



Kratak sadržaj



1

Uvod u menadžment 2

- 1 Menadžment 2
- 2 Istorija menadžmenta 22
- 3 Organizaciono okruženje i kultura 40
- 4 Etika i društvena odgovornost 58

2 Planiranje 76

- 5 Planiranje i odlučivanje 76
- 6 Organizaciona strategija 94
- 7 Inovacija i promena 114
- 8 Globalni menadžment 132



3

Organizacija 152

- 9 Dizajniranje prilagodljivih organizacija 152
- 10 Upravljanje timovima 172
- 11 Upravljanje sistemima ljudskih resursa 190
- 12 Upravljanje pojedincima i raznovrsnom radnom snagom 214

4 Upravljanje 232

- 13 Motivacija 232
- 14 Liderstvo 252
- 15 Upravljanje komunikacijom 272



5

Kontrola 290

- 16 Kontrola 290
- 17 Upravljanje informacijama 308
- 18 Upravljanje uslužnim i proizvodnim operacijama 326

Endnote 344

Indeks 367



1

UVOD U MENADŽMENT 2

1 Menadžment 2

Šta je menadžment? 2

- 1 Menadžment je ... 3
- 2 Funkcije menadžmenta 4
 - 2.1 Planiranje 4
 - 2.2 Organizovanje 5
 - 2.3 Vođenje 5
 - 2.4 Kontrola 6

Šta menadžeri rade? 6

- 3 Vrste menadžera 6
 - 3.1 Top menadžeri 6
 - 3.2 Menadžeri srednjeg nivoa 7
 - 3.3 Menadžeri prve linije 8
 - 3.4 Lideri timova 9
- 4 Menadžerske uloge 10
 - 4.1 Interpersonalne uloge 10
 - 4.2 Informacione uloge 11
 - 4.3 Uloge u odlučivanju 12

Šta je potrebno da bi neko bio menadžer? 13

- 5 Šta kompanije traže od menadžera 14
- 6 Greške koje menadžeri prave 15
- 7 Prelaz u menadžment: prva godina 17

Zašto je menadžment bitan 18

- 8 Ljudi kao izvor konkurentne prednosti 18

2 Istorija menadžmenta 22

Počeci 22

- 1 Koreni menadžmenta 22
 - 1.1 Ideje i prakse menadžmenta u prošlosti 23
 - 1.2 Zašto su nam danas potrebni menadžeri 24



Evolucija menadžmenta 25

- 2 Naučni menadžment 25
 - 2.1 Osnivač naučnog menadžmenta, Frederik V. Tejlor 26
 - 2.2 Studije pokreta: Frenk i Lilijan Gilbret 27
 - 2.3 Dijagrami: Henri Gant 28
- 3 Birokratski i administrativni menadžment 29
 - 3.1 Birokratski menadžment: Maks Veber 30
 - 3.2 Administrativni menadžment: Anri Fejol (Henri Fayol) 31
- 4 Menadžment međuljudskih odnosa 33
 - 4.1 Konstruktivni konflikt: Meri Parker Folet 33
 - 4.2 Hotornski eksperimenti: Elton Mejo 33
 - 4.3 Saradnja i prihvatanje autoriteta: Chester Barnard 36
- 5 Operativni, informacioni, sistemski i situacioni menadžment 36
 - 5.1 Operativni menadžment 37
 - 5.2 Informacioni menadžment 37
 - 5.3 Sistemski menadžment 38
 - 5.4 Situacioni menadžment 39



3 Organizaciono okruženje i kultura 40

Eksterno okruženje 41

- 1 Promenjiva okruženja 41
 - 1.1 Promenljivost okruženja 42
 - 1.2 Složenost okruženja 43
 - 1.3 Ograničenost resursa 43
 - 1.4 Neizvesnost 44
- 2 Opšte okruženje 44
 - 2.1 Privreda 45
 - 2.2 Tehnološka komponenta 46
 - 2.3 Društveno-kulturna komponenta 46
 - 2.4 Politička/zakonska komponenta 47
- 3 Specifično okruženje 47
 - 3.1 Kupci 47
 - 3.2 Konkurenti 48
 - 3.3 Dobavljači 48



- 3.4 Granska regulativa 50
- 3.5 Grupe za pritisak 50
- 4 Razumevanje promenjivog okruženja 51
 - 4.1 Skeniranje okruženja 51
 - 4.2 Tumačenje faktora u okruženju 52
 - 4.3 Reagovanje na šanse i opasnosti 53

Interno okruženje 53

- 5 Organizaciona kultura: stvaranje, uspeh i promena 54
 - 5.1 Stvaranje i održavanje organizacione kulture 54
 - 5.2 Uspešna organizaciona kultura 54
 - 5.3 Promena organizacione kulture 56

4 Etika i društvena odgovornost 58

Šta je etično i neetično ponašanje na poslu? 58

- 1 Neprimereno ponašanje na poslu 60
- 2 Smernice za organizacije Američke komisije za kaznenu politiku 61
 - 2.1 Ko, šta i zašto 61
 - 2.2 Određivanje kazne 62

Kako se donose etične odluke? 63

- 3 Uticaji na etično odlučivanje 64
 - 3.1 Etički intenzitet odluke 64
 - 3.2 Moralni razvoj 65
 - 3.3 Principi etičnog odlučivanja 66
- 4 Praktični koraci do etičnog odlučivanja 68
 - 4.1 Selekcija i zapošljavanje poštenih radnika 68
 - 4.2 Etički kodeks 68
 - 4.3 Obuka o etici 69
 - 4.4 Etička kultura 69



Šta je društvena odgovornost? 71

- 5 Prema kome su organizacije društveno odgovorne? 71
- 6 Za šta su organizacije društveno odgovorne? 72
- 7 Odgovori na zahteve vezane za društvenu odgovornost 74
- 8 Društvena odgovornost i ekonomske performanse 75

2

PLANIRANJE 76

5 Planiranje i odlučivanje 76

Planiranje 76

- 1 Prednosti i nedostaci planiranja 77
 - 1.1 Prednosti planiranja 78

- 1.2 Nedostaci planiranja 78
- 2 Kako napraviti plan koji funkcioniše 79
 - 2.1 Postavljanje ciljeva 79
 - 2.2 Stvaranje posvećenosti 80
 - 2.3 Priprema efektivnih akcionih planova 80
 - 2.4 Praćenje napretka 80
 - 2.5 Održavanje fleksibilnosti 81
- 3 Planiranje od vrha ka dnu 82
 - 3.1 Od najvišeg nivoa 82
 - 3.2 Preko srednjeg nivoa 83
 - 3.3 Do najnižeg nivoa 84



Šta je racionalno odlučivanje? 85

- 4 Koraci i ograničenja u procesu racionalnog odlučivanja 85
 - 4.1 Definisane probleme 85
 - 4.2 Određivanje kriterijuma za odlučivanje 86
 - 4.3 Ponderisanje kriterijuma 86
 - 4.4 Definisane alternativnih pravaca delovanja 87
 - 4.5 Procena svake alternative 87
 - 4.6 Računanje optimalne odluke 87
 - 4.7 Ograničenja za racionalno odlučivanje 88
- 5 Grupe kao sredstvo za poboljšanje kvaliteta odlučivanja 89
 - 5.1 Prednosti i nedostaci grupnog odlučivanja 89
 - 5.2 Strukturisani konflikt 90
 - 5.3 Nominalna grupna tehnika 91
 - 5.5 Elektronski brejnstorming 91

6 Organizaciona strategija 94

Osnove organizacione strategije 94

- 1 Održiva konkurentna prednost 95
- 2 Proces pripreme strategije 98
 - 2.1 Procena potrebe za strateškom promenom 98
 - 2.2 Situaciona analiza 98
 - 2.3 Izbor strateških alternativa 100



Korporativna strategija, strategija na nivou privredne grane i strategija na nivou direktne konkurencije 102

- 3 Korporativne strategije 102
 - 3.1 Portfolio strategija 103
 - 3.2 Okvirne strategije 106
- 4 Strategije na nivou privredne grane 106
 - 4.1 Pet sila u privrednoj grani 107
 - 4.2 Strategije pozicioniranja 108
 - 4.3 Strategije prilagođavanja 109
- 5 Strategije na nivou direktne konkurencije 110
 - 5.1 Direktna konkurencija 110
 - 5.2 Strateški potezi direktnih konkurenata 111

7 Inovacija i promena 114

Organizaciona inovacija 114

- 1 Zašto su inovacije značajne 115
 - 1.1 Tehnološki ciklusi 116
 - 1.2 Inovativni tokovi 117
- 2 Upravljanje inovacijama 120
 - 2.1 Upravljanje izvorima inovacija 120
 - 2.2 Iskustveni pristup: upravljanje inovacijama u fazi revolucionarne promene 121
 - 2.3 Pristup zasnovan na sažimanju: upravljanje inovacijama u fazi inkrementalne promene 123

Organizaciona promena 124

- 3 Propadanje organizacije: rizik kojem su izložene organizacije koje se ne menjaju 125
- 4 Upravljanje promenom 125
 - 4.1 Upravljanje otporom prema promeni 126
 - 4.2 Šta ne treba raditi tokom predvođenja promene 127
 - 4.3 Alati i tehnike za sprovođenje promene 129

8 Globalni menadžment 132

Šta je globalno poslovanje? 132

- 1 Globalno poslovanje, trgovinski propisi i trgovinski sporazumi 133
 - 1.1 Uticaj globalnog poslovanja 133
 - 1.2 Trgovinske barijere 134
 - 1.3 Trgovinski sporazumi 136
 - 1.4 Potrošači, trgovinske barijere i trgovinski sporazumi 139

Kako započeti globalno poslovanje? 140

- 2 Doslednost ili prilagođavanje? 140
- 3 Oblici globalnog poslovanja 140
 - 3.1 Izvoz 141
 - 3.2 Ugovori o saradnji 141
 - 3.3 Strateške alijanse 142
 - 3.4 Puno vlasništvo nad filijalama (izgradnja ili kupovina) 143
 - 3.5 Novoosnovana globalna preduzeća 143

Na koja strana tržišta treba ući? 144

- 4 Pronalaženje najbolje poslovne klime 144
 - 4.1 Rastuća tržišta 144



- 4.2 Izbor lokacije za kancelariju/proizvodni objekat 145
- 4.3 Svođenje političkog rizika na minimum 146
- 5 Upoznavanje sa kulturnim razlikama 148
- 6 Priprema za radna zaduženja u inostranstvu 150
 - 6.1 Obuka o jeziku i kulturnim razlikama 150
 - 6.2 Pitanja koja se tiču porodice, supružnika i njegove/njene karijere 151



ORGANIZACIJA 152

9 Dizajniranje prilagodljivih organizacija 152

Strukture i procesi 152

Dizajniranje organizacione strukture 154

- 1 Departmentalizacija 154
 - 1.1 Funkcionalna departmentalizacija 155
 - 1.2 Proizvodna departmentalizacija 155
 - 1.3 Departmentalizacija prema kupcima 156
 - 1.4 Geografska departmentalizacija 156
 - 1.5 Matrična departmentalizacija 157
- 2 Autoritet u organizaciji 159
 - 2.1 Komandni lanac 159
 - 2.2 Linijski nasuprot autoriteta pomoćnog osoblja 160
 - 2.3 Delegiranje autoriteta 160
 - 2.4 Stepen centralizacije 161
- 3 Definisane poslova (radnih mesta) 162
 - 3.1 Specijalizacija posla 162
 - 3.2 Rotacija, proširivanje i obogaćivanje posla 163
 - 3.3 Model karakteristika radnog mesta 164

Dizajniranje organizacionih procesa 166

- 4 Intraorganizacioni procesi 166
 - 4.1 Reinženjering 166
 - 4.2 Osnaživanje (empowerment) 168
- 5 Interorganizacioni procesi 169
 - 5.1 Modularne organizacije 169
 - 5.2 Virtuelne organizacije 171



10 Upravljanje timovima 172

Zašto se koriste radni timovi? 172

- 1 Dobre i loše strane korišćenja timova 173
 - 1.1 Prednosti timova 173
 - 1.2 Nedostaci timova 174
 - 1.3 Kada treba koristiti timove 175
- 2 Vrste timova 176
 - 2.1 Autonomija, ključna dimenzija 176
 - 2.2 Posebne vrste timova 178

Upravljanje radnim timovima 180

- 3 Karakteristike radnih timova 180
 - 3.1 Timske norme 180
 - 3.2 Timska kohezija 181
 - 3.3 Veličina tima 181
 - 3.4 Konflikt u timu 182
 - 3.5 Faze u razvoju tima 183
- 4 Poboljšanje efektivnosti radnih timova 184
 - 4.1 Postavljanje ciljeva i prioriteta tima 184
 - 4.2 Izbor ljudi za timski rad 186
 - 4.3 Obuka timova 188
 - 4.4 Nadoknade i priznanja za timove 188

11 Upravljanje sistemima ljudskih resursa 190

Pravni kontekst 191

- 1 Radno zakonodavstvo 192
 - 1.1 Federalni zakoni o radu 192
 - 1.2 Negativan uticaj i diskriminacija radnika 194
 - 1.3 Seksualno uznemiravanje 194

Pronalaženje kvalifikovanih radnika 195

- 2 Regrutovanje 195
 - 2.1 Analiza posla i regrutovanje 195
 - 2.2 Interno regrutovanje 197
 - 2.3 Eksterno regrutovanje 197
- 3 Selekcija 198
 - 3.1 Formulari za prijavu i radne biografije 198
 - 3.2 Provera referenci i biografija 199
 - 3.3 Testovi za selekciju 200
 - 3.4 Intervjui 202

Usavršavanje kvalifikovanih radnika 204

- 4 Obuka 204
 - 4.1 Utvrđivanje potreba za obukom 204
 - 4.2 Metodi obuke 204



- 4.3 Procena rezultata obuke 206
- 5 Procena radnog učinka 206
 - 5.1 Precizno merenje radnog učinka 206
 - 5.2 Pružanje povratnih informacija o radnom učinku 208

Zadržavanje kvalifikovanih radnika 209

- 6 Nadoknade za zaposlene i prestanak radnog odnosa 209
 - 6.1 Odluke o nadoknadama 209
 - 6.2 Otpuštanje radnika 211
 - 6.3 Smanjivanje organizacije 212
 - 6.4 Penzionisanje 212
 - 6.5 Fluktuacija zaposlenih 213



12 Upravljanje pojedincima i raznovrsnom radnom snagom 214

Šta je različitost i zašto je bitna 215

- 1 Različitost: razlike koje su bitne 216
 - 1.1 Različitost nije afirmativna akcija 216
 - 1.2 Različitost je korisna za poslovanje 217

Različitost i individualne razlike 219

- 2 Različitost površinskog nivoa 219
 - 2.1 Starosna dob 220
 - 2.2 Pol 220
 - 2.3 Rаса/etnička pripadnost 222
 - 2.4 Mentalni ili fizički invaliditet 223
- 3 Različitost dubinskog nivoa 224

Kako se upravlja različitostima? 226

- 4 Upravljanje različitostima 227
 - 4.1 Paradigme različitosti 227
 - 4.2 Principi različitosti 229
 - 4.3 Obuka i prakse vezane za različitosti 230



4

UPRAVLJANJE 232

13 Motivacija 232

Šta je motivacija 232

- 1 Osnovi motivacije 233
 - 1.1 Napor i učinak 234
 - 1.2 Zadovoljenje potreba 234
 - 1.3 Spoljašnje i unutrašnje nagrade 236
 - 1.4 Motivisanje korišćenjem osnovnog modela 237

Kako shvatanja i očekivanja utiču na motivaciju 238

- 2 Teorija jednakosti 238
 - 2.1 Komponente teorije jednakosti 239
 - 2.2 Kako ljudi reaguju na uočenu nejednakost 239
 - 2.3 Motivisanje korišćenjem teorije jednakosti 241
- 3 Teorija očekivanja 241
 - 3.1 Komponente teorije očekivanja 241
 - 3.2 Motivisanje korišćenjem teorije očekivanja 242

Kako nagrade i ciljevi utiču na motivaciju 244

- 4 Teorija potkrepljenja 244
 - 4.1 Komponente teorije potkrepljenja 245
 - 4.2 Režimi za davanje potkrepljenja 246
 - 4.3 Motivisanje korišćenjem teorije potkrepljenja 247
- 5 Teorija postavljanja ciljeva 248
 - 5.1 Komponente teorije postavljanja ciljeva 249
 - 5.2 Motivisanje korišćenjem teorije postavljanja ciljeva 249
- 6 Motivisanje korišćenjem integrisanog modela 250

14 Liderstvo 252

Šta je liderstvo? 252

- 1 Lideri naspram menadžera 253
- 2 Ko su lideri i šta oni rade 254
 - 2.1 Liderske osobine 254
 - 2.2 Lidersko ponašanje 255

Situacioni pristupi liderstvu 258

- 3 Stavljanje lidera u pravu situaciju: Fidlerova kontingentna teorija 258
 - 3.1 Liderski stil: Najmanje poželjan saradnik 258
 - 3.2 Povoljnost situacije 259



- 3.3 Usklađivanje liderskih stilova sa situacijama 260
- 4 Prilagođavanje ponašanja lidera: teorija put-cilj 261
 - 4.1 Liderski stilovi 262
 - 4.2 Faktori koji se tiču podređenih i okruženja 263
 - 4.3 Rezultati 264
- 5 Prilagođavanje ponašanja lidera: normativna teorija odlučivanja 264
 - 5.1 Stilovi odlučivanja 264
 - 5.2 Kvalitet i prihvatanje odluka 265

Strateško liderstvo 268

- 6 Vizionarsko liderstvo 268
 - 6.1 Harizmatično liderstvo 268
 - 6.2 Transformaciono liderstvo 269

15 Upravljanje komunikacijom 272

Šta je komunikacija? 272

- 1 Percepcija i problemi u komunikaciji 273
 - 1.1 Osnovni proces percepcije 273
 - 1.2 Problemi vezani za percepciju 275
 - 1.3 Percepcije drugih 275
 - 1.4 Samopercepcija 277
- 2 Vrste komunikacije 277
 - 2.1 Proces komunikacije 277
 - 2.2 Formalni kanali komunikacije 278
 - 2.3 Neformalni kanali komunikacije 279
 - 2.4 Mentorstvo i savetovanje: komunikacija „jedan na jedan“ 281
 - 2.5 Neverbalna komunikacija 281

Kako poboljšati komunikaciju 282

- 3 Upravljanje komunikacijom „jedan na jedan“ 282
 - 3.1 Izbor pravog medija za komunikaciju 283
 - 3.2 Slušanje 283
 - 3.3 Pružanje povratnih informacija 286
- 4 Upravljanje komunikacijom sa celom organizacijom 287
 - 4.1 Poboljšanje prenosa: širenje poruke 287
 - 4.2 Poboljšanje prijema: čuti šta drugi misle i osećaju 288



5

KONTROLA 290

16 Kontrola 290

Osnove kontrole 290

- 1 Proces kontrole 291
 - 1.1 Standardi 292
 - 1.2 Poređenje sa standardima 292
 - 1.3 Korektivna akcija 292
 - 1.4 Dinamički, kibernetički proces 293
 - 1.5 Naknadna, tekuća i prethodna kontrola 293
 - 1.6 Kontrola nije uvek vredna truda niti moguća 294

Kako i šta treba kontrolisati 295

- 2 Metodi kontrole 295
 - 2.1 Birokratska kontrola 295
 - 2.2 Objektivna kontrola 296
 - 2.3 Normativna kontrola 296
 - 2.4 Udružena kontrola 297
 - 2.5 Samokontrola 298
- 3 Šta treba kontrolisati? 298
 - 3.1 Balansirano merenje rezultata 299
 - 3.2 Finansijske perspektiva: kontrolisanje budžeta, novčanih tokova i dodate ekonomske vrednosti 300
 - 3.3 Perspektiva kupaca: kontrolisanje odliva kupaca 303
 - 3.4 Interna perspektiva: kontrola kvaliteta 303
 - 3.5 Perspektiva inovacije i učenja: kontrola otpada i zagađenja 304

17 Upravljanje informacijama 308

Zašto su informacije bitne 309

- 1 Strateški značaj informacija 310
 - 1.1 Pionirska prednost 310
 - 1.2 Održavanje konkurentske prednosti 310
- 2 Korisne informacije: karakteristike i troškovi 311
 - 2.1 Tačne informacije 312
 - 2.2 Potpune informacije 312
 - 2.3 Relevantne informacije 312



- 2.4 Pravovremene informacije 312
- 2.5 Troškovi prikupljanja 313
- 2.6 Troškovi obrade 313
- 2.7 Troškovi skladištenja 313
- 2.8 Troškovi pristupa 313
- 2.9 Troškovi prenosa 314

Pribavljanje i prenošenje informacija 314

- 3 Beleženje, obrada i zaštita informacija 315
 - 3.1 Beleženje informacija 315
 - 3.2 Obrada informacija 316
 - 3.3 Zaštita informacija 318
- 4 Pristup informacijama i znanju i njihovo prenošenje 322
 - 4.1 Interni pristup informacijama i njihovo prenošenje 322
 - 4.2 Eksterni pristup informacijama i njihovo prenošenje 323
 - 4.3 Prenosenje znanja i ekspertize 324

18 Upravljanje uslužnim i proizvodnim operacijama 326

Upravljanje koje teži produktivnosti i kvalitetu 326

- 1 Produktivnost 327
 - 1.1 Značaj produktivnosti 328
 - 1.2 Vrste produktivnosti 329
- 2 Kvalitet 330
 - 2.1 Karakteristike proizvoda i usluga vezane za kvalitet 330
 - 2.2 ISO 9000 i 14000 331
 - 2.3 Američka nacionalna nagrada za kvalitet Boldridž 332
 - 2.4 Upravljanje ukupnim kvalitetom (TQM) 332

Operativni menadžment 334

- 3 Uslužne operacije 334
 - 3.1 Uslužno-profitni lanac 334
 - 3.2 Oporavak usluge i osnaživanje 335
- 4 Proizvodne operacije 336
 - 4.1 Nivo obrade u proizvodnim operacijama 336
 - 4.2 Fleksibilnost proizvodnih operacija 337
- 5 Zalihe 338
 - 5.1 Vrste zaliha 338
 - 5.2 Merenje zaliha 338
 - 5.3 Troškovi održavanja zaliha 340
 - 5.4 Upravljanje zalihami 341

Endnote 344

Indeks 367

