

MENADŽMENT

- principi i koncepti -

DR BOŽIDAR STAVRIĆ
DR MILE VASIĆ

DR BOŽIDAR STAVRIĆ

DR MILE VASIĆ

MENADŽMENT

- principi i koncepti -



SLOBOMIR P UNIVERZITET
SLOBOMIR, 2015.

Autori

dr Božidar Stavrić
dr Mile Vasić

Naslov

Menadžment – principi i koncepti
Prvo izdanje

Izdavač

Slobomir P Univerzitet, Slobomir

Za Izdavača

Prof. dr Mile Vasić, v.d. rektor Slobomir P Univerziteta

Recenzenti

Prof. dr Gordana Kokeza
Prof. dr Slobodan Pokrajac

Lektor

Svjetlana Krsmanović

Korektor

Nebojša Stavrić

Dizajn korica i računarska priprema

Doc. mr Sandra Mlađanović

Štampa

GRAFAM, Brčko

Za štampariju

Savka Vukov

Tiraž

300 komada

ISBN: 978-99955-54-12-5

© Zabranjeno fotokopiranje, preštampavanje i drugi oblici umnožavanja ove knjige. Sva prava zadržavaju autori.

Odlukom Senata Slobomir P Univerziteta broj 15/15-SPU od 27.01.2015. odobrena je upotreba ovog udžbenika u nastavnom procesu.

PREDGOVOR

Knjiga MENADŽMENT – principi i koncepti, nastala je kao rezultat višegodišnjeg rada autora i predstavlja odgovor na potrebu da se obezbedi adekvatan univerzitetski udžbenik. Knjiga je namenjena studentima fakulteta na kojima se izučava menadžment kao multidisciplinarna nastavna oblast, a može korisno poslužiti i kao priručnik stručnjacima u privrednoj praksi. Budući da menadžment predstavlja savremeni sistem upravljanja, ova knjiga preporučuje se i rukovodiocima u ustanovama društvenih delatnosti, kao što su škole, fakulteti, instituti i dr. Ovo tim pre što je, u procesu tranzicije domaće privrede na tržišne kriterijume poslovanja, neophodno afirmisati učenje o menadžmentu kao metodu upravljanja organizacionim sistemima prema principima efikasnosti i efektivnosti privređivanja.

Koristimo se i ovom prilikom da se zahvalimo recenzentima na korisnim sugestijama.

Slobomir, 2015.

Autori

SADRŽAJ

UVOD	10
1. Pojava i značaj menadžmenta	10
2. Uloga menadžmenta u procesu upravljanja preduzećem	11
3. Pojmovno određenje menadžmenta	12
4. Naučni pristup izučavanju menadžmenta	14
GLAVA I. NASTANAK I RAZVOJ MENADŽMENTA	16
I. POJAVA MENADŽMENTA	16
1. Istorijat menadžmenta	16
2. Definisane menadžmenta	19
II. RAZVOJ MENADŽMENTA	24
1. Profesionalni menadžment	24
2. Naučni menadžment	25
3. Škole menadžmenta	26
3.1. Klasična škola menadžmenta	27
3.2. Škola ljudskih odnosa	28
3.3. Škola teorije odlučivanja	29
3.4. Škola nauke o menadžmentu	29
3.5. Škola teorije sistema	30
3.6. Situaciona škola menadžmenta	30
III. PRINCIPI MENADŽMENTA	31
1. Osnovni principi menadžmenta	31
2. Fajolovi principi menadžmenta	32
3. Veberovi principi menadžmenta	34
IV. MENADŽERI KAO NOSIOCI AKTIVNOSTI MENADŽMENTA	35
1. Funkcije menadžmenta	35
2. Sistem subordinacije i raspon menadžmenta	36
V. KLASIFIKACIJA MENADŽERA	39
1. Hijerarhijski nivoi	39
2. Funkcionalni i opšti menadžeri	40
3. Linijski i štapski menadžeri	41
GLAVA II. DIVERSIFIKACIJA MENADŽMENTA	44
I. VRSTE MENADŽMENTA	44
1. Strategijski menadžment	45
1.1. Definicija strategije	45
1.2. Klasifikovanje strategija	45
1.3. Strategija preduzeća i njeno formulisanje	49
1.4. Strategijski menadžment	51
1.4.1. Strategijski menadžment preduzeća	51

1.4.2. Strategijski menadžment poslovne jedinice.....	54
2. Operativni menadžment.....	56
3. Menadžment poslovnih područja.....	59
II. PREDUZETNIK, MENADŽER I LIDER KAO NOSIOCI	
UPRAVLJAČKOG PROCESA.....	62
1. Preduzetnik kao nosilac upravljačke funkcije.....	62
2. Menadžer u upravljačkom sistemu preduzeća.....	64
3. Liderstvo kao manifestacija menadžmenta.....	66
4. Menadžerski nivoi.....	68
III. MENADŽMENT I KULTURNA SREDINA.....	69
1. Američki menadžment.....	70
1.1. Specifičnosti privrednog i društvenog razvoja SAD.....	70
1.2. Specifičnosti američkog menadžmenta.....	72
2. Evropski menadžment.....	74
2.1. Specifičnosti razvoja evropskih zemalja.....	74
2.2. Specifičnosti evropskog menadžmenta.....	75
3. Japanski menadžment.....	77
3.1. Specifičnosti razvoja Japana.....	77
3.2. Specifičnosti japanskog menadžmenta.....	78
GLAVA III. STRATEŠKO UPRAVLJANJE TEHNOLOŠKIM	
RAZVOJEM PREDUZEĆA.....	81
I. NUŽNOST RAZVOJA PREDUZEĆA.....	81
1. Faktori razvoja.....	83
1.1. Podsticajni faktori razvoja.....	86
1.2. Ograničavajući faktori razvoja.....	87
2. Tehničko-tehnološki progres kao faktor razvoja preduzeća.....	89
3. Globalni razvoj preduzeća u funkciji tehnološkog razvoja.....	91
4. Strategija tehnološkog razvoja preduzeća.....	93
II. FORMIRANJE STRATEGIJE TEHNOLOŠKOG RAZVOJA	
PREDUZEĆA.....	94
1. Ciljevi razvoja.....	95
1.1. Usaglašenost razvojnih ciljeva.....	96
1.2. Tehnološki razvoj kao razvojni cilj.....	98
2. Izbor strategije tehnološkog razvoja preduzeća.....	99
3. Transfer tehnologije kao strategijska opcija tehnološkog razvoja preduzeća..	104
III. TRANSFER TEHNOLOGIJE KAO INSTRUMENT RASTA I RAZVOJA	
PREDUZEĆA.....	107
1. Definisane transfera tehnologije.....	107
2. Predmet i vidovi transfera tehnologije.....	111
3. Mesto i uloga transfera tehnologije u razvojnoj strategiji preduzeća.....	113
4. Glavni oblici transfera tehnologije.....	116
4.1. Materijalna prava na tehnologiju.....	116
4.1.1. Specifičnosti patentne zaštite.....	117

4.1.2. Licenca kao pravo korišćenja industrijske svojine.....	118
4.2. Dugoročna proizvodna kooperacija	121
4.3. Poslovno-tehnička saradnja	125
4.4. Zajednička ulaganja	128
4.5. Moguće kombinacije oblika transfera tehnologije.....	132
GLAVA IV. PLANIRANJE	133
I. DEFINISANJE I CILJ PLANIRANJA	133
1. Pojam planiranja	133
2. Sadržaj procesa planiranja	138
3. Nužnost i ciljevi planiranja.....	141
II. UTVRĐIVANJE CILJEVA U PROCESU PLANIRANJA	145
1. Definisane pojma cilj	145
2. Glavna ciljna područja planskih odluka	146
III. UTVRĐIVANJE POLITIKE KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA	150
1. Definisane politike preduzeća.....	150
2. Klasifikovanje politika preduzeća.....	151
IV. POSLOVNA STRATEGIJA KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA	155
1. Definisane strategije i strategijskog menadžmenta	156
2. Karakteristike strategije.....	159
3. Područja strateških odluka	162
V. KORPORATIVNA STRATEGIJA.....	164
1. Sadržaj korporativne strategije.....	164
2. Sistem upravljanja pomoću ciljeva	166
VI. PROGRAM KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA.....	167
1. Definisane programa.....	167
2. Sadržaj programa	168
3. Projekti kao delovi programa.....	170
VI. PLAN KAO ELEMENT PROCESA PLANIRANJA.....	172
1. Definisane plana preduzeća	172
2. Fleksibilni planovi.....	173
3. Budžet kao oblik planskog dokumenta	175
4. Podela planova prema vremenu koje obuhvataju.....	177
4.1. Dugoročni planovi	178
4.2. Srednjoročni planovi.....	179
4.3. Kratkoročni planovi.....	179
4.4. Operativni planovi.....	180
GLAVA V. ORGANIZOVANJE	181
I. ORGANIZOVANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA	181
1. Definisane funkcije organizovanja.....	181
2. Sadržina funkcije organizovanja	182

II. PRINCIPI ORGANIZACIJE RADA.....	183
1. Principi organizacije individualnog rada.....	184
1.1. Principi minimalnog psihofizičkog napreznja i princip produktivnosti	184
1.2. Faktori od kojih zavisi psihofizičko napreznje.....	186
2. Principi organizacije kolektivnog rada.....	188
2.1. Princip jedinstva suprotnih interesa.....	188
2.1.1. Pojam principa jedinstva suprotnih interesa	188
2.1.2. Obezbeđenje suprotnosti interesaizmeđu službi izvršne funkcije	189
2.1.3. Obezbeđenje jedinstva suprotnih interesa kroz funkciju upravljanja.....	192
2.2. Princip jedinstva cilja	193
2.3. Princip stimulanja inicijative kolektiva.....	193
III. DIZAJN ORGANIZACIJE I ORGANIZACIONA STRUKTURA	194
1. Dizajn organizacije	195
2. Organizacione strukture preduzeća	198
3. Delegiranje kao metod prenošenja autoriteta.....	202
4. Decentrizacija i delegiranje.....	203
4.1. Decentralizacija i centralizacija	203
4.2. Principi decentralizacije upravljanja.....	206
4.3. Proces organizovanja poslovnih jedinica	208
4.3.1. Strategijske poslovne jedinice	210
4.3.2. Profitni centri.....	211
4.3.3. Centri troškova	212
4.3.4. Centri prihoda.....	213
IV. ANALIZA I SINTEZA POSLOVA	214
1. Utvrđivanje posebnih poslova.....	214
2. Povezivanje poslova u radne zadatke	215
2.1. Podela rada	216
2.2. Specijalizacija posla	217
2.3. Proširenje radnih zadataka	219
2.4. Inovacije u strukturi i trajanju radnog vremena.....	220
3. Grupisanje poslova i formiranje radnih jedinica.....	223
3.1. Grupisanje poslova.....	223
3.2. Formiranje organizacionih jedinica.....	224
3.3. Metodi departmanizacije	226
3.3.1. Osnovni metodi departmanizacije	227
3.3.2. Pomoćni metodi departmanizacije	233
V. ORGANIZACIONI OBLICI PREDUZEĆA	235
1. Svojsinski oblici organizovanja privrednih subjekata.....	235
2. Integracioni oblici organizovanja preduzeća	237
GLAVA VI. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....	240
I. PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA	240
1. Definisane kadrovskog menadžmenta	240
2. Pronalaženje kadrova	242

3. Izbor kadrova	244
4. Osnovne karakteristike ličnosti radnika	247
4.1. Fiziologija rada	248
4.2. Psihologija rada	249
4.3. Sociologija rada	250
4.4. Uloga ljudskog faktora u organizaciji	251
II. KADROVSKA POLITIKA PREDUZEĆA	252
1. Planiranje kadrova	252
2. Uključivanje i obučavanje novih radnika	256
2.1. Prijem novih radnika	256
2.2. Obučavanje kadrova	257
2.2.1. Proces obučavanja radnika	259
2.2.2. Proces pripremanja menadžera	262
2.2.3. Kadrovska politika u funkciji tehnološkog razvoja	267
3. Napredovanje	269
GLAVA VII. UTICANJE	271
I. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI	272
1. Definisane komunikacije	272
2. Komunikacioni sistem	274
3. Značaj efektivne komunikacije	277
II. MOTIVACIJA U ORGANIZACIJI	279
1. Definisane motivacije	279
2. Razvoj teorija o motivaciji	280
2.1. Tradicionalni koncept motivacije - Škola naučnog upravljanja	281
2.2. Teorija međuljudskih odnosa	282
2.3. Model ljudskih resursa	283
3. Savremene teorije o motivaciji	284
3.1. Teorije o ljudskim potrebama	284
3.1.1. Maslovljeva teorija potreba	284
3.1.2. Herbergova teorija potreba	286
3.2. Teorije procesa motivacije	288
III. VOĐSTVO	289
1. Definisane vođstva kao menadžerske sposobnosti	289
2. Autoritet i vođstvo	291
3. Stilovi vođstva	293
4. Integrisanje radnika i poslovanja	294
IV. ORGANIZACIONO PONAŠANJE I KULTURA PREDUZEĆA	295
1. Definisane pojma organizaciono ponašanje	295
2. Organizaciona kultura i organizaciona klima	298
2.1. Pojam i karakteristike organizacione kulture preduzeća	298
2.2. Organizaciona klima	301
2.3. Upravljanje organizacionom kulturom	302

GLAVA VIII. KONTROLISANJE	304
I. POJAM I ZNAČAJ FUNKCIJE KONTROLISANJA.....	304
1. Pojam funkcije kontrolisanja.....	304
2. Značaj funkcije kontrolisanja.....	305
3. Potrebe kontrolisanja.....	307
II. GLAVNE KARAKTERISTIKE PROCESA KONTROLISANJA.....	309
1. Utvrđivanje standarda i metoda merenja performansi.....	310
1.1. Metode utvrđivanja standarda.....	311
1. 2. Principi uspostavljanja standarda.....	312
2. Merenje performansi.....	313
3. Poređenje ostvarenih sa standardnim veličinama.....	314
4. Analiziranje i korigovanje devijacije.....	314
III. VRSTE KONTROLE.....	315
1. Tipovi.....	315
2. Organizacija funkcije kontrolisanja.....	319
3. Interna kontrola.....	320
4. Eksterna kontrola.....	322
5. Parametri uspešnosti kontrole.....	324
6. Revizija kao oblik kontrole.....	324
GLAVA IX. MENADŽMENT NEPROFITNOG SEKTORA	326
I. UVOD U MENADŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA.....	326
1. Definisanje osnovnih pojmova neprofitnog sektora.....	326
2. Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija.....	329
II. ZNAČAJ STRATEŠKOG PLANIRANJA NA NEPROFITNI SEKTOR..	332
III. ODRŽIVI RAZVOJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA.....	335
Literatura.....	338