



**BusinessAcademy**

# ORGANIZACIONO PONAŠANJE

6. mart 2010.

Seminar vodi

Jasna Stojanović

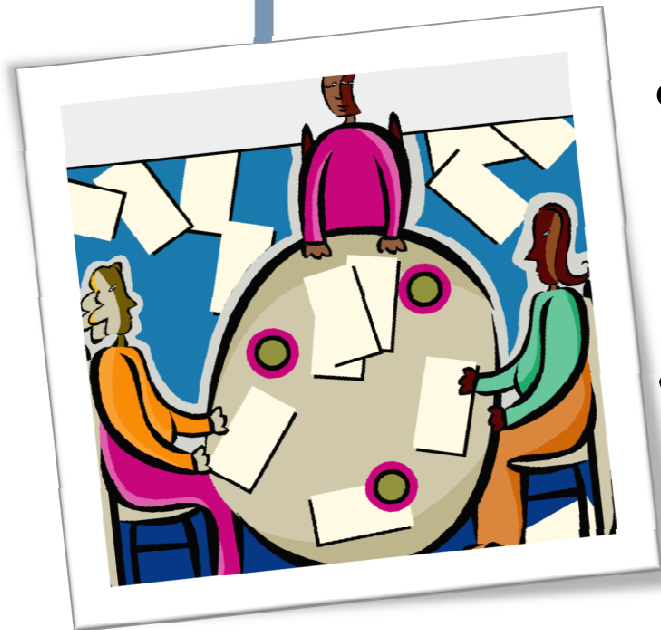




# **Business**Academy



# Organizacija



- Sastoji se od dvoje ili više ljudi.
- Funkcioniše u kontinuitetu radi postizanja zajedničkog cilja.
- Karakterišu je formalne uloge koje definišu ponašanje njenih članova.



## **Definicija organizacionog ponašanja**

- Organizaciono ponašanje je primenjena naučna disciplina koja istražuje kako individualni, grupni i organizacioni faktori utiču na ponašanje ljudi u cilju unapređenja efikasnosti organizacija i zadovoljstva ljudi
- Cilj Organizacionog ponašanja kao naučne discipline je da menadžerima obezbedi znanje o tome zašto se ljudi ponašaju tako kako se ponašaju i kako se to ponašanje može promeniti

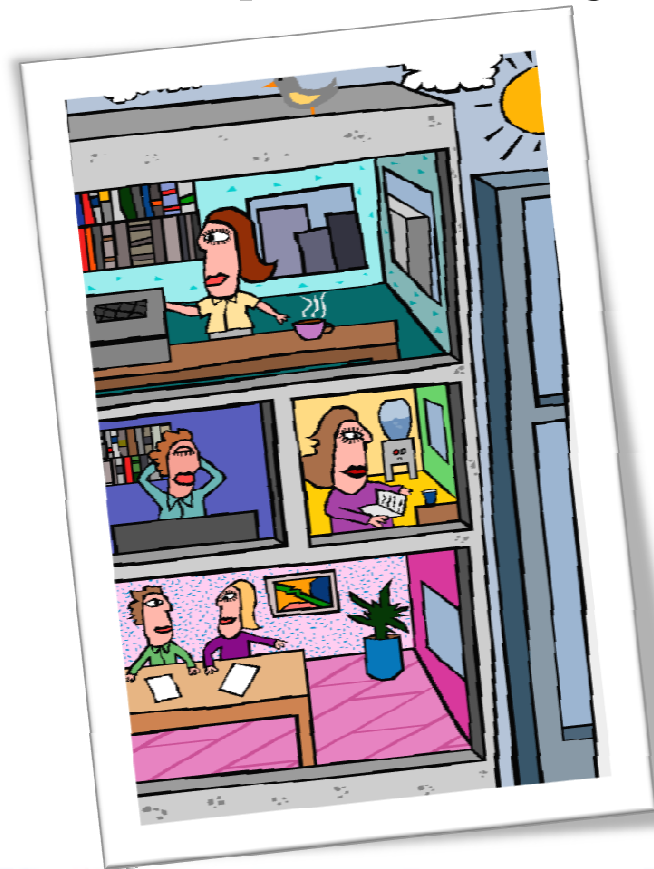




## **BusinessAcademy**

# Zašto se proučava organizaciono ponašanje?

*Da bismo mogli  
da objasnimo,  
predvidimo i  
kontrolišemo  
ponašanje ljudi*





## **BusinessAcademy**

### **Odnos Organizacionog Ponašanja i drugih nauka**

Organizaciono ponašanje je primenjena disciplina koja koristi znanja raznih humanističkih nauka:

- Psihologija
- Sociologija
- Socijalna psihologija
- Antropologija
- Političke nauke



## Faktori koji utiču na organizaciono ponašanje

### ORGANIZACIONI FAKTORI

- Kultura
- Struktura
- Tehnologija

### GRUPNI FAKTORI

- Vođstvo
- Moć
- Grupe i timovi
- Konflikti

### INDIVIDUALNI FAKTORI

- Ličnost
- Percepcija
- Vrednosti i stavovi

### PONAŠANJE ZAPOSLENIH

### EFEKTI PONAŠANJA

- Produktivnost
- Zadovoljstvo
- Odsustvovanje
- Fluktuacija





## **ORGANIZACIONI FAKTORI**

### **1. ORGANIZACIONA KULTURA**

-sistem pretpostavki, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje





## **Značaj organizacione kulture:**

- Utiče na strateške odluke u preduzeću:
  - a) definisanje poslovnog područja,
  - b) izbor ciljeva i strategije
- Determiniše sposobnosti preduzeća da se prilagode promenama okruženja
- Predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću
- Može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih
- Značajno smanjuje konflikte u organizaciji





## **Sadržaj organizacione kulture:**

- 1) KOGNITIVNI ELEMENTI:
  - Pretpostavke
  - Verovanja
  - Vrednosti
  - Norme
- 2) SIMBOLIČKI ELEMENTI:
  - Semantički simboli: jezik, žargon, mitovi, priče,
  - Bihejvioristički simboli: rituali i ceremonije, obrasci ponašanja
  - Materijalni simboli: spoljni i unutrašnji izgled prostorija, logotip, način oblačenja.





## **Izvori organizacione kulture:**

- a) Nacionalna kultura
- b) Vrsta business-a i grane industrije
- c) Ličnost osnivača i/ili dominantnog lidera





# **BusinessAcademy**

**O  
R  
G  
A  
N  
I  
Z  
A  
C  
I  
O  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

## **Proces promene organizacione kulture**

**ZATVARANJE JAZA KROZ  
SPROVOĐENJE PROMENA  
KULTURE**

**IDENTIFIKOVANJE  
JAZA I STRATEGIJE  
ZATVARANJA**

**PLANIRANJE CILJNE  
KULTURE**

**DIJAGNOZA POSTOJEĆE  
KULTURE**





## **Metodi i sredstva promene organizacione kulture**

1. VERBALNO KOMUNICIRANJE
2. NEVERBALNO KOMUNICIRANJE
3. SIMBOLIČKO KOMUNICIRANJE
4. ORGANIZACIONI SISTEMI





# Metodi i sredstva promene organizacione kulture

## 1. VERBALNO KOMUNICIRANJE

- a) Sastanci
- b) Neposredna verbalna komunikacija ili ubeđivanje
- c) Pisano komuniciranje





# Metodi i sredstva promene organizacione kulture

## 2. NEVERBALNO KOMUNICIRANJE

- a) Ponašanje menadžera
- b) Identifikovati pravila ponašanja za menadžere
- c) Sastaviti kodeks ponašanja za menadžere
- d) Kontrolisati poštovanje kodeksa ponašanja





# Metodi i sredstva promene organizacione kulture

## 3. SIMBOLIČKO KOMUNICIRANJE

- a) Jezički simboli
- b) Rituali
- c) Materijalni simboli





## **Metodi i sredstva promene organizacione kulture**

### **4. ORGANIZACIONI SISTEMI**

- Sistem nagrađivanja
- Sistem ocenjivanja učinka
- Sistem edukacije
- Sistem planiranja i kontrole
- Informacioni sistem





## **ORGANIZACIONI FAKTORI:**

### **2. ORGANIZACIONA STRUKTURA**

Organizaciona struktura označava sve postojeće veze i odnose između pojedinih faktora reprodukcije i unutar njih samih u okviru preduzeća





## **Elementi organizacione strukture**

- organizacija radne snage
- organizacija sredstava za rad
- organizacija predmeta rada
- organizacija funkcija
- organizacija radnih mesta
- organizacija vlasničkih odnosa





## **Faktori organizacione strukture**

### **UNUTRAŠNJI FAKTORI:**

- a) karakter proizvoda
- b) karakter sredstava za proizvodnju
- c) struktura i stručnost kadrova
- d) veličina preduzeća
- e) lokacija

### **SPOLJNI FAKTORI:**

- a) tržište
- b) konkurencija
- c) regulativa





# Organizaciona shema preduzeća

Organizaciona shema je grafički prikaz organizacione strukture preduzeća ili nekih njegovih delova

### NAMENA:

- prikazivanje postojeće strukture
- planiranje buduće strukture
- analiza funkcionisanja organizacije






# Vrste organizacionih struktura

**BusinessAcademy**

O  
R  
G  
A  
N  
I  
Z  
A  
C  
I  
O  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I

- 
1. Linijske strukture
  2. Funkcijske strukture
  3. Organske strukture





# GRUPNI FAKTORI ORGANIZACIONOG PONAŠANJA

GRUPNI  
FAKTORI

Na ponašanje ljudi u organizaciji na grupnom nivou utiču:

1. VOĐSTVO
2. GRUPE
3. TIMOVI
4. KONFLIKTI
5. MOĆ





## **BusinessAcademy**

# 1. VOĐSTVO

GRUPNI  
FAKTORI

- Vođstvo je aktivnost na oblikovanju ponašanja ljudi u organizacijama
- Stil vođstva je način na koji menadžer usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na određeno ponašanje

### KLASIČNI STILOVI VOĐSTVA:

- 1) autokratski,
- 2) liberalni i
- 3) demokratski

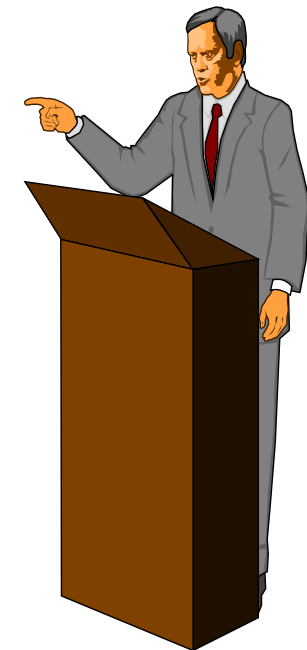




## Autokratski stil vođenja

**G  
R  
U  
P  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

- Vođa sam donosi odluke
- Visok stepen zavisnosti od lidera
- Može demotivisati radnike
- Dobar za određenu vrstu poslova u kojima odluke treba da budu donesene brzo i odlučno (mala preduzeća)





## Demokratski stil vođenja

GRUPNI  
FAKTORI

- Uključenost podređenih u proces donošenja odluka (decentralizovano odlučivanje)
- Interakcija, rešavanje problema tamo gde su nastali, fleksibilnost
- Može uticati pozitivno na motivaciju
- Može usporiti proces donošenja odluka (srednja i velika preduzeća)





## Liberalni stil vođenja

**G  
R  
U  
P  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

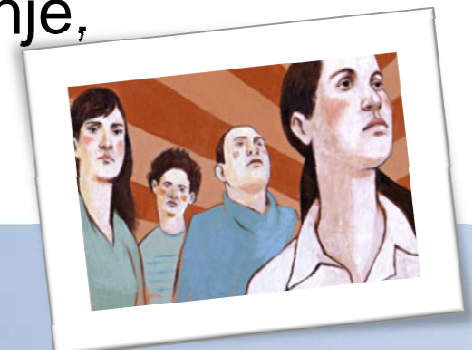
- Svi zaposleni su uključeni u odlučivanje, lider je samo prvi među jednakima
- Veoma koristan u organizacijama gde su kreativne ideje važne
- Koordinacija i donošenje odluka zahtevaju mnogo vremena
- Zasniva se na dobrom timskom radu





## 2. MOĆ I AUTORITET

- **Moć** je sposobnost menadžera da utiče na druge ljude, odnosno sposobnost da se menja stav ili ponašanje pojedinaca ili grupa u kompaniji
- Menadžeri mogu ostvariti moć korišćenjem raznih oblika izvora moći, kao na primer: nagrađivanje, kažnjavanje, prava.





## Individualna moć

- Osnova moći predstavlja ono što pojedincu daje moć:
  1. **Sila.** Moć koja za osnovu ima silu zove se moć prinude.
  2. **Nagrada.** Moć koja za osnovu ima nagrade zove se moć nagrađivanja.
  3. **Ubeđivanje.** Ova vrsta moći koja se zasniva na sposobnosti superiornog člana grupe da ubedi ostale u legitimnost svojih želja naziva se moć ubeđivanja.
  4. **Znanje.** Onaj ko ima znanje potrebno organizaciji ima moć koju nazivamo moć znanja.





## Izvori moći

GRUPNI  
FAKTORI

- Izvori moći pokazuju kako je pojedinac došao u poziciju da stekne osnovu moći
  - **Pozicija** u formalnoj grupi mu automatski daje osnove moći.
  - **Lične karakteristike.**
  - **Ekspertiza.**
  - **Šansa.**





# **BusinessAcademy**

## **G R U P N I F A K T O R I**

Kako ja dolazim u situaciju da steknem moć?

- Pozicija
- Lične karakteristike
- Ekspertiza
- Šansa



Šta ja koristim da steknem moć ?

- Sila
- Nagrada
- Ubeđivanje
- Znanje





## **Autoritet i vrste autoriteta**

- AUTORITET – ugled koji ima određena ličnost zasnovan na moralnim, intelektualnim, radnim i drugim kvalitetima
- AUTORITET – princip organizacije po kome:
  - a) Nosioци funkcije menadžmenta imaju ovlašćenje da zahtevaju izvršavanje aktivnosti kojima se ostvaruju ciljevi organizacije
  - b) Vrší se regulisanje odnosa među ljudima u njihovom izvršavanju zadataka pri tehničkoj podeli rada u sklopu jedne organizacije





## **Delegiranje autoriteta**

**G  
R  
U  
P  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

DELEGIRANJE AUTORITETA – menadžerska aktivnost putem koje se:

- Vršiti distribucija poslova u organizaciji između njenih članova po liniji komande odnosno nadređenosti i podređenosti
- Obezbeđuje ovlašćenje za obavljanje tih poslova
- Nameću obaveze za efikasno realizovanje tih poslova





## Proces delegiranja autoriteta:

**G  
R  
U  
P  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

- 1) Dodeljivanje poslova odnosno zadataka podređenim saradnicima
- 2) Davanje ovlašćenja tim saradnicima
- 3) Kreiranje odgovornosti kod svakog od tih saradnika
- 4) Uspostavljanje adekvatnog sistema kontrole korišćenja dodeljenog ovlašćenja





## 3. GRUPE I TIMOVI

**G  
R  
U  
P  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

Grupa je skup dvoje ili više ljudi koji:

- stupaju u međusobne interakcije,
- dele zajedničke ciljeve i interese,
- percipiraju sebe kao grupu

### KAKO GRUPA NASTAJE?

- 1) planski i svesno zbog ostvarivanja nekog cilja
- 2) spontano i nesvesno zbog zadovoljenja nekih potreba





## **Vrste grupa u organizaciji**

### **1. Formalne grupe:**

- Komandne grupe: menadžeri i radnici, struktura autoriteta hijerarhijska
- Grupe zadatka: stručnjaci i/ili predstavnici organizacionih jedinica; struktura autoriteta ujednačena
  - Stalne: komisije
  - Privremene: radne grupe

### **2. Neformalne grupe:**

- Prijateljske grupe: formiraju se na osnovu sličnosti interesovanja članova
- Interesne grupe: formiraju se na osnovu zajedničkog interesa ili cilja koga treba ostvariti





## TIMOVI

- Posebna vrsta radnih grupa koja ima sledeće karakteristike:
  - Cilj tima je kolektivni rezultat
  - Visok intenzitet interakcija između članova tima
  - Rezultat rada tima je posledica interakcija unutar njega
  - Pozitivna sinergija
  - Odgovornost tima a ne pojedinačnih članova
  - Veštine i sposobnosti članova tima komplementarne



### FAZE RAZVOJA TIMA:

- Formiranje
- Konflikt
- Normiranje
- Učinek
- Raspuštanje

### VRSTE TIMOVA

- Timovi za rešavanje problema** (*problem solving teams*)
- Samoupravljujući radni timovi** (*self-managed teams*)
- Projektni timovi**
- Interfunkcionalni timovi** (*cross-functional teams*)
- Virtuelni timovi** (*virtual teams*)



## **BusinessAcademy**

### **Komponente tima:**

**G  
R  
U  
P  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

- Mala grupa,
- Zajednički pristup,
- Komplementarna znanja i veštine,
- Predanost zajedničkoj svrsi,
- Specifični poslovni ciljevi,
- Zajednička odgovornost,
- Zajedničko geslo i identitet,
- Entuzijizam,
- Zajednički proživljeni događaji.





## 4. KONFLIKTI U ORGANIZACIJI

- Konflikt je:
  - neslaganje između dva ili više članova organizacije ili grupa koje se pojavljuje usled toga što dele resurse, radne zadatke, imaju različite ciljeve i stavove
  - proces koji počinje kada jedna strana pretpostavlja da ona druga preduzima ili namerava da preduzme akciju koja ugrožava njene interese
  - situacija kada pojedinci ili grupe rade jedni *protiv* drugih umesto jedni *sa* drugima





## Elementi konflikta

**G  
R  
U  
P  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

- **Prethodni uslovi za pojavu konflikta:** oskudica resursa, pogrešna politika organizacije, loš sistem nagrađivanja
- **Afektivna stanja pojedinaca i grupa:** stres, tenzija, neprijateljstvo
- **Kognitivna stanja pojedinaca i grupa:** verovanje, svest, saznanje da postoji konfliktna situacija, da druga strana može ili već jeste ugrozila interese subjekta
- **Konfliktno ponašanje (akcije):** od pasivnog otpora do agresije na drugu stranu





# Stav prema konfliktima

**G  
R  
U  
P  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

- Tradicionalni stav prema konfliktima: konflikti su loši i treba ih izbegavati
- Savremen stav prema konfliktima: Konflikti su neizbežni, nisu ni apriori loši ni dobri, već to zavisi od toga kako su i zašto nastali i kako se rešavaju
- Zadatak rukovodstva preduzeća da upravlja konfliktima tako da obezbedi onaj nivo konflikata koji garantuje optimalne performanse preduzeća.





## **Intenzitet konflikta**

**G  
R  
U  
P  
P  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

**Minorno  
neslaganj  
e ili  
nesporaz  
um**

**Otvoreni  
izazov i  
prozivanj  
e druge  
strane**

**Agresivni  
verbalni  
napadi i  
Pretnje  
i  
ultimat  
umi**

**Agresivn  
i fizički  
napadi**

**Otvoreni  
pokusaj  
uništenja  
druge  
strane**





# Negativni efekti konflikata

**G  
R  
U  
P  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

- Konflikti narušavaju normalno funkcionisanje preduzeća
- Konflikti naglašavaju emocije umesto razuma prilikom odlučivanja
- Konflikti skreću pažnju sa organizacionih na personalne ciljeve
- Konflikti izazivaju više ljudskih reakcija sa izrazito negativnim efektima: stres, frustraciju i sl.





## **Pozitivni efekti konflikata**

**G  
R  
U  
P  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

- Konflikti stimulišu kritičku analizu
- Konflikti motivišu ljude.
- Konflikti su često predznak i uzrok neophodnih organizacionih promena.
- Konflikti pročišćavaju internu sredinu i otklanjaju skrivene sukobe.
- Konflikti između grupa stimulišu saradnju unutar grupe





## **Upravljanje konfliktima**

*Kako će se pojedinac ponašati u konfliktu zavisi od toga u kojoj meri nastoji da uvaži interese drugih (integracija), a u kojoj meri nastoji da uvaži sopstvene interese (distribucija)*





# PET STILOVA REŠAVANJA KONFLIKTA:

**G  
R  
U  
P  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

- o **Prilagođavanje**-uvažavanje tuđih ali ne i svojih interesa
- o **Konkurencija**-uvažavanje samo svojih interesa
- o **Saradnja**-uvažavanje i svojih i tuđih interesa
- o **Izbegavanje**-neuvažavanje ni svojih ni tuđih interesa
- o **Kompromis**-delimično uvažavanje i svojih i tuđih interesa





## **BusinessAcademy**

# INDIVIDUALNI FAKTORI koji utiču na organizaciono ponašanje

I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I

1. LIČNOST
2. PERCEPCIJA
3. VREDNOSTI I STAVOVI
4. UČENJE





# **LIČNOST I LIČNE KARAKTERISTIKE**

- Ljudi se različito ponašaju na poslu jednostavno zato što su različite ličnosti
- Ličnost: jedinstvena kombinacija karakteristika osobe koja proizilazi iz načina na koji se pojedinac ponaša i stupa u interakcije sa drugima





## **LIČNOST I LIČNE KARAKTERISTIKE**

**I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

**Nasleđe:**

- Genetska struktura
- Fizičke predispozicije

**LIČNOST I LIČNE  
KARAKTERISTIKE**

**Okruženje:**

- Porodica
- Socijalne grupe
- Kultura

**Situaciona  
ograničenja**





## **Karakteristike ličnosti i posao 1**

- **STAROST** – sa starenjem zaposlenog
  - Produktivnost opada / raste?
  - Zadovoljstvo poslom se povećava
  - Smanjuje se verovatnoća odlaska iz organizacije
  - Smanjuje se neopravdano odsustvovanje
- **POL**
  - Ne utiče na produktivnost i performanse
  - Žene se više povinuju autoritetu
  - Muškarci imaju viša očekivanja
  - Žene više odsustvuju sa posla
  - Ne utiče na fluktuaciju





## **Karakteristike ličnosti i posao 2**

- **BRAČNO STANJE**
  - Oženjeni / udate su više zadovoljni poslom
  - Oženjeni / udate manje odsustvuju sa posla i ređe odlaze
- **RADNI STAŽ** – *(vreme provedeno na jednoj poziciji)*
  - Pozitivno utiče na produktivnost
  - Pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom
  - Negativno utiče na odsustvovanje sa posla
  - Negativno utiče na fluktuaciju





## 2. PERCEPCIJA

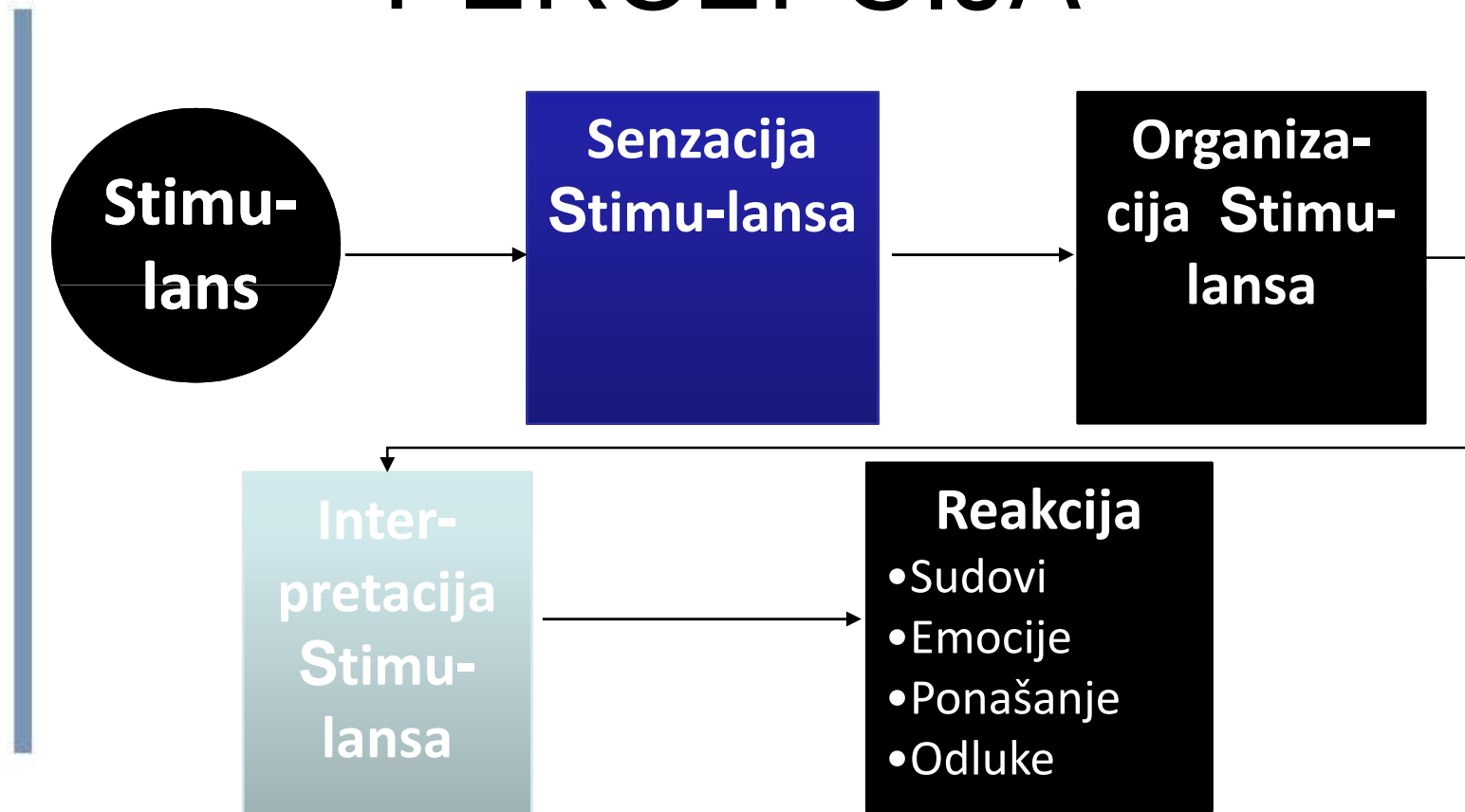
*Percepcija se definiše kao proces senzacije, organizacije i interpretacije stimulansa u cilju određivanja njihovog značenja*





# PERCEPCIJA

I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I





## **Važnost percepcije**

**I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

- Ljudi razumeju svet oko sebe, ne onako kakav on jeste, nego onako kako ga oni vide
- Ljudi se ponašaju, ne na osnovu onoga što se stvarno dešava, nego na osnovu sopstvene interpretacije onoga što se dešava
- Kada ljudi situaciju označe realnom, ona postaje realna po svojim posledicama
- Verujem u ono što vidim ili vidim ono u šta verujem
- Čaša do pola puna ili do pola prazna





## **Faktori percepcije**

**I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

### **POSMATRAČ**

- Znanje i iskustvo
- Motivacija
- Interesi

### **OBJEKAT POSMATRANJA**

- Intenzitet stimulansa: (*veličina, buka, miris, boje*)
- Kretanje stimulansa (*reklame na vetar, neonske reklame*)
- Ponavljanje stimulansa
- Kontrast stimulansa u odnosu na okolinu

### **SITUACIJA**





## **Socijalna percepcija**

**I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I**

- OSNOVNA PRAVILA SOCIJALNE PERCEPCIJE
  - Poznavanje sopstvene ličnosti doprinosi tačnijem ocenjivanju drugih ljudi i njihovih postupaka
  - Naše sopstvene karakteristike i osobine utiču na ocenu ponašanja i motiva drugih ljudi
  - Ljudi koji prihvataju sebe onakvim kakvi oni stvarno jesu, imaju tačnije predstave o drugima i uzrocima njihovog ponašanja i više su skloni da imaju pozitivan stav o drugima





# Osnovne greške socijalne percepcije

I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I

- **STEREOTIPI:**
  - generalizacija prilikom koje svakom pojedincu pripadniku određene grupe pridajemo sve karakteristike koje ta grupa, po našem mišljenju, ima
- **HALO EFEKAT :**
  - generalnu impresiju o nekome donesemo na osnovu poznavanja samo jedne njegove karakteristike





## **BusinessAcademy**

### 3. INDIVIDUALNO UČENJE

Učenje je "*relativno stabilna promena ponašanja pojedinca kao rezultat njegovog iskustva*".

#### OBLIKOVANJE PONAŠANJA

- Uvek treba prvo *odrediti poželjno ponašanje zaposlenih*
- Treba postaviti *standarde dobrog ponašanja*
- Zaposleni treba da dobiju potrebnu *obuku za poželjno ponašanje*
- Treba uvek dati *povratnu informaciju zaposlenima*





## **Disciplina i kazne u organizaciji**

*Disciplina se može definisati kao sistematsko izricanje kazni za nepoželjno ponašanje*

- DIMENZIJE DISCIPLINE: koje ponašanje se kažnjava a koje ne, koliko se raznih oblika ponašanja kažnjava, kakve su kazne, kolike su kazne, koliko se kazne često primenjuju
- OGRANIČENJE KAŽNJAVANJA: kaznama menadžer *samo pokazuje šta se ne sme raditi* a ne i kakvo se ponašanje od zaposlenog očekuje





### **Pravila kažnjavanja u organizaciji**

I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I

- Kazna treba da sledi odmah po učinjenom postupku.
- Kazna treba da bude umerena
- Treba kazniti nepoželjno ponašanje a ne osobu
- Kazne treba primenjivati dosledno
- Treba javno saopštiti razloge kažnjavanja
- Posle kažnjavanja ne smeju se davati nagrade





## **BusinessAcademy**

### 4. VREDNOSTI, STAVOVI I ZADOVOLJSTVO POSLOM

I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I

- **VREDNOSTI** predstavljaju uverenja da su određena ponašanja ili stanja više poželjna u odnosu na suprotna ponašanja ili stanja
  - Vrednosti pokazuju kako se treba ponašati i čemu treba težiti a ne kako se ljudi stvarno ponašaju
  - Vrednosti se razvijaju od samog detinjstva, one su vrlo stabilne i teško se menjaju
- **STAVOVI** predstavljaju iskaze ljudi koji pokazuju njihov odnos prema određenom objektu i koji određuju njihovo ponašanje prema tom objektu





## **BusinessAcademy**

### Tri vrednosna sistema u SAD-u

I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
N  
I  
  
F  
A  
K  
T  
O  
R  
I

<b>VREDNOSNI SISTEM</b>	<b>PERIOD</b>	<b>DOMINANTE RADNE VREDNOSTI</b>
Protestantska radna etika	1940- te 1950-te	Težak rad. Konzervativizam. Lojalnost organizaciji
Egzistencijalizam	1960-te 1970-te	Kvalitet života. Nekonformizam. Autonomija. Lojalnost sebi.
Pragmatizam	1980-te 1990-te	Uspeh. Postignuće. Lojalnost karijeri. Ambicija. Status. Težak rad.





## **Zadovoljstvo poslom**

*Generalni stav zaposlenog o njegovom poslu: zaposleni zadovoljni poslom imaju pozitivan stav prema njemu a zaposleni nezadovoljni poslom imaju negativan stav prema njemu*

- Zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla – na zadovoljstvo utiču i očekivanja i zadovoljstvo pojedinim dimenzijama posla
- Jaz između očekivanja i zadovoljstva utiče i na apsolutnu visinu zadovoljstva poslom





### **Faktori zadovoljstva poslom:**

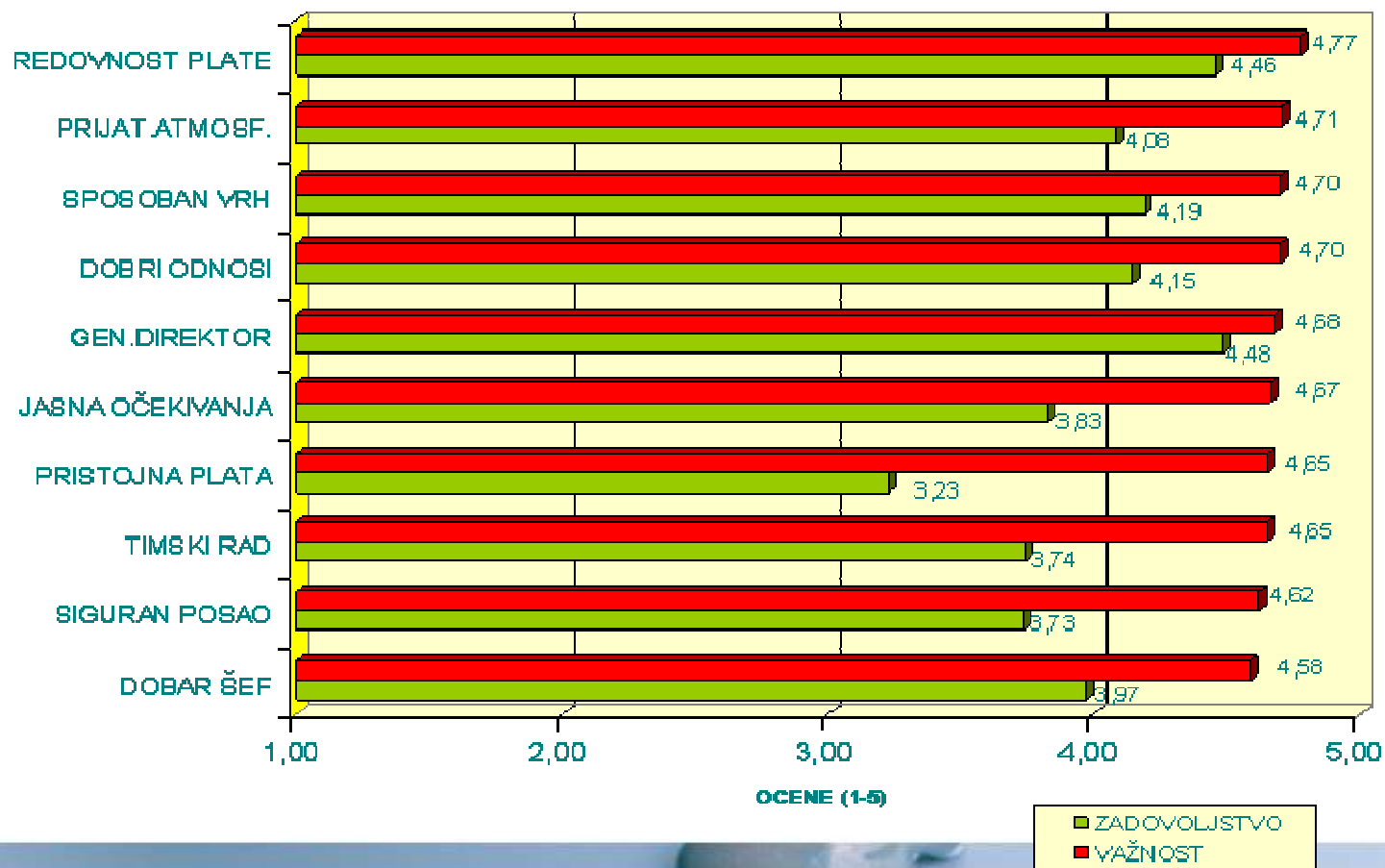
- ORGANIZACIONI:
  - Raznovrsnost posla, autonomija,
  - Sistem nagradjivanja
  - Radni uslovi
  - Kolege na poslu
- INDIVIDUALNI:
  - Sklad ličnih interesovanja i posla
  - Radni staž i starost
  - Pozicija i status
  - Ukupno zadovoljstvo životom





# BusinessAcademy

NAJVAŽNIJE DIMENZIJE ZADOVOLJSTVA POSLOM





**BusinessAcademy**

PITANJA?  
KOMENTARI?



HVALA NA PAŽNJI !

