

SADRŽAJ

1. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA	1
1.1. Industrijska revolucija – početak nastanka naučnog menadžmenta	1
1.2. Klasične teorije menadžmenta	2
1.2.1. Tejlorovi principi menadžmenta	3
1.2.2. Fajolov koncept menadžmenta	5
1.2.3. Max Weberov – birokratski pristup organizaciji	11
1.2.4. Gantov doprinos naučnom menadžmentu	12
1.2.5. Fordov sistem organizacije	12
1.3. Neoklasična teorija menadžmenta	14
1.4. Teorija sistemskog pristupa menadžmentu	15
1.4.1. Opšta teorija sistema	15
1.4.2. Pojam sistema	17
1.4.3. Funkcionisanje sistema	19
1.4.4. Kolo povratne sprege	20
1.4.5. Organizacioni sistemi	23
1.4.6. Ciljevi sistema	25
1.4.7. Entropija organizacionih sistema	26
1.4.8. Organizacioni sistem posmatran kao "crna kutija"	26
1.4.9. Preduzeće kao upravljiv sistem	28
1.4.10. Vrste sistema	30
1.4.11. Sistemski pristup i sistemaska analiza organizacionih sistema	31
1.5. Situacioni (kontingencijski) pristup menadžmentu	36
1.6. Teorija Z	38
1.7. "EXCELLENCE" u menadžmentu	39
2.0. POJAM I DEFINISANJE MENADŽMENTA U USLOVIMA TRŽIŠNE EKONOMIJE	47
2.1. Pojam menadžmenta	47

2.2. Definicije menadžmenta	48
2.3. Proces menadžmenta	52
2.3.1. Planiranje	52
2.3.2. Organizovanje	52
2.3.3. Kadrovska politika	53
2.3.4. Vođenje	53
2.3.5. Kontrolisanje	53
2.4. Menadžer i organizacija	54
2.4.1. Menadžersko odlučivanje	56
2.5. Osnovni principi savremenog menadžmenta	58
3. ORGANIZACIJA I OKRUŽENJE	73
3.1. Makro okruženje	74
3.1.1. Političko okruženje	75
3.1.2. Pravno okruženje	75
3.1.3. Ekonomsko okruženje	76
3.1.4. Demografsko okruženje	77
3.1.5. Poslovno i tehničko okruženje	77
3.1.6. Socijalno-kulturno okruženje	78
3.2. Mikro okruženje	79
3.2.1. Porterov model analize okruženja	80
3.3. Proces globalizacije tržišta i njen uticaj na poslovanje preduzeća	83
3.4. SWOT analiza	85
3.5. Benchmarking (Benčmarking) analiza	88
3.6. COST - BENEFIT analiza	90
4. PLANIRANJE KAO OSNOV UPRAVLJANJA	93
4.1. Marketinška orijentacija planiranja	95
4.2. Dimenzije planiranja	96
4.3. Koraci u planiranju	97
4.5. Vizija, misija i ciljevi preduzeća	102
4.5.1. Vizija	104
4.5.2. Misija	105
4.5.3. Određivanje ciljeva organizacije	106
4.6. Predviđanje i metode predviđanja	109
4.6.1. Delfi metoda	110
4.6.2. Metoda analogije	112
4.6.3. Metoda trenda	113

4.6.4. Regresiona analiza	114
4.6.5. Bajesova metoda - stablo odlučivanja	116
4.6.6. Istraživanje tržišta	125
4.6.7 Menadžerski metod predviđanja	126
4.6.8. Predviđanje eksperata	126
4.6.9. Brainstorming	127
4.7. Izbor metode predviđanja	127
4.8. Planiranje cjelokupnog poslovanja	128
4.8.1. Finansijsko planiranje	128
4.8.1.1. Analiza rentabiliteta	129
4.8.1.2. Kriterijumi za mjerenje likvidnosti	134
4.9. Pomoćna sredstva za planiranje i odlučivanje	135
4.9.1. Metode modeliranja	135
4.9.2. Metoda očekivane vrijednosti	136
4.9.3. Linearno programiranje	137
4.9.4. Tehnika mrežnog planiranja	142
4.9.5. Gantov dijagram	146
5. ORGANIZOVANJE	147 -
5.1. Proces organizovanja	147
5.2. Modeliranje organizacione strukture u funkciji implementacije strategije	148
5.3. Vertikalna diferencijacija	150
5.3.1. Vertikalna koordinacija	152
5.3.2. Centralizacija nasuprot decentralizacije	152
5.4. Horizontalna diferencijacija	153
5.4.1. Prosta organizaciona struktura	155
5.4.2. Funkcionalna organizacija	156
5.4.3. Divizionna organizaciona struktura	157
5.4.4. Projektna organizacija	159
5.4.5. Matrična organizacija	160
5.4.6. Inovativna organizacija	161
5.5. Savremene organizacione strukture	162
5.5.1. Horizontalna korporacija	163
5.5.2. Reinžinjerinng	164
5.5.3. Dinamička organizaciona mreža	165
5.6. Razlika između klasične i inovativne organizacije	166
5.7. Organizacija kao dinamičan sociotehnički sistem	168
5.7.1. Unutrašnji izvori promjena	169

6.8.3. Naknade menadžerima	203
6.9. Ljudski resurs kao kapital organizacije	204
7. VODENJE	207 -
7.1. Uvodne napomene	207
7.2. Pojedinci - osnovna jedinica analize	208
7.2.1. Svojstva ljudskih bića	209
7.2.2. Tipovi ličnosti	211
7.2.2.1. Introvertna i ekstrovertna ličnost	211
7.2.2.2. Integraciona i dezintegraciona ličnost	212
7.2.2.3. Tradicionalna, samostalna i nesamostalna ličnost	212
7.2.2.4. Autentične i neautentične ličnosti	212
7.2.3. Način odbrane ličnosti na frustracije	213
7.2.4. Pretpostavke o ljudima - McGregorova teorija X i teorija Y	215
7.3. Ljudi u grupama	217
7.3.1. Neformalna organizacija	218
7.3.2. Grupna pravila ponašanja	219
7.4. Komuniciranje u procesu vođenja	220
7.4.1. Komuniciranje u organizaciji	223
7.4.2. Smjernice za poboljšanje komunikacije	225
7.4.2.1. Slušanje; ključ uspjeha	226
7.4.2.2. Neke smjernice za poboljšanje pismene i usmene komunikacije	27
7.4.3. Elektronski mediji u komunikaciji	28
7.4.4. Metode manipulisanja ljudima u organizaciji	230
7.4.4.1. Manipulacija zastrašivanjem	231
7.4.4.2. Manipulisanje lažima	231
7.4.4.3. Uobičajeno reagovanje manipulisanog na manipulacije	232
7.4.5. Neformalna komunikacija	233
7.4.6. Prepreke u procesu komunikacije	238
7.5. Motivisanje ljudskog ponašanja	239
7.5.1. Teorije o ljudskim potrebama	240
7.5.1.1. Teorija hijerarhije potreba	240
7.5.1.2. Teorija dva faktora - Herzbergerova teorija	241
7.5.1.3. MekLelandova motivaciona teorija potreba	244

7.5.2. Teorije procesa motivacije	245
7.5.2.1. Teorija pravednosti (jednakosti)	245
7.5.2.2. Teorija očekivanja	247
7.5.2.3. Teorija pojačavanja	248
7.5.2.4. Teorija postavljanja cilja	249
7.5.3. Participacija u funkciji motivacije	249
7.5.4. Teorija potreba u odnosu na životnu dob	250
7.5.5. Novac i motivacija	251
7.5.6. Dizajniranje poslova kao osnova motivacije	252
7.5.7. Motivacija: "šargarepa i štap"	253
7.6. Vođenje kao integralni dio menadžmenta	254
7.6.1. Liderstvo i menadžment	255
7.6.2. Autoritet i vođenje	257
7.6.2.1. Zvanični - formalni autoritet	257
7.6.2.2. Nezvanični - neformalni autoritet	258
7.6.3. Stilovi vođenja organizacije	259
7.6.3.1. Autoritativni stil vođenja	260
7.6.3.2. Demokratski stil rukovođenja	261
7.6.3.3. Stil vođenja »laisser faire«	261
7.6.3.4. Likertova teorija vođenja	262
7.6.3.5. Teorija vođenja prikazana kroz koordinatnu mrežu	264
7.6.3.6. Fidlerov situacioni pristup vodstvu	265
7.6.3.7. Pristup vođenju put - cilj	267
7.6.4. Izbor stila vođenja	269
7.6.5. Stilovi vođenja u nekim razvijenim zemljama	270
7.6.5.1. Neke karakteristike stila vođenja u Evropi	270
7.6.5.2. Osnovne karakteristike američkog stila vođenja	271
7.6.5.3. Osnovne karakteristike japanskog stila vođenja	272
7.6.6. Potreba za inovacijama u vođenju	275
7.6.7. Razvoj vodećih kadrova za inovativno vođenje.....	277
7.6.8. Komuniciranje u procesu vođenja	280
7.6.9. Svrha i način komuniciranja	281
7.6.9.1. Intervju	281
7.6.9.2. Izražavanje	282
7.6.9.3. Dogovaranje	282
7.6.9.4. Izvještavanje	283

7.6.9.5. Sastanci i diskusije	283
8. KONTROLISANJE	285
8.1. Svrha i proces kontrole	285
8.2. Kontrola kroz povratak na uložena sredstva - du pont analiza	288
8.3. Finansijski pokazatelji kao mjerilo efikasnosti preduzeća	290
8.3.1. Analiza likvidnosti	290
8.3.2. Analiza upravljanja zalihama	291
8.3.3. Analiza dugoročne finansijske pozicije preduzeća	292
8.3.4. Analiza profitabilnosti	294
8.3.5. Ostali finansijski pokazatelji uspješnosti poslovanja	295
9. FAKTORI KONKURENTSKE PREDNOSTI ORGANIZACIJE	297
9.1. Efikasnost i efektivnost kao faktori konkurentske prednosti organizacije	298
9.2. Kvalitet kao faktor konkurentske prednosti organizacije	299
9.2.1. Sistemi osiguranja kvaliteta	300
9.2.1.1. Tradicionalni pristup osiguranja kvaliteta ..	300
9.2.1.2. Upravljanje sistemom kvaliteta	301
9.2.3. Evolucija kvaliteta	303
9.2.3.1. IT kontrola (inspection i test)	303
9.2.3.2. QC kontrola kvaliteta	304
9.2.3.3. QA kontrola kvaliteta	304
9.2.3.4. QM sistem kontrole kvaliteta	304
9.2.3.5. TQM - sistem totalnog upravljanja kvalitetom	304
9.2.4. Deming-ov doprinos sistemu kvaliteta	306
9.2.5. Ključni principi sistema menadžmenta kvalitetom	311
9.2.6. Standardi kvaliteta serije ISO 9000	313
9.3. Inovativnost kao faktor konkurentske prednosti organizacije	316

9.3.1. Fundamentalna i primijenjena istraživanja usmjerena ka inovativnosti	317
9.3.2. Koordinacija istraživačko-razvojne funkcije i marketinga	320
9.3.3 Koordinacija istraživačko-razvojne funkcije i proizvodnje	323
9.4. Fokusiranje na kupca kao faktor konkurentske prednosti organizacije	324
9.5. Izvori konkurentske prednosti organizacije	327
9.6. Prijetnje trajnosti konkurentske prednosti preduzeća	329
9.7. Logika inovacionih vrijednosti	332
10. KONCEPT KORPORACIJSKE STRATEGIJE PREDUZEĆA	335
10.1. Karakteristike korporacije kao oblika organizovanja	335
10.2. Strategija razvoja korporacija	337
10.2.1. Orijentacija na jedan posao	338
10.2.2. Vertikalna integracija	338
10.2.2.1. Prednosti vertikalne integracije	340
10.2.2.2. Slabosti vertikalne integracije	341
10.2.3. Kooperativni odnosi kao faktor strategije razvoja korporacije	342
10.2.4. Strategija diverzifikacije	344
10.2.4.1. Akvizicija postojećih preduzeća	345
10.2.4.2. Interno "start-up" preduzeće	346
10.2.4.3. "Joint Venture"	346
10.2.4.4. Strategija povezane diverzifikacije	347
10.2.4.5. Strategija konglomeratske diverzifikacije	348
10.2.4.6. Strategija napuštanja, žetve i likvidacije posla	349
10.2.4.7. Strategija zaokreta	350
10.2.4.8. Strategija multinacionalne diverzifikacije	351
11. PRAVNI OBLICI ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA	353
11.1. Pojam i bitna obilježja preduzeća	353
11.2. Osnivanje preduzeća	354
11.3. Uslovi za osnivanje preduzeća	355
11.4. Vrste pravnih oblika organizovanja preduzeća	356
11.4.1. Inokosno preduzeće	357

11.4.2. Društva lica	358
11.4.2.1. Ortačko društvo	359
11.4.2.2. Komanditno društvo	360
11.4.3. Društvo kapitala	362
11.4.3.1. Akcionarsko društvo	362
11.4.3.2. Društvo sa ograničenom odgovornošću	367
11.4.3.3. Komanditno društvo na akcije	369
11.4.4. Zadruga	369
11.5. Organizovanje velikih poslovnih sistema	370
11.5.1. Kartel	371
11.5.2. Koncern	371
11.5.3. Trust	372
11.5.4. Konglomerat	373
11.5.5. Multinacionalne kompanije	374
12. MENADŽMENT I BUDUĆNOST	377
12.1. Kvalitet kroz upravljanje ljudskim resursima	380
12.2. Strategija za ulazak na internacionalna tržišta	383
12.2.1. Izvoz	385
12.2.2. Licencni aranžmani	386
12.2.3. Franšizing	387
12.2.4. Zajednička ulaganja	388
12.2.5. Potpuno vlasništvo	388
12.3. Proces promjena organizacione kulture	389
12.3.1. Pojam i karakteristike organizacione kulture preduzeća	390
12.3.2. Organizaciona klima	394
12.4. Upravljanje organizacionom kulturom	396
12.4.1. Proces promjena organizacione strukture	397
12.5. Uticaj globalizacije na menadžment	403
LITERATURA	407