

# Sadržaj

<b>Sadržaj</b> .....	<b>v</b>
<b>ZAHVALA</b> .....	<b>xxi</b>
<b>PROSLOV</b> .....	<b>23</b>
<b>UVOD</b> .....	<b>25</b>
GLOBALIZACIJA, INDIVIDUALIZACIJA I INTEGRACIJA .....	25
A. BROJ I PRIRODA ORGANIZACIJSKIH ŠKOLÁ .....	29
Ograničena, neograničena i kombinirana .....	29
Škola ograničenoga i zadanoga broja .....	29
Škola neograničenoga broja oblikâ i rješenjâ .....	29
Treća, kompleksna škola .....	29
B. SUVREMENA ORGANIZACIJSKA STREMLJENJA I MANAGEMENT RAZ- LIČITOSTÍ I EKSTREMÁ .....	33
Oblici univerzalnih rješenjâ .....	40
<b>I. NAČELA OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE</b> .....	<b>43</b>
<b>I. 1. ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE I ČIMBENICI</b> .....	<b>47</b>
I. 1. A ORGANIZACIJSKE FILOZOFIJE – USMJERENJA .....	49
I. 1. A1 Klasično organizacijska filozofija – usmjerenje .....	50
I. 1. A11 Objektivni naglasak .....	51
I. 1. A12 Vertikalni naglasak .....	51
I. 1. A13 Racionalni naglasak .....	52
I. 1. A14 Mehanicistički naglasak .....	53
I. 1. A2 Neoklasična organizacijska filozofija – usmjerenje .....	55
I. 1. A21 Subjektivni naglasak .....	56
I. 1. A22 Horizontalni naglasak .....	56
I. 1. A23 Relativno racionalni naglasak .....	56
I. 1. A24 Humanistički (organski) naglasak .....	57
I. 1. A3 Situacijska organizacijska filozofija – usmjerenje .....	58
I. 1. A31 Starost organizacije .....	58
I. 1. A32 Veličina organizacije .....	59
I. 1. A33 Organizacijska grana (branša) .....	59
I. 1. A34 Stupanj uklopljenosti u okružje .....	60
I. 1. A4 Višestruka ili vidovna (aspektualna) organizacijska filozofija – usmjerenje .....	61
I. 1. A41 Objektivno – subjektivni naglasak .....	62
I. 1. A42 Vertikalno – horizontalni naglasak .....	62
I. 1. A43 Racionalno – mimoracionalni naglasak .....	62
I. 1. A44 Mehanicističko – humanistički naglasak .....	62
I. 1. B ORGANIZACIJSKI ČIMBENICI .....	65
I. 1. B1 Unutarnji organizacijski čimbenici .....	67
I. 1. B11 Ciljevi i strategija .....	67

## Sadržaj

I. 1. B111 Ciljevi.....	67
Gospodarski ciljevi .....	67
Ciljevi po nakani.....	67
Ciljevi vezani uz željeno stanje članovâ .....	67
Ciljevi vezani uz željeno stanje klijenatâ .....	68
I. 1. B112 Strategija .....	68
I. 1. B12 Smještaj (lokacija) i veličina .....	69
I. 1. B121 Smještaj (lokacija) .....	69
I. 1. B122 Veličina .....	69
I. 1. B13 Proizvod i ljudstvo (kadrovi) .....	70
I. 1. B131 Proizvod .....	70
I. 1. B132 Ljudstvo (kadrovi).....	70
I. 1. B14 Tehnologija i procesi.....	71
I. 1. B141 Tehnologija .....	71
I. 1. B142 Procesi .....	72
I. 1. B2 Vanjski organizacijski čimbenici.....	73
Stabilnost i nestabilnost.....	73
Homogenost .....	73
Koncentracija i disperzija .....	73
Jednostavnost i složenost.....	73
I. 1. B21 Stupanj razvoja .....	74
I. 1. B22 Institucionalni uvjeti.....	75
I. 1. B23 Tržište .....	75
I. 1. B24 Integracijski procesi.....	76
I. 1. B3 Etički čimbenici .....	77
I. 1. B31 Društvena etika.....	81
I. 1. B32 Poduzetnička etika .....	82
I. 1. B33 Objavna (upravna) etika.....	83
I. 1. B34 Bilinja (vegetativna) etika (bio-etika) .....	83
Zaključak .....	85
I. 1. B4 Kulturni čimbenici .....	86
I. 1. B41 Kultura zadatka.....	86
I. 1. B42 Kultura snage.....	87
I. 1. B43 Kultura uloge .....	89
I. 1. B44 Kultura osobe.....	91
<b>I. 2. OSNOVNI POJMOVI .....</b>	<b>93</b>
I. 2. A TEORIJA SUSTAVÂ .....	95
I. 2. A1 Skup.....	96
I. 2. A2 Odnos .....	97
I. 2. A3 Sustav .....	98
I. 2. A4 Stroj .....	99
I. 2. B TEORIJA ORGANIZACIJE.....	101
I. 2. B1 Organizacija.....	102

## Sadržaj

Samoorganizacija.....	105
Projektiranje organizacije .....	106
I. 2. B2 Funkcija.....	108
Gospodarski pristup pojmu funkcije .....	109
I. 2. B3 Projektiranje i dizajniranje.....	112
Projektiranje .....	112
Dizajniranje .....	114
I. 2. B4 Ustrojavanje i preustrojavanje (inženjering i reinženjering)...	120
Zaključak .....	121
<b>I. 3. VIŠEDIMENZIONALNA PRIRODA ORGANIZACIJE.....</b>	<b>123</b>
I. 3. A DIMENZIONALNOST DINAMIČKE ORGANIZACIJE.....	125
Subjekti organizacije.....	125
Objekti organizacije .....	125
Predikati organizacije.....	126
Dimenzionalnost dinamičkoga sustava.....	126
Generiranje i projekcija <i>opɣavova</i> (organona) – sustava.....	127
Društveni položaji (pozicije).....	128
Društvene funkcije (vrste, lat. <i>species</i> ) .....	129
Društveni procesi, tijekovi.....	130
I. 3. B ORGANIZACIJA U KONTEKSTU SUSTAVA, KATEGORIJE I ODREDBA ORGANIZACIJE .....	133
I. 3. B1 Organizacija prema subjektu.....	134
I. 3. B2 Organizacija prema objektu.....	135
I. 3. B3 Organizacija prema predikatu.....	136
I. 3. B4 Poslovne funkcije.....	137
Službe – dužnosti, funkcije i procesi.....	138
Projektiranje organizacije kao dinamičkoga sustava .....	139
<b>I. 4. SAMODOSTATNI SUSTAVI.....</b>	<b>141</b>
I. 4. A USKLADIVANJE RAZNORODNOSTI .....	143
I. 4. B SAMODOSTATNE SUSTAVNE OPEKE (SELF-SUFICIENT SYSTEMS BLOCKS – SSB).....	145
ZAKLJUČAK .....	151
<b>II. ELEMENTI PROJEKTIRANJA ORGANIZACIJE .....</b>	<b>153</b>
<b>II. 1. STRUKTURA.....</b>	<b>157</b>
Radijalne površine .....	160
Trijangularne površine.....	160
Pentagonalne površine .....	161
Kvadratne površine .....	161
Začeće – koncepcija .....	164
Rađanje .....	165
Oblikovanje.....	165
Odredba .....	165
II. 1. A STRUKTURA UPRAVLJANJA.....	169

## Sadržaj

II. 1. A1 ORGANSKA STRUKTURA UPRAVLJANJA .....	171
Formacijsko načelo.....	171
Delegacijsko načelo .....	171
II. 1. A11 Inicijalni ili apostolski oblik .....	172
II. 1. A12 Hibridna ili grčko – latinska struktura .....	174
II. 1. A13 Kolegijalna struktura .....	175
II. 1. A14 Latinska ili strateška organska struktura – prvi među jed- nakima.....	177
II. 1. A2 MODULARNA STRUKTURA VOĐENJA .....	179
II. 1. A21 Funkcijska struktura modularnoga vođenja.....	180
II. 1. A22 Tematski modul vođenja.....	181
II. 1. A23 Zemljopisni modul vođenja .....	182
II. 1. A24 Predmetni prostor .....	182
II. 1. A3 MATRIČNA STRUKTURA VOĐENJA .....	184
II. 1. A31 Razvojna ili horizontalna matična struktura vođenja ..	185
II. 1. A32 Specijalistička struktura upravljanja .....	186
II. 1. A33 Čista matična struktura vođenja .....	187
II. 1. A34 Projektna struktura vođenja .....	188
II. 1. A4 LINIJSKA STRUKTURA VOĐENJA.....	191
II. 1. A41 Razvijena linijska struktura vođenja .....	191
II. 1. A42 Linijska struktura sa centralnim mjestom vođenja.....	192
II. 1. A43 Stožerna linijska struktura .....	193
II. 1. A44 Uslužna odnosno Stožerna (struktura vođenja) sa središn- jim mjestom .....	194
II. 1. B ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	197
II. 1. B1 FUNKCIONALNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	199
II. 1. B11 Inicijalni oblik funkcionalne strukture .....	203
II. 1. B12 Razvojni oblik funkcionalne strukture .....	206
II. 1. B13 Standardni oblik funkcionalne strukture .....	207
II. 1. B14 Razvijeni oblik funkcionalne strukture.....	208
II. 1. B2 PROCESNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	210
II. 1. B21 Zonska srodnost ili srodnosti hibridnih zona .....	211
II. 1. B22 Tehnološka srodnost – srodnost po oruđu, tehnologiji ili stroju .....	212
II. 1. B23 Tematska procesna srodnost .....	212
II. 1. B24 Kadrovska procesna srodnost .....	213
II. 1. B3 PROSTORNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	214
II. 1. B31 Strukovno – kolegijalno određen prostor .....	217
II. 1. B32 Političko – institucijski (mrežno) određen prostor .....	217
II. 1. B33 Tržišno (zemljopisno) određen prostor.....	218
II. 1. B34 Komunikacijski – infrastrukturno određen prostor.....	219
II. 1. B4 PREDMETNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	220
II. 1. B41 Struktura vođenja prema strateškim poslovnim jedinicama	

## Sadržaj

(eng. <i>Strategic Bussines Units</i> ) .....	220
II. 1. B42 Projektna predmetna struktura vođenja .....	220
II. 1. B43 Struktura vođenja prema fizičkom predmetu – proizvodu ... 221	
II. 1. B44 Struktura vođenja prema usluzi .....	221
ZAKLJUČAK .....	223
<b>II. 2. POSTUPCI.....</b>	<b>225</b>
POSTUPCI – USTAV I USTROJ ORGANIZACIJE.....	239
Ustav organizacije .....	240
Ustroj organizacije .....	241
Pojam i primjena organizacijskoga postupka .....	242
Logička organizacijska struktura .....	243
Kronološka organizacijska struktura.....	244
II. 2. A USTAV ORGANIZACIJE (LOGIČKE RAZINE) .....	245
Osnovne logičke razine.....	245
Elementarne razine.....	245
II. 2. A1 STRATEŠKA RAZINA .....	248
II. 2. A11 Vizija – što?.....	249
II. 2. A12 Smještaj – gdje? .....	249
II. 2. A13 Subjekt – tko?.....	249
II. 2. A14 Ciklus – koliko dugo?.....	250
II. 2. A2 TAKTIČKA RAZINA .....	251
II. 2. A21 Misija – zašto?.....	251
II. 2. A22 Odabiri [opcije]– kako? .....	252
II. 2. A23 Odnosi – tko komu? .....	252
II. 2. A24 Faze – koliko puta? .....	252
II. 2. A3 LOGISTIČKA RAZINA.....	253
II. 2. A31 Ciljevi – koliko? .....	253
II. 2. A32 Redoslijed – kada?.....	253
II. 2. A33 Jedinice – tko s kim?.....	254
II. 2. A34 Koraci – u kojem trenutku? .....	254
II. 2. A4 OPERATIVNA RAZINA.....	255
II. 2. A41 Zadatci – čega?.....	255
II. 2. A42 Resursi [izvori] – temeljem čega? .....	255
II. 2. A43 Sredstva – čime? .....	255
II. 2. A44 Tijek – kojim putem?.....	256
II. 2. B USTROJ ORGANIZACIJE (KRONOLOŠKE FAZE) .....	257
II. 2. B1 STIMULACIJA .....	260
II. 2. B11 Vizija.....	261
II. 2. B111 Vizija nove organizacijske cjeline.....	263
II. 2. B112 Vizija novih organizacijskih odnosa.....	263
II. 2. B113 Vizija stvarnoga stanja postojeće cjeline.....	263
II. 2. B114 Vizija stvarnih odnosa između jedinica postojeće cjeli-	

## Sadržaj

ne .....	264
II. 2. B12 Misija .....	264
II. 2. B121 Odredba temeljne svrhe – poslanja .....	265
II. 2. B122 Definicija polja – eng. <i>scope</i> .....	265
II. 2. B123 Organizacijska filozofija .....	265
II. 2. B124 Organizacijska doktrina .....	265
II. 2. B13 Ciljevi .....	265
II. 2. B131 Specifikacija oblika cilja .....	266
II. 2. B132 Odredba kvalitativnih vidovâ ciljevâ.....	266
II. 2. B133 Odredba kvantitativnih vidovâ ciljevâ .....	267
II. 2. B134 Odredba durabiliteta – trajnosti ciljevâ .....	267
II. 2. B14 Kritični zadatci .....	267
II. 2. B141 Popis kritičnih zadatakâ .....	268
II. 2. B142 Rokovi kritičnih zadatakâ.....	269
II. 2. B143 Odnosi kritičnih zadatakâ .....	269
II. 2. B144 Subjekti i objekti kritičnih zadatakâ .....	269
II. 2. B2 ORIJENTACIJA.....	270
Cilj istraživanja .....	271
Predmet istraživanja .....	271
Metode i voditelji istraživanja.....	272
Trajanje i cijena istraživanja .....	272
II. 2. B21 Smještaj .....	274
II. 2. B211 Vertikalni središnji smještaj .....	274
II. 2. B212 Horizontalni središnji smještaj .....	275
II. 2. B213 Horizontalni razasuti smještaj .....	275
II. 2. B214 Kombinirani smještaj .....	275
II. 2. B22 Odabiri [opcije] .....	275
II. 2. B221 Detaljem i znanjem intenzivni odabiri – eng. <i>High touch</i> .....	276
II. 2. B222 Tehnološki intenzivni odabiri – eng. <i>High tech</i> .....	276
II. 2. B223 Kapitalno intenzivni odabiri.....	276
II. 2. B224 Kadrovski – radno intenzivni odabiri.....	276
II. 2. B23 Resursi [izvori].....	276
II. 2. B231 Ljudstvo .....	277
II. 2. B232 Vrijeme .....	277
II. 2. B233 Financije .....	277
II. 2. B234 Sredstva.....	278
II. 2. B3 FORMACIJA.....	279
II. 2. B31 Projektiranje organizacije unutarnjih odnosâ .....	279
II. 2. B311 Projektiranje sustava upravljanja .....	279
II. 2. B312 Uspostavljanje međusobnih odnosâ na relacijama dio – dio i dio – cjelina .....	280
II. 2. B313 Projektiranje odnosâ prema okružju .....	281

## Sadržaj

II. 2. B314 Usklađivanje formalne i neformalne organizacije.....	281
II. 2. B32 Projektiranje organizacijske zajednice [kolektiva] .....	281
II. 2. B321 Projektiranje po dobi.....	283
II. 2. B322 Projektiranje po spolu.....	283
II. 2. B323 Projektiranje s obzirom na kulturu .....	283
II. 2. B324 Projektiranje s obzirom na profesionalni profil .....	284
II. 2. B33 Projektiranje organizacijskih cjelinâ (načela raščlanjivanja i grupiranja organizacijskoga zadatka) .....	284
II. 2. B331 Projektiranje radnoga mjesta .....	290
II. 2. B332 Projektiranje organizacijskih skupinâ .....	291
II. 2. B333 Projektiranje organizacijskih odjelâ.....	291
II. 2. B334 Projektiranje organizacijskih službi.....	292
II. 2. B34 Projektiranje sredstava za proizvodnju .....	293
II. 2. B341 Izbor opreme .....	294
II. 2. B342 Projektiranje prostornoga rasporeda i unutrašnjega prijevoza .....	295
Projektiranje rasporeda.....	295
Linijski raspored .....	295
Smaknuti raspored.....	295
Sustav trokuta .....	295
Kombinirani raspored.....	295
Projektiranje unutrašnjega prijevoza .....	296
II. 2. B343 Uporaba opreme .....	297
II. 2. B344 Izbor predmeta rada .....	298
II. 2. B4 APLIKACIJA .....	301
II. 2. B41 Projektiranje organizacijskoga ciklusa .....	302
II. 2. B411 Planovi .....	303
II. 2. B412 Izobrazba.....	303
II. 2. B413 Vremena.....	304
II. 2. B414 .....	Izvedba i praćenje304
II. 2. B42 Projektiranje fazâ .....	304
II. 2. B43 Projektiranje korakâ.....	305
II. 2. B44 Projektiranje toka izvedbe i primjena.....	305
II. 2. B441 Planovi .....	305
Djelatnosti .....	306
Nositelji .....	306
Rokovi .....	306
Načini (specifikacije).....	306
II. 2. B442 Izobrazba.....	306
Informativna (obavijestna) izobrazba .....	306
Formativna (oblikovna) izobrazba.....	307
Teorijska (zorbena) izobrazba .....	307
Praktička (poduzetna) izobrazba.....	307

## Sadržaj

II. 2. B443 Vremena (ključne točke) .....	307
Periodi.....	307
Faze .....	307
Ciklusi .....	307
Etape .....	308
II. 2. B444 Izvedba i praćenje.....	308
Dostava planovâ .....	308
Rasprava .....	308
Primjena.....	308
Praćenje .....	308
ZAKLJUČAK.....	309
<b>II. 3. METODE</b> .....	<b>311</b>
Indukcija.....	314
Teorija konfirmacije.....	315
Dedukcija.....	315
II. 3. A DEDUKTIVNE METODE .....	319
II. 3. A1 KONCEPCIJA.....	322
II. 3. A11 Samoopisna metoda .....	324
II. 3. A12 Funkcijska analiza.....	326
II. 3. A13 Brain-storming.....	327
II. 3. A14 Delfi metoda .....	328
II. 3. A2 (ORGANIZACIJSKA) FORMULACIJA.....	330
II. 3. A21 Samotvorbena (autopoietična) metoda.....	330
II. 3. A22 Meyer - Nagelova metoda .....	333
II. 3. A23 Sustavni inženjering .....	338
II. 3. A24 Morfološka metoda .....	345
II. 3. A3 ADAPTACIJA.....	348
II. 3. A31 Dokumentacijske metode.....	348
II. 3. A32 Normativne metode.....	349
II. 3. A33 Grafičko – matrična metoda adaptiranja organizacijskoga modela .....	350
II. 3. A34 Metode simulacijskoga prognoziranja (Monte Carlo meto- da).....	353
II. 3. A4 ODREDBA U VREMENU I PROSTORU (RASPOREĐIVANJE).....	355
II. 3. A41 Eulerova metoda.....	359
II. 3. A42 Mađarska metoda .....	363
II. 3. A43 Metoda kritičnoga puta – CPM metoda .....	367
II. 3. A44 Linearno raspoređivanje – PERT metoda.....	372
II. 3. B INDUKTIVNE METODE .....	379
II. 3. B1 SNIMANJE.....	382
II. 3. B11 Metoda samoopisivanja.....	382
II. 3. B12 Metode promatranja i metode crne kutije.....	383
II. 3. B13 Studij dokumenata .....	387

## Sadržaj

II. 3. B14 (Eulerova) – Anketna metoda.....	388
II. 3. B2 ANALIZA .....	394
II. 3. B21 Funkcijska analiza – Revizija.....	395
II. 3. B22 Normativne metode – Organizacijska kontrola .....	397
II. 3. B23 Metode vrjednovanja inačica .....	399
II. 3. B24 Mađarska metoda – Metoda procesnih područja .....	402
II. 3. B241 Koraci i metode procesnih područja .....	410
II. 3. B242 Obrada .....	412
Obrada financijske funkcije.....	412
Obrada nabavne funkcije N.....	420
Obrada prodajne funkcije Pd.....	423
Obrada proizvodne funkcije Pz .....	426
II. 3. B243 Ocjene i rang .....	429
II. 3. B244 Interpretacija i implikacije .....	432
II. 3. B3 OBLIKOVANJE .....	434
II. 3. B31 Top-down oblikovanje (od vrha prema dolje) .....	435
II. 3. B32 Oblikovanje iz središta ili strategija klina .....	437
II. 3. B33 Basis-up, odozdo prema gore .....	442
II. 3. B34 Strategija višestrukih nukleusa.....	442
II. 3. B4 TERAPIJA.....	448
II. 3. B41 Ciklička terapija (primjena) .....	448
II. 3. B42 Kairolška terapija (primjena) .....	449
II. 3. B43 Kronološka terapija (primjena) .....	450
II. 3. B44 Linijska terapija (primjena).....	451
ZAKLJUČAK .....	453
<b>II. 4. SREDSTVA.....</b>	<b>455</b>
II. 4. A (II. 4. B)SREDSTVA PO VRSTI NAKANE ODNOSNO PREMA NAKANI SUBJEKTA.....	463
II. 4. A1 SREDSTVA USPOSTAVLJANJA ORGANIZACIJSKOGA STANJA.....	464
II. 4. A11 Organizacijske upute .....	464
II. 4. A12 Statuti .....	466
II. 4. A13 Proračun – računске tablice.....	469
II. 4. A14 Organigrami.....	473
II. 4. A2 SREDSTVA PRIKAZIVANJA ORGANIZACIJSKOGA STANJA .....	477
II. 4. A21 Izvješće .....	477
II. 4. A22 Pismena izvješća .....	481
II. 4. A23 Matrice .....	482
II. 4. A24 Mrežni dijagram .....	490
II. 4. A3 SREDSTVA ODRŽAVANJA ORGANIZACIJSKOGA STANJA .....	499
II. 4. A31 Tehnika sazivanja i vođenja sastanaka – verbalni vid....	499
II. 4. A32 Opis radnoga mjesta .....	502
II. 4. A33 Kocka podataka .....	505

## Sadržaj

II. 4. A34 Komuniogrami.....	508
II. 4. A4 SREDSTVA MIJENJANJA ORGANIZACIJSKOGA STANJA...	510
II. 4. A41 Konferencija ideja .....	510
II. 4. A42 Organizacijske projekcije .....	511
II. 4. A43 Tablice nagrađivanja i motiviranja – kvadratne tablice .	511
II. 4. A44 Organizacijski modeli.....	514
II. 4. B ORGANIZACIJSKA SREDSTVA KATEGORIZIRANA PREMA VRSTI...	515
II. 4. B1 USMENA ORGANIZACIJSKA SREDSTVA.....	516
II. 4. B11 Naredbe.....	516
II. 4. B12 Predočenja.....	517
II. 4. B13 Govori, pregovori .....	520
II. 4. B14 Problemske diskusije.....	522
II. 4. B2 PISANA ORGANIZACIJSKA SREDSTVA .....	524
II. 4. B21 Organizacijski propisi .....	524
II. 4. B22 Poslovnici .....	527
II. 4. B23 Poslovna pisma (komunikacije) .....	527
II. 4. B24 Elaborati .....	531
II. 4. B3 TABLIČNA ORGANIZACIJSKA SREDSTVA.....	532
II. 4. B31 Jednostupne organizacijske tablice.....	532
II. 4. B32 Višestupne tablice .....	539
II. 4. B33 Sociomatrica.....	540
II. 4. B34 Organizacijske liste.....	541
II. 4. B4 GRAFIČKA ORGANIZACIJSKA SREDSTVA .....	547
II. 4. B41 Grafikoni .....	547
II. 4. B42 Dijagram toka.....	548
II. 4. B43 Sociogrami .....	554
II. 4. B44 Strukturne slike.....	555
<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>559</b>
<b>III. POSTUPAK PROJEKTIRANJA ORGANIZACIJE .....</b>	<b>561</b>
III. A RAZINE POSTUPKA (LOGIČKE) .....	567
III. A1 Strateška razina .....	568
III. A11 Izbor vizije .....	568
III. A111 Izbor vizije nove organizacijske cjeline .....	568
III. A112 Izbor vizije novih organizacijskih odnosâ .....	569
III. A113 Izbor vizije stvarnoga stanja postojeće cjeline .....	569
III. A114 Izbor vizije stvarnih odnosâ među jedinicama postojeće cjeline .....	569
III. A12 Istraživanje organizacijske strukture .....	569
III. A13 Projektiranje organizacijske zajednice [kolektiva] .....	570
III. A14 Projektiranje redosljeda odvijanja poslovâ.....	571
III. A2 Taktička razina .....	573
III. A21 Izbor misije.....	573

## Sadržaj

III. A22 Istraživanje organizacijskih postupakâ .....	574
III. A23 Projektiranje odnosâ .....	575
III. A231 Projektiranje sustava upravljanja.....	575
Projektiranje ciljevâ upravljanja.....	575
Projektiranje sadržaja upravljanja .....	575
Projektiranje strukture upravljanja.....	576
Prva razina odlučivanja .....	577
Druga razina odlučivanja .....	577
Treća razina odlučivanja .....	577
III. A232 Uspostava međusobnih odnosâ.....	578
Projektiranje odnosâ između proizvodnih čimbenikâ ...	578
Projektiranje odnosâ između organizacijskih jedinica..	579
Projektiranje komunikacijskih odnosâ .....	579
Nositelji komunikacije .....	580
Sadržaj komunikacije .....	580
Vrste komunikacije.....	580
Komunikacijski putovi i tokovi.....	580
Komunikacijski oblici .....	581
Komunikacijska sredstva.....	581
III. A233 Uspostava odnosâ prema organizacijskoj okolini .....	581
III. A24 Projektiranje organizacijskih procedurâ.....	582
III. A3 Logistička razina .....	584
III. A31 Izbor ciljevâ.....	584
III. A311 Izbor ciljevâ – oblik .....	584
III. A312 Izbor ciljevâ – kakvoća .....	584
III. A313 Izbor ciljevâ – količina.....	585
III. A314 Izbor ciljevâ – trajnost.....	585
III. A32 Istraživanje metodâ .....	585
III. A33 Projektiranje organizacijskih jedinica .....	586
III. A331 Organizacijska jedinica u odnosu na raščlanjivanje ukup- noga zadatka .....	586
III. A332 Organizacijske jedinice u odnosu na povezivanje radnih mjestâ .....	587
III. A34 Projektiranje uredskoga poslovanja .....	588
III. A4 Operativna razina.....	591
III. A41 Izbor zadatakâ .....	591
III. A42 Istraživanje organizacijskih sredstavâ .....	591
III. A421 Software .....	592
III. A422 Hardware .....	593
III. A423 Tehnike .....	594
III. A424 Uredski pribor .....	594
III. A43 Projektiranje proizvodnih sredstavâ.....	594
III. A431 Izbor opreme .....	595

## Sadržaj

III. A432 Prostorni raspored opreme i projektiranje unutrašnjega prijevoza .....	596
Raspored opreme.....	596
Linijski raspored .....	596
Smaknuti raspored .....	596
Trokutni sustav .....	596
Miješani raspored .....	596
Projektiranje unutrašnjega prijevoza.....	597
III. A433 Uporaba opreme.....	599
III. A434 Predmet rada .....	599
III. A44 Primjena projektiranoga modela .....	600
III. B FAZE POSTUPKA (KRONOLOŠKE).....	601
III. B1 IZBOR .....	602
III. B11 Izbor vizije .....	602
III. B111 Izbor vizije nove organizacijske cjeline .....	603
III. B112 Izbor vizije novih organizacijskih odnosâ .....	603
III. B113 Izbor vizije stvarnoga stanja postojeće cjeline .....	604
III. B114 Izbor vizije stvarnih odnosâ među jedinicama postojeće cjeline .....	604
III. B12 Izbor misije.....	604
III. B121 Izbor temeljne svrhe (poslanja) .....	605
III. B122 Izbor polja djelovanja (eng. <i>scope</i> ).....	605
III. B123 Izbor organizacijske filozofija .....	606
III. B124 Izbor organizacijske doktrine.....	606
III. B13 Izbor ciljeva .....	606
III. B131 Oblik.....	607
III. B132 Kakvoća .....	607
III. B133 Rok.....	607
III. B134 Troškovi.....	608
III. B14 Izbor zadatakâ.....	608
III. B141 Odredba kritičnih zadatakâ.....	608
III. B142 Odredba potrebitoga vremena, ljudstva i sredstava... 609	
Primjena metode PERT/COST .....	609
Primjena metode linearnoga i konveksnoga programiranja 610	
III. B143 Procjena očekivanih učinakâ .....	610
III. B144 Odredba organizacije i tima za izvedbu projekta .....	611
III. B2 ISTRAŽIVANJE .....	614
III. B21 Istraživanje organizacijske strukture .....	616
III. B211 Istraživanje radne zajednice [kolektiva].....	617
Sastav radne zajednice [kolektiva].....	617
Integracija zajednice .....	617
Djelovanje radne sredine na radnika.....	618
Djelovanja rada na radnika.....	618

## Sadržaj

Reprodukcija radne snage .....	618
Zaštita na radu .....	618
III. B212 Istraživanje organizacije unutrašnjih odnosâ .....	618
Međusobni odnosi radnikâ .....	619
Odnosi među radnim mjestima .....	619
Odnosi među organizacijskim jedinicama .....	619
Odnosi među upravljačkim tijelima .....	620
III. B213 Istraživanje raščlanjivanja zadatakâ .....	620
III. B214 Istraživanje organizacije proizvodnih sredstavâ .....	621
Smještaj .....	621
Kapacitet .....	622
Vrsta proizvodnje .....	622
Oprema .....	622
Materijal .....	622
Zgrade .....	622
Radna sredina .....	623
Unutrašnji prijevoz .....	623
Održavanje sredstavâ .....	623
III. B22 Istraživanje organizacijskih postupakâ .....	624
III. B221 Istraživanje redoslijeda odvijanja poslovâ .....	625
III. B222 Istraživanje radnih postupakâ .....	625
III. B223 Istraživanje organizacijskih procedurâ .....	625
III. B224 Istraživanje uredskoga poslovanja .....	625
III. B23 Istraživanje organizacijskih metodâ .....	627
III. B24 Istraživanje organizacijskih sredstavâ .....	628
III. B3 PROJEKTIRANJE STRUKTURE .....	629
III. B31 Projektiranje organizacijske zajednice [kolektiva] .....	629
III. B311 Projektiranje sastava radne zajednice [kolektiva] .....	629
III. B312 Integracijski čimbenici zajednice .....	630
Projektiranje pravilnoga i pravednoga sustava raspodjele osobnih dohodakâ .....	631
Stupanj složenosti rada .....	631
Količina obavljenoga rada .....	632
Kakvoća rada .....	632
Stvaranje zanimanja za rad .....	632
Stvaranje mogućnosti napredovanja .....	633
Osiguranje visokoga stupnja samostalnosti u radu .....	633
Osiguranje mogućnosti osobne afirmacije .....	633
III. B313 Projektiranje organizacije radne sredine .....	633
Mikroklima .....	633
Zrak .....	634
Toplina .....	634
Vlažnost .....	634

## Sadržaj

Osvjetljenje .....	634
Boje .....	634
Buka .....	635
Vibracije .....	635
III. B314 Projektiranje mjera uklanjanja negativnoga djelovanja rada na radnika .....	635
III. B315 Projektiranja sustava reprodukcije radne snage .....	636
Ishrana .....	637
Kulturno–društvene potrebe .....	637
III. B316 Projektiranje sustava zaštite na radu .....	637
Mjere tehničke zaštite .....	637
Mjere higijenske zaštite.....	638
Mjere medicinske zaštite.....	638
III. B32 Projektiranje odnosâ.....	638
III. B321 Odredba upravljačkoga sustava .....	638
III. B322 Uspostava međusobnih odnosâ .....	639
III. B323 Uspostava odnosâ prema okruţju, okolici.....	640
III. B33 Projektiranje organizacijskih jedinica .....	640
III. B34 Projektiranje proizvodnih sredstava .....	641
III. B341 Projektiranje ustroja sredstava za rad .....	641
III. B342 Projektiranje ustroja poslovanja s materijalima .....	642
III. B343 Projektiranje ustroja unutrašnjega prijevoza .....	643
III. B4 PROJEKTIRANJE POSTUPAKÂ .....	644
III. B41 Projektiranje redoslijeda odvijanja poslova .....	644
III. B42 Projektiranje organizacijskih procedura .....	647
III. B43 Projektiranje uredskoga poslovanja .....	648
III. B44 Primjena projektiranoga modela .....	648
III. B441 Planiranje primjene organizacijskoga projekta .....	649
Izrada projektne dokumentacije.....	649
Rokovi primjene podprojekatâ.....	649
Nosioci primjene projekta .....	650
Osobe i tijela koji su zaduţeni za davanje uputa i pomoći .	650
Naćine otklanjanja mogućih zastoja .....	650
III. B442 Izrada dokumentacije.....	650
III. B443 Poduka ljudstva .....	650
III. B444 Izvedba organizacijskoga projekta .....	651
III. B445 Praćenje primjene organizacijskoga projekta.....	652
ZAKLJUČAK.....	653
<b>IV. ORGANIZACIJA KAO INFORMACIJSKI SUSTAV.....</b>	<b>655</b>
IV. A KLASIĆNI INFORMACIJSKI SUSTAV ORGANIZACIJE .....	659
IV. B SUVREMENI INFORMACIJSKI SUSTAV ORGANIZACIJE .....	661
IV. B1 Virtualna organizacijska struktura.....	666
Znaćajke virtualne organizacije .....	667

## Sadržaj

Primjeri različitih organizacija s različito izraženim značajkama virtualne organizacije .....	668
Uspostava i uspjeh virtualne organizacije.....	669
Prednosti i mane virtualne organizacije.....	669
IV. B11 Strateški razlozi za članstvo u virtualnoj organizaciji.....	670
IV. B12 Stanja u kojima ne valja ući u virtualnu organizaciju.....	670
IV. B13 Prednosti virtualne organizacije .....	671
IV. B14 Mane virtualne organizacije .....	672
IV. B2 Mrežna organizacijska struktura .....	673
IV. B21 Lančana struktura.....	675
IV. B22 Struktura kotača .....	675
IV. B23 Struktura višekratnoga skupa.....	675
IV. B24 Struktura piramidalnoga skupa.....	675
IV. B3 Izvrnuta organizacijska struktura.....	676
IV. B4 Fraktalna organizacijska struktura .....	678
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>681</b>
<b>POGOVOR.....</b>	<b>683</b>
BROJ I PRIRODA ORGANIZACIJSKIH FUNKCIJÂ.....	683
A. UNIVERZALISTIČKI PRISTUP ORGANIZACIJI .....	687
B. RELATIVISTIČKI PRISTUP ORGANIZACIJI .....	693
<b>Popis štiva .....</b>	<b>699</b>
<b>Kazalo imenâ .....</b>	<b>dccix</b>
<b>Popis slikâ .....</b>	<b>dccxv</b>
<b>Kazalo pojmovâ .....</b>	<b>dccxix</b>

