

# SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. GLOBALIZACIJA U SAVREMENOM DRUŠTVU .....</b>                                | <b>17</b> |
| 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 produbljivanje 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        |
| <b>2. KARAKTERISTIKE SAVREMENOG MENADŽMENTA .....</b>                             | <b>34</b> |
| 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        |
| <b>3. OSNOVNE KARAKTERISTIKE SOCIJALISTIČKOG I PREDUZETNIČKOG DRUŠTVA .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>4. MENADŽMENT .....</b>  | <b>52</b> |
| 4.1. Pojam i suština menadžmenta .....  | 52        |
| 4.2. Definisanje 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. Svojski 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        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.6. Menadžment i okruženje .....</b>                                      | <b>68</b>  |
| 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         |
| <b>4.7. Princip menadžmenta.....</b>  | <b>82</b>  |
| 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         |
| <b>4.8. Menadžment kao proces .....</b>                                       | <b>96</b>  |
| <b>5. MENADŽERI.....</b>  | <b>102</b> |
| 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        |
| <b>6. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA .....</b>                                    | <b>125</b> |
| 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        |
| <b>7. MENADŽMENT I POSLOVNA ETIKA.....</b>                            | <b>159</b> |
| 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        |
| <b>8. PREDUZETNIČKI MENADŽMENT.....</b>                               | <b>172</b> |
| 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        |
| <b>9. ULOGA MENADŽMENTA U USLOVIMA TRANZICIJE.....</b>                | <b>194</b> |
| 9.1. Uloga menadžera u uslovima tranzicije.....                       | 199        |
| <b>10. PLANIRANJE .....</b>   | <b>204</b> |
| 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.    | <i>Ciljevi</i> .....  | 225        |
| 10.6.4.2.    | <i>Strategije</i> .....                                       | 226        |
| 10.6.4.3.    | <i>Politike</i> .....   | 227        |
| 10.6.4.4.    | <i>Pravila</i> .....  | 227        |
| 10.6.4.5.    | <i>Procedure</i> .....  | 228        |
| 10.6.4.6.    | <i>Programi i projekti</i> .....                              | 228        |
| 10.6.4.7.    | <i>Budžet</i> .....   | 228        |
| 10.6.4.8.    | <i>Planovi</i> .....  | 228        |
| 10.6.5.      | Centralizovano i decentralizovano odlučivanje .....           | 229        |
| <b>10.7.</b> | <b>Predviđanje i metode predviđanja .....</b>                 | <b>231</b> |
| 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        |
| <b>10.8.</b> | <b>Planiranje cjelokupnog poslovanja .....</b>                | <b>248</b> |
| 10.8.1.      | Finansijsko planiranje .....                                  | 248        |
| 10.8.1.1.    | <i>Analiza rentabilneta</i> .....                             | 248        |
| 10.8.1.2.    | <i>Kriterijumi za mjerenje likvidnosti</i> .....              | 253        |
| <b>10.9.</b> | <b>Pomoćna sredstva za planiranje i odlučivanje .....</b>     | <b>254</b> |
| 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        |
| <b>11.</b>   | <b>ORGANIZOVANJE .....</b>                                    | <b>266</b> |
| 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.    | <i>Predmetna ili proizvodna organizaciona struktura</i> ..... | 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        |
| <b>11.6.</b>  | <b>Organizacioni dizajn .....</b>                              | <b>291</b> |
| 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.     | Reinžinjering .....  | 298        |
| 11.6.6.3.     | Dinamička organizaciona mreža .....                            | 300        |
| <b>11.7.</b>  | <b>Razlike između klasične i inovativne organizacije .....</b> | <b>301</b> |
| <b>11.8.</b>  | <b>Centralizacija i decentralizacija .....</b>                 | <b>301</b> |
| 11.8.1.       | Autoritet .....  | 303        |
| 11.8.1.1.     | Linijski autoritet .....                                       | 304        |
| 11.8.1.2.     | Funkcionalni autoritet .....                                   | 305        |
| <b>11.9.</b>  | <b>Delegiranje .....</b>                                       | <b>307</b> |
| <b>11.10.</b> | <b>Organizacione promjene .....</b>                            | <b>309</b> |
| 11.10.1.      | Tipovi promjena .....  | 310        |
| 11.10.2.      | Model promjena .....   | 312        |
| <b>11.11.</b> | <b>Odbojnost prema promjenama .....</b>                        | <b>315</b> |
| <b>11.12.</b> | <b>Uzroci otpora promjenama .....</b>                          | <b>316</b> |
| <b>11.13.</b> | <b>Strategije uvođenja promjena .....</b>                      | <b>318</b> |
| <b>11.14.</b> | <b>Pravni oblici organizovanja preduzeća .....</b>             | <b>318</b> |
| 11.14.1.      | Inokosno 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        |
| <b>11.15.</b> | <b>Organizovanje velikih poslovnih sistema .....</b>           | <b>329</b> |
| 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        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>12. VOĐENJE</b> .....  | <b>336</b> |
| <b>12.1. Uvodne napomene</b> .....                                      | <b>336</b> |
| <b>12.2. Pojedinci – osnovna jedinica analize</b> .....                 | <b>336</b> |
| 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        |
| <b>12.3. Ljudi u grupama</b> .....                                      | <b>344</b> |
| 12.3.1. Neformalna organizacija .....                                   | 344        |
| 12.3.2. Grupna pravila ponašanja .....                                  | 345        |
| <b>12.4. Metode manipulisanja ljudima u organizaciji</b> .....          | <b>346</b> |
| 12.4.1. Manipulacija zastrašivanjem .....                               | 347        |
| 12.4.2. Manipulisanje lažima .....                                      | 347        |
| 12.4.3. Uobičajeno reagovanje manipulisanog na manipulacije .....       | 348        |
| <b>12.5. Neformalna komunikacija</b> .....                              | <b>348</b> |
| <b>12.6. Motivisanje ljudskog ponašanja</b> .....                       | <b>352</b> |
| <b>12.7. Teorije o ljudskim potrebama</b> .....                         | <b>353</b> |
| 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        |
| <b>12.8. Teorije procesa motivacije</b> .....                           | <b>357</b> |
| 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        |
| <b>12.9. Stilovi vođenja organizacije</b> .....                         | <b>364</b> |
| 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        |
| <b>12.10. Stilovi vođenja u nekim razvijenim zemljama</b> .....         | <b>372</b> |
| 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        |
| <b>12.11. Potreba za inovacijama u vođenju .....</b>                    | <b>376</b> |
| <b>12.12. Komunikacija .....</b>  | <b>378</b> |
| 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        |
| <b>12.13. Konflikti .....</b>   | <b>405</b> |
| 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        |
| <b>12.14. Liderstvo .....</b>   | <b>413</b> |
| 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        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>13. KONTROLISANJE .....</b>   | <b>432</b> |
| 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        |
| <b>14. FAKTORI KONKURENTSKE PREDNOSTI ORGANIZACIJE .....</b>                       | <b>452</b> |
| 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        |
| <b>15. KONCEPT KORPORACIJSKE STRATEGIJE PREDUZEĆA.....</b>                         | <b>493</b> |
| 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        |
| <b>15.3. Pojam i bitna obilježja preduzeća .....</b>                        | <b>506</b> |
| 15.3.1. Osnivanje preduzeća .....   | 507        |
| 15.3.2. Uslovi za osnivanje preduzeća.....                                  | 507        |
| <b>16. MENADŽMENT I BUDUĆNOST .....</b>                                     | <b>511</b> |
| <b>16.1. Kvalitet kroz upravljanje ljudskim resursima.....</b>              | <b>512</b> |
| 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        |
| <b>16.2. Ljudski resursi kao kapital organizacije .....</b>                 | <b>526</b> |
| <b>16.3. Proces promjena organizacione kulture.....</b>                     | <b>528</b> |
| 16.3.1. Pojam i karakteristike organizacione kulture .....                  | 529        |
| 16.3.2. Organizaciona klima.....  | 532        |
| <b>16.4. Upravljanje organizacionom kulturom.....</b>                       | <b>534</b> |
| 16.4.1. Proces promjena organizacione strukture .....                       | 534        |
| <b>16.5. Uticaj globalizacije na menadžment .....</b>                       | <b>539</b> |
| <b>17. DODATAK .....</b>  | <b>544</b> |
| <b>17. 1. Efikasan menadžer – praktični savjeti za menadžere.....</b>       | <b>544</b> |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 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**