

Predgovor

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

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

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

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

NOVO U OVOME IZDANJU

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

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



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

MODERNI MENADŽMENT: PROCES UČENJA STUDENTA

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

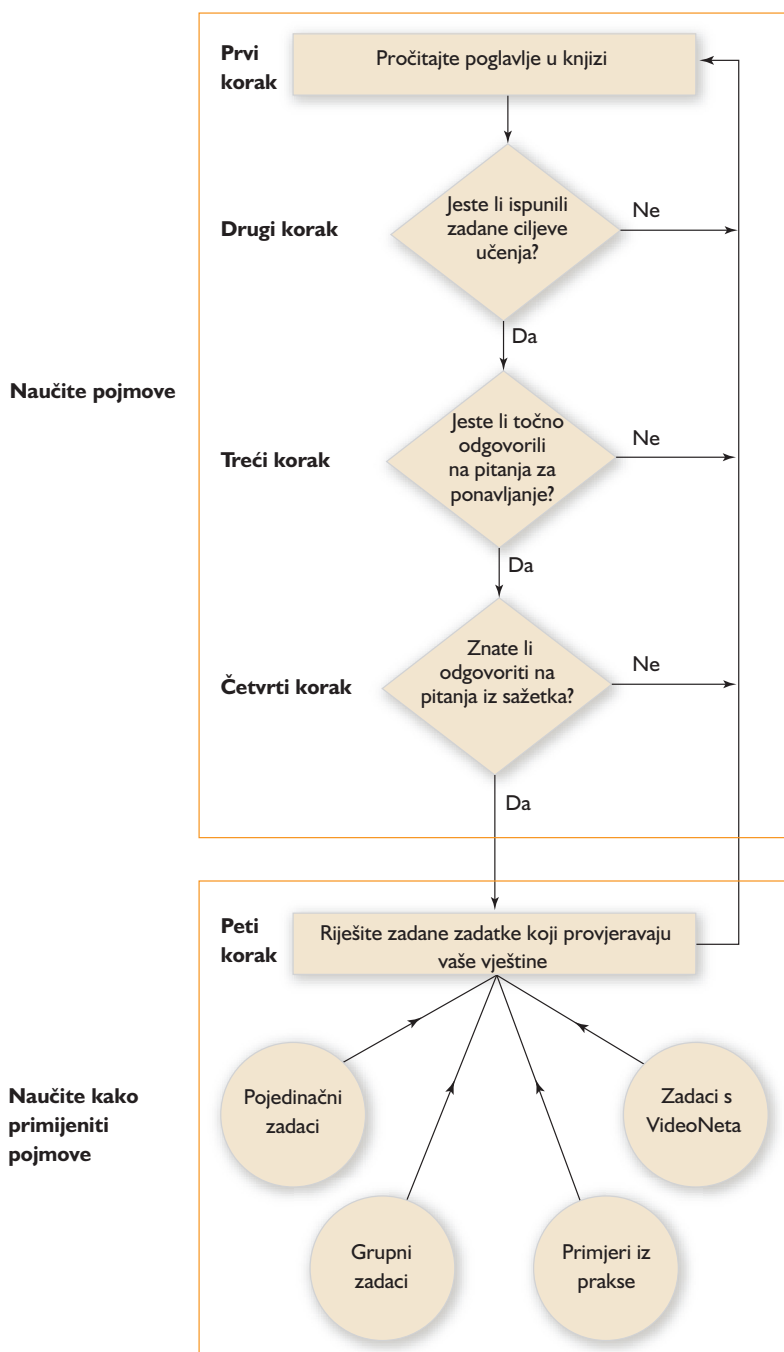
NOVA PEDAGOGIJA U DESETOM IZDANJU

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

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

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

Slika 1 Sustavna metoda za maksimalizaciju naučenog iz Modernog menadžmenta



Naučite kako primijeniti pojmove

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

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

Upravljanje prema Brianu

Devetnaesta epizoda: Kreativac

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



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

Kako to čine profesionalci

Vještina sveobuhvatne analize upravljanja u British Airwaysu

Prethodna se rasprava usredotočila na sveobuhvatnu analizu upravljanja. U British Airwaysu, dobro poznatom svjetskom zračnom prijevozniku, uprava se nedavno usredotočila na poboljšanje uspjeha organizacije na temelju sveobuhvatne analize procesa upravljanja unutar tvrtke. Ova se aviokompanija, kao i mnogi njeni konkurenti, našla u dosad najvećoj krizi. Tešku je situaciju pospjelo i smanjenje broja zračnih putovanja zbog terorizma, svjetska gospodarska kriza i međunarodna epidemija SARS-a, teškog akutnog respiratornog sindroma (Severe Acute Respiratory Syndrome). Prihod je pao, a uprava British Airwaysa, suočena s održavanjem rentabilnosti, uvidjela je da mora razmisliti kako poslovati da bi preživjela. Uspjeh British Airwaysa u ovome području navodi nas na pomisao da bi se prilikom sveobuhvatnog proučavanja upravljanja, pojedinačni koraci trebali sastojati od ...

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

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

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



Dvije domaćice British Airwaysa ugošćuju ključne klijente na njih organiziranom domjenku.

... **procjenu podjele posla unutar organizacije.** U ovoj situaciji raspodjela poslova se veže uz to kako veći zadatak podijeliti u više manjih podzadataka. Npr., British Airways je pažljivo analizirao podzadatke koji su imali veze s pripremom zrakoplova za ponovno polijetanje nakon slijetanja. Analizirali su se podzadaci kao čišćenje, istovar i utovar. Kroz poboljšanja efikasnosti u izvedbi tih podzadataka, tvrtka British Airways planirala je značajno smanjiti količinu vremena potrebnog zrakoplovu za slijetanje i polijetanje.

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

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



PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA

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

PRVI DIO: RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA

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

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

DRUGI DIO: PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA

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

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

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

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



IZMIJENJENA I POBOLJŠANA PEDAGOGIJA

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

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

DODATNI MATERIJALI ZA UČENJE

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

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

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

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

PRATEĆA INTERNETSKA STRANICA

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



Zahvale

Izvanredni uspjeh kompleta za učenje pod nazivom *Moderni menadžment* ne jenjava već više od dvadeset i pet godina. Ovaj je komplet postao općeprihvaćenom akademskom normom za visokokvalitetne materijale za učenje na visokim školama i fakultetima u svijetu. Ovi su materijali objavljeni u posebnim „domaćim izdanjima“, služeći posebnim potrebama studenata menadžmenta u zemljama poput Kanade i Indije. *Moderni menadžment* je također izdan na stranim jezicima, uključujući portugalski i španjolski, te se obično koristi u profesionalnim programima za obuku menadžera.

Iako smo tijekom godina iskusili veliko osobno zadovoljstvo i primili mnogobrojna priznanja struke za uspjeh ove knjige, velika zasluga za uspjeh s punim pravom pripada i uključenosti i vrijednom doprinosu mnogih poštovanih kolega. Zahvalni smo što imamo priliku odati priznanje doprinosu tih pojedinaca te iskazati najtopliju osobnu zahvalnost za stručne primjedbe i podršku tijekom ovoga projekta.

Uvijek ćemo biti duboko zahvalni profesoru Leeju A. Grafu, sa Sveučilišta Illinois State, na pomoći koju nam je pružio u ostvarivanju uspjeha Modernog menadžmenta. Bezbrojni značajni doprinosi dr. Grafa tijekom godina, u mnogim različitim područjima, zasigurno su bili instrument izgradnje reputacije te širokog prihvaćanja naših materijala. Važnost našeg profesionalnog odnosa nadmašuje prijateljstvo s dr. Grafom.

Još je nekoliko ljudi uvelike doprinijelo ovom projektu, te su zaslužili da im odamo priznanje za naporan rad i predanost. Oni su: Mike Flanagan (*sensible@screaming.net*), Robert E. Kemper (Sveučilište Northern Arizona), Toni Carol Kind (Sveučilište Binghampton), Maurice Manner (Narymount College), Richard Ratliff, Shari Tarnutzer i njihovi kolege (Državno sveučilište Utah State), Larry Waldorf (Državno sveučilište Boise) i Michael Carrell (Državno sveučilište Morehead).

Također cijenimo vrijedan doprinos recenzenata razvoju ove knjige. Ponudili su različita stajališta koja su zahtijevala od nas da se konstruktivno zapitamo o svome radu. Obzirni komentari, briga za učenje studenata, te primjedbe u vezi s implikacijama koje pisana riječ ima na usvajanje znanja kod studenata samo su neka od obilježja visoke kvalitete povratnih informacija koje smo dobili. Drago nam je što možemo priznati suvremenim kritičarima njihove vrijedne doprinose razvoju ovog projekta: Lon Doty (Državno sveučilište San Jose), Steven E. Huntely (Florida Community College u Jacksonvilleu), Dan Baugher (sveučilište Pace), Randi L. Sims (sveučilište Carbondale, Southern Illinois), James I. Phillips (Državno sveučilište Northeastern) i Gloria Walker (Florida Community College u Jacksonvilleu).

Članovi naše Prentice Hall obitelji zaslužuju osobno i iskreno priznanje: Jeff Shelstad, urednik izdanja; Jennifer Simon, viši urednik za kupnju novih izdanja; Rich Gomes, asistent urednika; Cindy Durant, urednik proizvodnje; Judy Leal, glavni urednik; Anke Braun, menadžer marketinga; Michael Fruheis, dizajner. Zahvaljujemo im.

Sam Certo bi želio odati posebno priznanje Craigu McAllasteru, dekanu Crummer Graduate School of Business u Rollins Collegeu i Charlesu „Chucku“ Steinmetzru, izvanrednom poduzetniku. Osobna i poslovna podrška koju su iskazali ti pojedinci tijekom godina je pomogla osigurati snagu, rast i uzbuđenje potrebno za zadržavanje jakog i dugoročnog plana za pisanje. McAllaster i Steinetz bili su neprocjenjivi za završavanje ovog udžbenika, čega vjerojatno ni sami nisu svjesni.

Naša je obitelj uvijek bila tu da bi nam pomogla suočiti se s izazovima koji neizbježno vrebaju kad se objavljuje udžbenik ovolike važnosti. Posebno hvala ide našim suprugama, Mimi i Melissi. Jednostavno su najbolje, i više od toga. Neprestano su nam pomagale zadržati potrebnu ravnotežu između duhovne, obiteljske i profesionalne dimenzije naših



života. Zahvalni smo Sarah i Drew za profesionalni doprinos te pomoć u pažljivom proučavanju posljednjih istraživanja upravljanja. Bezuvjetna ljubav i stalni interes i poticaj koje su nam pružili Brian i Matthew imali su dubok utjecaj na to tko smo i za što smo sposobni. Skylar i Lewie stalno nas podsjećaju koliko je važno usredotočiti se na budućnost.

Samuel C. Certo
S. Trevis Certo

