

SADRŽAJ

1. GLOBALIZACIJA U SAVREMENOM DRUŠTVU	17
1.1. Koncepti i ciljevi globalizacije	17
1.2. Ekonomski aspekti globalizacije	20
1.2.1. Moć i profit razvijenih zemalja kao posljedica procesa globalizacije	20
1.2.2. Monopolska pozicija velikih korporacija	21
1.2.3. Seoba kapitala prema povoljnijim uslovima poslovanja	22
1.2.4. Ubrzan tehnološki razvoj i produbljanje svjetske podjele rada	22
1.3. Društveni aspekti globalizacije	23
1.3.1. Socijalni aspekti globalizacije	23
1.3.2. Politički aspekti globalizacije	25
1.3.3. Savremena potrošačka kultura kao posljedica procesa globalizacije	26
1.4. Globalizacija kao potčinjavanje ili šansa	26
1.4.1. Različiti pogledi na proces globalizacije	26
1.4.2. Kako se uključiti u proces globalizacije	27
1.4.3. Posljedice procesa globalizacije	29
1.5. Proces globalizacije tržišta i njen uticaj na poslovanje preduzeća.....	30
1.5.1. Karakteristike globalne ekonomije	30
2. KARAKTERISTIKE SAVREMENOG MENADŽMENTA.....	34
2.1. Percepcije i razumijevanje svijeta u kojem živimo	34
2.2. Kvalitet kroz upravljanje ljudskim resursima	36
2.3. Strategija za ulazak na internacionalna tržišta	38
2.4. Proces promjena organizacione strukture	40
3. OSNOVNE KARAKTERISTIKE SOCIJALISTIČKOG I PREDUZETNIČKOG DRUŠTVA	48
4. MENADŽMENT.....	52
4.1. Pojam i suština menadžmenta	52
4.2. Definisane menadžmenta.....	53
4.3. Shvatanje menadžmenta	55
4.3.1. Menadžment kao nauka	56
4.3.2. Menadžment kao vještina	58
4.3.3. Menadžment kao profesija	58
4.4. Univerzalnost menadžmenta	59
4.5. Menadžment i vlasništvo	61
4.5.1. Svojniški oblici organizovanja	64
4.5.1.1. Individualno preduzeće	66
4.5.1.2. Partnersko preduzeće	66
4.5.1.3. Akcionarsko društvo.....	67
4.5.1.4. Javna preduzeća	67
4.5.1.5. Državna preduzeća.....	67

4.6. Menadžment i okruženje	68
4.6.1. Makro okruženje.....	68
4.6.2. Mikro okruženje.....	72
4.6.2.1. Porterov model analize okruženja.....	72
4.6.3. Upravljanje okruženjem.....	75
4.6.4. SWOT analiza	76
4.6.5. Benčmarking analiza.....	79
4.6.6. Cost – benefit analiza.....	81
4.7. Princip menadžmenta.....	82
4.7.1. Taylorovi principi menadžmenta	83
4.7.2. Fayol-ovi principi menadžmenta	84
4.7.3. Max Weberov birokratski pristup organizaciji	86
4.7.4. Demingova pravila	88
4.7.5. Savremeni, opšti principi menadžmenta	89
4.7.6. Principi menadžmenta zasnovani na kriteriju nagrađivanja zaposlenih ..	91
4.8. Menadžment kao proces	96
5. MENADŽERI.....	102
5.1. Pojam menadžera	102
5.2. Posao menadžera	103
5.3. Vrste menadžera	106
5.4. Lične osobine menadžera	109
5.5. Znanja i vještine menadžera	112
5.6. Menadžeri i racionalno korištenje vremena	117
5.7. Nagrađivanje menadžera	120
6. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA	125
6.1. Industrijska revolucija – početak nastanka naučnog menadžmenta	125
6.2. Klasična škola menadžmenta.....	126
6.2.1. Naučni menadžment (Taylor).....	126
6.2.2. Gantov doprinos naučnom menadžmentu	129
6.2.3. Administrativni menadžment (Fayol).....	130
6.2.4. Birokratski menadžment (Weber).....	134
6.3. Neoklasična škola menadžmenta.....	135
6.4. Situacioni pristup menadžmentu	136
6.5. Teorija sistemskog pristupa menadžmentu	139
6.5.1. Pojam sistema.....	139
6.5.2. Funkcionisanje sistema.....	140
6.5.3. Organizacioni sistemi	142
6.5.4. Ciljevi sistema	144
6.5.5. Entropija organizacionih sistema	144
6.5.6. Organizacioni sistem posmatran kao crna kutija	145
6.5.7. Preduzeće kao upravljiv sistem.....	146
6.5.8. Vrste sistema	148

6.6. Kvantitativna teorija menadžmenta	148
6.7. Teorija Z.....	150
6.8. Excellence u menadžmentu.....	151
7. MENADŽMENT I POSLOVNA ETIKA.....	159
7.1. Društvena odgovornost menadžmenta	159
7.2. Poslovna etika	162
7.3. Institucionalna osnova poslovne i društvene odgovornosti	165
7.4. Kriterijumi za vrijednosti i standarde ponašanja preduzeća	167
7.5. Uputstvo za etički menadžment	168
8. PREDUZETNIČKI MENADŽMENT.....	172
8.1. Preduzetnici: definicija i karakteristike.....	172
8.2. Tipovi preduzetništva.....	174
8.3. Proces kreiranja preduzetništva	176
8.4. Izbor oblika vlasništva	178
8.4.1. Solo vlasništvo	179
8.4.2. Partnerstvo.....	180
8.4.3. Korporativni model	182
8.5. Upravljanje rastom poslova.....	184
8.6. Kreiranje inovativne klime	185
8.7. Preduzetničke vještine	186
8.8. Postojeći mitovi o preduzetništvu	188
8.9. Uslovi za razvoj preduzetništva	189
8.9.1. Državna deregulacija u oblasti ekonomije.....	189
8.9.2. Inovativna klima	190
9. ULOGA MENADŽMENTA U USLOVIMA TRANZICIJE.....	194
9.1. Uloga menadžera u uslovima tranzicije.....	199
10. PLANIRANJE	204
10.1. Pojam i značaj planiranja.....	204
10.2. Povezanost planiranja i kontrole.....	207
10.3. Koraci u planiranju	207
10.4. Vrste planiranja.....	210
10.4.1. Strateško i operativno planiranje	210
10.4.2. Dugoročno, srednjoročno i kratkoročno planiranje.....	213
10.4.3. Funkcionalno planiranje	214
10.4.4. Mogući pristupi planiranju	214
10.4.5. Kontingentno planiranje	215
10.5. Biznis plan.....	216
10.5.1. Osnovni elementi biznis plana	218
10.6. Odlučivanje	218
10.6.1. Faze procesa odlučivanja	219
10.6.2. Način donošenja odluka.....	221

10.6.3. Upravljačke odluke.....	222
10.6.4. Najvažnije upravljačke odluke.....	224
10.6.4.1. Ciljevi.....	225
10.6.4.2. Strategije.....	226
10.6.4.3. Politike.....	227
10.6.4.4. Pravila.....	227
10.6.4.5. Procedure.....	228
10.6.4.6. Programi i projekti.....	228
10.6.4.7. Budžet.....	228
10.6.4.8. Planovi.....	228
10.6.5. Centralizovano i decentralizovano odlučivanje.....	229
10.7. Predviđanje i metode predviđanja.....	231
10.7.1. Delfi metoda.....	232
10.7.2. Metoda analogije.....	234
10.7.3. Metoda trenda.....	235
10.7.4. Regresiona analiza.....	237
10.7.5. Bajesova metoda – stablo odlučivanja.....	238
10.7.6. Istraživanje tržišta.....	245
10.7.7. Menadžerski metod predviđanja.....	246
10.7.8. Predviđanje eksperata.....	246
10.7.9. Brainstorming.....	247
10.7.10. Izbor metode predviđanja.....	247
10.8. Planiranje cjelokupnog poslovanja.....	248
10.8.1. Finansijsko planiranje.....	248
10.8.1.1. Analiza rentabiliteta.....	248
10.8.1.2. Kriterijumi za mjerenje likvidnosti.....	253
10.9. Pomoćna sredstva za planiranje i odlučivanje.....	254
10.9.1. Metode modeliranja.....	254
10.9.2. Metoda očekivane vrijednosti.....	255
10.9.3. Linearno programiranje.....	256
10.9.4. Tehnika mrežnog planiranja.....	259
11. ORGANIZOVANJE.....	266
11.1. Utvrđivanje i definisanje poslova.....	267
11.2. Podjela rada.....	267
11.3. Raspon menadžmenta.....	272
11.4. Koordinacija.....	275
11.5. Organizaciona struktura.....	275
11.5.1. Linijska organizaciona struktura.....	277
11.5.2. Linijsko-štabna organizaciona kultura.....	279
11.5.3. Funkcionalna organizaciona struktura.....	281
11.5.4. Divizionna organizaciona struktura.....	283
11.5.4.1. Predmetna ili proizvodna organizaciona struktura.....	284

11.5.4.2. Teritorijalna ili geografska organizaciona struktura	285
11.5.4.3. Tržišna organizaciona struktura	287
11.5.4.4. Procesna organizaciona struktura	288
11.5.5. Projektna organizaciona struktura	288
11.5.6. Matrična organizaciona struktura	289
11.6. Organizacioni dizajn	291
11.6.1. Birokratski oblik organizovanja	291
11.6.2. Mehanistički model organizacije	291
11.6.3. Organski model organizacije	293
11.6.4. Kontigentni pristup organizaciji	294
11.6.5. Mintzbergova organizaciona struktura	295
11.6.6. Novije tendencije oblikovanja organizacionih struktura	297
11.6.6.1. Horizontalna korporacija	297
11.6.6.2. Reinžinjerung	298
11.6.6.3. Dinamička organizaciona mreža	300
11.7. Razlike između klasične i inovativne organizacije	301
11.8. Centralizacija i decentralizacija	301
11.8.1. Autoritet	303
11.8.1.1. Linijski autoritet	304
11.8.1.2. Funkcionalni autoritet	305
11.9. Delegiranje	307
11.10. Organizacione promjene	309
11.10.1. Tipovi promjena	310
11.10.2. Model promjena	312
11.11. Odbojnost prema promjenama	315
11.12. Uzroci otpora promjenama	316
11.13. Strategije uvođenja promjena	318
11.14. Pravni oblici organizovanja preduzeća	318
11.14.1. Inkosno preduzeće	319
11.14.2. Društva lica	320
11.14.2.1. Ortačko društvo	321
11.14.2.2. Komanditno društvo	322
11.14.3. Društva kapitala	323
11.14.3.1. Akcionarsko društvo	324
11.14.3.2. Društvo sa ograničenom odgovornošću	327
11.14.3.3. Komanditno društvo na akcije	328
11.15. Organizovanje velikih poslovnih sistema	329
11.15.1. Kartel	330
11.15.2. Koncern	330
11.15.3. Trust	331
11.15.4. Konglomerat	331
11.15.5. Multinacionalne kompanije	332

12. VOĐENJE	336
12.1. Uvodne napomene	336
12.2. Pojedinci – osnovna jedinica analize	336
12.2.1. Svojstva ljudskih bića	337
12.2.2. Tipovi ličnosti.....	339
12.2.2.1. <i>Introvertna i ekstrovertna ličnost</i>	339
12.2.2.2. <i>Integraciona i dezintegraciona ličnost</i>	339
12.2.2.3. <i>Tradicionalna, samostalna i nesamostalna ličnost</i>	340
12.2.2.4. <i>Autentične i neautentične ličnosti</i>	340
12.2.3. Način odbrane ličnosti na frustracije	340
12.2.4. Pretpostavke o ljudima - McGregorova teorija X i teorija Y.....	343
12.3. Ljudi u grupama	344
12.3.1. Neformalna organizacija	344
12.3.2. Grupna pravila ponašanja	345
12.4. Metode manipulisanja ljudima u organizaciji	346
12.4.1. Manipulacija zastrašivanjem	347
12.4.2. Manipulisanje lažima.....	347
12.4.3. Uobičajeno reagovanje manipulisanog na manipulacije	348
12.5. Neformalna komunikacija	348
12.6. Motivisanje ljudskog ponašanja	352
12.7. Teorije o ljudskim potrebama	353
12.7.1. Hijerarhija potreba po Maslovu	353
12.7.2. Teorija dva faktora – Herzbergova teorija	354
12.7.3. McLelandova motivaciona teorija poteba	356
12.8. Teorije procesa motivacije	357
12.8.1. Teorija pravednosti (jednakosti)	357
12.8.2. Teorija očekivanja	358
12.8.3. Teorija pojačavanja	360
12.8.4. Teorija postavljanja cilja	360
12.8.5. Teorija potreba	361
12.8.6. Novac i motivacija	362
12.8.7. Motivacija “šargarepa i štap”	363
12.9. Stilovi vođenja organizacije	364
12.9.1. Autoritativni stil vođenja	365
12.9.2. Demokratski stil vođenja	365
12.9.3. Stil vođenja “laissez faire”	366
12.9.4. Likertova teorija vođenja	366
12.9.5. Teorija vođenja prikazana kroz koordinatnu mrežu.....	368
12.9.6. Fidlerov situacioni pristup vođstvu	369
12.9.7. Pristup vođenju put - cilj.....	371
12.10. Stilovi vođenja u nekim razvijenim zemljama	372
12.10.1. Neke karakteristike stila vođenja u Evropi.....	372
12.10.2. Osnovne karakteristike američkog stila vođenja	373

12.10.3. Osnovne karakteristike japanskog stila vođenja	373
12.11. Potreba za inovacijama u vođenju	376
12.12. Komunikacija	378
12.12.1. Komuniciranje u procesu vođenja	378
12.12.2. Komuniciranje u organizaciji	380
12.12.3. Smjernice za poboljšanje komunikacije.....	382
12.12.4. Elektronski mediji u komunikaciji.....	384
12.12.5. Proces komunikacije	386
12.12.5.1. Uspostavljanje povratne sprege komunikacije	387
12.12.6. Vrste komunikacija	388
12.12.6.1. Verbalna komunikacija	388
12.12.6.2. Usmena komunikacija	389
12.12.6.3. Pisana komunikacija	390
12.12.6.4. Neverbalna komunikacija	391
12.12.7. Smjerovi komunikacije	393
12.12.7.1. Komunikacija prema dolje	393
12.12.7.2. Komunikacija prema gore	395
12.12.7.3. Horizontalna komunikacija	396
12.12.8. Defanzivna, agresivna i destruktivna komunikacija	397
12.12.9. Svrha i način komuniciranja	400
12.12.9.1. Intervju	401
12.12.9.2. Izražavanje.....	401
12.12.9.3. Dogovaranje.....	401
12.12.9.4. Izvještavanje	402
12.12.9.5. Sastanci	402
12.13. Konflikti	405
12.13.1. Interpersonalna dimenzija menadžmenta	405
12.13.2. Menadžment i konflikti.....	407
12.13.3. Upravljanje konfliktima	410
12.13.4. Uzroci nastanka i načini rješavanja konfliktnih događaja	411
12.14. Liderstvo	413
12.14.1. Pojam i značaj liderstva	413
12.14.2. Osnovne karakteristike modernog liderstva	414
12.14.3. Karakteristike lidera i stilovi vođenja	417
12.14.3.1. Autokratski stil.....	419
12.14.3.2. Demokratski stil.....	420
12.14.4. Liderstvo i moć.....	421
12.14.5. Pristupi liderstvu.....	423
12.14.5.1. Pristupi karakternih osobina ličnosti.....	424
12.14.5.2. Bihevioristički pristup.....	424
12.14.5.3. Kontingentni pristup	426
12.14.6. Menadžment i liderstvo	426
12.14.7. Lider kao kreator sinergijskih grupa i timova	427

13. KONTROLISANJE	432
13.1. Svrha i proces kontrole.....	432
13.2. Kontrolisanje kao funkcija menadžmenta	434
13.3. Tipovi kontrole.....	436
13.4. Strategija menadžerske kontrole	437
13.5. Nužnost i značaj kontrole	438
13.6. Povezanost planiranja i kontrole.....	439
13.7. Mjerljivi standardi učinka.....	441
13.8. Vrste kontrole	443
13.9. Finansijski pokazatelji kao mjerilo uspješnosti poslovanja preduzeća.....	444
13.9.1. Analiza likvidnosti.....	445
13.9.2. Analiza upravljanja zalihama.....	445
13.9.3. Analiza dugoročne finansijske pozicije preduzeća	447
13.9.4. Analiza profitabilnosti	448
13.9.5. Ostali finansijski pokazatelji uspješnosti poslovanja	449
14. FAKTORI KONKURENTSKE PREDNOSTI ORGANIZACIJE	452
14.1. Efikasnost i efektivnost kao faktori konkurentske prednosti.....	453
14.2. Kvalitet kao factor konkurentske prednosti organizacije	453
14.2.1. Sistemi osiguranja kvaliteta.....	456
14.2.1.1. Tradicionalni pristup osiguranja kvaliteta	456
14.2.1.2. Upravljanje sistemom kvaliteta	457
14.2.2. Evolucija kvaliteta.....	458
14.2.3. Demingov doprinos sistemu kvaliteta.....	461
14.2.4. Ključni principi sistema menadžmenta kvalitetom	465
14.2.5. Standardi kvaliteta serije ISO 9000	467
14.2.6. Kvalitativni krug kao tehnika upravljanja totalnim kvalitetom.....	469
14.2.7. Juranov pristup upravljanja kvalitetom	470
14.2.8. Osnovna načela upravljanja kvalitetom.....	471
14.2.9. Procesi unapređenja sistema kvaliteta.....	476
14.3. Inovativnost kao faktor konkurentske prednosti organizacije	477
14.3.1. Fundamentalna i primijenjena istraživanja usmjerena ka inovativnosti	478
14.3.2. Koordinacija istraživačko-razvojne funkcije i marketinga	480
14.3.3. Koordinacija istraživačko-razvojne funkcije i proizvodnje.....	482
14.4. Fokusiranje na kupca kao faktora konkurentske prednosti organizacije	483
14.5. Izvori konkurentske prednosti organizacije	485
14.6. Prijetnje trajnosti konkurentske prednosti.....	486
14.7. Logika inovacionih vrijednosti.....	489
15. KONCEPT KORPORACIJSKE STRATEGIJE PREDUZEĆA.....	493
15.1. Karakteristike korporacije kao oblika organizovanja	493
15.2. Strategija razvoja korporacija.....	495
15.2.1. Orijentacija na jedan posao.....	496
15.2.2. Vertikalna integracija.....	496

15.2.2.1. Prednosti vertikalne integracije	497
15.2.2.2. Slabosti vertikalne integracije	498
15.2.3. Kooperativni odnosi kao faktor strategije razvoja korporacije	499
15.2.4. Strategija diverzifikacije.....	500
15.2.4.1. Akvizicija postojećih preduzeća	501
15.2.4.2. Interno "start-up" preduzeće	502
15.2.4.3. "Joint Venture"	502
15.2.4.4. Strategija povezane diverzifikacije	502
12.2.4.5. Strategija konglomeratske diverzifikacije	503
15.2.4.5. Strategija napuštanja, žetve i likvidacije posla	504
15.2.4.7. Strategija zaokreta	505
12.2.4.8. Strategija multinacionalne diverzifikacije	506
15.3. Pojam i bitna obilježja preduzeća	506
15.3.1. Osnivanje preduzeća	507
15.3.2. Uslovi za osnivanje preduzeća.....	507
16. MENADŽMENT I BUDUĆNOST	511
16.1. Kvalitet kroz upravljanje ljudskim resursima.....	512
16.1.1. Utvrđivanje potreba za kadrovima.....	513
16.1.2. Pronalaženje kadrova	514
16.1.3. Izbor i prijem kadrova.....	515
16.1.3.1. Metod intervjua	515
16.1.3.2. Metod testiranja	515
16.1.3.3. Izbor budućih menadžera	516
16.1.3.4. Peterovo načelo.....	517
16.1.4. Obuka kadrova.....	517
16.1.5. Ocjenjivanje uspješnosti radnika	519
16.1.6. Procjena uspješnosti menadžera	520
16.1.6.1. Tradicionalni opisni metod	521
16.1.6.2. Ocjenjivanje menadžera pomoću verifikovanih ciljeva.....	521
16.1.7. Naknade zaposlenih.....	523
16.1.7.1. Pravni aspekti naknade.....	524
16.1.7.2. Naknade radnicima	525
16.1.7.3. Naknade menadžerima	525
16.2. Ljudski resursi kao kapital organizacije.....	526
16.3. Proces promjena organizacione kulture.....	528
16.3.1. Pojam i karakteristike organizacione kulture	529
16.3.2. Organizaciona klima.....	532
16.4. Upravljanje organizacionom kulturom.....	534
16.4.1. Proces promjena organizacione strukture.....	534
16.5. Uticaj globalizacije na menadžment	539
17. DODATAK	544
17. 1. Efikasan menadžer – praktični savjeti za menadžere.....	544

17.1.1. Donošenje odluka	544
17.1.2. Govori	545
17.1.3. Kada se naljutite.....	549
17.1.4. Komunikacija na višem nivou	550
17.1.5. Komunikacija: kako kontrolisati glasine.....	551
17.1.6. Komunikacija sa saradnicima.....	552
17.1.7. Komunikacija u pisanom obliku.....	554
17.1.8. Komunikacija u usmenom obliku.....	555
17.1.9. Konflikt između vas i drugih	557
17.1.10. Kako spriječiti konflikt.....	558
17.1.11. Konflikt među saradnicima	559
17.1.12. Motivacija	560
17.1.13. Organizacija vremena	563
17.1.14. Organizacija vremena: kako izbjeći one sa kojima gubite vrijeme	565
17.1.15. Pregovaranje.....	566
17.1.16. Prezentacije	568
17.1.17. Prezentacije: korišćenje vizuelnih medija.....	571
17.1.18. Razgovor o disciplini	572
17.1.19. Sastanci	573
17.1.20. Sastanci: kako da budu kratki	575
17.1.21. Sastanci: kako sa ljudima.....	576
17.1.22. Sastanci: kada ih organizuju drugi	578
17.1.23. Slušati druge.....	580
17.1.24. Stres.....	581
17.1.25. Stručno usavršavanje.....	583
17.1.26. Stvaranje tima	585
17.1.27. Širenje odgovornosti	587
17.1.28. Uloga lidera	588
17.1.29. Uticaj: kako utičete na svoje ljude	590
17.1.30. Zapošljavanje novih ljudi	591
17.1.31. Zdravlje i bezbjednost	592
17. LITERATURA	591