

# Heuristike, kognitivna psihologija i motivacija

---

Ognjenović, Paola

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:187162>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-26**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**PAOLA OGNJENVIĆ**

**HEURISTIKE, KOGNITIVNA  
PSIHOLOGIJA I MOTIVACIJA**

Završni rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**PAOLA OGNJENVIĆ**

**HEURISTIKE, KOGNITIVNA  
PSIHOLOGIJA I MOTIVACIJA**

Završni rad

**JMBAG: 0303087762 6, redovita studentica**

**Studijski smjer: Informatički menadžment**

**Predmet: Bihevioralna ekonomija**

**Znanstveno područje: Društvene  
znanosti**

**Znanstvena grana: Ekonomija**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Saša  
Stjepanović**

Pula, rujan 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Paola Ognjenović, kandidatkinja za prvostupnicu poslovne ekonomije, smjera informatički menadžment ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Paola Ognjenović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Heuristike, kognitivna psihologija i motivacija“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

<b>HEURISTIKE, KOGNITIVNA PSIHOLOGIJA I MOTIVACIJA .....</b>	
<b>HEURISTIKE, KOGNITIVNA PSIHOLOGIJA I MOTIVACIJA .....</b>	
1. Uvod.....	1
2. Bihevioralna ekonomija .....	2
2.1. Općenito o bihevioralnoj ekonomiji .....	2
2.2. Modeli bihevioralne ekonomije .....	2
3. Heuristike .....	4
3.1. Općenito o heuristikama .....	4
3.2. Vrste heuristika.....	4
3.3. Kako heuristike utječu na čovjeka i na njegovo donošenje odluka .....	6
4. Motivacija .....	7
4.1. Općenito o motivaciji .....	7
4.2. Kako motivacija utječe na čovjeka.....	8
4.3. Kako steći motivaciju .....	10
4.4. Motivacija u poslu .....	11
4.5. Kako potaknuti zaposlenike na motivaciju i na njihovu angažiranost u poslu 13	
5. Kognitivna psihologija .....	16
5.1. Općenito o kognitivnoj psihologiji.....	16
5.2. Utjecaj emocija zaposlenih na vođenje i upravljanje organizacijom.....	18
5.3. Vrste empatičkog vođenja .....	19
5.4. Psihičke funkcije dionika organizacije.....	21
5.5. Uloga psihologije kod organizacijskog učenja .....	23
5.6. Uloge vođa i sljedbenika.....	25
Zaključak .....	28
Literatura .....	30
Popis slika .....	32
Popis tablica .....	33
Sažetak.....	34
Summary .....	35

## 1. Uvod

Tema ovog završnog rada su heuristike, motivacija i kognitivna psihologija. Cilj ovog rada je pobliže objasniti značenje svakog navedenog pojma te njegovu primjenu u našoj svakodnevnicu i poslu.

Prvo će se objasniti pojam bihevioralne ekonomije koja uspoređuje iracionalno ponašanje sa racionalnim ponašanjem, nakon toga će se objasniti njezini osnovni modeli koji su: formiranje pretpostavki, izbor pod utjecajem rizika, izbor pod utjecajem višeznačnosti, izbor pod utjecajem vremena, Bayesian statističko odlučivanje i ravnoteža.

Nakon toga slijedi objašnjenje pojma heuristike, njezine vrste te kako heuristike utječu na čovjeka i njegovo donošenje odluka. Vrste heuristika su objašnjene pod pojmovima reprezentativnosti, dostupnosti te sidrenja i prilagodbe. I na kraju objašnjenje kako heuristike utječu na čovjeka i na njegovo donošenje odluka.

Potom će se objasniti pojam motivacije te će se objasniti njezini dijelovi, odnosno kako motivacija utječe na čovjeka, kako steći motivaciju, motivacija u poslu i na kraju će se pojasniti kako potaknuti djelatnike na motivaciju i na njihovu angažiranost u poslu.

I na samom kraju slijedi poglavlje o kognitivnoj psihologiji u kojem će se objasniti njezin pojam, utjecaj emocija zaposlenih na vođenje i upravljanje organizacijom, vrste empatičkog vođenja, psihičke funkcije dionika organizacije, uloga psihologije kod organizacijskog učenja i na samom kraju uloge vođa i sljedbenika.

Za izradu ovog završnog rada korištene su različite znanstveno-istraživačke metode: metoda analize, metoda sinteze, metoda klasifikacije i metoda deskripcije.

## **2. Bihevioralna ekonomija**

### **2.1. Općenito o bihevioralnoj ekonomiji**

Bihevioralna ekonomija je prema Polšek i Bovanu (2014) disciplina kojom se preispituju iracionalnosti ponašanja kao raspone ili neobjektivnosti od modela racionalnog ponašanja. Bihevioralna ekonomija, točnije psihološka disciplina prikuplja empirijske nalaze u najvećoj mjeri iz ekonomije i psihologije. Dakle zbog znanstvenog-metodološkog zahtjeva koji objašnjava generalizaciju empirijskih nalaza navedenih profesija, ona pruža objašnjavalačko obećanje koje se širi i na pojedina područja ljudskog odlučivanja i ponašanja, od kojih su značajna znanstvena područja medicine, prava ili antropologije. Bihevioralna je ekonomija naime naziv za disciplinu koja se bavi upravljanjem donošenja odluka ljudi. Takvi procesi trebaju podrazumijevati ljudske granice kao što su manjkavost u vremenu i znanju ili kognitivnim vještinama potrebnim za provođenje savršene odluke.

Sukladno općeprihvaćenoj teoriji bihevioralne ekonomije, govori se o disciplini koja potencira sveobuhvatnu snagu ekonomije povezujući je sa jasnijim psihološkim komponentama, koristeći se kognitivnim, socijalnim i emocionalnim čimbenicima u spoznavanju ekonomskih odluka institucija i pojedinaca (Polšek i Bovan, prema Camerer i Loewenstein, 2014).

Polšek i Bovan prema Faruku (2014) pišu da bihevioralna ekonomija, bihevioralni studij financija i njihovo srodno područje proučavanja koriste kognitivne, socijalne i emocionalne faktore pri razumijevanju ekonomskih odluka institucija i pojedinaca koje izvode ekonomske funkcije, poput investitora, dužnika, korisnika te njihove efekte na alokaciju resursa, povrat i cijene na tržištu. Navedena područja u najvećem broju se bave granicama racionalnosti ekonomskih subjekata.

### **2.2. Modeli bihevioralne ekonomije**

Modeli bihevioralne ekonomije najčešće razvijaju standardne neoklasične modele analiziranjem izdavatelja odluka koji koriste heuristike, točnije koji su izloženi efektima konteksta (Polšek i Bovan, 2014).

Prema Horowitzu (2013) osnovni modeli bihevioralne ekonomije mogu se objasniti na slijedeći način:



1. Formiranje pretpostavki: formiranje pretpostavki ima vrlo značajnu vrijednost te ta snaga prolazi kroz proces koji obuhvaća brojne varijable o kojima zavisi korisnost dobara kao rezultat kognicije. Na takvom putu u kojem su odabiri definirani, smjer pažnje prema raznim podražajima može se odraziti na sam odabir.
2. Izbor pod utjecajem rizika: Neovisna pravila ističu da ljudi upotrebljavaju standardne izbore kod jednakih vjerojatnosti u komparaciji s rizičnim izborima. Usprkos teoriji očekivane korisnosti, prospektivna teorija iskazuje zavisnost smanjenja psihofizičke senzibilnosti i odnosa, što po tome upućuje na percepciju rizičnog izbora oko standardne točke. Neobjektivnost u odlučivanju je znatno veća u slučajevima s malim vjerojatnostima pojavljivanja nesigurnih događaja nego u slučajevima s velikim vjerojatnostima. Ljudi nisu objektivni i oprezni u zapostavljanju malih vjerojatnosti kod pojavljivanja nesigurnih događaja.
3. Izbor pod utjecajem višeznačnosti: za subjektivnu vjerojatnost se kaže da je vođena potrebom za klađenjem, tako što subjektivna teorija očekivane korisnosti ističe to.
4. Izbor pod utjecajem vremena: ako je odabir dinamično konstantan, tada smanjenje težine buduće korisnosti treba biti eksponencijalno. To je u kontradikciji sa svakidašnjim ponašanjem gdje je bezvoljnost i odgađanje usprkos iskušenju definirano prethodnim odabirom.
5. Osobni interes: zamisao da ljudi vode brigu samo o novčanoj, robnoj ili osobnoj korisnosti nije središnja točka teorije racionalnog izbora, ali je učestala pojednostavljena tvrdnja.
6. Bayesian statističko odlučivanje: korištenjem primijenjenim mikroekonomskih modela, ljudi intuitivno donose odluke o vjerojatnosti na osnovi Bayesovih pravila i statističkih principa. Kahneman i Tversky su koristili razliku između normativnih principa i intuitivnog odlučivanja sugerirajući heurističke principe u donošenju odluka vjerojatnosti.
7. Ravnoteža: bihevioralni ekonomisti su pridonijeli razvitku izučavanjem teorije igara ili ravnoteže tržišta, tako što su pravili pomak iznad razine individualnog izbora i odlučivanja. Evolucionarna teorija igara i razvitak izučavanja oponašanja su bitni u iskazivanju kako ravnoteža može proizići iz raznovrsnih pritisaka i ograničene racionalnosti.

### **3. Heuristike**

#### **3.1. Općenito o heuristikama**

Heuristike ili heuristika svodi se na iskustvene tehnike potrebne za učenje, otkrivanje i rješavanje problema. Heurističke metode se upotrebljavaju kako bi se ubrzao proces pronalaska zadovoljavajućih rješenja, i to kada je opsežno pretraživanje komplicirano. Primjeri ovakve metode obuhvaćaju intuitivni rad, pravilo palca, zdrav razum ili upućeno nagađanje. Konkretnije, heuristike su tehnike koje se upotrebljavaju s već pristupačnim informacijama uslijed kontrole rješavanja problema s ljudima i strojevima (Judea, 1983).

Ako potraga za informacijama proizvodi vremenski trošak, očigledno je da će ljudi biti primorani pronaći prečice, načine, metode za skraćivanje ili ubrzavanje postupaka pri donošenju odluka, točnije uštedu vremena i pronalazak informacija. Takvi mentalni trikovi i metode zovu se heuristike (Polšek i Bovan, 2014).

Prema Gigerenzeru (1991) u psihologiji se kaže da su heuristike efikasna i jednostavna pravila koja su u naš um zabilježila procese učenja ili evolucijske procese, kojima nastojimo rastumačiti kako ljudi dolaze do svojih prosudba, kako donose odluke i kako rješavaju probleme, a to se najčešće događa kada se susretnu sa nepotpunim informacijama ili kompleksnim problemima. Ovakva pravila u većini slučajeva funkcioniraju solidno, ali u pojedinim slučajevima dovode do sustavnih pogrešaka i kognitivnih pristranosti.

#### **3.2. Vrste heuristika**

Prema Tverskyu i Kahnmanu (1974) postoje tri vrste heuristika koje služe brzom zaključivanju u okolnostima nepotpunih informacija, a to su: reprezentativnost, dostupnost te sidrenje i prilagodba. Heuristike su ponekad učinkovite kratice, mentalne prečice i strategije procjenjivanja točnije odlučivanja, a katkad sistemski dovode do pogrešaka ili pristranosti.

Prema Polešku i Bovanu (2014) heuristika reprezentativnosti definira se upotrebom reprezentativnosti kao heurističkim atributom za analizu vjerojatnosti. Ljudi koji se bave mnogim pitanjima vjerojatnosti svrstavaju vjerojatnost u jednu od sljedećih vrsta: „Kakva je vjerojatnost da objekt A pripada klasi B? Kakva je vjerojatnost da događaj A proizlazi iz procesa B? Kakva je vjerojatnost da će taj proces B stvoriti

dogadaj A?". Pri odgovaranju na navedena pitanja, ljudi se fokusiraju na heuristiku reprezentativnosti, po kojoj se vjerojatnost procjenjuje po stupnju kojim A reprezentira B, točnije s pomoću stupnja podudarnosti A i B. Recimo, ako je A iznimno reprezentativan za B, tvrdi se da je vrlo vjerojatno da A nastaje iz B. Stoga, ako A nije sličan B, vjerojatnost da A nastaje iz B pretpostavlja se vrlo malom.

Za primjer reprezentativnosti razmotrimo sljedeću situaciju u kojoj ispitivač nakon narednog opisa zamoli da procijenimo je li (u grupi od 30 pravnik i 70 inženjera) Josip pravnik ili inženjer: „Josip ima 30 godina. Oženjen je i nema djece. Kao čovjek visokih sposobnosti i visoke motivacije, ima šanse postati vrlo uspješan na svojem području. Kolege ga jako vole”. Bez Josipova opisa, najvjerojatnije bismo sagledali prvobitne razmjere pravnik i inženjera u uzorku i ustanovili kako je vjerojatnost da je Josip inženjer 70%, točnije da je 30% šanse da je pravnik. No uz potpuno neinformativan Josipov opis, uz višak informacija, mi počinjemo mudrovati i misliti spada li Josipov opis u stereotip inženjera ili pravnik te tada netočno utvrđujemo kako je Josip mnogo vjerojatnije pravnik. Ono što se uočava u ovom eksperimentu jest da ljudi procjenu vjerojatnosti temelje na sličnosti umjesto na sagledavanju statističkih principa (Polšek i Bovan, 2014).

Prema modelu selektivne dostupnosti, efekt sidrenja je produkt dvaju vrlo dobro potvrđenih procesa na području socijalne kognicije: fenomena aktivacije znanja (Higgins, 1996) i strategije pozitivnog testiranja (Klayman i Ha, 1987).

Procjena u nestabilnim okolnostima predstavlja proces u kojem ispitanici, gdje ne znaju točan odgovor, moraju modelirati traženu vrijednost rabeći se pritom relevantnim znanjem (Chapman i Johnosn, 1999). Po modelu selektivne dostupnosti, sidro utječe na podsjećanje znanja koje ispitanici upotrebljavaju.

Prema Polšek i Bovanu (2014) pokažemo li ispitanicima niz brojeva od 10 do 1 te ih pitamo da brzo prosude koliki je njihov umnožak, i ako drugu grupu pitamo da to urade s nizovima od 1 do 10, odgovori tih grupa biti će znatno drugačiji. Procjene druge grupe biti će uvelike manje, a obje će grupe znatno podcijeniti točan rezultat. To je zato što prva grupa započinje izračun s prvim većim brojevima, a druga s manjim i zato se ovo gleda kao primjer modela selektivne dostupnosti.

Heuristika sidrenja definira se kao vrsta induktivnog zaključivanja koja na osnovi proizvoljnih podataka predstavlja generaliziran zaključak ili procjenu o nekoj

nesrodnoj grupi fenomena. Odgovore na pitanja ljudi podsvjesno podešavaju određenom prethodnom proizvoljnom predloženom sidru (Polšek, Bovan, 2014).

Prema konceptu zvanom nedovoljna prilagodba, ljudi započinju potpunu procjenu upotrebljavajući vrijednost sidra kao početnu točku, određuju njenu prikladnost kao odgovor odnosno plauzibilnost, te se ako ne ispunjava, udaljavaju od nje u određenom smjeru. Prilagodba je specifično nedovoljna jer završava u momentu kada dostignemo najbližu razumnu vrijednost (Jakowitz i Kahneman, 1995).

Polšek i Bovan (2014) u knjizi pišu da se prema Tverskyu i Kahnemanu proveo eksperiment u kojem su ispitanicima dali da okrenu kolo sreće te su dobili neki broj od 1 do 100, a potom su im postavili pitanje: „Da li je broj afričkih zemalja u Ujedinjenim narodima manji ili veći od broja koji su dobili, da li ga trebaju povećati ili smanjiti te da li će broj koji su dobili na kolu sreće imati značajan utjecaj na njihove procjene broja afričkih zemalja u UN-u?“. Procjene ispitanika poslije usporedbe su potvrdile efekt sidrenja koji ukazuje da su ispitanici koji su povezivali broj afričkih zemalja s višim sidrom, točnije s većim brojem na kolu sreće, zaključili da afričkih zemalja ima znatno više od ispitanika koji su dobili kao nivo usporedbe niže sidro.

### **3.3. Kako heuristike utječu na čovjeka i na njegovo donošenje odluka**

Prema Polšek i Bovanu (2014) donošenje odluka i prosudba uvijek je protkano neizvjesnošću. Zbog kognitivnih i vremenskih ograničenja stalno nam manjkaju argumenti i činjenice za donošenje stabilnih zaključaka. Koristeći heuristike ljudi se fokusiraju na mali broj informacija koje im omogućuje donošenje odluka. Te zbog tog razloga, heuristike obično stvaraju nedosljednost kod odgovora i u mnoštvu zadataka odlučivanja stvaraju raznovrsne rezultate.

„No na koji način donosimo odluke? Što sve utječe na naše odabire? U standardnom ekonomskom modelu ta se pitanja zanemaruju. U skladu s načelima bihevizma, analiza odluka usmjerena je na ponašanje, odnosno na sam čin odluke – osoba je donijela određeni izbor jer ga preferira. Drugim riječima, standardni ekonomski model zaobilazi „crnu kutiju“ (Polšek i Bovan prema Camerer i sur., 2005)“.

Prema Polšek i Bovanu (2014) brze i jednostavne heuristike u vezi donošenja odluka nastoje prikazati kako ljudi u stvarnome svijetu donose odluke u uvjetima ograničenog znanja i vremena. Ove heuristike limitiraju svoju potragu za

informacijama ili objektima primjenom pravila zaustavljanja koja se jednostavno izračunavaju.

Prema Kahnemanu i suradnicima (1982) heuristike umanjuju napor koji ljudi trebaju utrošiti u donošenje odluka te im to omogućava da predviđaju i analiziraju manje informacija i da sagledaju manje alternativa. Totalno oslanjanje na heuristike predstavlja problem, ponajprije zato jer ljudi najčešće nisu svjesni da se toliko na njih oslanjaju. Ljudi kada postanu svjesni mogućeg štetnog djelovanja heuristika, tek tada će postati sposobni odlučiti gdje i kada ih upotrijebiti, smanjujući slijepo oslanjanje na njih.

## **4. Motivacija**

### **4.1. Općenito o motivaciji**

Motivacija je aspekt ponašanja ljudi koja je stvorena pod superiornom ulogom motiva. Za motivaciju postoji vrlo jednostavna definicija koja kaže da je „motivacija sve ono što nas iznutra potiče na neku aktivnost, tj. na postizanje nekog cilja, i što održava tu aktivnost“. Motivacija i emocije po svom nazivu potvrđuju da su to slični pojmovi; oba pojma u svom korijenu obuhvaćaju latinsku riječ „moveo“ (kretati), što bi značilo da emocije i motivacija razvijaju naše ponašanje (Petz, 2010).

Buble prema Zvonareviću (1981) piše kako su motivi unutarnji inicijatori koji čovjeka potiču na definiran aspekt i format ponašanja. Emocije funkcioniraju kao motivi našega ponašanja, one nisu samo reakcija na vanjske utjecaje zato i želimo spriječiti emocije neugode, a sačuvati emocije ugone. Može se zaključiti da je svaka emocija nesumnjivo i motiv za nekakvu akciju.

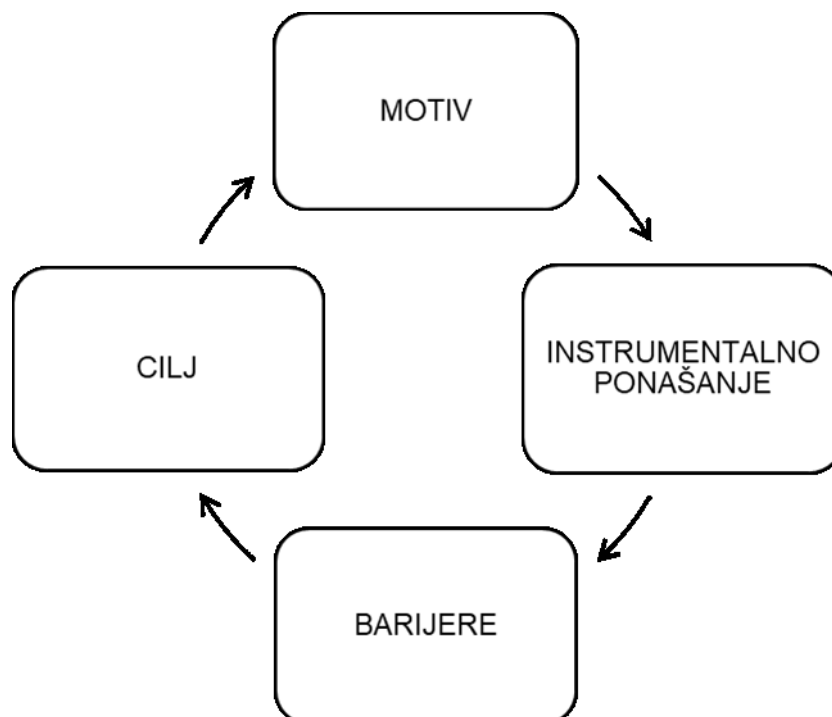
Motivi se dijele na različite načine, a najpoznatija podjela je podjela na prirodne („primarne“, nasljeđene) potrebe i motive te stečene („sekundarne“, naučene) potrebe i motive. Prirodni se motivi pojavljuju kod čovjeka bez obzira na vanjske podražaje, a to su potreba za disanjem, spavanjem, odmaranjem, tekućinom, hranom i ostalim potrebama. Neke od naučenih ili stečenih potreba su potreba za znanjem, za ljudskim društvom, potreba za pranjem zubi, za čitanjem knjiga, gledanje televizijskih programa i tako dalje. U svakodnevnoj govornoj uporabi prirodni motivi često se nazivaju nagonima. Nagone treba razlučiti od instinkata: nagoni koji su nasljedno determinirani, prouzrokuju jednostavnija ponašanja (ponašanje prilikom

pijenja i jedenja) koja se okolnim podražajima mogu podosta modificirati, dok instinkti prouzrokuju kompleksna ponašanja, determinirana naslijeđem kao što su seljenje ptica, gradnja gnijezda, pletenje paukove mreže itd. Pod nagonским potrebama čovjeka spada i znatiželja. Znatiželja je jedan od ključnih povoda mnogobrojnim oblicima istraživanja u ljudskom rodu, jer bez znatiželje ne bi bilo velikog broja znanstvenih rezultata i izuma zato jer drugi motivi (želja za pomoći sebi, drugom čovjeku i ostali motivi) po bitnosti su nakon znatiželje (Petz, 2010).

#### 4.2. Kako motivacija utječe na čovjeka

Prema Petzu (2010) motivacijsko čovjekovo ponašanje se može prikazati pomoću motivacijskog ciklusa ponašanja. Najprije, kada neka potreba (želja, motiv, težnja) nastane, ona je usmjerena prema nekom pojedinom cilju.

**Slika 1. Motivacijski ciklus ponašanja**



*Izvor: Vlastita izrada prema: Petz (2010) Uvod u psihologiju, Zagreb, 276 str.*

„Naprimjer, osoba najednom shvati da bi željela određenu osobu za svog bračnog druga (cilj). Da bi se došlo do toga cilja potrebno je nešto poduzeti. To što poduzimamo u nastojanju postizanja cilja, budući da služi kao instrument za

postizanje cilja, naziva se ponešto nepoznatim nazivom instrumentalno ponašanje“ (Petz, 2010).

Prema Petzu (2010) u ovom primjeru, instrumentalno ponašanje može se sastojati od različitoga oblika: od pokazivanja sve izraženije pozornosti prema osobi svoje čežnje, preko direktne ponude za brak, pa sve do najgoreg slučaja kao što je otmica željene osobe. Neizrecivi su međutim elementi instrumentalnog ponašanja, te oni ovise kako od određene situacije, tako i od osobnosti onoga tko namjerava nekakav cilj ostvariti.

Prema Petzu (2010) tokom našeg napora da dođemo do određenog cilja na putu nam se obično dogode neke zapreke iliti barijere. Pretežno postoje tri vrste barijera:

- Prirodne ili fizikalne barijere (nepostojanje mosta, zaključana vrata, teško savladiv vrh brda)
- Društvene barijere (religija, društveni običaji, zakoni)
- Osobne barijere (kada ne možemo donijeti odluku u odabiru između dva ili više ciljeva; ili kada sami sebi zbog svojih psihičkih ili tjelesnih nedostataka prikazujemo barijeru za ostvarenje određenog cilja)

Vežano za prirodne barijere, čovjek je uz pomoć svoje inteligencije, znanja i iskustva većinom izrazito sposoban da savlada barijere takvoga tipa. Jedini nedostatak koji mora proći je vrijeme potrebno za savladavanje prepreka. Čovjek će prije ili kasnije naći način da savlada nekakvu prirodnu ili fizikalnu barijeru pod uvjetom da ona nije prevelika odnosno preteška.

Situacija sa društvenim barijerama ipak je nešto teža. Iako se može činiti da je formalno lakše, posljedice nepoštivanja društvenih pravila i normi mogu biti izrazito neugodne. Društveni običaji i pravila su nemilosrdni i prijestupniku se predviđa žestoka kazna, pa se zbog toga kaže da su društvene barijere kompliciranije i teže savladive od fizikalnih i prirodnih barijera.

Za osobne barijere se bez sumnje može kazati da su najteže jer smo u ovim barijerama mi sami sebi prepreka. Na teritoriju osobnih barijera djeluje još jedna bitna grupa prepreka, koje nam otežavaju stići do određenog cilja, a zovu se konflikti. Konflikti su položaji s kojima se susrećemo kada trebamo izabrati između dva ili više ciljeva, a teško nam je donijeti odluku za koji cilj da se založimo. Sve dok nismo donijeli odluku, sam konflikt označava barijeru koja nam onemogućava ostvarivanje

cilja.

Ako smo tokom putovanja prema cilju savladali potencijalne barijere, možemo kazati da smo došli do željenog cilja te da je naš motiv ispunjen. Motivacijski proces je prikazan u krugu zato jer kad ostvarimo određeni cilj, određeno smo vrijeme oduševljeni, no iz tog ostvarenog cilja stvoriti će se nova potreba za nekakvim novim, drugim ciljem i tako se cijeli krug ponavlja. Mnogi optimistično usmjereni autori, motivacijski ciklus prikazuju kao razlog i jamstvo napretka ljudskog društva i pojedinca zato jer kada bi se društvo ili pojedinac ispunili ostvarenim ciljem, to bi dovelo do zastajanja daljnjeg razvoja te čovjek koji ne bi imao potreba, postao bi neaktivan član društva (Petz, 2010).

### **4.3. Kako steći motivaciju**

Emocionalna inteligencija svodi se na sposobnost razlikovanja osjećaja drugih ljudi i vlastitih osjećaja, motiviranja sebe te kvalitetnog upravljanja emocijama u sebi i u svojim od odnosima.

Prema Buble (2010) motivacija uvijek dolazi iznutra te svaki djelatnik donosi odluku o tome želi li ići u neku akciju (samomotivacija). Takva odluka će se donijeti tek kad bude bilo dovoljno motivirajućih čimbenika koji su značajni za pokretanje akcije. Pretpostavlja se da je većini ljudi potrebno više od jednog motivirajućeg faktora.

Prema Golemanu (2010) stjecanje adaptacije se svodi na sljedećih pet temeljnih društvenih i emocionalnih kompetencija:

- Samosvijest: Znati što osjećati u datom trenutku te prema takvim afinitetima upravljati svojim postupcima; razumno procijeniti vlastite vještine i imati dobro zasnovan osjećaj samopouzdanja.
- Samokontrola: Suočiti se sa svojim emocijama tako da one mogu pojednostaviti posao umjesto da nas sprječavaju u njemu; biti savjestan i odugovlačiti zadovoljstvo kako bi se postigao cilj te se treba dobro odbraniti od emocionalnih opasnosti.
- Motivacija: Koristiti se svojim najdubljim afinitetima kako bismo se usmjeravali i ohrabivali prema svojim ciljevima, kako bismo preuzeli inicijativu te stremili prema unapređenju i ustrajali kada se sučimo sa razočaranjima i neuspjesima.



- Empatija: Osjetiti što ljudi osjećaju, biti kadar preuzeti njihovo stajalište te izgrađivati osobne odnose i kompatibilnost s veoma raznovrsnim ljudima.
- Društvene vještine: Vješto se nositi s emocijama u odnosima te precizno očitavati društvene mreže i situacije; stupiti u razgovore; koristiti se tim sposobnostima da bismo predvodili i tvrdili, postigli dogovor i razriješili sukobe te ostvarili timski rad i suradnju.

#### **4.4. Motivacija u poslu**

Buble u knjizi piše prema Porteru i Milesu (2010) da ima brojnih čimbenika koji utječu na motivaciju, a naročito se ističu sljedeće tri grupe:

- Individualne karakteristike
- Karakteristike posla
- Organizacijske karakteristike

Individualne karakteristike simboliziraju neke vrijednosti, potrebe, interese i stavove koje imaju pojedinci. Variraju od osobe do osobe, što utječe i na razlučivanje njihovih motiva za ispunjavanje radnih zadataka. Neki su djelatnici motivirani sigurnošću posla, neki izazovnošću zadataka, a neki novcem. Menadžment treba biti svjestan takvih razlika, kako bi potaknuo djelatnike koji doprinose realiziranju ciljeva tvrtke.

Karakteristike posla predstavljaju pojedine atribute posla, kao što su autonomnost, zahtjevnost, kompleksnost te ostalo. Jedan te isti posao može biti drugačije uvjetovan po drugačijim značajkama. Menadžment treba voditi brigu da tokom dodjeljivanja poslova, formira balans između karakteristika posla i individualnih karakteristika pojedinaca.

Organizacijske karakteristike su načela i regulative, praksa menadžmenta, personalna politika i koncept priznanja kojima se doprinosi učinkovitosti tvrtke. Ovi navedeni elementi trebaju biti tako osmišljeni da privuku nove, a zadrže dosadašnje djelatnike.



**Slika 2. Interakcija motivacijskih faktora**

*Izvor: Vlastita izrada prema: Buble (2010) Menadžerske vještine, Zagreb, str. 429.*

Prema Buble-u (2010) ova slika prikazuje interakciju motivacijskih faktora koja obuhvaća (1) osobne karakteristike zaposlenih, (2) karakteristike koje djelatnici moraju imati s naglaskom na posao koji izvršavaju i (3) organizacijske karakteristike koje utječu na djelatnike u specifičnoj radnoj okolini. Motivatori koje će menadžment istovremeno upotrijebiti kao elemente podupiranja na određene akcije i rezultate, trebaju biti selektirani da uvažavaju spomenute interakcije.

Da bi se poslovi dobro vršili, nije neophodna samo želja već je potrebna i sposobnost djelatnika. Zato se i tom kontekstu postavlja model determinanti performansi zadataka.

**Slika 3. Determinante performansi zadatka**

**Determinante performansi zadataka:**

**Performansa = Sposobnost x motivacija**

**Sposobnost = talent x trening x resursi**

**Motivacija = želja x predanost**

*Izvor: Vlastita izrada prema: Buble (2010) Menadžerske vještine, Zagreb, str. 144.*

Prema Buble-u (2010) može se primijetiti da su performanse zadatka složena kategorija. Prvenstveno, produkt je umnožak dvaju varijabli – sposobnost i motivacija, premda je svaka od ovih varijabli složena kategorija. Ovako se sposobnost definira kao umnožak talenta, treninga i resursa, a motivacija kao umnožak predanosti i želje. Sukladno ovome, da bi se ispunile visoke performanse zadataka, nužno je da budu zastupljene sve nabrojane varijable.

#### **4.5. Kako potaknuti zaposlenike na motivaciju i na njihovu angažiranost u poslu**

Najvažniji dio menadžerskog posla je motiviranje drugih. Međutim, ako djelatnici nisu motivirani tvrtka neće imati izgleda za uspjeh na dulje staze. Zato je i razumno što menadžment suvremene tvrtke treba posebnu pažnju usredotočiti ka zaposlenima u kontekstu njihova aktiviranja k postizanju organizacijskih ciljeva.

Prema Bahtijareviću-Šiberu (2010) jedna od značajnih zadaća menadžera je oblikovanje, kreiranje i implementacija adekvatnog motivacijskog sustava koji obuhvaća razvitak i implementaciju raznovrsnih strategija motiviranja djelatnika kako bi se ostvarili grupni, individualni i organizacijski ciljevi. Ovakav motivacijski sustav treba omogućiti četiri kategorije ponašanja:

- Treba zainteresirati i sačuvati najkvalitetnije ljude u organizaciji; omogućiti zaposlenje odgovarajućih ljudi i spriječiti ili svoditi na najmanju mjeru fluktuaciju i apstenizam te sve aspekte destruktivnog ponašanja.
- Treba omogućiti da djelatnici efikasno obavljaju zadate obveze i zadatke te da ostvaruju priželjkivane rezultate.
- Treba podupirati inovativne aktivnosti, kreativnost i doprinose u funkciji razrješavanja trenutnih i strateških problema, osmišljavanja novih usluga i proizvoda iznimne kvalitete i naročito poboljšanja poslovanja te postizanje osobnih i organizacijskih ciljeva.
- Treba omogućiti klasifikaciju zaposlenih te je uskladiti s organizacijom i njihovu motiviranost za njezin redoviti razvitak i prosperitet; jednostavno, treba omogućiti angažiranje svih kompetencija zaposlenih u funkciji postizanja osobnih i organizacijskih ciljeva.

Prema Buble-u (2010) da bi se ostvario motivacijski sustav koji omogućava ponašanje u spomenutom smislu, potrebno je da menadžment izgradi odgovarajuće koncepte motiviranja. U toj namjeni na raspolaganju ima pretežit broj koncepata visokog motivacijskog potencijala koje se mogu smjestiti u dvije osnovne skupine:

- Strategije materijalne (financijske) motivacije
- Strategije nematerijalne (financijske) motivacije

Pod konceptima materijalne motivacije uvjetuju se oni koncepti koji upotrebljavaju materijalne kompenzacije i ispunjavaju materijalne potrebe i ambicije zaposlenih. U takvom smislu treba uzeti u obzir da materijalna motivacija nije konzistentna, već da postoje raznoliki elementi kompenzacija koje se mogu razvrstati s dva gledišta:

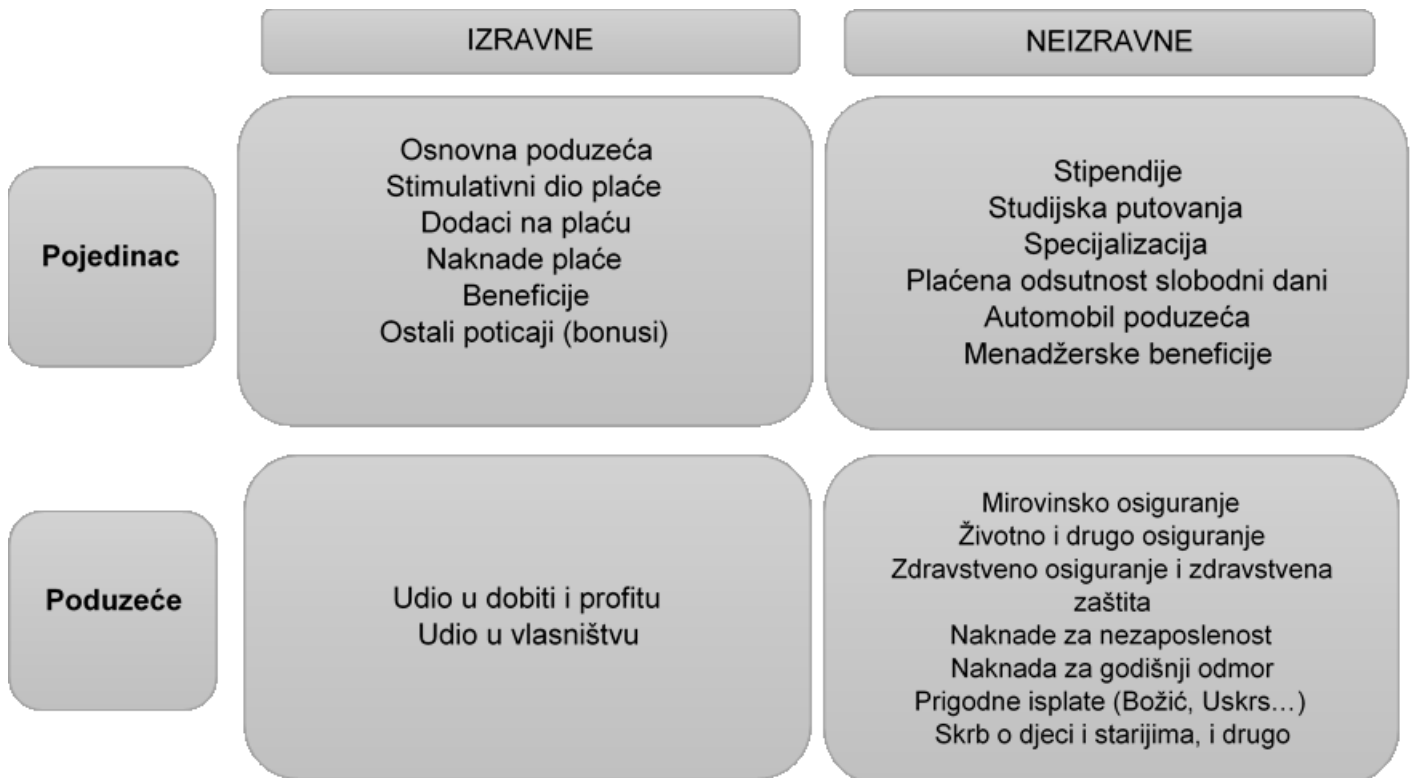
1. S gledišta stupnja izravnosti
2. S gledišta obuhvata i razine distribuiranja i organiziranja

S gledišta izravnosti elementi materijalne motivacije mogu se sagledavati kao oni po kojima djelatnik prima nagradu izravno u naravi ili u novcu te kao neizravni po kojima djelatnik ne dobiva nagradu izravno, a doprinose njegovu materijalnom standardu.

S gledišta obuhvata i razine distribuiranja i organiziranja elementi materijalne motivacije mogu se sagledavati na organizacijskoj i na osobnoj razini. Elementi

materijalne motivacije na osobnoj razini primjenjuju se na osobni rad i učinak, dok se elementi organizacijske motivacije primjenjuju na ostvarene učinke na nivou tvrtke.

**Slika 4. Klasifikacija materijalnih kompenzacija**



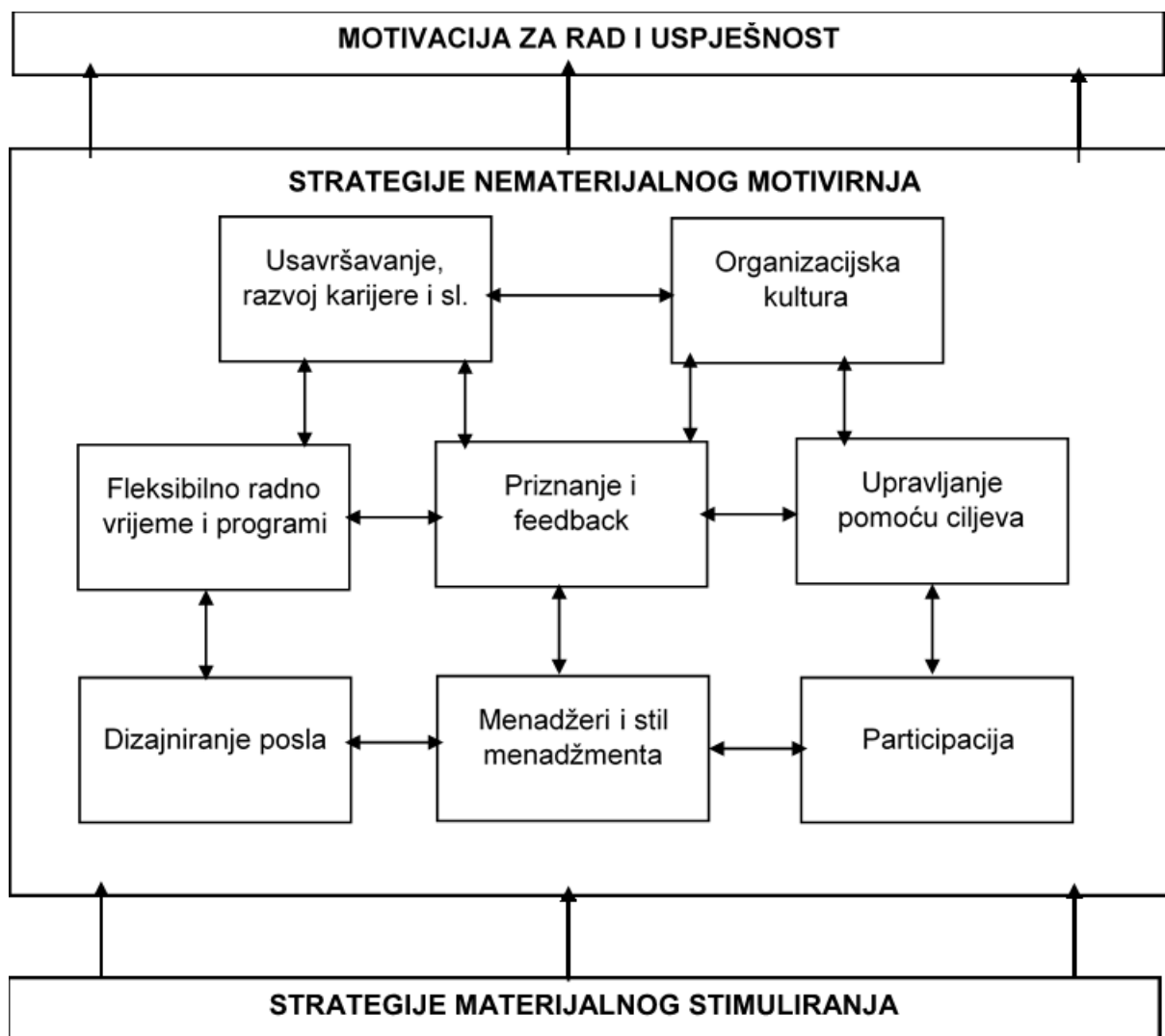
*Izvor: Vlastita izrada prema: Buble (2010) Menadžerske vještine, Zagreb, str. 152.*

Prema (Buble, 2010) cjelokupan motivacijski sistem, uz materijalne koncepte koje čine njegovu osnovu, treba obuhvaćati i raznovrsnu nadogradnju ili infrastrukturu raznolikih nematerijalnih poticaja za rad koji ispunjavaju različite potrebe ljudi u tvrtci.

Dok su koncepti materijalne motivacije usredotočeni ponajprije na ispunjenje osnovnih ljudskih potreba, dotle su koncepti nematerijalne motivacije usredotočeni na ispunjenje potreba višeg reda.

U suštini cjelovitijeg motiviranja djelatnika razvijeni su raznovrsni koncepti nematerijalnih motivacija kao što su stil menadžmenta, dizajniranje posla, participacija djelatnika, priznanje i feedback, fleksibilno radno vrijeme i programi, upravljanje pomoću ciljeva, usavršavanje i razvoj karijere, organizacijska kultura i ostalo.

**Slika 5. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti**



Izvor: Vlastita izrada prema: Buble (2010) Menadžerske vještine, Zagreb, str. 668.

## 5. Kognitivna psihologija

### 5.1. Općenito o kognitivnoj psihologiji

Kognitivna psihologija bavi se izučavanjem na koji način ljudi uče, pamte, percipiraju i misle o informacijama. Kognitivni psiholog istražuje kako ljudi uče neki jezik, zašto se prisjete određenih činjenica, a zaboravljaju druge, kako percipiraju raznovrsne elemente, ili kako rješavaju svakidašnje probleme (Sternberg, 2005).

„Najranije korijene psihologije obično nalazimo u dva različita pristupa razumijevanja ljudskog uma: (a) filozofiji, koja nastoji razumjeti opću prirodu mnogih aspekata svijeta, prvenstveno pomoću introspekcije, ispitivanja unutarnjih ideja i iskustava i (b)

fiziologiji, znanstvenom proučavanju funkcija održavanja života u živoj tvari, prvenstveno putem empirijskih metoda“ (Sternberg, 2005).

Od druge polovice dvadesetog stoljeća kognitivna se psihologija počinje prepoznavati kao jedinstveno područje proučavanja psihologije. Prva psihologijska škola koja se bavila mišljenjem bio je strukturalizam. Psiholog Wundt pokušavao je razumjeti psihičku strukturu i njezinu percepciju te analiziranje tih percepcija na značajke od kojih su sačinjene. Protuteža strukturalizmu bilo je mišljenje da se psiholozi moraju fokusirati na procese mišljenja, a ne na njihov sadržaj. Funkcionalisti smatraju da je srž shvaćanja ljudskog ponašanja i psihe izučavanje zašto i kako ljudski um funkcionira onako kako funkcionira, a ne izučavanje dijelova psihičkog i strukturnog sadržaja. Za pragmatičare se govori da oni tvrde da valjanost znanja zavisi o njegovoj korisnosti. Pragmatičare ne interesira da znaju što ljudi rade, već između ostalog što možemo postići sa svojim znanjem o tome što ljudi rade. Asocijacionizam kao psihologijska škola, proučava kako ideje ili događaji mogu u nutrini postati povezani jedni s drugima i na taj način dovesti do učenja (Sternberg, 2005).

Prema Sternbergu (2005) područja koja su najviše doprinijela pojavi kognitivne psihologije su znanstvena područja poput lingvistike, biološke psihologije, antropologije tehnoloških područja poput računalstva, komunikacijskih sustava i inženjerstva.

Kognitivni psiholozi upotrebljavaju široki spektar metoda obuhvaćajući samoiskaze, psihobiološke tehnike, eksperimente, studije slučaja, računalne simulacije, opažanja u prirodnim uvjetima i umjetnu inteligenciju. Kognitivni psiholozi izučavaju biološke temelje kognicije kao i svjesnost, pamćenje, pažnju, percepciju, jezik, kreativnost, predodžbe, rješavanje problema, rezoniranje, donošenje odluka, razvojne promjene u kogniciji tokom života, umjetnu inteligenciju, ljudsku inteligenciju i raznolike druge segmente ljudskog mišljenja (Sternberg, 2005).

Na temelju svega kognitivni psiholozi konstantno promišljaju o tehnikama unaprjeđenja svojega rada i razvitku u svom području.

## **5.2. Utjecaj emocija zaposlenih na vođenje i upravljanje organizacijom**

Svi djelatnici u organizacijama, konstantno sudjeluju u razmjeni emocionalnih stanja, međusobnih emocija i emocionalnih tijekova. Nedavna istraživanja emocija djelatnika jasno potvrđuju da se emocionalni tijekovi i emocije reflektiraju na sve segmente rada i sudjelovanja djelatnika u radu (Gutić, Barbir i Jurčević-Gadža, 2019).

„Prema Gross, Thompson (2007) naglašava se niz uloga na koje emocije djelatnika utječu, a to su:

1. Uloge vođenja ljudstva
2. Uloge u treninzima stjecanja novih znanja i vještina
3. Uloge u iniciranju i vođenju promjenama u organizacijama
4. Uloge u kreiranju zadovoljstva zaposlenih
5. Uloge u kreiranju odanosti zaposlenih
6. Uloge u razvijanju kreativnosti i inventivnosti zaposlenih“

Da bi se ove uloge mogle učinkovito ostvariti, naglašava se nužnost primjene modela upravljanja emocionalnom inteligencijom u tvrtkama. Postoji niz problema s kojima se menadžment suočava u primjeni emocionalne inteligencije. Neki od problema su organizacijskog karaktera, ipak još uvijek mnoge poteškoće stižu iz slabo istraženog modela upravljanja emocionalnom inteligencijom. Emocije su kompleksna stanja koja se stapaju s raznovrsnim psihološkim i fizičkim promjenama kod ljudi. Takva stanja su više osobna, nego nekakvog jedinstvenog karaktera. Emocionalnost je, izuzev toga, povezana s mnoštvom raznih psiholoških kategorija, kao što su motivi, temperament, percepcija, stavovi i ostalo što onda na očigledan način komplicira upravljanje emocijama (Gutić, Barbir i Jurčević-Gadža, 2019).

Prema Gutic, Barbir i Jurčević-Gadža (2019) djelatnici tokom izvršavanja svojih radnih aktivnosti izražavaju pozitivne i negativne emocije. Takve emocije se pojavljuju u raznovrsnim intenzitetima i drugačije traju. Najvažniji izvori snažnih emocija kod djelatnika su uglavnom:

- Odvijanje iscrpljujućih i dugih sastanaka
- Učestalo naprezanje (psihičko i fizičko) djelatnika te nedovoljan odmor
- Manjak preciznih uputa, naputaka za rad te generalno podrške menadžera djelatnicima tokom rada



- Nepošteno ophođenje menadžera i voditelja prema djelatnicima (mobing, diskriminacija)
- Uočljiva neslaganja i svađe između menadžera, te djelatnika sa menadžerom
- Negodovanje djelatnika s doznačenim im ulogama
- Verbalno zlostavljanje djelatnika
- Konflikti između članova tima zbog raznovrsnosti među članovima
- Nedovoljna odgovornost djelatnika u izvršavanju zadataka
- Nekriterijsko promicanje djelatnika

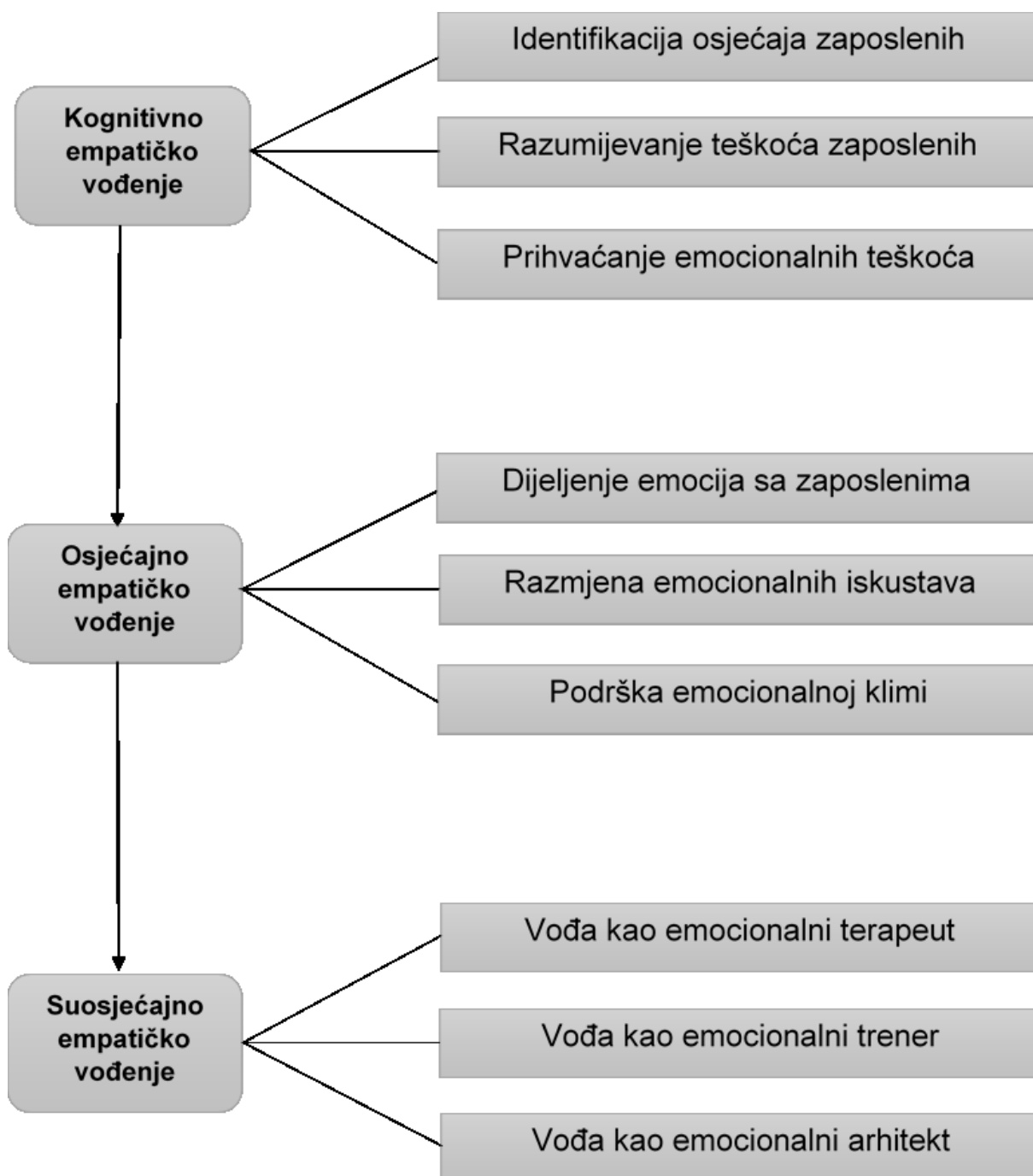
Prema Gutić, Barbir i Jurčević-Gadža (2019) mnogi su rizici s kojima menadžeri moraju računati u rukovođenju emocionalnom inteligencijom u tvrtkama. Takvi izazovi su:

- Konflikti između djelatnika i voditelja stvoreni kao rezultat nedovoljnog poznavanja emocija ostalih i vlastitih emocija
- Zanimarivanje emocionalnih relacija kod djelatnika
- Neodgovornost menadžera i voditelja da uvide osnovne karakteristike osobnosti djelatnika
- Nepoznavanje i nesposobnost pružanja emocionalne potpore djelatnicima s emocionalnim teškoćama
- Nemogućnost i nesposobnost djelatnika da iskažu svoje emocije zbog klime u poduzeću, vlastitog neznanja, nedostatka potpore
- Loše komunikacije i sistemi sporazumijevanja među djelatnicima
- Nepoznavanje i nesposobnost menadžmenta da omogući proširenje pozitivnih emocija u organizaciji
- Nesposobnost i nepoznavanje menadžmenta da uočene pozitivne emocije kreativno upotrijebi s namjerom ostvarivanja određenih ciljeva

### **5.3. Vrste empatičkog vođenja**

Prema Gutić, Barbir i Jurčević-Gadža (2019) postoje tri vrste empatije koje su važne za empatičko vođenje ljudstva, a to su:

#### **Slika 6. Struktura empatičkog vođenja zaposlenih**



Izvor: Vlastita izrada prema: Gutić, Barbir i Jurčević-Gadža (2019) *Emocionalno vođenje zaposlenih*, Osijek, str. 43.

1. Kognitivna empatija zahtijeva mentalnu, spoznajnu osviještenost o prihvaćanju osjećaja, stavova i mišljenja kod ostalih članova tima.
2. Osjećajna empatija je vještina ljudi da dijele emocionalne procese, relacije i stanja te da razmjenjuju emocionalna iskustva i dojmove s ostalim ljudima.
3. Sućutna empatija je usredotočena na sposobnost i odlučnost da se pripomogne ostalima na osnovi razumijevanja smisla takve pomoći i suosjećanja osjećaja ostalih.

#### **5.4. Psihičke funkcije dionika organizacije**

„Jedno od osnovnih područja kojima se psihologija bavi i koje ima svoju značajnu vrijednost u menadžmentu, a posebno u vođenju zaposlenih, upravljanju ljudskim resursima u organizacijama i organizacijskom ponašanju je područje izučavanja niza psihičkih funkcija kod zaposlenih. Osnovne psihičke osobine neke ličnosti su uvijek jako važni čimbenici kod predviđanja njegovog ukupnog ponašanja (Larsen, Buss, 2008)“.

„U te se osobine najčešće ubrajaju (Gutić, Barbir, 2020):

- Inteligencija
- Karakter
- Temperament
- Emocije
- Učenje
- Pažnja i zapažanja
- Pamćenje
- Mišljenje“

Pod inteligencijom, u njezinom najvećem i formalnom značaju, implicira se apstraktna, društvena i mehanička vještina određene osobe (Gardner, Kornhaber, Wake, 1999). Rad čovjeka s materijalno uočljivim, opipljivim predmetima (rad s opremom, strojevima, alatom...) zove se mehanička inteligencija. Društvena inteligencija definira se kao vještina ophođenja čovjeka s njegovim radnim okruženjem i okruženjem tvrtke. Apstraktna inteligencija najčešće zahtijeva i obuhvaća vještinu pojedinca u razumijevanju apstraktnih pojmova i koncepata misli (Gutić i Barbir, 2020).

Prema Gutić i Barbir (2020) karakter je druga bitna odrednica koja čini sistem strukture osobnosti. Karakter se označava kao odrednica osobnosti s aspekta vrednota i etičkih normi te načela koja vrijede u određenoj grupi kojoj pojedinac pripada. Po tim aspektima, karakter je značajni segment neke osobnosti ocjenjivan normama koje ima društvo ili grupa kojem taj pojedinac pripada. Karakterne crte osobnosti koje se obično interpretiraju su: zadovoljan, ambiciozan, frustriran, povodljiv.

Temperament se definira kao oblik manifestacije, prezentacije, aktiviranja i distribucije ukupno potrebne energije pojedinca u nekom trenutku. Postoje četiri relativno prepoznatljive temeljne skupine temperamenta, a to su: kolerici, sangvinici, melankolici i flegmatici. Kolerici su ličnosti koje uvjetuju neprekidne i izražene relacije. Emocije kolerika uočljivo se manifestiraju i najčešće traju dugo. Sangvinci, također imaju brzu i iznenadnu uočljivu emocionalnu reakciju na vanjske utjecaje, ali kod njih to kratko traje. Melankolični temperament imaju osobe sa usporenim, ali snažnim emocionalnim reakcijama. Takvi se osjećaji ne manifestiraju toliko uočljivo, ali time traju dugo. Flegmatici djeluju usporeno na vanjske utjecaje i takva usporenost je temeljna odrednica ovog temperamenta. Flegmatici su u principu, plitke emotivne ličnosti (Gutić i Barbir, 2020).

Prema Gutić i Barbir (2020) emocije su kratki, individualni utisci koji se obično epizodalno pojavljuju. Znaju trajati od nekoliko sekundi do nekoliko minuta. One su konstantno fokusirane prema nečemu ili nekome. Emocije su svojstvene i prirodno su urođene svakom čovjeku. Emocije se odražavaju na zdravstveno stanje, performanse, na stanje naše svijesti, energiju. Emocije se mijenjaju i jačaju s iskustvom čovjeka.

Učenje je kontinuiran i kompleksan proces koji nastaje znanjem i perceptivnim značajkama pojedinca s namjerom ostvarivanja novih spoznaja, a radi ojačavanja ili promjene njegovog sadašnjeg ponašanja (Radonjić, 1992). Na ostvarivanje novih spoznaja i na proces učenja utječu broji, raznovrsni faktori. Najbitniji su: motivacija i motivi, osobne karakteristike i temeljne psihičke vještine, stečeno znanje kojim pojedinac raspolaže, kvaliteta podataka, točnije predmeta koje se uči, kvaliteta sadržaja koji se uči te ostalo (Gutić i Barbir, 2020).

Prema Gutić i Barbir (2020) pažnja je emocionalni proces koncentriranja naše psihološke aktivnosti na pojedine osobe, pojave ili predmete koji nas okružuju. Pažnja je veoma kompliciran emocionalni proces i psihološka funkcija. Pažnja može biti pasivna ili aktivna i nenamjerna ili namjerna. Zapažanja se definiraju kao psihološki koncepti i procesi percepcije koji nastaju djelovanjem raznovrsnih vanjskih utjecaja na naše osjetilne organe. Zapažanja su kompliciranija od osjećaja zato jer imaju kompletniju, zahtjevniju i kompliciraniju predodžbu o određenoj osobi, pojavi ili predmetu. Na zapažanja utječu iskustvo i spoznaja o predmetu.

Pamćenje se svrstava u grupu kompliciranijih psihičkih procesa koji se sastoji od (Gutić i Barbir prema Zarevski, 2020):

- Memoriranje ili zadržavanje sadržaja i dojmova
- Reproduciranje ili obnavljanje memoriranih dojmova i sadržaja
- Raspoznavanje dojmova ili sadržaja

Zapamćenost određenog materijala je kompliciran proces koji ponajprije zavisi od jačine nečega što se opaža, potom od značaja koji takav materijal ima za pojedinca te o cjelokupnom fizičkom i psihičkom stanju organizma i njegovoj sposobnosti za pamćenjem. Brzina pamćenja se obično izračunava zalihom zadržanoga gradiva u jedinici vremena te prateći vještinu pojedinca da gradivo reproducira u određenom roku. Trajanje pamćenja izračunava se vremenom, tokom kojeg bez naknadnog opažanja pojedinac može reproducirati upamćeno gradivo (Gutić i Barbir, 2020).

Prema Gutic i Barbir (2020) mišljenje se svrstava u najkompliciranije psihološke funkcije koje opisuju kognitivne procese o percepciji realnosti i procese o odnosima i vezama između ljudi, pojava i stvari. Verbalizacijom mišljenja šalju se misaone cjeline i ispunjavaju potrebe ljudi s takvog gledišta. Mišljenje je kompliciranije od osjetilne spoznaje, zato jer se kod mišljenja spajaju raznovrsni uzročno-posljedični odnosi i veze.

### **5.5. Uloga psihologije kod organizacijskog učenja**

Gutić i Barbir u knjizi pišu prema Davenport i Prusak (2020) da jedna od glavnih funkcija psihologije u učenju u organizacijama je osnovna identifikacija funkcija djelatnika i distribucije funkcija u takvom procesu. Djelatnici i menadžer u organizaciji neprestano izmjenjuju funkcije učitelja i učenika.

Preuzimanjem funkcije učitelja (drugim riječima onog tko prenosi, prosljeđuje znanje na druge članove u organizaciji) djelatnik je ovime postao i autoritet, motivator, arbitar, instruktor. U funkciji učenika (člana organizacije koji dobiva znanje) on tokom takvog učenja ostvaruje dominaciju (mogućnost da postane bolji od drugih), putokaz (dolazi do predodžbe gdje ide te kuda može stići s naučenim), konkurenciju (postaje svjestan da sa znanjem postaje traženiji, atraktivniji na tržištu rada od drugih koji ta znanja ne posjeduju (Gutić i Barbir, 2020).

#### **Tablica 1. Funkcije u učenju**

Funkcija	Značenje i sadržaji funkcija
Učitelj	
a) Autoritet	On je nadležan ocjenjivati djelatnike i suradnike. Njegove ocjene su opravdan i relevantan pokazatelj uspješnosti rada i kvalitete rezultata njegovih učenika.
b) Arbitar	Ocjenjujući suradnike i djelatnike, on ih pozicionira i dodjeljuje im položaje unutar grupe prema njihovim zaslugama, vještinama i ostvarenim rezultatima.
c) Motivator	Nagrađivanje je u direktnoj vezi s ocjenama, a ocjene s ostvarenim rezultatima. Nema rezultata bez stjecanja novih znanja i sposobnosti i konstantnog učenja.
d) Instruktor	Svoja stečena znanja i sposobnosti menadžer prenosi na djelatnike, s obzirom da je njihov uspjeh ili neuspjeh u direktnoj vezi s njegovim osobnim uspjehom ili neuspjehom.
Učenik	
a) Dominacija	Menadžer je vođa. On treba prvi doći do novih znanja i sposobnosti i treba biti prvi u grupi. Treba motriti najnovija dostignuća, jer to od njega očekuje tim.
b) Putokaz	Suradnici se kod novog problema i pronalaženja rješenja fokusiraju i računaju da im menadžer bude jedinstveni putokaz, da ih navodi na moguća rješenja.
c) Konkurencija	Ukoliko menadžer ne uči konstantno, podlaže se velikom riziku da bude izbačen iz kolotečine. Menadžera koji ne prati tokove znanja, zamjenjuju drugi menadžeri.

*Izvor: Vlastita izrada prema: Gutić i Barbir (2020) Psihologija u menadžmentu, Osijek, str. 98.-99.*

Identifikacija funkcija prema učenju, kao i odnos djelatnika prema učenju imaju jedinstven cilj: stvaranje, točnije preobrazbu postojećih organizacija u model inteligentnih organizacija.

Temeljna svojstva inteligentnih organizacija su (Gutić i Barbir prema Davenport i Prusak, 2000):

- Njihova moć da se održe u svojoj okolini i njihov razvitak su jedino potencijalni samo kroz neprekidni i konstantni razvitak svih djelatnika organizacije, a taj razvitak je vjerojatan samo tokom procesa učenja.
- Organizacija mora konstantno kreirati vlastita znanja, ali i koristiti znanja drugih za svoje potrebe.
- Proces organiziranog i konstantnog učenja uključuje sve organizacijske elemente i strukture organizacije, kao i sve djelatnike.
- Fokus u procesu stjecanja znanja je na mentalnim preobrazbama i mentalnim mapama članova poduzeća, što se izričito reflektira na stvaranje zajedničke vizije organizacije, zajedničkih dugoročnih ciljeva organizacije i timskog učenja.

## **5.6. Uloge vođa i sljedbenika**

Jedna od temeljnih karakteristika svih formalnih grupa je neophodnost postojanja vođe i kulture vođenja grupe te istodobno i postojanja kulture sljedbeništva ostalih članova te grupe. „Zvonarević je pokušao dati osnovne psihosocijalne osobine vođa, definiravši ih s dvije dimenzije: idejnim i organizacijskim talentom, odnosno sposobnostima (Zvonarević, 1980)“.

Prema Gutić i Barbir (2020) navode da je idejni talent dimenzija koja zahtijeva vještine vođe u razotkrivanju ideja i pronalasku odgovarajućih rješenja nekakvog problema. Ova dimenzija zahtijeva i učinkovitost vođe da korigira dosadašnje ideje te da ih prilagođava potrebama promjenjivog okruženja. Organizacijski talent vođe navodi da on ima vještinu da osnuje željenu organizacijsku strukturu grupe pomoću koje će se nove ili korigirane ideje moći realizirati u životu. Spajajući ove dvije odrednice, određuje se četiri tipa vođe: idejni vođa, kompletni vođa, slučajni vođa i organizacijski vođa.

Kompletni vođa (tip A) ima dva talenta, a idejni vođa (tip B) nema organizacijski, ali ima idejni talent. Idejni vođa, zato obično ima poteškoće da svoje ideje sprovede u život. Temeljni su mu problemi u pronalaženju načina kako da motivira sljedbenike da prate njegove ideje. Organizacijski vođa (tip C) nema osobne i snažne ideje, ali zato ima razvijen smisao za fokusiranje sljedbenika prema određenom cilju i smisao za organizaciju. Takav tip vođe je jak motivator unutar grupe. Slučajni vođa (tip D) nema nijednog talenta, niti organizacijskog, niti idejnog. Stjecanjem izvanrednih okolnosti,

takav tip vođe posve slučajno postaje vođa grupe, te se takva grupa najčešće raspada ili prihvaća novog vođu (Gutić i Barbir, 2020).

**Tablica 2. Psihosocijalne osobine vođa**

		<b>Organizacijski talent</b>	
		Da	Ne
Idejni talent	Da	A	B
	Ne	C	D

*Izvor: Vlastita izrada prema: Gutić i Barbir (2020) Psihologija u menadžmentu, Osijek, str.157.*

Prema Gutić i Barbir (2020) također postoji i tipologija sljedbenika koja se proteže kroz dvije odrednice. Prva odrednica reflektira se kroz relaciju ideocentričnost - homocentričnost. Druga odrednica se reflektira kroz relaciju iracionalno – racionalno. Homocentričnost je karakteristika sljedbenika da se vezuje uz vođu i da mu slijepo vjeruje, bez određenih argumenata za to. Ideocentričan sljedbenik se vezuje uz vođu samo na osnovi određene ideje s kojom se poistovjećuje. Racionalni sljedbenik prati vođu i njegove ideje na temelju dokaza i činjenica, a iracionalni suprotno. Iracionalni sljedbenik prati vođu na bazi emocija, bez argumenata i impulzivno. Povezujući ove dvije odrednice, stvaraju se četiri tipa sljedbenika: iracionalni homocentrik, racionalni homocentrik, iracionalni ideocentrik, racionalni ideocentrik. Racionalni homocentrik (tip A) vezuje se uz jednog vođu, zato što ga je argumentima prosudio i prihvatio. Iracionalni homocentrik (tip B) prihvaća vođu bez racionalne argumentacije, zato jer je njime zaluđen i oduševljen. Racionalni ideocentrik (tip C) na temelju argumenata prihvaća određenu osobu za vođu te su najčešće ovakvi tipovi najznačajniji radnici, iako često znaju biti nezgodni u komunikaciji s vođama. Iracionalni ideocentrik (tip D) iznimno na temelju svojih emocija uvažava vođu. Tih vrsta tipova najčešće ima u vjerskim sektama.

**Tablica 3. Tipovi sljedbenika**



	Racionalan	Iracionalan
Homocentrik	A	B
Ideocentrik	C	D

*Izvor: Vlastita izrada prema: Gutić i Barbir (2020) Psihologija u menadžmentu, Osijek, str.158.*

## Zaključak

Bihevioralna ekonomija je disciplina koju se sa gledišta ekonomskog stajališta povezuje sa psihološkim stajalištem u vezi donošenja odluka, preispitivanja iracionalnosti ponašanja i prikupljanja empirijskih nalaza na oba područja. Njezini osnovni modeli mogu se objasniti na način da svaki od njih i njihovi čimbenici utječu drugačije na nas same, na okolinu, te se na temelju toga donose određene odluke.

Za heuristike se govori da su to mentalne prečice koje će ubrzati pronalazak informacija i donošenje određenih odluka. One se upotrebljavaju kada nam treba brzo rješenje, odnosno kada ne želimo opsežno analizirati određene podatke. Heuristika reprezentativnosti se definira upotrebom reprezentativnosti koja se koristi za analizu vjerojatnosti. Za primjer ćemo navesti osobu sa njezinim opisom te ćemo je pokušati smjestiti u jednu od dvije grupe. Nakon toga slijedi heuristika dostupnosti koja nam pokazuje da će ispitanici iz dvije grupe dobiti isto pitanje samo drugačije posloženo, te će koristeći svoje znanje doći do različitih rezultata. Heuristika sidrenja govori da se na temelju informacija može donijeti općenita procjena ili zaključak o nekoj određenoj grupi događaja. A za koncept nedovoljne prilagodbe, ljudi počinju potpunu procjenu upotrebljavajući sidro kao početnu točku te ako ne ispunjava uvjete udaljavaju se od polazne točke. Heuristike na donošenje odluka utječu neizvjesno kao i na samog čovjeka, zbog manjka argumenata, informacija i činjenica u kojem bi se trebali donijeti stabilni zaključci.

Motivacija je segment ponašanja koja je nastala pod ulogom motiva. Za motivaciju kažemo da je to sve ono šta nas potiče da bi ostvarili cilj ili ispunili želju te nas ta aktivnost sve do ostvarenja cilja ili želje drži ispunjenima. Da bi došli do cilja moramo nešto poduzeti, a kroz taj put imamo i određene prepreke koje utječu na čovjeka te kad pređemo te prepreke onda dolazimo i do našega cilja. Za motivaciju se kaže da uvijek dolazi iz nas samih tek kad naučimo spoznavati vlastite osjećaje možemo motivirati sebe i upravljati svojim emocijama. Na motivaciju u poslu utječu brojni čimbenici, od kojih se većina nalazi u sljedeće tri grupe: karakteristika posla, organizacijske karakteristike i individualne karakteristike. I na kraju za angažiranost djelatnika u poslu važno je da ih menadžeri potiču na uspješniji rad da bi se mogli ostvariti organizacijski ciljevi poduzeća.

Kognitivna psihologija se bavi proučavanjem na koji način ljudi percipiraju, pamte, uče i misle o informacijama. I dan danas kognitivni psiholozi razmišljaju kako da unaprijede svoj rad i da se još više razviju u svom području rada. Emocije i emocionalni tijekovi utječu na sve djelatnike u organizaciji te na sve segmente rada. Za empatičko vođenje ljudstva postoje tri vrste empatije koje su jako važne, a to su: kognitivna, osjećajna i suosjećajna empatija. Psihičke funkcije kod zaposlenih su jako bitna stavka u ljudskim resursima, vođenju zaposlenih i organizacijskom ponašanju. Temeljne psihičke osobine ličnosti su: karakter, inteligencija, emocije, temperament, pažnja i zapažanja, pamćenje, učenje i mišljenje. Glavna stavka u psihologiji kod organizacijskog učenja je da se uloge učenika i učitelja konstantno izmjenjuju. I za kraj se spominju uloge vođa i sljedbenika u kojem se prikazuju grupe osobina vođe i sljedbenika koje su neophodne za uspješnu organizaciju poduzeća.

## Literatura

1. Polšek, D. i Bovan, K. (2014.) Uvod u Bihevioralnu Ekonomiju. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
2. Camerer, C. F. & Loewenstein, G. (2004.) Behavioral economics: Past, present and future. In: C. F. Camerer, G. Loewenstein i M. Rabin (ur.), *Advances in behavioral economics* (pp. 3-53). Princeton: Princeton University Press.
3. Horowitz, M. (2013.) Psihologija Ekonomskog Ponašanja – priručnik o osnovama bihevioralne ekonomije.
4. Judea, P. (1983.) *Heuristics: Intelligent Search Strategies for Computer Problem Solving*. New York, Addison-Wesley, p. vii. ISBN 978-0201055948
5. Gigerenzer, G. (1991.) How to make cognitive illusions disappear: Beyond heuristics and biases. U: W. Stroebe i M. Hawthorne (ur.), *European Review of Social Psychology* (Vol. 2, pp. 83–115). Chichester, UK: Wiley.
6. Tversky, A. i D. Kahneman (1974.) Judgment under uncertainty: heuristics and biases, *Science* 185, 1124-1131.
7. Higgins, E. T. (1996.) Knowledge activation: accessibility, applicability and salience, u E. T. Higgins i A. W. Kruglanski (eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (1. izd.), New York: Guilford, 133-168.
8. Klayman, J. i Y.-W. Ha (1987.) Confirmation, disconfirmation and information in hypothesis testing, *Psychological Review* 94, 211-228.
9. Chapman, G. i E. J. Johnson (1999.) Anchoring, activation, and the construction of values, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 79, 115-153.
10. Jakowitz, K. E. i D. Kahneman (1995.) Measures of anchoring in estimation tasks, *Personality and Social Psychology Bulletin* 21, 1161-1166.
11. Camerer, C., Loewenstein, G. i Rabin, P. (2004.) *Advances in behavioral economics*. New York. Princeton University Press.
12. Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P., Tversky, A. (1982.) *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge: Cambridge University Press.
13. Petz, B. (2010) *Uvod u Psihologiju*. Zagreb: NAKLADA SLAP.
14. Zvonarević, M. (1981) *Socijalna Psihologija*. Zagreb: Školska knjiga.
15. Buble, M (2010) *Menadžerske Vještine*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.

16. Goleman, D. (2010) Emocionalna Inteligencija u Poslu. Zagreb: Mozaik knjiga.
17. Porter, W.L. i Miles, E.R. (1974) Motivation and Management, u: McGuire, J. (ed.): Contemporary Management: Issues and Viewpoints, Engelwood Cliffs, Prentice-Hall, New York, str.547.
18. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008) Suvremeni Menadžment – Vještine, Sustavi i Izazovi. Zagreb: Školska knjiga.
19. Sternberg R.J. (2004.) Kognitivna psihologija. Zagreb: NAKLADA SLAP.
20. Gutić, D., Barbir, V. i Jurčević-Gadža, I. (2019.) Emocionalno vođenje zaposlenih. Osijek: Studio HS internet d.o.o.
21. Gross, J. i Thompson, R. (2007.) Emotional Regulation: conceptual foundations: in Gross, J. (ed.) Handbook of emotion regulation. New York, Guilford Press.
22. Larsen, R.J. i Bus, D.M. (2008.) Psihologija ličnosti. Jastrebarsko: naklada Slap.
23. Gutić, D. i Barbir V. (2020.) Psihologija u Menadžmentu. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
24. Gardner, H., Kornhaber, M.L. i Wake, K.W. (1999.) Inteligencija. Jastrebarsko: naklada Slap.
25. Radonjić, S. (1992.) Psihologija Učenja. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
26. Zarevski, P. (2007.) Psihologija Pamćenja i Učenja. Jastrebarsko: naklada Slap.

## **Popis slika**

Slika 1. Motivacijski ciklus ponašanja .....	8
Slika 2. Interakcija motivacijskih faktora. ....	12
Slika 3. Determinante performansi zadatka .....	13
Slika 4. Klasifikacija materijalnih kompenzacija .....	15
Slika 5. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti .....	16
Slika 6. Struktura empatičkog vođenja zaposlenih .....	20

## **Popis tablica**

Tablica 1. Funkcije u učenju .....	24
Tablica 2. Psihosocijalne osobine vođa .....	26
Tablica 3. Tipovi sljedbenika.....	27

## Sažetak

Na temelju znanstveno – istraživačkih metoda u završnom radu može se uočiti da su se opisali i objasnili pojmovi bihevioralne ekonomije, heuristike, motivacije i kognitivne psihologije. Cilj ovog rada bilo je detaljnije razraditi navedene pojmove te objasniti njihovu primjenu u našoj svakodnevnici i u poslu.

Bihevioralna ekonomija je model koji proučava iracionalno ponašanje i racionalno ponašanje te je uvelike povezano sa psihološkim stajalištem pojedinaca i organizacije te na koji način oni donose odluke. Heuristike su modeli kada nam treba neko brzo rješenje, bez da tražimo puno informacija da bismo donijeli odluku koja nam je za to kratko vrijeme potrebna.

Nakon objašnjenja bihevioralne ekonomije, heuristika i njezinih vrsta, slijedi motivacija i njezina primjena u poslu, kako je stječemo i kako ona utječe na čovjeka. U našoj svakodnevnici i u poslu motivacija uvijek dolazi iznutra te trebamo imati želju ili cilj da bi poduzeli akciju, prešli prepreke i tako došli do cilja.

Ovaj rad završava objašnjenjem kognitivne psihologije te na koji način ona utječe na posao, na djelatnike i kakvu primjenu ima u praksi. Kroz pojašnjenje prikazuju se vrste empatičkog vođenja, psihičke funkcije kod zaposlenih, osnovne psihičke osobine i karakteristike ličnosti, uloga učitelja i učenika u psihologiji kod organizacijskog učenja te grupe osobina vođa i sljedbenika.

Ključne riječi: bihevioralna ekonomija, heuristike, motivacija, kognitivna psihologija.



## Summary

Based on scientific and research methods in this final thesis, it can be seen that the concepts of behavioral economics, heuristics, motivation and cognitive psychology were described and explained. The aim of this final thesis was to elaborate the mentioned concepts in more detail and to explain their application in our everyday life and at work.

Behavioral economics is a model that studies irrational behavior and rational behavior and is largely related to the psychological point of view of individuals and organizations and how they make decisions. Heuristics are models when we need a quick solution, without looking for a lot of information to make the decision we need in that short time.

After the explanation of behavioral economics, heuristics and its types, follows motivation and its application in work, how we acquire it and how it affects a person. In our everyday life and in work, motivation always comes from within, and we need to have a desire or a goal in order to take action, overcome obstacles and thus reach the goal.

This paper ends with an explanation of cognitive psychology and how it affects work, employees and what application it has in practice. The explanation shows the types of empathic leadership, psychological functions of employees, basic psychological traits and personality characteristics, the role of teachers and students in psychology in organizational learning, and groups of characteristics of leaders and followers.

Keywords: behavioral economics, heuristics, motivation, cognitive psychology.