



Moderni **menadžment** 10. izdanje

Samuel C. Certo

S. Trevis Certo

Sadržaj

Predgovor xv

Zahvale xxii

Uvod u menadžment 2

Prvo poglavlje Moderni menadžment: Vještine za uspjeh 2

Uvodni primjer iz prakse: *Uprava tortke Lands' End uči koristiti internet* 3

Važnost upravljanja 4

Zadaća upravljanja 4

Uloga menadžmenta 7

Definicija menadžmenta 7

Proces upravljanja: Funkcije menadžera 7

Proces upravljanja i postizanje ciljeva 9

Upravljanje i organizacijski resursi 9

Univerzalnost upravljanja 11

Teorija karakteristika 12

Karijere u menadžmentu 12

Definicija karijere 12

Faze u karijeri, faze u životu i rezultati 12

Promicanje vlastite karijere 14

Posebna pitanja povezana s karijerom 15

Menadžerska vještina: Ključ menadžerskog uspjeha 16

Definicija vještine upravljanja 16

Vještina upravljanja: klasični pristup 16

Vještina upravljanja: suvremeni pristup 17

Posebnosti preostalih poglavlja 18

Izdvojeno 19

Kako to čine profesionalci 20

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 21

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 21

Aktivni sažetak 21

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 22

Zadaci za vježbu 22 | Primjeri iz prakse 23 |

Zadatak s VideoNeta 24

Drugo poglavlje Upravljanje: Nekad i sad 26

Uvodni primjer iz prakse: *Izazovi upravljanja u Burger Kingu* 27

Klasični pristup 28

Analiza upravljanja na nižoj razini 28

Sveobuhvatna analiza upravljanja 32

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI: Vještina sveobuhvatne analize upravljanja u British Airwaysu** 34

Ograničenja klasičnog pristupa 34

Bihevioristički pristup 35

Studija iz Hawthornea 35

Uočavanje ljudske varijable 36

Pokret međuljudskih odnosa 36

Znanstveni pristup upravljanju 37

Počeci znanstvenog pristupa upravljanju 37

Znanost upravljanja danas 38

Obilježja primjena znanstvenog upravljanja 38

Situacijski pristup upravljanju 39

Sistemske pristup 39

- **INFORMACIJE DANAS: Otvorenje internetskog kafića easyEverything u New Yorku** 39

Vrste sistema 40

Sistemi i „cjelovitost“ 40

Sistemi upravljanja 40

Informacije za analizu sistema upravljanja 41

Učeca organizacija: Novi pristup? 42

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 43

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 43

Aktivni sažetak 43

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 45

Zadaci za vježbu 45 | Primjeri iz prakse 46 |

Zadatak s VideoNeta 47

Izazovi modernog menadžmenta 48

Treće poglavlje Korporacijska društvena odgovornost i poslovna etika 48

Uvodni primjer iz prakse *IBM koristi internetske stranice za promicanje društveno odgovornih ciljeva* 49

Osnove društvene odgovornosti 50

Davisov model korporacijske društvene odgovornosti 50

Područja korporacijske društvene odgovornosti 52

Različiti stavovi prema društvenoj odgovornosti 52

- **OD INDUSTRIJE DO INDUSTRIJE: — Prehrambena industrija - Endangered Species Chocolate Company štiti ugrožene životinje** 52
- **GLOBALNA ARENA: Maxell brine o zaštiti okoliša** 56

Društvena osjetljivost 57

Utvrđivanje postojanja društvene odgovornosti 57

Društvena osjetljivost i donošenje odluka 57

Pristupi ispunjavanju društvenih obveza 59

Društveno odgovorne aktivnosti i funkcije upravljanja 60

Planiranje društveno odgovornih aktivnosti 60

Organiziranje društveno odgovornih aktivnosti 62

Utjecanje na pojedince koji obavljaju društveno odgovorne aktivnosti 63

Kontroliranje društveno odgovornih aktivnosti 63

Kako društvo može pomoći tvrtki da ispuni društvene obveze 65

Poslovna etika 66

Definicija etike 66

Zašto je etika ključni dio prakse upravljanja 66

Etički kod 67

Kako stvoriti etično radno mjesto 68

Prema slovu zakona: Norme reforme Sarbanes-Oxley 70

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI: Stvaranje etične organizacije u tvrtki PricewaterhouseCoopers 71**

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 72

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 72

Aktivni sažetak 72

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 74

Zadaci za vježbu 74 | Primjeri iz prakse 75 |
Zadatak s VideoNeta 76

Četvrto poglavlje Upravljanje i raznolikost 78

Uvodni primjer iz prakse *Advantica krupnim koracima grabi prema raznolikosti 79*

Definicija raznolikosti 80

Društvene implikacije raznolikosti 80

Prednosti raznolikosti u organizacijama 81

Dobivanje i zadržavanje tržišnog udjela 81
Rezanje troškova 81
Povećana proizvodnost i inovativnost 82
Kvalitetnije upravljanje 82

- **RAZNLIKOST JE VAŽNA: General Electric poštuje globalnu osjetljivost 83**

Izazovi s kojima se suočavaju menadžeri u radu s raznolikom populacijom 83

Promjena demografske slike 83
Etnocentrizam i ostali oblici negativne dinamike 85

- **GLOBALNA ARENA: AT&T povezuje svijet 86**
Negativna dinamika i specifične grupe 86

Strategije za promicanje raznolikosti u organizacijama 88

Promicanje raznolikosti pomoću strategija Instituta Hudson 88
Promicanje raznolikosti kroz jednake prilike zapošljavanja i pozitivnu diskriminaciju 89

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI: Pozitivna diskriminacija u IBM-u 90**
Promicanje raznolikosti kroz organizacijsku predanost 91
Promicanje raznolikosti kroz pluralizam 93

Uloga menadžera 94

Planiranje 95
Organiziranje 95
Utjecaj 95
Kontrola 96
Razvoj menadžmenta i edukacija o raznolikosti 96

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 99

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 99

Aktivni sažetak 99

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 100

Zadaci za vježbu 100 | Primjeri iz prakse 101 |
Zadatak s VideoNeta 102

Peto poglavlje Upravljanje na globalnom planu 104

Uvodni primjer iz prakse *Wal-Mart kreće u Japan 105*

Globalno upravljanje: Zašto? 106

Osnove međunarodnog menadžmenta 106

Kategoriziranje organizacija prema međunarodnoj uključenosti 108

Domaće organizacije 108
Međunarodne organizacije 108

Multinacionalne organizacije: Multinacionalna korporacija 109

Definicija multinacionalne korporacije 109

Složenost upravljanja multinacionalnom organizacijom 111

Rizik i multinacionalna korporacija 111

- **RAZNLIKOST JE VAŽNA: Žene na globalnoj sceni u tvrtki Prudential Financial 113**

Radna snaga multinacionalnih korporacija 114

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI: Upravljanje multinacionalnom radnom snagom u tvrtki Chubb & Son, Inc. 115**

Funkcije upravljanja i multinacionalne korporacije 116

Planiranje u multinacionalnim korporacijama 117

Organiziranje u multinacionalnim korporacijama 120

Utjecaj na ljude u multinacionalnim korporacijama 122

Kontrola multinacionalnih korporacija 123

- **OD INDUSTRIJE DO INDUSTRIJE: Proizvodnja automobila — Kontrola u multinacionalnoj kompaniji Nissan Motor 123**

Transnacionalne organizacije 124

Međunarodni menadžment: Posebna pitanja 125

Održavanje etike u međunarodnom menadžmentu 125

Priprema emigranata za inozemne zadatke 126

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 127

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 127

Aktivni sažetak 127

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 128

Zadaci za vježbu 128 | Primjeri iz prakse 129 |
Zadatak s VideoNeta 131

Treći dio

Planiranje 132

Šesto poglavlje Osnove planiranja 132

Uvodni primjer iz prakse *Ispravno planiranje u Volkswagenu? 133*

Opće karakteristike planiranja 134

Definicija planiranja 134

Svrha planiranja 134

Planiranje: prednosti i potencijalni nedostaci 135

Proevntvo planiranja 135

- **ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST: Planiranje u Ford Motor Company 136**

Koraci u procesu planiranja 137

Podsustav planiranja 137

Organizacijski ciljevi: Osnova planiranja 139

Definicija organizacijskih ciljeva 139

Područja za organizacijske ciljeve 141

- **INFORMACIJE DANAS: Trend interneta sili. Segue da promijeni ciljeve: klasičan primjer 142**

Rad s organizacijskim ciljevima 142

Smjernice za postavljanje kvalitetnih ciljeva 144

Upravljanje pomoću ciljeva (MBO) 144

Potrebni čimbenici za uspješan program upravljanja pomoću ciljeva 145

Programi upravljanja pomoću ciljeva: prednosti i nedostaci 145

Planiranje i izvršni direktor 146

Konačna odgovornost 146

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI: Glavni direktor O'Neal planira u tvrtki Merrill Lynch 147**

Pomoć pri planiranju 148

Planer 148

Kvalifikacije planera 148

Ocjnjivanje planera 149

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 150

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 150

Aktivni sažetak 150

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 151

Zadaci za vježbu 151 | Primjeri iz prakse 152 |

Zadatak s VideoNeta 153

Sedmo poglavlje Donošenje odluka 154

Uvodni primjer iz prakse *Voditelj Toys R Us donosi teške odluke* 155

Osnove odlučivanja 156

Definicija odluke 156

Vrste odluka 156

Odgovornost donošenja organizacijskih odluka 157

- **INFORMACIJE DANAS:** Nestlé SAD, Inc. koristi internet za ubrzoavanje donošenja odluka 158

Elementi situacije odlučivanja 159

Proces donošenja odluka 161

Prepoznavanje postojećeg problema 161

Pregled alternativnih rješenja 162

Odabir najkorisnije alternative 162

Provedba odabrane alternative 163

Prikupljanje povratnih informacija vezanih uz problem 163

Uvjeti donošenja odluka 164

Uvjet potpune sigurnosti 164

Uvjet potpune nesigurnosti 164

- **GLOBALNA ARENA:** Bechtel Company ocjenjuje riziknost pomoći ponovnoj izgradnji Iraka 165

Uvjet rizika 165

Sredstva donošenja odluka 165

Teorija vjerojatnosti 166

Stabla donošenja odluke 166

Grupno donošenje odluka 168

Prednosti i nedostaci korištenja grupa za donošenje odluka 168

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** Poticanje kreativnosti na sastancima grupa za donošenje odluka u Added Value 168

Procesi za donošenje grupnih odluka 169

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 171

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 171

Aktivni sažetak 172

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 172

Zadaci za vježbu 173 | Primjeri iz prakse 173 |

Zadatak s VideoNeta 175

Osmo poglavlje Strateško planiranje 176

Uvodni primjer iz prakse *Nova strategija Barnes & Noblea: Objavljuvanje knjiga* 177

Strateško planiranje 178

Osnove strateškog planiranja 178

Strateški menadžment 178

- **INFORMACIJE DANAS:** Internet omogućuje menadžerima uočavanje trendova u okolini 181
- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** Analiza okoline u El Nuevo Día 183
- **ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST:** Kodeks vrijednosti McMurry Publishinga uključuje društvenu odgovornost 186

Taktičko planiranje 194

Uspoređivanje i koordiniranje strateškog i taktičkog planiranja 194

Planiranje i razine menadžmenta 195

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 196

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 196

Aktivni sažetak 196

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 197

Zadaci za vježbu 198 | Primjeri iz prakse 199 |

Zadatak s VideoNeta 200

Deveto poglavlje Planovi i instrumenti za planiranje 202

Uvodni primjer iz prakse: *Ford planira poboljšati Explorer* 203

Planovi: Definicija 204

Dimenzije planova 204

- **ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST:** Cilj Toyotinoj filantropskog plana je uhvatiti se ukoštac s General Motorsom 204

Vrste planova 206

- **INFORMACIJE DANAS:** Federal Trust Bank postavlja pravila za korištenje e-maila 208

Zašto planovi propadaju 208

Područja planiranja: Planiranje ulaznih stavki 208

- **GLOBALNA ARENA:** Shell traži lokacije za svjetski uslužni centar 210

Alati za planiranje 212

Prognoziranje 212

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** Prognoziranje u tvrtki Krispy Kreme 215

Terminiranje 216

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 220

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 220

Aktivni sažetak 220

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 221

Zadaci za vježbu 221 | Primjeri iz prakse 222 |

Zadatak s VideoNeta 224

Četvrti dio

Organiziranje 226

Deseto poglavlje Osnove organiziranja 226

Uvodni primjer iz prakse: *Sony se organizira za uspjeh* 227

Definicija organiziranja 228

Fajolove odrednice 228

Važnost organiziranja 228

Proces organiziranja 229

Podsustav organiziranja 230

Klasična teorija organiziranja 231

Weberov birokratski model 232

Struktura 232

- **GLOBALNA ARENA:** McDonald's se organizira globalno 236
- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** Unaprijeđenje organizacijske strukture u Udruzi zaposlenih u klinikama za žensko zdravlje i porodništvo i medicinskih sestara 237
- Podjela rada 238
- Raspon upravljanja 239
- Skalarni odnosi 242
- **OD INDUSTRIJE DO INDUSTRIJE:** Zdravstvena njega — kružni organizacijski dijagram u bolnici Our Lady of the Way 243

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 244

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 244

Aktivni sažetak 244

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 245

Zadaci za vježbu 246 | Primjeri iz prakse 247 |
Zadatak s VideoNeta 248

Jedanaesto poglavlje **Odgovornost, ovlasti i delegiranje 250**

Uvodni primjer iz prakse: *Hugger Mugger se suočava s organizacijskim izazovima* 251

Odgovornost 252

Opis radnog mjesta 252
Podjela radnih zadataka 252

- **INFORMACIJE DANAS:** *Sistematizacija radnih mjesta u tvrtki Information Systems sve veći naglasak stavlja na internet* 253
Pojašnjavanje menadžerskih radnih zadataka 254

Ovlasti 256

Ovlasti na radnom mjestu 256
Prihvatanje ovlasti 256
Vrste ovlasti 257

- **ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST:** *Osoblje General Electrica organizira renovaciju* 259
Poslovna odgovornost 261

Delegiranje 262

Koraci u procesu delegiranja 262
Prepreke u procesu delegiranja 262
Uklanjanje prepreka u procesu delegiranja 263
Centralizacija i decentralizacija 264

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** *Decentralizacija u tvrtki ACE Ltd.* 267

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 268

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 268

Aktivni sažetak 269

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 270

Zadaci za vježbu 270 | Primjeri iz prakse 271 |
Zadatak s VideoNeta 272

Dvanaesto poglavlje **Upravljanje ljudskim potencijalima 274**

Uvodni primjer iz prakse: *Cisco se trudi zadržati najbolje i najbistrije zaposlenike* 275

Definicija odgovarajućih ljudskih potencijala 276

Koraci u pridobivanju ljudskih potencijala 276

Potruga za ljudskim potencijalima 276

- **RAZNOLIKOST JE VAŽNA:** *Nacionalna liga američkog nogometa (engl. the National Football League) bori se protiv diskriminacijske reputacije* 282
Selekcija 283
- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** *Vještina selekcije u Toyoti* 285
Edukacija 286
- **OD INDUSTRIJE DO INDUSTRIJE:** *Proizvodnja namještaja — U Kellerovoj je proizvodnji edukacija ključna* 290
Ocjenjivanje radnog učinka 290

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 292

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 292

Aktivni sažetak 293

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 294

Zadaci za vježbu 294 | Primjeri iz prakse 295 |
Zadatak s VideoNeta 296

Trinaesto poglavlje **Organizacijska promjena i stres 298**

Uvodni primjer iz prakse: *Organizacijska promjena u Wrigleyu* 299

Temelji promjena u organizaciji 300

Definicija mijenjanja organizacije 300
Promjena spram stabilnosti 301

Čimbenici koje je potrebno razmotriti prilikom mijenjanja organizacije 302

Aktier promjene 302
Što treba mijenjati 303

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** *Utvrđivanje potrebnih promjena u NASA-i* 304
Kakvu promjenu uvesti 305
- **ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST:** *Društvena odgovornost usporava promjene u Mazdinoj proizvodnji* 305
- **RAZNOLIKOST JE VAŽNA:** *Korporacija McDonalds mijenja način na koji zaposlenici doživljavaju osobe s invaliditetom* 309
Pojedinci na koje utječe promjena 311
Ocjena promjene 312

Promjena i stres 313

Definicija stresa 313
Važnost proučavanja stresa 313
Upravljanje stresom u organizaciji 313

Virtualnost 316

Definicija virtualne organizacije 316
Stupnjevi virtualnosti 316
Virtualni ured 316

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 318

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 318

Aktivni sažetak 319

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 320

Zadaci za vježbu 320 | Primjeri iz prakse 321 |
Zadatak s VideoNeta 322

Utjecaj 326

Četrnaesto poglavlje **Utjecaj i komunikacija 324**

Uvodni primjer iz prakse: *Posebni stil komunikacije novoga čelnoga čovjeka tvrtke Procter & Gamble* 325

Osnove utjecaja 326

Definicija utjecaja 326
Utjecajni podsustav 326
Emocionalna inteligencija 328

- **GLOBALNA ARENA:** *Corus i Regal ističu važnost razvoja emocionalne inteligencije članova organizacije u Ujedinjenom Kraljevstvu* 329

Komunikacija 330

Interpersonalna komunikacija 330
Interpersonalna komunikacija u organizacijama 337

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** *Poboljšanje organizacijske komunikacije u Wal-Martu* 338
- **OD INDUSTRIJE DO INDUSTRIJE:** *Lokalna uprava i samouprava — Kako David Bell komunicira sa zaposlenicima gradske uprave* 340

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 344

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 344

Aktivni sažetak 344

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 345

Zadaci za vježbu 345 | Primjeri iz prakse 347 |
Zadatak s VideoNeta 348

Petnaesto poglavlje Vođenje 350

Uvodni primjer iz prakse: *Carly Fiorina zaposlena i otpuštena u Hewlett Packardu* 351

Definicija vođenja 352

Vode spram menadžera 352

Pristup vođenju koji polazi od odlika vođe 353

- **ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST:** *Voda tvrtke American Airlines radnim mjestom platilo etički kontroverznu situaciju* 353

Situacijski pristup vođenju: Naglasak na ponašanju vođe 354

Situacije vođenja i odluke 355

- **INFORMACIJE DANAS:** *Cisco se koristi učenjem na daljinu kako bi utjecao na „čimbenike koji pokreću menadžere“* 357

Kako se ponaša voda 361

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** *Vještine vođenja Cathleen P. Black iz korporacije Hearst* 362

Vođenje danas 369

Transformacijsko vođenje 370

Trening 370

Supervođenje 371

Vode sluge 372

Poduzetničko vođenje 373

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 374

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 374

Aktivni sažetak 374

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 375

Zadaci za vježbu 375 | *Primjeri iz prakse* 376 |

Zadatak s VideoNeta 378

Šesnaesto poglavlje Motivacija 380

Uvodni primjer iz prakse: *Bristol-Myers Squibb naglašava motivaciju u provođenju internetske strategije* 381

Motivacijski proces 382

Definicija motivacije 382

Procesne teorije motivacije 382

Sadržajne teorije motivacije: Ljudske potrebe 385

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** *Vještina postignuća u General Electricu* 388

Motiviranje članova organizacije 389

Vaznost motiviranja članova organizacije 390

Strategije za motiviranje članova organizacije 390

- **OD INDUSTRIJE DO INDUSTRIJE:** *Farmaceutika - Eli Lilly and Company ima koristi od rotacije posla* 392

- **RAZNOLIKOST JE VAŽNA:** *Menadžeri moraju učiniti više u obogaćivanju posla starijih radnika* 394

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 399

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 399

Aktivni sažetak 399

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 400

Zadaci za vježbu 400 | *Primjeri iz prakse* 401 |

Zadatak s VideoNeta 402

Sedamnaesto poglavlje Grupe, timovi i korporacijska kultura 404

Uvodni primjer iz prakse: *Timskim radom do uspjeha u Xeroxu* 405

Grupe 406

Vrste grupa u organizacijama 406

Formalne grupe 406

Neformalne grupe 412

Upravljanje radnim grupama 413

Utvrđivanje postojanja grupa 413

Razumijevanje razvika neformalne grupe 415

Timovi 416

Grupa spram timova 416

Vrste timova u organizacijama 416

- **RAZNOLIKOST JE VAŽNA:** *Raznoliki letaćki timovi pogoduju Continental Airlinesu* 418

Faze razvoja tima 418

Efikasnost tima 419

Povjerenje i efikasni timovi 421

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** *Vještina jačanja timskog duha u Pfizeru* 421

Korporacijska kultura 422

Statusni simboli 422

Običaji i povijest 423

Fizičko okruženje 423

Značaj korporacijske kulture 423

- **OD INDUSTRIJE DO INDUSTRIJE:** *Zrakoplovne tvrtke - Stvaranje korporacijske kulture u Southwest Airlinesu* 424

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 425

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 425

Aktivni sažetak 425

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 426

Zadaci za vježbu 427 | *Primjeri iz prakse* 427 |

Zadatak s VideoNeta 429

Osamnaesto poglavlje Razumijevanje ljudi: Stavovi, percepcija i učenje 430

Uvodni primjer iz prakse: *Promjene u Circuit Cityju: Ljudi u „mrtvoe kutu“?* 431

Što su stavovi? 432

Kako uvjerenja i vrijednosti stvaraju stavove 433

Ankete o stavovima 434

- **INFORMACIJE DANAS:** *H. T. E. koristi internet za ispitivanje stavova zaposlenika* 434

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** *Anketiranje o stavovima u Special Libraries Association* 438

Percepcija 439

Percepcija i proces percepcije 439

Teorija atribucije: Tumačenje ponašanja drugih 440

Iskrivljenja percepcije 441

Percepcija pristupovne pravde 442

- **GLOBALNA ARENA:** *Veliki, veliki svijet kulturalnih percepcija* 442

Učenje 444

Operantno učenje 444

Kognitivno učenje 444

Strategije učenja 445

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 447

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 447

Aktivni sažetak 447

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 448

Zadaci za vježbu 448 | *Primjeri iz prakse* 449 |

Zadatak s VideoNeta 450

Devetnaesto poglavlje Poticanje kreativnosti i inovacije 452

Uvodni primjer iz prakse: *Kreativna rješenja tvrtke Hormel Foods* 453

Kreativnost 454

Definicija kreativnosti 454
Važnost kreativnosti u organizacijama 454
Individualna kreativnost 455
Povećanje kreativnosti u organizacijama 456

Inovacija 459

Definicija inovacije 459

- **INFORMACIJE DANAS:** Siemens koristi ShareNet za poticanje kreativnih ideja 460
Povezanost inovacije i kreativnosti 460
Proces inovacije 461
- **OD INDUSTRIJE DO INDUSTRIJE:** Motorola treba više novih proizvoda u telekomunikacijskom sektoru 462
- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** Vještina inovacije u Walt Disney Worldu 464

Katalizator kreativnosti i inovacije: Potpuno upravljanje kvalitetom 465

Osnove potpunog upravljanja kvalitetom 466
Kreativne ideje utemeljene na stručnim postavkama potpunog upravljanja kvalitetom 471

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 473

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 473

Aktivni sažetak 473

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 474

Zadaci za vježbu 475 | Primjeri iz prakse 475 |
Zadatak s VideoNeta 477



Kontrola 478

Dvadeseto poglavlje Načela kontrole 478

Uvodni primjer iz prakse: Kontrola u DaimlerChrysleru uvođenjem internetskog servisa FastCar 479

Osnove kontroliranja 480

Definicija kontrole 480
Definicija kontroliranja 480

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** Miller poduzima korektivne mjere u AOL Time Warneru 485
Oblici kontrole 487
- **RAZNOLIKOST JE VAŽNA:** Best Western se koristi kontrolom za postizanje raznolikosti 488

Kontrolori i kontrola 488

Posao kontrolora 488
Koliko kontrole je potrebno? 489

Moć i kontrola 491

Definicija moći 491
Ukupna moć menadžera 491
Koraci za povećanje ukupne moći 491

- **ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST:** Moć sili radnike WorldComa da zanemare etiku 492

Obavljanje funkcije kontrole 493

Moguće zapreke uspješnom kontroliranju 493
Uspješno kontroliranje 494

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 496

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 496

Aktivni sažetak 496

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 497

Zadaci za vježbu 497 | Primjeri iz prakse 498 |
Zadatak s VideoNeta 499

Dvadeset i prvo poglavlje Proizvodnja i kontrola 500

Uvodni primjer iz prakse: Delta stavlja težište na prijam putnika kako bi povećala proizvodnost 501

Proizvodnja 502

Definicija proizvodnje 502
Proizvodnost 502
Kvaliteta i proizvodnost 503

- **INFORMACIJE DANAS:** Sallie Mae: internetom do veće proizvodnosti 503
- **ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST:** Bridgestone/Firestone i Ford: kvaliteta proizvoda potaknula raspravu o društvenoj odgovornosti 504
Automatizacija 506
Strategije, sustavi i procesi 507

Upravljanje proizvodnim operacijama 508

Definicija upravljanja proizvodnim operacijama 508
Pitanja povezana s upravljanjem proizvodnim operacijama 508

Kontrola proizvodnih operacija 513

Kontrola zaliha u proizvodnji bez zaliha (engl. JIT- Just-in-Time) 514
Kontrola održavanja 515
Kontrola troškova 515
Kontrola proračuna 516
Analiza omjera 517
Kontrola materijala 518

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** Kontrola zaliha u tirtki JC Penney 519

Izabrana sredstva kontrole proizvodnih operacija 520

Korištenje sredstava kontrole za kontrolu organizacije 521
Inspekcija 521
Upravljanje pomoću izuzetaka 521
Upravljanje pomoću ciljeva 522
Analiza točke pokrića 522
Ostala sredstva kontrole proizvodnih operacija za širu primjenu 525

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 527

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 527

Aktivni sažetak 527

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 528

Zadaci za vježbu 528 | Primjeri iz prakse 529 |
Zadatak s VideoNeta 530

Dvadeset i drugo poglavlje Informacijska tehnologija 532

Uvodni primjer iz prakse: Coca Cola — uvođenje promjena bez pravih informacija? 533

Osnove informacija 534

Čimbenici koji utječu na vrijednost informacija 534
Procjenjivanje informacija 536

Informacijska tehnologija (IT) 538

Informacijski sustav (IS) 538

- **RAZNOLIKOST JE VAŽNA:** EDS se koristi informacijskom tehnologijom da bi zadržao zaposlenice 538
Opis informacijskog sustava 539
- **GLOBALNA ARENA:** Armstrong koristi IS za globalnu koordinaciju 540
Uspostavljanje informacijskog sustava 542
- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** Osmišljavanje i uvođenje učinkovitog informacijskog sustava 543
Upravljanje informacijskim sustavima 547

Upravljanje sustavom podrške donošenju odluka uprave (engl. The Management Decision Support System — MDSS) 550

- **OD INDUSTRIJE DO INDUSTRIJE:** Komunalne usluge — CenterPoint Energy koristi baze podataka za katalogizaciju naftovoda 552

Računalne mreže 552

Područna računalna mreža 552

Internet 553

MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 559

RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 559

Aktivni sažetak 559

PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 560

Zadaci za vježbu 560 | Primjeri iz prakse 561 |

Zadatak s VideoNetu 562

Dodatak aktivnom sažetku 564

Bilješke 566

Bibliografija primjeru 590

Pojmovnik 597

Kazalo imena 606

Kazalo pojmova 609

Predgovor

Svrha je ove knjige pripremiti studente da postanu menadžeri. U ovom novom izdanju pro-naći ćete pojmove koji su odraz uvriježenih pojmova upravljanja i osnova su praktičnih instrumenata potrebnih za rješavanje problema upravljanja. Pažljivo proučavanje knjige neizmjerljivo će vam pomoći da vam karijera menadžera donese uspjeh i osobno ispunjenje.

Studenti menadžmenta još nikad nisu raspolagali tolikim bogatstvom znanstvenih istraživanja i praktičnog menadžerskog iskustva koji im daju uvid u stvaranje organizacijskog uspjeha. Spomenuta istraživanja i iskustva u ovom su tekstu predstavljena jasno i jezgro-vito, kao vrijedna znanja potrebna za obavljanje tradicionalnih menadžerskih zadataka. Relevantni menadžerski izazovi, povezani s temama raznolikosti, etike i društvene odgo-vornosti, svjetskom poslovnom scenom i informacijskom tehnologijom, vidno su istaknuti i međusobno povezani u cijeloj knjizi. Nadalje, dali smo primjere mnogih različitih vrsta organizacija kako bi se studentima omogućilo razumijevanje različitih gospodarskih grana. Ukratko, ova je knjiga pomno napisana s ciljem predavljanja vrijednih menadžerskih poj-mova i značajnih suvremenih izazova upravljanja, kao i davanja uvida u načine na koje se ti pojmovi i izazovi problematiziraju te time osiguravaju organizacijski uspjeh.

Deseto izdanje kompleta za učenje pod nazivom *Moderni menadžment*, koji se sastoji od ove knjige i dodatnih materijala, nastavak je priznate i osebujne tradicije obrazovanja u menadžmentu koje obuhvaća gotovo 25 godina. Ovu je tradiciju obilježilo *temeljito i pra-vovremeno ažuriranje te jasno, sažeto i pragmatično izlaganje*. Usto, za ovu je tradiciju tipična *najnovija i inovativna pedagogija* čiji je cilj unaprijediti proces učenja studenata. U ovaj su komplet za učenje uključeni samo oni materijali koji su u skladu sa smjernicama AACSB-a te doprinose osmišljavanju i **vođenju** nastave o upravljanju utemeljene na načelima najviše kvalitete.

Kao i sva prijašnja izdanja, i sadašnje izdanje kompleta za učenje *Moderni menadžment* stremi k jednome cilju — *maksimalnom stjecanju znanja o ključnim pojmovima upravlja-nja*. Sve su promjene odraz povratnih informacija predavača i studenata o tome kako mije-njati komplet za učenje, a da bi studenti naučili više i bolje. Krećemo sa samom knjigom te u idućem odjeljku objašnjavamo sve veće promjene koje smo unijeli u ovo izdanje.

NOVO U OVOME IZDANJU

- **Prvo poglavlje, Moderni menadžment: Vještine za uspjeh** Novina je što se u ovome izdanju poglavlje osvrće i na klasična i na moderna viđenja vještina upravljanja potrebnih uspješnom menadžeru. Ažurirani podaci uključuju nove razine plaće za najbolje plaćene menadžere, kao i daljnji jaz u plaćama između muškaraca i žena na menadžerskim položajima.
- **Drugo poglavlje, Upravljanje: Nekad i sad** Dodano je novo viđenje organizacijske analize.

- **Treće poglavlje, Korporacijska društvena odgovornost i poslovna etika** U ovom se izdanju ističe izgradnja etične organizacije, vještine potrebne osobi da postane glavni direktor etičnog poslovanja te važnost novog Zakona Sarbanes-Oxley.
- **Četvrto poglavlje, Upravljanje i raznolikost** Novine uključuju osvrt na demografske promjene u Sjedinjenim Američkim Državama te raspravu o kaznama koje tvrtke plaćaju za nepoštivanje zakona EEOC.
- **Peto poglavlje, Upravljanje na globalnom planu** Nove informacije u ovome izdanju obuhvaćaju nedavna izravna strana ulaganja u SAD, kao i izravna ulaganja SAD-a u inozemstvu. Također je dodan i ažurirani osvrt na Europsku uniju (EU), Azijsko-pacifičku gospodarsku suradnju (Asian-Pacific Economic Cooperation - APEC), žene na globalnom planu i upravljanje multinacionalnom radnom snagom.
- **Šesto poglavlje, Osnove planiranja** Novine dodane ovome izdanju uključuju planiranje etičnog i društveno odgovornog radnog mjesta, kao i nekoliko koraka koji bi trebali biti uključeni u praktičan pristup planiranju.
- **Sedmo poglavlje, Donošenje odluka** donosi uvid u rizik u donošenju međunarodnih odluka i poticanje kreativnosti u donošenju odluka.
- **Osmo poglavlje, Strateško planiranje** U ovome je izdanju stavljen novi naglasak na korištenje internetskih izvora za uočavanje trendova i analizu poslovnog okruženja.
- **Deveto poglavlje, Planovi i instrumenti za planiranje** U ovom se izdanju ističu organizacijska pravila korištenja elektroničke pošte i mogućih sastavnica uspješnog predviđanja u organizaciji.
- **Deseto poglavlje, Osnove organiziranja** Novina je jači naglasak na tome kako poboljšati organizacijsku strukturu.
- **Jedanaesto poglavlje, Odgovornost, ovlasti i delegiranje** Novine su usmjerene k razradi koraka uspješnog delegiranja.
- **Dvanaesto poglavlje, Upravljanje ljudskim potencijalima** Posebni novi osvrt ističe praktične čimbenike isplativog procesa odabira, kao i izbjegavanje mogućeg dojma diskriminacije koji bi mogao biti rezultat neuspješnog procesa odabira.
- **Trinaesto poglavlje, Organizacijska promjena i stres** Uvodi se naglasak na utvrđivanje onoga što bi se u organizaciji trebalo promijeniti.
- **Četrnaesto poglavlje, Utjecaj i komunikacija** Novina je proširena rasprava o emocionalnoj inteligenciji, kao i razvijanju emocionalne inteligencije u međunarodnim situacijama. Govori se i o čimbenicima uspješne komunikacije u organizaciji.
- **Petnaesto poglavlje, Vođenje** Uvodi se rasprava o vođenju služenjem (engl. *servant leadership*). Govori se i o tome koliko je važno da vođa ostane etičan, te o koracima koje vođe mogu poduzeti ne bi li im se sljedbenici ponašali na odgovarajući način.
- **Šesnaesto poglavlje, Motivacija** Novine su usredotočene na obogaćivanje poslova starijih radnika, kao i na motiviranje radnika na postignuće.
- **Sedamnaesto poglavlje, Grupe, timovi i korporacijska kultura** Novost je fokus na to kako izgraditi organizacijsku kulturu, kao i na to kako izgraditi radne timove.
- **Osamnaesto poglavlje, Razumijevanje ljudi: Stavovi, percepcija i učenje** Donosimo primjere praćenja stavova članova organizacije s ciljem izgradnje bolje organizacije.

- **Devetnaesto poglavlje, Poticanje kreativnosti i inovacije** Novo poglavlje u ovom izdanju. Poglavlje definira kreativnost i inovaciju i raspravlja o njihovoj važnosti za uspjeh organizacije. Raspravlja se o kvalitetnom upravljanju kao izvoru kreativnih i inovativnih ideja u organizaciji. Stavlja se naglasak na korištenje interneta u poticanju kreativnih ideja, kao i na potrebu za novim zamislima u telekomunikacijskoj industriji.
- **Dvadeseto poglavlje, Načela kontrole** Rasprava u novom izdanju je usredotočena na to kako vode mogu zlorabiti moc da bi naveli članove organizacije da zanemare osobnu etiku. Navode se i praktični koraci za vraćanje na pravi put.
- **Dvadeset i prvo poglavlje, Proizvodnja i kontrola** U novome je izdanju težište na kontroli zaliha.
- **Dvadeset i drugo poglavlje, Informacijska tehnologija** Opsežno revidirano poglavlje započinje raspravom o osnovnim značajkama informacija te se nastavlja raspravom o informacijskoj tehnologiji. Podrobno se razlaže uspostavljanje i upravljanje informacijskim sustavom. Poglavlje završava analizom pomoćnog sustava za donošenje odluka u menadžmentu i računalnih mreža. Pokriveni su LAN i internet. Praktična je rasprava usredotočena na korištenje informacijske tehnologije s ciljem zadržavanja zaposlenika, na korištenje baza podataka za upravljanje tvrtkinim informacijskim kanalima u komunalnoj industriji, te na osmišljavanje i ugradnju korisnog informacijskog sustava. Zanimljivi međunarodni primjeri govore o korištenju informacijske tehnologije u svrhu održavanja koordinacije diljem svijeta.

MODERNI MENADŽMENT: PROCES UČENJA STUDENTA

Studenti često pitaju profesore da im predlože najbolji način učenja, onaj kojim će najviše naučiti. Kao što pokazuje slika 1, korištenje sastavnica *Modernog menadžmenta* na savjestan i sistematičan način nudi moćnu metodu za učenje. Kao što je prikazano na slici 1, studenti se trebaju usredotočiti i na učenje pojmova i na to kako ih primijeniti. Pojmove mogu sistematično naučiti tako da najprije pročitaju poglavlje, a zatim razmisle o tome koliko su uspješno ostvarili ciljeve zadane u svakom poglavlju, odgovore na pitanja za ponavljanje, odgovore na pitanja u sažetku te se vrate natrag na sadržaj poglavlja koliko god je puta potrebno, sve dok ne razjasne što nisu razumjeli. Studente se usmjerava na učenje primjene pojmova upravljanja korištenjem zadanih primijenjenih vježbi te ponavljanjem sadržaja poglavlja sve dok u potpunosti nisu razjasnili pojmove i njihovu primjenu.

NOVA PEDAGOGIJA U DESETOM IZDANJU

Svjetska arena. Gotovo sve moderne organizacije su na neki način pod utjecajem međunarodnih pitanja. Ovo izdanje donosi primjere međunarodnih pitanja s kojima se obično suočavaju moderni menadžeri. Primjeri iz svjetske arene, novi u ovome izdanju, uključuju procjenjivanje rizika u odluci da se pomogne izgraditi Irak (str. 165), razvijanje emocionalne inteligencije u Ujedinjenom Kraljevstvu (str. 329), te korištenje informacijskih sustava u olakšavanju globalne koordinacije (str. 540).

Etika i društvena odgovornost. Etika i društvena odgovornost vjerojatno su dvije bezvremenske teme koje danas utječu na menadžment. Novo izdanje ističe različite načine na koje etička i pitanja društvene odgovornosti mogu utjecati na menadžment. Novi primjeri *Etike i društvene odgovornosti* u ovome izdanju uključuju etično planiranje (str. 136), raspravu o odnosu vodstva i etike (str. 353), te potencijalni utjecaj moći na etiku (str. 492).

Informacije danas. Odgovarajuće upravljanje informacijama preduvjet je menadžerskog uspjeha. Novo izdanje donosi osnovna pitanja upravljanja koja se javljaju u ovome svijetu informacijske tehnologije koji se neprestano mijenja. Primjeri *Informa-*

cijadanas, novi u ovome izdanju, uključuju korištenje interneta u strateškom planiranju (str. 181), određivanje pravila za korištenje elektroničke pošte (str. 208), te uporabu interneta u povećanju proizvodnosti (str. 503).

Upravljanje prema Brianu. Novo u ovome izdanju jest i *Upravljanje prema Brianu*. Zapravo se radi o stripu koji prati rad mladog menadžera Briana. Svako je poglavlje usredotočeno na novo pitanje u Brianovom menadžerskom životu. Studenti pročitaju strip u svakome poglavlju, a zatim prouče zabilješku koja smiješnu zgodu iz stripa pretvara u ozbiljnu stvar koju treba naučiti. Upravljanje prema Brianu je strip posebno naručen za ovu knjigu i pomno oblikovan kao pedagoško sredstvo za poboljšanje učenja. Primjer *Upravljanja prema Brianu* pronaći ćete na str. 461.

Upravljanje prema Brianu

Devetnaesta epizoda: Kreativac

U ovoj epizodi Brian zbija Salu i pokušajem svoje nadređene da vodi kreativan sastanak. Budući da je kreativnost izvor novih ideja koje vode inovacijama u organizaciji, Brian bi taj sastanak trebao shvatiti veoma ozbiljno. Ovo poglavlje ističe da Brianu nadređena voditeljica, osim što je kreativna, također ima sposobnost da svoje kreativnosti koristeći se različitim taktikama, kao što je, primjerice, učiniti Brianov posao zahtjevnijim. Takav dodatni izazov gotovo će sigurno ponukati Briana da smisli nove ideje kako bi pokazao da je dorastao izazovu. Kao što ste upravo naučili, druge slične taktike mogle bi uključivati davanje Brianu veće slobode u radu i dovoljno vremena da dovrši posao.



Kako to čine profesionalci. Većina bi se složila da bi, proučavajući upravljanje, studenti trebali imati mogućnosti razmisliti o konkretnim koracima koje menadžeri u praksi uistinu poduzimaju u primjeni pojmova upravljanja. Još jedna, posebno osmišljena novina u svakom poglavlju, pod nazivom *Kako to čine profesionalci*, pruža studentima takvu mogućnost. Primjeri *Kako to čine profesionalci* uključuju primjenu vještine inovacije u tvrtki Walt Disney (str. 464), poboljšavanje komunikacije u Wal-Martu (str. 338) i kontrolu zaliha u J.C. Penney (str. 519).

Kako to čine profesionalci

Vještina sveobuhvatne analize upravljanja u British Airwaysu

Prethodna se rasprava usredotočila na sveobuhvatnu analizu upravljanja. U British Airwaysu, dobro poznatom svjetskom zračnom prijevozniku, uprava se nedavno usredotočila na poboljšanje uspjeha organizacije na temelju sveobuhvatne analize procesa upravljanja unutar tvrtke. Ova se aviokompanija, kao

i mnogi njeni konkurenti, našla u dosad najvećoj krizi. Tesku je situaciju pospješilo smanjenje broja zračnih putovanja zbog terorizma, svjetska gospodarska kriza i međunarodna epidemija SARS-a, teškog akutnog respiratornog sindroma (Severe Acute Respiratory Syndrome). Prihod je pao, a uprava British Airwaysa, suočena s održavanjem rentabilnosti, uvi-

da bi je bilo potrebno riješiti. U ovom području navodi nas na pomisao da bi se prilikom sveobuhvatnog proučavanja upravljanja, pojedinačni koraci trebali sastojati od ...

... procjene broja zaposlenih u organizaciji. Svaka organizacija ima optimalan broj zaposlenih potre-

bnih za postizanje uspjeha organizacije. Ako je broj zaposlenih ispod optimalnog, ne obavlja se potreban posao. Ako je broj zaposlenih iznad optimalnog, zaposlenici će biti plaćeni za vrijeme provedeno na radnome mjestu kad posla nema. Na temelju analize zaposlenika, tvrtka British Airways je zaključila da ima previše zaposlenih, odlučila je ukinuti 13 000 radnih mjesta, te tako planirala uštedjeti 731 milijun dolara u periodu od dvije godine.

... procjenu procesa kupnje korištenih u organizaciji. Gotovo sve organizacije kupuju neke vrste osnovnih materijala potrebnih za obavljanje poslova. U British Airwaysu je uprava zaključila da mnogo različitih ljudi u tvrtki kupuje materijale samostalno. Uprava je također otkrila da se kori-

sti nekoliko različitih računalnih programa za kupnju, što često uzrokuje konfuziju. Na osnovu analize, tvrtka British Airways centralizirala je proces kupnje i nametnula korištenje standardnog računalnog programa za kupnju. Zahvaljujući ovim dvama potezima, očekivali su uštedu od 650 milijuna dolara u

periodu od tri godine. ... procjenu podjele posla unutar organizacije. U ovoj situaciji raspodjela poslova se veže uz to kako veći zadatak podijeliti u više manjih podzadataka. Npr., British Airways je pažljivo analizirao podzadateke koji su imali veze s pripremom

zrakoplova za polazno odlijetanje. ... uzimanje u obzir broja

proizvoda u proizvodnoj liniji. Ponuda većeg izbora proizvoda klijentima od potrebne može stvoriti nepotreban trošak u organizacijama. Zaposlenici mogu potrošiti puno vremena predstavljujući nepotrebne proizvode klijentima te odluka o kupnji može značajno kasniti jer klijenti procjenjuju dodane alternative. Kao rezultat analize, British Airways eliminirao je nekoliko nepotrebnih letova i tako planirao uštedjeti vrijeme zaposlenika, ubrzati odluku o kupnji te smanjiti tehničke probleme iz kulis.

Sve u svemu, sveobuhvatna proces analize upravljanja može pojačati uspjeh organizacije. Praksa upravljanja u British Airwaysu pruža praktičan uvid u to kako provesti takvu analizu.



Dvije domaćice British Airwaysa ugošćuju klijence klijente na za njih organiziranom domjenku.

Pedagogija na kraju poglavlja je u ovome izdanju opsežno preokrojena i izložena u obliku sveobuhvatnog *Portfelja vještina upravljanja*. Područja rada sadržana u *Portfelju vještina upravljanja* odražavaju polaznu pretpostavku da se dobro usvojene sposobnosti upravljanja temelje na razumijevanju pojmova upravljanja i sposobnosti primjenjivanja tih pojmova u različitim situacijama upravljanja. Svaki je *Portfelj vještina upravljanja* podijeljen u dva dijela:

PRVI DIO: RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA

Prvi dio *Portfelja vještina upravljanja* nadogradnja je Aktivnog sažetka. Aktivni sažetak je pregled osnova popraćen zadacima koji omogućuju studentima da odgovore na nekoliko objektivnih pitanja koja su jasno povezana s ciljevima utvrđenima na početku poglavlja. Studenti odgovore mogu provjeriti u Dodatku Aktivnom sažetku. Ovaj ključ s odgovorima također ima pregled stranica u poglavlju na kojima studenti mogu pronaći potpuno objašnjenje odgovora.

Za daljnje razjašnjavanje i utvrđivanje gradiva iz poglavlja studentima se preporuča odgovaranje na sva Pitanja za ponavljanje koja se nalaze na marginama kroz poglavlje. Iako su Pitanja za ponavljanje uglavnom namijenjena samostalnom učenju, mogu također poslužiti kao sredstvo za poticanje razredne rasprave.

DRUGI DIO: PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA

Drugi dio *Portfelja vještina upravljanja* pomaže studentima da steknu sposobnost korištenja pojmova upravljanja za rješavanje problema u upravljanju. Ovaj se dio sastoji od tri osnovna dijela: Primjeri iz prakse, Zadaci za vježbu i Zadaci s VideoNeta, a svima je cilj pomoći studentima da razviju sposobnost primjene pojmova upravljanja.

Primjeri iz prakse - Ovaj dio na kraju svakog poglavlja sadrži dvije studije slučaja. Prvi je primjer zapravo daljnji osvrt na uvodni primjer u poglavlju kroz vođena pitanja za raspravu. Drugi je primjer potpuno nov i namijenjen je studentskoj analizi. Spomenuti primjeri slučajeva uključuju: „Kreativna rješenja u tvrtki Hormel Foods" (str. 475-480), „Bit inovacija u tvrtki Apple Computer" (str. 476-477), „Uvođenje promjena u Coca-Coli bez ispravnih informacija?" (str. 561), te „Tehnologija pomaže Nikeu u utrci za boljim rezultatima" (str. 561-562). Svaki je primjer popraćen setom pitanja čija je svrha studente potaknuti na razmišljanje i raspravu.

Zadaci za vježbu - Zadaci za vježbu nova su značajka ovoga izdanja. Njihova je svrha pomoći studentima da steknu vještine potrebne u svladavanju širokog spektra važnih menadžerskih izazova. Na kraju svakog poglavlja su četiri vježbe: dvije su namijenjene grupnome radu, a dvije individualnom. Iako su vježbe prvenstveno zamišljene za korištenje na predavanju, lako se mogu prilagoditi uporabi izvan učionice. Primjeri Zadataka za vježbu uključuju „Odlučivati kao vođa" (str. 375-376.), „Obogaćivanje poslova" (str. 400), „Stvaranje sustava za poticanje kreativnih ideja" (str. 475), te „Stvaranje organizacijske kulture" (str. 427).

Zadaci s VideoNeta - *Portfelj vještina upravljanja* u svakom poglavlju sadrži novo, dinamično sredstvo za učenje nazvano Zadaci s VideoNeta. U dijelu zadatka nazvanom *Video*, predavač prikazuje kratku videosnimku stvarne menadžerske situacije u stvarnoj organizaciji. Tekst sadrži kratak dio koji omogućuje studentima da se ukratko pripreme za gledanje snimke i/ili ponove što su vidjeli. Pitanje za raspravu vezano uz snimku služi kao sredstvo za poticanje vođene razredne rasprave ili samostalnog promišljanja kod studenata. Dio zadatka nazvan *Net* upućuje studente na stvarnu početnu stranicu tvrtke iz snimke te ih uči aktivnom učenju putem interneta koje dodatno daje primjere pojmova naučenih u poglavlju. „Tvrtka Deploy Solutions pomaže tvrtkama pronaći prave ljude" (str. 296) primjer je zadatka s VideoNeta.

IZMIJENJENA I POBOLJŠANA PEDAGOGIJA

Raznolikost je važna. Ovime se pokazuje važnost upravljanja raznolikošću u organizaciji. Novi primjeri u ovome izdanju sadržani pod naslovom *Raznolikost je važna* obuhvaćaju osvrtnost na ženske zaposlenice u tvrtki Prudential Financial (str. 113), borbu protiv dojma diskriminacije u Nacionalnoj nogometnoj ligi (National Football League (str. 282)), te obogaćivanje poslova starijih radnika (str. 394).

Od industrije do industrije. Temeljito razumijevanje upravljanja trebalo bi stavljati težište na primjenu osnova upravljanja u organizacijama u svim industrijskim granama. Svrha je ovoga dijela osigurati da studenti dobiju potpuno, bogato razumijevanje primjene upravljanja u mnogobrojnim situacijama u različitim industrijskim granama. Nove situacije predstavljene u *Od industrije do industrije* u ovome izdanju uključuju stvaranje organizacijske kulture u zračnoj industriji (str. 424), razvoj proizvoda u telekomunikacijama (str. 462) te korištenje baza podataka u komunalnom sektoru (str. 552).

DODATNI MATERIJALI ZA UČENJE

CENTAR ZA IZVORE I MATERIJALE NAMIJENJENE PREDAVAČIMA DOSTUPAN NA INTERNETU ILI NA **CD-ROM-U**

Centar za izvore i materijale namijenjene predavačima, dostupan na CD-u i na internetskim stranicama www.prenhall.com, sadrži prezentacije i ostale materijale za predavanje. Predavači mogu prikupiti materijale, urediti ih i pripremiti kvalitetna predavanja te ih učitati u elektronički sustav za upravljanje nastavom. Koristeći se Centrom za izvore i materijale namijenjene predavačima, nastavnici lako mogu pripremiti prezentacije u skladu s vlastitim potrebama. Mogu izabrati poglavlje iz sadržaja kako bi vidjeli popis dostupnih izvora ili ih jednostavno potražiti koristeći se ključnim riječima. Željeni dokumenti mogu se kopirati i koristiti tijekom predavanja ili za internetske tečajeve.

Zahvaljujući Centru za izvore i materijale namijenjene predavačima na raspolaganju su vam sljedeći materijali:

- **Power Point** Sveobuhvatne prezentacije u Power Pointu omogućuju pristup slikama iz teksta, a svrha im je pomoći nastavniku i dopuniti predavanja.
- **TestGen - Računalni program za pripremu ispita** Ispisana banka testova sadrži u prosjeku 100 pitanja po poglavlju, uključujući testove višestrukog izbora, pitanja na koja se odgovara točno/netočno, te pitanja na koja student odgovara slobodno, u obliku eseja. (*Dostupna je i pisana verzija testova*)
- **Priručnik za predavača** Osmišljen kao vodič predavaču kroz knjigu, svako njegovo poglavlje sadrži kratki sažetak, kratki pregled poglavlja, detaljan pregled predavanja, prijedlog odgovora na pitanja i rješenja na pitanja u tekstu, opsežan vodič za video-snimke s pitanjima za raspravu koji pomaže i temelji se na individualnom i grupnom radu. (*Dostupna je i pisana verzija priručnika*)

PRATEĆA INTERNETSKA STRANICA

Na internetskoj stranici koja prati knjigu www.prenhall.com/certo nalazi se Elektronički priručnik za učenje koji sadrži materijale za ponavljanje poglavlja i vježbe. Na stranici možete pronaći i prezentacije u PowerPointu, koje su dostupne za ponavljanje ili se mogu prikladno ispisati za hvatanje bilješki na predavanju.