

# SADRŽAJ

<b>1. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2.0. POJAM I DEFINISANJE MENADŽMENTA U USLOVIMA TRŽIŠNE EKONOMIJE .....</b>	<b>47</b>
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
<b>3. ORGANIZACIJA I OKRUŽENJE .....</b>	<b>73</b>
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
<b>4. PLANIRANJE KAO OSNOV UPRAVLJANJA .....</b>	<b>93</b>
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. Linearano programiranje .....	137
4.9.4. Tehnika mrežnog planiranja .....	142
4.9.5. Gantov dijagram .....	146
<b>5. ORGANIZOVANJE .....</b>	<b>147 -</b>
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. Reinžinjerung .....	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
<b>8. KONTROLISANJE .....</b>	<b>285</b>
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
<b>9. FAKTORI KONKURENTSKE PREDNOSTI ORGANIZACIJE .....</b>	<b>297</b>
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
<b>10. KONCEPT KORPORACIJSKE STRATEGIJE     PREDUZEĆA .....</b>	<b>335</b>
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
<b>11. PRAVNI OBLICI ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA .....</b>	<b>353</b>
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
<b>12. MENADŽMENT I BUDUĆNOST .....</b>	<b>377</b>
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
<b>LITERATURA .....</b>	<b>407</b>