1. U anglosaksonskoj terminologiji riječ menadžment podrazumijeva upravljanje organizacionim sistemi-ma u različitim oblastima društvene djelatnosti.
2. Svaki menadžer ostvaruje slijedeće aktivnosti:

* planiranje (strategijsko i operativno planiranje),
* organizovanje,
* zapošljavanje - menadžment ljudskih resursa,
* operativno vođenje i
* operativno kontrolisanje.

1. Schreiber (Šrajber) ističe da je glavni razlog inferiornosti zapadnoevropskih preduzeća u odnosu na američka, bolji menadžment u američkim preduzećima i američkoj privredi.
2. Peter Drucker tvrdi da je glavni resurs koji je omogućio Japanu da se za dvadesetak godina iz nerazvijene zemlje transformiše u jednu od najrazvijenijih zemalja svijeta, bio preuzeti od Amerikanaca menadžment i njegovo prilagođavanje svojim kulturnim specifičnostima,
3. Tačka maksimalnih mogućnosti preduzeća je tačka u kojoj je preduzeče u najboljoj formi i ostvaruje najbolje rezultate. To je zapravo tačka u kojoj se ukrštaju krive fleksibilnosti i kontrolabilnosti.
4. Kriva fleksibilnosti preduzeća predstavlja sposobnost preduzeća da brzo i sa minimumom troškova izbjegne prijetnje i iskoristi šanse. Najjednostavniji način rasta fleksibilnosti jeste uvođenje novog pro-izvoda u proizvodni program (ili diversifikacija).
5. Kriva kontrolabilnosti predstavlja jednu od varijabli jačanja valuteta preduzeća. Kontrolabilnost se povećava analizom i predviđanjem okruženja, prom jenom strategije, prestrukturiranjem i primjenom nove tehnologije.
6. Osnovna odgovornost menadžerskog tima je prinos na kapital ili stepen tržišne kapitalizacije.
7. Memadžmentu se pripisuju tri svojstva: Vještina, nauka i profesija.
8. Etape u razvoju menadžmenta

* budžetsko planiranje,
* planiranje zasnovano na predviđanju,
* strategijsko planiranje i
* strategijski menadžment.

1. Linijski sistem menadžmenta karakterističan je za centralizovani način donošenja odluka, kao i koordi-nacije i kontrole rada. U linijskom sistemu menadžmenta najvažnije odluke se donose na vrhu organizacione piramide, a taj vrh ima i najveće ovlašćenje.
2. Dubina organizacije ovisi o broju zaposlenih u preduzeču i širini raspona kontrole.
3. Prednosti linijskog menadžmenta su u tome što su nadležnosti precizno i jasno određene. Svaki zaposleni prima zadatke, upute, kontrole od samo jednog, njemu nadređenog menadžera.
4. Slabosti linijskog menadžmenta se ogledaju u tome što se od menadžera na najvišim nivoima zahtijeva široko polje znanja. Međutim, u savremenim uslovima poslovanja, gdje se sve intenzivnije primjenjuju savremene tehnike i tehnologije, tom zahtjevu je teže udovoljiti.
5. Moderni sistem menadžmenta svrstavamo u;

* sistem menadžmenta zasnovan na procesnoj strukturi,
* sistem menadžmenta zasnovan na projektnoj strukturi,
* sistem menadžmenta zasnovan na matričnoj strukturi i
* sistem menadžmenta zasnovan na hibridnoj strukturi.

1. Najpoznatiji sistemi menadžmenta sa elementima decentralizovanog upravljanja su:

* Upravljanje pomoću ciljeva (Management by Objectives)
* upravljanje s izuzetkom (Management by Exception),
* Upravljanje pomoću rezultata (Management by Result).

1. Komponente suvremenog menadžmenta su

(1) odvajanje menadžmenta od vlasništva,

(2) profesionalizacija menadžerske funkcije i menadžerskih organa,

(3) postavljanje standarda učinka (uspješnosti) menadžera,

(4) mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti rada menadžera,

**(5)** nagrađivanje uspješnih i penalisanje neuspješnih menadžera, i

**(6)** regulisanje menadžerskog statusa profesionalnim menadžerskim ugovorom

1. Standardi uspješnosti menadžera su:

* fizički standardi, standardi troškova,
* standardi kapitala,
* standardi prihoda,
* standardi programa i
* neopipljivi standardi.

1. Standardi kapitala postavljaju se uglavnom za top-menadžere i menadžere investicionih centara. Oni se iskazuju u vrijednosnim jedinicama u vidu planiranog procenta prinosa na kapital dioničara.
2. Standardi programa postavljaju se za menadžere kojima je dodijeljena realizacija nekog projekta. Iskazuju se u normi vremena, troškova i kvaliteta izrade tog projekta.
3. Neopipljivi standardi su oni koji se postavljaju iz domena stavova, morala, odnosa sa javnošću, image-a i sl. Ove standarde je teško kvantifikovati pa zbog toga oni i nisu u masovnoj upotrebi.
4. Prema P. Drucker-u potrebno je insistirati na dugoročnom umjesto kratkoročnom učinku, odnosno rezultatima rada On navodi pet pokazatelja uspješnosti rada menadžera:

1) položaj koji kompanija zauzima na svojim tržištima,

2) inovaciia,

3) produktivnost,

4) likvidnost i kretanje gotovinskog kapitala.

5) profitabilnost.

1. Mjerenje učinaka menadžera, i rezultati njegova rada**.**

l.položaj koji preduzeće zauzima na tržištu,

2.inovativnost,

3.produktivnost,

4.likvidnost i kretanje gotovinskog kapitala i

5.profitabilnosi.

1. U sprovođenju marketing koncepta, najodgovorniju i ključnu riječ vodi top-menadžment, uz pomoć menadžera marketinga.
2. Top-menadžment ostvaruje ciljeve preduzeća kroz anticipiranje, identifikovanie i zadovoljavanje zahtje-va potrošača bolje od konkurencije.
3. Menadžerske funkcije

1) Planiranje

2)Organizovanje

3) Zapošljavanje

4) Operativno vođenje

5) Operativna kontrola

1. Faze procesa planiranja:

1) definiranje ciljeva preduzeća,

2)određivanje stvarnog položaja preduzeća u odnosu na postavljene ciljeve,

3) predviđanje budućih događaja, 4) izrada planova za ostvarenje ciljeva, i

5) implementacija plana i ostvarivanje rezultata.

1. Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim resursima je:

a) popunjavanje radnih mjesta u organizaciji,

b) održavanje radnih mjesta popunjenim,

c) stalna izobrazba, usavršavanje i trening zaposlenih.

1. Sistem upravljanja ljudskim resursima u širem smislu obuhvata: istraživanje ljudskih resursa, kadrovsko popunjavanje, razvoj ljudskih resursa, briga o zdravlju i životu zaposlenih i odnosi zaposlenih sa sindikatom.
2. Grupe poslova menadžerske funkcije „operativna kontrola“

(1) definisanje standarda učinka,

(2) mjerenje i poređenje ostvarenog učinka sa standardima,

(3) utvrđi-vanje devijacija, odnosno odstupanja učinaka od standarda i

(4) preduzimanje korektivne akcije za otklanjanje uočenih devijacija

1. Da bi kontrola bila učinkovita, ona mora biti pravovremena. To se posebno odnosi na preventivnu kontrolu, a u određenoj mjeri i na tekuću kontrolu. Najmanje je učinkovita naknadna kontrola ili post festum kontrola.
2. Dva koncepta mjerenja organizacijske uspješnosti **efektivnost i efikasnost**
3. Efikasnost znači raditi bolje ono što se radi Mjeri se tako što se stavi u odnos efekti i troškovi učinjeni da se ti efekti ostvare.
4. Efektivnost znači raditi prave stvari. Mjeri se realizovanjem dobiti na tržištu prilagođavanjem proizvoda i usluga zahtjevima tražnje.
5. Efektivnost ukazuje na način na koji preduzeće podmiruje potrebe kupaca na tržištu, a efikasnost uka-zuje na način na koji se, pri tome, koriste izvori preduzeća.
6. Klasificiranje menadžera prema organizacionom nivou,

a) menadžere prve linije (ili prvog nivoa),

b) menadžere srednjeg nivoa i

c) glavne menadžere.

1. Menadžerske uloge koje svrstavamo u grupu informactonlh su:

a) monitoring,

b) diseminovanje (odašiljanje),

c) izvještavanje (uloga glasnogovornika)

1. Menadžerske uloge koje svrstavamo u grupu uloge u donošenju poslovnih odluka su:

(a)preduzetnička uloga,

(b) uloga korektora,

(c) uloga alokatora i

(d) pregovaračka uloga.

1. Karakteristike uspješnog preduzetnika su:

(1) da ima viziju,

(2) da je fleksibilan i adaptibilan,

(3) da je nezavisan u razmišljanju,

(4) da je spreman na rizik,

(5) da je svestran,

(6) da je uporan u rješavanju problema,

(7) da teži ostvarenju rasta,

(8) da je samouvjeren i optimista i

(9) da je spreman da preuzme obaveze, istrajan i posvećen poslu.

1. Faktori koji se najčešće uzimaju za označavanje veličine firme

(1) Broj zaposlenih

(2) Godišnji ukupni prihod od prodaje

(3) Dionička suma

(4) Ukupna vrijednost firme

1. Kooptiranjem se pojačava sposobnost organizacije da se suprostavi prijetnjama iz okruženja i da postigne kontrolu nad njim. Najčešće se kooptiranje ostvaruje tako što se u strukturu organizacije uvode novi dijelovi čije su funkcije da pomognu ostvarivanje planiranih ciljeva ~ ostvarivanje proizvodnog programa, po obimu ili asortimanu.
2. Od čega zavisi ulazak nekog preduzeća u granu ?

Ulazak u granu zavisi od: barijera ulaska i mogućeg odgovora konkurenta. Ukoliko su barijere ulaska visoke i ukoliko se može očekivati nedvosmislena reakcija ugroženog konkurenta, vjerovatnoća ulaska je niska.

1. Osnovne barijere ulaska u granu.

Osnovne barijere ulaska su ekonomija obima, visok stepen diferenciranosti, visoki investicioni troškovi, visoki troškovi prelaska (switching costs), kontrola kanala prodaje i sl.

1. Konkurentske prednosti;

a) Prednost u troškovima, i

b) diferenciranje.

1. Konkurenske strategije su:

(l) vodstvo u troškovima,

(2) diferenciranje i

(3) fokusiranje: a) fokus na troškovima i b) fokus na diferenciranju)

1. Društvena odgovornost menadžmenta

(a) ekonomska odgovornost**,**

(b) pravna odgovornost,

(c) etička odgovornost i

(d) filantropska odgovornost.

1. **Ego** podrazumijeva sposobnost ličnosti da upravlja sopstvenim ponašanjem, posebno u određenim situacijama sukoba i tenzija. Menadžeri sa jakim egom i tolerantnošću uspijevaju da uspješno ostvaruju planirane zadatke, da se nametnu sredini i da ih drugi slijede ugledajući se na njihovo ponašanje i djelo.
2. Lokus kontrole je mjera vjerovanja pojedinca u nekog ko određuje posljedice u njegovom životu.

II Test

1. Glavneplanske odluke su:

* strategija,
* program,
* projekat i
* biznis plan.

1. Planiranje nije čin već proces. Funkcija planiranja predstavlja veoma složenu aktivnost menadžmenta, koja se sastoji iz više oblika planskih odluka, i to:

a) utvrđivanje ciljeva preduzeća

b) izbora poslovne politike,

c) utvrđivanje strategije,

d) donošenje programa i

e) izrade planova.

1. Dva pristupa procesu planiranja:

a) konvencionalni i

b) novi (moderni) pristup

1. Pet faza procesa planiranja su:

1) definisanje (formulisanje) ciljeva,

2) opis sadašnjeg stanja (identifikacija tekućih ciljeva i strategija),

3) identifikovanja podsticaja i ograničenja (gep analiza),

4) donošenje strategijskih odluka i

5) primjena i kontrola (određivanje akcija).

1. Razlozi zbog kojih menadžeri izbjegavaju jasno formulisanje ciljeva su:
2. Nespremnost menadžera da vezuje sebi ruke
3. Strah od prepoznavanja neuspjeha
4. Nepoznavanje preduzeća i načina njegovog funkcionisanja
5. Nepoznavanje okruženja
6. Odsustvo samopouzdanja
7. Za klasifikovanje odluka koristimo dva kriterijuma:

1) nivo predvidivosti odluke

2) karakter statističke sredine u kojoj se donose odluke.

1. Planiranje kao funkcija menadžmenta ima svoje dimenzije

* proceduralno-organizacionu dimenziju (usaglašavanje planova po nivoima u organizacionoj strukturi),
* predmetna dimenzija (planiranje po funkcionalnim područjima kao što su marketing**,** proizvodnja i sl),
* strukturalna dimenzija (bazira se na donošenju planskih odluka o ciljevima, politikama, strategijama i sl),
* vremenska dimenzija (uspostavljanje odnosa imeđu dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih planova),
* formalno-pravna dimenzija.

1. Postoje dvije vrste planiranja:

a) strategijsko planiranje i

b) operativno planiranje.

1. Tačnost predviđanja uslovljena je:

a) dužinom vremenskog perioda,

b) stabilnošću uslova privređivanja,

c) veličinom utjecaja preduzeća na okolinu,

d) metodima i tehnikama koje se koriste u predviđanju.

1. Faktori koji determinišu podjelu rada su:

(1) priroda posla,

(2) tehnologija,

(3) veličina i starost organizacije,

(4) okruženje

(5) stil liderstva.

1. Autoritet se može delegiratiu dva smjera:

a) vertikalno.

b) horizontalno.

1. Vertikalna decentralizacija može imati svoja dva pojavna oblika:

a) selektivna i

**b)** paralelna (ograničena) decentralizacija

1. Oblik (vrsta) standardizacije u organizaciji je

a) standardizacija procesa rada,

2) standardizacija output-a,

3)standardizacija input-a - znanja i vještina.

1. Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim resursima svodi se na:

* planiranje i popunjavanje radnih mjesta u organizaciji,
* održavanje radnih mjesta popunjenim,
* stalna izobrazba, usavršavanje i trening zaposlenih.

1. Sistem upravljanja ljudskim resursima u širem smislu obuhvata: istraživanje ljudskih resursa kadrovsko planiranje i popunjavanje, razvoj ljudskih resursa briga o zdravlju i životu zaposlenih i odnosi zaposlenih sa sindikatom.
2. Vrste treninga prema metodu. Prema metodu, različite vrste treninga se mogu svrstati u dvije kategorije: a) informacioni metodi, b) eksperimentalni metodi.
3. Vrste treninga prema mjestu su:

a) na radnom mjestu

b) u organizaciji van radnog mjesta

c) izvan preduzeća

**18.**Faktori koji determinišu uspješno vodstvo su:

1. lične karakteristike pojedinaca koji preferiraju vodstvu,
2. osobine podređenih i
3. karakteristike okruženja.

**19.**Modeli ili pristupi operativnom vođenju kao menadžerskoj funkciji su:

1. model zasnovan na osobinama vođa,
2. funkcionalni ili grupni model,
3. model ponašanja,
4. situacioni model, i dr.

**20.**Navedite tri pristupa organizacionom sukobu (konfliktu)

1. tradicionalni,
2. bihejvioristički i
3. interaktivni.
4. Navedite dvije grupe uzroka sukoba (konflikata).

**1)** personalni uzroci konflikata i 2) organizacioni uzroci konflikata.

1. Personalne uzroke sukoba možemo sumirati u nekoliko grupa.
2. iskrivljena percepcija druge strane,
3. greške u komunikaciji,
4. nepovjerenje između ljudi u organizaciji,
5. lične osobine pojedinaca.

**23.**Najpoznatiji organizacioni uzroci sukoba su:

1. međuzavisnost procesa rada.
2. različitost ciljeva ali i promjena ciljeva
3. nedostatak sredstava, konkurencija na ograničena sredstva
4. nejednaka distribucija moći
5. organizacione nejasnoće i propusti.
6. Navedite vrste kontrola koje se diferenciraju po tom kriterijumu
7. top-menadžment kontrola,
8. srednji menadžment kontrola i
9. najniži menadžment kontrola.
10. Kontrole prema kriterijumu
11. dnevna ili operacijska kontrola,
12. menadžerska kontrola i
13. finansijska kontrola