

SADRŽAJ

PRVI DIO: UVOD

GLAVA I	
MENADŽMENT I MENADŽERI	23
1. MENADŽMENT	23
1.1. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA	23
1.1.1. Menadžment kao skup ljudi (menadžera)	24
1.1.2. Menadžment kao proces	24
1.1.3. Menadžment kao nauka i vještina	25
1.1.3.1. Menadžment kao nauka	25
1.1.3.2. Menadžment kao vještina	26
1.1.4. Menadžment kao profesija	27
1.2. STRATEGIJSKI I OPERATIVNI MENADŽMENT	29
1.2.1. Strategijski menadžment	29
1.2.1.1. Definisanje strategijskog menadžmenta	29
1.2.1.2. Karakteristike strategijskog menadžmenta	29
1.2.2. Operativni menadžment	34
1.2.2.1. Pojam operativnog menadžmenta	34
1.2.2.2. Karakteristike operativnog menadžmenta	34
1.3. MENADŽMENT I VLASNIŠTVO	36
1.3.1. Menadžment vs vlasništvo	36
1.3.2. OECD principi upravljanja korporacijama	39
1.4. MENADŽMENT I OKRUŽENJE	43
1.4.1. Okruženje – pojam, značaj	43
1.4.2. Organizaciono okruženje - vrste, karakteristike	43
1.4.2.1. Organizaciono okruženje profitnih organizacija	44
1.4.3. Prirodno okruženje organizacije	45
1.4.4. Uticanje menadžmenta na okruženje	46
1.4.4.1. Uticanje menadžmenta na eksterno organizaciono okruženje	46
1.4.4.2. Uticanje menadžmenta na prirodno okruženje	48
2. MENAŽERI	50
2.1. POJAM MENADŽERA	50
2.2. POSAO MENADŽERA	51
2.2.1. Funkcije menadžera	52
2.2.2. Uloge menadžera	54
2.2.2.1. Mincbergov model uloga menadžera	54
2.2.2.2. Adižesov model uloga menadžera	56
2.3. VRSTE MENADŽERA	58
2.3.1. Top menadžeri, menadžeri srednjeg nivoa i menadžeri prvog nivoa	59
2.3.2. Generalni i funkcionalni menadžeri	60
2.4. KARAKTERISTIKE MENADŽERA	61

GLAVA II	
EVOLUCIJA MENADŽMENTA	65

1. RANI MENADŽMENT	65
1.1. MENADŽMENT STARIH CIVILIZACIJA	65
1.2. MENADŽMENT INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE	70
2. MODERNI MENADŽMENT	73
2.1. KLASIČNA ŠKOLA MENADŽMENTA	74
2.1.1. Naučni menadžment	75
2.1.2. Administrativni menadžment	79
2.1.3. Birokratski menadžment	82
2.2. BIHEJVIORISTIČKA ŠKOLA MENADŽMENTA	83
2.3. KVANTITATIVNA ŠKOLA MENADŽMENTA	90
2.4. SISTEMSKA ŠKOLA MENADŽMENTA	94
2.5. SITUACIONA ŠKOLA MENADŽMENTA	98

DRUGI DIO: PLANIRANJE

GLAVA III	
OSNOVE PLANIRANJA	103

1. PLANIRANJE – POJAM, ZNAČAJ, CILJEVI	103
1.1. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA	103
1.2. PLANIRANJE KAO PROCES	104
1.3. PLANIRANJE KAO NAUČNA DISCIPLINA	104
2. PROCES PLANIRANJA	105
2.1. PROCES PLANIRANJA - POJAM, ZNAČAJ, SVRHA	105
3. CILJEVI	105
3.1. POJAM I ZNAČAJ CILJEVA	105
3.2. VRSTE CILJEVA	106
3.3. KARAKTERISTIKE CILJEVA	107
3.4. MENADŽMENT PREMA CILJEVIMA	108
3.4.1. Menadžment prema ciljevima – pojam, karakteristike	108
3.4.1.1. Vrste, značaj i međusobna usklađenost ciljeva	108
3.4.1.2. Mehanizam utvrđivanja ciljeva	109
3.4.1.3. Praćenje i analiza realizacije ciljeva	109
3.4.2. Prednosti i nedostaci menadžmenta prema ciljevima	110
4. STRATEGIJE	110
4.1. STRATEGIJA – POJAM, ZNAČAJ, KARAKTERISTIKE	110
4.2. VRSTE STRATEGIJA	112
4.2.1. Korporativne strategije	112
4.2.2. Poslovne strategije	113
4.2.3. Funkcionalne strategije	113
5. PLANOVI	114

5.1. PLANOWI – POJAM, ZNAČAJ	114
5.2. VRSTE I KARAKTERISTIKE PLANOWA	114
5.3. TRAJNI PLANOWI I PLANOWI ZA JEDNOKRATNU UPOTREBU	116
5.3.1. Trajni planowi	116
5.3.1.1. Politike	116
5.3.1.2. Procedure	117
5.3.1.3. Pravila	117
5.3.2. Planowi za jednokratnu upotrebu	118
5.3.2.1. Program	118
5.3.2.2. Projekt	118
5.3.2.3. Budžet	120

GLAVA IV

ODLUČIVANJE	121
-------------------	-----

1. ODLUČIVANJE – POJAM, ULOGA, ZNAČAJ	121
2. VRSTE ODLUČIVANJA	121
2.1. REAKTIVNO I PROAKTIVNO ODLUČIVANJE	122
2.1.1. Reaktivno odlučivanje	122
2.1.2. Proaktivno odlučivanje	122
2.2. SISTEMATIČNO I INTUITIVNO ODLUČIVANJE	123
2.2.1. Sistematično odlučivanje	123
2.2.2. Intuitivno odlučivanje	123
2.3. INDIVIDUALNO I GRUPNO ODLUČIVANJE	124
2.3.1. Individualno odlučivanje	124
2.3.2. Grupno odlučivanje	125
3. STILOVI ODLUČIVANJA	125
3.1. DIREKTIVAN STIL ODLUČIVANJA	126
3.2. ANALITIČAN STIL ODLUČIVANJA	127
3.3. KONCEPTUALNI STIL ODLUČIVANJA	127
3.4. BIHEJVIORISTIČKI STIL ODLUČIVANJA	128
4. PROCES ODLUČIVANJA	128
4.1. IDENTIFIKOVANJE PROBLEMA	129
4.2. DIJAGNOSTICIRANJE UZROKA PROBLEMA	131
4.3. IZRADA RJEŠENJA	132
4.3.1. Prikupljanje informacija	132
4.3.2. Predviđanje	134
4.3.3. Izrada alternativa	135
4.4. EVALUACIJA RJEŠENJA	136
4.5. IZBOR RJEŠENJA	140
4.6. PRIPREMA IMPLEMENTACIJE ODLUKE	142
4.7. EVALUACIJA EFEKTIVNOSTI ODLUKE	143

TREĆI DIO: ORGANIZOVANJE

GLAVA V

DIZAJNIRANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE147

1. DIZAJNIRANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE – POJAM, ZNAČAJ, CILJ	147
2. UTVRĐIVANJE I PODJELA POSLA	148
2.1. UTVRĐIVANJE POSLOVA	149
2.2. PODJELA POSLA	149
3. DEPARTMANIZACIJA	150
3.1. DEPARTMANIZACIJA – POJAM, ULOGA, ZNAČAJ	150
3.2. PRISTUPI DEPARTMANIZACIJI	151
3.3. MODELI ORGANIZACIONIH STRUKTURA	151
3.3.1. Funkcionalna organizaciona struktura	152
3.3.2. Proizvodna organizaciona struktura	153
3.3.3. Teritorijalna organizaciona struktura	155
3.3.4. Tržišna organizaciona struktura	156
3.3.5. Projektna organizaciona struktura	156
3.3.6. Matrična organizaciona struktura	159
3.3.7. Timska organizaciona struktura	161
3.3.8. Mrežna organizaciona struktura	162
4. DELEGIRANJE AUTORITETA	164
4.1. AUTORITET I MOĆ	164
4.2. PROCES DELEGIRANJA	168
4.3. CENTRALIZACIJA I DECENTRALIZACIJA	172
4.3.1. Centralizacija i decentralizacija kao tendencije	172
4.3.2. Poslovna decentralizacija	175
5. USPOSTAVLJANJE RASPONA KONTROLE	178
5.1. POJAM RASPONA KONTROLE	178
5.2. RASPON KONTROLE I ORGANIZACIONA KONSTITUCIJA	179

GLAVA VI

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA181

1. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA – POJAM, ZNAČAJ, CILJEVI	181
2. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA	184
2.1. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA – POJAM, ZNAČAJ, CILJEVI	184
2.2. PROCES PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA	185
2.2.1. Analiziranje okruženja	185
2.2.2. Predviđanje potreba za ljudskim resursima	186
2.2.3. Predviđanje mogućnosti obezbjeđivanja ljudskih resursa	186
2.2.4. Donošenje planova	187
2.2.4.1. Analiziranje odnosa između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti obezbjeđivanja ljudskih resursa	188
2.2.4.2. Iznalaženje alternativnih rješenja	189

2.2.4.3. Evaluacija alternativa	189
2.2.4.4. Kreiranje planova akcije	190
2.2.5. Uspostavljanje povratne sprege	190
3. REGRUTOVANJE, SELEKCIJA I SOCIJALIZACIJA	191
3.1. REGRUTOVANJE	191
3.1.1. Pojam i cilj regrutovanja	191
3.1.2. Izvori regrutovanja	191
3.1.2.1. Organizacija kao izvor regrutovanja	192
3.1.2.2. Okruženje kao izvor regrutovanja	192
3.1.3. Metode regrutovanja	193
3.2. SELEKCIJA	193
3.2.1. Selekcija – pojam, značaj, cilj	193
3.2.2. Proces selekcije	194
3.2.2.1. Analiziranje prijava kandidata	194
3.2.2.2. Anketiranje kandidata	194
3.2.2.3. Preliminarno intervjuisanje	195
3.2.2.4. Testiranje kandidata	195
3.2.2.5. Izorno intervjuisanje	197
3.2.2.6. Donošenje odluke o izboru kandidata	197
3.3. SOCIJALIZACIJA PRIMLJENIH RADNIKA	198
3.3.1. Socijalizacija – pojam, značaj, cilj	198
3.3.2. Proces socijalizacije	198
3.3.2.1. Informisanje primljenog osoblja	198
3.3.2.2. Uključivanje primljenog osoblja u radnu sredinu	199
4. RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA	200
4.1. RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA – POJAM, ZNAČAJ, CILJEVI, METODE	200
4.2. ULOGA MENADŽERA U RAZVOJU OSOBLJA	203
4.2.1. Promovisanje uloge i značaja razvoja osoblja	203
4.2.2. Kreiranje programa razvoja osoblja	205
4.2.3. Aktivno učestvovanje menadžera u razvoju osoblja	206
5. OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIH	209
5.1. OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI – POJAM, ZNAČAJ, CILJ	209
5.2. OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI IZVRŠILACA	211
5.3. OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI MENADŽERA	212
6. KOMPENZACIJE I MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	213
6.1. STRATEGIJE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	216
6.1.1. Strategije direktne materijalne kompenzacije	216
6.1.1.1. Strategije individualne materijalne kompenzacije	216
6.1.1.2. Strategije grupne materijalne stimulacije	219
6.1.2. Strategija indirektno materijalne kompenzacije	221
6.2. NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVACIJE	223
6.2.1. Dizajniranje posla	223
6.2.2. Participacija zaposlenih	225
6.2.2.1. Participacija u rješavanju problema	225
6.2.2.2. Participacija u upravljanju prema ciljevima	226

6.2.3. Opunomoćivanje	226
6.2.4. Fleksibilni oblici radnog vremena	227
6.2.5. Prilagođavanje organizacione kulture	228

ČETVRTI DIO: VOĐENJE

GLAVA VII	
KOMUNICIRANJE	233
1. KOMUNICIRANJE – POJAM, ZNAČAJ, CILJEVI	233
2. PROCES KOMUNIKACIJE	234
2.1. SELEKCIJA INFORMACIJA	234
2.2. KODIRANJE	235
2.3. PRENOS PORUKE	235
2.4. PRIMANJE PORUKE	237
2.5. DEKODIRANJE	238
2.6. USPOSTAVLJANJE POVRATNE SPREGE	240
3. VRSTE KOMUNIKACIJA	242
3.1. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA	242
3.1.1. Verbalna komunikacija	242
3.1.1.1. Usmena komunikacija	243
3.1.1.2. Pisana komunikacija	244
3.1.2. Neverbalna komunikacija	245
3.1.2.1. Komunikacija pomoću govora tijela	245
3.1.2.2. Komunikacija putem dodira	246
3.1.2.3. Komunikacija pomoću izgleda	247
3.1.2.4. Komunikacija upotrebom vremena	247
3.1.2.5. Komunikacija putem prostora	248
3.2. KOMUNIKACIJE PREMA DOLJE, PREMA GORE I HORIZONTALNA KOMUNIKACIJA	248
3.2.1. Komunikacije prema dolje	248
3.2.2. Komunikacije prema gore	250
3.2.3. Horizontalne komunikacije	252
4. KOMUNIKACIONE MREŽE	252
4.1. VRSTE I KARAKTERISTIKE KOMUNIKACIONIH MREŽA	252
4.2. FORMALNE I NEFORMALNE KOMUNIKACIONE MREŽE	254
4.2.1. Formalne komunikacione mreže	255
4.2.2. Neformalne komunikacione mreže	255
5. BARIJERE EFIKASNE KOMUNIKACIJE	258
5.1. POJAM I VRSTE BARIJERA KOMUNIKACIJE	258
5.2. IZVORI BARIJERA EFIKASNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJAMA	260
5.2.1. Individualne barijere	260
5.2.2. Organizacione barijere	261

5.3. PREVAZILAŽENJE KOMUNIKACIONIH BARIJERA	261
5.4. UNAPREĐENJE SISTEMA KOMUNIKACIJE	263
5.4.1. Komunikacijska revizija	263
5.4.2. Unapređenje komunikacionog sistema organizacije	265

GLAVA VIII

MOTIVISANJE	267
-------------------	-----

1. POJMOVNO ODREĐENJE MOTIVISANJA	267
2. ULOGA I ZNAČAJ MOTIVACIJE	268
3. FAKTORI INDIVIDUALNE MOTIVACIJE	269
4. PRISTUPI MOTIVACIJI	271
5. TEORIJE MOTIVACIJE	272
5.1. KLASIČNA TEORIJA MOTIVACIJE	272
5.2. TEORIJA LJUDSKIH ODNOSA	273
5.3. TEORIJA LJUDSKIH RESURSA	274
5.4. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE	275
5.4.1. Teorija hijerarhije potreba	276
5.4.2. Teorija trostepene hijerarhije potreba	279
5.4.3. Teorija dva faktora	280
5.4.4. Teorija postignuća	282
5.4.5. Teorija motivacije uloga	284
5.5. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE	285
5.5.1. Teorija očekivanja	286
5.5.2. Teorija pravednosti	288
5.5.3. Teorija određivanja ciljeva	289
5.5.4. Integrativna teorija motivacije	292
5.6. TEORIJA POJAČAVANJA	295

GLAVA IX

UPRAVLJANJE GRUPAMA	297
---------------------------	-----

1. OSNOVNE DIMENZIJE GRUPA	297
1.1. POJAM GRUPE	297
1.2. ULOGA I ZNAČAJ GRUPE	298
1.3. RAZLOZI UKLJUČIVANJA LJUDI U GRUPE	299
1.4. RAZVOJ GRUPA	300
2. VRSTE I KARAKTERISTIKE GRUPA	303
2.1. VRSTE GRUPA	303
2.1.1. Formalne grupe	303
2.1.2. Neformalne grupe	304
2.2. KARAKTERISTIKE GRUPA	305
2.2.1. Zajednički cilj(evi)	305

2.2.2. Veličina	306
2.2.3. Vođa i sljedbenici	307
2.2.4. Uloge	308
2.2.5. Norme	309
2.2.6. Status	311
2.2.7. Kohezija	311
3. GRUPNO ODLUČIVANJE	313
3.1. PREDNOSTI I NEDOSTACI GRUPNOG ODLUČIVANJA	313
3.1.1. Prednosti grupnog odlučivanja	313
3.1.2. Nedostaci grupnog odlučivanja	314
3.1.3. Poboljšavanje grupnog odlučivanja	315
4. TIMOVI KAO SPECIJALNA VRSTA GRUPE	316
4.1. TIMOVI – POJAM, ZNAČAJ, CILJEVI	316
4.2. VRSTE TIMOVA	318
4.3. ULOGE ČLANOVA TIMA	322
4.4. STVARANJE I RAZVOJ TIMOVA	324
4.4.1. Stvaranje timova	324
4.4.2. Razvoj timova	327
4.5. KARAKTERISTIKE EFIKASNIH TIMOVA	328
5. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA	331
5.1. DEFINICIJA KONFLIKTA	331
5.2. GLAVNI UZROCI KONFLIKTA	333
5.2.1. Komunikacioni faktori konflikta	333
5.2.2. Strukturalni faktori konflikta	334
5.2.3. Lično ponašanje kao faktor konflikta	336
5.3. VRSTE KONFLIKATA	337
5.3.1. Personalni i organizacioni konflikti	337
5.3.1.1. Personalni konflikti	337
5.3.1.2. Organizacioni konflikti	338
5.3.2. Destrktivni i konstruktivni konflikti	339
5.3.2.1. Destrktivni konflikti	339
5.3.2.2. Konstruktivni konflikti	340
5.4. TRETIRANJE KONFLIKATA	341
5.4.1. Tradicionalni pristup	341
5.4.2. Pristup međuljudskih odnosa	341
5.4.3. Interaktivni pristup	342
5.5. STRATEGIJE I STILOVI UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA	342
GLAVA X	
LIDERSTVO	345
1. LIDERSTVO I LIDERI	345
1.1. DEFINISANJE LIDERSTVA	345
1.2. LIDERI - POJAM, ULOGA, KARAKTERISTIKE	346

1.2.1. Pojam i uloga lidera	346
1.2.2. Karakteristike lidera	348
2. PROCES LIDERSTVA	350
2.1. PROCES LIDERSTVA PREMA KAUFESU I POSNERU	351
2.2. PROCES LIDERSTVA PREMA DŽONU KOTERU	352
3. PONAŠANJE LIDERA	354
3.1. PRISTUPI PROUČAVANJA PONAŠANJA LIDERA	354
3.1.1. Pristup karakternih osobina ličnosti	354
3.1.2. Bihevioristički pristup	354
3.1.3. Situacioni pristup	355
3.2. TEORIJE LIDERSTVA	355
3.2.1. Teorija karakternih osobina ličnosti	355
3.2.2. Biheviorističke teorije liderstva	356
3.2.2.1. Liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta	357
3.2.2.2. Studije univerziteta Ohajo i Mičigen	358
3.2.2.3. Likertov model stilova liderstva	360
3.2.2.4. Menadžerska mreža	362
3.2.3. Situacione teorije liderstva	364
3.2.3.1. Teorija liderskog kontinijuma	364
3.2.3.1. Fidlerova LPC teorija	365
3.2.3.3. Teorija put - cilj	368
3.2.3.4. Hersi - Blanšarova teorija	370
3.2.3.5. Vrum - Jetonova teorija liderstva	372
3.2.4. Novi koncepti liderstva	375
3.2.4.1. Harizmatsko liderstvo	375
3.2.4.2. Transformaciono liderstvo	378

PETI DIO: KONTROLISANJE

GLAVA XI

OSNOVE KONTROLISANJA

383

1. KONTROLISANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA	383
2. VRSTE KONTROLE I STILOVI KONTROLISANJA	383
2.1. VRSTE KONTROLE	384
2.1.1. Prethodna, tekuća i naknadna kontrola	385
2.1.1.1. Prethodna kontrola	385
2.1.1.2. Tekuća kontrola	386
2.1.1.3. Naknadna kontrola	387
2.2. STILOVI KONTROLISANJA	388
2.2.1. Tržišni stil kontrolisanja	388
2.2.2. Birokratski stil kontrolisanja	388
2.2.3. Kontrolisanje putem klana	389
3. PROCES KONTROLISANJA	389

3.1. UTVRĐIVANJE STANDARDA	390
3.2. MJERENJE	392
3.3. POREĐENJE	394
3.4. PREDUZIMANJE KOREKTIVNE AKCIJE	395
4. PRINCIPI I PRAVILA KONTROLISANJA	396
4.1. PRINCIPI KONTROLISANJA	396
4.2. PRAVILA KONTROLISANJA	397

GLAVA XII

INFORMACIONI SISTEMI, INFORMACIJE I MENADŽMENT	399
--	-----

1. INFORMACIONI SISTEMI I MENADŽMENT	399
1.1. INFORMACIONI SISTEMI – POJAM, ULOGA, ZNAČAJ	399
1.2. OSNOVNE KOMPONENTE INFORMACIONIH SISTEMA	400
1.3. VRSTE I KARAKTERISTIKE INFORMACIONIH SISTEMA	401
1.3.1 Sistemi za obradu transakcija	402
1.3.2. Upravljački informacioni sistemi	402
1.3.3. Sistemi za podršku odlučivanju	402
2. INFORMACIJE I MENADŽMENT	406
2.1. PODACI vs INFORMACIJE vs ZNANJE	406
2.1.1. Podaci vs informacije	406
2.1.2. Informacije vs znanje	408
2.2. UPRAVLJANJE ZNANJEM	410
2.2.1. Proces upravljanja znanjem	410
2.2.2. Menadžeri kao nosioci upravljanja znanjem	411
2.3. UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO KONCEPT MENADŽMENTA	415
2.3.1. Nastanak Menadžmenta znanja	415
2.3.2. Suština Menadžmenta znanja	415
2.3.3. Problemi i barijere razvoja Menadžmenta znanja	417
2.3.4. Perspektiva Menadžmenta znanja	420