usporedbe

- Autori: Porter i Lawler (1973)
- Model je vrlo kompleksan
- Za naše potrebe najvažnija je postavka: što je veća razlika između nekih elemenata rada koje pojedinac cijeni (visoka plaća) i mogućnosti dostizanja tog cilja, to je veće nezadovoljstvo u radu i obratno

Korelati zadovoljstva u radu

1. Značajke pojedinca

Spol

- starija istraživanja pokazuje razlike u radnom zadovoljstvu između M i Ž (žene zadovoljnije, zbog manje usmjerenosti na rad)
- novija istraživanja (Olsen & Falgout, 1994; Brush, 1997) pokazuju da nema značajne razlike u radnom zadovoljstvu među spolovima, što se tumači promjenama u aspiracijama žena

Dob

- Istraživanja iz različitih zemalja govore kako su stariji zadovoljniji u radu od mlađih
- Dva tumačenja:
 1. nezadovoljni mladi napuštaju posao s kojim su nezadovoljni
 2. smanjenje aspiracija, aspiracije postaju realistične

2. Rad i karakteristike radne okoline

Sadržaj rada

- mnoštvo istraživanja pokazuje da je sadržaj rada vrlo prediktivan za radno zadovoljstvo
- različitost radnih zadataka, odgovorna radna mjesta, mogućnost vlastite kontrole rada, radni ritam i radno opterećenje – važni prediktori
- zadovoljniji oni koji obavljaju kreativne i fleksibilne poslove
- Hulin & Blood, 1998: postoji interakcija između osobina radnih mjesta i vrijednosnog sustava pojedinca. Različiti pojedinci ne vrednuju jednako razvoj i mogućnost samoaktualizacije, pa rad za njih ima različito značenje

Plaća

- Sigurnost zaposlenja i plaća važni su za sve pojedince. Za neke je to, uz fizikalne uvjete rada jedino važno
- Neki, uz plaću traže i osobnu afirmaciju, razvoj sposobnosti i autonomiju u radu

Unapređenje

- djeluje na zadovoljstvo u radu, zavisno o tome imaju li pojedinci potrebu za: unapređenjem, razvojem, dominacijom i moći
-

Priznanje

- jedan od najčešćih utjecaja na (ne)zadovoljstvo su kritika odnosno priznanje
- Osobito neki pojedinci imaju potrebu za priznanjem: nesigurni, niskog samopoštovanja, žene

Posljedice zadovoljstva u radu

1. Mentalno zdravlje:

- Kornhauser, 1965: korelacija između radnog zadovoljstva i mentalnog zdravlja
- Osobito izloženi opasnosti su pojedinci koji obavljaju rutinske, neizazovne poslove s velikom odgovornošću, izrazitim brzim tempom, smjenskim radom, a koji su ujedno dobro plaćeni (pa stoga privlačni)

2. Životno zadovoljstvo

- Dubin (1956) – povezanost između radnog i životnog zadovoljstva. Nakon toga, većina istraživanja govori Dubinu u prilog
- Kabanoff (1980) predlaže tri modela odnosa radnog i životnog zadovoljstva:
 - (a) model prelijevanja (spillover): problemi u radu prelijevaju se na probleme izvan rada, primarno na obitelj
 - (b) kompenzatorni model: traži se zadovoljstvo u radu jer ga nema u ostalim životnim segmentima
 - (c) segregacijski model: životno i radno zadovoljstvo su potpuno odvojeni

Motivacija u radu

- Osnovno pitanje je kako motivirati radnika na započinjanje, održavanje ili povećanje napora.
- Primjenjuju se odgovori koji nude razne teorije: teorije potreba, teorije okolinskih činitelja, teorije interakcije unutarnjih i vanjskih činitelja (procesne teorije), integrativne teorije.

Teorije motivacije u radu u odnosu na izvorište (uzroke) aktivnosti

| | | | |
|--|--|---|---|
| Unutarnje izvorište ponašanja (pojedinaac) | Vanjsko izvorište ponašanja (okolina) | Izvorište ponašanja kao interakcija vanjskih i unutarnjih činitelja (pojedinaac – okolina) | Integrativni pristup |
| Sadržajne teorije (što pokreće na aktivnost) | | Procesne teorije (kako se odvija motivacijski proces) | |
| Teorije potreba - Murray (1938) - Maslow (1962) - Alderfer (1969) / (EPR) - Potreba za postignućem, druženjem, moći (McClelland, 1965) - Teorija kognitivne procjene (TPK) Ryan & Deci, 2000. | Teorija potkrepljenja - Pavlov – klasično uvjetovanje (1902) - Skinner – operantno uvjetovanje (1969) | Teorija pravednosti nagrade (adams, 1965) Teorija cilja (Locke, 1968) Teorija očekivanja (VIE) ; valencija, instrumentalnost, očekivanje. Vroom (1964) | Teorija Katzella i Thompsona (1990) |
| Glavna pitanja: | | | |
| Broj potreba Priroda potreba; (urođene ili naučene) Hijerarhija ili | Djelovanje pozitivnog i negativnog potkrepljenja Djelovanje rasporeda potkrepljenja: stalno ili | Kako međusobni utjecaj potreba i nagrada djeluje na motivaciju Naglasak je na svjesnoj | Primjena elemenata iz različitih teorija za postizanje točnijeg predviđanja i mjerenja motivacije |

| | | | |
|---------------------|-------------|-------------------|--|
| istodobnost potreba | promjenjivo | procjeni i odluci | |
|---------------------|-------------|-------------------|--|

Teorije potreba

Postavke:

1. Ljudi su motivirani, započinju i održavaju aktivnost kako bi zadovoljili svoje potrebe
2. Postoje osnovne ljudske potrebe
3. Broj i univerzalnost potreba varira prema različitim teorijama

Potrebe moramo poznavati kako bismo znali koje su nagradne djelotvorne i kako postići povećanu razinu motivacije u: radu, učenju, natjecateljskom sportu i razvijanju talenata

Murrayeva teorija potreba (1938)Biološke (viscerogeničke):

- glad, žeđ, seks, temperatura, eliminacija, san, odmor
- aktivnost (optimalna razina stimulacije)
- agresija (?)

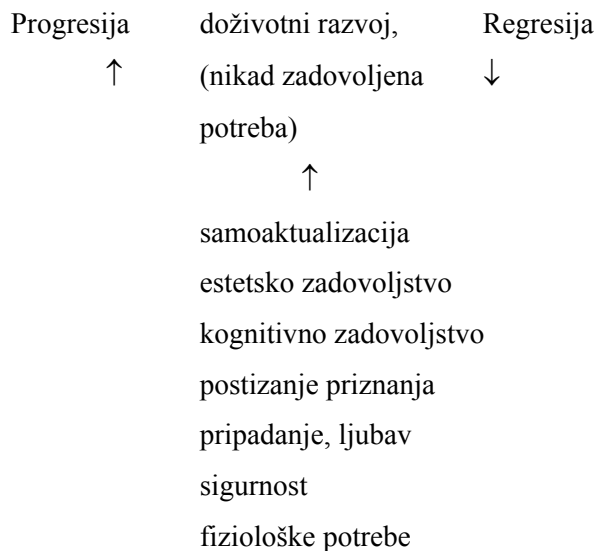
Socijalne (psihogeničke); stječu se učenjem:

-postignuće, druženje, nezavisnost pomaganje, dominacija, igra, organizacija, impresioniranje drugih

Maslowljeva teorija potreba (1962, 1970)

- Integrira biološke i socijalne potrebe u hijerarhiju, uz pretpostavku da istodobno imamo mnogo potreba.
- Prioritet zadovoljavanja imaju potrebe nižeg reda, pa zatim one višeg.

Njegova hijerarhija potreba izgleda ovako:

Neriješeni problemi teorije Maslowa:

- Potrebe bi trebale biti jače potkrijepljene.
- Hijerarhija nije potvrđena istraživanjima; pokazalo se da potrebe nisu neovisne.
- Istraživanja su potvrdila dvije kategorije potreba:
 1. fiziološke, socijalne, sigurnost
 2. ego potrebe, samoaktualizacija

Primjena Maslowljeve teorije

- U upravljanju poduzećem - teorija McGregora (1960) nazvana filozofija managementa.
- Teorija X kaže da radnici moraju biti primjereno nagrađeni
- Teorija Y kaže da dobar manager mora poznavati potrebe radnika, u protivnom nagrađivanje nije učinkovito.

Teorija Alderfera ili EPR teorija (1969)

- on modificira Maslowljevju teoriju; postulirajući tri kategorije potreba koje nisu strogo hijerarhijske:
 1. egzistencija (fiziološke potrebe, sigurnost)
 2. povezanost (socijalne potrebe)
 3. razvoj (ego potrebe, samoaktualizacija)
- prisutna i regresija i progresija
- Regresija na niže potrebe javlja se kao reakcija na frustraciju

Usporedba tri teorije potreba, i suvremena klasifikacija
«pogledaj na papire...neda mi se crtati, prekomplikirano je

Važnost unutarnje motivacije

TKP (Teorija kognitivne procjene) smatra:

- za kvalitetno, autonomno i samoregularno ponašanje pojedinca potrebna je ili integrirana ekstrinzična ili intrinzična motivacija
- ako se ne omogući zadovoljenje tri temeljne potrebe (kompeticija, autonomija, pripadanje – povezanost) te motivacije neće se razviti.

Intrinzična motivacija:

- definirana kao tendencija pojedinca prema traženju novosti, izazova istraživanju, pronalaženju, razvijanju svoji potencijala i učenju novoga
- za pobuđivanje i održanje intrinzične motivacije potrebni su potporni utjecaji, bez kojih se ona neće pojaviti
- Čimbenici koji smanjuju intrinzičnu motivaciju su: vanjske (materijalne) nagrade za zadatak, i prijetnje, rokovi naredbe, nametnuti ciljevi i procjene

- Njihov negativan učinak proizlazi iz osjećaja smanjene autonomije (vanjskog lokusa kontrole)

Ekstrinzična motivacija

- definirana je kao poduzimanje aktivnosti kako bi se postigli rezultati koji su izvan same aktivnosti
- u suprotnosti je sa intrinzičnom motivacijom koja pobuđuje na aktivnost radi uživanja u samoj aktivnosti
- po TKP ekstrinzična motivacija značajno varira po stupnju autonomije, tj. regulacija ponašanja može biti:
 1. vanjska
 2. poununtrena
 3. prihvaćena identifikacijom
 4. integrirana (shema)

Intrinzična i ekstrinzična motivacija:

- Ljudi se pokreću na aktivnost
 - a. ili zato jer cijene, vole, žele neku aktivnost
 - b. ili zato jer su natjerani nekom vanjskom prisilom
- Smisao aktivnosti za pojedinca je određena time rade li oni nešto iz unutarnje pobude (intrinzična m.) ili razliga izvan njih (ekstrinzična m.)
- Intrinzično motiviran pojedinci pokazuju, za razliku od ekstrinzično motiviranih veći stupanj:
 - a. Zanimanja, uzbuđenosti i sigurnosti, što se odražava u rezultatima aktivnosti kao
 - b. Poboljšan učinak, kreativnost, upornost, vitalnost, samopoštovanje i opća osobna dobrobit

Odnos intrinzične motivacije i vanjskih nagrada

- Teorija kognitivne procjene (Deci & Ryan, 2000) tvrdi da će intrinzičnu motivaciju, nakon što je uspostavljena, vanjske nagrade smanjiti
- Vanjske nagrade smanjuju interes i kreativnost pojedinaca jer:
 - a. Smanjuje osjećaj autonomije
 - b. Preusmjerava interes sa zadatka na nagradu (Amabile i sur., 1986)
- tvrdnej teorije kognitivne procjene podvrgnute su kritici i mnogobrojnim provjerama
- Složena meta-analiza dosadašnjih istraživanja (Eisenberg & Cameron, 1996) su pokazala da nije svako vanjsko nagrađivanje štetno za motivaciju i kreativnost
- Druga istraživanja su pokazala da pohvala ne smanjuje intrinzičnu motivaciju (mjerenu perzistencijom), a niti materijalna nagrada koja se daje za kvalitetu rada (Eisenberg & Cameron, 1996)
- Štoviše, kreativnost se može čak i povećati davanjem značajnih materijalnih nagrada koje su povezane sa divergencijom.
- Taj odnos još nije sa sigurnošću potvrđen
 - a. jer se ne može odrediti unutarnji doživljaj intrinzične motivacije
 - b. jer materijalna nagrada često ima i simboličko, unutarnje značenje (nije slučajno da su pozitivan učinak imale samo značajne materijalne nagrade)
 - c. jer je teško procjenjivati kreativnost

Interakcijske teorije motivacije

- Uzimaju u obzir interakciju okoline i unutarnjeg doživljaja pojedinca:
- motivacija pojedinca će ovisiti o nagradi za uloženi napor, ali i o tome kako pojedinac percipira nagradu i okolnosti dodjele i postizanja nagrade
- Najvažnije teorije:
 1. Teorija pravednosti nagrade (Adams, 1965)
 2. Teorija cilja (Locke, 1968)
 3. VIE teorija (Vroom, 1964)

Teorija pravednosti nagrade (Adams, 1965)

- motivacija pojedinca mijenjat će se prema njegovoj percepciji pravednosti nagrađivanja

- teorija je temeljena na procesu socijalne razmjene po kojoj ljudi ulažu napor u skladu s očekivanjima rezultata. Kad postignu rezultat, uspoređuju svoje ulaganje i svoj rezultat sa ulaganjima i rezultatima sebi sličnih pojedinaca
- takva usporedba daje im sliku o pravednosti nagrade
- U skladu sa svojom slikom o pravednosti nagrade, pojedinci će mijenjati svoje zalaganje u radu
- Glavni pojmovi teorije:
 1. ulaganje (u rad): zalaganje, kvalifikacije, obrazovanje, iskustvo
 2. rezultati (rada): plaća, nagrade, priznanje
- Po Adamsu, radnik će zbrojiti sva svoja ulaganja u posao i promatrati ih u odnosu na postignuti rezultat. Zatim će usporediti odnos svojih rezultata i ulaganja s odnosom rezultata i ulaganja drugih pojedinaca:
- $R_j/U_j = R_{dr}/U_{dr}$ – pravednost nagrade
- $R_j/U_j > R_{dr}/U_{dr}$ – doživljaj preplaćenosti
- $R_j/U_j < R_{dr}/U_{dr}$ – doživljaj potplaćenosti
- Empirijska provjera govori da su predviđanja točna, osobito za potplaćenost
- Prigovori teoriji:
 - a. Pojam pravednosti (može biti identičan sa pojmom «prema potrebama», a ne prema zalaganju)
 - b. Drugi oblici nadoknade napravednosti (napuštanje situacije, promjena pojedinaca za usporedbu itd.)

Tabela ?

VIE, Teorija očekivanja (Vroom, 1964)

- osnovna pretpostavka je da prije bilo kakve aktivnosti pojedinac se pita: Što mogu očekivati kao rezultat svoje aktivnosti?
- Dakle, glavni pokretači na aktivnost su očekivanja poželjnih rezultata akcije
- Glavni pojmovi:
 1. valencija: vrijednost, poželjnost cilja (izražava se kao vrijednost od +10 do -10, a 0 znači da nema preferencija ili vrijednosti)
 2. instrumentalnost: percipirana povezanost između aktivnosti i cilja ili među ciljevima (vrijednost od 0 do +1)
 3. očekivanje: vjerojatnost postizanja cilja (vrijednosti od 1 – sigurno postizanje, do 0)
- VIE teorija daje jasna brojčana predviđanja rezultata:

- Motivacijska snaga nekog cilja (F) izračunava se tako da se pomnoži očekivanje (O) sa zbrojem svih umnožaka između valencije svakog podcilja (v) s njegovom percipiranom instrumentalnošću (i) - - - formula: $F=O \times \sum (v \times i)$

Porter – Lowker proširenje Vroomove teorije (1968)

- osim valencije, instrumentalnosti i očekivanja, na motivaciju djeluje:
 1. sposobnosti i osobine (kompetencije)
 2. percepcija vlastite uloge (jasnoća uloge)
 3. intrinzična i ekstrinzična nagrada
 4. pravednost nagrade

Integrativni pristupi motivaciji u radu

- tri tipa integracije
 1. Nova paradigma: uključuje pojmove iz socijalne, kognitivne i kliničke psihologije
 2. Konvergentni pristup: uspoređuje teorije motivacije i određuje u kojim uvjetima je koja prikladnija
 3. Amalgamski pristup: kombinira različite motivacijske teorije kako bi se povećala prediktivnost

Amalgamski pristup (Katzell & Thompson, 1990)

- uključuje teorije: teoriju pravednosti nagrade (percipiranje pravednosti), teoriju potreba (osobne značajke), teoriju očekivanja (instrumentalnost, očekivanja), teoriju cilja (ciljevi) i teoriju potkrepljenja (veza rezultata i nagrada).
- Model omogućuje primjenu: upozorava to treba poboljšati za povećanje motivacije
- Npr. shema

Organizacijska struktura

- pomaže u :

1. strukturiranju radnih zadataka
 2. označava i objašnjava odnos između pojedinih dijelova organizacije
- Uloge organizacijske strukture:
1. opisuje raspored radnih zadataka i odgovornost pojedinca u nekom odjelu
 2. pokazuje odnose nadređenosti i podređenosti
 3. objašnjava kako su pojedinci grupirani u odjele i odjeli u organizacije
 4. osigurava sustav komunikacije, te integraciju među dijelovima organizacije

Tipovi organizacijske strukture

1. prema proizvodu ili vrsti usluge
2. prema funkciji bez obzira na vrstu usluge
3. matrična struktura (specifičnost: dva pretpostavljena od kojih jedan zastupa kvalitetu, a drugi količinu proizvoda i usluga)

Organizacijske i kontekstualne varijable koje utječu na strukturu organizacije su: okolina, veličina, ciljevi, tehnologija i struktura; a međusobno se isprepleću i povezane su. (shema)

Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati - specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKI.NET

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

Dostupni smo Vam 24h 365 dana u godini.

Za gotove verzije rada obratiti se na mail:

maturskiradovi.net@gmail.com

061/ 11-00-105

Seminarski, diplomski, maturski radovi, prevodi na engleski i eseji...