

Nije toliko teško razumjeti zvjezdani svemir koliko je teško razumjeti ponašanje drugih ljudi.

— Marcel Proust

Što je organizacijsko ponašanje?

Nakon proučavanja ovoga poglavlja trebali biste moći:

1. Opisati što rade menadžeri.
2. Definirati organizacijsko ponašanje (OP).
3. Objasniti važnost sustavnog proučavanja OP-a.
4. Prepoznati doprinose koje su OP-u dale glavne bihevioralne znanstvene discipline.
5. Navesti glavne izazove i prilike za menadžere u primjeni pojmova iz OP-a.
6. Razlikovati tri razine analize modela OP-a korištene u ovoj knjizi.
7. Objasniti potrebu za pristupom u proučavanju OP-a koji vodi računa o slučajnostima (kontingencijskim pristupom).

C I L J E V I U Č E N J A

Što određuje uspješnog menadžera?

Upozajte Lakshmi Gopal-krishnan(naslici). Diplomirala je na Sveučilištu u Delhiju i magistrirala na Sveučilištu u Georgetownu u području engleskog jezika i književnosti, te upravo završava doktorski studij iz istog područja na Washingtonskom sveučilištu. Godine 1995. počela je raditi za Microsoft u Redmondu u Washingtonu. Lakshmi trenutno upravlja timom sa 16 stalnih zaposlenika i različitim brojem izvoditelja u Denmarku u Sjevernoj Dakoti i u Washingtonu. Ona nadzire tim dizajnera internetskih stranica i marketinških stručnjaka; odgovorna je za marketing i web strategiju Microsofta za niz Microsoftovih proizvoda i rješenja.

„Moja je stručna podloga u osnovi iz novinarstva”, kaže Lakshmi. „No, mislim da sam učinkovit menadžer jer sam razvila svoje vještine upravljanja pojedincima i timovima. Shvatila sam važnost kreiranja snažne vizije te potrebu zapošljavanja ljudi s vještinama koje se nadopunjaju i naučila sam kako nadahnuti svoj tim i staviti ga pred izazove. Primjerice, shvatila sam da jasna i snažna vizija potiče ljudе da postanu dio nečega što je veće od njih samih. Također sam shvatila da treba vremena da bi se razumjelo što motivira svaku

osobu. Svaka osoba svaki dan dođe na posao s vrlo subjektivnom optimizmom i potrebno je razumjeti razlike. Među višim suradnicima, primjerice, moja vrijednost može biti ograničena na 'zračnu podršku' u pregovorima. S mlađim zaposlenicima moram biti mnogo aktivnija.”

Lakshmi Gopal-krishnan je shvatila to što većina menadžera shvaća vrlo brzo: veliki dio uspjeha u svakom menadžerskom poslu ovisi o razvijanju dobrih međuljudskih vještina (engl. *interpersonal skills*), ili vještina za rad s ljudima (engl. *people skills*). Menadžeri moraju biti tehnički vrsni u svom području stručnosti, ali sama tehnička znanja nisu dovoljna. Da bi mogli raditi s drugima, uspješnim menadžerima, poduzetnicima i zaposlenicima, također su potrebne vještine (umijeća) za rad s ljudima.¹



Iako su aktivni menadžeri odavno shvatili važnost međuljudskih vještina za svoju menadžersku učinkovitost, poslovnim školama je trebalo više vremena da to dokuče. Sve do kasnih 1980-ih nastavni programi poslovnih škola naglašavali su tehničke strane menadžmenta (ili upravljanja, op. prev.), konkretno se fokusirajući na ekonomiju, računovodstvo, financije i kvantitativne tehnike. U nastavnoj građi ljudsko ponašanje i vještine za rad s ljudima dobivali su minimalnu pozornost u usporedbi s tehničkim stranama menadžmenta. Međutim, tijekom posljednjih dvaju desetljeća, nastavnici na poslovnim školama shvatili su koliko je razumijevanje ljudskog ponašanja važno za određivanje učinkovitosti menadžera, i obavezni tečajevi o vještinama rada s ljudima ušli su u mnoge nastavne programe. Kako je rekao direktor programa za vodstvo Sloanove škole menadžmenta pri Michiganskom tehnološkom institutu (MIT), „Studenti MBA programa možda će prolaziti sa svojim tehničkim i kvantifikacijskim vještinama prvi par godina nakon što napuste školu. Ali ubrzo vodstvene i komunikacijske vještine postaju odlučujuće u isticanju menadžera čije karijere doista krenu naprijed”.²

Prepoznavanje važnosti razvijanja međuljudskih vještina u menadžera tjesno je povezano s potrebom organizacija da privuku i zadrže visokoproduktivne zaposlenike. Bez obzira na uvjete na tržištu rada, vrhunskih zaposlenika uvijek je malo.³ Kompanije koje su na glasu kao sredine u kojima je dobro raditi – kao što su Starbucks, Adobe Systems, Cisco, Whole Foods, American Express, Amgen, Goldman Sachs, Pfizer i Marriott – imaju veliku prednost. Jedno nacionalno istraživanje zaposlenika u SAD-u utvrdilo je da plaća i posebne beneficije nisu glavni razlozi zbog kojih ljudi vole svoj posao i ostaju raditi za svoga poslodavca. Daleko je važnija kvaliteta zaposlenikovog posla i podrška koju mu pruža radna sredina.⁴ Dakle, menadžeri s dobrim međuljudskim vještinama vjerojatno će učiniti radnu okolinu ugodnijom, što sa svoje strane olakšava zapošljavanje i zadržavanje kvalificiranih ljudi. Osim toga, čini se da je stvaranje ugodne radne okoline razborito i iz ekonomskih razloga. Primjerice, pokazalo se da tvrtke koje su poznate kao dobre radne sredine (kao što su to tvrtke koje se nalaze na popisu „100 kompanija za koje je najbolje raditi u Americi” (= „100 Best Companies to Work for in America”) ostvaruju i bolje finansijsko poslovanje.⁵

Shvatili smo da su tehničke vještine nužne, ali nedostatne za uspjeh u menadžmentu. U današnjoj sve konkurentnijoj i zahtjevnijoj radnoj sredini, menadžeri ne mogu uspjeti samo na osnovi svojih tehničkih vještina. Oni moraju imati i dobre vještine za rad s ljudima. Ova je knjiga napisana da pomogne sadašnjim i budućim menadžerima razviti te vještine.

Što rade menadžeri

Počinimo s kratkom definicijom naziva *menadžer* i mesta gdje menadžeri rade – *organizacije*. Zatim razmotrimo posao menadžera – točnije, što menadžeri rade?

Menadžeri obavljaju poslove preko drugih ljudi. Oni donose odluke, raspodjeljuju resurse i usmjeravaju aktivnosti drugih u svrhu postizanja ciljeva. Menadžeri obavljaju svoj posao u **organizaciji**, a to je svjesno koordinirana društvena jedinica, koju čine dvije osobe ili više ljudi, i koja djeluje na relativno kontinuiranoj osnovi da bi postigla neki zajednički cilj ili skup ciljeva. Na osnovi te definicije, i proizvodna i uslužna poduzeća su organizacije, kao što su to i škole, bolnice, crkve, vojne jedinice, maloprodajne trgovine, policijske uprave, te lokalne, državne i savezne vladine agencije. Osobe koje nadziru aktivnosti drugih i koje su odgovorne za postizanje ciljeva u ovim organizacijama jesu menadžeri (iako se katkad nazivaju *administratorima*, osobito u neprofitnim organizacijama).

Producent raznih *reality showova*, Mark Burnett, obavlja poslove preko drugih ljudi. Burnett rukovodi nešto više od 1500 ljudi. On svaku svoju emisijsku seriju, od *Survivora* do *Rock Stara*, strukturira kao zasebnu kompaniju unutar svoje organizacije, Mark Burnett Productions. Burnettov je cilj producirati televizijske super hitove. Kako bi ostvario taj cilj, on usmjerava razvoj svake serije prije nego što ih proda televizijskim mrežama i čak ostaje na snimanjima tijekom ukupnog snimanja svake serije. Na ovoj slici Burnett se nalazi na Borneu tijekom snimanja *Survivora*.



Funkcije menadžmenta

Početkom 20. stoljeća jedan je francuski industrijalac, imenom Henri Fayol, napisao da svaki menadžer obavlja pet menadžerskih funkcija: planiranje, organiziranje, naredivanje, koordiniranje i kontroliranje.⁶ Danas te funkcije sažimamo u četiri: planiranje, organiziranje, vođenje i nadzor.

Budući da organizacije postoje zato da bi postizale ciljeve, netko mora definirati te ciljeve i načine njihovog postizanja: taj je netko menadžment. Funkcija **planiranja** obuhvaća definiranje ciljeva organizacije, utvrđivanje svodne strategije za postizanje tih ciljeva, te razvijanje sveobuhvatnog skupa planova za integriranje i koordiniranje aktivnosti.

Menadžeri su također odgovorni za dizajniranje strukture organizacije. Tu funkciju nazivamo **organiziranje**. Ono obuhvaća određivanje zadataka koji se trebaju obaviti, osoba koje ih trebaju obaviti, načina kako se zadaci trebaju grupirati, tko kome odgovara, i gdje se donose odluke.

Svaka organizacija obuhvaća ljude, a i posao je menadžmenta usmjeravati i koordinirati te ljude. To je funkcija **vođenja**. Kada menadžeri motiviraju zaposlenike, usmjeravaju aktivnosti drugih, biraju naručnikovitije komunikacijske kanale ili rješavaju sukobe među pripadnicima organizacije, oni se bave vođenjem.

Zadnja funkcija koju menadžeri obavljaju jest **nadzor**. Da bi osigurali da se sve stvari odvijaju kako treba, menadžeri moraju pratiti performansu organizacije. Stvarna performansa zatim se uspoređuje s prethodno postavljenim ciljevima. Ako postoje

menadžeri Osobe koje postižu ciljeve rukovodeći druge ljudе.

organizacija Svjesno koordinirana društvena jedinica koju čine dvije osobe ili više ljudi, i koja djeluje na relativno kontinuiranoj osnovi da bi postigla kakav zajednički cilj ili skup ciljeva.

planiranje Proces koji obuhvaća definiranje ciljeva, utvrđivanje strategije i razvijanje planova za koordiniranje aktivnosti.

organiziranje Obuhvaća određivanje zadataka koji se trebaju obaviti, osoba koje ih trebaju obaviti, načina kako se zadaci trebaju grupirati, tko kome odgovara i gdje se donose odluke.

vođenje Funkcija koja obuhvaća motiviranje zaposlenika, usmjeravanje drugih ljudi, biranje naručnikovitijih komunikacijskih kanala i rješavanje konfliktata.

nadzor Praćenje aktivnosti kako bi se osiguralo da se obavljaju u skladu s planovima i ispravljanje svih bitnih odstupanja.

značajna odstupanja, posao je menadžmenta vratiti organizaciju na pravi put. To praćenje, uspoređivanje i eventualno ispravljanje rada, jest ono što se shvaća kao funkcija nadzora.

Dakle, primijenimo li funkcionalni pristup, odgovor na pitanje „Što rade menadžeri?“ glasi da oni planiraju, organiziraju, vode i nadziru.

Uloge menadžmenta

Potkraj 1960-ih godina, Henry Mintzberg, poslijediplomski student na MIT-u, proveo je pomnu studiju petorice rukovoditelja da bi utvrdio što rade na svojim poslovima. Na temelju svojih opažanja, Mintzberg je zaključio da menadžeri izvode 10 različitih, vrlo povezanih uloga – ili skupina ponašanja – koje se mogu pripisati njihovim poslovima.⁷ Kao što se može vidjeti iz Prikaza 1-1, tih 10 uloga moguće je grupirati u skupine koje se primarno odnose na (1) međuljudske odnose, (2) prijenos informacija i (3) odlučivanje.

Međuljudske uloge Svi menadžeri moraju vršiti uloge koje su po karakteru ceremonijalne ili simboličke. Primjerice, kada predsjednik koledža uručuje diplome na promociji, ili kada nadglednik tvornice vodi grupu srednjoškolaca u obilazak tvornice, oni vrše *simboličko-ukrasnu* ulogu (engl. *figurehead role*). Svi menadžeri također imaju *vodstvenu* ulogu. Ta uloga obuhvaća zapošljavanje, obučavanje, motiviranje i discipliniranje zaposlenika. Treća u skupini međuljudskih uloga jest *vezna* (engl. *liaison*) uloga. Mintzberg je opisao tu djelatnost kao kontaktiranje vanjskih ljudi koji menadžeru pružaju informacije. To mogu biti pojedinci ili skupine unutar ili izvan organizacije. Menadžer prodaje koji dobiva informacije od menadžera za kontrolu kvalitete u svojoj tvrtki provodi unutarnji vezni odnos. Kada isti menadžer prodaje ima kontakte s drugim rukovoditeljima prodaje preko neke trgovinsko-marketinške udruge, tada provodi vanjski vezni odnos.

Prikaz 1-1 Mintzbergove uloge menadžmenta	
Uloge	Opis
Međuljudske uloge	
Simboličko-ukrasna	Simbolički šef; treba obavljati nekoliko rutinskih dužnosti pravne ili društvene prirode
Vodstvena	Odgovoran za motiviranje i usmjeravanje zaposlenika
Vezna	Održava mrežu vanjskih kontakata koji pružaju usluge ili informacije
Informacijske uloge	
Praćenje informacija	Prima širok raspon informacija; služi kao informacijsko čvorište organizacije za unutarnje i vanjske podatke
Širenje informacija	Prenosi članovima organizacije informacije dobivene iz vanjskih izvora ili od drugih zaposlenika organizacije
Glasnogovornička uloga	Prenosi informacije ljudima izvan organizacije o planovima, politikama, akcijama i rezultatima organizacije; služi kao stručnjak o industrijskoj grani organizacije
Uloge odlučivanja	
Poduzetnik	Traži poslovne prilike unutar organizacije i u njezinoj okolini i pokreće projekte da bi se ostvarile promjene
Rješavatelj poremećaja	Odgovoran za korektivne mjere kada je organizacija suočena s važnim, neočekivanim poremećajima
Alokator resursa	Donosi i odobrava važne organizacijske odluke
Pregovarač	Odgovoran za zastupanje organizacije u važnim pregovorima

Izvor: prema H. Mintzberg, The Nature of Managerial Work. Autorsko pravo © 1973 H. Mintzberg. Pretiskano s dopuštenjem Pearson Education.

Informacijske uloge Svi menadžeri, u stanovitoj mjeri, prikupljaju informacije iz vanjskih organizacija i institucija. Obično ih dobivaju čitanjem časopisa i razgovorom s drugim ljudima da bi doznali o promjenama u ukusima javnosti, o mogućim planovima konkurenata, i slično. Mintzberg je to nazvao ulogom *prateća* informacija. Menadžeri isto tako djeluju i kao kanali za prijenos informacija drugim članovima organizacije. To je uloga *širenja* informacija. Uz to, menadžeri obavljaju i *glasnogovorničku* ulogu kada predstavljaju organizaciju ljudima izvana.

Uloge odlučivanja Napokon, Mintzberg je identificirao četiri uloge koje se vrte oko donošenja odluka. U ulozi *poduzetnika*, menadžeri pokreću i nadziru nove projekte koji će poboljšati rad svoje organizacije. Kao *rješavatelji poremećaja* menadžeri poduzimaju korektivne mjere u odgovoru na nepredviđene probleme. Kao *dodjelitelji (alokatori) resursa* menadžeri su odgovorni za raspodjeljivanje ljudskih, fizičkih i novčanih resursa. Konačno, menadžeri vrše ulogu pregovarača, u kojoj raspravljaju o problemima i pregovaraju s drugim jedinicama kako bi postigli prednost za vlastitu jedinicu.

Menadžerske vještine

Još jedan način razmatranja što menadžeri rade je u tome da se utvrdi koje vještine ili sposobnosti menadžeri trebaju imati da bi postigli svoje ciljeve. Robert Katz identificirao je tri temeljne menadžerske vještine: tehničke, međuljudske i konceptualne.⁸

Tehničke vještine Tehničke vještine obuhvaćaju sposobnost primjenjivanja specijalističkog znanja ili stručnosti. Kada razmišljate o vještinama koje posjeduju stručnjaci poput građevinskih inženjera ili oralnih kirurga, obično ćete se usredotočiti na njihove tehničke vještine. Tijekom opsežnog formalnog obrazovanja, oni su usvojili posebna znanja i prakse svojih područja. Dakako, profesionalci nemaju monopol nad tehničkim vještinama, i ne usvajaju se sve tehničke vještine samo u školama ili u formalnim obrazovnim programima. Svaki posao zahtijeva stanovitu specijaliziranu stručnost, i mnogi ljudi svoje tehničke vještine razviju na poslu.

Međuljudske vještine Sposobnost surađivanja, razumijevanja i motiviranja drugih ljudi, pojedinačno ili u grupama, određuje međuljudske vještine. Mnogi su ljudi tehnički vrsni, no nesposobni su u međuljudskim odnosima. Možda ne znaju kako saslušati druge, nisu u stanju razumjeti tuže potrebe, ili imaju poteškoća u rješavanju sukoba. Budući da menadžeri obavljaju poslove preko drugih ljudi, oni moraju imati dobre međuljudske vještine za komuniciranje, motiviranje i delegiranje.

Konceptualne vještine Menadžeri moraju imati umne sposobnosti za analiziranje i dijagnosticiranje složenih situacija. Ti zadaci zahtijevaju konceptualne vještine. Odlučivanje, primjerice, traži od menadžera da identificiraju probleme, da razvijaju alternativna rješenja za korigiranje problema, da procijene ta alternativna rješenja i da izaberu najbolje. Menadžeri mogu imati i tehničke i međuljudske sposobnosti, a ipak ne uspijeti jer nemaju sposobnost racionalne obrade i interpretiranja informacija.

tehničke vještine Sposobnost primjenjivanja specijalističkog znanja ili stručnosti.

međuljudske vještine Sposobnost surađivanja s drugim ljudima, razumijevanja i motiviranja drugih ljudi, pojedinačno ili u grupama.

konceptualne vještine Umne sposobnosti za analiziranje i dijagnosticiranje složenih situacija.

Učinkovite nasuprot uspješnim menadžerskim aktivnostima

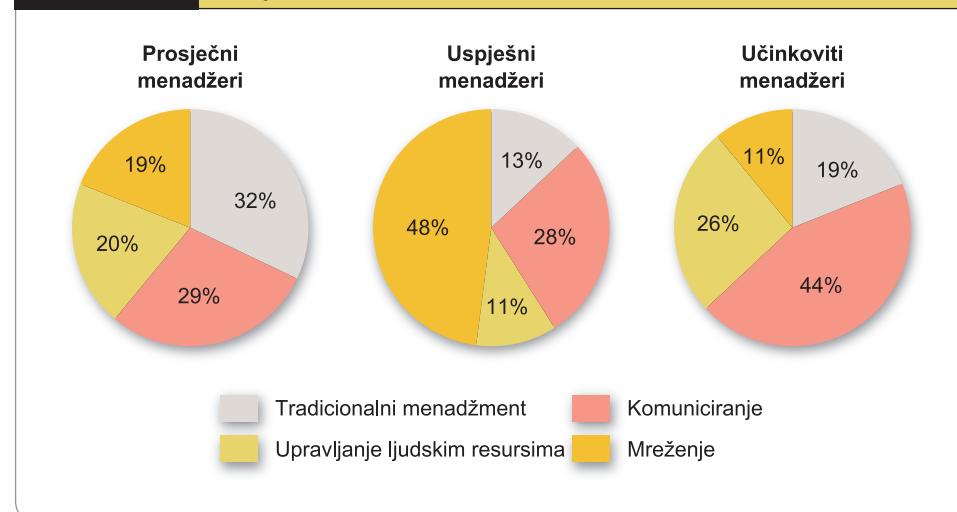
Fred Luthans i njegovi suradnici razmotrili su problem menadžerskog posla (tj. što rade menadžeri, op. prev.) iz nešto drugčije perspektive⁹. Postavili su pitanje: Obavljuju li menadžeri koji najbrže napreduju unutar organizacije iste aktivnosti, s istim naglaskom, kao i menadžeri koji najbolje obavljaju posao? Obično biste pomislili da su najučinkovitiji menadžeri ujedno i oni koji najbrže dobivaju promaknuća. Ipak, izgleda da se to tako ne događa.

Luthans i njegovi suradnici proučili su više od 450 menadžera. Utvrđili su da su svi oni obavljali četiri menadžerske aktivnosti:

1. *Tradicionalno upravljanje*. Odlučivanje, planiranje i nadzor.
2. *Komunikaciju*. Razmjena rutinskih informacija i procesiranje dokumenata.
3. *Upravljanje ljudskim resursima (potencijalima)*. Motiviranje, discipliniranje, rješavanje sukoba, zapošljavanje i podučavanje.
4. *Mreženje* (engl. *networking*). Druženje, političarenje i interakcije s vanjskim ljudima.

„Prosječan“ menadžer u tom istraživanju utrošio je 32 posto svog vremena na tradicionalne menadžerske aktivnosti, 29 posto na komuniciranje, 20 posto na upravljanje ljudskim resursima, i 19 posto na mreženje. Međutim, količina vremena i truda koje su različiti menadžeri trošili na te četiri aktivnosti uvelike je varirala. Konkretno, kao što se vidi iz Prikaza 1-2, menadžeri koji su bili uspješni (definirano u smislu brzine napredovanja unutar njihove organizacije) stavljali su sasvim drugčiji naglasak na pojedine aktivnosti u odnosu na menadžere koji su bili učinkoviti (definirano u smislu kvantitete i kvalitete njihovog rada, te zadovoljstva i predanosti njihovih zaposlenika). Među uspješnim menadžerima, mreženje je relativno najviše doprinijelo njihovom uspjehu, a upravljanje ljudskim resursima relativno najmanje. Među učinkovitim menadžerima, komunikacija je dala relativno najveći doprinos, a mreženje relativno najmanji. Novija istraživanja provedena u raznim zemljama (u Australiji, Izraelu, Italiji, Japanu i SAD-u) također ukazuju na vezu između mreženja i uspjeha unutar organizacije¹⁰. Primjerice, jedno je istraživanje utvrdilo da su australski menadžeri koji su se aktivno bavili mreženjem dobili više promaknuća i uživali druge nagrade povezane s uspjehom u karijeri. Također je jasna i veza između komunikacije

Prikaz 1-2 Vrijeme utrošeno na aktivnosti



Izvor: prema Luthans, R. M. Hodgetts, i S. A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988.).

i učinkovitih menadžera. Jedno istraživanje provedeno na 410 američkih menadžera ukazuje na to da su najučinkovitiji menadžeri oni koji od svojih kolega i zaposlenika traže informacije – čak kada su negativne – i koji objašnjavaju svoje odluke.¹¹

Ova istraživanja daju važne doprinose našem znanju o tome što menadžeri rade. U prosjeku, menadžeri troše 20 do 30 posto svoga vremena na svaku od sljedeće četiri aktivnosti: tradicionalni menadžment, komuniciranje, upravljanje ljudskim resursima i mreženje. Međutim, uspješni menadžeri ne stavljuju iste naglaske na te aktivnosti kao učinkoviti menadžeri. Zapravo, oni postavljaju gotovo suprotne naglaske. To otkriće izazov je za tradicionalnu pretpostavku po kojoj se napredovanje u karijeri temelji na učinkovitosti, i jasno ilustrira važnost koju socijalne i političke vještine imaju za napredovanje unutar organizacije.

Menadžerski posao u sažetku

Jedna zajednička nit povezuje različite funkcije, uloge, vještine i pristupe menadžmentu: upravljanje (rukovođenje) ljudima ima najveću važnost u svakom tom elementu. Bez obzira je li riječ o „funkciji vođenja”, „međuljudskim ulogama”, „međuljudskim vještinama” ili „upravljanju ljudskim resursima, komuniciranju i mreženju”, jasno je da menadžeri, da bi bili učinkoviti i uspješni, moraju razviti vještine za rad s ljudima.

Upoznajte organizacijsko ponašanje

Obrazložili smo zašto su važne vještine za rad s ljudima. Ali niti ova knjiga, niti disciplina na kojoj se temelji ne zovu se „Vještine za rad s ljudima”. Naziv koji se naširoko koristi za ovu disciplinu je organizacijsko ponašanje (engl. *Organizational Behavior*).

Organacijsko ponašanje (često označeno kraticom OP, tj. engl. OB, op.prev.) je područje istraživanja koje proučava učinak što ga pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanje unutar organizacija u svrhu primjenjivanja toga znanja za poboljšanje učinkovitosti organizacije. Ta je definicija velik zalogaj, no raščlanimo je na dijelove.

Organacijsko ponašanje je istraživačko područje, što znači da je osobito područje stručnosti s općim korpusom znanja. I, što proučava? Ono proučava tri odrednice ponašanja u organizacijama: pojedince, grupe i strukturu. Osim toga, OP primjenjuje znanja stečena o utjecaju pojedinaca, grupa i učinka strukture na ponašanje da bi organizacije djelovale učinkovitije.

Da sažmemo našu definiciju: OP se bavi proučavanjem što ljudi u organizacijama rade i kako njihova ponašanja utječu na performansu organizacije. A budući da se OP

organacijsko ponašanje (OP)

Područje je istraživanja koje proučava učinak pojedinaca, grupa i strukture na ponašanje unutar organizacija u svrhu primjenjivanja tih znanja za poboljšanje učinkovitosti organizacije.

Starbucks razumije kako organizacijsko ponašanje utječe na performansu organizacije. Ta tvrtka gradi i održava dobre odnose sa svojim zaposlenicima tako što svim djelatnicima, uključujući i onima s nepotpunim radnim vremenom, pruža odlično radno okruženje, mogućnosti kupnje dionica, te zdravstveno, zubarsko i očno osiguranje. Ljubazni i dobro obučeni zaposlenici, zauzvrat, dobro se odnose prema klijentima. Starbucks i dalje otvara nove prodavaonice diljem svijeta, poput ove prodavaonice kave u Limi u Peruu, te povećava svoje prihode 20 posto godišnje.



specifično bavi situacijama vezanim za zaposlenje, ne bi vas trebalo iznenaditi da stavlja naglasak na ponašanje koje se odnosi na poslove, rad, apsentizam (izostajanje s posla), fluktuaciju u zaposlenju, proizvodnost, performansu ljudi i menadžment.

Sve je veća suglasnost oko sastavnica ili tema koje čine predmetno područje OP-a. Iako se i dalje vode znatne rasprave o relativnoj važnosti svake od njih, čini se da postoji opća suglasnost da OP obuhvaća središnje teme u vezi s motivacijom, ponašanjem i moći vođa, međuljudskom komunikacijom, grupnim strukturama i procesima, učenjem, razvitkom stavova i percepcija, procesom promjena, sukobima, dizajniranjem poslova i radnim stresom¹².

Nadopuna intuicije sustavnim proučavanjem

Svatko je od nas proučavatelj ponašanja. Od svoje najranije dobi promatramo postupke drugih i pokušavamo protumačiti to što vidimo. Bez obzira jeste li ili niste o tome izričito razmišljali, ljudi ste „iščitavali“ gotovo sav svoj život. Promatrati što drugi rade i pokušavate sebi objasniti zašto se tako ponašaju. Osim toga, pokušavali ste predviđjeti što bi mogli učiniti pod različitim skupinama okolnosti. Nažalost, vaš neformalni ili zdravorazumski pristup u iščitavanju ljudi često može dovesti do pogrešnih predviđanja. Međutim, svoje sposobnosti predviđanja možete poboljšati ako svoja intuitivna mišljenja nadopunite sustavnijim pristupom.

Sustavni pristup koji se koristi u ovoj knjizi razotkrit će važne činjenice i odnose, te pružiti bazu za točnija predviđanja ponašanja. Taj sustavni pristup zasnovan je na uvjerenju da ponašanja nisu slučajna. Naprotiv, postoje osnovne dosljednosti u temelju ponašanja svih pojedinaca, koje se mogu identificirati i zatim modificirati da bi odrazile pojedine različitosti.

Te su osnovne dosljednosti vrlo važne. Zašto? Jer omogućavaju predvidljivost. Kada sjednete za volan, pravite neka određena i obično vrlo točna predviđanja o tome kako će se drugi ponašati. U Sjevernoj Americi, primjerice, predviđjeli biste da će drugi vozači stati pred znakovima za zaustavljanje i crvenim svjetlima, da će voziti na desnoj strani ceste, pretjecati s vaše lijeve strane i da neće prelaziti dvostruku punu crtu na gorskim cestama. Primijetit ćete da su vaša predviđanja o ponašanju ljudi za volanom automobila gotovo uvijek točna. Očito, zbog postojanja pravila za vožnju predviđanja o ponašanju vozača poprilično su laka.

Možda je manje očito da u gotovo svakoj situaciji postoje (pisana ili nepisana) pravila. Mogli bismo tvrditi da je moguće predviđjeti ponašanja (zaciјelo, ne uvijek sa 100-postotnom točnošću) u supermarketima, učionicama, liječničkim ordinacijama, liftovima i u većini strukturiranih situacija. Primjerice, okrenete li se prema vratima kada uđete u lift? Gotovo svatko to čini. No, jeste li ikada gdje pročitali da to trebate činiti? Vjerojatno ne! Isto tako kao što možemo stvoriti predviđanja u odnosu na vozače automobila (za koje postoje konkretna pravila vožnje), možemo i predviđjeti ponašanje ljudi u liftovima (za što i nema mnogo pisanih pravila). U učionici sa 60 studenata, ako biste htjeli postaviti pitanje nastavniku, predviđjeli bismo da biste podigli ruku. Zašto ne biste zaplijeskali, ili ustali, podigli nogu, nakašljali se, ili viknuli „Hej, frajeru, tu sam!”? Razlog je taj što ste naučili da je podizanje ruke primjereno ponašanje u školi. Ti primjeri idu u prilog jednoj važnoj postavci u ovom udžbeniku: ponašanje je općenito predvidljivo, a *sustavno proučavanje* je način kojim se mogu praviti razmjerno točna predviđanja.

Kad ovdje koristimo izraz **sustavno proučavanje**, mislimo na proučavanje odnosa u nastojanju da im se pripisu uzroci i posljedice, te na izvođenje svojih zaključaka iz znanstvenih dokaza – to jest iz podataka prikupljenih u kontroliranim uvjetima, izmje-



“Unaprijed stvorene predodžbe nasuprot sadržajnim dokazima”

Pretpostavite da slušate uvodni fakultetski kolegij iz više matematike. Na prvom satu nastavnik vas pita da na listu papira odgovorite na pitanje: „Ako je funkcija konkavna odozdo, a prva derivacija određena kao nula, zašto je predznak druge derivacije negativan?” Vjerojatno nećete moći odgovoriti na pitanje. Vaš bi odgovor predavaču vjerojatno bio više-manje: „Kako mogu to znati? Zato i slušam ovaj kolegij!”

Promjenite sada scenarij. Slušate uvodni kolegij iz organizacijskog ponašanja. Na prvom satu nastavnik vas pita da odgovorite na sljedeće pitanje: „Koji je najučinkovitiji način da motivirate zaposlenike na poslu?” Prvo ćete možda malo oklijevati, no jednom kada počnete pisati, vjerojatno nećete imati problem izmislići prijedloge za motiviranje.

Prethodni scenariji imaju svrhu ukazati na jedan izazov u predavanju o OP-u. Kada počnete učiti OP, imate mnogo *unaprijed stvorenih predodžbi* koje prihvataćete kao *činjenice*. Mislite da već mnogo zнате o ljudskom ponašanju¹³. To obično ne stoji kad je riječ o višoj matematici, kemiji ili čak računovodstvu. Stoga, za razliku od drugih disciplina, OP vas ne upoznaje samo s obuhvatnim skupom pojmoveva i teorija, nego se mora nositi i s velikim brojem opće prihvaćenih „činjenica” o

ljudskom ponašanju i o organizacijama koje ste usvojili tijekom godina. Neki primjeri takvih „činjenica” mogu biti: „Ne možeš staroga psa učiti novim trikovima”, „Vođe se rađaju, ne stvaraju”, „Dvije glave bolje misle”. No, te „činjenice” nisu nužno točne. Zato je jedan od ciljeva tečaja iz organizacijskog ponašanja *zamijeniti* popularno prihvaćene predodžbe, često prihvaćene bespogovorno, znanstveno utemeljenim zaključcima.

Kako ćete vidjeti u ovoj knjizi, područje OP-a izgrađeno je na temelju desetljeća istraživanja. Ta istraživanja nude korpus stvarnih dokaza koji može zamijeniti unaprijed stvorene predodžbe. Kroz svu ovu knjigu iznosimo opaske u okvirima pod naslovom „Mit ili znanost?” da bismo vam svratili pozornost na neke popularne predodžbe ili mitove o organizacijskom ponašanju. Koristimo te okvire da vam pokažemo kako su istraživanja OP-a opovrgla te predodžbe ili, u nekim slučajevima, dokazala njihovu točnost. Nadamo se da će vam te opaske biti zanimljive. No, još važnije, pomoći će da vas podsjetete da je proučavanje ljudskog ponašanja znanost i da morate biti oprezni prema nemetodološkim objašnjenjima ponašanja povezanih s radnim djelatnostima. ■

renih i interpretiranih na razumno rigorozni način (vidi Dodatak A za opći pregled istraživačkih metoda koje se koriste u proučavanju organizacijskog ponašanja).

Sustavno istraživanje nadopunjuje **intuiciju**, ili one „duboke slutnje” (engl. *gut feelings*) o tome „zašto činim što činim” ili koje nam govore „što pokreće druge ljudе”. Sustavno proučavanje, dakako, ne znači da su uvjerenja koja ste usvojili na nesustavni način nužno netočna. Neki zaključci koje ćemo iznijeti u ovoj knjizi, utemeljeni na razmjerno čvrstim istraživačkim nalazima, samo će potvrditi ono što ste oduvijek znali da je točno. No, također ćete se suočiti s istraživačkim dokazima suprotnim onome što ste možda smatrali zdravorazumskim. Jedan je od ciljeva ove knjige poticati vas da sustavnom analizom proširite svoja intuitivna gledišta o ponašanju, jer vjerujemo da takva analiza može povećati točnost vaših objašnjenja i predviđanja ponašanja.

Discipline koje doprinose razvituju područja OP-a

Organizacijsko ponašanje primjenjena je bihevioralna znanost, izgrađena na doprinosima iz brojnih drugih bihevioralnih disciplina. Glavna su takva područja psihologija i socijalna psihologija, sociologija i antropologija. Kako ćete vidjeti, doprinos psihologije uglavnom je na razini pojedinca ili na mikrorazini analize, dok su druge discipline doprinijele našem shvaćanju makropojmova, poput grupnih procesa i organiziranja. Prikaz 1-3 daje pregled glavnih doprinsosa proučavanju organizacijskog ponašanja.

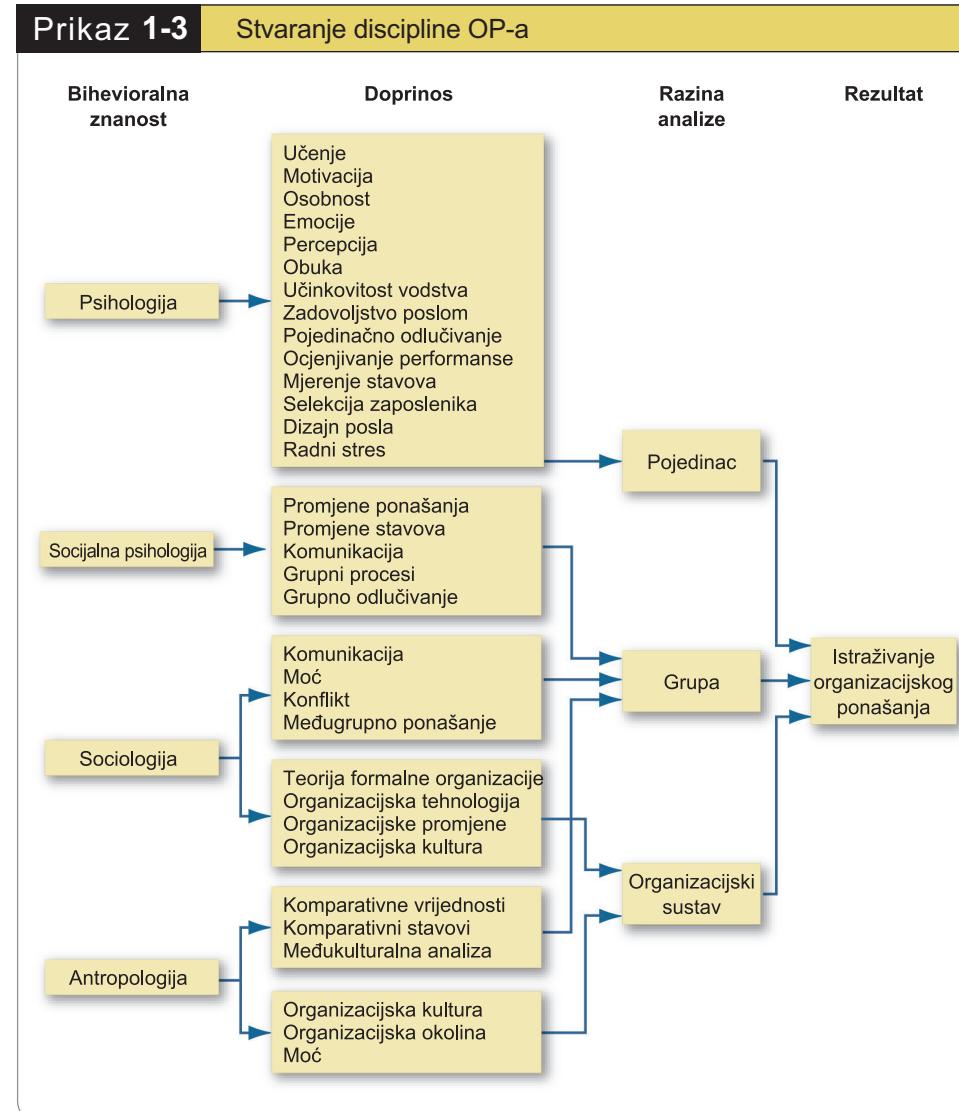
Psihologija

Psihologija je znanost koja pokušava mjeriti, objasniti i katkad mijenjati ponašanje ljudi i drugih životinja. Psiholozi se zanimaju za proučavanje i za pokušaje shvaćanja ponašanja pojedinaca. Ti koji su doprinijeli i dalje doprinose znanju iz OP-a jesu teoretičari učenja, stručnjaci za teoriju osobnosti, savjetodavni psiholozi, i najvažniji među njima – industrijski i organizacijski psiholozi.

Rani industrijski/organizacijski psiholozi bavili su se problemima umora, dosade i drugim čimbenicima relevantnima za radne uvjete koji mogu umanjiti učinkovitost radne performanse. U novije vrijeme njihovi su se doprinosi proširili te obuhvatili učenje, percepcije, temu osobnosti, emocije, obuku, učinkovitost vodstva, potrebe i motivacijske sile, zadovoljstvo poslom, procese odlučivanja, ocjenjivanje performanse, mjerjenje stavova, tehnike za selekciju zaposlenika, dizajn poslova i stres na poslu.

Socijalna psihologija

Socijalna psihologija povezuje pojmove iz psihologije i sociologije, iako se općenito smatra granom psihologije. Njezin je fokus na utjecaj ljudi jedan na drugoga. Jedno važno područje koje je uvelike istraživala socijalna psihologija odnosi se na *promjene* – kako ih provesti i kako smanjiti prepreke za njihovo prihvatanje. Osim toga, vidimo kako socijalni psiholozi daju znatne doprinose u područjima mjerjenja, razumijevanja i mijenjanja stavova, komunikacijskih obrazaca, te izgradnje povjerenja. Napokon, socijalni su psiholozi dali važne doprinose našem proučavanju grupnog ponašanja, moći i sukoba.



Sociologija

Dok se psihologija usmjerava na pojedinca, **sociologija** proučava ljudi u odnosu prema njihovom društvenom okruženju ili kulturi. Sociolozi su doprinijeli OP-u svojim istraživanjima o grupnom ponašanju unutar organizacija, pogotovo unutar formalnih i složenih organizacija. Možda najvažnije, sociologija je doprinijela istraživanju organizacijske kulture, formalne organizacijske teorije i strukture, organizacijske tehnologije, komunikacija, moći i sukoba.

sustavno proučavanje Proučavanje odnosa u nastojanju da im se pripisu uzroci i posljedice, te izvođenje zaključaka na temelju znanstvenih dokaza.

intuicija Dubinska slutnja (osjećaj) ne nužno podržana istraživanjima.

psihologija Znanost koja pokušava mjeriti, objasniti i katkad mijenjati ponašanje ljudi i drugih životinja.

socijalna psihologija Područje unutar psihologije koje povezuje pojmove iz psihologije i sociologije i fokusira se na utjecaj ljudi jedan na drugoga.

sociologija Proučavanje ljudi u odnosu prema njihovom društvenom okruženju i kulturi.

Antropologija

Antropologija je znanost koja proučava društva da bi stekla spoznaje o ljudima i njihovim aktivnostima. Primjerice, antropološka istraživanja kultura i okruženja pomogla su nam u razumijevanju razlika u temeljnim vrijednostima, stavovima i ponašanjima među ljudima iz različitih zemalja i u različitim organizacijama. Dobar dio naših trenutnih saznanja o organizacijskoj kulturi, organizacijskom okruženju i razlikama između nacionalnih kultura rezultat je rada antropologa ili znanstvenika koji koriste njihove metode.

Malo je apsolutnih načela u OP-u

Malo je jednostavnih i univerzalnih načela koja mogu objasniti organizacijsko ponašanje, ako ih uopće i ima. U prirodnim znanostima – poput kemije, astronomije i fizike – postoje zakoni koji su dosljedni i vrijede u širokom rasponu situacija. Ti zakoni omogućavaju znanstvenicima da izvode generalizacije o sili gravitacije ili im daju pouzdanje kada šalju astronaute u svemir da bi popravili satelite. No, kako je jedan poznati istraživač ponašanja dobro zaključio, „Bog je sve jednostavne probleme dao fizičarima”. Ljudska bića su složena. Budući da su različita, naša je mogućnost jednostavnog, točnog i sveobuhvatnog uopćavanja ograničena. Dvoje ljudi često se ponašaju vrlo različito u istoj situaciji, a ponašanje jedne te iste osobe mijenja se u različitim situacijama. Primjerice, nije svatko motiviran novcem, a ponašat ćete se drukčije nedjeljom u crkvi, nego na zabavi prethodne večeri.

To ne znači, dakako, da ne možemo ponuditi razmjerne točna objašnjenja za ljudsko ponašanje, ili dati valjana predviđanja. Međutim, to znači da pojmovi OP-a moraju odražavati kontingencijske (situacijske, slučajne, op. prev.) uvjete. Možemo reći da x dovodi do y , ali samo pod uvjetima specificiranim **kontingencijskim varijablama** z . Znanost OP-a razvila se tako što je preuzela opće pojmove i zatim ih primijenila na određenu situaciju, pojedinca ili grupu. Primjerice, učenjaci OP-a izbjegavali bi zaključak da svatko voli složene i izazovne poslove (opći pojam). Zašto? Zato što svi ljudi ne žele izazovne poslove. Neki preferiraju rutinu nad raznolikošću, ili jednostavnost nad složenošću. Drugim riječima, posao koji je privlačan jednoj osobi ne mora biti privlačan i drugoj, što znači da privlačnost posla ovisi o osobi koja ga obavlja.

Čitajući dalje ovu knjigu, naići ćete na obilje teorija utemeljenih na istraživanjima, koje objašnjavaju kako se ljudi ponašaju u organizacijama. Ali nemojte očekivati da ćete naći mnogo jednostavnih uzročno-posljedičnih odnosa. Nema ih mnogo! Teorije organizacijskog ponašanja odražavaju sadržaj predmeta kojim se bave. Ljudi su kompleksni i komplikirani, pa takve moraju biti i teorije, razvijene da bi objasnile njihove postupke.

Izazovi i prilike za OP

Nikada nije bilo važnije menadžerima shvatiti organizacijsko ponašanje. Kratak pregled nekih dramatičnih promjena koje se danas odvijaju u organizacijama potkrepljuje tu tvrdnju. Primjerice, tipičan zaposlenik sve je stariji, u radnim sredinama sve je više žena i ljudi druge boje kože, smanjenje broja zaposlenika (engl. *downsizing*) i veliko oslanjanje na privremene radnike u korporacijama kida veze lojalnosti koje su tradicionalno povezivale mnoge zaposlenike s njihovim poslodavcima, a globalna konkuren-

cija zahtijeva od zaposlenika veću fleksibilnost te da nauče kako se nositi s brzim promjenama.

Ukratko, danas postoje mnogi izazovi i prilike u kojima menadžeri mogu koristiti koncepte OP-a. U ovom dijelu teksta razmotrit ćemo neke ključne probleme s kojima se suočavaju menadžeri, a za koje OP nudi rješenja – ili barem neke značajne uvide koji vode prema rješenjima.

Odgovor na globalizaciju

Organizacije nisu više stegnute nacionalnim granicama. Burger King je u vlasništvu britanske tvrtke, a McDonald's prodaje hamburgere u Moskvi. ExxonMobil, takozvana američka kompanija, ostvaruje gotovo 75 posto svojih prihoda izvan Sjedinjenih Država. Nokia, proizvođač telefona sa sjedištem u Finskoj, sve više novači zaposlenike u Indiji, Kini, i drugim zemljama u razvoju tako da su sada nefinci brojniji od Finaca u Nokijinom čuvenom istraživačkom centru u Helsinkiju. I svi vodeći proizvođači automobila proizvode danas vozila u inozemstvu; Honda, primjerice, proizvodi automobile u Ohiju, Ford u Brazilu, Volkswagen u Meksiku, a Mercedes i BMW u Južnoj Africi.

Ti primjeri ilustriraju da je svijet već postao globalno selo. U tom procesu mijenja se i menadžerov posao.

Sve više zadataka u inozemstvu Ako ste menadžer, sve je vjerojatnije da ćete se naći na inozemnom zadatku – premješteni u operacijski odjel ili u podružnicu vaše tvrtke u drugoj zemlji. Kada jednom stignete tamo, morat ćete upravljati radnom snagom koja će se vjerojatno vrlo razlikovati u svojim potrebama, aspiracijama i stavovima od radne snage na koju ste bili navikli u domovini.

Rad s ljudima iz različitih kultura Čak u vlastitoj zemlji, dogodit će se da radite sa šefovima, kolegama i drugim zaposlenicima koji su rođeni ili odgojeni u drugim kulturama. Ono što vas motivira ne mora nužno i njih motivirati. Ili vaš način komuniciranja može pak biti izravan i otvoren, ali taj pristup može njima biti neugodan i prijeteći. Da biste uspješno radili s ljudima iz različitih kultura, morate shvatiti kako ih je oblikovala njihova kultura, geografsko podneblje i religija, i morate znati kako prilagoditi svoj menadžerski stil tim razlikama.

Svladavanje odjeka antikapitalizma Usmjerenost kapitalizma na učinkovitost, rast i profit možda se općenito prihvata u Sjedinjenim Državama, Australiji i Hong Kongu, ali te kapitalističke vrijednosti nisu ni približno toliko popularne u Francuskoj, na Bliskom istoku ili u skandinavskim zemljama. Primjerice, pošto su egalitarne vrijednosti u Finskoj stvorile mentalitet „natopi bogataše“ među političarima, kazne za prometne prekršaje određuju se prema dohotku prekršitelja, a ne prema ozbiljnosti prekršaja.¹⁴ Stoga kad je jedan od najbogatijih ljudi u Finskoj (naslijednik bogate kobasičarske tvrtke), koji je zarađivao gotovo 9 milijuna USD godišnje, bio kažnen zbog vožnje 80 km na sat u zoni u središtu Helsinkija gdje je dopuštena brzina 40 km na sat, finski sud odredio mu je kaznu od 217.000 USD!

Menadžeri globalnih tvrtki kao što su McDonald's, Disney i Coca-Cola shvatili su da se ekonomski vrijednosti ne mogu svuda prenositi. Menadžerske prakse moraju se prilagoditi da bi odražavale vrijednosti u različitim zemljama u kojima tvrtka djeluje.

antropologija Znanost koja proučava društva da bi stekla spoznaje o ljudima i njihovim aktivnostima.

kontingencijske varijable

Situacijski/slučajni čimbenici: varijable koje posreduju u odnosu između dviju ili više varijabli.

Previđajući antikapitalistički odjek od strane boraca za ljudska prava i za zaštitu okoliša, ExxonMobil je tijekom izgradnje 660 milja naftovoda od Čada do Kameruna u Africi zaposlio Ellen Brown kao antropologinju tvrtke. Brownova obilazi stotine sela, objavljajući mjesnim žiteljima kako će naftovod na njih utjecati. Ona pomaže i u nadgledanju Exxonove inicijative – vrijedne 1,5 milijuna USD – za gradnju škola, financiranje zdravstvenih klinika, iskapanje bunara, pružanje savjeta mjesnim poduzetnicima, održavanje kombijske ophodnje za edukaciju ljudi o AIDS-u, i za dijeljenje mreža protiv komaraca radi suzbijanja malarije.



Nadgledavanje premještanja poslova u zemlje s jeftinom radnom snagom Sve je teže menadžerima u razvijenim zemljama, gdje su minimalne nadnice obično 6 USD ili više na sat, konkurirati tvrtkama koje se oslanjaju na radnike iz Kine i drugih zemalja u razvoju, u kojima je radna snaga na raspolaganju po satnici od 30 centi. Nije slučajno da dobar dio Amerikanaca nosi odjeću izrađenu u Kini, da rade na računalima s mikročipovima podrijetlom iz Tajvana i da gledaju filmove snimane u Kanadi. U globalnoj ekonomiji poslovi imaju tendenciju prelaziti u zemlje u kojima niži troškovi osiguravaju tvrtkama komparativnu prednost. Takve prakse, međutim, često za sobom povlače i jaku kritiku od strane sindikalnih skupina, političara, vođa lokalnih zajednica i drugih koji u tom izvozu poslova vide pokopavanje tržišta rada u razvijenim zemljama. Menadžeri se moraju nositi s teškim zadatkom održavanja ravnoteže između interesa svojih organizacija i odgovornosti koje imaju prema zajednicama u kojima djeluju.

Upravljanje ljudima u vrijeme borbe protiv terorizma Pročitate li novine ili pogledate večernje novosti vjerojatno ćete doznati da je borba protiv terorizma jedna od glavnih vijesti. Ali, kada razmišljate o tom ratu, razmišljate li o radnom okruženju? Vjerojatno ne. Zato ćete se možda iznenaditi saznavši da borba protiv terorizma ima dubok utjecaj na poslovni svijet. Primjerice, ankete upućuju na to da je strah od terorizma najvažniji razlog zbog kojeg su poslovni ljudi smanjili broj svojih putovanja. No, putovanja nisu jedina briga. Organizacije moraju sve više tražiti načine svaldavanja bojazni svojih zaposlenika u odnosu na sigurnosne mjere (u većini gradova ne možete ući u poslovnu zgradu bez prolaza kroz nekoliko slojeva sigurnosnih kontrola, poput onih u zračnim lukama) i u odnosu na zadatke u inozemstvu (kako bi vam se svidio zadatak u zemlji u kojoj vladaju jaki osjećaji protiv ljudi iz vaše zemlje?).¹⁵ Shvaćanje koncepcata OP-a poput emocija, motivacije, komunikacije i vodstva može pomoći menadžerima da se učinkovitije nose sa strahovima zaposlenika u vezi s terorizmom.

Upravljanje raznolikošću radne snage

Prilagođavanje ljudima koji su različiti jedan je od najvažnijih i najrasprostranjenijih izazova pred kojim se organizacije danas nalaze. Taj izazov opisujemo izrazom raznolikost radne snage (engl. *workforce diversity*). Dok se globalizacija fokusira na razlike



OP VIJESTIMA

Kako globalizacija mijenja tržista radne snage

Premještanje proizvodnih poslova iz Sjedinjenih Država, Velike Britanije, Njemačke i drugih zemalja s visokim troškovima radne snage u zemlje poput Kine, Meksika, Indije, Malezije i Filipina traje već dva desetljeća. Često se previđa to da se i usluge sve više izvoze u zemlje s niskim troškovima radne snage.

Nedavno je procijenjeno da će se između 2003. i 2008., samo u američkom sektoru finansijskih usluga, 500.000 poslova premjestiti u inozemstvo. Banke, brokerske tvrtke, osiguravajuće tvrtke i zaklade za uzajamnu pomoć premjestit će djelatnosti poput unosa podataka, obrade transakcija i pozivnih centara u Kinu, Indiju, na Filipine,

u Kanadu, Češku, Brazil, Irsku i Rusiju. Zašto? Djetalnika pozivnog centra, koji bi u Sjedinjenim Državama zarađivao 20.000 USD, može se zaposliti u Indiji za 2.500 USD godišnje. Osim toga, taj pokret ne odnosi se samo na poslove niske stručne spreme. Američke tvrtke koje pružaju finansijske usluge premještaju također i profesionalne djelatnosti poput finansijske analize, regulatornog izvješćivanja, grafičkog dizajna i računovodstva na lokacije s nižim troškovima rada. Zašto platiti stručnjaku za dionice u Sjedinjenim Državama 250.000 USD godišnje kada možete naći isto tako stručnu osobu za 20.000 USD u Indiji? Rukovoditelji BearingPointa (bivši KPMG Consulting) kažu da bi ih inženjeri koje zapošljavaju u Šangaju za 500 USD mjesečno u SAD-u koštali 4.000 USD mjesečno.

Evo nekih suvremenih primjera, da biste imali uvid u to što bi nam budućnost mogla donijeti: glavna bolnica države Massachusetts koristi radiologe iz Indije za

tumačenje CT snimaka. Boeing koristi usluge avionačkih stručnjaka iz Rusije za dizajniranje dijelova zrakoplova. Delta Airlines ima 6.000 zaposlenika na ugovoru u Indiji i na Filipinima, koji se bave rezervacijom letova i odnosima s kupcima. Arhitektonska tvrtka Flour ima 700 zaposlenika na Filipinima koji joj rade nacrte. Oracle ima 4.000 zaposlenih u Indiji koji dizajniraju softver, pružaju podršku klijentima i vode računovodstvo. A IBM trenutno je u tijeku premještanja 3.000 programerskih poslova iz SAD-a u Kinu, Indiju i Brazil.

Digitalizacija, internet i globalne visoko-brzinske mreže prijenosa podataka dopuštaju organizacijama da premjeste poslovna znanja u zemlje s niskim nadnicama. Taj trend vjerojatno će se nastaviti. Stručnjaci predviđaju da će se do 2015. godine barem 3,3 milijuna činovničkih poslova premjestiti iz SAD-a u zemlje s nižim troškovima.

Prema: P. Engardino, A. Bernstein i M. Kripalani, „Is Your Job Next?” Business Week, 3. veljače 2003., str. 50–60; M. Schroeder, „More Financial Jobs Go Offshore”, Wall Street Journal, 1. svibnja 2003., str. A2; i B. Davis, „Migration of Skilled Jobs Abroad Unsettles Global-Economy Fans”, Wall Street Journal, 26. siječnja 2004., str. A1.

među ljudima iz različitih zemalja, raznolikost radne snage odnosi se na razlike među ljudima *unutar* iste zemlje.

Raznolikost radne snage znači da organizacije postaju sve heterogenije smjese u smislu spola, dobi, rase, etniciteta i spolne orientacije. Primjerice, raznolikost radne snage odnosi se na žene, ljude drukčije boje kože, osobe s invaliditetom, starije osobe, i osobe homoseksualne orientacije (vidi Prikaz 1-4). Upravljanje takvom raznolikosću postalo je globalni problem. I to nije problem samo u Sjedinjenim Državama, nego i u Kanadi, Australiji, Južnoj Africi, Japanu i Europi. Primjerice, menadžeri u Kanadi i Australiji moraju se sve više prilagođavati velikom priljevu azijskih radnika. U „novoj” Južnoj Africi sve je više crnaca na važnim tehničkim i menadžerskim poslovima. U Japanu, žene, koje su dugo bile ograničene na nisko plaćene privremene poslove, počinju se uzdizati na menadžerske pozicije. A u Europskoj uniji, trgovački sporazumi između korporacija, koji su otvorili granice u velikom dijelu Zapadne Europe, povećali su raznolikost radne snage u organizacijama koje djeluju u zemljama poput Njemačke, Portugala, Italije i Francuske.

raznolikost radne snage Pojam koji se odnosi na to da organizacije postaju sve heterogenije u pogledu spola, dobi, rase, etniciteta, spolnih orientacija, te uključivanja drugih grupa različitih ljudi.

Prikaz 1-4 Osnovne kategorije raznolikosti radne snage

Spol

Gotovo polovicu radne snage u SAD-u danas čine žene, a žene također čine sve veći postotak radne snage u većini zemalja diljem svijeta. Organizacije moraju osigurati da njihove politike najma radne snage i zapošljavanja stvaraju jednake mogućnosti svim osobama bez obzira na spol.

Rasa

Postotak Hispanaca, crnaca i Azijaca u radnoj snazi Sjedinjenih Država dalje raste. Organizacije se trebaju pobrinuti da njihove politike pružaju jednake mogućnosti svim osobama bez obzira na rasu.

Nacionalno porijeklo

Sve veći postotak radne snage SAD-a čine doseljenici, ili osobe koje kod kuće ne govore engleski kao prvi jezik. Pošto poslodavci u SAD-u imaju pravo tražiti da se govori engleski na radnom mjestu kod poslova koji to zahtijevaju, može doći do komunikacijskih problema sa zaposlenicima koji nemaju dovoljno znanje engleskoga jezika.

Dob

Radna snaga SAD-a stari i novije ankete pokazuju da sve veći postotak zaposlenika namjerava raditi i nakon 65. godine života, što je tradicionalna dob za odlazak u mirovinu. Organizacije ne smiju diskriminirati zaposlenike na temelju njihove dobi i moraju se prilagoditi potrebama starijih zaposlenika.

Invalidnost

Organizacije se moraju pobrinuti da njihovi poslovi i mjesta rada budu dostupni i osobama s mentalnim ili fizičkim manama, kao i osobama koje imaju problema sa zdravljem.

Životni partneri

Sve više zaposlenika homoseksualne orientacije, kao i heteroseksualnih osoba koje žive sa svojim partnerima izvan braka, zahtijevaju za svoje partnere ista prava i pogodnosti koje organizacije inače osiguravaju bračnim parovima.

Nekršćanske konfesije

Organizacije moraju paziti na običaje, rituale i svetkovine, kao i na izgled i odjeću osoba nekršćanskih konfesija poput judaizma, islama, hinduizma, budizma. Organizacije moraju osigurati da te osobe ne budu izložene pritisku zbog svoga izgleda ili običaja.

Prihvaćanje raznolikosti Nekad smo u odnosu na raznolikosti unutar organizacije primjenjivali pristup lonca za taljenje (engl. *melting pot*), prepostavljajući da će se ljudi koji su različiti nekako automatski željeti asimilirati. No, sada vidimo da ljudi ne odbacuju svoje kulturne vrijednosti, preferencije životnog stila i razlike kada pođu na posao. Zato je izazov za organizacije bolje se prilagoditi različitim grupama ljudi, uzimajući u obzir njihove različite životne stilove, obiteljske potrebe, i stilove rada. Pristup lonca za taljenje zamjenjuje pristup koji priznaje i vrednuje raznolikosti.¹⁶

Zar nisu organizacije oduvijek uključivale pripadnike različitih grupa? Da – jesu, no potonji su predstavljali mali postotak radne snage i velike organizacije su ih uglavnom zanemarivale. Štoviše, prepostavljalo se da će se te manjine htjeti stopiti sa srednjom i asimilirati. Primjerice, glavninu radne snage prije 1980-ih činili su muškarci bijele boje koji su radili puno radno vrijeme da bi uzdržavalii nezaposlenu ženu i djecu školskog uzrasta. Takvi su zaposlenici sada prava manjina!¹⁷

Demografske promjene u SAD-u Najvažnija promjena u radnoj snazi SAD-a tijekom druge polovine dvadesetog stoljeća odnosi se na brzi porast broja radno aktivnih žena.¹⁸ Primjerice, žene su 1950. činile samo 29,6 posto radne snage. Do 2003. ta je brojka porasla na 46,7 posto. Dakle, današnja radna snaga ubrzano se približava ravnoteži s obzirom na spol zaposlenika. Nadalje, budući da danas na fakultetima u

United Parcel Service (američka tvrtka za slanje pošiljaka), koja ima preko 370.000 zaposlenika u 200 zemalja, prihvata vrijednost raznolikosti. Od 1968. godine viši menadžeri UPS-a sudjeluju u četverotjednom programu stažiranja u zajednici (Community Internship Program) koji povećava njihovu osjetljivost za potrebe raznolike radne snage i klijentske baze, dok sudjeluju u dobrotvornim akcijama u zajednici. Na ovoj fotografiji, dva UPS-ova menadžera iz Njemačke i Kalifornije pomažu vlasniku prodavaonice bicikala u reorganizaciji njegova posla.



Sjedinjenim Državama ima znatno više žena od muškaraca, možemo očekivati da će sve veći broj tehničkih, stručnih i menadžerskih radnih mesta popuniti rastuća ponuda kvalificiranih ženskih kandidata.

Isto kao što su žene dramatično promijenile radna okruženja u drugom dijelu dvadesetog stoljeća, tako će prvu polovicu dvadesetprvog stoljeća obilježiti promjene u rasnom i etničkom sastavu i starenje generacije rođene u godinama visokog nataliteta poslije drugoga svjetskog rata (generacije *baby-booma*). Do 2050. udio Hispanaca u radnoj snazi narast će sa 11 posto, koliko ih je danas, na 24 posto, udio crnaca porast će s današnjih 12 posto na 14 posto, a udio Azijaca s 5 posto na 11 posto. U međuvremenu radna snaga bit će sve starija u bližem roku. Dobna skupina ljudi u starosti od 55 i više godina, koja danas čini 13 posto radne snage, porast će do 2014. na 20 posto.

Implikacije Raznolikost radne snage ima važne implikacije za menadžersku praksu. Menadžeri moraju promijeniti filozofiju i umjesto da sve tretiraju kao jednake moraju uvažiti razlike i reagirati na te razlike na načine koje osiguravaju zadržavanje zaposlenika i veću proizvodnost, i istovremeno izbjegavanje diskriminacije. Ta promjena uključuje, primjerice, obuku za raznolikost (engl. *diversity training*) i preoblikovanje programa beneficija da bi se prilagodili različitim potrebama različitih zaposlenika. Raznolikost, ako se njome pozitivno upravlja, može povećati kreativnost i inovaciju u organizacijama, te također poboljšati odlučivanje omogućavanjem različitih pogleda na probleme.¹⁹ Kada se raznolikošću ne upravlja ispravno, postoji mogućnost većih fluktuacija, otežane komunikacije i brojnijih međuljudskih sukoba.

Poboljšavanje kvalitete i proizvodnosti

Kao odgovor na povećanu potražnju, 1990-ih godina organizacije diljem svijeta povećale su svoje kapacitete. Tvrte su gradile nove prostore, širile paletu svojih usluga i povećale svoje osoblje. I, kakav je bio rezultat? Danas gotovo svaka grana industrije pati zbog prevelike ponude. Maloprodaja pati zbog prevelikog broja robnih kuća i trgovачkih centara. Tvornice automobila mogu proizvesti više vozila nego što potrošači mogu kupiti. Telekomunikacijska industrija utapa se u dugovima zbog izgradnje kapaciteta koji će se možda amortizirati tek za pedeset godina, a većina gradova i gradića danas ima mnogo više restorana nego što njihove zajednice mogu podnijeti.

Zbog viška kapaciteta nastaje pojačana konkurenca. A pojačana konkurenca prisiljava menadžere da smanje troškove i da istovremeno poboljšaju proizvodnju svojih organizacija i kvalitetu proizvoda i usluga koje nude. Menadžerski guru Tom Peters kaže: „Gotovo sva poboljšanja kvalitete nastaju pojednostavljenjem dizajna, proizvodnje, procesa i procedura.“ Da bi postigli te ciljeve, menadžeri primjenjuju programe poput upravljanja kvalitetom (engl. *quality management*) i reinženjeringu procesa (engl. *process reengineering*) – programe koji zahtijevaju široku uključenost zaposlenika.

Današnji menadžeri shvaćaju da svaki pokušaj poboljšanja kvalitete i proizvodnosti mora uključiti zaposlenike da bi uspio. Ne samo da će ti zaposlenici biti glavna sila u provođenju promjena nego će sve više aktivno sudjelovati i u planiranju tih promjena. OP pruža važne uvide koji mogu pomoći menadžerima razraditi put kroz te promjene.

Odgovor na nadolazeće pomanjkanje radne snage

Teško je predvidjeti ekonomski uspone i padove. Primjerice, svjetska ekonomija kasnih 1990-ih bila je općenito dosta jaka, a tržište radne snage bilo je oskudno. Većina poslodavaca teško je pronalazila stručne radnike za upražnjena radna mjesta. Zatim, počevši od 2001. godine, većina razvijenih zemalja zapala je u ekonomsku recesiju. Masovna otpuštanja bila su sveprisutna, a ponuda kvalificirane radne snage bila je mnogo veća. Nasuprot tome, demografske trendove mnogo je lakše predvidjeti, i pred nama je jedan koji ima izravne implikacije za OP: ukoliko ne dođe do neke nepredvidive ekonomski ili političke nesreće, manjak radne snage potrajat će barem još 10-15 godina.²⁰ Isto je vjerojatno da će sličan manjak stručne radne snage prevladavati i u većini Europe jer stanovništvo sve više stari, a natalitet opada.

Manjak radne snage u SAD-u funkcija je dvaju čimbenika – stope nataliteta i stopu sudjelovanja u radnoj snazi. Od kasnih 1960-ih sve do kasnih 1980-ih, američkim je poslodavcima isao u prilog veliki broj *baby boomer* (ljudi rođeni između 1946. i 1965.) koji su se uključivali u radnu snagu. Točnije, danas je 76 milijuna *baby boomera* uključeno u radnu snagu. No, bit će deset milijuna manje pripadnika Generacije X koji će ih zamijeniti kada odu u mirovinu. Problem će postati ozbiljan između 2007. i 2010. godine kada će početi velik odlazak *baby boomer* iz radne snage. Važno je da unatoč kontinuiranom porastu broja doseljenika priljev nove radne snage iz stranih zemalja neće mnogo pomoći pri korigiranju manjka radne snage.

Problem manjka radne snage dodatno komplicira činjenica da je u drugom dijelu 20. stoljeća postojala korist od golemog povećanja broja žena koje su ulazile u radnu snagu. To je osiguralo novu ponudu talentiranih i kvalificiranih radnika. No taj je izvor sada iscrpljen. Štoviše, stariji radnici pokazuju sve manji interes da ostanu dijelom radne snage. Godine 1950. gotovo 80 posto svih 62-godišnjih muškaraca nastavljalo je raditi; danas je to tek nešto više od polovice. Bolji mirovinski planovi i proširene beneficije socijalnog osiguranja utjecali su na to da mnogi radnici odlaze u mirovinu rano, pogotovo oni čiji su poslovi bili stresni ili neizazovni. Iako je nepovoljna situacija na tržištu dionicama između 2001. i 2003. godine odnijela velik dio mirovinske uštedevine *baby boomer*, pa je moguće da neki stariji zaposlenici odluče odgoditi odlazak u mirovinu,²¹ rane indikacije sugeriraju da to vjerojatno neće kompenzirati problem znatno manje buduće radne snage koju poslodavci mogu zaposliti.

U vrijeme pomanjkanja radne snage, dobre plaće i beneficije neće biti dovoljne da bi se dobili i zadržali stručni zaposlenici. Menadžeri će trebati sofisticirane strategije za pridobivanje i zadržavanje zaposlenika. Osim toga, menadžeri će morati promijeniti organizacijske prakse tako da ih prilagode potrebama starije radne snage, i morat će razmotriti načine motiviranja mladih radnika koji se osjećaju spriječenima u napredovanju kada stariji kolege ne odu u mirovinu. OP može pomoći menadžerima pri rješavanju tih problema. Kada su tržišta radne snage oskudna, menadžeri koji ne razumiju ljudsko ponašanje i ne postupaju primjereni sa svojim zaposlenicima, izlažu se opasnosti da neće imati kime rukovoditi!

Poboljšavanje klijentskih usluga

Nedavno je American Express pretvorio najgoru noćnu moru Joan Weinbel u nebitan događaj. Bila su 22 sata i Joan je bila kod kuće u New Jerseyju, pakirajući se za put od tjedan dana, kad je odjednom shvatila da je ostavila svoju AmEx zlatnu karticu u restoranu u New Yorku ranije te večeri. Restoran je bio udaljen 30 milja. Trebala je stići na let sutradan ujutro u 7:30 i htjela je imati svoju karticu sa sobom na putu. Nazvala je American Express. Na poziv joj je brzo odgovorio ljubazan i susretljiv predstavnik AmExove službe za korisnike. Rekao je Joan da se ne treba brinuti. Postavio joj je nekoliko pitanja i rekao da „pomoći stiže“. Kada se na njezinim vratima oglasilo zvono u 23:45 – manje od dva sata nakon što je nazvala AmEx, Joan je bila više nego zapunjena. Na vratima je stajao kurir s novom karticom. Još uvjek se čudi kako je kompanija mogla tako brzo proizvesti i donijeti joj karticu. No, rekla je da ju je to iskustvo učinilo doživotnim korisnikom AmExa.

Danas većina zaposlenika u razvijenim zemljama radi u uslužnim djelatnostima. Primjerice, 80 posto radne snage SAD-a radi u uslužnim djelatnostima. U Australiji 73 posto radi u uslužnim djelatnostima. U Velikoj Britaniji, Njemačkoj i Japanu ti su postoci redom 69, 68 i 65. Primjeri takvih uslužnih djelatnosti uključuju predstavnike tehničke podrške, osoblje u prodavaonicama brze hrane, prodajne službenike, konobare ili konobarice, medicinske sestre, automehaničarske tehničare, konzultante, predstavnike zajmodavaca, financijske planere, stjuarde i stjuardese. Zajednička karakteristika tih poslova je to da traže značajnu količinu interakcije s klijentima organizacije. A budući da organizacije ne mogu postojati bez klijenata – bez obzira na to je li riječ o organizaciji kao što je DaimlerChrysler, Merrill Lynch, L.L. Bean, o odvjetničkoj tvrtki, muzeju, školi ili državnoj agenciji – menadžeri moraju osigurati da zaposlenici rade ono što je potrebno da bi zadovoljili klijente.²² Primjerice, u tvrtki Patagonia – maloprodajnom opskrbljivaču alpinista, vozača brdskih bicikala, skijaša i daskaša i drugih poklonika vanjskih sportova – menadžeri su izravno odgovorni za usluge klijentima. Zapravo, usluge za klijente najvažnija je opća dužnost menadžera trgovine: *Usadi svojim zaposlenicima značenje i važnost usluge za klijente kao što je to ocrtano u filozofiji maloprodaje, „naša je trgovina mjesto gdje riječ 'ne' ne postoji“; Daj moć*

Michael Dell već tradicionalno svake godine odgovara na telefone i pomaže klijentima u korisničkom odjelu Dell Inc. Vlastitim primjerom Dell prikazuje kulturu koja reagira na potrebe klijenata, koju je stvorio kada je 1984. osnovao Dell Computer Corporation s idejom da izgradi izravne odnose s klijentima. Uspon svoje tvrtke u vodeći položaj među najjačim svjetskim kompanijama za računalne sustave on prislušuje postojanom fokusu na klijente. Dellovi zaposlenici pružaju klijentima vrhunske usluge tako što s njima izravno komuniciraju bilo preko interneta ili telefonom.



*osoblju da koristi „svoju najbolju procjenu” u svim pitanjima u vezi s uslugama za klijente.*²³ OP može pomoći menadžerima Patagonije u postizanju tog cilja, te može pridonijeti poboljšanju performanse organizacije, pokazujući menadžerima povezanošt i između stavova i ponašanja zaposlenika i zadovoljstva klijenata.

Mnoge su organizacije propale jer njihovi zaposlenici nisu zadovoljili klijente. Stoga menadžment mora stvoriti kulturu koja reagira na potrebe klijenata. A OP može pružati važne smjernice i pomoći menadžerima u stvaranju takvih kultura – kultura u kojima su zaposlenici prijatni i ljubazni, dostupni, puni znanja, brzi u odgovaranju na potrebe kupaca, i spremni učiniti što je potrebno da bi zadovoljili klijente.²⁴

Poboljšavanje vještina za rad s ljudima

Započeli smo ovo poglavlje pokazujući zašto su vještine za rad s ljudima važne za učinkovitost menadžera. Rekli smo da je „ova knjiga napisana da bi pomogla sadašnjim i budućim menadžerima u razvijanju tih vještina za rad s ljudima”.

U idućim poglavljima predstaviti ćemo relevantne pojmove i teorije koji vam mogu pomoći u objašnjavanju i predviđanju ponašanja ljudi na poslu. Osim toga, steći ćete uvide u specifične vještine za rad s ljudima što ih možete koristiti na poslu. Primjerice, naučit ćete kako dizajnirati motivirajuće poslove, tehnike za poboljšanje vaših vještina slušanja, te kako sastaviti učinkovite timove.

Ovlašćivanje ljudi (dodjela moći)

Nađe li vam se danas u rukama bilo koji popularni poslovni časopis, moći ćete pročitati članke o preoblikovanju odnosa između menadžera i onih kojima bi menadžeri, prema svojim odgovornostima, trebali rukovoditi. Vidjet ćete da se menadžere naziva trenerima, savjetnicima, sponzorima ili pomagačima (engl. *facilitators*). U nekim organizacijama – kao što su Marriott, W.L. Gore i National Westminster Bank – zaposlenici se danas nazivaju suradnicima. Razlike između uloga menadžera i radnika sve su maglovitije. Odlučivanje se pomiče na sve niže operacijske razine, gdje se radni-

Prikaz 1-5

© 2000 Ted Goff



„Čestitam! Sada ste ovlašteni
preuzeti svu krivnju na sebe!”

Izvor: © 2000 Ted Goff.

cima daje sloboda da odlučuju o rasporedima i procedurama, te da rješavaju probleme vezane uz posao.²⁵ Tijekom 1980-ih menadžere se poticalo da uključe zaposlenike u odluke vezane za posao. Danas menadžeri idu bitno dalje, prepustajući zaposlenicima potpunu kontrolu nad njihovim poslovima. Sve veći broj organizacija koristi samoupravljuće timove, u kojima zaposlenici rade uvelike bez šefova.

Što se to događa? Događa se to da menadžeri **ovlašćuju zaposlenike**. Na zaposlenike se prenose ovlasti za to što rade, i pritom menadžeri moraju naučiti kako prepustiti kontrolu, dok su zaposlenici prisiljeni naučiti kako preuzeti odgovornost za svoje poslove i kako donijeti odgovarajuće odluke. U kasnjim poglavljima, pokazat ćemo kako ovlašćivanje zaposlenika mijenja stilove vođenja, odnose moći, načine dizajniranja poslova i načine strukturiranja organizacija.

Poticanje inovacije i promjena

Što se dogodilo tvrtkama Montgomery Ward, Woolworth, Smith Corona, TWA, Bethlehem Steel i WorldCom? Svi su ti divovi propali. Zašto su drugi divovi, poput Searsa, Boeinga ili Lucent Technologies uveli goleme programe za smanjivanje troškova i eliminirali tisuće radnih mjesta? Zato da ne bi bankrotirali.

Danas uspješne organizacije moraju poticati inovacije i savladati vještine samopromjene jer će u suprotnom postati kandidati za izumiranje. Pobjedit će one organizacije koje održavaju svoju fleksibilnost, koje kontinuirano poboljšavaju svoju kvalitetu i prestižu konkurenциju na tržištu neprekidnom ponudom inovativnih proizvoda i usluga. Domino's je vlastitom snagom uzrokovao propast tisuća i tisuća malih pizzerija čiji su menadžeri mislili da mogu nastaviti raditi onako kako su radili godinama. Amazon.com ugrožava poslovanje mnogih samostalnih knjižara, dokazujući da se knjige mogu uspješno prodavati preko internetskih stranica. Dell je postao najveći svjetski prodavač računala jer se neprestano iznova koncipirao i nadmudriva svoje konkurente.

Zaposlenici unutar organizacije mogu dati poticaj za inovacije i promjene ili pak mogu biti veliki kamen spoticanja. Za menadžere je izazov potaknuti kreativnost svojih zaposlenika i toleranciju prema promjeni. Područje OP-a nudi obilje ideja i tehnika za ostvarivanje tih ciljeva.

Svladavanje poteškoće „privremenosti”

Promjene donose i privremenost. Zbog globalizacije, povećanih kapaciteta i razvoja tehnologije posljednjih je godina postao imperativ za organizacije da budu brze i fleksibilne žele li opstati. Rezultat je toga da većina menadžera i zaposlenika danas radi u klimi koja se može najbolje okarakterizirati kao „privremena”.

Dokazi o privremenosti nalaze se posvuda u organizaciji. Poslovi se neprestano preosmišljaju; zadatke sve češće obavljaju fleksibilni timovi, a ne pojedinci; tvrtke se sve više oslanjaju na privremene radnike; neki se poslovi preko kooperantskih ugovora prepustaju drugim tvrtkama; i mirovinski planovi dobivaju nove dizajne da bi pratili ljudi koji mijenjaju poslove.

Radnici trebaju neprestano ažurirati svoja znanja i vještine da bi mogli ispunjavati nove radne zahteve. Primjerice, zaposlenici u proizvodnji u kompanijama kao što su Caterpillar, Ford, i Alcoa danas moraju znati kako koristiti računaliziranu opremu za proizvodnju. To nije bilo u opisu njihovih poslova prije dvadeset godina. Radne grupe

ovlašćivanje zaposlenika

(engl. *empowering employees*) *Davanje zaposlenicima ovlasti (kontrole) nad njihovim poslovima.*

Svladavanje poteškoća privremenosti odlika je novog pogona kompanije Nissan Motor u Cantonu u Mississippiju, u kojem se na istoj tvoričkoj traci grade mala teretna vozila, sportska vozila i minikombiji.

Dizajniran da bude fleksibilan, taj pogon integrira vanjske dobavljače dijelova u montažni proces i zaposlenici rade četiri različita posla tijekom smjene. Fleksibilnost daje Nissanu konkurentnu prednost, jer pogon radi 100-postotnim kapacitetom i može se brzo prilagoditi promjenama u tržišnoj potražnji.



također sve više fluktuiraju. U prošlosti, zaposlenici bi bili raspoređeni u određenu radnu grupu i taj bi raspored ostao relativno trajan. Raditi s istim ljudima iz dana u dan donosilo je popriličnu sigurnost. Tu predvidljivost zamjenile su privremene radne grupe, timovi sastavljeni od članova iz različitih odjela i čiji su se sastavi uvijek mijenjali, te veća primjena rotacije zaposlenika da bi se ispunili radni zadaci koji se stalno mijenjaju. Napokon, i same su organizacije u stanju fluktuarice. Razni odjeli stalno se reorganiziraju, slaboproduktivni poslovi se prodaju, smanjuje se broj radnih mesta, neključne usluge i operacije prepuštaju se kooperantskim tvrtkama, stalni se zaposlenici zamjenjuju privremenima.

Današnji menadžeri i zaposlenici moraju naučiti kako se nositi s privremenošću. Oni moraju naučiti kako živjeti s fleksibilnošću, spontanošću i nepredvidljivošću. Proučavanje OP-a može pružati značajne uvide i pomoći vam da bolje shvatite svijet rada u stalnoj mijeni, da prevladate otpor prema promjenama, i da na najbolji način stvorite organizacijsku kulturu koja gradi svoj uspjeh na promjenama.

Rad u umreženim organizacijama

Računalizacija, internet i mogućnost povezivanja računala unutar organizacija i među organizacijama stvorili su sasvim drukčije radno okruženje za mnoge zaposlenike – umreženu organizaciju. Takva organizacija omogućuje ljudima da komuniciraju i rade zajedno čak i kada su tisućama kilometara udaljeni jedan od drugoga. To također omogućuje ljudima da postanu nezavisni izvođači, koji mogu posao obavljati preko računala po svemu svijetu te mijenjati poslodavce u skladu s potražnjom za njihovim uslugama. Programeri softvera, grafički dizajneri, analitičari sustava, tehnički pisci, fotografi-istraživači, izdavači knjiga i prepisivači povijesti bolesti samo su neki primjeri poslova koje ljudi mogu obavljati kod kuće ili s neke druge lokacije koja nije ured.

Menadžerov posao je drukčiji u umreženoj organizaciji, osobito kada je riječ o upravljanju ljudima. Primjerice, motiviranje i vođenje ljudi, te donošenje zajedničkih odluka preko interneta traži drukčije tehnike od onih koje se koriste u radu s osobama koje se fizički nalaze na istoj lokaciji.

Kako sve više zaposlenika obavlja poslove dok su povezani s drugima preko mreža, menadžeri moraju razviti nove vještine. OP može dati vrijedne uvide koji pomažu u razvijanju tih vještina.

Pomoć zaposlenicima da uspostave ravnotežu u sukobu između posla i privatnoga života

Tipičan zaposlenik tijekom 1960-ih ili 1970-ih godina dolazio je na posao od ponedjeljka do petka i obavljao svoj posao u osmosatnim ili devetosatnim vremenskim odsjecima. Radno mjesto i vrijeme bili su jasno određeni. To više nije tako za veliku većinu današnje radne snage. Zaposlenici se sve više žale da se granica između radnog i slobodnog vremena zamaglila, dovodeći do osobnih sukoba i stresa.²⁶ Istovremeno današnje radno okruženje pruža prilike zaposlenicima da sami kreiraju i strukturiraju svoje radne uloge.

Nekoliko je sila doprinijelo zamagljenju granice između radnog života zaposlenika i privatnog života. Prvo, stvaranje globalnih organizacija znači da njihov svijet nikada ne spava. Primjerice, u bilo koje vrijeme i bilo koji dan, na tisuće zaposlenika General Electrica negdje radi. Potreba da se posavjetuju s kolegama ili klijentima koji su udaljeni osam ili deset vremenskih zona znači da su mnogi zaposlenici globalnih tvrtki „dežurni“ 24 sata dnevno. Drugo, komunikacijske tehnologije omogućavaju zaposlenicima da rade kod kuće, u automobilima, ili na plaži na Tahitiju. To omogućuje mnogim ljudima koji rade tehničke i stručne poslove da obavljaju svoj posao bilo kada i bilo gdje. Treće, organizacije traže od zaposlenika da rade duže. Primjerice, kroz deset godina prosječan američki radni tjedan produžio se s 43 na 47 sati, a udio ljudi koji rade 50 ili više sati tjedno skočio je s 24 posto na 37 posto. Napokon, manji je broj obitelji koji ima samo jednog zaposlenog člana. Današnji oženjeni zaposlenik/udana zaposlenica obično ima suprugu/supruga koji također rade. Stoga je sve teže zaposlenicima u braku odvojiti vrijeme za izvršavanje obaveza prema domu, bračnom partneru, djeci i prijateljima.

Zaposlenici sve više uvidaju da posao potiskuje njihov privatni život, i to im se ne sviđa. Primjerice, nedavna istraživanja sugeriraju da zaposlenici žele posao s fleksibilnim radnim vremenom kako bi se bolje nosili sa sukobima između posla i privatnog života.²⁷ Zapravo, podaci pokazuju da je danas za zaposlenike veći prioritet uspostaviti ravnotežu između radnih i životnih potreba nego što je to sigurnost zaposlenja.²⁸ Osim toga, vjerojatno će i nove generacije zaposlenika pokazati slične sklonosti.²⁹ Većina studenata na koledžima i sveučilištima navode da im je postizanje ravnoteže između privatnog života i posla primarni cilj u izboru karijere. Oni žele „imati život“, baš kao i posao. Organizacijama koje ne pomažu svojim ljudima u postizanju ravnoteže između rada i života bit će sve teže privući i zadržati najspasobnije i najmotivirnije zaposlenike.

Kao što ćete vidjeti u kasnijim poglavljima, područje OP-a daje nekoliko prijedloga za usmjeravanje menadžera pri dizajniranju radnih sredina i poslova koji mogu pomoći zaposlenicima da se nose sa sukobima između posla i privatnog života.

Poboljšavanje etičnog ponašanja

U svijetu organizacija, koji je karakteriziran rezanjem troškova, očekivanjem veće proizvodnosti od radnika, i oštrom konkurenčijom na tržištu, baš ne iznenađuje da mnogi zaposlenici osjećaju pritisak da zaobiđu i prekrše pravila, te da se upuste u druge sumnjive aktivnosti.

etičke dileme Situacije u kojima osoba mora definirati dobro i loše ponašanje.

Članovi organizacija sve se češće suočavaju s *etičkim dilemama*, situacijama u kojima se od njih zahtjeva da definiraju dobro i loše ponašanje. Primjerice, trebaju li „zazviždati” ako otkriju da se u kompaniji odvijaju nezakonite aktivnosti? Trebaju li slijediti naredbe s kojima se osobno ne slažu? Hoće li dati napuštanu ocjenu radne učinkovitosti zaposleniku koji im je drag, znajući da će mu takva ocjena pomoći sačuvati posao? Hoće li se upustiti u „političke igre” unutar organizacije, ako im to može pomoći da napreduju u karijeri?

Nikada nije bilo jasno definirano što je ispravno etično ponašanje, a posljednjih je godina granica između dobrog i lošeg postala još mutnija. Svuda oko sebe zaposlenici vide ljudе koji se ponašaju neetično – izabrani javni dužnosnici bivaju optuženi za namještanje svojih troškova reprezentacije ili za primanje mita; rukovoditelji korporacije napuhavaju dobiti svojih kompanija da bi mogli zaraditi preko unosnih dioničkih opcija; upravitelji sveučilišta „gledaju na drugu stranu” kada uspješni treneri potiču sportaše-stipendiste da upišu lakše kolegije, umjesto one kolegije potrebne za diplomiranje, kako bi i dalje mogli tražiti stipendije. Kad ih uhvate na djelu, ti ljudi daju isprike kao što su „svi to rade”, ili „danас se svaka prednost treba ugrabiti”. Ne treba se stoga čuditi zašto zaposlenici sve manje vjeruju menadžmentu i zašto su sve nesigurniji u to što predstavlja primjereni etično ponašanje u njihovim organizacijama.³⁰

Menadžeri i njihove organizacije odgovaraju na taj problem iz više smjerova.³¹ Sastavljaju i dijele pravila etičnog ponašanja koja usmjeravaju zaposlenike u etičkim dilemama. Nude seminare, radionice, i slične programe obuke u pokušaju da poboljšaju etično ponašanje. Postavljaju unutarnje savjetnike u organizaciji koji se mogu kontaktirati, često i anonimno, za pomoć oko etičkih pitanja, te stvaraju zaštitne mehanizme za zaposlenike koji otkriju neetične postupke unutar organizacije.

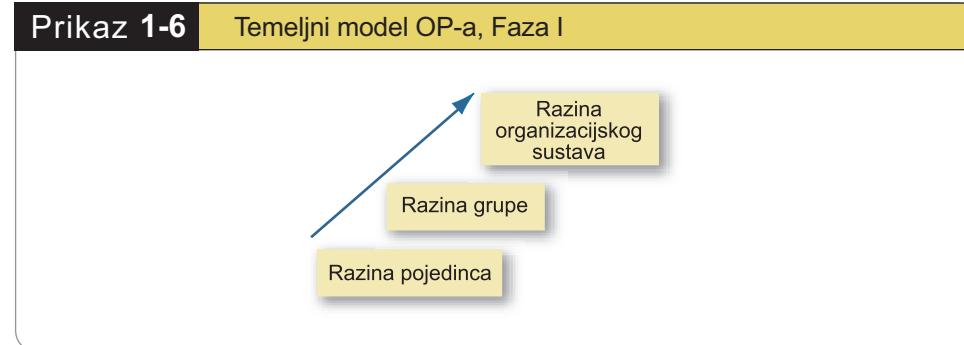
Današnji menadžer mora stvoriti etički zdravu klimu za svoje zaposlenike, koja će im omogućiti da svoj posao obavljaju produktivno i da se suočavaju sa što manjom mjerom etičke dvosmislenosti u odnosu na to što čini dobro i loše ponašanje. U idućim poglavljima, razmotrit ćemo što menadžeri mogu poduzeti da bi stvorili etički zdravu klimu i pomogli zaposlenicima u etički dvosmislenim situacijama. Takoder ćemo predstaviti vježbe u vezi s etičkim dilemama na kraju svakog poglavlja koje će vam omogućiti da promišljate etička pitanja i ocijenite kako ćete se nositi s njima.

Uskoro slijedi: Razvijanje modela OP-a

Zaključit ćemo ovo poglavlje predstavljanjem općeg modela koji definira područje OP-a, određuje mu parametre, i identificira primarne zavisne i nezavisne varijable. Konačni rezultat bit će najava tema koje čine ostali dio ove knjige.

Pregled

Model je apstrakcija stvarnosti; pojednostavljena reprezentacija neke pojave iz stvarnog života. Lutka u izlogu trgovine je model. A to je i formula koju koristi računovođa: aktiva + pasiva = kapital poduzeća. Na Prikazu 1-6 nalazi se kostur na kojemu ćemo izgraditi naš model OP-a. Taj kostur sugerira da postoje tri razine analize na području OP-a, i da, kako se ide od razine pojedinca do razine organizacijskog sustava, tako naše razumijevanje ponašanja u organizacijama postaje sustavnije. Poput kockica za slaganje, tri se temeljne razine nastavljaju jedna na drugu, tako da je svaka sljedeća razina izgrađena na prethodnoj. Koncepti na razini grupa izrastaju iz temelja postavljenih na razini pojedinaca. Strukturalna razina nastavlja se na individualnu i grupnu kako bi se obuhvatilo cijelokupno organizacijsko ponašanje.



Zavisne varijable

Zavisna varijabla ključni je čimbenik koji želite objasniti ili predvidjeti i na koji utječe neki drugi čimbenik. Koje su primarne zavisne varijable u OP-u? Znanstvenici su se tradicionalno bavili produktivnošću, apsentizmom, fluktuacijom i zadovoljstvom poslom. U novije doba, još dvije varijable – devijantno ponašanje na radnom mjestu i organizacijsko građansko ponašanje – dodane su tom popisu. Razmotrimo ukratko svaku od tih varijabli, da budemo sigurni da razumijemo što one znače i zašto su stekle takvu razinu istaknutosti.

Proizvodnost Organizacija je produktivna ako postiže svoje ciljeve i čini to pre-tvarajući unos (*input*) u proizvod (*output*) uz najmanje troškove. Kao takva, proizvodnost podrazumijeva brigu o **učinkovitosti i efikasnosti**.

Bolnica je, primjerice, *učinkovita* ako uspješno zadovoljava potrebe svojih klijenata. Ona je *efikasna* ako to može postići uz male troškove. Ako bolnica uspijeva postići bolji proizvod (rezultat) s postojećim osobljem tako da smanji prosječan broj dana koje pacijent mora odležati, ili poveća broj dnevnih kontakata između pacijenata i osoblja, kažemo da je bolnica dobila na produktivnoj efikasnosti. Poslovna tvrtka je *učinkovita* ako ostvari svoje ciljeve u pogledu prodaje ili tržišnog udjela, no njezina proizvodnost ovisi i o tome ostvaruje li te ciljeve efikasno. Neka su od popularnih mjerila efikasnosti organizacije povrat na ulaganja, profit po dolaru prodaje, i proizvod po satu rada.

Proizvodnost možemo razmatrati također iz perspektive individualnog zaposlenika. Uzmimo za primjer Mikea i Alu, koji su obojica autoprijevoznici. Ako Mike treba prevesti pun kamion od New Yorka do Los Angeleza za 75 sati ili manje, bit će *učinkovit* ako taj put od 3000 milja prijede unutar tog vremena. No, mjerila proizvodnosti moraju uzeti u obzir i koliki su bili troškovi u ostvarivanju cilja. Tada govorimo o efikasnosti. Pretpostavimo da je Mike prevalio put od New Yorka do Los Angeleza za 68 sati i da je u prosjeku trošio galon goriva na svakih 7 milja. S druge strane, Al je također prešao put za 68 sati, no trošio je galon goriva na svakih 9 milja (kamioni i tereti su jednaki). I Mike i Al bili su *učinkoviti* – postigli su svoj cilj – no Al je efikasniji od Mikea, jer je njegov kamion potrošio manje goriva, pa je postigao svoj cilj uz manje troškove.

model Apstrakcija stvarnosti.
Pojednostavljena reprezentacija neke pojave iz stvarnog života.

zavisna varijabla Reakcija na koju utječe nezavisna varijabla.

proizvodnost (ili produktivnost) Mjera radne performanse koja obuhvaća učinkovitost i efikasnost.

učinkovitost Postizanje ciljeva.

efikasnost Omjer učinkovitog proizvoda (outputa) prema unosu (inputu) potrebnom da se stvori.

Uslužne organizacije za procjenu svoje učinkovitosti moraju uzeti u obzir posvećivanje pažnje potrebama i zahtjevima klijenata. Zašto? Jer u takvim organizacijama postoji jasna uzročno-posljedična veza koja ide od stavova i ponašanja zaposlenika preko stavova i ponašanja klijenata do proizvodnosti organizacije. Sears je, štoviše, pažljivo dokumentirao tu vezu.³² Menadžment te tvrtke ustanovio je da 5-postotni pozitivni pomak u stavovima zaposlenika dovodi do povećanja zadovoljstva klijenata od 1,3 posto, što se odražava u rastu prihoda od 0,5 posto. Točnije, Sears je utvrdio da je obučavanje zaposlenika radi poboljšanja interakcije između zaposlenika i kupaca uspjelo poboljšati zadovoljstvo klijenata za 4 posto tijekom perioda od 12 mjeseci, što je rezultiralo dodatnim prihodima koji se procjenjuju na oko 200 milijuna USD.

Da sažmemo, proizvodnost je jedan od glavnih interesa OP-a. Želimo znati koji čimbenici utječu na učinkovitost i efikasnost pojedinaca, grupe i organizacije u cjelini.

Apsentizam Apsentizam (engl. *absenteeism*) definira se kao nedolaženje na posao. I apsentizam predstavlja golem trošak i smetnju za poslodavce. Primjerice, jedno je nedavno istraživanje tvrdilo da za američke poslodavce prosječan izravan trošak zbog nedolaženja na posao iznosi 789 USD godišnje po zaposleniku – a to ne uključuje gubitak proizvodnosti i dodatne troškove zbog prekovremenog rada ili zapošljavanja privremenih radnika koji obavljaju posao zaposlenika koji su odsutni.³³ Usporedivi troškovi visoki su i u Ujedinjenom Kraljevstvu – oko 694 USD godišnje po zaposleniku.³⁴ U Švedskoj je u svakom trenutku prosječno 10 posto ukupne radne snage na bolovanju.³⁵

Očito je teško organizacijama neometano raditi i postizati svoje ciljeve ako se zaposlenici ne pojavljuju na poslu. Poremeti se radni proces i često se važne odluke moraju odložiti. U organizacijama koje uvelike ovise o proizvodnji na pokretnim trakama, apsentizam može značiti mnogo više od poremećaja – izostanci mogu dovesti do dramatičnog pada kvalitete proizvoda, a u nekim slučajevima, mogu dovesti i do potpunog zaustavljanja rada u proizvodnom pogonu. No, u bilo kojoj organizaciji, apsentizam iznad normalne razine izravno utječe na učinkovitost i efikasnost organizacije.

Je li *svaki* izostanak štetan? Vjerojatno ne. Iako većina izostanaka ima negativan utjecaj na organizaciju, mogu se zamisliti situacije u kojima je korisno za organizaciju da zaposlenik sam odluči ne doći na posao. Na poslovima koji traže od zaposlenika budnost – razmislite o primjerima kirurga ili pilota zrakoplova – može zapravo biti bolje za organizaciju da se bolestan ili umoran zaposlenik *ne* pojavi na poslu. Troškovi nezgode na takvim poslovima mogu biti katastrofalni. No, ti su primjeri očito netični. Uglavnom možemo prepostaviti da je bolje za organizaciju kada je apsentizam na niskoj razini.

Fluktuacija Fluktuacija (engl. *turnover*) je dobrovoljno ili prisilno trajno povlačenje (odlazak, op. prev.) iz organizacije. Visoka stopa fluktuacije dovodi do većih troškova pridobivanja, selekcije i obuke zaposlenika. Kakvi su ti troškovi? Veći no što biste mogli pomisliti. Primjerice, za tipičnu tvrtku koja se bavi informacijskom tehnologijom u SAD-u, zamjenjivanje programera ili analitičara sustava procjenjuje se na oko 34.100 USD; dok se troškovi zamjene prodavača u trgovinama procjenjuju na oko 10.445 USD.³⁶ Osim toga, velika stopa fluktuacije može poremetiti učinkovit rad organizacija kada organizaciju napuste ljudi sa znanjima i iskustvom te treba naći i pripremiti njihovu zamjenu za preuzimanje odgovornih položaja.

Sve organizacije, dakako, imaju stanovitu fluktuaciju. U SAD-u stopa fluktuacije na saveznodržavnoj razini iznosi prosječno 3 posto mjesечно, što predstavlja oko 36 posto fluktuacije godišnje. Taj prosjek, dakako, razlikuje se prema zanimanjima (primjerice, stopa fluktuacije na poslovima u državnoj upravi iznosi manje od 1 posto, dok se taj postotak za građevinsku industriju kreće od 5 od 7 posto).³⁷ Kada „pravi“ ljudi – marginalni ili gotovo marginalni zaposlenici – napuštaju organizaciju, fluktuacija može čak biti pozitivna. Ona može stvoriti mogućnosti da se zamijeni nedovoljno

produktivna osoba s nekim tko ima više vještina ili bolju motivaciju i može otvoriti mogućnosti za promaknuća, te donijeti nove i svježe ideje u organizaciju.³⁸ U današnjem svijetu rada koji se stalno mijenja, razumna razina fluktuacije koju iniciraju zaposlenici ide u prilog fleksibilnosti organizacije i samostalnosti zaposlenika, te može smanjiti potrebu da menadžment inicira otpuštanja.

No, fluktuacija često znači gubitak ljudi koje organizacija ne želi izgubiti. Primjerice, jedno istraživanje provedeno na 900 zaposlenika koji su dali otkaze utvrdilo je da je njih 92 posto dobilo od strane svojih nadređenih „zadovoljavajuće“ ili više ocjene za radnu performansu.³⁹ Dakle, kada je pretjerana, ili kada zahvaća dragocjene zaposlenike, fluktuacija može biti remeteći čimbenik koji ometa učinkovitost organizacije.

Devijantno ponašanje u radnom okruženju S obzirom na troškove apsentizma i fluktuacije za poslodavce, sve više istraživača OP-a proučava ta ponašanja kao indikatore ili markere devijantnog ponašanja. Devijantno može biti sve u rasponu od preglasnog puštanja glazbe na poslu do nasilja. Menadžeri moraju razumjeti taj široki raspon ponašanja kako bi mogli odgovoriti na svaki oblik nezadovoljstva u zaposlenika. Ako menadžeri ne razumiju zašto se zaposlenik tako ponaša, problem nikada neće biti riješen.

Devijantno ponašanje u radnom okruženju (koje se također naziva *antisocijalnim ponašanjem*, ili *neuljubnošću na poslu*) voljno je ponašanje koje krši važne organizacijske norme i time postaje prijetnja za dobrobit organizacije ili njezinih članova. Što su u ovom kontekstu organizacijske norme? To mogu biti organizacijske politike koje zabranjuju određena ponašanja, poput krađe. Ali isto tako mogu biti i općeprihvjeta nepisana pravila, poput nepuštanja glasne glazbe na radnom mjestu. Zamislite, primjerice, zaposlenika koji na poslu, sa zvučnicima na maksimumu, pušta pjesmu „St. Anger“ u izvedbi grupe Metallica. Da, taj se zaposlenik pojavi na poslu, ali to ne znači da obavlja svoj posao, i osim toga možda time uznenimire kolege ili klijente (osim ako i oni nisu obožavatelji Metallice). No, devijantna ponašanja na radnom mjestu mogu biti i mnogo ozbiljnija od toga da zaposlenik pušta glasnu glazbu. Primjerice, neki zaposlenik može uvrijediti kolegu, ukrasti, širiti glasine, ili sabotirati posao, a sve to može imati katastrofalne posljedice za organizaciju.

Menadžeri žele razumjeti koji je izvor devijantnog ponašanja na radnom mjestu kako bi izbjegli stvaranje kaotičnog radnog okruženja, a devijantno ponašanje može dovesti i do znatnih finansijskih posljedica. Iako je teško kvantificirati godišnje troškove, procjenjuje se da je devijantno ponašanje jako skupo za poslodavce, od 4,2 milijardi USD kada je riječ o nasilju, 200 milijardi USD u slučaju krađe, pa do 7,1 milijardi USD kada je riječ o sigurnosnim mjerama protiv napada preko računalnih mreža (engl. *cyberattacks*).⁴⁰

Devijantno ponašanje na radnom mjestu važan je koncept jer predstavlja reakciju na nezadovoljstvo koje zaposlenici iskazuju na mnogo načina. Kontroliranje neke vrste ponašanja može biti neučinkovito ako se ne zahvati sam korijen problema. Sofisticirani menadžer rješavat će temeljne razloge problema koji mogu dovesti do devijantnosti, umjesto da rješava pojedini površinski problem (pretjerani apsentizam), nakon čega će se vjerojatno pojaviti novi problem (povećana krađa ili sabotiranje posla).

apsentizam (engl. *absenteeism*)
Nedolaženje na posao.

fluktuacija (engl. *turnover*) Dobrovoljno i
prisilno trajno napuštanje organizacije.

**devijantno ponašanje u radnom
okruženju** Voljno ponašanje koje krši
važne organizacijske norme i time postaje
prijetnja za dobrobit organizacije ili njezinih
članova.



Cijene transfera i međunarodna korporacijska devijantnost

DEVIJANTNOST NIJE OGRANIČENA NA ŠTETNA ponašanja zaposlenika na jednoj lokaciji. Postoje slučajevi korporacijske devijantnosti koji premašuju i državne granice. Uzmimo cijene transfera, to jest cijene koje jedan dio kompanije naplaćuje drugom dijelu iste kompanije za određene proizvode ili usluge. Što se događa s cijenama transfera ako se različiti dijelovi kompanije nalaze u različitim zemljama, što je sve češća pojava budući da sve više poduzeća širi svoje djelatnosti u svijetu i postaju multinacionalne korporacije?

Stope poreza na dobit kompanija razlikuju se od zemlje do zemlje – katkad u velikoj mjeri. Cijene transfera, kada se koriste za prebacivanje dobiti iz zemlje s visokom stopom poreza u zemlju s niskom stopom poreza na dobit, ako se zlorabe, mogu biti izraz neke devijantne korporacijske politike. Jedan je način povećanja ukupne dobiti – to jest kombinirane dobiti ostvarene u sjedištu multinacionalne tvrtke i u njezinim podružnicama – taj da se dobit prebaci u zemlju s nižim porezima.

Uzmimo primjer multinacionalne tvrtke čije je sjedište prodalo četkice za zube svojoj podružnici za 5000 USD po komadu. Podružnica, koja podliježe višoj stopi poreza, prijavila je gubitak (uostalom, platila je čak 5000 USD po četkici). Multinacionalna tvrtka, koja podliježe nižoj stopi poreza, uzela je dobit i za nju platila porez. Kako su podružnica i sjedište dio iste organizacije, kada se njihovi rezultati spoje ispada da je organizacija ostvarila golemu dobit.

Prema istraživanju međunarodne revizijske tvrtke Ernst & Young, cijene transfera postale su uzavrela tema za multinacionalne kompanije. Zašto? Američka višedržavna porezna komisija (*Multistate Tax Commission*) procjenjuje da savezne države gube gotovo jednu trećinu poreza od korporacija, zbog različitih načina na koje multinacionalne kompanije izbjegavaju porez – jedan od kojih su i cijene transfera. Zato američka Uprava prihoda (*Internal Revenue Service*) budno motri na međunarodne transakcije.

Izvor: Prema "Case of the U.S. \$5000 Toothbrush," *Finance Week*, 27. travnja 2005., str. 45–46.

Organacijsko građansko ponašanje **Organacijsko građansko ponašanje (ili OGP)** je dobrovoljno (diskrecijsko) ponašanje koje nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali ipak potiče učinkovito funkcioniranje organizacije.⁴¹

Uspješne organizacije trebaju ljudе koji će činiti više od svojih uobičajenih radnih dužnosti – koji će djelovati *iznad* očekivanja. Na današnjim dinamičnim radnim mjestima, gdje se zadaci sve više obavljaju u timovima, i gdje je fleksibilnost ključna, organizacije trebaju zaposlenike koji će se ponašati kao „uzorni građani”, koji će, primjerice, pomoći drugima u svojim timovima, dobrovoljno se javiti za dodatni rad, izbjegavati nepotrebne sukobe, poštivati duh kao i slovo pravila i regulacija, i ljubazno tolerirati povremene namete i smetnje vezane za posao.

Organizacije žele i trebaju zaposlenike koji će činiti te stvari koje se ne nalaze ni u jednom opisu posla. A podaci ukazuju na to da organizacije koje imaju takve zaposlenike rade bolje od onih koje ih nemaju.⁴² Stoga se i OP zanima za organizacijsko građansko ponašanje (OGP) kao zavisnu varijablu.

Zadovoljstvo poslom Posljednja zavisna varijabla koju ćemo razmotriti je **zadovoljstvo poslom**, koje možemo definirati kao pozitivan osjećaj osobe o svom poslu, a koje proizlazi iz procjene karakteristika tog posla. Za razliku od prethodne četiri varijable, zadovoljstvo poslom je stav, a ne ponašanje. Zašto je onda postalo primarnom nezavisnom varijablom? Iz dva razloga: zbog dokazane veze s čimbenicima performanse, i zbog vrijednosnih preferencija koje imaju mnogi istraživači OP-a.

Duh uzornog građanstva vlada u broderskoj tvrtki Charles Schwab. Nesebični kolege Curtisa Bartholda, direktora za dugovanja, dali su mu svojih 5 ½ mjeseci neiskorištenih dana bolovanja kako bi mogao to vrijeme provesti kod kuće brinuti se o svojoj maloj djeci i smrtno bolesnoj supruzi.



Vjerovanje da su zadovoljni zaposlenici produktivniji od nezadovoljnih zaposlenika godinama je bilo jedno od temeljnih prepostavki među menadžerima, iako su tek sada istraživanja počela podržavati tu teoriju, nakon što su se desetljećima postavljala pitanja o odnosu između zadovoljstva i učinkovitosti.⁴³ Nedavno je jedno istraživanje provedeno na preko 2.500 poslovnih jedinica utvrdilo da jedinice koje se nalaze u prvih 25 posto s obzirom na pozitivnost zaposlenikovih stavova u prosjeku dostižu prodaju 4,6 posto *iznad* svojih godišnjih prodajnih proračuna, dok su jedinice u posljednjih 25 posto *podbacile* u svojim proračunima za 0,8 posto. U stvarnim brojkama, to je predstavljalo razliku od 104 milijuna USD u godišnjoj prodaji između tih dviju skupina.⁴⁴

Štoviše, može se tvrditi da bi se razvijena društva trebala brinuti ne samo o kvantitativnim pokazateljima života – to jest o pitanjima poput veće proizvodnosti ili materijalnih akvizicija – nego i o kvaliteti života. Istraživači s jakim humanističkim vrijednostima vjeruju da je zadovoljstvo legitiman cilj neke organizacije. Ne samo da je zadovoljstvo u negativnom odnosu prema apsentizmu i fluktuaciji nego, tvrde oni, organizacije imaju odgovornost dati zaposlenicima poslove koji su izazovni i imaju intrinzičnu vrijednost. Dakle, iako zadovoljstvo poslom predstavlja stav, a ne ponašanje, istraživači OP-a obično ga smatraju važnom zavisnom varijablom.

Nezavisne varijable

Koje su glavne odrednice proizvodnosti, apsentizma, fluktuacije, devijantnog ponašanja u radnom okruženju, OGP-a i zadovoljstva poslom? Odgovor na to pitanje vodi nas do nezavisnih varijabli. **Nezavisna varijabla** prepostavljeni je uzrok neke promjene u zavisnoj varijabli.

organacijsko građansko ponašanje (OGP) Dobrovoljno (diskrečijsko) ponašanje koje nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali ipak potiče učinkovito funkcioniranje organizacije.

zadovoljstvo poslom Pozitivan osjećaj osobe o svom poslu, koji proizlazi iz procjene karakteristika tog posla.

nezavisna varijabla Prepostavljeni uzrok neke promjene u zavisnoj varijabli.

U skladu s našim vjerovanjem da se organizacijsko ponašanje može najbolje razumjeti ako se promatra kao niz sve složenijih kockica za slaganje, razumijevanje individualnog ponašanja čini temelj odnosno prvu razinu našega modela.

Varijable na razini pojedinca Kaže se da „menadžeri, za razliku od roditelja, moraju raditi s rabljenim, ne novim, ljudskim bićima – s ljudskim bićima na koja su drugi već utjecali“.⁴⁵ Kada ljudi dođu u organizaciju, pomalo su poput rabljenih automobila. Svaki je drukčiji. Neki imaju „malu kilometražu“ – s njima se postupalo pažljivo i bili su tek rijetko izloženi vremenskim nepogodama. Drugi su „istrošeni“, jer ih se vozilo po hrapavim cestama. Ta metafora ukazuje na to da ljudi dolaze u organizaciju s nekim cijelovitim karakteristikama koje će utjecati na njihovo ponašanje na poslu. Najočiglednije među tim karakteristikama su osobne ili biografske karakteristike kao što su dob, spol i bračno stanje; karakteristike osobnosti; unutrašnja emocionalna struktura; vrijednosti i stavovi; i razine osnovnih sposobnosti. Te su karakteristike u biti takve kakve jesu kada osoba dođe u organizaciju, i menadžment uglavnom ne može učiniti mnogo da ih izmjeni. No, one imaju vrlo jak utjecaj na ponašanje zaposlenika. Stoga ćemo svaki taj čimbenik – biografske karakteristike, sposobnosti, vrijednosti, stavove, osobnost i emocije – razmotriti kao nezavisnu varijablu u poglavljima od drugog do četvrtog te u osmom poglavlju.

Postoje još četiri druge varijable na individualnoj razini za koje se pokazalo da utječu na ponašanje zaposlenika: percepcija, individualno odlučivanje, učenje i motivacija. Te ćemo teme predstaviti i razmotriti u drugom, petom, šestom i sedmom poglavlju.

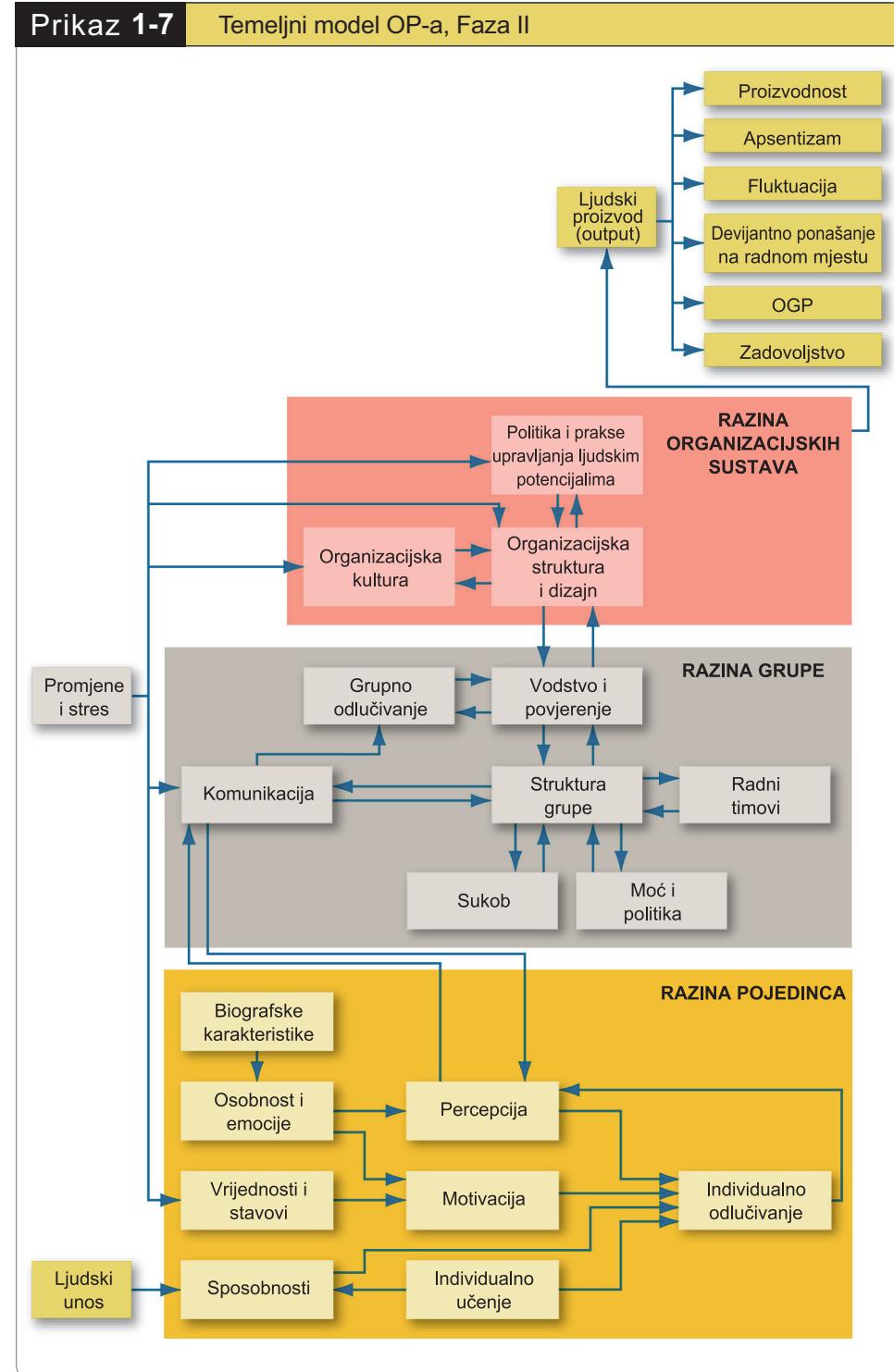
Varijable na razini grupe Ponašanje ljudi u grupama više je nego zbirna suma osobnih ponašanja svih pojedinaca. Složenost našeg modela povećava se kada shvatimo da se ponašanje ljudi u grupama razlikuje od njihovog ponašanja kada su sami. Zato je proučavanje grupnog ponašanja idući korak u razumijevanju OP-a.

Deveto poglavlje postavlja temelje za razumijevanje dinamike grupnog ponašanja. To poglavlje razmatra kako na pojedince u grupama utječu obrasci ponašanja koji se od njih očekuju, što grupa smatra prihvatljivim standardom ponašanja, te mjeru do koje postoji međusobna privlačnost između članova grupe. Deseto poglavlje primjenjuje naša znanja o grupama na stvaranje učinkovitih timova. Poglavlja od jedanaestog do petnaestog demonstriraju kako na grupno ponašanje utječu obrasci komunikacije, vodstvo, moć i politika, te razine sukoba.

Varijable na razini organizacijskih sustava Organizacijsko ponašanje dostiže najviši stupanj sofisticiranosti kada nadodamo formalnu strukturu na naša prethodna znanja o ponašanju pojedinaca i grupe. Upravo kao što su grupe više od sume njihovih individualnih članova, tako su i organizacije više od sume njihovih grupa članica. Dizajn neke formalne organizacije, njezina unutarnja kultura, njezina politika i prakse upravljanja ljudskim potencijalima (to jest, procesi selekcije, programi za obuku i usavršavanje, metode ocjenjivanja performanse), sve to utječe na zavisne varijable. O tome će se raspravljati podrobno u poglavljima od šesnaestog do osamnaestog.

Prilog za kontingencijski model OP-a

Na Prikazu 1-7 nalazi se naš konačni model. Tu se vidi šest ključnih zavisnih varijabli i veliki broj nezavisnih varijabli, organiziranih prema razini analize, za koje su istraživanja pokazala da imaju različite utjecaje na te zavisne varijable. Unatoč složenosti tog modela, on još uvijek ne daje pravu sliku o kompleksnosti predmeta istraživanja u OP-u. Međutim, trebao bi pomoći u pojašnjavanju zašto su poglavlja u ovoj knjizi organizirana tako kako jesu, i može vam pomoći u objašnjavanju i predviđanju ponašanja ljudi na poslu.



Naš model uglavnom izričito ne navodi veliki broj kontingencijskih varijabli, zbog goleme složenosti koja bi nastala u dijagramu. Umjesto toga, kroz svu ovu knjigu, uvodit ćemo kontingencijske varijable koje će bolje pojašnjavati veze između nezavisnih i zavisnih varijabli u našem modelu OP-a.

Treba primjetiti da smo u Prikazu 1-7 uključili pojmove promjena i stresa, jer uviđamo dinamiku ponašanja i činjenicu da je stres zbog rada individualni, grupni i

organizacijski problem. Točnije, u devetnaestom poglavlju raspravljat ćemo o procesima promjena, o načinima kako upravljati organizacijskim promjenama, o ključnim problemima vezanim za promjene s kojima se trenutno suočavaju menadžeri, o posljedicama stresa na radu, i o tehnikama za upravljanje stresom.

Također treba primijetit da Prikaz 1-7 uključuje veze između triju razina analize. Primjerice, organizacijska struktura povezana je s vodstvom. Svrha je te veze pokazati da su nadležnost i vodstvo povezani; menadžment vrši utjecaj na grupno ponašanje preko vodstva. Slično tome, komunikacija je način na koji pojedinci prenose informacije; zbog toga je to veza između individualnog i grupnog ponašanja.

Sažetak i implikacije za menadžere

Menadžeri trebaju razvijati svoje međuljudske vještine ili vještine za rad s ljudima ako žele biti učinkoviti u svojim poslovima. Organizacijsko ponašanje (OP) područje je istraživanja koje proučava utjecaj što ga pojedinci, grupe i struktura imaju na ponašanje u organizacijama, a zatim se to znanje primjenjuje da bi rad organizacija učinilo učinkovitijim. Točnije, OP se fokusira na načine kako poboljšati proizvodnost, smanjiti apsentizam, fluktuaciju i devijantno ponašanje u radnom okruženju, te kako poboljšati organizacijsko građansko ponašanje i zadovoljstvo poslom.

Svi mi imamo neke uopćene ideje o ponašanju ljudi. Neka naša uopćavanja mogu nam pružiti valjani uvid u ljudsko ponašanje, no mnoga su pogrešna. Organizacijsko ponašanje koristi se sustavnim proučavanjem kako bi se predviđanja ponašanja poboljšala u odnosu na predviđanja samo prema intuiciji. No, budući da su ljudi različiti, moramo razmotriti OP u kontingencijskom okviru, koristeći situacijske varijable u modeiranju uzročno-posljedičnih odnosa.

Organizacijsko ponašanje nudi i izazove i prilike za menadžere. Ono nudi specifične uvide koji mogu poboljšati menadžerske vještine za rad s ljudima. Ono uvažava razlike i pomaže menadžerima da shvate vrijednost raznolikosti radne snage i potrebu za mijenjanjem postupaka kada upravljaju u drugim zemljama. OP može poboljšati kvalitetu i proizvodnost zaposlenika, pokazujući menadžerima kako trebaju ovlastiti svoje ljude, kako dizajnirati i provesti programe promjena, poboljšati odnose s kupcima i pomoći zaposlenicima uspostaviti ravnotežu u sukobu između posla i privatnog života. OP daje prijedloge koji pomažu menadžerima u svladavanju kroničnih manjaka radne snage. Ono može pomoći menadžerima da se nalaze u svijetu privremenosti i da nauče načine za poticanje inovacija. Konačno, OP može pružati menadžerima smjernice za stvaranje etički zdrave radne klime.

Argument

Protivargument

U potrazi za brzim rješenjem

Otiđite u najbližu veliku knjižaru. Zajedno ćete naći veliki odjel pun knjiga posvećenih menadžmentu i upravljanju ljudskim ponašanjem. Pobliži pogled na naslove otkrit će da sigurno ne postoji manjak popularnih knjiga o temama povezanim s organizacijskim ponašanjem. Da bismo to ilustrirali, razmislite o sljedećim popularnim naslovima trenutno dostupnih knjiga o temi vodstva:

- *Catch! A Fishmonger's Guide to Greatness* (Berrett-Koehler, 2003.) [= Ulovi! Vodič za veličinu prodavača ribe]
- *Leading with the Heart: Coach K's Successful Strategies for Basketball, Business and Life* (Warner Business Books, 2001.) [= Voditi srcem: Uspješne strategije trenera K za košarku, posao i život]
- *The Art of Leadership by Sun Tzu* (Premier, 2000.) [= Umjetnost vođenja Sun Tzua]
- *Power Plays: Shakespeare's Lessons on Leadership and Management* (Simon and Schuster, 2000.) [= Igrokazi moći: Shakespeareove lekcije o vodstvu i menadžmentu]
- *Robert E. Lee on Leadership* (Prima, 2000.) [= Robert E. Lee o vodstvu]
- *The Leadership Teachings of Geronimo* (Sterling House, 2002.) [= Geronimova učenja o vodstvu]
- *Leadership the Eleanor Roosevelt Way* (Prentice Hall, 2002.) [= Vodstvo na način Eleanor Roosevelt]
- *The Hod Carrier: Leadership Lessons Learned on a Ladder* (Kimbell, 2002.) [= Radnik na skeli: Lekcije o vodstvu naučene na ljestvama]
- *Leadership Wisdom from the Monk Who Sold His Ferrari* (Hay House, 2003.) [= Mudrost vođenja prema fratu koji je prodao svoj Ferrari]
- *Tony Soprano on Management: Leadership Lessons Inspired by America's Favorite Mobster* (Berkley, 2004.) [= Tony Soprano o menadžmentu: Lekcije o vodstvu nadahnute najpopularnijim američkim gangsterom]

Organizacije uvijek traže vođe, a menadžeri i oni koji žele postati menadžeri neprestano traže načine na koje će izostriti svoje vještine vođenja. Izdavači reagiraju na tu potražnju tako što nude stotine naslova koji pružaju uvide u temu vodstva. Takve knjige mogu ljudi uputiti u tajne vodstva koje drugi poznaju.

Čuvajte se brzih rješenja! Svi mi nastojimo naći brza i jednostavna rješenja za naše složene probleme. Ali, evo loše vijesti: kada se radi o problemima povezanim s organizacijskim ponašanjem, brza i jednostavna rješenja su uglavnom pogrešna jer ne uzimaju u obzir razlike među organizacijama, situacijama i pojedincima. Kao što je to rekao Einstein, „sve bi trebalo biti najjednostavnije moguće, ali ne jednostavnije od toga”.

Kada je riječ o pokušaju razumijevanja ljudi na poslu, ne manjka jednostavnih ideja kao niti knjiga i savjetnika koji ih promoviraju. I te knjige ne odnose se samo na vodstvo. Uzmimo, primjerice, tri nedavna bestsellera. Who Moved my Cheese? [= Tko je maknuo moj sir?] metafora je o dva miša, kojoj je smisao prikazati koristi prihvaćanja promjena. Fish! [= Ribel!] govori nam kako je ribljia tržnica u Seattleu svoje poslove učinila poticajnim. A Whale Done! [= Kitovski posao!, igra riječi: whale done mali je glasovni pomak od well done, što znači dobar posao!, op. red.] govori kako menadžeri mogu mnogo toga naučiti o motiviranju ljudi od trenera kitova u akvariju Sea World u San Diegu. Mogu li se „uvidi” iz tih knjiga uopćiti na ljudе koji rade u stotinama različitih zemalja, u tisućama različitih organizacija, radeći milijun različitih poslova? Vrlo je malo vjerojatno.

Popularne knjige o organizacijskom ponašanju često imaju simpatične naslove i lako se čitaju. No, one mogu biti opasne. Napisane su tako da se posao upravljanja ljudima čini mnogo jednostavnijim nego što uistinu jest. Osim toga, često se temelje na autorovim stavovima, a ne na relevantnom istraživanju.

Organizacijsko ponašanje složena je tema. Ima vrlo malo jednostavnih činjenica o ljudskom ponašanju koje je moguće uopćiti na sve ljudе bez obzira na situaciju, ako ih uopće ima. Trebate li doista pokušavati primijeniti uvide koje ste stekli iz knjige o Robertu E. Leeju ili Geronimu na upravljanje softverskim inženjerima u 21. stoljeću?

Kapitalistički sustav osigurava da će se, kada se pojavi neka potreba, uvijek naći oportunisti koji će odgovoriti na tu potrebu. Kada je riječ o upravljanju ljudima na poslu, očito postoji potreba za valjanim i pouzdanim znanjima koja će voditi menadžere i one koji streme menadžerskoj poziciji. Međutim, većina ponuda dostupnih u vašoj obližnjoj knjižari obično su previše pojednostavljena rješenja. U mjeri do koje ljudi kupuju te knjige i oduševljeno očekuju da će im otkriti tajne učinkovitog menadžmenta, oni čine lošu uslugu sebi samima i ljudima kojima upravljaju.

Pitanja za provjeru

1. Kako su koncepti OP-a obuhvaćeni u menadžerskim funkcijama, ulogama i vještinama?
2. Definirajte *organizacijsko ponašanje*. Dovedite ga u odnos prema menadžmentu?
3. Što je organizacija? Je li obiteljska jedinica organizacija? Objasnite.
4. Identificirajte i usporedite tri osnovne uloge menadžmenta.
5. Što je „kontingencijski pristup“ OP-u?
6. Usporedite doprinose psihologije i sociologije OP-u.
7. Ponašanje je uglavnom predvidivo, pa nema potrebe formalno proučavati OP.“ Zašto je ta izjava pogrešna?
8. Koje su tri razine analize u našem modelu OP-a? Jesu li povezane? Ako jesu, na koji način?
9. Kako to da se zadovoljstvo poslom, iako nije riječ o obliku ponašanja, ipak smatra važnom zavisnom varijablom?
10. Što su učinkovitost i efikasnost, i koji je njihov odnos prema organizacijskom ponašanju?

Pitanja za kritičko razmišljanje

1. Usporedite podatke iz komparativnog istraživanja učinkovitih i uspješnih menadžera. Kakve su implikacije tog istraživanja za djelatne menadžere?
2. Zašto mislite da bi se učenje predmeta OP-a moglo kritizirati kao „tek zdravorazumsko“, dok se takva kritika rijetko upućuje kolegijima iz fizike ili statistike?
3. Milijuni radnika izgubili su posao zbog smanjenja broja radnih mjeseta. Istovremeno, mnoge se organizacije žale da ne mogu naći kvalificirane ljude za popunjavanje slobodnih radnih mjeseta. Kako objašnjavate tu naizglednu kontradikciju?
4. Na skali od 1 do 10 za mjerjenje znanstvene sofisticiranoosti neke discipline u predviđanju pojava, matematička fizika vjerojatno bi dobila 10. Što mislite, gdje bi se na toj skali moglo smjestiti OP? Zašto?
5. Što mislite, koji je najvažniji problem s kojim se menadžeri danas susreću? Navedite specifične podatke koji idu u prilog vašem stavu.

Grupna vježba

RAZNOLIKOST RADNE SNAGE

Cilj

Učiti o raznim potrebama raznolike radne snage.

Predviđeno vrijeme

Oko 40 minuta.

Sudionici i uloge:

Podijelite razred u 6 grupa s približno podjednakim brojem članova. Svaka grupa dobiva jednu od sljedećih uloga:

Nancy ima 28 godina. Razvedena je majka troje djece u dobi od 3, 5 i 7 godina. Voditelj je odjela. Ona svojim poslom zarađuje 40.000 USD godišnje, a od bivšeg supruga dobiva još 3.600 USD alimentacije.

Ethel je 72-godišnja udovica. Ima mirovinu od 8.000 USD godišnje, i uz to radi 25 sati tjedno honorarno. Zajedno s tom dodatnom zaradom po satnici od 8,50 USD, njezina su ukupna primanja 19.000 USD godišnje.

John ima 34 godine; crnac je rođen na Trinidadu koji je sad trajno nastanjen u SAD-u. Oženjen je i otac dvoje male djece. John ide u večernji koledž i treba mu još godinu dana do

diplome. Njegova je plaća 27.000 USD godišnje. Supruga mu je odvjetnica i zarađuje oko 50.000 USD godišnje.

Lu je 26-godišnji Amerikanac azijskog porijekla, i fizički je invalid. Nije oženjen i ima magisterij iz pedagogije. Lu je ostao paraliziran nakon automobilske nesreće i vezan je uz invalidska kolica. Zarađuje 32.000 USD godišnje.

Maria je neudana 22-godišnja djevojka latinoameričkog porijekla. Rođena je i odrasla u Meksiku, a u SAD je došla tek prije 3 mjeseca. Maria treba dosta poboljšati svoje znanje engleskog jezika. Zarađuje 20.000 USD godišnje.

Mike ima 16 godina. Bijelac je i ide u drugi razred srednje škole. On radi 15 sati tjedno poslije škole i za vrijeme praznika. Zarađuje 7,20 USD na sat, ili približno 5600 USD godišnje.

Članovi svake od šest grupe trebaju se naći u položaju po jedne od opisanih osoba, sukladno njihovim dodijeljenim ulogama.

Opis situacije:

Naših šestoro sudionika radi za kompaniju koja je nedavno uvela program fleksibilnih pogodnosti (*flexible benefits program*).

gram). Umjesto tradicionalnog „jedinstvenog paketa pogodnosti za sve”, kompanija dodjeljuje dodatnih 25 posto na godišnje plaće zaposlenika koji se trebaju koristiti za dobrovoljne (diskrekske) pogodnosti. Pogodnosti koje se nude i njihova godišnja cijena navedene su u nastavku.

- Dodatno zdravstveno osiguranje za zaposlenike:
Plan A (bez franšize i pokriva 90% svih troškova) = 3000 USD
Plan B (s franšizom od 200 USD i pokriva 80% troškova) = 2000 USD
Plan C (s franšizom od 1000 USD i pokriva 70% troškova) = 500 USD
- Dopunsko zdravstveno osiguranje za članove obitelji (iste franšize i postoci kao gore):
Plan A = 2000 USD
Plan B = 1500 USD
Plan C = 500 USD
- Dopunsko osiguranje za usluge stomatologa = 500 USD
- Životno osiguranje
Plan A (pokrivenost 25.000 USD) = 500 USD
Plan B (pokrivenost 50.000 USD) = 1000 USD
Plan C (pokrivenost 100.000 USD) = 2000 USD
Plan D (pokrivenost 250.000 USD) = 3000 USD
- Osiguranje za troškove mentalnog zdravlja = 500 USD
- Preplata na pravnu pomoć = 300 USD
- Godišnji odmor = 2% od godišnje plaće za svaki tjedan do ukupno 6 tjedana godišnje

Posebno se zahvaljujemo profesorici Penny Wright (Državno sveučilište u San Diegu) na njezinim prijedlozima tijekom razvijanja ove vježbe.

Etička dilema

LAŽ U POSLOVANJU

Mislite li da je ikada u redu lagati? Ako netko pregovara sa zločincima za puštanje talaca, većina će ljudi reći da je u redu lagati ako je to za dobrobit talaca. Kako je to u poslovanju, kada se rijetko radi o životu ili smrti? Poslovni rukovoditelji poput Marthe Stewart završili su u zatvoru zbog laži (davanje lažne izjave saveznim isljednicima). Je li krivo prikazivanje ili izostavljanje čimbenika u redu sve dok nije izričita laž?

Uzmimo, primjerice, proces pregovaranja. Dobar pregovarač nikada ne pokazuje sve svoje karte, zar ne? Dakle, izostavljanje određenih informacija dio je tog procesa. Pa, možda će vas iznenaditi da ste pred zakonom krivi za prešućivanje informacija kada djelomično otkrivanje informacija navodi na krive zaključke, ili kada jedna strana posjeduje bolje informacije koje nisu dostupne drugoj strani.

U jednom slučaju (*Jordan protiv tvrtke Duff and Phelps*), kompanija (Duff and Phelps) je svom zaposleniku – Jordanu – uskratila informacije o predstojećoj prodaji poduzeća. Problem je da je Jordan napuštao organizaciju i zato je prodao svoje dijnice tvrtke. Deset dana poslije, cijena je dionica naglo skočila

- Mirovinski fond za iznos mirovine od oko 50% od godišnjih primanja u zadnjoj godini rada = 1500 USD
- Četverodnevni radni tjedan tijekom tri ljetna mjeseca (ova mogućnost postoji samo za stalne zaposlenike) = 4% od godišnje plaće
- Vrtić (nakon finansijskog doprinosa od strane kompanije) = 2000 USD za svu djecu zaposlenika, bez obzira na broj
- Osiguravanje prijevoza na posao i s posla = 750 USD
- Troškovi fakultetskog obrazovanja = 1000 USD
- Naknada troškova za učenje jezika = 500 USD

Zadatak:

1. Svaka grupa ima 15 minuta da složi paket pogodnosti na koji će utrošiti 25% (ne više!) godišnje plaće osobe čiju ulogu igra.
2. Nakon što završe s prvim zadatkom, svaka grupa bira glasnogovornika koji ostalim studentima opisuje paket pogodnosti koji je grupa izabrala za svoju osobu.
3. Svi studenti zajednički raspravljaju o rezultatima. Kako su potrebe, interesi i problemi svakog sudionika utjecali na odluku grupe? Što govore rezultati vježbe o pokušajima motiviranja raznolike radne snage?

nakon što je prodaja poduzeća bila obznanjena javnosti. Jordan je tužio svog nekadašnjeg poslodavca uz argument da je trebao razotkriti tu informaciju. Poduzeće Duff and Phelps odgovorili su da nikada nisu lagali Jordanu. Prizivni sud utvrdio je da u takvim situacijama jedna strana ne smije „oportunistički iskoristiti“ drugu stranu. Pred zakonom prešućivanje određenih informacija može katkad biti jednak loše kao i laganje.

Pitanja

1. Je li u redu u poslovnom svijetu ikada lagati?
2. Ako ste odgovorili potvrđno, u kojim situacijama? Zašto je u tim situacijama u redu lagati?
3. U poslovanju, je li prešućivanje informacija zbog vlastite koristi isto što i laganje? Zašto je, ili zašto nije?
4. U nekom poslovnom kontekstu, ako se može izvući kakva korist od laži, što mislite, koliki će postotak ljudi lagati?

Izvor: prema „Brain Scans Detect More Activity in Those Who Lie”, Reuters, 29. studenog 2004.; <http://www.msnbc.msn.com/id/6609019>; P. Ekman i E. L. Rosenberg, *What the Fact Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System (CAPS)*. New York: Oxford University Press. Drugo prošireno izdanje, 2004.

Primjer iz prakse 1

KAKO JE MENADŽERICA UPS-a SMANJILA FLUKTUACIJU

Godine 1998. Jennifer Shroeger promaknuta je na mjesto regionalnog menadžera za operacije UPS-a (američka tvrtka za slanje pošiljaka, op. red.) u Buffalu, u državi New York. Bila je odgovorna za 225 milijuna USD prihoda, 2.300 zaposlenika i za obradu oko 45.000 paketa na sat. Kada je preuzeila taj posao u Buffalu, naišla je na ozbiljan problem – fluktuacija zaposlenika bila je izvan kontrole. Honorarni zaposlenici, koji su utovarali, istovarali i sortirali pošiljke, te činili polovinu radne snage odjela u Buffalu – napuštali su tvrtku po stopi od 50 posto godišnje. Smanjivanje te stope fluktuacije postao je njezin najvažniji prioritet.

Cjelokupna UPS-ova organizacija u velikoj je mjeri ovisila o honorarnim radnicima. Zapravo, povjesno je honorarni rad bio glavni put kojim se postaje zaposlenik s punim radnim vremenom. Primjerice, većina UPS-ovih današnjih rukovoditelja počeli su raditi za tvrtku honorarno još za vrijeme studija, nakon čega su dobili namještenja s punim radnim vremenom. Osim toga, UPS se uvijek dobro odnosio prema honorarnim radnicima koji dobivaju visoke plaće, fleksibilno radno vrijeme, sve beneficije i znatnu finansijsku pomoć za plaćanje studija. No, te pozitivne stvari nisu bile dovoljne da se zadrže UPS-ovi zaposlenici u Buffalu.

Shroegerova je razvila sveobuhvatni plan za smanjenje fluktuacije, koji se fokusirao na poboljšanje zapošljavanja, komunikacija, radnog okruženja i nadzorne obuke. Počela je mijenjati proces zapošljavanja da bi se odvojilo ljude koji su zapravo željeli poslove s punim radnim vremenom. Smatrala je da neostvarena očekivanja frustriraju radnike koji bi preferirali zaposlenje s punim radnim vremenom. Budući da su honorarci obično trebali raditi šest godina prije nego što bi dobili trajni posao, bilo je logično identificirati ljude koji su zapravo preferirali honorarni rad.

Zatim je Shroegerova analizirala veliku bazu podataka koje je UPS imao o zaposlenicima u njezinoj regiji. Na osnovi tih podataka zaključila je kako pod sobom ima pet različitih grupa zaposlenika – koji se razlikuju s obzirom na dob i etape u svojim karijerama. I te su grupe imale različite potrebe i interese. Kao odgovor na to, Shroegerova je prilagodila komunikacijski stil i motivacijske tehnike koje je koristila sa svakim zaposlenikom da bi reflektirali potrebe grupe kojoj on pripada. Primjerice, uvidjela je da sveučilišne studente najviše zanima razvijanje vještina koje kasnije mogu primijeniti u svojim karijerama. Sve dok su zaposlenici iz te grupe osjećali da uče nove vještine, bili su zadovoljni i željeli i dalje raditi za UPS. Zato im je Shroegerova počela nuditi subotnje tečajeve za razvijanje računalnih vještina i seminare o planiranju karijere.

Velikom broju UPS-ovih zaposlenika nije bilo ugodno raditi

u golemim skladištima. Kako bi im to olakšala, Shroegerova je poboljšala rasvjetu u cijeloj zgradi i preuredila je sobe za odmor da bi postale ugodnije za korisnike. Da bi više pomogla novim zaposlenicima prilagoditi se poslu, zadužila je svoje najbolje nadglednike smjena kao trenere koji bi novim ljudima pružali specifične smjernice u prvom tjednu na poslu. Također je instalirala veći broj osobnih računala pristupne svima, što je novim zaposlenicima olakšalo pristup materijalima za obuku i informacijama o ljudskim potencijalima u UPS-ovoј unutarnjoj mreži.

Napokon, Shroegerova je proširila obuku tako da bi nadglednici usvojili vještine za veće ovlašćivanje radnika. Pošto je shvatila da njezini nadglednici – koji su većinom i sami bili honorarci – mogu najbolje razumjeti potrebe honorarnih zaposlenika, ti su nadglednici učili kako pristupiti teškim menadžerskim situacijama, kako komunicirati na različite načine i kako identificirati različite potrebe različitih ljudi. Nadglednici su učili kako iskazati interes za svoje radnike kao osobe. Primjerice, učili su da treba zaposlenike pitati kakvi su im hobiji, koju su školu pohađali i slično.

Do 2002. godine program Shroegerove pokazivao je dojmljive rezultate. Stopa fluktuacije u njezinoj regiji pala je s 50 posto na 6 posto. Tijekom prve četvrtine 2002. nijedan honorarni radnik nije napustio noćnu smjenu. Godišnja ušteda pripisana smanjenju fluktuacije, uglavnom zbog nižih troškova zapošljavanja, procjenjuje se na oko milijun USD. Dodatne koristi za regiju Buffala kao rezultat stabilnije radne snage uključuju 20-postotno smanjenje izgubljenih radnih dana zbog povreda na poslu i pad s 4 na 1 u postotku pošiljaka isporučenih na krivi dan ili u krivo vrijeme.

Pitanja

1. U finansijskom smislu, zašto je Jennifer Shroeger htjela smanjiti fluktuaciju?
2. Osim fluktuacije, koje bismo druge kriterije gđa Shroeger trebala razmotriti pri ocjeni učinkovitosti UPS-ovog programa? Zašto je važno razmotriti višestruke kriterije prilikom ocjenjivanja nekog programa OP-a?
3. Koje su implikacije ovog primjera za menadžment u budućnosti, kada se očekuje ozbiljan nedostatak radne snage?
4. Je li neetično učiti nadglednike da „iskazuju interes za svoje radnike kao osobe“? Objasnite.
5. Koje činjenice iz ovog primjera podržavaju argument da treba pristupiti OP-u iz perspektive kontingentnosti?

Primjer iz prakse 2

NASILJE U RADNOM OKRUŽENJU

U srijedu 26. siječnja 2005. pedesetčetverogodišnji Myles Meyers ušao je u montažni pogon DaimlerChryslera u Toledu u Ohiju s dvocjevnom sačmaricom pod kaputom. Myers, koji je radio na popravcima Jeepovih vozila, pristupio je 27-godišnjoj Yeshi Martin, odgovornoj za nadgledanje zaliha, i izjavio svoje namjere. Došao je da bi ubio tri nadglednika: Mikea Toneyja, 45, Roya Thackera, 50, i Carrie Woggerman, 24. Poslije će, kako je rekao, pucati u sebe. „Tresla sam se i počela plakati”, kazala je Martinova. Meyers joj je rekao da prestane plakati i da pozove Toneyja. Iako je u to vrijeme Toney obično ručao za svojim radnim stolom, tog je dana rješavao neki problem na tvorničkoj traci. Na drugi pokušaj Martinove, odgovorio je.

No, Thacker je bio prvi od Meyerovih najavljenih žrtava koji se približio tom bivšem zaposleniku DaimlerChryslera. Kada je Thacker upitao Meyersa zašto je došao u ured, „[Meyers] se okrenuo od pregrade i samo ga ustrijelio”, prisjeća se Martinova, „vidjela sam samo čahure kako padaju. Ponovo je pred mnom napunio pušku”. Martinova je pobegla, uzimajući sa sobom radio. Dok je bježala pozivajući pomoć preko radija, čula je i drugi hitac. Mike Toney upravo je stigao i bio je sada druga žrtva. Carrie Woggerman uspjela je pobjeći nakon prvog hica, no Paula Medlena, 41, koji je pokušao pomoći Toneyu, Meyers je ustrijelio u prsa netom prije nego što je okrenuo pušku na sebe i oduzeo si život. Od tri zaposlenika na koja je Meyers pucao, dvoje ih je preživjelo. Nažalost, Thacker je podlegao svojim ranama.

Žalosno je da pucnjava u montažnom pogonu u Toledu nije bila osamljeni incident. Samo dvije godine prije toga, Doug Williams, zaposlenik tvrtke Lockheed Martin, izišao je usred sastanka o etičkim pitanjima, pošao do svog automobila i vratio se s nekoliko pušaka. Zatim je ubio šest kolega i ranio njih osmero prije nego što je ubio samog sebe. Prema Zavodu za statistiku rada (*Bureau of Labor Statistics*), tijekom 2002. godine, na radnim mjestima diljem Sjedinjenih Država, dogodilo se 18.104 napada i 609 ubojstava. Takvi događaji potaknuli su Centre za kontrolu bolesti (*Centers for Disease Control*) da nasi- lje u radnom okruženju označe kao „nacionalnu epidemiju”.

Osim očite nesreće koju nasilje u radnom okruženju donosi žrtvama i njihovim obiteljima, i tvrtke često trpe posljedice, pa i pravne sporove. Lockheed Martin je i danas uključen u pravnu bitku oko toga treba li tvrtka preuzeti dio odgovornosti za puc-

njavu koja se dogodila u njezinim prostorima. A Paul Medlen je upravo podnio tužbu protiv DaimlerChryslera i zaštitarske tvrtke, Wackenhut Corp., tvrdeći da su oboje zakazali u pružanju odgovarajuće zaštite. Uvezši u obzir golemu štetu koju tvrtke i zaposlenici trpe nakon epizoda nasilja, kako to da tvrtke ne čine više da bi spriječile nasilje? Prema nedavnom istraživanju Američkog društva sigurnosnih inženjera (*American Society of Safety Engineers*), tek jedan posto američkih tvrtki ima definiranu formalnu politiku protiv nasilja.

Savjeti za smanjenje nasilja u radnom okruženju ima naprek. Kako kaže Doug Kane, agent FBI-a, ljudi koji se nasilno ponašaju obično najave svoje namjere prije nego dođe do nasilja. Menadžeri zato trebaju motriti na visokorizične zaposlenike koji bi mogli učiniti nešto nasilno, i trebaju potaknuti zaposlenike da prijave svako prijeteće ili sumnjivo ponašanje. Neki zaposlenici pogona DaimlerChryslera predlažu čak da se instaliraju detektori za metal kako bi se spriječilo buduće nasilje. Koje god mjere se poduzmu, jasno je da je nasilje u radnom okruženju problem koji se mora riješiti da bi se zaposlenici osjećali sigurno na poslu.

Pitanja

1. Do koje su mjere tvrtke odgovorne za nasilna djela koja se događaju za radno vrijeme i koja čine njihovi zaposlenici?
2. Mogu li tvrtke u potpunosti spriječiti nasilje u radnom okruženju? Ako ne mogu, koje korake trebaju poduzeti da se nasilje smanji?
3. Što mislite, zašto tek 1 posto tvrtki ima definiranu formalnu politiku protiv nasilja?
4. Neke kompanije razmatraju mogućnost instaliranja detektora za metal kako bi spriječile nasilje u radnom okruženju. Mislite li da takve mjere previše zadiru u osobnu privatnost? Drugim riječima, može li poduzeće otici predaleko u prevenciji nasilja?
5. Koji bi čimbenici mogli dovesti do nasilnih djela u radnom okruženju? Čini li takva djela tek mali broj „bolesnih“ pojedinaca, ili su pak mnogi ljudi kadri počinjiti takva djela u stanovitim okolnostima?

Bilješke

1. Vidi, primjerice, G. Marshall, „Nice Guys Can Finish First”, *Fast Company*, studeni 2004., str. 123.; R. Alsop, „Playing Well with Others”, *Wall Street Journal*, 9. rujna 2002., str. R11; i L. A. Witt i G. R. Ferris, „Social Skill as a Moderator of the Conscientiousness-Performance Relationship: Convergent Results Across Four Studies”, *Journal of Applied Psychology*, listopad 2003., str. 809–21.
2. Citirano u R. Alsop, „Playing Well with Others”.
3. Vidi, primjerice, C. Penttila, „Hiring Hardships”, *Entrepreneur*, listopad 2002., str. 34–35.
4. *The 2002 National Study of the Changing Workforce* (New York: Families and Work Institute, 2002.).
5. I. S. Fulmer, B. Gerhart i K. S. Scott, „Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a ‘Great Place to Work’ and Firm Performance”, *Personnel Psychology*, zima 2003., str. 965–93.
6. H. Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916.).
7. H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973.).
8. R. L. Katz, „Skills of an Effective Administrator”, *Harvard Business Review*, rujan-listopad 1974., str. 90–102.
9. F. Luthans, „Successful vs. Effective Real Managers”, *Academy of Management Executive*, svibanj 1988., str. 127–32; i F. Luthans, R. M. Hodgetts i S. A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988.). Vidi također F. Shipper i J. Davy, „A Model and Investigation of Managerial Skills, Employees' Attitudes, and Managerial Performance”, *Leadership Quarterly*, 13, 2002., str. 95–120.
10. P. H. Langford, „Importance of Relationship Management for the Career Success of Australian Managers”, *Australian Journal of Psychology*, prosinac 2000., str. 163–69; i A. M. Konrad, R. Kashlak, I. Yoshioka, R. Waryszak, i N. Toren, „What Do Managers Like to Do? A Five-Country Study”, *Group & Organization Management*, prosinac 2001., str. 401–33.
11. A. S. Tsui, S. J. Ashford, L. St.Clair i K. R. Xin, „Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness”, *Academy of Management Journal*, prosinac 1995., str. 1515–43.
12. Vidi, primjerice, J. E. Garcia i K. S. Keleman, „What Is Organizational Behavior Anyhow?”, rad predstavljen na 16. godišnjem skupu o organizacijskom ponašanju (Annual Organizational Behavior Teaching Conference), Columbia, Missouri, lipanj 1989.; i C. Heath i S. B. Sitkin, „Big-B Versus Big-O: What Is *Organizational* about Organizational Behavior?”, *Journal of Organizational Behavior*, veljača 2001., str. 43–58. Za pregled mišljenja jednog od najuglednijih istraživača o tome što smatra da bi se trebalo uključiti u organizacijsko ponašanje, na osnovi anketnih podataka, vidi J. B. Miner, „The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review”, *Academy of Management Learning & Education*, rujan 2003., str. 250–68.
13. Vidi F. D. Richard, C. F. Bond, Jr. i J. J. Stokes-Zoota, „That is Completely Obvious . . . and Important: Lay Judgments of Social Psychological Findings”, *Personality and Social Psychological Bulletin*, travanj 2001., str. 497–505; i L. A. Burke i J. E. Moore, „A Perennial Dilemma in OB Education: Engaging the Traditional Student”, *Academy of Management Learning & Education*, ožujak 2003., str. 37–52.
14. „In Finland, Fine for Speeding Sets Record”, *International Herald Tribune*, 11. veljače 2004., str. 2.
15. Chris Woodyard, „War, Terrorism Scare off Business Travelers”, *USA Today*, 25. ožujka 2003.
16. O. C. Richard, „Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View”, *Academy of Management Journal*, travanj 2000., str. 164–77.
17. „Bye-Bye, Ozzie and Harriet”, *American Demographics*, rujan 2000., str. 59.
18. Ovaj se odjeljak temelji na radovima: M. Toosi, „A Century of Change: The U.S. Labor Force, 1950–2050”, *Monthly Labor Review*, svibanj 2002., str. 15–27; i CBO's *Projections of the Labor Force* (Washington, DC: Congressional Budget Office, rujan 2004.).
19. Vidi M. E. A. Jayne i R. L. Dipboye, „Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations”, *Human Resource Management*, zima 2004., str. 409–24. S. E. Jackson i A. Joshi, „Research on Domestic and International Diversity in Organizations: A Merger that Works?”, u: N. Anderson et al (ur.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, sv. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.), str. 206–31; i L. Smith, „The Business Case for Diversity”, *Fortune*, 13. listopada 2003., str. S8–S12.
20. Ovaj se odjeljak temelji na radovima: P. Francese, „Looming Labor Shortages”, *American Demographics*, rujan 2001., str. 34–35; A. Bernstein, „Too Many Workers? Not for Long”, *Businessweek*, 20. svibnja 2002., str. 126–30; R. Herman, *Impending Crises: Too Many Jobs, Too Few People* (Winchester, VA: Oakhill Press, 2002.); J. S. McClenahan, „The Next Crisis: Too Few Workers”, www.industryweek.com, 1. svibnja 2005.; i L. Lavelle, „After the Jobless Recovery, A War for Talent”, *Businessweek*, 29. rujna 2003., str. 92.
21. D. Kadlec, „Everyone, Back in the Labor Pool”, *Time*, 29. srpnja 2002., str. 23–31; i K. Greene, „Many Older Workers to Delay Retirement Until After Age 70”, *Wall Street Journal*, 23. rujna 2003., str. D2.
22. Vidi, primjerice, S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley i S. M. Brooks, „Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages”, *Academy of Management Executive*, studeni 2002., str. 73–84; i H. Liao i A. Chuang, „A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes”, *Academy of Management Journal*, veljača 2004., str. 41–58.
23. Vidi: http://www.patagonia.com/jobs/retail_asst_mgr.shtml; „Patagonia Sets the Pace for Green Business”, *Grist Magazine*, 22. listopada 2004. (www.grist.org).
24. Vidi, primjerice, E. Naumann i D. W. Jackson, Jr., „One More Time: How Do You Satisfy Customers?”, *Business Horizons*, 1999., sv. 42(3), str. 71–76; W-C. Tsai, „Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions”, *Journal of Management*, sv. 27, br. 4, 2001., str. 497–512; S. D. Pugh, „Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter”, *Academy of Management Journal*, listopad 2001., str. 1018–27; M. K. Brady i J. J. Cronin Jr., „Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors”, *Journal of Service Research*, veljača 2001., str. 241–51; i M. Workman i W. Bommer, „Redesigning Computer

- Call Center Work: A Longitudinal Field Experiment”, *Journal of Organizational Behavior*, svibanj 2004., str. 317–37.
25. J. Flaherty, „Suggestions Rise from the Floors of U.S. Factories”, *New York Times*, 18. travnja 2001., str. C1; vidi također W. M. Greenfield, „Decision Making and Employee Engagement”, *Employment Relations Today*, ljetno 2004., str. 13–24.
26. Vidi, primjerice, S. Armour, „Workers Put Family First Despite Slow Economy, Jobless Fears”, *USA Today*, 6. lipnja 2002., str. 3B; V. S. Major, K. J. Klein i M. G. Ehrhart, „Work Time, Work Interference with Family, and Psychological Distress”, *Journal of Applied Psychology*, lipanj 2002., str. 427–36; D. Brady, „Rethinking the Rat Race”, *Businessweek*, 26. kolovoza 2002., str. 142–43; J. M. Brett i L. K. Stroh, „Working 61 Plus Hours a Week: Why Do Managers Do It?”, *Journal of Applied Psychology*, veljača 2003., str. 67–78; i T. A. Judge i J. A. Colquitt, „Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, lipanj 2004., str. 395–404.
27. Vidi, primjerice, *The 2002 National Study of the Changing Workforce* (New York: Families and Work Institute, 2002.).
28. Citirano u S. Armour, „Workers Put Family First Despite Slow Economy, Jobless Fears”.
29. S. Shellenbarger, „What Job Candidates Really Want to Know: Will I Have a Life?”, *Wall Street Journal*, 17. studenog 1999., str. Bl; te „U.S. Employers Polish Image to Woo a Demanding New Generation”, *Manpower Argus*, veljača 2000., str. 2.
30. J. Merritt, „For MBAs, Soul–Searching 101”, *Businessweek*, 16. rujna 2002., str. 64–66; i S. Greenhouse, „The Mood at Work: Anger and Anxiety”, *New York Times*, 29. listopada 2002., str. El.
31. Vidi, primjerice, G. R. Weaver, L. K. Trevino i P. L. Cochran, „Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000”, *Journal of Business Ethics*, veljača 1999., str. 283–94; i C. De Mesa Graziano, „Promoting Ethical Conduct: A Review of Corporate Practices”, *Strategic Investor Relations*, jesen 2002., str. 29–35.
32. A. J. Rucci, S. P. Kirn i R. T. Quinn, „The Employee–Customer–Profit Chain at Sears”, *Harvard Business Review*, siječanj–veljača 1998., str. 83–97.
33. J. Britt, „Workplace No-Shows' Cost to Employers Rise Again”, *HRMagazine*, prosinac 2002., str. 26–29.
34. „Absence–Minded Workers Cost Business Dearly”, *Works Management*, lipanj 2001., str. 10–14.
35. W. Hoge, „Sweden's Cradle-to-Grave Welfare Starts to Get Ill”, *International Herald Tribune*, 25. rujna 2002., str. 8.
36. „Employee Turnover Costs in the U.S.”, *Manpower Argus*, siječanj 2001., str. 5.
37. Vidi <http://data.bls.gov/> (11. svibnja 2005.).
38. Vidi, primjerice, D. R. Dalton i W. D. Todor, „Functional Turnover: An Empirical Assessment”, *Journal of Applied Psychology*, prosinac 1981., str. 716–21; G. M. McEvoy i W. F. Cascio, „Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis of the Relationship between Performance and Turnover”, *Academy of Management Journal*, prosinac 1987., str. 744–62; S. Lorge, „When Turnover Isn't So Bad”, *Sales & Marketing Management*, rujan 1999., str. 13; i M. C. Sturman i C. O. Trevor, „The Implications of Linking the Dynamic Performance and Turnover Literatures”, *Journal of Applied Psychology*, kolovoz 2001., str. 684–96.
39. Citirano u „You Often Lose the Ones You Love”, *Industry Week*, 21. studenog 1988., str. 5.
40. R. J. Bennett i S. L. Robinson, „The Past, Present and Future of Workplace Deviance Research”, u: J. Greenberg (ur.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2. izd., Lawrence Erlbaum Associates, 1994., Hillsdale, New Jersey; R. J. Bennett i S. L. Robinson, „Development of a Measure of Workplace Deviance”, *Journal of Applied Psychology*, sv. 85(3), 2000., str. 349–60; A. M. O'Leary-Kelly, M. K. Duffy i R. W. Griffin, „Construct Confusion in the Study of Antisocial Work Behavior”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, sv. 18, 2000., str. 275–303; C. Porath, C. Pearson i D. L. Shapiro, „Turning the Other Cheek or an Eye for an Eye: Targets' Responses to Incivility”, referat predstavljen na godišnjem sastanku Nacionalne akademije za menadžment (National Academy of Management), kolovoz 1999.
41. D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988.), str. 4. Vidi također W. C. Borman i L. A. Penner, „Citizenship Performance: Its Nature, Antecedents, and Motives” u: B. W. Roberts i R. Hogan (ur.), *Personality Psychology in the Workplace* (Washington D.: American Psychological Association, 2001.), str. 45–61; i J. A. LePine, A. Erez i D. E. Johnson, „The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, veljača 2002., str. 52–65.
42. P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine i D. G. Bachrach, „Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, sv. 26, br. 3, 2000., str. 543–48; i M. C. Bolino i W. H. Turnley, „Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior”, *Academy of Management Executive*, kolovoz 2003., str. 60–73.
43. T. A. Judge, C.J. Thoresen, J. E. Bono i G. R. Patton, „The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, *Psychological Bulletin*, sv. 127, 2001., str. 376–407.
44. M. Buckingham i C. Coffman, *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (New York: Simon & Schuster, 1999.).
45. H. J. Leavitt, *Managerial Psychology*, rev. izd. (Chicago: University of Chicago Press, 1964.), str. 3.