

Univerzitet u Nišu
Mašinski fakultet

Miloš Milovančević
Vlastimir Nikolić
Dalibor Petković

INŽENJERSKI MENADŽMENT U USLOVIMA SAVREMENOG POSLOVANJA

Mastering innovation in Serbia through development and implementation of interdisciplinary post-graduate curricula in innovation management 544278-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR

Disclaimer

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Niš, 2015

Naslov publikacije: **Inženjerski menadžment u uslovima savremenog poslovanja**

Vrsta publikacije: Univerzitetski udžbenik

Autori: dr Miloš Milovančević, van.prof
dr Vlastimir Nikolić, red.prof
dr Dalibor Petković, docent

Recenzenti: dr Igor Mladenović, van. prof.
dr Vladislav Marjanović, van. prof

Štampa: Unigraf – X – Copy, Niš

Tiraž: 130 primeraka

005(075.8)

МИЛОВАНЧЕВИЋ, Милош, 1978-

Inženjerski menadžment u uslovima savremenog poslovanja / Miloš Milovančević, Vlastimir Nikolić, Dalibor Petković. - Niš : M. Milovančević, 2016 (Niš : Unigraf-X-Copy). - 273 str. ; 24 cm

Na nasl. str.: Mastering innovation in Serbia through development and implementation of interdisciplinary post-graduate curricula in innovation management 544278-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR. - Tiraž 130. -

Bibliografija: str. 286-290.

ISBN 978-86-919717-2-4

1. Николић, Властимир, 1955- [аутор] 2. Петковић, Далибор, 1984- [аутор]

а) Менаџмент

COBISS.SR-ID 225899532

Zabranjeno preštampavanje i fotokopiranje. Sva prava zadržavaju autori i izdavač.

Predgovor

Savremeni uslovi poslovanja, usloveli su značajnu složenost poslovnih i drugih aktivnosti, poduhvata i poslovnih projekata. Kompleksnost najčešće ima za posledicu ozbiljne probleme u realizaciji različitih poslovnih poduhvata i projekata. Koncept inženjerskog menadžmenta se bazira na uspostavljanju efikasne organizacije koja omogućava da se na najbolji način iskoriste raspoloživi materijalni resursi, finansijska sredstava i ljudi u procesu realizacije posmatranog poslovnog poduhvata. Inženjerski menadžment je koncept koji predstavlja sintezu prethodno stvorenih znanja i iskustava iz ranijih poslovnih poduhvata, tako da su oslonci koncepta ranije razvijene i praksi poznate metode organizacije, planiranja i kontrole.

Knjiga **INŽENJERSKI MENADŽMENT U USLOVIMA SAVREMENOG POSLOVANJA** je literatura za studente osnovnih i master studija Inženjerskog menadžmenta koji izučavaju poslovne poduhvate. Ovu knjigu mogu koristiti i studenti ostalih fakulteta i visokih strukovnih škola koji izučavaju u okviru svojih studija Inženjerski menadžment. Knjiga je namenjena i svima koji se u praksi bave menadžmentom kako bi proširili i unapredili svoje znanje o preduzetničkom menadžmentu. Menadžeri svih nivoa u ovoj knjizi mogu naći mnoštvo informacija koje se mogu koristiti za unapređenje poslovnih inicijativa unutar preduzeća. Knjiga im nudi znanje koje će omogućiti unapređenje poslovanja i poslovni uspeh u planiranju i realizaciji poslovnih poduhvata, lakše prilagođavanje izmenjenim uslovima okoline te bolju i kvalitetniju kontrolu budućeg razvoja.

Autor se, sa izuzetnim zadovoljstvom, zahvaljuje recenzentima, prof. dr Igoru Mladenoviću i prof. dr Vladislavu Marjanoviću, koji su rukopis pročitali sa velikom pažnjom i korisnim sugestijama doprineli da ova knjiga bude kvalitetnija.

Niš, avgust 2016 god.

Autori

Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Menadžment	1
1.2. Razvojni put menadžmenta	2
1.3. Pristup izučavanju menadžmenta	6
1.4. Aktivnosti menadžmenta	7
1.4.1. Poslovi menadžera	8
1.4.2. Menadžerske veštine.....	12
1.5. Menadžment i okruženje	14
1.6. Menadžeri i konfliktne pojave.....	15
1.6.1. Metodi odlučivanja menadžera.....	16
1.7. Menadžment i druge poslovne aktivnosti	17
1.7.1. Menadžment i rukovođenje	17
1.7.2. Menadžment i organizacija.....	18
1.7.3. Rukovođenje i posloводство	18
1.7.4. Menadžment i preduzetništvo.....	19
1.7.5. Menadžment i proizvodne aktivnosti.....	20
1.7.6. Menadžment i planiranje	20
1.7.7. Menadžment i kadrovske aktivnosti	20
1.8. Umetnost menadžera - strategije u menadžmentu	21
1.9. Menadžment i srodne naučne discipline.....	26
2. MENADŽMENT ORGANIZACIONIH FUNKCIJA	33
2.1. Organizacione funkcije - pojam i aktivnosti.....	33
2.1.1. Razlike između nosioca funkcije upravljanja i funkcije rukovođenja.....	34
2.2. Oblici organizacionih funkcija	37
2.2.1. Proizvodne funkcije.....	38
2.2.2. Nabavne funkcije.....	39
2.2.3. Prodajne funkcije.....	40
2.2.4. Funkcije planiranja	42

2.2.5. Finansijske funkcije.....	43
2.2.6. Istraživačko – razvojne funkcije.....	45
2.2.7. Kadrovske funkcije.....	46
2.2.8. Funkcije opštih poslova.....	47
2.2.9. Ostale poslovne funkcije.....	48
2.3. Principi rada organizacionih funkcija.....	49
2.4. Menadžment nabavne funkcije.....	53
2.5. Menadžment zaliha.....	59
2.5.1. Upravljanje zalihama.....	60
2.5.2. Funkcije skladištenja.....	61
2.6. Menadžment prodajne funkcije.....	62
2.7. Menadžment finansijske funkcije.....	63
2.8. Menadžment kadrovske funkcije.....	65
2.9. Menadžment funkcije opštih poslova.....	66
2.10. Menadžment razvojne funkcije.....	67
2.10.1. Standardizacija i tipizacija proizvoda.....	71
2.10.2. Automatizovanje proizvodnje.....	72
2.11. Informaciono – komunikacione aktivnosti.....	73
2.12. Menadžment organizacione strukture preduzeća.....	75
2.13. Organizacija sredstava za proizvodnju.....	77
2.13.1. Korišćenje predmeta rada.....	78
2.13.2. Korišćenje transportnih sredstava.....	80
2.14. Menadžment kadrova.....	82
2.15. Organizovanje radnih mesta.....	85
3. POSLOVNA POLITIKA PREDUZEĆA.....	87
3.1. Principi poslovne politike preduzeća.....	87
3.1.1. Kreiranje poslovne politike preduzeća.....	89
3.2. Principi planiranja poslovnih aktivnosti.....	95
3.3. Politika obezbeđenja finansijskih sredstava.....	99
3.4. Mogućnosti usklađivanja činioca procesa reprodukcije.....	100
3.5. 6. Planiranje aktivnosti preduzeća.....	103
3.6. Planiranje repromaterijala.....	105
3.6.1. Reklamiranje i odnos prema kupcima.....	108

3.6.2. Politika ugovaranja repromaterijala.....	110
3.6.3. Politika nabavke robe	111
3.7. Politika prodaje robe i usluga	113
3.8. Politika skladištenje proizvoda.....	116
3.9. Politika istraživanja tržišta.....	119
3.10. Politika kvaliteta proizvoda i usluga.....	121
3.11. Logistika u poslovnoj politici preduzeća	122
3.12. Logistika i informativni sistemi.....	126
4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....	131
4.1. Ljudski resursi	131
4.2. Politika i metodi obrazovanja kadrova	134
4.3. Pripremanje menadžera	134
4.4. Menadžerske osobine i tretman menadžera	136
4.5. Mogućnosti stimulacije menadžera	137
4.6. Ljudski resursi i komuniciranje	138
4.7. Mogućnost unapređenja interpersonalni odnosa	141
4.8. Konflikti i mogućnosti njihovog smanjenja	144
4.9. Mogućnosti unapređenja kreativnosti.....	145
4.10. Kreativnost i neke preporuke poznatih biznismena.....	147
5. UPRAVLJANJE I ODLUČIVANJE U MENADŽMENTU	149
5.1. Odlučivanje.....	149
5.1.1. Menadžeri odlučivanja	151
5.1.2. Menadžerski stilovi odlučivanja	152
5.1.3. Teorije liderske aktivnosti	153
5.1.4. Teorija X i Y.....	154
5.1.5. Učesnici u odlučivanju	156
5.2. Odlučivanje u malim preduzećima	158
5.3. Odlučivanje u srednje razvijenim preduzećima.....	158
5.4. Odlučivanje u velikim preduzećima	159
5.5. Autoritet i odlučivanje	161
5.6. Volja i odlučivanje.....	163
5.6.1. Poverenje u saradnike	164
5.6.2. Poverenje u sopstvene vrednosti.....	165

5.6.3. Poverenje u kolektivne vrednosti.....	167
5.7. Moć i stil u odlučivanju	169
5.7.1. Moć položaja	169
5.7.2. Moć stečena kontrolom nad resursima	170
5.7.3. Moć eksperata.....	170
5.7.4. Informativna moć	170
5.7.5. Moć vizije.....	171
5.7.6. Referentna moć.....	171
5.7.7. Moć argumenta	171
5.7.8. Moć iz imidža i opreme	171
5.7.9. Negativna lična moć	172
5.7.10. Pozitivna lična moć	173
5.7.11. Odgovornost moći	173
5.8. Moć i uticaj u menadžmentu	173
5.8.1. Metodi uticaja	174
5.8.2. Mogućnosti uticaja unapred.....	176
5.8.3. Izbor strategije uticajnosti	176
5.8.4. Metodi uticanja	177
5.9. Vođenje.....	178
5.9.1. Vođenje i autoritet	179
5.9.2. Izvori moći lidera.....	181
5.9.3. Metode vođenja	181
5.9.4. Mogući stilovi menadžerskog ponašanja.....	184
5.10. Rukovođenje i odlučivanje	185
5.11. Stimulacije rukovođenja	186
5.12. Mogućnosti koordinacije aktivnosti	189
5.12.1. Metodi koordinacije.....	191
5.13. Kontrola u menadžmentu.....	192
5.13.1. Vrste kontrole	193
5.13.2. Interna kontrola.....	194
5.14. Eksterna kontrola.....	195
5.14.1. Parametri uspešnosti kontrole.....	197
5.15. Metodi vrednovanja menadžerskog rada	198
5.16. Stimulacija menadžera i odlučivanje	200

5.16.1. Materijalne stimulacije	200
5.16.2. Nematerijalne stimulacije	201
5.17. Timski rad i odlučivanje	203
5.18. Izgrađivanje timskih interpersonalni odnosa	205
5.19. Odlučivanje u u slovima neizvesnosti i rizika	207
5.19.1. Nastajanje konfliktnih pojava	210
5.19.2. Strategija rešavanja konflikata.....	213
5.19.3. Posledice konfliktnih pojava.....	214
5.20. Mogućnosti rešavanja konflikata.....	215
6. OSNOVNI PRINCIPI POSLOVNE KULTURE MENADŽERA.....	217
6.1. Poslovno ponašanje	217
6.2. Menadžeri	218
6.2.1. Pojam menadžer	218
6.2.2. Vrste i nivoi menadžera	219
6.2.3. Poslovi menadžera	220
6.2.4. Položaj menadžera u preduzeću.....	221
6.2.5. Veštine menadžera.....	222
6.3. Moral u menadžmentu	224
6.3.1. Moral u-poslovnoj saradnji.....	225
6.4. Moć principa menadžera	228
6.5. Obeležja ličnosti menadžera	228
6.6. Radne osobine menadžera	229
6.7. Poslovne komunikacije.....	233
6.8. Metode izlaganja menadžera	236
6.9. Retorika u izlaganju menadžera.....	238
6.10. Pripreme menadžera za vođenje poslovnog razgovora.....	244
6.11. Stil vođenja poslovnih razgovora	247
6.12. Principi pismenog opštenja.....	248
6.12.1. Kultura pisane reči.....	248
6.12.2. Sadržina poslovne korespondencije.....	248
6.13. Menadžeri u poslovnom razgovoru	250
6.14. Pripreme za poslovni razgovor	252
6.15. Radno organizovanje menadžera.....	255

6.15.1. Samoorganizovanje	255
6.15.2. Saradnja sa saradnicima.....	256
6.16. Korišćenje pomoćnih sredstava u obavljanju poslovnih aktivnosti.....	259
6.17. Principi etikecije u menadžmentu.....	263
6.17.1. Poslovni maniri.....	263
6.17.2. Stvaranje radne atmosfere	266
6.17.3. Izgrađivanje poslovnih odnosa	267
7. LITERATURA.....	269

7.

LITERATURA

1. Deakins, D., Freel, M. –Entrepreneurship and Small Firms, McGraw - Hill, 2003.
2. Deakins, D., Whittam, G. – "Business Start-up: Theory, Practice and Policy", u: Carter, S., Jones-Evans, D. (rds.) – Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy, Prentice Hall, 2000.
3. Delmar, F. – "The Psychology of Entrepreneur", u: Bygrave, W. D. (ed.) – The Portable MBA in Entrepreneurship, John Wiley, 1994.
4. Dragomir Radovanović - "Preduzetništvo", Ekonomski fakultet, Priština, 1996.
5. Figar, N., "Upravljanje resursima preduzeća", Ekonomski fakultet Niš, 2007.
6. Friedman, L.S., "Microeconomics Policy Analysis", New York: McGraw-Hill Book Company, 1984.
7. Fuada Stanković - "Preduzetnička ekonomija", Novi Sad, 1996.
8. Fukujama, F. – Sudar kultura, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1997.
9. Hisrich, R. D., Peters, M. P. – Entrepreneurship, Irwin/McGraw – Hill, 1998.
10. Janićijević, N. "Upravljanje organizacionim promenama", Čugura print, Beograd, 2011.
11. Krstić, B., "Uloga strategijske kontrole u unapređenju poslovnih performansi", Niš, 2012.

12. Marković, N., *Preduzetništvo sa praktikumom za samostalnu izradu biznis plana*, "CEKOM"-books d.o.o Novi Sad, 2007.
13. Paunović, B. – *Obrazovanje za mala i srednja preduzeća u Srbiji*, u: *Reforma srednjeg stručnog obrazovanja: od razgovora ka realizaciji*, Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, Beograd, 2002.
14. Paunović, B., *"Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem"*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Čugura print, Beograd, 2012.
15. Peterson, R. A. – *Entrepreneurship and Organization*, u: Nystrom, P. C., Starbuck, W. H. (eds.) – *Handbook of Organizational Design, Volume 1: Adapting Organizations to their Environments*, Oxford University Press, 1984.
16. Petrović, E., Denčić-Mihajlov K., *"Poslovne Finansije"*, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, 2012.
17. Piter Draker - *"Inovacije i preduzetništvo"*, Privredne teme, Beograd, 1991.
18. Radojica Jojić - *"Preduzetništvo"*, Ekonomski fakultet, Priština, 1997.
19. Shulman, J.M. – *"Debt and Other Forms of Financing"*, u: Bygrave, W.D. – *The Portable MBA in Entrepreneurship*, John Wiley, 1994.,str195-235; Scarborough, N. M., Zimmerer, T.W. – *Effective Small Business Management*, Prentice Hall, 1996.
20. Sisek, B. Režek, M., *"Stavovi hrvatskih menadžera o utjecaju stakeholderskog pristupa na poslovne rezultate"*, Zagreb,2007.
21. Stevenson, H. H, Roberts, M. J., Grousbeck, H. I. – *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin – McGraw Hill, 1994.
22. Vidoje Vujić - *"Menadžment ljudskog kapitala"*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2005.g.
23. Vidoje Vujić i Josip Deželjin i drugi - *"Poduzetnički menadžment"*, Alinea, Zagreb, 1999.g.
24. Adam S. (1965): *"Inequity in Social Exchange in I Berkowitz (ed.), Advances in Eperimental Social Psihology, Vol. 2, New York, Academic Press, pp. 267-269.*
25. Andrews, L.E. and Baker, P. (2009) *A.I.G. Planning Huge Bonuses After \$170 Bilion Bailout*, New York Times od 15.marta 2009.
26. Belšić, I., Belšić, D., *"Zadovoljstvo poslom"*, Naučno-stručni časopis "Škola biznisa", 2008
27. Bogičević – Milikić, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd,2006.
28. Bogičević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, str. 6
29. Čamilović, S. i Vujić, V. (2006) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd

30. Dasler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, 2007.
31. Dessler, G., (2007): "Osnovi menamenta ljudskih resursa", Data Status, Beograd
32. Dessler, G. (2007) "Osnovi menadžmenta ljudskih resursa", Data status, Beograd
33. Đorđević Boljanović, J., "Osnove menadžmenta ljudskih resursa", Beograd, 2011.
34. Đorđević-Boljanović, J. (2009), "Menadžement znanja", Data status, Beograd.
35. Drucker, P. (2005), "Upravljanje u novom društvu", Adizes, Novi Sad,
36. Đurović, M. (2008), "Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima", Telekom Srbija, Beograd
37. Gipson, Ivancevich, Donnely, (1978) : "Organizations behavior Structure Processes" Business Publications
38. Grbac, B., "Marketinške paradigme", EFRI, 2010.
39. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., "The Motivation to Work", New York:John Wiley,1959.
40. Ibid, preuzeto od Ratković, M. (1997), "Ljudski resursi", Univerzitet BK, Beograd.
41. Ikač, N. (2001), "Menadžment ljudskih resursa", Eurotrend marketing, Beograd.
42. Ivancevich, J., M. (2010), "Human Resource Management", McGraw Hill International edition, New York.
43. Ivancevich, M. J. (2007), "Human Resources Management", Mc Graw Hill, International Edition.
44. Ivancevich, M. J. (2007), "Human Resources Management", Mc Graw-Hill, International Edition.
45. J. Greenberg, A. B. Baron., "Ponašanje u organizacijama", Beograd., 1998.
46. Jovanović-Božinov, M. Kulić, Ž., Cvetkovski, T., Menadžment ljudskih resursa, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.
47. Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) "Menadžment ljudskih resursa", Megatrend Univerzitet.
48. Keranović, S., stručni rad "Motivacija za rad", Viša tehnička PTT škola, Beograd.
49. Koontz H., Weihrich H., "*Essentials of Menagement*", New York, 1990
50. Lončarević,R.,Mašić,B., Đorđević-Boljanović,J.,"Menadžment", Univerzitet Singidunum ,Beograd, 2007. str. 335.

51. Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2005), "Menadžment znanja: koncept za kreiranje konkurentske prednosti".
52. Maslow A.H., "Motivation and Personality", Harper&Row, New York, 1970.
53. McCourt W., Eldridge D., "Global Human Resource Management", Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2003.
54. Orlić, R., "Kadrovski menadžment", Zoran Damnjanović i sinovi, Beograd, 2005.
55. Pavlović, M., Marković, D., "Teorijski pristup zadovoljstvu poslom i motivaciji zaposlenih", Vojni časopis, 2014.
56. Peters T., Waterman R. (1996): "U potrazi za vrhunskim", Global Book, Novi Sad
57. Pržulj, Ž., "Menadžment ljudskih resursa", Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
58. S. McShane., "Organizational Behavior", McGraw-Hill Irwin, Boston, 2003.
59. S.P. Robbins, "Organizational Behavior", Prentice Hall, New Jersey, 2001.
60. Schermerhorn J., Hunt J., Osborn J., (2005): "Organizational Behaviour", New York: John Wiley & Sons.
61. Sengi, P. (2007) "Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči", Adizes, Novi Sad.
62. Štangl-Šušnjarić, G. i Zimanji, V. (2005), "Menadžment ljudskih resursa", Ekonomski fakultet, Subotica.
63. Stanković, Lj., Avramović, M., "Poslovno komuniciranje", Ekonomski fakultet Niš, 2006.
64. Stanković, Lj., Đukić, S., "Marketing", Ekonomski fakultet Niš, 2009.
65. Suša, B., "Menadžment ljudskih resursa", Novi Sad, 2009.
66. Tomson R. (2000): "Veština rukovođenja".
67. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004) "Menadžment ljudskih resursa", Data status, Beograd.
68. Vesić, D. D. (2006), "Menadžment ljudskih resursa", Beograd.
69. Vujić, D. (2008), "Menadžment ljudskih resursa i kvalitet", Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str. 52.
70. Vesić D. (2010): "Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih", Međunarodna naučna konferencija – Menament 2010, Kruševac.
71. Vidaković T., (2012): "Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih", Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, str. 161-177.
72. Janićijević N. (2009): "Organizaciono ponašanje", Data status, Beograd.

73. Lončarević R., (2007): "Menadžment", Univerzitet Singidunum, Beograd
74. Manasijević D., (2011): "Statistička analiza u SPSS programu", Tehnički fakultet, Bor.
75. Miletić S. (2000): "Menadžment poslovnih odnosa", Niš.
76. Milojević R., Đorđević B. (2012): "Menadžment ljudskih resursa", Ekonomski fakultet Niš.
77. Petković M., Jovanović- Božinov M., (2000): "Organizaciono ponašanje – novi koncept vođenja preduzeća", Poslovna škola "Megatrend", Beograd.
78. Radovanović Ž. (1996): "Bitne odlike sistema nagrađivanja u tržišnoj privredi", Ekonomika preduzeća br. 3 i 4., časopis SES, Beograd.
79. Simić, I. (2007): "Menadžment", Ekonomski fakultet, Niš.
80. Stefanović Ž. i dr. (1995): "Organizacija preduzeća", Ekonomski fakultet Beograd.
81. Todosijević R. i dr (1995): "Promenama do uspešnog preduzeća", Prometej, Novi Sad.
82. Todosijević R. i dr.(1994) : "Menadžment", Ekonomski fakultet Subotica.