

# Sadržaj

---

Predgovor .....	1
<b>I – Pojam i razvoj organizacije .....</b>	<b>3</b>
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
<b>II – Tipovi organizacione strukture .....</b>	<b>23</b>
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. Divizionarna organizacija .....	28
2.3. Projektna organizacija .....	29
2.4. Matrična organizacija .....	30
2.5. Mrežna organizacija .....	32
2.6. Virtuelna organizacija .....	34
<b>III – Organizacioni modeli preduzeća .....</b>	<b>35</b>
1. Organizacioni modeli preduzeća u tržišnoj privredi .....	35
1.1. Inokosna preduzeća .....	35

1.2. Društva lica.....	36
1.2.1. Ortačko društvo.....	36
1.2.2. Komanditno društvo.....	36
1.3. Društva kapitala .....	37
1.3.1. Akcionarsko društvo.....	37
1.3.2. Društvo sa ograničenom odgovornošću.....	39
1.3.3. Komanditno društvo na akcije.....	40
1.3.4. Zadruga.....	40
2. Javno preduzeće .....	41
<b>IV – Organizovanje velikih poslovnih sistema .....</b>	<b>43</b>
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. Profitni centri .....	49
2.2.2. Strateške poslovne jedinice.....	50
2.2.3. Troškovni centri .....	50
2.2.4. Centri priboda.....	50
2.2.5. Investicioni centri .....	50
<b>V – Organizacioni modeli saobraćajnih preduzeća. 51</b>	
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
<b>VI – Poslovna i razvojna politika..... 61</b>	
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
<b>VII – Karakteristični faktori poslovanja .....</b>	<b>83</b>
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

<b>IX – Organizaciona kultura.....</b>	<b>165</b>
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
<b>X – Organizacija poslovnih funkcija .....</b>	<b>175</b>
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. Prikupljanje podataka.....	208
3.2.2. Sređivanje podataka .....	208
3.2.3. Formiranje sadržaja informacija .....	209
3.2.4. Selekcija informacija.....	209
3.2.5. Raspodela informacija.....	210
3.2.6. Korišćenje informacija .....	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. Upravljanje korporacijskim finansijama .....	215
5.1.2. Upravljanje proizvodnim procesima.....	216
5.1.3. Upravljanje kadrovima.....	216
5.2. Implementacija ERP sistema .....	216
5.2.1. Priprema projekta .....	217
5.2.2. Prikupljanje poslovnih zahteva i dokumentovanje poslovnih procesa.....	218
5.2.3. Konfigurisanje sistema.....	218
5.2.4. Testiranje i validacija sistema.....	219
5.2.5. Konačne pripreme .....	220
5.2.6. Početak rada (oživljavanje).....	220

## **XII – Organizacija kontrole ..... 221**

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

<b>XIII – Organizovanje sastanka .....</b>	<b>227</b>
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
<b>XIV – Organizacija i upravljanje investicijama .....</b>	<b>237</b>
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
<b>XV – Projektovanje organizacije .....</b>	<b>265</b>
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. <i>Definisanje koncepcije razvoja</i> .....	277
5.4.2. <i>Definisanje osnovnog koncepta poslovne politike i ciljeva preduzeća</i> .....	277
5.4.3. <i>Definisanje organizacione koncepcije</i> .....	278
5.4.4. <i>Definisanje kriterijuma za organizovanje</i> .....	278
5.4.5. <i>Projektovanje varijantnih rešenja</i> .....	278
5.4.6. <i>Komparativna analiza varijantnih rešenja i izbor optimalne varijante</i> .....	279
5.4.6.1. Prednosti i nedostaci pojedinih varijanti .....	279
5.4.6.2. Vrednovanje varijantnih rešenja .....	279
5.4.7. <i>Projektovanje makro organizacije za odabranu varijantu</i> .....	280
5.4.8. <i>Projektovanje organizacije unutrašnjih odnosa</i> .....	282
5.5. Projektovanje mikroorganizacije .....	283
5.5.1. <i>Projektovanje radnog mesta</i> .....	283
5.5.2. <i>Projektovanje osnovne dokumentacije</i> .....	286
5.5.2.1. Projektovanje globalnog koncepta informacionog sistema .....	286
5.5.2.2. Projektovanje dokumentacionog podsistema .....	287
5.5.3. <i>Elaboriranje projektovanog modela organizacije</i> .....	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

<b>Literatura .....</b>	<b>299</b>
-------------------------	------------

<b>Spisak pojmova .....</b>	<b>305</b>
-----------------------------	------------

<b>Beleška o autorima .....</b>	<b>311</b>
---------------------------------	------------