



Sadržaj

1. Upravljanje ljudskim potencijalima: Postizanje konkurentske prednosti 2
 - Uđite u svijet biznisa: Texas Instruments: izvrsnost ljudskih potencijala 3
 - Uvod 4
 - Koje aktivnosti izvršavaju odjeli ljudskih potencijala 5
 - Koje vještine trebaju posjedovati stručnjaci ljudskih potencijala 7
 - Konkurentski izazovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima 8
 - Globalni izazov 8
 - KONKURIRANJE PUTEM GLOBALIZACIJE:** Uspješna priprema globalnih operacija 10
 - Izazov zadovoljavanja potreba interesnih skupina 11
 - KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH SKUPINA:** Fleksibilni sustav nagrađivanja izgrađuje zadovoljstvo zaposlenika, potrošača i dioničara 12
 - Izazov visokodjelotvornih radnih sustava 26
 - KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA:** Visokokvalitetni materijali i radni sustavi znače svjetsku razinu izvrsnosti 28
 - Suočavanje s konkurentskim izazovima kroz prakse menadžmenta ljudskih potencijala 30
 - Upravljanje okruženjem ljudskih potencijala 32
 - Zapošljavanje i priprema ljudskih potencijala 32
 - Procjena i razvoj ljudskih potencijala 32
 - Nagrađivanje ljudskih potencijala 32
 - Posebna područja 33
 - Organizacija knjige 33
 - Pitanja za raspravu 34
 - Web vježba 34
 - Upravljanje ljudima sa stranica *Business Weeka*: Daimler mora upravljati pripajanjem Chryslera 34
 - Bilješke 35

I. DIO

Okruženje ljudskih potencijala 39

2. Strategijski menadžment ljudskih potencijala 40

Uđite u svijet biznisa: Strategija i ljudski potencijali u Delta Air Linesu 41

Uvod 42

Što je strateški menadžment? 42

Dijelovi procesa strateškog menadžmenta 43

Povezanost između ljudskih potencijala i procesa strateškog menadžmenta 43

Uloga ljudskih potencijala u formulaciji strategije 45

Formulacija strategije 47

KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH

SKUPINA: Sears koristi snagu ljudskih potencijala 51

Primjena strategije 51

Prakse ljudskih potencijala 53

Vrste strategija 56

KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH

SKUPINA: Troškovna strategija koja može štetiti dječjem zdravlju 57

Potrebe za ljudskim potencijalima ovisno o tipovima strategije 57

Strategije usmjeravanja 58

KONKURIRANJE PUTEM GLOBALIZACIJE: Sukob kultura u globalnim spajanjima 60

Procjena i kontrola strategije 63

Uloga ljudskih potencijala u stvaranju strateške komparativne prednosti 63

KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA:

Motorolina strategija koristi sve njene resurse 64

Strateški menadžeri ljudskih potencijala 65

Sažetak 67

Pitanja za raspravu 67

Web vježba 68

Upravljanje ljudima sa stranica Business Weeka: Unisys cilja na vrh 68

Bilješke 69

3. Pravno okruženje: Ravnopravna mogućnost zapošljavanja i sigurnost 72

Uđite u svijet biznisa: Konkurentna prednost u Home Depotu? 73

Uvod 74

Pravni sustav u Sjedinjenim državama 74

Zakonodavna vlast 74

Izvršna vlast 75

Sudska vlast 75

KONKURIRANJE PUTEV GLOBALIZACIJE: Njemačka šalje radnike iz Vijetnama kući	76
Ravnopravna mogućnost zapošljavanja	77
Ustavni amandmani	78
Kongresno zakonodavstvo	78
Izvršni nalozi	81
Provođenje ravnopravne mogućnosti zapošljavanja	82
Povjerenstvo za ravnopravnu mogućnost zapošljavanja	82
Ministarstvo usklađivanja saveznih ugovora (OFCCP)	83
Vrste diskriminacije	84
Neravnopravan tretman	84
KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH SKUPINA: Hooters između čekića i nakovnja	87
Neravnopravne posljedice	88
Razumna prilagodba	91
KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA: Abilitatech osposobljava osobe s umanjenim sposobnostima putem tehnologije	93
Odmazda za sudjelovanje ili protivljenje	93
Aktualna pitanja vezana uz različitost i ravnopravnu mogućnost zapošljavanja	94
Seksualno uznemiravanje	94
KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH SKUPINA: Inland Steel suočava se s afirmativnom akcijom	96
Afirmativne akcije i obrnuta diskriminacija	97
Posljedice zakona o Amerikancima s umanjenim sposobnostima	98
Sigurnost zaposlenika	99
Zakon o zdravlju i zaštiti na radu (OSHA)	99
Programi razvijanja svijesti o sigurnosti	102
Sažetak	104
Pitanja za raspravu	104
Web vježba	104
Upravljanje ljudima sa stranica <i>Business Weeka</i> : Jedan-nula za ljude s umanjenim sposobnostima	105
Bilješke	105
4. Analiza i oblikovanje posla	108
Uđite u svijet biznisa: Pristaju li Levi'su timovi?	109
Uvod	110
Analiza tijeka rada i organizacijska struktura	111
Analiza tijeka rada	111
Analiza outputa rada	111

Analiza radnih procesa	113
Analiza radnih inputa	113
Organizacijska struktura	114
Analiza posla	117
Važnost analize posla za menadžere ljudskih potencijala	117
Važnost analize posla za linijske menadžere	118
Informacije analize posla	119
KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA	
INTERESNIH SKUPINA: Preživljavanje u noćnoj smjeni: izvan tradicionalnih znanja, vještina i sposobnosti	120
KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA: Rad na daljinu	121
Metode analize posla	122
KONKURIRANJE PUTEM GLOBALIZACIJE: Ukidanje izrabljivačkih tvornica u Nikeu: Just do it (jednostavno učini to) – ali kako?	124
Dinamički elementi analize posla	126
Oblikovanje posla	127
Motivacijski pristup	127
Mehanicistički pristup	130
Biološki pristup	130
Percepcijski pristup	131
“Trade-off” između različitih pristupa oblikovanju posla	131
Sažetak	132
Pitanja za raspravu	133
Web vježba	133
Upravljanje ljudima sa stranica <i>Business Weeka</i> : Novi tvornički radnik	133
Bilješke	136
VIDEO SLUČAJ Southwest Airlines: Konkuriranje putem ljudi	138

II. DIO

Pribavljanje i priprema ljudskih potencijala 143

5. Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala 144

Uđite u svijet biznisa: GE Medical: Osvjetljavanje puta kroz manjak radne snage	145
Uvod	146
Proces planiranja ljudskih potencijala	146
Predviđanje	146
Postavljanje cilja i strategijsko planiranje	150

KONKURIRANJE PUTEM GLOBALIZACIJE: Globalna turbulencija
prizemljuje Boeing 152

Primjena i vrednovanje programa 158

Poseban slučaj planiranja afirmativnih akcija 159

Proces pribavljanja ljudskih potencijala 160

Politika osoblja 161

KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH

SKUPINA: Raznolikost: od grešnika do sveca u devet koraka 162

Izvori pribavljanja 163

KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA:

Pribavljanje na informacijskoj super-autocesti 168

Pribavljači 169

Sažetak 172

Pitanja za raspravu 172

Web vježba 172

Upravljanje ljudima sa stranica *Business Weeka*: Zaboravite
zbijene mase: pošaljite štrebere 173

Bilješke 175

6. Selekcija i raspoređivanje 178

Uđite u svijet biznisa: Microsoft: Inteligentni pristup selekciji osoblja 179

Uvod 180

Standardi metode selekcije 180

Pouzdanost 180

Valjanost 184

Sposobnost uopćavanja 188

Korisnost 188

KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA:

Elektronički ljudski potencijali – ukidanje administrativnog posla 190

Zakonitost 191

Vrste metoda selekcije 192

Intervjui 192

Preporuke i biografski podaci 194

Testovi fizičke sposobnosti 195

KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH

SKUPINA: Istraživanja pozadine: zaštita zaposlenika i potrošača 195

Testovi kognitivne sposobnosti 196

Upitnici osobnosti 196

Uzorci posla 197

KONKURIRANJE PUTEM GLOBALIZACIJE: Zapošljavanje stranaca u
tvrtkama u SAD-u 198

Testovi poštenja i testovi na uporabu droge 198

Sažetak 201

Pitanja za raspravu 201

Web vježba 201

Upravljanje ljudima sa stranica *Business Weeka*: Nije lako napraviti zvjezdanu prašinu 202

Bilješke 202

7. Obuka 206

Uđite u svijet biznisa: Unapređenje medicinske tehnologije pomoću obuke 207

Uvod 208

Visoko učinkovita strategija obuke: sustavni pristup 208

Oblikovanje uspješnih sustava obuke 210

Analiza organizacije 212

Analiza osobe 216

Analiza zadatka 217

Osiguravanje spremnosti zaposlenika na obuku 220

Oblikovanje okruženja za učenje 224

KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH SKUPINA: Pomaganje «kronično nezaposlenima» da pomognu sami sebi 228

Transfer naučenog 228

Odabir metoda obuke 232

KONKURIRANJE PUTEM GLOBALIZACIJE: Obuka svjetske klase stvara primjernu uslugu na egzotičnim lokacijama 236

KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA: Nove tehnologije obuke su više od hira za GTE 240

Procjena programa obuke 243

Pravna pitanja 250

Kroskulturalna priprema 251

Koraci u kroskulturalnoj pripremi 252

Upravljanje raznolikošću radne snage 254

Upravljanje raznolikošću poštivanjem zakona 254

Upravljanje raznolikošću putem programa obuke o raznolikosti 254

Karakteristike uspješnih programa raznolikosti 256

Zajednički programi obuke uprave i sindikata 258

Socijalizacija i orijentacija 259

Obuka i sustavi plaćanja 262

Sažetak 262

Pitanja za raspravu 262

Web vježba 263

Upravljanje ljudima sa stranica *Business Weeka*: Ozbiljno shvatite obuku o raznolikosti 263

Bilješke 264

VIDEO SLUČAJ Traženje posla u kibernetском prostoru 270

III. DIO

Procjena i razvoj ljudskih potencijala 273

8. Upravljanje radnom uspješnošću 274

Uđite u svijet biznisa: Ford Motors pokreće plan otpremnine temeljen na radnoj uspješnosti 275

Uvod 276

Organizacijski model upravljanja radnom uspješnošću 276

Namjene upravljanja uspješnošću 279

Strategijska namjena 279

Administrativna namjena 279

Razvojna namjena 279

Kriteriji mjerenja uspješnosti 280

Strategijsko podudaranje 280

Valjanost 281

Pouzdanost 281

Prihvatljivost 282

Specifičnost 282

KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA: Novi sustav procjene uspješnosti je najbolji lijek 283

Pristupi mjerenju uspješnosti 283

Usporedni pristup 284

Pristup temeljen na osobinama 285

Pristup temeljen na ponašanju 288

Pristup temeljen na rezultatima 292

KONKURIRANJE PUTEM GLOBALIZACIJE: Prakse upravljanja uspješnošću ne mogu se izravno prenijeti 293

Kvalitativni pristup 296

Odabir izvora informacija o uspješnosti 299

Menadžeri 299

KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH SKUPINA: Dioničari više zarađuju pomoću procjene vrhovnih menadžera 301

Kolege 301

Podređeni 301

Samoocjenjivanje 302

Klijenti 302

Pogreške procjenitelja pri mjerenju uspješnosti 303

Smanjivanje pogrešaka procjenitelja 304

Politika procjene 304

- Povratna informacija o uspješnosti 305
 - Karakteristike učinkovitog procesa povrata informacija o uspješnosti 306
- Upravljanje uspješnošću graničnih zaposlenika 307
- Razvijanje i primjena sustava koji slijedi zakonske odrednice 309
- Upotreba tehnologije za upravljanje uspješnošću: elektroničko promatranje 310
 - Korištenje aplikacija za upravljanje uspješnošću u donošenju odluka 310

Sažetak 310

Pitanja za raspravu 311

Web vježba 311

Upravljanje ljudima sa stranica *Business Weeka*: U kokpitu s pilotom-predsjednikom TWA 311

Bilješke 313

9. Razvoj zaposlenika 316

Uđite u svijet biznisa: Razvojni program Jewel Food Storesa 317

Uvod 318

Veza između razvoja, obuke i karijera 318

Pristupi razvoju zaposlenika 320

Formalno obrazovanje 321

Procjena 323

Radna iskustva 329

KONKURIRANJE PUTEV GLOBALIZACIJE: Uspješan prodor na svjetska tržišta zahtijeva više od odmora u inozemstvu 330

Međuljudski odnosi 335

Upravljanje karijerom i sustavi planiranja razvoja 337

KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA:

Korištenje intraneta za vođenje planiranja razvoja 341

Posebna pitanja u razvoju zaposlenika 342

Uklanjanje nevidljivih prepreka 342

KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH

SKUPINA: Kako ženama prodati karijeru u P&G-u 343

Planiranje sukcesija 343

Razvijanje menadžera s disfunkcionalnim ponašanjem 345

Sažetak 346

Pitanja za raspravu 346

Web vježba 346

Upravljanje ljudima sa stranica *Business Weeka*: Traži se:
nekoliko dobrih generalnih direktora 346

Bilješke 347

10. Separacija i zadržavanje zaposlenika 352

Uđite u svijet biznisa: Programiranje lojalnosti 353

Uvod 354

Upravljanje nedobrovoljnom fluktuacijom 355

Načela pravde 355

KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH

SKUPINA: Upravljanje otkazom: čuvanje samog sebe 356

Progresivna disciplina 357

Alternativne tehnike rješavanja sukoba 358

Programi pomoći zaposlenicima 359

KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA:

Obvezna arbitraža: ustavne primjene just-in-time pravde 360

Savjetovanje za pomoć prilikom otpuštanja 361

Upravljanje dobrovoljnom fluktuacijom 361

Proces povlačenja od posla 362

Zadovoljstvo poslom i povlačenje od posla 364

Izvori nezadovoljstva poslom 365

Mjerenje i praćenje zadovoljstva poslom 370

Intervencije na temelju rezultata upitnika 372

KONKURIRANJE PUTEM GLOBALIZACIJE: Viva Amerika 375

Sažetak 377

Pitanja za raspravu 377

Web vježba 377

Upravljanje ljudima sa stranica *Business Weeka*: Lekcije o
niskim plaćama 378

Bilješke 380

VIDEO SLUČAJ Von Maur: moderne i učinkovite prakse ljudskih
potencijala 383

IV. DIO

Kompenzacije ljudskih potencijala 385

11. Odluke o platnoj strukturi 386

Uđite u svijet biznisa: Promjena plaća radi podrške prekretnici IBM-a 387

Uvod 388

Teorija pravičnosti i pravednost 389

Razvijanje platnih razina 390

Tržišni pritisci 390

Zaposlenici kao potencijal 391

Odlučivanje koliko platiti 391

Ispitivanje tržišnih plaća 392

KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH

SKUPINA: Korištenje podataka o tržišnoj plaći pri oblikovanju strategije plaćanja 393

Razvijanje strukture posla 394

Razvijanje strukture plaća 395

Sukobi između ispitivanja tržišne plaće i procjene posla 398

Praćenje troškova kompenzacije 399

Globalizacija, zemljopisna regija i platne strukture 400

Važnost procesa: Sudjelovanje i komunikacija 401

Sudjelovanje 401

Komunikacija 401

KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA:

Internet transformira umijeće pregovaranja o povišicama 402

Tekući izazovi 404

Problemi s platnim strukturama temeljenim na poslu 404

Odgovori na probleme s platnim strukturama temeljenima na poslu 404

Može li radna snaga SAD-a konkurirati? 407

KONKURIRANJE PUTEM GLOBALIZACIJE: Nova sorta tvornica? 408

Menadžerska plaća 409

Državna regulativa kompenzacije zaposlenika 410

Ravnopravna mogućnost zapošljavanja 410

Minimalna plaća, prekovremeni rad i vladajući zakoni o satnicama 413

Sažetak 414

Pitanja za raspravu 414

Web vježba 414

Upravljanje ljudima sa stranica *Business Weeka*: Generalni direktor i nadzorni odbor 415

Bilješke 417

12. Priznavanje doprinosa zaposlenika plaćanjem 420

Uđite u svijet biznisa: Zamke plaćanja prema radnoj uspješnosti 421

Uvod 422

Kako plaća utječe na pojedinog zaposlenika? 422

Kako plaća utječe na sastav radne snage? 424

KONKURIRANJE PUTEM GLOBALIZACIJE: Korištenje plaćanja na temelju uspješnosti za globalno konkuriranje 425

Programi 425

Plaćanje temeljeno na učinku 427
Individualno nagrađivanje 430

KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA:

Kako kompenzacija podržava preokret u Searsu 431

Sudjelovanje zaposlenika u profitu i vlasništvu 431

Podjela dobiti, grupni poticaji i timske nagrade 434

Balanced Scorecard 436

Plaće menadžera i direktora 436

Pitanja procesa i konteksta 439

Udio zaposlenika u donošenju odluka 439

KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH

SKUPINA: Aktivni nadzorni odbor pokušava pravilno postaviti stvari u

Columbia/HCA 440

Komunikacija 441

Plaća i proces: isprepleteni učinci 441

Organizacijska strategija i strategija kompenzacije: Pitanje poklapanja 441

Sažetak 442

Pitanja za raspravu 443

Web vježba 443

Upravljanje ljudima sa stranica *Business Weeka*: U
Northwestu ESOP je samo ime 443

Bilješke 444

13. Beneficije zaposlenika 448

Uđite u svijet biznisa: Na nebu u karijeri bez oslonca 449

Uvod 450

Razlozi za rast beneficija 451

Programi beneficija 453

Socijalno osiguranje (propisano zakonom) 454

Privatno skupno osiguranje 456

Mirovina 457

Plaćanje vremena u kojem se ne radi 461

Politike usmjerene obiteljima 462

Upravljanje beneficijama: Ciljevi i strategije poslodavca 463

Ispitivanja i benchmarking 463

Kontrola troška 464

Priroda radne snage 469

KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH

SKUPINA: Poslodavci oblikuju izvještajne upitnike za poslovni plan

HMO-a 470

Komuniciranje sa zaposlenicima 472

KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA:

Odaberi i mijenjaj: radnici kontroliraju svoje beneficije putem interneta 474

KONKURIRANJE PUTEM GLOBALIZACIJE: Put jedne organizacije do fleksibilnog međunarodnog nagrađivanja 476

Općenita pitanja regulative 478

Pravila protiv diskriminacije i kvalificirani planovi 478

Spol, dob i invaliditet 478

Monitoring budućih benefecijskih obveza 479

Sažetak 479

Pitanja za raspravu 480

Web vježba 480

Upravljanje ljudima sa stranica *Business Weeka*: Komentar: Smanjuje se mreža zdravstvene sigurnosti 480

Bilješke 481

VIDEO SLUČAJ Povlastice i fitness ne predstavljaju više nešto ugodno već nužnost 485

V. DIO

Posebne teme ljudskih potencijala 487

14. Kolektivno pregovaranje i radni odnosi 488

Uđite u svijet biznisa: Radni odnosi i profit 489

Uvod 490

Okvir djelovanja radnih odnosa 490

Ciljevi i strategije 492

Društvo 492

Menadžment 493

Radnički sindikati 493

Struktura, upravljanje i članstvo sindikata 494

Nacionalni i međunarodni sindikati 495

Lokalni sindikati 496

Američki savez radnika i Kongres industrijskih organizacija 496

Sigurnost sindikata 498

Sindikalno članstvo i pregovaračka moć 498

KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH SKUPINA: Jesu li čvrsti radni odnosi dobri za poslovanje? 500

KONKURIRANJE PUTEM GLOBALIZACIJE: UAW priznaje poraz u stranim tvornicama – za sada 502

Pravni okvir 503

Nepravedne radne prakse – poslodavci 504

Nepravedne radne prakse – radnički sindikati 505

Provođenje 505

Međudjelovanja sindikata i menadžmenta: organiziranje	506
Zašto se zaposlenici pridružuju sindikatima?	506
Proces i pravni okvir organiziranja	507
Međudjelovanja sindikata i menadžmenta: ugovorno pregovaranje	510
Proces pregovaranja	511
Pripreme menadžmenta za pregovore	512
Faze i taktike pregovaranja	513
Pregovaračka moć, bezizlazni položaji i njihovo rješavanje	513
Sklonost menadžmenta da prihvati štrajk	514
Procedure za rješavanje bezizlaznog položaja: alternative štrajku	515
Međudjelovanja sindikata i menadžmenta: upravljanje ugovorom	516
Žalbeni postupak	516
KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA:	
Pogledaj tko potiče produktivnost	518
Nove strategije radna snaga-menadžment	518
Ishodi radnih odnosa	521
Štrajkovi	522
Plaće i beneficije	522
Produktivnost	523
Profiti i uspješnost dionica	523
Međunarodni kontekst	524
Javni sektor	525
Sažetak	526
Pitanja za raspravu	526
Web vježba	526
Upravljanje ljudima sa stranica <i>Business Weeka</i> : Dno ispod stranih tvornica?	527
Bilješke	528
15. Globalni menadžment ljudskih potencijala	532
Uđite u svijet biznisa: Udvostručenje nevolje u Kini	533
Uvod	534
Tekuće globalne promjene	534
Europska ekonomska zajednica (EEZ)	535
Sjevernoamerički sporazum o slobodnoj trgovini (NAFTA)	535
Rast Azije	535
Opći sporazum o carinama i trgovini (GATT)	536
Čimbenici koji utječu na menadžment ljudskih potencijala na globalnom tržištu	536
KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH SKUPINA:	
Tretiranje zaposlenika kao klijenata u Aziji	537
Kultura	537

Obrazovanje – ljudski kapital 541

KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA:

Menadžment u Rusiji 542

Političko-pravni sustav 543

Ekonomski sustav 543

Upravljanje zaposlenicima u globalnom kontekstu 545

Vrste međunarodnih zaposlenika 545

Razine globalnog sudjelovanja 546

KONKURIRANJE PUTEM GLOBALIZACIJE: Columbia SA zasigurno nije
Columbia SC 548

Upravljanje menadžerima koji rade u inozemstvu na globalnom tržištu 549

Sažetak 558

Pitanja za raspravu 558

Web vježba 558

Upravljanje ljudima sa stranica *Business Weeka*: Vrh svijeta,
MA 559

Bilješke 559

16. Strategijski menadžment funkcije ljudskih potencijala 562

Uđite u svijet biznisa: Dizanje ljudskih potencijala u zrak 563

Uvod 564

Uloge i aktivnosti funkcije ljudskih potencijala 564

Uloge ljudskih potencijala 565

Aktivnosti ljudskih potencijala 566

KONKURIRANJE VISOKODJELOTVORNIM RADNIM SUSTAVIMA:

Odjeli ljudskih potencijala postaju poslovni partneri 567

Strategijski menadžment funkcije ljudskih potencijala 568

Mjerenje učinkovitosti ljudskih potencijala 570

Pristupi procjeni učinkovitosti 570

Poboljšanje učinkovitosti ljudskih potencijala 574

Restrukturiranje radi poboljšanja učinkovitosti ljudskih potencijala 575

Izmještanje radi poboljšanja učinkovitosti ljudskih potencijala 576

KONKURIRANJE ZADOVOLJAVANJEM POTREBA INTERESNIH

SKUPINA: Okrug Wake se automatizira radi poboljšanja usluge ljudskih
potencijala 578

Poboljšanje učinkovitosti ljudskih potencijala putem preoblikovanja
procesa 579

Poboljšanje učinkovitosti ljudskih potencijala putem korištenja novih
tehnologija 582

Softverske aplikacije za menadžment ljudskih potencijala 588

Aplikacije za popunjavanje radnih mjesta 588

Aplikacije za planiranje ljudskih potencijala 591

Aplikacije za upravljanje uspješnošću 592
Aplikacije za obuku i razvoj karijere 593
Aplikacije za kompenzaciju i beneficije 594

Sažetak 597

Pitanja za raspravu 597

Web vježba 598

Upravljanje ljudima sa stranica *Business Weeka*: Andersen protiv Andersena: sljedeća stanica, Razvodgrad: Koliko će razvod stajati Andersen Consulting 598

Bilješke 600

VIDEO SLUČAJ Korporacija Saturn i UAW: Test partnerstva radnika i menadžmenta 602

Pojmovnik 605

Kazalo imena i organizacija 613

Kazalo pojmova 625