

ЛИОКАОН

ZVONKO SAJFERT

**MENADŽMENT**  
**TEORIJA I PRAKSA**

**136**

2008/2009

BIBLIOTEKA UDŽBENICI

UNIVERZITET U NOVOM SADU  
TEHNIČKI FAKULTET „MIHAJLO PUPIN”  
ZRENJANIN, 2009.

Naziv udžbenika: MENADŽMENT – TEORIJA I PRAKSA

Autor:

**Dr Zvonko Sajfert**, redovni profesor Tehničkog fakulteta „Mihajlo Pupin“ u Zrenjaninu, Univerziteta u Novom Sadu

Recenzenti:

**Dr Milivoj Klarin**, redovni profesor Mašinskog fakulteta, Univerziteta u Beogradu

**Dr Dejan Đorđević**, vanredni profesor Tehničkog fakulteta „Mihajlo Pupin“ u Zrenjaninu, Univerziteta u Novom Sadu

Za izdavača:

Glavni i odgovorni urednik:

**Dr Momčilo Bjelica**, redovni profesor i dekan Tehničkog fakulteta „Mihajlo Pupin“ u Zrenjaninu, Univerziteta u Novom Sadu.

Kompjuterski slog i prelom:

**Zvonko Telpinger**, dipl. Maš. Inž „Srbijagas“

Lektor:

**Ružica Sajfert i Nada Vasić**

Slike:

**Zvonko Telpinger i Dragana Sajfert**

Korice:

**Dragana Sajfert**

Odlukom Nastavno Naučnog Veća Tehničkog fakulteta „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin, na sednici od 18.02.2009. godine rukopis je prihvaćen kao udžbenik, Tehničkog fakulteta „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin

Štampa: **Fenix**, Inđija

Tiraž: 300 primeraka

ISBN 978-86-7672-113-9

CIP – Kategorizacija u publikaciji  
Biblioteka Matice srpske, Novi Sad

005 (075.8)

САЈФЕРТ, ЗВОНКО

Menadžment: teorija i praksa / Zvonko Sajfert. –  
Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", 2009  
(Inđija: Fenix). – 344 str. : ilustr.; 24cm. –  
(Biblioteka Udžbenici / Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"; 136)

Tiraž 300. – Napomene i bibliografske reference uz tekst. –  
Bibliografija.

ISBN 987-86-7672-113-9

a) Менаджмент

COBISS. SR – ID 23997575

## SADRŽAJ

### PREDGOVOR

Kontinuitet razvoja menadžmenta ..... 13

1. UVOD U TEORIJU MENADŽMENTA ..... 17

1.1. Uvod ..... 17

1.2. Upravljanje-nauka ili veština ..... 18

1.3. Definisane menadžmenta ..... 18

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA ..... 20

2.1. Drevne civilizacije ..... 20

2.1.1. Sumeri ..... 21

2.1.2. Egipat ..... 21

2.1.3. Vavilon ..... 22

2.1.4. Jevreji ..... 23

2.1.5. Kina ..... 25

2.1.6. Grčka ..... 26

2.1.7. Rani vonji doprinosi ..... 27

2.1.8. Rim ..... 28

2.1.9. Menadžment u srednjovekovnom periodu ..... 29

2.1.10. Feudalna organizacija ..... 30

2.1.11. Pisani radovi ..... 31

2.1.12. Trgovci iz Venecije ..... 31

2.1.13. Venecijavski Arsenal ..... 32

2.2. Pisci iz šesnaestog veka ..... 33

2.2.1. Sir Tomas Mor ..... 33

2.2.2. Niccolo Machiavelli ..... 34

2.2.3. Buđenje svesti o menadžmentu ..... 35

2.2.4. Organizacija proizvodnje ..... 35

2.2.5. Domaćinski sistem ..... 36

2.2.6. Otkupni sistem ..... 37

2.2.7. Fabrički sistem ..... 37

2.2.8. Rana praksa o konceptu menadžmenta ..... 38

2.2.9. Richard Arkwright ..... 39

2.2.10. Sir James Steuart ..... 40

2.2.11. Adam Smith ..... 41

2.2.12. Prelazna faza ..... 41

2.3. Rani naučni menadžment ..... 42

2.3.1. Livnica Soho ..... 42

2.3.2. New Lanark ..... 44

2.3.3. Proizvodnja komponenti ..... 45

2.3.4. Začetak američkog sistema ..... 45

2.3.5. Pojava literature o menadžmentu ..... 46

2.3.6. Klasični ekonomisti ..... 46

2.3.7. Funkcije i principi menadžmenta ..... 48

2.3.8. Sistem nadnica ..... 49

2.3.9. Automatizacija ..... 49

2.3.10. Doprinos ekonomista ..... 50

2.3.11. Drugi autori ..... 50

2.3.12. Carl von Clausewitz ..... 50

2.3.13. Charles Dupin ..... 51

2.3.14. Charles Babbage ..... 52

2.3.15. W.S. Jevons ..... 53





<b>2.4. Uvod u naučni menadžment</b> .....	54
2.4.1. Henry Poor .....	55
2.4.2. Daniel C. McCallum .....	55
2.4.3. Pokret naučnog menadžmenta .....	56
2.4.4. Henry R. Touni .....	57
2.4.5. Harry Metcalfe .....	57
2.4.6. Frederick Halsey .....	58
2.4.7. Razvoj u Engleskoj .....	59
2.4.8. Obrazovanje i menadžment .....	60
<b>2.5. Naučni menadžment</b> .....	60
2.5.1. Frederick W. Taylor .....	60
2.5.1.1. Razvoj Tejlorovog radioničkog sistema .....	61
2.5.1.2. Tejlorovi radovi .....	62
2.5.1.3. Tejlorov koncept menadžmenta .....	63
2.5.1.4. Tejlorovi principi menadžmenta .....	63
2.5.2. Buđenje interesovanja za naučni menadžment .....	64
2.5.3. Uticaj naučnog menadžmenta .....	65
2.5.4. Ciljevi naučnog menadžmenta .....	65
<b>2.6. Konceptije s početka 20. veka</b> .....	66
2.6.1. Henry L. Gantt .....	66
2.6.2. Frank i Lillian Gilbreth .....	68
2.6.3. Hugo Münsterberg .....	69
2.6.4. Harrington Emerson .....	70
2.6.4.1. Emersonovi principi .....	70
2.6.5. Harlow Stafford Person .....	71
2.6.6. Henri Fayol .....	72
2.6.6.1. Fajolova karijera .....	72
2.6.6.2. Koncepti menadžmenta .....	73
<b>2.7. Manje poznati autori i kritičari</b> .....	76
2.7.1. Alexander H. Church .....	77
2.7.2. John C. Duncan .....	78
2.7.3. Luis D. Brandeis .....	79
2.7.4. James Hartness .....	79
2.7.5. Robert F. Hoxie .....	80
2.7.6. Horace B. Drury .....	81
2.7.7. Ordway Tead .....	82
2.7.8. Morris L. Cooke .....	82
2.7.9. Carl C. Parsons .....	83
2.7.10. William H. Leffingwell .....	83
2.7.11. Walter Dill Scott .....	84
<b>2.8. Filozofi menadžmenta</b> .....	84
2.8.1. Oliver Sheldon .....	85
2.8.2. Elton Mayo .....	87
2.8.3. James D. Monney .....	88
2.8.4. Mary Parker Follett .....	89
2.8.5. Chester Barnard .....	90
2.8.6. Lindall Urwick .....	91
<b>2.9. Novonastale škole: klasifikacija koncepata menadžmenta</b> .....	92
<b>2.10. Osnova za novi menadžment</b> .....	93
2.10.1. Tradicionalna škola: naučni menadžment .....	94
2.10.2. Bihevioristička škola .....	96
2.10.3. Škola menadžment procesa - procesna škola .....	99
2.10.4. Kvantitativna škola: operaciona istraživanja kao prva nauka o menadžmentu .....	101
2.10.5. Teorija kulturnog sklada .....	102
2.10.6. Teorija korišćenja digitalnog nervnog sistema .....	103
2.10.6.1. Promena tehnologija i očekivanja .....	103

2.10.6.2. Upravljanje snagom činjenica .....	105
2.10.6.3. Korišćenje informacija .....	107
2.10.6.4. Kancelarija bez papira .....	107
<b>3. PODPROCESI MENADŽMENTA</b> .....	109
<b>3.1. Planiranje</b> .....	109
3.1.1. Priroda planiranja .....	110
3.1.1.1. Doprinos planiranja svrsi i ciljevima .....	110
3.1.1.2. Primat planiranja .....	110
3.1.1.3. Sveprisutnost planiranja .....	111
3.1.1.4. Efikasnost planova .....	111
3.1.2. Proces planiranja .....	112
3.1.2.1. Planiranje kao osnovni proces menadžmenta .....	112
3.1.3. Tehnike planiranja .....	113
3.1.4. Menadžer i planiranje .....	114
3.1.5. Planiranje kao naučna disciplina .....	115
3.1.6. Model menadžerskog planiranja .....	117
3.1.7. Pristup planiranju .....	119
3.1.7.1. Sistemski pristup planiranju .....	119
3.1.7.2. Kontingentno (viševarijantno) planiranje .....	120
3.1.7.3. Marketinška orijentacija planiranja .....	121
3.1.8. Dimenzije planiranja .....	122
3.1.9. Vrste planova .....	124
3.1.9.1. Svrhe ili misije .....	124
3.1.9.2. Ciljevi .....	125
3.1.9.3. Strategija .....	125
3.1.9.4. Politika .....	125
3.1.9.5. Procedure .....	127
3.1.9.6. Pravila .....	128
3.1.9.7. Programi .....	129
3.1.9.8. Proračuni .....	129
3.1.10. Koraci u planiranju .....	130
3.1.10.1. Biti svestan šansi .....	131
3.1.10.2. Postavljanje ciljeva .....	131
3.1.10.3. Razvoj pretpostavki planiranja .....	132
3.1.10.4. Određivanje alternativnih pravaca akcije .....	132
3.1.10.5. Vrednovanje alternativnih pravaca akcije .....	133
3.1.10.6. Izbor pravca akcije .....	133
3.1.10.7. Formulisanje izvedenih planova .....	133
3.1.10.8. Kvantifikacija planova stvaranjem proračuna .....	133
3.1.10.9. Primena koraka planiranja u pripremanju za fakultet .....	134
3.1.10.10. Racionalni pristup ostvarenju ciljeva .....	134
3.1.10.11. Razdoblje planiranja .....	135
3.1.10.12. Načelo vezanosti odlukama .....	136
3.1.10.13. Koordiniranje kratkoročnih i dugoročnih planova .....	136
3.1.11. Priroda ciljeva .....	137
3.1.11.1. Hijerarhija ciljeva .....	137
3.1.11.2. Proces postavljanja ciljeva i organizaciona hijerarhija .....	138
3.1.11.3. Mreža ciljeva .....	140
3.1.11.4. Višestrukost ciljeva .....	141
3.1.12. Razvoj pojmova u menadžmentu pomoći ciljeva .....	142
3.1.12.1. Prve ideje o nastajanju MBO .....	142
3.1.12.2. Ocena rada uspešnosti .....	142
3.1.12.3. Naglašavanje kratkoročnih ciljeva i motivacije .....	143
3.1.12.4. Uključivanje dugoročnog planiranja u proces MBO-a .....	143



3.1.12.5. Pristup sistemu MBO-u .....	143	3.2.21.2. Uticaj vođe na organizacionu kulturu .....	175
3.1.12.6. Proces menadžmenta pomoću ciljeva .....	144	<b>3.3. Upravljanje ljudskim resursima .....</b>	<b>176</b>
3.1.12.7. Poslovni ciljevi .....	146	3.3.1. Ljudski resursi .....	176
3.1.12.8. Postavljanje preliminarnih ciljeva na vrhu .....	147	3.3.2. Definicija kadrovskog popunjavanja .....	176
3.1.12.9. Razjašnjenje organizacionih uloga .....	147	3.3.3. Definisane menadžerskog posla .....	177
3.1.12.10. Postavljanje ciljeva podređenih .....	148	3.3.4. Pregled popunjavanja ljudskih resursa .....	177
3.1.12.11. Kako postaviti ciljeve .....	148	3.3.4.1. Činioci koji utiču na broj i vrste menadžera koji se traže .....	177
3.1.12.12. Kvantitativni i kvalitativni ciljevi .....	148	3.3.4.2. Određivanje raspoloživih menadžerskih resursa: pregled rasp. Menadžera .....	178
3.1.12.13. Smernice za postavljanje ciljeva .....	149	3.3.5. Veštine i lične crte menadžera .....	180
<b>3.2. Organizovanje .....</b>	<b>150</b>	3.3.5.1. Analitičke sposobnosti i sposobnosti za rešavanje zadataka .....	180
3.2.1. Uopšte o organizovanju .....	150	3.3.5.2. Lične crte koje se traže od menadžera .....	181
3.2.2. Organizacioni nivoi i raspon upravljanja .....	151	3.3.6. Usklađivanje kvalifikacija sa zahtevima radnih mesta .....	182
3.2.3. Izbor raspona .....	152	3.3.6.1. Prikupljanje menadžera .....	182
3.2.4. Obučenosť podređenih .....	153	3.3.6.2. Razmena informacija doprinosi uspešnom izboru .....	183
3.2.5. Jasnoća delegiranja ovlašćenja .....	153	3.3.6.3. Izbor, raspoređivanje i napredovanje .....	184
3.2.6. Jasnoća planova .....	153	3.3.6.4. Peterovo načelo .....	184
3.2.7. Korišćenje objektivnih standarda .....	154	3.3.7. Problemi ocenjivanja menadžmenta .....	184
3.2.8. Brzina promena .....	154	3.3.7.1. Izbor kriterijuma ocenjivanja .....	185
3.2.9. Tehnike komuniciranja .....	154	3.3.7.1.1. Rezultati u ostvarivanju ciljeva .....	185
3.2.10. Količina porebnog ličnog kontakta .....	155	3.3.7.1.2. Rezultati samih menadžera .....	186
3.2.11. Struktura i proces organizovanja .....	155	3.3.7.1.3. Tradicionalni opisni programi .....	186
3.2.11.1. Logika organizovanja .....	156	3.3.7.1.4. Slabosti opisnoga ocenjivanja .....	186
3.2.11.2. Neke pogrešne odluke .....	156	3.3.7.1.5. Pokušaj poboljšavanja opisnog ocenjivanja .....	187
3.2.12. Ovlašćenja i moć .....	157	3.3.7.1.6. Ocenjivanje menadžera pomoću verifikovanih ciljeva .....	188
3.2.13. Linijsko i štabno organizovanje .....	158	3.3.7.1.6.1. Proces ocenjivanja .....	188
3.2.13.1. Priroda linijskih i štabnih odnosa .....	158	3.3.7.1.6.2. Tri vrste ocenjivanja .....	189
3.2.13.2. Linijsko i štabno kao odnosi ili kao organizaciona podcela? .....	159	3.3.8. Razvoj i obuka menadžera .....	190
3.2.14. Funkcionisanje ovlašćenja .....	159	3.3.8.1. Proces menadžerskog razvoja i obuka .....	191
3.2.14.1. Delegiranje funkcionalnog ovlašćenja .....	159	3.3.8.1.1. Sadašnji posao .....	191
3.2.15. Decentralizacija ovlašćenja .....	160	3.3.8.1.2. Sledeći posao .....	193
3.2.15.1. Priroda decentralizacije .....	161	3.3.8.1.3. Buduće potrebe .....	193
3.2.15.2. Različite vrste centralizacije .....	161	<b>3.4. Vođenje .....</b>	<b>194</b>
3.2.16. Delegiranje ovlašćenja .....	162	3.4.1. Pojam vođenja .....	194
3.2.16.1. Kako se delegiraju ovlašćenja .....	162	3.4.2. Definisane vođenja .....	194
3.2.16.2. Podeljenost ovlašćenja .....	162	3.4.3. Osnove vođstva .....	195
3.2.16.3. Vraćanje delegiranog ovlašćenja .....	163	3.4.4. Pristupi vođstvu na osnovu ličnih karakteristika .....	196
3.2.17. Veština delegiranja .....	163	3.4.5. Ponašanje i stilovi vođstva .....	197
3.2.17.1. Lični stavovi prema delegiranju .....	163	3.4.5.1. Stilovi zasnovani na upotrebi autoriteta .....	197
3.2.18. Smernice za prevazilaženje slabog delegiranja .....	165	3.4.5.2. Sistemi upravljanja po Likertu .....	198
3.2.19. Činioci koji određuju stepen decentralizacije ovlašćenja .....	165	3.4.5.3. Upravljačka mreža .....	201
3.2.19.1. Troškovi odluke .....	165	3.4.5.4. Kontinuum vođstva .....	202
3.2.19.2. Želja za ujednačenom primenom poslovne politike .....	166	3.4.5.5. Situacioni ili kontingencijski pristup vođstvu .....	204
3.2.19.3. Veličina i vrsta organizacije .....	167	3.4.5.5.1. Fiedlerov situacioni pristup vođstvu .....	205
3.2.19.4. Istorija i kultura preduzeća .....	167	3.4.5.5.2. Teorija puta do cilja .....	208
3.2.19.5. Filozofija vrhovnih rukovodilaca .....	168	3.4.5.6. Ljudski činioci u upravljanju .....	210
3.2.19.6. Želja za nezavisnošću .....	168	3.4.5.6.1. Mnogostrukost uloga .....	210
3.2.19.7. Potreban broj menadžera .....	169	3.4.5.6.2. Nema prosečne osobe .....	211
3.2.19.8. Tehničke kontrole .....	169	3.4.5.6.3. Važnost ličnog dostojanstva .....	211
3.2.19.9. Decentralizovano poslovanje .....	169	3.4.5.6.4. Razmatranje kompletnosti ličnosti .....	211
3.2.19.10. Dinamika preduzeća: brzina primene .....	170	3.4.5.7. Motivacija i motivatori .....	212
3.2.19.11. Uticaji okruženja .....	171	3.4.5.7.1. Pojam motivacije .....	212
3.2.20. Potreba da svi razumeju organizovanje .....	171	3.4.5.7.2. Lanac potreba-želja-zadovoljstvo .....	212
3.2.20.1. Obučavanje o prirodni organizovanja .....	171	3.4.5.7.3. Složenost motivacije .....	213
3.2.20.2. Vođenje računa o važnosti neformalne organizacije .....	172	3.4.5.7.4. Motivacija: šargarepa i štap .....	214
3.2.21. Napredovanje i organizaciona kultura .....	173	3.4.5.7.5. Rani model ponašanja ljudi u organizaciji: McGregorova teorija X i teorija Y .....	215
3.2.21.1. Definisane organizacione kulture .....	174		



3.4.5.7.5.1. Pretpostavke Teorije X .....	215
3.4.5.7.5.2. Pretpostavke teorije Y .....	215
3.4.5.7.5.3. Pojašnjenje teorija .....	216
3.4.5.7.6. Teorija hijerarhije potreba .....	217
3.4.5.7.6.1. Hijerarhija potreba .....	217
3.4.5.7.6.2. Ispitivanje hijerarhije potreba .....	217
3.4.5.7.7. Motivaciono "higijenski" pristup motivaciji .....	218
3.4.5.7.8. Motivaciona teorija očekivanja .....	219
3.4.5.7.8.1. Vroomova teorija i praksa .....	220
3.4.5.7.8.2. Porterov i Lawlerov model .....	220
3.4.5.7.8.3. Praktične implikacije .....	221
3.4.5.7.9. Teorija pravednosti .....	222
3.4.5.7.10. Teorija pojačavanja .....	223
3.4.5.7.11. Mc Clelland-ova motivaciona teorija potreba .....	224
3.4.5.7.11.1. Potreba za moći .....	224
3.4.5.7.11.2. Potreba za povezivanjem .....	224
3.4.5.7.11.3. Potreba za postignućem .....	224
3.4.5.7.12. Posebne motivacione tehnike .....	225
3.4.5.7.12.1. Novac .....	225
3.4.5.7.12.2. Participacija .....	226
3.4.5.7.12.3. Kvalitet radne sredine (QWL) .....	227
3.4.5.7.13. Obogaćivanje posla .....	227
3.4.5.7.13.1. Prednosti obogaćivanja posla .....	228
3.4.5.7.13.2. Ograničenja obogaćivanja posla .....	228
3.4.5.7.13.3. Problemi obogaćivanja posla .....	229
3.4.5.7.13.4. Kako obogaćivanje posla učiniti uspješnijim .....	230
3.4.5.8. Sistemske i situacione pristupe upravljanju .....	230
3.4.5.8.1. Zavisnost motivacije od organizacione klime .....	231
3.4.5.8.2. Motivacija, vođstvo i upravljanje .....	231
3.4.5.9. Komunikacije .....	231
3.4.5.9.1. Funkcija komunikacije u organizaciji .....	231
3.4.5.9.1.1. Važnost komunikacije .....	232
3.4.5.9.1.2. Svrha komunikacije .....	232
3.4.5.9.2. Proces komunikacije .....	233
3.4.5.9.3. Komunikacija u organizaciji .....	233
3.4.5.9.4. Potreba za znanjem menadžera .....	234
3.4.5.9.5. Komunikacioni tok u organizaciji .....	234
3.4.5.9.6. Pisana, usmena i neverbalna komunikacija .....	236
3.4.5.9.7. Prema uspešnoj komunikaciji .....	238
3.4.5.9.8. Komunikaciona revizija .....	238
3.4.5.9.9. Smernice za poboljšanje komunikacije .....	239
3.4.5.9.9.1. Slušanje: ključ razumevanja .....	240
3.4.5.9.9.2. Neke napomene za poboljšanje pisane komunikacije .....	241
3.4.5.9.9.3. Neke napomene za poboljšanje usmene komunikacije .....	241
3.4.5.9.10. Elektronski mediji u komunikaciji .....	242
3.4.5.9.10.1. Telekomunikacije .....	242
3.4.5.9.10.2. Održavanje telekonferencija .....	243
3.4.5.9.11. Primena računara u obradi podataka .....	244
<b>3.5. Kontrolisanje .....</b>	<b>245</b>
3.5.1. Osnovni postupak kontrole .....	245
3.5.1.1. Postavljanje parametara .....	246
3.5.1.2. Merenje efikasnosti .....	246
3.5.2. Kontrola kao mehanizam povratne veze .....	247
3.5.3. Informacije u realnom vremenu i kontrola .....	248
3.5.4. Kontrola .....	249
3.5.5. Značaj kontrole .....	250

3.5.6. Vrste kontrole .....	251
3.5.7. Proces kontrole .....	253
3.5.8. Karakteristike pouzdane kontrole .....	254
3.5.9. Informacioni sistem i kontrola .....	256
3.5.10. Efikasna kontrola .....	257
3.5.10.1. Prilagođavanje kontrole planovima i mestima sprovođenja .....	257
3.5.10.2. Prilagođavanje kontrole pojedinim menadžerima .....	258
3.5.10.3. Kako osigurati da kontrola ukazuje na odstupanja u kritičnim tačkama .....	259
3.5.10.4. Težnja prema objektivnosti kontrole .....	259
3.5.10.5. Osiguranje fleksibilnosti kontrole .....	259
3.5.10.6. Prilagođavanje sistema kontrole organizacionoj kulturi .....	260
3.5.10.7. Postizanje ekonomične kontrole .....	260
3.5.10.8. Uspostavljanje kontrole koja podstiče korektivnu akciju .....	260
3.5.11. Demingovih četrnaest načela menadžmenta kontrole .....	260
3.5.12. Tehnike kontrole i informacione tehnologije .....	264
3.5.12.1. Ekspanzija osnovnih podataka .....	265
3.5.12.2. „Poplava” informacija .....	265
3.5.12.3. Obaveštajne usluge .....	266
3.5.13. Primena računara u obradi podataka .....	266
3.5.14. Uticaj računara na menadžere različitih organizacionih nivoa .....	266
3.5.14.1. Primena i uticaj mikroračunara .....	267
3.5.15. Merenje produktivnosti .....	268
3.5.15.1. Problemi produktivnosti .....	268
3.5.15.2. Merenje produktivnosti neproizvodnih radnika .....	268
3.5.16. Kontrola poslovanja .....	269
3.5.16.1. Kontrola ukupnog poslovanja .....	269
<b>3.6. Odlučivanje .....</b>	<b>271</b>
3.6.1. Razvoj nauke o odlučivanju .....	271
3.6.2. Pojam odlučivanja .....	272
3.6.3. Proces odlučivanja .....	273
3.6.4. Menadžerska lična sposobnost kao donosioca odluke .....	275
3.6.5. Menadžment i odlučivanje .....	276
3.6.6. Priroda procesa odlučivanja .....	281
<b>4. VRHUNSKI MENADŽMENT .....</b>	<b>283</b>
4.1. Istorija programa višeg menadžmenta .....	284
4.2. Program višeg menadžmenta .....	286
4.3. Ovladavanje veštinom i naukom odlučivanja i motivisanja ljudi .....	288
4.4. Kako izbeći zamku pomodnog menadžmenta .....	289
4.5. Dobri lideri preraduju pravila svojih lidera .....	290
4.6. Pet koraka Moshe Levyja u izgradnji moćnih timova .....	292
<b>5. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA .....</b>	<b>294</b>
5.1. Aristotel Onazis .....	294
5.2. Tomas Alva Edison .....	295
5.3. Henri Ford .....	296
5.3.1. Suština Fordovog uspeha .....	298
5.3.2. Organizacija Fordove bolnice .....	300
5.3.3. Organizacija Fordove škole .....	301
5.3.4. Organizacija Fordove železnice .....	302
5.3.5. Greške u radu Forda .....	303
5.4. Tomas Dž. Votson .....	305
5.5. Bil Gejts .....	310
5.6. Akio Morita i Sony .....	217
5.7. Sloun Alfred .....	322
5.8. Džek Vels .....	324



5.9. Lee Iacoca .....	326
5.10. Čarls Švob .....	328
5.11. Konosuke Macušita .....	329
5.12. Laza Pačua .....	333
5.12.1. Životni put Laze Paču .....	333
LITERATURA .....	339
O AUTORU .....	343

## PREDGOVOR

Tokom 2004. i 2007 boravio sam u SAD-u i imao priliku da se sretnem sa poznatim profesorima Univerziteta, Jesom Kreinerom sa California State Univerzity Fulerton iz Los Anđelesa (sada izabranim gostujućim profesorom na našem fakultetu) i Varenom Benisom sa Marshall School of Business u okviru Univerzity of Southern California. U razgovoru Varen Benis mi je rekao da: „Uspešni lideri slede gotovo jedinstven princip menadžmenta koji za dirigente orkestra, vojne generale, fudbalske trenere i školske nadzornike važi jednako kao i za korporativne vođe“. Taj razgovor mi je dao ideju za korice ove knjige, da to bude jedan orkestar, u kojem svaki od instrumenata ima svoju ulogu i tačno se zna kada nastupa sa svojim izvođenjem. On je dalje raumišljao: „Kada dođu na čelo organizacije, uspešni lideri razmotre situaciju oko sebe, ustanove koji bi potezi bili najvažniji za budućnost organizacije, postave novi smer i predstave novu viziju celoj organizaciji“.

Pronaći primere razmišljanja o menadžmentu kroz istoriju nije lak posao jer čovek iako je bio menadžer, nije do skoro ni pisao o menadžmentu niti ga je kao takvog prepoznavao. Taj selektivni proces tumačenja čini ovu celinu onim što jeste, te je knjiga Menadžment teorija i praksa pod uticajem onoga što je zapisano.

Pisati knjigu o menadžmentu nije ni malo jednostavno. Dosta toga je rečeno, mnogo knjiga je već napisano ili prevedeno i uvek je prisutna opasnost da se u nečemu ponovite. Pošto je reč o knjizi menadžment teorija i praksa, zadatak autora je da to uradi bezbolno, lagano kao kada vas uvodi u neku novu, pomalo mračnu prostoriju ili bolje reći - tunel, sa jednim zadatkom - pronaći svetlost na kraju tunela. Nakon završetka čitanja poslednje stranice nadamo se da ćete imati priliku da makar malo više saznate o onome što se naziva menadžment. Treba da imate na umu i po mogućnosti da zapamtite, da onako kako vodite Vaše kuće i domaćinstva, tako pokušajte da vodite i organizacije u kojima radite i videćete da uspeh neće izostati.

Menadžment je nauka i veština ali i mudrost. Menadžment se uči kao i svaka druga nauka. Učiti se može na različite načine. Proučavanje tuđih iskustava je jedan od najefikasnijih načina učenja.

To znači da postoji mnogo onih koji će pokušati, da se izdvoje kao lideri. Motivisanje što većeg broja ljudi da se bave menadžerskom profesijom, je prvi uslov za stvaranje uspešnih u biznisu. Pri tome se mora imati u vidu činjenica, da je biznis kupovina, prodaja, proizvodnja, slikarstvo, ratarstvo, religija itd. U svakoj od navedenih oblasti nalaze se visoki profesionalci, ljudi vični da obave poslove na pravi način i ostvare postavljene ciljeve.

Primeri i iskustva pojedinaca, timova, organizacija i drugi. su najbolji načini da se vide osnovne poluge u postizanju uspeha. Iako se radi o različitim oblastima videće se da su putevi do uspeha skoro univerzalni, ali i specifični.

Univerzalni, jer svaki uspeh zahteva veliku upornost, pravilan odnos među ljudima, timski rad i visok nivo profesionalizma. Moramo znati da svaki uspeh ima u sebi nešto karakteristično, što mu daje posebnu specifičnost.

Knjiga je zamišljena kao okvir za razumevanje razvoja naučne misli o menadžmentu sa ciljem da objedini široko polje menadžmenta, kako za menadžere, tako i za one koji menadžment samo izučavaju.

Prava i razumljiva geneza menadžmenta bila bi istorija čoveka. Pošto nije moguće u jednoj knjizi sve uključiti, radi toga sam pokušao da izaberem i sakupim na jednom mestu najprikladnije primere menadžment razmišljanja i da ih objedinim u logičnu celinu koja će sačiniti kostur za kasnije nadograđivanje.

Jedna od najvećih grešaka koje menadžer može učiniti je da se priklanja pomodnom trenutku u upravljanju umesto da izgradi lični menadžerski stil. No, da bi to mogao, menadžer mora da ima dobro teoretsko znanje i sposobnost njegove praktične primene. Proučavanje iskustva velikih menadžera (u čemu se ogleda doprinos ovog novog izdanja), vrlo je korisno, ali njihovo puklo imitiranje ne mora da bude i efikasno. Naime, rešenje svakog ekonomskog problema zasniva se na određenim pretpostavkama koje definišu poslovne okolnosti. A kad pretpostavke nisu iste, onda primena istog rešenja može da bude pogrešna.

Međutim i kad prouče ono što se nalazi u ovoj knjizi, menadžeri moraju shvatiti da su već razvijeni novi modeli upravljanja i da potreba za njihovim stalnim obrazovanjem nikad ne prestaje ako žele uspešno da vode svoje preduzeće po uzburkanom moru globalizovane konkurencije. U globalizovanoj svetskoj privredi pobeđuju oni koji najviše znaju i koji najviše uče.

Beograd, 2009.

Autor