

Sadržaj

Predgovor	1
-----------------	---

I – Pojam i razvoj organizacije3

1. Pojam organizacije	3
2. Razvoj organizacije od empirije do nauke	4
3. Razvoj nauke o organizaciji	6
3.1. Klasična teorija organizacije	6
3.2. Neoklasična teorija organizacije	14
3.2.1. Motivacija	14
3.2.2. Neformalna organizacija	15
3.2.3. Komunikacije	16
3.2.4. Participacija	17
3.3. Moderna teorija organizacije	17
3.4. Kontigentni pristup organizaciji	20

II – Tipovi organizacione strukture23

1. Tradicionalni tipovi organizacione strukture	23
1.1. Linijski tip	23
1.2. Hijerarhijski po funkcijama	24
1.3. Linijsko-štapski tip organizacije	25
1.4. Funkcionalni tip	25
1.5. Kombinovani tip	25
2. Savremeni tipovi organizacione strukture	27
2.1. Funkcionalna organizacija	27
2.2. Divizionalna organizacija	28
2.3. Projektna organizacija	29
2.4. Matrična organizacija	30
2.5. Mrežna organizacija	32
2.6. Virtuelna organizacija	34

III – Organizacioni modeli preduzeća35

1. Organizacioni modeli preduzeća u tržišnoj privredi	35
1.1. Inokosna preduzeća	35

1.2. Društva lica	36
1.2.1. <i>Ortačko društvo</i>	36
1.2.2. <i>Komanditno društvo</i>	36
1.3. Društva kapitala	37
1.3.1. <i>Akcionarsko društvo</i>	37
1.3.2. <i>Društvo sa ograničenom odgovornošću</i>	39
1.3.3. <i>Komanditno društvo na akcije</i>	40
1.3.4. <i>Zadruge</i>	40
2. Javno preduzeće	41

IV – Organizovanje velikih poslovnih sistema 43

1. Modeli organizovanja velikih poslovnih sistema	43
1.1. Korporacija	43
1.2. Holding.....	45
1.3. Koncern.....	46
2. Profitna decentralizacija velikih poslovnih sistema	47
2.1. Principi profitne decentralizacije	47
2.2. Formiranje i funkcionisanje poslovnih jedinica	49
2.2.1. <i>Profitni centri</i>	49
2.2.2. <i>Strateške poslovne jedinice</i>	50
2.2.3. <i>Troškovni centri</i>	50
2.2.4. <i>Centri priboda</i>	50
2.2.5. <i>Investicioni centri</i>	50

V – Organizacioni modeli saobraćajnih preduzeća. 51

1. Organizacioni modeli železničkih preduzeća	51
2. Organizacioni modeli vazduhoplovnih preduzeća	53
3. Organizacioni modeli telekomunikacionih preduzeća	54
4. Organizacioni modeli preduzeća poštanskog saobraćaja	56
5. Organizacioni modeli logističkih preduzeća.....	58
6. Organizacioni modeli preduzeća vodnog saobraćaja.....	59

VI – Poslovna i razvojna politika..... 61

1. Pojam poslovne i razvojne politike i strategije.....	61
1.1. Pojam poslovne politike	61
1.2. Pojam razvojne politike	62
1.3. Pojam strategije	62
2. Klasifikacija poslovne politike i strategije	63

3. Ciljevi.....	64
3.1. Pojam i vrste ciljeva.....	64
3.2. Karakteristike ciljeva	69
3.3. Postavljanje ciljeva.....	69
3.4. Metode za formulisanje ciljeva	70
4. Marketing koncepcija poslovne i razvojne politike	72
5. Biznis plan	74
5.1. Pojam i namena biznis plana.....	74
5.2. Sadržaj biznis plana	75
5.2.1. Rezime biznis plana.....	76
5.2.2. Prikaz postojećeg stanja preduzeća (preduzetnika)	77
5.2.3. Opis transportnih ili PTT usluga	77
5.2.4. Plan marketinga.....	77
5.2.5. Plan proizvodnje i operativni plan.....	78
5.2.6. Plan menadžmenta i organizacije.....	79
5.2.7. Finansijski plan.....	80
5.2.8. Zaključak i predlog.....	81

VII – Karakteristični faktori poslovanja..... 83

1. Sredstva u preduzeću	83
1.1. Pojam i vrste sredstava.....	83
1.2. Osnovna sredstva	84
1.2.1. Pojam osnovnih sredstava.....	84
1.2.2. Vrste osnovnih sredstava	85
1.2.3. Vrednost sredstava za rad.....	86
1.2.4. Amortizacija osnovnih sredstava.....	87
1.2.4.1. Pojam amortizacije.....	87
1.2.4.2. Vremenski sistem amortizacije	87
1.2.4.3. Funkcionalni sistem amortizacije	88
1.2.4.4. Ekonomska (ubrzana) amortizacija	89
2. Troškovi relevantni za uspešno poslovanje.....	90
2.1. Pojam i vrste troškova	90
2.2. Troškovi prema elementima proizvodnje.....	91
2.2.1. Troškovi materijala.....	91
2.2.2. Troškovi sredstava za rad.....	92
2.2.2.1. Troškovi infrastrukture u saobraćaju.....	92
2.2.2.2. Troškovi transportnih sredstava.....	94
2.2.3. Troškovi rada.....	95
2.3. Troškovi prema stepenu učešća u transportnom procesu	96
2.4. Troškovi prema mestu nastanka.....	96
2.5. Troškovi prema njihovim nosiocima.....	98

2.6. Troškovi prema stepenu korišćenja kapaciteta	98
2.7. Cena koštanja.....	101
3. Dobit	102
3.1. Pojam dobiti	102
3.2. Faktori od kojih zavisi veličina dobiti.....	102
4. Sistem merenja rezultata rada	103
4.1. Pojam i značaj merenja rezultata rada	103
4.2. Merenje fizičkog obima prevoza	105
4.3. Merenje ukupnog prihoda	107
4.4. Merenje dobiti	107
4.5. Merenje kvaliteta transportne usluge	109
4.6. Merenje produktivnosti rada.....	111
4.7. Merenje ekonomičnosti	114
4.8. Merenje rentabilnosti.....	116
4.9. Merenje likvidnosti	118
4.10. Merenje akumulativnosti	119
4.11. Merenje reproduktivnosti.....	120

VIII – Osnovne metode i tehnike za optimizaciju .121

1. Kompleksna analitička metoda	121
2. Tehnika mrežnog planiranja	129
2.1. Mrežni dijagram	132
2.2. Analiza strukture u mrežnom dijagramu.....	137
2.3. Analiza vremena po metodi CPM.....	139
2.4. Analiza vremena po metodi PERT	142
2.5. Analiza troškova po metodi PERT/COST.....	144
3. Delphi metoda	146
4. Dinamičko programiranje	151
4.1 Optimizacija raspodele resursa	151
4.2. Kalendarsko planiranje resursa.....	152
4.3. Optimalna politika zamene opreme.....	153
4.4. Složena raspodela homogenog resursa.....	154
4.5. Raspodela poslova na mašine (transportna sredstva).....	155
5. Drvo (stablo) odlučivanja.....	157
6. Analitički hijerarhijski i analitički mrežni proces	159
6.1. Analitički hijerarhijski process (AHP)	159
6.2. Analitički mrežni process (ANP)	160
7. Donošenje odluka primenom tabela plaćanja i žaljenja.....	162
7.1. Donošenje poslovnih odluka bez uzimanja uzorka	162
7.2. Donošenje poslovnih odluka sa uzimanjem uzorka.....	162

IX – Organizaciona kultura..... 165

1. Pojam i značaj organizacione kulture	165
2. Faktori relevantni za organizacionu kulturu.....	168
3. Redefinisanje, održavanje i razvoj organizacione kulture.....	171
4. Stvaranje klime za promene u preduzeću	173
5. Uloga menadžera.....	174

X – Organizacija poslovnih funkcija 175

1. Funkcija istraživanja i razvoja.....	175
1.1. Definicija osnovnih pojmova.....	175
1.2. Značaj i uloga istraživanja i razvoja	176
1.3. Zadaci i vrste istraživanja.....	178
1.4. Zadaci razvoja	180
1.5. Organizacija istraživanja i razvoja	181
2. Funkcija planiranja	183
2.1. Pojam i značaj planiranja	183
2.2. Zadaci planiranja.....	184
2.3. Faze planiranja.....	185
2.4. Organizacija funkcije planiranja.....	185
3. Kadrovska funkcija	186
3.1. Značaj kadrovske funkcije.....	186
3.2. Zadaci kadrovske funkcije.....	186
3.3. Organizacija kadrovske funkcije.....	187
4. Nabavna funkcija.....	188
4.1. Značaj nabavne funkcije	188
4.2. Zadaci nabavne funkcije	189
4.3. Organizacija nabavne funkcije.....	190
5. Proizvodna funkcija	191
5.1. Zadaci i značaj proizvodne funkcije	191
5.2. Organizacija proizvodne funkcije.....	191
5.2.1. Organizacija pripreme	192
5.2.2. Organizacija saobraćajno-transportnog procesa.....	192
5.2.3. Organizacija održavanja transportnih sredstava.....	193
5.2.4. Organizacija kontrole.....	194
6. Komercijalna funkcija.....	194
6.1. Značaj komercijalne funkcije	194
6.2. Zadaci komercijalne funkcije	194
6.3. Organizacija komercijalne funkcije	195
7. Finansijska funkcija.....	196

7.1. Značaj finansijske funkcije	196
7.2. Zadaci finansijske funkcije	196
7.3. Organizacija finansijske funkcije	197
8. Grupa opštih poslova	198
8.1. Značaj grupe opštih poslova	198
8.2. Zadaci grupe opštih poslova	198
8.3. Organizacija grupe opštih poslova	198

XI – Poslovni informacioni sistem 201

1. Pojam i vrste informacija	201
2. Značaj i svojstva informacija	203
3. Informacioni sistem	205
3.1. Pojam, vrste i zadaci informacionih sistema	205
3.2. Faze funkcionisanja informacionog sistema	208
3.2.1. <i>Prikupljanje podataka</i>	208
3.2.2. <i>Sređivanje podataka</i>	208
3.2.3. <i>Formiranje sadržaja informacija</i>	209
3.2.4. <i>Selekcija informacija</i>	209
3.2.5. <i>Raspodela informacija</i>	210
3.2.6. <i>Korišćenje informacija</i>	210
3.3. Piramidalni sistem informacija	210
4. Razvoj i primena informacione tehnologije u saobraćaju	212
5. Sistemi za planiranje resursa preduzeća	214
5.1. ERP sistem	214
5.1.1. <i>Upravljanje korporacijskim finansijama</i>	215
5.1.2. <i>Upravljanje proizvodnim procesima</i>	216
5.1.3. <i>Upravljanje kadrovima</i>	216
5.2. Implementacija ERP sistema	216
5.2.1. <i>Priprema projekta</i>	217
5.2.2. <i>Prikupljanje poslovnih zahteva i dokumentovanje poslovnih procesa</i>	218
5.2.3. <i>Konfigurisanje sistema</i>	218
5.2.4. <i>Testiranje i validacija sistema</i>	219
5.2.5. <i>Konačne pripreme</i>	220
5.2.6. <i>Početak rada (oživljavanje)</i>	220

XII – Organizacija kontrole 221

1. Pojam i značaj kontrole	221
2. Proces i metode kontrolisanja	222
3. Tehnička, finansijska i kontrola menadžmenta	223

XIII – Organizovanje sastanka 227

1. Svrha održavanja sastanka.....	227
2. Planiranje sastanka	228
3. Priprema sastanka.....	228
4. Vođenje sastanka.....	232
4.1. Uvodni deo sastanka	232
4.2. Razmatranje problematike – diskusija	232
4.3. Formulisanje i usvajanje odluka.....	234
5. Sprovođenje odluka	235
6. Kontrola sprovođenja odluka.....	235

XIV – Organizacija i upravljanje investicijama 237

1. Pojam i značaj investicija.....	237
2. Vrste investicija.....	238
2.1. Privredne i neprivredne investicije.....	238
2.2. Bruto, neto i nove investicije	239
2.3. Investicije prema strukturi ulaganja (investiranja)	239
2.4. Investicije prema nameni.....	240
2.5. Investicije prema izvoru sredstava	240
3. Planiranje investicija.....	240
4. Organizovanje procesa investiranja	241
4.1. Predinvesticiona studija	247
4.2. Idejni projekat	250
4.3. Investicioni program – studija	250
4.4. Prethodna studija opravdanosti i studija opravdanosti.....	255
4.5. Donošenje investicione odluke.....	259
4.6. Glavni projekat.....	260
4.7. Pripreme za izgradnju investicionog objekta.....	261
4.8. Izgradnja investicionog objekta.....	262
4.9. Puštanje u rad investicionog objekta	263

XV – Projektovanje organizacije 265

1. Značaj projektovanja organizacije.....	265
2. Pristup projektovanju organizacije.....	266
3. Pripreme za projektovanje organizacije	269
3.1. Identifikovanje problema i načina njihovog rešavanja.....	269
3.2. Definisane projektnog zadatka i njegovih ciljeva	270
4. Dijagnosticiranje postojeće organizacije	271
4.1. Metodologija istraživanja organizacije.....	271
4.2. Dijagnoza poslovanja preduzeća	271

4.3. Dijagnoza nivoa postojeće organizacije	273
4.4. Izrada elaborata o dijagnozi stanja organizacije	274
5. Projektovanje modela organizacije	275
5.1. Plan projektovanja	275
5.2. Metode za projektovanje organizacije	275
5.3. Globalna procena uslova privređivanja	277
5.4. Projektovanje makroorganizacije	277
5.4.1. Definisanje koncepcije razvoja	277
5.4.2. Definisanje osnovnog koncepta poslovne politike i ciljeva preduzeća	277
5.4.3. Definisanje organizacione koncepcije	278
5.4.4. Definisanje kriterijuma za organizovanje	278
5.4.5. Projektovanje varijantnih rešenja	278
5.4.6. Komparativna analiza varijantnih rešenja i izbor optimalne varijante	279
5.4.6.1. Prednosti i nedostaci pojedinih varijanti	279
5.4.6.2. Vrednovanje varijantnih rešenja	279
5.4.7. Projektovanje makro organizacije za odabranu varijantu	280
5.4.8. Projektovanje organizacije unutrašnjih odnosa	282
5.5. Projektovanje mikroorganizacije	283
5.5.1. Projektovanje radnog mesta	283
5.5.2. Projektovanje osnovne dokumentacije	286
5.5.2.1. Projektovanje globalnog koncepta informacionog sistema	286
5.5.2.2. Projektovanje dokumentacionog podsistema	287
5.5.3. Elaboriranje projektovanog modela organizacije	288
5.6. Primena projektovanog modela organizacije	288
5.7. Praćenje primene projektovanog modela organizacije i njegovo usavršavanje	289

XVI – Organizaciona transformacija preduzeća ... 291

1. Potrebe organizacione transformacije	291
2. Organizaciona transformacija preduzeća	294

Literatura299

Spisak pojmova305

Beleška o autorima 311