

**UNIVERZITET U ISTOČNOM SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET U BRČKOM**

Poslovna organizacija

**Ljubomir Trifunović
Božidar Stavrić**

Poslovna organizacija

Prof. dr Ljubomir Trifunović
Univerzitet u Istočnom Sarajevu

Prof. dr Božidar Stavrić
Univerzitet u Beogradu

Brčko, 2010.



POSLOVNA ORGANIZACIJA

Autori:

Prof. dr Ljubomir Trifunović
Prof. dr Božidar Stavrić

Recenzenti:

Prof. dr Slobodan Pokrajac
Prof. dr Gordana Kokeza

Izdavač

Univerzitet u Istočnom Sarajevu
Ekonomski fakultet u Brčkom

Za izdavača

Prof. dr Ljubomir Trifunović, dekan

Urednik

Dr Lazar K. Radovanović

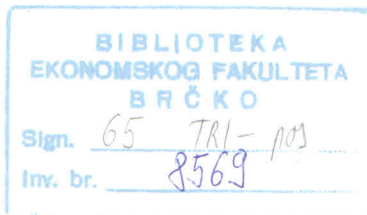
Štampa



GRAFOMARK
Laktaši

Tiraž

300 primjeraka



Sadržaj

Uvod.....	1
Uvod u prvo poglavlje.....	7
I SHVATANJE ORGANIZACIJE.....	9
1. ORGANIZACIJA KAO ORGANIZAM.....	10
2. ORGANIZACIJA KAO BIROKRATSKA TVOREVINA	11
3. ORGANIZACIJA KAO SOCIJALNI SISTEM.....	13
4. ORGANIZACIJA KAO RADNA CJELINA.....	13
5. ORGANIZACIJA KAO DJELATNOST – PROCES ORGANIZOVANJA	14
6. INTEGRALNO SHVATANJE I PROUČAVANJE ORGANIZACIJE	15
II ORGANIZACIJA KAO NAUKA.....	17
1. SAVREMENI POGLED NA ORGANIZACIJU.....	23
2. ORGANIZACIJA I NJENI OBLICI.....	24
2.1. RAZLIČITI NAČINI OZNAČAVANJA ORGANIZACIJE	24
2.2. DEFINISANJE ORGANIZACIJE	24
2.2.1. Organizacija rada	26
2.2.2. Poslovna organizacija.....	27
2.3. ORGANIZACIJA JAPANSKIH PREDUZEĆA	28
2.4. SAVREMENI RAZVOJ ORGANIZACIONE TEORIJE	30
2.5. SAVREMENE TENDENCIJE U OBLIKOVANJU ORGANIZACIJE.....	34
2.6. T-OBLIK ORGANIZACIJE	37
III OBILJEŽJA ORGANIZACIJE.....	41
1. SVRSISHODNOST ORGANIZACIJE.....	44
1.1. POJAM, ZNAČAJ I UTVĐIVANJE CILJEVA ORGANIZACIJE.....	46
1.2. NAČELA UTVRĐIVANJA CILJEVA ORGANIZACIJE	47
1.3. KLASIFIKACIJA CILJEVA.....	48
1.4. OSNOVNI CILJEVI ORGANIZACIJE	50
1.5. PARCIJALNI CILJEVI ORGANIZACIJE.....	52
1.6. INDIVIDUALNI CILJEVI I CILJEVI ORGANIZACIJE	54
2. UDRUŽIVANJE I INTERAKCIJA LJUDI U ORGANIZACIJI.....	55
3. SMIŠLJENO OBLIKOVANJE I DJELOVANJE ORGANIZACIJE	56
4. STALNOST (TRAJNOST) FUNKCIONISANJA ORGANIZACIJE	57
5. RACIONALNOST ORGANIZACIJE	58
6. DINAMIČNOST ORGANIZACIJE	59
6.1. ORGANIZACIONE VRSTE.....	61
6.2. ORGANIZACIONI OBLICI	64
IV TEORIJE I PRISTUPI IZUČAVANJU ORGANIZACIJE.....	67
1. PRETHODNA PROUČAVANJA ORGANIZACIJE.....	67
2. RAZVOJ ORGANIZACIJE RADA OD POČETKA XX VIJEKA	69

2.1. POJAVA I RAZVOJ NAUČNE ORGANIZACIJE RADA	74
2.1.1. <i>Tejlorizam</i>	75
2.1.2. <i>Fajolizam</i>	76
2.1.3. <i>Fordizam</i>	76
2.2. PSIHO-SOCIOLOŠKA PROUČAVANJA ORGANIZACIJE.....	77
3. TEORIJE ORGANIZACIJE	78
3.1. KLASIČNI PRISTUP ORGANIZACIJI.....	80
3.1.1. <i>Principi organizacije</i>	82
3.1.2. <i>Ciljevi organizacije</i>	83
3.1.3. <i>Grupisanje poslova</i>	83
3.1.4. <i>Definicija i delegiranje ovlaštenja</i>	89
3.1.5. <i>Utvrđivanje dužnosti i odgovornosti</i>	92
3.1.6. <i>Izgradnja hijerarhijskih odnosa</i>	94
3.2. PRISTUP MEĐULJUDSKIH ODNOSA	97
3.2.1. <i>Individualne potrebe i motivi zaposlenih</i>	101
3.2.2. <i>Ponašanje i odnosi u radnim grupama</i>	105
3.2.3. <i>Karakteristike i ponašanje menadžera</i>	108
3.3. PRISTUP ORGANIZACIJI KAO SISTEMU	109
3.3.1 <i>Pojam sistema</i>	111
3.3.2. <i>Struktura i dinamika sistema</i>	112
3.3.3. <i>Bitna obilježja sistema</i>	114
3.3.4. <i>Vrste strukture sistema</i>	116
3.3.5. <i>Funkcionisanje sistema</i>	118
3.3.6. <i>Vrste sistema</i>	119
3.3.7. <i>Organizacioni sistemi</i>	120
3.3.8. <i>Principi organizacionih sistema</i>	121
3.3.9. <i>Ciljevi organizacionog sistema</i>	123
3.3.10. <i>Funkcionisanje organizacionih sistema</i>	125
3.3.11. <i>Entropija organizacionih sistema</i>	127
3.4. UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM SISTEMIMA	128
3.4.1. <i>Kolo povratne sprege</i>	129
3.4.2. <i>Upravljački podsistem organizacionog sistema</i>	130
3.4.3. <i>Definisanje mjesta i oblasti odlučivanja</i>	132
3.4.3.1. <i>Utvrđivanje informacionih potreba</i>	134
3.4.3.2. <i>Izgradnja komunikacija</i>	135
Zaključak	137

Uvod u drugo poglavlje.....	141
I ORGANIZACIJA I ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	143
1. DEFINISANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE	143
2. FORMALNA I NEFORMALNA ORGANIZACIONA STRUKTURA	146
2.1. KARAKTERISTIKA FORMALNE STRUKTURE	146
2.2. SUŠTINA I ULOGA NEFORMALNE ORGANIZACIONE STRUKTURE.....	148
3. KVALITET I FUNKCIONALNOST ORGANIZACIONE STRUKTURE	150
4. DIVERGENTNOST ORGANIZACIONIH STRUKTURA.....	154
5. VRSTE ORGANIZACIONE STRUKTURE.....	156
5.1. TRADICIONALNI KONCEPT ORGANIZACIONIH STRUKTURA	156
5.1.1. <i>Linijski sistem organizovanja i rukovođenja</i>	156
5.1.1.1. Prednosti linijskog sistema rukovođenja	158
5.1.1.2. Nedostaci linijskog sistema rukovođenja.....	158
5.1.2. <i>Linijsko-štabni sistem organizacije i rukovođenja</i>	158
5.1.2.1. Prednosti štabno-linijskog sistema rukovođenja.....	159
5.1.2.2. Nedostaci štabno-linijskog sistema rukovođenja.....	160
5.1.3. <i>Funkcionalni sistem organizacije i rukovođenja</i>	160
5.1.3.1. Prednosti funkcionalnog sistema rukovođenja (menadžmenta).....	163
5.1.3.2. Nedostaci funkcionalnog sistema rukovođenja (menadžmenta).....	163
5.1.4. <i>Kombinovani sistem rukovođenja</i>	163
5.2. MODERNI KONCEPT ORGANIZACIONIH STRUKTURA	164
5.2.1. <i>Funkcionalna organizaciona struktura</i>	166
5.2.1.1. Komponovanje funkcionalne strukture.....	167
5.2.1.2. Modaliteti funkcionalne strukture.....	169
5.2.1.3. Primjena funkcionalne strukture.....	172
5.2.1.4. Prednosti i slabosti funkcionalne organizacione strukture.....	173
5.2.2. <i>Divizionalna organizaciona struktura</i>	176
5.2.2.1. Karakteristike divizionalne strukture.....	176
5.2.2.2. Primjena divizionalne strukture.....	177
5.2.2.3. Oblici divizionalne strukture	179
5.2.2.4. Predmetna organizaciona struktura.....	179
5.2.2.5. Teritorijalna organizaciona struktura.....	182
5.2.2.6. Mješoviti oblici divizionalne organizacione strukture.....	183
5.2.3. <i>Projektno-matrična struktura</i>	184
5.2.3.1. Produktno-menadžerska struktura	184
5.2.3.2. Projektna struktura.....	185
5.2.3.3. Matrična struktura	187
5.2.4. <i>Modifikovana bazična struktura</i>	192
5.2.4.1. Struktura po stratezijskim poslovnim jedinicama.....	193
5.2.4.2. Struktura po profitnim i drugim centrima.....	195
5.2.4.3. Inovativna struktura.....	197
5.2.4.4. Timske kros-funkcionalne strukture	198
5.2.4.5. Mrežna struktura.....	204
6. ODNOS ORGANIZACIONE STRUKTURE I MENADŽMENTA.....	207

7. PRIKAZ I OPIS ORGANIZACIONE STRUKTURE.....	212
7.1. ORGANIZACIONE SCHEME ILI KARTE.....	212
7.2. ORGANIZACIONI PRIRUČNIK	216
8. FAKTORI ORGANIZACIJE	218
8.1. SPOLJNI FAKTORI ORGANIZACIJE	218
8.2. UNUTRAŠNJI FAKTORI ORGANIZACIJE	219
9. IDENTIFIKOVANJE I GRUPISANJE POSLOVA ORGANIZACIJE.....	221
10. ANALIZA ZADATAKA ORGANIZACIJE	224
10.1. ZADATAK KAO OSNOVA ANALIZE	225
10.2. POSTUPAK I SVRHA ANALIZE.....	226
10.3. OSNOVI ANALIZE	229
10.4. GRANICA RAŠČLANJIVANJA	232
11. GRUPISANJE POSLOVA.....	234
11.1. FORMIRANJE RADNIH MJESTA	236
11.2. FORMIRANJE I POVEZIVANJE ORGANIZACIONIH JEDINICA	239
11.3. METODE GRUPISANJA POSLOVA.....	242
11.4. PRINCIP GRUPISANJA POSLOVA	247
11.4.1. Princip sličnosti.....	249
11.4.2. Princip bliske povezanosti.....	250
11.4.3. Princip najveće upotrebe.....	251
11.4.4. Princip posebnog interesovanja	252
11.4.5. Princip razdvajanja	252
11.4.6. Princip autonomije	253
11.4.7. Princip adekvatne pažnje	254
II INSTITUCIONALNI OBLICI ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA KAO SUBJEKATA TRŽIŠNE PRIVREDE	256
1. UVODNE NAPOMENE	256
2. SPECIFIČNOSTI INSTITUCIONALNOG VIDA ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA KOD NAS.....	257
2.1. VRSTE INSTITUCIONALNIH OBLIKA ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA U TRŽIŠNOJ PRIVREDI	257
2.1.1. Inokosno preduzeće	258
2.1.2. Društva lica	259
2.1.2.1. Vrste društva lica.....	259
2.1.2.2. Ortačko društvo	260
2.1.2.3. Komanditno društvo	261
2.1.3. Društva kapitala	262
2.1.3.1. Akcionarsko društvo.....	262
2.1.3.2. Društvo sa ograničenom odgovornošću.....	266
2.1.3.3. Komanditno društvo na akcije.....	267
2.1.4. Zadruge	268
III ORGANIZOVANJE VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA.....	269
1. STRATEGIJA RAZVOJA I RASTA VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA.....	269
2. METODE RAZVOJA I RASTA VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA	271

3. OBLICI ORGANIZOVANJA VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA	273
3.1. KORPORACIJA	273
3.1.1. Pojava i primjena korporacije u praksi.....	273
3.1.2. Karakteristike korporacije kao oblika organizovanja	274
3.1.3. Unutrašnje ustrojstvo korporacije.....	276
3.1.4. Vlasnički odnosi i upravljanje korporacijom	277
3.2. HOLDING	278
3.2.1. Koncept i način nastanka holdinga	278
3.2.2. Holding kao preduzeće.....	279
3.2.3. Holding kao grupa preduzeća	280
3.2.4. Uspostavljanje holding odnosa	281
3.2.5. Vrste holdinga	281
IV PROFITNA DECENTRALIZACIJA VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA	283
1. PRINCIPI PROFITNE DECENTRALIZACIJE.....	283
2. FORMIRANJE I FUNKCIONISANJE POSLOVNIH JEDINICA	286
2.1. FORMIRANJE I FUNKCIONISANJE PROFITNIH CENTARA	286
2.2. FORMIRANJE I FUNKCIONISANJE STRATEGIJSKIH POSLOVNIH JEDINICA.....	288
2.3. FORMIRANJE I FUNKCIONISANJE TROŠKOVNIH CENTARA	290
2.4. FORMIRANJE I FUNKCIONISANJE CENTARA PRIHODA.....	292
2.5. FORMIRANJE I FUNKCIONISANJE INVESTICIONIH CENTARA	292
Zaključak	293
Uvod u treće poglavlje	297
A ORGANIZACIJA RADA.....	299
I PRINCIPI ORGANIZACIJE INDIVIDUALNOG RADA	299
1. PRINCIPI MINIMALNOG PSIHOFIZIČKOG NAPREZANJA I PRINCIP	
PRODUKTIVNOSTI.....	299
2. FAKTORI OD KOJIH ZAVISI PSIHOFIZIČKO NAPREZANJE	300
II PRINCIPI ORGANIZACIJE KOLEKTIVNOG RADA	303
1. PRINCIP JEDINSTVA SUPROTNIH INTERESA	303
1.1. POJAM PRINCIPA JEDINSTVA SUPROTNIH INTERESA.....	303
1.2. OBEZBJEĐENJE SUPROTNOSTI INTERESA IZMEĐU SLUŽBI IZVRŠNE FUNKCIJE	303
1.3. OBEZBJEĐENJE JEDINSTVA SUPROTNIH INTERESA POMOĆU FUNKCIJE UPRAVLJANJA	306
2. PRINCIP JEDINSTVA CILJA.....	307
2.1. POJAM PRINCIPA	307
2.2. ORGANIZOVANO SPROVOĐENJE PRINCIPA JEDINSTVA CILJA	307
3. PRINCIP STIMULISANJA INICIJATIVE KOLEKTIVA	308
3.1. POJAM PRINCIPA STIMULISANJA.....	308
3.2. SISTEMI NAGRAĐIVANJA U ORGANIZACIJAMA (PREDUZEĆIMA)	309
3.3. SISTEM RASPODJELE DOHOTKA KAO INSTRUMENT STIMULISANJA IZVRŠIOCA.....	311
B ORGANIZACIJA SREDSTAVA PREDUZEĆA.....	313
I CILJ I PRINCIPI ORGANIZACIJE SREDSTAVA.....	313

II LOKACIJA PREDZEĆA.....	315
1. PROBLEM LOKACIJE.....	315
2. PRINCIPI IZBORA LOKACIJE.....	315
3. KRITERIJUM IZBORA LOKACIJE.....	316
III RASPORED MAŠINA.....	319
1. PROBLEM RASPOREDA MAŠINA.....	319
2. PRINCIP RASPOREDA MAŠINA.....	319
C ORGANIZACIJA FUNKCIJA.....	322
I KONSTITUISANJE FUNKCIJA U PREDUZEĆU.....	322
1. DEFINISANJE FUNKCIJA.....	322
1.1. FUNKCIJE KAO REZULTAT PODJELE RADA.....	322
1.2. KLASIFIKACIJA FUNKCIJA.....	322
2. ORGANIZACIJA FUNKCIJA UPRAVLJANJA I RUKOVOĐENJA.....	325
3. SADRŽAJ I NOSIOCI FUNKCIJE UPRAVLJANJA.....	326
3. SADRŽAJ I NOSIOCI FUNKCIJE RUKOVOĐENJA.....	327
4. SADRŽAJ I NOSIOCI FUNKCIJE IZVRŠENJA.....	329
II ORGANIZACIJA FUNKCIJE PLANIRANJA.....	331
1. SADRŽAJ FUNKCIJE PLANIRANJA.....	331
2. NAČELA PLANIRANJA.....	335
2.1. NAČELO REALNOSTI.....	336
2.2. NAČELO SISTEMATIČNOSTI.....	336
2.3. NAČELO INTEGRALNOSTI.....	337
2.4. NAČELO HOMOGENOSTI.....	337
2.5. NAČELO ISTOVREMENOSTI.....	338
2.6. NAČELO KONTINUITETA.....	338
2.7. NAČELO ELASTIČNOSTI.....	339
2.8. NAČELO NAUČNOSTI.....	339
2.9. NAČELO VERIFIKOVANJA.....	340
3. PREDVIĐANJE KAO OSNOVA PLANIRANJA.....	341
4. METODOLOGIJA PLANIRANJA I IZRADE PLANOVA.....	341
4.1. METODA ANKETIRANJA.....	342
4.2. METODA ANALOGIJE.....	344
4.3. METODA TRENDRA.....	345
4.4. REGRESIONA ANALIZA.....	346
4.5. METODA MREŽNOG PLANIRANJA.....	346
4.6. FAKTORSKO PLANIRANJE.....	349
4.7. SIMULACIONI MODELI.....	350
5. PLAN KAO INSTRUMENT PLANIRANJA.....	351
5.1. DEFINISANJE PLANA KAO PLANSKOG DOKUMENTA.....	351
5.2. KLASIFIKACIJA PLANOVA.....	352
5.2.1. Podjela planova prema vremenu za koje se donose.....	353

5.2.2. Podjela planova prema elementima proizvodnje.....	354
5.2.3. Podjela planova prema poslovnim funkcijama i organizacionim jedinicama.....	355
5.2.3.1. Planovi poslovnih funkcija.....	355
5.2.3.2. Planovi organizacionih jedinica.....	357
III ORGANIZACIJA FUNKCIJE PROIZVODNJE	358
1. ORGANIZACIJA PRIPREME PROIZVODNJE	358
1.1. ORGANIZACIJA TEHNIČKE PRIPREME PROIZVODNJE	358
1.1.1. Sadržaj poslova i principi tehničke pripreme.....	358
1.1.2. Projektovanje i konstruisanje proizvoda.....	359
1.1.3. Priprema tehnološkog postupka.....	363
1.2. AKTIVNOSTI OPERATIVNE PRIPREME PROIZVODNJE.....	365
1.2.1. Pojam i ciljevi.....	365
1.2.2. Operativni plan proizvodnji.....	366
1.2.3. Priprema za izradu operativnog plana.....	368
1.2.4. Utvrđivanje balansa radne snage.....	371
1.2.5. Izrada operativnog plana proizvodnje.....	372
1.2.6. Praćenje izvršenja operativnog plana proizvodnje.....	373
1.3. ORGANIZACIJA TEHNOLOŠKOG PROCESA	373
1.3.1. Raspoređivanje poslova na radna mjesta.....	373
1.3.2. Obezbjedenje kvaliteta proizvoda.....	375
1.3.3. Obezbjedenje ritma proizvodnje.....	376
1.3.4. Obezbjedenje ekonomičnog trošenja.....	377
1.4. ORGANIZACIJA UNUTRAŠNJEG TRANSPORTA	378
1.4.1. Organizacija transportne službe.....	379
1.4.2. Vrste transportnih sredstava.....	379
1.5. ODRŽAVANJE SREDSTAVA ZA RAD.....	381
1.5.1. Organizacija službe održavanja sredstava.....	381
1.5.2. Planiranje održavanja sredstava.....	383
1.5.3. Postupak održavanja sredstava.....	384
1.6. OPERATIVNA EVIDENCIJA U PROIZVODNJI.....	386
1.6.1. Zadaci operativne evidencije proizvodnje.....	386
1.6.2. Operativna evidencija rezultata proizvodnje.....	386
1.6.3. Evidenciona tehnika.....	387
2. ORGANIZACIJA TEHNIČKE KONTROLE PROIZVODNJE	388
2.1. ZADACI SLUŽBE TEHNIČKE KONTROLE.....	388
2.2. METODE RADA TEHNIČKE KONTROLE.....	390
2.3. SLUŽBA TEHNIČKE KONTROLE.....	391
3. TIPOVI PROIZVODNJE.....	393
3.1. POJAM TIPOVA PROIZVODNJE.....	393
3.2. KARAKTERISTIKE POJEDINIH VIDOVA ORGANIZACIJE PROIZVODNJE.....	395
3.3. PRINCIPI IZBORA TIPA PROIZVODNJE.....	399
IV ORGANIZACIJA KOMERCIJALNOG POSLOVANJA.....	401
1. ORGANIZACIJA NABAVKE.....	402

1.1. ZADACI NABAVNE SLUŽBE	402
1.2. IZBOR DOBAVLJAČA I ORGANIZACIJA PRIJEMA MATERIJALA	403
1.3. ORGANIZACIJA EVIDENCIJE NABAVNOG POSLOVANJA	404
2. ORGANIZACIJA PRODAJE	405
2.1. ZADACI PRODAJNE SLUŽBE	405
2.2. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA	406
2.3. OBRADA TRŽIŠTA	409
2.4. PRODAJA I FAKTURISANJE ROBE	411
3. ORGANIZACIJA SKLADIŠTENJA	412
3.1. SPECIFIČNOSTI SKLADIŠNE SLUŽBE	412
3.2. ZADACI SKLADIŠNE SLUŽBE I VRSTE SKLADIŠTA	414
3.2.1. <i>Skladišta</i>	414
3.2.2. <i>Organizacija skladišne funkcije</i>	416
V ORGANIZACIJA FINANSIJSKO-RAČUNOVODSTVENE FUNKCIJE	417
1. FINANSIJSKO POSLOVANJE	417
1.1. POJAM I ZADACI FINANSIJSKE OPERATIVE	417
1.2. PRINCIPI POSLOVANJA FINANSIJSKE OPERATIVE	418
1.3. POSLOVI FINANSIJSKE OPERATIVE	420
2. ORGANIZACIJA RAČUNOVODSTVA	421
2.1. RAČUNOVODSTVO KAO FINANSIJSKA EVIDENCIJA	421
2.2. RAČUNOVODSTVENA SLUŽBA	422
2.3. ORGANIZACIJA FINANSIJSKE KNJIGOVODSTVENE EVIDENCIJE	426
VI ORGANIZACIJA FUNKCIJE ANALIZE POSLOVANJA	429
1. ULOGA FUNKCIJE ANALIZE POSLOVANJA	429
2. CILJ I ZADATAK ANALIZE POSLOVANJA	430
3. PREDMET ANALIZE POSLOVANJA	432
4. METODE ANALIZE	433
5. VRSTE ANALIZE POSLOVANJA	434
6. INFORMATIVNA I KONTROLNA ULOGA ANALIZE	435
VII ORGANIZACIJA OPŠTIH POSLOVA	436
1. ADMINISTRATIVNO-STRUČNI POSLOVI I MATERIJALNO OBEZBJEĐENJE	436
1.1. PRAVNA ZAŠTITA	436
1.2. ORGANIZACIJA SLUŽBE PROTOKOLA I ARHIVE	437
1.3. SLUŽBA MATERIJALNOG OBEZBJEĐENJA	438
1.4. SLUŽBE SOCIJALNOG OBEZBJEĐENJA	438
1.4.1. <i>Zaštita na radu</i>	439
1.4.2. <i>Organizaciono-tehnički aspekti zaštite na radu</i>	439
1.4.3. <i>Ekonomski značaj zaštite</i>	440
1.4.4. <i>Socijalni aspekti zaštite zaposlenih u proizvodnji</i>	440
1.5. ZDRAVSTVENA ZAŠTITA ZAPOSLENIH I DRUŠTVENI STANDARD	441
1.5.1. <i>Organizacija zdravstvene službe</i>	441

1.5.2. Organizacija društvene ishrane.....	442
1.5.3. Organizacija odmora i rekreacije zaposlenih	443
Zaključak.....	443
Uvod u četvrto poglavlje.....	447
1. CILJ I ZNAČAJ PROJEKTOVANJA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI	449
2. PRISTUP PROJEKTOVANJU ORGANIZACIJE	451
2.1. OSNOVNI PRINCIPI PLANSKOG PRISTUPA PROJEKTOVANJU ORGANIZACIJE	451
2.2. FAZE POSTUPKA PROJEKTOVANJA ORGANIZACIJE	452
3. POKRETANJE POSTUPKA PROJEKTOVANJA ORGANIZACIJE	457
3.1. DEFINISANJE CILJEVA	457
3.2. DEFINISANJE ZADATAKA	458
3.3. DEFINISANJE POTREBNOG VREMENA, IZVRŠILACA I SREDSTAVA.....	459
3.4. PROCJENA OČEKIVANIH EFEKATA	460
3.5. DEFINISANJE ORGANIZACIJE ZA IZVOĐENJE PROJEKTA	461
3.6. SASTAV TIMA ZA IZVOĐENJE PROJEKTA ORGANIZACIJE	463
4. ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJE	465
4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA ORGANIZACIJE.....	465
4.2. PROVOĐENJE ISTRAŽIVANJA ORGANIZACIJE	465
4.2.1. Istraživanje organizacione strukture.....	466
4.2.2. Istraživanje organizacionih postupaka.....	467
4.2.3. Istraživanje primjene organizacionih sredstava.....	467
4.3. ANALIZA PRIKUPLJENIH PODATAKA.....	467
4.4. IZRADA ELABORATA (IZVJEŠTAJA) O DIJAGNOZI STANJA ORGANIZACIJE.....	468
5. PROJEKTOVANJE ORGANIZACIJE	469
5.1. POSTAVLJANJE PLANA PROJEKTOVANJA ORGANIZACIJE	469
5.2. IZRADA PROJEKTA ORGANIZACIJE.....	469
5.2.1. Projektovanje organizacione strukture.....	469
5.2.1.1. Projektovanje organizacije sredstava za proizvodnju	470
5.2.1.2. Projektovanje organizacije kolektiva.....	473
5.2.1.3. Projektovanje organizacije radnih mjesta	474
5.2.1.4. Projektovanje organizacionih jedinica.....	475
5.2.1.5. Projektovanje sistema upravljanja	476
5.2.1.6. Projektovanje redoslijeda odvijanja posla	477
5.2.2. Projektovanje organizacionih postupaka	477
5.2.3. Projektovanje organizacionih sredstava	478
5.2.3.1. Organizacioni akti	479
5.2.3.2. Opis radnih mjesta.....	479
5.2.3.3. Organizacione sheme.....	479
5.2.3.4. Organizacioni propisi	480
5.2.3.5. Organizacioni priručnici.....	481
5.3. TESTIRANJE PROJEKTOVANOG MODELA	481
5.4. ELABORACIJA PROJEKTOVANOG MODELA.....	482

6. APLIKACIJA (PRIMJENA) PROJEKTA ORGANIZACIJE.....	483
6.1. PLANIRANJE PRIMJENE (APLIKACIJE) PROJEKTA ORGANIZACIJE	483
6.2. IZRADA DOKUMENTACIJE	483
6.3. OBUKA IZVRŠILACA.....	484
6.4. IZVOĐENJE PROJEKTA ORGANIZACIJE	484
6.5. PRAĆENJE PROJEKTA ORGANIZACIJE U PRIMJENI.....	485
Zaključak.....	486
LITERATURA.....	487