

SADRŽAJ

1. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA	24
.....	
1.1. Industrijska revolucija – početak nastanka naučnog menadžmenta	24
.....	
1.2. Klasične teorije menadžmenta	25
.....	
1.2.1. Tejlorovi principi menadžmenta	26
.....	
1.2.2. Fajolov koncept menadžmenta	28
.....	
1.2.3. Max Weberov – birokratski pristup organizaciji	35
1.2.4. Gantov doprinos naučnom menadžmentu	36
.....	
1.2.5. Fordov sistem organizacije	37
.....	
1.3. Neoklasična teorija menadžmenta	38
.....	
1.4. Teorija sistemskog pristupa menadžmentu	39
.....	
1.4.1. Opšta teorija sistema	39
.....	
1.4.2. Pojam sistema	42
.....	
1.4.3. Funkcionisanje sistema	44
.....	
1.4.4. Kolo povratne sprege	45
.....	
1.4.5. Organizacioni sistemi	48
.....	
1.4.6. Ciljevi sistema	51
.....	
1.4.7. Entropija organizacionih sistema	51

.....	
1.4.8. Organizacioni sistem posmatran kao "crna kutija"	52
.....	
1.4.9. Preduzeće kao upravljiv sistem	54
.....	
1.4.10. Vrste sistema	57
.....	
1.4.11. Sistemski pristup i sistemska analiza organizacionih sistema	58
.....	
1.5. Situacioni (kontingencijski) pristup menadžmentu	63
1.6. Teorija Z	65
.....	
1.7. "EXCELLENCE" u menadžmentu	68
.....	
2.0. POJAM I DEFINISANJE MENADŽMENTA U USLOVIMA TRŽIŠNE EKONOMIJE	75
.....	
2.1. Pojam menadžmenta	75
.....	
2.2. Definicije menadžmenta	76
.....	
2.3. Proces menadžmenta	80
.....	
2.3.1. Planiranje	80
.....	
2.3.2. Organizovanje	80
.....	
2.3.3. Kadrovska politika	81
.....	
2.3.4. Vodenje	81
.....	
2.3.5. Kontrolisanje	81
.....	
2.4. Menadžer i organizacija	82
.....	

2.4.1. Menadžersko odlučivanje	85
.....	
2.5. Osnovni principi savremenog menadžmenta	87
.....	
3. ORGANIZACIJA I OKRUŽENJE	103
.....	
3.1. Makro okruženje	104
.....	
3.1.1. Političko okruženje	105
.....	
3.1.2. Pravno okruženje	106
.....	
3.1.3. Ekonomsko okruženje	106
.....	
3.1.4. Demografsko okruženje	107
.....	
3.1.5. Poslovno i tehničko okruženje	108
.....	
3.1.6. Socijalno-kulturno okruženje	109
.....	
3.2. Mikro okruženje	110
.....	
3.2.1. Porterov model analize okruženja	110
.....	
3.3. Proces globalizacije tržišta i njen uticaj na poslovanje preduzeća	114
.....	
3.4. SWOT analiza	117
.....	
3.5. Benchmarking (Benčmarking) analiza	120
.....	
3.6. COST - BENEFIT analiza	123
.....	
4. PLANIRANJE KAO OSNOV UPRAVLJANJA	125
.....	
4.1. Marketinška orijentacija planiranja	127

.....	
4.2. Dimenzije planiranja	128
.....	
4.3. Koraci u planiranju	131
.....	
4.5. Vizija, misija i ciljevi preduzeća	138
.....	
4.5.1. Vizija	140
.....	
4.5.2. Misija	140
.....	
4.5.3. Određivanje ciljeva organizacije	142
.....	
4.6. Predviđanje i metode predviđanja	145
.....	
4.6.1. Delfi metoda	146
.....	
4.6.2. Metoda analogije	149
.....	
4.6.3. Metoda trenda	149
.....	
4.6.4. Regresiona analiza	151
.....	
4.6.5. Bajesova metoda - stablo odlučivanja	153
.....	
4.6.6. Istraživanje tržišta	163
.....	
4.6.7 Menadžerski metod predviđanja	164
.....	
4.6.8. Predviđanje eksperata	165
.....	
4.6.9. Brainstorming	165
.....	
4.7. Izbor metode predviđanja	166
.....	
4.8. Planiranje cjelokupnog poslovanja	167
.....	
4.8.1. Finansijsko planiranje	167
.....	

4.8.1.1. Analiza rentabiliteta	168
4.8.1.2. Kriterijumi za mjerenje likvidnosti	174
4.9. Pomoćna sredstva za planiranje i odlučivanje	175
4.9.1. Metode modeliranja	176
4.9.2. Metoda očekivane vrijednosti	177
4.9.3. Linearno programiranje	178
4.9.4. Tehnika mrežnog planiranja	183
4.9.5. Gantov dijagram	187
5. ORGANIZOVANJE	189
5.1. Proces organizovanja	189
5.2. Modeliranje organizacione strukture u funkciji implementacije strategije	190
5.3. Vertikalna diferencijacija	193
5.3.1. Vertikalna koordinacija	195
5.3.2. Centralizacija nasuprot decentralizacije	195
5.4. Horizontalna diferencijacija	196
5.4.1. Prosta organizaciona struktura	199
5.4.2. Funkcionalna organizacija	200
5.4.3. Divizionna organizaciona struktura	203
5.4.4. Projektna organizacija	205

.....	5.4.5 Matrična organizacija	205
.....	5.4.6. Inovativna organizacija	208
.....	5.5. Savremene organizacione strukture	210
.....	5.5.1. Horizontalna korporacija	210
.....	5.5.2. Reinžinjering	211
.....	5.5.3. Dinamička organizaciona mreža	213
.....	5.6. Razlika između klasične i inovativne organizacije	215
.....	5.7. Organizacija kao dinamičan sociotehnički sistem	217
.....	5.7.1. Unutrašnji izvori promjena	218
.....	5.7.1.1. Unutrašnji izvori promjena	218
.....	5.7.1.2. Spoljašnji izvori promjena	219
.....	5.7.2. Odbojnost prema promjenama	220
.....	5.7.2.1. Tradicija	221
.....	5.7.2.2. Strah	221
.....	5.7.2.3. Uloženi novac	221
.....	5.7.2.4. Prikriveni lični interes	221
.....	5.7.3. Vođenje promjena u organizaciji	222
.....	5.7.3.1. Mehanizam za otkrivanje promjena	222
.....	5.7.3.2. Strategije uvođenja promjena	223
.....		

5.8. Funkcija kao rezultat podjele rada	225
.....	
5.8.1. Definisanje pojma funkcije	225
.....	
5.8.2. Vertikalna podjela funkcija u preduzeću	228
.....	
5.8.2.1. Sadržaj i nosioci funkcije	229
upravljanja	
5.8.2.2. Sadržaj i nosioci funkcije vođenja	232
.....	
5.8.3. Tradicionalni koncept sistema organi-	
zacije vođenja	233
.....	
5.8.3.1. Linijski sistem vođenja	234
.....	
5.8.3.2. Linijsko-štabni sistem vođenja	235
.....	
5.8.3.3. Funkcionalni sistem organizacije i	235
vođenje	
6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	238
.....	
6.1. Utvrđivanje potreba za kadrovima	240
.....	
6.2. Pronalaženje kadrova	240
.....	
6.3. Izbor i prijem kadrova	242
.....	
6.3.1. Metod intervjua	242
.....	
6.3.2. Metod testiranja	242
.....	
6.3.3. Izbor budućih menadžera	243
.....	
6.3.4. Peterovo načelo	245
.....	
6.4. Obuka kadrova	246
.....	
6.5. Pripremanje budućih menadžera	248

5.8. Funkcija kao rezultat podjele rada	225
.....	
5.8.1. Definisanje pojma funkcije	225
.....	
5.8.2. Vertikalna podjela funkcija u preduzeću	228
.....	
5.8.2.1. Sadržaj i nosioci funkcije	229
upravljanja	
5.8.2.2. Sadržaj i nosioci funkcije vođenja	232
.....	
5.8.3. Tradicionalni koncept sistema organi-	
zacije vođenja	233
.....	
5.8.3.1. Linijski sistem vođenja	234
.....	
5.8.3.2. Linijsko-štabni sistem vođenja	235
.....	
5.8.3.3. Funkcionalni sistem organizacije i	235
vođenje	
6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	238
.....	
6.1. Utvrđivanje potreba za kadrovima	240
.....	
6.2. Pronalaženje kadrova	240
.....	
6.3. Izbor i prijem kadrova	242
.....	
6.3.1. Metod intervjua	242
.....	
6.3.2. Metod testiranja	242
.....	
6.3.3. Izbor budućih menadžera	243
.....	
6.3.4. Peterovo načelo	245
.....	
6.4. Obuka kadrova	246
.....	
6.5. Pripremanje budućih menadžera	248

.....	6.6. Ocjenjivanje uspješnosti radnika	249
.....	6.7. Procjena uspješnosti menadžera	250
.....	6.7.1. Tradicionalni opisni metod	250
.....	6.7.2. Ocjenjivanje menadžera pomoću verifikovanih ciljeva	252
.....	6.8. Naknade zaposlenih	255
.....	6.8.1. Pravni aspekti naknade	255
.....	6.8.2. Naknade radnicima	257
.....	6.8.3. Naknade menadžerima	257
.....	6.9. Ljudski resurs kao kapital organizacije	259
.....	7. VOĐENJE	260
.....	7.1. Uvodne napomene	260
.....	7.2. Pojedinci - osnovna jedinica analize	261
.....	7.2.1. Svojtva ljudskih bića	262
.....	7.2.2. Tipovi ličnosti	265
.....	7.2.2.1. Introvertna i ekstrovertna ličnost	265
.....	7.2.2.2. Integraciona i dezintegraciona ličnost	266
.....	7.2.2.3. Tradicionalna, samostalna i nesamostalna ličnost	266

.....	266
7.2.2.4. Autentične i neautentične ličnosti	266
.....	
7.2.3. Način odbrane ličnosti na frustracije	267
.....	
7.2.4. Pretpostavke o ljudima - McGregorova teorija X i teorija Y	270
.....	
7.3. Ljudi u grupama	272
.....	
7.3.1. Neformalna organizacija	273
.....	
7.3.2. Grupna pravila ponašanja	274
.....	
7.4. Komuniciranje u procesu vođenja	275
.....	
7.4.1. Komuniciranje u organizaciji	278
.....	
7.4.2. Smjernice za poboljšanje komunikacije	281
.....	
7.4.2.1. Slušanje: ključ uspjeha	282
.....	
7.4.2.2. Neke smjernice za poboljšanje pismene i usmene komunikacije	283
.....	
7.4.3. Elektronski mediji u komunikaciji	284
.....	
7.4.4. Metode manipulisanja ljudima u organizaciji	285
7.4.4.1. Manipulacija zastrašivanjem	286
.....	
7.4.4.2. Manipulisanje lažima	288
.....	
7.4.4.3. Uobičajeno reagovanje manipulisanog na manipulacije	289
.....	
7.4.5. Neformalna komunikacija	290
.....	

7.4.6. Prepreke u procesu komunikacije	296
.....	
7.5. Motivisanje ljudskog ponašanja	297
.....	
7.5.1. Teorije o ljudskim potrebama	298
.....	
7.5.1.1. Teorija hijerarhije potreba	298
.....	
7.5.1.2. Teorija dva faktora - Herzbergerova teorija	300
.....	
7.5.1.3. MekLelandova motivaciona teorija	303
potreba	
7.5.2. Teorije procesa motivacije	304
.....	
7.5.2.1. Teorija pravednosti (jednakosti)	305
.....	
7.5.2.2. Teorija očekivanja	306
.....	
7.5.2.3. Teorija pojačavanja	308
.....	
7.5.2.4. Teorija postavljanja cilja	309
.....	
7.5.3. Participacija u funkciji motivacije	310
.....	
7.5.4. Teorija potreba u odnosu na životnu dob	310
.....	
7.5.5. Novac i motivacija	312
.....	
7.5.6. Dizajniranje poslova kao osnova motivacije	312
.....	
7.5.7. Motivacija: "šargarepa i štap"	314
.....	
7.6. Vođenje kao integralni dio menadžmenta	315
.....	
7.6.1. Liderstvo i menadžment	315
.....	
7.6.2. Autoritet i vođenje	318
.....	

7.6.2.1. Zvanični - formalni autoritet	318
7.6.2.2. Nezvanični - neformalni autoritet	319
7.6.3. Stilovi vođenja organizacije	320
7.6.3.1. Autoritativni stil vođenja	322
7.6.3.2. Demokratski stil rukovođenja	322
7.6.3.3. Stil vođenja »laissez faire«	323
7.6.3.4. Likertova teorija vođenja	324
7.6.3.5. Teorija vođenja prikazana kroz koordinatnu mrežu	325
7.6.3.6. Fidlerov situacioni pristup vodstvu	327
7.6.3.7. Pristup vođenju put - cilj	330
7.6.4. Izbor stila vođenja	332
7.6.5. Stilovi vođenja u nekim razvijenim zemljama	334
Evropi	
7.6.5.1. Neke karakteristike stila vođenja u	334
7.6.5.2. Osnovne karakteristike američkog stila vođenja	335
7.6.5.3. Osnovne karakteristike japanskog stila vođenja	336
7.6.6. Potreba za inovacijama u vođenju	340
7.6.7. Razvoj vodećih kadrova za inovativno vođenje....	342

7.6.8. Komuniciranje u procesu vođenja	344
.....	
7.6.9. Svrha i način komuniciranja	346
.....	
7.6.9.1. Intervju	346
.....	
7.6.9.2. Izražavanje	347
.....	
7.6.9.3. Dogovaranje	347
.....	
7.6.9.4. Izvještavanje	348
.....	
7.6.9.5. Sastanci i diskusije	348
.....	
8. KONTROLISANJE	349
.....	
8.1. Svrha i proces kontrole	349
.....	
8.2. Kontrola kroz povratak na uložena sredstva - du pont analiza	353
.....	
8.3. Finansijski pokazatelji kao mjerilo efikasnosti preduzeća	355
.....	
8.3.1. Analiza likvidnosti	356
.....	
8.3.2 Analiza upravljanja zalihama	357
.....	
8.3.3. Analiza dugoročne finansijske pozicije preduzeća	359
.....	
8.3.4. Analiza profitabilnosti	361
.....	
8.3.5. Ostali finansijski pokazatelji uspješnosti poslovanja	362
.....	

9. FAKTORI KONKURENTSKE PREDNOSTI ORGANIZACIJE	363
.....	
9.1. Efikasnost i efektivnost kao faktori konkurentske prednosti organizacije	364
.....	
9.2. Kvalitet kao faktor konkurentske prednosti organizacije	365
.....	
9.2.1. Sistemi osiguranja kvaliteta	366
.....	
9.2.1.1. Tradicionalni pristup osiguranja kvaliteta ..	367
9.2.1.2. Upravljanje sistemom kvaliteta	368
.....	
9.2.3. Evolucija kvaliteta	370
.....	
9.2.3.1. IT kontrola (inspection i test)	371
.....	
9.2.3.2. QC kontrola kvaliteta	372
.....	
9.2.3.3. QA kontrola kvaliteta	372
.....	
9.2.3.4. QM sistem kontrole kvaliteta	372
.....	
9.2.3.5. TQM - sistem totalnog upravljanja kvalitetom	372
.....	
9.2.4. Deming-ov doprinos sistemu kvaliteta	375
.....	
9.2.5. Ključni principi sistema menadžmenta kvalitetom	380
.....	
9.2.6. Standardi kvaliteta serije ISO 9000	384
.....	
9.3. Inovativnost kao faktor konkurentske prednosti	388

organizacije	
.....	
9.3.1. Fundamentalna i primijenjena istraživanja	389
usmjerena ka inovativnosti	
.....	
9.3.2. Koordinacija istraživačko-razvojne funkcije i marketinga	393
.....	
9.3.3 Koordinacija istraživačko-razvojne funkcije i proizvodnje	396
.....	
9.4. Fokusiranje na kupca kao faktor konkurentske prednosti organizacije	398
.....	
9.5. Izvori konkurentske prednosti organizacije	401
.....	
9.6. Prijetnje trajnosti konkurentske prednosti preduzeća	403
9.7. Logika inovacionih vrijednosti	407
.....	
10. KONCEPT KORPORACIJSKE STRATEGIJE PREDUZEĆA	409
.....	
10.1. Karakteristike korporacije kao oblika organizovanja	410
10.2. Strategija razvoja korporacija	412
.....	
10.2.1. Orijentacija na jedan posao	413
.....	
10.2.2. Vertikalna integracija	414
.....	
10.2.2.1. Prednosti vertikalne integracije	415
.....	
10.2.2.2. Slabosti vertikalne integracije	417
.....	

10.2.3. Kooperativni odnosi kao faktor strategije razvoja korporacije	418
.....	
10.2.4. Strategija diverzifikacije	420
.....	
10.2.4.1. Akvizicija postojećih preduzeća	422
.....	
10.2.4.2. Interno "start-up" preduzeće	422
.....	
10.2.4.3. "Joint Venture"	423
.....	
10.2.4.4. Strategija povezane diverzifikacije	423
.....	
10.2.4.5. Strategija konglomeratske diverzifikacije	425
10.2.4.6. Strategija napuštanja, žetve i likvidacije posla	426
.....	
10.2.4.7. Strategija zaokreta	427
.....	
10.2.4.8. Strategija multinacionalne diverzifikacije	429
.....	
11. PRAVNI OBLICI ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA	429
11.1. Pojam i bitna obilježja preduzeća	429
.....	
11.2. Osnivanje preduzeća	430
.....	
11.3. Uslovi za osnivanje preduzeća	431
.....	
11.4. Vrste pravnih oblika organizovanja preduzeća	433
.....	
11.4.1. Inokosno preduzeće	433
.....	
11.4.2. Društva lica	435
.....	
11.4.2.1. Ortačko društvo	436
.....	

11.4.2.2. Komanditno društvo	437
.....	
11.4.3. Društvo kapitala	439
.....	
11.4.3.1 Akcionarsko društvo	439
.....	
11.4.3.2. Društvo sa ograničenom odgovor- nošću	444
11.4.3.3. Komanditno društvo na akcije	446
.....	
11.4.4. Zadruga	447
.....	
11.5. Organizovanje velikih poslovnih sistema	448
.....	
11.5.1. Kartel	449
.....	
11.5.2. Koncern	449
.....	
11.5.3. Trust	450
.....	
11.5.4. Konglomerat	451
.....	
11.5.5 Multinacionalne kompanije	452
.....	
12. MENADŽMENT I BUDUĆNOST	454
.....	
12.1. Kvalitet kroz upravljanje ljudskim resursima	458
.....	
12.2. Strategija za ulazak na internacionalna tržišta	460
.....	
12.2.1. Izvoz	463
.....	
12.2.2. Licencni aranžmani	464
.....	
12.2.3. Franšizing	465
.....	
12.2.4. Zajednička ulaganja	466
.....	

12.2.5. Potpuno vlasništvo	467
.....	
12.3. Proces promjena organizacione kulture	467
.....	
12.3.1. Pojam i karakteristike organizacione kulture preduzeća	467
.....	
12.3.2. Organizaciona klima	472
.....	
12.4. Upravljanje organizacionom kulturom	474
.....	
12.4.1. Proces promjena organizacione strukture	475
.....	
12.5. Uticaj globalizacije na menadžment	483
.....	
LITERATURA	487
.....	