

Upravljanje organizacijom (1)

Značaj savremenog menadžmenta	2
❖ Paradigme savremenog menadžmenta	2
❖ Poslovne funkcije menadžmenta	4
❖ Proces planiranja i organizovanja menadžmenta	8
❖ Proces razvijanja menadžment poslovnih funkcija	12
Proces, principi i koncepti savremenog menadžmenta	20
❖ Proces menadžmenta	20
❖ Principi menadžmenta	23
➤ Nagradjujte prava umesto brza rešenja	24
➤ Nagradjujte preduzimanje rizika, umesto odbijanja rizika	25
➤ Nagradite kreativnost umesto nerazumnu saglasnost	26
➤ Nagradjujte odlučne akcije umesto paralizu od analize	27
➤ Nagradjujte koristan umesto brzi rad	29
➤ Nagradjujte jednostavnost umesto nepotrebnu komplikovanost	29
➤ Umesto galame, nagradjujte efikasno i efektivno ponašanje	30
➤ Nagradjujte kvalitetan umesto brzi rad	31
➤ Nagradjujte lojalnost umesto poniznosti	32
➤ Nagradjujte timski umesto onih koji su protiv bilo kojeg rada	32
❖ Koncept menadžmenta	34
Menadžment tehnologije	36
Upravljanje složenim poslovnim sistemom	41
❖ Funkcionisanje složenog preduzeća	42
❖ Ciljevi i zadaci upravljanja i rukovođenja složenim preduzećem	48
❖ Nivoi upravljanja i rukovođenja složenim preduzećem	49
➤ Razvoj sistema komunikacija unutar složenog poslovnog sistema	49
➤ Razvoj koncepcije funkcionisanja složenog poslovnog sistema	51
➤ Razvoj sistema i raspona menadžmenta složenog sistema	52
Teorijski aspekti projektovanja organizacione strukture	55
❖ Dijagnosticiranje ciljeva i zadataka organizacije menadžmenta	55
❖ Utvrđivanje projektnog zadatka	60
➤ Respektovanje organizacionih pretpostavki	60
➤ Definisanje projekta	61
❖ Proces i metode projektovanja organizacije	66
❖ Projektovanje makroorganizacije	67
➤ Holističko-sistemske pristup projektovanju organizacione strukture	67
➤ Projektovanje makroorganizacije	68
❖ Projektovanje mikroorganizacije	70
➤ Analiza strukture organizacije	71
➤ Analiza zadataka organizacije	72

➤ Analiza resursa organizacije	73
➤ Analiza kadrova organizacije	74
➤ Analiza redosleda i vremena procesa	75
➤ Analiza organizacionih procedura i organizacionih zadataka	75

Četvrti deo

Pristup organizaciji poslovne funkcije istraživanje i razvoj (78)

Ishodišta organizacije inovativne delatnosti u društvu kapitala	79
❖ Umetnost (lepo) i umetnički pogled na svet kao osnova inovativne organizacije	79
➤ Umetnički pogled na svet	80
➤ Umetnost nikada ne govori ništa praktično	81
➤ Čovekovo kretanje od „životinje“, ka uživanju	84
➤ Umetnost u Srba	84
❖ Osnove naučnog istraživanja i razvoja	86
➤ Naučno otkriće i dokaz	88
➤ Naučno istraživanje i izlaganje	90
➤ Problem, hipoteza, verifikacija	91
➤ Prikupljanje informacija eksperimentalnim metodama	93
➤ Organizacija prikupljanja podataka i informacija metodom ispitivanja	94
➤ Postupak naučne rasprave	99
❖ Učenje ljudi kreativnom razmišljanju	100
➤ Ciljevi i koristi kreativnog razmišljanja	100
➤ Proces kreativnog razmišljanja radi ostvarivanja novih paradigmi	101
❖ Menadžment proces organizovanja ideja	103
➤ Organizovanje sopstvenih ideja	103
➤ Organizovanje tuđih ideja	105
Menadžment inovacijski proces i razvoj proizvoda	107
❖ Proces planiranja inovacija i razvoja novog proizvoda	108
❖ Organizacijski aspekti razvoja novog proizvoda	109
➤ Analiza postojeće poslovne funkcije razvoja proizvoda	110
➤ Makroorganizacija poslovne funkcije razvoja proizvoda	112
➤ Mikroorganizacioni modeli razvoja proizvoda	113
Proces integralnog razvoja dobrog proizvoda	115
❖ Integralni razvoj dobrog proizvoda	115
➤ Identifikacija svojstava dobrog proizvoda	116
➤ Proizvod kao tehnički sistem	118
➤ Funkcije dobrog proizvoda	121
➤ Način delovanja dobrog proizvoda	122
❖ Integralni pristup konstrukciji dobrog proizvoda	124
➤ Konstrukcija dobrog proizvoda	124
▪ Karakteristike konstruiranja dobrog proizvoda	126
▪ Determinante konstruiranja dobrog proizvoda	129

▪	Struktura procesa konstruisanja dobrog proizvoda	131
•	Konstrukcija dobrog proizvoda	132
•	Oblikovanje dobrog proizvoda	133
•	Razrada dobrog proizvoda	134
➤	Computer Aided Design	135
▪	Karakteristike CAD-sistema	136
▪	Struktura CAD-sistema	137
▪	SAD baze podataka	137
❖	Principi, zadaci i uticaji na razvoj dobrog proizvoda	139
➤	Principi razvoja dobrog proizvoda	140
➤	Zadaci razvoja dobrog proizvoda	142
➤	Pregled uticaja na razvoj dobrog proizvoda	143
▪	Strukturni model uticaja na razvoj dobrog proizvoda	143
▪	Uticaj prirode na razvoj dobrog proizvoda	144
▪	Uticaj kulture na razvoj dobrog proizvoda	145
▪	Uticaj političke i normativne strukture na razvoj dobrog proizvoda	146
▪	Uticaj čoveka na razvoj dobrog proizvoda	148
▪	Uticaj ekonomske strukture na razvoj dobrog proizvoda	149
•	Implikacije ekonomske zastare proizvoda	149
•	Implikacije menadžmenta životnim vekom proizvoda	150
•	Uticaj tržišta na razvoj dobrog proizvoda	152
•	Uticaj tržišne privrede na razvoj dobrog proizvoda	152

Peti deo

Pristup organizaciji marketinga kao poslovne funkcije (154)

Ciljevi organizacije marketing poslovne funkcije	155
❖ Marketing kao poslovna funkcija	155
❖ Marketing kao koncept i sistem poslovanja	157
❖ Razlikovanje marketing funkcija od klasičnih funkcija	159
➤ Promena na segmentu upravljanja	162
➤ Promene na segmentu rukovođenja	164
➤ Promene na segmentu izvršenja	165
Oblici marketing organizacije za potrebe efikasnog upravljanja tržišnim poslovanjem	168
Forme organizovanja marketing-aktivnosti	171
❖ Funkcionalna forma poslovne strukture i oblika organizacije marketinga	174
❖ Geografska marketing-organizacija	175
❖ Marketing-organizacija proizvod-tržište	175
❖ Divizionarna organizaciona struktura	180
❖ Matricna marketing organizaciona struktura	181
❖ Organizaciona struktura sa stratejskim poslovnim jedinicama	182
❖ Koordinacija marketinga sa ostalim funkcijama	182
Organizaciona primena marketinga	184
❖ Ugradnja marketinga u sistem organizacije	184

- ❖ Postupak projektovanja organizacione strukture marketing funkcije
- ❖ fleksibilnog proizvodnog menizmenta

185

Šesti deo

Proces organizacije poslovne funkcije proizvodnja (189)

Projektovanje Industrijskog Inženjeringa	190
❖ Metode projektovanja sistema	190
➤ Sistemski prilaz projektovanju proizvodnog sistema	190
➤ Proces sistemskog inženjeringa	192
➤ Sistemska analiza	193
▪ Definisanje problema	194
▪ Ciljevi sistema	194
▪ Sistemska ograničenja	194
▪ Analiza zahteva korisnika	195
▪ Sistemsko merenje efikasnosti sistema	195
▪ Funkcionalna analiza	196
▪ Ocene ograničenja	197
▪ Izrada nacrtu mogućih alternativa	197
▪ Ocena realnih alternativa	198
➤ Sistemsko projektovanje sistema	198
▪ Prethodno projektovanje	198
• Metodologija prethodnog projektovanja	198
• Kategorije i faze izrade projekta	200
▪ Izrada glavnog projekta	204
➤ Operaciono planiranje rada proizvodnog sistema	205
➤ Sistemsko upravljanje	208
▪ Organizacija aktivnosti, ulaza i izlaza	208
▪ Iznalaženje platformi	208
▪ Kontrola izvršenja projekta	209
▪ Kontrola integracije i konfiguracije sistema	210
• Kontrola integracije sistema	210
• Kontrola konfiguracije sistema	210
❖ Organizacija sektora industrijskog inženjeringa	211
➤ Uloga i zadaci industrijskog inženjeringa u poslovanju preduzeća	211
➤ Organizaciona struktura industrijskog inženjeringa	213
▪ Teorijska ishodišta organizovanja sektora usluga inženjeringa	213
▪ Determinisanje mesta industrijskog inženjeringa u organizaciji	215
▪ Oblici unutrašnje organizacije industrijskog inženjeringa	216
▪ Oblici interne organizacije industrijskog inženjeringa srednjegpreduzeća	218
Teorijska ishodišta proizvodne orijentacije i izbor oblika organizacije fleksibilne proizvodnje	219
❖ Izvorni principi za organizaciju savremene proizvodnje	219
❖ Povećanje opšteg nivoa organizovanosti preduzetničkog društva kapitala	221
❖ Elementi kvaliteta organizovanja	225

❖ Postupak projektovanja organizacione strukture marketinga	228
❖ Ishodišta organizacije fleksibilne proizvodnje	230
➤ Respektovanje ekonomije velikog obima	230
➤ Organizacija grupne tehnologije	231
➤ Elementi fleksibilnih proizvodnih sistema	233
➤ Pristup projektovanju organizacije	234
➤ Planiranje metoda i organizacije proizvodnje	237
➤ Organizacija kooperacije i podele rada	239
❖ Determinisanje pojma fleksibilna proizvodnja	241

Organizacija fleksibilne proizvodnje 245

❖ Karakteristike organizacije prema zahtevima fleksibilne proizvodnje	245
❖ Organizacione celine fleksibilne proizvodnje	247
❖ Organizacija konstrukcione i tehnološke pripreme fleksibilne proizvodnje	247
❖ Integracija fleksibilne proizvodnje	248
➤ Osnovni principi integracije fleksibilne proizvodnje	248
➤ Model integrisane fleksibilne proizvodnje	249

Postupak upravljanja fleksibilnom proizvodnjom i povećanja nivoa organizovanosti 252

Organizacija informatičke podrške efektivnog menidžmenta fleksibilne proizvodnje 262

❖ Računarsko upravljanje proizvodnjom	263
➤ Upravljanje računarima opšte namene	263
➤ Upravljanje računarima orijentisane namene	264
➤ Upravljanje pomoću komunikacionih sistema	265
➤ Programi za upravljanje proizvodnjom	265
❖ Priprema, vođenje i kontrola proizvodnje računarom	266
❖ Računarska integracija proizvodnje	268
❖ Informacioni sistem preduzeća i proizvodnje	268
➤ Informacioni sistem proizvodnje – baza podataka	271
➤ Informacioni sistem proizvodnje – blok dijagram	272
➤ Informacioni sistem proizvodnje – upravljanje materijalom i zalihama	273
❖ Informatički modeli upravljanja proizvodnjom	275
➤ Model Proman	275
➤ Modeli za terminiranje proizvodnje	276
➤ Proizvodnja just-in-time i netroškovni princip	277
➤ Organizacija proizvodnje po principu just-in-time	279
➤ Organizacija Kanban-sistema i upravljanje proizvodnjom	280
➤ Organizacija proizvodnje „po narudžbi,,	282
➤ Proizvodnja „bez skladišta,,	283

Organizacija sistema kvaliteta proizvodnje 285

Proces organizacije poslovne funkcije finansije (287)

Organizacija finansijskog inženjeringa	288
❖ Nove paradigme poslovnih finansija	288
❖ Finansijski menadžment	291
❖ Finansijski inženjering	294
❖ Oblici finansijskog menadžmenta	295
❖ Organizacija sistemske analize i kontrole pomoću revizije	297
➤ Organizacija finansijske kontrole i revizije	297
➤ Organizacija kontrole tržišnog poslovanja	298
➤ Analiza i kontrola finansijskog upravljanja gotovinom	299
➤ Analiza i kontrola potraživanja od kupaca	301
➤ Analiza i kontrola zaliha	302
❖ Opšta ocena finansijskih aspekata preduzeća	303
➤ Finansijska sredstva preduzeća	303
➤ Ocena finansijskih ulaganja	304
➤ Ocena finansijskih aspekata rentabilnosti	304
➤ Ocena finansijskog planiranja i sistema kontrolisanja projekata	306
▪ Metodologija novčanih tokova	307
▪ Računovodstvena metodologija	308
➤ Analiza i ocena tokova finansijskih sredstava	309
▪ Dopunsko izveštavanje o tokovima sredstava	309
▪ Neto i brzo princip bilansiranja novčanih tokova	310
▪ Izveštavanje o tokovima neto obrtnih sredstava	310
➤ Analiza i ocena bilansa stanja i bilansa uspeha	311
▪ Analiza bilansa stanja	312
▪ Analiza bilansa uspeha	313
▪ Analiza bilansa plaćanja	315
▪ Presecanje bilansa stanja i bilansa uspeha	315
➤ Merenje poslovnih efekata i rizika finansijskim leverage-om	317
▪ Poslovni leverage	318
▪ Finansijski leverage	318
▪ Kombinovani leverage	319
➤ Analiza i ocena strukture kapitala preduzeća	319
▪ Tradicionalna teorija analize strukture kapitala	319
▪ Modigliani-Millerova teorija analize strukture kapitala	321
➤ Opšta ocena kvaliteta ekonomije preduzeća	322
➤ Poslovno-finansijska analiza preduzeća pomoću koeficijenata	324
▪ Utvrđivanje interne likvidnosti – solventnosti	325
▪ Utvrđivanje operativnog poslovnog rezultata	327
▪ Analiza rentabilnosti	329
▪ Analiza rizika	330
▪ Analiza poslovne ekspanzije	330
▪ Utvrđivanje eksterne likvidnosti	331
➤ Pretpostavke efikasnosti preduzeća	331
▪ Analiza i kontrola pomoću ljudi	334

▪	Preduzetničke alternativne orijentacije	334
•	Preduzetnička dobit 335	
♦	Finansijski izveštaj o sredstvima i izvorima 340	
♦	Račun dobiti i gubitka 341	
♦	Izveštaj o margini sigurnosti 342	
•	Preduzetni postupak optimiziranja profita 342	
•	Osnovni pristup maksimizaciji profita 345	
•	Menidžersko odlučivanje u uslovima neizvesnosti 348	
✓	Preduzetno problematiziranje tržišta kapitala	350
▪	Problematiziranje odnosa između investicija i rentabilnosti i kapitala i investicija	351
▪	Analiza sklonosti vlasnika i menadžmenta	352
▪	Odluka o štednji i investiranju	354
▪	Preduzetničko odlučivanje o zajmu	356
•	Preduzetnički stav prema riziku – oprez ili hazard? 358	
•	Finansijski aspekti imovinske bilanse preduzetnika 358	
•	Preduzetno optimiziranje portfelja 360	
•	Ocena neizvesnostiprema kriteriju očekivani prinos – rizik 361	
▪	Kako preduzeće da racionalno investira kapital?	363
•	Ulaganje kapitala 365	
♦	MRP-sistem planiranja zalih 370	
♦	ROP-sistem planiranja zalih 370	
♦	Vilsonova formula za izračunavanje optimalnog naloga 371	
•	Racionalizacija investiranja kapitala 371	
•	Pokazatelji racionalizacije kapitala 372	

Organizacija finansijske evidencije	376
--	-----

Osmi deo

Proces organizacije zajedničkih poslovnih funkcija (378)

Proces organizacije planiranja	379
➤ Sadržaj i karakteristike planiranja	379
➤ Organizovanje procesa planiranja	385
Proces organizacije kadrovske poslovne funkcije	389
Proces organizacije kontrole, analize i revizije poslovanja	394
Literatura	398