

S a d r Ź a j

Predgovor	1
I – Pojam i razvoj organizacije.....	3
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. <i>Motivacija</i>	14
3.2.2. <i>Neformalna organizacija</i>	15
3.2.3. <i>Komunikacije</i>	16
3.2.4. <i>Participacija</i>	17
3.3. Moderna teorija organizacije	17
3.4. Kontigentni pristup organizaciji	20
II – Tipovi organizacione strukture.....	23
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 preduzeća	35
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>Zadruga</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 prihoda</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 politika61

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 kultura165

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. 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 kontrole221

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. <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 preduzeća291

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

Literatura299

Spisak pojmova305

Beleška o autorima 311