



МЕНАЏМЕНТ

Слободан Марић



IMPRESSUM

Назив: Менаџмент

Врста публикације: Уџбеник

Аутор: Доц. др Слободан Марић

Рецензенти: Проф. др Радмило Тодосијевић
Економски факултет у Суботици
Универзитет у Новом Саду

Др Илија Ћосић, Професор Емеритус
Факултет техничких наука
Универзитет у Новом Саду

Издавач: Економски факултет у Суботици
Универзитет у Новом Саду
www.ef.uns.ac.rs

Уредник: Проф. др Александар Грубор,
Декан

Дизајн и техничка припрема: Доц. др Слободан Марић

Штампа: Сајнос, Нови Сад

ИСБН: 978-86-7233-383-1

Тираж: 300

Место и година издања: Суботица, 2019. год.

CIP – Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад

На основу одлуке са 7. седнице Наставно – научног већа одржане 11. Априла 2019. године књига „МЕНАЏМЕНТ“ аутора Доц. др Слободана Марића постала је званичан уџбеник Економског факултета у Суботици, Универзитета у Новом Саду и одобрено је њено издавање и употреба.

Сва права задржана. Ниједан део ове књиге не може бити репродукован на било који начин без претходне писмене сагласности аутора и издавача.

Some revolutions — like the American Revolution — are bloody, noisy, and everyone nearby knows about them. Others—like the Industrial Revolution — are quieter, slower, and many people at the time may not even realize they're happening. In the long run, though, both kinds of revolutions lead to profound change.

Today, I believe we are in the early stages of one of the quiet revolutions. At the heart of this revolution is an increase in human freedom in business. Key enablers for this revolution are the increasing availability of information and new technology that helps people act on it.

When people have access to more information, they can make more sensible decisions. They don't have to wait for orders from someone above them in a hierarchy who supposedly knows more than they do. And when they have the freedom to make decisions and the ability to take action for themselves, they are often more highly motivated, more creative, and more flexible.

In our increasingly knowledge – based and innovation – driven economy, these benefits of decentralized decision making — motivation, creativity, and flexibility — are often the critical factors in business success. And that's why I believe this increase in human freedom in business will spread throughout many parts of our economy.

In the long run, I think it will be as important a change for business as the change to democracies was for governments.

*Thomas W. Malone
Patrick J. McGovern
Massachusetts Institute of Technology*

Изгубе мој народ, јер је без знања!

Стари завет

Предговор

Након непуне две деценије посвећених менаџменту, осмелио сам се да преузем улогу аутора у писању ове књиге. Изазове које сам сретао до сада у области менаџмента изазвали су код мене утисак веома значајног подухвата за чији неуспех не постоји оправдање. Све ово говори да сам преузео велику одговорност како према менаџменту као науци, пракси и професији, према студентима, према свима онима у чије руке ће доћи ова књига, а највише према институцији испред које иступам са овим делом. Будући да је ово прво моје дело ове врсте, то ме не ослобађа одговорности по било којој наведеној основи, а поготово не у погледу циља који се тежи постићи. У предговору нећу се осврнути нити тумачити садржину књиге, него ћу овај простор настојати да искористим на провокативан начин, како бих постигао заинтересованост или било коју врсту критике од стране оних који су спремни да је упуте.

Први део предговора у виду драмског заплета који у најмању руку делује театрално, истински ће бити на такав начин прихваћен само тамо где менаџмент није добио своју шансу, из било којих разлога, да испољи своју сврху и смисао. Док код осведочених професионалаца из ове области свака реч ће наићи на дубоко разумевање. На самом почетку писања постојало је мноштво дилема везаних за одлуке које је било потребно донети у погледу тога, шта једна књига из области менаџмента треба да понуди.

Прво питање било је везано за структуру и садржину књиге. Значајну важност придајем структури која је понуђена. Настојао сам одвојити битно од небитног. Постоји једна изрека која каже „није проблем знати уколико умете разлучити оно што је важно од неважнога“!. Према овоме цените и квалитет садржине. Када је садржина у питању, моја лична оцена, током писања књиге најмање сам могао погрешити. Систематизовано знање које се на крају нашло између корица ове књиге, неки везују за прошлост, неки за садашњост док неки делови попримају особине савремености. Моје опредељење је за актуелност целине, док одређени делови концепта имају већи значај у зависности од нивоа друштвеног развоја и фактора пословне конкурентности који су доминантни у одређеној фази цивилизацијског развоја.

Сматрам да би највећи успех овом књигом постигао отклањањем предрасуда из области менаџмента, које доводе до тога да често буде неприхваћен, омаловажен, занемарен, популистички употребљен због чега добија негативну конотацију, не само у оквирима наше земље него било где у свету. То се манифестује на следећи начин: све постаје менаџмент и сви су менаџери. Менаџмент је наука, професија и пракса као и свака друга. Међутим основни проблем свих негативних аспеката менаџмента налази се у претпоставци да је менаџмент појмљив и познат свима, услед чега се сви веома слободно упуштају у дискусију и просуђивање у обој области. Менаџмент је веома комплексан. Комплексност менаџмента

последница је условљености примене знања релацијом човек – човек. Ову релацију објаснићу речима Душка Радовића које су биле одговор на молбу да се поново врати у студио. Душко је рекао: „јесте да сам радио на радију, али се не палим и не гасим на дугме“. Ово треба схватити изван контекста ситуације и конкретног цитата. Ово се односи на сваког човека. Знање из области менаџмента није кодификовано, због тога има премисе уметности. У основи човекове природе налази се стохастичност, мера непредвидивости. Човек је најмање оно што видимо, а знање из области менаџмента најмање оно што мислимо да јесте. Тако основни задатак менаџмента, скоро да можемо рећи немогућ задатак, јесте повезати природне са природним (човек – човек) и природне са вештачким (човек – остали ресурси) елементима да би формирали, одржали и развијали пословни систем односно компанију.

Како је човек централна фигура у фокусу менаџмента, остварити утицај и усмерити људе да извршавају активности које су од интереса групе, а то значи увек и у интересу сваког појединаца као члана групе, је уметност у менаџменту. Abraham Maslow као највећи психолог друге половине XX века у овом контексту истиче: „лидерство се не учи, лидерству се не тежи, лидерство није циљ сам по себи, лидерство је жеља, потреба и избор других“.

Полемика на тему теорије и праксе је увек актуелна. Кратко ћу се задржати везано за ово питање, Када је менаџмент по среди, теоријско знање је најбоља пракса, а да би то и било тако, неопходно је умеће за његову примену код које знање није од велике помоћи, али је основни предуслов. Димензија умећа код примене знања из области менаџмента потврђује се и у речима тренутно најпознатијег научника и професора менаџмента Henry Mintzberg – а, који својим студентима након успешно окончаних студија мастер програма из менаџмента упућује следеће речи: „честитам што сте одлучили да покушате да постанете менаџер“!

Покушаћу нешто рећи и о значају менаџмента у националним оквирима. Једна професија развијена је онолико колико је развијено образовање из те области. Овде не желим упутити критику на образовање и то из два разлога. Као прво, менаџмент је дефицитарна професија било где у свету са истим особеностима које важе и у нашој земљи. И други веома битан разлог, образовање из области менаџмента у нашој земљи почело се развијати, као последица друштвено – економски токова, средином последње деценије XX века, у виду дисциплине на универзитетском нивоу. На нивоу студијског програма, образовање из области менаџмента у нашој земљи почело се развијати у првој деценији овог века а након тога на нивоу самосталних високо – школских установа. Први академци са образовањем мастера из области менаџмента могли су да се појаве средином актуелне деценије. Да не бих сувише вио субјективан употребићу речи Peter Drucker –а, такође једног веома познатог научника из области менаџмента. Он истиче: „једини ресурс који је потребан неразвијеним земљама да постану развијене је знање из области

менаџмента“!. Уколико имамо сумњу у овај исказ, можемо анализирати токове развоја високо развијених земаља, па и оне које данас постају и израстају у светске економске силе. Ови токови управо су пратили ширење и успешну примену знања из области менаџмента. Битно је нагласити да знање из области менаџмента има универзални карактер, на чему се инсистира читав последњи век, међутим успешна примена знања и просперитет менаџмент професије у једној земљи мора имати уграђене елементе националне културе.

Начин на који сам написао ову књигу, и понудио јавности ову врсту садржине из области менаџмента, биће довољно да процените како корисност, тако и моје разумевање менаџмента. Каква год оцена јавности била, знајте да сам овај ниво разумевања менаџмента постигао само упорним настојањем да применим све што сам спознао и научио из ове области. То није било тешко учинити будући да сам поменуо универзалну примену менаџмента. И на крају желим рећи, онај део материје који сте прочитали а нисте разумели будите сигурни да ни код мене не постоји разумевање за тај део.

Речи предговора желим да завршим са неизмерном захвалности студентима нашег Факултета који су увек снага и инспирација за ову врсту рада, као и многим другим људима са којима делим исте вредности а који су ми пружили велику подршку да истрајем у овом подухвату.

Речи захвалности су присутне и за Економски факултет у Суботици, на којем сам остварио све досадашње резултате у академској каријери и дошао до овог тренутка да се могу представити на овај начин.

Посебну привилегију доживео сам када су Проф. др Радмило Тодосијевић и Проф. др Илија Ћосић прихватили рецензентску улогу у издавању ове књиге, због чега им упућујем искрену захвалност.

Суботица, септембар 2019. год.

Аутор

... извод из рецензије ...



... рецензија је резултат изузетног поверења у достигнућа аутора, претходни и текући, али и очекивани научно истраживачки доприноси, које је аутор створио и који се од њега у будућности очекују. То поверење и континуирана уверавања резултат су једног изузетног еволутивног процеса у развоју овог младог и талентованог научног радника. Као председник комисије за одбрану његовог дипломског рада и као шеф катедре за Менаџмент и економику предузећа, прве тракве катедре у бившој Југославији на неком од постојећих факултета, па преко његовог ангажовања за асистента, преко магистарских студија и израде докторске дисертације до статуса доцент, било ми је омогућено да имам увид у обим, квалитет и садржај рада др Слободана Марића...

Проф. др Радмило Тодосијевић



... књига под насловом "Менаџмент" аутора доц. др Слободана Марића представља вредан подухват из научне области МЕНАЏМЕНТ, која има за циљ да једну веома сложену материју приближи читаоцу на једноставан, систематичан и интелигентан начин. Прозлазећи кроз предметна поглавља читаоцима се пружа могућност да спознају и уђу у "тајне" ове магичне науке која је одговорна за развој сваког предузећа као и за свеукупни привредни и друштвени развој. Менаџмент је подједнако и наука и професија и пракса. Менаџери су људи који су одговорни за развој и унапређење процеса рада у системима којима управљају. Одговорни су за задовољење потреба потрошача, учинак, квалитет, ефективност и ефикасност процеса рада као за опстанак ОРГАНИЗАЦИЈЕ у времену и датим условима околине. За све ово су потребна ЗНАЊА. Предметна материја даје значајан допринос у том правцу...

Др Илија Ђосић, Професор Емеритус

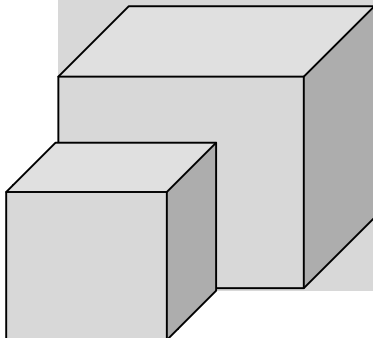


Аутор

Доц. др Слободан Марић

Департамент за менаџмент
Економски факултет Суботица
Универзитет у Новом Саду

Слободан Марић, доктор економских наука, ређен 25. Септембра 1978. године у Вуковару. Основну школу завршио је у Негославцима 1993. године, а средњу економску школу „Свети Сава“ у Вуковару 1997. године, Економски факултет у Суботици уписао је 1997/98. школске године. Дипломирао је 25. септембра 2001. године (смер: Финансије и рачуноводство) на тему: „Раст и развој предузећа на бази стратегија интернационализације пословања“. По завршетку основних студија уписује последипломске студије новембра 2001. године, смер Финансијски менаџмент на Економском факултету у Суботици, док 15. јуна 2007. године успешно је одбранио магистарску тезу са насловом „Управљачко развојни аспекти малих предузећа у периоду транзиције“. Од 2001. године у свом академском развоју на матичном Факултету, биран је у сва сарадничка звања и био ангажован у реализацији наставних активности на дисциплинама научне области Менаџмент, између осталих које су наведене био је ангажован на предметима Пројектни менаџмент и Предузетништво. На научном усавршавању борао је два месеца током 2005. године на School of Business Administration, Portland State University, USA. Учествовао је у имплементацији већег броја националних и међународних пројеката. Такође, аутор је и коаутор значајног броја научних радова из области менаџмента, предузетништва и пројектног менаџмента. У оквиру уже професионалне оријентације био је члан (membership ID 838358) светске асоцијације за управљање пројектима – Project Management Institute – PMI, Pennsylvania, USA. 2008. године уписује докторске студије на Економском факултету у Суботици, студијски програм Менаџмент и бизнис, модул Предузетнички менаџмент, а 03. Марта 2014. године успешно је одбранио докторску дисертацију под називом „Развојна димензија управљачке оријентације малих предузећа“ и тако стекао научно звање Доктор наука – менаџмент и бизнис. Од октобра 2015. године изабран је у звање Доцента на Економском факултету у Суботици, ужа научна област Менаџмент, те као наставник учествује у реализацији наставе на предметима Принципи менаџмента, Савремени менаџмент и Перформанс менаџмент.



Садржај:

Део

1

Полазна менаџмент перспектива

Увод

1. Менаџмент и менаџмент професија
2. Традиционални и савремени менаџмент контекст

Део

2

Менаџмент окружење

3. Разумевање пословног окружења
4. Пословна етика и друштвена одговорност
5. Организациона култура
6. Менаџмент у глобалном окружењу

Део

3

Планирање

7. Одлучивање
8. Планирање и циљеви
9. Пословна стратегија
10. Планирање и почетни пословни подухвати

Део

4

Организовање

11. Организациони дизајн и радни процеси
12. Организационе промене и иновације
13. Људски ресурси: креирање хуманог капитала

Део

5

Вођење

14. Понашање појединаца у организацији
15. Liderство: моћ, утицај, људи
16. Комуникација и интерперсонални односи
17. Мотивација
18. Тимови и тимски рад

Део

6

Контролисање

19. Контролни систем и процес
20. Оперативни менаџмент: квалитет, продуктивност

Део

1

Полазна менаџмент перспектива

Поглавље 1.

Менаџмент и менаџмент професија 5

1.1 Менаџмент: наука, теорија и пракса 5

Менаџмент наука и/или уметност 5

Дефинисање менаџмента 7

Принципи менаџмента 8

Менаџмент процес 9

Нивои менаџмента 11

1.2 Природа менаџерског посла 12

Улоге менаџера 13

Вештине менаџера 14

Фазе у развоју менаџера 17

1.3 Менаџмент и организације 18

Поглавље 2.

Традиционални и савремени менаџмент контекст 25

2.1 Значај теорије и историјског приступа у менаџменту 25

Претходници у развоју менаџмента 28

2.2 Развој менаџмента 30

Класични приступ 30

Научни менаџмент 31

Административни принципи 32

Бирокупатска организација 34

Приступ људских односа и науке о понашању 35

Покрет људских односа: Хоторн експеримент 36

Развој науке о понашању 37

Квантитативни приступ 39

Менаџмент наука и квантитативна анализа 40

Интегративни приступ 40

Системски приступ 41

Ситуациони приступ 43

Менаџмент укупног квалитета 44

Јапански приступ менаџменту и теорија 3 45

Квалитет и изврност 46

Менаџмент знања и организационо учење 47

Поглавље 3.

Разумевање пословног окружења 55

Екстерно и интерно окружење 57

Однос организације и окружења 62

Неизвесност окружења и прилагођавање организација 63

Поглавље 4.

Пословна етика и друштвена одговорност 71

2.1 Етика у пословном контексту 71

Кључна питања менаџерске етике 74

Различити аспекти етичког понашања 77

2.2 Друштвена одговорност организација 79

Парадокс концепта друштвене одговорности 82

Организациони приступи друштвеној одговорности 84

Поглавље 5.

Организациона култура 91

Значај организационе културе 92

Креирање организационе културе 93

Врсте организационе културе 95

Детерминанте организационе културе 97

Поглавље 6.

Менаџмент у глобалном окружењу 103

Природа и структура глобалног пословања 104

Изазови менаџмента у глобалном окружењу 107

Конкурентност у глобалном окружењу 110

Поглавље 7.

Одлучивање 119

7.1 Природа одлучивања 120

Врсте одлука 120

Услови одлучивања 122

Процес одлучивања 126

7.2 Приступы у одлучивању 130

Рационални приступ одлучивању 131

Бихевиористички приступ одлучивању 133

*Административни модел одлучивања 133**Политички модел одлучивања 135**Интуитивни модел одлучивања 136*

Групни и тимски приступ одлучивању 137

Поглавље 8.

Планирање и циљеви 145

Карактеристике и врсте циљева 147

*Како формулисати циљеве 149**Менаџмент помоћу циљева 151*

Основни елементи планирања 152

*Активности планског процеса 153**Предности и недостаци планирања 155*

Врсте планова 158

Поглавље 9.

Пословна стратегија 167

Одржива конкурентска предност и стратегија 168

Ресурси и пословна стратегија 170

Формулисање и имплементација стратегије 173

Компоненте и нивои стратегије 174

Поглавље 10.

Планирање и почетни пословни подухвати 185

Разумевање предузетништва 185

Битни предуслови и почетни облици развоја пословања

Значај предузетништва и нових пословних подухвата за Друштво 191

Стратегија и пословни план 195

Поглавље 11.

Организациони дизајн и радни процеси 205

11.1 Природа организационог дизајна 206

*Основни елементи организационог дизајна 206**Приступ организационом дизајну 217**Фактори ситуационог утицаја на организациони дизајн 221*

11.2 Процесни приступ организационом дизајну 225

*Предности организација заснованих на пословним процесима 226**Дизајн радних процеса 227**Менаџмент пословних процеса као интегрални део менаџмента 228*

Поглавље 12.

Организационе промене и иновације 235*Неопходност промена у организацијама 236**Проактивне и реактивне промене 236**Процес промена у организацијама 237**Подручја промена у организацијама 240**Организационе иновације 242**Процес иновација 243**Врсте иновација 246*

Поглавље 13.

Људски ресурси: креирање хуманог капитала 251*Друштвени контекст и стратегијски значај људских ресурса 251*

13.1 Процес менаџмента људских ресурса 255

*Привлачење људских ресурса 256**Планирање људских ресурса 257**Регрутација људских ресурса 259**Селекција људских ресурса 260**Развој људских ресурса 262**Социјализација и оријентација 263**Обука и развој 263**Процена резултата 265**Задржавање људских ресурса 265**Компензације 266**Бенефиције 266**Развој каријере 267*

Поглавље 14.

Понашање појединаца у организацији 273*Разумевање понашања појединаца 274***14.1 Личност и индивидуално понашање 276***„Великих пет“ карактеристика личности 276**Myers – Briggs концепт карактеристика личности 278**Емоционална интелигенција 279**Емоције 281***14.2 Ставови и индивидуално понашање 283***Ставови повезани са послом 284***14.3 Перцепција и индивидуално понашање 285***Основни процес перцепције 285**Перцепција и атрибуција 287*

Поглавље 15.

Лидерство: моћ, утицај, људи 295*Природа и разумевање лидерства 296**Лидерство и менаџмент 298**Моћ, ауторитет, лидерство 299***15.1 Традиционална перспектива лидерства 301***Приступ карактеристика лидера 302**Бихејвиористички приступ лидерству 304**Ситуациони приступ лидерству 307**Фидлерова теорија лидерства 308**Пут – циљ теорија лидерства 309**LMX (Leader member exchange) теорија лидерства 310**Hersey – Blanchard ситуациона теорија лидерства 312***15.2 Савремена перспектива лидерства 314***Харизматско лидерство 314**Трансакционо лидерство 315**Трансформационо лидерство 315**Приступ супститутивног лидерства 316*

Поглавље 16.

Комуникација и интерперсонални односи 325

Природа интерперсоналних односа 325

16.1 Комуникација и менаџмент 326

Улога комуникација у менаџменту 326

Комуникација и комуникациони процес 328

16.2 Врсте комуникација у организацији 330

Интерперсонална комуникација 331

Тимска и мрежна комуникација 332

Организациона комуникација 333

Канали комуникације у организацијама 336

Комуникационе баријере 338

Поглавље 17.

Мотивација 345

Развој и значај мотивације 345

Потребе, задовољство и мотивација 347

17.1 Садржајна перспектива мотивације 349

Теорија хијерархије потреба: А. Maslow 349

Теорија ЕРГ: С. Alderfer 351

Теорија два фактора: F. Herzberga 352

Теорија стечених потреба: D. Mc Clelland 353

17.2 Процесна перспектива мотивације 354

Теорија очекивања: V. Vroom 354

Теорија правичности: S. Adams 356

Теорија постављања циљева: E. Locke 358

17.3 Перспектива појачавања 359

Стратегије појачавања 359

Поглавље 18.

Тимови и тимски рад 367

Групе и тимови 367

Процес развоја тима 370

Карактеристике тимова 373

Тимски конфликт и ефикасност 374

Преговарање као начин решавања конфликта 378

Поглавље 19.

Контролни систем и процес 387

19.1 Природа и сврха контроле 387

Кораци у контролном процесу 389

Врсте контроле 391

Поглавље 20.

Оперативни менаџмент: квалитет, продуктивност 399

20.1 Природа и значај оперативног менаџмента 401

Производ/услуге – дизајн система 402

*Производња производа vs. пружање услуга 403**Дизајн система 404*

Селекција процеса и дизајн производних капацитета 404

Дизајн капацитета 405

20.2 Квалитет 408

Разумевање и значај квалитета 408

Менаџмент укупног квалитета – алати и технике 410

TQM алати и технике 411

20.3 Продуктивност 412

Значај продуктивности 413

Трендови и унапређење продуктивности 413