

# Psihologija organizacijskog ponašanja

## Pojam i modeli organizacijskog ponašanja

Filozofski fakultet u Beogradu  
Odeljenje za psihologiju  
Katedra za Psihologiju rada i organizaciju

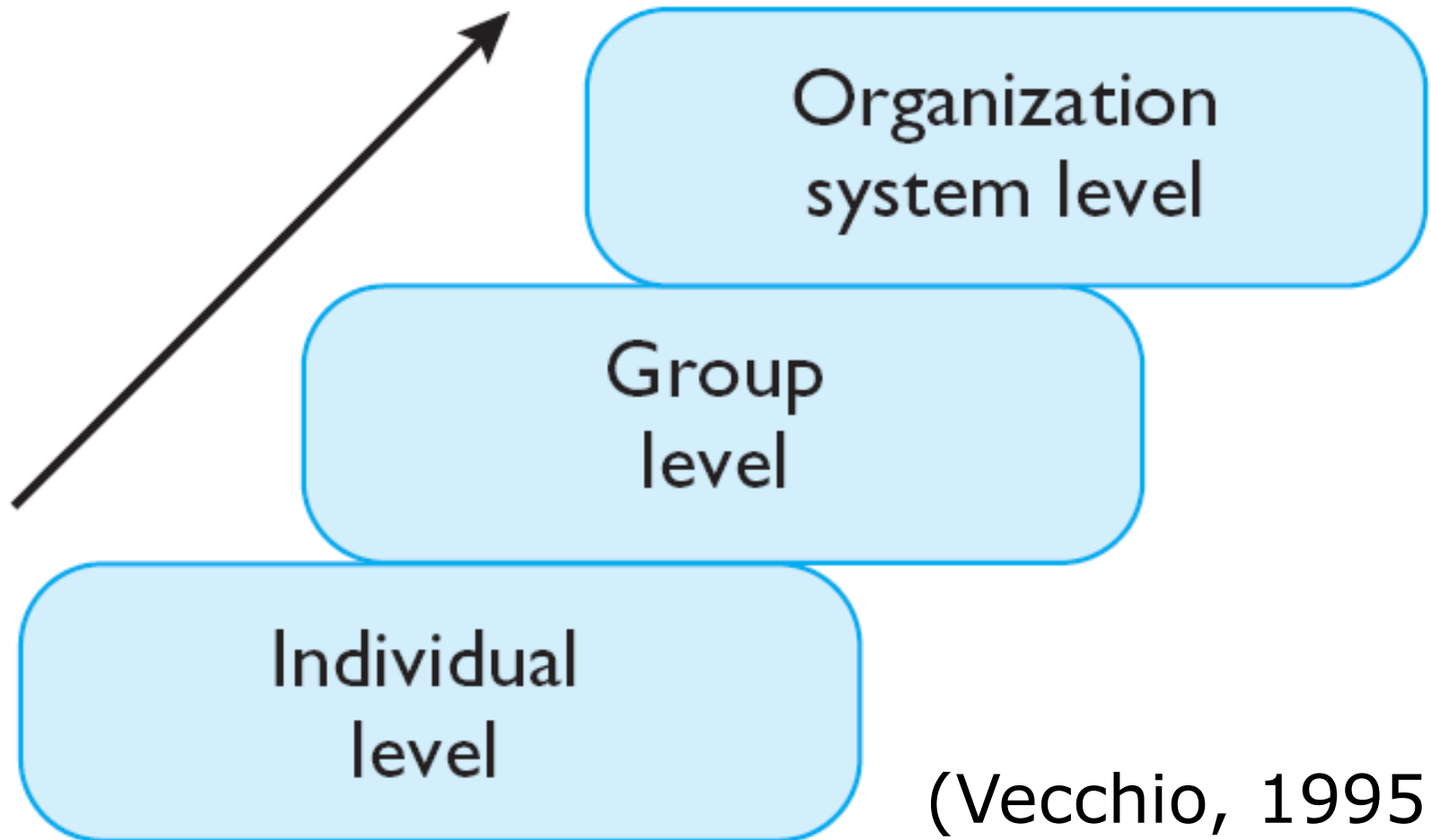
# Šta je organizacijsko ponašanje (OP)?

- OP čine svi stavovi i postupci individua i grupa u organizacijama.
- Prema Robbins-u i Judge-u (2013) organizacijsko ponašanje (OP) je „...*study of what people do in an organization and how their behavior affects the organization's performance.*“ (str.45).
- Proučavanje OP se tiče uticaja koji individualne karakteristike, grupne dinamike kao i struktura organizacije imaju na ponašanje članova organizacije.

# Koje su glavne teme u psihologiji organizacijskog ponašanja?

- Individualne determinante organizacijskog ponašanja.
- Grupni procesi i organizacijsko ponašanje.
- Uticaj organizacijske strukture na organizacijsko ponašanje.

# Tri nivoa analize organizacijskog ponašanja



(Vecchio, 1995)

# Koje varijable se najčešće javljaju na ova tri nivoa analize?

- **Individualni nivo:** percepcija, ličnost, učenje, stavovi, motivacija.
- **Interpersonalni i grupni nivo:** procena uspešnosti, donošenje odluka, konflikt i stres, intragrupne dinamike (formiranje grupe, kohezija, konformiranje, vođstvo, grupni identitet, moć), intergrupne dinamike (percepcija, saradnja, konflikti između grupa).
- **Organizacijski nivo:** komunikacije, organizacijska struktura, organizacijska kultura, razvoj organizacije, organizacijska promena.

# Šta su organizacije?

- Organizacije predstavljaju složene društvene entitete koji svojom strukturom i funkcionalnošću stvaraju uslove za postizanje nekog zajedničkog cilja (Majstorović, 2015).
- Shein (1970) definiše organizaciju kao *'rational coordination of the activities of a number of people for the achievement of some common explicit purpose or goal, through division of labor or function, and through a hierarchy of authority and responsibility'* (str. 9).
- Teorije organizacije
  - nastale su iz inicijalne normativne perspektive koja je težila da dâ preporuke menadžmentu (npr., kako dizajnirati organizaciju).
- Tri konceptualne perspektive organizacijskih teorija:
  1. modernistička,
  2. simbolička i
  3. postmodernistička (Hatch, 1997. str. 8).

# Šta su organizacije?

## 1. Modernistička teorijska perspektiva

- Objašnjava organizacijske procese analizom potencijalnih uzroka i to primenom kvantitativnih istraživanja i razvojem statističkih korelacionih modela (teorija sistema).
- Formiraju se eksplanatorni matematički modeli organizacijskog ponašanja iako zasnovani na korelacionim analizama.
- Postavljaju se pitanja poput:  
'How does the technology of an organization affect the relationship between its structure and performance?'
- Modernistička perspektiva je osnova za teorijske pristupe kao što su opšta systemska teorija (Bertalanffy, 1950), teorija organizacije kao socio-tehničkog sistema (Trist & Bamforth, 1951) i kontingencijska teorija organizacije (Woodward, 1958, 1965)

# Šta su organizacije?

## 2. Simbolička perspektiva

- ove teorije imaju za cilj razumevanje subjektivnog iskustva člana organizacije, a ne kauzalno objašnjenje organizacijskih procesa.
- percepcija objekta i njegova interpretacija za osobu postaje realnost, jednako kao što taj objekat jeste na neki način realan i nezavisan od ličnog iskustva. Još su Thomas & Thomas (1928) predložili da 'If men define situations as real, they are real in their consequences.' (str. 572).
- usmerene su ka kulturi i korištenju simbola u organizacijskoj naraciji, organizacijskim mitovima kao i prema kvalitativnom istraživačkom metodu.
- simboličke organizacijske teorije crpe znanja iz disciplina poput kulturalne antropologije, lingvistike, semiotike i hermeneutike.
- socijalno-konstruktivistička teorija (Berger & Luckmann, 1966) i kognitivna teorija organizacije (Weick, 1969).



# Šta su organizacije?

## 3. Postmodernistička perspektiva

- zamenjuju objašnjenje i razumevanje organizacije konceptom **kritičke analize organizacijskih procesa**, pre svega, upravljačke prakse u njima.
- reč je o kritici anglo-saksonskog mita o progresu za sve, kao i o zalaganju za upravljanje organizacijom sa ciljem emancipacije empatije, etičkog senzibiliteta i estetskog u organizacijskom ponašanju.
- protagonisti ovih teorija odbacuju stroge hijerarhije, formalne komunikacije i centralizovano odlučivanje u organizacijama.
- u radovima filozofa i socijalnih teoretičara: Lyotard (1979), Foucault (1972, 1973), Derrida (1976, 1978) i Baudrillard (1988).

# Šta su organizacije?

- Integrisan sistem uzajamno povezanih psiholoških grupa obrazovan radi postizanja određenog cilja (Krech et. al., 1972, prema Rot, 1983).
- Ključne karakteristike organizacije:
  - Uvek podrazumeva **koordinisano prisustvo ljudi**.
  - Organizacija uvek ima za cilj da **opstane** i da se **adaptira** promenama u svojoj okolini.
  - Da bi organizacija postigla zajedničke ciljeve njeni članovi ulaze u **interakciju** i konstantnu **koordinaciju** svojih aktivnosti.



# Šta je osnovni cilj proučavanja organizacijskog ponašanja?

- Da se primeni prikupljeno znanje na unapređenje organizacijske efikasnosti kao i na poboljšanje kvaliteta radnog života članova organizacije.
- Konkretno, da se omogući razumevanje ponašanja zaposlenih u organizaciji kao i da se razviju metode uticaja na njihovo ponašanje i blagostanje (modernistički i simbolički pristupi).
- Postmodernistički pristup je prisutan u oblasti radne etike u kojoj se neguje kritika načina upravljanja i etički senzibilitet.

# Kako ostvariti taj cilj?

- Kroz ostvarenje specifičnih ciljeva u istraživanju organizacijskog ponašanja (OP):
  1. Objasniti OP i događaje u organizaciji,
  2. Izgraditi empirijske modele za predikciju OP,
  3. Upravljati OP na regularnoj osnovi.

# Kome služe saznanja o OP?

- Svim članovima organizacije koji:
  1. Organizuju i oblikuju ponašanje drugih u organizaciji,
  2. Naređuju, usmeravaju i nadziru druge, i
  3. Oni koji regulišu i usklađuju ponašanje grupa i odeljenja u organizaciji.

Ko su oni?

# Da li je Psihologija organizacijskog ponašanja posebna naučna disciplina?

- NIJE!



# Nastanak psihologije OP

Da li su ljudi imali svest o potrebi organizovanja radnog ponašanja i pre naučnog bavljenja njime u 20. veku?

- Prva primena montažnih linija u radu zabeležena u srednjovekovnoj Veneciji koja se koristila za opravku brodova.
- Danas se koriste sistemi koji se razlikuju od klasičnog konvejera na kome se montiraju delovi po ustaljenom ritmu i sukcesivno po određenom redosledu.
- Venecijanski shop za galije podseća na današnji **asinhroni konvejer** koji omogućava individualni ritam rada.

# Nastanak psihologije OP

- Naučna dostignuća tokom 20. veka:
  1. Naučno upravljanje (1900 – 1924),
  2. **Učenje o ljudskim odnosima na radu** (1925-1945),
  3. Učenje o ljudskim resursima (1945 –)
  4. Organizacijska kultura i pokret kvaliteta (1980-).
- Hawthorne studija je opisana u dve knjige:
  1. Roethlisberger (1939). Management and the worker.
  2. Homans (1950). The Human Group.





# Nastanak psihologije OP

- Teorija X i Y (McGregor, 1957, 1960) koje su služile kao orijentir za menadžere da motivišu svoje uposlenike.
- Teorija X – čovek je neinteligentan i lenj, izbegava posao, nesposoban da rešava organizacijske probleme, odsustvo želje za preuzimanjem odgovornosti, mora se striktno kontrolisati.
- Teorija Y – čovek je kreativan, kompetentan, želi smislen rad i odgovornost, želi da učestvuje u odlučivanju.
- McGregor objašnjava motivisanje dveju grupa uposlenika na osnovu dominacije viših ili nižih potreba iz Maslow-ljeve hijerarhije.

# Nastanak psihologije OP

4. Organizacijska kultura i pokret kvaliteta (1980-).
  - Istraživači i konsultanti su ukazali na značaj mehanizama za podsticaj predanosti organizaciji za ogromnu ekonomsku moć Japana 1980ih.
  - U ranim 1980im pojavile su se bestseleri poput *In Search for Excellence* (Peters & Waterman, 1982) i *Corporate cultures* (Deal & Kennedy, 1982) u pokušaju da se odgovori na pitanje kako dostići japanski ekonomski bum i izgraditi snažne pozitivne vrednosti (snažnu korporativnu kulturu).

# Nastanak psihologije OP

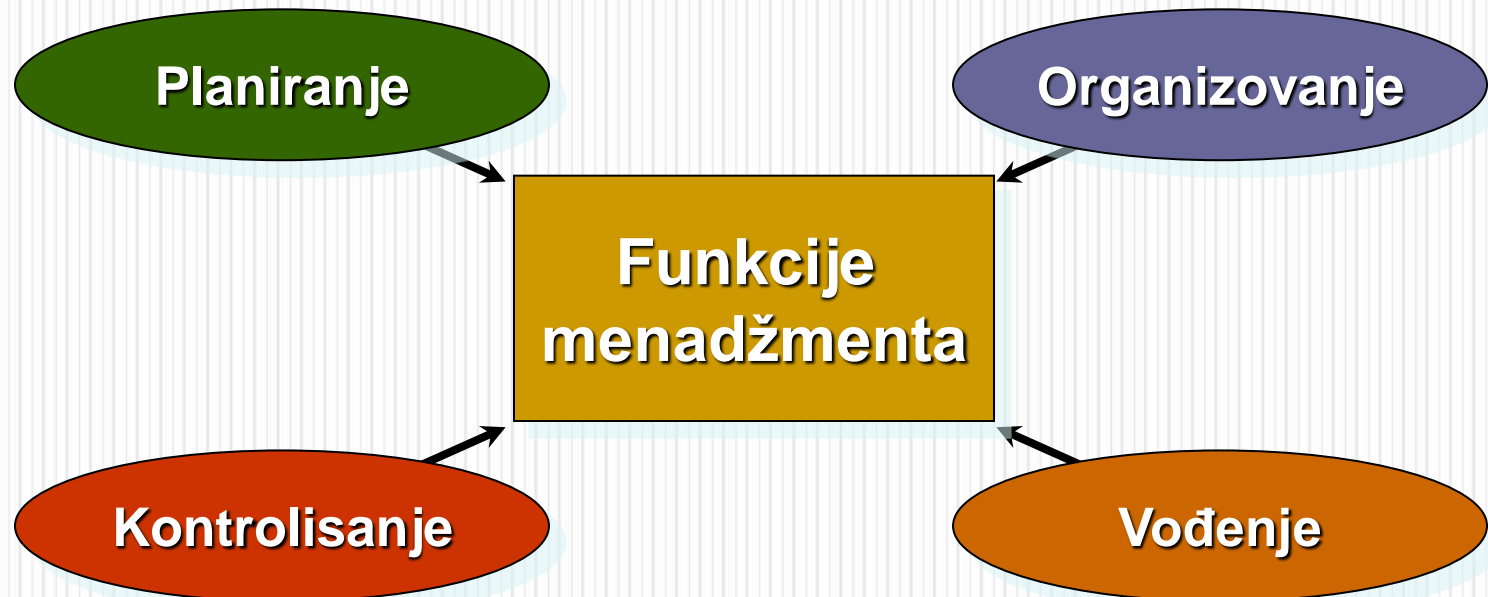
4. Organizacijska kultura i pokret kvaliteta (1980-) (nast.)
  - Prepoznati su organizacijska kultura i konstantno unapređenje kvaliteta proizvoda.
  - Uočeno je da se visok kvalitet proizvoda i usluga postiže kroz snažnu predanost i lojalnost organizacijskim ciljevima koji su pojačani većom participacijom u odlučivanju i uključenošću u timski rad.
  - Google inovativna kultura.

# Menadžer i OP

- Istraživanja organizacijskog ponašanja najviše koriste menadžerima!

Šta menadžeri rade u organizaciji?

- 4 osnovne FUNKCIJE menadžmenta:



# Menadžer i OP

Na koji način menadžeri utiču na OP?

- Mintzberg (1975) je opisao 3 grupe menadžerskih ULOGA kroz koje menadžeri ostvaruju svoje funkcije:
  1. **Interpersonalne uloge** (figura šefa, vođe i onoga koji povezuje),
  2. **Informacione uloge** (motrilac, prenosilac informacija, govornik) i
  3. **Uloge u odlučivanju** (preduzetnik, uklanjanje barijera, delilac resursa i pregovarač).
- Kroz preuzimanje ovakvih uloga, rukovodilac uči o sopstvenom i organizacijskom ponašanju drugih kao i o interakciji nosilaca različitih uloga.

# Kako se formira OP?

- Različiti pristupi razumevanju faktora formiranja OP-a doveli su do razvoja različitih modela OP-a.

Tri modela OP-a:

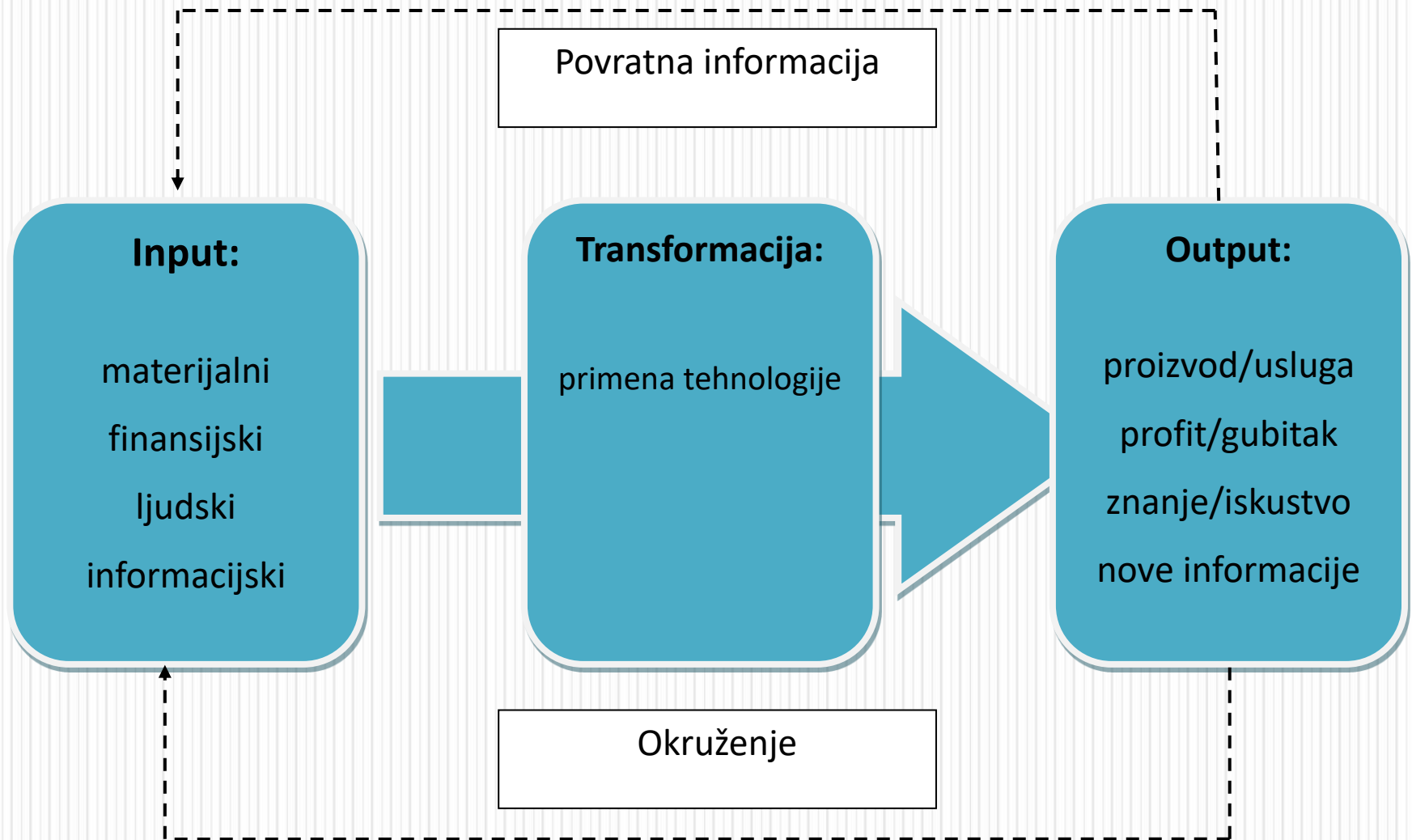
1. Sistemski model,
2. Kontingencijski model,
3. Interaktivni model. (Griffin & Moorhead, 2013)

1. Sistemski model:

- Sistem: skup međusobno zavisnih komponenata koje funkcionišu kao celina.
- OP se javlja u transformaciji i na izlazu sistema (npr. neadekvatno nagrađivanje, pretežak rad može dovesti do fluktuacije).

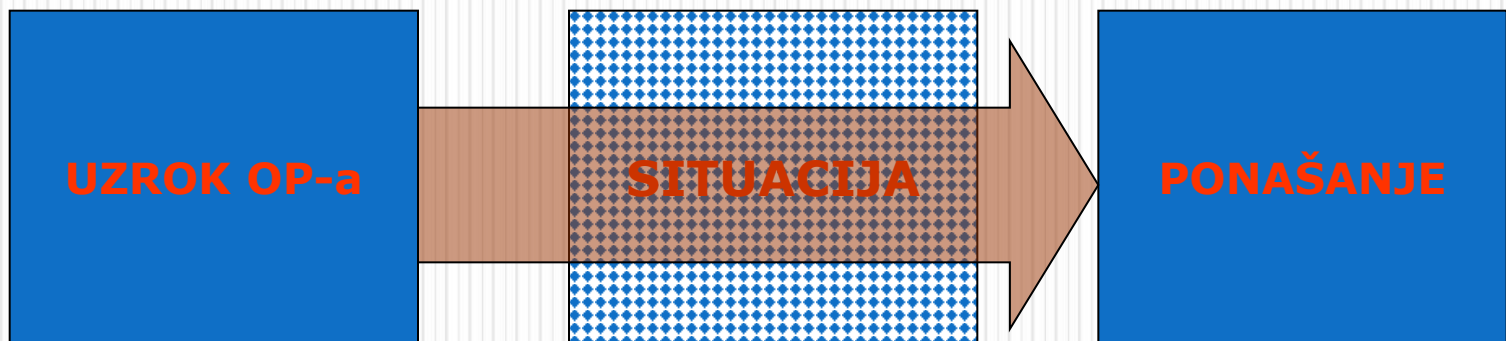
# Kako se formira OP?

## 1. Sistemski model:



# Kako se formira OP?

2. Kontingencijski (situacioni) model:
  - Zamenjuje univerzalistički model odnosa uzroka i efekta – pojavljuju se situacioni faktori koji posreduju u odnosu (org. politika, nivo obrazovanja, poslovna filozofija kompanije, ponuda radne snage...)
  - Npr. Koji stil rukovođenja je najbolji?

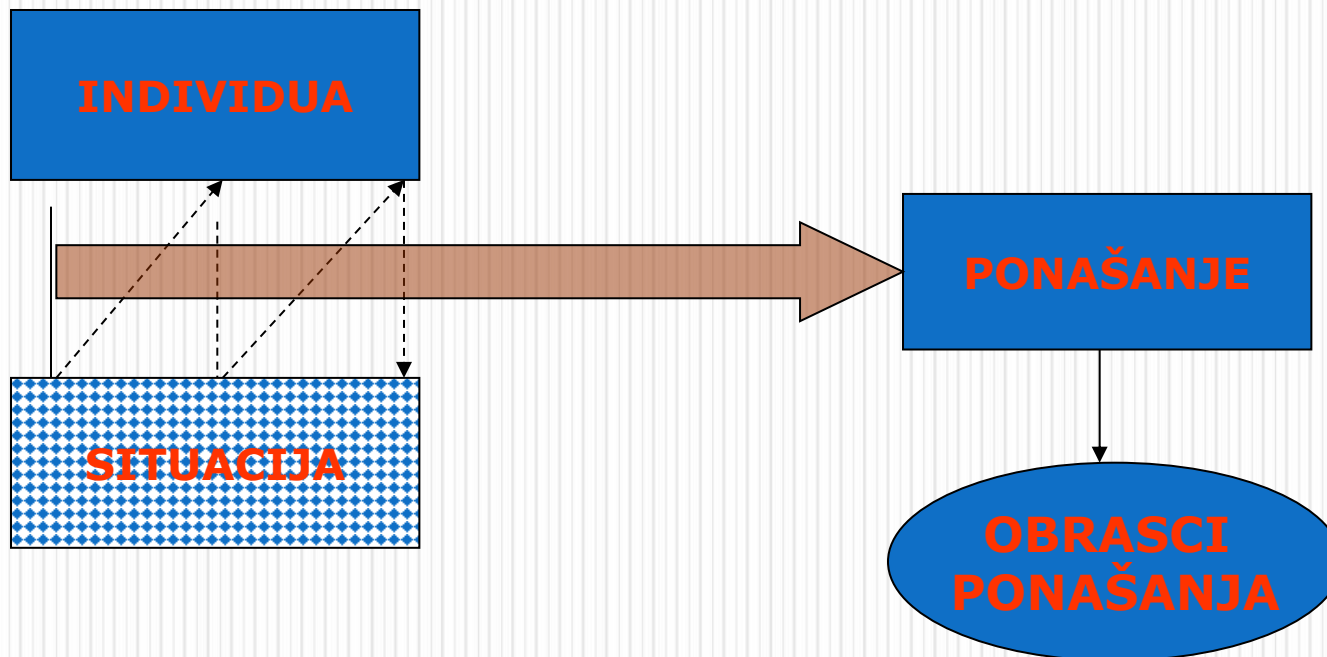




# Kako se formira OP?

## 3. Interaktivni model:

- OP nastaje i stabilizuje se u interakciji nosilaca različitih organizacijskih uloga.
- Npr. rešavate slučaj radne nediscipline sa kolegama, nadređenim i predstavnikom radnika, da li ćete to rešiti na jednak način kao kada biste sami odlučivali o tome – u ponavljanim interakcijama sa regulativima i drugim osobama nastaje obrazac OPa?



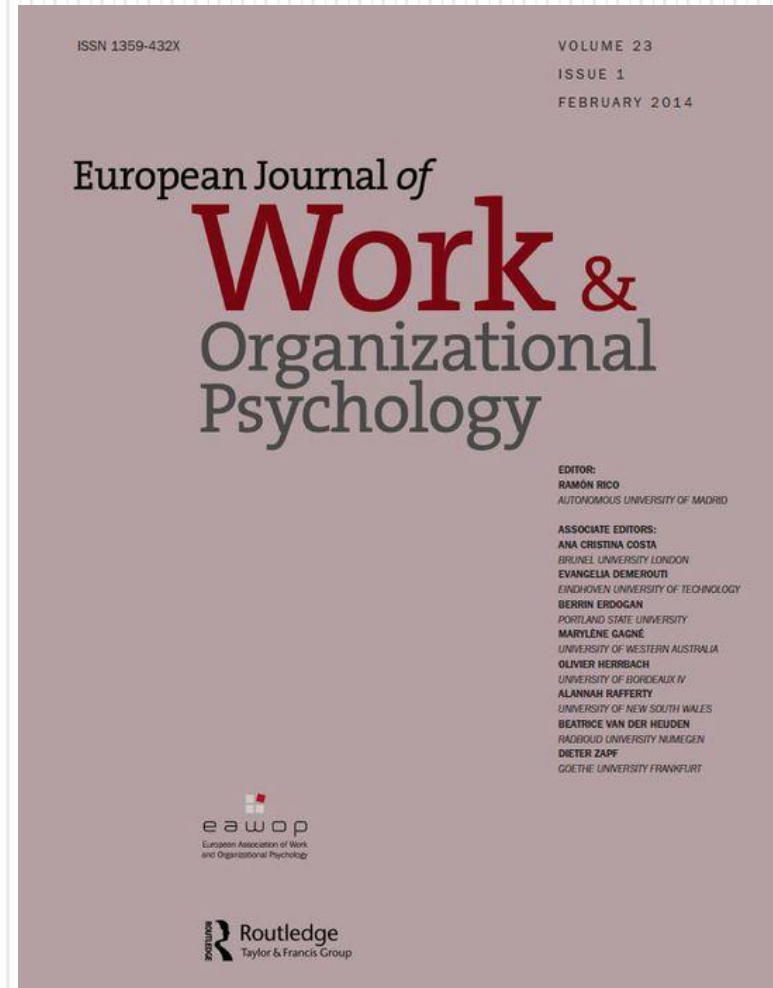
# Istraživanje OP-a

- Složenost OP-a ne znači da se isto ne može naučno proučavati.
- Glavne pretpostavke u istraživanjima OP-a su:
  1. OP je predvidljivo,
  2. Uvek postoji uzrok OP,
  3. OP ima više ali prebrojivih uzroka,
  4. Uopštavanje nalaza o OP je moguće.

# Psihologija organizacijskog ponašanja – evropska socijacija

- European Association of Work and Organizational Psychology

<http://www.eawop.org/>



# Psihologija organizacijskog ponašanja - časopisi

- Časopisi u kojima se objavljuju radovi iz oblasti psihologije OP-a:

