



Predgovor



Da bi se razvijale i napredovale u današnjem konkurentskom okruženju, organizacije se moraju nositi s nekoliko glavnih izazova. Prvo, one moraju stvarati “vrijednost”. Tradicionalno, koncept vrijednosti smatrao se funkcijom odjela financija ili računovodstva. Međutim, mi vjerujemo da je pristup vođenju ljudskih potencijala od temeljne važnosti za stvaranje dugoročne “vrijednosti” poduzeća i, na kraju, njegovog opstanka. Naša definicija “vrijednosti” uključuje ne samo profit, nego razvoj i zadovoljstvo zaposlenika, dodatne prilike zapošljavanja, zaštitu okoliša, i doprinose programima lokalne zajednice.

Od izlaska prvog izdanja *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, vrijednost je postala još bitnija. Organizacijski resursi su rastegnuti više nego ikad i mudra alokacija tih resursa postala je imperativom. Iz tog razloga, sve organizacijske funkcije moraju zajednički raditi da bi doprinijele gdje god je to moguće; i kod svih se funkcija, a osobito funkcije ljudskih potencijala, pomno proučava vrijednost koju dodaju.

Smatramo da svi aspekti upravljanja ljudskim potencijalima – uključujući i načine međudjelovanja poduzeća i okruženja; način na koji poduzeća pribavljaju, pripremaju, razvijaju i nagrađuju ljudske potencijale; te način na koji oblikuju i vrednuju posao – mogu pomoći poduzećima da upoznaju svoje konkurentske izazove i stvaraju vrijednost. Upoznavanje s izazovima je nužno za stvaranje vrijednosti i za stjecanje konkurentske prednosti.

Konkurentski izazovi

Izazovi s kojima se organizacije danas susreću mogu se grupirati u tri kategorije:

- **Globalni izazov.** Organizacije u sve većem broju spoznaju da moraju konkurirati organizacijama diljem svijeta kako bi opstale. Tvrtke moraju braniti svoje domaće tržište od inozemnih konkurenata i proširiti svoje područje djelovanja na globalno tržište. Nedavne prijetnje poduzećima u Sjedinjenim Državama i njihov uspjeh dokazali su da je globalizacija neprekidan izazov.
- **Izazov ispunjavanja potreba interesnih skupina.** Ključ uspjeha u današnjem poslovnom okruženju je istovremeno ispuniti potrebe investitora tj. financijske zahtjeve, te potrebe drugih interesnih skupina koje uključuju potrošače, zaposlenike i zajednicu. Od poduzeća se očekuje da upoznavanjem potreba potrošača i zaposlenika ostvare financijske ciljeve. Inovativnost, snižavanje troškova i kvalitativni ciljevi koji su izravno povezani s financijskim uspjehom, odnosno financijskim gubitkom poduzeća, pod utjecajem su prakse upravljanja ljudskim potencijalima. Tvrtke usmjerene na budućnost kapitaliziraju na snagama raznolike radne snage. Poduzeća spoznaju prednosti privlačenja, zadržavanja i motiviranja zaposlenika putem etičkog i odgovornog djelovanja. Uspješna poduzeća koriste takve sustave upravljanja ljudskim potencijalima koji motiviraju i nagrađuju zaposlenike za proizvodnju i pružanje proizvoda i usluga visoke kvalitete.
- **Izazov visokodjelotvornih radnih sustava.** Upotreba novih tehnologija kao što

su računalno potpomognuta proizvodnja, virtualna stvarnost, ekspertni sustavi i internet može rezultirati organizacijom koja ima prednost pred konkurentima. Nove tehnologije mogu rezultirati zaposlenicima “koji rade pametnije”, kao i proizvodnjom proizvoda i usluga više kvalitete za potrošače. Međutim, poduzeća koja su iskusi najveće koristi od uporabe novih tehnologija koriste takve sustave ljudskih potencijala koji podržavaju uporabu tehnologije. Oblikovanje posla, programi obuke i programi nagrađivanja često se moraju rekonfigurirati da bi podržavali korištenje nove tehnologije od strane zaposlenika. Tri karike visokodjelotvornih radnih sustava su: (1) ljudski potencijali i njihove sposobnosti, (2) nova tehnologija i prilike koje pruža, i (3) učinkovite radne strukture i politike koje dozvoljavaju međudjelovanje zaposlenika i tehnologije. Snage svake od ovih karika određuju konkurentnost organizacije.

Vjerujemo da se organizacija mora uspješno nositi s ovim izazovima da bi stvorila i zadržala vrijednost, a ključ za sučeljavanje s njima je motivirana, kvalitetno obučena i predana radna snaga.

Funkcija ljudskih potencijala se mijenja

Profesija i prakse ljudskih potencijala podvrgnute su značajnim promjenama i redefinicijama. Mnogi članci pisani u akademskoj literaturi i literaturi iz prakse bili su kritični prema tradicionalnoj funkciji ljudskih potencijala. Na žalost, u mnogim organizacijama usluge ljudskih potencijala ne stvaraju vrijednost već su svedene na upravljanje uobičajenim administrativnim zadacima. Tamo gdje je situacija takva, odjeli ljudskih potencijala mogu biti zamijenjeni novom tehnologijom ili izmješteni (outsourced) dobavljaču koji može osigurati usluge više kvalitete uz niže troškove. Iako je ova preporuka zaista pomalo ekstremna (i prijeteća za praktičare ljudskih potencijala i za one koji poučavaju upravljanje ljudskim potencijalima!), ona pokazuje da poduzeća moraju osigurati da njihove funkcije ljudskih potencijala stvaraju vrijednost.

Tehnologija bi se trebala koristiti na mjestima gdje se mogu automatizirati rutinske aktivnosti, a menadžeri bi se trebali koncentrirati na aktivnosti ljudskih potencijala koje mogu stvarati značajnu dodatnu vrijednost za poduzeće. Razmotrite beneficije zaposlenika: tehnologija se može koristiti u automatizaciji procesa kojim se zaposlenici uključuju u program beneficija i pri čuvanju detaljnih podataka o korištenju beneficija. Uporaba tehnologije oslobađa vrijeme menadžeru koje može upotrijebiti za aktivnosti koje mogu stvarati vrijednost za poduzeće (npr. kako kontrolirati troškove zdravstvene zaštite i umanjiti zahtjeve radnika za naknadama).

Iako se o važnosti nekih odjela ljudskih potencijala raspravlja, svi se slažu da postoji potreba uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima da bi poduzeće maksimaliziralo svoju konkurentnost. Sljedeće tri zadaće su proizašle iz naših razgovora s menadžerima i iz našeg pregleda istraživanja prakse ljudskih potencijala. Prvo, u današnjim plitkim organizacijama, sami menadžeri postaju sve odgovorniji za politiku ljudskih potencijala. Drugo, većina menadžera vjeruje da njihovi odjeli ljudskih potencijala nisu cijenjeni zbog primjetnog manjka sposobnosti, smisla za poslovanje i kontakata s operativom. Treće, mnogi menadžeri smatraju da politike ljudskih potencijala, kako bi bile djelotvorne, moraju biti povezane sa strateškom orijentacijom poslovanja. Ovaj udžbenik naglašava kako politika ljudskih potencijala može i trebala bi doprinositi poslovnim ciljevima i pomoći u poboljšanju kvalitete i djelotvornosti proizvoda i usluga.

Naša je namjera dati studentima dobru osnovu da bi mogli postati uspješni profesionalci u području ljudskih potencijala, djelotvorno upravljati ljudskim potencijalima i biti potrošači - poznavatelji proizvoda ljudskih potencijala. Menadžeri moraju znati pre-

poznati djelotvorne politike ljudskih potencijala da bi mogli kupiti ove usluge od konzultanata, surađivati s odjelom ljudskih potencijala ili ih osobno oblikovati i primijeniti. Tekst naglašava kako menadžer može djelotvornije upravljati ljudskim potencijalima i rasvjetljava važna pitanja vezana uz danas upotrebljavane politike ljudskih potencijala.

Mislimo da ova knjiga predstavlja vrijedan pristup poučavanju menadžmenta ljudskih potencijala iz više razloga:

- Tekst je nastao na temelju različitih istraživanja, predavanja i savjetodavnih iskustava četiriju autora. Oni su predavali upravljanje ljudskim potencijalima redovnim studentima i studentima poslijediplomskog studija (M.B.A - magisterij poslovnog upravljanja) kroz razne obvezne i izborne predmete, te menadžerima i zaposlenicima s iskustvom putem vikend i večernjih M.B.A. programa. Tinski pristup daje materiji dubinu i širinu kakve nema u drugim tekstovima.
- Upravljanje ljudskim potencijalima smatra se ključnim za uspjeh poslovanja. Tekst naglašava kako funkcija ljudskih potencijala, kao i menadžment ljudskih potencijala, mogu pomoći poduzećima pri stjecanju konkurentne prednosti.
- U knjizi se raspravlja o tekućim pitanjima kao što su raznolikost radne snage, fleksibilnost organizacije, pokret za uvođenje kvalitete, oblikovanje posla i zadržavanje i separacija zaposlenika, koja imaju ključni utjecaj na poslovanje i praksu ljudskih potencijala.
- Strategijski menadžment ljudskih potencijala predstavljen je na početku knjige i uključen je u cijeli tekst.
- Primjeri korištenja nove tehnologije za poboljšanje uspješnosti i djelotvornosti prakse ljudskih potencijala nalaze se u čitavom tekstu.

Promjene u trećem izdanju

U poslovnom okruženju koje se brzo mijenja prilagodljivost je od vitalne važnosti. Napravili smo nekoliko poboljšanja na temelju komentara recenzenta drugog izdanja. Nekoliko važnih promjena u trećem izdanju *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentne prednosti* daju konkurentsku prednost ovoj knjizi:

- Svako poglavlje je osuvremenjeno, kako bi odrazilo najnovije akademske spoznaje i najbolje nove prakse poduzeća. U svako su poglavlje dodani novi primjeri.
- Dane su nove vinjete na početku poglavlja. Uočeno je da mnoga od prikazanih poduzeća imaju jake politike ljudskih potencijala. Na primjer, SAS Institute, čija je praksa ljudskih potencijala prikazana na početku 10. poglavlja, nedavno je rangiran kao treći na listi američkih poduzeća u kojima bi ispitani najviše željeli raditi, prema godišnjem istraživanju časopisa *Fortune* iz 1999. Mnoga od prikazanih poduzeća također su se morala nositi s problemima vezanim uz upravljanje ljudskim potencijalima. Na primjer, uvodni primjer u drugom poglavlju “Strategijski menadžment ljudskih potencijala” opisuje probleme s kojima se Delta Air Lines suočila kada je morala smanjiti broj zaposlenih da bi opstala.
- Odvojeni dijelovi teksta daju najnovije primjere iz stvarnog svijeta.
- Novi naslov “Konkuriranje zadovoljavanjem potreba interesnih skupina” zamjenjuje dijelove drugog izdanja “Konkuriranje putem kvalitete” i “Konkuriranje putem društvene odgovornosti”. Ovaj dio nastavlja naglašavati društvenu odgovornost i kvalitetu, ali iz šire perspektive nego što su to činila prijašnja izdanja. On bolje reflektira izazov s kojim se poduzeća konstantno susreću, a to je onaj zadovoljavanja potreba mnogobrojnih interesnih skupina koje uključuju dioničare, zaposlenike i zajednicu. Taj dio pruža i primjere kako su poduzeća ostvarila svoje financijske ciljeve

zadovoljavanjem potreba potrošača, zaposlenika i zajednice. Na primjer, “Konkuriranje zadovoljavanjem potreba interesnih skupina” u 13. poglavlju, “Beneficije zaposlenika”, pokazuje kako tri velika proizvođača automobila nalaze načine poboljšanja kvalitete zdravstvene zaštite za svoje zaposlenike, a u isto vrijeme smanjuju troškove beneficija uvođenjem zajedničkog izvještaja za ocjenu kvalitete zdravstvene zaštite.

- Slučajevi s kraja poglavlja su zamijenjeni slučajevima iz *Business Weeka*. (Vidi “Upravljanje ljudima: sa stranica *Business Weeka*”.) Ovi slučajevi donose stvarne situacije s kojima su se poduzeća suočavala, onako kako su objavljeni u *Business Weeku*. Pribavljeni su detaljni podaci o poduzeću i opisanom događaju. Pitanja o slučaju zahtijevaju od studenata da kritički vrednuju prikazani problem i da primijene sadržaj poglavlja. Tu su i adrese web stranica poduzeća prikazanih u slučajevima, tako da studenti i predavači mogu pronaći dodatne informacije o povijesti svakog poduzeća, o njihovim proizvodima, uslugama, financijama i najnovijim objavljenim podacima.
- Broj poglavlja smanjen je sa 19 na 16 da bi se pružila potpuna, ali jezgrovita pokrivenost ključnih tema upravljanja ljudskim potencijalima.

Napravljeno je i nekoliko sadržajnih izmjena, izmjena u fokusu i rasporedu poglavlja ovog izdanja:

- U drugom izdanju knjige na mjestu 2. poglavlja nalazila su se “Globalna pitanja upravljanja ljudskim potencijalima”. Poglavlje na ovu temu je u ovom izdanju smješteno blizu kraja knjige (15. poglavlje), ne zato da se umani njegovo značenje, nego da se predoči studentima nakon što su već upoznati s praksom upravljanja ljudskim potencijalima, tako da mogu bolje razumjeti kako kulturni i ekonomski faktori utječu na djelotvornost politika upravljanja ljudskim potencijalima u različitim zemljama. Globalna pitanja nastavljaju se naglašavati u knjizi kroz dio “Konkuriranje putem globalizacije”.
- 5. poglavlje, “Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala” pokriva načine na koje poduzeća mogu razviti i pretvoriti probleme tržišta radne snage (višak, odnosno manjak ljudskih potencijala) u priliku za ostvarenje konkurentske prednosti. Poglavlje naglašava način razvoja i provođenja plana ljudskih potencijala, kao i načine pribavljanja zaposlenika s ciljem zadovoljavanja potreba ljudskih potencijala. Ovo poglavlje predstavlja prirodan spoj 9. i 10. poglavlja drugog izdanja knjige.
- 10. poglavlje, “Separacija i zadržavanje zaposlenika”, iznosi djelotvorne načine upravljanja ljudskim potencijalima za zadržavanje i separaciju zaposlenika. Ovo poglavlje zamjenjuje 8. poglavlje drugog izdanja, “Pristupi poslu i povlačenje od posla”, koje je pružalo usku i ograničenu raspravu o pitanjima odvajanja od posla i zadržavanja zaposlenika. Kada uzmemo u obzir veličinu troškova povezanu s gubitkom vrijednih zaposlenika i zadržavanjem loših radnika koji postižu loše rezultate, mnoga se poduzeća susreću s izazovom zadovoljenja i motiviranja zaposlenika s ciljem povećanja inovativnosti, učinkovitosti i kvalitete proizvoda i usluga. Poglavlje se orijentira na upravljanje fluktuacijom, otpuštanje zaposlenika, mjerenje i praćenje morala zaposlenika, te na djelotvorno korištenje rezultata ispitivanja stavova zaposlenika.
- Posljednje poglavlje knjige, 16. poglavlje, “Strategijski menadžment funkcije ljudskih potencijala” pomaže studentima ponoviti ideju strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala o kojoj se već govorilo u 2. poglavlju, nakon što su bili izloženi brojnim politikama ljudskih potencijala. Poglavlje pomaže studentima da strateški razmišljaju naglašavanjem načina kako politike ljudskih potencijala i funkcija ljudskih potencijala mogu biti oblikovani da bi pomogli ostvarenju ciljeva poduzeća. Poglavlje stavlja naglasak na činjenicu da funkcija ljudskih potencijala može, uzimanjem u obzir perspektive klijenata, povećati djelotvornost i doprinijeti konkurentske prednosti

poduzeća. Raspravljamo o korištenju benchmarkinga, procesa reinženjeringa i modela promjena da bi se osigurala odgovarajuće i djelotvorne politike ljudskih potencijala.

- 9. poglavlje, “Razvoj zaposlenika”, odnosi se na važna pitanja vezana uz razvoj karijere i uz promjene koja su izložena u dvama poglavljima u drugom izdanju. Poglavlje se sada usredotočuje na razvoj zaposlenika i strategije upravljanja karijerom gdje zaposlenici preuzimaju kontrolu, a temeljeno je na promjenama u psihološkim ugovorima koje su se pojavile u radnom okruženju.
- Video snimke i video slučajevi osuvremenjeni su kako bi mogli predočiti tekuće informacije i djelotvornost poduzeća.
- Izvori na webu koji se tiču selekcije, obuke, pribavljanja, pravnih pitanja, kvalitete, nagrađivanja i radne snage nude se kroz cijelu knjigu. Oni studentima i predavačima daju uvid u najnovije promjene na području upravljanja ljudskim potencijalima i mogućnost da razgovaraju sa stručnjacima u određenim područjima politike ljudskih potencijala.

Organizacija knjige

Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentne prednosti sastoji se od uvodnog poglavlja (1. poglavlje) i pet dijelova.

I. poglavlje donosi detaljnu raspravu o globalnim izazovima, izazovima interesnih skupina i radnog okruženja koji utječu na sposobnost poduzeća da uspješno zadovolji potrebe dioničara, potrošača, zaposlenika i ostalih interesnih skupina. Raspravljamo o tome kako upravljanje ljudskim potencijalima može pomoći poduzećima da se suoče s konkurentskim izazovima.

I. dio uključuje raspravu o snagama okruženja s kojima se poduzeća suočavaju pri pokušajima iskorištavanja svojih ljudskih potencijala kao sredstva za ostvarenje konkurentne prednosti. Snage okruženja uključuju strategijsku orijentaciju poslovanja, pravno okruženje, tip posla koji se obavlja te fizičku organizaciju posla.

Ključno težište poglavlja o strategijskom menadžmentu ljudskih potencijala jest osvijetliti ulogu koju popunjavanje radnih mjesta, upravljanje radnom uspješnošću, obuka i razvoj, te kompenzacije imaju za različite tipove poslovnih strategija. Pravno poglavlje se usredotočuje na povećanje menadžerskog poznavanja zakona povezanih sa seksualnim uznemiravanjem, afirmativnim akcijama i odnosom prema zaposlenicima s invaliditetom. Prikazani su različiti primjeri diskriminacije i navedene su sudske presude. Poglavlje o analizi i oblikovanju posla naglašava kako radni sustavi mogu unaprijediti konkurentnost poduzeća smanjivanjem stresa na radnom mjestu i poboljšanjem motivacije i zadovoljstva zaposlenika poslom koji obavljaju.

II. dio obrađuje pribavljanje i pripremu ljudskih potencijala uključujući planiranje, pribavljanje, selekciju i obrazovanje ljudskih potencijala. Poglavlje o planiranju ljudskih potencijala predočava proces razvoja plana ljudskih potencijala. Također, raspravlja se o snagama i slabostima mogućih opcija upravljanja ljudskim potencijalima, kao što su izmještanje, uporaba privremenih radnika i smanjenje broja zaposlenih. Naglašavaju se strategije pribavljanja nadarenih zaposlenika. Poglavlje o selekciji ističe načine minimaliziranja grešaka u selekciji i raspoređivanja zaposlenika s ciljem poboljšanja konkurentskog položaja poduzeća. O standardima metoda selekcije kao što su valjanost i pouzdanost govori se lako razumljivim izrazima, bez da se ugrozi njihova stručna složenost. Poglavlje raspravlja o metodama selekcije kao što su intervjui i različiti tipovi testova (koji uključuju testove osobnosti, testove poštenja, testove na uporabu droge) i uspoređuje ih mjerama valjanosti, pouzdanosti, korisnosti i zakonitosti. Poglavlje o stavovima prema radu raspoznaje stavove prema radu (zadovoljstvo poslom) koji mogu utjecati na produktivnost i konkurentnost poduzeća. Raspravlja se o intervencijama koje mogu menadžerima pomoći

da maksimaliziraju produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika te da izbjegnu ponašanje povlačenja kao što je izostajanje s posla.

Zatim razrađujemo stavke djelotvornog sustava obuke te pokazujemo koja je menadžerska uloga u određivanju spremnosti zaposlenika na obuku, u stvaranju pozitivnog okruženja za učenje, te osiguranju primjene naučenog u radu. Opisane su prednosti i mane različitih metoda obrazovanja, kao što su virtualna stvarnost i učenje na daljinu. Ove nove metode obrazovanja pojavile su se zajedno s napretkom tehnologije.

III. dio istražuje način na koji poduzeća mogu odrediti vrijednost zaposlenika i profitirati od njihovih talenata putem strategija zadržavanja i razvoja. Poglavlje «Upravljanje radnom uspješnošću» istražuje snage i slabosti metoda upravljanja uspješnošću koje koriste procjene, ciljeve ili ponašanja. Poglavlje o zadržavanju i separaciji govori o načinima na koje menadžeri mogu maksimalizirati produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika kako bi izbjegli izostanke i fluktuaciju. Objasnjeno je korištenje procjena, radnog iskustva, formalnih tečajeva i mentorskog odnosa za razvoj zaposlenika.

IV. dio pokriva nagrađivanje i kompenzacije ljudskih potencijala, uključujući i oblikovanje platnih struktura, prepoznavanje osobnog doprinosa i davanje beneficija. Ovdje istražujemo kako bi menadžeri trebali odrediti plaću za različite poslove, uzimajući u obzir strategiju kompenzacije poduzeća i vrijednost posla. Raspravlja se o prednostima i nedostacima plaćanja prema učinku, sudjelovanja zaposlenika u dobitku i sustava utvrđivanja plaća temeljenog na vještinama. Poglavlje o beneficijama rasvjetljava različite oblike beneficija koje poslodavac može pružiti i razlaže od čega troškovi beneficija mogu biti sastavljeni. Predstavljena je i međunarodna usporedba sustava plaćanja i nagrađivanja.

U V. dijelu izložene su posebne teme iz područja upravljanja ljudskim potencijalima koje uključuju odnose radne snage i menadžmenta, međunarodno upravljanje ljudskim potencijalima i menadžment funkcije ljudskih potencijala. Poglavlje o kolektivnom pregovaranju i radnim odnosima usredotočuje se na tradicionalna pitanja odnosa radne snage i menadžmenta kao što su struktura i članstvo sindikata, proces organiziranja i ugovorno pregovaranje; također raspravlja o novim zadacima sindikata i manje promidžbenom pristupu odnosima radne snage i menadžmenta. Socijalne i političke promjene, kao što je uvođenje euro valute u Europskoj zajednici, izložene su u poglavlju o globalnom upravljanju ljudskim potencijalima. Pitanja vezana uz selekciju, pripremu i nagrađivanje zaposlenika za rad u inozemstvu također su izložena. Tekst se završava poglavljem koje naglašava način na koji bi politike ljudskih potencijala trebale biti uravnotežene da pripomognu poduzeću u postizanju poslovnih ciljeva. Poglavlje naglašava činjenicu da funkcija ljudskih potencijala, da bi bila djelotvorna, mora biti orijentirana na potrošača.

Video slučajevi na kraju svakoga dijela objedinjavaju izložena načela. Ovi slučajevi trebaju studentima pružiti primjere iz prakse sa stvarnim pitanjima iz područja ljudskih potencijala s kojima se poduzeća sučeljavaju.

Pomoć prilikom učenja

Menadžment ljudskih potencijala ima nekoliko obilježja osmišljenih za olakšanje učenja:

- Ciljevi učenja navedeni na početku svakog poglavlja govore studentima što bi trebali znati o upravljanju ljudskim potencijalima nakon što pročitaju poglavlje.
- Uvodni dio poglavlja predstavlja stvarni poslovni problem, odnosno temu koja pruža osnovu temama o kojima se raspravlja u poglavlju.
- Dijelovi poglavlja: “Konkuriranje putem globalizacije”, “Konkuriranje zadovoljavanjem potreba interesnih skupina” i “Konkuriranje visokodjelotvornim radnim sustavima”, rasvjetljavaju način na koji su poduzeća ostvarila konkurentsku prednost

putem djelotvornih politika upravljanja ljudskim potencijalima oblikovanih da se suoče s globalnim izazovima, izazovima interesnih skupina (koje uključuju potrošače, zaposlenike, dioničare i zajednicu) i izazovima radnih sustava. Primjeri su uzeti iz širokog područja poslovanja u različitim sektorima gospodarstva, kao što su proizvodnja, zdravstvena skrb, usluge i prodaja.

Na primjer, “Konkuriranje zadovoljavanjem potreba interesnih skupina” iz 5. poglavlja “Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala” razrađuje napore koje su lanci restorana “Shooney`s” i “Denny`s” poduzeli u pribavljanju ljudskih potencijala da bi povećali raznolikost radne snage i na taj način eliminirali povezivanje njihovih imena s rasizmom koje je bilo uzrokovano načinom na koji su se odnosili prema zaposlenicima i potrošačima.

Dio 8. poglavlja “Konkuriranje putem globalizacije” pokazuje kako politike upravljanja uspješnošću ne moraju nužno vrijedjeti u različitim zemljama. Na primjer, u tajlandskom uredu Singapore Airlinesa, menadžeri su odbili davati zaposlenicima negativnu povratnu informaciju o radnoj uspješnosti zbog straha da će to negativno utjecati na njihov život poslije smrti.

Dio 11. poglavlja “Konkuriranje visokodjelotvornim radnim sustavima” prikazuje kako tehnologija omogućuje menadžerima i zaposlenicima lakši pristup podacima o plaćama. Zaposlenici i menadžeri ljudskih potencijala koriste web istraživanja plaća da bi osigurali pravednost plaća u odnosu na vanjsko tržište plaća.

- Važni termini iz područja upravljanja ljudskim potencijalima tiskani su masnim slovima (bold) u svakom poglavlju.
- Primjeri u tekstu uključuju poduzeća iz uslužnog, maloprodajnog i proizvođačkog sektora gospodarstva.
- Pitanja za raspravu na kraju svakog poglavlja pomažu studentima naučiti načela izložena u svakom poglavlju i razumjeti potencijalnu primjenu sadržaja poglavlja.
- Slučajevi sa stranica *Business Weeka* predstavljaju poslovne probleme povezane s upravljanjem ljudskim potencijalima. Slučajevi studentima pružaju priliku za trenutnu primjenu naučenog.
- Sva poglavlja uključuju završne vježbe koje zahtijevaju od studenata korištenje interneta. To studentima pomaže da razumiju vrijednost interneta u upravljanju ljudskim potencijalima.
- Video slučajevi na kraju svakog dijela osiguravaju primjere poduzeća koja su koristila upravljanje ljudskim potencijalima u ostvarenju konkurentske prednosti. Slučajevi duljine 12 do 15 minuta sadrže razgovore s menadžerima i zaposlenicima i trajanje poslovnih operacija. Video slučajevi i popratna pitanja izazivaju studente da sagledaju pitanja i probleme ljudskih potencijala iz više različitih perspektiva. Upućivanje na web stranice pomaže studentima i nastavnicima pronaći dodatne informacije o poduzećima za razrednu uporabu.
- Pojmovnik na kraju knjige definira ključne pojmove koji se koriste u području upravljanja ljudskim potencijalima.
- Kazalo imena i pojmova na kraju knjige pomaže nam pronaći teme i ključne ljude i poduzeća.
- Vrhunski dizajn i boje čine knjigu čitljivijom studentima i olakšavaju im učenje.

Nastavni materijali

- Priručnik za nastavnike, **Transparency Masters** (materijali za grafofolije), **Power-Point** slajdovi. Amit Shah s Frostburg State University revidirao je Priručnik za nas-

tavnike i PowerPoint slajdove. Priručnik za nastavnike sadrži kratak prikaz predavanja i zabilježke, odgovore na pitanja za raspravu, dodatna pitanja za raspravu i vježbe, prijedloge za predavanja, teme za seminare i projektne zadatke, odgovore na pitanja iz slučajeva koji se nalaze na kraju poglavlja i bilješke i odgovore video slučajeva. Materijali za grafofolije nalaze se na kraju Priručnika za nastavnike. Neki imaju potpuno novi sadržaj, neki su izvedeni iz ključnih brojki i tablica u tekstu. Za svako poglavlje postoji 10 do 15 PowerPoint slajdova. U trećem je izdanju napravljeno pet novih slajdova za svako poglavlje.

- **Banka testova.** Banka testova autora Nicholasa Matysa s DePaul University sadrži 25 pitanja tipa točno/netočno, 50 pitanja s višestrukim izborom odgovora i 10 pitanja esejiškog tipa, sveukupno više od 1600 pitanja. Pitanja su stupnjevana prema težini, a dane su reference mjesta na kojima se mogu pronaći odgovori. Banka testova revidirana je za treće izdanje.
- **Kompjutorizirani programi za testiranje.** Ovaj generator testova koji se može naručiti od McGraw-Hilla dozvoljava predavačima da dodaju i mijenjaju pitanja, razviju do 99 različitih verzija testova i još mnogo toga.
- **Video.** Video snimke se mogu koristiti za pripremu razrednih rasprava i privlačenje interesa studenata. Svi video slučajevi su osuvremenjeni ili u potpunosti revidirani kako bi predstavljali najnovije informacije o poduzećima.

Zahvale

Iako je ovo već treće izdanje knjige, važno se zahvaliti onima koji su sve to započeli. Prvo izdanje ove knjige ne bi bilo moguće ostvariti da nije bilo poduzetničkog duha dvojice pojedinaca. Bill Schoof, predsjednik Austen Pressa, dao nam je resurse, ali i povjerenje da četvero nedokazanih autora mogu pružiti novi pogled na poučavanje upravljanja ljudskim potencijalima. John Weimeister, naš urednik, pružio nam je vrijedne marketinške informacije, koordinirao je sve recenzije knjige, pomogao nam pri donošenju svih važnih odluka koje su se odnosile na knjigu i pretvorio pisanje ove knjige u ugodan proces. Iako nam nedostaje rad sa Johnom i Billom, oni su ostali naši dobri prijatelji i izvrsni primjeri kako treba oblikovati dobre autorske odnose. U trećem smo izdanju imali sreću raditi s dva vrlo nadarena i vrijedna Irwinova urednika, Johnom Biernatom i Christine Scheid. John i Christine pružili su nam stručnost, poticanje i prostor potreban da poboljšamo treće izdanje knjige. Christine je imala nezavidnu ulogu podsjećanja četiri zauzeta autora na rokove i na podnošenje materijala za sva poglavlja. Ellen Cleary, menadžerica marketinga, zaslužuje priznanje za ideje i uloženi trud da postigne uzbuđenje oko teksta (i njegovo prihvaćanje!). Amit Shah s Frostburg State University napisao je prvorazredni Priručnik za nastavnike. Nicholas Mathys s DePaul University razvio je visoko kvalitetna pitanja za provjeru za Banku testova. Veliko hvala i studentima koji su sudjelovali u razrednom ispitivanju Banke testova.

Hvala osobilo uredništva u Irwin McGraw-Hillu. Karen Nelson je uložila herojski trud da prati sve naše “cut i paste” i da ubaci nove materijale za treće izdanje. Hvala Vam na strpljenju! Također, hvala Bruceu MacLeanu iz MacLean Media za video materijale, posebno one prilagođene za III. dio.

Zeljeli bismo zahvaliti profesorima koji su posvetili svoje vrijeme recenziji teksta u cijelosti i koji su s nama podijelili mnoge vrijedne komentare i prijedloge:

Alison Barber
Michigan State University

Robert Figler
University of Akron

Bob Graham
Sacred Heart University

John Hannon
Purdue University

Ken Kovach
University of Maryland

Nick Mathys
DePaul University

Mark Roehling
Cornell University

Cynthia Sutton
Indiana University-South Bend

Steve Thomas
Southwest Missouri State University

Dan Turban
University of Missouri-Columbia

Također bismo željeli zahvaliti na doprinosu onima koji su nam pomogli u trećem izdanju, što uključuje više od 250 ljudi koji su odgovorili na naš upitnik. Susan Raynis sa Clarkson University izdvojila je svoje vrijeme da nam da važne prijedloge na početku samog projekta. Posebne zahvale i onima koji su sudjelovali u fokus grupama i recenziji rukopisa prijašnjih izdanja.

Richard Arvey
University of Minnesota

Alison Barber
Michigan State University

Ron Beaulieu
Central Michigan University

Chris Berger
Purdue University

Sarah Bowman
Idaho State University

Charles Braun
University of Kentucky

Georgia Chao
Michigan State University

Michael Crant
University of Notre Dame

John Delery
Texas A&M University

Tom Dougherty
University of Missouri

Cynthia Fukami
University of Denver

Dan Gallagher
James Madison University

Donald G. Gardner
University of Colorado at Colorado Springs

Terri Griffith
University of Arizona

Bob Hatfield
Indiana University

Rob Heneman
Ohio State University

Wayne Hockwater
Florida State University

Denise Tanguay Hoyer
Eastern Michigan University

Natalie J. Hunter
Portland State University

Gwen Jones
State University of New York at Albany

Marianne Koch
University of Oregon

Tom Kolenko
Kennesaw State College

Larry Mainstone
Valparaiso University

Nicholas Mathys
DePaul University

Cheri Ostroff
Arizona State University

Robert Paul
Kansas State University

Sam Rabinowitz
Rutgers University

Katherine Ready
University of Wisconsin

Mike Ritchie
University of South Carolina

Josh Schwarz
Miami University, Ohio

Christina Shalley
University of Arizona

Richard Simpson
University of Utah

Scott Snell
Pennsylvania State University

Charles Vance
Loyola Marymount University

Raymond A. Noe
John R. Hollenbeck
Barry Gerhart
Patrick M. Wright
Srpanj 1999.