

# **I. NAČELA OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE**



## *Načela oblikovanja organizacije*

U ovoj, početnoj, „knjizi“ ove knjige bavimo se teoretskim vidovima organizacijske znanosti, dakle teorijom koja stoji u podlozi svih kasnijih uporabâ pojedinih riječi, nazivâ i terminâ. Ovu teoriju razvijamo kroz četiri glave:

- ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI
- OSNOVNI POJMOVI
- VIŠEDIMENZIONALNA PRIRODA ORGANIZACIJE
- SAMODOSTATNI SUSTAVI



# **I. 1. ORGANIZA- CIJSKE FILOZO- FIJE I ČIMBENICI**



# **I. 1. A ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE – USMJERENJA**

Prema već navedenima Donnelyu, Gibsonu i Ivanchevichu, organizacijska usmjerenja – filozofije odnose se na organizacijsku teoriju i praksu, u skladu s kojom određujemo pojedinu organizaciju. Prepoznajemo četiri vrste organizacijskih filozofija, odnosno usmjerenja:

- klasična,
- neoklasična,
- situacijska (contingency)
- višestruka (multiple, complex).

Organizacijska filozofija teorijski je okvir, kao i skup vrijednostnih putokaza (orijentira), s obzirom na koje uspostavljamo i vodimo pojedinu organizaciju. Organizacijska literatura u prošlosti često vodila do zaključka o jednoj pravilnoj i konačnoj organizacijskoj filozofiji – usmjerenju. Iz toga se nečesto pretpostavljalo da se kronološkom progresijom bivše teoretske i filozofske zablude ispravljaju novim, sve savršenijim istinama. Pri okretu tisućljeća, u suvremenome heterogenome organizacijskome sustavu, međuzavisnost u praksi i teoriji nameće potrebu za općim usklađivanjem po vrsti različitih sustava, kao i usklađivanje teorija različitih sustava i teorija različitih vremenskih razdoblja (perioda) i vrijednostnih sustava.

## I. 1. A1 Klasično organizacijska filozofija – usmjerenje

Klasično usmjerenje stavlja naglasak na kronološku vertikalnu, na formalizirane procedure i uloge zadanih i fiksiranih vremenskih slijedovâ. Primjer takvih slijedovâ linijski su zadani slijedovi poput vremena i pokreta (eng. „*time and motion*“), temeljne studije, hodogrami i slično. Klasično je usmjerenje vezano uz tzv. birokratsku organizaciju, to jest onu koja objektivizira i formalizira postupke napredovanja, ponašanja, kao i sve organizacijske uloge. Klasično usmjerenje predpostavlja racionalne postupke i racionalno ponašanje, to jest ono koje maksimira gospodarsku dobit.

Donnelly, Gibson i Ivanchevich klasično usmjereni organizacijski postupak vežu uz strogo određenu:

- jasnu podjelu rada i jedinstveno usmjerenje poslovâ (poslove treba okupiti u skladu s funkcijom ili procesom, tj. poslove treba okupiti u odjele),
- centralizaciju ovlasti,
- nužnost proporcionalnosti ovlasti i odgovornosti,
- jedinstvo naređivanja – linijsko upravljanje.<sup>20</sup>

Navedeni postupak projektiranja analogno je vezan uz birokratski određene sheme, odnose i procedure, a te su, prema već navedenim autorima, sljedeće:

- postoji jasna podjela rada sa strogo određenim, jasno razumljivim i rutinskim poslovima, odnosno procedurama;
- odnosi između voditelja, kao i onaj između voditelja i podređenih, jasno je određen;
- postupci se zaposlenih usmjeravaju pomoću posebnih pravila, politike i procedurâ;
- favoriziranja ima veoma malo zbog neupitne primjene pravila, smjernica, procedurâ, discipline i nagrađivanja;
- popunjavanje radnih mjesta obavlja se krutim i nepristranim pristupom temeljenim na objektivnim kriterijima.

Iako možemo nabrojiti još mnoge druge značajke klasičnoga usmjerenja, biramo one koje su tipične ili naglašene. S tim u vidu, u okviru klasičnoga usmjerenja prepoznavamo četiri značajne vrste naglasaka, koje, za potrebe ovoga rada, identificiramo kao:

- objektivan naglasak
- vertikalni naglasak

---

<sup>20</sup> Donnelly, J. Jr., Gibson, J., Ivanchevich, op.cit., str. 67.



## I. 1. A ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE – USMJERENJA

- racionalan naglasak
- mehanicistički naglasak

### I. 1. A11 Objektivan naglasak

U okviru svakoga od vidovâ kojima opisujemo klasično usmjerenu organizacijsku filozofiju govorimo o naglasku, a ne o isključivome usmjerenju. Glede na to, klasično dizajnirana organizacija primijenjuje i druge, ali naglašava objektivne kriterije ustroja. Objektivni su kriteriji oni „koji su javno prepoznatljivi, koji se temelje na pravilima prihvaćenima neovisno o pojedinačnome sudu“<sup>21</sup>.

Kako ukazuje Galbreith, objektivno gledano, moguće je utvrditi da je organizacija proizvela izvjesnu količinu dobara koje su te i te težine i tih i tih svojstava. Isto tako, moguće je utvrditi da organizacija zapošljava toliki broj ljudi – izvjesne dobi, koji zadovoljavaju i ispunjavaju prepoznatljive uvjete. Ti uvjeti mogu biti godine staža, stupanj obrazovanja, poznavanje određenih vještina itd.

Pojam objektivno u ovome se kontekstu javlja putem riječi *objectum*: „predmet koji čini dio vidljivoga, mjerljivoga svijeta“<sup>22</sup> – na primjer olovna kocka visine i širine 10 cm, težine 3,6 kg, gustoće te i te.... Navedeni se predmet, objekt, kao pojam stvari u odnosu na prepoznatljive kriterije – (za razliku od pojma lijep, dobar, koristan itd.).

Pri zapošljavanju u, nazovimo to, objektivno usmjerenoj organizaciji, podnosilac prijave za zapošljavanje neće navoditi da je dobra, sposobna, pametna i plemenita osoba, već će navoditi broj godina staža, broj osvojenih nagrada, stupanj obrazovanja, broj bodovâ osvojen na ispitu znanja jezika itd.

### I. 1. A12 Vertikalan naglasak

Vertikala označuje hijerarhiju – raslojavanje po razinama odnosno stratifikaciju. Klasično društvo naglašavalo je vertikalne podjele, po staležima, stupnju obrazovanja itd. Vertikalno usmjerena organizacija poštivat će hijerarhiju ovlasti. U ovome kontekstu za naglasiti je da se primjedbe mnogih suvremenih autora o pitanju organizacijske vertikale često odnose samo na jedan vid te vertikale. Kada autori, a to uključuje i autore ove knjige, pišu da suvremena organizacija postaje sve plića, to se

---

<sup>21</sup>. Dummers, Management Encyclopaedie, op. cit.

<sup>22</sup>. Klaić, op. cit. str. 1036.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

prije svega odnosi na raspon vođenja. Suvremena obavijestna tehnologija omogućuje sve pliću strukturu, odnosno upućuje na organsko, matrično i višestruko upravljanje. Istovremeno, međutim, u okviru svake razine, pa i u okviru svakoga radnoga mjesta ili jedinice, proces horizontalizacije omogućuje novo vertikalno raslojavanje u okviru zadanoga radnoga mjesta, odnosno u okviru zadatka. Na primjer, potencijalno jedinstven zadatak raslojavamo u četiri odvojena zadatka, od kojih svaki pojedini možemo odradivati na četirima razinama, tako da pojedini vid toga zadatka izvodi jedan čovjek ili jedna radna skupina na jednoj razini, a drugi čovjek, ili druga radna skupina na drugoj razini. Na taj način četiri skupine osobâ, ili četiri osobe na različitim razinama obavljaju jedan zadatak. Temeljem tehnološkoga napretka, kao i zbog težnje za socijalnom jednakošću, moguće je izjednačiti sve razine tako da se svaki čovjek ili svaka radna skupina nalazi na istoj razini. U tom slučaju jedan te isti čovjek, ili jedna te ista radna jedinica može obavljati jedan te isti zadatak, ali ovaj puta na četiri različite razine. Broj je razina u ovome slučaju zadan, bez obzira na to prepoznamo li mi formalno te razine ili ne.

Ovisno o socijalnim i tehnološkim kretanjima društvo – organizacija može reagirati na fenomen vertikalne složenosti poslovanja na različite načine. Bez obzira na stupanj demokratizacije ili nivelizacije u odnosu na hijerarhiju upravljanja, izvjestna vrsta vertikalne podjele, ili podjele po složenosti, uključena je u svaku organiziranu djelatnost. S tim u vidu u ovome kontekstu vertikalno raslojavanje ne uključuje samo po sebi visoku ili visokodiferenciranu hijerarhiju upravljanja. Ukratko, i u „plitko“ ustrojenoj organizaciji, u demokratskome društvu ili u organski ustrojenoj organizaciji moguća je i vertikalna diferencijacija po odgovarajućem kriteriju složenosti posla.

### I. 1. A13Racionalan naglasak

Racionalno, od latinske riječi *ratio*: razbor, razum. Engleska i francuska riječ *reason*, *raison*, kao i slavenska riječ *raz-um* odnosno njemačka *Ver-nunft* temelje se na grčkoj složenici  $\delta\iota\alpha\text{-}\nu\omicron\upsilon\varsigma$  (*dia-nus*) –  $\nu\omicron\upsilon\varsigma$  = um, koji se sastoji od jedinstva sinteze objektivno i subjektivno formiranih spoznajnih cjelinâ. Nus – um može se raz-članiti (*dia-nus*) na dva načela – raščlanjeno jedinstvo, razumsko jedinstvo, a to je ono temeljeno na sintezi mentalnih konceptâ, formiranih prema utilitarnoj teoriji, u moderno vrijeme Benthamâ (klasična i neoklasična ekonomija, David, Ricardo itd.), ili klasičnih empiristâ (Empedoklo, atomisti itd.).

Druga se poddjela uma odnosi na emotivne pakete ili na etički formirane konceptualne cjeline. Um čini jedinstvo subjektivnih i objektivnih pojmova i u fiziološko-filozofskome smislu sintezu pojmova vezanih uz lijevu

## I. 1. A ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE – USMJERENJA

i desnu polutku mozga. Razdvajanje subjektivnih, emotivnih i inih interesâ od objektivnih, ekonomskih, mjerljivih interesâ proizlazi iz klasične organizacijske i gospodarske filozofije.

Racionalizacija znači usmjerenje na gospodarske, to jest na objektivno prepoznatljive gospodarske kriterije. Za klasičnu i neoklasičnu ekonomiju proizvodna i poslovna racionalizacija odnosi se na objektivno veći izlaz (output), uz iste objektivne troškove, ili na isti izlaz (output) uz manje objektivne troškove, to jest racionalizacija je vrsta tehnološkoga napretka.<sup>23</sup>

Racionalizirati, prema Klaiću, znači: „štedjeti vrijeme, snagu i materijal, ekonomično urediti posao“<sup>24</sup>. Drugim riječima rečeno, racionalna organizacija je ona koja „u određenom radnom vremenu, s određenim proizvodnim sredstvima omogućuje veći radni efekat, bilo tehničkim poboljšcima, bilo boljom organizacijom“<sup>25</sup>. U oba slučaja poboljšanje se odnosi na mjerljive vidove radnoga procesa. Suvremena teorija smatra da radnike motivira uz ekonomski motiv i želja za položajem, za statusom, želja za sigurnošću, toplinom, prijateljstvom, no o tome više u kontekstu neoklasične organizacije.

### I. 1. A14Mehanicistički naglasak

Filozofsko usmjerenje na mehanicističku efikasnost proizlazi iz Newtonovskoga poimanja ergona, svijeta ili organizacije. Organizacija je viđena kao (mehanički, ne kibernetički) stroj po tome što stroj posjeduje zadane i općeprepoznatljive parametre djelotvornosti, trajanja, kakvoće i količine. Prema toj koncepciji stroja, stroj se također unapređuje i popravlja u skladu sa zakonima Newtonove mehanike ili racionalističkoga poimanja sustava, kojega su suvremena fizika, kibernetika i znanost o sustavima dovele u pitanje. Razlike leže u poimanju subjektiviteta i objektiviteta, o kojima će biti riječi kasnije.

Mehanicistički je, naime, stroj zamišljen gotovo isključivo kao čovječjom voljom i rukom ostvaren uređaj, ustrojstvo, ili, bolje rečeno, naprava. Stoga se u tome usmjerenju ne prepoznaju mogućnosti pojedinih (kibernetički određenih) strojeva, tj. organizacijâ, da se samostalno i „životno“ ponašaju u promjenama vanjskih čimbenikâ. Mehanicistički pristup predpostavlja da će „inženjer“, tj. stvaratelj toga stroja, unaprijed proučiti i analizirati okolicu, te na taj način zamisliti, projektirati, dizajnirati i

---

<sup>23</sup>. Puljić, A., Tehnološki napredak, u Temeljne osnove itd., Ekonomski institut, Zagreb 1982.

<sup>24</sup>. Klaić, B., op. cit. str. 1123.

<sup>25</sup>. Klaić, B., op. cit. str. 1123.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

ostvartiti, dakle ukupno ustrojiti, taj stroj, da se u danoj i zadanoj okolici pravilno, tj. dobro (vrstno) ponaša.

Takav pristup pokazuje dobre rezultate sve do trenutka kad ne dođe do nepredvidivih promjena okolice, ili pak do „zakazivanja“ pojedinih elemenata samoga tako zamišljenoga ustrojstva. Iako je većina naprava koje rabimo u svakodnevnome životu ishodišno tako zamišljena (svjetla, štednjaci, vozila, plovila...) sve se češće uviđa da takav pristup čak niti u ovoj čvrsto tehničkoj grani ljudske djelatnosti nije dovoljno dobar. Stoga, u suvremenome svijetu sve više primijećujemo pojavu regulacijskih procesa i primjene drugih kibernetičkih načela i u tih strojevima. Tako kao primjer možemo navesti Citroënov hidraulički sustav, koji omogućuje vozilu da se samostalno prilagođuje opterećenju, zatim ABS (eng. *Anti-Blocking System*) sustav protiv blokiranja kočnica, suvremene sustave elektroničkoga ubrizgavanja goriva, koji se prilagođuju širokome rasponu vanjskih vremenskih utjecaja, itd., da spomenemo samo primjere iz domene cestovnih vozila. Strojevi poput samonavodećih ili, još više, krstarećih raketâ, veoma su daleko udaljeni od klasičnoga mehanicističkoga stroja. I u kućanstvu sve se više rabe strojevi koji prate stanje okolice, od najjednostavnijih termostatskih peći, pa do suvremenih pećnica, koje pomoću posebnih osjetila ubodenih u primjerice meso koje pečemo prate pravilno pečenje, te samostalno određuju vrijeme i temperaturu.

## I. 1. A2 Neoklasična organizacijska filozofija – usmjerenje

Kako ukazuju Sikavica i Novak: „Osnovna postavka neoklasičara izražava se time što se ponašanje radnika pri radu ne objašnjava samo ekonomskim motivima, već i odnosima koji vladaju u poduzeću, zatim uvjetima u kojima radnik radi, pa čak i emocijama kojima je radnik izložen.“ Donnely, Gibson i Ivanchevich suprotstavljaju neoklasičnu organizaciju klasičnoj, odnosno smatraju da je „neoklasično projektiranje oprečno klasičnom.“<sup>26</sup>

Odvajanje, ili suprostavljanje, klasike i neoklasike nije jedinstveno prihvaćeno. S tim u vezi Sikavica i Novak primjećuju: „Ipak treba naglasiti da neoklasična teorija organizacije ne odbacuje sasvim načela klasične teorije i njene metode istraživanja, već ih samo humaniziraju.“ te dodaju: „u ocjeni neoklasične teorije ima i drugačijih stavova... koji ... je ipak ne izdvajaju iz klasične teorije.“<sup>27</sup>

Prema Pusiću: „Usprkos svom humanističkom nazivu taj se stil ne razlikuje bitno od tajlorizma“, dok prema Mintzbergu neoklasično usmjerenje drukčije određuje formalne procedure i vremenske slijedove.

Nakon pregleda rada većine autorâ možemo zaključiti da nije pogrešno, no prejednostavno je, tvrditi da neoklasičan postupak prilagođava organizaciju čovjeku, a klasičan prilagođava organizaciju stroju, kako to tvrde neki behaviouristi. Sigurnije je konstatirati da se oba usmjerenja – klasično i neoklasično – temelje na njutonovskoj determinističkoj i mehanicističkoj koncepciji prirode znanosti, a razlikuju se u poimanju uloge čovjeka. Neoklasično usmjerenje prilagođava formalne procedure shemama ponašanja, behaviourističkim i sociološki determiniranima, odnosno određuje ulogu i postupke u skladu s postulatima suvremene psihologije i sociologije, odnosno u skladu s načelima logičkoga pozitivizma.<sup>28</sup> U svakome slučaju, sa stanovišta postupka neoklasik deformalizira slijedove – uloge te stavlja naglasak na decentralizaciju – autonomiju, individualnu odgovornost – neformalne strukture, i time individualizira postupke i procedure. Neoklasično usmjerenje, kako ukazuje Simon, nije temeljeno samo na nacionalnome poimanju čovjeka i organizacije, već uključuje i mnoge tzv. subjektivne elemente, odnosno osjećaje te, kako navode već citirani Sikavica i Novak, emocije.

---

26. Donnely, J. Jr., Gibson, J., Ivanchevich, op. cit.

27. Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 47.

28. Simon, H., Principles of Administration

## **I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI**

Općenito gledano, subjekt je klasično usmjerenoga teoretičara, kao i neoklasično usmjerenoga teoretičara, čovjek, no za klasiku interesi zajednice i pojedinca poklapaju se sami od sebe, nevidljivom rukom, te su ti interesi objektivni. Za neoklasiku moguće je odudaranje od individualnih i društvenih interesâ pa je te interese potrebno uskladiti socijalnim djelovanjem (tj. socijalnim ustrojavanjem – inženjeringom) i drugim na čovjeka usmjerenim vještinama djelovanja. Time su i neoklasični postupci individualizirani, odnosno usmjeravaju se na individualističko poimanje vremena, procedurâ, dinamike, itd.

U okvirima neoklasičnoga usmjerenja prepoznamo četiri naglasaka:

- Subjektivan naglasak
- Horizontalan naglasak
- Relativno racionalan naglasak
- Humanistički (organski) naglasak

### **I. 1. A21 Subjektivan naglasak**

Subjektivna organizacijska orijentacija vezana je uz osjećaje, kao i uz razna psihološka, emotivna, etička i moralna načela čovjeka. Subjektivno motiviran proizvođač uz zaradu želi proizvoditi i dobar proizvod, osjećati se zadovoljnim, poštenim, ispunjenim itd.

### **I. 1. A22 Horizontalan naglasak**

Horizontalno usmjerenje u organizaciji odnosi se na diferencijaciju po načelu različitih vrstâ posla. Moderno stremljenje u organizaciji (sredinom XX. stoljeća) bio je težnja prema sve većoj razlikovnosti po kriteriju vrste, sa sklonošću smanjivanja vertikalne diferencijacije, odnosno razlikovnosti po razini.

U odnosu na društvo, navedeni trend možemo oslikati primjerom relativno horizontalno ustrojene državne uprave. U okviru suvremeno ustrojene države nailazili bismo na veoma velik broj ministarstava s uskim brojem razinâ. U horizontalno usmjerenj poslovnoj organizaciji možemo očekivati velik broj specijaliziranih jedinica uobličeni na istoj razini.

### **I. 1. A23 Relativno racionalan naglasak**

Pojam relativne racionalnosti vezan je uz psihološku školu behaviourista. U organizacijsku literaturu ovaj pojam uvodi Herbert Simon,

## I. 1. A ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE – USMJERENJA

koji smatra da su organizacije (a isto tako i subjekti organizacije) u svome ponašanju relativno racionalni. To znači da organizacije i subjekti organizacije ne maksimiraju niti optimiraju gospodarski ili racionalni interes. Za ono što organizacijski subjekti i organizacija stvarno čine, i što stvarno objašnjava njihovo ponašanje Herbert Simon rabi termin *zadovoljavanje* (eng. *satisfying*). Ukratko, organizacijski subjekti neoklasične organizacije motivirani su tako da relativno racionalno zadovoljavaju svoje potrebe.<sup>29</sup>

### I. 1. A24 Humanistički (organski) naglasak

Neoklasična organizacija, kao i velika većina modernih organizacijâ, rabi različite strukture upravljanja. Naglasak na organskome načelu u upravljanju samo je naglasak, a upućuje na umanjeno formalno ili manje formalno vođenje, na primjer kolegijalno vođenje, i na manje formalne strukture koje će u kontekstu upravljanja biti obrađene kasnije u ovoj knjizi.

---

<sup>29</sup> Simon, H., *The Principles of Administration, Every Man*, New York – London, 1971.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

### I. 1. A3 Situacijska organizacijska filozofija – usmjerenje

Postupak je projektiranja u situacijskome usmjerenju ustrojen prema pojedinome slučaju. Kako ukazuju Donnely, Gibson i Ivanchevich, klasično i neoklasično projektiranje mogu biti najbolji načini organiziranja, ovisno o prirodi čimbenikâ organizacije kao: strategiji, okružju, tehnologiji...<sup>30</sup> Isto tako, situacijski pristup temelji se na situacijski određenim kompromisima između gore navedena dva usmjerenja.

Situacijsko usmjerenje bismo mogli nazvati i kontekstualnim jer, u okviru istoga konteksta, odlučuje o usmjerenju bilo prema klasičnoj vrsti postupakâ, ili prema neoklasičnome postupku. Kontekst ili situacija (eng. *contingency*) ovisi o promjenljivicama koje utječu na odluke o postupku projektiranja. Prema Donnelyju, Gibsonu i Ivanchevichu, kao i prema Mintzbergu, prepoznamo četiri osnovne odrednice situacijskoga usmjerenja, a te su:

- Starost organizacije
- Veličina organizacije
- Organizacijska grana (branša)
- Stupanj uklopljenosti u okružje

### I. 1. A31 Starost organizacije

Starost može biti:

- Kalendarska (protokom vremena),
- Uporabna (stupanj iskorištenosti),
- Kontekstualna (suvremenost ili uklopivost u paralelne sustave),
- Fazna (s obzirom na položaj u ukupnosti radnoga vijeka).

Upraksi se starost organizacije, prije svega, odnosi na faze u kojima se organizacija nalazi. Suvremeno gledanje relativizira fazu i razinu, pa se faze mogu sagledavati i hijerarhijski, odnosno vertikalno, kao što će biti ukazano u okviru tematske cjeline II. 1. A (STRUKTURA UPRAVLJANJA)<sup>31</sup>. Horizontalno gledano, prema Kotleru, organizacije prolaze kroz mijene, kao što prema Zuberbûchleru voditelji organizacije (manageri) također prolaze kroz mijene – faza poroda, odnosno pionirska faza, maherska faza, trenerska faza itd.

---

<sup>30</sup>. Donnely, J. Jr., Gibson, J., Ivanchevich, op.cit.

<sup>31</sup>. V. stranicu 169. nadalje.



## I. 1. A ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE – USMJERENJA

Za pojedine organizacije početna, ili, uistinu, bilo koja, faza može trajati duže ili kraće, tako da se pojmovi starosti određuju situacijski (u kontekstu). Različite faze nameću različita usmjerenja. U ranoj fazi, primjerice, organizacija može nagnjati fleksibilnomu organskomu usmjerenju, dok se u kasnijim fazama organizacijska struktura može objektivizirati, odnosno postati rigidna. Moguć je i obratan proces, to jest, već prema kontekstu, organizacija prolazom vremena može postati sve fleksibilnija ili orijentirana prema subjektivnim, organskim i humanističkim aspektima.

### I. 1. A32 Veličina organizacije

O veličini organizacije će biti riječi u kontekstu čimbenika organizacije. U svakome slučaju, veličina se može izražavati različito: po broju zaposlenih, obrtu glavnice [kapitala], vrijednosti pokretninâ i nekretninâ itd.

### I. 1. A33 Organizacijska grana (branša)

Grana (branša) se odnosi na polje djelovanja u okviru kojega organizacija određuje i realizira svoju misiju [više o tome u tematskoj cjelini II. 2. B12 (Misija)<sup>32</sup>].

Glede na različitost po organizacijskoj grani, u modnoj industriji, primjerice, način će djelovanja biti drukčiji nego li je u zrakoplovnoj<sup>33</sup>, u brodogradnji drukčiji od onoga u financijama. To samo po sebi upućuje i na organizacijsku kulturu, koja pak upućuje na način provođenja ciljevâ, a ne na izbor ciljevâ. Očito je da uspostavljanje ciljevâ, te planiranje ostvarbe tih ciljevâ, o čemu je ovdje riječ, s obzirom na filozofiju često nadilazi kulturu. Samim tim mnoštvo elementâ ustrojavanja organizacije, poput planiranja proizvodnje, nabave, kadrovske politike, te osnovnih obrisâ cjelokupne organizacije, a i sama organizacija, određeni su granom (branšom).

---

<sup>32</sup>. V. stranicu 264.

<sup>33</sup>. Zanimljivo je ovdje spomenuti da se upravo u zrakoplovnoj industriji prvi puta pojavio problem poznat pod nazivkom „Y2K“, to jest problem porabe datumâ iz 2000. godine u računarskih sustavâ, i to još godine 1993. Prvi puta je taj problem primijećen u američkome Boingu, a veoma brzo potom i u ostalih proizvođačâ zrakoplovâ. To je bilo još 1993. stoga što se nabava dijelova i tvoriva, pa tako i izdavanje naručaba u toj industrijskoj grani čini do 7 godinâ unaprijed, jer se planirana proizvodnja toliko godina unaprijed priprema.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

### **I. 1. A34 Stupanj uklopljenosti u okružje**

U organizacijskoj praksi stupanj uklopljenosti u okružje jest ono što najviše određuje situacijsko usmjerenje. Fleksibilna će organizacija mijenjati svoju prirodu upravo i najviše s obzirom na potrebe okružja, odnosno reaktivno u sklopu okružja.

## **I. 1. A4 Višestruka ili vidovna (aspektualna) organizacijska filozofija – usmjerenje**

Višestruka, vidovna, tj. aspektualna, organizacijska filozofija pretpostavlja da se jedna te ista organizacija uspostavlja putem nekoliko različitih ustrojâ, u nekoliko različitih vidovâ (aspektâ) ili dimenzijâ, od kojih svaki čini zaseban sustav.

Pojam višestrukoga dizajniranja organizacije javlja se u kasnim osamdesetim i ranim devedesetim godinama XX. stoljeća. Godine 1986. Zeleny objavljuje „Optimalni sustavni dizajn višestrukim kriterijima“<sup>34</sup>, dok De Bono i Eiff pišu o kompleksnome projektiranju. Priručnici NASA-e primjerice rabe termin višeciljni sustav (multiple target).

Višestruko, koje možemo na engleskome izražavati ili prevoditi kao „complex“, „multiple“, odnosno kompleksno, umnoženo, složeno projektiranje, ne razlikuje se radikalno od situacijskoga, odnosno odnosi se prema situacijskome projektiranju otprilike kao klasično usmjerenje prema neoklasičnome. Gledano iz jednoga ugla, neoklasično usmjerenje možemo suprotstaviti klasičnome, no s drugoga stanovišta neoklasično je usmjerenje produženje klasičnoga. Isto je tako i s višestrukim, odnosno situacijskim usmjerenjem. Kako ukazuju Donnely, Gibson i Ivanchevich postoje, u stvari, dva usmjerenja: univerzalističko, klasično – neoklasično; i parikularističko, situacijsko – višestruko. Ukratko, višestruko se i situacijsko usmjerenje često preklapaju, a razlika se temelji u naglasku. Temeljna je razlika u tome da se situacijsko rješenje, s obzirom na situaciju, ostvaruje u odnosu na klasične ili neoklasične parametre, ili pak traži kompromis. Drugim riječima rečeno, iako višestruko usmjereni postupci ne isključuju, sasvim i uvijek, srednja i kompromisna rješenja, višestruko usmjereni postupci češće su, istovremeno, orijentirani i na formalne i na neformalne procedure, zadane i slobodno određene vremenske slijedove, i to u okviru jednoga te istoga postupka. Ukratko, višestruko određeni postupci, istovremeno i u istoj situaciji, rabe i klasična, i neoklasična, i ostala organizacijska usmjerenja.

U praksi to znači da organizacija istovremeno stavlja naglasak i na klasične i na neoklasične parametre, ovisno o motrištu iz kojega gledamo na organizaciju, ili iz kojega organizaciju uobličujemo. Na taj način prepoznajemo sljedeća četiri naglasaka:

- Objektivno – subjektivan naglasak
- Vertikalno – horizontalan naglasak

---

<sup>34</sup>. Zeleny, M., Optimal System Dizajn with Multiple Criteria, Engineering Costs and Production Economics, New York, 1986., str. 89–94.

## **I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI**

- Racionalno – mimoracionalan naglasak
- Mehanicističko – humanistički naglasak

### **I. 1. A41 Objektivno – subjektivan naglasak**

S obzirom na faze, razine i vrste poslovâ, u okvirima različito zamišljenih jedinica, organizacija će biti usmjerena i prema objektivnima i prema subjektivnima parametima.

### **I. 1. A42 Vertikalno – horizontalan naglasak**

Suvremena organizacija vrstno raščlanjuje različite vrste specijalizacijâ, odnosno provodi, i temelji se, i na vertikalnoj razlikovnosti poslovâ, i na demokratizaciji, odnosno horizontalnoj disperziji, diferencijaciji ili nivelizaciji hijerarhije. Horizontalno – vertikalno usmjerenje relativizira, odnosno kompleksno određuje, podjelu na količinu i kakvoću, vrstu i složenost. Ukratko, horizontalna specijalizacija može prerasti u vertikalnu specijalizaciju, ili može biti viđena takovom. Velik broj vrsta, tj. raznovrstnost suvremene proizvodnje moguće je istovremeno obrađivati i u okvirima vertikalno okupljenih skupovâ. U svakome slučaju, u kontekstu višestrukoga projektiranja organizator momentalno vidovno (aspektualno) i prema nakani odlučuje o tome što znači vertikalno, a što horizontalno usmjerenje.

### **I. 1. A43 Racionalno – mimoracionalan naglasak**

Višestruko zamišljena organizacija optimirat će racionalne vidove u onim svojim odsječcima u kojima racionalnost odgovara kontekstu, kao što će navedenu kontekstualnost primijenjivati i u određivanju i primjeni emotivnih vidovâ, ili u primjeni mimoracionalnih svojih vidovâ.

### **I. 1. A44 Mehanicističko – humanistički naglasak**

Mehanicističko – humanistički naglasak uistinu označuje sintezu čovjek – stroj<sup>35</sup>. Ukoliko pogrešno izvedena, ova sinteza osiromašuje čovjeka, no pravilan pristup suvremenoj tehnologiji može čovjeka osloboditi, odnosno

## I. 1. A ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE – USMJERENJA

omogućiti mu da svoju fizičku i psihičku energiju djelotvornije rabi. Ukratko, moguće je putem odredbe pravilnoga odnosa stroj – čovjek omogućiti podpun humanistički izraz kao mehanicistički izraz organizacije. Ovaj naglasak u suvremenome svijetu postaje veoma važan, te, ako već nije i tako uporabljen, važno ga je imati u vidu prilikom ustrojavanja organizacijâ u kojima se veza čovjeka i stroja bitno pojavljuje, a to je sve češće i u organizacijama u granama koje se ne bave izravnom proizvodnjom i u starije doba nisu imale potrebu za strojevljem i strojevinom.

---

<sup>35.</sup> Stroj u ovome kontekstu ne označuje kibernetički pojam stroja, opisan u kasnije (v. I. 2. A4Stroj na stranici 99.), već označuje pojam naprave, kako je objašnjeno u I. 1. A14 *Mehanicistički naglasak* na stranici 53.



# I. 1. B ORGANIZACIJSKI ČIMBENICI

Organizacijski čimbenici, ili, kako ih neki autori zovu, čimbenici strukture od odlučujućega su djelovanja na organizaciju, a uklapaju se u tematski, mjestno i vremenski prepoznatljive skupine. Na čimbenike oblikovanja organizacijske strukture, ili cjelokupne organizacije, upućuju mnogi autori, između kojih se ističu Mescon, Albert i Khedouri, David Nadler, Pere Sikavica.<sup>36</sup> Većina navedenih autorâ stavlja veći dio tih čimbenika u okvire unutrašnjih i vanjskih čimbenikâ, dok drugi, pak, pišu i o dinamičnome, te o statičnome čimbeniku. Tako, primjerice, Frese piše o fazama i dinamici, dok Mintzberg upućuje na ritam, strukturu i modu.<sup>37</sup>

U suvremenoj literaturi, uz gore navedene čimbenike, sve češće se spominju i etički čimbenici.<sup>38</sup> Glede na kibernetičko–sustavoslovne poglede, etika se, kao težnja prema dobru, izravno, u okviru navedenih teoretskih postavki, dakle imajući u vidu pojam organizacije kao ustrojbe i ustrojstva, prevodi u pojmove samoorganizacije, tj. samoustrojbe, te je stoga u suvremenome kibernetičkome pristupu rasprava o njoj neizbježna. Povijestno gledano, tek je pojava suvremenih sustavnih proučavanja općih načela postojanja strojeva kao dinamičnih sustava (kojima se, dakako, bavi upravo kibernetika) dovela do novoga pogleda na pojam dobrosti, pa tako i dobra, te do novih teorijskih spoznajâ o podpunoj neodvojivosti pojma etike od pojma organizacije. Dokazivo je, naime, a i po definiciji je očito, da se svako etičko stremljenje može i mora sustavoslovno promatrati kao dio procesa samoorganizacije u stvaranju organiziranoga, ustrojenoga stanja stabilnosti, ali i da se, s druge pak strane gledano, istovetnošću i svaka pojava ustrojbe, ustrojstva, organiziranosti, tj. organizacije a priori ponaša u okvirima etike, jer svojom djelatnošću izravno utječe na okolicu. Da li će se to ponašanje pojaviti kao pozitivno moralno u etičkome smislu, ili pak kao negativno, ovisi o ustroju same organizacije (u njenome dinamičnome vidu), ali se suvremeni pristup organizaciji koja se treba samoorganizirati u danoj okolini načelno uvijek preklapa s pojmom morala i etike.

---

<sup>36.</sup> Sikavica, P., op. cit., str. 55.

<sup>37.</sup> Mintzberg, H., *The Structuring of Organisations*, Prentice Hall, New Jersey, 1979, str. 219.

<sup>38.</sup> Hoffmann, W., Michael, W., Mills, J., *Business Ethics etc.*, McGraw Hill, New York, 1990.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

Na temelju navedenih podjelâ te u skladu s potrebama grupiranja, čimbenike organizacije dijelimo u četiri podcjeline:

- unutarnji organizacijski čimbenici,
- vanjski organizacijski čimbenici,
- etički organizacijski čimbenici,
- kulturološki<sup>39</sup> organizacijski čimbenici.

---

<sup>39.</sup> Kulturološke organizacijske čimbenike možemo nazvati, kao što će biti vidljivo iz daljnjea teksta, i integrativnima.



## **I. 1. B1 Unutarnji organizacijski čimbenici**

Unutarnji su organizacijski čimbenici oni koji neposredno, ili logički, proizlaze iz same organizacije te na koje organizacija, u svakom slučaju i obliku, može djelovati, a ti su:

- ciljevi i strategija,
- smještaj (lokacija) i veličina,
- proizvod i ljudstvo (kadrovi),
- tehnologija i procesi.

### **I. 1. B11 Ciljevi i strategija**

#### **I. 1. B111 Ciljevi**

Organizacije mogu imati četiri vrste ciljeva:

- gospodarski ciljevi – ostvarba materijalne dobiti, profita,
- ciljevi po nakani – vezani uz željeno u okruženju,
- ciljevi vezani uz željeno stanje članova,
- ciljevi vezani uz željeno stanje klijenata.

#### **Gospodarski ciljevi**

Gospodarski ciljevi impliciraju ostvarbu različitih djelatnosti, s tim da se uspješnost organizacije u ostvarbi njenih ciljeva izražava financijskom dobiti. Ovi ciljevi ostvaruju se jednako efikasno putem svih struktura.

#### **Ciljevi po nakani**

Ciljevi po nakani vezani su uz specifične kulturne, političke, religijske i ine nakane. U okviru organizacija usmjerenih na ostvarbu ciljeva po nakani često susrećemo projektne i matrične strukture vođenja.

#### **Ciljevi vezani uz željeno stanje članova**

Ciljevi vezani uz željeno stanje članova razlikuju se s obzirom na zaposlene i nezaposlene članove. Ovi se ciljevi, uglavnom, javljaju kod neprofitnih organizacija, poput različitih klubova, družaba, društava građana, itd. U strukturnome smislu, ove organizacije najčešće primjenjuju organske strukture vođenja, i predmetna, odnosno tematska načela okupljanja, uobličavanja organizacijskih jedinica.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

### Ciljevi vezani uz željeno stanje klijenatâ

Organizacije usmjerene na željeno stanje klijenatâ (uslužne djelatnosti, bolnice, škole, itd.) težit će prema složenim strukturama vođenja, a bit će neutralne po pitanju organizacijske strukture.

#### Zaključak

U svem navedenome važno je imati u vidu da se govori o težnjama, a ne o pravilu. Bilo koja konkretna situacija može dovesti, a redovito i dovodi, do struktura koje mogu biti i različite od onih koje navodimo u okviru zadanih primjera.

### I. 1. B112Strategija

Prepoznajemo četiri vrste strategijâ:

- Troškovna strategija,
- Strategija žarišta,
- Strategija diferencijacije,
- Strategija rasta.

Strategijom usklađujemo (koordiniramo) sve djelatnosti u skladu s ciljevima. Troškovnom strategijom pokušavamo ostvariti ciljeve smanjivanjem troškovâ, strategijom žarišta (fokusa) usmjeravamo organizacijske izvore (resurse) i stremljenja na određenu vrstu proizvoda ili usluge, strategijom diferencijacije usmjeravamo se na specifičnu oblast (eng. „niche“), a strategijom rasta povećavamo udio na tržištu.

Strategiju, kao i ciljeve, razradit ćemo detaljnije u različitim kontekstu, u okviru drugih tematskih cjelinâ.

Strategija dolazi od grčke riječi στρατηγία, koja, uz značenje „služba vojvode ... , dostojanstvo – , mjesto – , položaj vojvode, vojvodstvo, vrhovno zapovjedništvo“<sup>40</sup> znači i napose „vojvodska vještina, – razboritost, – iskustvo, vojvodi potrebno znanje, ratna vještina, ratne stvari, strategika, taktika“<sup>41</sup>. U starogrčkoj Ateni postojala je i posebna služba stratega, za koju se morao polagati račun kao i za druge službe, pa je tako i postojala godišnja mijena strategâ, pri kojoj su se pojedinci morali natjecati za tu vojvodsku (vojnu vodstvenu) čast. Prema Klaiću strategija, uz ostalo, znači: „znanost koja istražuje u uzajamnoj vezi političke, ekonomske, itd. veze vođenja rata“<sup>42</sup>.

40. Senc, S., Grčko-hrvatski rječnik, Naklada kr. Hrv.-Slav.-Dalm. zem. vlade, Zagreb 1910., pretisak 1988., str. 865.

41. Senc, S., op. cit., str. 865.

42. Klaić, B., op. cit., str. 1270.

## I. 1. B ORGANIZACIJSKI ČIMBENICI

Prenesena na gospodarsku ravan, strategija se odnosi na realizaciju vizije, misije i ciljevâ, odnosno usklađenoga pristupa različitim vrstama rješenjâ. Sa stanovišta projektiranja temeljno je pitanje odnosa ciljevâ, odnosno strategije i strukture. Diskutabilno je, naime, da li, ili kada, ciljevi i strategija određuju strukturu ili je obrnuto, pak, slučaj. Chandler, na primjer, smatra da je strategija ta koja određuje i determinira strukturu organizacije.<sup>43</sup> Ansoff, pak, smatra da struktura predhodi strategiji. Sa stanovišta dizajniranja svi elementi uvjetuju jedni druge, te se struktura uvijek odnosi na trenutnu ravnotežu, koja se mijenja.

Bez da u ovoj uvodnoj tematskoj cjelini zadiremo predaleko u složenu prirodu odredbe temeljnih pojmovâ i kompleksnih odnosâ, možemo zaključiti da, u velikome broju slučajevâ, ciljevi i strategija istovremeno određuju strukturu, ali i da, u velikome broju slučajeva, ciljevi i strategija proizlaze iz strukture. „Na izvjesnoj razini svi ciljevi i svi sustavi mogu biti slični ili isti, a razlikovati se u veličini te svom odnosu jedan prema drugom.“<sup>44</sup>

### I. 1. B12Smještaj (lokacija) i veličina

#### I. 1. B121Smještaj (lokacija)

Pod smještajem (lokacijom), u ovome kontekstu, smatramo makrolokaciju, odnosno prostor, mjesto na kojem smještamo organizaciju. Smještaj je specifičan organizacijski čimbenik utoliko što se, uglavnom, ne može mijenjati. Izbor lokacije javlja se u početnoj fazi organiziranja.

Makrolokacija se odnosi na zemljopisni, politički, kulturološki prostor, dok se mikrolokacija bira u odnosu na tržište, infrastrukturu, itd.

#### I. 1. B122Veličina

Kao što ukazuje Drucker, pa i Galileo Galilei, sama struktura organizacije pouzdani je indikator veličine. Prema Galileu velike, ili dugotrajne, tvorevine teže prema simetričnim i pravilnim strukturama češće nego li to čine manje ili kratkoročne tvorevine. Drucker, također, dolazi do zaključka da veličina određuje strukturu i to na temelju analize strukture vođenja. U odnosu na tu strukturu Drucker dijeli poduzeća na 4 do 5 redova veličinâ:

1. U najmanjem poduzeću voditelj obavlja sve funkcije.

---

<sup>43.</sup> Chandler, A.D., *Strategy & Structure*, Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, 1962.

<sup>44.</sup> Telebec, Ž., *Zapisi*, Zagreb, 1991., str. 54.

## **I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI**

2. U malome poduzeću voditelj obavlja, uz funkciju vođenja, još neku funkciju.

3. U poduzeću srednje veličine poduzećem upravlja tim.

4. U velikome poduzeću tim obavlja ili operativnu ili plansku funkciju, ali ne i obje.

5. U veoma velikome poduzeću obje te funkcije, operativnu i plansku obavlja tim.<sup>45</sup>

Galileo, pak, ukazuje na to da veličina uvjetuje ograničene strukturne mogućnosti. Ukoliko je kakvoća građe tvoriva zadana, izvjestna se struktura, npr. struktura katedrale ili države, kreće u usko određenim okvirima.<sup>46</sup>

## **I. 1. B13Proizvod i ljudstvo (kadrovi)**

### **I. 1. B131Proizvod**

Općenito gledano, slični ili istorodni proizvodi impliciraju funkcionalnu strukturu. Veći broj proizvoda proizvedenih putem različitih tehnologija implicira predmetnu strukturu. Identitet kupca proizvoda također može utjecati na strukturu. Ako postoji samo jedan kupac proizvoda, npr. kupac zgrade, broda, zrakoplova, itd., poduzeće će u strukturiranju naglašavati prodaju i težiti prema projektnoj strukturi. Serijski kupac proizvoda dovodi do stavljanja naglaska na proizvodnu strukturu. Pojedinačni proizvod, ili proizvodne teme, impliciraju proizvodne faze, i tim fazama odgovarajuću strukturu, dok serijska proizvodnja uključuje linijske tokove i linijskim tokovima odgovarajuću strukturu.

### **I. 1. B132Ljudstvo (kadrovi)**

Uz ciljeve i strategiju, kakvoća, odnosno znanje i vještina, ljudstva, najsnažnije utječe na strukturu. Po pitanju strukture vođenja bolje ljudstvo implicira širi raspon kontrole i pliću organizaciju, a obratno pak za manje vrstno ljudstvo.

---

<sup>45</sup>. Drucker, P., *Praksa rukovođenja*, Zagreb, 1961., str. 261–263.

<sup>46</sup>. Stevens, P., *Patterns in Nature*, Peregrene, Harmondsworth, 1974.

## I. 1. B14 Tehnologija i procesi

Pod tehnologijom, slijedeći J.A. Litterera, podrazumijevamo: „znanje o načinu da se nešto uradi“<sup>47</sup>, a pod procesima tijekom odvijanja proizvodnih djelatnosti.

### I. 1. B141 Tehnologija

*Tehnologija* dolazi od grčkih riječi τεχνη (tekhne), ‘umjetnost, vještina okretnost, znanje, osob. umiješna vještina: zanat, obrt posao...; ili: nauka’<sup>48</sup> i -λογία (logia), od grčkoga λογος (logos), koja načelno znači ‘govorenje, govor, riječ, besjeda, ..., račun, ..., prosuđivanje, razmišljanje, mišljenje, ..., razum, razbor, ...’<sup>49</sup>. U hrvatskome se -λογία najčešće i najbolje prevodi tvorbenim nastavkom -*slovlje* (od riječi *slovo*, koje u starijem hrvatskom uistinu veoma blisko odgovara grčkoj riječi λογος, te dakle znači i riječ i misao...), koji odgovara pojmu ‘znanost o ...’<sup>50</sup>. Drugima riječima rečeno, hrvatska je riječ za tehnologiju, znanost o vještini, *vještinoslovlje*. Za razliku od nje, riječ *tehnika* dolazi također od grčke riječi τεχνη (tekhne), ‘umjetnost, vještina okretnost, znanje, osob. umiješna vještina: zanat, obrt posao...; ili: nauka’, te grčkoga nastavka -ικη (-ike), koji označuje pojam vještine. Tako je tehnika uistinu ‘vještina porabe vještina’, dakle hrvatski *vještinarstvo*.

Pojam tehnike i tehnologije veoma je važno razlikovati. jer tehnologija znanstveno (ili naučno, ovisno o slučaju) određuje i uređuje primjene raznih tehnikâ. Umjesto riječi tehnika često se rabi i fraza *tehnološki postupak*.

O utjecaju tehnologije na organizaciju pisali su 1958. J. D. Thomson i F. J. Bates, s tim da su uočili ograničenja koja na strukturu postavlja proizvodna tehnologija. Usprkos mnogim naknadnim studijama, najcitiraniju studiju o utjecaju tehnologije na organizaciju objavila je 1961. Joan Woodward. Ova znanstvenica govori o trima vrstama proizvodnje: pojedinačnoj, masovnoj i procesnoj, i u okviru tih proizvodnji odredila je slijed prioriteta. Za pojedinačnu proizvodnju slijed prioriteta jest:

1. marketing,

---

47. Litterer, J. A., *The Analysis of Organisations*, John Wiley and Sons, New York, 1973., str. 423.

48. Senc, St., op. cit., str. 925.

49. U Grčko-hrvatskome riječniku Stjepana Senca (op. cit.) riječ λογος zauzima čak više od dvije stranice, str. 569.–571.

50. Usp. riječi poput *jezikoslovlje*, *prirodoslovlje*, *mudroslovlje*, *nazivoslovlje* i dr., dakle *znanost o jeziku*, *znanost o prirodi*, *znanost o mudrosti*, *znanost o nazivima*. Može također označavati i nauke.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

2. razvoj,
3. proizvodnja;

za masovnu proizvodnju slijed je:

1. razvoj,
2. proizvodnja,
3. marketing;

za procesnu, pak:

1. razvoj,
2. marketing,
3. proizvodnja.

U svakome slučaju, očito je, iz naknadnih studijâ, da različita tehnologija uvjetuju oblik organizacije i, prvenstveno, strukturu organizacije. Kako ukazuje Sikavica: „Različiti tehnološki postupci zahtijevaju i različite načine raščlanjivanja zadatka u organizaciji.“<sup>51</sup>. Veoma je znakovit i utjecaj visoke tehnologije (u koju svrstavamo i tako zvanu obavijestnu, informatičku tehnologiju) na organizaciju i očituje se u već navedenoj višestrukosti i slojevitosti, odnosno složenosti.

### I. 1. B142Procesi

Riječ proces dolazi od latinskoga glagola procedo (3.), koja znači ‘izaći, naprijed ići, napredovati; prevaliti; prikazati se, pojaviti se; prolaziti, minuti; trajati, nastavljati se; doći do čega; dobro proći’<sup>52</sup>.

Procesi su kronološki određene cjeline koje djeluju na promjenu strukture u vremenu.

Glede na oblike proizvodnje, koji proizlaze iz strukture, procesi su fazno određene djelatnosti koje određuju izvjestne oblike proizvodnje. Specifične industrijske grane vezane uz zadane vremenske slijedove, poput industrijske proizvodnje piva, vezane su uz procese, na primjer: varenje, fermentiranje, punjenje u boce. Slično u procesiranju mesa: sušenje, aromatiziranje, punjenje itd.

---

51. Sikavica, P., Novak, M., op.cit.

52. Žepić, M., Latinsko-hrvatski rječnik, šesto izdanje, Školska knjiga, Zagreb 1972., str. 283.

## I. 1. B2Vanjski organizacijski čimbenici

Čimbenici okolice vanorganizacijski su tematski subjekti cjeline koji utječu na strukturu organizacije, ali na koje organizacija ne može, ili bar ne može bitno, utjecati.

Prema Aldrichu i Emeryju okolica može biti:

1. stabilna i nestabilna,
2. homogena i heterogena,
3. koncentrirana i disperzivna,
4. jednostavna i složena.<sup>53</sup>

### **Stabilnost i nestabilnost**

Stabilnost se i nestabilnost odnose na brzinu i jačinu promjenâ.

### **Homogenost**

Homogenost se odnosi na homogenost infrastrukture i tržišta.

### **Koncentracija i disperzija**

Koncentracija se i disperzija odnose na bliskost subjekta s kojim organizacija komunicira i posluje, npr. okolica visokospecijaliziranoga zavoda za nuklearnu fiziku disperzirana je i međunarodna.

### **Jednostavnost i složenost**

Jednostavnost se i složenost odnose na broj čimbenikâ koji utječu na poduzeće.

---

<sup>53.</sup> Aldrich, H. E., Emery, F., Tivstu, E., Datt, R., Organisation Theory & Design, West Polohing Lo., San Francisco, 1992.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

Slika 2: Okolica

jednostavna + stabilna	složena + stabilna
mala stabilnost  jednostavna + nestabilna	najmanja stabilnost  složena + nestabilna

Čimbenici okolice su:

- stupanj razvoja,
- institucionalni uvjeti,
- tržište,
- integracijski procesi.

### I. 1. B21 Stupanj razvoja

Utjecaj stupnja razvoja na organizacijsku strukturu pokazuje se na više načina. Sam se po sebi stupanj razvoja odnosi na: „sva nova dostignuća i spoznaje u znanosti, tehnici i tehnologiji.“<sup>54</sup> U širem smislu, utjecaj razvoja odnosi se na dostupnost razvoja relevantnim subjektima. U tome smislu, stupanj razvoja vezan je uz otvorenost, ili pak zatvorenost, društva, pojedinih tvrdakâ, danoga i ciljnoga tržišta, pojedincâ. U kontekstu dostupnosti razvoja, ili otvorenosti ili zatvorenosti prema razvoju, možemo govoriti o:

1. otvorenosti ili zatvorenosti same tvrtke ili organizacije koja je pod povećalom;

<sup>54</sup> Sikavica, P., op.cit., str. 79.



## I. 1. B ORGANIZACIJSKI ČIMBENICI

2. otvorenosti ili zatvorenosti prodaje prema razvoju tržišta;
3. otvorenosti ili zatvorenosti razvoju tržišta nabave;
4. otvorenosti ili zatvorenosti razvoju konkurencije.

### I. 1. B22Institucionalni uvjeti

Prema Mesconu, Albertu i Khedouriju pod institucionalnim uvjetima podrazumijevamo ono što se još naziva društveno–kulturno–političkim uvjetima,<sup>55</sup> a to su:

- mjere privrednoga sustava,
- zakoni,
- norme,
- politika.

Institucionalni će uvjeti znatno utjecati na organizacijske strukture, bilo u nestabilnim ili pak u stabilnim uvjetima.

### I. 1. B23Tržište

Tržište se javlja kao tržište nabave i prodaje, i to kao:

- lokalno – Agora – unutar jednodimenzionalnih parametarâ;
- područno, regionalno – unutar višedimenzionalnih parametarâ;
- državno – unutar zakonom dimenzioniranih parametarâ;
- međunarodno – Emporium – unutar višedimenzionalnih zakonom dimenzioniranih parametarâ.

Elementi tržišta su:

- kupci,
- konkurencija,
- dobavljači,
- radna snaga.

Utjecaj je tržišta na organizacijsku strukturu mnogostruk i teško podložan jednostavnoj analizi. Općenito gledano, taj je utjecaj predvidljiv u okviru jednodimenzionalnoga i stabilnoga tržišta, a nepredvidljiv u slučaju višedimenzionalnoga ili turbulentnoga tržišta.

---

<sup>55.</sup> Prema Sikavica, P., op.cit., str. 85.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

### I. 1. B24Integracijski procesi

Integracijski procesi izazivaju promjene u strukturi kod organizacija koje u njima sudjeluju, ali i kod onih koje u njima ne sudjeluju. S druge pak strane, velika organizacija može utjecati na integracijske procese bilo sudjelovanjem ili pak nesudjelovanjem.

Integracijski procesi mogu uzimati sljedeća četiri oblika:

1. suradnja,
2. udruživanje,
3. pripajanje,
4. fuzija.

Suradnja ne zahtijeva strukturne zahvate, dok udruživanje zahtijeva koordinacijsko tijelo.

Pripajanje označuje situaciju u kojoj organizacija koja pripaja neku drugu uglavnom zadržava i strukturu pripajane tvrtke, s tim da ju uvrštava kao jedinicu ili odsjek.

Fuzija zahtijeva znatne strukturne promjene.

Izostajanje iz integracijskih procesâ, jednako kao i sudjelovanje u integracijskim procesima, zahtijeva strukturne promjene, s tim da sudjelovanje omogućuje djelovanje na te promjene.

## I. 1. B3Etički čimbenici

*Etika* [grč. ἠθος (ethos), 'običaj, navika, navada, značaj, čud'] filozofijska je grana koja ispituje ciljeve i smisao moralnih htijenja, temeljna mjerila za vrednovanje moralnih činâ, kao i uopće zasnovanost i izvor morala<sup>56</sup>. Prema Anti Starčeviću *činoređe* je pravilno uređenje svih ljudskih, pojedinačnih i društvenih činâ na taj način da sama čimba (činjenje) kroči putem prema općem i pojedinačnome dobru.

Kao filozofija ćudoređa još od Aristotelova doba Etika odnosno Moralka predstavlja osnovnu znanost koja se bavi pojmom dobra, odnosno odnosa radnji i ciljeva, težnje prema cilju, kao težnje prema dobru. Stoga Sveti Toma Akvinski, nadovezujući se na Aristotela, dijeli filozofiju ćudoređa na tri dijela. Prvi raspravlja o svrhovitim radnjama jednoga ćovjeka i zove se osobno ćudoređe (monastica). Drugi raspravlja o radnjama kućne zajednice (obitelji) i zove se gospodarstvo (oconomica). Treći raspravlja o radnjama građanske zajednice, a zove se državništvo (politica). Svima trima etikama, dakle filozofiji osobnoga ćudoređa, monastici, filozofiji obiteljskoga, ili gospodarstvenoga, ćudoređa, ekonomici, to jest gospodarstvu, kao i filozofiji društvenoga ćudoređa, politici, odnosno državništvu, zajednička je temeljna težnja prema dobru kao najvišoj ćudorednoj i ćinorednoj vrednoti.<sup>57</sup>

Gospodarstvo, kojemu je cilj bogatstvo<sup>58</sup> zajednice, pa kroz njega i vrstan i u svem pogledu bogat život pojedinca, uistinu je težnja prema dobru<sup>59</sup>. Treba pritom napomenuti da Aristotel u I. knjizi Politike dokazuje da *bogatstvo nije svrha, nego sredstvo gospodarstva, to jest da cilj privređivanja nije gomilanje tvarnih dobara, već dobar život*. Nažalost, tijekom

56. *Moral* (lat. mos, 'običaj'; mores, 'vladanje', moralis, 'ćudoredan') određuje se kao sustav pojmova načelno o dobru, pa time u sebi pojmovno ujedinijuje podsustave društvenih normi, običaja, načela, pravila, smjernica, značajki i drugoga, nastalih tijekom razvoja pojedinoga etnosa [grč. εθνος (ethnos), 'mnoštvo, hrpa, ćeta; ćopor, jato, roj; narod, pleme, ljudski razred'].

57. Ćosić, T., Šojat, Z., *Moguća promišljanja o etici u Hrvatâ u posocijalistićko doba*, u: *Spojivost i infrastruktura*, ur.: Božićević, J., Akademija tehnićkih znanosti Hrvatske, Zagreb 1998., str.115.

58. Zanimljivo je samo pripomenuti da rijeć *bogat* u hrvatskome znaći 'onaj koji je pun Boga', 'onaj koji je od Boga'.

59. Kao što je već u poglavlju *I. 2. B TEORIJA ORGANIZACIJE* na stranici 101. objašnjeno, osnovna težnja svakoga složenoga sustava jest težnja prema stabilnome stanju, ili skupu takvih stanja, tj. prema "žarištnome području", koje je uistinu stanje dobra, tj. dobre organizacije. Pojam samoorganizacije (v. *Samoorganizacija* na stranici 105.) upravo je ta težnja prema stanju dobre organizacije.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

razvoja nekih suvremenih gospodarskih pristupa došlo je do plutokratizacije pojma bogatstva kao dobra.

Kako ističe suvremeni slovenski teoretičar organizacije Ovsenik, istraživanja suvremenih fizičara Bohra i Heisenberga te, specifično, Fritjofa Capre, ukazuju da se, u okviru organskoga sustava, etika ne može odvojiti od „mehanike“. Prema Ovseniku, poimanje Fritjofa Capre npr. upućuje na slojevitost, odnosno međuzavisnost etike i bilo koje organizacije<sup>60</sup>, uključujući i poslovnu organizaciju.<sup>61</sup>

Josip Karman, u preglednome članku „Problemi etike managementa“ primjećuje: „Pri razmatranju etičnosti poslovanja management može, u načelu, uzeti dva stajališta:

- biti orijentiran samo na profit,
- pored poslovnih poštivati i etičke norme...

Ova dva stajališta se, na prvi pogled, međusobno suprotstavljaju ... no analizom argumenata brojnih autora ... dolazi se do spoznaje da moderan management pri formiranju poslovne politike uvijek mora voditi računa o poslovnim, ali i o društvenim vrijednostima.“<sup>62</sup>

Pitanja o korisnosti, ili primjenjivosti, etike u poslovanju vraćaju nas na sam početak organizacijske znanosti, kao i na sam početak gospodarske znanosti. Ukoliko uzimamo Smitha kao jednoga od otaca – formulatora gospodarske znanosti, tada je nevidljiva ruka, odnosno etičko načelo, temeljni osnov klasičnoga gospodarskoga poimanja. Naime, nevidljiva ruka je posrednik koji usklađuje sve autentične interese na taj način da ispunjenje interesa svakoga pojedinoga gospodarskoga subjekta doprinosi ispunjenju interesa svakoga drugoga subjekta, odnosno cijeloga sustava. Nevidljiva je ruka, odnosno predpostavljena svesukladnost svih gospodarskih interesâ, operativna samo za one sustave i pojedince koji se drže pravila igre, odnosno za etične subjekte.<sup>63</sup>

Gospodarstvo kao etiku djelatnosti zajednice od sv. Tome Akvinskoga, čija su naučavanja Tridentskim koncilom prihvaćena njenim temeljem naučavanja, Katolička crkva podupire posebice enciklikama o društvenome nauku. I Talmud i Kuran, temeljna izvorišta vjerâ koje zajedno s kršćanstvom čine osnovno trojstvo vjerâ istoga Boga, propisuju pravilno poslovanje zajednice. Evanđelje je prva i mnogostrano zasnovana deklaracija o čovjeku, njegovim pravima i dužnostima, njegovoj čovječnosti i ljudskom dostojanstvu.

---

60. Glede na to v. bilj. 59.

61. Ovsenik, J., op. cit.

62. UDR 174 65 0124

63. Schumpeter, J., Povijest ekonomske analize, Informator, Zagreb, 1975.

## I. 1. B ORGANIZACIJSKI ČIMBENICI

Poštujući Talmud, dio se, tako, židovske zajednice, temeljem tih pravilâ, doslovno drži usko određenih pravilâ ponašanja pojedinca, obitelji, pa i Naroda u cjelini. U islamskome svijetu, Kuran izrijeком propisuje pravila ponašanja.

Teza Protestantske etike Maxa Webera jest, uz ostalo, da ekonomično proizvodno poimanje djelovanja jest ispunjavanje božje volje te da ekonomika, u pravom smislu ipso facto, jest protestantska etika.<sup>64</sup>

Japansko poslovanje kao predmet gospodarstva usko je vezano na načela Zen Budizma, a kinesko na Konfucijanizam i Taoizam. Hinduističko gospodarstvo određuje Arta Shastra poslovnim pravilima o stjecanju i stvaranju bogatstva.

Iz gore navedenoga jasno proizlazi da je gospodarstvo (œconomica) kao etika djelatnosti zajednice, a ne gospodarstvo kao načela privređivanja koja onda možemo, ali ne moramo, prilagođavati i približavati osobnomu i javnomu ćudoređu (monastici i politici), uistinu u temeljima većine filozofskih pristupâ svijetu, nasuprot često zastupanomu “zapadnjaćkomu” pozitivistićkomu partikularistićkomu pristupu. No, posebice gledom na činjenicu da se ćitav svijet i u najmanjem svojem odsjećku, pa tako, naravno, i poslovno, sve više prožima, sve je manje istovremeno moguće, pa ćak, nećudoredno izrećeno, i “koristno”, zanemarivati gospodarstvene (dakle etićke) sustave poslovnoga okružja. Razumijevati i poštivati poslovnu etiku Japana, koliko god je to ljudski i umno moguće pojedinomu gospodarskomu subjektu, omogućuje ne samo poslovanje s Japanom, nego i djelotvorniju porabu japanskih proizvoda i tamo razrađene tehnologije. Stoga je prijeko potrebno neprijeporno pravilo o pokušaju razumijevanja i poštivanja, kao i o obvezi uvažavanja svake etike poslovnoga suradnika primijeniti u ukupnosti djelatnosti koje proizlaze iz gospodarstva.

Uz gore navedene filozofski i religiozno temeljene stavove u suvremenoj znanosti naziremo i znanstveno prepoznatljive elemente povezanosti etike i strojevâ, na što nas, uz navedenoga Fritjofa Capru, upućuje i Bohr. Rasprave o podudarnosti mehanićke efikasnosti i etićkih normi odvele bi nas u teorijska područja koja su, u ovome kontekstu, od usputne važnosti. Činjenica jest da dio teoretićara organizacije smatra da se organizacijski dizajn pravilno primjenjuje integracijom etike i gospodarsko-mehanićkih načela, dok drugi smatraju da to nije slućaj. Ni jedan renomirani teoretićar organizacije, međutim, ne smatra da etika nije dio organizacijskoga dizajniranja; razlika je u tome što jedan broj teoretićara smatra da se produktivnost i etićnost organizacije povećava ako se te kategorije odvoje, a drugi smatraju da se obje kategorije treba rješavati u okviru istoga paketa. Možda najreprezentativniji, ili jedan od

<sup>64</sup>. Weber, M., Protestantska etika, Veselin Masleša, Sarajevo, 1968.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

najreprezentativnijih zastupnikâ organizacijskoga odvajanja etičkih i poslovnih postupakâ, u okviru organizacijskoga odlučivanja, jest Herbert Simon<sup>65</sup>, koji uz ostalo i na koncepciji odvajanja vrijednostnih i etičkih vidovâ u okviru odlučivanja gradi načela administriranja. U okviru njemačkoga je govornoga područja često navođeni zastupnik gore navedenoga odvajanja etike i poslovne djelatnosti Erich Frese.<sup>66</sup>

S druge pak strane, Jeremy Rifkind, Hansen, Buono, Lawrence, Handerson i drugi zastupaju, nazovimo to, integralističku tezu prema kojoj su poslovi i etika neodvojivi u okviru svake odluke i svakoga paketa.<sup>67</sup>

Gore navedeni polovi tek nominalno odgovaraju polovima klasične i neoklasične teorije, jer ni klasičari – Weber, niti neoklasičari – Robinson, definitivno ne odvajaju etiku od poslovanja.

Da bismo olakšali praćenje posebnosti pojedinih pristupâ gospodarstvu, bilo kao etike djelatnosti zajednice, bilo kao načela privređivanja, u ovome radu uobličujemo četiri značajna podsustava gospodarskoga odsječka filozofije čudoređa u suvremenome svijetu. Niti jedan od tih podsustava ne isključuje bilo koji drugi i svi se međusobno dopunjuju i isprepliću, te se razlike njihove prvenstveno naglasne. Sustavoslavlje nam, tj. znanost o sustavima, pokazuje načela kojima te podsustave ujedinjujemo u samoustrojbenome dinamičnome sustavu, ili, drugim riječima rečeno, kako sve te etičke podsustave ujedinjujemo u ukupnost filozofije čudoređa.

Tako u ovome radu govorimo o četiri „vrste“ etike, a te su:

- Društvena etika,
- Poduzetnička etika,
- Objavna etika,
- Bilinja etika.

Vrijedno je i zanimljivo zamijetiti da sa stanovišta suvremenih gospodarskih sustavâ možemo uistinu razabrati četiri različita takova sustava, koji se velikim dijelom, preplićući se djelomično s geo–kulturnim i religiozno–humanističkim svjetonazorom svojih zemljopisnih područjâ, poklapaju s navedenima četirima „vrstama“ etike:

- Srednjoeuropski samodostatni sustav, koji se razvio bez oslonca na kolonije;
- Sjevernoamerički i skandinavski samodostatni sustav;
- Atlantskoeuropski međunarodno zavistan sustav europskih impe-

---

<sup>65</sup>. Simon, H., *Administrative Behaviour*, MacMillan, London, 1976.

<sup>66</sup>. Frese, E., *Grundlagen der Organisation*, Gabler, Wiesbaden, 1980.

<sup>67</sup>. Hoffmann, W., Michael, W., Mills, J., op.cit.

## I. 1. B ORGANIZACIJSKI ČIMBENICI

rijalnih kolonijalnih silâ;

- Dalekoistočni međusobno zavistan sustav.

Važno je napomenuti da su ovo opći modeli čiju primjenu možemo velikim dijelom pratiti i u tako zvanim „stručnim“, „profesionalnim“ etikama, kao što su to primjerice odvjetnička, liječnička, trgovačka i druge. Bankarski činovnici, u pravilu, ne podmeću kolegama neprovjerene svote novca; brokeri ne sklapaju poslove van burzovnih sati, iako bi se tako stekla izvjestna kratkoročna prednost, kao što bankari, u načelu, ne dižu kredite u vlastitoj banci, odnosno vlasnici banaka nisu njeni subjekti. Profesionalna etika često je slabo primijenjena, pa čak i neshvaćena, u zemljama bivšega socijalizma. Iako su ove etike uistinu samostalni modeli, sve one žive unutar vladajuće etike određenoga društvenoga uređaja, premda uvijek imaju i svoje posebite zajedničke sustavne elemente, koji ih jedinstveno određuju neovisno o vladajućoj etici.

### I. 1. B31 Društvena etika

Društvena gospodarska etika<sup>68</sup> kao takva uobličena je u poznatome djelu dubrovačkoga autora B. Koturlića i temeljena je na kršćanskim načelima. Načelo je nepotrebno navoditi, a uključuje nepovredivost osobe, dostojanstva, zdravlja, života, pretpostavlja istinu i već navedenu sukladnost svih autentičnih interesâ. Ono što je važno, i što određuje gospodarsku etiku, jest da je svaki subjekt (podmet) gospodarskoga sustava etički odgovoran i za svaku svoju poslovnu djelatnost, kao i za djelatnost matične organizacije.

Društvena gospodarska etika usmjerena je na dobrobit gospodarstva u cjelini, odnosno još šire na dobrobit cjelokupnoga Stvorenja, tj. svih živih bića. Iako ekološki i biološki usmjerena, društvena etika štiti biljke, prirodu i

---

<sup>68.</sup> Društvena etika zasnovana je na načelu povratnosti (lat. *reflectio*), koje upućuje na pamćenje, sjećanje [grč. *αναμνησις* (*anamne:sis*)] – stoga iskonsko izravno poimanje sveobuhvatnoga jedinstva. Ta spoznaja uključuje um (usp. sansk. *Om*), a isključuje razum. Reflektivna je, tj. umna etika oslonjena na jedinstvo subjekta i objekta. Umom, kao jedinstvom navedenoga, čovjek proizvodi sebe i svoj svijet, te proizvodi svijest o sebi i svome svijetu. Čovjekov svijet tako ostvaren jedinstvom čovjeka kao sebe i svih drugih ja u njegovoj okolini nazivamo društvom (lat. *societas*). Kibernetički gledano društvo se ostvaruje svojim društvenim umom na isti način kako se, Aristotelovski gledano, ostvaruje i čovjek sâm, društvo bivajući jedinstvo svih okolicâ pojedinacâ. Slijedom toga umna etika nije odvojiva od društvenoga uma, te time uistinu jest društvena etika.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

životinje, to čini za dugoročnu i transcendentnu dobrobit čovjeka, a ne poradi biljakâ ili životinjâ samih. U okviru ove etike čovjeka kao „homo faber“, djelotvorca ili radnika gledamo kao subjekt (podmet) društva (lat. *societas*) ili kao člana zajednice.

### I. 1. B32 Poduzetnička etika

Poduzetnička etika<sup>69</sup> vezana je uz društvenu vrstu prvotnikâ (eng. *pioneer*), istraživačâ, uzimačâ rizika, izumiteljâ, ratnikâ, uz pojedinca, vođu. Motivi prvotnikâ i poduzetnikâ nisu uvijek razumske prirode, već uključuju želju za moći, za samoostvarenjem, izražavaju radoznalost osobnosti itd. Ova etika vezana je na kakvoću hrabrosti i odlučnosti, odnosno na srčanost ili spoznajnu kategoriju osjećajâ – na emocije. Svaki put ističemo da je i poduzetnik razuman i motiviran profitom, no prvi podstrek prema novcu i moći dolazi iz srca, a ne iz razumnoga središta smještenoga u želucu. U starogrčkome poimanju poduzetnika potiče (grč.) θυμος (*thymos*), „srce kao sijelo volje i mišljenja, želja, volja, čežnja, požuda“, pa time želja za razlikovnošću osobnim uspjehom.

U japanskome društvu tvrtku vode poduzetnici koji su novovjeka inačica vitezovâ lutalicâ (jap.) *samurai*-ja, kao što su (eng.) *cowboy*-i i prvotnici (eng. *pioneer*) neka vrsta američkih pra-poduzetnika. Značajke su ove etike osobno poštenje, integritet, pouzdanost, vjera u sebe, osobnost, stvaralaštvo itd. Etika Maxa Webera, ili Calvinistička etika u idealiziranome smislu odgovara poduzetniku. Sljedbenici Calvina i različitih protestantskih sekata jednako su se teško uklapali u protestantsku Europu kao i katolici koji su slijedili Pissarova ili Kolumba u njihovim poduhvatima. Usprkos netočnosti identifikacije protestantske etike Maxa Webera s protestantizmom, neke osnovne značajke ove Weberianske koncepcije široko su primjenjive. Max Weber ukazuje na to da je profit samo ogledalo milosti i služi ne egoističnoj potrošnji, već daljnjemu služenju i novomu ulaganju.

---

<sup>69</sup>. Poduzetnička etika subjektna je (podmetna) etika vezana uz čovjeka koji voli druge i sebe, koji je vezan ljubavlju prema svome cilju. Ljubav, tj. srce kao „nositelj“ osjećaja, veže se s pojmom biti ljepote. Težnja dobru tu se očito pokazuje, kao i u starogrčkome idealu jedinstva ljepote i dobrote [grč. το καλον αγαθον (*to kalon kagathon*), pa time *καλοκαγαθια* (*kalokagathia*), „lijepa dobrotâ“ > ‘poštenje, plemenitost, valjano djelo’]. Podmetna, subjektna, dakle time estetička etika pri tome slijedno postavlja cilj u stvorenome, ostvarenome.



## I. 1. B33Objavna (upravna) etika

Objavna, administrativna, upravna etika<sup>70</sup> odvaja objektne od subjektivnih članakâ u okviru vrijednostnih kategorijâ morala, te naginje izjednačavanju pravednosti sa zakonitošću, legalnošću, odnosno s predmetnim i „objektivnim“ parametrima. Objavna etika naglašava dobrobit – tvrtke, države, organizacije, imperija – i u tu svrhu poštuje prava pojedinacâ, a oslanja se strogo na razum.

Administrativna, objavna etika ne poriče postojanje a-priornoga dobra, tj. ne poriče postojanje apstraktnih načelâ dobra, no dobro samo po sebi i za sebe nije nipošto cilj ove etike. Objavna etika prepoznaje da postoji subjektivni, osobni i ustrojbeni samointeres, koji je često razborit (lat. *rationalis*). Pojedine skupine ili stanja različitih ustrojbenih ili pojedinačnih interesâ mogu biti suprotstavljena. Jedino su organizacijski pravovaljani ozakonjeni, obznanjeni, odnosno opredmećeni, pa tako predmetni, interesi istinski, pravi. Pa ipak administrator ne zanemaruje postojanje subjektivnih vrednotâ, te je uvijek dobrohotan, tolerantan i popustljiv pri izmjeni objave, tj. zakona. Time je ova etika veoma pragmatična, ali i načelna.

## I. 1. B34Bilinja (vegetativna) etika (bio-etika)

Biljinju, vegetativnu, tj. životnu etiku<sup>71</sup> uistinu prepoznajemo postavkom sukladnosti istinskih izraženih odnosâ svih živih i neživih bićâ, svih dinamičkih sustavâ, dakle strojevâ, i njihovih međuodnosâ. Kvalitetan izražaj svakoga pojedinoga članka jedinke ili stroja moguć je samo u odnosu na drugu jedinku ili stroj, dinamički sustav. Odličnost, a time i dobrost, nije određena unutar bilo koje pojedine jedinke ili stroja (sustava), a to uključuje i žive i nežive strojeve. Odličnost, pa time etičnost, tj. odnos prema dobrome, dobrosti, pojedinoga članka mjeri se uvijek isključivo u odnosu prema svim ostalim člancima, drugim riječima neki je stroj etičan samo kroz odnos dobrosti ustrojbe s njegovom okolicom, tj. sa svima drugima s njim komunikacijski povezanim strojevima.<sup>72</sup>

---

<sup>70.</sup> Objavna etika uistinu je objektna (predmetna) etika, koja se oslanja na razum. Ona razabire predmetne pojmove koji su svojim sadržajem označeni pojmom dobra. Taj pristup dobru, kao oznaci predmeta iz ukupnosti „predmetâ“, razbornim činom stvara ćudoređe pravnih normi, administrativnu filozofiju ćudoređa, gdje se slijedom “predmetnosti” dobrost predmeta određuje ukazom ili obznanom, dakle zakonom.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

Ova je etika ustrojna, organska, s time da organon ili ustroj ili čak čitavo ustrojstvo uključuje i živi i neživi svijet. Ustrojen je cijeli naš planet i još šire čitav svemir, pa i čitav Univerzum, kao krovni stroj sustavljen od svih mogućih međuzavistnih podstrojevâ. Društveni ustroji, dinamički sustavi, dakle strojevi, poput tvrdakâ, ustrojbî, udrugâ, društavâ, družabâ ili državâ živa su bića s vlastitom osobnošću, pa samim time i vlastitim suverenitetom i pravima koja iz toga proizlaze. Na isti način svaka životinjska i biljna vrsta ima svoja suverena prava i obveze, pa slijedom toga i proizvodni i drugi postroji, uređaji i naprave.

Dakako, kao filozofija ćudoređa ova etika zahtijeva donekle promijenjen logički sustav, jer razumijevanje pojma dobra i ne-dobra predpostavlja teoretsko razumijevanje obavijestne međuovisnosti dvaju dinamičkih sustavâ, tj. strojevâ.

Bez obzira na futurističke značajke ove etike, najveći i temeljni dio ove etike savršeno je stvaran i djelatan na području Japana i dijelova Dalekoga istoka sve od srednjega vijeka. S druge pak strane, nasuprot tomu nama suvremenomu, ili čak nama budućemu, bilinja je etika vjerojatno prva koja se pojavila kao nauk o načelima dobra s počecima čovjekova postojanja na svijetu. Mnogi tzv. „primitivni“ narodi, poput primjerice većinom istrebljenih sjevernoameričkih Indijanacâ, ili pak Aboriginâ u Australiji, svoj osnovni pogled na svijet temelje upravo na bilinjoj etici.

---

<sup>71.</sup> Ustrojna ili organska etika je napose djelatnikâ i djelovanja, kaste koju Japanci zovu „geko“, a Indijci „sudra“. Po Svetome Tomi Akvinskome (i po Aristotelu) svako je živo biće obdareno bilinjom moći duše (lat. *potentia vegetativa animæ*), koja omogućuje samoodržanje sebe kao jedinke i svoje vrste. Tri su osnovna dijela moći samoodržanja: hranidba (lat. *nutritio*), rast (lat. *augmentum*) i razmnožavanje, načelno radanjem (lat. *generatio*). Kako te djelatnosti ne zavise od ljudskoga razuma i volje nisu time ni ćudoredne niti nećudoredne, pak po Svetome Tomi Akvinskome ne ulaze u vidokrug filozofije ćudoređa. Pa ipak, svaka djelatnost, u našem razmatranju napose ona usmjerena cilju, ostvaruje posljedke na okolici. Samoorganizacija sustava koji promatramo i okolice teži stvaranju stanja dobre organizacije, ustrojbe, dakle dobrosti, pa time istovremeno utječe i na kakvoću dobrosti ustrojbe drugih djelatnih cjelinâ u svezi s tom okolicom. Stoga govorimo o ustrojnoj etici, posljedično dakle bilinjoj (organskoj, vegetativnoj).

<sup>72.</sup> Pomnija razrada djelatnikâ bilinje etike, tj. organskih sustavâ dana je na kraju ove knjige, u opisu samodostatnih sustavâ (v. I. 4. *BSAMODOSTATNE SUSTAVNE OPEKE (SELF-SUFICIENT SYSTEMS BLOCKS – SSB)* na stranici 145.).

## **Zaključak**

Svi su opisani etički sustavi u cijelosti pravilni i istovremeno savršeno sukladni. No ta činjenica ne pokazuje da treba krenuti putem stvaranja jedinstvene nove „nad-religije“, nego stavlja izrazit zahtijev pred svakoga pojedinca da se u okviru gospodarskoga sustava u kojem djeluje i koji shvaća i prihvaća drži istovremeno i etike sustava s kojim posluje, a i etike svih ostalih sustavâ. Čini li to neka organizacija ili pojedinac s ovoga ili onoga mudroslovnoga, mudroljubnoga (filozofskoga), vjerskoga ili inoga razloga ili uvjerenja, ili pak poradi nedostatka kojega uvjerenja, istinski sustavno gledano nevažno je. Predpostavka da se u konačnici objektni i subjektni sudovi moraju preklapati ostaje stvar unutarnjega, dakle prvenstveno subjektivnoga uvjerenja. Svaki pojedinac bira da li će prihvatiti to preklapanje, to jest tu sintezu svih sudovâ ili neće. Priroda te sinteze određuje i prirodu etičkoga i religijskoga uvjerenja.

S gore navedenih razloga i sa svim iznesenim u vidu, očito je da gospodarstvo našega vremena treba i iz vjerskih i zbog razbornih, pa čak i poradi iracionalnih razlogâ primjenjivati istovremeno načela svih opisanih etičkih sustavâ, koji, kako smo pokazali, nisu nipošto međuponištavajući ili kako li drukčije međusobno proturječni.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

### I. 1. B4Kulturni čimbenici

Kulturu organizacije, a time i njene čimbenike, možemo odrediti u odnosu na osnovno organizacijsko načelo koje daje ton i integrira proizvodne čimbenike i samu proizvodnju u okviru prepoznatljivih shemâ i paketâ, a u skladu s dominantnim kulturološkim načelom. Kultura organizacije odnosi se na načine organiziranja rada, nagrađivanja, određenja ulogâ, prakticiranja autoriteta te formalnih i neformalnih odnosâ u organiziranju proizvodnih čimbenikâ općenito. Kao primjer utjecaja toga čimbenika, kultura se očituje u izboru tehnologije, zgradâ, u oblačenju, dužini karijere, dobi, stilu, vrsti posla (visoko rizičnome, nisko rizičnome). Prema Penguinovom priručniku „Understanding Organisations“, četiri su osnovna čimbenika ili vrste organizacijske kulture:

- kultura zadatka – zrak,
- kultura snage – vatra,
- kultura uloge – voda,
- kultura osobe – zemlja.

### I. 1. B41Kultura zadatka

Kultura zadatka organizacijska je kultura u kojoj središtnju osobu zamjenjuje prepoznatljiv zadatak, kao osnovno orijentacijsko i organizacijsko načelo. Zadatak, projekt, dužnost, odnosno ispunjavanje dužnosti, postaje i osobno identifikacijsko načelo i identifikacijsko načelo odjela te same organizacije. Ukoliko organizaciju analiziramo fazno: faza formacije, definicije, rasta i konsolidacije, ili putem četiri tipa managerskoga profila: pionir, maher, strateg, trener, kako to čini Max Zuberbuchler, ova kultura odgovara drugoj fazi.

U Japanu se kultura zadatka veže uz načelo zvano Giri ninjo – samurajsko načelo ispunjavanja dužnosti i zadatka. Na Zapadu se ova kultura često veže i uz projektnu organizaciju. U okviru ove kulture naglašava se stručnost i sposobnost. Stručnost – ekspertnost, važnija je od osobne moći, utjecaja, položaja, podrijetla. Ova je kultura sposobna usredotočiti sredstva, ljude, znanje u pravome trenutku i u pravome omjeru. Kultura zadatka pogodna je za promjenljivo tržište, kratke životne cikluse proizvodâ. Problem u primjeni ove kulture leži u skupome razvoju dugoročnih tehnologijâ i projekatâ, kao i u umanjenoj djelotvornosti u masovnoj proizvodnji. Problem predstavlja, također, i visoka specijalizacija, senzibilnost, osjetljivost. U okviru kulture zadatka stručnost je široka ali ne i duboka.

## I. 1. B ORGANIZACIJSKI ČIMBENICI

Slika 3: Kultura zadatka

	Inovator	Koordinator	Komunikator	Kontrolor
Zadatak 1				
Zadatak 2				
Zadatak 3				
Zadatak 4				

Kultura zadatka često uključuje timski rad, a prednost su joj adaptibilnost i brzina.

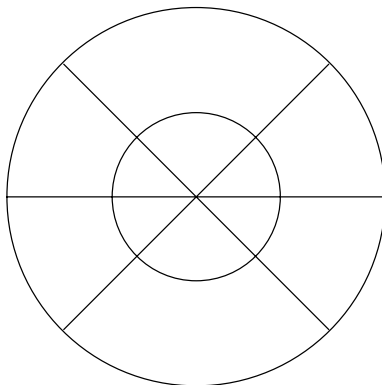
### I. 1. B42Kultura snage

Kultura snage organizacijska je kultura koja kao dominantno načelo kontrole određuje osobnu moć ili snagu određenoga pojedinca ili određene skupine osobâ. Iako je ova kultura često vezana uz „snažnu“ osobu, ona nije individualistička. Kultura snage ne favorizira vidove osobnosti, ili individualiteta, osim onih koji se očituju u obliku konkretne i prepoznatljive moći ili konkretnoga, prepoznatljivoga utjecaja. Kultura snage se najčešće javlja u ranim organizacijskim fazama države, društva ili poslovne organizacije.

U malim i obiteljskim tvrtkama ova je kultura često nazočna u svim fazama, s različitim naglascima. Struktura ove kulture vezana je uz sheme centraliziranih mreža. Mreža središnjega pauka sastavljena je od izvanredno osjetljivih niti (od paučine) kojima su dijelovi organizacije te organizacijski subjekti vezani uz matičnu osobu, ćeliju ili ured matične osobe. Središte – središnja stanica, stožer – strukturiran je i povezan sa sustavom na taj način da djelotvorno prenosi vibraciju središnjega pauka na ostale paukove.

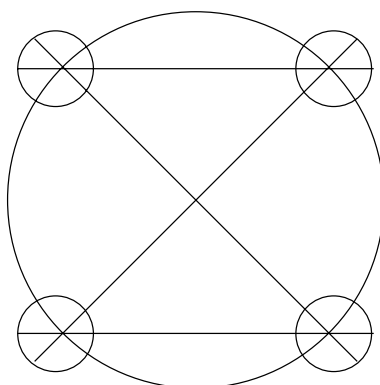
## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

Slika 4: Kultura snage



Podinačica te strukture jest klonirana paučina. Uloga središnjega pauka je klonirana, odnosno preslikana na delegirane osobe ili jedinice. Te jedinice, ili osobe, oko sebe stvaraju podorganizacije manje–više identične središnjoj matrici.

Slika 5: Klonirana paučina



Kultura snage vezana uz osobu pogodna je, i često se javlja u, medijima – TV, tisak, izdavačka djelatnost, u estradi, naravno, uz već spomenute kategorije, politike, itd.

U kulturno orijentiranim institucijama struktura i odnos moći veže se češće uz ideju – ekspresionisti, modernisti, itd. Organizacijske se veze ne održavaju, u načelu, u okviru pisanih ili formuliranih pravilâ i obrazacâ. Načela komunikacije su: međusobno razumijevanje, povjerenje, empatija pa

## I. 1. B ORGANIZACIJSKI ČIMBENICI

i telepatija; osobna povezanost – konverzacija, znakovi, geste važan su čimbenik.

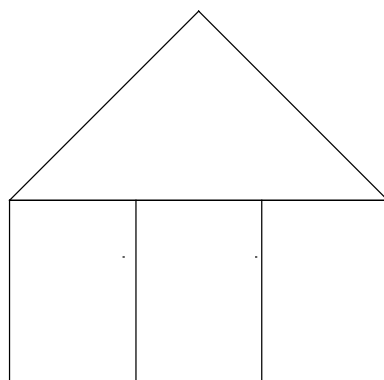
Suvremena komunikacijska tehnologija odgovara ovoj kulturi. Izdavanje naredbe i izvršenje izuzetno su brzi, što odgovara tehnologiji stvarnoga vremena (eng. „real time“) – telefoni, faksimili, kompjutorizacija, itd. Kultura snage zahtijeva minimum birokracije, i ne poseže često za pravilnicima, opisima radnih mjesta i poslovnica. Formalno gledano, gore navedeni postoje, no stvarni odnosi se odvijaju neformalno.

### I. 1. B43Kultura uloge

Kultura uloge organizacijska je kultura koja težište stavlja na formalizaciju odnosa iz koje proizlaze i načela organizacije. Ova je kultura vezana uz tako zvanu birokraciju, te kao vrednote naglašava stabilnost i egzistencijalističku sigurnost.

Slika 6: Kultura uloge

ORGANIZACIJSKA SHEMA – GRČKI HRAM



- velika poduzeća
- pošte
- banke
- osiguranja
- Zagrepčani – Englezi

Logika i razbornoost osnovna su načela ove kulture. Inovacija i kontrola nije nenazočna, no koncentrirana je na vrhu i leži na određenim stupovima razuma, odnosno pravila i zakona.

Jezik (nazivlje – terminologija) ove kulture često je formaliziran:

- odbor znači to i to,
- izvršenje znači to i to,
- simboli su zadani i znače ovo ili ono.

## I. 1 ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI

Stil odijevanja je formalan – žene, na primjer, nose suknje i marame, muškarci odijela i kravate, radnici kombinezone.

Arhitektura je formalizirana – definitivni stilovi: banke u grčkom stilu s kolonadama, vlada u administrativnom stilu masivnoga zdanja, pošta i komunikacije smještene u funkcionalne zgrade.

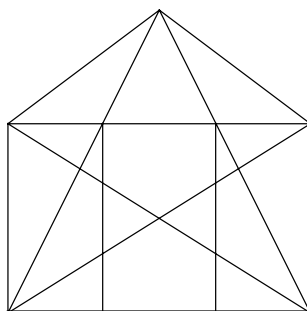
Stupovi su, obično, racionalno određene funkcije: marketing, razvoj i istraživanje.

U ovoj kulturi veoma su važni pravilnici, određeni ton, stil, poslovnici, itd.

Procedure za komunikacije – memorandumima.

Procedure za rješavanje nesuglasica.

Slika 7: Komunikacijska čvorišta



Određene  
točke  
komunikacijskih  
čvorišta

Koordinacija pozlazi s krova [(eng.) „top management“]. Koordinacija je minimalna i tiče se prvenstveno inovacija – primjena u smjeru naglaska ili povrede pravila igre. U načelu, struktura određuje ponašanje. Kultura uloge štiti pojedince koji se drže pravila igre. S druge, pak, strane, individua je obeshrabrena jer je u toj kulturi osobnost, kao takva, manje važna; važna je uloga, odnosno prvenstvo uloge.

Politika izbora ljudstva u ovoj kulturi stabilna je i šablonizirana (sama promjena ljudi ne remeti shemu). Ova kultura moguća je gdje postoji školovan specijaliziran (fra.) reservoir ljudstva. Demokracija je osigurana uz strpljenje. Svi imaju šansu doći do vrha. Međutim, ova se kultura često primjenjuje u klasno određenome društvu, gdje se jednu klasu, objektivnim pravilima, usmjerava na vrh. Svi imaju jednaku šansu biti direktorom, no direktor treba znati jezike, pravila ponašanja i imati veze koje su osigurane u zadanoj skupini. Ova kultura najpogodnija je u stabilnoj okolini: proizvodnja



## I. 1. B ORGANIZACIJSKI ČIMBENICI

vozilâ, brodogradnja, osiguranje, monopol, oligarhija, naftna industrija (dugi životni ciklus proizvoda).

Grčki hramovi nepogodni su prilikom potresâ te, ako pukne jedan važan stup, organizacija postaje nestabilna ili pada. Kultura je uloge nepodobna za dinamične, originalne poslove vezane uz kreativnoga pojedinca. Ova je kultura, uglavnom, pogodna za masovnu i serijsku proizvodnju te odgovara dobi ekstenzije – zrelijoj dobi.

### I. 1. B44 Kultura osobe

Kultura osobe organizacijska je kultura u okviru koje (individualna) osobnost, karakter, priroda, znanje i iskustvo oblikuju temeljna organizacijska načela. Ovakva kultura favorizira i oslanja se na samosvjestne, nezavistne osobe koje čine integralnu komponentu organizacije. Primjeri ove kulture su:

- odvjetničke tvrtke,
- znanstveni timovi,
- savjetodavni (eng. „consulting“) timovi,
- kooperative (Mondrillon na primjer),
- projektni uredi,
- mladenačke komune,
- umjetničke kolonije,
- kibutz zajednice.

Primjena ove kulture moguća je u nekim zrelim mijenama jednoga broja organizacijâ. Osobe pogodne za tu kulturu su: financijski stručnjaci, uglednici, ugledni odvjetnici, gospodarstvenici, bivši direktori velikih tvrdakâ, ljudi koji su se dokazali, koji su novčano osigurani (ugledni), no nisu za mirovinu. Pogodne su osobe za primjenu te kulture i mladi u okviru omladinskih organizacijâ.



# I. 2. OSNOVNI POJMOVI

Kako bismo uopće mogli vrstno razumijevati pojam organizacije, moramo se susresti i upoznati s osnovnim pojmovima, kao što su skup, sustav, stroj, odnos, funkcija i dr., te načinima njihova određivanja, uređivanja i djelovanja s gledišta organizacijske teorije. Te osnovne pojmove razrađujemo u okvirima suvremenih holističkih pristupa ukupnosti znanosti o dinamičkim sustavima i njihovome ponašanju.

S time u vidu osnovne pojmove razrađujemo u okviru dvaju glavâ:

- *I. 2. A TEORIJA SUSTAVÂ* na stranici 95.
- *I. 2. B TEORIJA ORGANIZACIJE* na stranici 101.



## I. 2. A TEORIJA SUSTAVÂ

Već sama riječ sustav u hrvatskome jeziku označuje na određen način povezane, odnosno, su-stavljene jedinice koje čine cjelinu. Međunarodna riječ sistem dolazi od grčke riječi  $\sigma\sigma\tau\eta\mu\alpha$  (systema), koja znači „zapr. sastavljeno, stoga a) udruživanje, društvo, zajednica, taktički odjel,“ „b) ... skup, sastavljanje, cjelina zbor; državna tvorba. c) državni ustav, državna uredba. d) sistem.“<sup>73</sup>.

Da bismo razumjeli pojam sustava, i uz njega usko vezane pojmove stroja (dinamičkoga sustava) i organizacije, potrebno je ukratko odrediti nižeredni pojam, pojam skupa, te iz njega izvesti višeredne pojmove.

Teoriju sustavâ razrađujemo u okviru četiriju poglavlja:

- Skup
- Odnos
- Sustav
- Stroj

---

<sup>73</sup>. S. Senc: Grčko-hrvatski rječnik, Naklada kr. Hrv.-Slav.-Dalm. zem. vlade, Zagreb 1910, pretisak 1988.

## I. 2 OSNOVNI POJMOVI

### I. 2. A1Skup

*Skupom* nazivamo hrpu stvari, predmetâ, u kojoj ništa ne predpostavljamo o prirodi pojedinih od njih. Predmete u toj hrpici nazivamo *članovima* skupa i kažemo da *pripadaju* tomu ili da su *sadržani u tome* skupu.

Bitno je svojstvo skupa da on uvijek može biti član nekoga drugoga skupa, na neki način upravo nadskupa, a taj pak član i opet član nekoga skupa, sve do u beskonačnost. No najbitnije je ne smetnuti s uma da članovi nekoga skupa nisu njegovi članovi po sebi, dakle njihovom pripadnošću, već samo po tome što smo ih mi u nj svrstali. To drugim riječima rečeno znači da je sastav skupa određen izvana, a ne iznutra. Njegovi su članovi njegovi članovi po svojim odnosima sa svijetom (zapravo s ostatkom svijeta), a nipošto po svojim međusobnim odnosima. Zamislivo je dakako da članovi nekoga skupa imaju neki međusobni odnos, ali taj je odnos po određenju izvan--skupni i nikako ne može biti unutar toga skupa. To je glavna odlika pojma skup, koja ga upravo i određuje.

Matematičku teoriju skupovâ zasnovao je Georg Cantor koncem devetnaestoga stoljeća<sup>74</sup> i ona se vremenom silno proširila i razvila. Radi lakšega razumijevanja ostatka knjige, te pojedinih teorijskih objašnjenjâ u njoj, ovdje ćemo iznijeti nekoliko temeljnih zasadâ iz teorije skupovâ.

Neki je skup moguće opisati na pet načina:

- opisom svojstava članovâ koji ga čine;
- popisom njegovoga članstva;
- njegovom svojstvenom preoblikom (tako da je rezultat te (dvojčane) preoblike nad nekim  $x$  1 ako je  $x$  član skupa, 0 ako nije);
- rekurzivnom obrazicom [formulom] (zapisavši jedan član i pravilo po kojemu se mogu pronaći ostali);
- zahvatom na nekima drugim skupovim (poput presjeka, zdruha ili kojega drugoga).

Za neki dani skup nije uvijek moguća uporaba svih tih pet načinâ opisa, već samo ponekih od njih.

Pripadnost člana  $x$  skupu  $S$  označuje se  $x \in S$ .

I nakraju, treba napomenuti da se skup koji nema niti jednoga člana zove *praznim skupom*.

---

<sup>74.</sup> Georg Cantor odredio je skup kao „sjedinenje određenih, međusobno različitih objekata našega mišljenja, tzv. elemenata skupa, u jednu cjelinu“.

## I. 2. A2Odnos

Da bismo bezbolno prešli s pojma skupa na pojam sustava, potrebno je odrediti pojam *odnosa*. Pojam odnosa izvodi se iz matematičkih proučavanja francuskoga mislioca Renéa Descartesa, koji je prvi odredio matematičke metode uporabe višedimenzionalnih uređajâ.

- Kartezijev umnožak skupovâ  $A_1, A_2, \dots, A_n$  (dakle  $n$  skupovâ) određujemo:

$$A_1 \times A_2 \times \dots \times A_n = \{(a_1, a_2, \dots, a_n) \mid a_i \in A_i, i = 1, 2, \dots, n\}.$$

$(a_1, a_2, \dots, a_n)$  zove se *uređena  $n$ -torka*. Uređena  $n$ -torka je vektor unutar  $n$ -dimenzionalnoga prostora. S tim u vidu možemo, kako će biti razjašnjeno kasnije, u raspravi o *funkcijama*, jednoznačno odrediti produkcijske prostore svih vrstâ organizacijskih funkcijâ.

Uređeni skup, dakle uređena  $n$ -torka, omogućuje nam da odredimo pojam odnosa. Odnos je veoma bitan pojam u cjelokupnome području kojime se bavimo u ovoj knjizi.

- [Dvojčani] odnos  $R$  iz  $A_1$  u  $A_2$  podskup je Kartezijeva skupa  $A_1 \times A_2$ . Ako je  $A_1 = A_2$ , kažemo da je  $R$  dvojčani odnos unutar  $A_1$ . Općenito  $n$ -čani odnos podskup je Kartezijeva umnoška  $n$  skupova  $A_1, A_2, \dots, A_n$ .

Često se  $(x, y) \in R$  piše kao  $x R y$ .

## I. 2 OSNOVNI POJMOVI

### I. 2. A3Sustav

Pojam sustava izvodi se iz pojma skupa uvođenjem unutarnjega reda, tj. uvođenjem odnosa među elementima osnovnoga skupa promatranoga sustava (često se o tim elementima temeljnoga skupa govori i kao o elementima sustava)<sup>75</sup>. Drugim riječima rečeno najjednostavniji sustav jest već *uređeni skup*.

Neka je  $S$  neprazan skup i  $<$  dvojčani odnos na  $S$ . Kažemo da je  $S$  **uređen skup** glede na odnos  $<$  ako su za svaki par  $x, y \in S$  zadovoljeni ovi uvjeti:

- za  $x \neq y$  vrijedi  $x < y$  ili  $y < x$ , ali ne i oboje;
- ako je  $x < y$  i  $y < z$ , onda je  $x < z$ ;
- $x < x$  nije istinito ni za jedan  $y \in S$ .

Za uređeni skup kaže se da ima *uređajnu strukturu*, a unutrašnji odnos ( $<$ ) zove se *uređajnim odnosom*. Uređeni skup  $S$ , pa time i **sustav**  $S$  uređen je glede na  $<$ , pa je dakle uređeni skup (sustav) jedinstvo skupa  $S$  i uređajnoga odnosa  $<$ , dakle uređeni par  $(S, <)$ . Općenito  $S$  uređen glede na odnos  $R$  uređena je dvojka  $(S, R)$ .

Iako se često o jednostavnome skupu s uređajem ne govori kao o sustavu, već kao o uređenome skupu, treba uvijek imati na umu da je najjednostavniji sustav upravo uređeni skup, ili, drukčije rečeno, da uređeni skup teorijski više nije uistinu skup.

Iz gore navedenoga razvidno je da se sustav od skupa razlikuje postojanjem unutrašnjega uređaja, tj. strukture. Sustav dakle ima *popis* (skup  $S$ ) i *propis* (uređajni odnos  $R$ ).

---

<sup>75</sup>. Govorimo li pak o čimbenicima, koji su isto tako na neki način elementi, treba imati na umu da ne možemo govoriti o čimbenicima unutar sustava, već samo unutar stroja, tj. dinamičkoga sustava, v. I. 2. A4Stroj na stranici 99.



## I. 2. A4Stroj

Uvedemo li u naše razmatranje sustava (kao uređene dvojke  $(S, R)$ ) pojam vremena, dakle vremenske protežitosti, pa tako i mijene, dobivamo sustav u vremenu, te pretpostavljamo da se taj sustav u vremenu i mijenja<sup>76</sup>, dobivamo dakle *dinamički sustav*. Takav dinamički sustav zovemo *strojem*.

Stroj je određen kao uređena trojka  $(S, R, t)$ , gdje je  $S$  skup članovâ [elemenatâ] stroja,  $R$  uređajna struktura, a  $t$  vrijeme, tj. vremenska protežitost.

Jednovremene [sinkronijske] presjeke stroja, tj.  $(S, R, t)$  za  $t=1, 2, 3 \dots n$ , znači  $(S, R, 1), (S, R, 2), (S, R, 3) \dots (S, R, n)$ , zovemo *stanjima stroja*. Stanje stroja  $(S, R, n)$  u stvari je sustav  $(S_n, R_n)$ .

---

<sup>76.</sup> Iako, teorijski govoreno, svaki, pa tako i nepromijenjiv, sustav koji gledamo u vremenu spada pod pojam stroja, nepromijenljivi sustavi u toku vremena nisu raspravno zanimljivi kao strojevi već samo kao sustavi.



## **I. 2. B TEORIJA ORGANIZACIJE**

Gradeći na temeljima iznesenima u *I. 2. A TEORIJA SUSTAVÂ* na stranici 95., teoriju organizacije iznosimo kroz četiri poglavlja, u kojima razrađujemo pojmove organizacije i samoorganizacije, funkcije, te gospodarskoga pristupa tomu pojmu, projektiranja i dizajniranja, te konačno primjene svih tih znanja kroz načela ustrojavanja i preustrojavanja.

Temelje teorije organizacije postavljamo, dakle, kroz sljedeća četiri poglavlja:

- Organizacija
- Funkcija
- Projektiranje i dizajniranje
- Ustrojavanje i preustrojavanje (inženjering i reinženjering)

## I. 2 OSNOVNI POJMOVI

### I. 2. B1 Organizacija

Riječ, ili pojam, organizacija dolazi od grčke riječi – εργον (ergon). Prije nego što pokušamo prevesti tu riječ ili je odrediti u suvremenome kontekstu, valja objasniti sljedeće. U starogrčkome ta riječ – pojam (u samome početku) ima više značenja, od kojih su dva temeljna značenja, i ta se dva osnovna značenja mijenjaju ovisno o kontekstu i autoru. Homer, Hesoid i Aristotel, primjerice, različito rabe taj pojam. Na najstariji zabilježeni spomen pojma ergon nailazimo u epu o Trojanskome ratu – i tu se ergon javlja u dvostrukome značenju: a) kao rad, i b) kao sredstvo rada.<sup>77</sup> Aristotel rabi naziv organon, kojim se koristi u smislu organizacije procesa ustrojbe pojmovnih sustavâ cjelinâ, odnosno u smislu ciljno strukturiranoga procesa. Francis Bacon, s ciljevima sličnima Aristotelu, tj. s ciljevima koji su „reformiranje (organiziranje) filozofije znanosti svoga vremena“, godine 1620. svoju knjigu naziva *Novum organum*.<sup>78</sup>

Kod Platona susrećemo riječ πολιτεα (politea), koja u istoimenoj knjizi, neprecizno prevedenoj kao *Država*, znači *organizirano stanje – ustroj*, kao i djelatnost uspostavljanja toga stanja, odnosno ustrojavanje, tj. ustrojba. Spajanjem Aristotelovoga poimanja organizacije, *rad i sredstvo*, i Platonovoga, *djelovanje i rezultat djela*, εργον – πολιτεα – κοσμος (ergon – politea – kosmos) postaje uređeno djelovanje i stanje reda.

U poslijerenesansnoj Francuskoj nazivak organizacija javlja se kod Descartesa, koji ga rabi u kontekstu kartezijanskoga dualizma bez da toj riječi daje posebnu težinu.<sup>79</sup>

Prema Dauzat–Duboisu riječ organizacija ulazi u širu uporabu u XVIII. stoljeću iz latinskoga putem francuskoga jezika. Početkom XIX. stoljeća riječ se izuzetno brzo širi po Europi, te se u XX. stoljeću naglo proširila po cijelome svijetu.<sup>80</sup>

Kod Descartesa stanje reda vezano je uz cilj, odnosno ciljno stanje, te je organizacija djelatnost i cilj djelatnosti.

Suvremene su odredbe organizacije mnogobrojne, a načelno se svode na pojam organizacije kao organizirane „društvene“ cjeline, tj. udruženja, i

<sup>77.</sup> Encyclopaedia International Groher, vol. 13 (Organisation), New York, 1971., str. 493.

<sup>78.</sup> Enciklopedija Leksikografskog Zavoda, sv. 2 (Descartes), Zagreb, 1969., str. 308.

<sup>79.</sup> Ovsenik, J., Organisation and Information Systems, Paper presented at International Conference on Organisation, Bled, Sept. 13–15 1989.

<sup>80.</sup> Dauzat, A., Dubois, J., Herand, M., Nouveau dictionnaire etymologique et historique, Paris, 1964., str. 514.

## I. 2. B TEORIJA ORGANIZACIJE

organizacije kao procesa ili stanja organiziranosti, tj. ustrojbu. Uz ostale postojeće, ovdje ćemo navesti sljedeće odredbe:

- Barnard: „Organizacija je jedinstveno obuhvaćena veza skupine ljudi za ostvarivanjem određene svrhe.“
- Hoffmann: „Sustav formalnih pravila za upravljanje aktivnostima poduzeća.“<sup>81</sup>

Za mnoge autore njemačkoga govornoga područja organizacija je:

- sinteza cilja – (organizacijskoga stanja) i ciljne djelatnosti (postizanja stanja koje dovodi do realizacije ciljeva).<sup>82</sup>

Sikavica i Novak određuju organizaciju kao:

- „svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim naporom na bilo kojem području društvenoga života.“<sup>83</sup>

Klaić određuje organizaciju kao:

- „grupu ljudi sjedinjenih zajedničkim ciljem ili zadatkom.“<sup>84</sup>

Organizacija također znači red, za razliku od dezorganizacije, odnosno nereda (kaosa). Organizacija svrhovitim djelovanjem ostvaruje red u okviru kaosa (nereda).

S obzirom na proces ili stanje organizaciju određujemo ovako: „Organizacija općenito može se definirati *uvjetovanošću*. ... Uvjetovanost može postojati tek ako postoji skup svih mogućih stanja, tzv. *produkcijски prostor*, i skup ostvarenih stanja, *realni svijet* ... Da bi se promijenila stanja koja sada, u ovom trenutku, postoje u realnom svijetu i da bi se iskoristio dio drugih mogućih stanja produkcijskog prostora, mora postojati neki utjecaj izvana, neki pobudni impuls. Takav je utjecaj upravo *komunikacija*. Prema tomu, organizacija postoji samo onda ako postoji komunikacija. ... Dakle, postojanje organizacije među promjenljivicama jednako je postojanju ograničenja u produkcijskom prostoru, koje ne dopušta pojavljivanje svih mogućih stanja“.<sup>85</sup> Nadalje: „Ako  $S$  predstavimo kao skup podskupova mogućih stanja  $T_i$  dijelova  $i$ , tada je organizacija među tim dijelovima specificirana preslikavanjem  $f$ .“<sup>86</sup> Organizaciju ne možemo a priori nazvati

81. Kapustić, S., Metodika organizacijskog projektiranja, Samobor, 1989., str. 10.

82. Kapustić, S., op.cit., str. 10.

83. Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str.9.

84. Klaić, B., Rječnik stranih riječi, MH, Zagreb, 1983., str. 980.

85. Šojat, Z., Samoorganizirajuća gramatika, Suvremena lingvistika 17/18, Zagreb, 1978., str. 41.

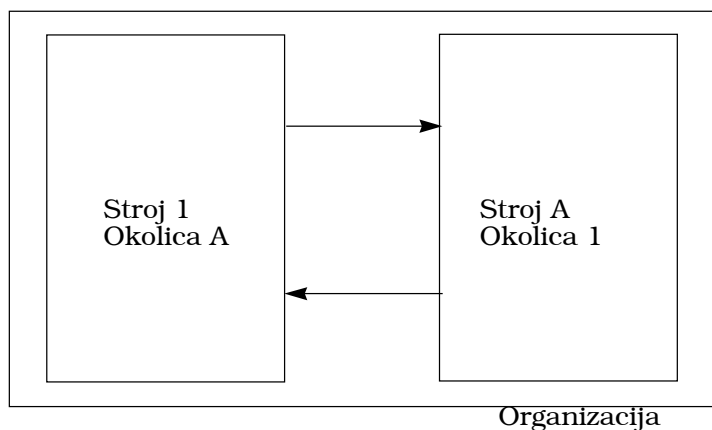
86. Šojat, Z., op.cit. str. 42.

## I. 2 OSNOVNI POJMOVI

dobrom ili lošom, međutim, „...u svim slučajevima moguće je utvrditi da je bit dobre organizacije takvo međusobno djelovanje određenih dijelova koje omogućuje ostvarivanje nekog zadanog »žarišnog stanja«...“<sup>87</sup>. Pojam „žarišnoga uvjeta“, „focal condition“ uveo je G. Sommerhoff<sup>88</sup>, a on uistinu odgovara određenom žarišnom području stanja, području u kojem je (nad-)sustav stabilan.

Na slici 8 (Dva stroja u organizaciji) prikazano je u kojem slučaju možemo govoriti o organizaciji.

Slika 8: Dva stroja u organizaciji



Bitno je na početku napomenuti da sve ove navedene odredbe nisu međusobno u opreci, jer samo osvjetljuju cjelinu koja se određuje s različitih polazišnih motrišta. Tako bi za potrebe ove knjige odredba organizacije mogla biti bilo koja od gore navedenih, uz napomenu da su definicije organizacije kao procesa među (pod-)sustavima, ili stanja sustava znanstveno apstraktnije, pa je često praktično rabiti pojednome području primjene organizacijske i obavijestne znanosti prilagođenu odgovarajuću suženu definiciju organizacije, primjerice poslovne organizacije kao „društvene“ cjeline, uz prigodnu referencu o tržištu ili profitu kao cilju. Uz sve navedeno mogli bismo istaknuti dva suvremena poimanja koja razlučujemo geo-kulturološki. Jedno je njemačko dualističko poimanje kojega možemo nazvati karteziansko, a temelji se na dvostrukome poimanju organizacije kao građe – *Aufbau*, te organizacije kao toka strukturiranja –

<sup>87</sup>. Šojat, Z., op.cit. str. 42.

<sup>88</sup>. Sommerhoff, G., *Analytical Biology*, Oxford University Press, London, 1950.

## I. 2. B TEORIJA ORGANIZACIJE

*Ablauf* (odnose se na strukturirane tijekove). Drugo bi poimanje bilo ciljno orijentirano (anglo–američko) poimanje koje ne razlučuje dva navedena vida organizacije. Glede na to, anglo–američki autori rabe hibridni pojam, ili složenicu – *Organisation & Management*, ili samo *Management*, s time da u management uključuju i organizaciju. Spoj, nazovimo to, njemačkoga *Ablauf* i *Aufbau* organizacije činio bi cjelinu koju bismo mogli nazvati cjelovitom organizacijom, dakle onom koja spaja organizaciju i management kao što čini anglo–američka znanost, no koja na određeni način, razdvaja strukturu i organizacijske postupke.

### **Samoorganizacija**

Tako sagledana organizacija na neki je način spoj organizacije kao stanja<sup>89</sup> i organizacije, tj. samoorganizacije kao „procesa prilagodbe dvaju sustava prijelazom iz stanja loše u stanje dobre organizacije“<sup>90</sup>.

Naime, „*Samoorganizirajućim ćemo nazvati sustav koji se ponaša tako da svoju lošu organizaciju mijenja u dobru.*“<sup>91</sup> Veoma je važno napomenuti, da svaki dinamički sustav „u procesu samoorganizacije selektira, odabire stanja u svojoj težnji prema stabilnom stanju... . Za svako odabiranje slijedećeg stanja u koje će prijeći ... mora od okoline O primiti određenu količinu informacija N, koja je jednaka količini N pravilne selekcije.“<sup>92</sup>

---

89. Usporedi bilj. 85 do bilj. 87.

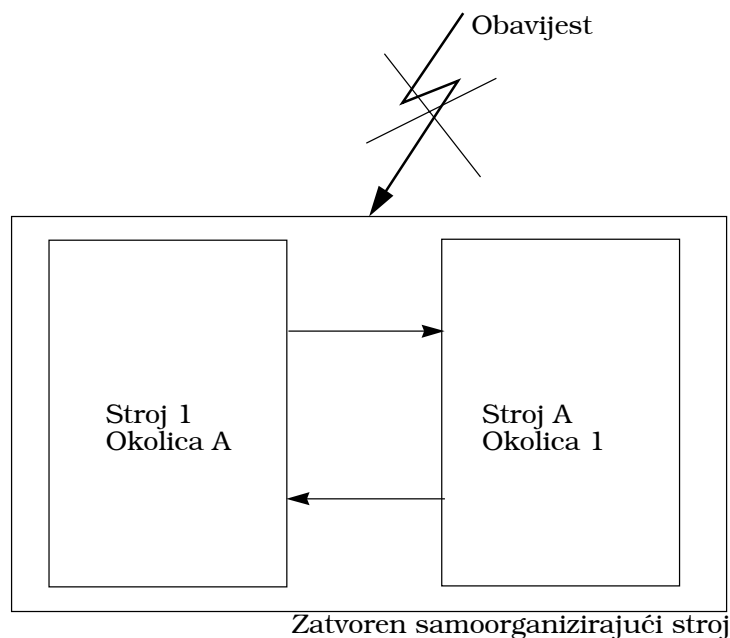
90. Šojat, Z., *Some principles of intelligent systems*, WOSC 1986.

91. Šojat, Z., *Samoorganizirajuća gramatika*, *Suvremena lingvistika* 17/18, Zagreb, 1978., str. 42.

92. Šojat, Z., *op.cit.*, str. 42.

## I. 2 OSNOVNI POJMOVI

Slika 9: Samoorganizirajući stroj



### Projektiranje organizacije

U tome vidu projektiranje organizacije čini posebnu organizacijsku cjelinu, te čimbenici organizacije, u smislu projektiranja – oblikovanja, određuju sami sebe, kao i ciljno određenu organizaciju. Odredba kojom se ovdje koristimo uključuje i kartezijske elemente njemačke gradbe (ostvarenja) proizvodnje, kao presjeka proizvodnih djelatnosti i elemente poslovanja (kao tijeka proizvodnje). Samo usklađivanje proizvodnje i poslovanja odnosi se na usklađivanje čimbenikâ i to s obzirom na ciljeve.

S tim u vidu, prihvaćajući valjanost raznih odredbi organizacije, nužno je, posebice za potrebe ove knjige, staviti naglasak i na pojam svjesnosti kao čimbenika izravne unutrašnje okoline organizacije. Pere Sikavica piše: „Organizacija je svjesno usklađivanje svih čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja u svrhu postizanja optimalnih ciljeva.“ Kibernetски gledano, u svakome dovoljno složenome sustavu koji se samoorganizira sa svojom okolicom, uz utvrđena i dovoljno dugo nepromjenljiva pravila, dolazi do pojave svijesti, kao unutrašnjega čimbenika modeliranja u procesu prilagodbe promjenama okolice.<sup>93</sup>

U ovome radu pretpostavit ćemo da se organizacija (ustrojba i odgovarajući sustav) projektira ili dizajnira, odnosno pojmi i uspostavlja,



## I. 2. B **TEORIJA ORGANIZACIJE**

putem četiri kategorijalna vida, ili dimenzije, koje ćemo imenovati u zaključku ove cjeline, i razraditi u okviru tijela II. knjige, **ELEMENTI PROJEKTIRANJA ORGANIZACIJE**, koja se sastoji od četiri tematske cjeline.

---

<sup>93.</sup> Usp. Ashby, W. R., Introduction to Cybernetics, Methuen & Co, London 1964. (pretisak 1976.)

## I. 2 OSNOVNI POJMOVI

### I. 2. B2Funkcija

Pojam je funkcije jedan od starijih pojmova, koji svoje razvojno podrijetlo vuče iz matematike. Kao i mnogi drugi matematički pojmovi i odredbe, i pojam funkcije imao je tijekom stoljećâ buran razvoj, te mu je trebalo mnogo vremena da dostigne svoj današnji stupanj jasnoće i određenosti.

Ljudi su davno uočili da u mnogim prirodnim pojavama postoje uzročno–posljedični slijedovi, te su kušali zakonitosti tih pojavâ opisati na strog i besprijekoran način, kako bi, imajući time model takvih pojavâ, mogli lakše predviđati posljedice kada god uoče poznate uzroke. No, kako pristupiti raščlambi takvih, često veoma složenih, pojavâ? Veoma rano u razvoju znanstvenoga pristupa svijetu uočeno je da je koristno proučavati mijene neke pojave tijekom procesa. Pri tome je veoma bitno iz mnoštva veličinâ koje se mijenjaju izdvojiti po jednu (i jednu po jednu), te ju odvojito proučavati.

Razvojem analitičkih metodâ u matematici, posebice pak analitičke geometrije u 17. stoljeću, te uvođenjem pojma koordinatnoga sustava, dolazi do osmišljavanja jednostavnoga i jasnoga, zornoga, načina geometrijske prikazbe funkcije. Pri tome se koordinate koordinatnoga sustava rabe za označivanje pojedinih promjenljivicâ (primjerice brzina i vrijeme), te se ishod, tj. posljedica, tih dvajuh uzrokâ (ili više, kod višedimenzionalnih koordinatnih, tj. složenih uzročno–posljedičnih, sustavâ) označuje nizom točakâ, ili pak krivuljom, u prostoru omeđenome tim koordinatama. Razvojem pak algebre dolazi se postupno i do matematičko–analitičkih izrazâ za pojedine uzročno–posljedične odnose, tj. funkcije. Poodavno je uočena i mogućnost zadavanja funkcijâ tablicama. U daljnjem razvoju pojma funkcije bilo je nužno prihvatiti činjenicu da se funkcija može zadati i bez obrazice [formule], tj. bez analitičkoga izraza. Važno je napomenuti da postoje dva razreda funkcija: prekidne funkcije i neprekidne funkcije. Današnji pojam funkcije potječe od G. L. Dirichleta (1805 – 1859).<sup>94</sup>

Funkciju matematički određujemo na sljedeći način:

Neka su  $A$  i  $B$  dva neprazna skupa. Ako je svakom članu skupa  $A$  pridružen jedan član skupa  $B$ , onda kažemo da je zadana *funkcija* sa skupa  $A$  u skup  $B$ . Pišemo:

$$A \rightarrow B, a \mapsto b, a \in A, b \in B$$

Mogu postojati razni načini kako se pojedinome članu skupa  $A$  pridružuje neki član skupa  $B$ . Drugim riječima rečeno, mogu postojati razne

---

<sup>94</sup>. Javor, P., Uvod u matematičku analizu, Školska knjiga, Zagreb, 1995., str. 84.

funkcije s  $A$  u  $B$ . Funkcije s  $A$  u  $B$  označujemo slovima  $f$ ,  $g$ ,  $h$  itd. Tako funkciju  $f$  s  $A$  u  $B$  označujemo<sup>95</sup>:

$$f: A \rightarrow B, f(a) = b$$

Neka su zadane funkcije  $f: A \rightarrow B$  i  $g: C \rightarrow D$ . Skup  $A$  nazivamo domenom funkcije  $f$ , te pišemo  $A = \text{dom } f$ . Skup  $B$  nazivamo kodomenom funkcije  $f$ , te pišemo  $B = \text{kodom } f$ . Jednakost funkcija  $f$  i  $g$  ( $f = g$ ) možemo ustvrditi kada je:

- $A = C$ , tj.  $\text{dom } f = \text{dom } g$ ;
- $B = D$ , tj.  $\text{kodom } f = \text{kodom } g$ ;
- $f(x) = g(x)$  za svaki  $x \in A$ , ( $A = C$ ).<sup>96</sup>

Funkcije možemo opisati, tj. zadati, na razne načine. Tako ih primjerice možemo opisati crtežom, tj. grafom, pri čemu u dvodimenzionalnome pravokutnome koordinatnome prostoru imamo točke iz odnosa domene (jedna koordinata) i kodomene (druga koordinata). Drugi način opisa neke funkcije je obrazicom (formulom), kao što je to primjerice uobičajeno u upravljanju linearnim procesima, a moguće ih je zadati i tablicom, što se veoma često rabi pri opisu polja stanjâ stroja, gdje uistinu imamo funkciju prijelaza iz  $S$  u  $S$ . Pri tome se u tablicu upisuju tokovi prijelaza. Isti primjer možemo prikazati i crtežom.

### Gospodarski pristup pojmu funkcije

S gospodarskoga područja gledano, ovaj opći pristup ograničujemo. Tako za potrebe ovoga rada prepoznavamo tri vrste (gospodarskih) funkcija – po vrsti, po razini i po fazi.

- Funkcije vezane uz vrste poslova potrebne za obavljanje neraščlanjenoga posebnoga zadatka nazivamo organizacijske ili poslovne funkcije, a hijerarhijski ih možemo smatrati jednakovažnima, pa ih stoga nazivamo horizontalnim funkcijama.
- Funkcije vezane uz obavljanje infrastrukturnih zadatakâ na različitim hijerarhijskim razinama u okviru pojedinih poslovnih (horizontalnih) funkcijâ zovemo infrastrukturnim funkcijama, te ih s obzirom na njihov hijerarhijski raspored, i s obzirom na različite razine složenosti, zovemo vertikalnim funkcijama.
- Funkcije vezane uz procese potrebne za dovršavanje organizacijskoga zadatka, te vezane uz faze rada, to jest funkcije vezane uz procese, procesne su funkcije, a s obzirom na vezanost tih funkcija uz presjek u vremenu, odnosno fazu, u nedostatku boljega termina, zovemo ih poprečnim funkcijama.

<sup>95.</sup> Javor, P., op. cit. str. 87.

<sup>96.</sup> Javor, P., op. cit. str. 89.

## I. 2 OSNOVNI POJMOVI

Među autorima koji se bave teorijom organizacije postoji razmimoilaženje u broju i vrsti funkcija, o čemu je već i bilo riječi u predgovoru.

Fayol, Taylor i mnogi drugi govore o upravnim i vodećim funkcijama. Gullik, Barnard, Sikavica i Novak pišu o funkcijama kao vrstama poslova, dok Frese, Glummer i Ivanko pišu o procesnim funkcijama koje se odnose na faze rada. Svi ti autori nazivaju te različito koncipirane djelatnosti funkcijama, što, teorijski gledano, one naravno i jesu.

- Organizacijske (poslovne) – položite [horizontalne] funkcije

Organizacijske (poslovne) funkcije temeljne su funkcije proizvodne organizacije i u literaturi se nazivaju temeljnim funkcijama ili, jednostavno, organizacijskim funkcijama. Pere Sikavica određuje ih na sljedeći način: Organizacijska je funkcija „skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak poduzeća“<sup>97</sup>. Primjeri su poslovnih funkcijâ proizvodnja, prodaja, itd. Istovremeno Sikavica razlikuje te funkcije od upravnih, vodećih i infrastrukturnih stručnih službi: „jer su ostale skupine poslova koji se obavljaju u okviru poduzeća, kao što su planiranje, revizija, kontrola, prikupljanje i analiza statističkih podataka, pa čak i upravljanje i vođenje svojstvene i zajedničke svim funkcijama, te ne predstavljaju jednu zaokruženu fazu procesa.“<sup>98</sup>

- Infrastrukturne – uspravne [vertikalne] funkcije

Infrastrukturne su funkcije noseće ili sveprožimajuće djelatnosti kojima se u okviru svake od poslovnih funkcijâ obavljaju infrastrukturni prateći zadaci, te su kao takve „svojstvene ... i zajedničke svim (poslovnim) funkcijama i ne predstavljaju jednu zaokruženu fazu procesa proizvodnje, odnosno poslovanja pa se zbog toga ne mogu smatrati funkcijama (organizacije) poduzeća.“<sup>99</sup> Ukratko, ove funkcije čine dio vertikalnoga pod-ustroja svake pojedine organizacijske funkcije. Primjer infrastrukturnih funkcijâ su odlučivanje o organizaciji, osmišljavanje, izvođenje, upravljanje itd.

Gore su navedene djelatnosti upravno-vodeće po prirodi, što znači da se primjenjuju na svim razinama upravljanja u bilo kojem razdoblju ili fazi, ili u okviru bilo koje vrste posla ili zadaće.

---

<sup>97.</sup> Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 196.

<sup>98.</sup> Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 198.

<sup>99.</sup> Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 198.

## I. 2. B TEORIJA ORGANIZACIJE

- Procesne – poprečne [transverzalne] funkcije

Prema Sikavici i Novaku, procesne funkcije „u stvari predstavljaju faze rada u svim radnim procesima“.

Ivanko određuje procesne funkcije u odnosu na devet osnovnih elemenata koji predstavljaju faze rada, a te su: nadzor, evidentiranje, usklađivanje itd.

Uz gore navedene u procesne funkcije Ivanko ubraja i izvođenje i upravljanje – koje u ovom radu ne smatramo procesnima (to jest „fazama rada“), već ih smatramo infrastrukturnim funkcijama. Razlika između infrastrukturnih i procesnih funkcija leži i u poimanju vremena – infrastrukturne funkcije se obavljaju stalno i odnose se na tijek, te im je domena djelovanja stroj (kao dinamički sustav). Procesne funkcije se odnose na odsječke toka, tj. zaustavljenoga (zamrznutoga) tijeka, te im je domena djelovanja pojedino stanje stroja, dakle sustav kao sinkronični presjek pojedinoga stroja.

Za potrebe ovoga rada procesne funkcije određujemo kao ‘sintezu međusobno zavisnih organizacijskih procesa povezanih tematskim ili<sup>100</sup> procesnim područjem, odnosno stanjem’, koji se javljaju u svim fazama i svim razinama organizacije.

Zato ukazujemo na četiri generička procesa: poticaj [inicijacija], usklađivanje [koordinacija], izvođenje [realizacija] i nadziranje [kontroliranje], te time na četiri odvarajuće procesne funkcije: inicijacija, koordinacija [usklađba], izvođenje, kontrola [nadzor]. Prostorno određen segment u okviru kojega primijenjujemo procesne funkcije zovemo procesna područja. Procesne funkcije mogu generirati različita procesna područja, uz ostala i sljedeća: motivacija, koordinacija, interakcija, i primjena i kontrola. Kao procesne funkcije možemo navesti: planiranje, odlučivanje, organiziranje i izvršenje.

---

<sup>100</sup>. Napomena: U hrvatskome jeziku veznik ‘ili’ označuje uključno, inkluzivno ili (v), te stoga često izraze poput „tematskim ili procesnim...“ treba čitati u značenju „i/ili“, tj. „tematskim i procesnim, te tematskim ili procesnim...“, kao što je u engleskome stručnjačkome jeziku uobičajeno pisanje „and/or“.

## I. 2. B3Projektiranje i dizajniranje

### Projektiranje

Prema Rječniku stranih riječi riječ *projektiranje* dolazi od latinskoga pojma „projicere – baciti pred koga, pružiti...” „...projekcija točke na pravac (kao osnova okomice spuštene iz neke točke na pravac)”<sup>101</sup>.

Prema Websterovu rječniku engleskoga jezika projektiranje, uz ostalo, označava preslikavanje (nečega) s jedne na drugu ravninu, dok Dabac u Njemačko-hrvatskome tehničkome rječniku projektiranje označuje, uz ostalo, kao „dimenzioniranje”<sup>102</sup>, što je jedno od značenja toga pojma u njemačkome govornome području.

Ovakvo općenito poimanje projektiranja, uz ostalo, upućuje na višedimenzionalnost, odnosno na usklađivanje točaka osnovnih ravnina, ili osnovnih horizontalnih i vertikalnih pravaca koordinatnoga sustava.

U kontekstu organizacijske znanosti, ili specifično gospodarskoga aspekta organizacijske znanosti, Christel Gotze, u Ekonomskome leksikonu, određuje projektiranje kao „naznačavanje, predstavljanje (Kennzeichnung) organizacijske strukture u odnosu na smjerove”<sup>103</sup> (projektiranja – Einrichtungen – Projektierung).

Sa stanovišta projektiranja pojedinih organizacija i organizacijskih jedinica Dummer, pak, u Enciklopediji managementa, veže projektiranje organizacije uz projektni management kojega je svrha osigurati da jedinice – dijelovi organizacije (projekta), nazavisno od granica formalnih jedinica (kojih su dijelovi podcjelina)..., budu što kvalitetnije usmjerene jedna na drugu – sve zajedno (i pojedinačno), kao i na ciljeve (organizacije) projekta, čime projektiranje organizacije postaje vid projektnoga managementa.<sup>104</sup>

Hrvatski teoretičar organizacije Marin Buble vidi projektiranje organizacije kao „proces izgradnje organizacijske strukture, utvrđivanja organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava”<sup>105</sup>.

Na hrvatskome govornome području uz analogno poimanje Hauca, Sikavice i ostalih, relevantna je i odredba koju susrećemo u Masmedijinome

<sup>101</sup>. Klaić, B., op.cit., str. 1069.

<sup>102</sup>. Dabac, V., Njemačko-hrvatski tehnički rječnik, Tehnička knjiga, Zagreb, 1990.

<sup>103</sup>. Gotze, C., Ökonomisches Lexikon, MI Verlag, München, 1979.

<sup>104</sup>. Dummer, W., urednik Management Encyclopaedia, MI Verlag, München, 1971., str. 1315.

<sup>105</sup>. Buble, M., Projektiranje organizacije, Informator, Zagreb, 1976., str. 1

## I. 2. B TEORIJA ORGANIZACIJE

Poslovnome rječniku, koja veže projektiranje uz „oblikovanje organizacijske strukture.“<sup>106</sup>

U kontekstu projektiranja često se susrećemo s riječima oblikovanje ili modeliranje te s pojmom organizacijskoga modela. Slovenski teoretičar projektiranja organizacije Ivanko u mnogo čemu slijedi Bubleovo i Haucovo poimanje, vežući ga uz koncept organizacijskoga modela koji određuje kao: „jasan prikaz različitih dužnosti (pravâ i odgovornosti) te usklađenosti međusobnih odnosa svih sudionika zajedničkoga posla na način koji omogućava uspješno upravljanje dodijeljenim poslom.“<sup>107</sup>

Gore navedena odredba i poimanje projektiranja usmjeravaju nas na velikoga njemačkoga teoretičara Fritza Nordsiecka, prema kojem projektiranje organizacije postaje prikazivanje i primjenjivanje organizacijskoga modela. Na njemačkome znanstvenome području Nordsieck stvara predispoziciju za višestruko ili višedimenzionalno projektiranje organizacije na način analogan Mintzbergovom poimanju dizajniranja u kontekstu anglo-američke tradicije. Nordsieck, naime, naznačuje tri načina projektiranja, odnosno formuliranja ili prikazivanja organizacijskoga modela. Sa stanovišta prikazivanja (organizacijskih modelâ) ovaj autor rabi tu različite upotrebe površinâ ili dimenzijâ, a te su:

1. prikaz modela na jednoobraznoj površini,
2. prikaz pomoću koordinatne mreže,
3. sintetički prikaz na dvostranoj ili dvostruko vezanoj površini, na temelju dvije koordinate.<sup>108</sup>

U svakome slučaju, očito je da se projektiranje organizacije odnosi na usklađivanje organizacijskih elemenatâ, njenih jedinica i podjedinica, s ciljevima organizacije, kao i sa stanjem i ciljevima okružujućih sustava organizacije, odnosno s makrookružjem. Navedena zapažanja upućuju nas na uže i šire poimanje organizacijskoga sustava ili organizacijskih jedinica, kao i same organizacije. Općenito gledano, mi, autori, ne primjećujemo jasno razgraničenje između projektiranja i dizajniranja, kao što ne zastupamo ni jasno teorijsko ili praktičko razgraničenje između mikro i makro, odnosno lokalnoga sustava i sustava okružja. Projektiranje naglašava međuodnos čimbenika sustava, odnosno određuje kakvoću s obzirom na kakvoću

<sup>106.</sup> Hanžeković, M., ur., i drugi, Poslovni rječnik, Masmedia, Rijeka, 1992.

<sup>107.</sup> Ivanko, Š., Raziskovanje in projektiranje organizacije, Moderna organizacija, Kranj, 1992., str. 202.

<sup>108.</sup> Nordsieck, F., Die Schaubildische Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Poeschel, Stuttgart, 1962., str. 6.

Nordsieck se, općenito, smatra praocem PERT-a, CPM-a te tehnika projektiranja leta na Mjesec te NASA-e općenito.

## I. 2 OSNOVNI POJMOVI

odnosa dijelovâ. Dizajniranje naglašava odnos sustava koji namjeravamo stvoriti i njegove okoline. Treba imati u vidu da su te podjele, naravno, relativne, to jest, da se te razlike očituju u različitome naglašavanju. Tako da je dizajniranje organizacije različito naglašeno projektiranje ili projektiranje iz različitoga aspekta. Također, projektiranje – dizajniranje mikroorganizacije – Betrieb (poduzeće) je vid projektiranja makrosustava – Wirtschaftsaufbau – grane, regije, itd. Dizajniranje, u tom kontekstu, upućuje na šire, nazovimo to, sustavno koncipirano projektiranje, kao što upućuje i na dizajniranje mikroorganizacijske jedinice, uključujući i dizajniranje – projektiranje radnoga mjesta. Dizajniranje nam omogućuje jasnije razlikovanje između formuliranja i primjenjivanja mikro- i makrojedinicâ, s tim da se istomu zadatku prilazi deduktivno.

Ukratko, projektiranje je vezanije uz induktivan ili empirički utemeljeniji pristup uspostavljanju, primjenjivanju, itd. organizacije, s naglaskom na empiričkome proceduralnome slijedu – snimanje, analiza, dijagnoza, terapija; dok je dizajniranje vezanije uz šire zamišljen induktivan slijed, odnosno koncepciju, formulaciju, adaptaciju, definiciju. S tim u vidu, možemo već navedenu tematiku sagledati i iz ugla dizajniranja.

Općenito gledano, pri projektiranju polazimo od dijelovâ koje usklađujemo s obzirom na cjelinu.

### **Dizajniranje**

Dizajniranje, kao i projektiranje organizacije, odnosi se, ili se može odnositi, na dizajniranje (projektiranje) radnoga mjesta, jedinice, cjelokupne organizacije, ili cjelokupnoga gospodarskoga sustava, nacije, regije ili šire. U kontekstu njemačke organizacijske, kao i gospodarske, teorije mogli bismo razlučiti dizajniranje – projektiranje pojedine izdvojene jedinice ili tvrtke – Betrieb, kao u Betriebswirtschaft – gospodarski sustav poduzeća ili, pak, dizajniranje – projektiranje šireg sustava – industrijske grane, regije pa do nacionalnoga gospodarskoga sustava – Volkswirtschaft.

U kontekstu anglo-američke gospodarske i organizacijske teorije mogli bismo govoriti o mikro i makro pristupu dizajniranju i projektiranju. Razlika između tih dvaju gospodarskih i organizacijskih sustavâ, sa stanovišta ove analize, služi tek kao početni, ili orijentacijski korak, korak snalaženja, opredjeljivanja, s tim da projektiranje – dizajniranje bitno ne razlikuje mikro i makrosustav, kao ni razliku između jedinica i podjedinica (veće jedinice su podjedinice još širih sustavâ). U povezivanju anglo-američkoga i njemačkoga pristupa moramo također biti pažljivi da ne izjednačavamo *Betriebswirtschaft* – gospodarstvo poduzeća – s mikroekonomskim kategorijama, niti da makroekonomske teme izjednačujemo s nacionalno-gospodarskim temama, što se ponekad događa u domaćoj, pa i u njemačkoj literaturi. S navedenim ogradama u vidu,



## I. 2. B TEORIJA ORGANIZACIJE

možemo pristupiti dizajniranju i u odnosu na uže određene sustave, uvjetno govoreći, organizacijske jedinice i manja poduzeća te na šire određene sustave – velike tvrtke, skupine manjih poduzeća, obrte, industrijske grane i nacionalno određene sustave. Pri tome, neovisno o veličini sustava koji dizajniramo, uvijek je taj dizajn izravno uvjetovan relevantnom okolicom (neposrednom ili širom, ovisno o ciljevima) te jedinice.

Dizajniranje u odnosu na organizacijsku jedinicu ili relativno nezavisnu tvrtku ili instituciju Galbraith određuje na sljedeći način: „Organizacijski dizajn proces je odlučivanja koji dovodi do usaglašavanja između ciljeva i zadataka zbog kojih pojedina organizacija postoji ,te shema podjelâ rada i međujedinične koordinacije i ljudi koji obavljaju posao.“<sup>109</sup>

Philip Sadler, pak, smatra da se dizajniranje pojedine organizacije odnosi na postizanje „adekvatnoga stupnja koordinacije i integracije djelatnosti pojedinih članova, s ciljem organizacije uspostavljanja potrebne i djelotvorne suradnje, komunikacije (interfaciae) s okruženjem... (te na uspostavljanje) ... motivacije... i inovacije... (odnosno) sposobnosti temeljnoga prilagođavanja potrebama za promjenom.“<sup>110</sup>

Mintzberg piše o tri poimanja dizajniranja organizacije. Prvo, pri kojem se pretpostavlja a priori zadata struktura koju treba realizirati; drugo, pri kojem se pretpostavlja nepostojanje apriornih struktura i gdje se organizacijski elementi vežu u jedinice u skladu s nevezanim potrebama pojedinačnoga organizacijskoga iskustva, i treće, koje odbacuje navedena dva poimanja. Prema tome trećem poimanju dizajniranje organizacije je djelatnost pri kojoj se „elementi strukture biraju s ciljem postizanja unutrašnje konzistencije ili harmonije, kao i s ciljem temeljne konzistencije s organizacijskom strukturom.“<sup>111</sup> Pod organizacijskom situacijom Mintzberg ne smatra samo okružje, već i veličinu, starost organizacije, tehnologiju, itd.

Kroz sve navedene odredbe organizacijskoga dizajna, s obzirom na pojedinačnu organizaciju, provlači se tema dualne, dvostruke i matrične usmjerenosti. U svezi s time, u Priručniku međunarodnoga managementa W. Willey određuje matrično ili višestruko poimanje organizacijskoga dizajna: „U okviru ovoga složenoga dizajna korporacije rabe svjetski matrični management i matrične strukture. Ove uključuju ovu ili onu vrstu dualne (dvojne) linije prikazivanja te... dvojno knjigovodstvo, dualno planiranje...“ Opći trend je jasan: tradicionalne strukture s njihovim jednostavnim izborom funkcionalnoga, proizvodnoga, zemljopisnoga dizajna su sve manje, u usporedbi sa svjetskim tvrtkama, zbog toga što te strukture optimiraju

---

<sup>109.</sup> Galbraith, J. R., Wesley, A., *Organisation Design*, Reading, Massachusetts, 1977.

<sup>110.</sup> Sadler, P., *Designing Organisations*, Mercury, London, 1991., str. 12–13.

<sup>111.</sup> Mintzberg, H., *op.cit.*, str. 2–3.

## I. 2 OSNOVNI POJMOVI

prema samo jednoj dimenziji... novi „dizajn pokušava simultano integrirati različite aspekte potreba.“<sup>112</sup>

S, uvjetno govoreći, makroekonomskoga ili granskoga stanovišta, te sa stanovišta većih sustavâ, Novi (Palgrave) rječnik ekonomije objašnjava organizacijski dizajn u kontekstu neoklasične ekonomske teorije:

- Dizajn: „Promatranje ekonomije, iz ugla dizajna, posjeduje duge i stare korijene u ekonomiji. nevidljiva ruka Adama Smitha izraz je o postignućima tržišta, kao sredstva alociranja resursa." (Iz izvjestnoga ugla, nevidljiva ruka tada postaje konačni dizajner, a nacionalno i svjetsko gospodarstvo postaju organizacijski dizajn). „U tome slučaju (teorija nevidljive ruke) postaje predak pogleda organizacijskoga dizajna.“<sup>113</sup>

Dva navedena poimanja dizajna, kao dizajna uže i šire koncipiranih organizacijskih sustavâ, te poimanja višestrukoga dizajna upućuju na sljedeća dva zaključka:

1. Organizacijski dizajn, u odnosu na pojedinačnu organizaciju, bavi se određivanjem i usklađivanjem vezâ i odnosâ unutar pojedine organizacije, njenih jedinica, s okruženjem, i

2. organizacijski dizajn, u širem kontekstu, bavi se uspostavljanjem ravnotežnih koordiniranih stanjâ u okviru zadanoga organizacijskoga prostora, vremena ili faze.

Prvo poimanje, ono koje se odnosi na pojedinu poslovnu tvrtku, ili njenu jedinicu, temeljito je razrađeno u organizacijskoj literaturi, dok su paralele, koje se odnose na oblikovanje nacionalnoga ili regionalnoga sustava, manje često povučene ili razrađene u organizacijskoj literaturi. Iako je temeljna svrha ovoga rada detaljnija razrada projektiranja pojedinačne organizacije i njenih podjedinicâ, uključujući i radno mjesto, ipak je potrebno već u uvodu naznačiti da se, uvjetno govoreći, makroekonomsko dizajniranje, u ovome kontekstu, temeljno ne razlikuje od mikrodizajniranja organizacije. S ciljem djelotvornijega shvaćanja ciljevâ organizacijskoga projektiranja, u uvodu ćemo se ukratko osvrnuti i na posebnosti oblikovanja većih, specifično nacionalnih gospodarskih sustavâ. Keynesova neoklasična sinteza, naime, čini teoretski temelj kompleksnomu oblikovanju, s time što se željeno stanje uspostavlja upravo na temelju uspostavljanja ravnoteže između dva puta po četiri osnovna gospodarska elementa, i u skladu s dvije osnovne kategorije, što je i podloga ovomu radu. Kao što smo naveli, ta je

<sup>112</sup>. Handbook of International Management, urednik W. Willey, New York, 1988., str. 13–19.

<sup>113</sup>. The New Palgrave Dictionary of Economics, MacMillan, London, 1987., vol. 3., str. 757.

## I. 2. B TEORIJA ORGANIZACIJE

makrosinteza, u prenesenom obliku, primjenjiva i na mikrorazini. Što se tiče oblikovanja makrosustavâ, možemo ustvrditi da se klasična i neoklasična ekonomska teorija temelje na ravnoteži ulazâ i izlazâ, koje Keynes šablonizira u okvirima dva puta po četiri čimbenika, odnosno u okvirima dvajuh paketâ – izlaznoga i ulaznoga paketa. U okviru ovoga poimanja, izlazni paket sadrži četiri „crpke“ koje, prazneći sebe, pune gospodarstvo iz sebe, a to su: potrošnja, investicije, troškovi vlade i izvoz, te četiri crpke koje uvlače u sebe, i time prazne gospodarstvo, a to su: štednja, porezi, plaće i uvoz. U tom kontekstu, usklađivanje svake od četiri crpke, unutar svakoga paketa, sa susjednom crpkom i s cijelim paketom, kao i međusobno usklađivanje obajuh paketâ, kao i usklađivanje svih osam „crpki“ u okviru jednoga paketa nacionalnoga gospodarstva postaje zadatak dizajniranja.

Vraćajući se na mikrorazinu, na dizajniranje tvrtke, zatim odjela, i konačno na dizajniranje pojedinoga proizvoda i procesa proizvodnje, ukazujemo na stalno nazočna dva sukladna procesa. Sa stanovišta mikroorganizacije, četiri makroulazne funkcije: potrošnja vlade G, investicije I, izvoz X i agregirana osobna potrošnja C, analogne su infrastrukturnim funkcijama: vladanju, osmišljavanju, kontroliranju, planiranju, odnosno vladi G (government) te poduzimanju, stvaranju mogućnosti proizvodnje, poduzimanju, investiranju I (investment).

S jedne strane, proizvođač ili dizajner proizvoda, ili dizajner organizacije, kreće od sebe tražeći, u okviru vlastite lokacije, ljudstvo, tehnologiju, veličine itd., dakle sve ono što može uopćiti u proizvod ili organizaciju. S druge pak strane, dizajner analitički istražuje potrebe okolice i, sa slikom o tome što tržište želi, bira lokaciju, ljudstvo, veličinu i, tek tada, formira organizaciju ili proizvod ili uslugu. U tome procesu dilema kokoš – jaje, ili što dolazi prvo, nikada ne može biti razjašnjena, jer su oba procesa dizajniranja apstraktna i uistinu su samo dva vida jedinstvenoga procesa.

Makroekonomske paralele dizajniranja, u skladu s teorijom Johna Maynarda Keynesa, omogućuju nam da jasno prepoznamo načela dizajniranja i u odnosu na pojedinu tvrtku, i u odnosu na dizajniranje proizvodnje, odnosno operativnoga managementa. Tako Chase i Aquillano, u kontekstu dizajniranja proizvodnje proizvoda i proizvodnoga pogona, pišu o dva paralelna procesa. Jedan proces nazivaju ključnim izlazom (key output), koji se odnosi na kreaciju i oblikovanje ideja za sebe – „davalački proces“, a sastoji se od četiri koraka: „1. Izbor i rangiranje ideja; 2. izbor specifičnih proizvodnih značajki (bira autor); 3. izbor najboljega dizajna; i 4. konačni dizajn u formi crteža, formule, itd“. S druge strane, postoje četiri koraka dizajniranja vezanih uz tržište ili okružje, odnosno „primalački proces“ (input process), a ti su: „1. Potraga za potrebama potrošača, 2. analiza tržišta, 3. izbor alternativa u odnosu na objektivne parametre, proizvodnost,

## I. 2 OSNOVNI POJMOVI

materijalnu održivost, dugotrajnost, itd., 4. razvoj i ispitivanje kompatibilnosti procesâ i simulacija idejâ.“<sup>114</sup>

Posredstvom te dvije vrste djelatnosti dizajner – organizator dizajnira proizvod. Svaka se, tako, „tvrtka nada da će njen dizajn, odnosno dizajn njenoga proizvoda, postati klasika.“<sup>115</sup>

Takvi proizvodi zahtijevaju izvanredan spoj kreativnih mogućnosti proizvođača i potrebâ tržišta, koje uistinu upravo dizajner usklađuje. Sam proces dizajniranja proizvoda, prema ovim autorima, spaja dva puta po dva koraka u jedinstven slijed od četiri koraka: 1. stvaranje idejâ, 2. izbor proizvoda, 3. preliminarni dizajn, 4. konačni dizajn. U načelu, ovi i ostali autori navedenoga usmjerenja pišu o apstraktnome procesu organiziranja vlastitih kreativnih idejâ, i o konkretnome procesu u okviru kojega se ideje otjelovljuju u okvir pojedinoga proizvoda, ili proizvodnje, u odnosu na tehnološke, tržišne, financijske, kadrovske i ine mogućnosti.

Sa svim navedenim u vidu, možemo zaključiti raspravu o projektiranju – dizajniranju organizacijskih sustavâ slijedećom konstatacijom – povezivanje gospodarskih, kulturnih, političkih organizacijâ pojedinih područjâ, regijâ, zemaljâ stvara višestruko, ili matrično, povezan jedinstven organizacijski svjetski prostor. Efikasno djelovanje i organiziranje poslovnih i inih organizacijâ u suvremenome kontekstu zahtijeva, istovremeno, prilagođavanje kako lokalnim, tehnološkim, kulturološkim i inim specifičnostima tako i specifičnostima širega okružja, što znači da se uska odredba radnoga mjesta, organizacijske jedinice, ili grane, koja proizlazi iz tradicionalno projektirane organizacije srednjeeuropskoga prostora, neefikasno uklapa, ili preklapa, s definicijom, ili poimanjem, organizacije koja slijedi iz postulata klasično koncipiranoga organizacijskoga prostora. Svako radno mjesto, kao i svaka organizacija, izloženi su organizacijskim zahtjevima i stremljenjima ne samo europskoga i sjevernoameričkoga prostora, već uključuju proizvode i proizvodne sheme različitih kulturoloških i proizvodnih shemâ svjetskoga organizacijskoga prostora. S tim u vidu, potrebno je uopćiti praktična i teoretska organizacijska iskustva vezana uz tradicionalno poimanje projektiranja organizacije srednjeeuropskoga prostora, s iskustvima kako anglo–američke tako i japanske organizacijske prakse, što zahtijeva višestruko sintetičko

---

<sup>114</sup>. Chase, B., Aquillano, N., *Production and Organisations Management*, Irwin, Boston, Ma., 1989., str. 51.

<sup>115</sup>. Chase, B., Aquillano, N., *op.cit.*, str. 50.

## I. 2. B **TEORIJA ORGANIZACIJE**

poimanje organizacijskoga projektiranja – dizajniranja, čije osnove shematiziramo i razrađujemo s obzirom na:

- organizacijska usmjerenja – filozofije,
- organizacijske čimbenike.

Općenito gledano, pri dizajniraju polazimo od cjeline, s obzirom na koju usklađujemo dijelove.

## I. 2. B4Ustrojavanje i preustrojavanje (inženjering i reinženjering)

Engleski pojam „engineering“, posebice u sklopu veoma često rabljenoga nazivka „system engineering“ veoma se često, nažalost, u hrvatskome prevodi nerazumljivim pojmom „inženjering“ ili „sustavni inženjering“. Engleska riječ „engineering“ potiče od riječi „engine“, ‘pogonski stroj’, a nastavak „-ing“ izravno odgovara hrvatskomu nastavku „-ba“, „-iranje“, „-avanje“. Time je pravilan hrvatski izraz za tu vrstu djelatnosti ‘ustrojavanje’<sup>116</sup>. U širu uporabu, i izvan uskoga područja tehničkih znanosti, dakle pogonskih strojeva, pa onda i raznih drugih uređaja općenito (od vozilâ, plovilâ, preko letjelicâ, pa sve do kompjutorâ), u kojemu već odavno postoji pojam ‘inženjera’, čovjeka koji zamišlja, dizajnira, projektira i ostvaruje te „strojeve“, riječ „engineering“ ušla je relativno nedavno. To se dogodilo posebice stoga što se, sa sve bržom globalizacijom raznih granâ ljudske djelatnosti, došlo do zaključka da je potrebit nov pristup tim sve složenijim problemima koji pri globalizaciji iskrsavaju.

U tehničkim znanostima oduvijek je bilo očito da je organiziranju nekoga uređaja, od zamisli pa do ostvarbe, potrebito prići na sustavan način, držeći se nekoga redosljeda, koji je veoma blisko vezan uz sam oblik stroja, tj. dinamičkoga sustava, koji ustrojavamo, tj. organiziramo. Stoga se duboko uvriježio i pojam inženjera, tj. strojara, kao veoma cijenjenoga i visokosposobnoga stručnjaka. Sam pristup ustrojavanju, iz kojega se iznjedrilo i sustavnome ustrojavanju, uvijek je bio sustavan, već i u doba kad se o samome pojmu sustava nije mnogo ni znalo niti govorilo. Taj je pristup u tehničkim znanostima očit i sam po sebi razumljiv.

Kao što već spomenusmo, tek je u novije vrijeme postalo očito da je i za organizaciju drugih vrstâ organizacijâ, poput gospodarskih, poslovnih, potrebito cjelokupnome projektu pristupiti na sustavan „inženjerski“ način, tj. da je potrebito ustrojavanje svih faza i procesa od zamisli, preko projektiranja i dizajniranja do ostvarenja.

---

<sup>116</sup>. Ne rabimo možda nekima i bolje zvučeći naziv ‘ustrojba’, kako bismo terminološki razgraničili pojmove ‘organizacije’ – ‘ustrojbe’ u dinamičkome, te ‘ustroja’ i ‘ustrojstva’ u statičkome smislu, i ‘inženjeringa’ – ‘ustrojavanja’. Time se čini tvorbena porodica: (ustav – statička struktura, v. *Ustav organizacije* na stranici 240.) ustroj – dinamička struktura, ustrojba – organiziranje (tj. dinamički vid organizacije), ustrojstvo – organizacija (tj. ishod organiziranja), ustrojavanje – inženjering (ustrojba puta od zamisli do ustrojstva, tj. organiziranje svih djelatnosti od pobude do konačne organizacije).

## I. 2. B TEORIJA ORGANIZACIJE

Sa svime navedenime u vidu, ustrojavanje, tj. inženjering, možemo sagledati kao usklađivanje projektiranja i dizajniranja u kontekstu hoda u vremenu.

Ustrojavanje, inženjering, rabimo kad gradimo novo ustrojstvo, novu organizaciju. Dakako, veoma često, uistinu neusporedivo češće, ne projektivamo novu organizaciju, već moramo neku postojeću prilagoditi novim okolnostima, te ju postaviti tako da u novome okružju i nadalje pravilno i korisno funkcionira. U tome slučaju ne govorimo o ustrojavanju, već o preustrojavanju, o reinženjeringu.

Preustrojavanja, reinženjering, za razliku od običnoga ustrojavanja, predpostavlja još nekoliko elemenatâ u samome procesu. Naime, za preustrojavanje postojeće organizacije potrebno je napraviti i cjelokupnu analizu zatečenoga stanja, tj. stanja koje je dovelo do potrebe za preustrojavanjem, te analizu odnosa te organizacije prema bivšemu okružju u sumjerju s odnosom bivšega okružja sa sadašnjim. Drugim riječima rečeno, kod preustrojavanja, reinženjeringa, uistinu na osnovi analize promjene stanja okružja, te odnosa bivšega okružja prema danome ustrojstvu (organizaciji) projektiramo i dizajniramo novo (pre-)ustrojstvo, koje će se na sličan način odnositi prema novome okružju kao što se originalna organizacija odnosila prema bivšemu okružju.

Preustrojavanje, osim toga analitičkoga vida tijekom pretvorbe zahtijeva i (barem djelomičnu) dekompoziciju predhodnoga stanja, tj. predhodnoga ustrojstva, te kompoziciju novoga.

Općenito gledano, organizaciju ustrojavamo i preustrojavamo projektiranjem i dizajniranjem s obzirom na povezanost djelatnosti projektiranja i dizajniranja u vremenu.

### **Zaključak**

Sve u svemu, integralno projektiranje organizacije uključuje tri vrste djelatnosti:

- Projektiranje,
- Dizajniranje,
- Ustrojavanje (inženjering).





# I. 3. VIŠEDIMENZIONALNA PRIRODA ORGANIZACIJE

Klasična se organizacija temeljila na podjeli rada po kriteriju vrste, dakle po horizontalnome rasporedu, te po kriteriju složenosti, uistinu po vertikalnome rasporedu. Uspostavljanje je organizacije značilo odredbu vrste poslovâ kojima se organizacija bavi, te grupiranje tih poslovâ po vrstama. Unutar iste vrste poslovi su se okupljali prema kriterijima fizičkoga smještaja, funkcijâ, predmetâ, uslugâ itd. Zajedničko je svakoj podjeli po vrsti, bez obzira radi li se o vrstama proizvodâ, vrstama uslugâ ili pak o smještaju, bila vezanost uz temu.

Poslove je, tako, primjerice, moguće grupirati po vrsti s obzirom na predmet, pa onda možemo imati poslove vezane uz kruške, šljive i jabuke.

S obzirom na vezanost uz zadatak, poslove je moguće grupirati primjerice na uplatu i isplatu, ili na nabavu i prodaju. Unutar nabave ili uplate, kao i unutar poslova vezanih na primjer uz obradu drva ili pak željeza, javlja se vertikalna hijerarhija. Netko, naime, upravlja, osmišljava, planira poslove, bez obzira na to jesu li to poslovi vezani uz kruške ili šljive, ili poslovi vezani uz uplate i isplate. Isto tako u okviru iste vrste netko izvodi poslove itd. Hijerarhijska podjela poslovâ ovdje je nazvana vertikalnom podjelom – vežemo ju uz dužnosti ili službe, a pojedine razine te vertikalne podjele nazivamo i infrastrukturnim funkcijama.

Klasična organizacija okupljala je poslove i po vrsti i po razini, ali s naglaskom na razini – na hijerarhiji ili složenosti, a neoklasična je teorija grupirala poslove po vrsti i po razini, ali s naglaskom na vrsti.

Krajem dvadesetoga stoljeća neoklasična i klasična teorija ustupaju mjesto novomu načinu okupljanja poslovâ u odjele, jedinice, i to u skladu s tijekom ili procesom obavljanja poslovâ. Preustrojavanje (eng. *reengineering*)<sup>117</sup>, prema Hammeru, u okvire jednoga te istoga posla (jedinice u vremenu) okuplja i nadređene i podređene, kao što u okvire jednoga te

---

<sup>117</sup>. Za opširnije objašnjenje pojma preustrojavanja v. I. 2. *B4Ustrojavanje i preustrojavanje (inženjering i reinženjering)* na stranici 120.

### **I. 3 VIŠEDIMENZIONALNA PRIRODA ORGANIZACIJE**

istoga posla spaja i poslove grupirane po kriteriju predmeta i po kriteriju funkcije, a sve to s obzirom na tijek, to jest proces.

Poslovi, dakle, uključuju naručivanje, proizvodnju, pakiranje, marketing predmeta, usluga, odsječke predmeta ..., po onome mjerilu koje racionalizira i skraćuje proces od ulaza do izlaza.

Upravo taj procesni pristup u ovome radu prikazujemo transverzalno.

S tim u vidu projektiranje uključuje ne samo određivanje strukture upravljanja poslom – vertikale, strukture okupljanja poslova – horizontale, već uključuje i strukture procesnoga vremena – transverzalu.

Projektiranje, dakle, uključuje projekciju u dubinu, u širinu i u vrijeme, odnosno događa se u okviru trodimenzionalnoga tijeka vremena i toka prostora po vertikali, po horizontali i po transverzali. Projektiranje organizacije moramo, prema tome, uz ostale načine, sagledavati i kao usklađivanje različitih vidova organizacije u skladu s ciljevima te organizacije.

U ovome kontekstu prepoznamo tri vida organizacije koje usklađujemo jedne s drugima. Projektiranje organizacije uistinu je usuglašavanje vizije, misije, ciljeva i zadataka organizacije s elementima i djelatnostima organizacije. Usuglašavamo dakle:

- subjekte organizacije;
- objekte organizacije i
- predikate organizacije.

# I. 3. A DIMENZIONALNOST DINAMIČKE ORGANIZACIJE

## Subjekti organizacije

Privredni se sustav sastoji od četiri elementarne djelatnosti:

- Primarne djelatnosti: poljoprivreda, rudarstvo...
- Sekundarne djelatnosti: transformacija – proizvodnja – sabiranje – kalkulacija
- Tercijarne djelatnosti: usluge
- Kvartalne djelatnosti: znanje i informatika

U kontekstu projektiranja poslovne organizacije prepoznajemo četiri subjekta, odnosno činitelja, izvršitelja, stvaratelja, proizvođača, navedenih elementarnih djelatnosti:

- Strateg – gospodarstvenik
- Taktičar – poduzetnik
- Logističar – trgovac
- Operativac – proizvođač.

## Objekti organizacije

Objekti su predmeti, ili u ovome slučaju procesi, tijekovi, koji se odvijaju u vremenu. U fiskalnoj godini ti se procesi promatraju kronološki kvartalno, tj. tromjesečno. Gledano teoretski možemo navesti da su mijene kroz koje prolazi organizacija u nekome smislu:

- Inicijacija<sup>118</sup> – začće – proljeće i proljetne djelatnosti, sijanje, koncepcija;
- Orijentacija<sup>119</sup> – rast – ljeto, rast i sazrijevanje začetoga u proljeće;
- Formacija<sup>120</sup> – zrelost – jesen, berba plodova začetih u proljeće i sazrijelih tijekom ljeta;
- Aplikacija<sup>121</sup> – poraba – zima, primjena plodovâ, preispitivanje

---

<sup>118.</sup> Od lat. *initium*, 'početak', te glagola *initio*, 'posvetiti, uputiti'.

<sup>119.</sup> Od lat. *oriens*, 'istok', *orientalis* 'istočni'. Snalaženje, opredjeljivanje, uzimanje smjera, usmjeravanje. Istok označuje smjer izlaza sunca, pa time i pravilno usmjerenje prema stranama svijeta. U ovome kontekstu orijentacija označuje i ustrojbu pri rastu.

<sup>120.</sup> Od lat. *forma*, 'lik, oblik, stas; slika; temelj; model'.

### I. 3 VIŠEDIMENZIONALNA PRIRODA ORGANIZACIJE

plodovâ rada, adaptacija, reformulacija i zatvaranje kairološkoga ciklusa.

U medicini i prirodnim znanostima ove četiri mijene često se navode kao snimanje, analiza, dijagnoza i terapija. U kontekstu projektiranja poslovne organizacije, uz gore navedene faze često su u uporabi i:

- Inicijacija;
- Analiza;
- Organizacija;
- Primjena.

#### **Predikati organizacije**

Predikati organizacije opisuju subjekte i objekte, odnosno teme su ili tematske cjeline koje opisuju organizaciju. Te su teme, ili tematske cjeline:

- Struktura organizacije;
- Postupci organizacije;
- Metode organizacije;
- Sredstva organizacije.

#### **Dimenzionalnost dinamičkoga sustava**

Shematski gledano svaki je sustav (poslovni ili koji drugi) označen sljedećim statičkim vidovima:

- Širina – horizontala sustava – broj i priroda predmetâ (objekatâ) – funkcija jedinica, djelatnosti, služabâ;
- Visina – vertikalna sustava – hijerarhija, odnosno broj i priroda razina organizacije.

U trenutku kada ovako gledan statički sustav, da bi se moglo uopće teoretski i govoriti o organizaciji, pretvaramo u dinamički sustav, tj. stroj, pojavljuje se i treći, dinamički vid:

- Vremenitost – transverzala stroja, dinamičkoga sustava, pa time i organizacije, kronološke mijene, tj. faze.

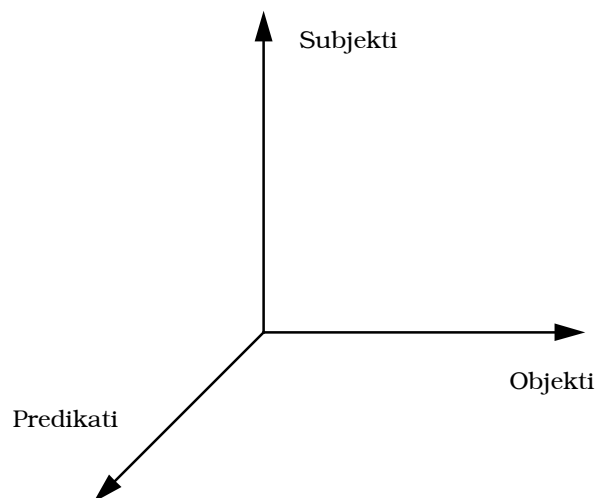
Grafički tu shemu prikazujemo na slici 10.

---

<sup>121</sup>. Od lat. *applicatio*, 'pribijanje, pristajanje, nagnuće'. U kasnijem razvoju i 'primjena, poraba'.

### I. 3. A DIMENZIONALNOST DINAMIČKE ORGANIZACIJE

Slika 10: Tri organizacijske dimenzije



#### **Generiranje i projekcija $\text{οργανονα}$ (organona)<sup>122</sup> – sustava**

Prema grčko-latinskome klasičnome poimanju sustava sustav generiraju tri veličine, tri vrste generatora, odnosno sustav se nadzire s obzirom na tri projekcije. To su vertikalna, horizontalna i transverzalna projekcija.

Prema Platonu sunčev sustav, kao i, uostalom, svaki sustav, nastaje putem djelovanja  $\text{το}^{123} \text{περας}$  (peras)<sup>124</sup> i  $\text{το} \text{ἀπειριον}$  (aperion)<sup>125</sup> kroz  $\text{χρονος}$  (kronos)<sup>126</sup>.

Društveni dinamički sustavi, tj. društveni strojevi, organizmi, ustrojstva, preslik su organskih i mehaničkih sustavâ, koje imitiraju procesno, funkcijski i položajno. S tim u vidu, društveni sustav, organon, organizaciju, ostvaruju tri vrste djelatnosti, koje su vezane uz:

<sup>122</sup>. Grč.  $\text{οργανον}$ , 'oruđe, sprava, stroj', pak napose 'a) glazbalo; b) čutilo, ustrojstvo (organ)'. Dolazi od pjesničkoga  $\text{οργανος}$  ( $\text{εργ-αζομαι}$ ) 'koji tvori'.

<sup>123</sup>. Grč. član,  $\text{το}$  (to) znači 'taj, ta, to'. U grčkome član je obvezatan, međutim mi ga u daljnjem tekstu, zbog jednostavnosti čitanja, ne navodimo.

<sup>124</sup>. Grč.  $\text{περας}$  (peras), 'krajnje, međa, granica, kraj, cilj, svršetak'.

<sup>125</sup>. Grč.  $\text{ἀπειριον}$  (aperion), sastavljeno negacijom  $\text{ἀ}$  (a), načelno 'neograničenost, bezgraničnost, punina'.

<sup>126</sup>. Grč.  $\text{χρονος}$  (khronos, kronos), 'vrijeme, trajanje, dob života, vijek, starost, dob'.

### I. 3 VIŠEDIMENZIONALNA PRIRODA ORGANIZACIJE

- položaje (pozicije) – društvena vertikala;
- funkcije – društvena horizontala;
- procese (tijekove) – društvena transverzala.

#### **Društveni položaji (pozicije<sup>127</sup>)**

Položaji stvaraju dužnosti, pa kroz to postaju i dužnostnici. Engleski *office*, 'služba, namještenje; ministarski položaj; dužnost, usluga; poslovnica; ured' – *officer*, 'službenik, činovnik, častnik (oficir)', francuski *charge*, 'teret; dužnost; namet', u složenicama i 'odpravnik poslovâ', 'docent' □... (u hrv. kolokvijalno „šarža“). Riječ oficir dolazi temeljem latinskoga *officium*, 'služba, dužnost; osjećanje dužnosti; podložnost, pokornost', te 'usluga, uslužnost, uljudnost; posao', to jest *opus*<sup>128</sup> *facere*<sup>129</sup>. To jest upravo univerzalna služba po razini.

Rimskim sustavom upravljalo se na sedam, odnosno osam, univerzalnih vertikalnih razinâ. Mendeljev ukazuje u periodičkoj tablici elemenatâ na to da se i u prirodi svi elementi okupljaju po sedam ili osam okomitih razinâ.

Prema Platonu organon je kao *κοσμος* (kosmos)<sup>130</sup> ustrojen u skladu sa sedam ili osam vertikalnih razinâ, koje kao spiralne projekcije okružuju okomitu os svakoga sustava, kako je to prikazano na slici 11.

---

<sup>127</sup>. Od lat. *positio*, 'položaj'.

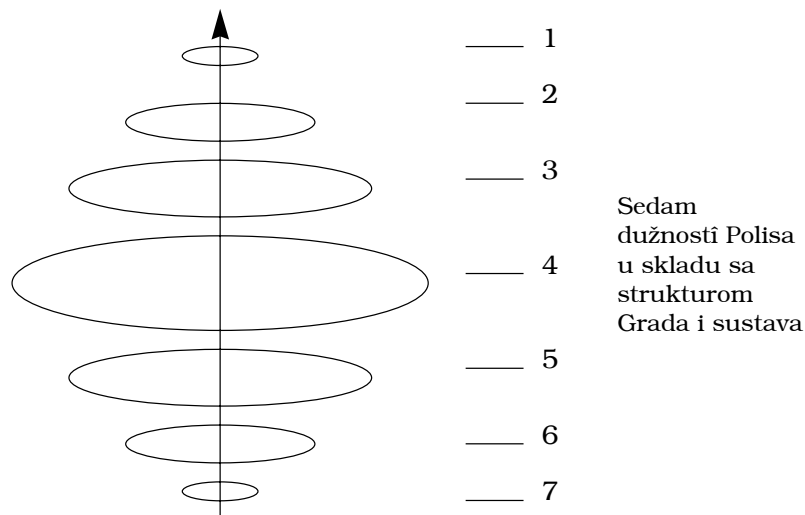
<sup>128</sup>. Lat. *opus*, 'radnja, posao', te 'djelo ljudske ruke'.

<sup>129</sup>. Lat. *facio*, 'činiti, praviti, graditi, raditi; uzrokovati, pobuditi, zadati, spremiti; postupati'.

<sup>130</sup>. Grč. *κοσμος* (kosmos), 'raspored, uređenje, red, usprema, pravilnost, pravilo; nakit, ures'. Napose 'državni red; vojnički red', pa tako i 'vojnička stega'. Pitagora je, prema predanju, prvi uporabio tu riječ da bi označio 'svijet, red u svemiru, uređeni vaskolik, univerzum'. Također znači i 'zemlja, krug zemaljski', pak 'svijet', tj. 'ljudski rod'.

### I. 3. A DIMENZIONALNOST DINAMIČKE ORGANIZACIJE

Slika 11: Okomica, vertikalna os sustava, organona



#### **Društvene funkcije (vrste, lat. *species*<sup>131</sup>)**

Funkcija<sup>132</sup> u ovome smislu uistinu označuje djelovanje, posao, cilj, svrhu, tj. ciljno djelovanje, odnosno djelovanje s obzirom na smještaj, lokaciju, proizvod, sredstvo rada. Kod funkcija zavistna se promjenljivica mijenja u skladu s promjenama neke druge promjenljivice, varijable. Gledan s toga motrišta organon, kosmos, ili primjerice planetarni sustav, sastoji se od sedam ili osam horizontalnih projekcija, kao na slici 12.

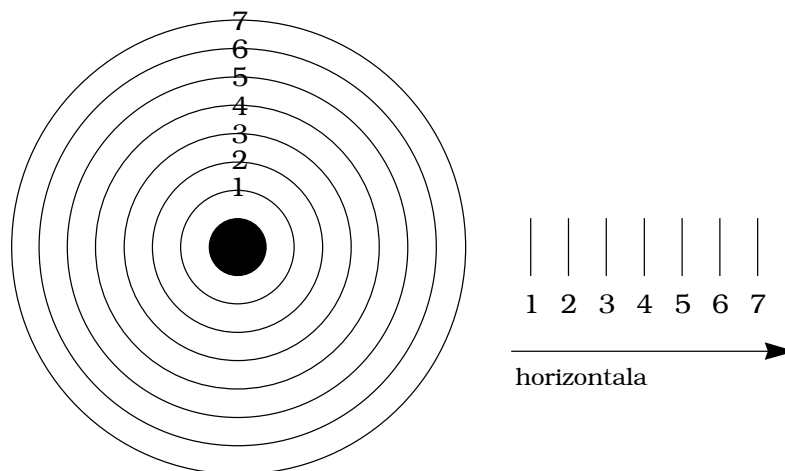
---

<sup>131</sup>. Lat. *species*, 'gledanje, pogled; pojava; prilika, oblik; prilika, slika; vrsta'.

<sup>132</sup>. Više o pojmu funkcije v. I. 2. B2Funkcija na stranici 108.

### I. 3 VIŠEDIMENZIONALNA PRIRODA ORGANIZACIJE

Slika 12: Horizontalna projekcija organona



Horizontalno, položito, gledano grčko-latinski sustav ili Polis prepoznaje sedam ili osam vrstâ poslovâ, koje obavljaju službenici koji se nazivaju nimistariji ili ministarstva.

U prirodnome sustavu elemenata, po Mendeljevoj tablici, svi elementi sustava okupljeni su u sedam ili osam horizontalnih kategorija. U okviru poslovne organizacije prepoznajemo, pak, sedam ili osam osnovnih funkcijâ.

#### **Društveni procesi, tijekovi**

Latinski *opus*, 'djelo', grčki *εργον* (*ergon*), engleski *work*, njemački *Arbeit*, označuju dinamički vid sustava, tj. pretvaraju sustav u stroj<sup>133</sup>. U tome dinamičkome vremenitome smislu (diakronijski, dakle) organizacija kao ustrojba nastaje stvaranjem reda prolazom kroz niz stanjâ [grč. *στασις* (*stasis*)<sup>134</sup>, 'stajanje, boravljenje; stajalište'], mijenâ, fazâ. Vidi sliku 13.

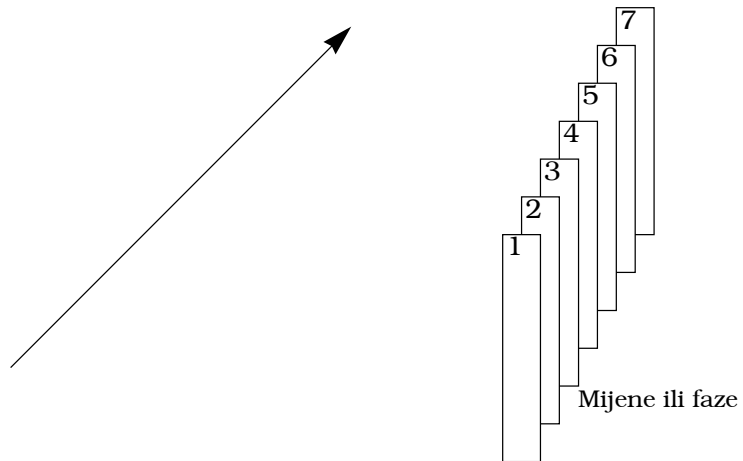
<sup>133</sup>. O pojmu dinamičkoga sustava, tj. stroja više v. I. 2. A4Stroj na stranici 99.

<sup>134</sup>. Također i lat. *statio*.



### I. 3. A DIMENZIONALNOST DINAMIČKE ORGANIZACIJE

Slika 13: Transverzalna projekcija





# **I. 3. B ORGANIZACIJA U KONTEKSTU SUSTAVA, KATEGORIJE I ODREDBA ORGANIZACIJE**

Odredbe organizacije možemo razmatrati u okviru triju kategorijâ:

- Organizacija je usklađen sustav odnosa subjekatâ prepoznatljivoga skupa u odnosu na zadane stavove ili motrišta.
- Organizacija je usklađen sustav veza objekatâ prepostavljenoga skupa u odnosu na svrhu i cilj.
- Organizacija je proces usklađivanja sustava vezâ i odnosâ između objekatâ, subjekatâ i predikatâ, koji ih povezuju i opisuju u odnosu na svrhu ili cilj u zadanome roku.

Glede na gore navedeno prepoznajemo tri pristupa određivanju pojma organizacije:

- Organizacija prema subjektu;
- Organizacija prema objektu;
- Organizacija prema predikatu.

### I. 3 VIŠEDIMENZIONALNA PRIRODA ORGANIZACIJE

## I. 3. B1 Organizacija prema subjektu

Subjekte organizacije u ovome kontekstu vidimo kao svjestne entitete, osobe, službenike ili djelatnike koji djeluju na objekte organizacije.

Subjekti su poslovne organizacije uglavnom vlasnici, upravitelji, manageri, ali i radnici kada odlučuju, upravljaju itd. Isto tako u danome kontekstu manageri i vlasnici mogu biti i objekti kojima se upravlja i na koje se djeluje. Drugim riječima rečeno, poimanje objekta i subjekta u tome je smislu samo vidovno, tj. jedna te ista osoba može biti subjekt, kada upravlja, ili pak objekt, kada se njome upravlja.

Da bismo razlučili ta poimanja potrebno ih je jasno odrediti. Uobičajena podjela djelovanja organizacije uključuje riječ „funkcije“. Prema Fayolu funkcije su vođenja, a to su uistinu infrastrukturne funkcije:

- planiranje,
- organizacija,
- vođenje,
- koordinacija,
- kontrola.

Ove se funkcije nazivaju managerskim funkcijama, ili funkcijama vođenja.

## **I. 3. B2Organizacija prema objektu**

Pere Sikavica nabraja sedam funkcija koje naziva poslovnim funkcijama:

1. Financije
2. Razvoj
3. Istraživanje
4. Nabava
5. Ljudstvo
6. Proizvodnja
7. Prodaja

### I. 3 VIŠEDIMENZIONALNA PRIRODA ORGANIZACIJE

## **I. 3. B3Organizacija prema predikatu**

Edvin Frese upućuje na četiri procesne funkcije, koje bismo mogli nazvati:

1. Iniciranje
2. Raspoređivanje
3. Transformiranje
4. Primjenjivanje.

## I. 3. B4 Poslovne funkcije

Iako je u potpunosti pravilno formulirati i grupirati te različite djelatnosti i nazivati ih funkcijama, ipak je potrebno prepoznati da su te funkcije okupljene po različitim mjerilima. Ukoliko, na primjer, formuliramo organizacijsku funkciju „proizvodnja“ kao organizacijsku jedinicu, jasno nam je da će se unutar te funkcije (tj. funkcije „proizvodna jedinica“) obavljati i funkcije koje Fayol naziva „vođenje“. Dakle unutar funkcije „proizvodnja“ potrebno je obavljati:

- planiranje,
- organiziranje,
- vođenje,
- koordinaciju,
- kontrolu.

Sve te funkcije potrebno je obavljati i u okviru prodaje, i u okviru svakoga pojedinoga procesa.

Funkcije o kojima Fayol piše vezane su uz subjekt, uz menagera. Menager, tj. subjekt, obavlja te funkcije u okviru svake poslovne jedinice. Te bismo funkcije mogli nazvati funkcijama subjekta, ili vertikalnim funkcijama, budući da su grupirane po kriteriju hijerarhije.

U organizaciji nije česta praksa da temeljem funkcije subjekta uobličimo organizacijsku jedinicu, iako je to moguće. Rijetko će koja organizacija formirati jedinicu koja se bavi organizacijom, koordinacijom ili pak odlučivanjem, poticanjem itd. Ukoliko neka organizacija i uobličiti jedinicu koja se bavi planiranjem, kontrolom i sl., obično se ta jedinica zove služba za planiranje, služba za kontrolu, služba za koordinaciju itsl.. S tim u vezi, umjesto da se služimo pojmovima za tri vrste funkcijâ, u ovome radu funkcije koje su vezane uz vođenje, funkcije vezane na subjekte, odnosno vertikalne funkcije, nazvat ćemo dužnostima ili službama.

Funkcije oko kojih formiramo jedinice ili poslove, odnosno one funkcije koje su vezane uz zadatak, nazvat ćemo poslovnim funkcijama, ili, jednostavnije, samo funkcijama.

Funkcije koje su okupljene po kriterijima vremenskoga redosljeda nazvat ćemo radnjama ili procesima. U okviru opisivanoga modela njih prikazujemo transverzalno.

S tim u vidu moguće nam je organizaciju vidjeti u okviru tri jasno prepoznatljiva kriterija:

- Kriterij subjekta – vertikala ili organizacijska infrastruktura;
- Kriterij objekta – horizontala ili organizacijska struktura;
- Kriterij predikata – transverzala ili organizacijski proces.

### I. 3 VIŠEDIMENZIONALNA PRIRODA ORGANIZACIJE

Ovakva nam podjela stvara dodatan problem, jer se službama obično nazivaju pomoćne organizacijske djelatnosti – poput pravne službe, zaštitne službe itd.

Pomoćne djelatnosti, ili tako zvane službe, u ovome radu nazivamo pratećim službama. Isto to činimo i s funkcijama. Funkcije poput izvoza, uvoza, energetike, skladištenja, odnosno derivirane funkcije, nazivamo pratećim funkcijama.

Konačno, derivirane procesne funkcije, poput pripreme proizvodnje, održavanje tehnike itd. zovemo pratećim procesima. Sa svime time u vidu, organizacijske djelatnosti možemo jasno okupiti u tri okvirne kategorije:

- dužnosti – subjekt – dužnostnik,
- funkcije – objekt – djelatnik,
- procesi – predikat – sudionik.

#### **Službe – dužnosti, funkcije i procesi**

U sustavu se susrećemo sa sedam služabâ, funkcijâ i procesâ. Ukoliko se radi o jednome zatvorenome i jedinstvenome ciklusu u hijerarhijskome, faznome i kronološkome smislu, tada je broj jedinica u opusu, djelu, sedam, odnosno opus čini skalu, ljestvicu, poput sedam notâ u glazbenoj ljestvici, sedam bojâ u dugî, vidnome spektru. Ukoliko se radi o više ljestvica u ciklusu, tada je broj jedinica osam. Posljednja je, naime, jedinica završetak predhodnoga ciklusa i istovremeno početak novoga, te se time ona rascjepljuje, bivajući kraj i početak, poveznica dvaju uzastopnih ciklusâ. U glazbenoj ljestvici *do, re, mi, fa, sol, la, ti, do* posljednji *do* čini toniku, jedini puni i logični završetak, ali istovremeno i početak nove ljestvice.

Na isti je način zima kao četvrto godištnje doba rekapitulacija i reinicijacija godine, rekapitulacija stare i inicijacija nove godine.

Ukratko, osnovne su službe, funkcije i procesi opisani u tablici 1:

**Tablica 1: Službe, funkcije i procesi**

Službe	Funkcije	Procesi
• koncepcija	• računovodstvo	• inicijacija
• plan	• nabava	• ulaz
• odlučivanje	• razvoj	• klasifikacija
• vođenje	• istraživanje	• pohrana
• informiranje	• ljudstvo	• priprema



### I. 3. B ORGANIZACIJA U KONTEKSTU SUSTAVA

**Tablica 1: Službe, funkcije i procesi**

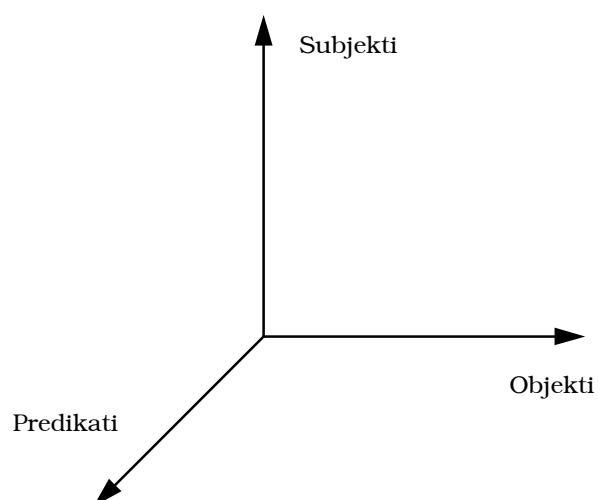
Službe	Funkcije	Procesi
• koordiniranje	• prodaja	• transformacija
• izvedba	• proizvodnja	• izlaz
		• reinicijacija

#### **Projektiranje organizacije kao dinamičkoga sustava**

Imajući sve gore navedeno u vidu, u okviru troprotežitosti organizacijskoga projektiranja dobivamo složenu organizaciju kao dinamički sustav, odnosno stroj, koji onda definiramo u ukupnosti svih njenih subjektivnih, objektivnih i predikatnih vidova, tj. u ukupnosti trodimenzionalnosti vrsta, razina i faza.

Spajanjem, dakle, objekata, subjekata i predikata projektiramo organizaciju kao na slici 14.

Slika 14: Troprotežitost projektiranja organizacije





# **I. 4. SAMODO- STATNI SUSTAVI**



## I. 4. A USKLAĐIVANJE RAZNORODNOSTI

Suvremeni svijet sve više nameće potrebu za usklađivanjem jedinstvene organizacije u okviru različitih prostornih, tehnoloških i vremenskih kategorijâ, ali i različitih organizacijâ u okviru istih vremenskih, tehnoloških i prostornih kategorijâ. Ukratko, potrebno je sve češće iz različitih nekompatibilnih organizacijskih sustavâ stvarati kompatibilne sustave. Takav zahtijev uključuje iznalaženje zajedničkih kategorijâ ili dimenzijâ, odnosno višedimenzionalnost u prikazivanju, shvaćanju i uspostavljanju organizacije. Djelotvorno ostvarivanje višestruko, odnosno raznorodno, ustrojene organizacije ima za cilj ujednačeno opskrbljivanje svih fazâ, razinâ i vrstâ organizacije optimalnim paketom resursâ [izvorâ], talenta i kakvoće u svrhu razvijanja sinergije, kako u dijelovima, tako i u cjelini.

Kada usklađujemo organizacijsku jedinicu 'financije' s organizacijskom jedinicom 'prodaja' u okviru jedno-, ili čak dvo-dimenzionalnoga sustava, nije potrebno formulirati sukladna načela raščlanjivanja zadaćâ i sukladna načela sastavljanja jedinica i podjedinica. Isto tako, u jednodimenzionalnome i dvodimenzionalnome organizacijskome sustavu ne moramo slijediti načela simetričnosti i analogijâ. Kako organizator povećava broj raznorodno određenih organizacijskih cjelinâ, tako se povećava i potreba za univerzalizacijom osnovnih kategorijâ prostora, razinâ i fazâ. Savršen, ili skoro savršen, dvodimenzionalni model, ili shema usuglašavanja različitih organizacijskih jedinica, temelji se na već spomenutome Eulerovome teoremu, kao i na shemi temeljenoj na Latinskome kvadratu. Tro- ili po potrebi više-dimenzionalno usklađivanje zahtijeva suvremenu komunikacijsku tehnologiju i adekvatan teorijski arsenal.

Ovdje prikazan model pretpostavlja da se ustroj organona (života nacije, čovjeka, neke ustrojbe...) može izraziti putem definiranoga broja fazâ (primjerice u slučaju organona Zemlje 7 dana, odnosno prema Bibliji ili Platonu 7 vertikalnih razina bitka ili 7 vrsta poslovâ kojima realiziramo funkcioniranje organona Zemlje). Najmanji mogući broj faza, vrsta i razina bivanja subnuklearnih prepoznatljivih čestica odnosi se na četiri vrste subnuklearnih vrtnji (poslovâ) u okviru četiri orbite (razine), te u trajanju ciklusa od četiri faze. Što se tiče ovoga potonjega, važno je primijetiti da ciklus ne označuje tijek u vremenu, tako da treća dimenzija, koju ovdje zovemo faze, nije vezana uz linearno ili kairološko vrijeme, koje upućuje na četvrtu dimenziju. Ukratko, ciklus s minimumom od četiri faze je momentalan, ono što u suvremenoj tehnologiji zovemo stvarno vrijeme (*real-time*), i dio je odredbe organizacije u zadanome vremenskome odsječku,

#### I. 4 SAMODOSTATNI SUSTAVI

kojega smatramo momentalnim. To znači da poprečne funkcije uvjetuju vertikalne i horizontalne funkcije, to jest zadatak, da bi bio ne samo obavljen, već i shvaćen, zahtijeva i procesno poimanje fazâ toga zadatka.

Prema velikome japanskome generalu Jamamotou, da bi život u Japanu mogli nazvati životom u punome smislu, potrebno je da taj život bude jednako vrstan u proljeće, u ljeto, u jesen i na zimu. Da bi Japan bio odista vrstan sustav, život treba biti vrstan za voditelje zadatka, Samuraje, kao i za izvršitelje zadatka, radnike Gekoje. Ljeto ne smije biti samo lijepo i ugodno, a zimu ne smijemo vezivati uz neproduktivnost i pasivnost. Život ne smije biti ugodan samo za vrhunsku razinu, već i za radništvo, jer svi su oni, po holističkome cikličkome pristupu, dio integralnoga organona 'Japan inc.'. Gore navedena načelai mogu biti kulturno specifična i vezana uz pojedinačan slučaj organizacije 'Japan inc.', no sličnost između tih načela i načela kvantne fizike i mehanike prevelika je da ne bismo pomislili da postoje i izvjesne univerzalne zakonitosti.

Vjerujemo da se poslovna nadmoć Japana ne može opravdati samo specifičnošću japanskoga mentaliteta, već posebice činjenicom da je u XX. stoljeću japanska poslovna organizacija bila bliža univerzalnim načelima nego što je to bio slučaj drugdje. Isto tako smatramo da je zapadnoeuropska, kako poslovna tako i politička, organizacija od renesanse do početka XX. stoljeća bila bliža univerzalnim načelima ustroja od ostalih organizacija, što je i dovelo do industrijske revolucije, demokratizacije društva, te napretka u zapadnoj Europi. Da bi se, nazovimo to, zapadna organizacijska znanost uspješno nosila s izazovima ekološke i kulturološke raznolikosti suvremenoga svijeta potrebno je prepoznati pravila koja određuju sinergiju i djelotvornost.

Organizacija u suvremenome smislu ne uključuje toliko socijalni inženjering, kao što je to bila zamisao socijalistâ, niti potrošački univerzalizam temeljen na homogenizaciji, koji u ovome trenutku dovodi do opadajućih doprinosâ po jedinici glavnice [kapitala], kako japanskim, tako i sjevernoameričkim organizacijama, niti pak superiorna organizacija zahtijeva revoluciju ili rat, odnosno put fašizma, komunizma itd. Vjerujemo da se proizvodna i organizacijska superiornost postiže pravilnim dizajniranjem mikro-sustava, sustava nad kojim najmanje moguće svijestne jedinice, a to su zajednica muškarac – žena, tj. bračna zajednica, obitelj, profesionalna udruga, ceh, regija, grana itd., imaju uvid i kontrolu. Takav pristup dovodi nas do elementarnih organizacijskih jedinica koje ćemo opisati kao samodostatne sustavne opeke.

## **I. 4. B SAMODOSTATNE SUSTAVNE OPEKE (SELF-SUFICIENT SYSTEMS BLOCKS – SSB)**

Kao što je u znanosti o ustrojbi i sustavima poznato, pojam samodostatnosti sustava, a to je upravo takav sustav, ustrojba, organizacija čija je glavna značajka izuzetna otpornost na veliko polje vanjskih poremećajnih utjecaja, predpostavlja postojanje „životnih“ sustava, modulâ ili grozdovâ, koji navedeno veliko polje mogućih vanjskih poremećajnih utjecaja prigušuju unutarnjim samoorganizacijski i samotvorbeno prilagodljivim ustrojem. Samodostatni sustavi predpostavljaju dakle mogućnost svojega preživljavanja i u ponekad veoma nepriličnim, za njih neprijateljskim stanjima i okružjima, jer u slučaju nemogućnosti svoje izravne povezbe s višim hijerarhijskim razinama djeluju samostalno, pri tome samostalno težeći za ponovnom povezbom u jedinstvo sverazinskoga sustava.

Kvantna mehanika, kao i teorija clusterâ – grozdovâ, ili samodostatnih modulâ čini se da zahtijeva definiciju pojama samodostatne sustave opeke. Pojam samodostatna sustavna opeka proizlazi iz pojma koji je prihvaćen, a to je pojam modula, samodostatnoga sustava ili samodostatnoga grozda. Komponenta ili sastavni dio toga grozda (namjerno ne rabimo riječ element) nešto je što zovemo samodostatna sustavna opeka. Samodostatni sustavi razvijaju se načelom podusustavljanja putem samodostatnih grozdovâ. Pojedini pak sastavni dio svakoga od tih grozdovâ samodostatna je sustavna opeka (eng. Self-suficient systems block – SSB).

Razlog tomu što u ovome kontekstu za sastavnice, komponente grozda ne rabimo riječ element jest taj, što element u grčkome originalnome značenju implicira nedjeljivi sastavni dio, dok je sustavna opeka dijeljiva, odnosno i sama se sastoji od određenoga broja dijelovâ. Samodostatna je sustavna opeka dakle rasčlanjiva cjelina, koja se sastoji od određenoga broja pod-sustavâ, koji načelno ne predpostavljaju svoju samodostatnost u istome vidu kao opeka koju čine.<sup>135</sup> Stoga bi sustavnoj opeci najbliži pojam bio grčki pojam οικοσ, kao „skup soba koji čini stan, odnosno kućanstvo“<sup>136</sup>, pa tako uistinu označava cjelinu, a to je onda temeljni subjekt politeie ili organona. U ekonomskoj znanosti oikos jest temeljni subjekt ekonomski zamišljene države, no bujica behaviourističke literature, s naglaskom na

#### I. 4 SAMODOSTATNI SUSTAVI

pojedincu, radije nego na osobi, odnosno suvremeni politički atomizam, deformirao je poimanje oikosa.

Kao protuteža modernističkom partikularizmu – atomizmu, koji je u zadnja dva stoljeća uzeo maha, suvremena znanost pokazuje potrebu jedinstvenoga gledanja na svijet. Tako se pojam oikos javlja na suprotnome pojmovnome kraju, u okviru riječi ekologija, hrvatski dakle cjeloslovlje, tj. znanost o cjelini. S obzirom na to da je izvorno poimanje oikosa izvjesna sinteza između modernoga atomističkoga gledanja pojedinca kao potrošača, *pojedince* kao gospodarskoga i političkoga subjekta, i univerzalističkoga, ekološkoga poimanja  *cjeline*  kao subjekta,  *in lieu*  rabimo pojam samodostatna sustavna opeka.

U okviru teorije grozdova, posljednji podsustav koji se može u danome vidu smatrati prepoznatljivim entitetom, ne zovemo elementom, već opekom (*building block*) toga sustava<sup>137</sup>. Da bismo objasnili odnos između sustava i opeke toga sustava potrebna nam je nova teorija, ili teorija grozdova. Ta teorija, prema potrebi, registrira strukturu i umjesto strukture formulira grozd u kojem opeke (*building blocks*) toga grozda možemo smatrati elementarnima. U riječima grofa Nikole Cindra: „Razlaganje sustava na grozdove (grozdaste strukture) osniva se na ideji da je za objašnjenje svojstava nekoga sustava moguće i korisno zanemariti strukturu opeka (*building blocks*) od kojih je sustav građen, to jest smatrati ih da su elementarni.“<sup>138</sup>

Općenito gledano, struktura, kako je poima organizacijska znanost, upućuje na jednodimenzionalno ili dvodimenzionalno povezivanje točaka u ravnini. Projekcijom faza, tj. mijena, putem procesnih funkcija stvorili smo trodimenzionalne blokove kojim objašnjavamo poslovni organizacijski

<sup>135</sup>. To znači da pojedini podsustavi, tj. dijelovi, samodostatne sustavne opeke, nisu samodostatni u okolišu, tj. u samodostatnome grozdu, u kojem je njihov nad-sustav, tj. navedena opeka, samodostatan, ali ne predpostavlja a-priori da samo po sebi nisu samodostatni u nekome drugome okolišu ili smislu, ili pak da nisu istovremeno i dijelovi nekih drugih sustavâ.

<sup>136</sup>. Grčko – hrvatski rječnik. οικος je kuća, stan, koliba, palača, prebivalište, šator, ležaj, gnijezdo, soba, dvorana, pak slijedom dvor, kućanstvo, gospodarstvo, vlasništvo i imovina. Kroz to označuje i obitelj i porodicu, društinu i rod. U svim tim značenjima očito označuje cjelinu sastavljenu od pojedinih dijelovâ.

<sup>137</sup>. Usporedi primjerice pojam  *morfema*  ili  *fonema* , kao najmanje jedinstvene cjeline pojedinoga vida rasčlambe jezika u jezikoslovlju, ili pojam  *impulsem*  u znanosti o obavijesti, kao najmanje jedinice znakovnika, tj. kôda, koja zadržava unutarnji i vanjski ustroj toga kôda. isto tako u fizici  *atom* , ili  *kvark* . U kemiji  *molekul* .

<sup>138</sup>. Cindro, N., NPC, Ruder Bošković, Zagreb, 19. 1. 1996.



#### I. 4. B SAMODOSTATNE SUSTAVNE OPEKE

sustav. Prije nego što shematiziramo taj postupak važno je istaknuti da svaki sustav ne možemo, niti moramo, objašnjavati teorijom grozdovâ, niti podjedinice svakoga sustava moramo nazivati samodostatnim sustavnim opekama. Prvenstveno sustave koji nisu samodostatni, u smislu kako je ranije navedeno, to jest sustave koji već spomenuto veliko polje mogućih vanjskih poremećajnih utjecajâ ne prigušuju unutaršnjim samoorganizacijski i samotvorbno prilagodljivim ustrojem, tj. ne prilagođavaju se samostalno novonastalim promjenjenim stanjima, ne možemo nipošto nazvati samodostatnima.

Promatrajući samodostatni sustav, građen od samodostatnih sustavnih opekâ kao opću pojavnost, možemo iznijeti odredbu takvoga (generičkoga, općega) sustava na slijedeći način:

Samodostatnost se cjelokupnoga sustava postiže upravo takovom ustrojbom samodostatnih sustavnih opekâ<sup>139</sup> da u sebi sadrže sustav ustrojnih razinâ<sup>140</sup> u punini njihovih procesnih<sup>141</sup> i čimbenih djelatnosti<sup>142</sup>.

Gledom na kategorizaciju osnovnih članakâ koji su nuždni u činjenju ustroja, pa tako i ustrojstva, dakle cjelokupne organizacije, samodostatne sustavne opeke kao osnovne strojne jedinice u samodostatnome grozdu, možemo razabrati četiri protežnosti:

- Vrste,
- Razrede,
- Mijene,
- Vremena.

Pri samodostatnim sustavima djelatne dijelove ukupnosti ustroja grozda, pa tako i svake pojedine opeke možemo razvrstati u četiri osnovne vrste podustroja (koji dakako nisu samodostatni, ako uopće i jesu, u istome vidu u kojem je opeka ili pak cijelo grozd samodostatan):

- Skladištni podustroj. Skladištni podustroj pojam je koji označuje ukupnost skladištenja: obavijesti, znanja i tvoriva (materijala), to jest označuje onaj podustroj samodostatnoga sustava koji služi za ujedinjenje vremenske povezbe tijekom postojanja.

---

<sup>139.</sup> Rekurzivnom (suvratnom) odredbom, kako je već napomenuto, i samodostatne sustavne opeke samodostatni su sustavi, ali oni kao grozdovi ne odgovaraju istome vidu samodostatnosti u kojem su opeke.

<sup>140.</sup> Gledom na opću odredbu samodostatnih sustavâ, ustrojne su razine misaona, ustrojbenâ, opskrbenâ i izvršna.

<sup>141.</sup> Procesne (tečajne) djelatnosti na svim razinama ustroja samodostatnoga sustava su začinjanje (tj. pobudba), usmjerba, formulacija (uobličba) i primjena.

<sup>142.</sup> Čimbene su djelatnosti podpora, razvoj, komunikacija (općitba) i tvorba.

#### I. 4 SAMODOSTATNI SUSTAVI

- Ulazni podustroj. Ulazni podustroj prihvaća i pred-obrađuje sve obavijesti i tvoriva (materijale) koja su prijeko potrebna za održanje sustava. Povratna sprega iz okolice pobuda je koja dolazi sustavu kroz ulazni podustroj.
- Izlazni podustroj. Izlazni podustroj djelatni je podustroj kojim samodostatni sustav utječe na svoju okolicu, mijenjajući je i prilagođavajući.
- Obradni podustroj. Obradni podustroj obrađuje obavijesti i tvoriva (materijale), te time stvara sve potrebite nutarnje poduvjete postojanja i opstojanja samodostatnoga sustava.

Po hijerarhiji možemo čimbenike svake opeke razvrstati u četiri razreda:

- Misaoni razred. Misaoni razred djelatnih čimbenikâ preuzima ukupnost upravljanja i nadzora, zamišljanja<sup>143</sup> i odlučivanja.
- Obrambeno–borbeni razred. Razred čimbenikâ kojemu je zadaća izravna samoustrojba s okolinom.
- Prjevozni<sup>144</sup> razred. Razred podustrojnih djelatnosti vezanih na unutarnje prikupljanje, prijevoz i raspoređivanje svih obavijesti i tvorivâ, te prijenos pobudâ i vijesti između svih ostalih djelatnih čimbenikâ samodostatnoga sustava.
- Proizvodni razred. Razred koji načelno služi ostvarbi svrhe i cilja samodostatnoga sustava u danj okolini i u danome vidu njegove djelatnosti.

Svaki samodostatni sustav prijeko je potrebno promatrati u četrima mijenama. Pri tome je iznimno važno napomenuti da se mijene moraju promatrati na svim vremenskim razinama, tj. kroz sva vremena, kako cjelokupnoga sustava ili opeke, tako i svakoga djelatnoga čimbenika unutar njega:

- Začeće. Doba začinjanja namjere, namjene, svrhe i cilja.
- Rast. Ostvarba začetoga rađanjem.
- Zrelost. Puna poraba ostvarenoga rastom.
- Umiranje. Zatvaranje kruga po prestanku potrebe porabe.

Po načinima izvedbe pojedinih djelatnosti u samodostatnome sustavu (i opeci) primijećujemo četiri vrste vremena, koja se međusobno prepliću:

- Idealno cikličko vrijeme.
- Idealno linearno vrijeme.

<sup>143</sup>. Zamišljanja u smislu planiranja, projektiranja, zamišljanja i sl.

<sup>144</sup>. Prjevozni, *onaj koji prijevozi*, za razliku od prijevoznoga, *koji se odnosi na prijevoz*.

#### I. 4. B SAMODOSTATNE SUSTAVNE OPEKE

- Kronološko vrijeme.
- Kairološko vrijeme.

Ovakovom ustrojbom čimbenikâ postiže se samodostatnos samodostatne opeke, te primjenom iste ustrojbene metode na stvaranje grozdova i samodostatnost cjelokupnih sustavâ.

Glede na suvremenu organizacijsku znanost u polju projektiranja poslovnih i gospodarskih ustrojbi, gorenaveden opći slučaj, radi jednostavnije porabe u projektiranju možemo svesti na tri osnovne dimenzije, imajući, dakako, uvijek u vidu i postojanje četvrte. U slučajevima kada je moguće ili potrebno projektirati poslovnu organizaciju kao samodostatnu sustavnu opeku, ili pak kao samodostatni grozd i sustav, to načelno činimo na sljedeći način:

Prije svega sustav koncipiramo kao jedinstvo tri vrste funkcijâ, a to su funkcije vezane uz razine, uz vrste i uz mijene (faze) Da bismo pojednostavili prikaz, predpostaviti ćemo četiri vertikalne (infrastrukturne) funkcije:

- Strateška
- Taktička
- Logistička
- Operatička

četiri horizontalne (poslovne) funkcije:

- Financije
- Razvoj
- Trgovina
- Proizvodnja

te četiri poprečne (procesne) funkcije:

- Inicijacija – začetak, poticaj, pobuda
- Orijehtacija – snalaženje, opredjeljivanje
- Formulacija – uoblika
- Aplikacija – primjena.

Ovim gotovo u potpunosti simetričnim i time apstraktnim modelom ne sugeriramo idealnu organizacijsku shemu, jer se idealno uvijek i nanovo definira u praksi.



# ZAKLJUČAK

Organizacija je svjestno usklađivanje svih čimbenikâ proizvodnje, kao i proces poslovanja u svrhu optimalnoga postizanja ciljevâ. Kao takva, riječ organizacija upućuje na višeznačan pojam, koji uključuje statičke i dinamičke vidove, kao i odnose, između dijelovâ samoga toga sustava, kao i između njega i njegove okolice.

Organizaciju prepoznajemo, određujemo ili stvaramo, uz ostalo, organizacijskim projektiranjem i dizajniranjem. Projektiranje organizacije stavlja naglasak na odnos između dijelovâ, dok dizajniranje stavlja naglasak na odnos između toga sustava i njegove okolice.

Organizaciju projektiramo i dizajniramo u odnosu na različita usmjerenja, od kojih smo naveli četiri:

- Klasično
- Neoklasično
- Situacijsko
- Višestruko

Isto tako, organizaciju projektiramo i dizajniramo u odnosu na organizacijske čimbenike, od kojih smo naveli četiri skupine:

- Unutarnji
- Vanjski
- Etički
- Kulturološki

Sama se organizacija može poimati kao cjelina koja ima četiri vida vezana uz statičnu, dinamičnu, metodološku i tehničku dimenziju, koji u ovome radu uzimaju oblik u okviru četiri tematske cjeline:

- Struktura
- Postupci
- Metode
- Sredstva

