

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA KATEGORIZIRANA PREMA VRSTI

Iako postoji mnogo vrsta organizacijskih sredstava, u kontekstu ovoga rada (kontekstu B) prvenstveno se osvrćemo na vid sredstava vezan uz prikazivanje i prenošenje organizacijski relevantnih obavijesti. Heinz Joschke navodi slijedeća sredstva prikazivanja i prenošenja obavijesti, odnosno organizacijskih sredstava klasificirana po vrsti, a ta su: verbalna, koja sadrže pismena i usmena sredstva, tablična i grafička sredstva.⁴³⁷ U ovome prikazu razdvajamo verbalna sredstva u dvije skupine i formuliramo slijedeća četiri sredstva kategorizirana po vrsti:

- usmena,
- pismena,
- tablična,
- grafička.

^{437.} Joschke, H., op.cit., str. 434.

II. 4 SREDSTVA

II. 4. B1 USMENA ORGANIZACIJSKA SREDSTVA

Navedeni autor (Heinz Joscke) ukazuje da se usmeno predočenje kvalitetno razlikuje od pismenog, odnosno da se usmenim izvješćem postiže različiti učinak. S tim u vidu, određuje usmena organizacijska sredstva kao organizacijska pomagala koja koriste usmeni izraz u svrhu učinkovitijeg prikaza i promjene organizacijskoga stanja. Kako ukazuje Kapustić "usmeno predočavanje organizacijskih problema u nas se često bezrazložno zapostavlja, a aktuelno je u organizacijskom radu zbog najmanje tri razloga:

1. Vremenskoga - kratkoća raspoloživoga vremena često onemogućuje pripremu i raspravu pisanih izvješća.
2. Gospodarskoga - važno je voditi brigu o troškovima pisanih materijala.
3. Komunikacijskoga - neposredno, pomoću pitanja i odgovora, olakšano je razumijevanje, čime se pospješuje iznalaženje odluka. U tu se svrhu može usmeno izlaganje pojačati tehnikom vizuelnoga prikazivanja.⁴³⁸

U kontekstu B prepoznamo četiri vrste reprezentativnih usmenih sredstava, a ta su:

- naredbe – upute,
- predočenja - izvješća,
- govori - diskusije,
- problemske diskusije.

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

Naredbe su verbalna organizacijska sredstva kojima osiguravamo da se organizacijski zadatak obavlja u skladu sa zadanim i očekivanim normama, i u skladu sa zadanim procedurama, rokovima i standardima. Upute s karakterom naredbe možemo označiti kao naredbodavne i preventivne upute. To su upute koje su formulirane tako da osiguraju striktno pridržavanje normi i propisa. Izražene su kratko, jasno i nedvosmisleno, odriješitim tonom, da bi se postigao dojam važnosti željenoga cilja i ostvario učinak koji će odmah nakon izgovorene upute imati utjecaj na ponašanje. Naglašavamo 'utjecaj na ponašanje' jer je kod ovako formuliranih uputa osobito izražena njihova kontrolna uloga, odnosno upućivanje: što

⁴³⁸ Kapustić, S., op.cit., str. 298.

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

'točno' raditi (samo tako, a nikako drugačije) da bi se postiglo željeno, odnosno izbjeglo neželjeno. Dakle, naglašeno je 'upućivanje', a ne 'opisivanje'. To su upute vojničkoga stila, imaju karakter naredbe i zapovijedi.

II. 4. B12 Predočenja (II. 4. A21 Izvješće)

Predočenja su verbalna organizacijska sredstva s naglaskom na slikovitosti - opisu, općenitoj slici. Zahtijevaju široke, opširne i ne previše detaljne formulacije. Neki od usmenih oblika predočavanja su audio poruke i preporuke, predavanja, usmeni dio prezentacije.

Audio poruke i preporuke oblici su predočenja kojima tvrtke usmenim putem komuniciraju s okolinom (tržištem) ne obraćajući se pritom isključivo samo određenim osobama već svim potencijalnim kupcima ili partnerima. Iako i audiovizualne poruke imaju svoj usmeni vid, ovdje prvenstveno mislimo na reklamne poruke putem radio-programa.

Kada izabrati upravo ovaj način oglašavanja? Osim onih razloga koji proizlaze iz ograničavajućih uvjeta kao što je raspoloživi novac i sl., moramo se zapitati da li je objekt oglašavanja svojim svojstvima (pozitivna svojstva ćemo naravno naglasiti u oglašavanju) prikladan za takav način reklame. Ako se radi o nekom sasvim novom specifičnom proizvodu (npr. nova vrsta automobila) svakako da je daleko prikladnija audiovizualna vrsta poruke u kojoj će potencijalni kupci istovremeno i vidjeti objekt reklame i čuti sve o njegovim dobrim osobinama. Ako se naše oglašavanje odnosi samo na upoznavanje tržišta sa tvrtkom, njenim sjedištem i njenom djelatnošću ili pak na neke standardne dobro poznate proizvode gdje ćemo se orijentirati na naglašavanje na primjer niskih cijena, vjerojatno ćemo izabrati audio poruku. Naravno da odabir (ovdje pojednostavljeno govorimo o ovom problemu pa koristimo dilemu ilili) ovisi i o segmentu tržišta kojem upućujemo poruku. Srića, kako sam kaže, daje drastične primjere (ali kao i uvijek veoma duhovite) za ovaj problem: "Nitko normalan ne bi slijepcu napisao propagandno pismo niti bi gluhome uputio reklamu putem radio programa (Srića, 1992, str.84)." Nešto dalje navodi: "Komunikologija nas uči da je svaki čovjek slijep ili gluh na neki oblik priopćavanja, pa svaka poruka ima određeni način na koji je netko može primiti i na nju pozitivno reagirati" (Srića, 1992, str.84).

Navesti ćemo i neke od načela koja valja slijediti pri koncipiranju i formuliranju audio poruke.

- 1) Prije samoga koncipiranja poruke u svezi nekoga proizvoda (ili

II. 4 SREDSTVA

usluge) u kojoj ćemo naglasiti one najbolje karakteristike toga proizvoda koje ga čine različitim i boljim od konkurentskih proizvoda te vrste potrebno je ispitati osnovne interese potrošača jer u suprotnom može doći do velikih pogrešaka. U naglašavanju značenja ovoga problema Petz navodi dva primjera. Prvi je primjer slučaj nekoga sredstva za čišćenje koje je reklamirano kao sredstvo koje brzo čisti, a naknadna istraživanja su pokazala da 58 % domaćica taj proizvod rabi najviše zato što im ne oštećuje ruke. Sličan primjer je reklama za Nescaffe, pri kojoj je naglašena brzina pripreme a to je upravo bilo ono što je odbijalo domaćice od te kave jer je za većinu njih priprema kave određen ritual.

2) Ako se prilikom formuliranja poruke razriješi enigma 'percipirati', 'razumjeti' i 'upamtiti' onda je ta poruka učinila svoj dio posla.

3) Sklonost ljudi da se lako "usidre" oko poznatih činjenica, što je svakako loše za proces odlučivanja, treba iskoristiti (zloupotrijebiti) prilikom slanja audio poruke u cilju propagande. Sve spoznaje i znanja pojedinca obješeni su, naime, o "sidra" raznih činjenica, istina, etičkih normi ili vrijednosnih sudova. Zato se pri prodaji ideje valja poslužiti već postojećim "sidrima" ili smisliti nova "sidra" kojima ćemo poduprijeti, argumentirati i učiniti atraktivnijim svoj prijedlog⁴³⁹.

4) Duhovita formulacija sigurno će pridonijeti trajnosti upamćene poruke.

Na kraju, spomenimo i činjenicu koja se potvrdila ispitivanjem da je neposredno pamćenje i pamćenje nakon tri dana znatno bolje ako je materijal prezentiran istodobno i vidno i slušno (Petz). Ovo bi nas moglo navesti na zaključak kako bi, kada smo u poziciji da nas ništa ne ograničava u odabiru medija i načina upućivanja reklamne poruke, svakako (bez obzira na karakteristike objekta) bilo poželjno izabrati audiovizualnu tehniku. Međutim, ne smijemo ni zaboraviti da vizualni vid poruke može djelovati kontraproduktivno na jasnoću same poruke, odnosno da može izazvati zaobilaženje poante poruke. Na primjer, prilikom praćenja TV reklame i vidno i slušno primamo istovremeno mnoštvo informacija, obavijesti, gdje one nebitne mogu kod nekih ljudi (zbog različitih percepcija) toliko zaokupiti pažnju da uopće ne uoče poantu poruke. Kod audio poruke takva je mogućnost manja jer poruku pratimo samo slušajući.

Predavanje je tehnika predočenja obavijesti o određenoj problematici. Ona se često kombiniraju s vizualnom tehnikom predočavanja, pa možemo govoriti o tehnici "čistog" predavanja i o audiovizualnoj tehnici.

⁴³⁹. Sriča, V., 1992., str. 88.

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

Autori koji su se bavili tom problematikom postavljali su pitanje: "Da li je tehnika predavanja dovoljno dobra da bi opravdala svoju gotovo totalnu dominaciju u području obrazovanja?"⁴⁴⁰. Djelomični odgovor na to pitanje, koji je također interesantan sa stanovišta usporedbe tehnike čistoga predavanja i audiovizualne tehnike, dali su neki rezultati ispitivanja na tom području. Naime, pokazalo se da su neposredni efekti audiovizualne nastave bolji od neposrednoga efekta predavanja, ali da je nakon nekoliko tjedana ili mjeseci količina zapamćenoga materijala bila veća kod učenika koji su slušali predavanje bez upotrebe audiovizualnih pomagala (Petz). Petz ovakvu razliku u trajnosti naučenoga materijala objašnjava činjenicom da kod audiovizualne tehnike učenik nema potrebu da sam usustavljuje i simbolizira gradivo dok je kod predavanja učenik na to "prisiljen" želi li s razumijevanjem pratiti nastavnika; time on postaje aktivan, a stečene spoznaje su čvršće i trajnije. Sasvim je jasno da je u nekim slučajevima ne samo poželjno već i nužno predavanje nadopuniti vizualnim doživljajem. Uobičajen je primjer obrazovanje u području medicine gdje se neki detalji (na primjer kod složene operacije) svakako moraju vidjeti pomoću vizualnih pomagala, jer se takve obavijesti nikako ne mogu steći samo usmenim predavanjem.

Predavanja se često zamjenjuju ili dopunjuju seminarima i diskusionim tehnikama.⁴⁴¹ Iako je teško reći da li se radi o boljim tehnikama, njihova očita prednost je u dvosmjernoj komunikaciji.

Općenito, prezentacija je tehnika predočavanja i upućivanja obavijesti zainteresiranim osobama. Objekt prezentacije može biti neki proizvod, idejno rješenje, plan, izvješće. U okviru ovoga rada prvenstveno nas zanima usmeni vid prezentacije (gotovo jednako važni su i vizualan vid, vremenski vid, te pristup problemu, koncepcija itd.). Usmjerit ćemo se na prezentacije u kontekstu "prodavanja ideje", jer prezentacije u većini slučajeva imaju taj smisao bez obzira na konkretni objekt. U svakom slučaju radi se o inventivnom postupku od strane prezentanta koji ima za cilj motivirati osobe nazočne prezentaciji da "kupe" (riječ kupnja ovdje možemo shvatiti i doslovno i u prenesenom zanačenju) objekt prezentacije.

Navesti ćemo neka pravila i pretpostavke koje bi trebalo ispuniti da bi prezentacija bila uspješna, a najviše se tiču upravo usmenoga dijela prezentacije. Prezentant bi obraćanje nazočnima svakako trebao započeti svojim predstavljanjem. Zatim bi morao raditi slijedeće...

1) Kazati o čemu će govoriti.

⁴⁴⁰. Petz, op. cit., str. 53.

⁴⁴¹. Petz, op. cit., str. 54.

II. 4 SREDSTVA

2) Govoriti i pritom:

- upotrebljavati kratke i jasne rečenice jer pri usmenom izražavanju u kompleksnim rečenicama lako se gubi ključna misao;
- što više upotrebljavati riječi i rečenice konkretnoga značenja i izbjegavati suviše abstraktne pojmove;
- izbjegavati žargone ako nije potpuno siguran da će ih svi razumjeti i pravilno protumačiti;
- odgovarajućim riječima i rečenicama naglasiti kada završava jedan dio prezentacije i prelazi na drugi kako bi bila jasna struktura prezentacije;
- naglasiti ključne riječi;
- argumentirati svoje tvrdnje o prednostima prezentirane ideje, proizvoda ili plana;
- zaintrigirati nazočne, te ključne argumente kao odgovore na neke nedoumice pokušati iznijeti u diskusionom dijelu prezentacije kao "točku na i".

3) Kazati o čemu je govorio.

Prilikom prezentacije u svakom slučaju moramo voditi računa o svim vidovima. Ako prezentaciju, na primjer, izvodimo u potpuno pogrešno vrijeme ona neće uspjeti bez obzira na savršeno izveden usmeni dio prezentacije. U svezi s tim Srića daje veoma duhovit primjer: "Prezentirate li ideju rukovodiocu koji se upravo vratio s pogreba voljene osobe, šanse za uspjeh uistinu su male. Ako pak ideju predočavate šefovima koji su upravo dobili povišicu, odabrano vrijeme izlaganja radi za vas"⁴⁴².

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

Govori i pregovori verbalna su organizacijska sredstva kojima informiramo, integriramo, koordiniramo i motiviramo članove organizacije. Govori su kompleksno sredstvo koje zahtijeva upotrebu logističkih, faktualnih, emotivnih, kvantitativnih i kvalitativnih riječi, formulacija te podatke općenito, i obrađeni su u relevantnoj literaturi.

⁴⁴². Srića, V., op. cit., str. 93.

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

U organizacijskom kontekstu, govori su verbalna organizacijska sredstva kojima utječemo na ponašanje članova organizacije. Možemo reći da su govori oruđa putem kojih govornik ostvaruje svoj utjecaj na skupinu ljudi. On im nudi sliku situacije, stanja ili problema, za koju nije nužno da bude realna, već tako vješto predočena da je skupina percipira kao realnu. Govore možemo promatrati kao dijelove konferencija i pregovora, ali i kao sredstvo koje funkcionira u svim prilikama kada se pojedinac obraća skupini ljudi. Bez obzira koji je cilj okupljanja ljudi, svi govori mogu se svesti pod zajednički nazivnik 'utjecanja na ponašanje'. Da bi se ostvario utjecaj govornika na one kojima govori često nije toliko bitan sadržaj govora koliko govornička vještina.

Pregovori su sredstvo kojim organizacija, u vezi s nekim problemom, komunicira s okolicom odnosno s partnerima iz okoline u cilju traženja rješenja koje bi bilo prihvatljivo za sve pregovaračke strane. Radi se o jednom složenom procesu, a u okviru ovoga rada osvrnut ćemo se samo na neke njegove vidove, prvenstveno na usmeni vid koji je i najizraženiji. Spomenuti ćemo i neke najčešće probleme vezane uz pregovore.

Često se zanemaruje ljudski vid pregovora. Isti, naime, ukazuje na potrebu da strane pristupe pregovorima imajući na umu da s druge strane pregovaračkoga stola nije neki apstraktni predstavnik druge strane već ljudsko biće. To je jedan od najvažnijih uvjeta da se dođe do zadovoljavajućeg dogovora. Potrebno je, dakle, razumjeti činjenicu da postoje različite percepcije istoga i da uvijek postoji mogućnost da nas druga strana na shvati na onaj način kako bismo mi to htjeli. Pravilno postavljanje prema ovome vidu pregovora može mnogo pridonijeti pozitivnomu ozračju pregovora i tim putem pronalaženju odgovarajućeg rješenja. S druge pak strane, zanemarivanje ljudskoga vida pregovora može imati kobne posljedice po rezultat pregovora.

Jedan od problema proizlazi iz činjenice da je pregovaranje dinamičan proces brzoga razmišljanja i brzih reakcija u izravnoj diskusiji, izravnome razgovoru. U razmišljanju što će biti slijedeće što ćemo reći ili koji ćemo argument iznijeti, često ne slušamo što nam toga trenutka govori druga pregovaračka strana.

Jasno je da mogućnost međusobnoga nerazumijevanja predstavlja najveći problem pregovora, ali i komunikacija uopće. Taj problem je najizraženiji kada pregovarači dolaze iz različitih govornih područja bez obzira što se pregovori odvijaju na jednome jeziku. Ilustrirajmo to primjerom pregovora početkom 80-tih u svezi oslobađanja talaca koje su držali iranski vojnici. Naime, po tom pitanju generalni sekretar UN-a Waldheim stigao je u Iran i pritom izjavio da dolazi kao posrednik u iznalaženju kompromisnoga rješenja ("I have come as a mediator to work out a compromise"). Kako na perzijskome riječ posrednik tj. 'mediator' sugerira da se radi o nametljivcu ili

II. 4 SREDSTVA

nepozvanom gostu, a riječ kompromis tj. 'compromise' na perzijskome govornome području nema nikakvoga pozitivnoga značenja, već samo objavljivanje ove izjave na Teheranskom radiju i televiziji značilo je korak unatrag za pregovarački proces.

Na kraju spomenimo neke kvalitete dobrog pregovarača:

- vješto se izražava,
- nikad ne pokazuje ljutnju i nezainteresiranost za suprotne stavove,
- sposoban je govoriti, a da ne kaže "ništa" i pritom djelovati veoma uvjerljivo,
- postavlja prava pitanja,
- vješto se nosi s teškim i provokativnim pitanjima,
- sposoban je "kupovati" vrijeme u diskusiji odnosno ostaviti prostora sebi za razmišljanje tako da, na primjer, kaže: "ne razumijem"; ako treba i peti put nakon petoga pojašnjavanja.

II. 4. B14 Problemske diskusije (II. 4. A41 Konferencija ideja)

organizacijsko je sredstvo inoviranja organizacije putem skupnih diskusija u svrhu iznalaženja novih organizacijskih rješenja. Ova tehnika usmjerena je na dijagnosticiranje, odnosno uočavanje nedostataka, odnosno grješaka u sustavu te na ispravljanje istih. S tim u vidu, problemska se diskusija, prema Hartmannu i Hausteinu, provodi u dvije faze:

- Faza jedan odnosi se na diskutiranje već proučenih materijala i podataka koji ukazuju na postojeće nedostatke. U ovoj fazi ustanovljava se da li se svi sudionici slažu oko prirode i broja nedostataka i, ukoliko se ne slažu, broj i priroda nedostataka se mijenja i usklađuje sve dok se svi sudionici ne slože oko toga koliko ima nedostataka, i koji su nedostaci prihvaćeni od svih.
- Druga faza problemske diskusije sastoji se od iznalaženja ideja, odnosno rješenja kojima otklanjamo uočene probleme. Specifično za problemsku diskusiju, odnosno za drugu fazu problemske diskusije jest to da se kritiku, odnosno negativno vrjednovanje mogućega rješenja ne odvađa od procesa iznalaženja rješenja. Tim postupkom se smanjuju vremenski i ostali troškovi vezani uz neizvodiva ili neefikasna rješenja, ali se i smanjuje vjerojatnost i učestalost uistinu kreativnih i originalnih rješenja.⁴⁴³

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

⁴⁴³. Hartmann, W., Haustein, H., op.cit., str. 150.

II. 4 SREDSTVA

II. 4. B2PISANA ORGANIZACIJSKA SREDSTVA

Verbalna su sredstva prikazivanja i mijenjanja organizacije, s time da se ista u svojoj nakani i primjeni primarno temelje na pisanim riječima, a tek u drugom planu na slikama, brojkama, tablicama, itd. Kako ukazuje Kapustić: "Verbalna organizacijska sredstva su usmena i pisana (s time da) u pisana organizacijska sredstva možemo ubrojiti:

- organizacijske akte,
- propise,
- opise radnih mjesta,
- izvješća.

U ovom radu, te u kontekstu B, ističemo slijedeća pisana sredstva:

- organizacijske propise,
- poslovnike,
- poslovna pisma,
- elaborate.

II. 4. B21 Organizacijski propisi (II. 4. A12 Statuti)

Sikavica i Novak određuju propise (okružnice) kao "akte kojima se reguliraju pojedina manje važna organizacijska pitanja. Obično se upotrebljavaju za reguliranje odnosa između pojedinih organizacijskih jedinica ili, pak, za provođenje manjih organizacijskih promjena, npr. promjena u načinu trebovanja materijala, obračunavanju putnih troškova." Prema Sikavici, organizacijski propisi su "vrlo slični organizacijskim okružnicama... (no) razlikuju se, uglavnom, po tome što su propisi opširniji i trajniji... i što, u pravilu, tetiraju složeniju materiju."⁴⁴⁴

Kapustić određuje propis kao "organizacijsko sredstvo kojim se definira način obavljanja radnih zadataka radi njihovog lakšeg izvršavanja i kontroliranja."⁴⁴⁵

Organizacijski propisi u načelu sadrže: naziv organizacije, naziv relevantnoga dijela organizacije (dijela na koji se propis odnosi), vrstu propisa, naziv propisa, redni broj stranica, sadržaj propisa, razradu propisa,

⁴⁴⁴. Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 434.

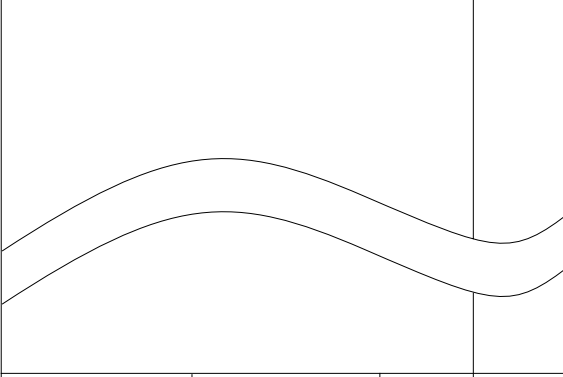
⁴⁴⁵. Kapustić, S., op.cit., str. 304.

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

naziv organizacijske osebe koja je izdala propis, podatak o mjestima na koje dopis treba dostaviti, vrijeme valjanosti propisa.

Ivanko prikazuje slijedeći uobičajen obrazac za organizacijski propis (vidi sliku 114).

Slika 114: Obrazac organizacijskoga propisa

Organizacija	Organizacijski propisi	Broj propisa	
		Stranica	
		Propis odobrio	Vrijedi do
		Datum	Umjesto

Uz navedene uvodne te šablonizirane stavke pojedinoga propisa, najzahtjevniji dio u formuliranju propisa je razrada sadržaja, koja se sastoji od:

- definicije predmeta propisa te svrhe propisa,
- određivanja odgovornosti - nosioca zadatka,
- postupka i vremena,
- povezanosti s ostalim fazama rada.⁴⁴⁶

Upotreba i izgled uobičajenoga propisa ilustriramo primjerom iz Ivanka. (Vidi sliku 115.)

⁴⁴⁶. Adaptirano iz Ivanko, Š., Raziskovanje in projektiranje organizacije, Delo, Ljubljana, 1980., str. 365.

II. 4 SREDSTVA

Slika 115: Tipičan propis

Primjer 1.

Organizacija udruženog rada	Organizacijski propis: POSTUPAK PRIMANJA I SLANJA OBAVIJESTI TELEPRINTEROM	Propis br.: 001 Stranica: 1 +	
<p>1 Svrha propisa je da regulira način postupanja teleprinterom i određivanje postupka primanja i slanja teleprinterских obavijesti.</p> <p>2 Teleprinter je postavljen u općem odjelu kadrovske i općeg sektora. Za rad teleprinterom zadužena je odgovorna operaterka teleprintera.</p> <p>3 Postupak slanja teleprinterских obavijesti:</p> <p>3.1. Tko felu poslati obavijest teleprinterom, mora je napisati na obrascu »Nalog za slanje teleprinterске obavijesti« u tri primjerka. Obavijest mora biti što kraća, napisana pisačim strojem, ili štampanim slovima. Naručilac obavijesti sva tri ispisana primjerka naloga za obavijest dostavlja operaterki teleprintera u općem odjelu. Kada operaterka pošalje telex, naručiocu obavijesti vraća original naloga s originalom obavijesti. Naručilac obavijesti provjerava ispravnost poslanog teksta, a nakon toga oba dokumenta prilaže dokumentaciji koja se odnosi na tretirani predmet.</p> <p>Prva kopija, s natpisom primaoca šalje se primaocu, odnosno onome komu je telex namijenjen. Prilikom slanja telexa poštom, valja paziti da se na omotu ispiše puna adresa a ne teleprinterска.</p> <p>Drugu kopiju »Naloga za slanje teleprinterске obavijesti« arhivira operaterka teleprintera po sektorima i tekućim brojevima.</p> <p>3.2 Slanje obavijesti teleprinterom operaterka označava na traci s kopijom. Original trake dostavlja naručiocu obavijesti. Operaterka mora čuvati kopiju trake jer može služiti kao dokazni materijal. Na kopiji mora svaki dan ispisati datum i sat početka i zaključivanja slanja i primanja telexa. Jednako oprema kopiju trake, ukoliko je tijekom dana bilo potrebno traku mijenjati. Tako opremljenu kopiju operaterka zavije, zalijepi, opremi je datumom i arhivira.</p> <p>3.3 Teleprinterom se šalju informacije samo pomoću perforirane trake</p> <p>3.4 Poslane telexe operaterka evidentira u knjizi evidencije poslanih telexa, koja ima slijedeće rubrike:</p> <ul style="list-style-type: none"> — redni broj poslanog telexa, — datum, — primalac, — sadržaj — rezime telexa i — naručilac informacije <p>4 Postupak primanja teleprinterских obavijesti:</p> <p>4.1 Operaterka prima informaciju teleprinterom u originalu (ispisana traka) i u kopiji (perforirana traka). Originalne informacije operaterka signira i što prije predaje primaocu. Primalac potvrđuje prijem telexa u knjizi evidencije primljenih telexa. Original telexa čuva primalac i prilaže ga dokumentaciji koja se odnosi na tretirani predmet.</p> <p>4.2 Kopije primljenih telexa operaterka zavije, zalijepi, opremi datumima i arhivira na način koji je opisan pod točkom 3.2.</p> <p>4.3 Operaterka vodi posebnu knjigu primljenih telexa. Knjiga ima slijedeće rubrike:</p> <ul style="list-style-type: none"> — redni broj primljenog telexa, — datum prijema, — pošiljalac telexa, — sadržaj — rezime telexa, — primalac i — potpis primaoca 	<p>Šifra RM</p>		
Funkcije:	Organizacijske jedinice:	Propis odobrio: Datum:	Važi od: Umjesto:

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

Poslovnici je pismeno organizacijsko sredstvo kojim se, prema Sikavici i Novaku, "uređuje način rada pojedinih organa i njihovih pomoćnih tijela, kao što su priprema i saziv sjednice, utvrđivanje dnevnog reda, način vođenja rasprave, način glasanja, način informiranja o radu i odlukama i slično."⁴⁴⁷ Poslovnici je veoma važno organizacijsko sredstvo i, uz statut, čini temelj djelotvornom administriranju i provođenju administracijske politike te različitih postupaka. Poslovnici treba formulirati vrhunsko rukovodstvo, jer se poslovnikom, osim koordinacije, vrši i kontrola nad upravljanjem organizacijom te je time poslovnici i sredstvo kojim različita tijela izražavaju i provode svoje interese. S tim u vidu, treba osigurati da se interesi pisaca i provoditelja poslovnika što više podudaraju s autentičnim ciljevima i interesima organizacije.

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

Poslovna su pisma sredstvo komuniciranja, poslovnih i kurtoaznih obavijesti kojima organizacija ulazi u odnose interakcije⁴⁴⁸ s okruženjem te integracije i interakcije na lokalnom poslovnom planu (sama sa sobom). Široko gledano, svaka organizacijska komunikacija, uključujući i one koje se tiču proizvodnje, inženjerskih, tehnoloških, pravnih i inih komunikacija ima veze, ili može biti viđena kao vrsta poslovne komunikacije. U organizacijskoj literaturi, međutim, poslovne se komunikacije odnose na:

- komunikacije u vezi kupnje, prodaje (marketing, reklama, itd.),
- prigodne komunikacije - zahvale, čestitke - kurtoazna obavještenja,
- financijsko - računovodstvene komunikacije,
- interne komunikacije. Djelatnost koja se u prošlosti zvalo trgovačko dopisivanje objašnjava najveći dio poslovnih komunikacija, a ta uključuju:
 - poslovne pozive,
 - izvješća kupcima,
 - upise kupaca,

⁴⁴⁷. Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 434.

⁴⁴⁸. Sadler, P., op.cit., str. 54.

II. 4 SREDSTVA

- narudžbe,
- ugovore o prodaji,
- reklamacije,
- požurnice, itd.

Poslovne komunikacije možemo tretirati kao poslovno sredstvo na temelju ranije citiranoga poimanja sredstava, kao tehnika, odnosno kao skup i određen način korištenja različitih metoda. Uprkos različitosti oblika poslovnih komunikacija, većina podliježe izvjesnim osnovnim pravilima, a ta su:

- standardizacija oblika,
- standardizacija struktura,
- prepoznatljivost nakane,
- redovitost.

Kliment određuje poslovne komunikacije i kao sredstvo, i kao znanstvenu disciplinu i to onu "koja proučava pisani sustav komunikacija s aspekta organizacije i sastava komunikacija, racionalizacije u izradi komunikacija te mehanizacije i automatizacije poslovanja."⁴⁴⁹

S gore navedenim u vidu, Kliment veže poslovne komunikacije uz pismenost, a time i ekonomičnost, jasnoću i eleganciju izraza te ukazuje da: "Poznavanje ekonomske pismenosti napose dolazi do izražaja u zemljama tržišne privrede pri čemu, uz kvalitetu proizvoda ili usluga, treba znati i zainteresirati potencijalnog kupca za određeni predmet ili uslugu."⁴⁵⁰ Za ovoga autora, prema sadržaju, poslovne komunikacije mogu biti:

- tržišne ili komercijalne,
- računovodstveno - bankovne,
- tržišno službene,
- interne.

Kreiranje kvalitetne poslovne komunikacije, prema Klimentu, zahtijeva standardizaciju i racionalizaciju koja obuhvaća oblik i izradu.

Oblik, format i standarizacija papira. Poslovni papiri, u pravilu, posjeduju već tiskane oznake, kao što su naziv poduzeća, predmet poslovanja, mjesto, telefon, žiro račun, itd. Standardizirani format HRS - Hrvatski standard - temelji se na:

- a) formatu veličine 1189mm x 841mm

⁴⁴⁹. Kliment, A., Poslovne komunikacije, Školska knjiga, Zagreb, 1993., str. 6.

⁴⁵⁰. Kliment, A., op. cit., str. 7.

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

b) formatu veličine 1414mm x 1000 mm

c) formatu veličine 1297mm x 917mm

a) format se upotrebljava za tiskanje knjiga i poslovnih papira, b) format za izradu tiskanica, a c) format za izradu matrica. Prema Klimentu, u poslovanju je potrebno upotrebljavati A4 format za uobičajene komunikacije, A5 format - memorandum, upotrebljava se za obavijesti, dok je A6 format najmanja veličina poslovnoga papira tj. dopisnice. A7 format (76 x 105mm) je posjetnica.

Krajem dvadesetoga stoljeća na anglo-američkom području dolazi do znatnih varijacija na polju formata. U želji da svrate pažnju manageri koriste posjetnice neuobičajenih formata, kao što se poslovni dopisi razlikuju bojom, izgledom, veličinom slova, itd. Iako ta evidentna destandardizacija formata uistinu privlači pažnju, valja imati na vidu da je neuobičajene formate teško pohraniti, evidentirati te time destandardizacija formata može biti i kontraproduktivna.

Izrada poslovne komunikacije uključuje: zaglavlje, mjesto i datum, adresu primaoca, pozivne oznake, predmet, oslovljavanje, sadržaj, pozdrav, podpis.

Za primjer Kliment prilaže slijedeće pismo "INA trgovine".

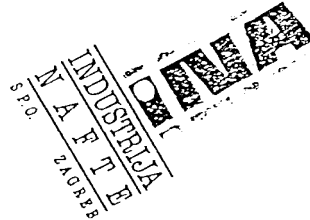
II. 4 SREDSTVA

Slika 116:

Auto-Hrvatska
trgovačko poduzeće

Miramarska 48
41000 ZAGREB

Za: g. J. Novak



TRGOVINA ZAGREB

vz KB
nz kk-ak-k
dne 17. 02. 1993.

Ponuda

Poštovani, gospodine Novak,

Primili smo Vaš upit od 15. o. m. i zahvaljujemo se što ste se upravo nama javili u svezi ponude sprejeva za kozmetiku automobila.

Prateći nagli razvoj automobilske industrije, a u želji da zadovoljimo potrebe suvremenog automobilskog tržišta, proizveli smo vrlo kvalitetne sprejeve za kozmetiku automobila.

Sprejevi se proizvode u kolekciji pod nazivom

"Sanja" po cijeni HRD 1 500.-

za komplet. Komplet se sastoji od spreja šampona, spreja za visoki sjaj i spreja za dezinfekciju automobila.

Rok isporuke iznosi 8 dana od dana primitka Vaše narudžbe.

Nadamo se da će Vam naši uvjeti odgovarati te očekujemo narudžbu tijekom 8 dana.

S osobitim poštovanjem.

INA - ZAGREB
Direktor

K. Baričević
Mr. Ksenija Baričević

HITNO

41020, Zagreb, Avenija V. Holjevca 10, telefon 041/671-711, 673-711, telex 21844 INATRC telefax 692976, 692767

II. 4. B24Elaborati

(II. 4. A42 Organizacijske projekcije)

Elaborat, poput izvješća, organizacijsko je sredstvo kojim se pismenim putem prikazuje izvjesno organizacijsko stanje. Iako su termini izvješće i elaborat gotovo identični elaborat se, u načelu, odnosi na projekciju odnosno na izvješće o budućim željama ili pretpostavljenome stanju. Prema Bubleu elaborat obuhvaća, uz ostalo, i: uvod, podatke o opisanoj organizaciji, čimbenike utjecaja na organizaciju, analizu strukture, analizu postupaka, analizu sredstava, zaključak.⁴⁵¹

^{451.} Buble, M., op. cit., str. 79-81.

II. 4 SREDSTVA

II. 4. B3TABLIČNA ORGANIZACIJSKA SREDSTVA

Tablična organizacijska sredstva su organizacijska pomagala kojima višedimenzionalnim usporedbama (najčešće dvodimenzionalnim) prikazujemo veze i odnose između različitih veličina. Iako su odnosi i veze slični terminu, tablice su znatno pogodnije za izražavanje veza. veze se rijeđe odnose na fiksne i određene veličine. Tablice su egzaktnije i detaljnije od crteža i grafikona, i time podobne za izražavanje navedenih različitih vidova istih ili povezanih kvantitativnih veličina. Tablice, u odnosu na dijagrame, tendiraju statičnosti, odnosno manje su podobne za prikazivanje dinamičnih odnosa, kao što su i manje podobne za prikazivanje odnosa podređenosti i nadređenosti. Uz ostala, možemo navesti i slijedeća četiri tablična sredstva:

- jednostupne tablice,
- višestupne tablice,
- sociomatrice,
- ispitne liste.

II. 4. B31Jednostupne organizacijske tablice (II. 4. A13 Proračun – računске tablice)

Jednostupne organizacijske tablice sredstvo su prikazivanja organizacijskoga stanja, ili odnosa, putem dvodimenzionalnoga redanja organizacijski relevantnih obavijesti. Ove, kao i sve tablice, prikazuju odnose i veze između različitih veličina s naglaskom na vezama. Prema Kapustiću: "Organizacijska tablica sažeti je prikaz odnosa između poslova i zadataka te njihovih nosilaca - pojedinih organizacijskih dijelova ili pojedinih osoba neke organizacije."⁴⁵² Jednostupne tablice su one gdje se povezanost nosilaca s poslovima i zadacima, koje nosioci obavljaju, prikazuje s korespondentnim poljima verbalno, u pisanom obliku, slovima ili simbolima. Ivanko upućuje na slijedeće prednosti tablica:

- relativno jednostavno bilježenje prikupljenih obavijesti o postojećem načinu organiziranja,
- brza izrada pojednostavljenoga pregleda postojećeg organizacijskoga stanja,
- uspješna lokalizacija organizacijskih nedostataka,

⁴⁵². Kapustić, S., op.cit., str. 319.

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

- uspješna analiza i poboljšanje organizacijskih nedostataka,
- pojednostavljeno prikazivanje donosilaca odluka radi pospešivanja procesa odlučivanja,
- brzo i lako informiranje poslovnih organa i drugih donosilaca odluka o opsegu njihovih odgovornosti,
- bolja izobrazba poslovnoga ljudstva o formalnim odnosima među članovima organizacije,
- detaljnija analiza raspodjele poslova između radnika iste jedinice,
- troškovna valorizacija poslova i zadataka.⁴⁵³

⁴⁵³. Ivanko, Š., op.cit.

II. 4 SREDSTVA

Tablica 59: Pregled podjele aktivnosti pripreme rada po područjima rada i nosiocima zadataka

Područja rada	Nosioci zadataka pripreme rada		Planesi proizvodnje	Termini i lanac	Referent za kooperaciju	Tehničar rada	Statističar proizvodnje
	Tehnički rukovodilac	Technolog					
	a	b	c	d	e	f	g
1. Tehnološki proces	Analiziranje tehnološke i ekonomske vrijednosti tehnoloških procesa	Izbor materijala, radnih sredstava, alata i naprave te osposobljenosti izvođača. Tipizacija tehnoloških postupaka	Utvrđivanje veličine serije	Praćenje i proučavanje tehnološkog procesa po stupnjevima		Proučavanje tehnoloških postupaka	
2. Elementi proizvodnje	Planiranje korištenja proizvodnih kapaciteta	Specificiranje i normiranje materijala	Sastavljanje tehničkih kalkulacija		Proučavanje korištenja kooperacije	Proučavanje tehničkih i eksploatacijskih značajki radnih sredstava	Praćenje primjene izvršenja radnih normativna radnog vremena
3. Studij rada i vremena	Proučavanje sistema za studij rada i vremena	Izbor metoda za studij rada i vremena	Oblikovanje radnih normi	Normiranje radnog vremena		Proučavanje osvajanja vremenskih normativna i prijedlog poboljšanja	
4. Planiranje proizvodnje	Nadzor nad izvođenjem operativnih planova proizvodnje. Odstranjivanje uskih grla proizvodnje	Analiziranje stupnjeva iskoristivosti proizvodnih mogućnosti	Sastavljanje operativnih planova proizvodnje, materijala, alata i naprave te radnika po broju i osposobljenosti	Sastavljanje terminskih planova proizvodnje. Operativno planiranje proizvodnih mogućnosti	Sudjelovanje u oblikovanju operativnih planova proizvodnje	Sudjelovanje u sastavljanju operativnih planova i terminskih planova proizvodnje	Evidentiranje i praćenje raspoloživih proizvodnih mogućnosti i postignute proizvodnje
5. Priprema proizvodnje i terminiranje	Usklađivanje u pripremi proizvodnje	Priprema proizvodnje		Terminiranje proizvodnje	Sudjelovanje u pripremi proizvodnje		
6. Raspišivanje izdavanja dokumentacije	Organiziranje izdavanja dokumentacije		Proučavanje i usvajanje dokumentacije za izdavanje	Izdavanje operativnih planova proizvodnje. Raspišivanje dokumentacije za izdavanje. Praćenje toka izdavanja dokumentacije		Analiziranje toka dokumentacije	Evidentiranje postignute proizvodnje
7. Organiziranje pripreme rada	Organiziranje pripreme rada. Nadziranje provođenja organizacijskih propisa pripreme rada	Sudjelovanje u projektiranju organizacijskog modela pripreme rada	Planiranje dokumentacije pripreme rada			Analiziranje izvođenja operativnih planova proizvodnje	Evidentiranje organizacijskih propisa i dokumentacije pripreme rada

* Ivanko, Š., Metodologija unapređenja organizacije, Zavod za produktivnost, Zagreb, 1982., str. 164-165

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

Tablica 60:

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">Zadaci prodajne funkcije</div> <div style="width: 45%;">Nosioci prodajnog poslovanja</div> </div>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Radnički savjet	Odbor za ekonomski pitanja	Direktor radne organizacije	Radnički savjet OOUR-a	Direktor OOUR-a	Rukovodilac prodaje	Rukovodilac proizvodnje	Rukovodilac kontrole kvalitete	Rukovodilac finansijskog sektora	Rukovodilac planiranja	Analičar tržišta i propagande	Referent prodaje	Referent otpreme i transporta	Skладиštar gotovih proizvoda
1. Analiza tržišnih razmjera														
2. Sastavljanje plana ispitivanja tržišta														
3. Izbor metoda za ispitivanje tržišta														
4. Prikupljanje i upotreba podataka u istraživanju tržišta														
5. Analiza prikupljenih podataka o prodajnim tržištima														
6. Oblikovanje zaključaka tržišnih istraživanja														
7. Planiranje i praćenje troškova istraživanja tržišta														
8. Izvor i ocjena propagandnih medija														
9. Priprema propagandnih materijala														
10. Izbor i priprema ekonomske publicistike														
11. Planiranje i praćenje troškova za ekonomsku propagandu														
12. Proučavanje postojećih i mogućih kupaca														
13. Izbor i razvrstavanje kupaca														
14. Preuzimanje proizvoda od proizvodnje														
15. Uređivanje skladišnih evidencija gotovih proizvoda														
16. Normiranje i praćenje zaliha proizvoda														
17. Rukovanje s proizvodima u skladištima														
18. Planiranje prodaje														
19. Sklapanje prodajnih ugovora														
20. Otpremanje proizvoda														
21. Proučavanje putova prodaje														
22. Raspoređivanje prijevoza														
23. Praćenje i analiziranje proizvodnih troškova														
24. Praćenje i proučavanje prodajnih cijena														
25. Oblikovanje prodajnih cijena														
26. Sastavljanje otpremne dokumentacije i faktura														
27. Primanje i traženje naplate dužnika														
28. Evidentiranje i nadzor prispjelih reklamacija														
29. Rješavanje reklamacija kupaca i potrošača														
30. Rukovanje s otpadnim proizvodima														
31. Planiranje proizvodnih troškova														
32. Određivanje prodajnih uvjeta kupcima														
33. Projektiranje organizacijskog modela prodajne funkcije														
34. Nadzor nad provedbom propisa prodajne funkcije														
35. Organiziranje prodajnog poslovanja														

* Ivanko, Š., Metodologija unapređenja organizacije, Zavod za produktivnost, Zagreb, 1982., str. 175.

II. 4 SREDSTVA

Općenito gledano, tablični prikazi djelotvorno omogućavaju donošenje slijedećih odluka:

- odluke o primanju djelatnika,
- odluke o nagrađivanju djelatnika,
- odluke o godišnjim i ostalim odmorima djelatnika,
- odluke o napredovanju djelatnika,
- odluke o osobnim dohocima.

Tablični oblici prikazivanja također su podobni za odluke o:

- naručivanju materijala,
- naručivanju sredstava i tehnologije,
- reklamacijama,
- odobravanju kredita, itd.

Jednostupne tablice najčešće prepoznajemo kao jednostupne funkcijske tablice i logičke tablice odlučivanja.

Pod **jednostupnim funkcijskim tablicama** podrazumijevamo one organizacijske tablice koje jednoznačno prikazuju uspostavljene veze između zadataka i njihovih nosioca (zaposlenih, radnih mjesta ili pojedinih organizacijskih dijelova).

Dvije stvari ih određenije određuju i čine različitim od sličnih tabličnih sredstava...

1) Ove tablice su 'jednostupne', dakle u korespondentnim poljima nalaze se, bilo verbalni opisi, bilo simboli koji jednoznačno bez dopunskih opisa ili simbola prikazuju veze između stupaca i redaka tablice. Drugim riječima, radi se o jednostrukim vezama, dok upotrebom procesnih matrica i višestupnih tablica prikazujemo višestruko određene veze.

2) Kada se govori o njihovoj konstrukciji tada obično govorimo o poslovima i zadacima nekoga organizacijskoga odjela koje rastavljamo na djelomične zadatke i o pojedinim osobama ili dijelovima organizacije kao njihovim nosiocima⁴⁵⁴. Dakle, cilj nam je što više konkretizirati zadatke i nosioce radi što preglednijeg prikaza postojeće i potrebne podjele zadataka i što razumljivijeg opisa radnoga mjesta. Ovo je spomenuto radi distinkcije tablica ove vrste od onih tabličnih oblika koji su u ovom radu nazvani procesnim matricama i pri čijoj upotrebi najčešće težimo sveobuhvatnosti.

⁴⁵⁴. Kapustić, S., op. cit. (1984.).

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

Tablica predstavlja 'Ackerovu jednostupnu funkcijsku tablicu nabavnoga odjela' (Krajčević, prema Kapustiću⁴⁵⁵). Simboli u tablici znače slijedeće:

X- cjelokupna funkcija (planiranje + izvršavanje + kontroliranje),

O- odlučivanje,

P- planiranje,

I- izvršavanje,

K- kontroliranje.

Slika 117: Ackerova jednostupna funkcijska tablica nabavnoga odjela

izvršioци zadaci	voditelj nabave	pomoćnik	kupnja I.- kovine	kupnja II.- elektr.	kupnja a III.- ostalo	termi- niranje	kontrola računa	skladište tvoriva	ured
istraživanje tržišta	O	PI	I	I	I				
planiranje nabave	O	X	X	X	X				
ispitivanje potreba	O		X	X	X				
prikupljanje ponuda			X	X	X				
primanje zastupnika	X		X	X	X				
naručivanje			X	X	X				
kontrola nabave						X			
kontrola računa							X		
kontrola zaliha			K	K				I	
procjena inventure			X	X	X				
dopisivanje			X	X	X				X

⁴⁵⁵. Kapustić, S., op. cit. (1984.), str. 322.

II. 4 SREDSTVA

Dvodimenzionalna logička tablica odlučivanja temelji se na načelu uzročno-posljedične logike. Naime, ona na pregledan način nudi rješenja dvojba: 'što-ako' ili 'ako-onda'⁴⁵⁶. Ona je dakle jednostavna jer uključuje samo dva uvjeta (dvije dimenzije) problema ili pitanja.

Ovakva vrste tablice ima veoma široku uporabu, pa spomenimo samo neke:

- prikazi redova vožnje u svim vrstama prometa;
- podloge za utvrđivanje poreza;
- podloge za utvrđivanje različitih utrošaka, na primjer električne energije;
- cjenici u kojima je cijena proizvoda ili usluge ovisna o dva čimbenika;
- financijske tablice za utvrđivanje različitih koeficijenata; i sl.

Ilustrativan primjer dajemo tablicom koja predstavlja 'cjenik oglasnoga prostora u jednoj publikaciji'. Ova dvodimenzionalna logička tablica odlučivanja funkcionira na slijedeći način: "Ako želimo reklamu na središnjoj stranici, a zadovoljit će nas trećina stranice, platiti ćemo 2.200,00 Kn". Ova tablica funkcionira i na obrnut način: "Ako imamo na raspolaganju 2.500,00 Kn izabrati ćemo reklamu na trećini druge stranice publikacije".

Da se radi o podlozi za utvrđivanje poreza, na primjer, na godišnji prihod obitelji, tada bi se ovako služili tablicom: "Ako godišnji prihod obitelji poreznoga obveznika (naveden vertikalno) iznosi "Y", a obitelj ima "X" članova (navedeno horizontalno), tada će porezni obveznik platiti "XY" poreza" (naveden na presjeku stupca Y i retka X).

Dakle radi se o tablicama koje prikazuju jednostavne veze i koje su jasne same po sebi⁴⁵⁷.

⁴⁵⁶. Sriča, V., op. cit. (1990.).

⁴⁵⁷. Sriča, V., op. cit.

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

Slika 118: Dvodimenzionalna logička tablica odlučivanja (Cjenik oglasnoga prostora u jednoj tiskovini)

veličina stranice				
vrsta strane	1	1/2	1/3	slovolik+10 riječi
naslovnica	x	x	3.000,00	1.500,00
druga strana	8.000,00	4.000,00	2.500,00	1.300,00
međustrane	x	2.400,00	1.800,00	800,00
2 srednje str.	6.000,00	2.900,00	2.200,00	1.000,00
posljednja str.	8000,00	4.000,00	2.500,00	1.300,00

II. 4. B32Višestupne tablice (II. 4. A23 Matrice)

Višestupne tablice organizacijska su sredstva kojima prikazujemo višestruko određene uloge pojedinih organizacijskih mjesta ili nosilaca, ili višestruko određene nosioce koji obnašaju jedinstvene uloge ili organizacijske mjere. Višestruke tablice koristimo tako da dijelimo stupce i redke uvođenjem dopunskih simbola u polja tablice pokraj onih koja se već nalaze u tablici. Na taj način moguće je prikazati poslove koji se obavljaju na različitim objektima ili one koje na istim objektima obavljaju različite osobe.⁴⁵⁸ Prema Schmidtu, višestrukim tablicama moguće je povezivati organizacijske tablice s opisima radnih mjesta. Ovim se tablicama preglednije i jasnije može prikazati smisao koji ti opisi sadržavaju. Kako ukazuje Kapustić (slijedeći Schmidta), višestruke tablice olakšavaju kritičko preispitivanje obavijesti zbog velike preglednosti. Isto tako, višestupnjevana podjela istih zadataka na različite nosioce ukazuje na svrsishodnost kombiniranja djelomičnih zadataka kod pojedinih nosilaca.⁴⁵⁹

⁴⁵⁸. Kapustić, S., op.cit., str. 319.

⁴⁵⁹. Kapustić, S., op.cit., str. 375.

II. 4 SREDSTVA

II. 4. B33 Sociomatrica (II. 4. A33 Kocka podataka)

Sociomatrice su dio znanstvenih tehnika zvanih sociometrija, a u organizacijskom smislu označavaju specifično sredstvo tabličnoga prikazivanja međuljudskih odnosa u okviru organizacije. Sociometriju, a time i sociomatrice, razvio je socijalni psiholog rumunjskoga porijekla Moreno. Kapustić, pak, određuje sociomatrice kao "tablični prikaz emocionalnih odnosa između članova organizacije."⁴⁶⁰ Prema Schmidt, sastavljač organizacijske sociomatrice određuje simbolom + pozitivan emocionalni odnos, simbolom - negativan, a simbolom o neutralan odnos. U formulaciji sociomatrice Schmidt označava odnose između 6 organizacijskih subjekata ABCDEF koji označavaju 6 organizacijskih osoba - pojedinaca. Svaka od tih osoba zapitana je da izrazi znakom odnos prema svakoj od ostalih pet osoba. Znakovi su već navedeni + , - i o . U okviru prikazane slike ankete ukazuje se da su se tri osobe pozitivno izrazile znakom + o osobi C, što znači da je C najpopularnija osoba. Dvije osobe su se pozitivno izrazile o osobi A, a jedna o osobi B. Istovremeno, tri su se osobe izrazile negativno o osobi E i isto tako o osobi F. O ostalim osobama anketirani su se izražavali neutralno. U okviru sociomatrice, gore navedene organizacijske emotivne odnose Schmidt prikazuje na slijedeći način.

⁴⁶⁰. Kapustić, S., op.cit., str. 376.

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

Slika 119: Sociomatrica

Birači	Birani						+	-	Ukupno
	A	B	C	D	E	F			
A			+		-		1	1	2
B	+				-		1	1	2
C	+					-	1	1	2
D			+			-	1	1	2
E		+				-	1	1	2
F			+						
Podijeljeni glasovi +	2	1	3	0	0	0	6		
Podijeljeni glasovi -	0	0	0	3	3	3		6	
Ukupno	2	1	3	0	3	3			12

* Schmidt, G., Funktionendiagramme das Ende der Stellenbeschreibung?, Bürotechnik BTA, Baden Baden, 1974., str. 1240-1241.

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

Prema Kapustiću: "Organizacijske liste su pisane smjernice, obično u obliku pitanja, kojima se utvrđuju slaba mjesta u postojećim organizacijskim rješenjima radi kritičke procjene tih rješenja."⁴⁶¹ Ispitne (organizacijske) liste veoma se često primjenjuju u njemačkom, pa i u anglo-američkom poslovnom području. Primjenjuju se za utvrđivanje slabih točaka ili područja uspješnosti na polju informiranja, komuniciranja te na većem broju funkcionalno određenih polja. Ispitnom listom organizator postavlja

⁴⁶¹. Kapustić, S., op.cit., str. 242.

II. 4 **SREDSTVA**

konkretna pitanja o uspješnosti, ili neuspješnosti, pojedine točke ili pojedinoga rješenja te time stiče brz i efikasan uvid u stanje stvari. Meyer i Nagel prikazuju veći broj ispitnih lista od kojih Kapustić preuzima onu prikazanu na slici 120.

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

Slika 120:

	da	djelomično	ne
— Imaju li korisnici obrade dovoljno znanja o elektroničkoj obradi podataka i informacija da bi mogli koristiti mogućnosti racionalizacije i kontrole koje postoje?			
— Da li su korisnici uključeni u organizacijski razvoj?			
— Da li su korisnicima poznate faze i pojedine aktivnosti oblikovanja sistema?			
— Da li su zahtjevi korisnika jednoznačno specificirani?			
— Da li su uvjeti preuzimanja rješenja jednoznačno definirani?			
— Da li su korisnici izradili terminski plan obrade podataka i informacija u okviru svojeg područja i da li se ti termini prate?			
— Prihvaćaju li korisnici organiziranje primjene elektroničke obrade podataka i informacija kao trajni zadatak?			
— Mogu li se jednoznačno definirati zahtjevi?			
— Poznaju li korisnici bitne pokazatelje?			
— Da li korisnici mogu ustanoviti granične vrijednosti i koncipirati sisteme obavještanja?			
— Mogu li se utvrditi sistemi reguliranja?			
— Da li korisnici mogu klasificirati stanje svojih podataka s obzirom na povjerljivost i sigurnost?			
— Ispituju li korisnici sadržaj te stvarnu i formalnu točnost novoizrađenih programa obzirom na sigurnost i zaštitu podataka i informacija?			
— Ispituju li korisnici rezultate testiranja prije nego što se programe počne koristiti?			
— Da li je precizirano da se programe može mijenjati samo sa znanjem i odobrenjem korisnika na koje se odnose?			
— Da li su u stvaranju radnih tokova ugrađene prijeko potrebne organizacijske kontrole i usklađivanja (npr. kontrolni brojevi) za prikupljanje i obradu podataka?			
— Da li su jednoznačno opisane moguće greške u obavještanju i postupci njihova otklanjanja i da li ih poznaju odgovarajući suradnici?			
— Da li je poznato suradnicima koju bitnu dokumentacijsku podlogu trebaju oni izraditi?			

II. 4 SREDSTVA

Razlikujemo dvije temeljne vrste ispitnih lista:

- ispitne liste za procjenjivanje organizacijskih rješenja
- ispitne liste za procjenu uspješnosti izvođenja i zaposlenih.

Pod **ispitnim listama za procjenjivanje organizacijskih rješenja** podrazumijevat ćemo one ispitne liste kojima se ispituje projektna zrelost pri projektiranju, dakle prije same faze izvođenja. Govoreći o ispitnim listama, Kapustić izdvaja njihovu primjenu u sustavu kvalitativne projektne kontrole i slijedi Stefanija (Stefani, prema Kapustiću) u ilustriranju te primjene.⁴⁶² Radi se o upotrebi triju ispitnih lista koje ispituju projektnu zrelost u točkama prijelaza iz jedne faze projektiranja u drugu. Faze su: pobuda, koncipiranje, detaljno planiranje i realiziranje; a odnosne ispitne liste:

- 1) za preispitivanje zrelosti projektiranja (prijelaz iz faze 1 u fazu 2),
- 2) za preispitivanje zrelosti koncipiranja (prijelaz iz faze 2 u fazu 3),
- 3) za preispitivanje zrelosti ostvarivanja projekta (prijelaz iz faze 3 u fazu 4).

Navesti ćemo samo neka karakteristična pitanja s prve i druge liste, a treća lista prikazana je tablicom III-4 (Stefani, prema Kapustiću⁴⁶³).

Prva lista:

- Da li je jasan začetak projekta?
- Da li je određena namjena projekta?
- Da li je postavljena gruba koncepcija projekta?
- ...

Druga lista:

- Da li je koncepcija zaokružena i podpuna?
- Da li je ispitana mogućnost realizacije?
- Da li je točno obuhvaćena prednost rješenja?
- ...

Ispitne liste koje se primjenjuju u svezi faze realizacije odnosno nakon nje nazvali smo **ispitnim listama za procjenu uspješnosti izvođenja i zaposlenih**. To su ispitne liste koje sadrže podpuno konkretne tvrdnje, formulirane bilo u pozitivnom bilo u negativnom obliku, koje odražavaju željeni nivo ponašanja kod obavljanja zadataka. Cilj upotrebe ovih ispitnih lista upravo je održavanje toga nivoa kao standardnoga org. ponašanja (koji je uostalom određen opisom radnoga mjesta) za pojedino

⁴⁶². Kapustić, S., op. cit. (1984.).

⁴⁶³. Kapustić, S., op. cit., str. 242.–244.

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

radno mjesto ili zadatak. Primjer ispitne liste za procjenjivanje uspješnosti izvođenja daje Kapustić slijedeći Ruhledera.⁴⁶⁴ Radi se o ispitnoj listi za procjenjivanje uspješnosti izvođenja konferencije s aspekta voditelja konferencije. Autor (Ruhleder) je spominje više u kontekstu samoispitivanja i samoprocjenjivanja nego u kontekstu kontrole od strane druge osobe. Ova lista sadrži 30 pitanja (tvrdnji) na koje se odgovara s 'da' ili 'ne'. Svaka negativno označena tvrdnja predstavlja nedostatak koji treba otkloniti. Evo nekih tvrdnji (pitanja) s te liste koja se dakle odnosi na procjenjivanje voditelja konferencije:

- Brine se za kontakt među sudionicima još prije početka konferencije.
- Odgovoran je za točan početak konferencije.
- Pozdravlja sudionike i upoznaje ih s organizacijskim pojedinostima.
- Objavljuje vrijeme trajanja konferencije.
- Opisuje temu s problemima koji će se obrađivati.
- Navodi ciljeve konferencije.

Na početku konferencije potiče svakoga sudionika da iznese stav kako bi saznao njegovo mišljenje itd.⁴⁶⁵

Ispitne liste za procjenjivanje zaposlenih i njihove uspješnosti tj. ponašanja na radnom mjestu zovemo ček-listama ili listama označavanja. Koriste ih procjenitelji ne samo da bi ocijenili ponašanje zaposlenih, već i da bi ih rangirali prema tom kriteriju. One se sastoje od niza podpuno konkretnih tvrdnji o različitim oblicima ponašanja u podpuno konkretnim i određenim situacijama nekoga određenoga radnoga mjesta. Te su tvrdnje katkada pozitivne a katkada negativne, a zadatak je procjenitelja da, imajući na umu kandidata kojega ocjenjuje, čita iz liste tvrdnji jednu po jednu tvrdnju i da svaki put kada u tvrdnji prepozna ponašanje čovjeka kojeg ocjenjuje, tu tvrdnju označi znakom 'čekiranja'.⁴⁶⁶ Možemo razlikovati dva oblika ovakvih popisâ.

1) **Popisi slobodnoga izbora.** Ocjenitelj označava proizvoljan broj od nekoliko desetaka tvrdnji koje su konstruirane na temelju analize radnoga mjesta s naglaskom na onim karakteristikama ponašanja koje su važne za uspješno ili neuspješno obavljanje posla (tzv. 'kritične točke' rada). Evo, na primjer, nekoliko tvrdnji koje bi mogle sačinjavati ček-listu za ocjenjivanje vozača autobusa:

⁴⁶⁴. Kapustić, S., op. cit., str. 248.

⁴⁶⁵. Kapustić, S., op. cit., str. 248.

⁴⁶⁶. Petz, op. cit., str. 72.

II. 4 SREDSTVA

- on se koliko god je to više moguće pridržava voznoga reda;
 - katkad je neljubazan i grub prema putnicima;
 - prije polaska na dnevnu dužnost redovito kontrolira stanje kočnica;
 - voli voziti iznad dozvoljene brzine vožnje;
 - katkad na usputnim stanicama konzumira alkohol;
- itd.⁴⁶⁷

2) **Popisi prisilnoga izbora.** Ocjenitelj mora iz bloka tvrdnji (blokovi se sastoje od četiri do pet tvrdnji od kojih su dvije pozitivne, dvije negativne, a eventualna peta tvrdnja je neutralna, s tim da su po jedna pozitivna i negativna tvrdnja diskriminativne) odabrati dvije tvrdnje, i to jednu koja relativno najbolje pristaje osobi koja se ocjenjuje i jednu koja najmanje pristaje toj osobi. Na primjer, kada bi se jedan blok od četiri tvrdnje za procjenu vozača autobusa sastojao od ovih tvrdnji:

- A - on katkada pije za vrijeme vožnje,
- B - on obavezno pregledava stanje guma prije polaska,
- C - on je uvijek besprijevano odjeven,
- D - on slabo pamti imena;

onda je jasno da je tvrdnja A negativna i diskriminativna tvrdnja, tvrdnja D također negativna, ali nediskriminativna tvrdnja (jer pamćenje imena zaista nije važno za uspjeh u zvanju vozača autobusa), tvrdnja B je pozitivna diskriminativna, a tvrdnja C pozitivna nediskriminativna.⁴⁶⁸

Osim upotrebe u ovakve svrhe, danas je, kako ističe Kapustić⁴⁶⁹, ispitnim listama pokrivena čitava organizacijska domena: čitava organizacija, poslovne funkcije, obavješćivanje, komuniciranje, elektronička obrada podataka i obavijesti, sastanci itd.

⁴⁶⁷. Petz, op. cit., str. 72.

⁴⁶⁸. Petz, op. cit.

⁴⁶⁹. Kapustić, S., op. cit.

II. 4. B4 GRAFIČKA ORGANIZACIJSKA SREDSTVA

Kako ukazuju Sikavica i Novak: "U posljednje je vrijeme poraslo zanimanje za korištenje grafičkih prikaza... i pored toga što dolazi do sve veće upotrebe elektronskih računala. Grafički prikazi imaju tu prednost da u mnogim slučajevima omogućavaju bolju i jasniju predodžbu nego pisane informacije (na kojima se velikim dijelom temelji rad elektronskih računala."⁴⁷⁰ Grafička sredstva su određena kao organizacijska pomagala, koja crtežima, linijama, mrežama (dijagramima) prikazuju organizacijske tokove, veze i odnose s naglaskom na tokovima i odnosima. Za razliku od rigidnih tablica, crtežima, strelicama, različitim razmacima, veličinama grafičkih prikaza, efikasnije prikazujemo hijerarhiju odnosa podređenosti i nadređenosti te dinamičke odnose, odnos u vremenu i postupke. Kao grafička ilustrativna sredstva Sikavica i Novak navode: dijagrame, grafikone, gantograme, mrežne dijagrame, organizacijske sheme i prikaze, slijed toka, redosljede, itd. Za potrebe ovoga rada, u kontekstu B, grafička sredstva objašnjavamo prikazom slijedeća četiri sredstva:

- grafikoni,
- dijagrami toka,
- sociogrami,
- strukturne slike.

II. 4. B41 Grafikoni

(II. 4. A14 Organigrami)

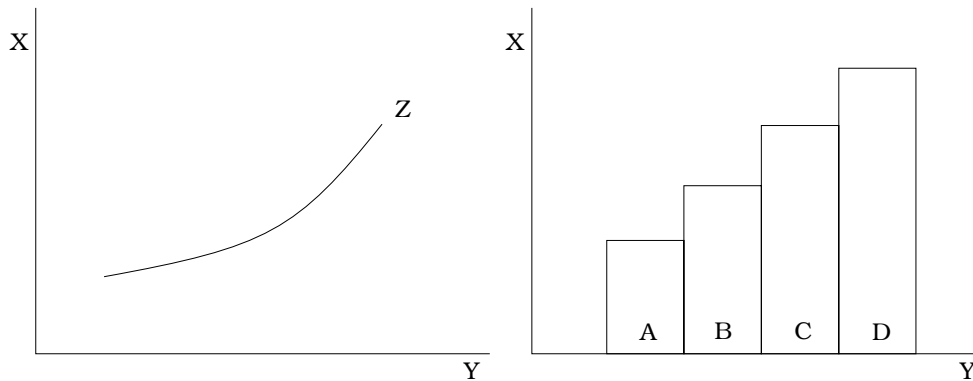
Prema Sikavici i Novaku grafikon (dijagram) "jest opći naziv za grafički prikaz dviju ili više brojčanih veličina, najčešće planskih statističkih podataka iz svih područja života."⁴⁷¹ Nordsieck određuje grafikone kao spoj znakova u ravnini, s time da se ravnina suvremenim grafičkim tehnikama može prikazivati dimenzionalno i višedimenzionalno. Grafikon se najčešće primjenjuje u odnosu na osi xy i to iscertavanjem linija, stupcima, redovima, točkama, itd. Grafikoni su jedno od najčešće upotrebljivanih grafičkih sredstava i manje-više poznati i razumljivi velikom dijelu ljudstva u okviru zadataka organizacije.

⁴⁷⁰ Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 426.

⁴⁷¹ Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 438.

II. 4 SREDSTVA

Slika 121: Grafikon



II. 4. B42Dijagram toka (II. 4. A24 Mrežni dijagram)

Dijagrami toka grafički su prikazi obavijesti važnih za rješavanje radnoga toka, a javljaju se kao:

- karte radnoga toka,
- gantogrami,
- blok dijagrami.

Karte radnoga toka prikazuju kratke radne tokove koji se koriste pri:

- promjeni radnika,
- račlanjivanju ili ujedinjavanju predmeta rada,
- mijenjanju objekta rada,
- u svrhu postizanja specifičnoga stanja ili obavljanja specifičnoga zadatka.

Gantogram je uveo američki inženjer Henry Gant koji je, kako piše Reiss, poznat po tome što je izumio najzorniji prikaz odvijanja posla u odnosu na višestruko određene djelatnosti i zadatke. Gantogrami omogućavaju sagledavanje početka i svršetka posla te analizu mogućnosti paralelnoga obavljanja poslova u optimalnom vremenu.

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

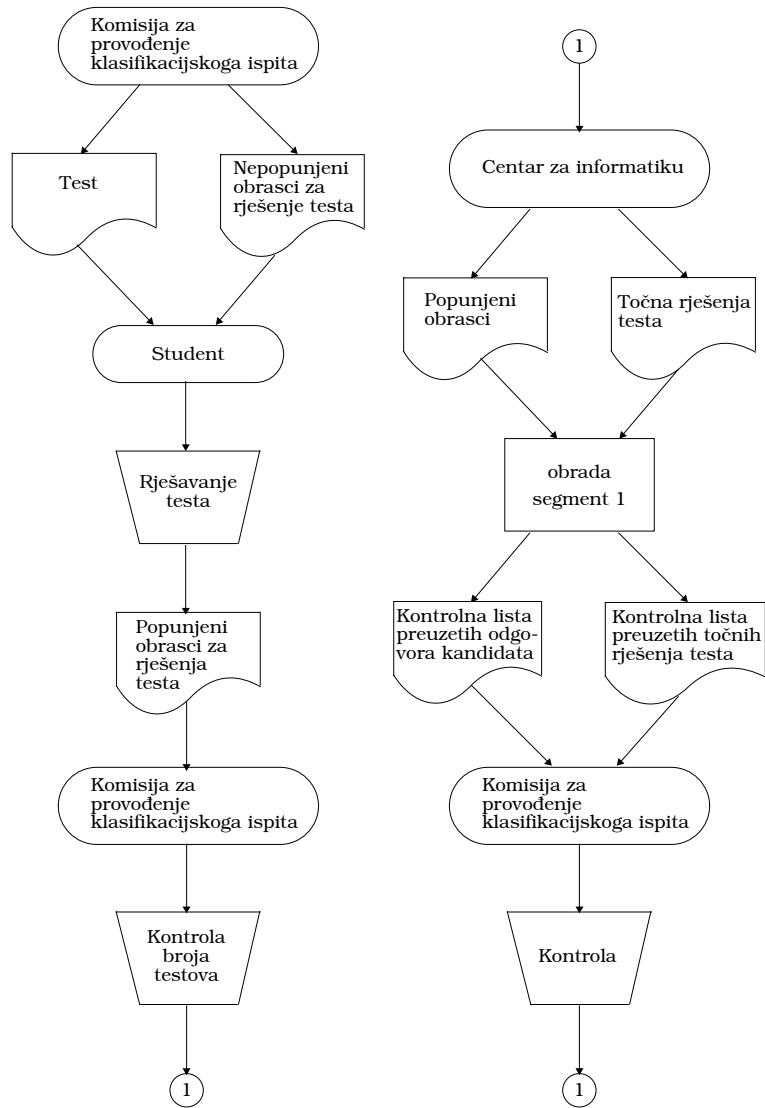
Slika 122: Gantova karta

Djelatnost	Vrijeme Dani					
	1	2	3	4	5	6
A	█	█				
B		█	█	█		
C		█	█	█	█	
D			█	█	█	
E					█	
F			█	█	█	

Blok dijagram je prikaz obavijestnoga tijeka, a uzima dva oblika - tok podataka i tok programa.

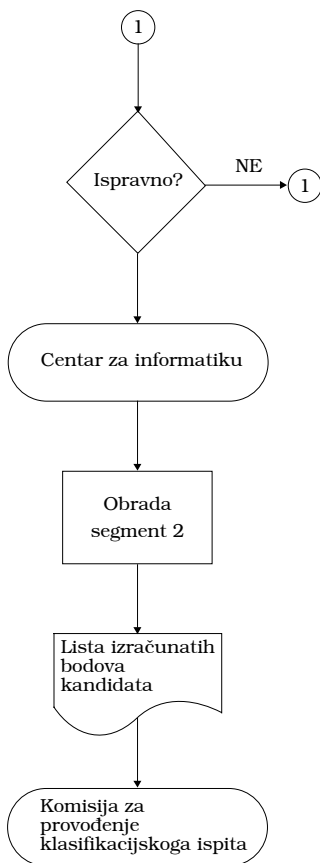
II. 4 SREDSTVA

Slika 123: Plan toka podataka



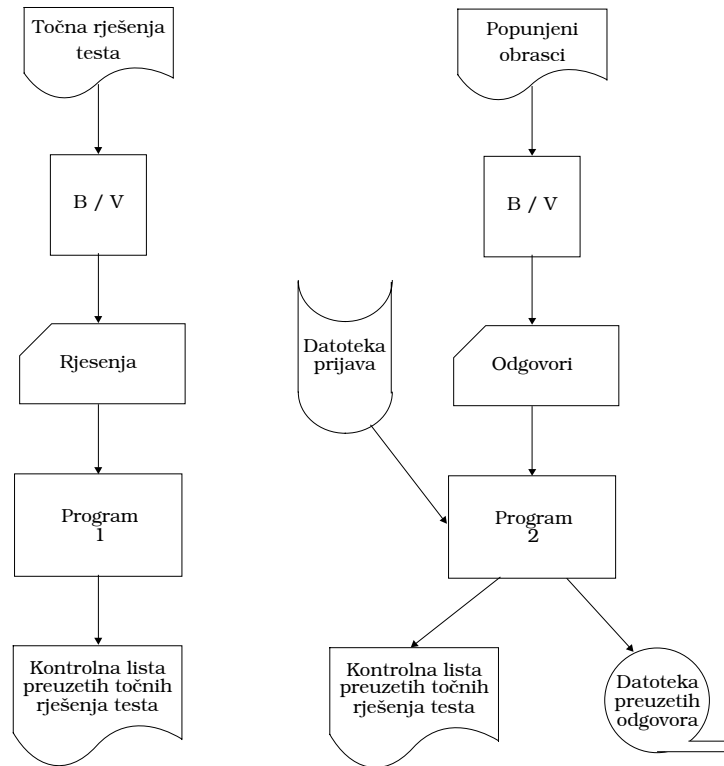
II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

Slika 124: Plan toka podataka



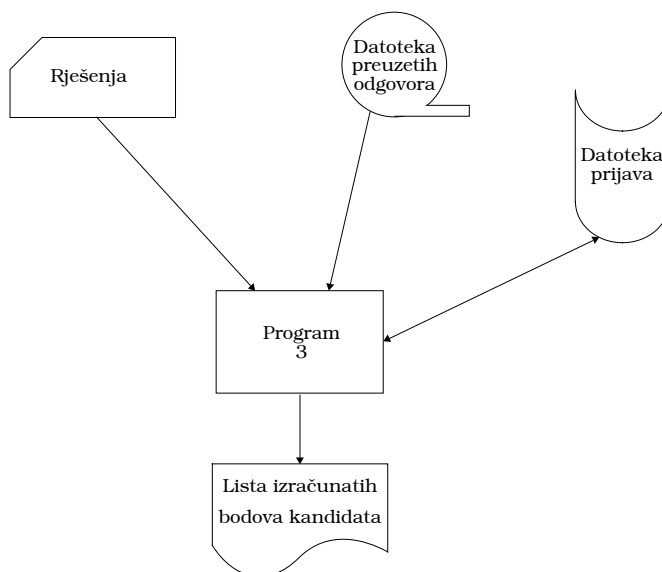
II. 4 SREDSTVA

Slika 125:

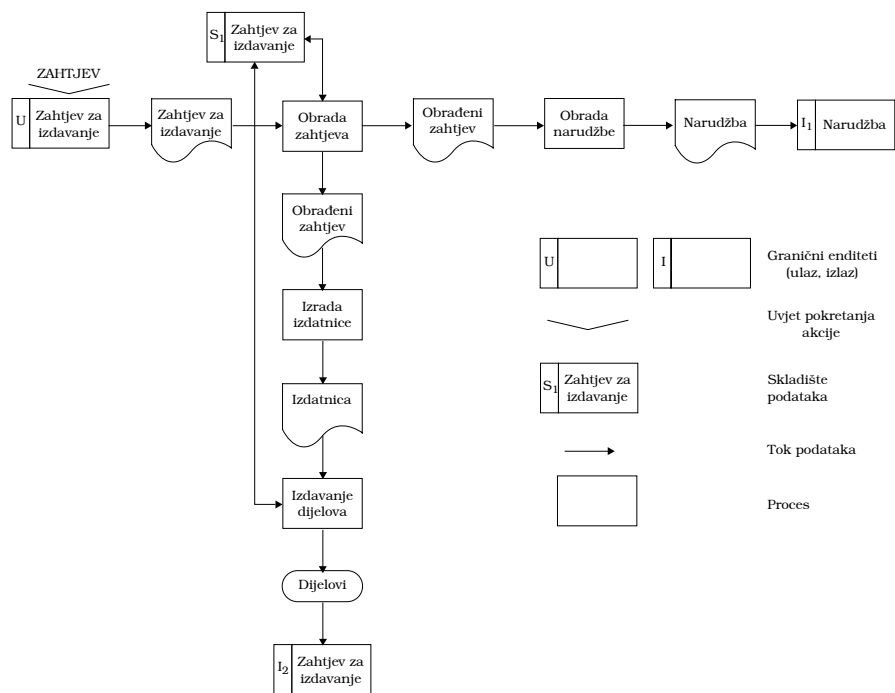


II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

Slika 126: Tok obrade



Slika 127: Dijagram toka podataka: zahtjev za izdavanje dijelova



II. 4 SREDSTVA

II. 4. B43 Sociogrami (II. 4. A34 Komuniogrami)

"Sociogram je grafičko organizacijsko sredstvo prikazivanja emocionalnih odnosa između pojedinih članova grupe."⁴⁷² Sociogrami proizlaze iz rada rumunjskoga psihologa Morena i temelje se na primjeni tri kriterija:

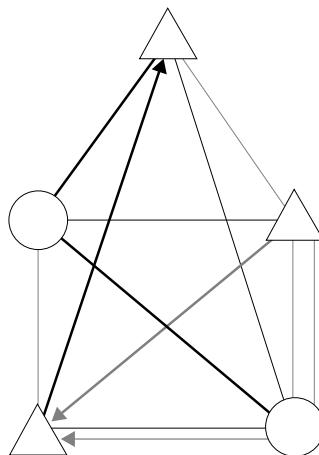
- simpatije,
- antipatije,
- indiferentnosti.

Uz gore navedena temeljna tri (pojma) kriterija Moreno koristi i (pojmove) stanja uzajamne privlačnosti, uzajamne odbojnosti i uzajamne ravnodužnosti. U slijedećoj slici prikazujemo moguću primjenu sociograma.

⁴⁷². Kapustić, S., op.cit., str. 376.

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

Slika 128: Sociogram



Simboli	Značenje simbola
○	žena
△	muškarac
—→	privlačnost
→	odbojnost
---	ravnodušnost
→	Uzajamna privlačnost
—	uzajamna odbojnost

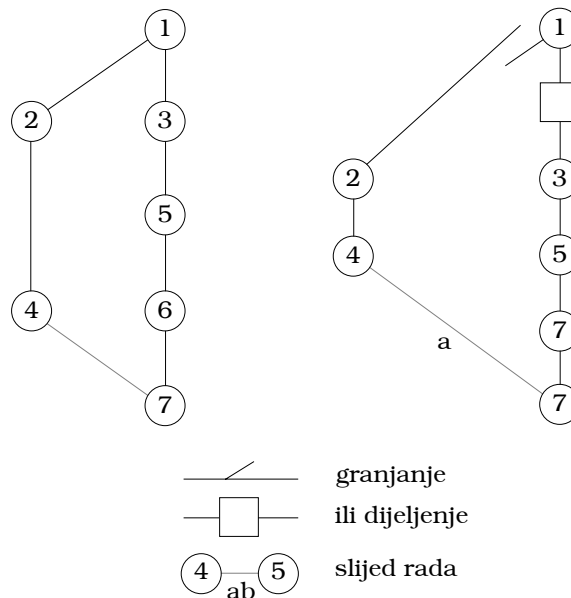
II. 4. B44Strukturne slike (II. 4. A44 Organizacijski modeli)

"Strukturna slika (organizacijsko je sredstvo koje) prikazuje tok objekta rada od jednog do drugog mjesta na kojem se izvode pojedini zadaci."⁴⁷³ Pri primjeni strukturnih slika biramo između dva različita

II. 4 SREDSTVA

kretanja objekta. Jedno kretanje se odnosi na i raščlanjivanje, što znači da se objekt, odnosno elementi rada, priključuju i na jedno i na drugo radno mjesto. S druge strane, ili spajanje označava da se, nakon što je došlo do ispunjavanja izvjenoga uvjeta, objekt može priključiti na ovo ili na ono radno mjesto (vidi sliku 129).

Slika 129: Prikaz strukturne slike



* Iz Kapustić, S., Metodika organizacijskog projektiranja, samobor, 1991., str.359.

Strukturne slike impliciraju promjenu radnoga mjesta do koje dolazi putem prijenosa objekta rada. To znači, da svaki simbol predstavlja novo radno mjesto. Strukturne slike korisne su u predstavljanju obavijesti, gdje se zadaci detaljiziraju do najmanjih elemenata. Upotreba strukturnih slika uglavnom zahtijeva prikaze radnih polja, čija interpretacija može biti prilično zahtjevna.⁴⁷⁴ Uz gore navedene veoma specificirane strukturne slike prema

⁴⁷³. Kapustić, S., op.cit., str. 357.

⁴⁷⁴. Više o tome Heinz Joschke, op. cit., str. 461-462.

II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA PREMA VRSTI

Joschkeu, svaka slika strukture, uključujući već opisane organigrame ili kako ih se ponekad zove sheme, može biti nazvana vrstom strukturne slike.

II. 4 SREDSTVA

ZAKLJUČAK

Suvremena organizacijska znanost ne odvaja ciljeve i zadatke te sredstva postizavanja tih ciljeva. S organizacijske strane sredstva se, u kontekstu ovoga rada, uglavnom odnose na sredstva prikazivanja i mijenjanja (ostvarivanja) organizacijskoga modela. Izborom sredstava uveliko odlučujemo i o obliku i vrsti modela, a time i same organizacije ili profila promjene u organizaciji. S obzirom da se suvremena organizacija prilagođava različitim, ili višestrukim kriterijima, korisno je upotrebljavati i višestruko koncipirana sredstva prikazivanja. Mogući način kategoriziranja ili prikaz shematizacije primjene sredstava - prikaza (čini) objašnjen je zaključnom matricom, odnosno slikom 130.

II. 4 SREDSTVA

Slika 130: Sažetak: Sredstva

II. 4. B II. 4. ORGANIZACIJSKA SREDSTVA A (II. 4. B) SREDSTVA PO VRSTI	II. 4. B1 USMENA ORGANIZACIJSKA SREDSTVA	II. 4. B2 PISANA ORGANIZACIJSKA SREDSTVA	II. 4. B3 TABLIČNA ORGANIZACIJSKA SREDSTVA	II. 4. B4 GRAFIČKA ORGANIZACIJSKA SREDSTVA
II. 4. A1 SREDSTVA USPOSTAVLJANJA ORGANIZACIJA	II. 4. B11 Naredbe II. 4. A11 Organizacijske upute	II. 4. B21 Organizacijski propisi II. 4. A12 Statuti	II. 4. B31 Jednostupne organizacijske tablice II. 4. A13 Proračun - računske tablice	II. 4. B41 Grafikoni II. 4. A14 Organigrami
II. 4. A2 SREDSTVA PRIKAZIVANJA ORGANIZACIJSKOGA	II. 4. B12 Predočenja II. 4. A21 Izvešće	II. 4. B22 Poslovnici II. 4. A22 Pismena izvješća	II. 4. B32 Opis radnoga mjesta II. 4. A23 Matrice	II. 4. B42 Dijagram toka II. 4. A24 Mrežni dijagram
II. 4. A3 SREDSTVA ODRŽAVANJA ORGANIZACIJSKOGA STANJA	II. 4. B13 Govori, pregovori II. 4. A31 Tehnika sazivanja i vođenja sastanka - verbalni	II. 4. B23 Poslovna pisma (komunikacije) II. 4. A32 Opis radnoga mjesta	II. 4. B33 Sociomatrica II. 4. A33 Kocka podataka	II. 4. B43 Sociogrami II. 4. A34 Komuniogrami
II. 4. A4 SREDSTVA MIJENJANJA ORGANIZACIJSKOGA STANJA	II. 4. B14 Problemske diskusije II. 4. A41 Konferencija i ideja	II. 4. B24 Elaborati II. 4. A42 Organizacijske projekcije	II. 4. B34 Organizacijske liste II. 4. A43 Tablice nagrađivanja i motiviranja - kvadratne	II. 4. B44 Strukturne slike II. 4. A44 Organizacijski modeli