

Sadržaj

Predgovor i

Prvi dio Uvod 2

Poglavlje 1 Što je organizacijsko ponašanje? 2

Što rade menadžeri 4

Funkcije menadžmenta 5 • Uloge menadžmenta 6 • Menadžerske vještine 7 • Učinkovite nasuprot uspješnim menadžerskim aktivnostima 8 • Menadžerski posao u sažetku 9

Upoznajte organizacijsko ponašanje 9

Nadopuna intuicije sustavnim proučavanjem 10

Discipline koje doprinose razvitku područja OP-a 12

Psihologija 12 • Socijalna psihologija 12 • Sociologija 13 • Antropologija 14

Malo je apsolutnih načela u OP-u 14

Izazovi i prilike za OP 14

Odgovor na globalizaciju 15 • Upravljanje raznolikošću radne snage 16 • Poboljšavanje kvalitete i proizvodnosti 19 • Odgovor na nadolazeće pomanjkanje radne snage 20 • Poboljšavanje klijentskih usluga 21 • Poboljšavanje vještina za rad s ljudima 22 • Ovlašćivanje ljudi (dodjela moći) 22 • Poticanje inovacije i promjena 23 • Svladavanje poteškoće „privremenosti” 23 • Rad u umreženim organizacijama 24 • Pomoć zaposlenicima da uspostave ravnotežu u sukobu između posla i privatnoga života 25 • Poboljšavanje etičkog ponašanja 25

Uskoro slijedi: Razvijanje modela OP-a 26

Pregled 26 • Zavisne varijable 27 • Nezavisne varijable 31 • Prilog za kontingencijski model OP-a 32

Sažetak i implikacije za menadžere 34

■ **MIT ILI ZNANOST?** „Unaprijed stvorene predodžbe nasuprot stvarnim dokazima” 11

■ **OP U VIJESTIMA** Kako globalizacija mijenja tržišta radne snage 17

■ **MEĐUNARODNO OP** Cijene transfera i međunarodna korporacijska devijantnost 30

■ **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** U potrazi za brzim rješenjem 35

Pitanja za provjeru 36

Pitanja za kritičko razmišljanje 36

Grupna vježba *Raznolikost radne snage* 36

Etička dilema *Laž u poslovanju* 37

Primjer iz prakse 1 *Kako je menadžerica UPS-a smanjila fluktuaciju* 38

Primjer iz prakse 2 *Nasilje na radnom mjestu* 39

Drugi dio Pojedinac 42

Poglavlje 2 Osnove individualnog ponašanja 42

Sposobnost 44

Intelektualne sposobnosti 44 • Fizičke sposobnosti 47 • Sukladnost sposobnosti i posla 48

Biografske karakteristike 48

Dob • Spol • Rasa • Radni staž

Učenje 53

Definicija učenja 53 • Teorije učenja 53 • Oblikovanje: menadžerski instrument 57

Sažetak i implikacije za menadžere 64

■ **MEĐUNARODNO OP** Koristi kulturne inteligencije 46

■ **MIT ILI ZNANOST?** „Ne možeš staroga psa naučiti novim trikovima” 58

■ **OP U VIJESTIMA** Naučiti kako nagraditi vrhovne rukovoditelje 59

MSZ **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Koliko sam dobar u discipliniranju drugih? 59

■ **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Sva su ljudska ponašanja naučena 65

Pitanja za provjeru 66

Pitanja za kritičko razmišljanje 66

Grupna vježba Pozitivna potpora nasuprot kažnjavanju 66

Etička dilema Je li Mod OP oblik manipulacije? 67

Primjer iz prakse 1 Menadžeri koji koriste kažnjavanje 67

Primjer iz prakse 2 Profesionalni sportovi: nagrađivanje i kažnjavanje istog ponašanja 68

Poglavlje 3 Stavovi i zadovoljstvo poslom 72

Stavovi 74

Koje su glavne sastavnice stavova? 74 • Koliko su stavovi dosljedni? 75 • Proizlazi li ponašanje uvijek iz stavova? 77 • Koji su osnovne vrste stavova o poslu? 79 • Kako se mjere stavovi prema poslu zaposlenikâ? 83 • Kakva je važnost stavova za raznolikost u radnom okruženju? 84

Zadovoljstvo poslom 85

Mjerenje zadovoljstva poslom 85 • Koliko su ljudi zadovoljni svojim poslom? 86 • Što dovodi do zadovoljstva poslom? 87 • Utjecaj nezadovoljnih i zadovoljnih zaposlenika na radno okruženje 89

Sažetak i implikacije za menadžere 93

■ **MEĐUNARODNO OP** Kineski zaposlenici i predanost organizaciji 81

■ **OP U VIJESTIMA** Rekordno nisko zadovoljstvo poslom 85

MSZ **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Koliko sam zadovoljan svojim poslom? 87

■ **MIT ILI ZNANOST?** „Sretni radnici su produktivni radnici” 89

■ **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Menadžeri mogu stvoriti zadovoljne zaposlenike 94

Pitanja za provjeru 95

Pitanja za kritičko razmišljanje 95

Grupna vježba Samozapošljavanje i zadovoljstvo poslom 96

Etička dilema Jesu li Amerikanci premoreni od rada? 96

Primjer iz prakse 1 Albertsons radi na stavovima zaposlenika 77

Primjer iz prakse 2 Dugo radno vrijeme, stotine poruka e-poštom i bez spavanja: zvuči li to kao posao koji pruža zadovoljstvo? 98

Poglavlje 4 Osobnost i vrijednosti 104

Osobnost 106

Što je osobnost? 106 • Odrednice osobnosti 106 • Crte osobnosti 108 • Mjerenje

	<i>osobnosti 112 • Glavne crte osobnosti koje utječu na OP 113 • Osobnost i nacionalna kultura 118</i>
Vrijednosti	120
	<i>Važnost vrijednosti 121 • Tipovi vrijednosti 121 • Vrijednosti, odanost (lojalnost) i etično ponašanje 124 • Vrijednosti u različitim kulturama 125</i>
Povezivanje osobnosti i vrijednosti osobe s radnim mjestom	130
Sažetak i implikacije za menadžere	134
MSZ MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU	Kakva je u osnovi moja osobnost? 110
■ MIT ILI ZNANOST?	„Duboko u duši, svi su ljudi jednaki” 119
■ MEĐUNARODNO OP	Globalna osobnost 120
■ OP U VIJESTIMA	Jesu li vrijednosti Amerikanaca drukčije? 130
■ ARGUMENT / PROTUARGUMENT	Crte osobnosti snažni su prediktori ponašanja 135
<i>Pitanja za provjeru</i>	136
<i>Pitanja za kritičko razmišljanje</i>	136
<i>Grupna vježba Izazovi u pregovaranju s rukovoditeljima iz Kine</i>	136
<i>Etička dilema Zapošljavanje na temelju genetskih podataka</i>	137
<i>Primjer iz prakse 1 Uspon i pad Carly Fiorine</i>	137
<i>Primjer iz prakse 2 Dijamantna osobnost</i>	138

Poglavlje 5 Percepcija i individualno odlučivanje 144

Što je percepcija?	146
Čimbenici koji utječu na percepciju	146
Percepcija osoba: donošenje prosudbi o drugima	148
	<i>Teorija atribucije 148 • Često korištene prečice pri prosuđivanju drugih 150 • Specifične primjene prečica u organizacijama 153</i>
Veza između percepcije i individualnog odlučivanja	155
Kako treba donositi odluke?	156
	<i>Proces racionalnog odlučivanja 156 • Povećavanje kreativnosti u odlučivanju 158</i>
Kako se odluke u organizacijama stvarno donose?	160
	<i>Ograničena racionalnost 161 • Uobičajene pristranosti i pogreške 162 • Intuicija 166 • Individualne razlike 168 • Organizacijska ograničenja 169 • Kulturne razlike 171</i>
Što je s etikom u odlučivanju?	171
	<i>Tri kriterija etičkog odlučivanja 172 • Etika i nacionalna kultura 173</i>
Sažetak i implikacije za menadžere	173
■ MEĐUNARODNO OP	Mogu li negativne percepcije oslabiti međunarodne poslovne odnose? 151
MSZ MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU	Koliko sam kreativan? 159
■ OP U VIJESTIMA	Google i prokletstvo pobjednika 167
■ MIT ILI ZNANOST?	„Etični ljudi ne čine neetične stvari” 172
■ ARGUMENT / PROTUARGUMENT	Kad ste u dvojbi, činite! 176
<i>Pitanja za provjeru</i>	177

- Pitanja za kritičko razmišljanje* 177
Grupna vježba Pristranosti pri odlučivanju 177
Etička dilema Pet etičkih problema: što biste vi učinili? 178
Primjer iz prakse 1 J&J Automotive Sales 178
Primjer iz prakse 2 Zviždači: sveci ili grešnici? 179

Poglavlje 6 Motivacijski pojmovi 184

- Definiranje motivacije 186
 Rane teorije motivacije 186
Teorija hijerarhije potreba 187 • *Teorija X i Y* 188 • *Dvofaktorska teorija* 189
 Suvremene teorije motivacije 192
McClellandova teorija potreba 192 • *Teorija kognitivne evaluacije* 194 • *Teorija postavljanja ciljeva* 197 • *MBO programi: praktična primjena teorije postavljanja ciljeva* 199 • *Teorija samoefikasnosti* 200 • *Teorija potpore* 202 • *Teorija jednakosti* 203 • *Teorija očekivanja* 208
 Integriranje suvremenih teorija motivacije 210
Caveat emptor: Teorije motivacije često su vezane za kulturu 212
 Sažetak i implikacije za menadžere 213
 ■ **MIT ILI ZNANOST?** „Ljudi su po prirodi lijeni” 188
 ■ **OP U VIJESTIMA** Što zaposlenici žele? 193
 ■ **MEĐUNARODNO OP** Način na koji menadžeri ocjenjuju svoje zaposlenike ovisi o kulturi 196

ENS **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Koji su moji ciljevi studiranja? 199 ■ **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Novac motivira! 215

- Pitanja za provjeru* 216
Pitanja za kritičko razmišljanje 216
Grupna vježba Postavljanje cilja 216
Etička dilema Je li motivacija manipulacija? 217
Primjer iz prakse 1 Frustriran u 30. godini života 217
Primjer iz prakse 2 Nasilni šefovi 218

Poglavlje 7 Motivacija: od koncepcija do primjena 224

- Motivirati mijenjanjem naravi radnog okruženja 226
Model karakteristika radnog mjesta 226 • *Kako se radna mjesta mogu predizajnirati?* 228 • *Alternativno organiziranje posla* 232 • *Ne zaboravite na sposobnost i prilike* 235
 Uključivanje zaposlenika 235
Neki primjeri programa uključivanja zaposlenika 236 • *Povezivanje programa uključivanja zaposlenika i motivacijskih teorija* 237
 Nagrađivanje zaposlenika 237
Koliko platiti: Uspostavljanje platne strukture 237 • *Kako platiti: Nagrađivanje pojedinih zaposlenika preko programa varijabilnih plaća* 238 • *Kako platiti: Nagrađivanje pojedinih zaposlenika preko planova isplate na temelju vještine* 242 • *Povezivanje planova isplate na temelju vještine s teorijama motivacije* 243 • *Plaće na temelju vještina u praksi* 243 • *Fleksibilne beneficije: Razvijanje paketa beneficija* 244 • *Intrinzične nagrade: Programi odavanja priznanja zaposlenicima* 245

Sažetak i implikacije za menadžere 247

ONE **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Koji je motivacijski potencijal moga radnog mjesta? 228

■ **MIT ILI ZNANOST?** „Svi žele izazovan posao” 230

■ **OP U VIJESTIMA** Uspon i pad opcija na dionice 242

■ **MEĐUNARODNO OP** Kulturne razlike u karakteristikama radnih mjesta i u zadovoljstvu poslom 247

■ **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Stručnjake je teže motivirati 249

Pitanja za provjeru 250

Pitanja za kritičko razmišljanje 250

Grupna vježba Procjenjivanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika pomoću modela karakteristika radnog mjesta 250

Etička dilema Jesu li glavni izvršni rukovoditelji u SAD-u previše plaćeni? 251

Primjer iz prakse 1 Kad povlastice izblijede 252

Primjer iz prakse 2 Hvala ni na čemu 253

Poglavlje 8 Osjećaji i raspoloženja 258

Što su osjećaji i raspoloženja? 260

Temeljna skupina osjećaja 262 • Neki aspekti osjećaja 262 • Raspoloženje kao pozitivni i negativni afekt 264 • Izvori osjećaja i raspoloženja 266 • Vanjska ograničenja osjećaja 271

Emocionalni rad 274

Osjećaji koji se čute nasuprot osjećajima koji se pokazuju 274 • Jesu li emocionalno zahtjevni poslovi nagrađeni boljom plaćom? 276

Teorija afektivnih događaja 277

Emocionalna inteligencija 278

Argumenti u korist EI 279 • Argumenti protiv EI 280

Primjena znanja o osjećajima i raspoloženjima u OP 281

Selekcija 281 • Odlučivanje 281 • Kreativnost 282 • Motivacija 282 • Vodstvo 283 • Međuljudski sukobi 284 • Pregovaranje 284 • Klijentske usluge 284 • Stavovi prema poslu 285 • Devijantno ponašanje u radnom okruženju 285 • Kako menadžeri mogu utjecati na raspoloženja 285

Sažetak i implikacije za menadžere 286

■ **MIT ILI ZNANOST?** Utječe li širenje dobrih vijesti na naše raspoloženje? 270

■ **MEĐUNARODNO OP** Prepoznavanje osjećaja: Univerzalno ili određeno kulturom? 273

ONE **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Kakav je moj rezultat u emocionalnoj inteligenciji? 281

■ **OP U VIJESTIMA** Žalovanje na radnom mjestu košta američke poslodavce milijarde dolara 286

■ **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Troškovi i koristi organizacijskih pravila o pokazivanju 288

Pitanja za provjeru 289

Pitanja za kritičko razmišljanje 289

Grupna vježba Tko može prepoznati lažova? 289

Etička dilema Jesu li uredske ljubavne veze neetične? 290

Primjer iz prakse 1 Dobra strana ljutnje? 290

Primjer iz prakse 2 Agresivni klijenti dižu tlak 291

Treći dio **Grupa** 298**Poglavlje 9 Osnove grupnog ponašanja** 298

Definiranje i klasificiranje grupa 300

Faze razvoja grupa 302

Peterofazni model 302 • Alternativni model: Privremene grupe s rokovima rada 303

Osobine grupa: uloge, norme, status, veličina i kohezivnost 304

Uloge 304 • Norme 308 • Status 313 • Veličina 316 • Kohezivnost 318

Grupno odlučivanje 319

Grupe nasuprot pojedincima 319 • Grupna zaslijepljenost i grupna polarizacija 321 • Tehnike grupnog odlučivanja 323

Sažetak i implikacije za menadžere 326

MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU Vjerujem li drugima? 301■ **OP U VIJESTIMA** Zabušavanje u dvadeset i prvom stoljeću: kiberzabušavanje 317■ **MEĐUNARODNO OP** Grupna kohezivnost među kulturama 319■ **MIT ILI ZNANOST?** „Dvije su glave pametnije od jedne?” 321■ **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Sva bi radna mjesta trebala osmišljena u okviru grupa 328*Pitanja za provjeru 329**Pitanja za kritičko razmišljanje 329**Grupna vježba Preživljavanje u prirodi 329**Etička dilema Diskriminacija Arapa 330**Primjer iz prakse 1 Konflikt uloga među zaposlenicima telefonske korisničke službe 331**Primjer iz prakse 2 Opasnosti grupne zaslijepljenosti 331***Poglavlje 10 Razumijevanje timskog rada** 336

Zašto su timovi postali toliko popularni? 338

Razlike između grupa i timova 339

Vrste timova 340

Problemski timovi 340 • Samovođeni radni timovi 340 • Međufunkcijski timovi 341 • Virtualni timovi 342

Stvaranje učinkovitih timova 344

Kontekst 345 • Sastav 346 • Dizajn posla 351 • Proces 351

Pretvaranje pojedinaca u timske igrače 353

Izazov 354 • Stvaranje timskih igrača 354

Timovi i upravljanje kvalitetom 355

Oprez! Timovi nisu uvijek pravo rješenje 356

Sažetak i implikacije za menadžere 357

■ **OP U VIJESTIMA** Timovi rade na spašavanju života u područjima Azije pogođenim cunamijem 338■ **MEĐUNARODNO OP** Globalni virtualni timovi 343**MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Jesam li dobar u razvijanju i vođenju timova? 353■ **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Sportske su momčadi dobar model za radne timove 358*Pitanja za provjeru 359**Pitanja za kritičko razmišljanje 359*

- Grupna vježba Stalne nasuprot promjenjivim zrakoplovnim posadama* 359
- Etička dilema Pritisak na pojedinca da postane timski igrač* 359
- Primjer iz prakse 1 Virtualni tim u tvrtki T.A. Stearns* 360
- Primjer iz prakse 2 Izletništvo za timove* 361

Poglavlje 11 Komunikacija 366

- Funkcije komunikacije 368
- Komunikacijski proces 369
- Smjer komunikacije 370
Komunikacija prema dolje 370 • *Komunikacija prema gore* 370 • *Lateralna komunikacija* 371
- Međuljudska komunikacija 371
Usmena komunikacija 371 • *Pismena komunikacija* 372 • *Neverbalna komunikacija* 373
- Organizacijska komunikacija 374
Formalne mreže malih grupa 374 • *Neformalna mreža glasina* 375 • *Računalna komunikacija* 376 • *Upravljanje znanjem* 380
- Izbor komunikacijskog kanala 382
- Prepreke za učinkovitu komunikaciju 383
Filtriranje 383 • *Selektivna percepcija* 384 • *Pretrpanost informacijama* 384 • *Emocije* 384 • *Jezik* 384 • *Strah od komuniciranja* 385
- Suvremeni problemi u komunikaciji 386
Komunikacijske prepreke između muškaraca i žena 386 • *Tišina kao komunikacija* 387 • *„Politički korektna” komunikacija* 387 • *Međukulturalna komunikacija* 389
- Sažetak i implikacije za menadžere 392
- **MEĐUNARODNO OP** Izgubljeno u prijevodu 392
- **OP U VIJESTIMA** Internetske stranice za gundanje: izazov za rukovodstva? 380
- **MIT ILI ZNANOST?** „Ljudima je lako prepoznati lažljivce na poslu” 385
- **MIT ILI ZNANOST?** „Jesu li ljudi iz Istočne Azije prijemljiviji u posrednoj komunikaciji?” 391
- **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Koliko su dobre moje vještine slušanja? 391
- **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Otvoreno upravljanje poboljšava krajnji rezultat 394

- Pitanja za provjeru* 395
- Pitanja za kritičko razmišljanje* 395
- Grupna vježba Odsutnost neverbalne komunikacije* 359
- Etička dilema Određivanje granica tehnologije* 359
- Primjer iz prakse 1 James W. Caruso ima problema s komuniciranjem* 360
- Primjer iz prakse 2 Blogovski biznis* 396

Poglavlje 12 Temeljni pristupi vodstvu 400

- Što je vodstvo? 402
- Osobinske teorije 402
- Bihevioralne teorije 405
Studije na Ohajskom državnom sveučilištu 405 • *Studije na Michiganskom sveučilištu*

406 • Menadžerska mreža 407 • Sažetak osobinskih i bihevioralnih teorija 408

Kontingencijske teorije 408

Fiedlerov model 409 • Situacijska teorija Herseyja i Blancharda 413 • Recipročna teorija vodstva 414 • Teorija puta i cilja 415 • Kontingencijske varijable i predviđanja 416 • Model sudjelovanja u vodstvu 417

Sažetak i implikacije za menadžere 419

■ **OP U VIJESTIMA** Menadžeri su progovorili o sposobnostima za vodstvo 404

M **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Koji je moj stil vodstva? 408

■ **MIT ILI ZNANOST?** „Iskustvo je najvažnije” 412

■ **MEĐUNARODNO OP** Razvijanje međunarodnih perspektiva: Nužnost za vođe 419

■ **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Opasnost od obuke za vodstvo 420

Pitanja za provjeru 421

Pitanja za kritičko razmišljanje 421

Grupna vježba Debata: Jesu li vođe doista važni? 421

Etička dilema Opravdava li cilj sredstvo? 422

Primjer iz prakse 1 Kada kolega postane šef 422

Primjer iz prakse 2 Barack Obama 423

Poglavlje 13 **Suvremena pitanja u vodstvu** 428

Uokvirivanja: Uporaba riječi za oblikovanje značenja i poticanje drugih 430

Inspiracijski pristupi vodstvu 431

Karizmatično vodstvo 431 • Transformacijsko vodstvo 431

Autentično vodstvo: Etika i povjerenje su temelji vodstva 440

Što je autentično vodstvo? 440 • Etika i vodstvo 441 • Što je povjerenje? 442 •

Povjerenje i vodstvo 443 • Tri tipa povjerenja 443 • Temeljna načela povjerenja

444 • Je li povjerenje u opadanju? 445

Uloge u suvremenom vodstvu 447

Vodstva u timovima 447 • Mentorstvo 448 • Samovodstvo 450 • Umreženo vodstvo 451

Izazovi konstrukcije o vodstvu 453

Vodstvo kao atribut 454 • Zamjene i neutralizatori u vodstvu 455

Pronalaženje i stvaranje učinkovitih vođa 456

Selekcija 456 • Obuka 457

Sažetak i implikacije za menadžere 457

■ **OP U VIJESTIMA** Rat i umijeće uokvirivanja 431

M **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Koliko imam karizme? 436

■ **MIT ILI ZNANOST?** „Muškarci su bolji vođe od žena” 450

■ **MEĐUNARODNO OP** Kulturne razlike u atribuciji karizme 454

■ **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Vodstvo je vezano za kulturu 459

Pitanja za provjeru 460

Pitanja za kritičko razmišljanje 460

Grupna vježba Presudite: Koji je iskaz vizije točan? 460

Etička dilema Etičko vodstvo, odnosno biste li ovdje radili? 461

Primjer iz prakse 1 Hoće li George W. Bush biti veliki predsjednik? 461

Primjer iz prakse 2 Generacijski jaz: mentori i šticeci 462

Poglavlje 14 Moć i politika 468

Definicija moći 470

Uspoređivanje vodstva i moći 470

Temelji moći 471

Formalna moć 471 • Osobna moć 472 • Koji su temelji moći najučinkovitiji? 473

Ovisnost: Ključ moći 474

Opći postulat ovisnosti 474 • Što stvara ovisnost? 474

Taktike moći 476

Moć u grupama: Koalicije 478

Spolno uznemiravanje: Nejednaka moć u radnom okruženju 479

Politika: Moć na djelu 481

Definicija 481 • Realnost politike 482 • Čimbenici koji doprinose političkom ponašanju 484 • Kako ljudi reagiraju na organizacijsku politiku? 487 • Upravljanje dojmovima 489 • Etika političkog ponašanja 491

Sažetak i implikacije za menadžere 492

■ **OP U VIJESTIMA** Na Sveučilištu Kansasa: sportski trener osigurao otkaz šefu? 475■ **MEĐUNARODNO OP** Taktike utjecaja u Kini 477■ **MIT ILI ZNANOST** „Nije važno što znate, nego koga znate” 484**MSM** **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Koliko dobro igram političke igre? 492■ **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Upravljanje dojmovima nije etično 494*Pitanja za provjeru 495**Pitanja za kritičko razmišljanje 495**Grupna vježba Razumijevanje dinamike moći 495**Etička dilema Razmjena osobnih usluga? 496**Primjer iz prakse 1 Bill Fowler u pogonu Blackmer / Dover Resources Inc. 496**Primjer iz prakse 2 Politika zabijanja noža u leđa 497***Poglavlje 15 Konflikt i pregovaranje 502**

Definicija konflikta 504

Prijelazi u razmišljanju o konfliktu 505

Tradicionalni pristup 505 • Međuljudski pristup 505 • Interakcijski pristup 505

Proces konflikta 506

*Faza I: Potencijalno oprečje ili nespojivost 506**Faza II: Kognicija (spoznaja) i personalizacija 509 • Faza III: Nakane 510 •**Faza IV: Ponašanje 511 • Faza V: Rezultati 512*

Pregovaranje 516

Strategije pregovaranja 516 • Proces pregovaranja 520 • Problematike u pogledu pregovaranja 521

Sažetak i implikacije za menadžere 527

■ **MIT ILI ZNANOST** „Uzrok većine konflikata je nedostatak komunikacije” 507■ **MEĐUNARODNO OP** Pregovaranje među kulturama 525

- SM** **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Koji je moj pregovarački stil? 525
- **OP U VIJESTIMA** Primjer učinkovitog pregovaranja 526
 - **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Konflikt je koristan za organizacije 529
- Pitanja za provjeru 530*
- Pitanja za kritičko razmišljanje 530*
- Grupna vježba Igra uloga u pregovaranju 530*
- Etička dilema Je li neetično lagati i obmanjivati tijekom pregovora? 531*
- Primjer iz prakse 1 Schneider National 532*
- Primjer iz prakse 2 Zbog pregovora hokej mora odsjediti na klupi 532*

Četvrti dio Organizacijski sustav 536

Poglavlje 16 Temelji organizacijske strukture 536

- Što je organizacijska struktura? 538
- Specijalizacija rada 538 • Podjela na odjele 540 • Zapovjedni lanac 541 • Raspon kontrole 542 • Centralizacija i decentralizacija 543 • Formalizacija 545*
- Uobičajeni oblici dizajna organizacija 545
- Jednostavna struktura 545 • Birokracija 546 • Matrična struktura 548*
- Nove mogućnosti dizajna 550
- Timska struktura 550 • Virtualna organizacija 550 • Neomeđena organizacija 552*
- Zašto se strukture razlikuju? 554
- Strategija 554 • Veličina organizacije 556 • Tehnologija 556 • Okruženje 557*
- Organizacijski oblici i ponašanje zaposlenika 559
- Sažetak i implikacije za menadžere 561
- **OP U VIJESTIMA** Ne postoji samo jedan ispravan raspon kontrole 543

- SM** **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Koliko sam spreman delegirati odluke? 544
- **MEĐUNARODNO OP** Strukturalna razmatranja u multinacionalnim kompanijama 548
 - **MIT ILI ZNANOST?** „Birokracija je mrtva” 558
 - **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Tehnologija preoblikuje organizacije 564
- Pitanja za provjeru 565*
- Pitanja za kritičko razmišljanje 565*
- Grupna vježba Figure autoriteta 565*
- Etička dilema Samo slijediti naredbe 566*
- Primjer iz prakse 1 „Mrzim birokraciju” 566*
- Primjer iz prakse 2 W.L.Gore & Associates nema šefove 567*

Poglavlje 17 Organizacijska kultura 570

- Institucionalizacija: preteča kulturi 572
- Što je organizacijska kultura? 572
- Definicija 573 • Kultura je opisni naziv 575 • Imaju li organizacije uniformne kulture? 575 • Jake i slabe kulture 576 • Kultura nasuprot formalizaciji 577 • Organizacijska kultura nasuprot nacionalnoj kulturi 578*
- Što rade kulture? 578
- Funkcije kulture 578 • Kultura kao breme 579*

- Stvaranje i održavanje kulture 581
Kako počinje kultura 581 • Održavanje života kulture 582 • Sažetak: kako nastaju kulture 586
- Kako zaposlenici uče kulture 587
Priče 587 • Rituali 587 • Materijalni simboli 587 • Jezik 588
- Stvaranje etičke organizacijske kulture 589
- Stvaranje kulture orijentirane na klijente 590
Ključne varijable kultura orijentiranih na klijente 590 • Menadžerske akcije 590
- Duhovnost i organizacijska kultura 592
Što je duhovnost? 592 • Zašto duhovnost sada? 592 • Karakteristike produhovljene organizacije 593 • Kritika duhovnosti 594
- Sažetak i implikacije za menadžere 595

- 5.2.1** **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Koja mi organizacija odgovara? 575
- 5.2.2** **MEĐUNARODNO OP** Dobra organizacijska kultura ne poznaje granice 577
- 5.2.3** **OP U VIJESTIMA** Zbog jake kulture menadžeri ne napuštaju Bubba Gump Shrimp Co. 579
- 5.2.4** **MIT ILI ZNANOST?** „Uspjeh rađa uspjeh” 580
- 5.2.5** **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Organizacijske kulture ne mogu se mijenjati 597

- Pitanja za provjeru 598*
- Pitanja za kritičko razmišljanje 598*
- Grupne vježbe Ocijenite kulturu svoje studentske grupe 598*
- Etička dilema Je li obvezatna etička obuka neetična? 599*
- Primjer iz prakse 1 Southwest Airlines stoji pred novim izazovima 600*
- Primjer iz prakse 2 Wegmans 601*

Poglavlje 18 Politike i prakse upravljanja ljudskim resursima 606

- Selekcijski postupci 608
Kako funkcionira selekcija 608 • Inicijalna selekcija 608 • Sadržajna selekcija 610 • Uvjetna (kontingentna) selekcija 613
- Programi za obuku i usavršavanje 614
Vrste obuke 614 • Metode obuke 616 • Individualiziranje formalne obuke u skladu sa stilom učenja svakog zaposlenika 617 • Ocjenjivanje učinkovitosti 618
- Procjenjivanje performanse 618
Surhe procjenjivanja performanse 619 • Što zapravo procjenjujemo? 619 • Tko bi trebao obaviti procjenjivanje? 620 • Metode procjenjivanja performanse 622 • Prijedlozi za unapređenje procjenjivanja performanse 624 • Povratno informiranje o performansima 626
- Međunarodne prakse upravljanja ljudskim potencijalima: odabrani primjeri 627
Selekcija 627 • Procjenjivanje performanse 628
- Upravljanje raznolikostima u organizacijama 629
Konflikt između posla i privatnog života 629 • Obuka o raznolikostima 631
- Sažetak i implikacije za menadžere 632

- **MIT ILI ZNANOST?** „Prvi su dojmovi važni” 612
- **MEĐUNARODNO OP** Obuka iz kulture 616
- **OP U VIJESTIMA** Uspon i pad forsiranog rangiranja 624

ONE **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Koliko uspješno mogu iznositi povratne informacije? 627

- **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Treba odbaciti SAT i ACT kao sredstva za selekciju studenata 634

Pitanja za provjeru 635

Pitanja za kritičko razmišljanje 635

Grupne vježbe Procjenjivanje performanse i povratno informiranje 635

Etička dilema Je li neetično „uljepšati” svoj životopis 636

Primjer iz prakse 1 Jedinstven program obuke u UPS-u 636

Primjer iz prakse 2 Kandidati bez visokih SAT rezultata ne trebaju se javiti 637

Peti dio Organizacijska dinamika 642

Poglavlje 19 Organizacijske promjene i upravljanje stresom 642

Sile koje potiču promjene 644

Upravljanje planiranim promjenama 646

Otpor prema promjenama 647

Suadavanje otpora prema promjenama 648 • Politika promjene 650

Pristupi upravljanja organizacijskim promjenama 651

Lewinov trostupanjski model 651 • Kotterov osmostupanjski model za uvođenje promjena 653 • Akcijsko istraživanje 653 • Organizacijski razvitak 654

Suvremeni problemi promjena za današnje menadžere 658

Tehnologija u radnom okruženju 658 • Poticanje inovacija 660 • Stvaranje organizacije koja uči 662 • Upravljanje promjenama je vezano za kulturu 664

Radni stres i upravljanje njime 665

Što je stres? 666 • Razumijevanje stresa i njegovih posljedica 667 • Mogući izvori stresa 668 • Individualne razlike 670 • Posljedice stresa 671 • Upravljanje stresom 673

Sažetak i implikacije za menadžere 676

ONE **MATERIJALI ZA SAMOPROCJENU** Koliko dobro reagiram na burne promjene? 650

- **OP U VIJESTIMA** Razine stresa dostižu rekordne visine 672

- **MEĐUNARODNO OP** Nositi se sa stresom: kulturne razlike 675

- **ARGUMENT / PROTUARGUMENT** Upravljanje promjenama je epizodična aktivnost 678

Pitanja za provjeru 679

Pitanja za kritičko razmišljanje 679

Grupne vježbe Moć i promjenljivo okruženje 679

Etička dilema Povećavanje proizvodnosti i stresa zaposlenika 680

Primjer iz prakse 1 GE-ovo vježbanje 680

Primjer iz prakse 2 Inoviranje inovacije 681

Dodatak A Istraživanje organizacijskog ponašanja 686***Integralni primjeri*** 693

Primjer 1 Arnold Schwarzenegger: vođa Kalifornije? 693

Primjer 2 Što klijenti ne znaju neće im naštetiti, ili hoće li? 697

Primjer 3 Pet glava bolje je od jedne? 700

Primjer 4 Wal-Martov svijet 703

Primjer 5 Appleov Beethoven 706

Primjer 6 GM i UAW: Jednostrano pregovaranje? 709

Primjer 7 Pitanje motivacije 712

Primjer 8 Veliko promaknuće 715

Izvori ilustracija 718***Kazala*** 719

Imena 719

Organizacije 738

G-kazalo (predmetno kazalo/glosarij) 743