

PRVI DEO
**DEFINISANJE I RAZVOJ
 ORGANIZACIJE**

I. SHVATANJE ORGANIZACIJE	7
1. ORGANIZACIJA KAO ORGANIZAM	8
2. ORGANIZACIJA KAO BIROKRATSKA TVOREVINA	9
3. ORGANIZACIJA KAO SOCIJALNI SISTEM	10
4. ORGANIZACIJA KAO RADNA CELINA.....	11
5. ORGANIZACIJA KAO DELATNOST, ODNOSNO PROCES ORGANIZOVANJA	12
6. INTEGRALNO SHVATANJE I PROUČAVANJE ORGANIZACIJE	13
II. ORGANIZACIJA KAO NAUKA	16
III. OBELEŽJA ORGANIZACIJE	20
1. SVRSISHODNOST ORGANIZACIJE	23
1. 1. Pojam, značaj i utvrđivanje ciljeva organizacije.....	24
1. 2. Načela utvrđivanja ciljeva organizacije	26
1. 3. Klasifikacija ciljeva	27
1. 4. Osnovni ciljevi organizacije.....	30
1. 5. Parcijalni ciljevi organizacije	32
1. 6. Individualni ciljevi i ciljevi organizacije	34
2. UDRUŽIVANJE LJUDI I NJIHOVE INTERAKCIJE U ORGANIZACIJI	35
3. SMIŠLJENO OBLIKOVANJE I DELOVANJE ORGANIZACIJE	36
4. STALNOST, ODNOSNO TRAJNOST FUNKCIONISANJA ORGNIZACIJE.....	37
5. RACIONALNOST ORGANIZACIJE	38
6. DINAMIČNOST ORGANIZACIJE	39
6. 1. Organizacione vrste	41
6. 2. Organizacioni oblici.....	44
IV. TEORIJE I PRISTUPI IZUČAVANJU ORGANIZACIJE	47
1. PRETHODNA PROUČAVANJA ORGANIZACIJE.....	47
2. RAZVOJ ORGANIZACIJE I ORGANIZACIONE MISLI OD POČETKA DVADESETOG VEKA	49
2. 1. Pojava i razvoj naučne organizacije rada.....	54
2. 1. 1. TejlORIZAM	55
2. 1. 2. Fajolizam.....	56
2. 1. 3. Fordizam	56
2. 2. Psiho-sociološka proučavanja organizacije	57
3. TEORIJE ORGANIZACIJE	58
3. 1. Klasični pristup organizaciji	60
3. 1. 1. Principi organizacije	62
3. 1. 2. Ciljevi organizacije	63
3. 1. 3. Grupisanje poslova	64

3. 1. 4. Definicija i delegiranje ovlašćenja	70
3. 1. 5. Utvrđivanje dužnosti i odgovornosti	73
3. 1. 6. Izgradnja hijerarhijskih odnosa	76
3. 2. Pristup međuljudskih odnosa	79
3. 2. 1. Individualne potrebe i motivi radnika	83
3. 2. 2. Ponašanje radnih grupa i odnosi u njima	87
3. 3. Karakteristike i ponašanje rukovodilaca	90
V. ORGANIZACIJA KAO SISTEM	92
1. PRISTUP ORGANIZACIJI KAO SISTEMU	92
1. 1. Pojam sistema	93
1. 2. Struktura i dinamika sistema	94
1. 3. Funkcionisanje sistema	97
1. 4. Vrste sistema	98
1. 5. Organizacioni sistemi	99
1. 6. Principi organizacionih sistema	101
1. 7. Ciljevi organizacionog sistema	102
1. 8. Funkcionisanje organizacionih sistema	104
1. 9. Entropija organizacionih sistema	106
2. UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM SISTEMIMA	107
2. 1. Kolo povratne sprege	108
2. 2. Upravljački podsistem organizacionog sistema	110
2. 3. Definisanje mesta i oblasti odlučivanja	111
2. 4. Utvrđivanje informacionih potreba	113
2. 5. Izgradnja komunikacija	114

DRUGI DEO

STRUKTUIRANJE ORGANIZACIJE

I. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIONA STRUKTURA	119
1. DEFINISANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE	119
2. FORMALNA I NEFORMALNA ORGANIZACIONA STRUKTURA	122
2. 1. Karakteristike formalne strukture	122
2. 2. Suština i uloga neformalne organizacione strukture	124
3. KVALITET I FUNKCIONALNOST ORGANIZACIONE STRUKTURE	126
4. DIVERGENTNOST ORGANIZACIONIH STRUKTURA	131
5. VRSTE ORGANIZACIONE STRUKTURE	133
5. 1. Tradicionalni koncept organizacionih struktura	133
5. 1. 1. Linijski sistem organizovanja i rukovođenja	133
5. 1. 2. Linijsko-štabni sistem organizacije i rukovođenja	135
5. 1. 3. Funkcionalni sistem organizacije i rukovođenja	137
5. 1. 4. Kombinovani sistem rukovođenja	139
5. 2. Moderni koncept organizacionih struktura	141
5. 2. 1. Funkcionalna organizaciona struktura	143
5. 2. 1. 1. <i>Komponovanje funkcionalne strukture</i>	145
5. 2. 1. 2. <i>Modaliteti funkcionalne strukture</i>	146

5. 2. 1. 3. <i>Primena funkcionalne strukture</i>	150
5. 2. 1. 4. <i>Prednosti i slabosti funkcionalne strukture</i>	150
5. 2. 2. <i>Divizionalna organizaciona struktura</i>	153
5. 2. 2. 1. <i>Karakteristike divizionalne strukture</i>	153
5. 2. 2. 2. <i>Primena divizionalne strukture</i>	155
5. 2. 2. 3. <i>Oblici divizionalne strukture</i>	156
5. 2. 2. 4. <i>Predmetna organizaciona struktura</i>	157
5. 2. 2. 5. <i>Teritorijalna organizaciona struktura</i>	160
5. 2. 2. 6. <i>Mešoviti oblici divizionalne organizacione strukture</i>	161
5. 2. 3. <i>Projektno-matrična struktura</i>	162
5. 2. 3. 1. <i>Produktno-menadžerska struktura</i>	163
5. 2. 3. 2. <i>Projektna struktura</i>	163
5. 2. 3. 3. <i>Matrična struktura</i>	166
6. PRIKAZ I OPIS ORGANIZACIONE STRUKTURE	168
6. 1. <i>Organizacione sheme ili karte</i>	168
6. 2. <i>Organizacioni priručnik</i>	172
7. FAKTORI ORGANIZACIJE	175
7. 1. <i>Spoljni faktori organizacije</i>	175
7. 2. <i>Unutrašnji faktori organizacije</i>	176
8. IDENTIFIKOVANJE I GRUPISANJE POSLOVA ORGANIZACIJE	178
9. ANALIZA ZADATAKA ORGANIZACIJE	182
9. 1. <i>Zadatak kao osnova analize</i>	183
9. 2. <i>Postupak i svrha analize</i>	184
9. 3. <i>Osnovi analize</i>	188
9. 4. <i>Granica raščlanjivanja</i>	191
10. GRUPISANJE POSLOVA	193
10. 1. <i>Formiranje radnih mesta</i>	195
10. 2. <i>Formiranje i povezivanje organizacionih jedinica</i>	199
10. 3. <i>Metodi grupisanja poslova</i>	202
10. 4. <i>Princip grupisanja poslova</i>	206
10. 4. 1. <i>Princip sličnosti</i>	210
10. 4. 2. <i>Princip bliske vezanosti</i>	210
10. 4. 3. <i>Princip najveće upotrebe</i>	211
10. 4. 4. <i>Princip posebnog interesovanja</i>	212
10. 4. 5. <i>Princip razdvajanja</i>	213
10. 4. 6. <i>Princip autonomije</i>	213
10. 4. 7. <i>Princip adekvatne pažnje</i>	214

II. INSTITUCIONALNI OBLICI ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA U TRŽIŠNOJ PRIVREDI

1. UVODNE NAPOMENE	216
2. SPECIFIČNOSTI OVOG VIDA ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA KOD NAS	217
2. 1. <i>Vrste institucionalnih oblika organizovanja preduzeća u tržišnoj privredi</i>	217
2. 1. 1. <i>Inokosno preduzeće</i>	218

2. 1. 2. Društva lica	219
Vrste društva lica	219
2. 1. 3. Društva kapitala	221
2. 1. 3. 1. Akcionarsko društvo	222
2. 1. 3. 2. Društvo sa ograničenom odgovornošću	225
2. 1. 3. 3. Komanditno društvo na akcije.....	227
2. 1. 3. 4. Zadruga.....	227
III. ORGANIZOVANJE VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA	229
1. STRATEGIJA RAZVOJA I RASTA VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA.....	229
2. METODE RAZVOJA I RASTA VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA.....	231
3. OBLICI ORGANIZOVANJA VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA.....	232
3. 1. Korporacija	233
3. 1. 1. Pojava i primena korporacije u praksi.....	233
3. 1. 2. Karakteristike korporacije kao oblika organizovanja.....	234
3. 1. 3. Unutrašnje ustrojstvo korporacije	236
3. 1. 4. Vlasnički odnosi i upravljanje korporacijom	237
3. 2. Holding	238
3. 2. 1. Koncept i način nastanka holdinga	238
3. 2. 2. Holding kao preduzeće	240
3. 2. 3. Holding kao grupa preduzeća	240
3. 2. 4. Uspostavljanje holding odnosa	241
3. 2. 5. Vrste holdinga	242
IV. PROFITNA DECENTRALIZACIJA VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA.....	243
1. PRINCIPI PROFITNE DECENTRALIZACIJE.....	243
2. FORMIRANJE I FUNKCIONISANJE POSLOVNIH JEDINICA	246
2. 1. Formiranje i funkcionisanje profitnih centara	246
2. 2. Formiranje i funkcionisanje strategijskih poslovnih jedinica	248
2. 3. Formiranje i funkcionisanje troškovnih centara.....	250
2. 4. Formiranje i funkcionisanje centara prihoda	251
2. 5. Formiranje i funkcionisanje investicionih centara	252
V. ORGANIZACIJA SREDSTAVA PREDUZEĆA	254
1. CILJ I PRINCIPI ORGANIZACIJE SREDSTAVA	254
2. LOKACIJA PREDUZEĆA.....	255
2. 1. Problem lokacije	255
2. 2. Principi izbora lokacije.....	256
2. 3. Kriterijum izbora lokacije.....	257
3. RASPORED MAŠINA.....	259
3. 1. Problem rasporeda mašina	259
3. 2. Principi rasporeda mašina.....	259

TREĆI DEO

ORGANIZACIJA RADA, SREDSTVA I FUNKCIJA

I KONSTITUISANJE FUNKCIJA U PREDUZEĆU	265
1. DEFINISANJE FUNKCIJA	265
1. 1. Funkcije kao rezultat podele rada	265
1. 2. Klasifikacija funkcija	265
2. ORGANIZACIJA FUNKCIJA UPRAVLJANJA I RUKOVOĐENJA.....	268
3. SADRŽAJ I NOSIOCI FUNKCIJE UPRAVLJANJA	269
4. SADRŽAJ I NOSIOCI FUNKCIJE RUKOVOĐENJA	270
5. SADRŽAJ I NOSIOCI FUNKCIJE IZVRŠENJA.....	272
II. ORGANIZACIJA FUNKCIJE PLANIRANJA.....	274
1. SADRŽAJ FUNKCIJE PLANIRANJA.....	274
2. NAČELA PLANIRANJA.....	279
2. 1. Načelo realnosti	280
2. 2. Načelo sistematičnosti	280
2. 3. Načelo integralnosti	281
2. 4. Načelo homogenosti	281
2. 5. Načelo istovremenosti	282
2. 6. Načelo kontinuiteta.....	282
2. 7. Načelo elastičnosti	283
2. 8. Načelo naučnosti	283
2. 9. Načelo verifikovanja	284
3. PREDVIĐANJE KAO OSNOVA PLANIRANJA.....	284
4. METODOLOGIJA PLANIRANJA I IZRADA PLANOVA.....	285
4. 1. Metoda anketiranja	286
4. 2. Metoda analogije.....	288
4. 3. Metoda trenda	289
4. 4. Regresiona analiza	290
4. 5. Metoda mrežnog planiranja	290
4. 6. Faktorsko planiranje.....	292
4. 7. Simulacioni modeli	292
5. PLAN KAO INSTRUMENT PLANIRANJA	293
5. 1. Definisavanje plana kao planskog dokumenta	293
5. 2. Klasifikacija planova	295
III. ORGANIZACIJA FUNKCIJE PROIZVODNJE	301
1. ORGANIZACIJA PRIPREME PROIZVODNJE.....	301
1. 1. Organizacija tehničke pripreme proizvodnje	301
1. 1. 1. Sadržaj poslova i principi tehničke pripreme.....	301
1. 1. 2. Projektovanje i konstruisanje proizvoda	302
1. 1. 3. Priprema tehnološkog postupka	306
1. 2. Aktivnosti operativne pripreme proizvodnje	308
1. 2. 1. Pojam i ciljevi	308
1. 2. 2. Operativni plan proizvodnje	309
1. 2. 3. Priprema za izradu operativnog plana	311

1. 2. 4. Utvrđivanje bilansa radne snage.....	314
1. 2. 5. Izrada operativnog plana proizvodnje.....	315
1. 2. 6. Praćenje izvršenja operativnog plana proizvodnje.....	316
1. 3. Organizacija tehnološkog procesa.....	316
1. 3. 1. Raspoređivanje poslova na radna mesta.....	316
1. 3. 2. Obezbeđenje kvaliteta proizvoda.....	318
1. 3. 3. Obezbeđenje ritma proizvodnje.....	319
1. 3. 4. Obezbeđenje ekonomičnog trošenja.....	320
1. 4. Organizacija unutrašnjeg transporta.....	321
1. 4. 1. Organizacija transportne službe.....	322
1. 4. 2. Vrste transportnih sredstava.....	322
1. 5. Održavanje sredstava za rad.....	324
1. 5. 1. Organizacija službe održavanja sredstava.....	324
1. 5. 2. Planiranje održavanja sredstava.....	326
1. 5. 3. Postupak održavanja sredstava.....	327
1. 6. Operativna evidencija u proizvodnji.....	328
1. 6. 1. Zadaci operativne evidencije proizvodnje.....	328
1. 6. 2. Operativna evidencija rezultata proizvodnje.....	329
1. 6. 3. Evidenciona tehnika.....	330
2. ORGANIZACIJA TEHNIČKE KONTROLE PROIZVODNJE.....	331
2. 1. Zadaci službe tehničke kontrole.....	331
2. 2. Metode rada tehničke kontrole.....	333
2. 3. Služba tehničke kontrole.....	334
3. TIPOVI PROIZVODNJE.....	336
3. 1. Pojam tipova proizvodnje.....	336
3. 2. Karakteristike pojedinih vidova organizacije proizvodnje.....	338
3. 3. Principi izbora tipa proizvodnje.....	342
IV. ORGANIZACIJA KOMERCIJALNOG POSLOVANJA.....	344
1. ORGANIZACIJA NABAVKE.....	345
1. 1. Zadaci nabavne službe.....	345
1. 2. Izbor dobavljača i organizacija prijema materijala.....	346
1. 3. Organizacija evidencije nabavnog poslovanja.....	347
2. ORGANIZACIJA PRODAJE.....	347
2. 1. Zadaci prodajne službe.....	347
2. 2. Ispitivanje tržišta.....	348
2. 3. Obrada tržišta.....	351
2. 4. Prodaja, pakovanje i fakturisanje robe.....	353
3. ORGANIZACIJA SKLADIŠTENJA.....	355
3. 1. Specifičnosti skladišne službe.....	355
3. 2. Zadaci skladišne službe i vrste skladišta.....	357
3. 2. 1. Skladišta.....	357
3. 2. 2. Organizacija skladišne službe.....	359
V. ORGANIZACIJA FINANSIJSKO-RAČUNOVODSTVENE FUNKCIJE.....	360

1. FINANSIJSKO POSLOVANJE	360
1. 1. Pojam i zadaci finansijske operative	360
1. 2. Principi poslovanja finansijske operative	361
1. 3. Poslovi finansijske operative	363
2. ORGANIZACIJA RAČUNOVODSTVA	364
2. 1. Računovodstvo kao finansijska evidencija	364
2. 2. Računovodstvena služba	365
2. 3. Organizacija finansijske knjigovodstvene evidencije.....	369
VI. ORGANIZACIJA FUNKCIJE ANALIZE POSLOVANJA	372
1. ULOGA FUNKCIJE ANALIZE POSLOVANJA.....	372
2. CILJ I ZADATAK ANALIZE POSLOVANJA.....	373
3. PREDMET ANALIZE POSLOVANJA.....	375
4. METODE ANALIZE	377
5. VRSTE ANALIZE POSLOVANJA	378
6. INFORMATIVNA I KONTROLNA ULOGA ANALIZE	378
VII. ORGANIZACIJA OPŠTIH POSLOVA	380
1. ADMINISTRATIVNO-STRUČNI POSLOVI I MATERIJALNO	
OBEZBEĐENJE	380
1. 1. Pravna zaštita.....	380
1. 2. Organizacija službe protokola i arhive	381
1. 3. Služba materijalnog obezbeđenja	382
1. 4. Službe socijalnog obezbeđenja.....	382
1. 4. 1. Zaštita na radu	383
1. 4. 2. Organizaciono-tehnički aspekti zaštite na radu	383
1. 4. 3. Ekonomski značaj zaštite	384
1. 4. 4. Socijalni aspekti zaštite radnika u proizvodnji.....	384
1. 5. Zdravstvena zaštita radnika i društveni standard	385
1. 5. 1. Organizacija zdravstvene službe	385
1. 5. 2. Organizacija društvene ishrane	386
1. 5. 3. Organizacija odmora i rekreacije radnika	386
LITERATURA	388