

II. 4. SREDSTVA

U ovoj se „knjizi“ usmjeravamo na dva različita, no sukladna poimanja organizacijskih sredstava, te time na dva različita i sukladna zadatka. S jedne strane navodimo i objašnjavamo različita sredstva kojima zainteresirane osobe, studenti, projektanti organizacije, voditelji organizacijâ, mogu prikazivati, objašnjavati, shvaćati ili mijenjati organizaciju. S druge, pak, strane ukazujemo na povezanost između konačnoga organizacijskoga cilja kao izvjestnoga organizacijskoga stanja i sredstava kojima predočujemo, oblikujemo i prikazujemo to stanje. Navedeni „složeni“ pristup, koji u okvirima neodvojive cjeline povezuje ciljeve i sredstva, prepoznatljiv je već u samome ishodištu klasične organizacijske teorije. Isto tako, povezivanje različito zamišljenih ciljeva sredstava u okvirima jedinstvenoga zadatka organizacijske jedinice čini neizbježan dio suvremene poslovne prakse.³⁶⁸ Prema Maxu Weberu, naime, savršena organizacija, kao cilj, te mehanička djelotvornost i socijalna pravednost, kao sredstvo, čine jedinstvenu cjelinu.³⁶⁹ Na samome početku razvoja organizacijske znanosti, jedan od pionira te znanosti Frederik Taylor, povezuje tehnike prikazivanja i rješavanja zadataka u okvirima jedinstvene znanstvene cjeline. U svome praktičnome radu Taylor dolazi do zaključka da su tablična i matrična sredstva prikazivanja najpogodnija za svrhu objašnjavanja organizacijskoga zadatka kako upravitelju, tako i radniku. Tehnike objašnjavanja zadataka organizacije, i tehnike izvođenja organizacijskoga zadatka, zajedno s pravednom plaćom i pravednim odnosom prema radu, prema postulatima ovoga klasičnoga autora čine neodvojiv dio znanstvenoga upravljanja. Te tehnike zahtijevaju uopćavanje praktikarnih postupaka i normiranje kako samih pojmova, tako i njihova prikazivanja. Da bi se to postiglo potrebni elementi „za koje se sada smatra da su van polja egzaktnih znanja morat će biti standardizirani, sređeni tablično, prihvaćeni i upotrebljeni kao što je to sada slučaj s mnogim elementima tehnike.“³⁷⁰ Na polju gospodarske znanosti klasični teoretičar Adam Smith oblikuje mehanizam nevidljive ruke koja uskladuje sredstva i ciljeve. Općenito gledano, shvaćanje i razumijevanje mehaničke efikasnosti,

^{368.} O neodvojivosti sredstava prikazivanja rješenja i organizacijskih rješenja v. u Nordsieck, F., Betriebsorganisation Lehre und Technik, Poeschel, Stuttgart, 1972.

Newby, R., Matrična organizacija, Privredni vjesnik, 15. 3. 1995., str. 9.

^{369.} Weber, M., Protestantska etika, Veselin Masleša, Sarajevo, 1968.

^{370.} Taylor, F., Znanstveno upravljanje, Rad, 1967., str. 59.

II. 4 SREDSTVA

kao i prikazivanje mehaničke efikasnosti, za klasične teoretičare čini jedinstvenu cjelinu. Ta se cjelina uklapa u racionalno poimanje organizacije, te je njegov dio, a ne odvaja subjektivno i objektivno određene elemente sustava.

Organizacijska znanost, koja nastaje u tridesetim godinama i doseže vrhunac u kasnim pedesetim i ranim šezdesetim godinama dvadesetoga stoljeća, smatra i obrađuje sredstva i ciljeve kao odvojene kategorije koje treba usklađivati naknadnim zahvatima. Vid mehaničke djelotvornosti istom se logikom odvaja od organizacijskoga vida socijalne pravde, te se, kako ukazuju Kolarić, Kostić i Stefanović „u oblasti organizacijske teorije javljaju novi prilazi i shvatanja. U tom smislu teorija međuljudskih odnosa, a ne mehanička efikasnost kao okosnica organiziranja, prema mnogim ocjenama, predstavlja novo čak i revolucionarno shvatanje.“ Navedeni citat nije vezan uz samoupravno shvaćanje organizacije, ili njime određen i ograničen, jer i sam Herbert Simon temelji suvremena načela administrativnoga ponašanja na odvajanju objektivnoga i subjektivnoga čimbenika - mehaničkoga i socijalnoga faktora, a analogno tome autori moderno odlučivanje temelje na odvajanju činjeničnih od vrijednostnih čimbenikâ. Dok mnogi autori organizacijske teorije od tridesetih do pedesetih godina, slijedeći psihologe, odvajaju „mehaničke“ od „socijalnih“ čimbenikâ organizacije, prirodna znanost, posebice fizika i biologija, kreću u suprotnome smjeru.

Istovremeno, tridesete godine u fizici, ali preko Keynesa i u gospodarskoj znanosti, upućuju na neodvojivost znanstvenih fenomenâ koje se ispituje i poima i sredstavâ pomoću kojih se poimano poima. Heisenberg ukazuje da voditelj pokusa samim činom vođenja utječe na rezultate pokusa.³⁷¹ Tridesete godine dvadesetoga stoljeća, dakle, uključuju dvije vrste neoklasičnih teorijâ: jedna se vrsta temelji na odvajanju subjekatâ i objekatâ, tj. podmetâ i predmetâ spoznaje, a time i subjekta i objekta organizacije, a druga vrsta na neoklasičnoj sintezi tih pojmovâ. Neoklasična sinteza, kojoj temelje polaže Keynes, a čije obrise matričnim dijagramom iscrtava Hicks, temelji se na sintezi subjektivnoga i objektivnoga - predpostavljenoga i realiziranoga. Isto tako, ova sinteza uključuje jedinstvo prikazanoga i sredstavâ prikazivanja, kao i jedinstvo dvostruko određenih funkcijâ gospodarskoga sustava.³⁷² Suvremena organizacijska teorija, kibernetika, kao i teorija sustavâ ukazuje na to da izbor sredstavâ i tehnikâ kojima projektiramo i prikazujemo sustav ili organizaciju određuje i prirodu organizacije. Isto tako, kibernetička znanost upućuje na samoregulaciju, odnosno na povezanost između sustavâ i sredstavâ prenošenja obavijesti,

³⁷¹. Heisenbergovo načelo, Encyclopaedia Britannica, Chicago, 1962.

³⁷². Bebek, B., Metode procesnih područja, Ekonomski analitičar, Zagreb, 1994., str. 9.

informacijâ, unutar sustava jer „komuniciranje u kibernetici znači prenošenje poruka između sustava ili između podsustava.... a prenesene poruke imaju obilježje informacije samo ako primaocu otkrivaju nešto novo.“³⁷³ Sredstvo kojim prenosimo nešto novo mora odgovarati samoj obavijesti, naime, kako ukazuje McLuhan sredstvo formira obavijest.³⁷⁴ Na neodvojivost ciljevâ i sredstavâ kojima postizemo ciljeve upućuju suvremena mehanika i kvantna fizika, kvantna teorija, kao i znanstvena filozofija A. Whiteheada.³⁷⁵ Ukratko, u samome zenitu behaviourističke, ili psihološki orijentirane, teorije organizacije, fizičari, biolozi, gospodarstvenici i teoretičari organizacije poput navedenoga Whiteheada, Keynesa, Heisenberga, Bohra i Nordsiecka, ostvaruju jedno transdisciplinarno poimanje sustava temeljenoga na neodvojivosti predmeta i podmeta, objekta i subjekta, kao i neodvojivosti djelatnosti kojima uspostavljamo sustav od sustava samoga. U okviru različitih disciplinâ, Stevens na primjer u okviru biostruktura, Bohr u odnosu na strukturu molekularnih i subatomske čestice, te Nordsieck u odnosu na strukturu poslovne organizacije, znanstvenici se usmjeravaju na metode objedinjavanja općih, univerzalnih shemâ, te na simbole i sredstva kojima ilustriramo različite organizacijske sustave. Zanimljivo je primijetiti da Nordsieck, kojega se smatra praocem NASA tehnika PERT, CPM itd., dolazi do svojih organizacijskih zaključaka putem spoznaja iz malakologije. Nordsieck, kako ukazuje gospođa dr. Hildegard Schroer i napušta poslovnu organizaciju zbog „važne teme“ – organizacije sustava školjakâ.³⁷⁶

U okviru različitih teorijskih radionica, no ipak u okviru užega kruga kulturno, generacijski i osobno povezanih teoretičara, dolazi do uoblike teorije, ili temelja budućih teorija, igara, kibernetike, teorija odlučivanja te poimanja prirode organizacije, odnosno metodološkoga, molekularnoga, gospodarskoga i kategorijalnoga višedimenzionalnoga sustava. Sljedbenici gore navedenih teoretičara, te kolege Norbert Wiener, John Archibald Wheeler, John von Neuman, Fritjof Capra, Samuel Rifkind, formuliraju, ili preformuliraju, teoriju sustavâ, prema kojoj se organizirane jedinice temelje i organiziraju sintezom dvaju različitih, no, u okviru određenih polja, sukladnih, načela. U organizacijskoj znanosti Nordsieck rabi organizacijsku koncepciju „Aufbau-Ablauf“.³⁷⁷ U tome kontekstu, Nordsieck zaključuje da

³⁷³. Srića, V., Uvod u sistemski inženjering, Informator, Zagreb, 1988., str. 52.

³⁷⁴. Marshall McLuhan: "Media is the message."

³⁷⁵. Wheeler, J. A., Witt, C. M. de, Lectures in Mathematics and Physics, Battelle Rencontres, New York, 1968.

³⁷⁶. Nordsieck, F., Betriebsorganisation Lehre und Technik, Poeschel, Stuttgart, 1961., Uvod.

II. 4 SREDSTVA

je organizacija istovremeno i stanje i djelatnost postizanja toga stanja, kao i da su zadatci, odnosno ciljevi i organizacijska sredstva kojima postizemo ili prikazujemo ili oblikujemo ciljeve, neodvojivi. U okviru poglavlja „Aufgabe und Mittel“ (zadatci i sredstva) ističe: „Ovdje leži duhovna središnja točka koja cjelokupnoj poslovnoj radnoj normi daje smisao i zajedništvo kroz spajanje. Važno je zato ovu početnu točku svih poslovnih organizacijâ uzeti točno u vidokrug Osvješčujemo se činjenici da važan utjecaj na organizacijske norme rada dolazi od sredstavâ koja su, kroz djelatno prisustvo u poslovnome procesu, označena.“³⁷⁸ Pod sredstvima, u ovome kontekstu, Nordsieck smatra, uz ostalo, cjelokupnu „mašineriju“ kojom ispunjavamo organizacijski zadatak kao i ljudstvo zamišljeno kao dio nje. Istovremeno Nordsieck tu sintezu ostvaruje s obzirom na slike i tehnike (Techniek und Schaubild) kojima prikazujemo navedene djelatnosti. Kao što Heisenberg ukazuje na to da će metodologija kojom vodimo pokus, kao i sam voditelj pokusa, odlučiti o ishodu pokusa, tako i Nordsieck ukazuje na to da će „tehnikе ili sredstva, kojima prikazujemo organizaciju, djelovati na prirodu organizacije koju prikazujemo.“³⁷⁹ S tim u vidu, Nordsieck svoje veliko djelo „Poslovna organizacija - znanost i tehnikе“ dijeli u dva dijela - znanost (Textband) i prikaz (Tafelband).³⁸⁰ U kontekstu suvremene višestruko koncipirane organizacije razlika između mijenjanja i prikazivanja organizacijskoga stanja postaje sve abstraktnija. U praksi izborom sredstavâ prikazivanja biramo i prirodu onoga što mijenjamo, kao i sam proces mijenjanja. Glede na to, od velike je važnosti kojim ćemo tehnikama formulirati organizacijske teme.

U svjetskome i domaćem štivu javljaju se mnoga poimanja organizacijskih sredstavâ, od kojih je koristno navesti sljedeće četiri reprezentativna vrste.

1. Nematerijalna sredstva predstavljanja organizacijske problematike - tehnikе

U anglo-američkoj literaturi susrećemo se s različitim koncepcijama sredstavâ i tehnikâ prikazivanja organizacijski relevantnih obavijesti. Tako npr. Reiss piše o organizacijskim sredstvima u kontekstu projektnoga planiranja opisujući ih, i nazivajući ih, tehnikama (eng. *techniques*), te nabraja i gantograme, koje naziva mrežnim dijagramima (eng. bar charts), i histograme i ostale tehnikе.³⁸¹ Wehrich i Koontz u sredstva ubrajaju mrežne

³⁷⁷. Struktura i tijek - statika i dinamika.

³⁷⁸. Nordsieck, F., op. cit., str. 5-6.

³⁷⁹. Nordsieck, F., op.cit., str. 7.

³⁸⁰. Nordsieck, F., op.cit., str.

dijagrame te PERT i CPM „pristupe“, kao i dijagrame promjenljivih proračunâ, te proračune općenito, koje, sve skupa, nazivaju tehnikama prikazivanja, te tehnikama kontrole i informacijskom tehnologijom.³⁸² David Cleland i William King pišu o sredstvima kao o metodama reprezentiranja, predstavljanja, organizacijske tematike.³⁸³ U literaturi je anglo-američkoga područja odnos između sredstavâ viđenih kao tehnike, i sredstavâ viđenih kao metode, fluidan. Nije jasno kada i koliko su sredstva tehnike i kada i koliko tehnike prelaze u metode. Navedene razlike nisu sasvim jasne ni u okviru srednjoeuropskoga organizacijskoga prostora. Kapustić na primjer o tome pitanju piše sljedeće: „Trebâ također ukazati i na činjenicu da se pojmom tehnike označava isto tako i skup metoda...“³⁸⁴, dok u drugom kontekstu ističe: „Organizacijska sredstva moguće je dijeliti na organizacijske metode, organizacijska materijalna sredstva, itd.“³⁸⁵. Anglo-američko organizacijsko štivo, međutim, rješava taj problem uglavnom tako da ne razlikuje tehnike i metode u odnosu na sredstva, a, kao što je već navedeno, u oba slučaja stavlja naglasak na sredstva predstavljanja - prezentiranja.

2. Organizacijska sredstva kao materijalna i nematerijalna pomagala u rješavanju organizacijske problematike

U domaćoj literaturi o organizacijskim sredstvima, uz ostale, pišu Buble i Novak, s tim da oba ta autora u sredstva uključuju organizacijske propise, statute, opise radnih mjestâ, kao i tehnička pomagala. Za Bublea ta su pomagala - sredstva, ili se, pak, odnose na ono što organizator ili „projektant koristi prilikom projektiranja, održavanja ili unapređivanja organizacijskih rješenja.“³⁸⁶ Novak sredstvima, odnosno pomagalima, uz ostalo, smatra i elektronske računare i sve namjenski određene uredske uređaje, strojeve, itd.³⁸⁷ S tim u vidu, mogli bismo primjetiti da domaći autori ubrajaju u sredstva i materijalna i nematerijalna sredstva, s tim da se nematerijalna sredstva odnose na sredstva procesa - tehnike stvaranja i

³⁸¹. Reiss, G., Project Management Demistified, F. Spon, London, 1995., str. 45-46.

³⁸². Weihrich, H., Koontz, H., Menedment, Mate, Zagreb, 1994., str. 599-615.

³⁸³. Cleland, D., King, W., Project Management Handbook, Van Nostrand Reinhold, New York, 1983.

³⁸⁴. Kapustić, S., Metodika organizacijskog projektiranja, Samobor, 1989., str. 170.

³⁸⁵. Kapustić, S., op.cit., str. 294.

³⁸⁶. Buble, M., Projektiranje organizacije, Informator, Zagreb, 1976., str. 167.

³⁸⁷. Novak, M., Organizacija rada, Informator, Zagreb, 1978., str. 332.

II. 4 SREDSTVA

prikazivanja organizacije, a materijalna na sva materijalna sredstva kojima se koristimo u kontekstu toga istoga cilja.

3. Sredstva kao materijalna i nematerijalna pomagala i tehnike u obradi podatakâ i obavijesti

Od autora njemačkoga govornoga područja reprezentativni su Fieten i Pip. Ova dva autora bliska su u poimanju organizacijskih sredstavâ poimanju slovenskoga autora Štefana Ivanka, kao što se djelomično podudaraju i s postavkama Bublea i Novaka. Oba autora uključuju u sredstva materijalna i nematerijalna pomagala s tim da vežu materijalna sredstva uz obradu obavijesti, odnosno stavljaju naglasak na obradu obavijesti. Velikim dijelom to čini i Sriča. Glede na to moguće je dijeliti obavijestna sredstva u tri skupine:

- a) sredstva prenošenja obavijesti,
- b) sredstva obrade obavijesti,
- c) sredstva pohranjivanja obavijesti.³⁸⁸

4. Organizacijska sredstva kao materijalna i nematerijalna pomagala - (tehnike) prikazivanja i mijenjanja organizacijskoga stanja.

U ovome radu bliski smo anglo-američkome pristupu utoliko što u organizacijska sredstva ne uključujemo strojeve, uređaje, odnosno tehnička pomagala poput telefona, telefaksa, videokamera, itd. Istovremeno, bliski smo i domaćim i njemačkim autorima koji u organizacijska sredstva uključuju materijalne predmete koji, sami po sebi, prenose obavijesti. Tu uključujemo tonske zapise, kazete, fizičke slike i sl.. Isto tako slijedimo njemačku i domaću literaturu utoliko što u sredstva ne ubrajamo samo pisane obrasce poput statutâ i opisâ radnih mjestâ, već u njih ubrajamo i sve usmene upute, naredbe, izvješća, kao i tehnike vođenja sastanakâ i konferencijâ. Navedeno poimanje blisko je poimanju njemačkoga autora Heinza Joschkea koji formulira verbalna tablična i grafička organizacijska sredstva³⁸⁹, a preklapa se i s Kapustićevim poimanjem organizacijskih sredstavâ.³⁹⁰ U ovome prikazu snažnije naglašavamo usmena sredstva koja i

³⁸⁸. Fieten, R., Pip, H., Organisationsmittel und Handwörterbuch der Organisation, Poeschel, Stuttgart, 1980.

³⁸⁹. Joschke, H., Darstellungstechniken und Handwörterbuch der Organisation, Poeschel, Stuttgart, 1980., str. 433.

³⁹⁰. Kapustić, S., op.cit., str. 297.

SREDSTVA

odvajamo od pismenih te, kao što je već navedeno, u sredstva uključujemo i šablonizirane tehnike vođenja sastanakâ i konferencijâ. U svakome od slučajeva misao vodilja jest neodvojivost sredstavâ od organizacije, i time neodvojivost slike i jezika, bilo umjetnoga ili prirodnoga, programirnoga ili govornoga, od same tehnike organiziranja. S tim u vidu, kroz cijeli rad upućujemo na grafičku i jezičnu diferencijaciju organizacijskih subjekatâ, ulogâ i odnosâ. Znanstveni je rad također organizacijsko sredstvo, i time i struktura znanstvenoga rada određuje strukturu primjene.

Glede na sve to, pravilno shvaćanje i primjenjivanje organizacijskih sredstavâ, kako usmenih i pismenih, tako i tehnikâ i obrazacâ prikazivanja, čini temeljni i neodvojiv dio projektiranja organizacije. U ovome radu sredstva svrstavamo u okvire dviju temeljnih kategorijâ, a te su:

A) Sredstva kategorizirana po vrsti (vertikalno), odnosno prema subjektu, podmetu [na taj se način kategorizirana sredstva odnose na nakane subjekta, odnosno na ciljeve koje subjekt (vlasnik, manager, organizator) ima u vidu u primjeni sredstavâ];

B) Sredstva kategorizirana horizontalno prema objektu, predmetu, odnosno prema vrsti djelatnosti, prema vrsti sredstavâ.

II. 4. A (II. 4. B)³⁹¹

SREDSTVA PO VRSTI NAKANE ODNOSNO PREMA NAKANI SUBJEKTA

U uvodnome poglavlju „Tehnike, kontrole i informacijske tehnologije“ Wehrich i Koontz citiraju Simona koji sugerira da vrstnoća tehnike odlučivanja dovodi do vrstne odluke. „Tijekom proteklih 40 godina tehnike donošenja odluka jako su razvijene s razvitkom širokoga izbora instrumenata.“³⁹² Navedeni citat upućuje na to da je instrumentarij kojim provodimo tehnike (npr. drvo odlučivanja) organizacijsko sredstvo, kao što je to naravno i sama tehnika. S tim u vidu Simon, kao na koncu i Wehrich, te Koontz, koji ga citiraju, određuju nakanu tehnikom, kao što tehniku ili instrumentarij određuju nakanom. Time što razlikujemo ograničen broj sredstava po nakani ne impliciramo to da sva sredstva ne služe svim nakanama. Kao što ukazuje Sikavica, svaka organizacijska točka sjevera posjeduje svoj sjever, svoj jug, svoj istok i svoj zapad. Tako i svaka od ovdje navedenih nakanâ uključuje sve ostale nakane. Glede na to, u odnosu na nakane organizacijske tehnike predstavljanja, ili sredstva mijenjanja i prikazivanja organizacijskoga stanja, prepoznamo:

- sredstva uspostavljanja organizacijskoga stanja,
- sredstva prikazivanja organizacijskoga stanja,
- sredstva održavanja organizacijskoga stanja,
- sredstva mijenjanja organizacijskoga stanja.³⁹³

³⁹¹. II. 4. B - oznaka B upućuje na horizontalan pristup kategoriziranju sredstava po vrsti koji je razrađen u komplementarnoj glavi.

³⁹². Wehrich, H., Koontz, H., op.cit., str. 598.

³⁹³. Sadler, P., *Designing Organisations*, Mercury, London, 1991., str. 12-13.

(Sadler ne oblikuje sredstva, već nakane provoditelja organizacijskoga dizajna).

II. 4 SREDSTVA

II. 4. A1 SREDSTVA USPOSTAVLJANJA ORGANIZACIJSKOGA STANJA

Prepoznavamo četiri posebna oblika sredstava uspostavljanja organizacijskoga stanja:

- upute (naredbe),
- statuti (propisi),
- proračuni (ulazno–izlazni prikazi),
- organigrami (grafikoni).

II. 4. A11 Organizacijske upute (II. 4. B11 Naredbe)

Prije predočenja pismene dokumentacije, statistika i podataka članovima organizacije, organizator usmeno objašnjava ciljeve, norme i standarde, odnosno načine čitanja priloga. Organizacijske upute verbalna su sredstva organizacijske kontrole kojima komuniciramo izvjesna standardna očekivanja, pravila i granice u skladu s određenim ciljem. Upute možemo odrediti i kao verbalno izražene norme ili norme izražene specifičnim rječnikom. Kako ukazuje Srića, "Organizacijski rječnik može biti i pismeno određen, no pravilno shvaćanje pisanih i određenih organizacijskih pojmova zahtijeva integraciju rječnika korisnika i analitičara a to zahtijeva upute. Moguće je postojanje sinonima (različite riječi s istim značenjem) i homonima (jedna riječ s više značenja)."³⁹⁴ S tim u vidu, organizator koristi upute, odnosno verbalna pomagala kojima integrira i usmjerava djelatnosti i značenje samih uputa - riječi u skladu s normom. Prema Klaiću "norma - obrazac, mjerilo, pravilo, razmjer nečega, određena težina, veličina, standard, propisani odnosi, veze."³⁹⁵ Upute možemo promatrati i kao neku vrstu organizacijskoga predgovora, uvoda ili najave kojom organizator upućuje pojedinca ili skupinu u prirodu, svrhu ili bit organizacijskoga zadatka. Isto tako, upute u "Ablauf" smislu sredstva su verbalnoga praćenja, kontrole u toku organizacijskoga procesa. Norme viđene kao upute mogu biti stimulative i preventivne prirode, odnosno upućuju skupinu ili pojedinca u pravcu koji je organizacijski potreban i poželjan i ukazuju na pravce koji su organizacijski nepoželjni. Upute su, u pravilu, kratke, jasne i šablonizirane i mogu se sastojati od slijedeće četiri podcjeline:

³⁹⁴ Srića, V., Meneder i informacijski sustav, Poslovna knjiga, Zagreb, 1994., str. 162.

³⁹⁵ Klaić, B., Rječnik stranih riječi, MH, Zagreb, 1983.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

1. Verbalno upućivanje, opisivanje željenoga cilja.
2. Verbalno upućivanje i opisivanje onoga što se želi izbjegnuti.
3. Upute što raditi da bi se postiglo željeno.
4. Upute što ne raditi da bi se izbjeglo neželjeno.

S obzirom na veću ili manju prisutnost spomenutih komponenti, o uputama, poštivajući prisutnost i kontrole i koordinacije i motivacije i integracije unutar nakane kontrole, možemo govoriti kao o naredbodavnim i preventivnim uputama (obrađujemo ih u kontekstu 'B'), smjernicama, opisnim uputama i stimulativnim uputama.

Terminom **smjernice** označavamo one upute koje subjekt formulira s namjerom usmjeravanja članova organizacije prema pojedinim organizacijskim rješenjima. Iako imaju više ulogu upućivanja (što raditi ili što ne raditi) nego opisivanja (željenoga cilja ili onoga što se želi izbjeći), one za razliku od preventivnih i naredbodavnih uputa ne upućuju striktno, ne naređuju, već imaju orijentacijski karakter, ukazuju samo na smjer djelovanja ostavljajući mogućnost izbora konkretne akcije. Ovako shvaćene upute prije imaju savjetodavni nego isključivi i zapovjedni ton. Instrument su participativnoga managementa. Koriste ih, dakle, manageri participativnoga stila u svakodnevnom komuniciranju s podređenima.

Terminom **opisne upute** označavamo ona usmene upute koje su nazočne u komuniciranju članova organizacije s okolicom. Stavljamo naglasak na 'opis', a upućivanje 'što raditi ili što ne raditi' stavljamo u drugi plan jer se radi o komuniciranju s okruženjem, dakle "teritoriju" gdje ne važe pravila i autoriteti matične organizacije. Partnerima u okolici, dakle, opisujemo naše želje, očekivanja i stavove u svezi nekoga problema. Ili, u propagandnom kontekstu, potencijalnim kupcima i ulagačima opisujemo proizvod, ideju odnosno vlastitu tvrtku.

Stimulativnim uputama nazivamo upute usmjerene prvenstveno na opisivanje željenoga cilja. One ne sugeriraju način njegovoga postizanja već ostavljaju izvršitelju prostor za kreativnost u traženju odgovarajućih rješenja. Ovako formulirane upute imaju motivacijski karakter. Stimulativne upute samo uvjetno možemo nazvati normativnim jer isključuju upućivanje na propise, norme i standarde, štoviše, usmjerene su na njihovo prevladavanje. Jedina norma odnosi se na "visinu" i područje postavljenih ciljeva. Naime, da bi usmena uputa poslužila u stimulativne svrhe izraženi cilj mora biti primjeren izvršitelju, odnosno njegovim kvalitetama i preferencijama.

II. 4 SREDSTVA

II. 4. A12Statuti

(II. 4. B21 Organizacijski propisi)

Organizacijski statut temeljno je *sustavotvorno* i *održavajuće* organizacijsko sredstvo, odnosno ono koje obnaša obje organizacijske zadaće, a te su stvaranje i održavanje organona - reda - sustava - organizacije. Prema Sikavici: "statut je najvažniji organizacijski akt poduzeća. (s time da) Statut, za razliku od drugih organizacijskih akata, spada među obvezne konstitutivne općeorganizacijske akte jer se bez njega ne može konstituirati poduzeće."³⁹⁶

Od latinski *statutum* - ono što stoji, što se održava, što nosi zakon, norma, poredak, ustav.³⁹⁷ U organizacijskoj praksi prečesto se statuti izjednačavaju s propisima što je pogrešno. Propisi, kao što će biti navedeno, sužavaju statute ili norme u okviru određenih procedura i definicija. Statut ima za zadaću nositi ili izgrađivati sustav ili organizaciju. Grčka riječ za statut je *nomos*, ili zakon, a *nomi* su korjenski vezani uz norme. Kako ukazuje Platon u "Nomoima" (*nomima*) statut je onaj konačni subjekt sustava ili organizacije koji vlada ili kontrolira sustav. Klenias: "Tko vlada vašom zajednicom jednovladar - monarh, viševladar - oligarhija, narod (demokracija), posjednici (*dioničari*) ili pak (filozofi) znanstvenici?" Atenjanin: "Našom zajednicom (državom) sustavom - politeom vlada nevidljivi bog, a na njegovom mjestu vidljiv statut - zakon."³⁹⁸ Organizacijski statut treba biti jasan, kratak, sveobuhvatno široko koncipiran. Statut treba pisati jednostavnim riječima, a naglasak treba stavljati na trajnosti. Načela treba jasno ali široko odrediti, tako da protok vremena omogućava prepoznavanje istih nepromjenjivih načela u okvirima promjenjivih propisa - pojmova, definicija, itd. U načelu, organizacijski statuti uzimaju slijedeći oblik:

UVODNI DIO

- *Pravna naznaka* – Prije svega naznačuju se zakonske odredbe na temelju kojih, i u okviru kojih, je statut donesen.
- *Naslov* – Naziv organizacije i adresa.
- *Preambula* – u okviru koje se navode opće odrednice, u okviru kojih organizacija nastaje, i u okviru kojih djeluje.
- *Vrsta organizacije* (*tvornica, hotel, DD DO, itd.*)

³⁹⁶. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1991., str. 433.

³⁹⁷. Klaić, B., op.cit.

³⁹⁸. Platon, *Nomoi*, Uvod, Opera, Ficino, Venezia, 1563.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

- *Ciljevi organizacije* – tijelo statuta.

NOSEĆI DIO STATUTA

Nakon formuliranja gore navedenih obavijesti, pisac statuta navodi slijedeće teme ili naslove:

- *Identifikacijske odredbe* – obavijesti o:
 - prirodi djelatnosti organizacije,
 - vlasnicima organizacije,
 - djelatnicima organizacije,
 - klijentima organizacije.
- *Uprava* – U ovom dijelu u najširim crtama pisac statuta opisuje načela upravljanja organizacijom.
- *Struktura* – Kronološkim potezima pisac statuta naznačuje osnovne strukturne okvire.

ZAKLJUČNI DIO STATUTA

- *Prijelazne i zaključne odredbe* – Pisac statuta daje široke upute o terminiranju organizacije, sporovima, pravnom slijedu, itd.

Specifično gledano statut sadrži odredbe formulirane u okvirima različitih tematskih cjelina i članaka a te su, uz ostale:

1. odredbe o nazivu,
2. odredbe o sjedištu,
3. odredbe o djelatnosti,
4. odredbe o upravi,
5. odredbe o imenovanju na dužnosti,
6. odredbe o razrješavanju s dužnosti,
7. odredbe o pitanjima odgovornosti,
8. odredbe o pitanjima nadležnosti,
9. odredbe o odlučivanju,
10. odredbe o delegiranju,
11. odredbe o raspolaganju sredstvima,
12. odredbe o izradi i donošenju planova,
13. odredbe o rokovima,
14. odredbe o obavješćivanju,
15. odredbe o izmjeni statuta.³⁹⁹

³⁹⁹. Adaptirano iz Kapustić, S., op.cit., str. 299.

II. 4 SREDSTVA

Formulacija organizacijskoga statuta izuzetno je važan čin kojemu se često ne posvećuje dovoljna pažnja. Općenito gledano, na prostoru bivše socijalističke središtnje Europe javljaju se slijedeće anomalije u okvirima statuta poslovnih organizacija.

1. Statuti se nekritično prepisuju (uz kozmetičku promjenu) iz statuta bivših socijalističkih subjekata. Pojmovi poput radničkih savjeta, samoupravnih tijela (organa), zamjenjuju se novim pojmovima, ali se bit i smisao opisanih odnosa ne mijenja. Bivšim starim tijelima dodjeljuju se nova imena bez obzira na činjenicu da tijela i procedure, koje se opisuju novim imenima, više ne postoje.

2. Statuti se pišu previše preciznim rječnikom i temelje se na logici koja proizlazi iz sustava jednoobrazno koncipiranih režima. Ovaj fenomen je uočljiv u nevladinim i neprofitnim organizacijama, poput sportskih, akademskih i profesionalnih društava i udruženja. Statuti predetaljno opisuju prirodu, tijela i procedure organizacijske djelatnosti se preusko određuju što dovodi organizaciju u situacije uskih grla. U pravilu pisac organizacijskoga statuta treba biti temeljito upoznat s:

1. prirodom organizacije,
2. dugoročnim ciljevima organizacije,
3. sredstvima i mogućnostima te okruženjem organizacije,
4. izgledima i mogućnostima okruženja u okviru kojeg organizacija djeluje.

Uz gore navedeno pisac statuta treba biti pismen, pravno i tehnološki školovan i objektivan. Pravilno napisan statut treba služiti kao oslonac organizaciji, kao svjetionik, orijentir i izvor inspiracije. Prečesto su statuti u poslovnom svijetu središtnje Europe smatrani nužnim zakonskim zlom koje opterećuje upravu i djelatnike organizacije i kojega se, u načelu, ni uprava ni djelatnici organizacije ne pridržavaju. Ukoliko su statuti pogrešno koncipirani, nepridržavanje statuta može biti manje zlo - no statuti mogu biti i kvalitetni.

Zaključna misao, po pitanju statuta, usmjerava na jasnoću, načelnost, širinu i dugoročnost, koje su temeljne značajke svakoga kvalitetnoga organizacijskoga statuta.

II. 4. A13 Proračun – računске tablice (II. 4. B31 Jednostupne organizacijske tablice)

Računske tablice su tablična organizacijska sredstva koja predstavljaju instrument upravljanja promjenama pružajući računске podloge odlučivanju i kontroli. Važna karakteristika koja ih čini nezamjenjivima i različitima od ostalih tabličnih sredstava je primarna upotreba bročanih iskaza koji su ovdje u prvom planu i gdje tablični okvir omogućuje njihovu preglednost i njihovu međusobnu usporedbu.

Ovdje podrazumijevamo tri vrste tablica:

- predračunske tablice ili proračune,
- računovodstvene evidencijske tablice, i
- obračunske tablice ili konačne račune.

Proračun je tablično, organizacijsko sredstvo kontrole kojim organizator usmjerava, prati, prikazuje i mijenja (uglavnom, ali ne isključivo, cijenom u novcu izražene) prihode i rashode. Weihrich i Koontz, koji organizacijskim sredstvima nazivaju instrumente managerske kontrole, ukazuju na to da je proračun najvažnije sredstvo, odnosno instrument organizacijske kontrole. "Proračun je široko primjenjiv instrument menadžerske kontrole. U stvari, ponekad se smatra da je sastavljanje proračuna jedino pravo sredstvo postizanja (organizacijske) kontrole."⁴⁰⁰ Iako se proračuni mogu izražavati i grafičkim sredstvima, npr. putem dijagrama, najveći broj proračuna izražavamo tablično. S obzirom da ćemo tablice obraditi specifično u okviru koordinativnih sredstava, s obzirom na kontrolu nužno nam je konstatirati da se za potrebe kontrole velik dio proračuna izražava tablično i to konvencionalnim, jednostupnim tablicama koje, sa stanovišta sredstava, ne stavljaju velike zahtjeve pred organizatora. Metodologija sastavljanja proračuna izlazi iz okvira organizacijskih sredstava, kako smo ih odredili u ovom radu, no sam koncept proračuna upućuje na sredstvo, tj. na sredstva koja organizator efikasno primijenjuje u svrhu kontrole. Prema Weihrichu i Koontzu koncept sastavljanja proračuna.... predstavlja oblikovanje ili postavljanje "bročano izraženih planova za određeno vremensko razdoblje. Proračuni su rezultat koji se iskazuje unaprijed bilo financijskim izrazima, kao što su prihodi, rashodi i glavnični [kapitalni] proračun, ili nefinancijskim izrazima, kao što su proračun direktnih radnih sati, materijala, fizičkoga opsega prodaje ili jedinica prodaje."⁴⁰¹ Svrha proračuna, prema citiranim autorima, jest, uz

⁴⁰⁰. Weihrich, H., Koontz, H., op.cit., str. 599.

II. 4 SREDSTVA

ostalo, uspostava kontrole delegiranjem autoriteta, jer "reduciranje planova na (tablično izražene) brojčane skupine jest oblik unošenja reda koji organizatorima dopušta da jasno vide tko na što i gdje troši glavnicu i koliko će troškova i prihoda ili jedinica fizičkoga izlaza i ulaza obuhvaćati planovi."⁴⁰² Kao uobičajene vrste proračuna, navedeni autori navode slijedeće:

- Proračuni troškova i prihoda, npr. proračun prodaje i različiti proračuni.
- Proračuni vremena, prostora, materijala i proizvoda.
- Proračuni glavničnih [kapitalnih] izdatakâ - izdaci za zgrade, opremu.
- Novčani proračuni (prognoza novčanih primitaka i izdataka prema kojoj se mjere trenutni novčani tokovi).

Tablica 50: Uobičajen proračun prodaje (za kraj godine)*

Proizvod i područje	Opseg jedinica prodaje	Cijena po jedinici	Ukupna prodaja
Proizvod A: područje 1	26.000	10\$	260.000\$
područje 2	15.000	10\$	150.000\$
područje 3	20.000	10\$	200.000\$
Ukupno:			610.000\$
Proizvod B: područje 1	30.000	14\$	450.000\$
područje 2	20.000	15\$	300.000\$
područje 3	22.000	15\$	330.000\$
Ukupno:			1.080.000\$

^{401.} Weihrich, H., Koontz, H., op.cit., str. 600.

^{402.} Weihrich, H., Koontz, H., op.cit., str. 600.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

Tablica 50: Uobičajen proračun prodaje (za kraj godine)*

Proizvod i područje	Opseg jedinica prodaje	Cijena po jedinici	Ukupna prodaja
Ukupan prihod od prodaje:			1.690.000\$

* Weihrich, H., Kootz, H., Menedment, Mate, Zagreb, 1994., str. 601.

Predračunske tablice možemo promatrati kao predkalkulacije koje su realne kvantificirane podloge poduzetničkom odlučivanju (Habek i drugi, 1994) ili kao tablično izražene planove koji su temelj izvođenja nekoga poduzetničkoga poduhvata ili programa. Predračunskim tablicama putem brojčanih iskaza prognoziramo, odnosno, projiciramo buduće predpostavljeno stanje. Dakle, vežemo ih uz početnu fazu, fazu pokretanja poduzeća.

Ovakvsu vrste tablica:

- predračuni nabavnih cijenâ, cijenâ koštanja i prodajnih cijenâ;
- proračuni prihoda i rashoda tj. dobiti;
- novčani proračuni (vidi tablicu) i proračuni glavnice;
- proračuni vremena, prostora i sl.

Tablica 51: Novčani proračun

mjesec	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
novčani primici	5200	6200	7200	7600	6400	7600	5600	4000	4000	4200	5200	6000
novčani izdaci	3602,5	10560	5260	4060	4060	7060	4060	5560	5260	4060	4060	7060
čisti novčani tok	1597,5	-4360	1940	3540	2340	540	1540	-1560	-1260	140	1140	-1060
početni novčani saldo	1000	2597,5	1000	1000	3717,5	6057,5	6597,5	8137,5	6577,5	5317,5	5457,5	6597,5

II. 4 SREDSTVA

kumula- tivni saldo	2597,5	-1762,5	2940	4540	6057,5	6597,5	8137,5	6577,5	5317,5	5457,5	6597,5	5537,5
kredit ili odplata		2762,5	-1940	-822,5								
kumula- tivno		2762,5	822,5	0								
konačni novčani saldo	2597,5	1000	1000	3717,5	6057,5	6597,5	8137,5	6577,5	5317,5	5457,5	6597,5	5537,5

Računovodstvene evidencijske tablice računске su tablice koje se pojavljuju u fazi (ili fazama) izvođenja programa s ciljem praćenja i evidentiranja poslovnih promjena i događaja koji se mogu izraziti novcem. One su instrument računovodstva koje putem njih bilježi ulaze (eng. input) i izlaze (eng. output) u poslovni sustav i pruža tablično pregledne podatke managementu kao podporu za odlučivanje. Da bi se osigurala što veća preglednost i jasnoća brojčanih iskaza, te prisutnost svih relevantnih podataka i mogućnost njihove masovne obrade, računovodstvene evidencijske tablice predmet su brojnih, a neke od njih i zakonom propisanih obrazaca. Osnovne su tablice ove vrste:

- tablice s karakteristikom knjigovodstvene isprave... tablično izraženi računi, prijemnice, odpremnice i sl.;
- tablice za proknjižavanje poslovnih tj. knjigovodstvenih događaja sastavni su dio poslovnih;
- tablično izraženi popisi imovine i obaveza.

Obračunske tablice koristimo kao okvir za prikazivanje rezultata poslovnih aktivnosti. Pojavljuju se obično na kraju pojedinih faza ili cijelih ciklusa kao uvid u 'što i koliko' je postignuto i uz 'koje i kolike' troškove. Rezultiraju iz računovodstvenih evidencijskih tablica i primjenjuju se, s jedne strane kao kontrola ostvarenog, a s druge strane kao podloga za donošenje odluka o poslovanju u budućnosti. Koristi ih i eksterna kontrola poslovanja u smislu podmirivanja zakonskih obveza prema državi. Obračunske tablice su razni tablično izraženi obračuni troškova, te temeljno financijsko izvješće: bilanca i račun dobiti i gubitka.

II. 4. A14 Organigrami (II. 4. B41 Grafikoni)

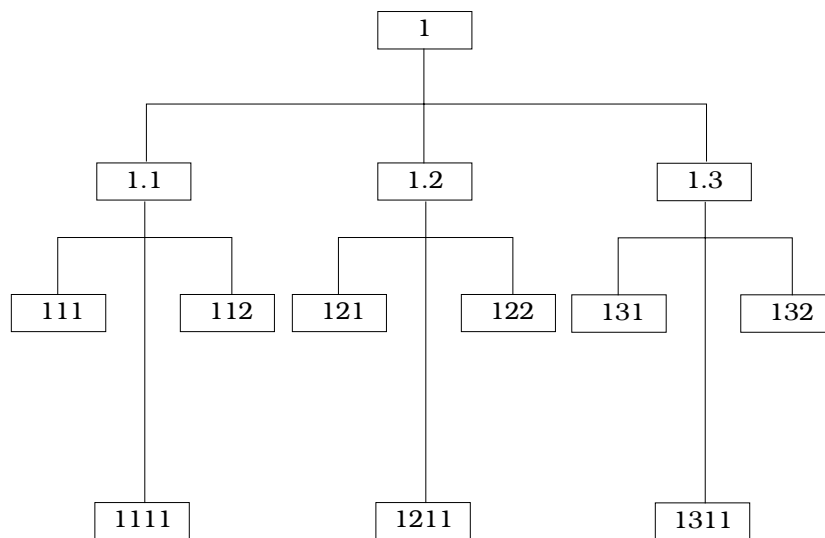
Prema S. Kapustiću: "Organigram je grafički prikaz organizacijske strukture u kojem se pojedini elementi prikazuju posebnim simbolima, a odnosi među istima linijama."⁴⁰³ Sikavica i Novak pišu o organizacijskim shemama koje određuju kao "grafički prikaz pojedinog elementa organizacijske strukture bilo podružnice, bilo jednog njenog dijela."⁴⁰⁴ Organigrami se dijele na:

- piramidne,
- blok dijagrame,
- kružne,
- satelitske.

Piramidalni organigram

Piramidalni organigrami upućuju na hijerarhiju, iako ne uzimaju oblik piramide, i mogu biti izraženi vertikalno i horizontalno.

Slika 94: Vertikalni piramidalni organigram

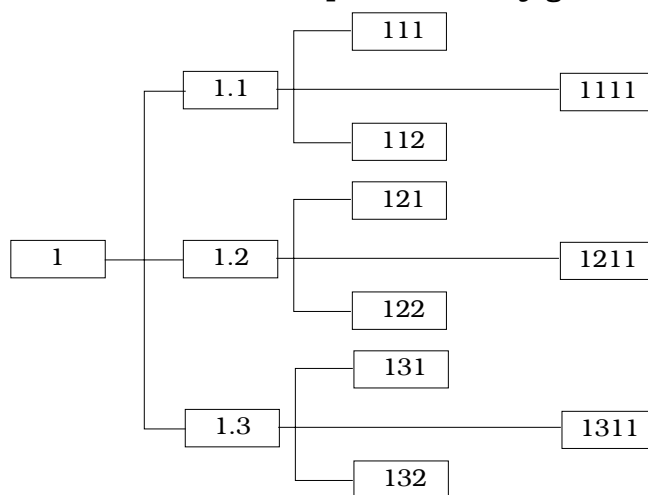


⁴⁰³. Kapustić, S., op.cit., str. 322.

⁴⁰⁴. Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 584.

II. 4 SREDSTVA

Slika 95: Horizontalni piramidalni dijagram



Blok dijagram

Blok dijagram se dobiva tako da se simboli radnih mjesta rasporede po čitavoj širini i visini razinâ. Poput organigrama, blok dijagram može biti prikazan horizontalno i vertikalno.

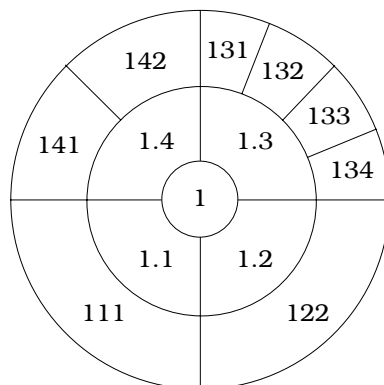
Slika 96: Blok dijagram

1									
1.2			1.3			1.4			
121	122	123	131	132	133	141	142	143	
1211	1221	1231				1411	1421	1431	

Kružni dijagram

Kružni dijagram izražava, uz ostalo, vrstu ptičje perspektive, a nastaje tako da blok dijagram rotiramo oko središnje osi.

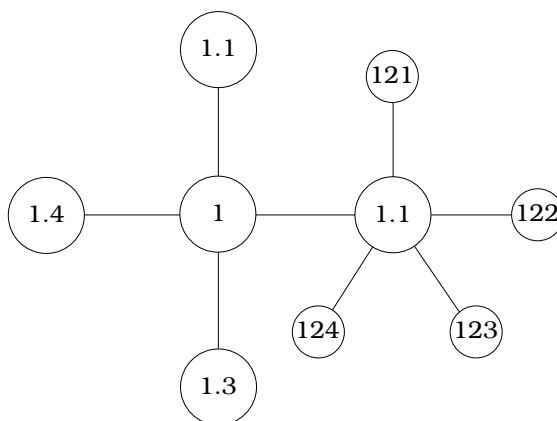
Slika 97: Kružni organigram



Satelitski organigram

Satelitski oblik organigrama analogan je planetarnim prikazima. Prikaz se temelji na rasporedu podređenih mjesta, koja se kao sateliti raspoređuju kružno oko rukovodećih mjesta.

Slika 98: Satelitski organigram



Prema Novaku organigramima se prikazuje:

- postojeće organizacijsko stanje,
- planira se buduće organizacijsko rješenje,
- objašnjava se organizacijsko rješenje kolektivu,
- proučava se organizacijsko rješenje.⁴⁰⁵

II. 4 SREDSTVA

U svrhu pravilne upotrebe organigrama Novak upućuje na slijedeća pravila:

1. točno određenje obavijesti koje se žele prikazati,
2. dosljednost i savjesnost.⁴⁰⁶

⁴⁰⁵. Novak, M., iz Kapustić, S., op.cit., str. 338.

⁴⁰⁶. Novak, M., iz Kapustić, S., op.cit., str. 338.

II. 4. A2SREDSTVA PRIKAZIVANJA ORGANIZACIJSKOGA STANJA

Ovim organizacijskim sredstvima prikazujemo i postižemo prostornu i vremensku sukladnost organizacijskoga stanja. Sredstva prikazivanja omogućuju koordinaciju to jest vezana su o koordinaciju koju, prema Sadleru, upotrebljavamo u situacijama "gdje postoji visok stupanj međuzavisnosti zadataka. Drugim riječima, u tim slučajevima gdje sposobnost jednoga pojedinca, skupine ili jedinice da izvrši zadatak ovisi o načinu na koji neki drugi pojedinac, skupina ili jedinica obavlja neki drugi zadatak."⁴⁰⁷ Koordinacija se, dakle, odnosi na prostorno i vremensko usklađivanje različitih djelatnosti. Prije svega, koordinacija zahtijeva prikaz, opis stanja koji na početnoj temeljnoj razini uzima verbalni oblik - izvještavanje o zatečenom, očekivanom ili prošlom stanju. Koordinacija zahtijeva pismene upute, priručnike o redosljedu, maniri, načinu i stilu obavljanja poslova. Poslovi trebaju biti izvedeni u skladu s izvjesnim pismenim uputama, normama da bi bili sukladni, a te norme u pisanom obliku uzimaju oblik priručnika (Handbuch - manual). Više paralelnih ili istovremenih, no različitih djelatnosti možemo prikazivati matrično, dok se vremensko usklađivanje prikazuje i postiže korištenjem mreža, odnosno mrežnih dijagrama. S tim u vidu, prepoznajemo slijedeća četiri uobičajena sredstva organizacijske koordinacije, a ta su:

- usmena izvješća,
- pismena izvješća,
- matrice,
- mrežni dijagram.

II. 4. A21Izvješće (II. 4. B12 Predočenja)

Izvješće, raport, report, prijavak od latinski raporata - obavijest upravi ili višoj ustanovi, izvješće o preuzetoj obvezi.⁴⁰⁸ Poslovno izvješće u organizacijskoj literaturi obrađeno je na anglo-američkom području do u detalje. Verbalno organizacijsko izvješće, prema Nordsiecku, čini usmeni prikaz organizacijskoga istraživanja kojim se "u sažetom verbalnom obliku predočuje stvarno stanje organizacije ili fenomena."⁴⁰⁹

⁴⁰⁷. Sadler, P., op.cit., str. 41.

⁴⁰⁸. Klaić, B., op.cit.

II. 4 SREDSTVA

Izvešće ima dvije funkcije - analitičku i obavijestnu. Informacijski orijentirano izvješće nazivamo predočenjem i obrađujemo ga u kontekstu B. Istovremeno, međutim, obavijestno orijentirano izvješće nije sasvim lišeno analitičkoga vida, kao što ni obratno nije slučaj. S tim u vidu, izvješće ima za zadatak da u najkraćim crtama predoči - predstavi organizaciju, organizacijsku osobu ili odjel. Od Taylora do Koontza autori organizacije ukazuju da usmena izvješća trebaju biti:

- kratka,
- relevantna,
- lako shvatljiva,
- jednostavna za pamćenje.

Usmena izvješća Fiedler dijeli prema vremenu trajanja u tri skupine: blitz izvješća (ispod minute), kratka (od 3 do 6 minuta) i opširna (od 25 do 35 minuta). Struktura procesa ljudskoga shvaćanja takva je da se slušač teško privikava na izvješće od recimo 2, 15 ili 50 minuta.⁴¹⁰ „Blitz“ izvješća sadrže, u načelu, samo jednu bitnu obavijest, poantu i to izneseno s dvije do tri ključne ili opisne riječi. Kratka izvješća sadrže dvije do tri obavijesti i također se temelje na dvije ili tri ključne riječi.

Opširno usmeno izvješće - 30 min.

Uvod A Blitz - sve 1 min.

Uvod B četiri teme po minutu 4 min.

Tema 1 5 min.

Tema 2 5 min.

Tema 3 5 min.

Tema 4 5 min.

Zaključak A rekapitulacija 4 teme 4 min.

Zaključak B poanta 1 min.

30 min.

Opširno usmeno izvješće sadrži 8 odsječakâ: dva uvodna i dva zaključna, četiri faze i 4 tematske cjeline koje se ciklički (sve četiri) ponavljaju u okviru svake od faza.

⁴⁰⁹. Nordsieck, F., iz Krajačević, F., Analiza poslovanja, Informator, Zagreb, 1975., str. 265.

⁴¹⁰. Analogno cjelovečernjim filmovima u trajanju od 90 minuta, TV serijama od 35 do 50 minuta, i knjigama od po 70.000 riječi.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

U prvom uvodnom segmentu podnosilac izvješća blitz tehnikom, u manje od minute, prenosi u mikroobliku poantu, odnosno cijelu priču, cijelo izvješće. U drugom vremenskom segmentu (drugom dijelu uvoda) koji traje četiri minute, podnosilac izvješća dijeli izvješće na četiri teme, od kojih svaku izlaže u trajanju od jedne minute. Time je u ukupnom trajanju od pet minuta izvješće uvodno preneseno. Glavni dio izvješća traje dvadeset minuta i sastoji se od četiri tematske cjeline od kojih se svaka izlaže u trajanju od pet minuta. Sedmi segment se odnosi na kratku rekapitulaciju svih četiri tema u trajanju od četiri minute - 1 tema = 1 minuta. Osmi, zaključni segment, u manje od minutu ključnom rečenicom i riječima još jedamput poantira cijelu priču.

Poslovna izvješća trebaju, uz ostalo, biti temeljena na činjenicama i brojkama s time da se i u prvom i u osmom odsječku izvješće, u osnovnim crtama, izražava najvažnijim i lako upamtivim brojkama i činjenicama.

Vojno usmeno izvješće, prema pravilima Službe informiranja Pentagona, se sastoji od pet dijelova u trajanju od pet minuta, s time da se prvi dio svodi na naslov. Podnosilac izvješća u naslovnoj rečenici mora upotrebom ključnih riječi i brojaka te činjenica naznačiti smisao, temu i poantu cjelokupnoga izvješća.⁴¹¹ Drugi dio izvješća svodi se na gole brojke i konkretne činjenice. Treći dio izvješća koristi brojke, činjenice i deskriptivan je sa stajališta A - uzmimo, na primjer, pozitivno stajalište. Četvrti dio izvješća rekapitulira temu 3 s negativnoga kritičkoga gledišta. U petom, zaključnom dijelu podnosilac izvješća iznosi zaključak temeljen na vlastitom mišljenju uz rekapitulaciju brojaka i činjenica. Izvješće u navedneom slučaju uzima slijedeći oblik.

1. **Naslov – poanta.** Ugrožen zračna luka Ton Pai - 10 sekundi.
2. **Faktualan vid.** Dvije tisuće boraca Vijetkonga uz podršku 25 tankovâ i 10 oklopnih vozila zauzelo je u ponedjeljak, 25. svibnja, u 16 sati po Greenwichu, 45 kvadratnih kilometara teritorija u području Delte - 20 sekundi.
3. **Pesimističan detaljni prikaz.** Detaljno objašnjenje relevantnih i inih vidovâ situacije s pesimističkoga gledišta. Situacija na terenu omogućava raspored neprijateljskoga topničkoga oružja u dometu samih poletno-slijetnih stazâ i potencijalno ugrožava prometnice kojima snabdijevamo zračnu luku Ton Pai - 2 minute.
4. **Oprimističan detaljni prikaz.** Detaljno objašnjenje svih vidovâ situacije u najpovoljnijoj mogućoj varijanti - 2 minute.

⁴¹¹. Dispatches, Department of State Publication, Gen Info, December 1986., str. 1064.

II. 4 SREDSTVA

5. **Kratka rekapitulacija.** Izgubljeno 45 km² u području Delte na domet zračne luke Ton Pai, s time da su neprijateljske crte tanke i dugačke i ne daju mu mogućnost da ih drži na dulji rok - 30 sekundi.

Poslovno, kao i vojno izvješće, treba koristiti ključne i općeprihvatljive riječi i pojmove, i prikazati ih i rabiti u nekoliko varijanti. Legendarni poslovni čovjek Lee Iacocca bio je poznat po kratkim izvješćima, a takva je i zahtijevao od ostalih, pa se pamti, uz ostalo, po pitanju izvješća, po izreci: "You've got thirty seconds.", odnosno davao je trideset sekundi sugovorniku da izborm ključnih riječi i pojmova da izloži moguću temu razgovora. Ukoliko bi u 30 sekundi sugovornik bio sposoban da zainteresira Iacoccu tada bi mu Iacocca omogućio detaljnu i opširnu diskusiju.

U "Poslovnom pravilniku" Fraser formulira slijedeću strukturu usmenoga izvješća:

Predstavljanje:

- osobno predstavljanje - ime, prezime, pozicija,
- ime tvrtke ili jedinice,
- tema.

Izvješće

1. Uvod
2. Sažetak
3. Rasprava
4. Rekapitulacija
5. Zaključak

U svemu navedenom usmeno izvješće se ne razlikuje bitno od pismenih izvješća osim u slijedećem:

1. Usmeno izvješće ne smije biti čitano, podnosilac izvješća može zapisati ključne brojke i podatke ali riječi i izrazi moraju biti povezani u cjelinu u trenutku prezentacije. Boja glasa, ton, glasnoća, ritam i izbor riječi mora odgovarati situaciji i trenutku. Podnosilac izvješća stvara izvješće ab ovo pred onim kojemu podnosi izvješće. Proces izvješćivanja je kreativan proces i slušatelj izvješća prisustvuje toj kreaciji i u njoj sudjeluje. Podnosilac izvješća bira riječi, ritam i logiku u skladu s momentalnom situacijom i osobom te raspoloženjem osobe kojoj se podnosi izvješće. Priroda i struktura prezentacije izvješća se mijenja ukoliko se izvješće iznosi u tišini, u ranim jutarnjim satima, ili u situaciji buke. Isto tako, potrebno je prilagoditi prezentaciju činjenici da li se izvješće podnosi sjedeći, stojeći za stolom, katedrom, itd. Fleksibilnost i osjetljivost s obzirom na trenutnu situaciju i raspoloženje su prednosti usmenoga nad pismenim izvješćem. Podnosilac izvješća treba koristiti te prednosti u svrhu optimalne djelotvornosti.

II. 4. A22 Pismena izvješća (II. 4. B22 Poslovnici)

Pismena su izvješća pismena organizacijska sredstva kojima se pismenim opisom prikazuje organizacijsko stanje. Pismena izvješća dijele se u opisna i prikazna. Opisna ili opširna izvješća uvelike su obrađena u domaćoj i stranoj literaturi. O toj temi pisali su Ivanko,⁴¹² Krajačević,⁴¹³ Acker, Nordsieck⁴¹⁴ i ostali.

Prema Bubleu opisni opširni organizacijsko izvješće prikazano je sljedećim obrascem:

1. Uvod;
2. Podaci o organizaciji:
 - tvrtka,
 - sjedište,
 - osnivanje s kratkim historijatom,
 - djelatnost,
 - gospodarske značajke;
3. Čimbenici utjecaja na organizaciju:
 - 3.1. Unutrašnji čimbenici:
 - proizvodni program,
 - struktura i stručnost ljudstva,
 - veličina organizacije,
 - smještaj organizacije;
 - 3.2. Vanjski čimbenici:
 - institucionalni uvjeti,
 - integracijski procesi,
 - tržište,
 - razvoj znanosti i tehnike,
 - vrste i metode organiziranja;
4. Analiza organizacijske strukture organizacije:
 - analiza organiziranosti sredstava za proizvodnju i racionalnoga uređenja tvornice,

⁴¹² Ivanko, Š., Raziskovanje in projektiranje organizacije, Delo, Ljubljana, 1980.

⁴¹³ Krajačević, F., op.cit., str. 179.

⁴¹⁴ Nordsieck, F., op.cit.

II. 4 SREDSTVA

- analiza organiziranosti kolektiva,
- analiza organiziranosti funkcija i radnih mjesta,
- analiza organiziranja unutarnjih odnosa,
- analiza vremenskoga redosljeda poslova;

5. Analiza organizacijskih postupaka u organizaciji:

- istraživanje redosljeda odvijanja operacija na području obrade materijala,
- istraživanje redosljeda odvijanja operacija na području obrade obavijesti,
- istraživanje ostalih organizacijskih procedura;

6. Analiza organizacijskih sredstava: primjene sporazuma, statuta, pravilnika, poslovnika, organizacijskih shema i drugih grafičkih prikaza, organizacijskih okružnica, organizacijskih propisa, organizacijskih priručnika i suvremenih tehničkih pomagala;

7. Zaključak – sumiranje stavova i ocjena o postojećem organizacijskom stanju s kvalifikacijama utjecaja koje ima postojeći organizacijski nivo na poslovne rezultate.⁴¹⁵

Domaća poslovna praksa zahtijeva znatno kraća i češća pismena izvješća. Kratko pismeno izvješće nije dovoljno obrađeno ni u domaćoj ni u svjetskoj literaturi. Jedno od pravila, prema publicistu Slavenu Letici, jest da osobe od utjecaja ne čitaju (osim ako moraju) bilo koji tekst duži od dvije stranice. To zapaženje dijeli i Friedler. Poslovno izvješće u velikom broju slučajeva (u 90% slučajeva) ne smije prelaziti duljinu od dvije tipkane stranice. Pismena izvješća se, prema Letici, dijele na kratka, ona koja se čita, od po jedne ili maksimalno dvije stranice, i duga, ona koja se ne čita, od dvije stranice naviše□.

II. 4. A23Matrice

(II. 4. B32 Višestupne tablice)

Tablično su organizacijsko sredstvo kojim prikazujemo višestrukost uloga, zadaća i identiteta pojedine organizacije ili njenih dijelova, tijela, itd. U upravnom i organizacijskom kontekstu, matrice su vid tablica kojima prikazujemo prvenstveno odgovornost i autoritet u okviru organizacijske koordinacije, odnosno polariteta između odgovornosti i autoriteta. U idealnom smislu, matrična organizacija briše granice između ta dva i sličnih poimanja. Kao što piše Heino Hardung-Hardung: "U svojoj idealnoj formi

⁴¹⁵ Buble, M., op.cit., str. 79-81.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

oblik matrice briše razliku između polariteta odgovornosti i autoriteta. U svakoj organizacijskoj točki osjećaju se utjecaji dva u dvodimenzionalnoj matrici (ili više u višedimenzionalnoj) relevantnih vidovâ."⁴¹⁶ Uobičajenu organizacijsku matricu možemo formulirati i u odnosu na razine i područja managementa. Vertikalno gledano, razine upravljanja mogu biti viđene kao strateške, taktičke, logističke, operativne. Horizontalno gledano, područja djelovanja - procesna područja - mogu biti označena kao područja kontrole, koordinacije, integracije, motivacije. S tim u vidu, točke presijecanja 1 - 16 određene su u odnosu na vertikalnu i horizontalnu (vidi sliku 99).

Slika 99: Matrica

Procesna područja Razina upravljanja	Kontrola	Koordinacija	Motivacija	Integracija
Strateška	1	1	1	1
Taktička	1	1	1	1
Logistička	1	1	1	1
Operativna	1	1	1	1

Matrice mogu biti i trodimenzionalne, odnosno višedimenzionalne. U toku rada često navodimo misao Pere Sikavice o managementu između ekstremiteta sjevera, juga, istoka i zapada.

Uobičajene matrice koje se često upotrebljavaju u organizacijskom radu su matrica morfološke sheme, matrica efikasnosti, matrica veza i matrica udaljenosti.

Matrica je morfološke sheme dvodimenzionalna slika problema koja sadrži parametre i postojeće mogućnosti rješenja.

Parametri, odnosno, elementi o kojima ovisi rješenje problema prikazuju se vertikalno i najčešće daju odgovor na pitanje: "ŠTO moramo

⁴¹⁶ Hardung-Hardung, H., urednik Degelmann, A., Organisationsleiter Handbuch, MI-Verlag, München, 1972., str. 161

II. 4 SREDSTVA

riješiti?“. Postojeće mogućnosti rješenja dane su vertikalno, one određenije govore o vertikalnim komponentama i najčešće odgovaraju na pitanje: “KAKO moramo riješiti pojedini element problema?“.

Postavljanje morfološke sheme predstavlja treću fazu primjene morfološke metode, kojoj predhode:

- (1) točno opisivanje ili određivanje kao i svrsishodno poopćavanje problema koji se želi riješiti;
- (2) precizno određivanje i lokaliziranje svih stanja koja utječu na rješenje problema;

a koju slijede:

- (4) vrjednovanje svih rješenja koja sadrži morfološka slika pomoću izabраниh kriterija;
- (5) izbor rješenja koje treba slijediti do konačnoga ostvarenja⁴¹⁷.

Morfološka metoda je individualna kreativna metoda koja ima analitički karakter, a matrica je ovdje njeno sredstvo koje omogućuje pregledno prikazivanje problema i njegovoga rješenja. Stoga, ovu matricu većemo uz uspostavljanje, formaciju, kreaciju.

Primjer upotrebe morfološke sheme u rješavanju problema „kako povećati prodaju“ prikazujemo slikom. Ona govori sama za sebe, a predložena je i jedna od osamdeset i jedne inačice rješenja: “Zadržati postojeću lokaciju i otvoriti jednu trgovinu na drugoj lokaciji, pojačati učestalost propagande i promjeniti stil, dobavljati od jeftinijih dobavljača i smanjiti maržu, ostaviti iste plaće zaposlenih u prodaji ali dati im više slobode u radu.”

⁴¹⁷. Kapustić, S., op. cit.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

Tablica 52: Morfološka slika ("Kako povećati prodaju?")

elementi povećanja prodaje (ŠTO?)	mogućnosti izvedbe povećanja prodaje (KAKO?)		
SMJEŠTAJ	ostati na istome mjestu	promijeniti smještaj	zadržati postojeći smještaj i otvoriti jednu trgovinu na drugome mjestu
POJAČAVANJE PROPAGANDE	samo pojačati učestalost	pojačati učestalost i promijeniti stil	pojačati učestalost, promijeniti stil i uključiti nove nosioce - TV i sajmovi
SMANJENJE CIJENA	jeftiniji dobavljači - ista marža	isti dobavljači - manja marža	i jeftiniji dobavljači i manja marža
MOTIVACIJA LJUDSTVA	plaće kao dosad, ali veća sloboda u radu	uvesti plaće po prometu	svakako povećati plaće

Matrice efikasnosti su tablična sredstva koja predstavljaju pomagalo u upravljanju promjenama prikazujući dvije dimenzije problema i njihovu povezanost izraženu efikasnošću ili neefikasnošću pojedine kombinacije jednoga i drugoga vida. Nazivamo ih i matrice plaćanja, pay-off matrice i matrice odlučivanja.

Njihove osnovne karakteristike su slijedeće:

- ne predstavljaju unaprijed određene algoritme za poznate i točno određene situacije, već njihovu upotrebu vezemo uz proces odlučivanja o promjenama ili u svezi promjena;
- kada mislimo na prilagodbu organizacije promjenama u okolini, odnosno na poduzimanje određenih akcija ovisno o stanju okruženja, tada imaju ulogu prikaza posljedica naše pojedine akcije u slučaju eventualnoga nastupanja pojedinoga stanja okoline i predstavljaju podlogu za primjenu pojedine strategije ili tehnike odlučivanja (max/min, max/max, najveća očekivana vrijednost i sl.) ovisno o izboru onoga koji odlučuje... primjena matrice efikasnosti pri neizvjesnosti ili riziku;
- kada mislimo na traženje optimalnih organizacijskih rješenja u provođenju nekih organizacijskih promjena, tada matrice efikasnosti promatramo kao podlogu ili početni korak metoda iznalaženja optimalnoga rješenja problema asignacije... primjena matrice efikasnosti pri sigurnosti i određenosti;

II. 4 SREDSTVA

- istovremeni utjecaj dvije dimenzije problema prikazuje se isključivo mjerilima efikasnosti: dobit, troškovi, vrijeme, propuštena dobit (tada se naziva 'matrica propuštenih dobiti').

Prikaz konstrukcije i namjene matrice efikasnosti vidimo u tablici 53.

Tablica 53: Matrica djelotvornosti

	A	B	C	D
1	160	100	250	300
2	90	310	95	150
3	200	160	319	90
4	305	85	150	200

Namjene:

A) Odlučivanje o promjenama pri sigurnosti i određenosti (svi elementi određeni su s potpunom sigurnošću, a postavlja se samo pitanje optimalnoga rješenja).

PRIMJER: A, B, C, i D predstavljaju srodne proizvode, a 1, 2, 3 i 4 su strojevi od kojih svaki može izrađivati sva četiri proizvoda. Elementi matrice predstavljaju sate koji su potrebni pojedinom stroju da izradi pojedini proizvod. Stroj 1 izadit će proizvod A za 160 sati, B za 100 sati itd. Postavlja se problem dodjeljivanja pojedinoga proizvoda pojedinom stroju uz uvjete da svaki stroj proizvodi jedan proizvod, da svi proizvodi budu proizvedeni, a da troškovi (ukupno vrijeme izrade) budu minimalni.

B) Odlučivanje o promjenama pri riziku (postoji objektivno utvrđena vjerojatnost nastupanja pojedinih stanja okoline) i neizvjesnosti (vjerojatnost nastupanja pojedinih stanja okoline je ili neodređena ili određena subjektivno)

PRIMJER: A, B, C, i D su situacije koje mogu nastupiti, odnosno događaji koji se mogu dogoditi u okruženju, a 1, 2, 3, i 4 su varijante naše reakcije tj. akcije koje ćemo poduzeti. Elementi matrice predstavljaju profite koje ćemo ostvariti primjenom pojedine akcije ovisno o stanju okoline koje će se pojaviti. Varijanta 1 omogućit će nam profit od 160 tisuća kuna ukoliko nastupi situacija A, ali 100 tisuća kuna ako nastupi situacija B. Postavlja se problem koju akciju poduzeti da ostvarimo maksimalan profit, budući da unaprijed ne znamo koja će situacija nastupiti u okolini.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

Matrica veza je komunikacijska matrica kojom se prikazuje struktura komunikacijskoga sustava na način da se izravne komunikacije između dva mjesta (dva radna mjesta, dva člana organizacije ili dvije organizacijske jedinice) označavaju s "1", a njihovo nepostojanje s "0". Nazivamo je još i 'strukturna matrica'. Dakle, ona ukazuje na uspostavljeno stanje komunikacijskoga sustava prikazujući koje su veze uspostavljene, a koje nisu.

Na slici 100 vidimo da se radi o, kako je naziva Kapustić⁴¹⁸, četverokutnoj brojećanoj shemi. Radi bolje orijentacije i razumljivosti, pogledajmo i komunikacijsku mrežu na istoj slici koja grafički prikazuje isti komunikacijski sustav. Mjesto X1 povezano je s mjestom X2 pa su elementi matrice $(X_{1,2})$ i $(X_{2,1})$ jednaki '1'. Između X1 i X4 nema direktne povezanosti pa je vrijednost elemenata $(X_{1,4})$ i $(X_{4,1})$ '0'.

Kapustić navodi i prednosti matrice vezâ u odnosu na grafičke prikaze komunikacijskih sustava, što se između ostaloga vidi i iz slike koja slijedi:

- dopušta i kod opsežnih komunikacijskih odnosa pregledan prikaz,
- omogućuje i računске radnje.

Spomenute računске operacije odnose se na parametre koji se mogu izvesti iz matrice veza, a radi se o 'stupnju ulaza' i 'stupnju izlaza'. Prema Krugu (Krug, prema Kapustiću):

- stupanj izlaza:

$$X_i = \sum_j X_{i,j}$$

- stupanj ulaza:

$$X_{ij} = \sum_l X_{i,l}$$

Ovakvi proračuni parametara upotrebljavaju se kod nesimetričnih komunikacijskih matrica (u simetričnima nema odstupanja ulaznoga i izlaznoga stupnja) radi otkrivanja uskih grla kapaciteta i slabih mjesta u prijenosu obavijesti. Naime, veće odstupanje ulaznoga od izlaznoga stupnja, odnosno obavijestnih putovâ koji vode do komunikacijskoga mjesta od onih koji izlaze od njega, ukazuje na mogućnost zastoja u komuniciranju.⁴¹⁹

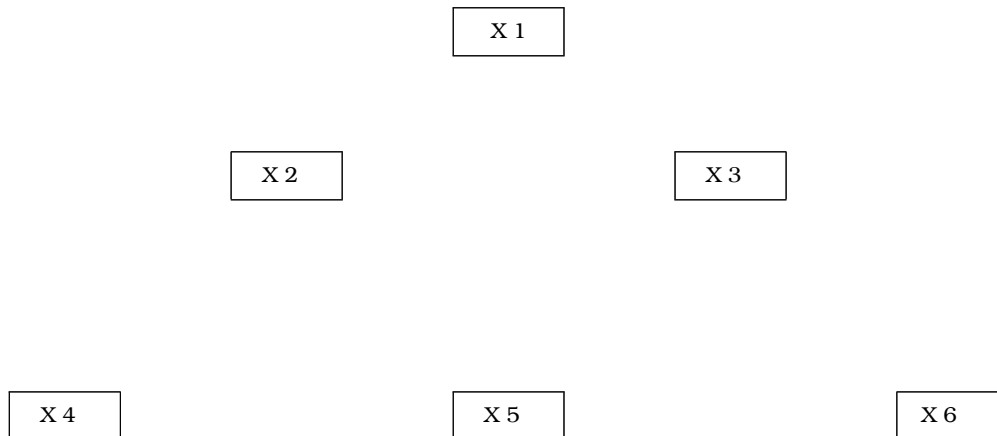
⁴¹⁸. Kapustić, S., 1984.

⁴¹⁹. Kapustić, S., op. cit.

II. 4 SREDSTVA

**Slika 100: Komunikacijska mreža, matrica veza i matrica udaljenosti
(Utvrdjivanje veza i udaljenosti između organizacijskih mjesta)**

Komunikacijska mreža



Matrica veza

	X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	X 6
X 1	0	1	1	0	1	0
X 2	1	0	1	1	1	0
X 3	1	1	0	0	1	1
X 4	0	1	0	0	0	0
X 5	1	1	1	0	0	0
X 6	0	0	1	0	0	0

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

Matrica udaljenosti

	X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	X 6
X 1	0	1	1	2	1	2
X 2	1	0	1	1	1	2
X 3	1	1	0	2	1	1
X 4	2	1	2	0	2	3
X 5	1	1	1	2	0	2
X 6	2	2	1	3	2	0

Matrica udaljenosti je višestupna komunikacijska matrica koja dvostruko određuje veze između dva organizacijska mjesta.

Naime, ona osim što uzima u obzir postojanje veza, uključuje i udaljenosti između dva komunikacijska mjesta. Te udaljenosti ne treba shvatiti u prostornom smislu; one tu označavaju broj linija ili pak broj prijenosnih postupaka koji su potrebni da se uspostave obavijestne veze, a mogu označavati i broj obavijestnih mjesta koja su uključena u proces prijenosa obavijesti⁴²⁰.

Način konstrukcije matrice udaljenosti vidimo na slici, a Kapustić⁴²¹ ga objašnjava na slijedeći način: "Matrica veza potencira se, sve dotle dok svaki njezin element ne poprimi vrijednost veću od nule. To je i razumljivo jer sve dotle dok je $X_{i,j} = 0$, ne postoji direktna obavijestna veza među mjestima X_i i X_j ". Drugim riječima, elementi matrice udaljenosti označavaju broj algoritamskih koraka do postizanja vrijednosti $X_{i,j} > 0$, ili broj komunikacijskih puteva između mjesta X_i i X_j , što su ustvari najkraće obavijestne veze među njima.

⁴²⁰. Kapustić, S., op. cit., str 235.

⁴²¹. Kapustić, S., op. cit., str 236.

II. 4 SREDSTVA

Matrica udaljenosti omogućuje izvođenje većeg broja strukturnih parametara:

- disperzije... zbroj svih udaljenosti;
- dijametra... najveća udaljenost unutar jednoga komunikacijskoga sustava;
- indeksa središnjosti... upućuje na mjesta u kojima se komunikacijska mreža razlaže u više dijelova i na središte komunikacijskoga sustava tj. mjesto s najvećim indeksom središnjosti;
- relativnoga indeksa perifernosti... ukazuje na periferne točke, odnosno mjesta povezivanja komunikacijskoga sustava s okolinom.

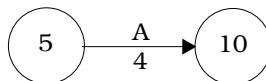
Matrice (općenito gledano), najpovoljnije su sredstvo za izražavanje višestruko koncipiranih organizacijskih pojmova i u ovom radu ih često i višestruko koristimo.

II. 4. A24 Mrežni dijagram (II. 4. B42 Dijagram toka)

Mrežni je dijagram grafičko organizacijsko sredstvo kojim koordiniramo postupak i tokove u vremenu i prostoru sa svrhom iznalaženja optimalnoga toka ili staze, odnosno redosljeda obavljanja djelatnosti potrebnih za ispunjavanje organizacijskoga zadatka. Prema Kapustiću: "Mrežni dijagram grafički je prikaz toka radova kompleksnog procesa u obliku mreže. Sastavljen je iz strjelica i čvorova u kojem je redosljed pojedinačnih procesa nezavisan od njihovog trajanja."⁴²² Schmidt upućuje na slijedeća pravila iscrtavanja mrežnoga dijagrama - djelatnost se označava strjelicom, događaj krugom.

1. Svaka djelatnost počinje s događajem, i završava s događajem.

Slika 101:

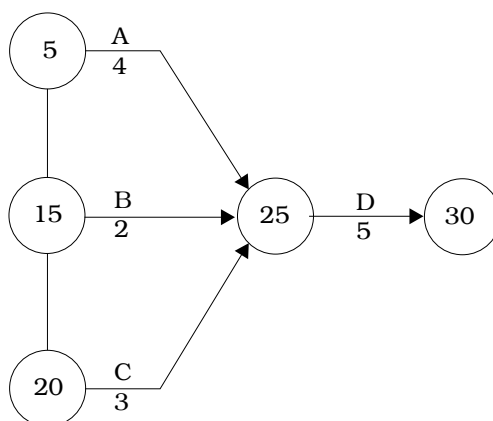


⁴²² Kapustić, S., op.cit., 364.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

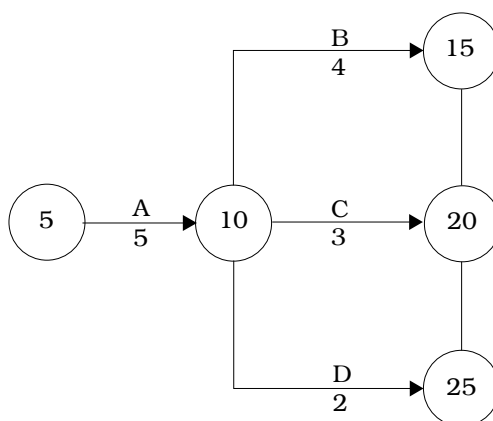
2. Mora li više djelatnosti, npr. ABC, zajednički završiti prije nego što počne nova (nastavna) djelatnost, npr. D, tada sve one završavaju u početnoj djelatnosti, npr. 25, nastavne djelatnosti D.

Slika 102:



3. Primjenjeno na drugi način pravilo 2 znači i sljedeće. Ukoliko je potrebno da veći broj djelatnosti, npr. djelatnosti BCD, započnu prije završetka predhodne djelatnosti A, tada te djelatnosti prosljeđuju iz A.

Slika 103:

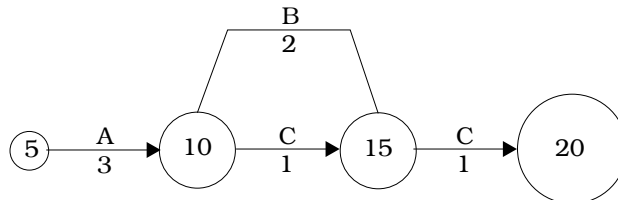


4. Dva događaja smiju biti povezana samo jednim radnim tokom, ili više djelatnosti ne može paralelno povezivati dva događaja.

II. 4 SREDSTVA

Slika 104:

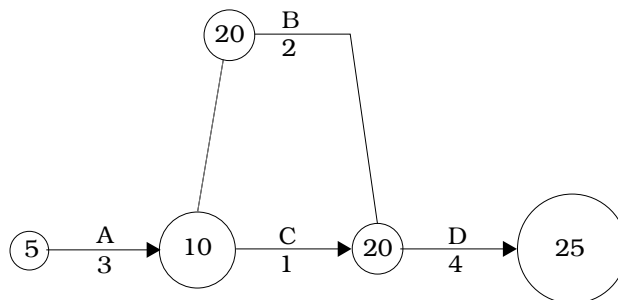
nepravilno



5. Situacije u kojima se javljaju paralelne djelatnosti dovode u pitanje pravilo, a te se rješavaju ubacivanjem tzv. "dummy", "scheintätigkeit" - fiktivne djelatnosti.⁴²³

Slika 105:

nepravilno



Uz navedeno važno je utvrditi:

- broj i prirodu djelatnosti,
- da mreža i dijagram ima samo jedan ulaz i izlaz, događaj, čvor,
- mrežni dijagram ne smije imati petlju, tj. događaje i djelatnosti koje se ponavljaju u smjeru ciljnoga čvora.

Polazna osnova mrežnoga dijagrama je ta da se ukupni organizacijski zadatak sastoji od pojedinačnih zadataka. Ukoliko ispunjenje jednoga zadatka ne ovisi vremenski o ispunjenju drugoga, ti zadaci se mogu obavljati paralelno ili, ukoliko su vremenski ovisni obavljaju se slijedom različitih

⁴²³. Schmidt, R., urednik Degelmann, A., Organisationsleiter Handbuch, Mi, Munchen, 1972., str. 1496-1500.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

slijedovâ. Optimalno usklađivanje paralelnih i konsekutivnih zadataka te optimalan redosljed i trajanje ispunjenja zadataka, i to uz minimalne troškove, stvara potrebu za mrežnim planiranjem.

U slijedećem primjeru slijedimo Muller - Mehrbachovu uporabu mrežnoga dijagrama.⁴²⁴ Muller i Mehrbach mrežno prikazuju zamjenu staroga stroja novim i u tom kontekstu navode sve djelatnosti koje taj zahvat (projekt) uključuje:

- odlučivanje o nabavi novoga stroja,
- demontiranje staroga stroja,
- otklanjanje staroga temelja,
- izrada novoga temelja,
- instaliranje novoga stroja,
- pokusni rad novoga stroja.

"Prazan hod" čekanje novoga stroja, nakon odluke o kupnji, traje 20 dana. Navedene djelatnosti upisujemo u tablicu gdje se obilježavaju slovima, određuje im se trajanje te, u okviru tablice, ispunjene predhodne djelatnosti (vidi tablicu 54).

Tablica 54: Mrežno prikazane djelatnosti (zamjena stroja)

Obilježje	Oznaka djelatnosti	Predhodne djelatnosti	Trajanje danâ
A	Odlučivanje o novome stroju		10
B	Demontaža stroja		4
C	Otklanjanje staroga temelja	B	2
D	Izrada novoga temelja	A C	12

⁴²⁴. Adaptirano iz Kapustić, S., op.cit., str. 369.

II. 4 SREDSTVA

Tablica 54: Mrežno prikazane djelatnosti (zamjena stroja)

Obilježje	Oznaka djelatnosti	Predhodne djelatnosti	Trajanje dana
E	Školovanje ljudstva	A B	15
F	Instaliranje	A+20 D E	6
G	Pokusni rad	F	1

U tablici 55 upisujemo najranije i najkasnije vrijeme početka i završetka djelatnosti.

RTP - najranija točka početka djelatnosti

RTZ - najranija točka završetka djelatnosti

KTP - najkasnija točka početka djelatnosti

KTZ - najkasnija točka završetka djelatnosti

UR - ukupna vremenska rezerva KTP-RTP; KTZ-RTZ

Tablica 55: Najranije i najkasnije vrijeme početka i svršetka djelatnosti

Obilježje	RTP	RTZ	KTP	KTZ	UR
A	0	10	0	10	10
B	0	4	11	15	11
C	4	6	16	18	2
D	10	22	18	30	8
E	10	25	15	30	5
F	30	36	30	36	0
G	36	37	36	37	0

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

U tablici 56 prikazujemo međuzavisnosti pojedinih djelatnosti.

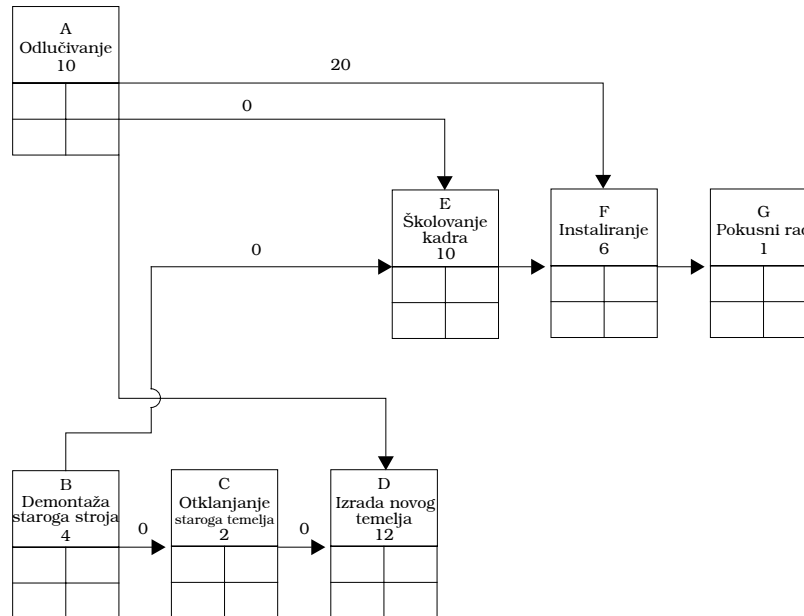
Tablica 56: Međuzavisnost djelatnosti kod zamjene stroja

Promatrane djelatnosti	A	B	C	D	E	F	G
Predhodne djelatnosti							
A				+	+	+	
B			+		+		
C				+			
D						+	
E						+	
F							+
G							

U slici 106 mrežno prikazujemo problematiku.

II. 4 SREDSTVA

Slika 106: Mrežni dijagram

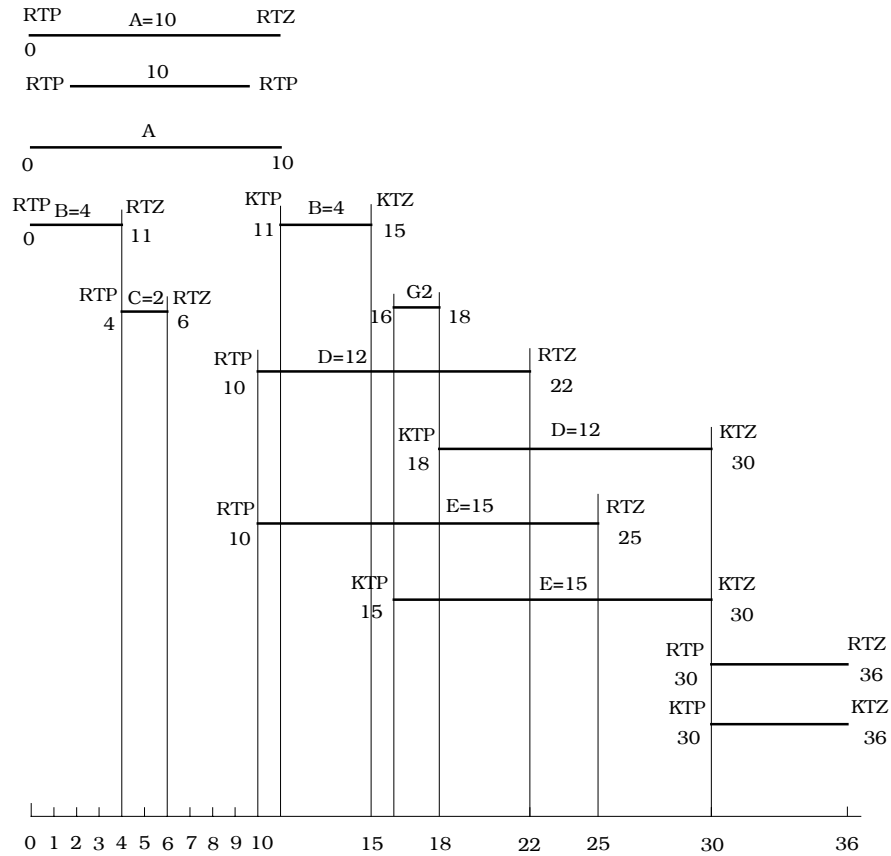


U slici 106 A = odlučivanje o kupnji novoga stroja i B = demontaža staroga stroja mogu početi istovremeno, odnosno u točki 0. C = otklanjanje staroga temelja može početi najmanje nakon najranijega završetka B = demontaže staroga stroja, Cjelokupano ljudstvo nam je potrebno za B = demontažu staroga stroja, tako da C = otklanjanje staroga temelja ne možemo početi prije.

U slici 107 grafički prikazujemo gantogramom odnose navedenih djelatnosti - najranijih i najkasnijih.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

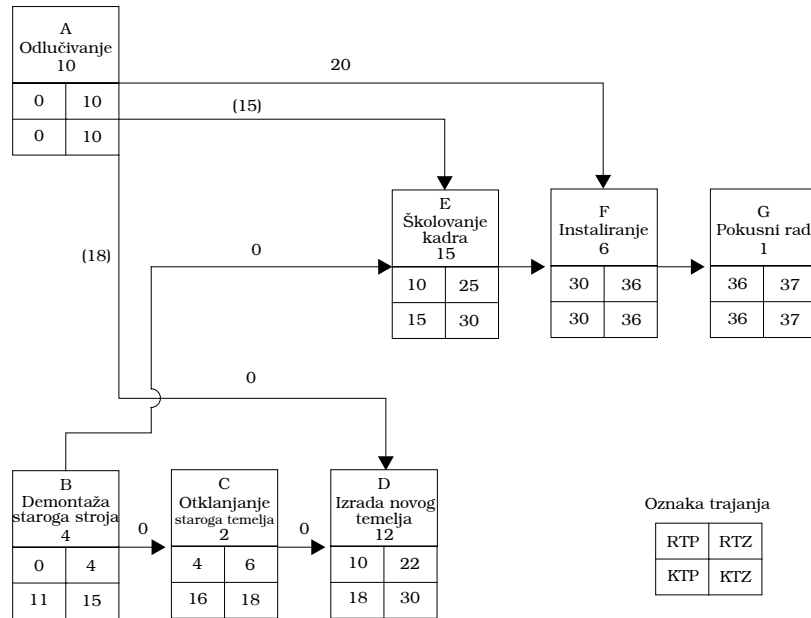
Slika 107: Gantogram djelatnosti



U slici 108 mrežnim dijagramom upisujemo najranija i najkasnija vremena i analiziramo vremena vraćajući se natraške; retrogradnim računom dobivamo posljednje dopuštene vremenske parametre djelatnosti.

II. 4 SREDSTVA

Slika 108: Mrežni dijagram s progresivnim i retrogradnim proračunima vremena



II. 4. A3SREDSTVA ODRŽAVANJA ORGANIZACIJSKOGA STANJA

Ovim sredstvima integriramo dijelove organizacija i održavamo integraciju, ili interakciju, matične organizacije s okruženjem. Ta sredstva čine:

- Metode i tehnike sazivanja i vođenja organizacijskih i interorganizacijskih sastanaka.
- Opisi radnih mjesta.
- Kočke podataka.
- Komuniogrami.

II. 4. A31 Tehnika sazivanja i vođenja sastanaka – verbalni vid (II. 4. B13 Govori, pregovori)

Sastanci viđeni kao tehnike organizacijska su sredstva kojima, uspostavljanjem verbalne komunikacije između relevantnih organizacijskih subjekata, uz navedenu komunikaciju - obavješćivanje i putem komunikacije ostvarujemo kontrolu, koordinaciju, motivaciju i inovaciju koje, u kontekstu sastanka, nazivamo organizacijskom integracijom. Kao što je navedeno ranije, svako procesno područje - kontrola, koordinacija, itd. - sadrži sva ostala procesna područja, odnosno svaka od nakana, prema kojima i u odnosu na koje određujemo sredstva, sadrži sve ostale nakane. Na taj način sredstvima kontrole integriramo i koordiniramo organizaciju i obratno. Sastanci, dakle, uz obavijestno (informacijsko) komunikativni zadatak realiziraju kontrolnu itd. nakanu, no prije svega služe upravo zato da integriraju navedene nakane. Tijekom organizacijskih sastanaka organizator može koristiti ostala sredstva, npr. tablice, projekcije, tonske snimke, matrice, pismena izvješća. Istovremeno, samo vođenje sastanaka zahtijeva tehniku, odnosno jest tehnika ili odorganizacijsko sredstvo. Sazivanje i vođenje sastanka sastoji se od statutom, ili poslovnikom pismeno utvrđene procedure, i od verbalnoga dijela. Formalnom procedurom određuje se tko saziva sastanak, na koji način, u kojem roku i terminu, itd. Verbalni vid vođenja sastanka voditelj određuje i provodi na licu mjesta. U načelu, sastanci se vode usmeno i to određenom procedurom koja može biti slijedeća.

1. **Poziv.** Određena osoba saziva sastanak usmeno (bez obzira na obavezan pismeni poziv) i to čini kratkim, jasnim, jezgrovitim jezikom. Poziv

II. 4 SREDSTVA

na sastanak uključuje:

povod, mjesto, vrijeme, dnevni red.

2. **Otvaranje sastanka.** Određena osoba naznačava otvaranje sastanka i predstavlja nazočne te najavljuje dnevni red, bez obzira na činjenicu da li se svi prisutni poznaju ili su upoznati s dnevnim redom. Određena osoba provjerava da li su svi prisutni zadovoljni s dnevnim redom i po potrebi ponovno određuje (redefinira), te proširuje dnevni red, određuje zapisničara i, po potrebi, ovjerovitelja zapisnika.

3. **Vodjenje sastanka.** Voditelj sastanka daje i oduzima riječ i pri tome vodi brigu:

- da se ne javljaju paralelne rasprave,
- da nitko ne govori dulje nego što je potrebno,
- da su upadice minimalne i relevantne te kratke. da se govornika s upadicama ne skreće s teme ukoliko je tema relevantna i da ga se ne prekida u misli, ako je misao relevantna,
- da se svi drže zadatih tema i dnevnoga reda.
- voditelj jasno najavljuje početak teme i zaključne teme.

4. **Zatvaranje sastanka.** Određena osoba rekapitulira tok sastanka, u najkraćim crtama ponavlja sve zaključke, kako zbog zapisničara tako i u svrhu utvrđivanja eventualnih nesporazuma, daje (u skladu s potrebom) mogućnost eventualnih bisovâ, dodatnih primjedabâ, zahvaljuje i zatvara sastanak.

Hurlimann (prema Kapustiću⁴²⁵) navodi slijedeće oblike konferencijâ-sastanaka:

a) Razgovor-sjednica tima. Od 2 do 6 sudionikâ komunicira u izravnome razgovoru (dijalogu). Traje najviše pola radnoga dana. Praktično nema predsjedavajućeg niti zapisnika. Ne slijedi nikakav određeni organizacijski oblik.

b) Sjednica-odbor. Obično ima 5-20 sudionikâ i traje najviše jedan radni dan. Oblik komuniciranja je izravni razgovor, s tim da se kod većeg broja sudionika radi u podskupinama ili skupinama s naknadnom diskusijom u plenumu. Postoji predsjedavajući, nuždan je zapisnik, a rasprava se odvija uz prijave.

c) Konferencija-seminar. Ima 10-30 sudionika, a traje 1-5 dana. Ostale karakteristike su iste kao i kod sjednice.

d) Kongres-simpozij. Može imati i više od 100 sudionika, a trajati i neko-

⁴²⁵. Kapustić, S., op. cit.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

liko tjedana. Oblik komuniciranja je panel diskusija, a odvijaju se i posebne rasprave sudionika u malim skupinama. Organiziran je projektno. Sadrži kongresnu upravu i spikera.

Dok je s jedne strane sastanak veoma popularan i široko primijenjen u organizacijskoj praksi, u literaturi se mogu naći različita, pa čak i sasvim suprotna, mišljenja o efikasnosti ove tehnike. Zagovornici sastanaka tvrde da su sastanci demokratski način (sastanci su jedan od instrumenata participativnoga managementa) da se udruže potencijali, te da se kroz diskusiju u kojoj sudionici stimuliraju jedni druge, inicirajući jedni kod drugih argumente i ideje, dođe do najboljeg rješenja. Zbog toga su, kako se tvrdi, sastanci naročito pogodni kada:

- odluke traže mišljenja, sudove i razboritost, a ne isključivo kalkulacije i ekspertize;
- kada skupljanje ideja uvećava šanse za dobru odluku;
- kada je prihvaćanje odluke od velikoga značenja za članove organizacije (a ujedno i za sudionike sastanka);
- kada se radi o višedimenzionalnim i multidisciplinarnim problemima čije rješavanje zahtjeva različita znanja i vještine.

Protivnici dominantne uloge sastanaka na sastanke gledaju kao na jedan od načina gubljenja vremena. Jedan od žestokih protivnika sastanaka Adrian Furnham s University College of London tvrdi da sastanci guše ideje, odlažu donošenje odluka i uzrokuju nejasnoće u svezi odgovornosti za odluke, te ukazuju na tri najveća nedostatka ove tehnike:

- 1) kako se povećava broj članova neke skupine pa tako i učesnika sastanka individualni napori svakoga pojedinca se smanjuju;
- 2) nazočnost visokih dužnostnikâ organizacije sastanku može uzrokovati priklanjanje njihovom mišljenju od strane ostalih članova;
- 3) kreativne i manje strukturirane zadatke s kakvima se management svakodnevno susreće, kako pokazuju mnoga istraživanja, mnogo efikasnije rješavaju pojedinci individualno nego skupine timskim radom⁴²⁶.

⁴²⁶. Financial Times, March 10., 1993.

II. 4 SREDSTVA

II. 4. A32 Opis radnoga mjesta (II. 4. B23 Poslovna pisma (komunikacije))

Opis radnoga mjesta pismeno je organizacijsko sredstvo kojim naznačujemo:

- formalni naziv radnoga mjesta te oznaku (fra. *chifre*),
- hijerarhijski smještaj, odnosno vertikalno određenje radnoga mjesta po važnosti, složenosti, itd.,
- horizontalni smještaj, opis vrste, svrhe, prirode posla po vrsti djelatnosti,
- konkretne poslovne zadatke, dužnosti, ovlasti i odgovornosti vezane uz radno mjesto.

Općenito gledano, radno mjesto čini određen prostor u okviru kojega organizacija omogućuje pojedincu pristup tehnologiji, obavijesti, sirovini i energiji kojom pojedinac obavlja određeni organizacijski zadatak. Prema Kreikbaumu opis radnoga mjesta uključuje:

- oznaku mjesta,
- rang radnika na radnom mjestu,
- predpostavljenoga radnika,
- neposredno podređenoga radnika,
- zamjenu,
- određenje glavnoga zadatka radnoga mjesta,
- pojedinačne zadatke,
- ovlasti radnika na radnom mjestu,
- zastupanje, raspolaganje, potpisivanje,
- pisane obavijesti potrebne za radno mjesto,
- suradnju s drugom radnim mjestima,
- suradnju s udruženjima, konferencijama, sastancima,
- nepredviđene zadatke,
- mjerila vrjednovanja mjesta,
- zahtjeve koje radnik mora ispunjavati za rad na radnom mjestu.⁴²⁷

Gore navedene obavijesti okupljamo u četiri skupine a te su:

⁴²⁷. Müller-Nobiling, H. M., Organisationshandbuch und Handwörterbuch der Organisation, Poeschel, Stuttgart

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

1. Obavijesti o odnosima naredbi (slika instanci).
2. Obavijesti o komunikacijskim vezama (slika komunikacije).
3. Obavijesti o nadležnostima (zadacima), odgovornostima (slika zadataka).
4. Obavijesti o zahtjevima koje treba ispuniti za obavljanje radnoga mjesta te obavijesti o vrednovanju radnoga mjesta. (slika stanja).⁴²⁸

Prostorna definicija radnoga mjesta uključuje i složeno poimanje prostora. Profesionalni šofer, na primjer, može mijenjati više puta i u toku dana ne samo marku vozila, već i vrsta vozila, kao što u toku vožnje mijenja zemljopisni smještaj. Radno mjesto umjetnika ili bilo kojeg člana slobodne profesije - glumca, slikara, kao i prostor političara, managera, treba kreativno odrediti i poimati. Prema Platonu, idealan radnik pola poslova obavlja lijevom, a drugu polovicu desnom rukom, a živi i djeluje na dva različita mjesta.⁴²⁹ Von Eiff smatra da suvremeni administrator, kao i suvremeni ured, može obavljati više kompatibilnih uloga u okviru jednoga višeslojno određenoga prostora npr. kombi buro.⁴³⁰ Takvo višestruko poimanje radnoga čovjeka i mjesta ilustrirano je uredom budućnosti, odnosno uredom vrste pčelinjega saća ili kompleksnim uredom. U tom uredu osam svestrano osposobljenih djelatnika sjedi za središnjim stolom u sredini ureda koji se sastoji od osam poluodvojenih stanica, kao na slici 109.

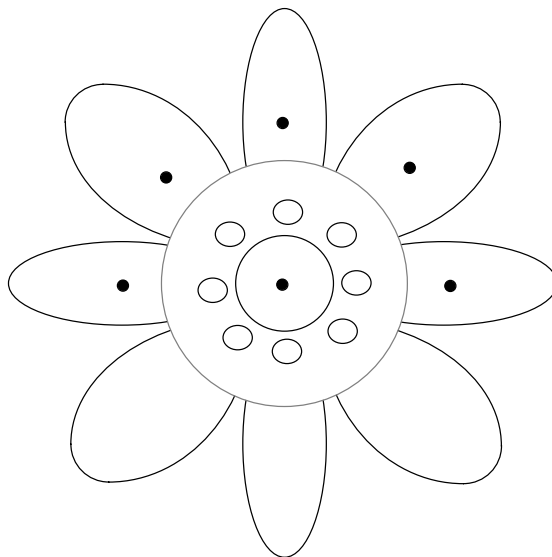
⁴²⁸. Muller-Nobiling, H. M., op. cit., str. 1560.

⁴²⁹. Platon, Zakoni, knjiga VI.

⁴³⁰. Von Eiff, W., HRSA Organisation, MI, München, 1991., str. 417-422.

II. 4 SREDSTVA

Slika 109:



Svaka od stanica sadrži tehnologiju i obavijest za obavljanje osam vrsti različitih poslova - A,B,C,D,E,F,G,H. S obzirom da tvrtka nema, u svakom slučaju, posla ni ljudstva da istovremeno, i jednakim intenzitetom obavlja osam različitih poslova, svih osam svestrano kvalificiranih radnika radi na onom zajedničkom poslu koji je nazočan. Kako se tvrtka suočava s različitim poslovima, tako se pojedinci odvajaju i odlaze na već pripremljeno radno mjesto.⁴³¹

Uz ranije navedeno poimanje radnoga mjesta, u skladu sa široko određenim prostorom, moguće je odrediti radno mjesto i stavljanjem naglaska na obavijest o odnosima odgovornosti i nadležnosti. Kapustić određuje opis radnoga mjesta kao: „organizacijsko sredstvo kojim se pisanim načinom obuhvaćaju informacije o zadacima, odgovornostima i nadležnostima te o njegovu ugrađivanju u organizacijsku strukturu.“⁴³² U pristupu opisu radnoga mjesta interesantno je primjetiti razliku u poimanju toga organizacijskoga sredstva u britanskoj, francuskoj, američkoj, njemačkoj literaturi, te literaturi zemaljâ bivšeg socijalizma. Njemačka

⁴³¹. Za usporedbu ove Von Eiffove konstrukcije vidi F. Taylor, Znanstveno upravljanje, Beograd, 1967., str. 8. "Svaki će radnik (radno mjesto) podpadati pod osam različitih grupa."

⁴³². Kapustić, S., op.cit., str. 302.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

organizacijska literatura daje veliku važnost ovom organizacijskom sredstvu, a to čini i literatura zemalja bivšeg socijalizma. Sjevernoamerička literatura daje daleko manju važnost opisima radnoga mjesta. Francuska literatura stavlja zanemarujući naglasak na opis radnoga mjesta. Visoka produktivnost zapadnonjemačke privrede bi, sama po sebi, davala argumente za korisnost detaljiziranih opisa radnih mjesta. Istovremeno, prema Birnbaumu, nedjelotvornost poslovnih organizacija bivše Istočne Njemačke, uz ostalo, izrazita je posljedica predetaljiziranih opisa radnih mjesta. Navedeno bi ukazivalo na truizam da su detaljizirani opisi radnih mjesta potrebni i korisni tamo gdje su potrebni i korisni, i obratno, nisu potrebni tamo gdje nisu potrebni. Procjena o tome dio je umjetnosti managementa i organizacije. S obzirom da u ovom radu zastupamo kako anglo-američki, tako i njemački pristup ne samo projektiranju organizacije, nego i projektiranju radnoga mjesta, završavamo izlaganje o opisima radnih mjesta listom pozitivnih i negativnih vidova opisa radnih mjesta. Negativni vidovi opisa radnih mjesta su sljedeći:

- Destimuliraju djelatnike jer im onemogućavaju spontano i slobodno djelovanje.
- Nameću krutu i neprirodnu vertikalnu hijerarhiju.
- Nameću krutu horizontalnu podjelu rada po vrsti.
- Koče razvoj, rast i proces učenja i sazrijevanja.
- Kadrovski su restriktivni jer inzistiraju na formalnim kvalifikacijama. Aspiranti za ta mjesta ne specijaliziraju sposobnost obavljanja posla, već sposobnost sticanja formalnih kvalifikacija.

Pozitivni vidovi opisa radnih mjesta :

- Omogućavaju jasno prikazivanje odnosa među članovima organizacije.
- Odklanjanju svađe i rasprave o nadležnostima.
- Omogućavaju djelotvornu podjelu rada.
- Omogućavaju pravedno nagrađivanje i napredovanje.
- Omogućavaju bolju preglednost cijele organizacije.

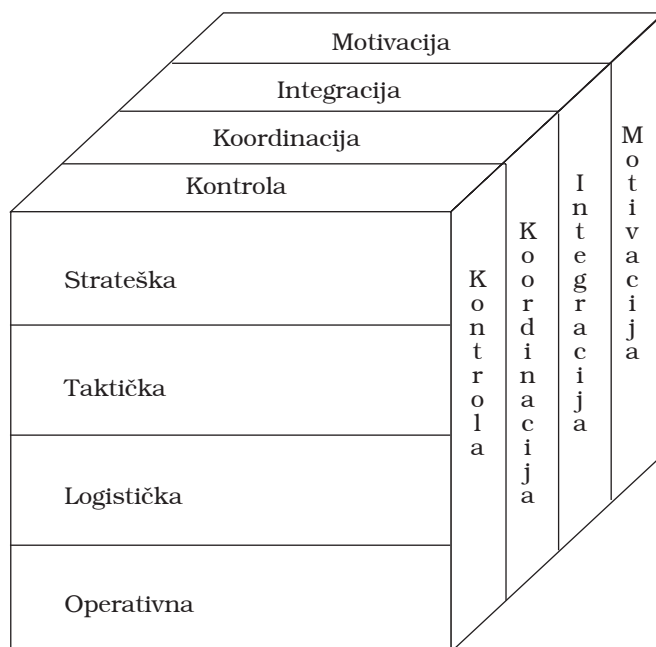
II. 4. A33Kocka podataka (II. 4. B33 Sociomatrica)

Kako ukazuje Sriča, kocka podataka organizacijsko je sredstvo predstavljanja i prikazivanja podataka u više dimenzija. "Oblikovanje kocki podataka omogućava managerima modeliranje i predstavljanje podataka u više dimenzija."⁴³³ Kocke podataka možemo formulirati na različite načine i svesti te kocke u više vrsta. Jednu vrstu kocki podataka ovaj autor često

II. 4 SREDSTVA

koristi u prikazivanju odnosnih procesnih područja - horizontalno određenih, međufunkcionalnih područja procesa kontrole, koordinacije, motivacije i inovacije, i vertikalno određenih procesnih funkcija - planiranja, upravljanja, opsluživanja i izvođenja. Kockom podataka možemo naznačiti procesne funkcije kao vertikalno određene, a horizontalno razvučene veličine - izražene redcima, odnosno kao razine - stratešku, taktičku, logističku, operativnu, dok horizontalno određeni, a vertikalno prikazani stupci, sadrže procesna područja kontrole, koordinacije, integracije i motivacije, kao na slici 110.

Slika 110:

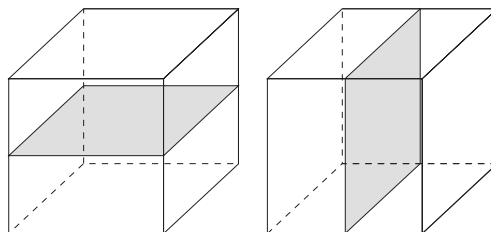


Kocke podataka oblikuju se prema potrebama različitih organizacija. Različitim presjecima kocke korisnik kocke podataka prikazuje različite dimenzije, npr. različita tržišta, proizvode, vrijeme, itd. Presjeci mogu biti horizontalni - poprečni, ili pak vertikalni kao na primjerima u slici 111.

⁴³³. Sriča, V., Meneđer i informacijski sustav, Poslovna knjiga, Zagreb, 1994., str. 119-120.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

Slika 111:



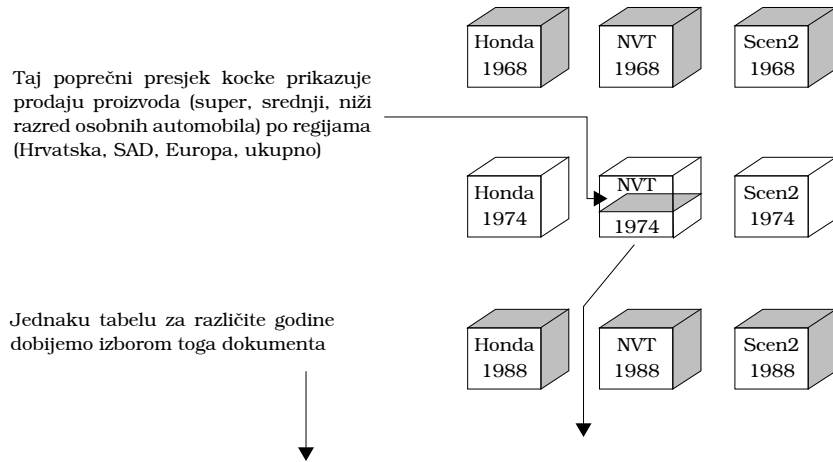
Pojedina kocka može označavati specifičan proizvod, pogon ili program, a u okviru te kocke stranice, odnosno različiti vidovi, označavaju vidove koji se tiču ili tvore taj proizvod, odnosno entitet koji ta kocka predstavlja. Sve te presjeke moguće je sastavljati elektronskom obradom i pohranjivati u sustav. Prema potrebi, manager je u poziciji da na ekranu terminala pribavlja različite vidove pojedinih izvješća, odnosno različita izvješća. Sriča daje primjer kojim manager, pomoću odgovarajućeg izbornika, bira prikaz tablice u kojoj je svaki redak dimenzija, proizvod, npr. marka automobila, dok kolona označava dimenziju potrošača ili regija. U navedenom primjeru javlja se slijedećih pet dimenzija:

1. dimenzija proizvod,
2. potrošači,
3. financijski rezultati,
4. dimenzija vremenski period prikazana je novom kockom - svaka kocka znači jedan period,
5. dimenzija se odnosi na usporedbu (redovi kocki).

Svaka od pet dimenzija prikazana je na desnoj strani ekrana u obliku tablice. Prozorčići na vrhu tablice predstavljaju tri moguća izbora. Prozorčić označen simbolima NVT omogućava prikaz različitih uspoređivanja. Drugi prozorčić označen s vremenskim simbolom, u ovom slučaju godinom 1974., odnosi se na vremenski period, dok treći prozorčić predstavlja mogućnost prikaza financijskih rezultata, odnosno prodaje. Ukoliko korisnik želi prelaziti iz jedne dimenzije u drugu, on to čini pomicanjem kurziva na odgovarajuće matrice, npr. NVT 1974. Tim postupkom moguće je prikazivati podatke iz različitih gledišta. U primjeru koji navodi Sriča predstavljen je poprečni presjek izabrane kocke koji prikazuje, na desnom ekstremu učinke prodaje. Pokazani financijski učinci odnose se na proizvode super, srednjeg i nižeg razreda osobnih vozila klasificiranih regionalno - Hrvatska, SAD, Europa i ukupno. Izborom prozorčića vrijeme 1974., moguće je dobiti pregled poslovnih podataka za različite godine.

II. 4 SREDSTVA

Slika 112:



	NVT		1974		Prodaja
Jedinice HRK	Hrvatska	SAD	Europa	Ukupno	
Super	1.9	24.7	3.2	32.6	
Srednji	0.6	9.7	1.0	11.5	
Mali	1.3	0.3	0.0	0.9	
Suma proizvoda	3.6	34.7	7.3	45.0	

* Srića, V., Meneder i informacijski sustav, Poslovna knjiga, zagreb, 1994., str. 121.

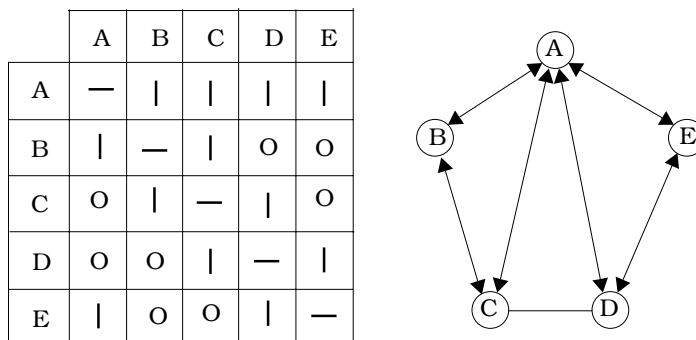
II. 4. A34Komuniogrami (II. 4. B43 Sociogrami)

Komuniogrami su grafički oblici prikazivanja organizacijskih komunikacija crtežima, mrežama, grafikonima. Komuniogrami su, dakle, organizacijsko sredstvo koje koristimo, uz ostalo, s ciljem ostvarivanja i povezivanja organizacije. Uz ostala sredstva, u svrhu prikazivanja komunikacijskih odnosa, koriste se i komunikacijske matrice. U

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

najjednostavnijem slučaju ove matrice pokazuju da li su dva člana, ili dvije organizacijske točke, povezani ili nisu povezani. Povezanost označavamo sa simbolom + , nepostojanje povezanosti označavamo simbolom - . Ukoliko pretpostavimo pet organizacijskih točaka ABCDE, možemo formulirati slijedeću komunikacijsku matricu.

Slika 113: Komunikacijske matrice i kominiogram



S obzirom da bilo koje mjesto ne komunicira samo sa sobom iz toga proizlazi i sama matrica na temelju koje zaključujemo da mjesto A posjeduje direktnu vezu sa svim drugim mjestima. Mjesta B, E povezana su s dvije izlazne i dvije uzlazne veze iz čega proizlazi i oslikan komuniogram.

II. 4 SREDSTVA

II. 4. A4SREDSTVA MIJENJANJA ORGANIZACIJSKOGA STANJA

Organizacijska sredstva kojima ostvarujemo organizacijsku motoriku i reprodukciju te sredstva kojima prikazujemo i primjenjujemo metode kreativnosti nazivamo sredstvima mijenjanja stanja. Uz ostalo, ova organizacijska sredstva odnose se na prikazivanje bioanalognih djelatnosti, odnosno na prikazivanje svih onih djelatnosti kojima se organizam organizacija obnavlja i održava u vremenu. Kao uobičajena navodimo slijedeća četiri sredstva:

- konferenciju ideja,
- organizacijsku projekciju,
- kvadratne tablice (tablice nagrađivanja),
- modele.

II. 4. A41Konferencija ideja (II. 4. B14 Problemske diskusije)

Konferencija ideja organizacijsko je sredstvo motiviranja i inoviranja organizacijskih rješenja putem strukturiranih diskusija, koje odvajaju iznošenje inovacijskih ideja od njihove procjene. Konferenciju ideja nazivamo sredstvom za razliku od metode brainstorminga koji je vid te konferencije. Distinkciju između sredstava i metoda, u ovom slučaju, činimo tako da sredstvo - tehniku, u ovom kontekstu, određujemo kao skup metoda, ili kao viši pojam u odnosu na metode. Metode, općenito, tretiramo u različitom kontekstu jer, kako ukazuje Kapustić slijedeći Klaića i Simeona, "treba također ukazati na činjenicu da se pojmom (organizacijske) tehnike označava, isto tako, i skup (organizacijskih) metoda koje se primjenjuju u bilo kojem radu... a, također, i vladanje tim metodama (Klaić). Tehnika se, dakle, javlja i kao viši pojam u odnosu na metode."⁴³⁴ S tim u vidu, naznačujemo konferenciju ideja kao generički pojam iz kojeg proizlaze podkategorije metode uvrštavamo u rubriku organizacijskih sredstava. Konferencijom ideja omogućavamo različitim pojedincima, sabranim u skupine da, slijedeći zadane norme i procedure, rješavaju probleme koji zahtijevaju inovacijske zahvate ili čije rješenje zahtijeva veći ili drugačiju vrstu motiviranosti.

Hartmann i Haustein ukazuju na slijedeća pravila koja treba slijediti u provođenju konferencije ideja:

⁴³⁴. Kapustić, S., op.cit.

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

- Problem valja pažljivo oblikovati.
- Raspravu treba spretno operativno voditi suradnik koji posjeduje osnovna znanja o materiji, a istovremeno je široko obrazovan.
- Trajanje rasprave potrebno je vremenski ograničiti.
- Potrebno je dovođenje do visoke razine stvaranja i grananja ideja, bez obzira na materijalna ograničenja.⁴³⁵

II. 4. A42 Organizacijske projekcije (II. 4. B24 Elaborati)

Organizacijske projekcije sredstva su kojima pismenim prikazom mogućih pozitivnih, ili pak negativnih, budućih scenarija motiviramo ljudstvo te, po potrebi, mijenjamo i inoviramo ljudstvo u svrhu postizavanja projiciranih ciljeva, ili izbjegavanja projiciranih poteškoća.

U literaturi i u praksi susrećemo se s nizom različitih vrsta projekcija. Pismeno izražene projekcije uvelike slijede strukturu i oblik pismenoga izvješća - elaborata, s time da se riječ elaborat češće koristi u projiciranom kontekstu, odnosno kao izvješće o nečemu što se još nije dogodilo, a kada bi se dogodilo uzelo bi prikazani oblik.

II. 4. A43 Tablice nagrađivanja i motiviranja – kvadratne tablice (II. 4. B34 Organizacijske liste)

Tablice nagrađivanja i motiviranja - kvadratne tablice organizacijsko su sredstvo kojim povezujemo određeni učinak s određenom nagradom ili nekim drugim oblikom motivacije, s time da relevantne odnose izražavamo tabličnim prikazima. Tablice nagrađivanja mogu biti temeljene linijski na geometrijskoj progresiji, a mogu i kombinirati različite vidove progresije. U načelu, te su tablice temeljene na povezivanju izvjesnoga povećanja kvalitete, kvantitete proizvodnje ili kreativnoga angažmana na realizaciji organizacijskoga cilja sa zadanim indeksom bodovanja odnosno, kao što je već izraženo, nagrađivanja. Predpostavka iza tih tablica, naravno, jest da je moguće prihvatljivo, pravedno i objektivno indeksirati i angažman i nagradu. Prednosti toga detaljiziranoga, tablicom izraženoga motiviranja anagažiranja

⁴³⁵. Hartmann, W., Haustein, H., Theoretische und Praktische Problemen der Innovationen, Berlin Akademie, Berlin, 1979., str. 158.

II. 4 SREDSTVA

su predvidivost i momentalno spajanje satisfakcije rada i djelatnosti rada. Za potrebe tablice nagrađivanja mogu se koristiti i tzv. tablice odlučivanja, odnosno kvadratne tablice. Za primjer Sriča navodi slijedeću kvadratnu tablicu.

Tablica 57: Kvadratna tablica

Broj i naziv tablice		Pravila odlučivanja
U1 U2 UK	I. Uvjeti ako	II. Pokazatelji uvjeta da ne
R1 R2 R3	III. Radnje tada	Pokazatelji radnje

Tablica je podijeljena na četiri polja (kvadrata) koja sadrže I. uvjete ako, II. pokazatelje uvjeta da, ne, III. radnje i IV. pokazatelje radnje. Navedenu tablicu Sriča objašnjava primjerom pri proslavi 30. godišnjice nekoga poduzeća. Na toj proslavi dijele se različite nagrade:

R1 nagrada = 5.000

R2 nagrada = 2.500

R3 nagrada = 1.000

R4 nagrada = ručni sat

R5 nagrada = diploma

R6 nagrada = bez nagrade i diplome

II. 4. A SREDSTVA PO VRSTI NAKANE

Iz tablice se vidi da će osoba s visokom produktivnošću (UZ), koja ima primjeren odnos prema radu UI, sa stažem od 5 godina U5, primiti nagradu od 1.000 kuna, ručni sat i diplomu.

Tablica 58: Kvadratna tablica*

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
U1 Primjeren odnos	da	da	da	ne	ne	ne	da	da	da	ne
U2 Visoka proizvodnost	da	da	da	da	da	da	ne	ne	ne	ne
U3 Staž 20+ godina	da	ne	ne	da	ne	ne	da	ne	ne	da
U4 Staž 10+ godina	ne	da	ne	ne	da	ne	ne	da	ne	ne
U5 Staž 5+ godina	ne	ne	da	ne	ne	da	ne	ne	da	ne
R1	+									
R2		+								
R3			+							
R4	+	+	+	+	+	+	+			
R5	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
R6										+

* Prema Sriča, V., Informatički inženjering, DRIP, Zagreb, 1990., str. 143–144.

II. 4 SREDSTVA

Uz navedeni primjer uzmimo još i primjer iz prakse prodaje nekretninâ, odnosno zemljišta za razvoj trgovačkih centara ili naselja. Do određene granice glavnom poduzetniku, kontraktoru, važno je da proda dovoljan broj zemljišnih jedinica, parcelâ (eng. *lots*) da bi pokrio troškove. Granica može biti oko 60 do 70% prodanih parcela. S obzirom da će kupci na tim parcelama graditi dućane koji će privlačiti potrošače, koji će koristiti parkirališta i usluge kompleksa koje se naplaćuju, nakon izvjesnoga vremena kontraktoru je u interesu davati parcele besplatno, ili čak plaćati osobama da grade na tim parcelama. Kontraktor ne može diferencirati kupce jer bi svi kupci tada čekali da cijena padne. Prodavač čini upravo suprotno te osigurava da prvi kupac dobiva parcelu jeftinije od posljednjeg (iako je, s obzirom na profit, situacija za prodavača upravo obrnuta.) U svrhu postizanja navedenoga toka i dinamike prodaje prodavač može subkontraktirati pojedinačnu prodaju nezavisnom tijelu i osobi. U takvoj, ili analognoj situaciji glavni poduzetnik, kontraktor će vjerojatno upotrebiti progresivnu tablicu nagrađivanja, s time da se nagrade, po prodanom objektu, povećava određenim redoslijedom koji može biti veoma kompleksan.

II. 4. A44 Organizacijski modeli (II. 4. B44 Strukturne slike)

Organizacijski modeli od francuskoga „modele“ - obrazac, uzorak, izrada predmeta u naravnom, umanjenom ili povećanom obliku.⁴³⁶ Organizacijski modeli grafičko su sredstvo prikazivanja organizacije u pojednostavljenom obliku s različitim svrhama u vidu, među kojima poboljšanje, inovacija i motivacija organizacije igraju važnu ulogu. Manje-više sva organizacijska sredstva dio su, ili jesu vrsta modela te nas, u ovom kontekstu, modeli interesiraju primarno kroz sredstva inovacije i motivacije. Inovativni modeli mogu prikazivati postojeću organizaciju sa svrhom ukazivanja na moguće inovacije, ili pak mogu prikazivati novu moguću organizaciju. Motivacijski modeli su svi oni modelski prikazi koji doprinose povećanju organizacijske motivacije.

^{436.} Klaić, B., op.cit., str. 896.