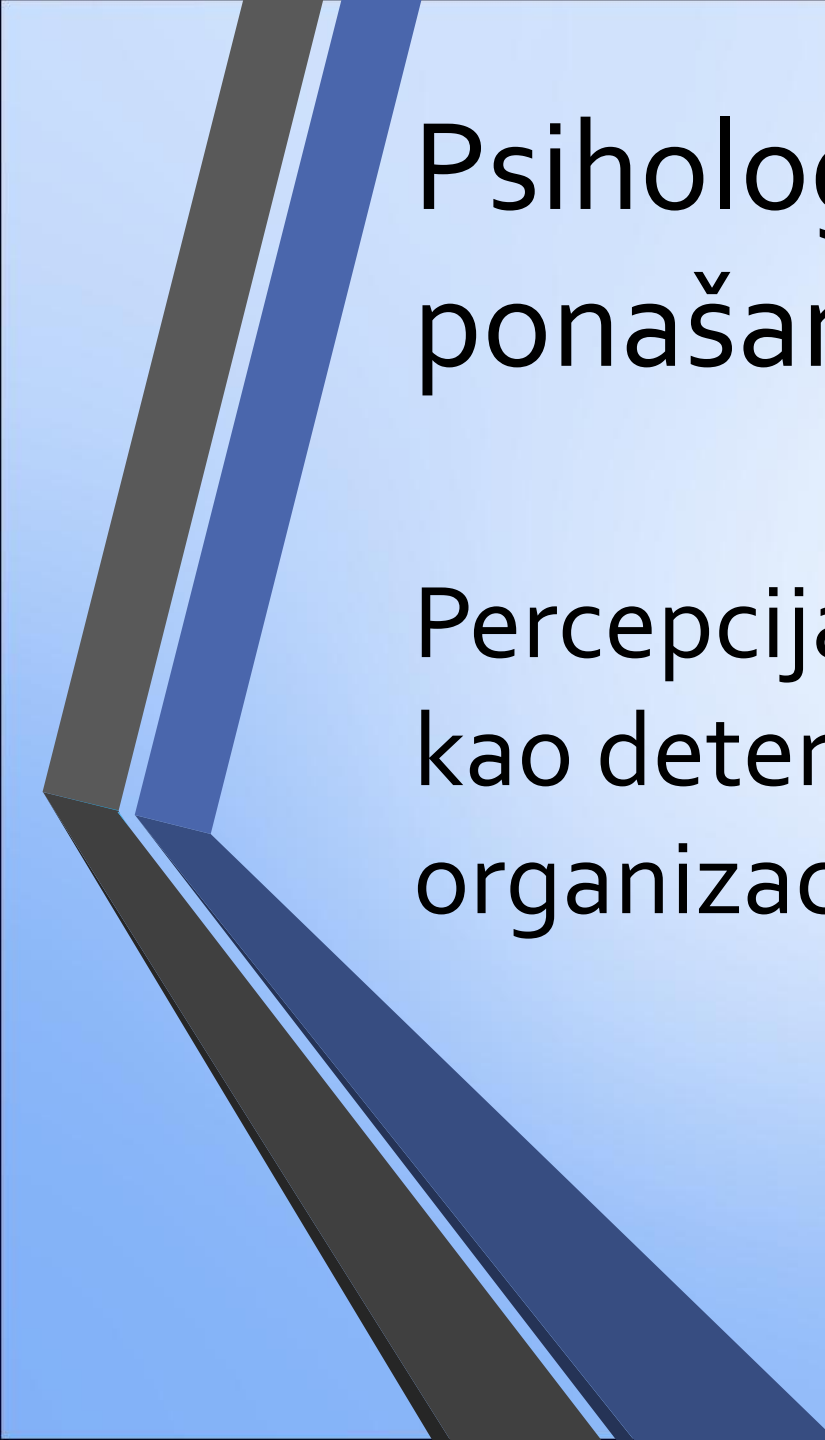


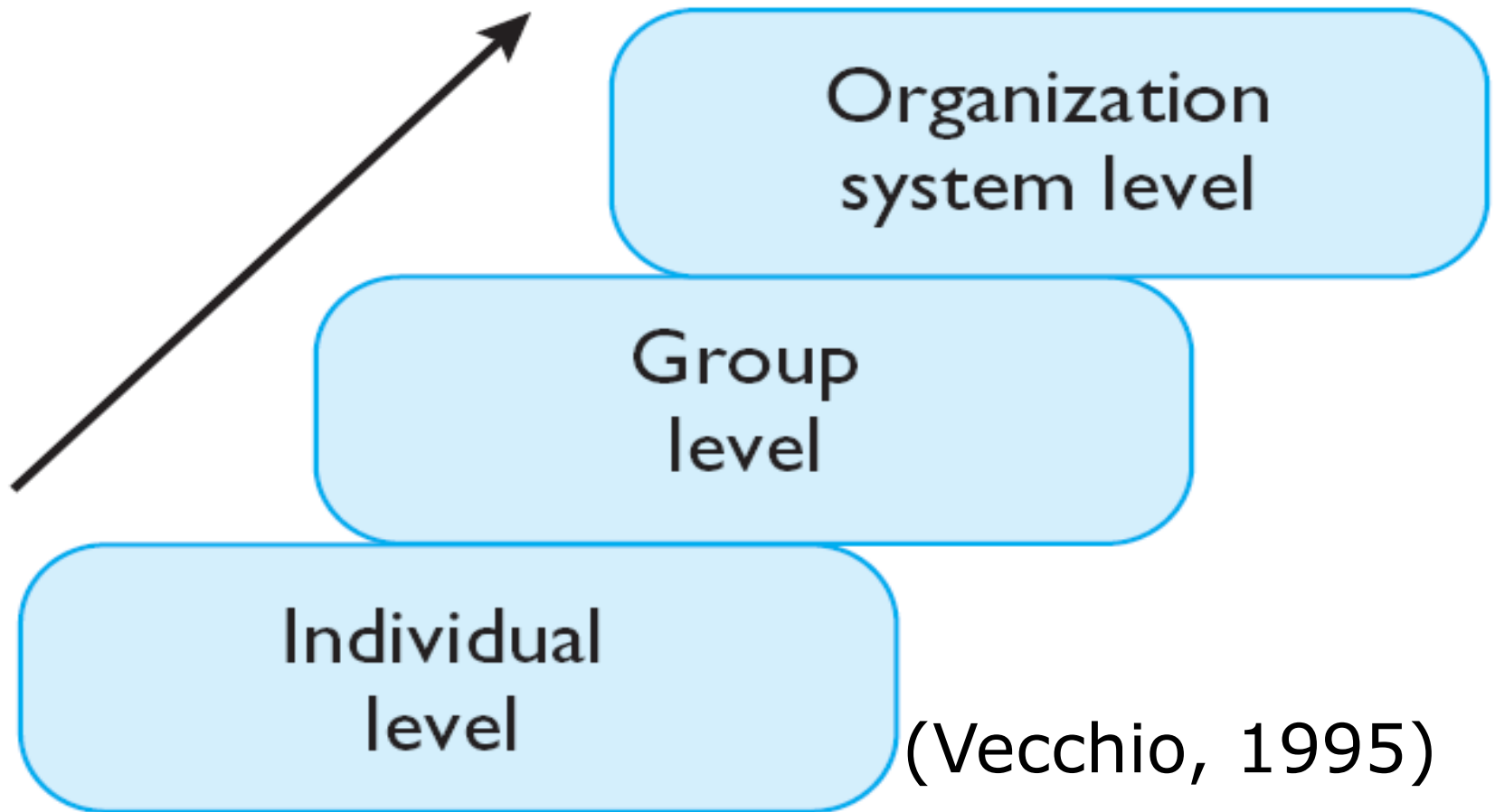


# Psihologija organizacijskog ponašanja

## Percepcija i ličnost kao determinante organizacijskog ponašanja

Filozofski fakultet u Beogradu  
Odeljenje za psihologiju  
Katedra za Psihologiju rada

# Tri nivoa analize organizacijskog ponašanja



# Plan sesije:

- Određenje percepcije
- Faktori percepcije kao determinante OP-a
- Fundamentalna greška atribucije
- Opažanje organizacijskog konteksta
- Osobine ličnost kao determinante OP-a

# Percepcija kao determinanta OP-a

Definicija percepcije:

- *'Percepcija ili opažanje je proces koji senzornim informacijama daje značenje,...*

*... povezuje ranije iskustvo i aktuelno doživljavanje, omogućava uspostavljanje i održavanje unutrašnje koherentnosti i jedinstva znanja o relevantnim delovima spoljašnjeg sveta ili stvarnosti u celini.'* (Havelka, 1992).

- 'Perception is a process by which individuals organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment' (Robbins & Judge, 2013).

**Zašto nam je potrebna koherentnost i jedinstvo znanja?**

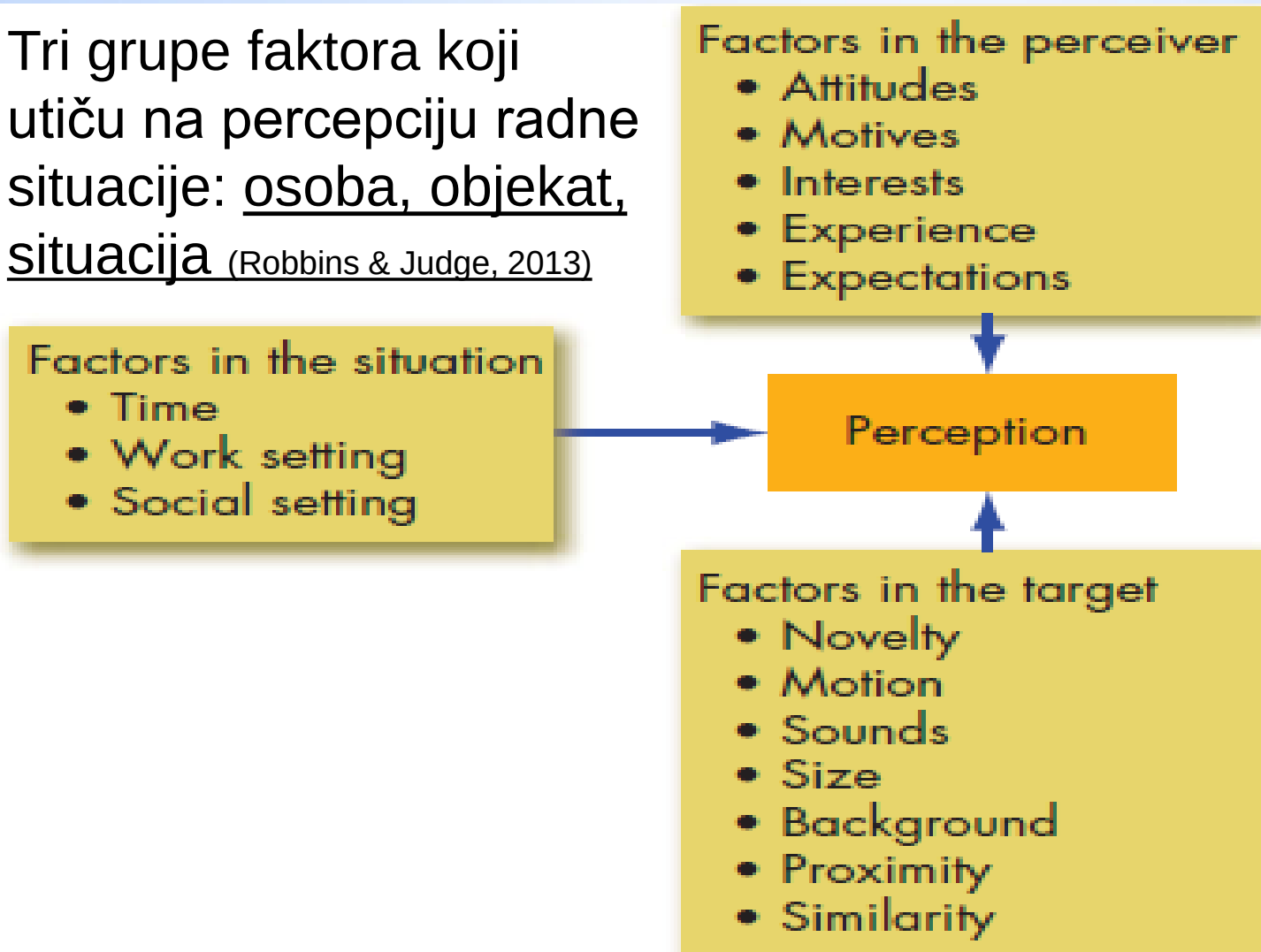
# Percepcija kao determinanta OP-a

## Percepcija u organizaciji?

- Percepcija zajedno sa pamćenjem i mišljenjem utiče na doživljaj i razumevanje procesa u organizaciji kao i na formiranje stava prema drugima, procesima i prema njoj u celini.
- Efekat percepcije (npr. doživljaj sebe u organizaciji, rada, organizacije) se formira uvek u kontekstu osobina ličnosti, radne uloge pojedinca i bazira se na opštim kognitivnim sposobnostima osobe.

# Faktori percepcije kao determinante OP-a

Tri grupe faktora koji utiču na percepciju radne situacije: osoba, objekat, situacija (Robbins & Judge, 2013)



# Faktori percepcije kao determinante OP-a

1. Osoba: self, stavovi, subjektivni značaj objekta (salience), reaktivnost na objekat (disposition) (Levine et al., 1981; prema Čukić, 2005).
  - Subjektivni značaj pripisan objektu proističe iz ličnih vrednosti osobe ali i kao efekat procesa poznat kao 'priming' (navođenje na određeno stanje).

# Faktori percepcije kao determinante OP-a

- Self deluje na percepciju radne situacije kroz razvijene lične vrednosti.
  - Ukoliko je radna uloga visoko strukturisana manje je prostora za uticaj vrednosti i osobina ličnosti uopšte na percepciju radnog procesa, kolega, procesa odlučivanja, komunikacija i drugog.
- Takođe, ukoliko su lične vrednosti manje kompatibilne sa organizacijskim vrednostima veća je verovatnoća pogrešne percepcije, odnosno, pogrešne interpretacije nekog događaja u organizaciji.



# Faktori percepcije kao determinante OP-a

## 2. Objekat:

Koje karakteristike objekta okupiraju našu pažnju?

- **Kontrast** (postupak poznate osobe koji je suprotan njenim prethodnim postupcima),
- **Intenzitet** (snaga reakcije osobe u nekoj situaciji),
- **Pokret** (angažovanje osobe u novim interakcijama),
- **Ponavljjanje** (događaja ili postupaka osoba - to nas vodi ka zaokruživanju slike o nekome) i
- **Novost** (novi postupak poznate osobe ili pojava nepoznate osobe).

# Faktori percepcije kao determinante OP-a

## 3. Karakteristike situacije u kojoj opažamo:

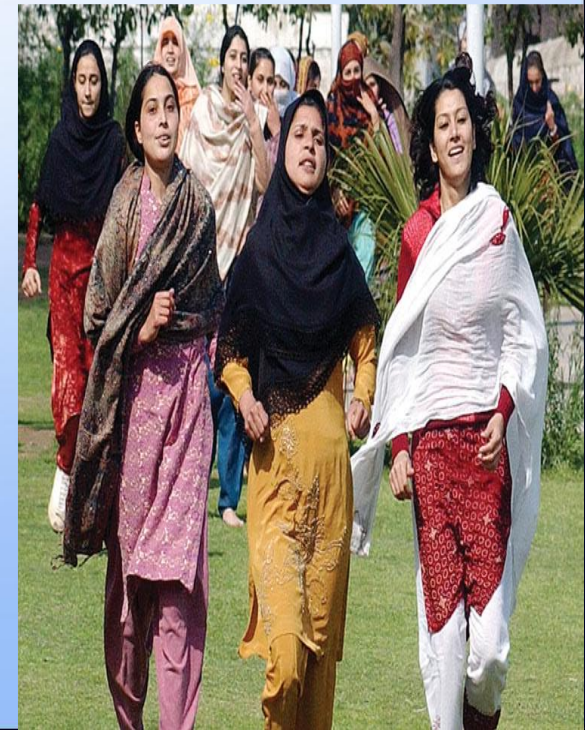
- **Vreme** – opažanje osoba i procesa u vreme dobrog poslovanja i vreme krize u poslovanju, rada i pauze...
- **Radni kontekst** – opažanje menadžera dok nadgleda rad, uvodi u posao novog uposlenika, kritikuje nečiji rad ...
- **Socijalni kontekst** – opažanje načina oblačenja menadžera na poslu, na organizacijskom izletu ili kod kuće.
  - Dress code u kompanijama!
  - Izazovno oblačenje šefica izaziva negativne emocije, stvara utisak njihove niže inteligencije i niže kompetentnosti (Pine & Fletcher, 2015)

# Faktori percepcije kao determinante OP-a

## 3. Karakteristike situacije:

Koji aspekti situacije (sadržaji, osobe) nas navode na iskrivljenu percepciju?

- **Selekcija** (sadržaja koji donose ugodu i otklanjanju neugodu u datoj situaciji u organizaciji – npr. izbegavanje da se bavimo konfliktima iako su prisutni),
- **Organizacija** (sadržaja koja nas navodi da previđamo sadržaje koji se ne uklapaju u postojeći sistem značenja – npr. ne primećujemo neki oblik neodgovornosti jer se ne uklapa u org. politike),
- **Stereotipiziranje** (opažanje pojedinaca shodno osobinama koje pripisujemo njegovoj referentnoj ili radnoj grupi – ako nam odgovara u datoj situaciji sve računovođe vidimo kao škrte),



# Faktori percepcije kao determinante OP-a

## 3. Karakteristike situacije:

Koji aspekti situacije (sadržaji, osobe) nas navode na iskrivljenu percepciju? (nast.)

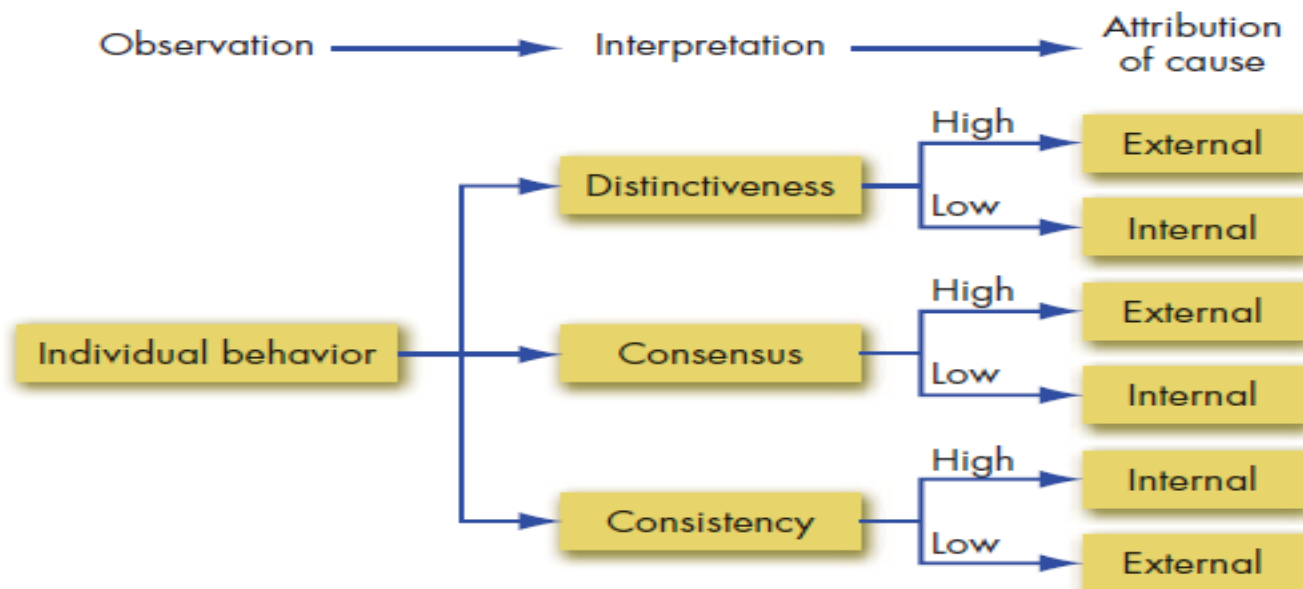
- **Halo-efekat** (individualna mana ili vrlina utiče na celokupnu sliku o osobi – prebrza kategorizacija! – ako nam je potrebno da u nekoj situaciji istaknemo nečiji radni doprinos ) i
- **Projekcija** (percipiramo druge negativno jer su nosioci naših sopstvenih osobina kojih želimo da se oslobodimo – npr. agresivnost, strah ili neetičnost u situaciji krize i nesigurnosti posla u organizaciji).

# Faktori percepcije kao determinante OP-a

- **Atribucija** – proces pripisivanja uzroka nečijim osobinama ili postupcima (Fritz Heider, 1951)
- Interna i eksterna atribucija (radno ponašanje objašnjeno ličnim karakteristikama osobe ili organizacijskom situacijom)

Exhibit 6-2

## Attribution Theory



# Faktori percepcije kao determinante OP-a

- **Fundamentalna greška atribucije**
  - Za neuspeh drugih se optužuju oni sami (siromašni jer ne rade dovoljno, neuspešni jer se ne trude...)
  - Uspeh drugih se pripisuje pogodnim okolnostima poput podrške ključnih ljudi u organizaciji, sreća i sl.
- **Self-serving bias (greška atribucije usmerena na sebe)**
  - Greška je u tome da se sopstveni uspeh uvek pripisuje radnim osobinama a neuspeh nepovoljnim spoljašnjim okolnostima.
  - Koreanski rukovodioci nisu spremni da koriste SSB nego prihvataju svoju odgovornost za neuspeh (Nam, 1992; prema Robbins & Judge, 2013).



# Faktori percepcije kao determinante OP-a

- **Samoispunjavajuće proročanstvo** (Self-fulfilling prophecy)
  - još jedna greška percepcije kada određeno očekivanje u smislu org ponašanja nekog uposlenika (recimo menadžera) navodi tog istog uposlenika na ponašanje kojim se prethodno očekivanje potvrđuje.
  - Može biti pozitivno ili negativno, kada pogrešno očekivanje motiviše uposlenika na veće zalaganje ili ga podstiče da ostvari očekivanje po kome će on biti neuspešan (recimo da pokuša da ostvari i nemoguć rezultat).
- Generalno, u organizacijama uvek postoje određena očekivanja kojima se prilagođavaju uposlenici, bez obzira da li je ta percepcija objektivna a očekivanja opravdana.
  - Na primer, očekivanja o visokom radnom doprinosu navodiće uposlenike da se više trude i time potvrdili (Pigmalion efekat; Rosenthal & Jacobson, 1968).
  - Očekivanje da se odnose pošteno prema svojim radnim obavezama.

# Opažanje organizacijskog konteksta

Šta čini organizacijski kontekst?

- Tehnologija rada (mašine i način rada), drugi ljudi i njihovo ponašanje (unutar radnih uloga i izvan njih), dizajn radnog prostora, zgrade i okoline.

O kojoj vrsti percepcije je reč ako su objekti drugi ljudi?



# Opažanje organizacijskog konteksta

Socijalna percepcija u organizacijama obuhvata opažanje ličnosti pojedinaca u interakciji, ali i grupa u interakciji.

- Npr. opažanje (i interpretiranje) ponašanja saradnika, rukovodilaca, ili svog podređenog dok radi, rešava problem, na radnom sastanku, za vreme pauze, piknika ili godišnjeg odmora.

Da li će Vaš prvi impuls biti da formirate odnos saradnje i poverenja sa osobom koju opažate kao agresivnu u odnosima sa drugima?

Kako se danas opažaju biznismeni ili političari kod nas?

# Opažanje organizacijskog konteksta

Socijalna percepcija organizacijskih grupa u interakciji (proizvodnih radnika, službenika, rukovodilaca).

- Objektivna percepcija je važna za uspostavljanje produktivnih odnosa između grupa u organizaciji (saradnja i osećaj zajedništva u kompaniji).
- Predrasude i stereotipi mogu da otežaju percepciju grupa i da čine ozbiljnu prepreku da se konstruktivni odnosi između grupa formiraju i održe.

Kako izvršioi mogu da vide svoje rukovodioce, a kako rukovodioci mogu da vide svoje izvršioce?

# Opažanje organizacijskog konteksta

Opažanje celine organizacije čine dve komponente:

1. Opažanje vrednosti i ciljeva organizacije, korporacijske filozofije, tradicije, uspeha, neuspeha i njene perspektive.
2. Takođe, percepcija politika kao što su one o nagrađivanju, promociji, politika zapošljavanja ili otpuštanja.
  - Istraživanja pokazuju da percepcija organizacijske podrške kod zaposlenika podstiče inovativno radno ponašanje (Margaretha et al., 2025).
  - Takođe, percepcija pravednosti je medijator pozitivnog efekta etičnog vođstva na smanjenje devijantnog i kontraproduktivnog organizacijskog ponašanja (Tufan et al., 2023)

# Značaj percepcije u organizacijskom kontekstu

Greške percepcije se mogu javiti u nekoliko organizacijskih praksi i mogu proizvesti ozbiljne probleme:

1. Procena podobnosti kandidata za posao u selekciji (npr., halo-efekat),
2. Očekivanja od uposlenika u vezi sa njegovim/njenim postignućem tokom dodele zadataka (self-fulfilling prophecy kod uposlenika) i
3. Evaluacija radnog postignuća (subjektivnost procenjivača – stereotipna percepcija ).

Kakav je odnos opažanja i struktura kao što su stavovi, očekivanja i motivacija?

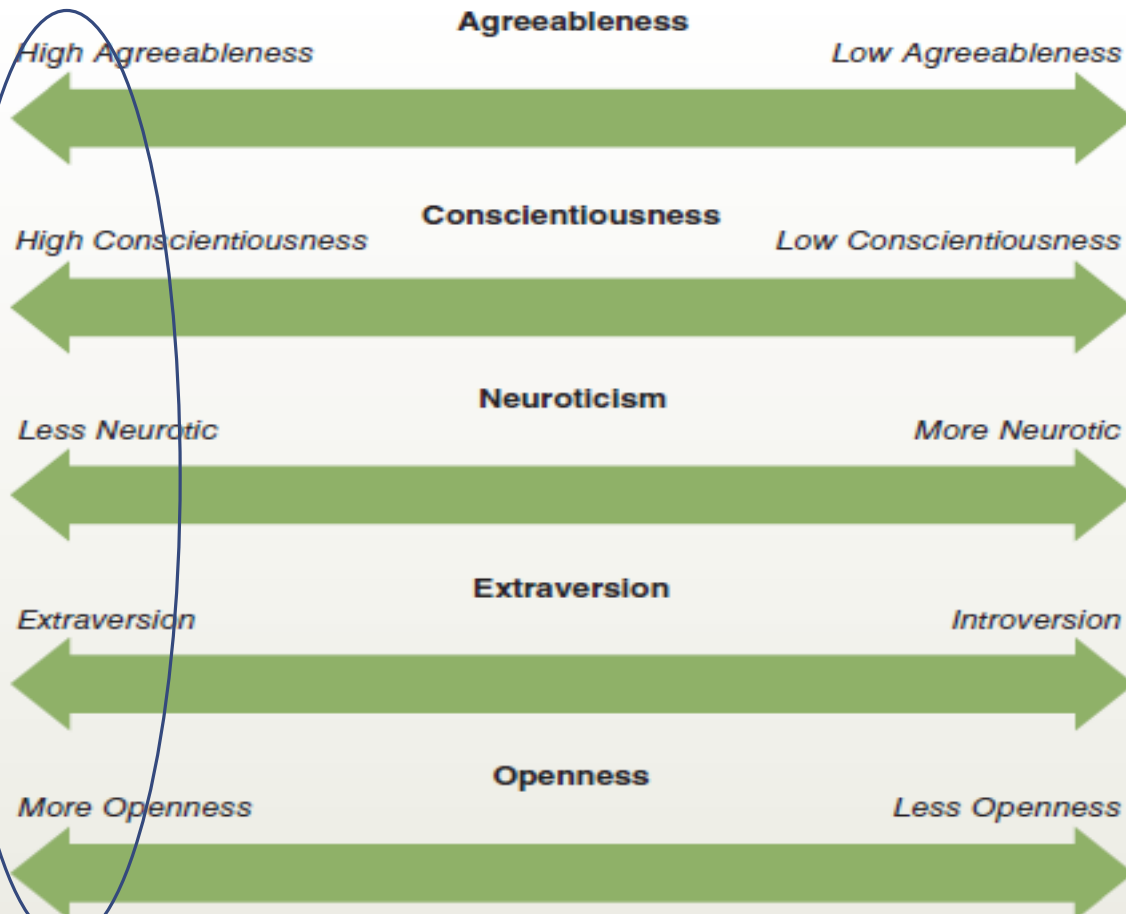
# Ličnost kao determinanta OP-a

- Definicija: ličnost je relativno stabilan sklop psihičkih karakteristika koje utiču na način na koji osoba interaktuje sa okolinom, kao i na to kako osoba doživljava sebe i okruženje, kako misli i kako se ponaša.
- “the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustments to his environment.” (Allport, 1937)
  - Crte ličnosti su određene genetskim predispozicijama i učenjem tokom razvoja: 50% sličnosti po ličnosnim osobinama kod razdvojenih jednojajčanih blizanaca i 30% sličnosti po profesionalnim interesovanjima i po preferenciji slobodnih aktivnosti (Johnson et al., 2009).

# Ličnost i OP

Koje osobine ličnosti su značajne za razumevanje OP-a?

"Big Five" personality traits

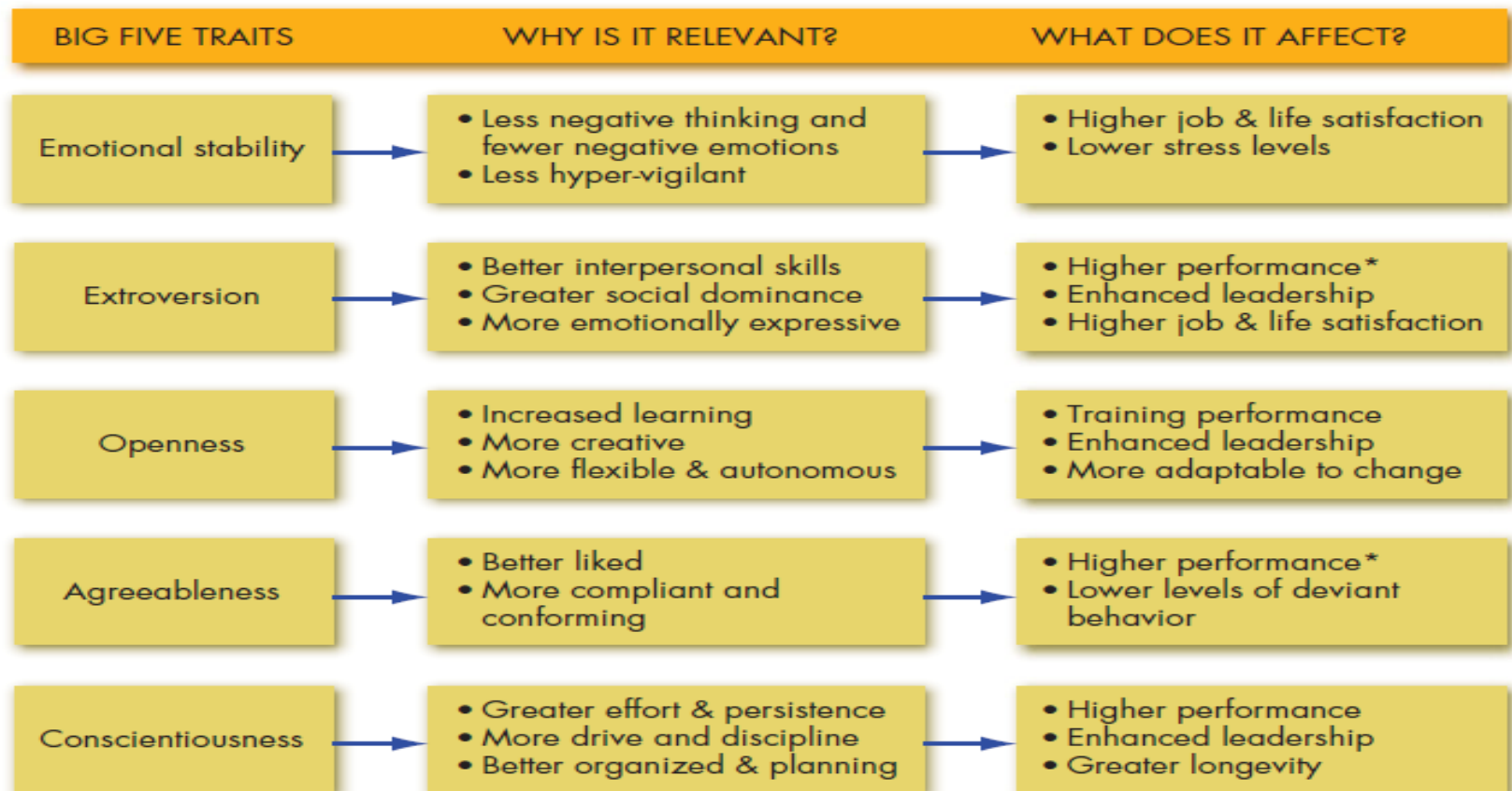


# Ličnosť i OP

## Big-five

**Exhibit 5-2**

**Model of How Big Five Traits Influence OB Criteria**



# Ličnost i OP

Koje druge osobine ličnosti su značajne za razumevanje OP-a?

Šest takvih osobina:

1. lokus kontrole,
2. samopoštovanje,
3. autoritarnost,
4. radna etika,
5. kognitivni stil i
6. moralna zrelost (Vecchio, 1995, str. 91).



# Ličnost i OP

## Lokus kontrole

- Verovanje da osoba ima kontrolu nad ishodima u sopstvenom životu (unutrašnji) ili da su ishodi pod odlučujućim uticajem spoljašnjih zbivanja na koje osoba nema upliva (spoljašnji lokus).



Kakav je značaj lokusa kontrole  
za razumevanje OP-a?

# Ličnost i OP

## Lokus kontrole

- Osobe koje su pozicionirane na polovima dimenzije lokusa kontrole biće i različito motivisane u svim manje strukturisanim situacijama:
  - Osobe sa unutrašnjim lokusom će pokazivati inicijativu u rešavanju problema.
  - Osobe sa spoljašnjim lokusom će tražiti nekog kako bi dobila pomoć/smernice u rešavanju problema.
  - Važno je imati na umu i to da organizacije svojom organizacijom rada, podelom odgovornosti, stilom rukovođenja, politikom nagrađivanja mogu da podstiču ponašanje iz jednog ili drugog lokusa.
- Iako postoje situacije u organizacijskom životu na koje pojedinac uistinu ne može imati uticaja, postoje i one situacije u kojima zaposleni mogu da se opredele i angažuju unutrašnji ili spoljašnji lokus kontrole.

# Ličnost i OP

## Lokus kontrole

- Luthans (1989; prema Čukić, 2004, str. 101) je našao da zaposlenici sa unutrašnjim lokusom
  1. pokazuju veće zadovoljstvo poslom,
  2. lakše preuzimaju veće odgovornosti i
  3. pozitivnije gledaju na participativno odlučivanje.

Šta bi pospešivalo angažovanje unutrašnjeg lokusa kontrole kod zaposlenih?

# Ličnost i OP

## Samopoštovanje

- Samopoštovanje predstavlja stav o sebi koji osoba stiče kao rezultat uzastopnih self-evaluacija u situacijama u kojima je ona ispoljila određene sposobnosti ili vrednosti.
- Više pozitivnih self-evaluacija vodi ka višem nivou samopoštovanja.
- Zimanji (2005) ističe da je samopoštovanje u vezi sa brojnim varijablama poput izbora zanimanja, radne efikasnosti, nalaženja zaposlenja, nivoom aspiracija, regulisanja stanja stresa i rada u lošijim radnim uslovima.
- Implicitno i eksplicitno samopoštovanje.

# Ličnost i OP

## Autoritarnost

- Struktura autoritarne ličnosti je od značaja za OP jer uključuje tendencije u ponašanju koje se mogu manifestovati u interakciji sa drugima:
  - odnos prema podređenima, nadređenima, manjinama (subordinacija u organizaciji),
  - tokom mentorisanja i uvođenja u posao novih radnika,
  - u rešavanju problema u grupi,
  - u stvaranju i razrešenju inter-grupnih konflikata,
  - kao i u prihvatanju načina odlučivanja (npr. davanje ili prihvatanje autonomije).

# Ličnost i OP

## Radna etika

- predstavlja niz uverenja i vrednosti u vezi sa radom i radnim ponašanjem .
- Visoka radna etika znači visoko vrednovanje rada po sebi, poštovanje svakog rada, preziranje lenjosti, uverenje o isplativosti svakog dobrog rada (Vecchio, 1995, str. 94).
- Niska radna etika znači....?

# Ličnost i OP

## Radna etika (nast.)

- Viša radna etika je povezana sa:
  - većom produktivnošću i upornošću u repetitivnom radu,
  - povećanjem napora kao reakcija na negativni feedback i
  - lakšim prihvatanjem autoritarnog rukovođenja (Merrens & Garret, 1975 i Minelo & Garrett, 1971; prema Vecchio, 1995, str. 94).

# Ličnost i OP

## Kognitivni stil (pristupi i načini rešavanja problema na radu)

- Meren najčešće kao kombinacija 4 bipolarne dimenzije ličnosti prema Jungu (1921):
  1. Introvertni nasuprot ekstrovertnom (**na šta osoba fokusira svoju pažnju** – unutrašnji svet ideja i osećanja vs. spoljašnji svet ljudi i objekata),
  2. Misleći nasuprot osećajućem (**način na koji osoba donosi odluke** – oslanja se na logiku vs. na subjektivni stav),
  3. Senzorni nasuprot intuitivnom (**način na koji osoba prima informacije** – fokus na detaljima vs. doživljaj celine),
  4. Prosudjujući nasuprot opažajućim (**način na koji se osoba bavi problemom** – fokus na rešavanju problema mišljenjem vs. traganjem za više informacija).
- The Myers-Briggs Type Indicator (1983) – procenjuje 16 tipova ličnosti kao kombinacija 4 dimenzije kognitivnog stila.

MBTI je u širokoj primeni u SAD-u.

Kakav je značaj kognitivnih stilova za OP?



# Ličnost i OP

## Kognitivni stil (nast.)

- Mnoge velike kompanije koriste Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) kao test za selekciju i razvoj menadžera (npr. AT&T, Exxon, General Electric itd.) kao i u seminarima čiji je cilj razvoj self-koncepta kod menadžera.
- Poznavanje nečijeg kognitivnog stila može biti olakšavajuće za članove radnih timova kako bi uskladili ponašanje i rasporedili odgovarajuće uloge unutar radne grupe.

### MTBI PERSONALITY TYPES KEY



#### EXTROVERTS

are energized by people, enjoy a variety of tasks, a quick pace and are good at multitasking



#### SENSORS

are realistic people who like to focus on the facts and details, and apply commonsense and past experience to come up with practical solutions



#### INTROVERTS

often like working alone or in small groups, prefer a more deliberate pace, and like to focus on one task at a time



#### INTUITIVES

are energized by people, enjoy a variety of tasks, a quick pace and are good at multitasking



#### THINKERS

tend to make decisions using logical analysis, objectively weigh pros and cons, and value honesty, consistency and fairness



#### JUDGERS

tend to be organized and prepared, like to make and stick to plans, and are comfortable following most rules



#### FEELERS

tend to be sensitive and cooperative, and decide based on their own personal values and how others will be affected by their actions



#### PERCEIVERS

prefer to keep their options open, like to be able to act spontaneously and like to be flexible with making plans

# Ličnost i OP

## Moralna zrelost

- Indikuje etičnost u OP-u a posebno ponašanje osobe pri donošenju organizacijskih odluka.
- Kohlberg (1984) nudi 6 stadijuma ireverzibilnog moralnog razvoja koji se mogu koristiti u određivanju moralne zrelosti pojedinca.
- 6 stadijuma je podeljeno na 3 nivoa:
  1. **pre-konvencionalni** (pridržavanje pravila da bi se izbegle kazne ili ako vode ka nagradi i ostvarenju ličnih interesa),
  2. **konvencionalni** (pridržavanje očekivanja bliskih osoba, pridržavanje dužnosti i preuzetih obaveza) i
  3. **post-konvencionalni** (pridržavanje opštih društvenih ugovora i ljudskih prava i pridržavanje univerzalnih principa i vrednosti).

# Ličnost i OP

## Značaj crta ličnosti za prognozu OP-a

- Vecchio (1995) zaključuje da su skorovi na testovima ličnosti uglavnom u niskoj ali često pozitivnoj korelaciji sa radnim ponašanjem.
- Objašnjenje niskih korelacija nalazi u:
  1. Suženost domena testova ličnosti (ličnost ima više specifičnih manifestacija u radnom ponašanju),
  2. Dimenzije merene testovima ličnost mogu biti irelevantne za radno ponašanje,
  3. Mere radnog učinka bi trebalo da budu kompleksnije umesto najčešće kvantifikacije radnog učinka (npr. da uključuju i zadovoljstvo klijenata uslugom ne samo da se prebroje usluženi klijenti tokom nekog perioda) – Ipak, neka istraživanja kao npr. Hughes (1956; prema Vecchio, 1995, str. 98) je ustanovio da dominantnost, gregarnost i altruistička zainteresovanost kod prodavca služi kao dobar prediktor uspeha u prodaji.

Konačno, pokazalo se da kada su rezultati primene testova ličnosti dvosmisleni i generalni da su istraživači ipak skloni da i dalje koriste ove testove u prognozi radnog uspeha (Barnum efekat).

Hvala na pažnji.