



# Kratki sadržaj

## Prvi dio *Uvod u menadžment* 2

---

- 1 Moderni menadžment: Vještine za uspjeh 2
- 2 Upravljanje: Nekad i sad 26

## Drugi dio *Izazovi modernog menadžmenta* 48

---

- 3 Korporacijska društvena odgovornost i poslovna etika 48
- 4 Upravljanje i raznolikost 78
- 5 Upravljanje na globalnom planu 104

## Treći dio *Planiranje* 132

---

- 6 Osnove planiranja 132
- 7 Donošenje odluka 152
- 8 Strateško planiranje 176
- 9 Planovi i alati za planiranje 202

## Četvrti dio *Organiziranje* 226

---

- 10 Osnove organiziranja 226
- 11 Odgovornost, autoritet i delegiranje 250
- 12 Upravljanje ljudskim potencijalima 274
- 13 Organizacijska promjena i stres 298

## Peti dio *Utjecaj* 324

---

- 14 Utjecaj i komunikacija 324
- 15 Vođenje 350
- 16 Motivacija 380
- 17 Grupe, timovi i korporacijska kultura 404
- 18 Razumijevanje ljudi: stavovi, percepcija i učenje 430
- 19 Poticanje kreativnosti i inovacije 452

## Šesti dio *Kontrola* 478

---

- 20 Osnove kontrole 478
- 21 Proizvodnja i kontrola 500
- 22 Informacijska tehnologija 532

# Sadržaj

Predgovor xv

Zahvale xxii

## Prvi dio

### Uvod u menadžment 2

Prvo poglavlje Moderni menadžment: Vještine za uspjeh 2

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

**Važnost upravljanja 4**

**Zadaća upravljanja 4**

Uloga menadžmenta 7

Definicija menadžmenta 7

Proces upravljanja: Funkcije menadžera 7

Proces upravljanja i postizanje ciljeva 9

Upravljanje i organizacijski resursi 9

**Univerzalnost upravljanja 11**

Teorija karakteristika 12

**Karijere u menadžmentu 12**

Definicija karijere 12

Faze u karijeri, faze u životu i rezultati 12

Promicanje vlastite karijere 14

Posebna pitanja povezana s karijerom 15

**Menadžerska vještina: Ključ menadžerskog uspjeha 16**

Definicija vještine upravljanja 16

Vještina upravljanja: klasični pristup 16

Vještina upravljanja: suvremeni pristup 17

**Posebnosti preostalih poglavlja 18**

Izdvojeno 19

Kako to čine profesionalci 20

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 21**

**RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 21**

Aktivni sažetak 21

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 22**

Zadaci za vježbu 22 | Primjeri iz prakse 23 |

Zadatak s VideoNeta 24

Drugo poglavlje Upravljanje: Nekad i sad 26

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

**Klasični pristup 28**

Analiza upravljanja na nižoj razini 28

Sveobuhvatna analiza upravljanja 32

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

Ograničenja klasičnog pristupa 34

**Bihevioristički pristup 35**

Studija iz Hawthornea 35

Uočavanje ljudske varijable 36

Pokret međuljudskih odnosa 36

**Znanstveni pristup upravljanju 37**

Počeci znanstvenog pristupa upravljanju 37

Znanost upravljanja danas 38

Obilježja primjena znanstvenog upravljanja 38

**Situacijski pristup upravljanju 39**

**Sistemski pristup 39**

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

Vrste sistema 40

Sistemi i „cjelovitost“ 40

Sistemi upravljanja 40

Informacije za analizu sistema upravljanja 41

**Učea organizacija: Novi pristup? 42**

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 43**

**RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 43**

Aktivni sažetak 43

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 45**

Zadaci za vježbu 45 | Primjeri iz prakse 46 |

Zadatak s VideoNeta 47

## Drugi dio

### Izazovi modernog menadžmenta 48

Treće poglavlje Korporacijska društvena odgovornost i poslovna etika 48

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

**Osnove društvene odgovornosti 50**

Davisonov model korporacijske društvene odgovornosti 50

Područja korporacijske društvene odgovornosti 52

Različiti stavovi prema društvenoj odgovornosti 52

■ **OD INDUSTRIJE DO INDUSTRIJE:** — Prehrambena industrija - Endangered Species Chocolate Company štiti ugrožene životinje 52

Zaključci o provedbi društveno odgovornih aktivnosti u tortki 53

■ **GLOBALNA ARENA:** Maxell brine o zaštiti okoliša 56

**Društvena osjetljivost 57**

Utvrđivanje postojanja društvene odgovornosti 57

Društvena osjetljivost i donošenje odluka 57

Pristupi ispunjavanju društvenih obveza 59

**Društveno odgovorne aktivnosti i funkcije upravljanja 60**

Planiranje društveno odgovornih aktivnosti 60

Organiziranje društveno odgovornih aktivnosti 62

Utjecanje na pojedince koji obavljaju društveno odgovorne aktivnosti 63

Kontroliranje društveno odgovornih aktivnosti 63

**Kako društvo može pomoći tvrtki da ispuni društvene obveze 65**

**Poslovna etika 66**

Definicija etike 66

Zašto je etika ključni dio prakse upravljanja 66

Etički kod 67

Kako stvoriti etično radno mjesto 68

- Prema slovu zakona: Norme reforme Sarbanes-Oxley 70
- KAKO TO ČINE PROFESIONALCI: Stvaranje etične organizacije u trtki PricewaterhouseCoopers 71

## MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 72

### RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 72

Aktivni sažetak 72

### PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 74

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

## Četvrto poglavlje Upravljanje i raznolikost 78

Uvodni primjer iz prakse Advantica krupnim koracima grabi prema raznolikosti 79

### Definicija raznolikosti 80

Društvene implikacije raznolikosti 80

### Prednosti raznolikosti u organizacijama 81

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

- RAZNOLIKOST JE VAŽNA: General Electric poštuje globalnu osjetljivost 83

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

Promjena demografske slike 83  
Etnocentrizam i ostali oblici negativne dinamike 85

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

### Strategije za promicanje raznolikosti u organizacijama 88

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

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

### Uloga menadžera 94

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

## MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 99

### RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 99

Aktivni sažetak 99

### PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 100

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

## Peto poglavlje Upravljanje na globalnom planu 104

Uvodni primjer iz prakse Wal-Mart kreće u Japan 105

### Globalno upravljanje: Zašto? 106

### Osnove međunarodnog menadžmenta 106

### Kategoriziranje organizacija prema međunarodnoj uključenosti 108

Domaće organizacije 108  
Međunarodne organizacije 108

Multinacionalne organizacije: Multinacionalna korporacija 109  
Definicija multinacionalne korporacije 109  
Složenost upravljanja multinacionalnom organizacijom 111  
Rizik i multinacionalna korporacija 111

- RAZNOLIKOST JE VAŽNA: Žene na globalnoj sceni u trtki Prudential Financial 113

Radna snaga multinacionalnih korporacija 114

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

### Funkcije upravljanja i multinacionalne korporacije 116

Planiranje u multinacionalnim korporacijama 117  
Organiziranje u multinacionalnim korporacijama 120  
Utjecaj na ljude u multinacionalnim korporacijama 122  
Kontrola multinacionalnih korporacija 123

- OD INDUSTRIJE DO INDUSTRIJE: Proizvodnja automobila — Kontrola u multinacionalnoj kompaniji Nissan Motor 123
- Transnacionalne organizacije 124

### Međunarodni menadžment: Posebna pitanja 125

Održavanje etike u međunarodnom menadžmentu 125  
Priprema emigranata za inozemne zadatke 126

## MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 127

### RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 127

Aktivni sažetak 127

### PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 128

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

## Treći dio Planiranje 132

## Šesto poglavlje Osnove planiranja 132

Uvodni primjer iz prakse Ispravno planiranje u Volkswagenu? 133

### Opće karakteristike planiranja 134

Definicija planiranja 134  
Svrha planiranja 134  
Planiranje: prednosti i potencijalni nedostaci 135  
Provenstvo planiranja 135

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

### Koraci u procesu planiranja 137

#### Podsustav planiranja 137

#### Organizacijski ciljevi: Osnova planiranja 139

Definicija organizacijskih ciljeva 139

#### Područja za organizacijske ciljeve 141

- INFORMACIJE DANAS: Trend interneta sili Segu da promijeni ciljeve: klasičan primjer 142

#### Rad s organizacijskim ciljevima 142

Smjernice za postavljanje kvalitetnih ciljeva 144

#### Upravljanje pomoću ciljeva (MBO) 144

Potrebni čimbenici za uspješan program upravljanja pomoću ciljeva 145  
Programi upravljanja pomoću ciljeva: prednosti i nedostaci 145

#### Planiranje i izvršni direktor 146

Konačna odgovornost 146

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

Pomoć pri planiranju 148

**Planer 148**

- Kvalifikacije planera 148
- Ocjenjivanje planera 149

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 150****RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 150**

- Aktivni sažetak 150

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 151**

- Zadaci za vježbu 151 | Primjeri iz prakse 152 | Zadatak s VideoNeta 153

**Sedmo poglavlje Donošenje odluka 154**

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

**Osnove odlučivanja 156**

- Definicija odluke 156
- Vrste odluka 156
- Odgovornost donošenja organizacijskih odluka 157

- **INFORMACIJE DANAS:** Nestle SAD, Inc. koristi internet za ubrzavanje donošenja odluka 158

Elementi situacije odlučivanja 159

**Proces donošenja odluka 161**

- Prepoznavanje postojećeg problema 161
- Pregled alternativnih rješenja 162
- Odabir najkorisnije alternative 162
- Provedba odabrane alternative 163
- Prikupljanje povratnih informacija vezanih uz problem 163

**Uvjeti donošenja odluka 164**

- Uvjet potpune sigurnosti 164
- Uvjet potpune nesigurnosti 164

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

Uvjet rizika 165

**Sredstva donošenja odluka 165**

- Teorija vjerojatnosti 166
- Stabla donošenja odluke 166

**Grupno donošenje odluka 168**

Prednosti i nedostaci korištenja grupa za donošenje odluka 168

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

Procesi za donošenje grupnih odluka 169

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 171****RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 171**

- Aktivni sažetak 172

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 172**

- Zadaci za vježbu 173 | Primjeri iz prakse 173 | Zadatak s VideoNeta 175

**Osmo poglavlje Strateško planiranje 176**

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

**Strateško planiranje 178**

- Osnove strateškog planiranja 178
- Strateški menadžment 178

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

**Taktičko planiranje 194**

Uspoređivanje i koordiniranje strateškog i taktičkog planiranja 194

**Planiranje i razine menadžmenta 195****MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 196****RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 196**

- Aktivni sažetak 196

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 197**

- Zadaci za vježbu 198 | Primjeri iz prakse 199 | Zadatak s VideoNeta 200

**Deveto poglavlje Planovi i instrumenti za planiranje 202**

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

**Planovi: Definicija 204**

Dimenzije planova 204

- **ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST:** Cilj Toyotinog filantropskog plana je uhvatiti se ukočac s General Motorsom 204
- Vrste planova 206
- **INFORMACIJE DANAS:** Federal Trust Bank postavlja pravila za korištenje e-maila 208
- Zašto planovi propadaju 208
- Područja planiranja: Planiranje ulaznih stavki 208
- **GLOBALNA ARENA:** Shell traži lokacije za svjetski uslužni centar 210

**Alati za planiranje 212**

Prognoziranje 212

- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** Prognoziranje u tortki Krispy Kreme 215
- Terminiranje 216

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 220****RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 220**

- Aktivni sažetak 220

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 221**

- Zadaci za vježbu 221 | Primjeri iz prakse 222 | Zadatak s VideoNeta 224

**Četvrti dio Organiziranje 226****Deseto poglavlje Osnove organiziranja 226**

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

**Definicija organiziranja 228**

- Fayolove odrednice 228
- Važnost organiziranja 228
- Proces organiziranja 229
- Podsustav organiziranja 230

**Klasična teorija organiziranja 231**

- Weberov birokratski model 232
- Struktura 232

- **GLOBALNA ARENA:** McDonald's se organizira globalno 236
- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** Unaprijeđenje organizacijske strukture u Udruzi zaposlenih u klinikama za žensko zdravlje i porodništvo i medicinskih sestara 237
- Podjela rada 238
- Raspon upravljanja 239
- Skalarni odnosi 242

- **OD INDUSTRIJE DO INDUSTRIJE:** Zdravstvena njega — kružni organizacijski dijagram u bolnici Our Lady of the Way 243

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 244**

**RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 244**

Aktivni sažetak 244

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 245**Zadaci za vježbu 246 | Primjeri iz prakse 247 |  
Zadatak s VideoNeta 248**Jedanaesto poglavlje Odgovornost, ovlasti i delegiranje 250****Uvodni primjer iz prakse:** Hugger Mugger se suočava s organizacijskim izazovima 251**Odgovornost 252**Opis radnog mjesta 252  
Podjela radnih zadataka 252

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

**Ovlasti 256**Ovlasti na radnom mjestu 256  
Prihvatanje ovlasti 256  
Vrste ovlasti 257

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

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

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

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 268****RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 268**

Aktivni sažetak 269

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 270**Zadaci za vježbu 270 | Primjeri iz prakse 271 |  
Zadatak s VideoNeta 272**Dvanaesto poglavlje Upravljanje ljudskim potencijalima 274****Uvodni primjer iz prakse:** Cisco se trudi zadržati najbolje i najbistrije zaposlenike 275**Definicija odgovarajućih ljudskih potencijala 276****Koraci u pridobivanju ljudskih potencijala 276**

Potraga za ljudskim potencijalima 276

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

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 292****RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 292**

Aktivni sažetak 293

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 294**Zadaci za vježbu 294 | Primjeri iz prakse 295 |  
Zadatak s VideoNeta 296**Trinaesto poglavlje Organizacijska promjena i stres 298****Uvodni primjer iz prakse:** Organizacijska promjena u Wrigleyu 299**Temelji promjena u organizaciji 300**Definicija mijenjanja organizacije 300  
Promjena spram stabilnosti 301**Čimbenici koje je potrebno razmotriti prilikom mijenjanja organizacije 302**Akte promjene 302  
Što treba mijenjati 303

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

**Promjena i stres 313**Definicija stresa 313  
Važnost proučavanja stresa 313  
Upravljanje stresom u organizaciji 313**Virtualnost 316**Definicija virtualne organizacije 316  
Stupnjevi virtualnosti 316  
Virtualni ured 316**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 318****RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 318**

Aktivni sažetak 319

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 320**Zadaci za vježbu 320 | Primjeri iz prakse 321 |  
Zadatak s VideoNeta 322**Peti dio Utjecaj 326****Četrnaesto poglavlje Utjecaj i komunikacija 324****Uvodni primjer iz prakse:** Posebni stil komunikacije novoga člana čovjeka tvrtke Procter & Gamble 325**Osnove utjecaja 326**Definicija utjecaja 326  
Utjecajni podsustav 326  
Emocionalna inteligencija 328

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

**Komunikacija 330**Interpersonalna komunikacija 330  
Interpersonalna komunikacija u organizacijama 337

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

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 344****RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 344**

Aktivni sažetak 344

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 345**Zadaci za vježbu 345 | Primjeri iz prakse 347 |  
Zadatak s VideoNeta 348



**Petnaesto poglavlje** Vođenje 350

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

**Definicija vođenja** 352

*Vođe spram menadžera* 352

**Pristup vođenju koji polazi od odlika vođe** 353

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

**Situacijski pristup vođenju: Naglasak na ponašanju vođe** 354

*Situacije vođenja i odluke* 355

- **INFORMACIJE DANAS:** *Cisco se koristi učenjem na daljinu kako bi utjecao na „čimbenike koji pokreću menadžere“* 357  
*Kako se ponaša vođa* 361
- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** *Vještine vođenja Cathleen P. Black iz korporacije Hearst* 362

**Vođenje danas** 369

*Transformacijsko vođenje* 370

*Trening* 370

*Supervođenje* 371

*Vođe sluga* 372

*Poduzetničko vođenje* 373

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA** 374**RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA** 374

*Aktivni sažetak* 374

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA** 375

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

*Zadatak s VideoNeta* 378

**Šesnaesto poglavlje** Motivacija 380

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

**Motivacijski proces** 382

*Definicija motivacije* 382

*Procesne teorije motivacije* 382

*Sadržajne teorije motivacije: Ljudske potrebe* 385

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

**Motiviranje članova organizacije** 389

*Važnost motiviranja članova organizacije* 390

*Strategije za motiviranje članova organizacije* 390

- **OD INDUSTRIJE DO INDUSTRIJE:** *Farmaceutika - Eli Lilly and Company ima koristi od rotacije posla* 392
- **RAZNOLIKOST JE VAŽNA:** *Menadžeri moraju učiniti više u obogaćivanju posla starijih radnika* 394

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA** 399**RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA** 399

*Aktivni sažetak* 399

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA** 400

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

*Zadatak s VideoNeta* 402

**Sedamnaesto poglavlje** Grupe, timovi i korporacijska kultura 404

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

**Grupe** 406**Vrste grupa u organizacijama** 406

*Formalne grupe* 406

*Neformalne grupe* 412

**Upravljanje radnim grupama** 413

*Utvrđivanje postojanja grupa* 413

*Razumijevanje razvitka neformalne grupe* 415

**Timovi** 416

*Grupa spram timova* 416

*Vrste timova u organizacijama* 416

- **RAZNOLIKOST JE VAŽNA:** *Raznoliki letaćki timovi pogoduju Continental Airlinesu* 418  
*Faze razvoja tima* 418  
*Efikasnost tima* 419  
*Povjerenje i efikasni timovi* 421
- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** *Vještina jačanja timskog duha u Pfizeru* 421

**Korporacijska kultura** 422

*Statusni simboli* 422

*Običaji i povijest* 423

*Fizičko okruženje* 423

*Značaj korporacijske kulture* 423

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

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA** 425**RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA** 425

*Aktivni sažetak* 425

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA** 426

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

*Zadatak s VideoNeta* 429

**Osamnaesto poglavlje** Razumijevanje ljudi: Stavovi, percepcija i učenje 430

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

**Što su stavovi?** 432

*Kako uvjerenja i vrijednosti stvaraju stavove* 433

*Ankete o stavovima* 434

- **INFORMACIJE DANAS:** *H. T. E. koristi internet za ispitivanje stavova zaposlenika* 434
- **KAKO TO ČINE PROFESIONALCI:** *Anketiranje o stavovima u Special Libraries Association* 438

**Percepcija** 439

*Percepcija i proces percepcije* 439

*Teorija atribucije: Tumačenje ponašanja drugih* 440

*Iskrivljenja percepcije* 441

*Percepcija pristupovne pravde* 442

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

**Učenje** 444

*Operantno učenje* 444

*Kognitivno učenje* 444

*Strategije učenja* 445

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA** 447**RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA** 447

*Aktivni sažetak* 447

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA** 448

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

*Zadatak s VideoNeta* 450

**Devetnaesto poglavlje** Poticanje kreativnosti i inovacije 452

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

**Kreativnost** 454

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

#### Inovacija 459

Definicija inovacije 459

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

#### Katalizator kreativnosti i inovacije: Potpuno upravljanje kvalitetom 465

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

### MENADŽMENT PORTELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 473

#### RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 473

Aktivni sažetak 473

#### PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 474

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

## Šesti dio Kontrola 478

### Dvadeseto poglavlje Načela kontrole 478

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

#### Osnove kontroliranja 480

Definicija kontrole 480  
 Definicija kontroliranja 480

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

#### Kontrolor i kontrola 488

Posao kontrolora 488  
 Koliko kontrole je potrebno? 489

#### Moć i kontrola 491

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

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

#### Obavljanje funkcije kontrole 493

Moguće zapreke uspješnom kontroliranju 493  
 Uspješno kontroliranje 494

### MENADŽMENT PORTELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 496

#### RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 496

Aktivni sažetak 496

#### PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 497

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

### Dvadeset i prvo poglavlje Proizvodnja i kontrola 500

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

#### Proizvodnja 502

Definicija proizvodnje 502  
 Proizvodnost 502  
 Kvaliteta i proizvodnost 503

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

#### Upravljanje proizvodnim operacijama 508

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

#### Kontrola proizvodnih operacija 513

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

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

#### Izabrana sredstva kontrole proizvodnih operacija 520

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

### MENADŽMENT PORTELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 527

#### RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 527

Aktivni sažetak 527

#### PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 528

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

### Dvadeset i drugo poglavlje Informacijska tehnologija 532

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

#### Osnove informacija 534

Čimbenici koji utječu na vrijednost informacija 534  
 Procjenjivanje informacija 536

#### Informacijska tehnologija (IT) 538

#### Informacijski sustav (IS) 538

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

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

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



*Područna računalna mreža 552*

*Internet 553*

**MENADŽMENT PORTFELJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA 559**

**RAZUMIJEVANJE POJMOVA UPRAVLJANJA 559**

*Aktivni sažetak 559*

**PRIMJENA POJMOVA UPRAVLJANJA 560**

*Zadaci za vježbu 560 | Primjeri iz prakse 561 |*

*Zadatak s VideoNeta 562*

**Dodatak aktivnom sažetku 564**

**Bilješke 566**

**Bibliografija primjeru 590**

**Pojmovnik 597**

**Kazalo imena 606**

**Kazalo pojmova 609**

