

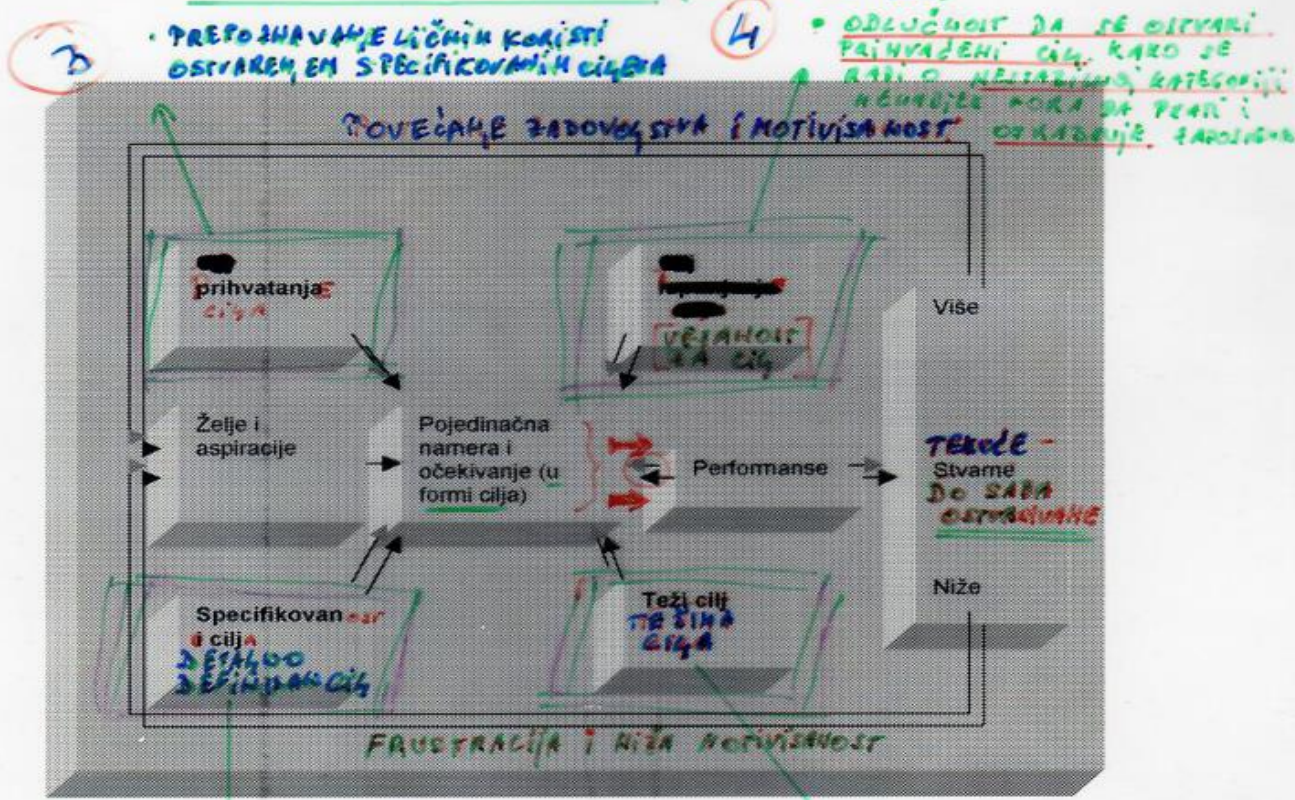
Teorija postavljanja cilja

- Ova teorija se bazira na uverenju da su želje i stremeljenja pojedinca rezultat postavljenog cilja (**cilj usmerava ponašanje – ostvarenje cilja vodi satisfakciji i motiviše: neostvarenje cilja dovodi do frustracija i do smanjenja motivisanosti**)

Teorija postavljanja cilja

- Postoje **četiri ključna aspekta za razumevanje teorije postavljanja cilja**:
 1. **težina cilja (goal difficulty)** – postoji direktna pozitivna veza između težine cilja i karakteristika zadatka: što je cilj teži to su više karakteristike rezultata.
 2. **specifikovanost cilja (goal specificity)** – postoji opšte uverenje da precizan (specifikovan) cilj daje više performanse (bolje rezultate) od opšteg cilja.
 3. **prihvaćenost cilja (goal acceptance)** – stopa po kojoj zaposleni prihvata cilj (ispunjenjem cilja zaposleni prepoznaje lične koristi u obliku napredovanja ,prepoznatljivosti – mora imati znanje i sposobnost da ostvari postavljeni cilj.
 4. **vezanost za cilj (goal commitment)** – stopa po kojoj je zaposleni posvećen ostvarenju postavljenog cilja: ova stopa se menja tokom vremena i menadžer toga mora biti svestan: ako se pojave poteškoće radnik gubi na vezanosti za cilj a menadžer ga mora hrabriti kada se to dogodi.

SLIKA 1. MODEL TEORIJE POSTAVLJANJA CILJA (GOAL-SETTING)



3

• PREPOZNAVANJE LIČNIH KORISTI
OSTVARENEM SPECIFIKOVANIM CILJEM

4

• ODLUČNOST DA SE OSTVARI
PRINVAĐENI CILJ, KAKO SE
RAĐU NEIZABIVNO KATEGORIJE
NEKODJE POKA DA PEAN I
OKREĆUJE TROKUTAK

2

• TA SREĆI, TEST SU SE BOSE
PRINVENITI (OSTI CILJ)

• AA SREĆI, TEST
PREJAVANJA SU PROČITAN
DVA VITA VIJE (SPECIFIKOVAN CILJ)

1

• POSTOJI DIREKTA VEĆA
IKNEJU TEŽINE CILJA I
PRODUKTIVNOSTI. ŠTA JE
CILJ TEŽI TO JE TOŠAO
BOŠE URADJEN.

Teorija postavljanja cilja

- Da li zaposleni treba da **učestvuju (participiraju)** u definisanju ciljeva?
 - najvažnija prednost participacije u postavljanju cilja se sastoji u povećanju **stepena prihvaćenosti cilja**
 - vrlo je verovatno da će cilj koji je formulisan kroz participaciju zaposlenog bez obzira koliko bio težak biti lakše prihvaćen od ekvivalentnog cilja postavljenog od strane šefa –razlog je jednostavan ; **stepen vezanosti za cilj koji sam sam postavljao je daleko najveći**
 - iako participativni ciljevi nisu superiorni označenim(datim) ciljevima kada su oni prihvaćeni onakvim kakvi su dati, **participacija će , u slučaju težih ciljeva, verovatno više motivisati zaposlenog.**

Teorija postavljanja cilja

- **G.P.Lathan, E.A.Locke:** Goal setting – A motivation technique that works organizational dynamics, 1979
 - ❑ 20 grupa po 5 drvoseča radi u približno jednakim uslovima
 - ❑ 10 grupa je slučajno odabrano i uvežbano kroz postavljanje cilja. Preostale grupe su radile bez postavljenog cilja
 - ❑ uvežbane grupe su dobile tabele na koje su urezivale koliko stabala mogu da poseku za određeni broj časova
 - ❑ svaki drvoseča je na pojasu dobio brojač na koji je upisivao vreme obaranja stabla
 - ❑ za preostale grupe se jednostavno tražilo da posao urade što bolje mogu
 - ❑ grupa koja je imala (postavila) ciljeve je imala veću produktivnost, manje odsustvo sa posla i niži stepen povređivanja na poslu

Teorija postavljanja cilja

- Teorija postavljanja cilja objašnjava pozitivnu zavisnost izmedju jasnih i težih ciljeva i nivoa produktivnosti
- Ova teorija medjutim ne objašnjava pojavu absentizma, promenu posla ili nezadovoljstvo na poslu.

Teorija ojačavanja

- Teorija se koncentriše na faktore okruženja
- Teoriju ne zanima šta pokreće **ponašanje** već šta se desi kada neko preduzme akciju. Ljudi će nešto raditi radije ako **se ohrabruju da to urade. Ova teorija pretpostavlja da ponašanje sledi stimulanse u relativno nesvesnoj formi.**

Teorija ojačavanja

- Skinner –ov radikalni bihevijorizam odbacuje osećanja, misli i ostala stanja svesti kao uzroke određenog ponašanja
- Jedan od oblika ove teorije je i pristup kroz tkz teoriju društvenog učenja (kako su prošli drugi)

Teorija enakosti

Prepostavka

- Zaposleni poredi svoje rezultate i napore ($\text{Output}_A/\text{Input}_A$) sa rezultatima i naporima drugih ($\text{Output}_B/\text{Input}_B$) i pokušava da eliminiše te nejednakosti

Teorija jednakosti

- Ukoliko zaposleni percipira da je sopstveni koeficijent jednak koeficijentu onoga sa kojim se poredi on prihvata da je status na poslu fer i pravedan.
- Kada je ratio manji od relevantnog sa kojim se poredi zaposleni oseća pritisak i ljutnju
($\text{Output}_A / \text{Input}_A < \text{Output}_B / \text{Input}_B$)
- Kada je ratio veći od relevantnog sa kojim se poredi zaposleni ima osećaj krivice
($\text{Output}_A / \text{Input}_A > \text{Output}_B / \text{Input}_B$)

Teorija jednakosti

- Ukoliko se oseti nejednakost ovo negativno stanje dovodi do tenzije i motivisanosti da se nešto preduzme.
- Postoje 4 oblika referentne komparacije
 - Iskustvo na različitim pozicijama u svojoj organizaciji (self inside)
 - Iskustvo na različitim pozicijama van organizacije u kojoj je trenutno zaposlen (self outside)
 - Drugi pojedinci ili grupe u organizaciji (other inside)
 - Drugi pojedinci ili grupe van organizacije (other outside)

Teorija jednakosti

- Zaposleni upoređuje sebe sa saradnicima, prijateljima, komšijama i kolegama u drugim organizacijama

Teorija jednakosti

- Ukoliko registruje nejednakost zaposleni bira jedno od šest rešenja
 - Menja input (manje napora ako je potplaćen više napora ako je preplaćen)
 - Menja output (pojedinač plaćen po učinku povećava platu većim brojem slabijeg kvaliteta)
 - Menja percepciju sebe (mislio sam da radim srednje naporno a u stvari radim napornije od bilo koga)

Teorija jednakosti

- Menja percepciju o drugima (njegov posao i nije tako važan kako sam mislio)
- Menja onoga sa kim se poredi (možda ja ne radim kao moj šurak ali radim tri puta više od mog oca)
- Menja (napušta) trenutni posao

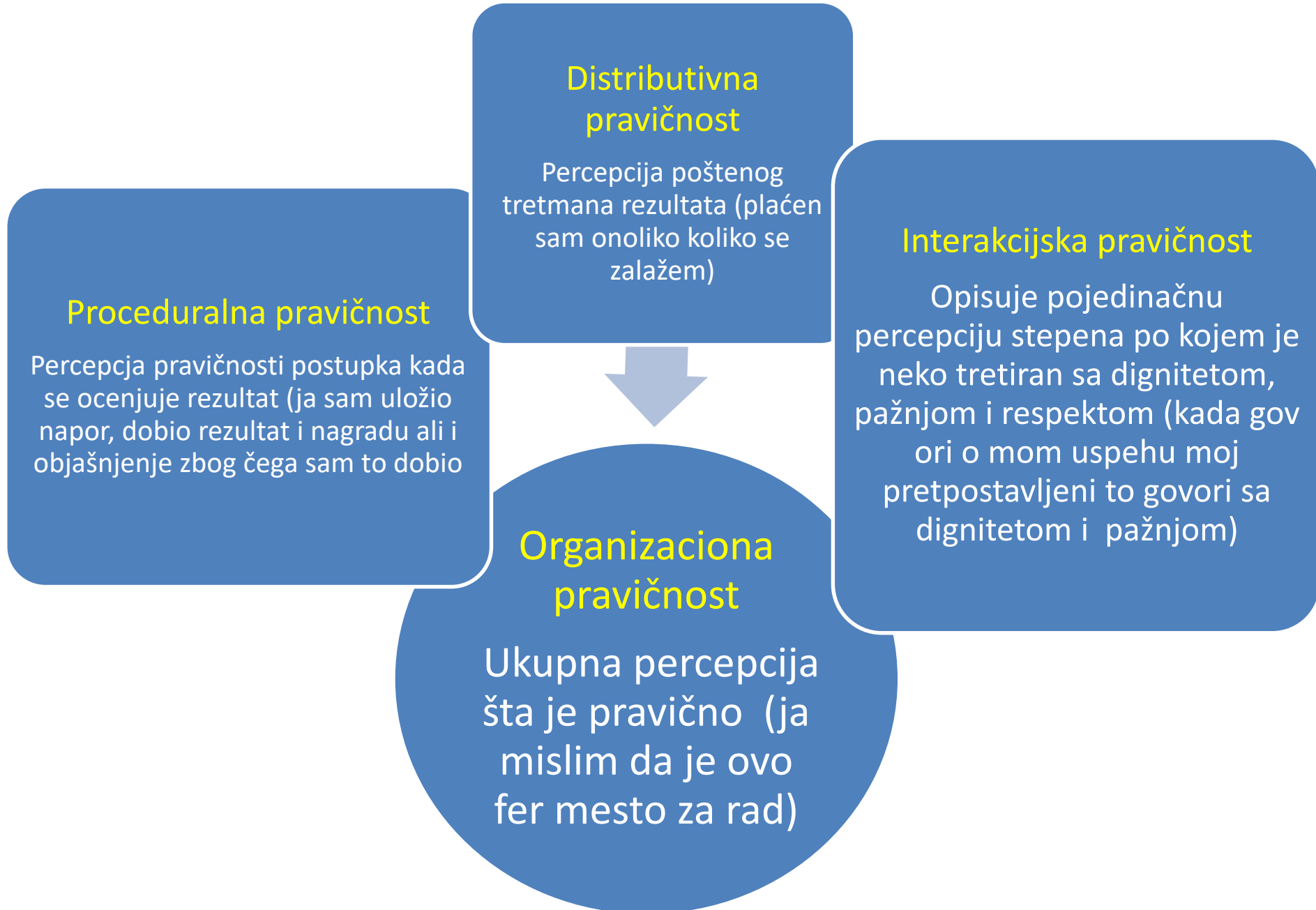
Teorija jednakosti

- Neke od nejednakosti su važnije od drugih
- Nejednakost kada je neko preplaćen ne utiče značajno na ponašanje pojedinca. Zaposleni su mnogo tolerantniji na taj tip nejednakosti nego na potplaćenost. Pored toga nisu svi zaposleni podjednako osetljivi na nejednakosti

Teorija jednakosti

- Jednakost i pravičnost su subjektivne kategorije
- Pored distributivne jednakosti postoji proceduralna i interakcijska pravičnost i jednakost

Teorija jednakosti



Teorija jednakosti

- Ova teorija je jako važna u USA pošto je njihov sistem nagrađivanja jako osteljiv na jednakost u raspodeli nagrada. Jednakost ovde znači jaka veza između plaćanja i performansi rezultata.
- U kolektivističkim kulturama zaposleni očekuje nagradu prema potrebama i visina nagrade je vezana za performanse rezultata.

Teorija jednakosti

- Percepcija jednakosti je subjektivna kategorija i kulturološki je determinisana
- U materijalističkim kulturama novac i nagrade su najvažniji motivatori dok u relacionim (kolektivističkim) društvima to može biti status
- Medjunarodni menadžer mora uzeti u obzir svaku od grupa sa različitim kulturološkim nasledjem

Teorija jednakosti

- Meta analiza pokazuje da pojedinci i u individualističkim i u kolektivističkim kulturama podjednako preferiraju pravičnu raspodelu nagrada (najproduktivniji radnik treba i najviše da zaradi) nego jednakost u raspodeli (svako dobija jednako bez obzira na rezultat)
- U većini zemalja se respektuje proceduralna pravičnost i radnici u celom svetu preferiraju nagradjivanje prema rezultatima i kvalifikaciji u odnosu na iskustvo (radni staž)