

Novo u 12. izdanju

1. Nova tema Ljudski potencijali na temelju dokaza Sve konkurentnija priroda današnjeg poslovanja podrazumijeva da svi menadžeri, uključujući i menadžere ljudskih potencijala, svoje planove moraju pravdati na mjerljiv način. Dorađeno 3. poglavlje, Uloga menadžera u strateškom upravljanju ljudskim potencijalima i njegov novi dodatak donose materijal o uporabi alata za ljudske potencijale u praksi. U ovom izdanju novi su članci naslovljeni „Upravljanje ljudskim potencijalima na temelju dokaza”, koji u većini poglavlja donose primjere kako menadžeri upravljaju na temelju činjenica i dokaza.

2. Novi članci „Upravljanje ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima” Gospodarski izazovi s kojima su se Sjedinjene Američke Države i ostatak svijeta suočili početkom 2008. godine, potaknuli su većinu poslodavaca da razmisle o troškovima i koristima svojih usluga ljudskih potencijala. Novi članci naslovljeni „Upravljanje ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima” koji se pojavljuju u većini poglavlja, nude kratke uvide u vještine koje su menadžerima ljudskih potencijala potrebne u ovom današnjem teškom okruženju.

3. Novo poglavlje, „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetničkim tvrtkama” Kao većina zaposlenih ljudi danas, većina studenata koji čitaju ovu knjigu ili rade ili će raditi za malo poduzeće. Kako bih se pozabavio konkretnim zahtjevima s kojima se te tvrtke suočavaju, dodao sam novo, posljednje poglavlje – 18. poglavlje, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetničkim tvrtkama. Ono donosi niz tema, uključujući i temu kako koristiti internet i Vladine alate kao podršku ljudskim potencijalima.

4. Nove teme Društvo za upravljanje ljudskim potencijalima nedavno je predložilo nekoliko novih sposobnosti za menadžere ljudskih potencijala. Dodao sam raspravi nekoliko njih. One uključuju raspravu o proračunima u 3. poglavlju (sada naslovljeno Uloga menadžera u strateškom upravljanju ljudskim potencijalima) te o treningu i upravljanju talentima u 10. poglavlju (sada naslovljeno „Trening, karijere i upravljanje talentima”).

5. Nadopune i članci HR aplikacije za vas Pronaći ćete stotine novih primjera, pozivanja na istraživanja i tema, uključujući, primjerice, *onboarding* i mobilno učenje. Za ovo sam izdanje također nadopunio mnoge od slika i tablica u knjizi te dodao nove članke „HR aplikacije za vas” kojima se možete služiti. Ti kratki članci ilustriraju kako menadžeri koriste mobilne uređaje kao podršku svojim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima.

6. Dužina i redaktura Iako ovo 12. izdanje ima jedno poglavlje više i otvoreniji dizajn, zapravo je kraće od 11. izdanja. Tome je uglavnom razlog organiziranje tema u povezaniji niz kako bi se dobila jezgrovitija prezentacija.

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

DVANAESTO
IZDANJE

Gary Dessler

Međunarodno sveučilište Floride

GLOBALNO IZDANJE



BIBLIOTEKA „GOSPODARSKA MISAO”

Gary Dessler

Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje

Naslov izvornika

Human Resource Management; 12th global edition

Authorized translation from the United Kingdom adapted edition of the original United States English language edition, entitled HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: GLOBAL EDITION, 12th Edition; ISBN: 0135065190; by DESSLER, GARY, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2011

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CROATIAN language edition published by MATE D.O.O., Copyright © 2015.

Sva prava pridržana. Nije dopušteno niti jedan primjerak ove knjige reproducirati ili distribuirati u bilo kojem obliku ili pohraniti u bazi podataka bez prethodnog pismenog odobrenja Pearson Education, Inc.

Za HRVATSKO izdanje MATE D.O.O., Copyright © 2015.

<i>Nakladnik</i>	MATE d.o.o., Zagreb
<i>Za nakladnika</i>	Vesna Njavro
<i>Glavni urednici</i>	dr. sc. Đuro Njavro dr. sc. Mato Njavro
<i>Izvršna urednica</i>	Natalia Kolundžić, MBA
<i>Prevoditeljice</i>	Snježana Beronja, prof. Ivana Trutanić Tuđman, MBA
<i>Redaktorica</i>	dr. sc. Mirna Koričan Lajtman

 POSVEĆENO MOJIM RODITELJIMA

Kratki sadržaj

PRVI DIO | UVOD 28

1. Uvod u upravljanje ljudskim potencijalima 28
2. Jednake mogućnosti i zakon 56
3. Uloga menadžera u strateškom upravljanju ljudskim potencijalima 96

DRUGI DIO | REGRUTIRANJE I RASPOREĐIVANJE 140

4. Analiza radnog mjesta 140
5. Planiranje i pribavljanje kadrova 176
6. Testiranje i selekcija djelatnika 216
7. Intervjuiranje kandidata 254

TREĆI DIO | OSPOSOBLJAVANJE I RAZVOJ 288

8. Osposobljavanje i razvoj djelatnika 288
9. Upravljanje radnom učinkovitošću i procjenjivanje 330
10. Poučavanje, karijere i upravljanje talentima 368

ČETVRTI DIO | KOMPENZACIJA 410

11. Uspostavljanje strateških platnih planova 410
12. Plaća po učinku i novčani poticaji 458
13. Beneficije i socijalne usluge 490

PETI DIO | ODNOSI S DJELATNICIMA 528

14. Etika, pravda i ispravno postupanje u upravljanju ljudskim potencijalima 528
15. Radni odnosi i kolektivno pregovaranje 568
16. Sigurnost i zdravlje radnika na radu 606
17. Upravljanje ljudskim potencijalima na globalnoj razini 656
18. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetništvu 686

Sadržaj

Uvod	23
Zahvale	27

PRVI DIO | UVOD 28

1.	Uvod u upravljanje ljudskim potencijalima	28
	ŠTO JE UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA I ZAŠTO JE ONO VAŽNO?	30
	Što je upravljanje ljudskim potencijalima?	30
	Zašto je upravljanje ljudskim potencijalima važno za sve menadžere?	31
	Glavni i opći poslovni aspekti upravljanja ljudskim potencijalima	32
	Dužnosti linijskih menadžera vezane uz ljudske potencijale	32
	Dužnosti menadžera ljudskih potencijala	33
	Novi pristupi u organizaciji HR funkcije	35
	Suradnja linijskog i službovnog menadžmenta: Primjer	35
	Kada linijski menadžer postane menadžer ljudskih potencijala	36
	TRENDOVI KOJI UTJEČU NA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	36
	Trendovi globalizacije i natjecanja	37
	Izloženost posuđenom kapitalu i deregulacija	38
	Tehnološki trendovi	38
	Trendovi u prirodi rada	39
	Radna snaga i demografski trendovi	40
	Ekonomski izazovi i trendovi	41
	VAŽNI TRENDOVI U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA	42
	Novi menadžeri ljudskih potencijala	42
	Strateško upravljanje ljudskim potencijalima	44
	Visoko učinkoviti radni sustavi	45
	Upravljanje ljudskim potencijalima temeljeno na podacima	45
	HR TEMELJEN NA PODACIMA Zašto trebate koristiti podatke?	45
	Etika upravljanja	46
	HR certifikati	46
	KONCEPT KNJIGE	47
	Osnovne teme i elementi	47
	PREGLED SADRŽAJA POGLAVLJA	48
	1. dio: Uvod	48
	2. dio: Pribavljanje i raspoređivanje zaposlenika	48
	3. dio: Usavršavanje i razvoj	48
	4. dio: Nagrađivanje	49
	5. dio: Odnosi sa zaposlenicima	49
	Teme su međusobno povezane	49
	SAŽETAK POGLAVLJA	50

PITANJA ZA RASPRAVU	50
SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI	51
PRAKTIČNA VJEŽBA: POMAGANJE DONALDU	51
PRIMJER IZ PRAKSE: PROBLEM JACKA NELSONA	52
PRIMJER KROZ POGLAVLJA: CARTER TVRTKA ZA USLUGE ČIŠĆENJA	52
KLJUČNI TERMINI	53
BILJEŠKE	53

2. Jednake mogućnosti i zakon 56

JEDNAKE MOGUĆNOSTI ZAPOŠLJAVANJA 1964.-1991. 58

Poglavlje VII Zakona o građanskim pravima iz 1964.	58
Izvršne odredbe	58
Zakon o jednakosti plaća iz 1963.	59
Zakon o dobnoj diskriminaciji pri zapošljavanju iz 1967.	59
Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji iz 1973.	59
Zakon o diskriminaciji trudnica iz 1978.	60
Smjernice Vladinih agencija	60
Starije sudske odluke vezane uz jednake mogućnosti zapošljavanja	60

JEDNAKE MOGUĆNOSTI ZAPOŠLJAVANJA OD 1990. - 1991. DO DANAS 61

Zakon o građanskim pravima iz 1991.	61
Zakon o Amerikancima s invaliditetom	62
Zakon o zabrani diskriminacije na temelju genetskih informacija iz 2008.	65
Državni i lokalni zakoni o jednakim mogućnostima zapošljavanja	65
Seksualno uznemiravanje	65

■ UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM Primjena zakona o jednakosti pri zapošljavanju u međunarodnim tvrtkama 71

OBRANA OD OPTUŽBI ZA UZNEMIRAVANJE 72

Ključna uloga nepovoljnog utjecaja	72
Bona fide profesionalna kvalifikacija	74
Poslovna nužnost	75
Drugi čimbenici u obranama od optužbi za diskriminatorno postupanje	76

PRIMJERI DISKRIMINATORNIH PRAKSI PRI ZAPOŠLJAVANJU 76

Što smijete, a što ne smijete činiti?	76
Pribavljanje	76
Selekcijski standardi	77
Primjeri diskriminacije pri unapređivanju, premještanju i otpuštanju zaposlenika	78
Što menadžeri trebaju imati na umu	78

EEOC-OV PROCES POSTUPANJA U SLUČAJU PRIJAVE 79

Dobrovoljno posredovanje	80
Obavezna arbitraža u prijavama diskriminacije	81

UPRAVLJANJE RAZNOLIKOŠĆU I PROGRAMI AFIRMATIVNE AKCIJE 82

■ HR TEMELJEN NA PODACIMA: Hoće li raznolikost radne snage predstavljati poteškoću za našu tvrtku? 83

Upravljanje raznolikošću	83
Raznolikost radne snage u praksi	84
Jednake mogućnosti zapošljavanja naspram afirmativne akcije	86
Koraci u programu afirmativne akcije	86
Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale (engl. <i>Human Resources Information System</i> , HRIS): Mjerenje raznolikosti	87
Obrnuta diskriminacija	87

SAŽETAK POGLAVLJA 88

PITANJA ZA RASPRAVU 89

SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI 89

PRAKTIČNA VJEŽBA: „ODSUTAN” ILI ŽRTVA? 89

PRIMJER IZ PRAKSE: EMIRATIZACIJA PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U NAFTNOJ KOMPANIJI 90

PRIMJER KROZ POGLAVLJA: CARTER TVRTKA ZA USLUGE ČIŠĆENJA 91

KLJUČNI TERMINI 91

BILJEŠKE 92

3	Uloga menadžera u strateškom upravljanju ljudskim potencijalima	96
	ZAŠTO JE STRATEŠKO PLANIRANJE VAŽNO ZA SVE MENADŽERE	98
	Hijerarhija ciljeva	98
	OSNOVE MENADŽERSKOG PLANIRANJA	99
	Proces planiranja	99
	Sastavljanje poslovnog plana	99
	Kako menadžeri postavljaju ciljeve	101
	PROCES STRATEŠKOG UPRAVLJANJA	103
	Uvod	104
	Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale:	
	Korištenje softvera za poslovno planiranje	107
	Vrste strategija	107
	Uloga top menadžera u strateškom planiranju	109
	Uloge voditelja odjela u strateškom planiranju	110
	■ UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM: Kako se nositi s premještanjem poslovanja	111
	STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	112
	Strategije i politike upravljanja ljudskim potencijalima	113
	■ UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U IZAZOVNIM VREMENIMA: Prilagođavanje politika upravljanja ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima	114
	Strateško upravljanje ljudskim potencijalima na djelu: podrška pri spajanjima i preuzimanjima	115
	Alati za strateško upravljanje ljudskim potencijalima	116
	HR APLIKACIJE ZA VAS: Mobilni pristup strateškim mapama	117
	Provođenje strategije kroz politike i prakse upravljanja ljudskim potencijalima: Primjer bolnice Einstein Medical	118
	STVARANJE VLASTITOG VISOKO UČINKOVITOG RADNOG SUSTAVA	119
	Što su to visoko učinkoviti radni sustavi?	119
	Visoko učinkovite politike i prakse upravljanja ljudskim potencijalima	120
	Uloga linijskog menadžera u stvaranju visoko učinkovitog radnog sustava	121
	SAŽETAK POGLAVLJA	122
	PITANJA ZA RASPRAVU	122
	SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI	123
	PRAKTIČNA VJEŽBA: RAZVOJ HR STRATEGIJE U STARBUCKSU	123
	PRIMJER IZ PRAKSE: SIEMENSOV SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA USMJEREN NA STRATEGIJU	124
	PRIMJER KROZ POGLAVLJA: CARTER TVRTKA ZA USLUGE ČIŠĆENJA	124
	KLJUČNI TERMINI	125
	PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS	125
	DODATAK 3. POGLAVLJU: ALATI ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA TEMELJENO NA PODACIMA	129
	DODATAK VIDEO SLUČAJEVA UZ PRVI DIO	136
	BILJEŠKE	137

DRUGI DIO | PRIBAVLJANJE I ZAPOŠLJAVANJE 140

4.	Analiza radnog mjesta	140
	OSNOVE ANALIZE RADNOG MJESTA	142
	Upotreba informacija prikupljenih analizom radnog mjesta	142
	Koraci analize radnog mjesta	143
	Smjernice za analizu radnog mjesta	145
	METODE PRIKUPLJANJA INFORMACIJA ZA ANALIZU RADNOG MJESTA	145
	Intervju	145
	Upitnici	149
	Opažanje	149
	Bilješke/dnevnicu rada	152
	Kvantitativne metode analize radnog mjesta	152

Korištenje interneta za analizu radnog mjesta 154

PISANJE OPISA POSLOVA 156

Identifikacija posla 156

Sažetak posla 158

Odnosi 159

Odgovornosti i zaduženja 159

Standardi uspješnosti i radni uvjeti 160

Zaduženje: Točno knjiženje obveza prema dobavljačima 161

■ UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM: Izrada opisa poslova usklađenih s ADA-om 161

Zaduženje: Ostvarivanje dnevnog rasporeda proizvodnje 162

Pisanje opisa poslova uz pomoć interneta 162

PISANJE SPECIFIKACIJA POSLA 165

Specifikacije za osposobljene i za neosposobljene zaposlenike 166

Specifikacije koje se temelje na prosudbi 166

Specifikacije posla koje se temelje na statističkoj analizi 167

ANALIZA RADNOG MJESTA U SVIJETU OSNAŽENIH RADNIKA 167

Od specijaliziranih do obogaćenih poslova 168

Analiza radnog mjesta temeljena na kompetencijama 169

Kako napisati opise poslova koji se temelje na kompetencijama 170

Zaključak: Zašto analiza kompetencija? 170

SAŽETAK POGLAVLJA 171

PITANJA ZA RASPRAVU 171

INDIVIDUALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI 172

PRAKTIČNA VJEŽBA: OPIS POSLA NASTAVNIKA 172

PRIMJER IZ PRAKSE: PRIBAVLJANJE ZAPOSLENIKA U EUROPI 172

PRIMJER KROZ POGLAVLJA: CARTER TVRTKA ZA USLUGE ČIŠĆENJA 173

PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM

POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS 173

KLJUČNI TERMINI 174

BILJEŠKE 174

5. Planiranje i pribavljanje kadrova 176

PROCES PRIBAVLJANJA I SELEKCIJE 178

PLANIRANJE I PREDVIĐANJE 178

Predviđanje kadrovskih potreba 179

Predviđanje broja unutarnjih kandidata 181

Predviđanje broja vanjskih kandidata 183

VAŽNOST UČINKOVITOG PRIBAVLJANJA KANDIDATA 183

Zašto je pribavljanje važno 183

Zašto je učinkovito pribavljanje kandidata izazov? 183

Određivanje načina pribavljanja kandidata 184

Piramida prinosa pribavljanja 184

UNUTARNJI IZVORI KANDIDATA 185

Korištenje unutarnjih izvora: prednosti i nedostaci 185

Pronalaženje unutarnjih kandidata 185

Ponovno zapošljavanje 185

Planiranje nasljednika 186

Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale:

Sustavi planiranja nasljednika 186

VANJSKI IZVORI KANDIDATA 187

Pribavljanje kandidata putem interneta 187

HR APLIKACIJE ZA VAS: Oглаšavanje i pregledavanje otvorenih radnih mjesta 188

■ UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U IZAZOVNIM VREMENIMA: Smanjivanje troškova pribavljanja 190

Oглаšavanje 191

Agencije za zapošljavanje 192

Agencije za privremeno zapošljavanje i alternativni načini zapošljavanja 193

Premještanje poslova i angažiranje vanjskih dobavljača 195

Agencije za pribavljanje menadžera	196
Usluge pribavljanja na zahtjev	198
Pribavljanje na fakultetima	198
Preporuke zaposlenika i ponude na licu mjesta	199
Zaposlenici koji rade od kuće	200
Vojni kadrovi	200
Korištenje i učinkovitost izvora pribavljanja	200

■ HR TEMELJEN NA PODACIMA: Planiranje i pribavljanje kadrova 200

Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale: Integrirani pristup pribavljanju kandidata	202
---	-----

PRIBAVLJANJE RAZNOLIKE RADNE SNAGE 202

Samohrani roditelji	202
Stariji radnici	202

■ UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM: Upravljanje starijim radnicima 203

Pribavljanje manjina	204
Od socijalne pomoći do zapošljavanja	204
Invalidi	204

IZRADA I KORIŠTENJE OBRAZACA ZA PRIJAVU 205

Svrha obrazaca za prijavu	205
Naputci za izradu obrasca za prijavu	205
Obrasci za prijavu i zakon o jednakim mogućnostima zapošljavanja	205
Obrasci za prijavu kao prediktori radne uspješnosti	207
Obavezna arbitraža	207

SAŽETAK POGLAVLJA 208

PITANJA ZA RASPRAVU 209

INDIVIDUALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI 209

PRAKTIČNA VJEŽBA: NEDOSTATAK BOLNIČARKI 209

PRIMJER IZ PRAKSE: YA KUN KAYA TOAST 210

PRIMJER KROZ POGLAVLJA: CARTER TVRTKA ZA USLUGE ČIŠĆENJA 210

PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS 211

KLJUČNI TERMINI 211

BILJEŠKE 212

6 Testiranje i selekcija djelatnika 216

ZAŠTO JE PAŽLJIV ODABIR VAŽAN? 218

OSNOVNI KONCEPTI TESTIRANJA 218

Pouzdanost	218
Valjanost	219
Valjanost testa	220
HR temeljen na podacima: Kako utvrditi valjanost testa	220
Pojedinačna prava ispitanika i sigurnost testova	224

■ UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM: Predrasude o zaposlenim majkama 224

Kako se poslodavci služe testovima na poslu?	225
Računalno i <i>online</i> testiranje	226

VRSTE TESTOVA 227

Testovi kognitivnih sposobnosti	227
---------------------------------	-----

HR aplikacije za vas: Testiranje putem iPhone uređaja 227

Test motoričkih i tjelesnih sposobnosti	228
Mjerenje osobnosti i interesa	228
Testovi postignuća	231

RADNI UZORCI I SIMULACIJE 232

Korištenje radnih uzoraka u selekciji djelatnika	232
Centri za procjenu menadžera	232
Situacijsko testiranje i video situacijsko testiranje	233
Minijaturno poslovno osposobljavanje i pristup ocjenjivanju	234
Realistični uvidi u posao	234

HR temeljen na podacima: Testiranje tehnika za menadžere 235

Sažetak 235

PROVJERA PROŠLOSTI DJELATNIKA I DRUGE SELEKCIJSKE METODE 236

Zašto provjeravati prošlost djelatnika i njihove preporuke? 236

Pravne opasnosti i kako ih izbjeći 237

Kako provjeriti prošlost kandidata? 238

Angažiranje agencija za provjeru kandidata prije zapošljavanja 240

Poligrafsko testiranje i testiranje poštenja 241

Grafologija 242

Sistematski pregledi 243

Testiranje na droge 243

Poštivanje imigracijskog zakona 244

Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale (engl. *Human*

Resources Information System, HRIS): Uporaba automatiziranih sustava za praćenje i selekciju 245

SAŽETAK POGLAVLJA 246

PITANJA ZA RASPRAVU 247

SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI 247

PRAKTIČNA VJEŽBA: TEST ZA SLUŽBENIKE ZA REZERVACIJE 247

PRIMJER IZ PRAKSE: SELEKCIJA KANDIDATA ZA RADNO MJESTO MARKETINŠKOG MENADŽERA U EGIPTU 248

PRIMJER KROZ POGLAVLJA: TESTIRANJE POŠTENJA U TVRTKI CARTER CLEANING 248

PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS 249

KLJUČNI TERMINI 249

BILJEŠKE 250

7. Intervjuiranje kandidata 254

OSNOVNE VRSTE INTERVJUA 256

Vrste intervjuja za zapošljavanje 256

Strukturirani nasuprot nestrukturiranim intervjuima 256

Sadržaj intervjuja (Kakva pitanja postaviti) 258

Kako bismo trebali provoditi intervju? 260

HR aplikacije za vas: Intervju za posao putem iPhone uređaja 261

■ UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U IZAZOVNIM VREMENIMA: Kako rasturiti na Skype intervjuu 261

Tri načina kako se pobrinuti da intervju bude koristan 263

KOJE POGREŠKE MOGU POTKOPATI UČINKOVITOST INTERVJUA? 263

Prvi dojam (Brzoplete prosudbe) 263

Neobjašnjavanje što točno posao zahtijeva 264

Pogreška zbog redoslijeda (kontrasta) kandidata 264

Neverbalno ponašanje i upravljanje dojmovima 265

Učinci osobnih značajki: privlačnost, spol, rasa 265

■ UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM: Invaliditet kandidata i intervju za zapošljavanje 266

Ponašanje ispitivača 267

KAKO OBLIKOVATI I ODRŽATI UČINKOVIT INTERVJU 267

Strukturirani situacijski intervju 267

Kako održati učinkovit intervju 269

Uporaba učinkovitog procesa intervjuiranja 271

Smjernice za ispitanike 273

SAŽETAK POGLAVLJA 275

PITANJA ZA RASPRAVU 276

SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI 276

PRAKTIČNA VJEŽBA: NAJVAŽNIJA OSOBA KOJU ĆETE IKAD ZAPOSлити 277

PRIMJER IZ PRAKSE: PRIBAVLJANJE MEDICINSKIH SESTARA U BOLNICI GULF HOSPITAL 277

PRIMJER KROZ POGLAVLJA: TVRTKA CARTER CLEANING 278

PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS 278

KLJUČNI TERMINI 279

DODATAK 7. POGLAVLJU 280

DIO II – DODATAK VIDEO SLUČAJEVA 280

BILJEŠKE 284

8.	Osposobljavanje i razvoj djelatnika	288
	UVOD U ORIJENTACIJU U OSPOSOBLJAVANJE DJELATNIKA	290
	Svrha orijentacije djelatnika / <i>uhodavanje</i>	290
	Orijentacijski proces	290
	HR aplikacije za vas: Mobilni imenik tvrtke	292
	Proces osposobljavanja	292
	Osposobljavanje, učenje i motivacija	293
	HR TEMELJEN NA PODACIMA: Zvukovi i prečice: Kako dizajnirati oblik osposobljavanja da biste poboljšali rezultate osposobljavanja	294
	ANALIZIRANJE POTREBA OSPOSOBLJAVANJA I OBLIKOVANJE PROGRAMA	295
	Analiza zadatka: Procjena potreba osposobljavanja novih djelatnika	295
	Analiza radne učinkovitosti: Procjena potreba osposobljavanja starih djelatnika	296
	Oblikovanje programa osposobljavanja	298
	UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U IZAZOVNIM VREMENIMA: Besplatni oblici osposobljavanja	299
	PROVOĐENJE PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA	299
	Osposobljavanje na radnom mjestu	299
	Pripravničko osposobljavanje	301
	Neslužbeno učenje	301
	Učenje poslovnih postupaka	301
	Predavanja	302
	Programirano učenje	303
	Osposobljavanje koje se služi audiovizualnim materijalima	304
	Osposobljavanje u blizini radnog mjesta	304
	Osposobljavanje na daljinu i videokonferencije	304
	Elektronički sustav podrške radnoj učinkovitosti	304
	Osposobljavanje putem računala	305
	Simulirano učenje	305
	Osposobljavanje putem interneta	307
	Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale (<i>Human Resources Information System – HRIS</i>): Sustavi upravljanja učenjem	307
	Virtualna učionica	308
	Korištenje učenja putem interneta	308
	HR aplikacije za vas: Mobilno učenje	309
	Tehnike cjeloživotnog i osposobljavanja pismenosti	309
	UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM: Osposobljavanje raznolikosti	310
	HR temeljen na podacima: Izrada vlastitog programa osposobljavanja	310
	UVODENJE PROGRAMA ZA RAZVOJ MENADŽMENTA	311
	Osposobljavanje menadžera na radnom mjestu	312
	Osposobljavanje menadžera izvan radnog mjesta i tehnike razvoja	312
	UPRAVLJANJE PROGRAMIMA ORGANIZACIJSKE PROMJENE	315
	Što mijenjati	316
	Lewinov proces promjene	316
	Vođenje organizacijske promjene	317
	Korištenje organizacijskog razvoja	318
	PROCJENA OSPOSOBLJAVANJA	320
	Oblikovanje studije	320
	Koje učinke osposobljavanja mjeriti	321
	SAŽETAK POGLAVLJA	323
	PITANJA ZA RASPRAVU	323
	SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI	324
	PRAKTIČNA VJEŽBA: LETENJE SRDAČNIJIM NEBOM	324
	PRIMJER IZ PRAKSE: MENTORSKI PROGRAM U TVRTKI TVH	324
	PRIMJER KROZ POGLAVLJA: TVRTKA CARTER CLEANING	325

**PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM
POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS 326**
KLJUČNI TERMINI 326
BILJEŠKE 326

9. Upravljanje radnom učinkovitošću i procjenjivanje 330

OSNOVNI KONCEPTI UPRAVLJANJA RADNOM UČINKOVITOŠĆU I PROCJENJIVANJA 332

Definiranje ciljeva i radnih normi djelatnika 333

TEHNIKE PROCJENE RADNE UČINKOVITOSTI 334

Zašto procijeniti radnu učinkovitost? 334

Realistične procjene 334

Uloga voditelja 334

Koraci procjene radne učinkovitosti 335

Metoda grafičke mjerne ljestvice 335

Metoda izmjeničnog rangiranja 338

Metoda parne usporedbe 338

Metoda nametnute distribucije 340

Metoda kritičnog događaja 340

Narativni oblici 341

Rang ljestvice učvršćenje ponašanjem 341

Upravljanje pomoću ciljeva 344

Procjena radne učinkovitosti putem računala i interneta 344

Elektronički nadzor radne učinkovitosti 345

Procjena u praksi 346

RJEŠAVANJE PROBLEMA PROCJENE RADNE UČINKOVITOSTI 347

Potencijalni problemi procjenjivanja 347

■ UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM: Rodni propust u procjenama 348

Pet smjernica kako izvršiti učinkovite procjene 349

Procjene i zakon 350

Tko bi trebao vršiti procjenu? 351

■ HR TEMELJEN NA PODACIMA: Trebamo li poticati povratnu informaciju odozdo? 353

PROCJENJIVAČKI INTERVJU 354

Vrste procjenjivačkog intervjua 354

Kako provesti procjenjivački intervju 354

Procjene u praksi 357

UPRAVLJANJE RADNOM UČINKOVITOŠĆU 357

Što je upravljanje radnom učinkovitošću? 357

Procjena radne učinkovitosti naspram upravljanja radnom učinkovitošću 357

Osnovne građevne sastavnice upravljanja radnom učinkovitošću 358

Zašto upravljanje radnom učinkovitošću? 358

HR aplikacije za vas: Upravljanje radnom učinkovitošću putem mobilnih uređaja 359

Uporaba informacijske tehnologije kao podrške upravljanju radnom učinkovitošću 359

Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale (engl. *Human Resources Information System*, HRIS): Novi sustav procjene/upravljanja radnom učinkovitošću

tvrtke TRW 359

SAŽETAK POGLAVLJA 360

PITANJA ZA RASPRAVU 361

SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI 361

PRAKTIČNA VJEŽBA: OCJENJIVANJE NASTAVNIKA 362

PRIMJER IZ PRAKSE: PROCJENA TAJNIKA/CA NA SVEUČILIŠTU SWEETWATER 362

PRIMJER KROZ POGLAVLJA: TVRTKA CARTER CLEANING 363

PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS 363

KLJUČNI TERMINI 364

BILJEŠKE 364

10.	Treniranje, karijere i upravljanje talentima	368
	POBOLJŠANJE VAŠIH VJEŠTINA TRENIRANJA	370
	Važnost treniranja	370
	Priprema za treniranje	370
	Planiranje	371
	Aktivno treniranje	371
	Praćenje	372
	OSNOVE UPRAVLJANJA KARIJEROM	373
	Karijerna terminologija	373
	Karijere danas	373
	Karijerni naponi poslodavaca danas	374
	Uloga djelatnika	375
	METODE UPRAVLJANJA KARIJEROM	376
	Uloga poslodavca	376
	Neke inovativne karijerne inicijative poslodavaca	377
	Naponi razvoja karijere orijentirani na predanost	379
	■ UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM: Različite potrebe razvoja karijere	380
	Uloga menadžera	381
	Izgradnja vaših mentorskih vještina	382
	Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale (engl. <i>Human Resources Information System</i> , HRIS): Planiranje i razvoj karijere	383
	ŽIVOTNI CIKLUS UPRAVLJANJA KARIJEROM OD STRANE POSLODAVCA	383
	Donošenje odluka o promaknuću	384
	Izvori predrasuda u odlukama o promaknućima	385
	Promaknuća i zakon	386
	Upravljanje premještajima	386
	Upravljanje umirovljenjima	386
	■ UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U IZAZOVNIM VREMENIMA	388
	UPRAVLJANJE TALENTIMA	388
	Što je upravljanje talentima?	388
	Sustavi upravljanja talentima	389
	SAŽETAK POGLAVLJA	389
	PITANJA ZA RASPRAVU	390
	SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI	390
	PRAKTIČNA VJEŽBA: KAMO IDEM... I ZAŠTO?	391
	PRIMJER IZ PRAKSE: KAD SE MENTORSKI ODNOS IZOKRENE	391
	PRIMJER KROZ POGLAVLJA: TVRTKA CARTER CLEANING	391
	PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS	392
	KLJUČNI TERMINI	392
	DODATAK 10. POGLAVLJU	393
	DIO III – DODATAK VIDEO SLUČAJEVA	407
	BILJEŠKE	408

ČETVRTI DIO | KOMPENZACIJA 410

11.	Uspostavljanje strateških platnih planova	410
	OSNOVNI ČIMBENICI U ODREĐIVANJU VISINE PLAĆE	412
	Pravna pozadina kompenzacija	412
	HR aplikacije za vas: Rješenja vremenskih tablica na mobitelima i ručnim računalima	413
	■ UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM: Neovisni ugovarač	413
	Utjecaj sindikata na odluke o kompenzaciji	417
	Konkurentna strategija, korporativne politike i kompenzacija	417
	■ UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U IZAZOVNIM VREMENIMA: Plaća i poticaji u teškim vremenima	418
	Pravednost i njezin utjecaj na visinu plaća	420
	ODREĐIVANJE VISINE PLAĆA	421

- Korak 1. Istraživanje o visini plaća 421
- Korak 2. Procjena poslova 423
- Korak 3. Grupirajte slične poslove u platne razrede 427
- Korak 4. Odredite vrijednost svakog platnog razreda – krivulje plaća 428
- Korak 5. Precizno uskladite visine plaća 428
- HR temeljen na podacima: Razvijanje primjenjivog platnog plana 430

ODREĐIVANJE VRIJEDNOSTI RUKOVODEĆIH I PROFESIONALNIH POSLOVA 432

- Kompensacija direktora i menadžera 433
- Što određuje direktorsku plaću? 433
- Kompensacija profesionalnih djelatnika 434

PLAĆA NA TEMELJU SPOSOBNOSTI 434

- Uvod 434
- Što je plaća na temelju sposobnosti? 434
- Zašto primjenjivati plaće na temelju sposobnosti? 435
- Plaća na temelju sposobnosti u praksi 436
- Zaključak u vezi plaće na temelju sposobnosti 436

POSEBNE TEME KOJE SE ODOSE NA KOMPENZACIJU 437

- Broadbanding* – stvaranje širokih raspona plaća 437
- Usporedna vrijednost 439
- Nadzor direktorskih plaća koji vrši upravni odbor 440
- Platni programi sutrašnjice 440
- Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale
(*Human Resources Information System* – HRIS): Automatiziranje administracije kompenzacija 441

SAŽETAK POGLAVLJA 442

PITANJA ZA RASPRAVU 442

SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI 443

PRAKTIČNA VJEŽBA: RANGIRANJE FAKULTETSKIH ADMINISTRATORA 443

PRIMJER IZ PRAKSE: NEPRAVEDNOST PLAĆA U TVORNICI ACME MANUFACTURING 443

PRIMJER KROZ POGLAVLJA: TVRTKA CARTER CLEANING 444

PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS 445

KLJUČNI TERMINI 445

DODATAK 11. POGLAVLJU 446

BILJEŠKE 454

12. Plaća po učinku i novčani poticaji 458

NOVAC I MOTIVACIJA 460

- Povezivanje radnog učinka i plaće 460
- Motivacija i poticaji 460
- Terminologija poticajnih plaća 462
- Poticaji za djelatnike i zakon 462

POTICAJI ZA POJEDINE DJELATNIKE I PROGRAMI PRIZNANJA 463

- Planovi plaća po komadu 463
- Plaća prema zaslugama kao poticaj 464
- Poticaji za profesionalne djelatnike 465
- Novčane nagrade i nagrade temeljene na priznanju 466
- Online* i informatički podržane nagrade 467

POTICAJI ZA DJELATNIKE U PRODAJI 467

- Plan plaće 467
- Plan provizije 468
- Kombinirani planovi 468
- Maksimiziranje rezultata prodajne snage 468

■ HR TEMELJEN NA PODACIMA: Koliko su učinkoviti vaši poticaji? 469

POTICAJI ZA MENADŽERE I DIREKTORE 470

- Sarbanes-Oxley 471
- Kratkoročni poticaji: Godišnji bonus 471

■ UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U IZAZOVNIM VREMENIMA: Poticaji za djelatnike vrhunske radne učinkovitosti 473

- Dugoročni poticaji 473
- Ostali poticaji za direktore 474
- Strategija i ukupni nagradni paket za direktore 474

PLANOVI ZA POTICANJE TIMOVA I CJELOKUPNE ORGANIZACIJE 475

- Kako oblikovati poticaje za timove 475

■ **HR TEMELJEN NA PODACIMA: Nepravедnosti koje potkopavaju timske poticaje** 476

- Planovi udjela djelatnika u dobiti 476
- Scanlon planovi 477
- Ostali planovi udjela u dobitku 478
- Planovi isplate plaća pod rizikom 478
- Planovi dioničarstva zaposlenih 479

OBLIKOVANJE UČINKOVITIH POTICAJNIH PLANOVA 479

- Otkriće istraživanja: Utjecaj novčanih i nenovčanih poticaja 480
- Pet temeljnih značajki učinkovitih poticajnih planova 480
- Poticajni planovi u praksi: Nucor 481

SAŽETAK POGLAVLJA 481

PITANJA ZA RASPRAVU 482

SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI 482

PRAKTIČNA VJEŽBA: MOTIVIRANJE PRODAJNE SNAGE TVRTKE EXPRESS AUTO 483

PRIMJER IZ PRAKSE: TVRTKA ZA FINACIJSKO SAVJETOVANJE GYC FINANCIAL ADVISORY PTE. LTD. 483

PRIMJER KROZ POGLAVLJA: TVRTKA CARTER CLEANING 484

PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS 485

KLJUČNI TERMINI 485

BILJEŠKE 486

13. Beneficije i socijalne usluge 490

STANJE S NAKNADAMA DANAS 492

PLAĆA ZA NERADNO VRIJEME 493

- Naknada za vrijeme nezaposlenosti 493
- Godišnji odmor i praznici 494
- Bolovanje 495

■ **HR TEMELJEN NA PODACIMA: Praćenje bolovanja** 496

- Roditeljski dopust i Zakon o obiteljskom dopustu i bolovanju 496
- Otpremnina 499
- Dodatna naknada za nezaposlene 499

OSIGURANJA 500

- Radnička naknada 500
- Bolničko liječenje, zdravstveno osiguranje i osiguranje za invaliditet 501
- Pravna strana zdravstvenih naknada 502

■ **UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U IZAZOVNIM VREMENIMA: Osiguravanje dodatne zdravstvene skrbi** 502

- Trendovi kontrole troškova zdravstvene skrbi među poslodavcima 504
- Dugoročna skrb 505
- Životno osiguranje 505
- Pogodnosti za djelatnike na pola radnog vremena i djelatnike na ugovoru o djelu 505

MIROVINA 506

- Socijalno osiguranje 506
- Mirovinski planovi 506
- Planiranje mirovina i zakon 508
- Ključna pitanja u vezi mirovinske politike 508
- Mirovina i prijevremeno umirovljenje 509
- Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale (engl. *Human Resources Information System – HRIS*): Mrežni sustav upravljanja naknadama 510

OSOBNE USLUGE I OBITELJSKI ORIJENTIRANE BENEFICIJE 510

- Osobne usluge 510

Obiteljski orijentirane (posao-život) beneficije 511

Druge beneficije vezane za posao 513

HR aplikacije za vas: iPod uređaji na poslu 513

■ **UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM:** Naknade za domaće partnere 514

Povlastice za direktore 514

PROGRAMI FLEKSIBILNIH BENEFICIJA 514

Kafeterija pristup 516

Beneficije i najam djelatnika 516

Fleksibilno radno vrijeme 517

SAŽETAK POGLAVLJA 519

PITANJA ZA RASPRAVU 520

SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI 520

PRAKTIČNA VJEŽBA: REVIDIRANJE PAKETA NAKNADA 520

PRIMJER IZ PRAKSE: ŠTRAJKOM DO NAKNADA 520

PRIMJER KROZ POGLAVLJA: TVRTKA CARTER CLEANING 521

**PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM
POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS** 521

KLJUČNI TERMINI 522

DIO IV – DODATAK VIDEO SLUČAJEVA 523

BILJEŠKE 524

PETI DIO | ODNOSI S DJELATNICIMA 528

14 Etika, pravda i ispravno postupanje u upravljanju ljudskim potencijalima 528

ETIKA I ISPRAVNO POSTUPANJE NA POSLU 530

Značenje pojma etika 532

Etika i zakon 532

Etika, pravda i ispravno postupanje 533

Prava djelatnika 533

ŠTO ODREĐUJE ETIČKO PONAŠANJE NA POSLU? 534

Rezultati istraživanja: Što znamo o etičkom ponašanju na poslu? 534

Osoba 535

Šef 535

Tvrtka 537

**KAKO SE MENADŽERI SLUŽE METODAMA UPRAVLJANJA OSOBLJEM KAKO BI
PROMICALI ETIČNO I ISPRAVNO POSTUPANJE** 538

Selekcija 538

Treniranje etike 538

Procjena radne učinkovitosti 540

Sustavi nagrađivanja i discipliniranja 540

Upravljanje primjenom etike 541

Metode osiguravanja pravednog postupanja 541

UPRAVLJANJE DISCIPLINOM I PRIVATNOŠĆU DJELATNIKA 543

■ **UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM:** Usporedba muškaraca i žena u disciplinarnoj situaciji 543

Osnove ispravnog i pravednog disciplinarnog procesa 543

Privatnost djelatnika 546

Nadzor djelatnika 547

HR aplikacije za vas: iPod uređaji i etika na poslu 550

UPRAVLJANJE OTKAZIMA 550

Otkaz bez navođenja razloga i nepravovaljani otkaz 550

Razlozi otpuštanja 551

Izbjegavanje tužbi zbog nepravovaljanih otkaza 533

Osobna nadzorna odgovornost 533

Otkazni intervju 534

Privremeno otpuštanje, smanjivanje broja radne snage i zakon o zatvaranju tvornica 556

■ UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U IZAZOVNIM VREMENIMA: Priprema za zadatak otpuštanja djelatnika	558
Prilagođavanje smanjivanju broja radne snage i spajanjima tvrtki	559
SAŽETAK POGLAVLJA	560
PITANJA ZA RASPRAVU	560
SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI	561
PRAKTIČNA VJEŽBA: DISCIPLINIRATI ILI NE?	561
PRIMJER IZ PRAKSE: TVRTKA ENRON, ETIKA I ORGANIZACIJSKA KULTURA	562
PRIMJER KROZ POGLAVLJA: TVRTKA CARTER CLEANING	563
PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS	563
KLJUČNI TERMINI	564
BILJEŠKE	564

15. Radni odnosi i kolektivno pregovaranje 568

RADNIČKI POKRET	570
Kratka povijest američkog sindikalnog pokreta	570
Zašto se radnici organiziraju	571
Što sindikati žele?	572
Američki savez rada i Kongres industrijske organizacije (AFL – CIO)	572
SINDIKATI I ZAKON	573
Razdoblje snažnog poticanja: Zakon Norris-LaGuardia (1932.) i Nacionalni zakon o radnim odnosima ili Wagner zakon (1935.)	574
Razdoblje umjerenog poticanja u sprezi s propisima: Taft-Hartley zakon (1947.)	574
Zakon Taft-Hartley (ili Zakon o upravljanju odnosima s radnicima) iz 1947. godine	
Nepravedne radne prakse sindikata	576
POKRET ZA ORGANIZIRANJE U SINDIKAT I SINDIKALNI IZBORI	577
Korak 1. Prvotni kontakt	577
Korak 2. Stjecanje autorizirajućih kartica	578
Korak 3. Održite saslušanje	579
Korak 4. Kampanja	581
Korak 5. Izbori	581
Kako izgubiti na izborima Nacionalnog odbora za radne odnose	582
■ HR TEMELJEN NA PODACIMA: Što od sindikata mogu očekivati da će poduzeti kako bi pobijedio na izborima?	583
Uloga nadzornika	583
Pravila u vezi sindikalne literature i vrbovanja radnika	584
Decertifikacijski izbori: smjenjivanje sindikata	585
PROCES KOLEKTIVNOG PREGOVARANJA	585
Što je kolektivno pregovaranje?	585
Što je dobra vjera?	585
Pregovarački tim	586
Pregovaračka pitanja	587
Faze pregovaranja	588
Savjeti za pregovaranje	588
Tjesnac, posredovanje i štrajkovi	588
Ugovor	592
ŽALBE	592
Razlozi za žalbene postupke	593
Žalbeni postupak	593
Smjernice za rješavanje žalbi	594
SINDIKALNI POKRET DANAS I SUTRA	595
Zašto članstvo u sindikatu opada?	595
Uzlet za sindikate?	596
Djelatnici u javnim službama i sindikati	596
Organiziranje profesionalaca i bijelih ovratnika	596
Provjera iskaznica i druge taktike novih sindikata	596
Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale (<i>Human Resources Information System</i> – HRIS): Sindikati se tehnologiziraju	598

HR aplikacije za vas: Organiziranje sindikata uz pomoć iPod uređaja 598

Radni sustavi visoke učinkovitosti, sudjelovanje radnika i sindikati 598

SAŽETAK POGLAVLJA 599

PITANJA ZA RASPRAVU 600

SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI 600

PRAKTIČNA VJEŽBA: SINDIKALNA KAMPANJA NA SVEUČILIŠTU PEIRCE 601

PRIMJER IZ PRAKSE: PREGOVARANJE S AMERIČKIM SINDIKATOM SCENARISTA 601

PRIMJER KROZ POGLAVLJA: TVRTKA CARTER CLEANING 602

PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM

POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS 602

KLJUČNI TERMINI 603

BILJEŠKE 603

16. Sigurnost i zdravlje radnika na radu 606

ZAŠTO JE SIGURNOST VAŽNA 608

Uloga menadžmenta u sigurnosti 608

Što viši menadžment može poduzeti 608

Uloga nadzornika u sigurnosti 609

ZAKON O SIGURNOSTI NA RADU 609

OSHA norme i vođenje evidencije 609

Inspekcije i upozorenje 611

Odgovornosti i prava poslodavaca i djelatnika 615

ŠTO UZROKUJE NEZGODE? 616

Nesigurni uvjeti i drugi čimbenici povezani s poslom 616

Što uzrokuje nesigurne radnje? (Drugi osnovni uzrok nezgoda) 617

KAKO SPRIJEČITI NEZGODE 617

Uklanjanje nesigurnih uvjeta 617

■ **UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM:** Zaštita ranjivih radnika 622

Smanjivanje učestalosti nesigurnih radnji 623

Smanjivanje učestalosti nesigurnih radnji putem selekcije i smještaja 623

Smanjivanje učestalosti nesigurnih radnji putem obuke 623

■ **UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM:** Sigurnosna obuka za radnike hispanskog porijekla 624

Smanjivanje učestalosti nesigurnih radnji motiviranjem: plakati, poticaji i pozitivno potkrepljenje 624

Koristite sigurnost temeljenu na ponašanju 626

Koristite sudjelovanje djelatnika 626

Provodite revizije i inspekcije sigurnosti i zdravlja 627

Uvid u istraživanje: Visoko učinkoviti sustavi i sigurnost 627

HR aplikacije za vas: Osobni digitalni pomoćnici i

revizija sigurnosti 627

Kontroliranje troškova radničkih naknada 628

■ **UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U IZAZOVNIM VREMENIMA:** Rezanje troškova za sigurnost bez rezanja troškova 629

RADNO MJESTO I OPASNOSTI ZA ZDRAVLJE: PROBLEMI I RJEŠENJA 630

Program osnovne industrijske higijene 630

Izloženost azbestu na radnom mjestu 631

Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale (engl. *Human Resources Information System* – HRIS): Mrežna rješenja za poboljšanje sigurnosti 631

Zarazne bolesti 632

Alkoholizam i zlouporaba droga 632

Stres, sagorijevanje i depresija 634

Rješavanje računalnih ergonomskih problema 636

Pušenje na radnom mjestu 637

Nasilje na poslu 637

ZAŠTITA I SIGURNOST NA RADU 641

Osnovne pretpostavke plana za sprečavanje zločina 641

Postavite osnovne programe zaštite 642

Planovi evakuacije 643

Zaštita tvrtke i privatnost djelatnika 643

SAŽETAK POGLAVLJA 643
 PITANJA ZA RASPRAVU 644
 SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI 644
 PRAKTIČNA VJEŽBA: KOLIKO JE SIGURNO MOJE SVEUČILIŠTE? 645
 PRIMJER IZ PRAKSE: NOVI PROGRAM SIGURNOSTI I ZDRAVLJA NA RADU 648
 PRIMJER KROZ POGLAVLJA: TVRTKA CARTER CLEANING 649
 PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM
 POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS 649
 KLJUČNI TERMINI 650
 BILJEŠKE 650

17. Upravljanje ljudskim potencijalima na globalnoj razini 656

LJUDSKI POTENCIJALI I INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA 658

Globalni izazov jednog menadžera 658
 Kako međudržavne razlike utječu na ljudske potencijale 658
 Kulturni čimbenici 658
 Gospodarski sustavi 659
 Pravni i politički čimbenici te radni odnosi 659
 Etika i kodeks ponašanja 660
 Upravljanje ljudskim potencijalima u inozemstvu: Europska unija 660
 Upravljanje ljudskim potencijalima u inozemstvu: Kina 661

ZAPOŠLJAVANJE U GLOBALNIM ORGANIZACIJAMA 661

Međunarodno zapošljavanje: Domaće ili lokalno? 661
 Premještanje poslovanja 663
 Vrijednosti menadžmenta i međunarodne politike zapošljavanja 663
 Odabir menadžera emigranata 664

■ UPRAVLJANJE NOVOM RADNOM SNAGOM: Premještanje žena na menadžerskim pozicijama u inozemstvo 666

Osiguravanje uspješnosti emigranata u izvršavanju njihovih zaduženja 668

OSPOSOBLJAVANJE I ZADRŽAVANJE DJELATNIKA EMIGRANATA 669

Orijentacija i osposobljavanje djelatnika za inozemna zaduženja 669
 Kompenzacija emigranata 670

■ UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U IZAZOVNIM VREMENIMA: Kako savladati sustav globalne kompenzacije 673

Postupak procjene menadžera emigranata 673
 Međunarodni radni odnosi 673
 Terorizam, sigurnost i ljudski potencijali na globalnoj razini 674

HR aplikacije za vas: Sigurno putovanje uz Google Maps 675

Povratak: Problemi i rješenja 675
 Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale (*Human Resources Information System* – HRIS): HRIS na globalnoj razini 675

KAKO UVESTI GLOBALNI SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA 676

Razvijanje učinkovitijeg globalnog sustava upravljanja ljudskim potencijalima 676
 Kako učiniti globalni sustav upravljanja ljudskim potencijalima prihvatljivijim 677
 Uvođenje globalnog sustava upravljanja ljudskim potencijalima 677

SAŽETAK POGLAVLJA 678

PITANJA ZA RASPRAVU 679

SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI 679

PRAKTIČNA VJEŽBA: PROBLEMI S POREZOM DJELATNIKA EMIGRANATA 680

PRIMJER IZ PRAKSE: EUROPA – VAŽNA JE PERSPEKTIVA 680

PRIMJER KROZ POGLAVLJA: TVRTKA CARTER CLEANING: ŠIRENJE POSLOVANJA U INOZEMSTVO 681

PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS 681

KLJUČNI TERMINI 682

BILJEŠKE 682

18. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetništvu 686

IZAZOV MALOG PODUZETNIŠTVA 688

Zašto je poduzetništvo važno? 688
 Kako se upravljanje ljudskim potencijalima u malim poduzećima razlikuje 688

■ **HR TEMELJEN NA PODACIMA: Je li poduzetništvo za vas?** 689

Poduzetnikova situacija rizičnog upravljanja ljudskim potencijalima 690
 Zašto je upravljanje ljudskim potencijalima važno za male poduzetnike 690

KORIŠTENJE INTERNETA I VLADINIH ALATA KAO PODRŠKE LJUDSKIM POTENCIJALIMA 691

Poštivanje zakona o zapošljavanju 691
 Planiranje zapošljavanja i pribavljanja 693
 Selekcija djelatnika 693
 Osposobljavanje djelatnika 694
 Procjena djelatnika i kompenzacija 695
 Sigurnost i zdravlje na radu 695

PODUPIRANJE MALE VELIČINE: BLISKOST, FLEKSIBILNOST, NEFORMALNOST I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA 697

Fleksibilnost u određivanju naknada i nagrada 697
 Jednostavni, neformalni postupci selekcije djelatnika 699
 Fleksibilnost u osposobljavanju 699
 Pravednost i obiteljski posao 700
 Poslovna komunikacija 701

KORIŠTENJE ORGANIZACIJA ZA NAJAM DJELATNIKA 701

Kako PEO djeluje? 701
 Zašto koristiti PEO? 702
 Upozorenja 703
 Smjernice za pronalazak PEO organizacije i suradnju s njom 703

UPRAVLJANJE SUSTAVIMA ZA LJUDSKE POTENCIJALE, NJIHOVIM POSTUPCIMA I PAPIROLOGIJOM 703

Uvod 703
 Osnovne sastavnice ručnih sustava za ljudske potencijale 704
 Automatiziranje pojedinih aktivnosti ljudskih potencijala 705
 Informacijski sustav za upravljanje ljudskim potencijalima (engl. *Human Resources Information System*, HRIS): 706

SAŽETAK POGLAVLJA 707

PITANJA ZA RASPRAVU 708

SAMOSTALNE I GRUPNE AKTIVNOSTI 708

PRAKTIČNA VJEŽBA: IZRADA HRIS-A 709

PRIMJER IZ PRAKSE: KRIZA LIKVIDNOSTI I FOND ZA OMEĐIVANJE RIZIKA 709

PRIMJER KROZ POGLAVLJA: TVRTKA CARTER CLEANING 710

PRIMJER OSMIŠLJAVANJA POLITIKA I PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA TEMELJU STRATEGIJE: SLUČAJ HOTELA PARIS 710

DODATAK 18. POGLAVLJU 711

DIO V – DODATAK VIDEO SLUČAJEVA 720

BILJEŠKE 722

DODACI

Dodatak A Primjena sadržaja ljudskih potencijala, osobnih sposobnosti i poslovnog znanja 725

Dodatak B Slučajevi za razumijevanje gradiva 733

Rječnik 749

Kazalo imena 759

Kazalo pojmova 773

Predgovor

Upravljanje ljudskim potencijalima studentima kolegija o upravljanju ljudskim potencijalima i već zaposlenim menadžerima, osigurava kompletan i obuhvatan pregled ključnih koncepata i tehnika upravljanja kadrovima, i to u čitkom i lako razumljivom obliku. Kako se ovo novo izdanje sprema u tisak, danas sam još uvjereniji nego što sam bio dok sam pisao prvo izdanje, da je svim menadžerima – ne samo menadžerima ljudskih potencijala – potrebno temeljno znanje koncepata i tehnika upravljanja ljudskim potencijalima/kadrovima da bi mogli obavljati svoj posao. Budući da svi menadžeri imaju odgovornosti koje se tiču kadrova, ponovno sam napisao *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 12. izdanje, za sve studente menadžmenta, a ne samo one koji će jednog dana nositi titulu menadžera ljudskih potencijala. Ovo se izdanje stoga usmjerava na neke praktične programe koji su menadžerima potrebni za upravljanje njihovim odgovornostima vezanim uz ljude. Ako ste se služili prethodnim, 11. izdanjem, trebali biste biti u mogućnosti manje ili više glatko prijeći na 12. izdanje. Raspored je poglavlja ove knjige (kao i raspored svakog pojedinog poglavlja) manje ili više jednak. Međutim, uveo sam šest promjena koje bi i nastavnicima i studentima trebale biti korisne.

NOVO U 12. IZDANJU

- 1. Nova tema „HR temeljen na podacima”.** Sve konkurentnija priroda današnjeg poslovanja podrazumijeva da svi menadžeri, (uključujući i menadžere ljudskih potencijala) svoje planove moraju pravdati na mjerljiv način. Znanstveno pristupanje problemu vještina je koja se može naučiti. Doradio sam 3. poglavlje, Uloga menadžera u strateškom upravljanju ljudskim potencijalima, da bih obuhvatio i novi dodatak o uporabi alata za ljudske potencijale u praksi te sam u većinu poglavlja ubacio nove članke „Upravljanje ljudskim potencijalima na temelju dokaza”, da bih pokazao primjere kako menadžeri upravljaju na temelju činjenica i dokaza.
- 2. Novi članci „Upravljanje ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima”.** Gospodarski izazovi s kojima su se Sjedinjene Američke Države i ostatak svijeta suočili početnom 2008. godine, potaknuli su većinu poslodavaca da razmisle o troškovima i koristima svojih usluga ljudskih potencijala. Novi članci naslovljeni „Upravljanje ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima” koji se pojavljuju u većini poglavlja, daju uvid u vještine koje su menadžerima ljudskih potencijala potrebne za upravljanje ljudskim potencijalima u ovim izazovnim vremenima.
- 3. Novo poglavlje, „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetničkim tvrtkama”** Kao većina radnih ljudi danas, većina studenata koji čitaju ovu knjigu ili rade ili će raditi za malo poduzeće. Kada je riječ o upravljanju ljudskim potencijalima, mala poduzeća podrazumijevaju neka posebna pitanja. Upravo sam stoga dodao novo, posljednje 18. poglavlje, „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzetničkim tvrtkama”. Ono sadrži posebne teme kojima se možete služiti u upravljanju ljudskim

potencijalima u malim poduzećima, uključujući i temu kako koristiti internet i Vladine alate kao podršku ljudskim potencijalima.

4. **Nove teme.** Iako sam ovu knjigu napisao za sve menadžere – ne samo za buduće menadžere ljudskih potencijala – Društvo za upravljanje ljudskim potencijalima nedavno je predložilo nekoliko novih sposobnosti za menadžere ljudskih potencijala. Budući da mi je bilo logično da to učinim, dodao sam raspravi nekoliko njih. One, primjerice, uključuju raspravu o proračunima u 3. poglavlju (sada naslovljeno Uloga menadžera u strateškom upravljanju ljudskim potencijalima) te o treniranju i upravljanju talentima u 10. poglavlju (sada naslovljeno Treniranje, karijere i upravljanje talentima).
5. **Nadopune i članci HR aplikacije za vas.** Pronaći ćete stotine *novih primjera, pozivanja na istraživanja i tema*, uključujući, primjerice, onboarding i mobilno učenje. Za ovo sam izdanje također nadopunio mnoge *I slika i tablica u knjizi*. U mnogim ćete poglavljima također pronaći i novi dodatak HR aplikacije za vas kojima se možete služiti. Ti kratki članci ilustriraju kako menadžeri koriste mobilne uređaje kao podršku svojim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima. Također sam napisao *u potpunosti nove sažetke za svako poglavlje*. Oni sada nude jezgrovit sažetak i kratak pregled materijala svakog dijela poglavlja.
6. **Dužina i redaktura.** Iako ovo 12. izdanje ima jedno poglavlje više i otvoreniji dizajn, zapravo je kraće od 11. izdanja. Postoje dva razloga za to. Jedan je razlog ponešto veća veličina ruba. Međutim, glavni je razlog moje detaljno uređivanje ovog izdanja. Izbrisao sam znatnu količinu suvišnog teksta, ponovno napisao mnoge teme kako bi bile što kraće te smo se silno trudili eliminirati tipfelere. Bio bih zahvalan na vašim komentarima i prijedlozima; imate li komentar ili prijedlog, najlakše ćete doći do mene putem adrese moje elektroničke pošte gsdessler@gmail.com.

Svi koji su sudjelovali u stvaranju ove knjige jako su ponosni postignutim. *Upravljanje ljudskim potencijalima* najprodavanija je ili jedna od najprodavanijih knjiga na ovom tržištu i, kako ovo čitate, studenti se diljem svijeta služe verzijom ove knjige na mnogim jezicima, uključujući tajlandski, francuski, španjolski, indonezijski, ruski kao i tradicionalni te pojednostavljeni kineski. Ovo izdanje namijenjeno je pružanju točnih i mjerodavnih podataka s obzirom na obrađenu temu, ali nije namijenjeno kao izvor pravnih ili drugih stručnih savjeta u ikoje svrhe.

KLJUČNI ELEMENTI 12. IZDANJA

Novi elementi

Prvo, kao što smo prethodno spomenuli, dodali smo sve nove materijale i/ili članke o

- upravljanju ljudskim potencijalima na temelju dokaza,
- upravljanju ljudskim potencijalima u izazovnim vremenima,
- poduzetništvu i
- dio *HR aplikacije za vas*.

Članci *Upravljanje novom radnom snagom*

Radna snaga u Sjedinjenim Američkim Državama sve je raznolikija. Revidirao sam članke Nova radna snaga 11. izdanja te ćete sada u većini poglavlja pronaći članke *Upravljanje novom radnom snagom* koji ilustriraju vještine potrebne menadžerima za upravljanje današnjom raznolikom radnom snagom.

Također smo ostavili nekoliko članaka iz 11. izdanja, ali smo ih integrirali u tekst, umjesto da ih predstavimo u zasebnim odjeljcima. Oni uključuju iduća tri članka:

Prepušteni sami sebi: Ljudski potencijali za linijske menadžere i poduzetnike
Posebno namijenjen linijskim menadžerima i menadžerima malih poduzeća, članak Prepušteni samima sebi pokazuje menadžerima kako, primjerice, regrutirati i osposobiti

nove djelatnike kad je njihov odjel za ljudske potencijale prezaposlen, kako izbjeći pogreške u upravljanju, kako razviti primjenjiv platni plan i program testiranja te kako izraditi jednostavan program osposobljavanja.

Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale (HRIS) Menadžeri ljudskih potencijala sve se više oslanjaju na informacijsku tehnologiju radi podržavanja strateških ciljeva njihovih tvrtki. Integrirani članci naslovljeni *Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale* diljem poglavlja ilustriraju kako menadžeri koriste tehnologiju da bi poboljšali produktivnost ljudskih potencijala. Primjerice, članak u 6. poglavlju ilustrira kako menadžeri koriste sustave za praćenje kandidata da bi prikupili životopise kandidata putem interneta, testirali i izvršili *online* preSelekciju kandidata te otkrili skrivene talente kandidata.

Upoznajte svoje zakone o zapošljavanju Danas gotovo svaka odluka o ljudskim potencijalima koju menadžer mora donijeti, sa sobom donosi i pravne implikacije. Tu činjenicu u svojim ispitima uvažava Institut za certifikaciju ljudskih potencijala (engl. *Human Resource Certification Institute*) insistirajući na tome da kandidati certifikacijskih ispita dobro poznaju zakone o zapošljavanju. Mnoga od poglavlja ovog izdanja stoga sadrže jedan ili više dijelova o *Zakonu o zapošljavanju*.

Integrirani strateški ljudski potencijali

Ovaj je udžbenik prvi osigurao konkretna, primjenjiva objašnjenja i ilustracije kako se služiti alatima kao što su proces tablica rezultata u ljudskim potencijalima (u potpunosti objašnjeno u 3. poglavlju) za mjerenje učinkovitosti ljudskih potencijala u postizanju strateških ciljeva tvrtke. U ovom izdanju, slučaj u nastavcima „Hotel Paris” na kraju svakog poglavlja čitateljima osigurava vježbu primjenjivanja strateških ljudskih potencijala na djelu. Ključne koncepte strateških ljudskih potencijala obradili smo u 3. poglavlju.

Video slučajevi i slučajevi za razumijevanje

Da bismo nastavnicima osigurali bogatiji i fleksibilniji udžbenik, dodali smo video slučajeve – jedan (ili više) na kraju svakog od pet dijelova knjige te pet dužih, obuhvatnijih slučajeva za razumijevanje u dodatku na samom kraju knjige. Poboljšanje produktivnosti putem informacijskog sustava za ljudske potencijale *Integrirani video slučajevi* osiguravaju osnovu za razredne rasprave devet dostupnih videa. Napisao sam pet *slučajeva za razumijevanje* da bih studentima i nastavnicima pružio priliku za raspravljanje i primjenu koncepata i tehnika knjige tako što će se pozabaviti obuhvatnijim i realističnijim problemima.

Integrirani vodič za učenje Društva za upravljanje ljudskim potencijalima

Prije nekoliko godina, Društvo za upravljanje ljudskim potencijalima (engl. *Society for Human Resource Management* – SHRM), objavilo je nove smjernice kurikulumu ljudskih potencijala. One sadrže ciljeve i smjernice u vezi kurikulumu upravljanja ljudskim potencijalima koje je Društvo predložilo – odgovarajući sadržaj, osobne sposobnosti te poslovno znanje. Da bih osposobio nastavnike, koji će se možda htjeti pozabaviti nekima od tih novih smjernica, kako da to učine, uključio sam u knjigu jedinstveni kratak vodič za učenje Društva za upravljanje ljudskim potencijalima. On, između ostalog, sadrži rasprave i pitanja kojima se možete služiti kako biste lakše obradili nove značajne teme i bihevioralne ciljeve novih smjernica Društva, a nalazi se iza 18. poglavlja u zasebnom dodatku.

Taj vodič za učenje Društva za upravljanje ljudskim potencijalima dodatak je povrh materijala za certifikacijske ispite Društva koje smo također uključili u ovom izdanju.

Profesija upravljanja ljudskim potencijalima postaje sve zahtjevnija. Odgovarajući na te zahtjeve, tisuće menadžera ljudskih potencijala položili su različite certifikacijske ispite Instituta za certifikaciju ljudskih potencijala (HRCI) i tako stekli zvanje stručnjaka za ljudske potencijale (engl. *Professional in HR* – PHR), starijeg stručnjaka za ljudske potencijale (engl. *Senior Professional in HR* – SPHR) ili globalnog stručnjaka za ljudske potencijale (engl. *Global Professional in HR* – GPHR). Ovo izdanje u svakom poglavlju ponovno sadrži *HRCI vježbu* koju studenti mogu iskoristiti kako bi testirali svoje znanje sadržaja poglavlja u pitanju u kontekstu HRCI ispita. Ono također sadrži i opsežan popis tema koje se u tom ispitu pojavljuju, i to u dodatku koji sadrži smjernice Društva.

Zahvale

Iako sam, naravno, sam odgovoran za sadržaj knjige *Upravljanje ljudskim potencijalima*, više sam zadovoljan ovim izdanjem nego što sam bio prijašnjima, i za to želim zahvaliti nekoj osobi na njihovoj pomoći. Tu se, u prvom redu, podrazumijeva nastavničko osoblje koje je revidiralo 11. izdanje:

Carl P. Borchgrevink, Državno sveučilište Michigan
Jo Ann E. Brown, Sveučilište Radford
Bruce W. Byars, Sveučilište North Dakota
Catherine Giunta, Sveučilište Seton Hill
Melissa Gruys, Sveučilište Wright State
Daniel W. Kent, Sveučilište Northern Kentucky
John N. Kondrasuk, Sveučilište Portland
George Thomas Kramer, Craven Community Collage
Helen LaVan, Sveučilište DePaul
Amy Rand, Crowder College
Frances Sizemore, Sveučilište Garden-Webb
Eric Stark, Sveučilište James Madison
H. Jeffrey Turner, Mohave Community College
Lei Wang, Sveučilište Pan American iz Texasa
Laura L. Wolfe, Državno sveučilište Louisiana
Tom Zagenczyk, Sveučilište Clemson

Kod kuće želim odati priznanje i zahvaliti svojoj supruzi Claudiji na podršci tijekom mnogih sati koje sam proveo radeći na ovom izdanju. U mislima su mi bili i moj sin Derek, i dalje najbolji menadžer za ljudske potencijale kojeg poznajem i izvor ogromnog ponosa te moja snaha Lisa. Moji su mi roditelji uvijek bili velika podrška i ohrabrenje i ponosili bi se ovom knjigom.

Međunarodni suradnici

Robert Baetman, Američko sveučilište Sharjah
Ans Devos, Škola za menadžment Vlerick Leuven Gent
Koen Dewettinck, Škola za menadžment Vlerick Leuven Gent
Malcom Parker, Ceram EAI Tech
Gilbert Tan, Sveučilište za menadžment u Singapuru
Marie France Waxin, Američko sveučilište Sharjah
Mieke Van De Woestyne, Škola za menadžment Vlerick Leuven Gent

Međunarodni recenzenti

Chung Yuen Kay, Poslovna škola Nacionalnog sveučilišta u Singapuru
James Thomas Kunnanatt, Sveučilište Ujedinjenih Arapskih Emirata
Intan Soraya Rosdi, Sveučilište Multimedia,
Siti Rohaida Mohamed Zainal, Znanstveno sveučilište u Maleziji