

Trendovi savremenog menadžmenta sve više ukazuju na potrebu tumačenja ponašanja zaposlenih u organizaciji, i kreiranja novih koncepata upravljanja koji podstiču razvoj organizacije. Organizaciono ponašanje kao oblast istraživanja koja se bavi upravo proučavanjem ljudskog ponašanja u organizacijama sve više dobija na značaju u savremenom poslovnom menadžmentu.

Organizaciono ponašanje kao disciplina predstavlja spoj teorije i prakse. Ona počiva na istraživanju kompleksnih odnosa između ljudi i organizacija u kojima rade. S druge strane ona pokušava da identifikuje praktična sredstva koja doprinose poboljšanju upravljanja u organizacijama a samim tim i povećanju produktivnosti zaposlenih i efikasnosti organizacije. Organizacije bez ljudi ne postoje. Prema tome „ljudska strana rada“ predstavlja izvor uspešnosti, ali isto tako može predstavljati i ozbiljnu pretnju funkcionisanju organizacije.

Spoj iskustva dva velika svetska stručnjaka u udžbeniku *Organizational behavior*, rezultiralo je prodajom od preko dva miliona primeraka knjige, koja se koristi na preko hiljadu fakulteta širom sveta. Udžbenik je pisan veoma jasno, i predstavlja odraz najaktuelnijih istraživanja i problema sa kojima se susreću organizacije, menadžeri i zaposleni Stephen P. Robbins radi kao profesor na San Diego State University, dok je Timothy A. Judge profesor na Mendoza College of Business, University of Notre Dame. Oba autora rade kao konsultanti u velikom broju profesionalnih organizacija, i članovi su najuglednijih udruženja iz oblasti menadžmenta i psihologije.

Udžbenik se sastoji iz četiri dela, osamnaest poglavlja i ima 676 strana. Prvi, uvodni deo udžbenika sastoji se od jednog poglavlja “What Is Organizational Behavior?” (*Šta je organizaciono ponašanje?*) u kom autori pokušavaju da približe čitaocima pojam organizacionog ponašanja kroz istraživanje tri determinante: pojedinac, grupa i struktura. Do osamdesetih godina dvadesetog veka pažnja u oblasti menadžmenta je bila usmerena na ekonomiju, računovodstvo, finansije i kvantitativne tehnike. U poslednje tri dekade sve više važnosti se pridaje razumevanju ljudskog ponašanja kao faktora efektivnosti menadžmenta organizacije.

U ovom delu autori se bave analizom uloge menadžera u organizacijama, njihovim funkcijama i veštinama koje poseduju. Takođe, daju osnovne definicije pojma organizacionog ponašanja i ukazuju na vezu između ove discipline i psihologije, socijalne psihologije, sociologije i antropologije. Prikazani su i neki od najvećih problema sa kojima se susreću današnji menadžeri poput ekonomskog pritiska, globalizacije, diverziteta radne snage, unapređenja veština radnika, stimulisanja inovacija i promena, konflikti u organizaciji i date su smernice za njihovo rešavanje. U prvom delu udžbenika prikazan je i model organizacionog ponašanja koji se sastoji od inputa, procesa i ishoda.

Drugi deo udžbenika "The Individual" (*Pojedinac*), sastoji se od sedam poglavlja. Drugo poglavlje knjige "Diversity in Organizations" (*Diverzitet u organizacijama*) posebnu pažnju usmerava na varijable raznolikosti radne snage koje mogu biti predmet diskriminacije, i daje predloge menadžment strategija koji se mogu koristiti u ovakvim organizacijama. Treće poglavlje knjige "Attitudes and Job Satisfaction" (*Stavovi i zadovoljstvo poslom*) bavi se uticajem stavova zaposlenih na zadovoljstvo poslom. Menadžeri moraju posebno obratiti pažnju na potencijalne probleme koji utiču na ponašanje zaposlenih jer od toga zavisi efikasnost organizacije. Zadovoljni radnici beleže manje odsustvo sa posla, ne napuštaju organizaciju i ostvaruju bolje rezultate. Četvrto poglavlje knjige "Emotions and Moods" (*Emocije i raspoloženje*) ukazuje na vezu između emocija i ponašanja zaposlenih na radnom mestu. Takođe, autori se bave kako uticajem razumevanja emocija i raspoloženja od strane menadžera na proces selekcije, odlučivanje, kreativnost, motivaciju, vođenje i interpersonalne konflikte, tako i uticajem menadžera na raspoloženje zaposlenih. Peto poglavlje knjige "Personality and Values" (*Ličnost i vrednosti*) definiše pojam ličnosti kao trajne karakteristike koje objašnjavaju ponašanje pojedinaca i vrednosti kao osnovna uverenja pojedinaca da su specifični načini ponašanja socijalno i lično prihvatljiviji od drugih. U ovom delu data su i dva modela: Myers-Briggs model procene ličnosti i model pet velikih dimenzija ličnosti koji omogućavaju menadžerima da na adekvatan način povežu radnika i radno mesto na osnovu procene njihove ličnosti i vrednosti. Šesto poglavlje knjige "Perception and Individual Decision

Making” (*Percepcija i individualno odlučivanje*) definiše percepciju kao proces kojim pojedinci organizuju i tumače njihove senzorske impresije da bi dali smisao svom okruženju i povezuje porcepciju pojedinca sa donošenjem odluka u organizaciji. Da bi se izbegli stereotipi, halo efekat i druge devijacije koje mogu da utiču na donošenje odluka dat je model racionalnog donošenja odluka koji se sastoji od šest koraka. U sedmom poglavlju knjige “Motivation Concepts” (*Koncepti motivacije*) autori definišu pojam motivacije kao procese koji definišu pojedinca u intenzitetu, pravcu i upornosti u naporu da postignu zadate ciljeve. U ovom poglavlju objašnjene su različite teorije motivacije kroz istoriju: Maslovljeva hijerarhija potreba, Teorije X i Y koje je dao Douglas McGregor, Hertzberg-ova dvofaktorska teorija, ali je dat osvrt i na savremene teorije motivacije. U osmom poglavlju “Motivation: From Concepts to Applications” (*Motivacija: od koncepta do primene*) predstavljene su tehnike motivacije koje mogu pomoći savremenim menadžerima poput tehnike dizajniranja radnog mesta, fleksibilnog radnog vremena, podele posla, uključenost zaposlenih u odlučivanje, nagrađivanje i sl.

Treći deo knjige “The Group” (*Grupa*) sastoji se od sedam poglavlja. Deveto poglavlje knjige “Foundations of Group Behavior” (*Osnove grupnog ponašanja*) definiše pojam grupe kao dva ili više pojedinca koji stupaju u interakciju i zavisni su jedni od drugih, da bi ostvarili zadate ciljeve. Postoje formalne i neformalne grupe. U ovom poglavlju autori se bave i razlozima formiranja grupa u organizacijama, modelom faza razvoja grupe, ulogama koje pojedinci imaju u grupi, veličinom grupe, grupnim normama i dr. Takođe, posebna pažnja se posvećuje i grupnom donošenju odluka i tehnikama grupnog odlučivanja kao što je brainstorming. Deseto poglavlje knjige “Understanding Work Teams” (*Razumevanje radnih timova*) govori o radnim timovima i objašnjava razliku između grupa u organizacijama i radnih timova. Radni timovi kreiraju pozitivnu sinergiju u organizacijama putem koordiniranih napora, dok grupe služe za deljenje informacija i donošenje odluka. U ovom poglavlju autori govore i o vrstama timova, najboljim načinima za formiranje efikasnih timova, ali daju i razloge zašto timovi nekada nisu najbolje rešenje. Jedanaesto poglavlje “Communication” (*Komunikacija*)

analizira jedan od najvažnijih faktora organizacionog ponašanja, koji može imati kako pozitivan tako i negativan uticaj na efikasnost i efektivnost organizacije. Dobra komunikacija dovodi do povećanja zadovoljstva zaposlenih i zato je bitno da se umanje svi poremećaji, nejasnoće i razlike između neverbalnih i verbalnih poruka da ne bi došlo do povećanja neizvesnosti i nezadovoljstva zaposlenih. Savršena komunikacija je nedostižna ali joj treba težiti. Dvanaesto poglavlje “Leadership” (*Liderstvo*) govori o važnosti liderstva i lidera u poboljšanju učinka pojedinaca i organizacije. Liderstvo zauzima centralnu ulogu u razumevanju grupnog ponašanja jer su upravo lideri ti koji nas usmeravaju u ostvarenju naših ciljeva. U ovom poglavlju autori daju osvrt i na različite teorije liderstva, i ukazuju na važnost koju je istraživanje harizmatškog i transformacionog liderstva imalo na današnje razumevanje ovog pojma. Organizacije žele menadžere koji mogu prikazivati transformaciono liderske kvalitete ali istovremeno imaju viziju i harizmu da ga sprovedu. Trinaesto poglavlje “Power and Politics” (*Moć i politika*) bavi se pojmom moći i korišćenjem moći u organizaciji u različite svrhe. Pojedinci različito reaguju na različite osnove moći. Stručna i referentna moć su izvedene iz ličnih kvaliteta pojedinca. Nasuprot tome, javljaju se moć prinude, nagrade, legitimna moć koji proističu iz organizacione strukture. Svaki menadžer u organizaciji treba da teži postizanju stručne odnosno referentne moći. Četrnaesto poglavlje “Conflict and Negotiation” (*Konflikti i pregovaranje*) govori o konstruktivnom i destruktivnom uticaju koje konflikti mogu imati na organizaciju. Optimalni nivo konflikta je onaj koji sprečava stagnaciju, stimuliše kreativnost i inicira same promene bez ometanja i sprečavanja koordinacije aktivnosti. Takođe u ovom poglavlju autori govore i o pregovaranju i strategijama i tehnikama koje se koriste u cilju poboljšanja samog procesa pregovaranja. U petnaestom poglavlju “Foundations of Organization Structure” (*Temelji organizacione strukture*) autori objašnjavaju uticaj koji organizaciona struktura ima na ponašanje pojedinca. Pored individualnih i grupnih faktora, strukturalni odnosi u kojima ljudi rade imaju veliki uticaj na njihovo ponašanje i stavove.

Četvrti deo knjige "The Organization System" (*Organizacioni sistem*) sastoji se od tri poglavlja. Šesnaesto poglavlje "Organizational Culture" (*Organizaciona kultura*) usmereno je na istraživanje uticaja koje organizaciona kultura ima na ponašanje zaposlenih. Zaposleni formiraju subjektivnu percepciju organizacije na osnovu faktora kao što su stepen tolerancije rizika, naglasak na timski rad, i podrška od strane nadređenih. Današnji menadžeri moraju uložiti poseban napor u kreiranje etičke organizacione kulture koja će stvoriti pozitivno radno okruženje i pozitivno uticati na ponašanje pojedinaca. Sedamnaesto poglavlje "Human Resource Policies and Practices" (*Ljudski resursi, politike i prakse*) govori o važnosti ljudskih resursa u organizaciji u oblikovanju ponašanja i stavova zaposlenih. Posebna pažnja se poklanja uticaju procesa selekcije, prakse, programa razvoja i obuke kao i ocene performansi zaposlenih. Osamnaesto poglavlje "Organizational Change and Stress Management" (*Organizacione promene i stres menadžment*) govori o turbulentnom okruženju u kojima organizacije posluju, koje je praćeno brojnim promenama, visokim stepenom nesigurnosti i nemogućnošću predviđanja budućnosti. Naravno potrebno je znati kako opstati u takvom okruženju i kako donositi prave odluke. Menadžeri su ti koji oblikuju promene i ponašanje u organizaciji odlukama koje donose i svojim modelom ponašanja. Na kraju udžbenika dato je pet studija slučaja koje pomažu čitaocima da teoriju obrađenu u knjizi spoje sa praksom.

U udžbeniku *Organizational behavior*, autori Robbins i Judge daju značajan doprinos postojećoj literaturi iz oblasti menadžmenta i organizacionog ponašanja.