

II. 2. POSTUPCI

Pri određivanju ćemo se pojma 'postupak' pokušati koristiti ekvivalentnim, analognim ili sličnim pojmovima u međunarodnoj organizacijskoj literaturi. Jedan mogući prilaz shvaćanju pojma 'organizacijski postupak' upućuje na njemački izraz *Ablauf-Organisation*. *Ablauf-Organisation* ili organizacija tijeka. Organizacija se tijeka „bavi vremenskim, prostornim i opsegu prikladnim strukturiranjem tijekova rada i postupakâ“¹⁸⁷. Mogli bismo reći da, uz ostalo, *Ablauf* na njemačkome znači tijek (odvijanja) događaja, a u organizacijskome smislu javlja se kao suprotnost podpojmu *Aufbau* – struktura. Na taj način njemačka literatura definira organizaciju u okviru dva (su)vida: statičnoga *Aufbaua* i dinamičnoga *Ablaufa*. U tome slislu očito je da je za njemačke autore organizacija uistinu dinamički sustav, tj. stroj, jer se sastoji od statičkoga sustava (*Aufbau*) i mijene u vremenu (*Ablauf*).

U okviru ovoga rada postupke uzimamo, uz ostalo, i kao vidove organizacije. Isto tako vidom organizacije smatramo i organizacijske strukture, te metode i sredstva. S tim u vidu, i sami organizacijski vidovi mogu biti viđeni kao vidovi drugih vidovâ, a to znači da su u nekom smislu i postupci vidovi strukture. Bez da ih određujemo kao takve, postupke (u nekome smislu) možemo poimati kao strukture u vremenu. Točniji izraz opisivao bi postupke kao strukturne tijekove ili slijedove u vremenu. Njemačka organizacijska znanost temeljena na kartezijanskome dualizmu prikazuje organizaciju u okviru navedena dva vida (*Aufbau* i *Ablauf*), koje možemo shvatiti i kao organizaciju vezâ i odnosâ u danom trenutku, stanju (*Aufbau* – građa) i organizaciju vezâ i odnosâ u vremenu (*Ablauf* – odtok, tj. tijek).¹⁸⁸ Prvo poimanje – *Aufbauorganisation* – velikim dijelom odgovara onome što se u anglo-američkome štivu naziva organizacijska struktura (*The Organisational Structure*). Međutim, strukturi komplementaran antipod – struktura u vremenu, *Ablauf* – ne javlja se u anglo-američkome poimanju organizacije. Ferišak pojmove *Aufbau* i *Ablauf* prevada kao struktura i poslovanje (struktura odvijanja procesâ), s tim da pod poslovanjem prihvaća ono što njemačka literatura naziva *Ablaufom*¹⁸⁹. Istovremeno, dio

¹⁸⁷. Prema Contin, F., Thorn, N., *Organisationsarbeit – auch in Zukunft ein attraktives Betätigungsfeld*, i o *Management – Zeitschrift* 64 (1995), Nr. 9, str. 87.

¹⁸⁸. Putem Nordsiecka, Grochlea i detaljno Steinbucha – Steinbuch, *Organisation*

¹⁸⁹. Vidi Ferišak, V., *Organiziranje materijalnog poslovanja*, Zagreb 1995.

II. 2 POSTUPCI

suvremenih njemačkih teoretičara napušta dualistički pristup Grochlea, Fresea, Nordsiecka i Schmidta i usmjerava se manje razlikovnome anglo-američkome poimanju managementa.

U ovome radu pokušavamo sintetizirati te pristupe. Smatramo da je moguće od njemačke znanosti prihvatiti dvojnost 'organizacija strukture' i 'organizacija tijeka', s tim da taj drugi pojam nije ni tijek, „*Ablauf*“, kako ga definira njemačka literatura, niti organizacijska procedura (eng. *procedure – flow*), niti „project management and planning“, kako ih određuje anglo-američka literatura. Taj drugi pojam odgovara nečemu što anglo-američke poslovne organizacije provode, kao što to uostalom čini i svaka organizacija, a anglo-američka literatura za tu djelatnost rabi lepezu različitih imenâ. Galbraith, u svojoj knjizi „Organizacijski dizajn“, rabi pojam „*work flow*“¹⁹⁰ – tijek rada, tijek poslovâ. Mintzberg piše o dva pojma: o planiranju djelatnosti (*action planning*), koje određuje kao „utvrđivanje specifičnih djelatnosti i odluka koje treba izvršavati u specifičnim vremenskim točkama“ i o formalizaciji postupanja (*behavior formalisation*) što definira kao „utvrđivanje načina na koji se djelatnosti i odluke provode.“¹⁹¹ Pod pojmom tijek rada Galbraith uključuje tijek materijalâ, koji prikazuje punom crtom, i tijek obavijestî, koje prikazuje iscertkanom crtom. Nešto slično čine Braut, Jaeger i Novak kada organizacijskim postupcima nazivaju tijekove materijalâ, a tijekove obavijestî nazivaju procedurama. Buble sintetizira oba pojma i naziva ih sintetičkim imenom – organizacijski postupak.

Općenito gledano, engleska riječ *flow* najbliža je njemačkome poimanju *Lauf* i hrvatskom pojmu *tijek*, s tim da, koliko je nam je poznato, nitko u anglo-američkoj praksi nije sastavio kovanicu organizacijski tijekovi (*organisational flows*). Činjenica da engleska teorija nije spojila te dvije riječi – organizacija i tijek, za razliku od njemačke teorije koja ih je spojila, ne smatramo slučajnom, te time nećemo ni u hrvatskome odrediti novi pojam 'organizacijski od-tijek'. Prije nego li odredimo postupke, razradit ćemo još pomnije anglo-američke nazive koji zajednički objašnjavaju jedinstven njemački pojam – *Ablauforganisation*. Navedeni pojam *flow* javlja se često u različitim kontekstu: *tehnološki tijek (technological flow)*, *administrativni tijek* ili *tijek poslovanja (administrative flow)* te *vremenski tijek (time flow)*. Uz *flow* druge tri anglo-američke riječi koje obavljaju posao jedne njemačke riječi – *Ablauf*, su: *process*, *scheduling*, *procedure*, odnosno 'procesî', 'redosljed', 'procedure'. Jedna moguća generička riječ, uz management koji u anglo-američkoj literaturi obuhvaća i stanje djelatnosti i uspostavljanje stanja, a koja bi, dakle, mogla odgovarati Ferišakovom konceptu *Ablaufa* –

^{190.} Galbraith, J. R., op.cit., str.58.

^{191.} Mintzberg, H., op.cit., str. 77-78.

organizacije poslovanja ili tijeka poslovanja, jest *administration* – administriranje. Ta riječ, ili pojam, samo donekle objašnjava organizaciju poslovanja i to načelno u kontekstu u kojem tu riječ rabi Simon u Principima administriranja. U poslovnome slangu javlja se i pojam trčanja – hodanja (*running*, u hrvatskome kontekstu vođenje), što je doslovan engleski prijevod njemačke riječi *Lauf*, s tim da bi kovanica – organisational running, organizacijsko vođenje, bila operativno razumljiva, ali još manje od već navedenih pojmova vezanih uz organizacijske tijekove znanstveno prihvatljiva teoretičarima s anglo–američkoga područja.

S tim u vidu nedostaje ne samo hrvatski, već i engleski antipod pojmu *Ablauf* te ga ovdje određujemo namjenski, odnosno za potrebe rada. Naziv kojim sintetiziramo četiri anglo–američka pojma iz konteksta organizacije i managementa, *flow*, *process*, *procedure* i *schedule*, te jedan njemački termin, *Ablauforganisation*, jest ‘organizacijski postupak’. S gore navedenim u vidu možemo zaključiti da je ovdje zastupano poimanje organizacijskoga postupka veoma blisko poimanju organizacijskoga postupka – *Ablaufa*, kako ga formulira Steinbuch, ali nije istovetno. Steinbuch, naime, *Ablauforganisation* ili organizaciju od-tijeka poima u skladu sa sljedećim: „organizacija odtijeka (*Ablauf*) strukturira proces rada.... a odnosi se na usustavljanje sljedeće tri glavne zadaće:

1. istraživanje sustava – analiza
2. oblikovanje sustava – projektiranje
3. primjenjivanje sustava – primjena i praćenje.“¹⁹²

Ferišak kao elemente organizacije tijeka, ili organizacije poslovanja navodi:

1. redosljed odvijanja,
2. mjesta odvijanja,
3. vrijeme odvijanja,
4. zadatke vezane uz odvijanje posla;

te opisuje *Ablauf*, odnosno organizaciju poslovanja kao: „Definiranje načina i strukture odvijanja procesa ili postupaka rada.“ ili, ukratko organizacija tijeka poslovanja ili tehnikâ poslovanja¹⁹³.

U kontekstu u kojem mi rabimo naziv organizacijski spajamo Ferišakovo procesno s vertikalnim poimanjem, tj. postupak se odnosi na strukturiranje organizacijskih djelatnosti po hijerarhijsko–logičkome mjerilu razine, važnosti i složenosti, kao i na strukturu kronološkoga slijeda

^{192.} Steinbuch, P. A., *Organisation*, Kiehl, Ludwigshafen, 1990.

^{193.} Ferišak, V., *Op. cit.* str. 99.

II. 2 POSTUPCI

djelatnosti (*procedure*). Organizacijski postupci, kako ih ovdje poimamo, sintetičke su djelatnosti kojima, istovremeno, primjenjujemo logički i kronološki određene tematske cjeline. Drugim riječima rečeno, projektiranje se organizacijskih postupakâ odvija u skladu s logičkim i kronološkim slijedom. Logički se slijed odvija u skladu s koncepcijskom hijerarhijom, dok se kronološki slijed odnosi na tijek (sekvence) u vremenu. Elementi postupka su tada:

- tijekovi odvijanja poslovâ (djelatnosti),
- vremena trajanja, odvijanja tijekova,
- redoslijed odvijanja tijekova,
- lokacijska i vremenska povezanost tijekova odvijanja djelatnosti.

Organizacijski tijek, u tome smislu, podkategorija je postupka, odnosno javlja se u okviru elemenatâ koji čine postupak. Tijek time čini posebnu vrstu djelatnosti potrebnu za obavljanje ukupnoga zadatka. S obzirom na postupke potrebno je jasno raščlaniti teorijsko konceptualno logičko projektiranje od tzv. *Ablaufa*, ili faznoga projektiranja, odnosno onoga koje projektant primjenjuje u vremenu i prostoru. U okviru ovoga rada shematizirali smo oba poimanja kao jednakovažna i tako ih prikazali. U praksi, međutim, projektant napušta shemu i projektira po slijedu mogućnosti. Oba slijeda mogu biti sukladna, odnosno moguće je usklađivati pojedine odsječke logičke i kronološke hijerarhije (tijeka). Postupak usklađivanja različitih vidovâ, u ovome kontekstu navedenih dvaju slijedovâ u okviru procesa projektiranja organizacije, nazivamo kompleksnim projektiranjem. Postupak se provodi tako da se odrede dva odvojena projekta, dva odvojena vida upravljanja i vođenja projekta, koji se, u svakome koraku ostvarivanja, spajaju u okviru jedinstvenoga dvostruko određenoga koraka, podkoraka ili teme.

Teorijski odvojeni vidovi jedinstvenoga projekta simbolizirani su dvjema upravama, dvama voditeljima projekta. Jedna uprava je formalna, druga konceptualna. Te uprave, ili voditelji projekta, mogu predstavljati ili biti predstavljeni putem dva vida istoga tima, što mogu predstavljati i dva organizacijska naličja jedne te iste organizacijske ili fizičke osobe. Prva od tih dvaju osobâ prikazuje, ili vodi projekt po mjerilu složenosti, važnosti ili po kriteriju razinâ. Ova osoba neće, u praksi, biti stvarna. Druga, pak, osoba, tim ili odio, vodi projekt u skladu s vremenskim mijenama, vremenskim fazama. Prva stvarna faza u praksi kronološki predstoji drugoj fazi. S druge strane, prva razina logički predstoji drugoj razini. Na primjer, logički gledano, ciljevi predstoje zadatcima, uvod logički predstoji zaključku. U praksi, međutim, odnosno u vremenu, moguće je, na primjer pri pisanju knjige, ili pri pisanju projektne elaborata, projektne razrade, početi s pisanjem zaključka. Organizator, u tome smislu, u pisanju zaključka ima u

POSTUPCI

vidu već oblikovan, ili donekle zamišljen, cilj – uvod, koji može oblikovati, napisati, ostvariti u nekome drugome roku.

Uprava koja se bavi vođenjem projekta u vremenu rangira postupak u skladu s kronologijom. Prvi ne znači najvažniji, već samo prvi u vremenu. Uzmimo na primjer sljedeće dvije grupe tema:

S	Misija	Metode	Struktura	Planovi
i				
T	Ciljevi	Istraživanje	Postupci	Dokumentacija

Prvu skupinu, S, možemo uzeti kao prvu po složenosti – stratešku, a drugu T kao drugu po složenosti – taktičku.

Gore navedenih osam elemenata možemo okupiti i u četiri skupine prema njihovome redosljedu:

1	2	3	4
Vizija	Istraživanje	Struktura	Planovi
Misija	Odabiri	Postupci	Izobrazba

Usklađivanjem ta dva pristupa provodimo postupak na način koji ćemo podrobno razraditi. No, prije nego li razradimo proceduru i logiku organizacijskoga odvijanja postupka, potrebno je prisjetiti se nekolicine temeljnih pojmova.

U okviru tematske cjeline „II. 4 (SREDSTVA)“ naveli smo da se organizacijsko projektiranje može gledati u okviru četiri dimenzije jedinstvenoga tijela kocke. Četiri dimenzije jedinstvenoga fenomena, prema Sriči, možemo prikazati kockom podataka u kojoj svaka stranica kocke prikazuje vid koji, sam po sebi, čini zaseban fenomen.¹⁹⁴ Sikavicu citiramo glede na to pitanje u kontekstu odrednica „sjever, jug, istok, zapad“. Svaka odrednica, kako kaže Sikavica, posjeduje sva četiri pravca. Organizacijski postupak, viđen na taj način, čini cjelinu koja nije ništa drugo doli strukturirana sekvenca projicirana u vremenu. Ako je postupak struktura u vremenu, tada je struktura vanvremenski presjek odnosâ ili postupakâ. Taj se presjek javlja u kontekstu zamrznutoga trenutka. Metode tada postaju vid sredstava viđenih kao tehnike, kao što su i metode načini na koje provodimo postupak.

¹⁹⁴. Sriča, V., Menadžer i informacijski sustav, Poslovna knjiga, Zagreb, 1994., str. 119.

II. 2 POSTUPCI

U tome su kontekstu struktura, postupci, metode i sredstva različiti vidovi iste cjeline prikazane kockom podatakâ u slici 50. Svaki brid kocke po potrebi označen je i označava vid projektiranja strukturâ, postupakâ, metodâ i sredstavâ. Isto tako, svaka stranica u presjeku sadržava sva četiri vida slike 50.

Slika 50: Vidovne (aspektualne) kocke



Četiri tematske cjeline obrađene u ovome radu četiri su vida jedinstvene djelatnosti osmišljavanja, upravljanja, opsluživanja i ostvarivanja organizacijskoga modela. S tim u vidu, svaka vertikalno određena tematska cjelina sadrži sve ostale vertikalno određene cjeline, a to

POSTUPCI

je slučaj i s horizontalno, u ovom slučaju, fazno ili kronološki određenim tematskim cjelinama.

Projektiranje se, dakle, organizacije odvija u okviru četiri vremenski određenih fazâ koje razrađujemo u ovome radu. To znači da se u okviru svakoga vremenskoga odsječka odvijaju i svi vertikalno određeni procesi. Sa stanovišta tematske cjeline o strukturu govorili smo o četirma procesnima funkcijama, ili o četirma vertikalnima procesima, a to su: procesi osmišljavanja, upravljanja, opsluživanja i izvođenja – ostvarbe strukture. Sa stanovišta same prakse, odnosno sa stanovišta postupakâ, procesne funkcije, ili procesi, manifestiraju se kao razine ostvarenja projekta ili organizacije. Statički gledano, djelatnost održavanja organizacije mogli bismo prikazati sinkronijskim presjekom, odnosno zaustavljenom točkom u vremenu, koja bi izgledala kao na slici 51. U danome trenutku bilo koja organizacija mogla bi biti određena horizontalno, a prikazana vertikalno raspoređenim jedinicama – određenima po funkcijskome, procesnome, prostornome i predmetnome načelu, i obratno, po razinama. Razine bismo mogli nazvati strateškom, taktičkom, logičkom i operativnom – odredili bismo ih vertikalno, a prikazali horizontalno.

Slika 51: Razine i jedinice

JEDINICE RAZINE	Okupljene po jednome od načelâ A B C D	Okupljene po jednome od načelâ A B C D	Okupljene po jednome od načelâ A B C D	Okupljene po jednome od načelâ A B C D
STRATEŠKA				
TAKTIČKA				
LOGISTIČKA				
OPERATIČKA				

A B C D može biti funkcija, prostorno načelo, predmet, proces. Na istoj razini primjenjuje se isto načelo okupljanja

Prema prikazanome sâm se postupak projektiranja odvija u vremenu, i to u okviru kronoloških fazâ. Horizontalni se vid tada odnosi na načelo okupljanja djelatnosti povezanih vremenskom fazom. Vertikalni se vid odnosi na već navedenu hijerarhiju.

II. 2 POSTUPCI

Kompleksno projektiranje zahtijeva da organizator slično ponderira razine kao i faze. Ovaj se pristup temelji na već navedenome načelu, prema kojem je snaga lanca jednaka snazi najslabije karike u lancu. Sustav je onoliko jak, koliko je jaka njegova najslabija razina te, s obzirom na vremenski određene cjeline, jak je onoliko koliko je jaka najslabije obrađena faza. Svaki višak energije, talenta, vremena, novca, ugrađen u bilo koju razinu oblikuje neučinkovitost. Isto tako, svaki višak vremena, odnosno bilo kojega od izvora, potrošen na bilo koju fazu također jest neučinkovitost. To znači da u razine i u faze ugrađujemo ravnomjerno distribuirane izvore, s obzirom na ukupni zadatak. Ovdje je važno shvatiti da navedeno načelo ne uključuje jednakost vremena, količine, novca ili talenta po fazi, ili po razini. Ukratko, jednakost utroška izvora, resursa – po fazi i razini – treba sustavno odrediti. Načelo se odnosi na efekt ili učinak s obzirom na ukupni organizacijski zadatak.

Očigledno je da ovakav pristup uključuje i neoklasičnu i klasičnu podjelu rada te klasičnu i neoklasičnu organizacijsku strukturu. U okviru kompleksno projektirane organizacije pojedine osobe i pojedini odjeli posjeduju svoja radna mjesta i određene uloge. U praksi, međutim, iste osobe ili odjeli mogu, prema potrebi, obavljati i različite poslove, kao što i različite osobe ili odjeli mogu, po potrebi, obavljati iste poslove. Navedeno se načelo odnosi i na vrijeme. Izvođenje neke djelatnosti može biti posljednji kronološki određen odsječak, dok planiranje može, pak, biti prvi korak. U logičkome smislu, međutim, planer planira, ili može planirati, čin izvođenja u samome početku. Ukratko, gledano iz ugla logičke hijerarhije, kronološki posljednje djelatnosti mogu biti planirane, ili projektirane u prvome, ili u bilo kojem drugome vremenskome odjsečku. Kompleksno projektiranje omogućuje da se najniže (po razini) djelatnosti izvode i da su sadržane na najvišoj razini, te isto tako i s vremenom – prva faza sadrži i posljednju fazu i sve ostale faze. Ovakav pristup uključuje i klasičan kronološki određen postupak projektiranja kakav, na primjer, u anglo-američkoj literaturi zastupa Reiss ili u njemačkoj Schmidt. U ovome radu spajamo klasično kronološko ili linearno projektiranje (horizontalno prikazano projektiranje) u vremenu po fazama s projektiranjem kako ga vidi Sadler (projektiranje po procesima). Sadler, naime, smatra da se dizajniranje organizacije odnosi na istovremeno uspostavljanje kontrole, koordinacije, motivacije i dinamike (inovacije) na svim razinama i u svim fazama.¹⁹⁵

Faza inicijalizacije odgovara uspostavljanju kontrole, faza istraživanja odgovara uspostavljanju koordinacije, faza projektiranja odgovara uspostavljanju interakcije, aplikacija odgovara procesu dinamike. Ovdje

¹⁹⁵. Sadler, P., op.cit.

predpostavljamo da su oba načela jednako važna i jednako pravilna, te da ih je moguće i potrebno primjenjivati usporedo, što u praksi organizatori i čine.

Teorijski doprinos ove tematske cjeline nije u tome da što dodajemo, ili pak relativiziramo doprinos navedenih, jer se navedene cjeline A i B mogu čitati i primjenjivati ne samo kompleksno, dakle istovremeno, već i odvojeno kao dvije zasebne cjeline. U posljednjem slučaju vid 'B' ilustrira primjenu uobičajenoga postupka projektiranja, dok vid 'A' ilustrira logičko strukturiranje djelatnosti po kriteriju hijerarhije.

S navednim u vidu, uz standardnu proceduralnu shemu faznoga projektiranja organizacije uključujemo i Blohmovu pretpostavku simetrije i jednakosti prirode, brojeva i važnosti horizontalnih i vertikalnih komunikacijskih tokova, kanala, definiranoga organizacijskoga sustava.¹⁹⁶ Misao vodilju u procesu prenošenja organizacijskih principa, relevantnih za informatičke sustave, na cjelokupnu organizaciju nalazimo u okviru slijedećih Blohmovih pretpostavaka:

1. Svi su komunikacijski tokovi jednaki.
2. Svi su čimbenici organizacije povezani u dva simetrična pravca: horizontalno i vertikalno.
3. Svi su komunikacijski odnosi kvalitativno jednaki.

Blohmov je model, kao i Blohmove pretpostavke, ovdje uopćen. To uopćavanje služi u svrhu prikazivanja načina kojim se načela tehnike i logika informacijskoga sustava primjenjuju na projektiranje cjelokupne organizacije. Opravdanje i potrebu za takav konceptijski i operativni zahvat nalazimo u okviru Hawkenove „Teze o prirodi suvremenog gospodarstva“. Hawken smatra da je suvremeno gospodarstvo doživjelo kvalitativnu promjenu u okviru koje informacijski, obavijestni sustav čini infrastrukturu ili strukturu kako makro-gospodarskoga sustava tako i svakoga pojedinoga mikro-sustava, odnosno organizacije. Iz toga proizlazi da s obzirom na simetričnu i dvojučano zamišljenu obavijestnu tehnologiju i projektiranje organizacije, a specifično organizacijska struktura, treba biti usklađena ili slijediti logiku simetrično zamišljenih ili binarno temeljenih sredstava odnosno obavijestnih sustava.¹⁹⁷ U ovome radu slijedimo i Mintzberga, koji ukazuje da se organizacijski dizajn, a time i proces projektiranja organizacije, najefikasnije odvija u okviru ograničenoga broja standardnih shema koje se u biti ne mijenjaju mnogo.¹⁹⁸

^{196.} Blohm, H., op.cit., str. 90–94.

^{197.} Hawken, P., *The Next Economy*, Bantam, New York, 1984.

^{198.} Mintzberg, H., *Structure in Fives*, Prentice Hall, New Jersey, 1983.

II. 2 POSTUPCI

Sam je kompleksni postupak projektiranja organizacije temeljen na Eulerovome pokušaju usklađivanja vertikalno i horizontalno koncipiranih pojedinačnih vrijednosti različitih nizovâ. Predpostavkom efekta sinergije, kojoj je uzrok ravnomjerna usklađenost organizacijskih jedinica, organizator optimira učinkovitost. Općenito gledano, teorijski temelj suvremenim simetrično koncipiranim sustavima i funkcijama jest Eulerov teorem. Tim teoremom možemo usklađivati proizvodne i poslovne funkcije, a kako ukazuje Heathfield taj je teorem i temelj samoj proizvodnoj funkciji¹⁹⁹. Kompleksno je projektiranje time analogno Eulerovomu pokušaju usklađivanja vertikalno i horizontalno koncipiranih brojevâ, odnosno pojedinačnih i kolektivnih vrijednostâ različitih nizovâ. Euler je smatrao da će vojno–organizacijska postrojba, u okviru koje simetrično i ravnomjerno raspoređujemo rodove, činove, vrstu i sličnost, biti učinkovitija u svakome smislu od postrojbe koja sadrži neravnomjerno raspoređene elemente iste kakvoće. Implikacije Eulerovoga teorema na suvremenu organizacijsku zbilju proizlaze iz obrade toga teorema putem Boseovih latinskih i latinsko–grčkih simetričnih kocakâ i kvadratâ, a implikacije Eulerovoga teorema na projektiranje organizacije, kao i Eulerove ideje o organizaciji obradit ćemo u okviru tematske cjeline „II. 3 (METODE)“.

Uz gore navedenu teoretsku podlogu kompleksan pristup gradimo i na praktički provjerenim načelima projektiranja informacijskih sustavâ. Proteklih dvadesetak godinâ u organizacijskome su štivu bitno mjesto imali sustavno koncipirani modeli: u fizici su oni vezani uz distribuciju energije u sustavu, a primjenjeni u organizaciji vežu se na projektiranje cikličkih sustavâ. Što se tiče obavijestnih sustavâ, posebice nailazimo na „matematičke teorije komunikacije“²⁰⁰ te formulirane matrične modele – linearne, cikličke i ostale. Već navedeni Blohm, uz Shannona, Weavera i niz drugih stručnjakâ, bavi se konstrukcijom modela koji određuje horizontalne i vertikalne odnose komunikacijâ u organizacijama.

U odnosu na organizaciju proizvodnje, u okviru tzv. „*Production Managementa*“, bitan je napredak postignut primjenom tehnikâ optimiranja, linearnoga programiranja općenito i mrežnoga planiranja, tehnikâ PERT, CPM i drugih.²⁰¹ Iako su sve navedene tehnike često primjenjivane u projektiranju odsječka organizacije (projektiranje sustava odlučivanja, sustava komuniciranja, projektiranje prijevoznoga sustava, proizvodnje) te tehnike nisu uopćene i primjenjivane u kontekstu cjelokupne organizacije. Konceptijski otac planiranja gospodarskoga makro–sustava čini nam se Keynes, a neoklasična gospodarska teorija čini nam se teorijom koja

¹⁹⁹. Heathfield, D., *The Production Function*, McMillan, London, 1971.

²⁰⁰. Sashkin, M., op.cit., str. 134.

²⁰¹. Chase, R., Aquilano, N., op.cit.

precipitira sve kasnije partikularne manifestacije te teorije. Time i suvremene razvojne koncepcije, kao i razvojne funkcije, prije svega već navedena Cobb – Douglasova funkcija, proizlaze iz zajedničke konceptualne radionice. Teorijski temelj – neoklasične sinteze videne kao matrice u okviru kojih usklađujemo raznorodno (vertikalno i horizontalno) koncipirane elemente – i u ovome slučaju čini nam se Euleorov teorem, kao što on tvori i teorijsku pozadinu suvremenih razvojnih modelâ²⁰². U ovome radu prikazat ćemo implikacije Euleorovoga teorema na projektiranje organizacije. Polazna je pretpostavka da načela prema kojima usklađujemo dijelove trebaju biti sukladna s načelima prema kojima usklađujemo cjelinu. Isto je tako potrebno da su potencijali, brojevi i priroda organizacijskih jedinica određenih po jednome mjerilu, simetrični brojevima, kakvoći i potencijalu organizacijskih jedinica određenih po drugome kriteriju. Ukoliko informatika, prema Hawkenu, čini bitni dio nove organizacijske djelatnosti, tada načela koja dominiraju u dizajniranju obavijestnih sustava moraju biti sukladna s načelima putem kojih dizajniramo i projektiramo organizacijsku cjelinu. Dominantan čimbenik informacijske tehnologije jest dvojčano, binarno, odnosno simetrično zamišljen konceptualni okvir. Usklađenost pretpostavljene i stvarne štednje, te pretpostavljenih i stvarnih investicija, kao i usklađenost i simetričnost između krivulja štednje i investicijskih krivulja, dakle, vezna IS krivulja, čini nam se ključna pretpostavka u ostvarenju neoklasično zamišljenoga makro-sustava. Keynesovu, kao i Blohmovu, pretpostavku simetrije u makro-modelu – nacionalnom gospodarstvu – i Blohmovu u obavijestnome sustavu, prenašamo na organizacijsku cjelinu. To znači, da pretpostavljamo neke čvrste, nepromjenljive odnose u okviru normiziranih organizacijskih shema, te na njihovu temelju projektiramo suvremenu, u informatičko društvo uklopivu i efikasnu organizaciju. Broj koraka ili faza dizajniranja ili projektiranja organizacijskoga modela zavisi od pojedinoga autora. Ciklički postupci često se sastoje od sedam, odnosno osam, faza od kojih je reprezentativan model „sustavne ustrojbe²⁰³ (eng. *system engineering*)“²⁰⁴. Mintzberg, pak, često izražava modele dizajniranja u okviru pet temeljnih koraka,²⁰⁵ a Frese se temelji na četiri faze, koraka ili mijene.

202. Archibald, G. C., Lipsey, R., *An Introduction to Mathematical Treatment of Economics*, Pitman, London, 1967., str. 227.

203. Podrobnije o tome v. *Ustrojavanje i preustrojavanje (inženjering i reinženjering)* na stranici 120.

204. Haberfellner, R., *Organisationsmethodik und Handwörterbuch der Organisation*, Poeschel, Stuttgart, 1980. str. 1704.

205. Mintzberg, H., op.cit.

II. 2 POSTUPCI

U nas su velik doprinos na temu postupakâ u projektiranju dali Buble²⁰⁶ i Ivanko²⁰⁷ koji također razrađuju modele u odnosu na četiri koraka ili faze.

U slijedećem ćemo se temeljiti na Mintzbergu utoliko što proces dizajniranja svodimo na (fiksni) određen broj fazâ, no sam broj i oblik tih fazâ ne preuzimamo od Mintzberga, već od autora s ovih prostorâ, od Bublea i Ivanka.

Koraci su projektiranja, kako ih uobličuje Buble:

- pokretanje postupka,
- istraživanje,
- projektiranje,
- aplikacija.

U svrhu usklađivanja različito zamišljenih mjerilâ, načelno organizator može uzeti bilo koja dva ili tri osnovna mjerila, kriterija ili dimenzije prema kojima će paralelno projektirati organizaciju. Time organizator postiže usklađenu cikličku višedimenzionalnost, odnosno kompleksnost.

Ovdje ćemo se orijentirati na faze i razine. To znači da ćemo istovremeno i paralelno projektirati organizaciju i usaglašavati vertikalno (odnosno putem istovremeno koncipiranih organizacijskih jedinica: razinâ određenih po načelu složenosti) i horizontalno (odnosno procesno putem u vremenu određenih korakâ i organizacijskih jedinica: fazâ).

Općenito gledano, projektiranje po razinama znači da organizator prvo projektira najvažnije i najsloženije organizacijske jedinice, pa zatim one manje složene, a sve to obavlja u okviru jedinstveno koncipirane vremenske faze.

Projektiranje po fazama predpostavlja kronološki redoslijed kao organizacijsko načelo. Uistinu to znači da, bez obzira na složenost ili važnost, specifični vremenski periodi impliciraju specifične djelatnosti. Spajanje od Bublea razrađenoga faznoga pristupa i pristupa vezanoga uz hijerarhijske razine ili procese koji je bliži Freseu ili Ivanku činimo unakrsnom odredbom. Konceptualno to postizemo na sljedeći način: oznakom II. 2 označujemo tematsku cjelinu „POSTUPCI“, podcjeline su II. 2.

^{206.} Buble, M., op.cit.

^{207.} Ivanko, Š., op.cit.

POSTUPCI

A i II. 2. B, gdje II. 2. A označava razine, a II. 2. B označava faze. Ukrštavanjem dobivamo sljedeću matricu:

Slika 52: Simetričnost faza i razina

2A RAZINE \ 2B FAZE	2B1	2B2	2B3	2B4
2A1				
2A2				
2A3				
2A4				

U navedenom teorijskome slučaju imamo 4 x 4 vrste izborâ, što omogućuje izvjesnu fleksibilnost. U praksi organizator ima neizmjereno veći broj izbornih mogućnosti, te može izvoditi ovdje shematiziran postupak i bez toga da bude svjestan matematičke ili teoretske pozadine postupakâ. U okviru modela ovim postupkom dobivamo abstraktnu matricu, u koju, kasnije, uklapamo relevantne čimbenike i elemente fazâ i razinâ u skladu s navedenim načelom sukladnosti ili nekim formaliziranim metodama, koje ćemo obraditi drugdje.

U praksi se, naravno, projektant neće ograničavati brojem ili prirodom podjeline, to jest rabiće onaj broj fazâ ili razinâ i podjelinâ koji odgovara situaciji. Teorijska simetričnost omogućava shvaćanje načela. Gledano iz iskustva i prakse čini se nerealno i upitno zašto bi svaka faza i razina posjedovala isti broj simetričnih podjedinica. Odgovor je i praktično i teorijski osnovan. U praksi jedan odjel ili jedna osoba često obavlja poslove koji se odnose na veći broj standardnih organizacijskih osoba. Primjerice: „Gospodin Benedetti obavlja poslove za četvoricu ljudi.“. S tim fenomenom u vidu ne postoji ni teoretska niti praktična zamjerka zašto dotičnu fizičku osobu ili odjel ne bismo shematizirali kao četiri organizacijske osobe ili obratno, zašto ne bismo četiri fizičke osobe ili četiri odjela koji obavljaju posao primjeren dvjema organizacijskim osobama, ili pak jednoj, shematizirali na taj način. U praksi teoretski model koji posjeduje isti broj jedinica na svakoj razini može biti primijenjen piramidalno – kao stožac,

II. 2 POSTUPCI

matrično itd. Projektant u praksi jednostavno prevodi simetričan i višestruko koncipiran model u jedinstven i po potrebi asimetričan model.

Prije prijelaza na postupak projektiranja po razinama i fazama potrebno je reći još nekoliko riječi o načinu ispisivanja naslovâ i podnaslovâ u okviru kompleksnoga projektiranja.

Projekt je efektivno, kao konceptualno jedinstvo, uobličen u uvodnome dijelu. Taj smo uvod mogli nasloviti i 'cjelokupni projekt', a u praksi bi odgovarao osobama i djelatnostima vezanima uz formulaciju ukupnoga (zadatka) projekta.

U okviru organizacijskoga štiva postoje naslovi koji opisuju konkretne djelatnosti, faze i zadatke i naslovi koji služe kao najava onoga što će biti opisano. Kompleksno projektiranje izbjegava bilo kakvu tematsku cjelinu ili naslov koji ne odgovara nečemu što se ne odnosi na konkretne radnje, faze i osobe u praksi.

Naslov ovdje nije „najava“ nečega što će biti navedeno kasnije. Bilo koji naslov koji nosi neku signaturu, ili oznaku, u slučaju kompleksnoga projektiranja, u sebi nosi i najavljuje sadržaj. U bilo kojem konkretnome slučaju naslov, koji može uključivati ime odjela, ili voditelja projekta ili pak ime ili listu zadatakâ, odgovara poticaju. Ovdje razdvajamo fazu poticaja, ili inicijaciju, od samoga poticaja, ili naslova. Naslov je ovdje vrsta organizacijske jedinice, osobe ili djelatnosti. Ukoliko naslov prve razine opisuje neku stvarnu osobu ili tim koji djeluje kao voditelj projekta, te ukoliko u poticajnoj ili inicijativnoj fazi sam projekt proizvede novu upraviteljsku osobu ili tim, ta činjenica ne mijenja formulaciju i signaturu. Naslov ovdje i logički prethodi fazi inicijacije i time je neovisan o kronološkome redosljedu. U okviru svakoga naslova najšire formuliramo i imenujemo (pa makar i radnim imenom) podprojekt i navodimo (slijedeće) podjedinice u okviru kojih želimo razraditi projekt ili prateći projekt, odnosno

- ustav, i
- ustroj.

POSTUPCI – USTAV I USTROJ ORGANIZACIJE

Postupci su logički i kronološki okupljene djelatnosti kojima uspostavljamo ustav i ustroj organizacije. Izrečeno jednostavnim riječima to znači sljedeće:

Organizacije s neodređenim rokom djelovanja, a to su prvenstveno škole, bolnice, tvornice itd., projektiraju se i ostvaruju u skladu s logikom i mogućnostima osoba koje vode i uspostavljaju te organizacije, ili u skladu s logikom i mogućnostima koje stvara situacija, odnosno okolica. Kada će se nešto napraviti nije, i ne može biti, unaprijed točno i konačno utvrđeno, jer su i sami konačni ciljevi tvornice, bolnice, škole, ili bilo koje druge organizacije neograničenoga roka trajanja neodređeni. Rokovi su projektiranja, dakle, određeni kontekstualno ili u skladu s planovima subjekata koji sudjeluju u postupku ostvarivanja te organizacije.

Projektna organizacija određena je zadanim ciljem, sredstvima i konačnim rokom, što u postupak projektiranja unosi specifičan pristup vremenu. Suvremena organizacija briše granice, odnosno podjelu između djelovanja organizacije s neodređenim rokovima i ciljevima i projektne organizacije.

Pojam koji su u projektnoj organizaciji naziva cilj javlja se u okviru suvremene neprojektne organizacije kao misija. To znači da se organizacije često projektiraju s obzirom na broj djelatnosti vezanih uz ukupan zadatak, ili jednostavno kao djelatnosti, ali se organizacije projektiraju i s obzirom na konkretan događaj ostvarbe zadanoga cilja u danome roku. Da bismo teorijski shvatili suvremenu organizaciju, te da bismo u praksi projektirali organizaciju koja odgovara novo nastalim uvjetima, potrebno je projektirati organizaciju i kao skup djelatnosti vezanih zadanim kriterijima, a to je uobičajena organizacije, i kao projekt. Za potrebe osmišljavanja prakse, a i zbog teorijske potrebe, pristup vremenu kojim se projektira uobičajena organizacija zove se logičkim pristupom, dok se pristup vremenu kojim se projektira projektna organizacija zove kronološkim. *De facto* organizaciju projektiramo putem oba ta pristupa.

Temeljem navedenoga, postupak projektiranja možemo vidjeti i kao logičko i kao kronološko usklađivanje djelatnosti i događaja, odnosno elemenata kojima uspostavljamo ili ostvarujemo organizaciju.

Logičko se usklađivanje odnosi na istovremeno djelomično, paralelno ili linijsko izvođenje radnji. To znači da će se logički organizirane djelatnosti obavljati u subjektivnome vremenu, odnosno u onome vremenu vezanome uz subjekte koji uspostavljaju i ostvaruju organizaciju. U praksi to bi mogao biti

II. 2 POSTUPCI

„sam svoj majstor“ ili organska organizacija – u jednome se trenu može raditi više radnji, ili pak samo jedna. Subjekt koji uspostavlja organizaciju može prekinuti jednu, početi drugu, pa se vratiti prvoj radnji u skladu sa situacijskom, psihološkom, emotivnom ili pak kakvom drugom (subjektivnom) logikom. S tim u svezi, logički redosljed znači izvođenje redosljedom koji subjekt iz svoje perspektive smatra logičnim, ili isto tako redosljedom koji nameće okolica ili situacija.

Kronološki redosljed, s druge pak strane, vezan je uz objektivno utvrđene faze, pri čemu se sve djelatnosti unutar pojedine faze moraju i početi i završiti unutar zadanoga vremenskoga odsječka. Faza započinje u unaprijed zadanome trenutku i završava također unutar unaprijed zadanoga završnoga roka. S obzirom na fazu moguće je, i to se radi, unutar svake faze primjenjivati logički redosljed. To znači da se pojedine djelatnosti započinju i završavaju istovremeno, jedna nakon druge, ili bilo kojom logikom vezanom uz subjektivne čimbenike, poput sustava preferencijâ ili objektivnih okolnosti o kojima odlučujemo subjektivnom logikom, tj. logikom subjekta koji vodi projekt, fazu ili organizaciju.

U okviru kronološke hijerarhije ne možemo započeti novu fazu niti se baviti djelatnostima iz bilo koje druge faze sve dok sve djelatnosti faze u toku nisu završene i kompletirane. Paralelnim usklađivanjem organizacije stanjâ i organizacije događajâ postizemo veću točnost u izražavanju subjektivnih ciljevâ u okviru promjenljivih situacijâ koje opisuju uobičajenu organizaciju, ali istovremeno smo i primatelji objektivnih beneficija.

Ustav organizacije

Ustav od *u* i *stav*. Postavljanje u određeni stav, u određeno stanje, tj. statički, sinkronijski presjek stroja. Ustav je uistinu struktura sustava, kao sinkronijskoga presjeka stroja, ili dinamičke organizacije.

Ustav je logička pozadina organizacijske strukture, i sâm je struktura logičnoga redosljeda obavljanja poslovâ, kao i struktura, ili hijerarhija, koja određuje odnose nadređenosti i podređenosti. Logički redosljed obavljanja djelatnosti nije nužno i onaj koji primjenjujemo u stvarnosti, odnosno u kronološkome vremenu. Logika kojom subjekt shvaća organizaciju i postupak projektiranja ograničena je zakonitostima stvarne situacije. Logički domet ljudskoga shvaćanja tijeka organiziranja uglavno se preklapa s linearnim prikazom poput opisa toka, hodopisa, karte tijeka itd. Konačan domet logičkoga pristupa projektiranju iscrpljen je gantogramom, odnosno paralelnim prikazom više djelatnosti koje se preklapaju u vremenu.

Projektni pristup uspostavljanju organizacije nadilazi logičke mogućnosti pojedinca bez dodatne abstrakcije i dodatnih sredstava. Suvremena tehnologija i suvremena sredstva uspostavljanja organizacije rabe tehniku faznoga diskriminiranja vremena ili višestrukoga prikazivanja

USTAV I USTROJ ORGANIZACIJE

djelatnosti u vremenu mrežnim planiranjem. Da bismo bolje shvatili i primjenjivali fazno diskriminiranje vremena i mrežni prikaz djelovanja, kao temelj rabimo abstrakciju koju zovemo *ustav*.

Ustav, jednostavno rečeno, prikazuje kako mi mislimo da bi trebalo uspostaviti organizaciju, a projektiranje u stvarnome vremenu, odnosno stvarnost, donosi svoje vlastite, drukčije, zakonitosti.

Istovremeno prikazivanje ustava i stroja znači, dakle, usklađivanje onoga što mislimo ili planiramo izvesti i onoga što stvarno radimo kada to ostvarujemo. Sâm sustav, međutim, upućuje na privremenu, trenutnu abstrakciju, koja je zbiljna utoliko što nam statički prikazuje izvjestno stanje i izvjestan tok koji je tijekom ostavio, tj. izvjestan hod.

Ustroj organizacije

Ustroj od *u* i *stroj*. Upuštanje, dakle dinamički vid, stroja, dinamičkoga sustava. Ustroj je uistinu vremenitost stroja, tj. dijakronijski presjek stroja, ili dinamičke organizacije, sustav svih njegovih stanja. Drugim riječima rečeno time činimo tvorbenu porodicu: (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). Ustroj je organizacije uistinu, u kontekstu postupakâ, postupak stavljanja sustava u pokret putem postupnih korakâ, tj. sustav prepoznatljivih faza.

Ustroj je stanje i kretanje prema stanju stroja u kojem su elementi sustava, kao i njegove djelatnosti u kronološki usklađenome odnosu. Ustroj poželimo smatrati fazno podijeljenom strukturom u diskriminiranome vremenu. S tim u svezi, postupci su ustrojavanja, odnosno ustroj, sheme i shematiziranje djelatnosti kojima se uspostavlja kronološka struktura dinamičkoga sustava.

U suvremenome organizacijskome kontekstu pojam *ustroj* vezan je uz novo–nastale tržišne i tehnološke uvjete u svijetu. Klijent, ili član, odnosno korisnik, organizacije želi sve manje točno opisani proizvod – marku, ili uslugu, jer spoznaje i stvara želju ili tražnju za zadovoljavanjem sve točnije opisane potrebe.

„Ne želim nužno Mercedes A klase, model A 130, već želim rješenje potrebe gradskoga osobnoga prijevoza koje ne ograničava nesolidnošću, kvarovima, prevelikom veličinom vozila, koje je komotno i pouzdano i statusno opisuje mene kao člana moje klase – ozbiljan, pouzdan, osoban itd.“

„Ne želim glasovati ni za republikance niti za demokrate, već želim rješenja nestabilnosti uzrokovane blisko–istočnom krizom, te djelotvornije

II. 2 POSTUPCI

sudstvo i progresivno sve bolje povezivanje mojega grada s njegovim predgrađima.“

Takvim i sličnim pristupom bira se automobil, stranka, bolnica, klub....

Klijent ili potrošač sve točnije, preciznije i diferenciranije bira kakvoću potrebe, odnosno intenzitet ili dubinu te potrebe, te time i stupanj zadovoljavanja. Isto tako klijent sve točnije naznačuje vrijeme i trajanje zadovoljavanja potrebe. U multidimenzionalnome je društvu sve češći slučaj da glasači, primjerice, na državnoj razini biraju jednu stranku ili upravu, a na nižoj razini, županijskoj ili gradskoj, drugu upravu ili stranku. Politički „establishment“ rješava te različite razine tako da sve češće predsjednik ili kancelar jedne vlade bude iz jedne stranke, prva ili druga osoba te vlade iz druge, a ministar (vanjskih poslova) iz neke treće stranke. Isto tako, suvremeni se mandati vremenski preklapaju. Tradicionalno jedna stranka, ili jedna uprava, ili direktor, ima mandat od dvije do četiri godine. Suvremena politička i poslovna praksa u okviru jedne uprave, ili čak osobe, daje vremenski paralelne ili izmjenične mandate.

Pojam i primjena organizacijskoga postupka

Ustav su i ustroj kao paralelno višerazinski sagledani vidovi dinamičkoga sustava organizacijskih postupaka posljedak mrežno i višestruko organiziranoga kako tržišta, tako i svijeta uopće. Fenomen različito zamišljenih razina i različitih vremenskih slijedova unutar istoga proizvoda ili organizacije čini, dakle, nezibježan dio suvremene zbilje, te ga je potrebno znanstveno odrediti, i s tim u svezi stvoriti teorijske premise stvaranja, odnosno dizajniranja proizvodâ, sustavâ koji su u skladu s novonastalom zbiljom, kao i konkretne proizvode, usluge i organizacije.

Općenito gledano, tržište je sve preciznije u odredbi:

- hijerarhije važnosti različitih potreba,
- vremena i trajanja zadovoljavanja potreba.

Bez obzira na sadašnje stanje, povijestno gledano, stvarne su, istinske ljudske potrebe uvijek i svugdje u nekom hijerarhijski i kronološki više ili manje usklađenome odnosu. Suvremena tehnologija, infomacijska i komunikacijska, omogućuje klijentu da prilično točno osvještava, komunicira, te time i tržišno izražava logički i kronološki sustavno oblikovan zahtjev, tražnju, odnosno zadovoljenje osviještenih potreba. S tim u svezi, toj sposobnosti treba izaći u susret logički i kronološki suvislo usklađenim, odnosno ustrojenim dinamičkim sustavima.

Pojmu i primjeni projektnoga ili organizacijskoga postupka prilazimo s navedenim u vidu. Postupci projektiranja ili postupci ustrojavanja planiraju se, ili se odvijaju, s jedne razine, ili s jedne razine koja obuhvaća veći broj

USTAV I USTROJ ORGANIZACIJE

razina, ili se istovremeno odvijaju na više razinâ. Isto tako, projektni se postupci odvijaju u sadašnjem i u budućem vremenu, pri čemu je sa stanovišta projektanta to buduće vrijeme uvijek sadašnjica. Svi su elementi organizacije postupakâ u vremenu međusobno trenutno povezani i uvjetuju jedan drugoga. S tim u vidu, projektiranje se postupakâ razlikuje od klasičnoga organizacijskoga i Rikardinsko–marsističkoga planiranja u okviru kojega, temeljem izvjestnih elemenatâ projektiramo neizvjestne elemente. Uvjetno rečeno, ovdje su svi elementi izvjestni.

Drugim riječima rečeno, u neoklasičnome pristupu oblikovanju ili projektiranju organizacije osoba koja projektira počinje sa zadanim, ili bar nekim zadanim, veličinama. U suvremenome je projektiranju broj nepoznatih promjenljivicâ i subjekatâ nepoznatoga identiteta velik. Glede na toi, projektant stavlja u logički i kronološki suvislo povezane odnose poznate i nepoznate događaje, osobe, ljudstvo, funkcije i sredstva.

Projektant gradi s poznatim i s abstraktnim „lego“-kockama, koje zadobivaju identitet procesima povratne sprege, pristupom odozdo prema gore (eng. *basis up*) i odozgo prema dolje (eng. *top down*), te pseudosamoorganizacijom projektanta. To znači da postupak projektiranja ne zahtijeva da voditelj postupka unaprijed zna ciljeve, funkcije, zadatke i profil ljudstva buduće organizacije.

Novi je pristup u tome da tržište, tj. klijenti, okolica, dostupna sredstva i ljudstvo, svi zajedno, logički i kronološki usklađeno određuju identitet organizacijskih jedinica, funkcijâ itd.

Pravilno izveden projekt, ili pravilno projektirana organizacija odlikuje se odredbeno sljedećim značajkama:

- Organizacija prvo prepoznaje, a zatim ispunjava viziju, misiju, ciljeve i zadatke konstitutivnih subjekatâ.
- Organizacija odmah ispunjava, a zatim prepoznaje zadatke, ciljeve i misiju organizacije.
- Kompleksna i pravilno projektirana organizacija točno poštuje objektivne i subjektivne želje, tj. hijerarhiju željâ, i to redosljedom koji omogućuje optimum ostvarenja na svim razinama u svakoj fazi, i to uz najmanji trošak i u najkraćem vremenu.

Logička organizacijska struktura

Logička organizacijska struktura opisuje i uspostavlja hijerarhiju organizacijskih entitetâ određenih prema važnosti. U opisnome smislu ovdje govorimo o vertikalnoj udaljenosti bilo koje točke u sustavu od najviše točke u sustavu. U okviru bilo koje organizacije, poslovne, duhovne ili državne, potrebno je odrediti koji su ciljevi, koje funkcije i koje službe najvažnije, a koje manje važne, drugim riječima rečeno, treba odrediti logiku odnosâ. U

II. 2 POSTUPCI

praksi ne znamo uvijek unaprijed koje su najvažnije osobe i djelatnosti, ali znamo da najvažnije službe, djelatnosti, osobe, ciljevi, nakane i stanja uspostavljamo i određujemo u okviru najviše organizacijske razine, a manje važne na nižim razinama, raspoređene razinski dakle po razinama važnosti.

Uspješnost organizacije ovosi o tome da ne izdvojimo ni previše niti premalo osobâ, ciljevâ i funkcijâ koje stavljamo na najvišu, ili slijedno tome bilo koju nižu, razinu. Logičkom hijerarhijom biramo subjekte više i niže važnosti i razine.

Kronološka organizacijska struktura

Kronološka je organizacijska struktura shema u fazo određenome vremenu, odnosno redosljed kojim primjenjujemo određene organizacijske djelatnosti, službe, elemente, subjekte i ostale stvarne i konceptualne entitete s obzirom na određeni vremenski odsječak. U opisnome smislu ovdje govorimo o vremenskome razmaku između točke kojom počinjemo neku djelatnost i točke početka najranije djelatnosti u okviru faze.

Kao i u slučaju logičke hijerarhije, ne znamo unaprijed identitet događajâ i djelatnosti, kao ni kronologiju pojedine primjene. Ono što znamo, ako i to, približno je vrijeme trajanja ukupnoga događaja. Projekcijom u buduće stanje rješavamo sadašnje stanje i obratno, neke sadašnje događaje rješavamo u budućem vremenu retroaktivno. Suvremene prognostičke metode koje ćemo kasnije opisati, kao i informacijska podpora omogućuju ovakav pristup čak i u najjednostavnijim slučajevima.

U svakome slučaju postupamo ovako:

- Postupak započinje s:

A) abstraktnom shemom, modelom temeljenim na logičkim pretpostavkama modeliranja.

- Model ostvarujemo:

B) konkretnim, partikularnim djelovanjem osobâ i događajâ u okviru vremenki zadanih slijedovâ, i to tako da se konkretni ulazni elementi koliko god je to moguće više preklapaju s logičkim.

U praksi ni jedna organizacija ne slijedi u potpunosti abstraktnu shemu, niti oblikuje u potpunosti baš zadani broj jedinica, funkcijâ itd. No praksa nije potvrda stohastičke empirije ili kaosa. Stvarna je, djelotvorna, učinkovita i uspješna praksa uvijek presjek univerzalnih, općih zakonitosti i načelâ s nepoznatim, pojedinačnim, slučajnim zakonitostima kaotične sporadične empirije.

II. 2. A USTAV ORGANIZACIJE (LOGIČKE RAZINE)

Logički je ustav razinska raspodjela postupakâ projektiranja organizacije.

Logičke su organizacijske razine opće i abstraktne kategorije koje se ne odnose nužno na bilo koju konkretnu organizaciju, već na prirodne i obavijestne strukture. U skladu sa strukturom *Periodičke tablice elemenatâ*, kao i sa zakonitostima suvremene fizike i klasične filozofije korisno je imati u vidu to da se prirodni sustavi usklađuju prema sedam, odnosno osam osnovnih vertikalnih hijerarhijskih razinâ.²⁰⁸ U praksi, naravno, biramo broj razinâ prema potrebi. Ipak, praksa se ne bi smjela odvajati previše od logike i teorije, stoga je moguće odrediti jednu, dvije ili deset razina, no nije uputno razmišljati ili projektirati razine znatno izvan teorijskih okvirâ.

Osnovne logičke razine

Osnovne su logičke razine dio i izražaj prirodne strukture stvarnoga svijeta, kao i razine organiziranih sustavâ koje su potrebite da bi se obavio bilo koji složeni organizacijski zadatak. U praksi osnovnih razinâ teško može biti više od osam.

Elementarne razine

Elementarne su razine u dinamičkome sustavu one bez kojih sustav ne može osvijestiti i provesti bilo koji elementarni cilj ili zadatak. Elementarnih razinâ u dinamičkome sustavu četiri je, kao što je to slučaj s tjednima u mjesecu ili s godišnjim dobima. Ukoliko organizacija djeluje na dvije ili na jednoj razini, to znači da možda dvije, ili samo jedna osoba ili jedinica djeluje na više razinâ.

Na razini koju zovemo strateškom očekujemo najpozvanije osobe koje su sposobne voditi organizaciju, kao što očekujemo i odgovarajuće strojeve, uredski pribor itd. Ukoliko samo jedna osoba, sam svoj majstor, radi sve

^{208.} Kao što je to već spomenuto i drugdje u ovome radu, glazbeno se suzvučje temelji na sedam, odnosno osam (ako uključimo i početak i kraj ljestvice, dakle i do_1 i do_2) notâ, tonovâ. U Sunčevu je sustavu osam planetâ (isključivši maticu nam Zemlju). Prirodan broj razina vojske, odnosno raspon činova je sedam, odnosno osam u svakoj vojsci u svijetu, kao što je to i broj razina u državnoj upravi Libijske Đamahirije, Republike Hrvatske ili Sjedinjenih Američkih Državâ.

II. 2 POSTUPCI

poslove, tada ta osoba treba biti školovana i sposobna obavljati i misaone i operativne poslove. Ono što je važno shvatiti jest to da prva ili najviša razina ne znači najbolje ljude, strojeve i obavijesti, ili najveći broj najboljih ljudi, strojevâ, ili pak najveći broj obavijesti. Ako se radi o jednoj jedinici ili osobi, tada je važno ne organizirati prevelik broj izvora na bilo kojoj razini. Sam svoj majstor, ili velika organizacija, započinje postupak projektiranja tako da logički uskladi svoje izvore (resurse) kako bi obavili poslove svih potrebnih razinâ.

Logički je usklađena organizacija ona u kojoj se broj i priroda ulaznih elemenatâ logički najpravičnije uklapa u načelnu formalnu hijerarhiju, odnosno strukturu, ili ona u kojoj se broj i priroda partikularnih elemenatâ preklapa s brojem i prirodom formalnih razinâ.

Projektne razine koje u ovome radu navodimo kao četiri, ispisuju se horizontalno, ali se primjenjuju i čitaju u okviru vertikalnih stupacâ.

Sama činjenica da se četiri elementa razinâ nalaze u okviru istoga stupca upućuje na to da se sve djelatnosti, svi elementi, u okviru stupca odvijaju istovremeno. Hijerarhijska je, odnosno logička ili subjektivna uloga, određena visinom u okviru stupca. Isto tako, svi događaji koji se odvijaju u istome vertikalnome stupcu istovremeni su.

Prepoznamo četiri elementarne logičke razine organizacije ili dinamičkoga sustava:

- Strateška razina;
- Taktička razina;
- Logistička razina;
- Operativna razina.

Sa svime navedenime u vidu možemo shematizirati sliku logički ustrojene organizacije:

II. 2. A USTAV ORGANIZACIJE

Slika 53: Ustroj i ustav organizacije

FAZE RAZINE	Stimulacija	Orijentacija	Formacija	Aplikacija
Strateška	Vizija	Smještaj	Subjekti	Ciklus
Taktička	Misija	Odabiri	Odnosi	Faze
Logistička	Ciljevi	Redoslijed	Jedinice	Koraci
Operatička	Zadatci	Izvori	Sredstva	Tijek

U okviru navedene sheme odgovaramo logički na sva pitanja koja se vežu uz postupak projektiranja organizacije i određujemo naznake koje nam pomažu da brojverimo logičnost kronološkoga modela.

II. 2. A1 STRATEŠKA RAZINA

Strateška je razina najviša razina projektiranja organizacije i uključuje sve ostale vrste djelatnosti, u ovome slučaju najvišu razinu stimulacije, orijentacije, formacije i aplikacije. Ova se razina odnosi na najsloženije odluke i postupke koji uključuju jasnu sliku cjeline. Ta cjelina temelji se na viziji željenoga i postojećega stanja, što uključuje razradu strukture i planovâ.

U slučaju da se radi o vojnome sustavu, koji se, primjerice, sastoji od topništva, pješništva, mornarice itd., strateška bi razina, na primjer, vezala sve generale u okvire jedne jedinice (dakle ne pojedine postrojbe). U nekome drugome slučaju mogla bi uključivati sve mislioe, sve vizionare, sve planere, istraživače itd. Općenito gledano, na strateškoj razini projektant se bavi istraživačkim radom, vizionarstvom, planiranjem i strukturiranjem obrisa nove organizacije.

S obzirom na zadatak projektiranja organizacije, odnosno u kontekstu organizacijskoga dizajna strateška je razina ona organizacijska razina na kojoj donosimo najsloženije odluke i rješenjâ, koja uključuju povezivanje različitih vrhunskih djelatnosti.

Uz ostalo, strateška razina projektna je podjedinica sa zadatkom rješavanja pitanja prirode i povezanosti ostalih podjedinicâ u svim fazama i konkretno uključuje odredbu vizije, smještaja, subjekta i ciklusa. Strateška razina obavlja poslove najviše složenosti (što je i zadatak jedinice i razine) s tim da je strateška razina eksplicitno zadužena baš za te djelatnosti. Djelatnosti strateške razine ne obavljaju se samo na strateškoj razini, već se ciklički ponavljaju na svakoj razini, razina samo upućuje na naglasak. Sve razine se općenito najbolje projektiraju u okviru poluformalnih radnih skupinâ koje mogu uzeti oblik radnih odborâ ili skupinâ poput „kružoka kvalitete“ u Japanu.²⁰⁹ Te se skupine se oblikuju na tri do četiri razine kompleksnosti i izdvojene su i iz matične organizacije i iz projektne organizacije (čiji su dio)²¹⁰ budući da se formalna projektna organizacija učinkovitije uspostavlja po faznome kronološkome načelu. Djelatnost strateške razine može objedinjavati jedna osoba, više osoba ili jedna osoba povremeno.

Zadatci su strateške razine postupakâ projektiranja organizacije odredba ili usklađivanje:

- vizije,

^{209.} Pascall R. T., *The Art of Japanese Management*, Penguin, Harmondsworth, 1981.

^{210.} Tako zvano „izlaženje iz sustava“, usp. Hofstadter, D., Gödel, Escher, Bach.

- smještaja,
- subjekta,
- ciklusa.

II. 2. A11 Vizija – što?

Vizija je odgovor na pitanje što sve treba činiti.

Vizija je slika organizacijskog stanja kakvo bi trebalo biti, temeljena na slici stvarnoga postojećega stanja, odnosno pravilnoga samopoimanja organizacije. U ovom kontekstu vizija je ono što određuje stratešku razinu, a ostvarenje vizije, u smislu istoga stupnja složenosti, upućuje na istraživanje postojeće organizacije.

Drugim riječima rečeno, sa stanovišta strateške razine (tj. određeno horizontalno) vizija je slika svih elemenatâ i elementarnih djelatnosti koje čine organizaciju u odnosu na buduće stanje.

Vizionar odlučuje o broju i o prirodi elemenatâ organizacije i ukazuje na konačno vrijeme trajanja uspostavljanja same organizacije ili ostvarenja vizije.

Vizionar ili strateg ne vide detalje ili značajke pojedinih sastavnih dijelovâ. To nije njihov posao. Vizionar zamišlja komponente i djelatnosti koje organizacija čini i koje čine organizaciju.

II. 2. A12 Smještaj – gdje?

Smještaj [lokacija] odgovor je na pitanje gdje sve to treba činiti.

Strateg načelno vidi i mjesta ostvarenja vizije. Sa stanovišta razine smještaj znači jedno ili više zemljopisnih mjestâ, tj. smještaja, ostvarenja vizije ili ukupnoga zadatka. U širem smislu smještaj znači i polje djelatnosti, odnosno granu u okviru koje se ostvaruje ukupni zadatak.

Određivanje smještaja može uključivati i određivanje smještaja ostvarbe misije, ciljevâ i zadatakâ.

II. 2. A13 Subjekt – tko?

Subjekt je odgovor na pitanje tko sve treba sudjelovati u činjenju.

Subjekt označava onoga koji ostvaruje viziju. Načelno to znači strukturu osobâ, dakle osoblje, tj. profil i veličinu uzorka osobâ koje obavljaju ukupni zadatak.

II. 2 POSTUPCI

II. 2. A14Ciklus – koliko dugo?

Ciklus je odgovor na pitanje koliko dugo sve to traje.

Ciklus označuje ukupno vrijeme u okviru kojega se obavljaju sve radnje potrebite za ostvarenje vizije.

II. 2. A2 TAKTIČKA RAZINA

Taktička je razina projektne razina vezana uz usklađivanje različitih mogućnosti ostvarivanja strateški osmišljene cjeline. Ova podjedinica rješava pitanja koja proizlaze ili su vezana uz „načine“ i alternative, odnosno, različite mogućnosti ostvarbe strateških ciljeva. Teoretski gledano, djelatnosti taktičke razine obavljala bi hijerarhijski druga, (po visini) radna skupina (druga iza strateške skupine). U velikim je organizacijama u Japanu takvo raslojavanje moguće. U okviru pojedinoga projekta taktička radna skupina najčešće bi trebala uključivati iste ljude kao i strateška radna skupina.²¹¹ Formalno gledano, zadatci se oblikuju u okviru prve projektne faze. Očigledno je, međutim, da će se svaka faza, na svakoj razini, baviti zadatcima. Isto je tako jasno da te zadatke treba stalno oblikovati, izvoditi i preoblikovati. Tim što smo u početnome koraku oblikovali konkretne zadatke nismo mogli naznačiti što ti zadatci znače na različitim razinama i u različitim vremenskim fazama.

Zadatci su taktičke razine postupakâ projektiranja organizacije odredba ili usklađivanje:

- misije,
- odabirâ,
- odnosâ,
- fazâ.

II. 2. A21 Misija – zašto?

Misija uključuje odgovor na pitanje zašto to činiti.

Misija je identificirano i specificirano polje različitih ciljeva, objedinjenih naznačenom svrhom. Taktička razina ima za zadatak stalnu usklađivanje sa strateškom razinom, odnosno, s vizijom, i to u svrhu stalnoga preobličavanja misije, u okvirima konkretnih djelatnosti.

Ukratko, misija je, sa stanovišta razinâ, izraz vizije u okviru različitih mogućnosti ostvarivanja. Misija je također i nakana, izražaj osnovnoga organizacijskoga identiteta u okviru različitih poljâ ili djelatnosti. Misija je svrha i odgovara na pitanje zašto.

U idealnome slučaju, djelatnosti svih radnih skupina svih razinâ obavljala bi jedna te ista skupina s predstavnikom svake od razina. U okviru taktičke skupine predstavnik taktičke razine postaje voditelj projekta, a to se

²¹¹. Okubayashi, K., Japanese Style of Management, The Annals of the School of Business Administration, Kobe University br. 37, 1993., str. 103–106.

II. 2 POSTUPCI

isto događa na slijedećoj, logističkoj, razini itd. Ukratko, (prema tematskoj cjelini) kako se projektiranje spušta po razini, ista skupina mijenja voditelja, a tim i identitet. Efektivno, sve te razine može obnositi i jedan tim, i jedna osoba koja po stožernome ili matričnome načelu uzima različite savjetnike. Takav način mijenjanja profila skupine spuštanjem po razinama formulira Okubayashi, dok to isto načelo mijenjanja prirode jedne te iste odluke u odlučivanju objašnjava Barnard²¹². Problemi i teme gore navedene vrste rješavat će se upravo na razini na kojoj iskrsavaju. Isto tako, broj i priroda razinâ određuje i širinu, odnosno vrstu, posla.

II. 2. A22 Odabiri [opcije]– kako?

Odabiri uključuju odgovor na pitanje kako to činiti.

Odabiri se odnose na različite načine putem kojih sprovodimo jedinstvenu misiju. Na primjer, odabir, opcija, jest i pitanje koliki će biti profit ako krenemo nekim putem, A, B ili C, te koliko nas košta ustanoviti da li će to biti tako i zadržati mogućnost te izvedbe.

II. 2. A23 Odnosi – tko komu?

Odnosi odgovaraju na pitanje tko je kome nadređen i podređen.

Sa stanovišta taktičke razine odnosi su načini komunikacije, kao i sustav povezanosti između elemenatâ, subjekatâ, tj. jedinica kojima ostvarujemo misiju.

II. 2. A24 Faze – koliko puta?

Faze odgovaraju na pitanje koliko puta činiti.

Faze se sa stanovišta taktičara odnose na broj ponavljanja vremenski sličnih skupinâ različitih djelatnosti. Drugim riječima rečeno, faze označuju koliko je puta potrebno ponoviti neke djelatnosti da bi se ostvarila misija.

²¹². Barnard, C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938., str. 188–89.

II. 2. A3LOGISTIČKA RAZINA

Logistička je razina projektna podjedinica u okviru koje se određuju ciljevi u odnosu na povezana polja, odnosno ciljna polja. Na ovoj se razini, uz odredbu ciljeva viđenih kao polja, rješavaju i pitanja usklađivanja puteva i vremenâ. U okviru se logističke razina povezuju ciljevi u vremenu, te se ostvaruju putem jedinica u vremenski zadanim koracima. Drugim riječima rečeno, logistička razina uistinu uspostavlja pravilnu vremenitost ukupnosti ostvarivanja organizacije. Prijevoz, tj. optimizacija putova kojima se pojedini materijali, proizvodi, roba, usluge, obavijesti i drugo prevoze usklađuje se u odnosu na vremenitost, jer je upravo pravilno vrijeme to koje omogućuje pravilno povezivanje na logističkoj razini.

Ova razina složenosti, kao i gore navedene razine, vezana je uz usklađivanje, s naglaskom na povezivanju. Projektni će tim ovdje biti koncentriran na djelatnost skraćivanja putova, bilo fizičkih, bilo proceduralnih, logičkih, itd. Logistika formira mreže komuniciranja, informiranja, prijevoza, te vremenskoga rasporeda. Ova razina može se projektirati PERT i CPM metodama, matricama i svim drugim oblicima planiranja. Ukoliko, u projektiranju slijedimo logiku prema kojoj poslove svih razina obavlja isti tim, i to u svakoj fazi i na svakoj razini, tada će u ovim poslovima voditelj projekta biti programer, mrežni planer, koordinator itd.

Djelatnosti vezane uz uspostavljanje vremenitosti su:

- ciljevi,
- redoslijed,
- jedinice,
- koraci.

II. 2. A31 Ciljevi – koliko?

Ciljevi odgovaraju na pitanje koliko toga činiti.

Iz ugla logističara, ciljevi su nakane izražene u konkretnim brojevima i objektivnim, mjerljivim veličinama.

II. 2. A32 Redoslijed – kada?

Redoslijed odgovara na pitanje kada ovo ili ono činiti.

Redoslijed ili vremenski raspored odnosi se na izbor djelatnosti koje dolaze prije ili nakon neke druge djelatnosti, tj. odnosi se na slijed primjene.

II. 2 POSTUPCI

II. 2. A33Jedinice – tko s kim?

Jedinice odgovaraju na pitanje tko s kim sudjeluje u činjenju.

Jedinice su elementi strukture u okviru kojih okupljamo ljude i sredstva s obzirom na izabrano mjerilo, tj. kriterij, koji je načelno funkcija, proces, smještaj ili predmet.

II. 2. A34Koraci – u kojem trenutku?

Koraci odgovaraju na pitanje u kojem trenutku se nešto čini.

Koraci su veoma kratke, no još uvijek diskriminirane vremenske jedinice u okviru kojih izvodimo pojedine ciljeve.

II. 2. A4OPERATIVNA RAZINA

Operativna se razina bavi pitanjima fizičkoga obavljanja i svake druge vrste izvedbe posla. U okviru ove razine izvodimo zadatke i rabimo sredstva zadanim tokom u vremenu.

Za potrebe učinkovitoga oblikovanja modela predstavnik ove razine potreban je član radnoga tima ili skupine. Taj predstavnik vrstno upućuje na potrebe izvedbe, a te su:

- zadatci,
- izvori,
- sredstva,
- tijek.

II. 2. A41Zadatci – čega?

Zadatci odgovaraju na pitanje čega sve treba u svrhu ostvarivanja.

Zadatci su obveze izvedbe određenih funkcijâ sa zadanim troškom, načinom i opsegom izvedbe, te vremenom i mjestom izvođenja. Zadatci su, dakle, pojedine djelatnosti bez kojih ne možemo obaviti ukupan zadatak, a vezani su uz konkretne odjele, osobe, rokove, norme itd.

II. 2. A42Resursi [izvori] – temeljem čega?

Izvori, resursi, odgovaraju na pitanje temeljem čega će se izvesti ostvarenje.

Izvori se odnose na vrijeme, materijale, energiju i novac potreban za izvedbu. Izvori [resursi] su financije, ljudstvo, raspoloživo vrijeme, energija i svi drugi entiteti koji su ograničeni svojom količinom, a koji nam služe u izvedbi zadatakâ.

II. 2. A43Sredstva – čime?

Sredstva odgovaraju na pitanje čime će se izvesti ostvarenje.

Sredstva u ovome kontekstu označuju vrste strojevâ i ostalih tvornih pomagala pomoću kojih obavljamo zadatke.

II. 2 POSTUPCI

II. 2. A44Tijek – kojim putem?

Tijek odgovara na pitanje kojim vremenskim putem, tj. kojim redoslijedom, kojim tokom, će se obavljati poslovi.

Tijek označuje neprestanu, kontinuiranu primjenu različitih djelatnosti u vremenu, te se projektira tako da teče određenim projektiranim tokom.

II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE (KRONOLOŠKE FAZE)

Kronološki je ustroj, u ovome kontekstu, slijed ili redoslijed primjene postupakâ projektiranja organizacije diskriminiranih u vremenu. Diskriminacija u vremenu zanči okupljanje postupakâ, tj. ograničen broj odvojenih diskriminiranih odsječakâ, stupacâ, odnosno fazâ.

Vrijeme projektiranja time postaje stupačasto, fazno, gradičasto, čime se razlikuje od linijskoga, neprekinutoga, kontinuiranoga vremena. Predpostavka kronološki diskriminiranoga projektiranja jest da se sve djelatnosti unutar faze ili stupca odvijaju istodobno. U načelu novu fazu ne započinjemo sve dok sve djelatnosti predhodne faze nisu završene. Razlog ne započinjanja nove faze u tome je što su djelatnosti i događaji unutar stupca međuovisni. Na primjer, u okviru inicijalne faze vizija predhodi ciljevima i zadacima. Nakon završetka vizije projektant ne može (u ovome kontekstu) prijeći na prosudbu dok nije određena posljednja djelatnost stupca početne faze, a to su zadatci.

Zadatci čine dio vizije, s tim da prvi korak, odnosno prvo „videnje“ vizije nije konačno. Tek nakon sučeljavanja vizije i zadatakâ procesom povratne sprege (eng. *feedback*) utvrđujemo viziju, koja, uistinu, čak niti tada nije konačna. Konačna vizija određena je povratnom spregom između prvoga koraka prve faze i posljednjega koraka posljednje faze.

Postupak projektiranja ne odvija se, međutim, isključivo u diskriminiranome (kronološkome) vremenu unutar pojedine faze. Projektant rabi i linijsko, linearno vrijeme, odnosno linijske modele, kao i cikličko vrijeme, cikličke modele, gantograme, CPM modele itd. Neke djelatnosti koje je teško fazno dijeliti obavljamo van sheme putem pratećih služabâ.

U projektiranju kronološke hijerarhije, odnosno postupakâ, ne krećemo od općih, univerzalnih načelnih kategorijâ, „ladicâ“, kao što je to bio slučaj u logičkome ustavu. U ovome slučaju projektant određuje potrebite partikularne djelatnosti, koje se same po sebi ne zovu „vizija“, „misija“, ili „prosudba“, „smještaj“ itd.

Partikularne djelatnosti uspoređujemo s abstraktnim ladicama i procjenjujemo u koju bi se ladicu mogle najbolje smjestiti, „pasati“, pa ih onda, vraćajući se na logički ustav postupakâ projektiranja organizacije, uklapamo u te ladice.

II. 2 POSTUPCI

Potreba da se partikularne djelatnosti uklope onoliko koliko je to moguće u opće, univerzalne sheme

U slučaju prikazanome na slici 53 (Ustroj i ustav organizacije) šestnaest partikularnih zadanosti znači šestnaest pojedinačnih i unaprijed neodređenih djelatnosti koje treba uklopiti u već pripremljen broj ladicâ. Svrha je u tome da se stohastički, empirički izabrane djelatnosti vezane uz različite situacije preklapaju i sijeku s univerzalnom shemom. Preklapanje ne znači istobitnost, već susret paralelnih linijâ.

Potreba da svi zadatci barem u okviru stupca budu barem grubo iste vremenske protežitosti, tj. dužine

Da zadatci barem u okviru stupca budu barem grubo iste vremenske protežitosti potrebno je stoga da jedan zadatak u fazi ne koči druge. U slučaju trajnih i dugih zadatakâ jedan te isti zadatak cijepamo po vertikali i raspoređujemo ga na nižu ili višu, no manje opterećenu, razinu unutar faze, te mu pridružujemo srodna, no različita, imena.

Potreba da svaki stupac sadrži jednak broj zadatakâ

U slučaju kompleksnih, složenih zadatakâ cijepamo ih u pod-zadatke.

Potreba da zadatci na istoj razini, npr. ciljevi, redoslijed, jedinice, koraci, budu barem ugrubo podjednako „teški“ (složeni, kompleksni)

Nevezano uz kronološke faze, postoji i potreba da zadatci na istoj razini budu barem ugrubo podjednako „teški“, tj. kompleksni. Kao što ukazuje Zimmermann, u koncipiranju projektnih faza prema djelatnosti važno je da su djelatnosti troškovno i vremenski podjednako teške, a događaji podjednako važni.²¹³ No taj posao ujednačavanja ili ponderiranja obavlja se povratnom spregom i paralelno putem projektiranja razinâ.

U tome procesu nameće se potreba da te pojedinačne djelatnosti ili korake istovremenim projektiranjem kronološke i logičke strukture, tj. ustroja i ustava pristupka projektiranja, svodimo u čitljivu, logičnu, prepoznatljivu i praktički izvedivu shemu.

Primjetljivo je da je prva faza po mjerilu cijene u materijalu i vremenu često u praksi najmanje teška, dok su treća i četvrta faza često duže, skuplje i teže sa stanovišta vremena i složenosti, tj. kompleksnosti. No odkloni se mogu tolerirati u određenim granicama, ili se mogu ujednačiti pomoću postupka ponderiranja naznačenoga u metodi kompleksnih procesnih područjâ²¹⁴. Isto tako kao što sastavljaču kolača ili nekoga uređaja, stroja,

²¹³. Zimmerman, H. J., Netzplantechnik usw., Poeschel, Stuttgart, 1980., str. 1384/5.

II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE

na kraju ponekad ostaju neuklopljeni materijali i dijelovi, odnosno u slučaju projektiranja organizacije, djelatnosti koristne ili potrebne, no shematski neuklopive, djelatnosti uklapamo u cjelinu pomoću pratećega projekta, koji može biti jednofazan, ali i ne mora, te koji često i ne mora uopće biti potreban.

Izuzimajući prateće projekte, službe i iznimke, smisao projektiranja jest taj da model, ili shema, sadrži ustavno i ustrojno, tj. logički i kronološki usklađenim redoslijedom prepoznatljiv i zadan broj logički i kronološki povezanih djelatnosti kojima se u načelu ostvaruje cjelokupna organizacija. Ne smije biti ni previše niti premalo tih djelatnosti – onoliko koliko je to moguće one moraju biti okupljene u podjednako teške ili duge faze i razine.

Kronološki ustroj po prirodi dvojčanoga sustava simetričan je logičkome ustavu, te ga preslikava. S tim u vidu prepoznamo četiri faze:

- Stimulacija;
- Orijentacija;
- Formacija;
- Aplikacija.

Potreba da se ukupan zadatak podijeli u zadani broj partikularnih pod-zadataka

Glede na sve do sada izneseno, veoma je važno uočiti da postoji potreba da se ukupan zadatak podijeli u zadani broj partikularnih pod-zadataka.

U ovome modelu ukupan ćemo zadatak, načelno iz shematskih razloga, podijeliti u šestnaest pod-zadataka. U praksi projektant slobodno odlučuje o broju pod-zadataka. To znači da će se u praksi koristiti onoliko zadataka ili elemenata koliko je ih je potrebno s obzirom na situaciju.

Radi preglednosti osnovni model temeljem kojega pravimo prateće modele ne bi trebao iscrpljivati mogućnosti shvaćanja najslabijega člana tima koji uspostavlja organizaciju.

^{214.} O tome v. *Mađarska metoda – Metoda procesnih područja* na stranici 402..

II. 2 POSTUPCI

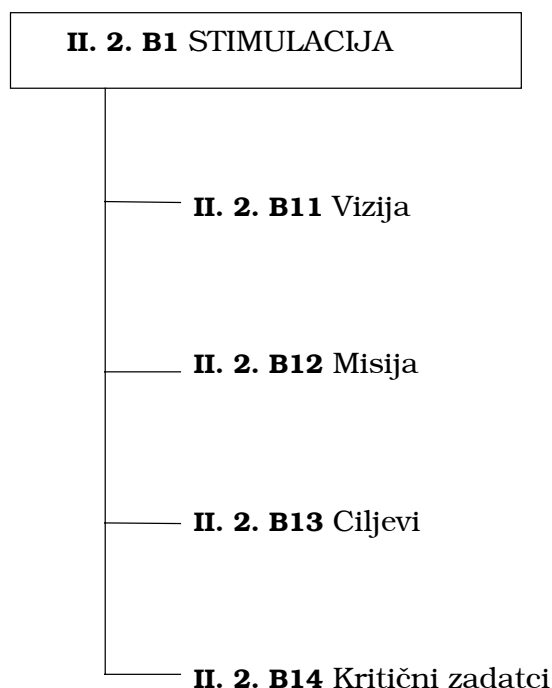
II. 2. B1STIMULACIJA

Stimulacija, tj. pobuda, prva je od kronološki određenih fazâ. U okviru ove faze organizator reagira na vanjski zadan ili unutarnji samosvojni (autopoietični) poticaj za stvaranjem, kreacijom, ili preustrojbom dinamičkoga sustava (organizacije). Reakcija se očituje kao vizija koja se raščlanjuje i sažima popisom kritičnih zadatakâ, i to putem razrade i odredbe podjedinicâ.

Drugim riječima rečeno, faza se stimulacije odnosi na reagiranje na organizirani ili spontani (vanjski ili unutarnji) poticaj, kao i na stvaranje toga poticaja. Ta se faza se očituje kao tematska cjelina ili projektna jedinica sa zadacima uvođenja projekta, odnosno odlučivanja o obliku i poželjnosti izvođenja projekta, a uključuje sljedeće podjedinice, odnosno odredbe:

- viziju,
- misiju,
- ciljeve,
- kritične zadatke.

Slika 54: Faza stimulacije



Metode određenja stimulacije su: metode kreativnosti, Delphi i sinektička metoda, autopoietička metoda, količinske (kvantitativne) metode, operacijska istraživanja, ekonometrija, tehnometrija, planometrija.

U kronološkome smislu ova faza odnosi se na početne, odnosno, prve radnje kojima P, dakle poticajna osoba ili voditelj, ostvaruje projekt.

II. 2. B11 Vizija

Prema Klaiću – visio – pojava, slika, viđenje²¹⁵, odnosno prema Griffithu slika idealnoga ili željenoga organizacijskoga stanja.

²¹⁵. Klaić, B., op. cit. str. 1428.

II. 2 POSTUPCI

Vizija se javlja spontano, sama od sebe (samo-poticaaj), ili je inducirana, a odnosi se na:

- A) organizacijsko stanje kakvo bi trebalo biti (Griffith);
- B) stvarno (svake iluzije lišeno) viđenje postojećega stanja (Descartes).

U knjizi „Visionary Readership“ Bart Nanus smatra viziju temeljem strukture ili kôda organizacije. Isto tako Nanus određuje organizaciju kao:

- A) „reakciju na viziju“,
- B) „sredstvo ostvarivanja vizije putem misije, ciljevâ i zadatakâ“.

Prema Leeju Iaccoci poslovni se sustav ili poduzeće, u smislu poduhvat – eng. *enterprise*, prije svega temelji na viziji, koja upućuje na željeno stanje, ili je slika željenoga stanja.

Prema generalu Robertu Vounou, izvršnom direktoru MPRI korporacije „vizija je strateška slika stanja koje predstoji taktičko-operativnoj formulaciji poslanja ili misije kojom postizemo to stanje“.

Gledano biblijski, Mojsije, na primjer, prvenstveno na temelju vizije:

- obećane zemlje

formulira misiju:

- dovođenje Izraela u Svetu zemlju

što uključuje višestrukost ciljevâ, kao na primjer:

- izlazak Izraela iz Egipta,
- prijelaz preko Crvenoga mora,
- prolaz kroz Sinaj,
- ulazak u Svetu zemlju.

Navedeni ciljevi, odnosno ciljevi kao ciljna polja, raščlanjeni su u okvire konkretnih zadatakâ:

- osiguranje izlazne vize (faraonovo dopuštenje),
- osiguranje prolaznih viza (dogovor s Amorićanima),
- osiguranje prjevoznih sredstavâ,
- naoružavanje,
- izobrazba,

itd.

Prije nego što započnemo proces raščlanjivanja vizije, važno je još jedanput istaknuti činjenicu da se vizija, misija, ciljevi i zadatci ponavljaju na svakoj razini, dakle vizija ima svoju viziju, misiju, ciljeve i zadatke; misija ima svoju viziju, misiju, ciljeve i zadatke; ciljevi imaju svoju viziju, misiju, ciljeve i zadatke; i zadatci imaju svoju viziju, misiju, ciljeve i zadatke. To

II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE

znači, kad se spustimo na razinu posljednjega operativca, koji obavlja zadatak koji ne možemo raščlaniti, vrstno obavljanje toga zadatka zahtijeva viziju, odnosno zahtijeva to da operativac razumije, sudjeluje i prihvaća misiju, ciljeve kao i sam zadatak.

Kao što je navedeno, vizija obuhvaća dvije kategorije, to jest ono što bi trebalo biti i ono što jest. To znači da su ono što jest i ono što bi trebalo biti u okviru vizije srodni i istorodni, odnosno umišljaj o postojećem stanju nije vizija, već samoobmana. Ukratko, vizija se odnosi na dvije kategorije viđenja zbilje. Te dvije kategorije stvaraju sljedeće vidove vizije:

- Vizija nove organizacijske cjeline;
- Vizija novih odnosa organizacijskih dijelova;
- Vizija stvarnoga stanja postojeće cjeline;
- Vizija stvarnih odnosa između postojećih jedinica i cjeline.

Da bi se u potpunosti zadovoljilo kriterije istinitosti vizije, sva ova četiri vida načelno se odvijaju u cikličkome vremenu.

II. 2. B111 Vizija nove organizacijske cjeline

Vizija nove organizacijske cjeline može, kako je već napomenuto, u cikličkome vremenu razvoja vizije, doći prije ili poslije bilo kojega od ostalih vidova. Odnosi se prvenstveno na zamišljaj cjelokupnosti odnosa novozamišljene cjeline i njene (vizionarski) pretpostavljene okolice. Ta vizija nove organizacijske cjeline neodjeljivo je vezana uz cjelokupnu organizaciju.

II. 2. B112 Vizija novih organizacijskih odnosa

Unutar cjeline potrebno je pravilno zamisliti međusobne odnose pojedinih pod-cjelinâ, kako bi one stvarale organsko (organizacijsko) jedinstvo.

II. 2. B113 Vizija stvarnoga stanja postojeće cjeline

U smislu bilo stvaranja nove, bilo dorade neke organizacije ili organizacijske cjeline potrebno je osloboditi se, koliko je god to moguće, iluzije ili samoiluzije o njoj. Stoga je prijeko potrebno u-vid-jeti stvarno stanje postojeće cjeline. Kod stvaranja nove organizacije, postojeća je cjelina ukupnost okolice u kojoj će se ta nova organizacija (nova cjelina) organizirati i samoorganizirati, a kod dorade postojeće treba uzeti u obzir ne samo tu cjelinu kao informacijski nepovezani sustav, već njen stvarni položaj i veze s ostatkom organizacije.

II. 2 POSTUPCI

Drugim riječima rečeno, postojeće stanje treba sagledati, tj. uvidjeti, s obzirom na viziju stanja u budućnosti. Stvarno se stanje postojeće cjeline odnosi na onaj dio te cjeline koji istodobno čini i dio buduće cjeline.

II. 2. B114Vizija stvarnih odnosa između jedinica postojeće cjeline

Unutar cjeline, kako je određena u II. 2. B113 (Vizija stvarnoga stanja postojeće cjeline), moraju se pravilno uvidjeti međusobni odnosi pojedinih njenih jedinica, to jest pod-cjelinâ, što je pretpostavka pravilne postavke ostalih vidova vizije.

II. 2. B12Misija

Misija, prema Klaiću od lat. *misio*: „Poslanje, svrhovit izlazak, reprezentativno i svrhovito djelovanje“ pojedinačnoga uzorka u svrhu ostvarenja širega sustava. U ovome kontekstu misija se odnosi na „svrhovito definirano organizacijsko polje djelovanja“ [eng. *scope* – od grč. σκοπεω (skopeo:), ‘izdaleka obazirati se, ogledati se, okolo vrebati, na oku imati, ... promatrati, na cilj gledati, vidjeti, pogledati, motriti, prigledati, istraživati’²¹⁶] u okviru kojega, putem ciljeva i zadataka, ostvarujemo organizacijsku viziju.

Misija je istovremeno i dio vizije – polje vizije od grčki σκοπος (skopos), ‘vidno polje, odsječak’, sanskrt *vidye*. Kao što vizija upućuje na sliku, odnosno, kako ukazuje general Vuono (MPRI), na viđenje organizacije bez izričito naznačene svrhe i smisla postojanja viđenoga sustava ili organizacije, tako misija upućuje na, odnosno uključuje, prepoznavanje i izražavanje svrhe i smisla organizacije. Riječ organizacija, poput riječi grč. κοσμος (kosmos), znači red, za razliku od dezorganizacije, odnosno grč. χαος-a (khaos), no, kao što proizlazi iz teorije kaosa, organizacija putem svrhovitosti ostvaruje, zapravo ozbiljuje, red u okviru kaosa.

Odredba misije uključuje određenje:

- temeljne svrhe (poslanja),
- polja djelovanja (eng. *scope* – polje vizije),
- organizacijske filozofije,
- organizacijske doktrine.

²¹⁶. Senc, St., op. cit., str. 849.

II. 2. B121 Odredba temeljne svrhe – poslanja

Prema Bascombu, kao i prema Kotleru, organizacije se ne oblikuju zbog ciljevâ, već zbog ciljnih poljâ, koja određuje slika – vizija. Tako na primjer Kotler ukazuje da svrha tvrtke Gillette nije proizvodnja britvicâ, već omogućavanje klijentima rješavanja problema odstranjivanja suvišnih dlačićâ s lica ili tijela, ili još šire, ostvarenje zadanih higijenskih potrebâ zadanoga uzorka stanovništva. S tim u vezi, odredba temeljne svrhe uistinu je prepoznavanje i stvaranje stvarnih dugoročnih i autentičnih potrebâ klijenatâ, odnosno predispozicije za poslanje koje se djelotvornije prenosi u ciljeve i zadatke.

II. 2. B122 Definicija polja – eng. *scope*

Prema Bascombu element organizacijske misije jest polje ili odredba polja u odnosu na koje, ili u okviru kojega, organizacija ostvaruje svrhu. Uspješnost organizacije na dugi rok veoma je ovisna o samospoznaji, odnosno temeljnome koraku vizije, i određenju interesnoga polja klijenatâ, odnosno okolice. Kako ukazuje lektor na sveučilištu Yale, pukovnik Alcalá, u priručniku „Organisational Manual“ (MPRI), ciljeve uz ostalo određujemo i u odnosu na polja (eng. *scope*), to jest u odnosu na odsječke zadane misije.

II. 2. B123 Organizacijska filozofija

Od „Filozofija – nauk o najopćenitijim zakonima razvitka čovječeg društva i mišljenja“²¹⁷, organizacijska je filozofija široka i fleksibilna formulacija temeljnih načelâ organizacije – opis kôda i kodeksa koji se kasnije primijenjuju u konkretnim slučajevima u skladu s mogućnostima. U sjevernoameričkoj vojsci postoji termin „naredbena filozofija“ – (usp.: „Alcalá Military Professional Resources“) – filozofija putem koje zapovjedni tim shvaća i prenosi bit i smisao misije u okviru bilo koje naredbe.

II. 2. B124 Organizacijska doktrina

Skup zadanih normi, uputa i pravila, pomoću kojih primijenjujemo organizacijsku filozofiju na svakoj razini i u svakome kontekstu.

II. 2. B13 Ciljevi

Organizacijski se ciljevi odnose na kakovostnu i količinsku identifikaciju i specifikaciju organizacijske misije, odnosno na norme kojima

²¹⁷. Klaić, Op. cit. str. 29.

II. 2 POSTUPCI

organizacije ostvaruju svoje misije. Iako su ciljevi vrsta konkretizacije misije, ciljeve se može, i potrebno je, redefinirati s obzirom na misiju. U tome smislu ciljevi se odnose na određene međukorake, organizacijska stanja, proizvode ili točke između široko određene misije i precizno određenih zadataka. Ciljevi su, kao i zadatci, konkretno određeni, no daleko podložniji redefiniciji nego zadatci. Ciljeve ne samo da se može mijenjati, već se od njih može i odustati, što nije uvijek slučaj i sa zadatcima.

Općenito gledano, ciljevi su vezani uz učinkovitu i djelotvornu ostvarbu svrhe i smisla organizacije, to jest misije, a određeni su putem:

- specifikacije oblika cilja,
- kakvoće cilja,
- količine cilja,
- durabiliteta – trajnosti cilja.

II. 2. B131 Specifikacija oblika cilja

U okviru ovoga koraka projektant organizacije utvrđuje okolnosti – protežitost, odnose i ostale pojavne posebnosti cilja.

II. 2. B132 Odredba kvalitativnih vidova ciljeva

Pod kakvoćom u kontekstu projektiranja smatramo oblik uspješnosti u ostvarivanju djelatnosti vezanih uz ciljeve, odnosno uz pozitivan odnos poželjnih značajaka u proizvodu ili proizvodnji. Prema Bubleu „pod kvalitetnim mjerenjem ostvarivanja ciljeva podrazumijeva se utvrđivanje onoga što se postiže projektiranjem organizacije“²¹⁸. Prema navedenom, kakvoća se javlja u odnosu na proizvodnju, i u odnosu na proizvod ili uslugu. U odnosu na proizvod ili uslugu povećanje poželjnih značajaka zadanoga proizvoda ili usluge, uz isti utrošak materijala, vremena, rada, energije itd., smatramo povećanjem kakvoće.

Isto tako, povećanje kakvoće može se javiti u odnosu na proizvodnju, ukoliko istu mjeru poželjnih karakteristika proizvoda ili usluga postizemo manjim utroškom vremena, energije, rada itd.

Uz gore navedene parametre, kakvoća se postiže i u odnosu prema subjektivnim normama: zadovoljstva, ponosa, boljih radnih odnosa itd.

²¹⁸. Buble, M., op.cit. str. 44.

II. 2. B133 Odredba kvantitativnih vidovâ ciljevâ

Prema Klaiću: (lat.) „quantitas – kolikoča, veličina, dužina, širina, trajanje“.²¹⁹ U organizacijskome kontekstu, veličina izražena brojem – razlika između kakvoće i količine kontekstualna je.

II. 2. B134 Odredba durabiliteta – trajnosti ciljevâ

U ovome kontekstu odlučujemo o vremenskome roku u okviru kojega zadržavamo ciljno stanje ukoliko je cilj neko stanje. To je isto slučaj za trajanje uporabne vrijednosti pojedinoga proizvoda ili usluge, ukoliko je cilj stvaranje predmeta ili usluge.

II. 2. B14 Kritični zadatci

Zadatke dijelimo na kritične i na nekritične. Nekritični zadatci, ili samo zadatci u kontekstu projektiranja, javljaju se tek kasnijoj fazi projektiranja. Nekritični zadatci uža su specifikacija ciljevâ, odnosno podvrsta su ciljevâ, i od njih se može odustati na isti način kako se može odustati i od ciljevâ. Kritični, pak, zadatci nisu podkategorija ciljevâ već, kao i ciljevi, proizlaze iz misije i određuju samu misiju. Engleski izraz, ili specifično NATO termin, vezan uz kritične zadatke jest METL (eng. *Mission Essential Task List*), odnosno popis zadatakâ bez kojih misija ne može biti ostvarena ili gubi svoj identitet i svrhu. Kritične zadatke možemo ostvariti i na više načina, dok (nekritične) zadatke, kao što će biti ukazano, ostvarujemo na zadani način.

Ukratko, kritični se zadaci razlikuju od zadatakâ općenito i zato što prvi uvjetuju misiju i zato što prvi, za razliku od drugih, ne uključuju specifikaciju načina izvedbe. Sama koncepcija METL proizlazi iz vojne terminologije, i to posebice britanske i sjevero-američke. Častnici, odredbeno gledano, oblikuju ciljeve, a dočastnici zadatke. Američka, kao i britanska vojska, a tu praksu primjenjuje i NASA, rabi i vrhunski dočastnički ili sveučilištno neškolovano tehničko osoblje i u samome vrhu formiranja misije. Na primjer, pri izvedbi planova Apollo crtači su, mehaničari i tehničari sudjelovali i u formulaciji misije, odnosno popisa zadatakâ koji su odredili misiju. S takvom odredbom kritičnoga zadatka ciljevi, u suvremenome kontekstu, gube tradicionalni konceptualni smisao kao vrhunski izraz organizacijske svrhe, a taj konceptualni pomak uključuje i rješenja odabira ljudstva. NATO, primjerice, u kadrovskome smislu predpostavlja ulogu regimentalnoga narednika, dočastnika koji se javlja na

²¹⁹ Klaić, B., op.cit., str. 774.

II. 2 POSTUPCI

razini regimente (eng. *regimental sergeant* ili *regimental sergeant major*). U okviru NATO-a javlja se i koncepcija brigadnoga narednika. Na isti način japanske korporacije fomuliraju tehničare i mehaničare na razini vrha organizacijske jedinice i same organizacije. To „opslužno“ ljudstvo uz častnike, odnosno (eng.) *top management*, oblikuje kritične zadatke, znači one zadatke koji moraju biti obavljani, dok standardni mehaničari, opsluživači, tehničari, itd. oblikuju (nekritične) zadatke.²²⁰

Odredba kritičnih zadatakâ sadrži četiri podkoraka, a ti uključuju:

- popis kritičnih zadatakâ (METL).
- rokove kritičnih zadatakâ,
- odnose kritičnih zadatakâ,
- subjekte i objekte kritičnih zadatakâ.²²¹

II. 2. B141Popis kritičnih zadatakâ

U okviru ovoga koraka organizator mora ispisati, odnosno identificirati prirodu i broj zadatakâ bez čijega obavljanja misija nije izvediva.

Na primjer, ukoliko je misija zauzimanje grada Alfe pješačkom postrojbom, tada METL ili popis kritičnih zadatakâ, uključuje:

- Dovođenje pješačke postrojbe u stanje gotovosti;
- Raspoređivanje pješačke postrojbe na položaj;
- Osiguravanje sredstavâ potrebnih za dovođenje postrojbe na položaj – sredstva mogu biti prijevozna sredstva ili osiguranje vremena i puta za pješaštvo.

Kako se misija spušta prema dolje, odnosno dekomponira s obzirom na ciljeve i zadatke, tako i za pojedine „niže“ subjekte zadatci postaju misija koju treba dekomponirati na (pod)ciljeve i zadatke. U svakome koraku i na svakoj razini ponavlja se ciklus: vizija, misija, ciljevi i zadatci.

U procesu nabiranja kritičnih zadatakâ na zadanoj razini, važno je osigurati da su zadatci na istoj razini složenosti (težine) i da ih nema previše.

Mikromisija uključuje oko 3 ili 4 kritična zadatka, dok puna regularna misija uključuje 7 do 8 kritičnih zadatakâ po cilju. To znači ne puno više od 8 x 8, ni puno manje od 16 kritičnih zadatakâ po misiji. Ti se kritični zadatci, naravno, mogu beskonačno široko i duboko raščlanjivati, no korisno je držati se sukladnih mjerilâ po različitim fazama i vrstama.

²²⁰. Department of Army, Field Manual 22-100, Military Leadership, U.S. Government Printing Office, Washington D.C., July 1990.

²²¹. Department of Army Training Circular, U.S. Government Printing Office, Washington D.C., September 1993.

II. 2. B142 Rokovi kritičnih zadatakâ

U okviru ovoga koraka potrebno je naznačiti rokove u kojima bi se kritični zadaci trebali ostvariti.

II. 2. B143 Odnosi kritičnih zadatakâ

U okviru ovoga koraka organizator utvrđuje odnose prema kojima se odvijaju ključni događaji i, s obzirom na rokove i smještaje, vrši grubu (od oka) racionalizaciju tokova odvijanja (tj. tijeková).

II. 2. B144 Subjekti i objekti kritičnih zadatakâ

U okviru ovoga koraka organizator grubo određuje prirodu i broj subjekatâ i objekatâ koji bi mogli biti uključeni u ostvarenje misije.

II. 2 POSTUPCI

II. 2. B2ORIJENTACIJA

Orijentacija se prvenstveno odnosi na prosudbu, istraživanje i razvoj. Orijentacija je kronološki druga po redu faza projektiranja organizacije.

Ova je faza posebna utoliko što projektant organizacije istodobno empirički istražuje materijal i razvija koncepciju (koju ne formulira) modela koji projektira u sljedećoj fazi. Istraživanje se može smatrati temeljem ili uvodom u koncipiranje, odnosno u razvoj koncepcije, te time kronološki predhodi tomu vidu druge faze projektiranja.

U okviru druge faze projektiranja istražujemo utemeljenost vizije, itd., naznačujemo, bez oblikovanja, modele, te djelatnosti i događaje koji su mogući i potrebni za ostvarenje ukupnoga zadatka.

Djelatnost istraživanja u slučaju reorganizacije, dakle, projekta u okviru postojeće organizacije odnosi se, načelno, na postojeću organizaciju i na postojeće slične projekte.

Kao što je već ukazano, u slučaju stvaranja nove organizacije ili projektiranja (lat.) „ab ovo“ (od nule), istraživanje će biti usmjereno na najslabije postojeće situacije i projekte.

Prema Kirschu i Borsigu koncipiranje novoga sustava na temelju istraživanja može biti vođeno induktivno–deduktivnom metodologijom.²²² Induktivan redosljed temeljen je na nizu vremenski fazno zamišljenih interacijâ koje slijede logiku (redosljed) snimanja, analize, diagnoze i terapije, dok deduktivan pristup uzima osnovnu koncepciju kao temelj koju ponavlja deduktivno, u okviru svake faze, redosljedom koncepcijâ, formulacijâ, adaptacijâ, primjenâ. Ukoliko faze induktivnoga procesa označavamo slovima ABCD, a korake deduktivnoga procesa brojkama 1234, tada će, prema Eulerovome teoremu, istraživanje dovesti do jednako ponderiranih analitičkih cjelinâ. Transverzalno gledano, organizator ispisuje iste vrijednosti uz već napomenuto jednako ponderiranje predmeta istraživanja po redku i stupcu, kao na slici 43.

^{222.} Kirsch, W. C., Borsig, A. H., Reorganisationsprozess und Handwörterbuch der Organisation, Poeschel, Stuttgart, 1980. st. 2027–2040.

II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE

Slika 55: Ravnomjerno ponderiranje tematskih cjelinâ istraživanja

42B1 2B14	32B1 2B23	22B1 2B32	12B1 2B41
32B2 2B23	42B1 2B14	12B4 2B41	22B3 2B32
22B3 2B32	12B4 2B41	42B1 2B14	32B2 2B23
12B4 2B41	22B3 2B32	32B2 2B23	42B1 2B14

Sama faza prosudbe ili istraživanja koju osmišljava i organizira, te usklađuje odgovarajuća organizacijska jedinica ne mora biti temeljena na formalizaciji Eulerovoga teorema, jer do te formalizacije dolazi, donekle, i automatizmom znanstvenoga postupka. Formalizacija i ujednačavanje broja i težine korakâ, bilo prema djelatnostima (PERT) ili prema događajima (CPM), nosi težnju optimiranja broja i prirode korakâ u istraživanju, odnosno, broja i prirode podjedinicâ ove faze.

Prije početka istraživanja potrebno je odrediti:

- cilj istraživanja,
- predmet istraživanja,
- metode i voditelje istraživanja,
- trajanje i cijenu istraživanja.

Cilj istraživanja

Cilj istraživanja proizlazi iz cilja, svrhe, itd. projektiranja. Ukoliko je cilj istraživanja ostvarivanje nove organizacije, istraživanje će biti mnogostruko. Ukoliko je cilj preustrojba neke postojeće organizacije ili pak jedne jedinice ili podjedinice, tada će istraživanje biti manje složeno. Cilj istraživanja može biti vezan na poboljšanje jednoga vida organizacije, primjerice na sigurnost pri radu, ili na veću obaviještenost, a temeljem cilja određujemo predmet. Ciljevi su u kontekstu svega navedenoga potencijalno poznati, odnosno velikim su dijelom određeni u predhodnoj fazi.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja može biti organizacijska struktura ili pak organizacijski tokovi, kao i sredstva. Struktura kao predmet istraživanja, kao i sve vezano uz istraživanje, razrađena je i prikazana u ostalim dijelovima knjige.

II. 2 POSTUPCI

Predmet istraživanja može biti jedna jedinica ili više jedinica vezanih zajedničkom temom, primjerice sigurnošću na poslu. U svakome slučaju predmet određujemo u odnosu na cilj.

Metode i voditelji istraživanja

Metode i voditelje istraživanja određujemo temeljem predmeta istraživanja, ali naravno s obzirom na ciljeve, sredstva i zadatke. Izbor metode istraživanja široka je tema koja je razrađena u okviru tematske cjeline **II. 3 METODE**.

Trajanje i cijena istraživanja

Kao i svi ostali vidovi istraživanja istraživanje trajanja i cijena međuovisno su određeni, a određujemo ih s obzirom na ciljeve, odnosno na sve vidove istraživanja.

U različitim pristupima istraživanju često je moguće rabiti shematsku sliku vezanu uz faze, a koja je ilustrirana sljedećim primjerom:

Sindić navodi sljedeću sliku i analitički upitnik koristan u metodološkome procesu istraživanja. Četiri projektne faze prikazane su s četiri kvadrata gdje:

II. 2. B1 označava fazu stimulacije,

II. 2. B2 označava fazu orijentacije,

II. 2. B3 označava fazu formacije,

II. 2. B4 označava fazu aplikacije.

Svaka faza diagonalno je podijeljena u dva trokuta koji se odnose na snimanje i mjerenje:

II. 2. B1 – stimulacija

inicijalna determinacija

racionalizacija metodâ

II. 2. B2 – orijentacija

racionalizacija sredstavâ

projektiranje čimbenikâ novoga zadatka

II. 2. B3 – formacija

projektiranje prostora novoga zadatka

preustrojba po izvoditeljima i u vremenu

II. 2. B4 – aplikacija

preustrojba po mjestu i vremenu

II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE

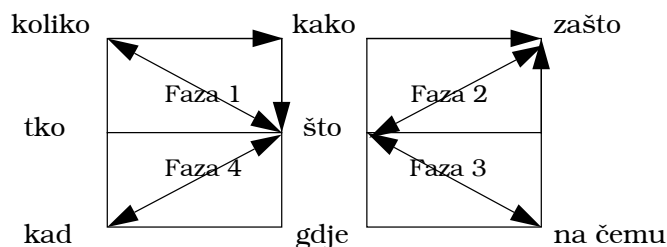
Slika 56: Upitnik

- ŠTO
- što se radi ?
 - zašto se to radi ?
 - da li se to mora raditi ?
 - da li se može raditi nešto drugo ?
- TKO
- tko to radi ?
 - zašto to radi ta osoba ?
 - da li to mora raditi ta osoba ?
 - da li to može raditi netko drugi ?
- KAKO
- kako se to radi ?
 - zašto se to tako radi ?
 - da li se to mora raditi tako ?
 - da li se to može raditi drugačije ?
- KADA
- kada se to radi ?
 - zašto se to mora raditi tada ?
 - da li se to mora raditi tada ?
 - da li se to može raditi u drugo vrijeme ?
- GDJE
- gdje se to radi ?
 - zašto se to radi tamo ?
 - da li se to mora raditi tamo ?
 - da li se to mora raditi drugdje ?
- S ČIM
- s čim se radi ?
 - zašto se radi sa tim ?
 - da li se to mora raditi s tim ?
 - da li se to može raditi iz nečeg ili s nečim drugim ?

*Prilagođeno prema Sindiću iz Bublea, op.cit., str. 26-27.

II. 2 POSTUPCI

Slika 57: Shematizacija projektnih faza



Uz gore navedeno shodno je upotrijebiti analitički upitnik
*Prilagođeno prema Sindiću iz djela M. Bublea "Projektiranje organizacije",
Informator, Zagreb, 1974., str. 26-27.

II. 2. B21Smještaj

U kontekstu druge faze projektiranja pojam smještaja (lokacije) znači istraživanje i određenje, te koncipiranje jednoga smještajnog mjesta, ili pak većega broja smještajâ, vezano uz ostvarenje vizije. Smještaj je načelno zemljopisni prostor, ali može biti shvaćen i kao grana. Konkterni smještaj na jednome ili više mjestâ oblikujemo u sljedećoj fazi. U okviru ove faze istražujemo gdje slične organizacije provode ciljeve, zadatke itd., koji su slični onima organizacije koja se projektira.

U okviru smještajne orijentacije projektant prosuđuje i određuje mogući smještaj budućega organizacijskoga djelovanja, odnosno mjesta gdje se oblikuje i provodi nova organizacija.

Smještaja ima više vrsti, a pojam smještaja upućuje na više značenja, među kojima se javljaju sljedeća:

- Vertikalni središtnji smještaj
- Horizontalni središtnji smještaj
- Horizontalni razasuti smještaj
- Kombinirani smještaj

II. 2. B211Vertikalni središtnji smještaj

Poimanje vertikalnoga središnjega smještaja može biti složeno. S jedne strane takovo smještanje upućuje na to da se organizacijsko djelovanje ili ostvarivanje organizacije izvodi na jednome središnjem mjestu. U tome slučaju, ukoliko rješenje stavlja pred projektanta velike prostorne zahtjeve,

II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE

tada se tvornica, predstavništvo, ministarstvo, bolnica, ... dijeli na odjele, koje smještamo po različitim katovima. Taj isti učinak postizemo i podzemnim raslojavanjem. Višekatni „podrumski“ – „neboderski“ pristup možemo shvatiti metaforički i doslovce.

II. 2. B212Horizontalni središtnji smještaj

Horizontalni središtnji smještaj upućuje na organizacijska rješenja koja se tehnološki, materijalno i u svakome smislu odvijaju na jednoj razini, bilo terenskoj ili metaforičkoj, i u okviru jedinstveno povezane prostorne jedinice. Organizacijski rast tada se metaforički ili doslovno očituje horizontalnim (prostornim) širenjem.

II. 2. B213Horizontalni razasuti smještaj

Prema Von Eiffu horizontalni razasuti smještaj upućuje na tako zvani „kombi–pristup“, odnosno na horizontalno određena i prostorno odvojena, no organizacijski i komunikacijski jedinstvena i povezana organizacijska rješenja.²²³

II. 2. B214Kombinirani smještaj

Kombinirani smještaj, kako ukazuje samo ime, odnosi se na kombinaciju središnjega i razasutoga, odnosno vertikalnoga i horizontalnoga organizacijskoga rješenja.

II. 2. B22Odabiri [opcije]

Na temelju vizije potvrđene i redefinirane putem istraživanja voditelj orijentacije (II. 2. B2) oblikuje različite moguće pristupe formulaciji novoga rješenja, odnosno ukazuje na različite moguće pristupe fazi II. 2. B3 (FORMACIJA). Odabiri, tj. opcije, u ovome se kontekstu, dakle, odnose na različita rješenja problemâ koji razni zadatci postavljaju.

Prema Hallu prepoznavamo sljedeće odabire organizacijskih rješenja:

- Detaljem i znanjem intenzivne odabire – eng. *High touch*
- Tehnološki intenzivne odabire – eng. *High tech*
- Kapitalno intenzivne odabire
- Kadrovski – radno intenzivne odabire

^{223.} Von Eiff, W., Die Organisation, MI-Verlag, München, Kapitel 9.

II. 2 POSTUPCI

II. 2. B221 **Detaljem i znanjem intenzivni odabiri – eng. *High touch***

Detaljem i znanjem intenzivni odabiri (eng. *High touch*) odnose se na uživljavanje i osobno zalaganje, specijalizaciju i kakvoću, poput visokospecijaliziranoga softwarea, vrstne usluge itd.

II. 2. B222 **Tehnološki intenzivni odabiri – eng. *High tech***

Tehnološki intenzivni odabiri (eng. *High tech*) uključuju visok stupanj tehnologije.

II. 2. B223 **Kapitalno intenzivni odabiri**

Kapitalno intenzivni odabiri uključuju velik kapital.

II. 2. B224 **Kadrovski – radno intenzivni odabiri**

Kadrovski – radno intenzivni odabiri uključuju velik broj zaposlenih ili veliki postotak udjela radne snage u ostvarenju vizije, misije, ciljeva i zadataka.

II. 2. B23 **Resursi [izvori]**

U okviru faza potrebno je istražiti djelovanje i koristnost izvora (resursa) sličnih ili identičnih našim izvorima. To činimo radi ocjene izvora koje posjedujemo.

Pod izvorima (resursima) smatramo materijalna i nematerijalna sredstva, uključujući i vrijeme potrebno za izvođenje projekta. Nakon što smo formuliраli misiju, ciljeve, definirali kritične zadatke u četvrtom koraku prve faze odlučujemo o sredstvima koje zahtjeva uspješno ostvarenje ukupnog zadatka – projekta. Ta „sredstva“ – izvore dijelimo na četiri vrste, a to su:

- Ljudstvo,
- Vrijeme,
- Financije,
- Sredstva.

II. 2. B231Ljudstvo

U okviru ovoga koraka određujemo osnovni tim, odnosno mikroorganizaciju (eng. *core team*) kojom stvaramo novu organizaciju i predviđamo potrebe nove organizacije za ljudstvom. U oblikovanu tima žira (eng. *core team*) potrebno je, u mikrosmislu, procijeniti potrebe makroorganizacije te, s tim u vidu, odrediti broj funkcijâ, specijalnosti, strukâ, to jest broj, prirodu i identitet osnovnoga tima, a na temelju toga cjelokupno ljudstvo. Pri izboru ljudstva važno je osvrnuti se na

A) vertikalnu složenost projekta s ciljem ostvarivanja ravnomjerne raspoređenosti na svim razinama. To znači, da uzimamo ne samo specijaliste za jednu vrstu složenosti, već različito specijalizirane osobe. Ukoliko projekt ne dozvoljava veći broj različito specijaliziranih osobâ, tada moramo uzimati manji broj raznorodno i fleksibilno specijaliziranih osobâ.

B) timsku organizaciju – ljudstvo –, koju treba birati između osobâ sposobnih i voljnih raditi u okviru tima.

II. 2. B232Vrijeme

Suvremena proizvodnja zahtijeva stalnu racionalizaciju vremena, dakle, iste djelatnosti trebaju se odvijati u što kraćem roku. Za izračunavanje se vremena potrebnoga za izvođenje projekta koriste metode mrežnoga planiranja, od kojih su naglašeno primjerene PERT i CPM metode.

Kao što je navedeno, PERT je stohastička metoda, u okviru koje utvrđujemo intervale bez konačnih rokova. CPM je, pak, deterministička metoda primjerenija izračunavanju trajanja radnji s određenim početkom i krajem.

Te značajke čine PERT metodu primjerenijom za projekte prvijence, a CPM za već izvedene, odnosno, ponovljene projekte.

II. 2. B233Financije

Financijski se izvori, financijska sredstva, odnose na cijenu izvođenja cjelokupnoga projekta preračunatu u novac. Do te sume možemo doći izračunom materijalnih, vremenskih, oportunitetnih i ostalih troškova s tim da tim troškovima, ili njihovim vidovima, određujemo novčanu vrijednost. Troškove općenito možemo izračunavati mnogim metodama, a troškove u odnosu na vrijeme heurističkim metodama, poput PERT–COST metode.

II. 2 POSTUPCI

II. 2. B234Sredstva

Sredstva se odnose na na materijalne izvore, a u njih uključujemo i energetske i druge izvore, prirodna bogatstva (priobalje, pogodna klima...) itd.

II. 2. B3FORMACIJA

Formacija je treća po redu faza u postupakâ projektiranja, dizajniranja organizacije. U okviru ove faze organizator oblikuje – projektira model buduće organizacije. Ova faza sadrži različite podkorake koji predstoje samome činu oblikovanja modela, te ga i zaključuju. S tim u vidu, projektant može započeti ovu fazu na temelju implicitnoga modela, odnosno već oblikovane koncepcije, odnosno rekapitulacije faze II. 2. B2 (ORIJENTACIJA), koju rekapitulira i oblikuje u svakome od četiri podkorakâ, koji su:

- projektiranje organizacije unutarnjih odnosâ,
- projektiranje organizacijske zajednice [kolektiva],
- projektiranje organizacijskih cjelinâ (rašćlanjivanja i okupljanja zadatakâ),
- projektiranje organizacije proizvodnih sredstavâ.

II. 2. B31Projektiranje organizacije unutarnjih odnosâ

Prema Bubleu projektiranje organizacije unutarnjih odnosâ uključuje:

- odredbu sustava upravljanja,
- uspostavljanje međusobnih odnosâ na relacijama dio – dio i dio – cjelina,
- uspostavljanje odnosâ prema okružujućoj cjelini,
- usklađivanje formalne i neformalne organizacije.²²⁴

II. 2. B311Projektiranje sustava upravljanja

Projektiranje sustava upravljanja odnosi se na određenje sadržaja upravljanja s obzirom na cjelokupnu organizaciju, i s obzirom na obavijesti. „Prilikom definiranja sadržaja upravljanja projektant mora znati kako je upravljanje proces pretvaranja informacija u akciju, a to znači da osnovni njegov sadržaj čine odluke i informacije te je upravo zbog toga nužno definirati upravljački sustav informacija.“²²⁵ Na temelju protoka obavijesti, tj. informacijâ, Buble određuje tri razine odlučivanja. U ovome kontekstu sustav upravljanja s obzirom na obavijesti, kao i općenito, uključuje

^{224.} Buble, M., op.cit., str. 144.

^{225.} Buble, M., op.cit.,str. 144.

II. 2 POSTUPCI

određenje četiriju već navedenih razinâ upravljanja: strateške, taktičke, logističke i operativne. U odnosu na te četiri razine, te u odnosu na izabranu organizacijsku strukturu za cjelinu i za pojedinu razinu, organizator bira, ili kombinira, između navedenih strukturâ upravljanja: organske, projektne, matrice i linijske.

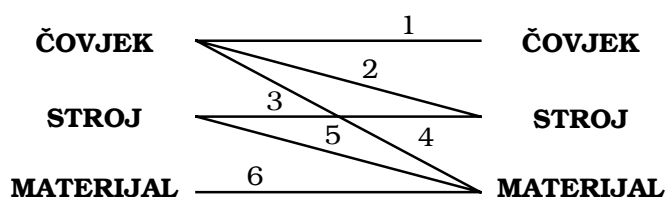
II. 2. B312Uspostavljanje međusobnih odnosâ na relacijama dio – dio i dio – cjelina

Uspostava međusobnih odnosâ na relacijama dio – dio i dio – cjelina obuhvaća projektiranje sljedećih osnovnih skupinâ odnosâ:

- odnosi između elemenata proizvodnje,
- odnosi između organizacijskih jedinica.

Projektiranje organizacijskih odnosâ među proizvodnim čimbenicima obuhvaća odnose prikazane u slici 58.²²⁶

Slika 58: Odnosi među proizvodnim čimbenicima



Pri čemu su:

- (1) međuljudski odnosi
- (2) ergonomske odnosi
- (3) odnosi pretvorbe
- (4) mehanički odnosi
- (5) odnosi obrade
- (6) konstrukcijski (fizikalno–kemijski) odnosi

²²⁶ Buble, M., op.cit.,str. 153.

II. 2. B313Projektiranje odnosâ prema okruŹju

Projektiranje odnosâ prema okruŹju ukljuĉuje:

- obavješćivanje okolice o poslovanju i razvoju organizacije,
- načine komuniciranja s poslovnim partnerima,
- način komuniciranja s ostalim neposlovnim organizacijama,
- projektiranje oblika komuniciranja.²²⁷

II. 2. B314Usklađivanje formalne i neformalne organizacije.

Neformalna organizacija za Mescona, Albera i Kheduria je spontano formirana skupina ljudi koji zajedniĉki djeluju radi nekih identičnih ciljeva.²²⁸ Konaĉni koraci projektiranja strukture ukljuĉuju navedeno usklađivanje projektirane s neformalnom organizacijom.

II. 2. B32Projektiranje organizacijske zajednice [kolektiva]

Organizacijsku zajednicu Sikavica naziva radni kolektiv i određuje ju kao: „Skup ljudi međusobno povezanih zajedniĉkim interesima koji rade na ostvarivanju određenog cilja.“²²⁹ Uistinu, to je sociološki pojam organizacije.

Buble, pak, smatra da: „Projektiranje organizacije kolektiva predstavlja najvaŹniji dio projektiranja organizacije, budući da je to Źivi faktor koji je, ujedno, i subjekt organizacije.“²³⁰ Općenito gledano, organizacijska se zajednica odnosi na sustavno određenu skupinu ljudi, koja takova ĉini, i jest, više nego skup pojedinacâ.

Geoff Reiss smatra projektiranje radne zajednice (eng. *task community*), projektiranjem skupa osobâ sa zajedniĉkim ciljem ili zadatkom (eng. *task*). U tome kontekstu, projektno planiranje ĉesto rabi anglo-ameriĉki izraz *task force*, odnosno snage zadatka. *Task community*, odnosno zadatak kao izraz kolektivne svijesti, zahtijeva timski duh (eng. *spirit*), odnosno subjektivne elemente oblikovanja tima. Pri oblikovanju organizacijske zajednice prvo i temeljno pitanje s kojim se suĉeljava organizator, ili projektant, jest da li birati pojedince, kao i osoblje, na taj

²²⁷. Prema Buble, M., op.cit., str. 159.

²²⁸. Prema Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 105.

²²⁹. Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 175.

²³⁰. Buble, M., op.cit., str. 99.

II. 2 POSTUPCI

način da najkvalitetnije rade na već određenima mjestima ili, pak, ići obrnutim smjerom? Pitanje potavljeno na drugi način glasi: da li projektant prvo projektira organizaciju, pa zatim osoblje, tj. da li projektant projektira radna mjesta, pa zatim bira pojedince koji se uklapaju u već određenu shemu ili, pak, obratno?

Zamislivo je, a u nekim poslovnim organizacijama, na primjer estradnoj i uslužnoj grani to je običaj, a u političkim organizacijama čak i pravilo, da se radna mjesta prilagođavaju pojedincima – političkoj, filmskoj zvijezdi, glasovitomu kuharu ili, pak, glasovitomu timu. Isto tako, radna mjesta ili osoblje možemo prilagođavati tehnologiji. Ukoliko, igrom slučaja, posjedujemo vrhunsku tehnologiju ili, pak, neku drugu, i ona može određivati kolektiv. U okviru suvremenoga kompleksnoga projektiranja ne možemo odvojiti, pa ni ne odvajamo, projektiranje radnoga mjesta od izbora pojedinacâ, kao što ne odvajamo projektiranje ukupnoga zadatka od projektiranja organizacijske zajednice, tj. kolektiva. Iako, tematski gledano, mi te cjeline prikazujemo odvojeno, to činimo u svrhu sinteze. Matricom koju, svjestno ili nesvjestno, rabi svaki uspješni suvremeni organizator, moguće je, istodobno, sintetizirati višestruko određene teme, što i činimo u okviru ovoga rada.

Ukoliko krećemo unutar ove tematske cjeline iz subjektivnoga položaja, projektant bi, u slučaju formulacije ukupnoga zadatka prema osoblju počeo od raščlanjivanja toga zadatka s obzirom na vrste i grupacije ljudi koje ima, ili potencijalno ima, u vidu, te završio sa specifičnim diferenciranim kadrovskim profilima.

Gore navedeno projektant bi usaglašavao s ukupnim zadatkom raščlanjivanja po mjerilu funkcijâ ili djelatnosti, te skupinâ djelatnosti koje se javljaju kao dedukcijom utvrđene podcjeline raščlanjivanja ukupnoga zadatka. Najdjelotvorniji način usklađivanja radnih mjesta i osoba jest sintezom objektivnoga i subjektivnoga načela. Potrebnu objektivnost u formuliranju zajednice organizator postiže uporabom objektivne procjene radnoga mjesta i objektivizirane ocjene ličnosti. S objektivnim kriterijima u vidu, Sikavica primjećuje: „Najveći stupanj objektivnosti postiže se ako se izbor izvrši na temelju procjene radnih mjesta i ocjene ličnosti.“²³¹

O projektiranju i procjeni radnih mjesta pisat ćemo nadalje, a ocjena se ličnosti odnosi na formaliziranu ocjenu pojedine osobe. Ta ocjena uključuje formalna mjerila, poput stupnja obrazovanja, staža, te objektivno izrazivoga uspjeha na testovima, interviewima, itd.

Istovremeno, međutim, važno je imati u vidu i subjektivne vidove formulacije kolektiva. Osim što je organizacijska zajednica zbroj osoba koje obavljaju poslove određenih radnih mjesta, organizacijska je zajednica i

²³¹. Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 176.

II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE

socijalna, psihološka, pa i moralna cjelina. Da bi organizacija učinkovito djelovala potrebno je, kako je ukazao Max Weber u Protestantskoj etici, preklapanje subjektivnih i objektivnih ciljeva organizacije i djelatnikâ. Isto tako, potrebno je da su etička mjerila usklađena s mehaničkima. Naziv protestantska etika, ona koja usaglašava moral i djelotvornost, zavarava, jer to usaglašavanje zahtijeva svaka etika od zen–budističke do šintoističke i katoličke, na što ukazuje djelotvornost i učinkovitost japanskih Zai–batsu kompanija ili firentinskih banakâ u vrijeme renesanse. Projektant organizacijske zajednice, na primjer projektant nogometnoga tima, može isključiti briljantnoga solista, kao što je to u Argentini učinio Silvas s Diegom Maradonom, ukoliko taj pojedinac ne doprinosi zajedničkomu duhu tima. Istovremeno, kako ukazuje Iaccoca, ponekad je u nedinamičnu i previše kohezivnu organizaciju potrebno uključivati i maštovite osobe ili timove, kao i zahtjevne tehnologije, upravo zbog potrebe za afirmativnom reakcijom inertnoga dijela organizacije. Subjektivni elementi oblikovanja organizacije nisu jednostavni za prikazivanje ili primjenjivanje, a uključuju iskrenost, originalnost, estetiku, ljubaznost. Kao sustavna cjelina ljudstvo obuhvaća grupnu višedimenizionalnost. Projektiranjem organizacije iz skupine pojedinacâ stvaramo novo interesno povezano tijelo. To činimo usklađivanjem socijalnih vidovâ zaposlenih:

- dobni vid
- spolni vid
- kulturološki vid
- profesionalni vidovi

II. 2. B321Projektiranje po dobi

Pri usklađivanju dobne sukladnosti zaposlenih koristno je osigurati pluralitet dobnih strukturâ s obzirom na sinergiju u odnosu na cilj i misiju.

II. 2. B322Projektiranje po spolu

Projektiranje po spolu znači stvoriti spolnu paletu koja pravilnim odnosom među spolovima stvara djelotvornu napetost, odnosno sinergijski učinak.

II. 2. B323Projektiranje s obzirom na kulturu

Projektiranje s obzirom na kulturu znači stvaranje kulturološki orijentirane sinergijske palete. Na ovu je točku veoma važno paziti posebice ako se projektira organizacija koja je međunarodna ili višenarodna, ako zapošljava ljudstvo različitih kulturnih navadâ, ili ako je projektant iz druge kulturne sredine nego li je to većina ili pak svo ljudstvo.

II. 2 POSTUPCI

II. 2. B324Projektiranje s obzirom na profesionalni profil

Potrebno je formirati zajednicu u kojoj su profesionalne težnje sveukupnoga ljudstva sustavno definirane i usklađene.

II. 2. B33Projektiranje organizacijskih cjelinâ (načela raščlanjivanja i grupiranja organizacijskoga zadatka)

Načela raščlanjivanja i okupljanja, analogna su načelima i pojmovima navedenima u tematskoj cjelini **II. 1. B ORGANIZACIJSKA STRUKTURA** (prema organizacijskome objektu). U kontekstu postupakâ projektiranja toj tematici prilazimo iz drugoga ugla. Mnogi autori bavili su se raščlanjivanjem ili dekomponiranjem zadatka, a jedan od prvih bijaše Platon. U Fedru, kroz razgovor o skladanju razgovora [grč. *διαλογος* (*dialogos*), 'razgovor, dijalog'], Platon ukazuje na to da svaka organizacija, pa i organizacija znanosti, mora imati svoju glavu, tijelo, funkcionalne elemente, elemente terminiranja, itd. Rješavanje zadane teme zahtijeva dekompoziciju teme, analizu i regrupiranje tematskih cjelinâ, ili sinkretički postupak – ta dva postupka nisu simetrična.

Problem koji postavlja Platon odnosi se na širinu i dubinu raščlanjivanja i na širinu i dubinu grupiranja. O univerzalnim načelima bit će više riječi drugdje, no za potrebe raščlanjivanja poslovnoga zadatka ne možemo odrediti općenit raspon. Ono što je očito jest to da raščlanjivanje posjeduje gornju i donju granicu, i unutar tih dviju granicâ javlja se određeni broj razina raščlanjivanja. U procesu raščlanjivanja polazimo od nediferenciranoga zadatka, koji se shematski sastoji od jedinstvene točke. Za potrebe ovoga prikaza pretpostavljamo širinu i dubinu temeljenu na broju četiri. Ukupni, dakle, zadatak raščlanjujemo po neimenovanim kriterijima na četiri podzadatka koji čine prvu razinu raščlanjivanja. Ta prva razina može biti temeljena na funkcionalnome, predmetnome, prostornome ili bilo kojem od drugih uobičajenome kriteriju. Navedene četiri podjedinice Sikavica, kojega slijedimo u ovome prikazu, naziva posebnim zadacima prve razine raščlanjivanja. Znači da te zadatke možemo dalje raščlanjivati na podzadatke.

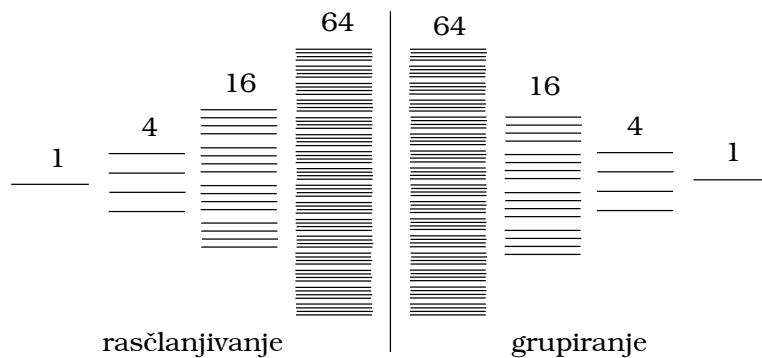
Na drugoj razini raščlanjivanja javlja se 4 x 4, odnosno šestnaest posebnih zadatakâ druge razine raščlanjivanja.

Na trećoj razini raščlanjivanja susrećemo se s šestdeset i četiri pojedinačna zadatka koja ne možemo više raščlanjivati. Treća razina raščlanjivanja čini četvrtu organizacijsku razinu s obzirom na to da ukupni

II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE

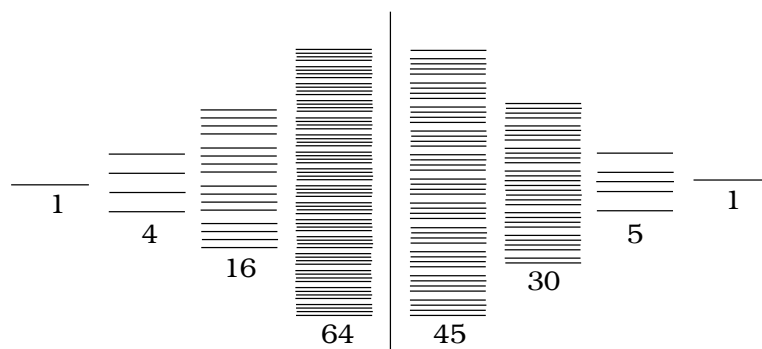
zadatak čini prvu razinu; 1, 4, 16, 64 je incidentna progresija i ne slijedi nikakav automatizam. Moguću primjenu te sheme na raščlanjivanje ukupnoga zadatka (primjerice prodaje – sako, jakna, itd.) prikazuje se na slici 59. Obrnut je od navedenoga procesa proces okupljanja, grupiranja, koji načelno nije simetričan procesu raščlanjivanja. Asimetrične procese prikazujemo u slici 60.

Slika 59: Simetrično horizontalno raščlanjivanje i grupiranje



NIJE PREPORUČLJIVO

Slika 60: Asimetrično raščlanjivanje i grupiranje



VJEROJATNIJE

II. 2 POSTUPCI

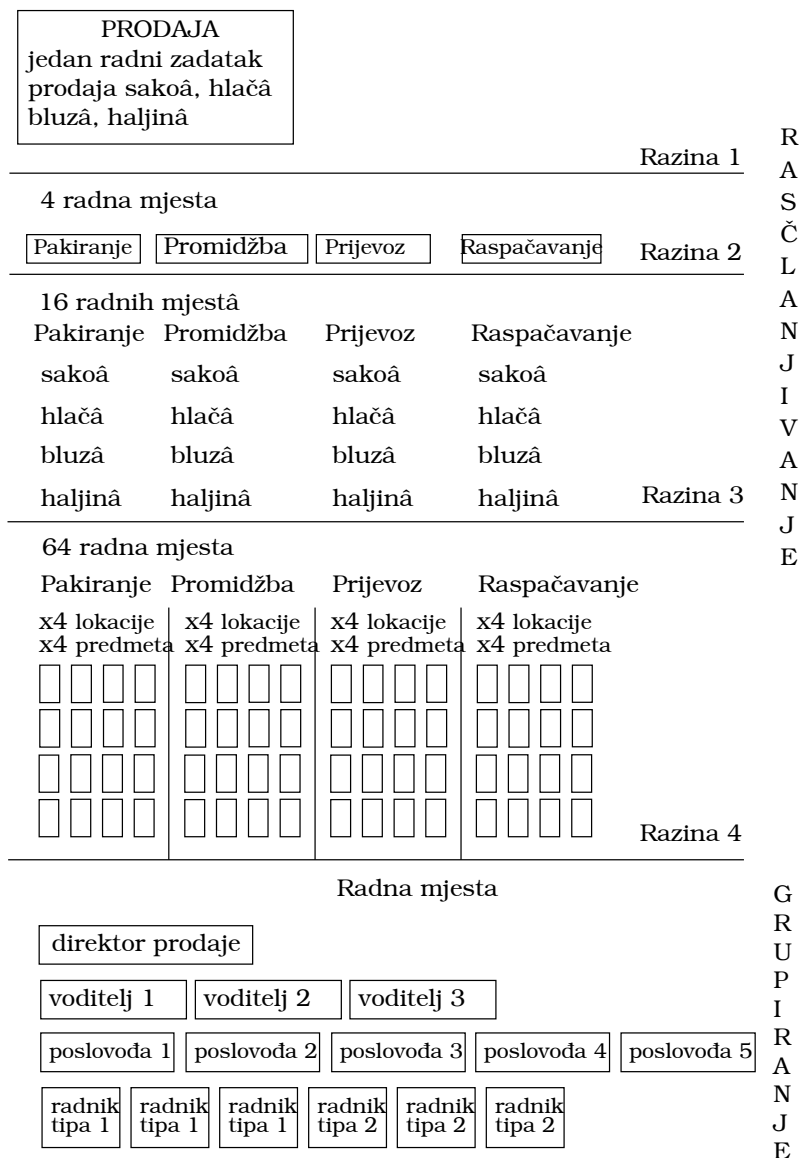
Načelo raščlanjivanja zadatka

Postoje dva temeljna kriterija raščlanjivanja zadatka, a ti su načelo izvedbe, kao u slici 61, i načelo predmeta, objekta, ili, kako ukazuje Sikavica: „Raščlanjivanje zadatka prema izvršenju predstavlja podjelu zadatka u poduzeću prema vrstama radnog procesa, odnosno prema funkcijama i zadacima u organizaciji.“²³²

^{232.} Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 188.

II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE

Slika 61: Raščlanjivanje prema načelu izvedbe – Prodaja

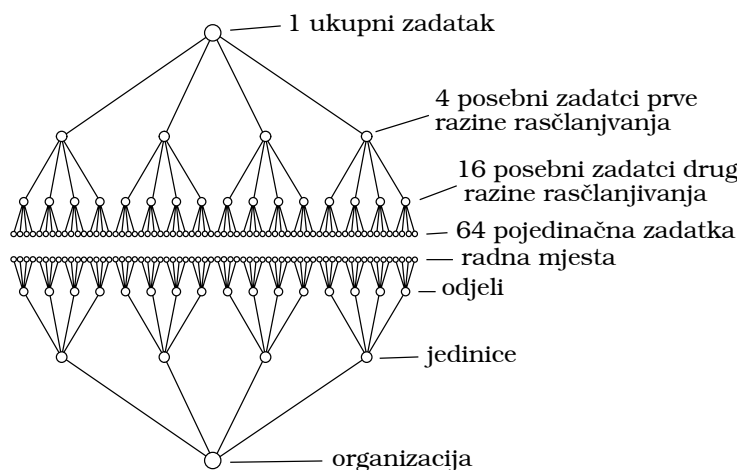


II. 2 POSTUPCI

Drugi kriterij raščlanjivanja jest raščlanjivanje prema predmetu, objektu, a to znači podjelu zadatka u skladu s predmetom djelatnosti, odnosno prema proizvodu, materijalu, prostoru, kupcima, dobavljačima, tržištu, itd.

Bez obzira na načelo raščlanjivanja ukupni zadatak raščlanjujemo na posebne zadatke prve razine raščlambe, čiji je broj u svakome slučaju veći od jedan, a manji od broja posebnih zadatakâ druge razine raščlanjivanja. Najveći broj zadatakâ javlja se na posljednjoj razini – razini zadatakâ koje ne raščlanjujemo, a to su pojedinačni zadatci. Sličan, ali ne i simetričan pristup primijenjujemo u obratnome slučaju sučlambe, skupljanja, tj. grupiranja, kao u slici 62.

Slika 62: Raščlanjivanje zadataka



* Sikavica, P., Novak, M., op. cit., str. 186.

Uz ranije navedena dva temeljna mjerila raščlanjivanja, po načelu izvedbe i po predmetu, u štivu se javlja i:

- raščlanjivanje prema rangu,
- raščlanjivanje prema fazi,
- raščlanjivanje prema svrsi.

Navedena tri mjerila odnose se na sekundarne kriterije raščlanjivanja, a to znači sljedeće: Na prvoj razini raščlanjivanja ukupnoga

zadatka, organizator raščlanjuje ili po kriteriju izvedbe ili po kriteriju predmeta.

Načelo okupljanja zadatakâ

Grupiranje, okupljanje, zadatakâ proizlazi iz raščlanjivanja, naime raščlanjenje zadatka potrebno je grupirati. Proces nije simetričan, a organizator ne mora pri okupljanja rabiti ista načela koja je rabio pri raščlanjivanju. Gulick navodi sljedeća načela grupiranja zadatakâ:

- cilj,
- proces,
- potrošači – materijali,
- prostor.

Drugi autori često navode srodnost zadatakâ kao mjerilo okupljanja. Kako ukazuje Sikavica: „grupiranje, odnosno sinteza, djelomičnih zadataka obrnut je proces od raščlanjivanja ili podjele zadataka. Dok smo u procesu raščlanjivanja zadatka polazili od ukupnog preko posebnog do pojedinačnog zadatka, metodom dedukcije u procesu grupiranja zadatka polazimo od radnih mjesta, kao organizacijskih jedinica najnižeg ranga, ujedno prve najniže i nejelementarnije razine grupiranja, da bismo preko skupina radnih mjesta formulirali uže i šire organizacijske jedinice do onih najvišeg ranga neposredno podređenih direktoru.“²³³

Okupljanje zadatakâ u okvire organizacijskih jedinica

Ovaj proces, iako obratan od raščlanjivanja, nije simetričan procesu raščlanjivanja. Jedna osoba može preuzeti nekoliko pojedinačnih zadatakâ ili jedan, ili više posebnih zadatakâ i okupiti ih u okviru jedne organizacijske jedinice.

Vjerojatno je da će se proces grupiranja odvijati po posebnoj logici i potrebama koje ne slijede proces raščlanjivanja.

Ukratko, procesom okupljanja zadatakâ oblikujemo sljedeće četiri vrste organizacijskih jedinica:

- radna mjesta,
- organizacijske skupine (npr. referade),
- organizacijske odjele,
- organizacijske službe.

^{233.} Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 192.

II. 2 POSTUPCI

II. 2. B331Projektiranje radnoga mjesta

Prema Bubleu radno je mjesto: „prva stepenica na kojoj se vrši usklađivanje osobnih i materijalnih činilaca proizvodnje.“ Prema tome autoru radno je mjesto i prva karika cjelokupnoga radnoga sustava.²³⁴ U navedenom radu Buble (1976.) predviđa holistički pristup projektiranju, utoliko što već tada zamjećuje načelo koje se u organizacijskome štitu javlja tek pri kraju stoljeća dvadesetoga stoljeća, a to je da radno mjesto, kao mikrosustav, sadrži i predpostavlja odnose cjelokupnoga sustava ili, kako piše Buble terminologijom zadanoga vremena: „To znači da se projektiranjem organizacije radnog mjesta moraju obuhvatiti svi oni elementi koje se inače obuhvaća projektiranjem... (cjelokupne organizacije)“²³⁵ Ti su elementi (uz dokumentaciju):

- zadatak radnoga mjesta,
- organizacija sredstava za proizvodnju,

Gore navedena načela nisu istovetna i mogu biti proturječna. Zadatak je projektanta njihovo usklađivanje u okviru radnoga mjesta. U domaćoj praksi projektiranje radnoga mjesta nije dovoljno razvijeno, te se u toj praksi, kako ističe Sikavica: „obično ... prilikom reorganizacije radnog mjesta zapada u dvije krajnosti“. Jedna je od tih krajnosti da se abstrahira radnik koji radi na nekome radnome mjestu, pa da ro radno mjesto projektira profesionalac, specijalist ili, pak, obratno, da radnik projektira svoje radno mjesto. Izlaz je, u svakome slučaju, u ravnovjesju između dva ekstrema, odnosno: „Organizacija radnog mjesta je složen posao pa traži najužu suradnju i radnika (obnositelja radnog mjesta) i stručne ekipe: analitičara rada, psihologa, tehnologa, liječnika i ekonomista.“ U svakome slučaju, kako navodi Sikavica, radno mjesto treba projektirati „sa svih aspekata.“²³⁶ Usporedi sliku 63.

^{234.} Buble, M., op.cit., str. 109.

^{235.} Buble, M., op.cit., str. 109.

^{236.} Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 206.

II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE

Slika 63: Radna mjesta i radni zadatci

ZADATCI MJESTA	Radni zadatak 1 x 1	Radni zadatak 2 x X	Radni zadatak 3 x Y	Radni zadatak 4 x Z
Radno mjesto 1 x 1				
Radno mjesto 2 x X				
Radno mjesto 3 x Y				
Radno mjesto 4 x Z				

II. 2. B332Projektiranje organizacijskih skupinâ

Radna mjesta prema izabranim mjerilima povezujemo u skupine.

II. 2. B333Projektiranje organizacijskih odjelâ

Prema mjerilima koja ne moraju biti jednaka mjerilima sintetiziranja radnih mjestâ u skupine, no koja trebaju biti sukladna navedenima, te međusobno jedinstvena, projektant oblikuje odio. Mjerila na toj razini uglavnom su već navedena mjerila predmeta, objekta:

- funkcija,
- proces,
- prostor,
- predmet.

Usporedi također i sliku 64.

Slika 64: Organizacijski odjeli

ZADATCI ODJELI	Skupina zadatakâ A	Skupina zadatakâ B	Skupina zadatakâ C	Skupina zadatakâ D
Odio 1				
Odio 2				
Odio 3				
Odio 4				

II. 2 POSTUPCI

II. 2. B334Projektiranje organizacijskih službi

Ovisno o kutu gledanja moguće je zaključiti da se službe preklapaju s organizacijskim funkcijama od kojih Sikavica navodi sedam, te se, u tome kontekstu, postavlja pitanje: „Da li između funkcija i organizacijskih jedinica, odnosno službi, postoje razlike?“²³⁷ Odgovor na to pitanje nije jednostavan. Što se tiče jedinica odgovor je već dan – jedinice se mogu razlikovati od funkcija jer je organizacijska jedinica takva gospodarsko-sociološka skupina koja na sebe preuzima racionalno ostvarenje jednoga dijela proizvodnoga ili poslovnoga procesa. U praksi, međutim, organizacijske jedinice koje ostvaruju sve stručne funkcije, osim proizvodne, nazivaju se stručnim službama, ali „stručne službe obavljaju sve poslove izvan neposrednog procesa rada pa, prema tome, i određene poslove u proizvodnji.“²³⁸

U praksi projektiranje stručnih službi označuje projektiranje specijaliziranih uslugâ, poput zaštite zdravlja, prehrane, pravne zaštite i ostalih pratećih uslugâ. (Vidi sliku 65.)

Slika 65: Organizacijske službe

ZADATCI SLUŽBE	A	B	C	D
Služba 1				
Služba 2				
Služba 3				
Služba 4				

²³⁷. Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 225.

²³⁸. Buble, M., op.cit., str. 144.

II. 2. B34Projektiranje sredstavâ za proizvodnju

Ne samo neoklasična, već i tzv. moderno orijentirana organizacijska znanost odvajala je organizaciju sredstavâ za proizvodnju od organizacije ljudi, tj. ljudstva [kadrovâ], s tim da je smatrala da se učinkovitost postiže prvenstveno pravilnim odnosom prema ljudima. Kako piše Sikavica: „Smatralo se, naime, da organizacija sredstava za proizvodnju ne predstavlja naročit problem s obzirom na njihovu relativnu stabilnost i trajnost što, naprotiv, nije slučaj s radnicima – živim bićima, koja imaju svoju volju, motive i ponašanje i koja se, navodno, samo dobrim rukovođenjem mogu smjeriti ispunjavanju zajedničkog cilja.“²³⁹ Pedesete godine dvadesetoga stoljeća obilovale su sociološki i behaviouristički obojenim „usmjerenjem na čovjeka“. U ovome radu ukazujemo, međutim, na to da sasvim odvojeno od čovjekovih raspoloženjâ, mode, kulture i ostalih subjektivnih psiholoških elemenatâ, koji nisu zanemarivi, postoje i objektivni elementi koje ne možemo odvojiti od subjektivnih. Zbog teoretskih razlogâ, kao i zbog mogućnosti prikazivanja, u ovome radu organizaciju sredstavâ razrađujemo u okviru jedne cjeline, dok organizaciju ljudstva razrađujemo u okviru druge cjeline. No, namjera toga razdvajanja u ovome radu nije odvojen tretman jednih i drugih. Suvremena proizvodnja zahtijeva konstantno usavršavanje, zamjenjivanje, organiziranje i reorganiziranje sredstavâ kako bi se ljudstvu omogućila što veća djelotvornost, učinkovitost, fleksibilnost i adaptibilnost na potrebe veoma dinamičnoga tržišta.

Organizacija sredstavâ, naravno, ovisna je, prije svega, o prirodi proizvodnje, a ona je, pak, ovisna o ciljevima. Ciljeve, kako na to ukazuje suvremena fizika, određuju sredstva. Jednostavna linearna logika, ili automatizam, navodi nas na zaključak da jednom kad smo odredili ciljeve logičkom dedukcijom konstatiramo vrstu proizvodnje, kojom, ukoliko smo racionalni i obaviješteni, rješavamo i pitanje sredstavâ. No suvremena je proizvodna i poslovna situacija složena. Ne postoji automatizam kojim, temeljem zadanih ciljevâ određujemo potrebna sredstva jer „u nekim situacijama iste ciljeve možemo postići različitim načinima i sredstvima, dok isto tako istim sredstvima, ovisno o kontekstu, možemo postizati različite i ponekad neočekivane ciljeve.“²⁴⁰ Suvremeni manager ne može krenuti s fiksnim idejama niti o ciljevima niti o sredstvima, osim na visokoj razini prilagodbe. Suvremeni manager na razini ostvarenja mora stalno redefinirati ciljeve u odnosu na ljudstvo i sredstva, jedne u odnosu na druge, kao što i

²³⁹. Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 161.

²⁴⁰. Von Eiff, ed., op.cit.

II. 2 POSTUPCI

jedne i druge trebna redefinirati u odnosu na ciljeve. Sve skupa treba projektirati u odnosu na okolicu, na tržište, kulturu, itd. Zbog svega navedenoga suvremeni ciljevi i sredstva djelotvornije se projektiraju kompleksnim matričnim metodama. Imajući u vidu međuzavisnost i višestrukost navedenoga, u projektiranju sredstava organizator se suočava sa sljedećim izborima:

- izbor opreme,
- prostorni raspored opreme i projektiranje unutrašnjega prijevoza,
- uporaba opreme,
- predmet rada.

II. 2. B341 Izbor opreme

Izbor se opreme javlja u početnoj fazi osnivanja poduzeća, periodički prilikom modernizacije, a u suvremenoj proizvodnji čini dio stalnoga procesa zamjene i prilagodbe.

U izboru opreme projektant ima u vidu financijske, tehnološke, kadrovske i smještajne zadanosti. U izboru opreme organizator treba razmišljati o troškovima i o kapacitetu. Da li biti optimist i kupiti stroj velikoga kapaciteta s pretpostavkom budućih naručabâ, koje još ne postoje, ili pak kupiti stroj manjega kapaciteta koji će u skoroj budućnosti trebati zamijeniti novim, ukoliko se očekivane narudžbe realiziraju? Da li kupiti jeftiniji stroj, koji se često kviri i zahtijeva visoku potrošnju energije ili upošljavanje većeg broja ljudstva, ili pak kupiti skuplji stroj koji zahtijeva manje ljudstva, opsluživanja i popravakâ? Da li postići kakvoću superiorno sposobnim ljudstvom, materijalima ili opremom, ako nemamo financijske računanice ni mogućnosti izbora najviše kakvoće u svemu? U izboru opreme javljaju se i pitanja o tome što je kakvoća. U svakome slučaju, u izboru opreme projektant organizacije, kako ukazuje Sikavica, pokušava:

- omogućiti uštedu u vremenu ili u radu,
- osigurati veću točnost,
- smanjiti nužnost popravakâ,
- minimizirati troškove uporabe.²⁴¹

Gore navedene ciljeve postizemo tako da ih odredimo, navedemo ono najbitnije, i tada uspoređujemo učinke izbora različite opreme u odnosu na zadane ciljeve, te tražimo optimum.

²⁴¹. Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 163.

II. 2. B342Projektiranje prostornoga rasporeda i unutrašnjega prijevoza

Projektiranje rasporeda

Oprema se raspoređuje na način koji omogućuje najracionalnije kretanje predmeta rada. U načelu, oprema se raspoređuje prema sljedeća četiri načela:

- linijski raspored,
- smaknuti raspored,
- sustav trokuta,
- kombinirani raspored.

Linijski raspored

- strojevi se postavljaju redom kojim teče proces,
- istovrstni se strojevi postavljaju onoliko puta koliko se puta na jednome proizvodu ponavlja radnja koja se tim strojem izvodi,
- prijevoz materijala organizira se načelom najkraćega puta,
- zbog ponavljanja strojeva potrebna su veća investicijska sredstva.²⁴²

Smaknuti raspored

- oprema se okuplja prema značajkama same opreme,
- posao se može rasporediti na bilo koji slobodan stroj,
- prijevoz se materijala ne može organizirati načelom najkraćega puta.

Sustav trokuta

Ovaj sustav podinačica je „grupnoga rasporeda“, kako ga naziva Sikavica, ili smaknutoga rasporeda, a temelji se na racionalizaciji prostora, s tim da se slični strojevi raspoređuju po sustavu racionalno raspoređenih trokuta, to jest u skupinama od po tri vrste strojeva.

Kombinirani raspored

U okviru ovoga rasporeda projektant organizacije rabi, odnosno kombinira, načela smaknutoga i linijskoga rasporeda.

Svrha je raspoređivanja opreme, naravno, racionalizacija proizvodnje, a ona uključuje i sinkronizaciju. Pri primjeni sinkronizacije važno je,

²⁴². Buble, M., op.cit., str. 87

II. 2 POSTUPCI

međutim, gledati ne samo na lokalnu, međupodjelnu sinkronizaciju, već sinkronizirati raspored s obzirom na cjelokupni zadatak.

Projektiranje unutrašnjega prijevoza

Prema Bubleu, unutrašnji prijevoz predstavlja veoma složen sustav organizacijskih poslova koji obuhvaća:

- kretanje materijala u skladištima,
- kretanje materijala od skladišta do prvih radnih mjesta u radionici,
- kretanje materijala između radnih mjesta sve do posljednje radnje na jednome proizvodu,
- kretanje poluproizvoda do skladišta i unutar njega, te ponovno vraćanje na radna mjesta,
- kretanje završenih proizvoda od radnih mjesta posljednjih radnji do skladišta gotovih proizvoda,
- kretanje oruđa i pribora do radnih mjesta,
- pomicanje strojeva i postrojenja.²⁴³

Sikavica ukazuje na dvije vrste kretanja predmeta rada u okviru organizacije, a to su vertikalno i horizontalno. Vertikalno kretanje, kako ukazuje i sama riječ, može biti kretanje s kata na kat, ili s više razine na nižu, i obratno. U tim kretanjima kao značajan čimbenik javlja se zakonitost sile teže.

Horizontalno kretanje manje je zavisno od gravitacijske sile i koristi se sljedećima četrima sustavima odnosa:

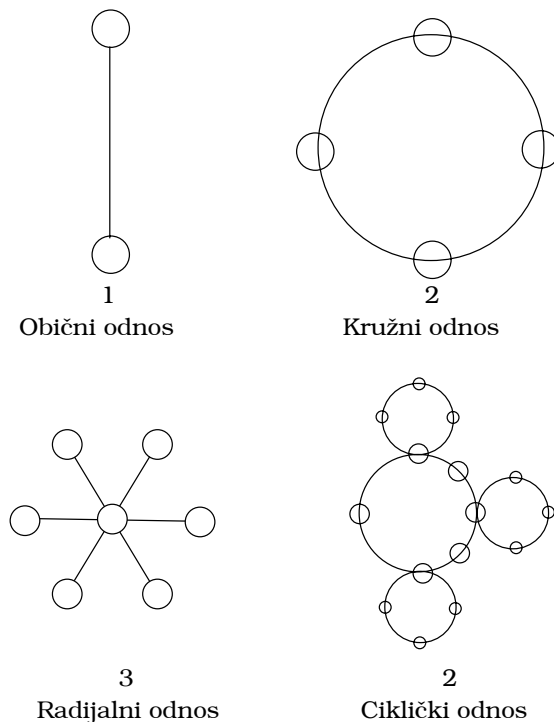
- sustav običnoga odnosa,
- sustav radijalnoga odnosa,
- sustav kružnoga odnosa,
- sustav cikličkoga ili složenoga odnosa.

Ove sustave prikazujemo na slici 66.

²⁴³. Buble, M., op.cit., str. 94.

II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE

Slika 66: Vrste odnosâ (relacijâ)



II. 2. B343Uporaba opreme

Projektiranje sredstava zahtijeva analizu, odnosno mjerenje uporabe opreme, dakle mjerenje kapaciteta. Maksimalno iskorištenje opreme može biti u sukobu s ljudskim potencijalima, kao što može biti i neuskladivo s tržišnim i inženjerski zadanim zakonitostima. Čak i optimalna poraba opreme zahtijeva pažljivu odredbu pojma optimalnosti. U svakome slučaju, pravilna uporaba upućuje na već spomenutu sinkronizaciju. Kompleksna sinkronizacija zahtijeva:

- ekonomiju prostora,
- povoljne uvjete,
- obaviještenost,
- općenitu protočnost.

II. 2 POSTUPCI

II. 2. B344Izbor predmeta rada

Predmet rada treba biti, u svakome trenutku, na pravome mjestu, što znači da radni predmet ne smije prolaziti veći broj radnji od potrebitih, ili predviđenih, te da treba biti pravilno uskladišten.

Gore se navedeni uvjeti ne mogu seći samo vrstnom nabavom, već ovise i o:

- izboru predmeta rada,
- određivanju redosljeda i broja radnji na radnome predmetu,
- skladištenju,
- nomenklaturi i bilježenju.

Od spomenutih problemâ važni su problemi uskladištenja. Dobro skladištenje zahtijeva:

- vrstno i pravovremeno bilježenje ulazâ i izlazâ,
- vrstno održavanje zalihâ,
- uvid u blokiranu količinu i uvid u očekivanu (naručenu) količine.

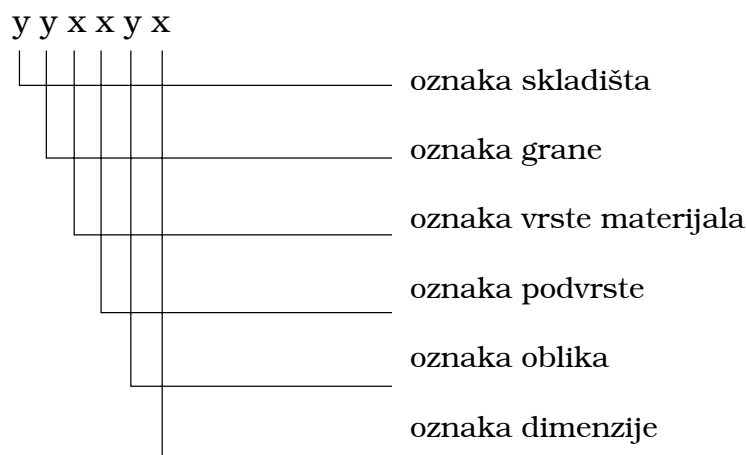
Pravilno i dobro bilježenje, tj. evidencija, predmetâ rada odnosno, u ovome kontekstu, materijalâ, zahtijeva odgovarajuću nomenklaturu. Kako ukazuje Sikavica, nomenklatura i označavanje materijala znači okupljanje materijala po određenome brojčanome sustavu koji mora zadovoljiti, uz ostale, i sljedeće zahtjeve:

- grupirati materijal prema skladištima,
- grupirati materijal prema djelatnostima,
- grupirati materijal prema vrstama,
- grupirati materijal prema kvaliteti.

Navedena, ili slična, nomenklatura može se grafički prikazati na sljedeći način:

II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE

Slika 67: Nomenklatura



*Sikavica, P., Novak, M. op. cit., str. 165.

Dakako, pri izboru, tj. projektiranju nomenklature treba svakako imati u vidu i vrstu informacijske tehnologije koja se rabi, jer obrada, pohrana, pretraživanje i arhiviranje bilježakâ i evidencije neće biti isto pri (zastarjelome) ručnome radu ili pri porabi raznih vrstâ suvremene informacijske tehnologije, što sa sobom nosi i raznovrstnost medijâ.

U suvremenoj proizvodnji također je nužno materijal učiniti strojno prepoznatljivim, radi automatskoga prijevoza i raspoređivanja, što se, ovisno o značajkama samoga materijala radi na razne načine. Opće su poznati načini tzv. (eng.) „*bar code*“ (v. sliku 68), magnetske vrpčice, ili radijski označnici (eng. *tag*), a u manje poznate spadaju automatsko prepoznavanje materijala, označavanje bojama (kao primjerice kod otpornikâ), označavanje radioaktivnim tragovima i sl.

Nomenklatura koja se rabi u fizičkome označavanju samoga materijala načelno bi se morala, radi jednostavnosti obrade i daljnega postupanja, poklapati sa skladištnom nomenklaturom, tj. njoj biti istovetna ili sukladna.

II. 2 POSTUPCI

Slika 68: Jednostavan primjer tzv. „bar code“-a



II. 2. B4APLIKACIJA

Aplikacija, tj. primjena, uistinu je u ovome kontekstu projektiranje toka i tijeka primjene projektirane organizacije. Projektiranje toka uključuje sve dinamičke vidove djelovanja organizacije kao nad-stroja (tj. dinamičkoga sustava sastavljenoga od poduzeća, tvrtke, itsl. i okolice, usp. sliku 8 (Dva stroja u organizaciji) na stranici 104., a odnosi se na:

- snimanje dinamičkoga djelovanja u stroju²⁴⁴,
- sustavnu analizu dinamičkoga djelovanja,
- oblikovanje stroja,
- uvođenje stroja.

Metodologija organizacije toka kronološka je metodologija, odnosno metoda je indukcija.

U praksi nije moguće odvojiti deduktivne od induktivnih vidova projektiranja, tako da je projektiranje tijekom poslovanja teško odvojiti od projektiranja strukture.

Projektiranje je redosljeda u toku poslovanja u ovome kontekstu istovetno projektiranju primjene s obzirom na to da u praksi primijenjujemo ono što smo projektirali.

U drugoj fazi projektiranja, a u kontekstu istraživanja i odredbe djelatnosti, stvorili smo ne-formalizirani plan djelatnosti u vremenu. Drugim riječima rečeno, aplikacija ili primjena primjena je u vremenu. U okviru ove, aplikativne, faze započinjemo istovremeno i primjenu cjelokupnoga zadatka koji se odvija u okviru ciklusa, kao i primjenu prve operativne faze, prvoga koraka i prve crtice pod-koraka koja iscertava tok.

S obzirom na holistički pristup organizaciji, kao i na teoriju grozdovâ, svaki pod-korak ciklus je koji u sebi sadržava korake, faze i cikluse, a isto je tako i svaki ciklus i pod-korak i sam svoj ciklus. Vremenske su i operativne cjeline istodobno i elementarne, odnosno cjelina su i element kontekstualni.

S tim u svezi primjenu započinjemo s obzirom na:

- složen zadatak – ciklus,
- jediničan zadatak – fazu,
- poseban zadatak – korak,
- specifičan zadatak – tijek.

^{244.} U ovome kontekstu treba posebice paziti na to da pojam „stroj“ znači upravo kibernetički i organizacijsko teorijski pojam „dinamičkoga sustava“, a ne neke ljudskom rukom izvedene, tj. proizvedene naprave. Ovime u ovome kontekstu razlikujemo sustav (koji je ili samo ustav ili samo ustroj organizacije) i dinamički sustav, tj. stroj, koji je istovremeno i ustav i ustroj.

II. 2 POSTUPCI

II. 2. B41Projektiranje organizacijskoga ciklusa

Kako ukazuju Braut i Jaeger, „Da bi se projektirala kvalitetna organizacija nije dovoljno samo ispravno raščlaniti proizvodni proces i uspostaviti ispravan redoslijed pojedinih faza i operacija, već je također neophodno potrebno i vremenski uskladiti sve činitelje proizvodne i čitav njen tok. Time projektant organizacije dolazi do pojma ciklusa proizvodnje i njegove analize koju treba osigurati.“. U odredbi i prikazu pojma organizacijskoga ciklusa slijedimo Jaegera, odnosno Bublea.²⁴⁵ To činimo s obzirom na činjenicu da Jaeger, odnosno njemačka škola točnije od suvremenih teoretičara „inženjeringa“ prikazuje tijek ili (njem.) *Kreis*, odnosno (njem.) *Ablauf*.

Svrha projektiranja toka, odnosno, u ovome kontekstu, ciklusa je:

- skraćivanje ukupnoga trajanja ciklusa proizvodnje preustrojbom fazâ,
- uklanjanje nepotrebnooga čekanja (skladištenje, provjera, i sl.),
- usklađivanje rada ljudi i opreme²⁴⁶,
- skraćivanje postojećih procesâ novim tehnološkim rješenjima.

Kako ukazuje Jaeger, vremensko se raščlanjivanje ciklusa proizvodnje treba odvijati sa svrhom oblikovanja podjednakiâ hodovâ, odnosno sa svrhom ujednačenoga takta ili ritma proizvodnje.

Prema Stewartu, ritam ili takt dan je čestotom korakâ u fazi, te čestotom fazâ u ciklusu.

U okviru proizvodnoga ciklusa ujednačeni tijek procesa može se postići četirma vrstama organizacije toka:

- postupnim odvijanjem,
- usporednim odvijanjem,
- postupnim i usporednim odvijanjem,
- trenutačnim ili stvarnovremenim (eng. *real time*)²⁴⁷ odvijanjem.

Trenutačno ili stvarnovremeno odvijanje zove se i virtualno odvijanje, a vezano je za proizvodnu u informatici ili trenutnu spoznaju.

Dužina proizvodnoga ciklusa ovisi o mogućnostima okupljanja pojedinih fazâ ili korakâ u iste ili slične vremenski odsječke.

²⁴⁵. Buble, M., Projektiranje organizacije, Informator, Zagreb, 1976., str. 160.

²⁴⁶. Oruđe, proizvodni uredaji, roboti, automati itd.

²⁴⁷. Usp. bilj. 476 na str. 571.

II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE

U slučaju lančane proizvodne dobave ili uslugâ, dužina lanca ovisi o trajanju najduže, odnosno, s obzirom na kapacitet, najkraće djelatnosti.

Za potrebe ove analize, ciklus se, uz ostalo, odnosi na primjenu složenoga zadatka, odnosno na primjenu zadatka na razini odjela ili skupine jedinica, odnosno pod-jedinica, ili pak na cijelu organizaciju.

Kineska poslovica govori da put od tisuću milja započinje prvim korakom. Isto tako je i s uhadavanjem ili primjenom dinamičkoga sustava organizacije.

Prvi korak u primjenu organizacije važan je utoliko što ne smije ostalim koracima biti proturječan u načinu, stilu ili snazi, dinamici. Operativno gledano, to znači da ciklus primjene zahtijeva da se provede sljedeće:

- Planovi;
- Izobrazba;
- Vremena;
- Izvedba i praćenje.

II. 2. B411 Planovi

Sve inicijalne osobe na samome početku izvedbe novoga projekta ili stavljanja u pogon nove organizacije treba upoznati s cjelokupnim planom. Prvi dan u životu nove organizacije izniman je događaj, te zahtijeva ne samo poznavanje ukupnoga zadatka, već i plan same pripreme složenoga zadatka.

Potrebno je osobama koje su neupućene predati konkretne planove i upute, te razmjestiti i postaviti na ključna mjesta ranije uvježbane ili pripremljene voditelje i izvoditelje primjene.

U okvir izrade planova javlja se i izrada dokumentacije. Naime, sama primjena plana zahtijeva već ranije obavljenu, paralelno obavljanu ili naknadnu dokumentaciju.

U ovome se smislu dokumentacija odnosi na poslovničke, opise radnih mjesta, upute, kao i na sudsku dokumentaciju, registraciju itd.

II. 2. B412 Izobrazba

U ovome je kontekstu izobrazba vezana uz općenito poznavanje ukupnoga i složenoga zadatka, odnosno poznavanje događaja koji se događaju u iniciranju ciklusa.

II. 2 POSTUPCI

II. 2. B413Vremena

Vremena se u projektiranju organizacijskoga ciklusa prvenstveno odnose na unutarorganizacijska kairološka vremena odredbe ciklusa.

II. 2. B414Izvedba i praćenje

U okviru ciklusa izvedba i praćenje znači započinjanje ciklusa i praćenje toga ciklusa kroz njegove faze, korake i tijek.

II. 2. B42Projektiranje fazâ

Ni Braut, a ni ostali autori koji ga slijede, nisu razradili razgraničenje projektiranja fazâ i projektiranja ciklusa, te se odredbe ponekad preklapaju. S tim u vezi Braut operativno određuje projektiranje fazâ, nazivajući tu djelatnost projektiranjem postupakâ ili projektiranjem procedurâ.

U američkome štivu projektiranje faâa javlja se u okviru projektiranja procesâ, sheme toka, odnosno engleski *process chart* (dizajn, ili plan) ili eng. *flow chart* (plan, ili dizajn). Glede na to Braut i Jaeger kažu:

„Da bi se proizvodnja uopće mogla odvijati nije dovoljno obaviti sve operacije koje su potrebne za izradu nekog finaliteta, već je nužno da se one odvijaju (u fazi) nekim racionalnim redoslijedom.“

U gore navedenome Braut ponavlja odredbu i opis projektiranja cjelokupnoga toka, odnosno ciklusa, s tom razlikom da ovdje rabi riječ *finalitet*, što ovdje znači kraći ciklus, odnosno faza. Zaokružena faza može se odnositi na radove vezane uz odbradu materijala [tvoriva]. Tada se govori o normiranome slijedu koji nazivamo postupak. U slučaju obrade obavijesti, normirani se slijed zove procedurom.²⁴⁸

Načelno gledano, projektiranje faze odnosi se na sve dinamičke vidove stroja (tj. na ustroj organizacije) vezane uz ukupni zadatak, odnosno uz:

- snimanje,
- analizu,
- projektiranje,
- primjenu,

ili, isto tako kao i u okviru ciklusa, uz umanjene

- planove,
- izobrazbu,

²⁴⁸. Buble, M., op. cit., str. 164.

- vremena
- izvedba i praćenje.

II. 2. B43Projektiranje korakâ

Projektiranje korakâ preslik je postupka vezanoga uz cikluse i faze, s tim da se veže uz poseban zadatak, a broj se postupakâ povećava sukladno broju korakâ.

II. 2. B44Projektiranje toka izvedbe i primjena

Projektiranje toka izvedbe istovetno je s izvedbom samom, s tim da ova djelatnost uključuje i planove. Projektiranjem toka uistinu usmjerujemo tijek. Poput projektiranja ciklusa, podkoraci ove djelatnosti su planovi, izobrazba, ključne vremenske točke i primjena, s tim da se već navedeni pojmovi na mikro–razini objašnjavaju i primjenjuju kontinuiranim, neprekidnim slijedom – tijekom četiri korakâ koji postaju tok. Koraci se ponavljaju u sve većem broju, do razine neprepoznatljivosti – do odsječakâ tijeka:

- Planovi;
- Izobrazba;
- Vremena;
- Izvedba i praćenje.

II. 2. B441Planovi

U okviru ovog podkoraka primjene projekta organizator oblikuje pismeno i usmeno upute, odnosno naredbe, ili konačne i sitničave planove kojima se izvodi ili analizira organizacija. Planovima su zadani:

- djelatnosti kojima izvodimo projekt,
- nositelji,
- rokovi,
- načini (specifikacije).

II. 2 POSTUPCI

Djelatnosti

Odredba se djelatnosti odnosi na:

- a) utvrđivanje pojedinih potrebnih radnji, i
- b) međusobno usklađivanje svih radnih djelatnosti i to u odnosu na nositelje, rokove i vremena (ključne točke).

Nositelji

Nositelji su, u ovome kontekstu, projektne osobe, što znači pojedinci ili timovi, odnosno odjeli zaduženi za izvođenje navedenih djelatnosti.

Rokovi

Rokovi se odnose na odredbu pojedinačnih djelatnosti s obzirom na vrijeme, a utvrđuju se zajedno s djelatnostima tehnikama mrežnoga planiranja i gantogramâ.²⁴⁹

Načini (specifikacije)

Načini (specifikacije) su sitničave, detaljne upute o prirodi izvođenja planirane djelatnosti.

II. 2. B442 Izobrazba

Izobrazba se odnosi na ljudstvo i njome ostvarujemo organizaciju. Prepoznavamo četiri vrste izobrazbe:

- informativnu,
- formativnu,
- teorijsku,
- praktičku.

Informativna (obavijestna) izobrazba

Informativnom izobrazbom označavamo djelatnosti kojima obavješćujemo ljudstvo o postojećim činjenicama koje se odnose na ostvarenje organizacije.

²⁴⁹. Kapustić, S., op.cit., str. 360-362.

Formativna (oblikovna) izobrazba

Formativnom izobrazbom oblikujemo ljudstvo za njima nov način ponašanja, kao i za shvaćanje organizacijski važnih činjenica.

Teorijska (zorbena) izobrazba

Teorijska se izobrazba odnosi se na zor koji se teorijom prenosi ljudstvu.

Praktička (poduzetna) izobrazba

Praktička se izobrazba odnosi se na izobrazbu primjerom u poduzimanju izvedbe svih praktičkih djelatnosti.

II. 2. B443Vremena (ključne točke)

Kairološki gledano u ovome kontekstu, vremena se načelno ponašaju kao ključne točke, koje se odnose na vrijeme i mjesto donošenja stručnih i ostalih ključnih odluka koje zahtijevaju usklađivanja i unutar projekta i s okruženjem ili matičnom organizacijom. Aplikacija, primjena, zahtijeva točno određivanje navedenih ključnih točaka, a njihov raspored ovisi o poimanju i o načelima okupljanja vremenskih slijedova, a ti su:

- Periodi,
- Faze,
- Ciklusi,
- Etape.

Periodi

Period je zatvorena cjelina koja uključuje cjelokupan organizacijski proces i može, ali ne mora, biti ponovljena. Periodi načelno odgovaraju kronološkome vremenu.

Faze

Faze su podcjeline perioda. Faze u načelu određuju u kairološkome vremenu.

Ciklusi

Ciklus je vremenska cjelina koja uključuje zatvoren proces, i koja se ponavlja, odvija se, dakle u cikličkome vremenu.

II. 2 POSTUPCI

Etape

Etapa je podjedinica ciklusa. To su odsječci tijeková, a promatramo ih u linearnome vremenu.

II. 2. B444Izvedba i praćenje

Ovaj podkorak rekapitulira posljednju fazu i uključuje sljedeće djelatnosti:

- dostavu planová,
- raspravu o smjernicama,
- primjenu,
- praćenje.

Dostava planová

Ovaj podkorak uključuje u slučaju pismenih smjernicâ pismeno dostavljanje ili usmeno prenošenje (u slučaju usmenih) smjernicâ svima u ostvarenje projekta uključenima djelatnicima.

Rasprava

U okviru ovog podkoraka usaglašava se shvaćanje smjernicâ.

Primjena

Primjena znači djelatnu primjenu.

Praćenje

Praćenje se odnosi na konačan podkorak, odnosno na zaključnu djelatnost kojom ostvarujemo, odnosno pratimo ostvarivanje i ostvarenje projekta.

ZAKLJUČAK

Opis postupakâ složenoga projektiranja organizacije završava se slijedećom konstatacijom. Kompleksno projektiranje organizacije vid je zamišljanja i oblikovanja organizacije temeljen na sustavnome pristupu. Organizaciju projektiramo načelno kao globalan stroj (dinamički sustav), tako da je svaka podjedinica sadržana u svakoj predhodnoj jedinici, a svaka jedinica sadrži i sve ostale jedinice. Pristup se temelji na holističkome načelu, po kojem su svi strojevi (dinamički sustavi) slika jedinstvenog stroja (dinamičkoga sustava), koji se ponavlja u različitim oblicima. Procesom cikličkoga ponavljanja istoga, u različitim kontekstima, projektant organizacije skraćuje postupak, razvija sinergiju, te projektira i izvodi djelotvorniju, učinkovitiju, dakle bolju organizaciju. U svakome slučaju radi se o abstraktnim načelima koje projektant ima u vidu, a od kojih u praksi odustaje prema potrebi ili ih preoblikuje u skladu sa zadanim stanjem.

