

© 1999.
PERE SIKAVICA, MIJO NOVAK

Recenzenti:
Prof. dr. sc. MARIN BUBLE
Prof. dr. sc. MARČELO DUJANIĆ
Prof. dr. sc. VELIMIR SRIČA

Za izdavača:
Dr. IVO BURIĆ

Urednica:
RADOJKA ECIMOVIĆ

Prof. dr. sc. Pere Sikavica
Prof. dr. sc. Mijo Novak

POSLOVNA ORGANIZACIJA

Treće,
izmijenjeno i dopunjeno izdanje



informatior

Zagreb
1999.

CIP – Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i sveučilišna knjižnica, Zagreb

UDK 65.01 (075.8)

SIKAVICA, Pere

Poslovna organizacija / Pere Sikavica,
Mijo Novak. – 3. izmijenjeno i dopunjeno
izd. – Zagreb : Informator, 1999. – XXVII,
946 str. : ilustr. ; 24 cm. – (Udžbenici
Sveučilišta u Zagrebu – Manualia
Universitatis studiorum Zagrabiensis)

Bibliografija: str. 931–946. – Kazala.

ISBN 953-170-074-5

1. Novak, Mijo

981217036

ISBN 953-170-074-5

*Sa zahvalnošću
mojim roditeljima, supruzi i djeci*

Pere Sikavica

*Plodan znanstveni rad ostvario sam
zahvaljujući izuzetnom razumijevanju obitelji.*

Mijo Novak

PREDGOVOR I. IZDANJU

Sasvim je razumljivo, da u uvjetima izgradnje tržišne privrede, što se temelji na poduzeću i poduzetništvu, i obrazovne institucije, u prvom redu one iz oblasti društvenih znanosti, a gospodarskih posebno, moraju izvršiti značajne promjene u nastavnim planovima i programima. Čini nam se da smo na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu te promjene izvršili veoma uspješno.

Novousvojeni nastavni program kolegija »Poslovna organizacija« strukturiran je po uzoru na iste ili slične nastavne programe na poznatim zapadnoeuropskim i sjevernoameričkim sveučilištima a obvezno ga upisuju svi studenti »Poslovne ekonomije«.

Knjige istog ili sličnog sadržaja u svijetu objavljuju se pod različitim nazivima kao što su: Organizacijska teorija, Organizacija ponašanja, Poslovna organizacija, Organizacija i management i slično. Mi smo se opredijelili za naziv »Poslovna organizacija«, jer nam se čini znatno prikladniji od dosadašnjeg naziva »Organizacija posužeća«, u prvom redu, zato da bismo naglasili opći odnosno univerzalni karakter organizacije i mogućnost njene primjene u svim područjima rada i života. Težište u knjizi je na organizaciji businessa, odnosno na organizaciji za potrebe privrede, pa otuda i naziv knjige »Poslovna organizacija«, u kojoj se kroz atribut »poslovna« želi apostrofirati objekt istraživanja i primjene znanstvenih spoznaja.

Udžbenik je koncipiran tako da se studenti u prvom poglavlju upoznaju s osnovnim pojmovima suvremene organizacijske teorije. Slijedeća četiri poglavlja posvećena su definiranju i izgradnji organizacijske strukture, s naglaskom na čimbenike odnosno varijable oblikovanja organizacije kao i na razradu pojedinih elemenata organizacijske strukture s posebnim naglaskom na organizaciju managementa. U šestom poglavlju, u fokusu je poduzeće kao objekt organizacije, s naglaskom na poduzetništvo i poduzetnike. Sedmo je poglavlje posvećeno opisu organizacije poslovnih funkcija u poduzeću i napokon posljednje, osmo poglavlje odnosi se na rješavanje organizacijskih problema.

Iako je ova knjiga pisana kao udžbenik namijenjen studentima, u prvom redu, ekonomskih, ali i drugih fakulteta koji izučavaju organizaciju, organizacijska znanja koja se prezentiraju u ovom radu, s obzirom na mogućnosti njihove široke primjene, imaju opći odnosno univerzalni karakter, tj. jednako se korisno mogu primijeniti kako u organizaciji poduzeća, tako i u organizaciji svih poslovnih subjekata u ostalim djelatnostima, kao što su obrazovanje, znanost, kultura, zdravstvo, šport, javne službe i ostale djelatnosti.

Ova knjiga može također korisno poslužiti i svima onima koji se bave teorijskim izučavanjem organizacije odnosno teorijom organizacije, ali i operativnim managerima, u prvom redu, onima na razini top managementa, ali i svima drugima na nižim organizacijskim razinama.

Knjiga je ilustrirana brojnim grafičkim prikazima što će, po našem mišljenju, olakšati čitatelju percipiranje ove složene materije oblikovanja i funkcioniranja organizacije.

Završavajući ovaj predgovor, predajući rukopis u tisak, željeli bismo se zahvaliti recenzentima na nizu korisnih sugestija, urednicima na brizi da knjiga što prije ugleda svjetlo dana kao i izdavaču, koji je, u ovim teškim gospodarskim uvjetima, našao mogućnosti da tiska ovo naše djelo.

U Zagrebu, srpanj 1991. god..

A u t o r i

PREDGOVOR II. IZDANJU

Iako je od prvog izdanja ove naše knjige prošlo samo nešto više od godinu dana, a kako je knjiga prodana u rekordnom roku, to je za nas kao autore predstavljalo dodatni poticaj da sadržaj knjige poboljšamo te da je u još većoj mjeri približimo potencijalnom čitatelju.

U tom smislu, ovo drugo izdanje knjige je, ne samo prošireno i dopunjeno prvo izdanje, već i sadržajno obogaćeno. Opseg knjige je za jednu trećinu veći u odnosu na prvo izdanje. U ovo drugo izdanje uključeno je jedno novo, značajno, poglavlje pod naslovom »Organizacijska dinamika« o čemu se do sada u nas ili uopće nije pisalo ili se je veoma malo pisalo. Pored toga, u većoj ili manjoj mjeri došlo je do izmjena ili nadopuna u svim glavama knjige, a posebno u poglavljima 2., 3., 5. i 7.

Na kvalitet ovog drugog izdanja knjige sigurno će utjecati bogato kazalo autora i pojmova, koje će čitateljima olakšati snalaženje u knjizi.

Posebno bismo istakli mali rječnik pojmova odnosno Glossary, s 407 obrađenih pojmova, a koji će, nadamo se, biti od velike koristi čitateljima.

Završavajući ovaj predgovor željeli bismo se zahvaliti recenzentima na nizu korisnih sugestija i prijedloga, urednicima kao i svima onima iz izdavačke djelatnosti koji su svojim savjesnim i odgovornim radom na knjizi omogućili da ona što prije dođe do čitatelja i samom izdavaču, koji je, u teškim gospodarskim uvjetima pokazao interes za tiskanje ovog našeg djela.

U Zagrebu, srpnja 1994.

A u t o r i

PREDGOVOR III. IZDANJU

Iako je prošlo već više od pet godina, od posljednjeg izdanja ove naše knjige, a i unatoč tome što je to izdanje rasprodano pred nešto više od godinu dana, ova knjiga se javlja tek sada u svom novom, izmijenjenom, proširenom i dopunjenom izdanju.

Razlog za izjесno zakašnjenje ovog izdanja, jednim dijelom nalazimo u dvogodišnjoj zauzetosti jednog od autora funkcijom dekana, a još više našom potrebom, da kvalitativno obogatimo sadržaj knjige s najnovijim spoznajama do kojih je došla organizacijska teorija i teorija managementa posljednjih godina.

I zaista posljednje godine, koje karakterizira informacijska tehnologija, kreativna destrukcija i dinamička stabilnost, vrijeme informacijske ekonomije, telekomunikacija i globalizacije poslovanja, zahtijevalo je i od nas kao autora kritičku valorizaciju recentnih trendova u organizaciji, koje smo željeli učiniti dostupnim, u prvom redu našim studentima, ali i čitateljima uopće.

Promišljajući ponovno sadržaje koje treba sadržavati ova knjiga, restrukturirali smo i samu kompoziciju knjige, tako da je ona u ovom izdanju strukturirana kroz 20 poglavlja, koja se agregiraju u 7 temeljnih dijelova knjige.

U ovom izdanju napisali smo i jedno novo poglavlje (9.), u kojemu je posebno obrađen reinženjering poslovnih procesa, kao nova poslovna filozofija koja zaokuplja pažnju poslovnih ljudi posljednjih godina.

U svim poglavljima smo izvršili potrebne promjene, a najveće promjene su izvršene u četvrtom poglavlju, u kojemu su detaljno objašnjeni najnoviji trendovi u organizaciji na prijelazu u 21. stoljeće. Značajne promjene su učinjene i u 17. i 18. poglavlju. O širini i dubini promjena u knjizi najrječitije govori njen opseg, koji je u ovom izdanju, za 30% veći od prethodnog izdanja.

Relativno jednostavno snalaženje u ovoj knjizi omogućavaju bogato kazalo pojmova i kazalo autora ali i rječnik pojmova (Glossary), te popis tablica i slika, kojih je preko 200 u knjizi.

Predajući knjigu u tisak i ovaj put željeli bismo se zahvaliti svima onima koji su na bilo koji način omogućili da ova knjiga izađe iz tiska. Posebnu zahvalnost dugujemo recenzentima knjige, na korisnim sugestijama, našim asistentima, kao i studentima diplomskog i poslijediplomskog studija, koji su tijekom svih ovih godina bili naša najveća inspiracija i poticaj za pisanje. Zahvalnost dugujemo i lektoricama koje su naš hrvatski jezik učinile još ljepšim, razumljivijim, kao i urednicama te izdavačkoj kući »Informator« koja je i ovaj put našla za potrebno da tiska ovu našu knjigu.

U Zagrebu, listopad 1998.

A u t o r i

KRATKI SADRŽAJ

I. UVOD

- | | |
|---------------------------------------|----|
| 1. Osnove organizacije
Mijo Novak | 3 |
| 2. Teorije organizacije
Mijo Novak | 43 |

II. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

- | | |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 3. Čimbenici oblikovanja organizacije
Pere Sikavica | 67 |
| 4. Oblikovanje organizacijske strukture
Pere Sikavica | 139 |

III. ORGANIZACIJA ELEMENATA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5. Organizacija materijalnih čimbenika
Mijo Novak | 299 |
| 6. Upravljanje ljudskim potencijalima
Mijo Novak | 317 |
| 7. Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka
Mijo Novak – Pere Sikavica | 331 |
| 8. Organizacija upravljanja i managementa
Pere Sikavica | 373 |
| 9. Organizacija vremenskog redoslijeda
obavljanja poslova
Pere Sikavica | 491 |

IV. ORGANIZACIJSKA DINAMIKA

- | | |
|----------------------------------------------|-----|
| 10. Organizacijske promjene
Pere Sikavica | 533 |
|----------------------------------------------|-----|

- | | |
|---------------------------------------------|-----|
| 11. Organizacijska kultura
Pere Sikavica | 593 |
| 12. Sukobi u organizaciji
Pere Sikavica | 625 |

V. PODUZEĆE KAO OBJEKT ORGANIZACIJE

- | | |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 13. Poduzeće, poduzetništvo, poduzetnik
Pere Sikavica | 653 |
| 14. Pravni oblici poduzeća
Pere Sikavica | 681 |
| 15. Oblici integracije poduzeća
Pere Sikavica | 701 |

VI. ORGANIZACIJA POSLOVNIH FUNKCIJA

- | | |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 16. Modeli organizacije poslovnih funkcija
Pere Sikavica | 733 |
| 17. Specifičnosti organizacije svake poslovne funkcije
Mijo Novak | 749 |
| 18. Organizacija infrastrukturnih službi
Mijo Novak | 821 |

VII. PRIKAZIVANJE ORGANIZACIJE PODUZEĆA

- | | |
|---------------------------------------------------------|-----|
| 19. Organizacijska sredstva
Mijo Novak | 835 |
| 20. Sredstva za prikazivanje organizacije
Mijo Novak | 841 |
| RJEČNIK POJMOVA | 861 |
| KAZALO POJMOVA | 897 |
| KAZALO AUTORA | 921 |
| LITERATURA | 931 |

SADRŽAJ

I. UVOD

1. OSNOVE ORGANIZACIJE	3
1.1. Uloga i značenje organizacije	3
1.1.1. Čovjek i organizacija	3
1.1.2. Značenje organizacije	5
1.1.3. Organizacijska znanost i njezin društveni karakter	6
1.1.4. Suvremeni pogled na organizaciju	9
1.2. Organizacija i njezini oblici	11
1.2.1. Različiti načini označavanja organizacije	11
1.2.2. Definiranje organizacije	12
1.2.3. Organizacija rada	13
1.2.4. Poslovna organizacija poduzeća	15
1.3. Načela organizacije	17
1.3.1. Pregled sistematizacije načela	18
1.3.2. Najvažnija načela organizacije	20
1.3.3. Standardizacija i tipizacija u organizaciji rada	22
1.3.4. Racionalizacija u organizaciji	25
1.4. Organizacijske vrste	27
1.4.1. Potpuna ili djelomična organizacija	29
1.4.2. Individualna i shematska organizacija	30
1.4.3. Centralizacija i decentralizacija	31
1.4.4. Jednokratna i postupna organizacija	33
1.4.5. Organizacija i reorganizacija	34
1.5. Metode organizacije	35
1.5.1. Općenito o metodama organizacije	35
1.5.2. Analitičke metode	36
1.5.3. Metode za oblikovanje organizacije	39
2. TEORIJE ORGANIZACIJE	43
2.1. Prethodna proučavanja organizacije	43
2.2. Klasična teorija organizacije	46
2.3. Neoklasična teorija organizacije	51
2.4. Suvremene teorije organizacije	53
2.5. Organizacija japanskih poduzeća	57
2.6. Najnovije tendencije u razvoju organizacijske teorije	59

II. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

3. ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE	67
3.1. Unutarnji čimbenici organizacije	72
3.1.1. Ciljevi i strategija	73
3.1.2. Zadaci i tehnologija	78
3.1.3. Veličina	85
3.1.4. Životni ciklus poduzeća	92
3.1.5. Ljudski potencijali (kadrovi)	95
3.1.6. Proizvod	98
3.1.7. Lokacija	100
3.2. Vanjski čimbenici organizacije (čimbenici okoline)	103
3.2.1. Institucionalni uvjeti	110
3.2.2. Integracijski procesi	112
3.2.3. Tržište	114
3.2.4. Razvoj znanosti i tehnologije	117
3.3. Visoka tehnologija i njezin utjecaj na organizaciju	122
3.3.1. Firme visokih tehnologija	123
3.3.2. Specifičnosti organizacije i upravljanja poduzećima visokih tehnologija	126
3.3.3. Tehnološke inovacije i tehnološke promjene	130
3.3.4. Informacijska tehnologija i njen utjecaj na organizaciju	133
4. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	139
4.1. Pojam i definiranje organizacijske strukture	139
4.2. Elementi organizacijske strukture	143
4.3. Izgradnja organizacijske strukture	147
4.4. Formalna i neformalna organizacija	152
4.5. Složenost, formalizacija i centralizacija u organizaciji	157
4.6. Vrste organizacijskih struktura	165
4.6.1. Funkcijska organizacijska struktura	172
4.6.2. Procesna organizacijska struktura	181
4.6.3. Divizijska organizacijska struktura	186
4.6.3.1. Predmetna (proizvodna) organizacijska struktura	190
4.6.3.2. Teritorijalna (geografska) organizacijska struktura	197
4.6.3.3. Organizacijska struktura orijentirana potrošačima (kupcima)	202
4.6.4. Projektna organizacijska struktura	205
4.6.5. Matrična organizacijska struktura	209
4.6.6. Hibridna organizacijska struktura	215
4.6.7. Mješovita organizacijska struktura	218
4.7. Organska nasuprot birokratskoj organizaciji	223
4.8. Suvremeni trendovi u oblikovanju organizacije	229
4.8.1. T-oblik organizacije	233
4.8.2. Virtualna organizacija	237
4.8.3. Mrežna organizacija	246
4.8.4. Izvrnuta organizacija	252

4.8.5. Organizacija paukove mreže	256
4.8.6. Timska organizacija	257
4.8.7. Front/Back organizacija	260
4.8.8. Ameba organizacija	263
4.8.9. Fraktalna organizacija	264
4.8.10. Klaster organizacija	266
4.8.11. Heterarhije	267
4.8.12. Hipertekst organizacija	268
4.9. Odnos organizacijske strukture i managementa	271
4.10. Izbor organizacijske strukture poduzeća	278
4.11. Centri odgovornosti u organizacijskoj strukturi poduzeća	287
4.11.1. Troškovni centri (Cost centers)	290
4.11.2. Prihodni centri (Revenue centers)	291
4.11.3. Profitni centri (Profit centers)	292
4.11.4. Investicijski centri (Investment centers)	294

III. ORGANIZACIJA ELEMENATA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

5. ORGANIZACIJA MATERIJALNIH ČIMBENIKA	299
5.1. Organizacija kapitalnih dobara (opreme)	299
5.2. Organizacija materijalnih inputa (sirovina i materijala)	305
5.3. Racionalna organizacija unutarnjeg transporta	309
6. ORGANIZACIJA LJUDSKIH RESURSA	317
6.1. Ljudski resursi kao najvažniji element organizacijske strukture	317
6.2. Formiranje skupa zaposlenih	318
6.3. Integracija zaposlenih	322
6.4. Ostali problemi organizacije skupa zaposlenih	326
7. ORGANIZACIJA RAŠČLANJIVANJA I GRUPIRANJA ZADATAKA	331
7.1. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka	331
7.1.1. Načela raščlanjivanja zadataka	335
7.1.2. Načela grupiranja zadataka	340
7.2. Organizacija funkcija	344
7.2.1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća	344
7.2.2. Funkcija kao sredstvo ostvarivanja posebnog zadatka	347
7.2.3. Klasifikacija funkcija	348
7.2.4. Koordinacija funkcija	350
7.2.5. Odnos funkcija i organizacijskih jedinica	351
7.3. Organizacija radnih mjesta	355
7.3.1. Definiranje radnog mjesta	355
7.3.2. Elementi radnog mjesta	356
7.3.3. Projektiranje odnosno formiranje radnog mjesta	358
7.3.4. Procjena radnih mjesta	361

7.3.5. Analiza radnog mjesta	364
7.3.6. Povezivanje radnih mjesta	367
8. ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA I MANAGEMENTA	373
8.1. Razgraničenje sadržaja pojmova upravljanja, managementa i izvršenja	373
8.2. Management	381
8.2.1. Pojam i definiranje managementa	381
8.2.2. Značajke modernog managementa i managera	387
8.2.3. Funkcije managementa	390
8.2.4. Razine managementa	401
8.2.4.1. Vrhovno rukovodstvo (Top management)	405
8.2.4.2. Srednje rukovodstvo (Middle Management)	406
8.2.4.3. Poslovni kadar (First Level Supervisors)	408
8.2.4.4. Znanja odnosno vještine koje moraju posjedovati manageri	408
8.2.5. Sustavi managementa	413
8.2.5.1. Linijski sustav managementa	413
8.2.5.2. Funkcijski sustav managementa	416
8.2.5.3. Štabno-linijski sustav managementa	418
8.2.5.4. Projektni sustav managementa	421
8.2.5.5. Matrični sustav managementa	424
8.2.5.6. Ostali sustavi managementa	425
8.2.6. Tipične pogreške u managementu	427
8.2.7. Kako manageri trebaju upravljati svojim vremenom	432
8.3. Vođenje	438
8.3.1. Pojam i definiranje vođenja	438
8.3.2. Delegiranje ovlasti i odgovornosti – osnova uspješnog vođenja	442
8.3.2.1. Ovlasti	444
8.3.2.2. Odgovornost	447
8.3.2.3. Delegiranje ovlasti i odgovornosti	449
8.3.3. Stilovi vođenja	454
8.3.3.1. Autokratski stil vođenja	454
8.3.3.2. Demokratski stil vođenja	455
8.3.3.3. Teorija »X« i teorija »Y«	457
8.3.3.4. Kontinuum vođenja	458
8.3.3.5. Odnosi i strukture	459
8.3.3.6. Teorija životnog ciklusa vođenja	460
8.3.3.7. Managerska mreža	461
8.3.3.8. Fiedlerova situacijska teorija vođenja	462
8.3.3.9. Teorija »Put do cilja«	463
8.3.3.10. Vroom-Yettonov model odlučivanja	464
8.4. Odnos managementa i vođenja	467
8.5. Odlučivanje	472
8.5.1. Pojam i definiranje odlučivanja i odluka	472
8.5.2. Programirano i neprogramirano odlučivanje	475
8.5.3. Intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje	477
8.5.4. Okolnosti u kojima se odlučuje	481
8.5.5. Čimbenici koji utječu na odlučivanje	483
8.5.6. Modeli i tehnike odlučivanja	485

9. ORGANIZACIJA VREMENSKOG REDOSLIJEDA OBAVLJANJA POSLOVA	491
9.1. Pojam i definiranje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova	491
9.1.1. Priroda procesa kao kriterij za određivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova	492
9.1.2. Poslovne funkcije u reprodukcijском procesu kao vremenski redoslijed obavljanja poslova	494
9.1.3. Redoslijed odvijanja poslovnih aktivnosti	496
9.1.4. Znanstveni pristup praćenju poslovnih aktivnosti	498
9.2. Što sve utječe na organizaciju vremenskog redoslijeda obavljanja poslova	501
9.3. Primjeri vremenskog redoslijeda obavljanja poslova	504
9.4. Reinženjering poslovnih procesa (BPR)	510
9.4.1. Pojam i definiranje reinženjeringa	511
9.4.2. Zašto je potreban reinženjering?	515
9.4.3. Temeljna polazišta reinženjeringa	516
9.4.4. Karakteristike i glavna obilježja reinženjeringa	519
9.4.5. Organizacijske implikacije reinženjeringa	523
9.4.6. Nosioci reinženjeringa poslovnih procesa	525

IV. ORGANIZACIJSKA DINAMIKA

10. ORGANIZACIJSKE PROMJENE	533
10.1. Pojam i definiranje organizacijskih promjena	533
10.1.1. Što su to organizacijske promjene	533
10.1.2. Odnos promjena i okoline organizacije	537
10.1.3. Promjena kao prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje	540
10.1.4. Odnos stabilnosti i promjena	543
10.1.5. Tko provodi organizacijske promjene	545
10.2. Čimbenici koji utječu na uspjeh promjena u organizaciji	547
10.2.1. Inicijator promjena	549
10.2.2. Određivanje onoga što treba promijeniti	551
10.2.3. Tip, odnosno vrsta promjena	553
10.2.4. Pojedinci pogođeni promjenama	553
10.2.5. Vrednovanje promjena	556
10.3. Vrste organizacijskih promjena	558
10.3.1. Tehnološke promjene	562
10.3.2. Strukturne promjene	565
10.3.3. Promjene zaposlenih	568
10.3.4. Promjene proizvoda i usluga	570
10.4. Upravljanje organizacijskim promjenama	572
10.4.1. Otpor prema promjenama	572
10.4.2. Promjene i stres	576
10.4.3. Smanjivanje otpora na promjene	580
10.4.4. Postupak provođenja promjena	585
10.4.5. Koraci u upravljanju promjenama	587

11. ORGANIZACIJSKA KULTURA	593
11.1. Pojam i definiranje organizacijske kulture.	593
11.2. Vrste organizacijskih kultura	600
11.3. Simboli organizacijske kulture	608
11.4. Uloga organizacijske kulture	613
11.5. Razvoj i njegovanje organizacijske kulture	617
11.6. Mijenjanje organizacijske kulture	620
12. SUKOB I U ORGANIZACIJI	625
12.1. Pojam i definiranje sukoba	625
12.2. Uzroci sukoba	629
12.3. Vrste sukoba	632
12.4. Faze konfliktnog procesa	639
12.5. Efekti sukoba	643
12.6. Upravljanje sukobima	646

V. PODUZEĆE KAO OBJEKT ORGANIZACIJE

13. PODUZEĆE, PODUZETNIŠTVO, PODUZETNIK	653
13.1. Sustav organizacije društvenog rada	653
13.2. Poduzeće	658
13.3. Poduzetništvo	665
13.4. Poduzetnik	671
14. PRAVNI OBLICI PODUZEĆA	681
14.1. Pravni oblici poduzeća u svijetu	681
14.1.1. Individualna poduzeća	683
14.1.2. Partnersko društvo	684
14.1.3. Korporacija	685
14.1.4. Prednosti i slabosti različitih pravnih oblika poduzeća	688
14.2. Pravni oblici poduzeća u Hrvatskoj	690
14.2.1. Javno trgovačko društvo	691
14.2.2. Komanditno društvo	692
14.2.3. Društvo s ograničenom odgovornošću	693
14.2.4. Dioničko društvo	694
15. OBLICI INTEGRACIJE PODUZEĆA	701
15.1. Pojam i definiranje integracija	701
15.2. Tipovi integracije	708
15.3. Modeli integracije	715
15.4. Mogući oblici integracije poduzeća u svijetu	719
15.5. Holding društvo	722
15.6. Oblici integracije poduzeća prema Zakonu o trgovačkim društvima	726

VI. ORGANIZACIJA POSLOVNIH FUNKCIJA

16. MODELI ORGANIZACIJE POSLOVNIH FUNKCIJA	733
16.1. Čimbenici koji utječu na izbor modela organizacije poslovnih funkcija	733
16.2. Problemi organizacije izvanproizvodnih funkcija	736
16.3. Pojam i definiranje stručnih službi	738
16.4. Modeli organizacije stručnih službi	742
17. SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE SVAKE POSLOVNE FUNKCIJE	749
17.1. Funkcija istraživanja i studija razvoja	749
17.1.1. Potreba industrijskih istraživanja	749
17.1.2. Proces istraživanja i studija proizvoda	752
17.1.2.1. Industrijsko oblikovanje	755
17.1.2.2. Troškovi istraživanja	755
17.1.3. Mjesto istraživanja u organizaciji	756
17.1.4. Organizacija istraživanja	757
17.2. Razvojna funkcija	762
17.2.1. Potreba i značenje funkcije razvoja	762
17.2.2. Međuovisnost studija proizvoda i studija razvoja	764
17.2.3. Zadatak studija razvoja	765
17.2.4. Izrada i realizacija programa razvoja	768
17.2.5. Organizacija studija razvoja	771
17.3. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima	774
17.3.1. Značenje upravljanja ljudskim potencijalima	774
17.3.2. Zadaci i specifičnost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima	775
17.3.3. Mjesto i organizacija funkcije upravljanja ljudskim potencijalima	777
17.4. Nabavna funkcija	781
17.4.1. Značenje nabavne funkcije	781
17.4.2. Zadatak nabavne funkcije	782
17.4.3. Organizacija nabavne funkcije	786
17.4.4. Rad i organizacija skladišta	788
17.5. Proizvodna funkcija	791
17.5.1. Proizvodna funkcija u organizaciji	791
17.5.2. Organizacija proizvodnje	792
17.5.2.1. Rad i organizacija pripreme proizvodnje	795
17.5.2.2. Rad i organizacija tehničkog nadzora	798
17.5.2.3. Rad i organizacija održavanja	799
17.5.2.4. Rad i organizacija zaštite na radu	800
17.6. Prodajna funkcija	802
17.6.1. Uloga prodaje u procesu reprodukcije	802
17.6.2. Prodaja kao samostalna organizacijska jedinica	803
17.6.3. Zadaci prodaje	804
17.6.4. Organizacija prodajne funkcije	806
17.6.4.1. Organizacija istraživanja tržišta	808

17.7. Financijska funkcija	810
17.7.1. Zašto financijska a ne računovodstvena funkcija	810
17.7.2. Mjesto i uloga financijske funkcije	812
17.7.3. Organizacija financijske funkcije	813
17.7.4. Organizacija računovodstvene službe	817
18. ORGANIZACIJA INFRASTRUKTURNIH SLUŽBI	821
18.1. Mjesto i uloga infrastrukturnih službi	821
18.2. Vrste infrastrukturnih službi	823
18.2.1. Informatička služba	823
18.2.2. Služba za organizaciju	825
18.2.3. Ostale infrastrukturne službe	826

VII. PRIKAZIVANJE ORGANIZACIJE PODUZEĆA

19. ORGANIZACIJSKA SREDSTVA	835
19.1. Teškoće u prikazivanju organizacije	835
19.2. Organizacija sredstava	837
20. SREDSTVA ZA PRIKAZIVANJE ORGANIZACIJE	841
20.1. Oblici informacija i mjesto grafičkih prikaza	841
20.2. Korisnost i vrste grafičkih prikaza	843
20.2.1. Dijagrami i grafikoni	845
20.2.2. Gantogrami	848
20.2.3. Mrežni dijagram	851
20.2.4. Organizacijske sheme	854
20.2.5. Grafički prikaz redoslijeda događaja	855
20.2.6. Grafički prikaz odgovornosti	857
20.3. Suvremena tehnička pomagala	858
RJEČNIK POJMOVA (GLOSSARY)	861
KAZALO POJMOVA	897
KAZALO AUTORA	921
LITERATURA	931

POPIS SLIKA

1.1. Grafički prikaz strukture elemenata proizvodnje	15
3.1. Model podudarnosti organizacijskog ponašanja	69
3.2. Čimbenici utjecaja (unutarnji i vanjski) na oblikovanje organizacije	70
3.3. Međusobni odnos unutarnjih čimbenika organizacije	73
3.4. Međusobni odnos ciljeva, zadatka i organizacijske strukture poduzeća	78
3.5. Značajke uslužne tehnologije nasuprot značajkama proizvodne tehnologije	79
3.6. Odnos između primijenjene tehnologije proizvodnje i slijeda poslovnih funkcija	81
3.7. Utjecaj tehnologije na organizaciju (Prema J. Woodward).	82
3.8. Thompsonova klasifikacija međuovisnosti i posljedice toga za upravljanje poduzećem	83
3.9. Charles Perrowljeva klasifikacija tehnologije	84
3.10. Razlike između velikog i malog poduzeća	89
3.11. Značajke velikih i malih organizacija s obzirom na formalizaciju, decentralizaciju i složenost	90
3.12. Primjer pravila i procedura u kompaniji UPS	91
3.13. Faze razvoja organizacije	93
3.14. Značajke organizacije u pojedinim fazama životnog ciklusa poduzeća	95
3.15. Odnos stabilnosti i složenosti okoline	106
3.16. Utjecaj okoline organizacije, s obzirom na razinu stabilnosti i složenosti, na organizacijsku strukturu	108
3.17. Matrica promjene proizvoda i procesa	109
3.18. Moguće veze i odnosi između čimbenika organizacije	120
4.1. Organizacijska struktura poduzeća prema H. Mintzbergu	143
4.2. Veze i odnosi između elemenata organizacijske strukture kao i unutar elemenata organizacijske strukture	145
4.3. Mogući načini strukturiranja odnosno modeliranja organizacijske strukture	149
4.4. Odnos formalne i stvarne organizacijske strukture promatran u tri vremenske točke	154
4.5. Neformalna organizacija	155
4.6.a Početni oblik funkcijske organizacijske strukture	174
4.6.b Početni oblik funkcijske organizacijske strukture	174
4.6.c Početni oblik funkcijske organizacijske strukture	174
4.7. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture	176
4.8. Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture	176
4.9. Model funkcijske organizacijske strukture s deriviranom funkcijskom podjelom »proizvodnje« i »prodaje«	178
4.10. Tipičan model funkcijske organizacijske strukture inozemnih poduzeća	178

4.11.	Procesno orijentirana funkcijska organizacijska struktura	179
4.12.	Horizontalni proces kroz odjele	182
4.13.	Zrcaljena funkcijska struktura (poput slike u ogledalu)	183
4.14.	Procesna organizacijska struktura	184
4.15.	Podjela u odjele na temelju unutrašnjih operacija	186
4.16.	Predmetna organizacijska struktura	191
4.17.	Model predmetne (proizvodne) organizacijske strukture poduzeća	192
4.18.	Model predmetne organizacijske strukture inozemnog poduzeća	193
4.19.	Jedna tipična shema Strategic business unity (SBU)	194
4.20.	Nezavisna poslovna jedinica (IBU)	195
4.21.	Predmetna organizacijska struktura kao »naknadna« organizacijska struktura	196
4.22.	Model teritorijalne organizacijske strukture poduzeća	198
4.23.	Globalna teritorijalna organizacijska struktura	200
4.24.	Model teritorijalne organizacijske strukture korporacije	200
4.25.	Model teritorijalne organizacijske strukture prodaje	201
4.26.	Organizacijska struktura orijentirana prema potrošačima odnosno kupcima	204
4.27.	Model individualne projektna organizacije	207
4.28.	Model čiste projektna organizacije	208
4.29.	Projektna organizacijska struktura u inženjeringu	209
4.30.	Matrična organizacijska struktura	210
4.31.	Globalna matrična struktura	211
4.32.	Model matrične organizacijske strukture	213
4.33.	Programska matrična struktura	215
4.34.	Hibridna funkcijsko-geografska struktura	216
4.35.	Hibridno oblikovanje	217
4.36.	Mješovita organizacijska struktura	218
4.37.	Model mješovite organizacijske strukture jednog inozemnog poduzeća	220
4.38.	Kontinuum alternativa organizacijskog oblikovanja: od birokratske do adaptivne (prilagodljive organizacije)	225
4.39.	Mehanicistička nasuprot organskoj strukturi	227
4.40.	T-oblik organizacije	235
4.41.	Odnos između oblika povezanosti kompanija i razine rizika	242
4.42.	Izbor odgovarajućeg oblika organizacijskog povezivanja kompanija u ovisnosti od tipa inovacije	245
4.43.	Čimbenici koji usmjeravaju prema mrežnoj organizaciji	247
4.44.	Različiti oblici mreža	248
4.45.	Mrežna organizacija	250
4.46.	Obrnuta piramida mogla bi promijeniti oblik sutrašnje organizacije	253
4.47.	Paukova mreža umreženih organizacija	257
4.48.	Kros-funkcijski (multifunkcijski) timovi	258
4.49.	Prikaz horizontalnog (lateralnog) procesa u funkcijskoj organizaciji	259
4.50.	Zrcaljena struktura (poput slike u ogledalu)	260
4.51.	Front/back struktura za financijske usluge	262
4.52.	Primjer samoupravljanja timske strukture u japanskoj kompaniji »Kyocera Corporation«	264
4.53.	Hipertekst organizacija (organizacija povezanih polja)	268
4.54.	Organizacija rukovođenja prilikom izvođenja Izraelaca iz Egipta	273

4.55.	»Visoka« organizacijska struktura poduzeća s »uskim« rasponom »kontrole«	274
4.56.	»Niska« organizacijska struktura poduzeća sa »širokim« rasponom »kontrole«	276
4.57.	Organizacijska struktura kompanije »MITSUBISHI« 1988. god.	283
4.58.	Organizacijska struktura kompanije »NAGASE and CO. Ltd.« 1989. god.	284

5.1.	Prikaz rasporeda opreme	302
5.2.	Grafikon korištenja kapaciteta	305
5.3.	Grafički prikaz sustava unutarnjeg transporta	312

7.1.	Raščlanjivanje i grupiranje zadataka u poduzeću	334
7.2.	Odnos funkcija i organizacijskih jedinica (službi)	362
7.3.	Grafički prikaz proizvodnog procesa sredstava za zaštitu bilja	366

8.1.	Shema upravljačkog procesa i njegovi nosioci	377
8.2.	Položaj »rukovođenja« u odnosu na »upravljanje« i »izvršenje«	379
8.3.	Proces managementa	391
8.4.	Četiri funkcije managementa: planiranje, organiziranje, vođenje i controlling (kontroliranje)	392
8.5.	Odlučivanje i managerske funkcije	393
8.6.	Posao managera	395
8.7.	Faze managerske kontrole	399
8.8.	Struktura radnog vremena managera	403
8.9.	Vrijeme utrošeno za obavljanje managerskih funkcija u odnosu na ukupno raspoloživo vrijeme managera	404
8.10.	Usklađenost ciljeva po pojedinim razinama managementa	405
8.11.	Odnos između razina managementa i potrebnih znanja na pojedinoj razini	410
8.12.	Razine managementa i relativni udio rutinskih i nerutinskih odluka	411
8.13.	Personalno-patrijarhalni sustav managementa	414
8.14.	Linijski sustav managementa	415
8.15.	Funkcijski sustav managementa	417
8.16.	Funkcijski sustav managementa	418
8.17.	Štabno-linijski sustav managementa	420
8.18.	Posao managera koji se sastoji od prioriteta, vremenskih obaveza, poželjnih aktivnosti i onih na koje se gubi vrijeme (»gutača« vremena)	435
8.19.	Posao managera s različitim odvojenim aktivnostima	436
8.20.	Lanac zapovijedanja (skalarni lanac)	445
8.21.	Delegiranje funkcijske ovlasti	447
8.22.	Raspon odgovornosti na pojedinim organizacijskim razinama u poduzeću	449
8.23.	Centralizacija i decentralizacija kao tendencije	452
8.24.	Autokratski stil vođenja	455
8.25.	Demokratski stil vođenja	466
8.26.	Ponašanje managera u procesu donošenja odluka (prema Tannenbaumu i Schmidt)	458
8.27.	Matrica stilova vođenja s obzirom na odnose i strukturu	459
8.28.	Model teorije životnog ciklusa vođenja	460
8.29.	Managerska mreža	461
8.30.	Odnos managementa i vođenja	469

8.31.	Odnos managera i vođa	470
8.32.	Priroda problema i donošenja odluka u poduzeću.	476
8.33.	Stablo odlučivanja.	488
<hr/>		
9.1.	Proces transformacije inputa u outpute	493
9.2.	Ulazno-izlazne veze Službe pripreme proizvodnje s ostalim organizacijskim jedinicama	496
9.3.	Redoslijed odvijanja poslovnih aktivnosti.	496
9.4.	Određivanje vremenskog redoslijeda obavljanja aktivnosti	497
9.5.	Jednostavan mrežni dijagram	499
9.6.	Thompsonova klasifikacija međuovisnosti pojedinih dijelova poduzeća.	502
9.7.	Faze u procesu proizvodnje i ekstrakcije nafte	505
9.8.	Vrijednosni lanac u automobilskoj industriji	506
9.9.	SAAB-ova montažna vrpca u proizvodnji motora prije proširivanja radnih mjesta	506
9.10.	SAAB-ova montažna vrpca u proizvodnji nakon proširivanja radnih mjesta	506
9.11.	Vrijednosni lanac u izdavačkoj djelatnosti	507
9.12.	Jednostavna izvozno-uvozna transakcija	508
9.13.	Usporedba procesa i funkcija	517
9.14.	Temeljni stupovi na kojima počiva reinženjering poslovnih procesa	522
9.15.	Faze reinženjeringa poslovnih procesa	522
<hr/>		
10.1.	Organizacijska promjena kao prijelazni stadij	541
10.2.	Prilagodba (promjena), stabilnost i organizacijsko preživljavanje	544
10.3.	Faze kroz koje prolazi uspješna promjena	548
10.4.	Kolektivni utjecaj pet najvažnijih čimbenika na uspjeh promjene u organizaciji	549
10.5.	Određivanje organizacijske učinkovitosti s pomoću odnosa među ljudima, tehnoloških i strukturnih čimbenika	552
10.6.	Faze u procesu promjena	555
10.7.	Faze u procesu promjena, promatrajući proces u širem smislu	556
10.8.	Vrste organizacijskih promjena	561
10.9.	Postupne promjene nasuprot radikalnim promjenama	562
10.10.	Odnos između razine stresa i razine učinka radnika	577
10.11.	Izazivači i učinci stresa	579
10.12.	Faze u procesu upravljanja promjenama	586
10.13.	Problemi u provođenju organizacijskih promjena	588
10.14.	Problemi, implikacije i koraci u rješavanju problema	589
<hr/>		
11.1.	Čimbenici koji djeluju na kulturu korporacije.	594
11.2.	Vidljiva i nevidljiva razina korporacijske kulture	598
11.3.	Razine analize koncepta organizacijske kulture.	602
11.4.	Položaj pojedinih subkultura u organizacijskoj strukturi poduzeća.	603
11.5.	Različite razine integriranosti organizacijske kulture korporacije	606
11.6.	Pokazatelji kulture u organizaciji	608
11.7.	Organizacijska kultura i djelotvornost organizacije	614
11.8.	Ouchihev model organizacije po teoriji »Z«	616

12.1.	Tipovi sukoba na istoj i različitim organizacijskim razinama	633
12.2.	Vertikalni i horizontalni sukob	634
12.3.	Razine konflikata	635
12.4.	Faze u sukobu	640
12.5.	Deutschov model sukoba s čimbenicima koji utječu na konfliktnu situaciju	642
12.6.	Odnos između razine sukoba i razine uspješnosti organizacije.	643
12.7.	Pet tipičnih pristupa i strategija upravljanja konfliktima	648
<hr/>		
13.1.	Životni ciklus poduzeća (faze razvoja i karakteristični poduzetnici za pojedinu fazu razvoja)	677
13.2.	Specifični tipovi poduzetnika s obzirom na brzinu odlučivanja i sklonost prema riziku	678
<hr/>		
14.1.	Vrste neprofitnih organizacija	687
<hr/>		
15.1.	Serijska veza između integriranih poduzeća	709
15.2.	Paralelna veza između integriranih poduzeća.	710
15.3.	Neposredno-povratna veza između integriranih poduzeća	710
15.4.	Posredno-povratna veza između integriranih poduzeća	711
15.5.	Agregatna veza između integriranih poduzeća	712
15.6.	Model integracije poduzeća sa slabijom međusobnom povezanošću	713
15.7.	Integracija poduzeća koja su međusobno proizvodno-tehnološki nepovezana	714
<hr/>		
16.1.	Model organizacije stručnih službi u poduzeću koje nije integrirano i ima funkcijsku organizacijsku strukturu	743
16.2.	Organizacija stručnih službi unutar svakog pojedinog division's.	744
16.3.	Model organizacije stručnih službi na razini poduzeća zajednički za sve proizvodne division's	744
16.4.	Model organizacije stručnih službi koje se organiziraju na razini poduzeća i u division's (kombinirana organizacija)	745
16.5.	Model organizacije stručnih službi u integriranom poduzeću	746
<hr/>		
17.1.	Proces istraživanja proizvoda	753
17.2.	Organizacijska shema industrijskog instituta	758
17.3.	Organizacijska shema funkcije za studij proizvoda	759
17.4.	Grafički prikaz izrade i realizacije razvojnog programa	770
17.5.	Organigram razvojne funkcije	772
17.6.	Organizacijska shema funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.	778
17.7.	Organizacijska shema nabavne funkcije	788
17.8.	Organizacijska shema proizvodne funkcije	794
17.9.	Organizacijska shema pripreme rada.	797
17.10.	Organizacijska shema prodajne funkcije	807
17.11.	Organizacijska shema financijske funkcije	814
<hr/>		
18.1.	Organizacijska shema informatičke službe	824
18.2.	Organizacijska shema službe za organizaciju	825
18.3.	Organizacijska shema pomoćnih službi.	828

20.1.	Prikazivanje pojedinačnih veličina	846
20.2.	Linearni i logaritamski grafikon	847
20.3.	Strukturni dijagram	848
20.4.	Gantova karta opterećenja u strojnoj radionici	850
20.5.	Mrežni dijagram	853
20.6.	Grafički prikaz redoslijeda događaja	856
20.7.	Grafikon odgovornosti pri nabavljanju	858

POPIS TABLICA

1.	Opći podatci	2
2.	Opis objekta	3
3.	Opis objekta	4
4.	Opis objekta	5
5.	Opis objekta	6
6.	Opis objekta	7
7.	Opis objekta	8
8.	Opis objekta	9
9.	Opis objekta	10
10.	Opis objekta	11
11.	Opis objekta	12
12.	Opis objekta	13
13.	Opis objekta	14
14.	Opis objekta	15
15.	Opis objekta	16
16.	Opis objekta	17
17.	Opis objekta	18
18.	Opis objekta	19
19.	Opis objekta	20
20.	Opis objekta	21
21.	Opis objekta	22
22.	Opis objekta	23
23.	Opis objekta	24
24.	Opis objekta	25
25.	Opis objekta	26
26.	Opis objekta	27
27.	Opis objekta	28
28.	Opis objekta	29
29.	Opis objekta	30
30.	Opis objekta	31
31.	Opis objekta	32
32.	Opis objekta	33
33.	Opis objekta	34
34.	Opis objekta	35
35.	Opis objekta	36
36.	Opis objekta	37
37.	Opis objekta	38
38.	Opis objekta	39
39.	Opis objekta	40
40.	Opis objekta	41
41.	Opis objekta	42
42.	Opis objekta	43
43.	Opis objekta	44
44.	Opis objekta	45
45.	Opis objekta	46
46.	Opis objekta	47
47.	Opis objekta	48
48.	Opis objekta	49
49.	Opis objekta	50
50.	Opis objekta	51
51.	Opis objekta	52
52.	Opis objekta	53
53.	Opis objekta	54
54.	Opis objekta	55
55.	Opis objekta	56
56.	Opis objekta	57
57.	Opis objekta	58
58.	Opis objekta	59
59.	Opis objekta	60
60.	Opis objekta	61
61.	Opis objekta	62
62.	Opis objekta	63
63.	Opis objekta	64
64.	Opis objekta	65
65.	Opis objekta	66
66.	Opis objekta	67
67.	Opis objekta	68
68.	Opis objekta	69
69.	Opis objekta	70
70.	Opis objekta	71
71.	Opis objekta	72
72.	Opis objekta	73
73.	Opis objekta	74
74.	Opis objekta	75
75.	Opis objekta	76
76.	Opis objekta	77
77.	Opis objekta	78
78.	Opis objekta	79
79.	Opis objekta	80
80.	Opis objekta	81
81.	Opis objekta	82
82.	Opis objekta	83
83.	Opis objekta	84
84.	Opis objekta	85
85.	Opis objekta	86
86.	Opis objekta	87
87.	Opis objekta	88
88.	Opis objekta	89
89.	Opis objekta	90
90.	Opis objekta	91
91.	Opis objekta	92
92.	Opis objekta	93
93.	Opis objekta	94
94.	Opis objekta	95
95.	Opis objekta	96
96.	Opis objekta	97
97.	Opis objekta	98
98.	Opis objekta	99
99.	Opis objekta	100

I.

UVOD

1.

OSNOVE ORGANIZACIJE

Uloga i značenje organizacije

1.1.

Čovjek i organizacija

1.1.1.

Organizacija je veoma stara aktivnost čovjeka kao mislećeg bića. Stoga nije pretjerano tvrditi da *organizacija počinje s pojavom čovjeka*, jer se njome počeo baviti istovremeno s početkom obavljanja korisnog proizvodnog rada s kojim je, uz pomoć primitivnih sredstava za rad, preoblikovao predmete rada u raznovrsne proizvode, a u cilju podmirivanja svojih životnih potreba. Da bi taj njegov proizvodni rad bio što uspješniji, morao ga je prije otpočinjanja što bolje promišljati i pripremiti, odnosno, kako se to danas kaže, organizirati. Na takav postupak u izvršavanju proizvodnoga rada prisiljavala ga je oskudnost odnosno ograničenost materijalnih dobara u prirodi, što je mogao neposredno koristiti. Postupnim stjecajem iskustava i sve boljim promišljanjem čovjek je sve intenzivnije razvijao sredstva za rad, pronalazio sve bolje radne metode i primjereniju organizaciju, čime je stvorio veće mogućnosti za podmirenje svojih neprestano rastućih potreba uz što manje vremena i napora. Stoga se može reći da se organizacija rada (i oblici u kojima se ostvarivala) razvijala međusobno i paralelno s razvojem proizvodnog rada, a zatim i drugih aktivnosti čovjeka. Organizacija mu je omogućavala, ne samo da se fizički održi, već i da se razvija kao ljudsko i društveno biće. Čovjek je s kvalitetnom organizacijom uz manji napor (troškove) bolje i brže postizao mnogo veće rezultate u svim područjima svojega djelovanja.

U čitavoj svojoj povijesti čovjek se služio organizacijom i pripadao raznovrsnim oblicima organizacije, od prvih slučajnih (lovačkih) skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života. *Čovjek nije nikada mogao, a ni danas ne može, bez organizacije.* U svakom razdoblju svoga

života, mada ponekad toga i nije bio svjestan, stalno je pripadao raznovrsnim organizacijama. Čovjek ne može živjeti sam za sebe, izoliran od drugih, već zajedno s drugim ljudima, udružen u sve više organizacija, a u cilju lakšeg i sigurnijeg podmirjenja sve većih i raznovrsnijih potreba, od materijalnih do socijalnih, kulturnih, sportskih i ostalih potreba.

Čovjek, kao što se može zaključiti, mora pripadati i koristiti se mnogim organizacijama – onima u kojima radi i u kojima provodi skoro jednu trećinu vremena svog radnog vijeka; onima u kojima ostvaruje svoje profesionalne i političke ciljeve, obavlja obrazovnu, kulturnu i sportsku aktivnost, ostvaruje zdravstvenu zaštitu, koristi se komunalnim uslugama; onima koje ga štite od svakovrsne agresije te mu osiguravaju miran život, i na kraju, čovjek pripada obitelji bez obzira na njezin pojavni oblik¹. Ukratko rečeno, čovjek se koristi i pripada organizaciji čitav svoj život – od rođenja do smrti, jer sva svoja radna i životna pitanja rješava zajedno s drugim ljudima – dakle, organizirano. *Čovjek je uvijek bio upućen na organizaciju*, njezinu uporabu i prilagođavanje odnosno oblikovanje; istina, u početku u ograničenoj mjeri i u primitivnim oblicima koji su se temeljili isključivo na iskustvu. S postupnim razvojem proizvodnih snaga, koje su pratili odgovarajući društveno-ekonomski odnosi, razvijala se i organizacija, povećavao se broj i umnožavali su se oblici organizacije sve dok nije poprimila današnje razmjere kad je već bilo nemoguće *bez znanstvenog pristupa* rješavati sve složenije organizacijske probleme, a isto tako i uspostavljati modernu, fleksibilnu i efikasnu organizaciju.

Iz iznesenoga mnogi teoretičari zaključuju da pojam organizacije nije jednoznačan pa ga stoga koriste u dvostrukom smislu; u prvom za označavanje *procesa* organiziranja nekih aktivnosti (poslova), a u drugom za označavanje *rezultata* tog procesa s kojima se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života. Ali, također ima autora² koji smatraju da se pojam organizacije u svakodnevnom govoru pa i u stručnoj literaturi rabi za, iako povezane, ali ipak tri različite stvari odnosno pojave: za organizaciju rada, organizaciju privredne jedinice i samu tu jedinicu kao rezultat procesa organiziranja. Nasuprot njima, ima autora koji smatraju da je uporaba pojma organizacija prije svega stvar konvencije, pa i stajališta onoga koji taj pojam rabi.³ Ipak, bez obzira na ova neslaganja čini se da uporaba pojma organizacija u dvostrukom, odnosno trostrukom smislu, neće zadavati nikakvih teškoća, jer će se iz sadržaja odgovarajućih izlaganja moći sasvim točno odrediti u kojem se smislu koristi.

¹ M. Babić, *Osnove organizacije*, III. izd., Sujetlost, Sarajevo, 1985., str. 5–7.

² Grupa autora: *»Osnove organiziranja poslovanja in: dela«, VEKŠ, Maribor, 1990., str. 9. (F. Lipovac).*

³ S. Kapustić u zborniku *»Organizacija – znanost i struka u suvremenom društvu«, FOI, Varaždin, 1989., str. 37.*

1.1.2. Značenje organizacije

Značenje organizacije ne ogleda se samo, a ni prvenstveno, u tome što čovjek u njima provodi čitav svoj život, a ni zato što se neprestano povećava broj i vrsta organizacija i raste njihova veličina. Nema sumnje da bi to bio, kao što ističu March i Simon,⁴ površan odgovor. Značenje organizacije mnogo je šire, a ogleda se u koristima koje čovjek ima njezinom primjenom u privrednom i u svim drugim područjima društvenog života (obrazovanju, kulturi, zdravstvu itd.) u kojima je uposleno sve više radnika i u kojima se troše sve veća materijalna sredstva. Zbog toga *značenje organizacije* nije ograničeno samo na čovjekovu privrednu odnosno gospodarsku djelatnost, već na njegovu cjelokupnu radnu i životnu aktivnost. Organizacija u svim područjima čovjekovih aktivnosti omogućava realizaciju mnogih ciljeva koje sam ne bi mogao u potpunosti (ili ih ne bi mogao uopće) realizirati. Ako se pritom ima u vidu još i to da mu organizacija pomaže da ih brže, kvalitetnije, racionalnije i ekonomičnije ostvari, onda se tek može stvoriti potpuna predodžba o njezinom izuzetnom značenju za razvoj ljudskog društva.

Čovjek je oduvijek bio upućen na uporabu i prilagođavanje organizacije, prije svega zato što sam nije mogao ostvariti mnoge svoje ciljeve, odnosno podmiriti svoje životne i druge potrebe, osobito one višeg stupnja, koje traže veća sredstva i snagu od onih koje posjeduje pojedinac. Zato se čovjek morao povezivati i uspostavljati povremene ili stalne odnose s drugim ljudima, udruživati se i stvarati raznovrsne organizacije da bi zajedničkim radom otklonio svoju ovisnost o prirodi. Ta potreba za svrsishodnom organizacijom dolazi osobito do izražaja u današnjim modernim vremenima. Novi tehničko-tehnološki i informacijski procesi omogućili su oblikovanje odgovarajućih organizacija čime su stvorene neslućene mogućnosti unaprijeđenja rada i života u svim područjima društvenih aktivnosti uopće, a gospodarskih posebno. Te se mogućnosti izražavaju u uporabi fleksibilnijih organizacijskih oblika i rješenja, u povezivanju sve većeg broja ljudi, u mogućnosti premoštavanja njihove prostorne udaljenosti, u uporabi visokoproduktivnih sredstava za rad i novih materijala odnosno predmeta rada, u sustavnoj uporabi akumuliranog znanja i iskustava prethodnih generacija, u uporabi ekonomije vremena itd.⁵

Organizacija, dakle, omogućava realizaciju *najsloženijih zadataka*, proširuje opseg čovjekove individualne snage, jer organizacija od tih individualnih snaga stvara *društvenu snagu*, ubrzava proces ostvarenja.

⁴ J. March–H. Simon, *Teorija o organizacijama*, BIGZ, Beograd, 1972., str. 6.

⁵ M. Babić, isto, str. 7.

vanja zadataka odnosno skraćuje potrebno vrijeme za njegovo izvršenje i, što je posebno važno, odgovarajućom se organizacijom relativno smanjuju troškovi (radni i materijalni) za postizanje istog rezultata. U mnogim bi slučajevima bila praktički nemoguća (ili tek uz visoke troškove) realizacija odgovarajućih zadataka bez dobre i kvalitetne organizacije.

Značenje organizacije proizlazi i iz prirode samog čovjeka kao *društvenog bića* koji ima potrebu uporabe svojih fizičkih i umnih sposobnosti u zajednici i stalnoj komunikaciji s drugim ljudima. Već odavna postoje organizacije, kojih u zadnje vrijeme ima sve više, a kojima je prvenstveni cilj da čovjeku omoguće druženje i komuniciranje s drugim ljudima. Međutim, valja naglasiti da svaka organizacija tu mogućnost čovjeku pruža sasvim svjesno, osmišljeno ili samim svojim postojanjem.⁶

Kad se raspravlja o organizaciji, ne smije se, međutim, zaboraviti da ona ima i svoju drugu, moglo bi se reći, *negativnu stranu* koja prilično nepovoljno utječe na čovjeka odnosno njegovo ponašanje, pogotovo ako mu je silom nametnuta. Organizacija ga u određenoj mjeri sputava i dovodi u podređeni položaj, jer mu ponekad nameće zadatke koji nisu uvijek u skladu s njegovim fizičkim sposobnostima ili se protive njegovom poimanju rada. Preuska specijalizacija radnog područja jednostrano opterećuje ljudski organizam, oštećuje ga fizički i umno. U takvoj organizaciji čovjek se može osjećati podređen i otuđen od samog sebe te od uvjeta i rezultata svoga rada; kad se organizacija oblikuje bez ikakvog utjecaja radnika pa se ne vodi računa ni o njegovim mogućnostima, a još manje o željama i kad je osnovni cilj uspostavljanje vlasti i kontrola protoka informacija.⁷ Međutim, ni mnoge dobrovoljne organizacije, organizacije u koje se čovjek dobrovoljno učlanjuje i prihvaća njezina pravila, ne oslobađaju ga sasvim tog osjećaja sputanosti. I u njima se često mora suzdržavati u iskazivanju svojih stavova, jer nisu u suglasnosti s pravilima organizacije odnosno stavovima i interesima većine u organizaciji.

Organizacijska znanost 1.1.3. i njezin društveni karakter

Organizacija, i *kao institucija i kao aktivnost*, toliko je danas prisutna u društvu i važna za njegov daljnji razvoj da je praktički nemoguće rješavati problem bez odgovarajućih znanstvenih istraživanja njihove

⁶ H. G. Hicks, *Management of Organizations*, McGraw Hill Comp., New York, 1967., str. 7.

⁷ J. Ousenik, *Organizacija in naš sedanjí trenutak razvoja organizacijske misli*, Visoka šola za organizacijsko delo, Kranj, 1979., str. 7-8.

organizacijske komponente, što organizaciji daje znanstveni karakter. Shvaćanje organizacije kao znanosti danas i nije više sporno. Organizacija se afirmirala kao važna *znanstvena disciplina*, koja je zbog tog značenja i širokog interesa uključena u nastavne planove gotovo svih visokoškolskih (posebno društvenih i tehničkih) ustanova; izdaju se raznovrsne publikacije, održavaju brojni simpoziji, seminari i sl. Organizacijom se u svijetu i u nas aktivno bavi sve veći broj znanstvenih i stručnih radnika u mnogobrojnim specijaliziranim institutima te u samim privrednim i drugim organizacijama.

Mada znanstveni karakter organizacije više nije sporan, ipak još uvijek postoji određeno razmimoilaženje o tome radi li se o samostalnoj znanosti ili se zapravo radi o zbirci rezultata više autonomnih, manje-više priznatih, znanosti kao što su: fiziologija rada, psihologija rada, sociologija, ekonomija, teorija informacija itd. Sigurno je da se organizacija u znatnoj mjeri koristi rezultatima navedenih disciplina, ali je očito i to da ih je u određenoj mjeri već amalgamirala.⁸ S druge strane, određeno razmimoilaženje postoji o tome *u koju skupinu znanosti* spada organizacija – u tehničke ili u društvene znanosti. Bez obzira na to što organizacija ima i važne tehničke komponente i što je u privrednom području u znatnoj mjeri određuje tehnologija, ona je u biti ipak *društvena znanost*. Organizacijom ljudi nastoje ne samo uspostaviti skladne odnose između elemenata proizvodnje, ekonomično se koristiti sredstvima i racionalizirati svoj zajednički rad, već njome uspostavljaju odgovarajuće društveno-ekonomske odnose i osiguravaju njihovu reprodukciju.

Među onima koji je svrstavaju u društvene znanosti ima takvih koji je smatraju posebnim dijelom sociologije, jer se na određeni način bavi odnosima među ljudima unutar različitih skupina i posebno zato što se njome u određenom razdoblju razvoja organizacijske teorije bavio određeni broj sociologa (i psihologa). Premda se organizacija po svom predmetu i metodama istraživanja ne može poistovjetiti sa sociologijom, ipak se mora naglasiti da su joj sociolozi (i psiholozi), baveći se njome, dodali jednu novu dimenziju koju prije nije imala i koja je i danas izuzetno važna.

Određeni broj teoretičara organizaciju svrstava u političku znanost jer je organizacijska komponenta političkih tvorevina izuzetno važna. Ta politička komponenta bila je osobito dominantna u svim socijalističkim zemljama. Osim toga, najranija sporadična istraživanja organizacijskih problema radila su se uglavnom u okviru političkih organizacija (države, vojske, crkve), koje su u to vrijeme predstavljale najvažniji i najorganiziraniji dio društva i bile gotovo jedine veće organizacije u kojima su se pojavljivale i rješavale organizacijski problemi. Već su u kapitalizmu političke

⁸ S. Han, *Epistemološki pristup organizacionim naukama*, u zborniku *Teorija i praksa samoupravne organizacije*, Beograd, 1983., str. 568-569.

organizacije izgubile relativno značenje u odnosu prema privrednim organizacijama, ali je ono još uvijek veliko pa se i danas mnoga organizacijska istraživanja odnose na političke organizacije.

Kakav je odnos organizacijske i ekonomske znanosti? Može li se organizacijska znanost svrstati u ekonomske znanosti? Jedan od pionira razvoja organizacije u carskoj Rusiji, Poljak Karol Adamiecki,⁹ po struci inače inženjer tehnolog, već je prilično rano smatrao da se »znanost o organizaciji u punom smislu riječi javlja kao ekonomska znanost, zbog toga što je njezin cilj otkriti putove za postizanje najvećih rezultata pri minimalnim troškovima sredstava i rada«. Međutim, bez obzira na ovako decidirani stav, čini se da se organizacijska znanost ne može u potpunosti uključiti u ekonomske znanosti zbog toga što se organizacijske tvorevine nalaze u svim područjima društvenog života. Ipak, u stavu Adamieckog postoji jedna racionalna misao o pretežnom karakteru organizacijske znanosti. Naime, tim se stavom ukazuje na tu najčvršću vezu organizacijske znanosti i ekonomskih znanosti, ne samo zbog brojnosti i značenja privrednih organizacija, već i zbog ciljeva koji im se gotovo podudaraju, a koje organizacijska znanost mora ostvariti i onda kad se istražuju i rješavaju organizacijski problemi u izvanproizvodnim područjima.

Da bi se zaokružilo izlaganje o društvenom karakteru organizacijske znanosti, potrebno je nešto reći o njezinom *klasnom karakteru*, pogotovo zato što se često neopravdano smatra da je organizacija društveno neutralna, a njezina rješenja univerzalna u svim društveno-ekonomskim odnosima.

Znanost je područje ljudske djelatnosti kojim se istražuju i otkrivaju zakonitosti u prirodi i društvu s ciljem da se njihovi rezultati koriste za stalno unapređenje materijalnih i duhovnih vrijednosti čovjeka. Kako se, međutim, znanošću još uvijek bavi relativno malo ljudi, to i koristi koje ona pruža mogu biti rezervirane za pojedine društvene klase (slojeve, grupe), ovisno o stavovima onih koji se znanošću bave, a još više onih koji financiraju znanstveni rad, odnosno o klasi koja ima vladajući položaj u društvu. Zato se s pravom ističe da znanost, i pored svoje univerzalnosti (koja ne poznaje granice), može imati i ima klasni karakter. Posebno to vrijedi za društvene znanosti, premda ni ostale nisu izuzete od toga pravila.

Znanost o organizaciji, kao znanost veoma bliska ekonomskim znanostima, ima izrazito klasno obilježje jer pomaže u oblikovanju organizacije u kojoj se direktno i neposredno uspostavljaju odnosi među njezinim sudionicima kakve želi vladajuća klasa. Čitava dosadašnja povijest organizacije mogla bi se, stoga, s pravom označiti kao borba za ostvarenje *uloge subjekta* organizacije. Naime, uloga subjekta organizacije omogućavala je i omo-

⁹ K. Adamiecki, *Nauke o organizaciji*, I. izd., Ekonomika, Moskva, 1972., str. 153.

gućava da se oblikuju ili održe takvi odnosi između sudionika koji će pretežno dio članova organizacije (društva) držati ne samo u fizičkoj, već i u duhovnoj podređenosti. Ta je podređenost bila to veća što je subjekt organizacije jednostranije i bez skrupula oblikovao takva rješenja kojima je ostvarivao maksimalne ekonomske rezultate pod svaku cijenu, ne vodeći brigu o položaju i interesima većine članova organizacije. Srećom, danas je situacija znatno drukčija jer je prošlo vrijeme kada su se radnici prisilno držali u podređenom položaju.

Spoznaja o klasnom karakteru organizacije ima izvanredno značenje za uspostavljanje odnosa suradnje u poduzećima te za izgradnju suvremenog društva. Zato ne valja biti indiferentan prema organizaciji, oduzimati joj *društveni sadržaj* i svoditi je na puko tehničko sredstvo. Organizaciji se u modernom društvu mora pokloniti puna pažnja da bi se pravilno koristila u ostvarivanju svih poslovnih ciljeva, ali i omogućila postupna realizacija sve *humanijeg* procesa rada. Pritom, se naravno, ne smiju zanemariti njezina osnovna načela koja omogućavaju uspješnu i racionalnu realizaciju društvene proizvodnje i drugih neophodnih društvenih aktivnosti.

1.1.4. Suvremeni pogled na organizaciju

Neprestano usavršavanje postojeće klasične tehnike, sve veća primjena moderne proizvodne tehnike i tehnologije, novih metoda rada i suvremenih informacijskih sredstava te unaprijeđenje i razvoj društvenih odnosa glavne su karakteristike današnjeg doba. Te promjene u tehnici i tehnologiji te proizvodnim odnosima odražavaju se neposredno u društvenoj organizaciji rada i njezinim sastavnim dijelovima. Glavni zadaci organizacije postupno se prilagođavaju novoj proizvodnoj tehnici i tehnologiji kao i društvenim odnosima čiji razvoj treba omogućiti, a sama organizacija poprima sve dinamičniji karakter. Privredni život ušao je u takvu fazu razvoja da neposredno zahtijeva novi stav prema organizaciji. Međutim, organizacija poprima *nov sadržaj* jer se neprestano mijenjaju uvjeti čovjekova rada i života. Sadržaj organizacije nije više samo usklađivanje elemenata proizvodnje radi postizanja optimalnih rezultata. Stoga se danas s pravom ističe da organizacija rada postupno »izlazi iz stadija efikasnosti proizvodnje«, koja je u prošlosti bila njezin glavni i gotovo jedini cilj. Kroz dugo razdoblje privredni su subjekti morali svu pažnju usmjeriti isključivo na proizvodnju, na njezinu kvantitativnu i kvalitativnu stranu. Društvena strana proizvodnje bila je potpuno zanemarena. Tek se u novije vrijeme u razvijenim zemljama (pod pritiskom snažnog sindikalnog pokreta i određenih tehničkih i društve-

no-demokratskih promjena pa i nove poslovne filozofije, koja prosperitet poduzeća vidi u zadovoljnom, (a ne podčinjenom radniku) dolazi do znatnog napretka pa se i društvenoj strani poklanja sve veća pažnja. Danas nema nijednog poduzeća u visokorazvijenim zemljama u kojem se ne vodi računa o položaju čovjeka, uvjetima njegova rada i života.

Pojam je organizacije, prema tome, **kompleksan** i obuhvaća mnoge aktivnosti – od upravljačkih do pripremnih, izvršnih i kontrolnih – u raznovrsnim područjima društvenog i privrednog života. Stoga organizacija i predstavlja važnu polugu napretka svake društvene zajednice. Uopće nije bilo i nema društvene zajednice bez organizacije. Razlika je samo u oblicima i načinu na koji se oblikovala odnosno uspostavljala – samo prisilom ili dobrovoljnim uključivanjem sudionika ili, pak, u raznim stupnjevima od prisilnog do dobrovoljnog uključivanja.

Pitanja za raspravu:

1. U izlaganju je gotovo apsolutizirana vezanost čovjeka uz organizaciju. Stoga mislite je li to točno? Ima li možda situacija u vremenskih razdoblja u životu čovjeka kad on nije vezan ni uz kakvu organizaciju?
2. Zasto je čovjek upućen na organizaciju, koje je značenje organizacije i što organizacijom postiže? Koje su negativne strane organizacije, koje nevolje ona stvara na čovjeka?
3. Znanstvenim karakter organizacije, koje su grane znanosti koje se skupljaju u znanost organizacije? Kakav je odnos organizacijske i drugih znanstvenih disciplina sociologije, političkih i osobito ekonomskih znanosti?
4. U čemu se ogleda klasični karakter organizacijske znanosti? Kako to značenje ima spoznaja o klasičnom karakteru organizacije za razradu modernog društva?

Organizacija i njezini oblici

1.2.

1.2.1. Različiti načini označavanja organizacije

U prethodnom paragrafu ukazano je na različitost u određivanju sadržaja (pojma) organizacije. Sada, pak, predstoji ukazivanje na **različite nazive** kojima se obuhvaća sadržaj organizacije, a također i na **oblike** u kojima se pojavljivala organizacija rada odnosno proizvodnje.

U znanstvenoj literaturi u svijetu nema jedinstvenog općeg naziva za ono što obuhvaća sadržaj organizacije, već se rabe različiti nazivi kojima se obuhvaća približno ono što se označava nazivom znanost o organizaciji. U anglosaksonskoj literaturi, prvenstveno američkoj, najčešće se koriste sljedeći nazivi: Scientific Management (znanstveno upravljanje), Management Science (znanost o upravljanju), Management Theory (teorija upravljanja) itd. U njemačkoj su literaturi najčešći sljedeći nazivi: Betriebsorganisationslehre (znanost ili nauka o organizaciji poduzeća), Organisations-theorie (teorija organizacije) itd.¹⁰

I u znanstvenoj literaturi u našoj zemlji također se koriste različiti nazivi zbog različitog pristupa i shvaćanja organizacije. Najčešće se rabi naziv znanost o organizaciji, ali su veoma često u uporabi i sljedeći: teorija organizacije, opća teorija organizacije, organizacija rada, organizacija poduzeća, poslovna organizacija.

Različitost naziva u nas je posljedica slijeda mnogih pravaca organizacije i stručnog bavljenja različitim područjima (privrednim, kulturnim ili sportskim). Zacijelo do toga ne bi došlo da se na vrijeme pristupilo **unifikaciji i sistematizaciji** naziva. Koliko se nebrige ukazivalo unifikaciji i sistematizaciji naziva najbolje ilustrira činjenica da u I. izdanju Opće enciklopedije LZ-a uopće nema odrednice »organizacija«.

S tim je u vezi zanimljiv prijedlog učinio Ovsenik u svom prije spomenutom radu. Smatrajući da većina naziva nije međusobno istovjetna, jer obuhvaćaju različite sadržaje i opseg te različite stupnjeve uopćavanja, predlaže da bi bilo svrhovito da se uvede jedinstveni opći naziv »organizaciologija«, analogno drugim nazivima kojima se označavaju pojedine znanstvene discipline (sociologija, politologija, kadrologija i sl.).¹¹

¹⁰ J. Ovsenik, isto, str. 9.

¹¹ J. Ovsenik, isto, str. 5.

1.2.2. Definiranje organizacije

Čini se da nema *diskutabilnijeg pojma* u teoriji i praksi nego što je pojam »organizacije«. (I pored toga što većina autora u objašnjavanju organizacije ima istu polaznu osnovu – da je to *svjesna djelatnost* koja se provodi i održava voljom ljudi radi »stvaranja cjeline iz mnoštva«). Ova situacija donekle je razumljiva ako se ima na umu različit utjecaj osnivača znanstvene organizacije rada u pojedinim zemljama, kao što je Taylor u Americi, Fayol u Francuskoj, Nordsieck u Njemačkoj itd. Njihov pojedinačni utjecaj bio je toliko jak da se bez pretjerivanja može govoriti o posebnim pravcima u organizaciji, iako je kod mnogih njihovih sljedbenika došlo do određenih individualiziranih gledanja na probleme organizacije i samo njezino definiranje, tako da u stručnoj literaturi ima ipak mnogo *raznovrsnih definicija*. Može se reći da gotovo nema autora koji se bavio problemima poduzeća, a da nije dao ili nije pokušao dati svoju definiciju organizacije¹². Tom različitom definiranju organizacije doprinjela je i činjenica da su se u svakodnevnom životu mnoge tvorevine (od privrednih do društvenih i sportskih) nazivale organizacijom ili identificirale s njome. Doda li se tome i poistovjećivanje pojma organizacije s drugim pojmovima, posebno s organizacijom rada odnosno znanstvenom organizacijom rada, onda su te razlike još i razumljivije.

Ako se u početku stvaranja tzv. znanstvene organizacije rada radilo više-manje o razlikama koje su proistjecale iz različitog pristupa organizaciji, s vremenom su te razlike u poimanju organizacije dobivale sve izrazitije klasne i znanstvene argumente. Da bi se bar donekle prikazala sva šarolikost različitog shvaćanja organizacije, navode se neke bitne razlike koje ih karakteriziraju.

a) Veliki broj pisaca razlikuje organizaciju u užem i u širem smislu. Organizacija u širem smislu jest svaki oblik udruživanja ljudi radi ostvarivanja bilo kojih zajedničkih ciljeva, dok je organizacija u užem smislu udruživanje ljudi radi postizanja privrednih ciljeva (organizacija rada).

b) Za neke je autore organizacija znanost, a za neke vještina, ali ima dosta i onih za koje je organizacija i jedno i drugo, tj. i znanost i vještina. Kao znanost organizacija formulira načela koja omogućavaju da se postignu optimalni rezultati u realizaciji zadataka organizacije. U tom smislu ona znači uklanjanje proizvoljnosti, slučajnosti i običaja. Kao vještina organizacija je sposobnost kojom čovjek uporabom pogodnih sredstava i me-

¹² Vrlo širok pregled definicija organizacije (do 1952./53. godine) dao je Z. Vajner (*Principi organizacije poslovanja poduzeća*, Zagreb, 1955., str. 198.–200.). Na temeljna shvaćanja pojma organizacije ukazuju i S. Kapustić (*Metodika organizacije projektiranja*, Samobor, 1989., str. 8.–11.).

toda usklađuje konkretne činitelje proizvodnje radi ostvarivanja postavljenih ciljeva.

c) Neki autori smatraju da je organizacija stanje, a drugi smatraju da je proces, dok treći misle da je i prvo i drugo. Kao stanje organizacija pokazuje postojeću situaciju, a kao proces utječe na promjenu određenog organizacijskog stanja.

d) Organizacija se bavi isključivo ljudima i njihovim odnosima. Nasuprot tome, drugi smatraju da se organizacija bavi skladnim povezivanjem i ljudi i sredstava.

e) I konačno, dok jedni smatraju da je organizacija uspostavljanje i održavanje hijerarhijskih rukovodnih odnosa, drugi smatraju da se njome potpuno regulira rad i život svih pripadnika neke zajednice.

Iz svega se može zaključiti da nijedno od navedenih shvaćanja organizacije, uzeto samo za sebe u potpunosti ne odražava njezin stvarni sadržaj i ne uključuje sve njezine komponente i aspekte. Toga su, čini se, svjesni i mnogi autori samim time što nisu isključivi i što dopuštaju da se organizacija promatra s više stajališta. Ipak, u zadnje je vrijeme sve veći broj autora koji integralno shvaćaju i proučavaju organizaciju. Ona, po njihovu mišljenju, čini organski povezanu i međusobno usklađenu skupinu ljudi koja odgovarajućim materijalnim sredstvima ostvaruje postavljene ciljeve¹³.

Da bi se organizacija mogla pravilno definirati, potrebno je izdvojiti njezina osnovna obilježja, koja postoje u svim organizacijama bez obzira na područje u kojem se ostvaruje, razlike u veličini i strukturi pa čak i u vremenu u kojem se izgrađuje. Kao *bitna obilježja* organizacije mogu se navesti sljedeća: cilj odnosno zadatak koji se želi ostvariti, skladnost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala i njihova racionalna uporaba. Nakon ovoga je relativno lako definirati organizaciju. *Organizacija kao opća kategorija* jest svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.

1.2.3. Organizacija rada

Ako se ljudi udružuju radi ispunjavanja gospodarskih odnosno proizvodnih zadataka, onda se radi o organizaciji rada. Njezina je uloga da omogući i olakša proces rada najsvrsishodnijim usklađivanjem elemenata proizvodnje odnosno poslovanja.

¹³ M. Babić, *Osnovi organizacije*, IP Sujetlost, Sarajevo, 1976., str. 18.–20.

Organizacija rada, kao što je već prije istaknuto, stara je koliko i čovječji rad, bez obzira na relativnu jednostavnost njezinih oblika kojima se čovjek služio u svojoj dugoj povijesti borbe s prirodom.

Može se sa sigurnošću tvrditi da je organizacija nikla i da se razvijala zajedno s radom. No, u početnom stadiju organizacija rada nije imala ni približno takvo značenje kakvo je poprimila u suvremenom društvu. U uvjetima malog opsega proizvodnje, primitivnih sredstava za proizvodnju i malog broja sudionika bilo je relativno lako organizirati proces rada, a to se organiziranje uglavnom temeljilo na iskustvu. S razvojem i povećanjem proizvodnje, unaprijedjenjem sredstava za proizvodnju i velikom aglomeracijom radnika organizacija rada postajala je sve važnija, njezini oblici sve složeniji, a samo iskustvo nedovoljno za uspostavljanje najdjelotvornije organizacije rada. Dodamo li tome i opće uvjete proizvodnje i složene društvene odnose, postaje sasvim evidentno da se organizacija rada mora realizirati na znanstvenim osnovama. Ljudske spoznaje prerasle su u golem i složen sustav suvremenih prirodnih i društvenih znanosti čija dostignuća omogućavaju izgradnju novih, sve savršenijih oblika organizacije rada koji odgovaraju suvremenim potrebama sve razvijenije i svestranije proizvodnje.¹⁴

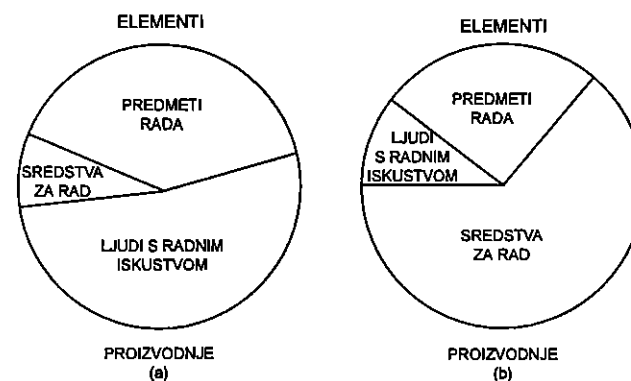
Kao što se vidi, svakom stupnju razvoja proizvodnih snaga i društvenih odnosa odgovarao je i određeni oblik organizacije rada. Iz toga proizlazi da se s razvojem proizvodnih snaga razvija i organizacija rada koja postaje sve složenija, a složeniji su i oblici u kojima se realizira (pokazuje).

Organizacija rada mogla bi se **definirati** kao svjesna čovjekova djelatnost kojom se usklađuju svi činitelji (materijalni i ljudski) proizvodnje radi postizanja optimalnih rezultata rada. To usklađivanje postiže se uspostavom određenih odnosa, ne samo između pojedinih činitelja (elemenata), već i u okviru svakog od njih, što je utoliko potrebnije ukoliko njihova priroda postaje složenija. Prema tome, nije dovoljno da činitelji proizvodnje (ljudi sa svojim iskustvom, zemlja, sredstva za rad i predmeti rada) naprosto postoje, već u svakom trenutku moraju biti usklađeni; kvantitativno i kvalitativno, vremenski i prostorno ili, drugačije rečeno, moraju biti integrirani u jedinstvenu proizvodnu ili poslovnu cjelinu. To je potrebno ako između i unutar pojedinih činitelja proizvodnje postoji nesklad (iznad određenih granica), a proizvodnja će biti moguća, ali neće biti optimalna. A upravo je zadatak organizacije rada da uspostavi takve međusobne odnose činitelja proizvodnje kako bi se postigli optimalni rezultati.

¹⁴ Braut-Jaeger-Novak, isto, str. 86.

1.2.4. Poslovna organizacija poduzeća

Organizacija rada, kao što smo vidjeli, jest ona ljudska djelatnost kojoj je zadatak da **usklađuje** sve činitelje proizvodnje. Budući se, međutim, ti činitelji nalaze u stalnom kretanju i podložni su promjenama, usklađivanje proizvodnje pojavljuje se kao **stalan proces**, pa i sama organizacija rada poprima različite oblike. Ovisno o različitim društvenim odnosima organizacija rada izražava se u posebnim oblicima; prije kapitalizma kao organizacija ceha i feuda, a u kapitalizmu kao poslovna organizacija poduzeća. Kad bi se pokušala **pojednostavljeno** prikazati organizacija rada prije kapitalizma (zanatska, manufakturna) (a) i poslovna organizacija poduzeća (b) kao oblik usklađivanja elemenata proizvodnje, onda bi se pokazale sljedeće razlike (Vidi sl. 1.1.).



Slika 1.1. Grafički prikaz strukture elemenata proizvodnje
(a) u obrtničkim radionicama i
(b) u industrijskom poduzeću

Iz toga proizlazi da se organizacija rada i poslovna organizacija poduzeća ipak ne mogu izjednačavati, jer se udjeli pojedinih elemenata veoma razlikuju, a još manje suprotstavljati, kao što se to često događa, pri čemu se upotrebljavaju samo **formalni argumenti** koji se uglavnom svode na sljedeće: organizacija rada stara je koliko i sam rad (društvo), a poslovna organizacija poduzeća stara je samo toliko koliko je staro i poduzeće pa se, prema tome, ne može govoriti o jednoznačnim pojmovima. Osim toga, orga-

nizacija rada odnosi se na usklađivanje činitelja proizvodnje u samom procesu rada, dok se poslovna organizacija poduzeća odnosi na cjelokupno poslovanje poduzeća, pa je, stoga, organizacija rada samo dio, iako osnovni, poslovnih organizacija poduzeća. Ona ne obuhvaća samo usklađivanje činitelja proizvodnje u neposrednom procesu rada, već i ostalih poslova odnosno organizacijskih jedinica kao što su: priprema, prodaja, nabava i sl.

Međutim, poslovna organizacija poduzeća sadržajno *nije uvijek ista*, već je kvantitativno i kvalitativno različita u pojedinim vremenskim razdobljima. Poduzeće (kao oblik organizacije proizvodnje, poslovanja) izloženo je neprestanim promjenama o kojima valja voditi računa prilikom oblikovanja njegove poslovne organizacije, što se ogleda u promjeni odnosa između pojedinih elemenata, ali i u promjeni kvalitete svakog pojedinog elementa.

Pod stalnim utjecajem inovacija u tehnici, tehnologiji, automatizaciji i robotizaciji udio sredstava za rad neprestano se povećava, dok se udio radnika relativno sve više smanjuje. Pored toga dolazi i do znatnih promjena u njihovom broju i strukturi. Ne samo da se naglo smanjuje ukupan broj zaposlenih u odnosu na porast količine proizvedenih proizvoda, nego dolazi i do njihovog drukčijeg raspoređivanja. Sve je manje radnika angažirano u neposrednom procesu proizvodnje, a u potpuno robotiziranim odjeljenjima praktički ih i nema.

Kad se raspravlja o poslovnoj organizaciji poduzeća, ne smije se nikako zaboraviti da poduzeće (kao oblik organizacije) i samo doživljava važne promjene koje nastaju širenjem broja poduzeća u mješovitom vlasništvu, dakle, u vlasništvu većeg broja vlasnika, osobito onih dioničkog karaktera. Nema nikakve sumnje da se poduzeće u vlasništvu dioničara u mnogim karakteristikama razlikuje od poduzeća u individualnom vlasništvu.

Pitanja za raspravu:

1. Koji se sve nazivi koriste u svijetu, a nas da bude približno označilo ono što se označava nazivom »znanost o organizaciji«? Kakvo je vaše mišljenje o nazivu »organizacija«? Bi li ga trebalo prihvatiti i zašto?
2. Koji su sve razlozi utjecali na to da se pojam organizacije različito definirao? Radi li se kod toga samo o formalnim razlikama ili su te razlike uvjetovane i drugim faktorima, u prvom redu znanstvenom odnosno klasnom

o opredeljenosti posameznih avtorov? Ako jesu, iz čemu se to najviše ogleda?

[illegible]

Je li organizacija rada uzi li isti pojam od poslovne or-
ganizacije poduzeća ili li to su isti pojmovi? Navedi
neke argumente za stav koji zastupaš.

Jesu li oblici poslovne organizacije poduzetaca izjednačili se mijenjaju? Ako se mijenjaju, navedite niz oblika koji izazivaju promjene, a također i u čemu se ogledaju promjene u poslovnoj organizaciji poduzetaca.

Načela organizacije

1.3.

Načela organizacije bila su također pitanje o kojemu se mnogo raspravljalo u teoriji organizacije pa još i danas zaokuplja pažnju mnogih pisaca koji se bave problemima organizacije. Može se reći da, počevši od prvih *Taylorovih* pokušaja utvrđivanja i sistematizacije načela na kojima se temelji dobra organizacija, pitanje načela organizacije još nije objašnjeno na zadovoljavajući način. I danas postoje heterogena i divergentna mišljenja pa se bez pretjerivanja može reći da svaki autor stvara svoja vlastita »načela« organizacije. Neki pak autori, uviđajući slabosti nekih sistematizacija, stvari rješavaju tako da formalno odustaju od pojma »načelo« pa umjesto toga uvo-

de nove pojmove, kao što su »osnove organizacije«, »temelji organizacije«, »pravila organizacije« i sl. Ima i onih, doduše manji broj, koji u potpunosti *negiraju* postojanje bilo kakvih načela od kojih bi trebalo poći ili na koja bi se trebalo osloniti u rješavanju konkretnih problema organizacije rada. To svoje stajalište potkrepljuju najčešće specifičnostima organizacije svakog organizacijskog subjekta i mnogobrojnim faktorima koji utječu na tu organizaciju, navodno mimo, a često i protiv tih načela. To je stajalište najbolje izraženo riječima jednog poznatog organizatora:¹⁵ »Koliko god to zvučalo proturječno, karakteristična je za svaku organizaciju kao cjelinu samo jedna misao vodilja: ne postavljati načela.«

1.3.1. Pregled sistematizacije načela

Međutim, mnogo je veći broj onih autora koji, na ovaj ili onaj način, priznaju postojanje određenih načela organizacije i koji su pokušali izvršiti njihovu *sistematizaciju*. Radi ilustracije različitih shvaćanja i različite sistematizacije načela organizacije koja postoji kod mnogobrojnih autora, navode se samo neka od njih.

Nakon Taylora je prvu ozbiljnu sistematizaciju načela organizacije izvršio **H. Fayol**, poznati francuski teoretičar organizacije, na osnovi svojega dugogodišnjeg praktičnog inženjerskog iskustva. On je smatrao da su mnoga načela organizacije francuske vojske prihvatljiva i za organizaciju poduzeća, kao što se vidi iz njegove sistematizacije u kojoj je nabrojio 14 načela a, to su:¹⁶

- podjela rada,
- autoritet,
- disciplina,
- jedinstvo naređivanja,
- jedinstvo upravljanja,
- podčinjavanje pojedinačnih interesa općim interesima,
- nagrađivanje (reguliranje visine nadnice),
- centralizacija,
- hijerarhija,
- naređivanje i red,

¹⁵ W., Riester, citirano prema Z. Vajneru, isto, str. 235.

¹⁶ H. Fayol, *Administracija i organizacija industrije i drugih tehničkih poduzeća*, Beograd, 1920.

- pravičnost,
- stalnost osoblja,
- inicijativa te
- udruživanje, ujedinjavanje i izjednačavanje osoblja.

Prema svemu se čini da su upravo pod utjecajem Fayola mnogi kasniji pisci nastojali pronaći što više načela kako bi lakše mogli obuhvatiti širi broj organizacija i na taj način otkloniti eventualne prigovore koji su se javljali s gledišta specifičnosti organizacije svakog poduzeća. Tako npr. Mellerowitz navodi 16, a De Leener čak 23 načela.

Interesantno je spomenuti da je **L. Alford** u jednom svojem ranijem djelu¹⁷ navodio, također, mnogo veći broj načela organizacije nego u kasnijem,¹⁸ u kojem naglašava da se zdrava organizacijska struktura mora oslanjati na ova osnovna načela:

a) Valja odvajati pojedine poslovne funkcije kao što su: prodaja i distribucija, proizvodnja, nabava, financije i računovodstvo, konstrukcija, istraživanje i razvoj te industrijski odnosi.

b) Daljnja logična podjela ovih linijskih funkcija treba biti takva da ne dovodi do preklapanja ili do konflikata i da se ne dogodi da pojedinci primaju direktna naređenja od većeg broja rukovodilaca, već jedino od svojega neposrednog rukovodioca.

c) Jasno treba razgraničiti linijske i štapske funkcije te funkcije kontrole.

d) Jasno treba razgraničiti poslove svakog pojedinog rukovodioca na svim rukovodećim razinama uključivši podjelu odgovornosti.

e) Razdioba ovlaštenja i odgovornosti na pojedinog rukovodećeg člana treba biti pravilna – u zavisnosti od razine na kojoj se nalazi.

f) Treba izabrati najbolje i najkompletnije ljude na rukovodeće položaje, bez protekcije, favoriziranja i političkih utjecaja.

Valja, međutim, naglasiti da je bilo autora koji su htjeli izbjeći prigovore empirijskom i metodičnom karakteru izloženih načela organizacije pa su se u svojoj sistematizaciji ograničili samo na nekoliko osnovnih koji su, po njihovu mišljenju, karakteristični za sva privredna poduzeća. Oni su, osim toga, sistematizaciji načela prišli prilično široko, moglo bi se reći nedovoljno određeno, tako da im je doista teško postaviti neke dotad uobičajene zamjerke. Tako npr. A. S. Knowles i J. D. Thompson među načela uspješne organizacije ubrajaju: određenost, koordinaciju, ravnotežu, elastičnost i efi-

¹⁷ P. Alford – B. Russel, *Principles of Industrial Management for Engineers*, N. Y. 1949.

¹⁸ P. Alford – J. R. Banges, *Production Handbook*, N. Y., 1952., str. 8.–9.

kasnost, a J. D. Mooney i A. C. Reiley govore da su osnovni elementi ili načela stvarne organizacije, koordinacija, rukovođenje i ovlaštenja.

I u našoj stručnoj literaturi također ima prilično divergentnih gledišta o načelima organizacije. Neki autori navode desetine takvih načela, drugi svega nekoliko, a ima i onih koji su u sažimanju otišli tako daleko da smatraju da postoji samo jedno temeljno načelo organizacije, a to je načelo udruživanja nižih jedinica u više jedinice radi koordinacije i usmjeravanja njihova djelovanja i razvoja, osiguranja individualnih i društvenih interesa te demokratskog podruživanja odluka.¹⁹

Najveći broj načela (čak 22) pomoću kojih se mogu rješavati problemi organizacije navodi Z. Vajner u ranije spomenutom radu. Pritom valja istaći da je tako mnogo načela prvenstveno rezultat želje za njihovim potpunim nabrajanjem, a ne uvjerenja o njihovoj važnosti.

Profesor Š. Babić,²⁰ naprotiv, smatra da ne postoje neka opća načela organizacije koja bi mogla poslužiti za rješavanje svih slučajeva i u svako vrijeme. U većini slučajeva ta se načela svode na to da se pojedini problemi mogu rješavati jedanput na jedan način, a drugi put na drugi način, što ovisi o konkretnim prilikama i situacijama i o efektima pojedine alternative, kao što je slučaj, npr., s načelima centralizacije i decentralizacije, načelima stabilnosti i elasticiteta ili spajanja i odvajanja funkcija itd. Osim toga, navodi i to da se organizacija javlja uvijek kao sredstvo koje nekome ili nečemu služi. Po kojem će se pravilu postupiti, ne ovisi o organizaciji kao sredstvu nego o cilju kojemu ona služi.

A. Jaeger, iako ne negira postojanje određenih pravila (načela) na osnovi kojih se izgrađuje i unapređuje organizacija rada, ipak smatra da za postavljanje organizacije i njezino razvijanje nije toliko važno pronalaženje određenih načela pod svaku cijenu koliko je važno poznavanje društveno-ekonomskih pojava kao što su: kooperacija, podjela rada, mehanizacija i automatizacija, standardizacija i tipizacija, centralizacija i decentralizacija, odgovornost i autoritet te disciplina.

1.3.2. Najvažnija načela organizacije

Iz prethodnog pregleda sistematizacije vidi se da između pojedinih autora postoje vrlo velike razlike u poimanju načela organizacije. No, bez obzira na to što se među načela organizacije ponekad uvrštavao način or-

¹⁹ D. Gorupić, *Poslovna politika poduzeća*, Zagreb, 1963., str. 65.

²⁰ Š. Babić, *Uvod u ekonomiku poduzeća*, Zagreb, 1959., str. 214.

ganizacije, ponekad uvrštavao način organizacije, ponekad sredstva organizacije, a ponekad moguća alternativna rješenja – ili se pretjerivalo u njihovu nabrajanju ili su se, pak, neka nabrojana načela odnosila samo na organizaciju rukovođenja, to, po našem mišljenju, ne može biti argument protiv postojanja takvih načela. Nemoguće je pretpostaviti da su specifičnosti u poduzećima takve da one negiraju potrebu bilo kakva uopćavanja i utvrđivanja određenih zajedničkih postavki jer bi to, u krajnjoj liniji, značilo negiranje znanosti o organizaciji i vodilo bi čestim improvizacijama, što bi moglo biti sudbonosno u negativnom smislu za organizaciju i poslovanje poduzeća. Istina da je znanost o organizaciji relativno mlada i da još nije uspjela postaviti i riješiti mnoga neriješena pitanja. No, to ne može biti razlog da se na području organizacije negiraju određene zakonitosti. Vjerojatno i u organizaciji postoje neke zakonitosti, a i načela koja ih izražavaju i koja, uostalom, omogućavaju da se uz dane uvjete postignu optimalni rezultati.

Izlažući se istoj opasnosti kao i drugi autori koji su nabrajali i opisivali načela organizacije, navest ćemo samo nekoliko osnovnih koja se, po našem mišljenju, ne mogu zaobići i kojih se bezuvjetno treba pridržavati u oblikovanju poslovne organizacije. Kao najvažnija navodimo sljedeća načela: podjela rada i specijalizacija, svrshodno povezivanje činitelja proizvodnje (poslovanja), koordinacija i dobrovoljno uključivanje u organizaciju.

Načelo podjele rada i specijalizacije jedno je od najvažnijih načela organizacije. Svaka poslovna organizacija nastoji svoj proizvodni odnosno poslovni zadatak obaviti što efikasnije i racionalnije, te ostvariti što bolje rezultate. A da bi to postigla, mora (primjenom načela podjele rada i specijalizacije) taj svoj zadatak raščlaniti sve do elementarnih dijelova – do radnih mjesta. Provođenje smišljene podjele rada i specijalizacije, kao dvije strane jedinstvenog procesa raščlanjivanja, donosi višestruke koristi kao npr.: povećava se radni učinak pojedinaca ili skupina radnika odnosno organizacijskih dijelova, realnije se mogu planirati i pratiti rezultati njihova rada, otvara se veći prostor za inovacijsku djelatnost itd. Međutim, podjela rada i specijalizacija mogu se veoma negativno odraziti na fizičko i duhovno stanje radnika ako se beskrupulozno provode.

Načelo povezivanja činitelja proizvodnje obuhvaća sve radnje s kojima se stalno vrši njihovo međusobno usklađivanje kao i usklađivanje unutar svakog pojedinačnog. Poznato je da se u privrednim organizacijama događaju stalne promjene unutar pojedinih činitelja proizvodnje, koje imaju i neposrednog utjecaja na promjene prije uspostavljenih veza i odnosa. Te promjene veza i odnosa moraju se čim prije organizacijski izraziti kako ne bi došlo do smetnji u realizaciji proizvodnih (poslovnih) zadataka. Osobito je veliko značenje ovoga načela danas u eri stvaranja i primjene sve većih proizvodnih agregata koji bitno utječu na promjenu strukture organizacije.

Načelom koordinacije uspostavljaju se određene veze i odnosi između i unutar činitelja proizvodnje. Međutim, te veze i odnosi predstavljaju samo konstrukciju na kojoj se i unutar koje se obavljaju proizvodni (poslovni) zadaci, ali oni ne osiguravaju njihovu uspješnu realizaciju jer se ne obavljaju uvijek na isti način, čak i kad se radi o istim zadacima. Da bi se zadaci uspješno izvršavali i postigli očekivani rezultat, potrebno je koordinirati rad svih radnika koji su angažirani u njihovoj realizaciji. Tu koordinativnu ulogu preuzimaju rukovodioci na svim organizacijskim razinama. Koordinacija može biti horizontalna (na istoj organizacijskoj razini) i vertikalna (od vrha organizacije ili njezinog dijela do radnih mjesta). Koordinacija je, dakle, nužna u svim fazama izvršavanja proizvodnih (poslovnih) zadataka.

Načelo dobrovoljnog uključivanja u organizaciju moralo bi svakako doći do izražaja i trebalo bi se koristiti prilikom organizacije ljudskog faktora. Poznato je da poslovna organizacija može ispuniti svoju zadaću ako okupi odgovarajuće velik i strukturno kvalitetan kolektiv zaposlenih. Međutim, okupljanje zaposlenih može se ostvariti na prinudan i dobrovoljan način. **Prinudnog** uključivanja gotovo nigdje više nema, a **dobrovoljni** se ostvaruje u različitim stupnjevima. U oblikovanju organizacije trebalo bi, u skladu s uvjetima i mogućnostima, osmisliti takva rješenja koja osiguravaju što viši stupanj dobrovoljnog uključivanja, jer se time u pravilu postiže čvršće međusobno djelovanje svih zaposlenih u poduzeću. Pri traženju rješenja uvijek valja imati na umu da se najviši stupanj međusobnog djelovanja postiže onda kad su podudarni interesi zaposlenih i interesi poduzeća. Mada se u današnjim uvjetima najviši stupanj međusobnog djelovanja postiže rijetko i samo u iznimnim slučajevima, pri organiziranju treba uvijek težiti da mu se što više približi.

1.3.3. Standardizacija i tipizacija u organizaciji rada

Organizacija rada kao djelatnost dinamičnog usklađivanja svih elemenata proizvodnje postaje sve opsežnija i složenija što je poduzeće veće, što su veća sredstva kojima raspolaže i što je veći broj radnika koje zapošljava. Organizacija rada također postaje opsežnija i složenija čim se u jednom poduzeću proizvodi veći broj različitih proizvoda, dijelova i sklopova za čiju se proizvodnju upotrebljava raznovrstan materijal, raznovrsni tehnološki postupci, projektna i radna dokumentacija i sl. U tim uvjetima međusobno usklađivanje elemenata proizvodnje bilo bi praktički nemoguće kad se putem smanjenja ili eliminiranja svega onoga što je suvišno i nepotrebno ne bi

postiglo stanovito ujednačavanje i uspostavio potreban red koji bi omogućio ne samo dobar pregled elemenata, već i njihovo smišljeno povezivanje.²¹ To ujednačavanje i red postiže se poznatim i danas vrlo često korištenim postupcima kao što su **standardizacija** i **tipizacija**.

Premda je između tih postupaka vrlo teško povući čvrstu granicu, jer su međusobno međusobno povezani i ovisni, ipak ćemo u nastavku u najkraćim crtama opisati osnovne karakteristike svakog pojedinog postupka, ukazati na njihovu ekonomsku korisnost i organizacijsko značenje.

Standardizacija je specifičan postupak kojim se pronalaze optimalna rješenja odnosno utvrđuje kakva jednoobrazna svojstva mora imati proizvod, materijal, tehnološki postupak itd. Rezultat postupka standardizacije jest određeni tehničko-ekonomski propis ili standard.

Standardi se mogu propisivati zakonom, donositi voljom privredne organizacije ili sporazumom većeg broja privrednih organizacija. U prvom slučaju govorimo o **zakonskim standardima** koji su, u pravilu, obvezatni, a u drugom o **internim standardima** ili (kako se obično nazivaju) **specifikacijama**. Međutim, treba naglasiti da su i standardi koji su usvojeni zakonskim putem u najvećoj mjeri rezultat sporazuma svih zainteresiranih činitelja (u okviru komore), koje na njihov prijedlog ozakonjuje državni organ za standardizaciju.

Standardima se, možemo reći, propisuju optimalna rješenja pojedinih svojstava proizvoda radi postizanja njihove jednoobraznosti,²² kao što su:

- oblik, kvaliteta, dimenzije, težina i funkcionalnost proizvoda odnosno usluga te način utvrđivanja tehničkih postupaka za njihovu izradu i sl.;
- sadržaj i način označavanja proizvoda koji se stavljaju u promet itd.;
- oblici projektne i tehničko-radne dokumentacije, kao i metode u projektiranju i proračunavanju konstrukcija, postupci koji se primjenjuju u njihovoj izradi i sl.;
- način pakiranja i transportiranja proizvoda, rukovanje proizvodom i sl. te
- način uzimanja uzoraka, njihovo ispitivanje i čuvanje itd.

Standardi su najčešći i najrašireniji u privredi, posebno u proizvodnji i trgovini. Međutim, u novije vrijeme nalazimo ih i u drugim privrednim i društvenim djelatnostima.

²¹ Braut-Jaeger-Novak, op. cit., str. 139.

²² Braut-Jaeger-Novak, op. cit., str. 134.

Paralelno sa standardom utvrđuje se i moguće odnosno dopušteno odstupanje od propisanih svojstava. To odstupanje naziva se *tolerancija*.

Međutim, primjena standarda nije neograničena, jer se oni obično ne utvrđuju za proizvode i usluge namijenjene zadovoljenju specifičnih potreba ili ukusa korisnika, kao što su npr.: investicijska oprema, modni artikli i sl., mada se i kod njih mogu primjenjivati i trebaju se primjenjivati propisani standardi za materijal, tehničku dokumentaciju itd.

Standardizacija ima prilično značenje u organizaciji rada i to u dvostrukom smislu: kao postupak donošenja organizacijskih standarda i kao postupak koji pruža mogućnosti za uporabu standarda uopće u rješavanju organizacijskih problema. U organizacijske standarde ubrajaju se oni koji se odnose na uvjete kojih se treba držati u pripremi, izvođenju i kontroli različitih radnji prilikom proizvodnje proizvoda ili obavljanja usluga, zatim svi propisi kojima se reguliraju razna administrativna pitanja itd. Uporabom standarda uopće se omogućava bolja uporaba kapaciteta proizvodnih sredstava i raspoloživog fonda radnog vremena, veća iskorisćenost materijala i bolje ekonomiziranje njime, uspostavljanje pogodne tehnološke i radne discipline, a također se omogućava veća i bolja specijalizacija itd.

Tipizacija je postupak kojim se putem selekcije i redukcije sužava izbor standardiziranih proizvoda na minimalan broj, odnosno na određen broj tipova proizvoda koji svojim svojstvima zadovoljavaju određen raspon potreba. Tipizacija je zapravo odbacivanje određenog broja standarda u poduzeću i njihovo svodenje na potrebnu mjeru kako bi se postigla racionalnija proizvodnja ili neka druga korist. Postupak tipizacije najbolje će ilustrirati ovaj primjer. Poduzeće proizvodi 30 vrsta standardiziranih zupčnika. Nakon odgovarajućih ispitivanja odluči da u proizvodnom programu ostane samo 18 najrentabilnijih vrsta. Isti se postupak može primijeniti i u području materijala, dokumentacije itd.

Iz toga proizlazi da je tipizacija najuže povezana sa standardizacijom, da na nju se oslanja i od nje polazi. Zbog toga se nerijetko događa da se ne pravi dovoljno jasna razlika između tipizacije i standardizacije. Ima slučajeva kad se obje (i tipizacija i standardizacija) poistovjećuju s postupkom unifikacije. **Unifikacija** je poseban postupak, iako djelomično sličan tipizaciji, kojim se isključivo na temelju razmatranja sličnosti srodnih proizvoda različitim preinakama žrtvuju neke modifikacije.

Dok je standardizacija, odnosno primjena usvojenih standarda, općenito obavezna, tipizacija je mnogo elastičnija i, u pravilu, manje obavezna. Smatra se da se tipizacija tiče samo određenog poduzeća. Poduzeće je u najvećem broju slučajeva slobodno u tipizaciji svojih proizvode vodeći raču-

na o racionalnosti proizvodnje te željama i potrebama svojih komitenata. Međutim, za poduzeće ti tipovi nisu ni čvrsta ni trajna obveza. Ono može svoje tipove mijenjati kada god to smatra potrebnim.

1.3.4. Racionalizacija u organizaciji

Bez obzira na iznesene teškoće u njihovom razlikovanju ipak je korisno da se u najkraćim crtama opišu pojedini postupci racionalizacije. Ako ni zbog čega drugoga, onda zato što ćemo se u literaturi s njima susretati, ali i zato da bismo pokazali da su tvrdnje nekih autora da se ti postupci koriste gotovo isključivo u rješavanju problema u području organizacije proizvodnog procesa pogrešne. Međutim, makar iz kratkog opisa koji slijedi, moći će se zaključiti da se navedeni postupci mogu rabiti u rješavanju problema u svim područjima proizvodnje i poslovanja poduzeća.

U te opće postupke racionalizacije ubrajaju se: uklanjanje praznih hodova i štetnih razmaka, predviđanje, priprema, ujednačavanje i spajanje jednakih elemenata ili jednakih procesa.²³

Uklanjanje štetnih razmaka i hodova traži da se prilikom provođenja organizacije smanje ili uklone svi nepotrebni razmaci u vremenu i prostoru, kao što su vremenski razmak između jednog i drugog posla ili radne operacije, prostorni razmak između pojedinih radnih mjesta i slično, odnosno da se smanje ili uklone svi nekorisni povratni hodovi ili prazni hodovi, kao što su vraćanje i skretanje predmeta u njegovu kretanju, prazan hod transportnih sredstava i sl. Uporabom ovog postupka u organizaciji se postiže maksimalna neprekidnost i izjednačenost odvijanja procesa u jednom smjeru, čime se ne smanjuju samo gubici vremena i prostora, nego se istovremeno povećava uporaba kapaciteta i, uopće, postiže veća efikasnost rada.

Predviđanje odnosno planiranje, kako se još naziva, traži da se unaprijed utvrde sve okolnosti koje bi u budućnosti mogle utjecati na odvijanje kompletnog ili dijela proizvodnog odnosno poslovnog procesa koji se organizira. To znači da nije dovoljno predvidjeti samo ono što se odnosi na sam taj proces ili njegove dijelove, već i sve one okolnosti koje su s njima u vezi, koje ih uvjetuju, prate i okružuju, kao što je predviđanje neometanog

²³ Vidi: D. Domainko, *Ekonomika proizvodnje u industrijskim poduzećima*, Zagreb, 1960., str. 66.-68.; A. Jaeger, op. cit., str. 165.-167.; R. Bosner, *Ekonomika industrijskih poduzeća - Osnove i organizacija proizvodnje*, Zagreb, 1964., str. 179.

priljeva materijala, alata i dokumentacije, predviđanje pravovremenog remonta i održavanja strojeva itd.

Priprema je u najužoj vezi s prethodnim postupkom predviđanja jer se pripremom mora realizirati sve ono što je bilo predviđeno. Pripremanje odnosno priprema rada ne odnosi se samo na izvršenje tehničkih predradnji, nego i svih drugih predradnji koje se odnose na sve činitelje proizvodnje. Priprema rada, prema tome, uključuje i one predradnje koje se odnose na osposobljavanje radnika (njegovo školovanje i treniranje) te na dokumentaciju, rokove, istraživanje tržišta, poduzimanje mjera sigurnosti i sl. No, svaka priprema rada nije jednako efikasna. Efikasnija je ona koja je obavljena kvalitetno i na vrijeme, tj. koja je obavljena mnogo prije nego što je odgovarajući rad započeo.

Ujednačavanje pretpostavlja da se vodi računa o tome da poslovni proces bude u svim svojim dijelovima, počevši od proizvodnje pa do izrade i podnošenja završnog računa, što više ujednačen, odnosno da vodi računa da bude sastavljen od što ujednačenijih elemenata. Ujednačavanje prema tome obuhvaća: strojeve i alate, materijal, transportna sredstva i uređaje, zatim ujednačenost kadrova i uvjeta rada na radnim mjestima, standardizaciju materijala te nomenklaturu nacrti i druge tehničke dokumentacije te način kalkuliranja, vođenja dokumentacije i drugih administrativnih poslova. Na kraju valja istaći da je potreba ujednačavanja to veća što je poduzeće veće i njegova organizacija složenija.

Spajanje jednakih elemenata ili jednakih procesa usko je povezano s postupkom uklanjanja praznih hodova, tako da se stječe dojam da ono i nije ništa drugo nego dosljedna primjena postupka uklanjanja praznih hodova. Međutim, postupak spajanja jednakih elemenata ipak je nešto više, jer traži da se jednaki poslovi ili jednake radne operacije spoje u jednu ili pak da se što više približe vremenski i prostorno, kao što je npr. istovremeno rezanje većih naslaga tkanine ili papira, istovremeno bušenje većeg broja rupa na jednom predmetu, pisanje više kopija na pisaćem stroju i sl. Primjenom postupka spajanja jednakih elemenata ili jednakih procesa olakšava se primjena mehanizacije i automatizacije, čime se povećava proizvodnost, ekonomičnost i rentabilnost poduzeća.

Pitanja za raspravu:

1. Što mislite, koji su razlozi ujednačavanja i spajanja elemenata? Imaju li različit, a ponekad i suprotan, efekt na organizaciju? Nalaze li se razlozi u tome što je zna-

nostio organizaciji rada relativno mlada pa još nije mogla istražiti sve zakonitosti koje vladaju u organizaciji rada ili su postojali drugi razlozi? Ako jesu, navedite ih.

2. Analizirajte načela organizacije rada koja su sistematizirali razni autori, posebno Alford. Iznesite zaključke do kojih ste došli.

3. Što mislite, zašto su pojedini autori negirali postojanje bilo kakvih načela na kojima bi se bazirala organizacija rada? Ako odgovorite, iznesite argumente protiv postojanja organizacijskih načela.

4. Služe li se saznanim stavajstvom o najvažnijim načelima organizacije rada? Ne postoje li još neka načela kojima bi se trebala temeljiti organizacija rada?

5. Što je standardizacija? Kakvo je njezino značenje za poduzetnike? U kojem se smislu standardizacija može koristiti u organizaciji rada?

6. Što je normalizacija? U čemu se razlikuje od standardizacije? Navedite primjere.

7. Što mislite o postupcima racionalizacije i njihovom odnosu prema standardizaciji i tipizaciji?

8. Kako se postupci racionalizacije najčešće koriste u praksi? Navedite primjere problema u organizaciji.

Organizacijske vrste

1.4.

Naziv organizacijske vrste možda i nije najsretnije izabran naziv za ono što pod tim hoćemo prikazati. Ipak, odlučili smo se za njega jer (u nedostatku opće brige za unifikacijom organizacijskih pojmova) nismo mogli pronaći bolji.

Što podrazumijevamo pod nazivom organizacijske vrste? Da bismo što bolje objasnili upotrijebljeni naziv, neophodno je poći od onog značenja organizacije koje se odnosi na njezino provođenje ili, drukčije rečeno, na organiziranje. To se organiziranje, međutim, može obavljati na

različite načine, s različitim ciljevima, u različitim područjima i kroz različito vrijeme. Svim tim različitostima u provođenju organizacije dali smo zajednički naziv – organizacijske vrste. Pod organizacijskim vrstama, dakle, podrazumijevamo (ubrajamo) različite pristupe u provođenju organizacije, a među najvažnije spadaju sljedeći:²⁴

- a) *prema opsegu* – potpuna ili djelomična;
- b) *prema načinu na koji se provodi* – individualna i shematska organizacija;
- c) *prema koncepciji rukovođenja (upravljanja)* – centralizirana i decentralizirana;
- d) *prema trajanju rada na organizaciji* – jednokratna i postupna organizacija i, konačno,
- e) *s obzirom na postojanje organizacije* – organizacija i reorganizacija, koje se također mogu ubrojiti u vrste organizacije.

Tablica 1.1.

Vrste organizacije

Vrste organizacije		
Opseg rada	Individualna	Djelomična
Način provođenja	Individualna	Shematska
Koncepcija rukovođenja	Centralizirana	Decentralizirana
Trajanje rada	Jednokratna	Postupna
Postojanje organizacije	Organizacija	Reorganizacija

Ima, međutim, autora²⁵ koji, bez nekih posebnih objašnjenja, nabrajaju osim spomenutih još nekoliko organizacijskih vrsta kao što su: prema intenzitetu strukturiranja (formalna i neformalna), prema ciljevima (ekonomske, uslužne, državne...) i prema emocionalnom angažmanu (primarne i sekundarne).

Razlikovanje mnogih vrsta organizacije ne znači automatski i njihovo potpuno suprotstavljavanje, ne znači da se uporabom jedne vrste iz jedne od navedenih grupacija ne može upotrijebiti druga vrsta iz neke druge grupacije. Štoviše, ne radi se uvijek ni o međusobnom isključivanju vrsta organizacije iz iste grupacije. Moguće je, a u praksi se često i događa, da se istovremeno kombinirano upotrijebe (npr. centralizacija jednog i decentralizacija drugog posla, organizacija i reorganizacija).

²⁴ G. Fischer, *Die Grundlagen der Organisation*, Dortmund, 1948., str. 38.–53. Fischer, doduše, ne govori o vrstama, već o formama organizacije, a u te forme ubraja samo ono što je navedeno pod a, b i c.

²⁵ M. Žugaj–M. Cingula, *Temelji organizacije*, FOING, Varaždin, 1992., str. 76.

Da bi se nabrojane vrste organizacije mogle uspješno primjenjivati u izgradnji organizacije, potrebno je da svako poduzeće ima svoj dugoročni plan organizacije. U protivnom slučaju postoji velika opasnost da se prepusti slučaju i samovolji koja će se vrsta organizacije upotrijebiti, a to može dovesti do neželjenih posljedica.

Dugoročni plan²⁶ neophodan je za razvoj, unaprijeđenje i usavršavanje organizacije. Međutim, dugoročni plan organizacije nije samostalan plan, već čini sastavni dio dugoročnog plana razvoja i izgrađuje se na temelju odluka o dugoročnoj politici poslovanja. Jezgru dugoročnog plana organizacije čini određena, jasna koncepcija koja osigurava postizanje ciljeva poslovanja na najracionalniji način. Iz toga proizlazi da je organizacijska koncepcija funkcionalno ovisna o ciljevima poslovanja, ali se ne smiju zanemariti ni nove pojave i razvojne tendencije organizacije rada.

Dugoročni plan organizacije izgrađuje se za određeno razdoblje unaprijed, obično za 3–4 godine, ali ima slučajeva kada se organizacija planira i na više godina unaprijed. Upravo iz toga razloga potrebno je da se dugoročni plan organizacije, uostalom kao i svi drugi dugoročni planovi, s vremena na vrijeme usklađuje i nadopunjava kako bi zaista mogao odgovarati razvojnim tendencijama i kako bi mogao biti osnova za pravovremenu uporabu odnosno primjenu pojedinih vrsta organizacije. Treba, međutim, naglasiti da i uporaba odnosno primjena pojedinih vrsta organizacije može biti signal za nadopunu ili reviziju dugoročnog plana organizacije.

1.4.1. Potpuna ili djelomična organizacija

Potpuna organizacija, tj. ona koja se odnosi na cjelokupno poslovanje, upotrebljava se u poduzećima koja se nalaze u osnivanju kada treba potpuno izgraditi organizaciju ili pak u onim poduzećima koja su provela ili provode veliku rekonstrukciju i modernizaciju kada je u postojećoj organizacijsku strukturu nemoguće uklopiti proširena tvornička postrojenja na većem prostoru, veći broj i novu strukturu kadrova, a često i novi materijal, nove sirovine i novu tehnologiju. Ti, u suštini novi, elementi proizvodnje zahtijevaju uspostavu nove organizacije rada na jednoj sasvim novoj kvalitativnoj razini, koja će potpomoći uspostavu optimalne strukture između i unutar pojedinih elemenata proizvodnje. Ako se ne bi tako postupilo, moglo bi se dogoditi da efekti, koji su se očekivali od rekonstrukcije odnosno modernizacije poduzeća, ne dođu dovoljno do izražaja.

²⁶ Vidi: Braut–Jaeger–Novak, op. cit., str. 311./312. Međutim, o ovom će se problemu više govoriti u sljedećim dijelovima ove knjige.

Međutim, valja naglasiti da potpuna organizacija ne znači nužno izmjenu svih organizacijskih odnosa koji su do tada postojali jer ni organizacijske promjene ne moraju biti sveobuhvatne u doslovnom smislu riječi. Tako se neće promijeniti oni odnosi za koje se utvrdi da nakon rekonstrukcije omogućavaju nesmetano odvijanje proizvodnog procesa odnosno procesa poslovanja. Potrebno je samo da se kompletna organizacijska struktura podvrgne sustavnoj i kritičkoj analizi te da se pristupi promjeni samo onih organizacijskih rješenja ili onih pojedinih službi ili poslova koji smetaju razvoju cjelokupne organizacijske strukture i realizaciji osnovnog organizacijskog plana kojim se uspostavlja optimalno usklađenje svih elemenata proizvodnje. Prema tome, za potpunu organizaciju bitno je to da proces ne ide od pojedinih organizacijskih dijelova, već prvenstveno od ukupne organizacije i usklađivanja pojedinih elemenata s ukupnom organizacijom.

Djelomična organizacija susreće se obično u onim poduzećima u kojima se provode manje organizacijske promjene, odnosno u onima u kojima se promjene provode na ograničenom području. To znači da se kod takve djelomične organizacije ne mora mijenjati ni kritički istraživati cjelokupna postojeća organizacija. Tako će, na primjer, uvođenje terminiranja proizvodnje imati sigurno velik utjecaj na rad i organizaciju operativne pripreme pa će se i organizacijski zadaci ograničiti uglavnom na nju, a ne i na druge organizacijske jedinice. Ili, primjer iz radionice u kojoj je montiran novi stroj, koji doduše traži nove radne dispozicije, novu podjelu strojnog i ljudskog rada, ali se nikoga drugoga ne tiče. Iako se kod djelomične organizacije radi o manjim promjenama, one ipak znače nove zadatke za organe ili službe na koje se odnose. Stoga je potrebno isto tako pažljivo prilaziti njihovom izvršavanju kao da se radi o potpunoj organizaciji posebno zbog njihove velike ovisnosti o postojećoj organizacijskoj strukturi i pojedinim funkcijama, kao i zbog toga što se kod djelomične organizacije mora računati s prilično jakim otporom. U protivnom slučaju, u slučaju površnog izvršavanja spomenutih organizacijskih zahvata, može se dogoditi da se izazovu mnogo veći problemi nego što su bili prije uvođenja promjena, ako npr. nije riješeno što će se učiniti s prekobrojnima i suvišnim radnicima u toj radnoj jedinici u kojoj je došlo do organizacijskih promjena.

1.4.2. Individualna i shematska organizacija

Obje prethodne vrste organizacije, potpuna i djelomična organizacija, mogu se provoditi na različite načine i to kao: individualna (specifična) i shematska.

Individualna (specifična) organizacija ona je koja organizacijskim problemima prilazi na individualan, specifičan način, analizirajući pritom sve pozitivne i negativne strane postojećih organizacijskih rješenja i usvajajući samo one promjene koje vode poboljšanjima. Uspjeh ove vrste organizacije bit će potpun ako bude držala korak s razvojem, bilo pojedinog organa ili službe, bilo poduzeća u cjelini i ako bude u pravom trenutku provela promjene koje su najsvrsishodnije. Ako ne postupi tako i ako se previde problemi koji zahtijevaju organizacijske promjene, tada postoji velika opasnost da se individualna organizacija okameni i predstavlja veću opasnost nego ako se organizacija uopće ne pokušava uskladiti.

U poduzećima se ova vrsta organizacije u pravilu veže za pojedinog rukovoditelja odnosno rukovodeće tijelo koje određuje koncepciju organizacije, a stvar je izvršitelja da shvate i ispune ono što su stvaratelji zamislili. Ako se to ne ispuni, vrlo lako dolazi do ozbiljnih problema i to ne samo u organizaciji nego i u poslovanju uopće.

Shematskoj organizaciji pristupa se s posve drukčijih pozicija jer se organizacijske promjene i organizacijski zahvati vrše prema unaprijed utvrđenim shemama. Tako se eliminiraju subjektivni utjecaji pojedinaca pa makar to bili i rukovodeći ljudi. Shematska organizacija provodi se obično u onim velikim poduzećima (prostorno rasprostranjenim na većem teritoriju) koja nastoje da se poslovanje svih njihovih pogona ili drugih radnih jedinica odvija na istim organizacijskim načelima. Ovo je omogućeno time što su svi radovi tako podijeljeni i označeni da se nakon kratkotrajnog uvježbavanja mogu uspješno ispunjavati. Shematska organizacija provodi se najčešće kod organiziranja tehničkih servisa ili industrijskih prodavaonica, ali se također upotrebljava i kod organiziranja nekih poslova – kod praćenja proizvodnje, normiranja i obračunavanja zarade i sl.

Kod shematske organizacije važno je neprestano imati na umu da je ona izgrađena na određenim pretpostavkama. Stoga, promijene li se te pretpostavke, a i odnosi iz kojih je organizacija izvedena, tada se moraju mijenjati i organizacijska rješenja. Ako se to ne učini, dolazi do krupnih problema, do organizacijskih neusklađenosti i svih teškoća koje se na to nadovezuju.

1.4.3. Centralizacija i decentralizacija

Centralizacija i decentralizacija ne smiju se brkati s prethodnim vrstama organizacije iako na prvi pogled imaju mnoge zajedničke karakteristike i najčešće idu zajedno, tj. shematska sa centralizacijom, a indi-

vidualna s decentralizacijom. Shematska organizacija ne pretpostavlja uvijek i pod svaku cijenu centralizaciju, isto onako kao što ni individualna ne mora uvijek ići paralelno s decentralizacijom, i obratno, individualna organizacija provodila se na osnovama centralizacije.

Problem centralizacije i decentralizacije jedan je od prvih i najstarijih problema teorije i prakse organizacije. On se sve donedavna ispoljavao u alternativnom obliku, kao i problem suprotnih tendencija u organizaciji koji nužno sadrži dilemu za uporabu jedne ili druge vrste. Ipak, mora se naglasiti da bi na današnjem stupnju razvoja centralizaciju i decentralizaciju bilo nepravilno suprotstavljati, jer su one tako međusobno povezane da centralizacija na jednoj strani predstavlja istovremeno decentralizaciju na drugoj. Danas se više ne radi o isključivoj uporabi jedne ili druge vrste organizacije, već sve jače dolazi do izražaja njihova kombinirana uporaba u pojedinim poduzećima pa se problem prvenstveno sastoji u njihovom intenzitetu odnosno stupnju centralizacije. To je istovremeno razlog za njihovo skupno i međusobno promatranje.²⁷

Centralizacija označava takvu vrstu organizacije kojom se rukovođenje i upravljanje nekim poslom ili čitavim poduzećem usredotočuje na vrhu hijerarhijski utvrđene organizacijske strukture, s tim što svako mjesto na toj ljestvici ima točno utvrđene zadatke pa su niža rukovodeća mjesta podređena višim, a viša najvišim i to, u pravilu, do najmanjih pojedinosti. Iz tih se mjesta upravlja odnosno rukovodi određenim poslovima, tj. poduzećem prema razini koju zauzima na hijerarhijskoj ljestvici. Od njih proistječe potrebna inicijativa i poticaj za rad, ali ona primaju i punu odgovornost za uspješnost poslovanja u okviru svojeg do u tančine određenog djelokruga.

Decentralizacija označava onu vrstu organizacije kojom se upravljanje ili rukovođenje prenosi s centralnih organa na niže organe. U tom slučaju ti niži organi imaju veću ili manju samostalnost u organizaciji i načinu obavljanja poslova. U vezi s prenošenjem ovlaštenja s viših na niže organe postavlja se pitanje opsega i karaktera toga prenošenja, pitanje kako se daleko i koliko duboko može ići u decentralizaciji upravljanja i rukovođenja. Sigurno je da današnji razvoj tehnike i tehnologije i razvoj društvenih odnosa u poduzećima vodi sve većoj i široj decentralizaciji, što je sasvim razumljivo ako imamo na umu činjenicu da su u prethodnoj fazi poduzeća bila organizirana centralizirano.

Međutim, valja istaći da u suvremenom svijetu praktički nema poduzeća za koje bi se moglo tvrditi da je dosljedno i u potpunosti organizirano centralizirano ili decentralizirano. Ne smije se, naime, smetnuti s uma da bi bilo nemoguće poslovati ako bi se u svemu odlučivalo samo na vrhu hije-

²⁷ K. Mellerowicz, *Allgemeine Betriebswirtschaftlehre*, I. dio, Berlin, 1958., str. 76.–77.

rarhijske ljestvice i obratno, ako bi se o svemu odlučivalo na najnižim organizacijskim razinama hijerarhijske piramide. Stoga je često veoma teško utvrditi je li jedno poduzeće više centralizirano ili decentralizirano od drugog, odnosno, obavljaju li se u jednom ili drugom odgovarajući procesi centralizacije ili decentralizacije samo na osnovi pojedinog organizacijskog rješenja. Spuštanje donošenja neke odluke s vrha hijerarhijske piramide na njezine bazne točke ima, naravno, karakter decentralizacije, makar se radilo o prenošenju nevažnih odluka koje svojim sadržajem ne mogu bitno izmijeniti postojeći (pretežno centralizirani) karakter organizacije upravljanja (rukovođenja) u poduzeću. Slično tome, ni svako podizanje razine donošenja odluka ne može bitno promijeniti dosadašnji (uglavnom decentralizirani) karakter organizacije upravljanja (rukovođenja) u tom poduzeću.

1.4.4. Jednokratna i postupna organizacija

Prethodno opisanim vrstama organizacije, djelomičnoj i potpunoj, vrlo su slične jednokratna i postupna organizacija. Ta je sličnost utoliko veća jer se njihova uporaba u pravilu podudara pa se djelomična organizacija provodi jednokratno, a potpuna organizacija postupno, iako ponekad ima odstupanja od toga pravila, što je uvjetovano razlikama koje ipak među njima postoje. Djelomična i potpuna organizacija odnose se na opseg, a jednokratna i postupna na trajanje organizacijskih zahvata. Prve se odnose na prostornu, a druge na vremensku obuhvatnost.

Jednokratna organizacija susreće se obično prilikom rješavanja pojedinih organizacijskih problema ili funkcija, dakle, kada se rješavaju problemi na jednom ograničenom području u relativno kratkom roku. Stoga se ova vrsta organizacije često poistovjećuje s kampanjskim radom, što je sasvim pogrešno. Jednokratna organizacija jest jedna od mnogih na znanstvenim osnovama formiranih vrsta organizacije, dok je kampanjski rad u suštini antipod znanstvenoj organizaciji rada, koji vodi improvizacijama i svakojakim rješenjima. Istini za volju, treba reći da jednokratna organizacija krije u sebi veliku opasnost kampanjskog rada i takvog načina rješavanja organizacijskih problema, ako se zanemari njezin osnovni cilj i njezino mjesto u izgradnji organizacije. Jednokratna organizacija donosi prave i trajne koristi samo onda ako se oslanja na dugoročni plan razvoja poduzeća.

Postupna organizacija uporablja se, u pravilu, kod većih organizacijskih zahvata (organizacija cjelokupnog poduzeća), a u sebi uključuje sistematski rad na rješavanju organizacijskih problema. Postupna orga-

nizacija znači, zapravo, provođenje dugoročnih organizacijskih promjena prema unaprijed utvrđenoj koncepciji koja se, uostalom, može realizirati većim brojem sinhroniziranih jednokratnih organizacijskih postupaka. Upravo se stoga može reći da jednokratna i postupna organizacija čine dijalektičko jedinstvo organizacijskog procesa i da se, u stvari, ne isključuju, kao što se na prvi pogled čini.

1.4.5. Organizacija i reorganizacija

U uvodnom je dijelu rečeno da bi se u vrste organizacije mogle ubrojiti i organizacija i reorganizacija. To je gledište stvarno izraženo kondicionalom, zbog toga što se čini da ima argumenata za takvo tretiranje organizacije i reorganizacije ali ima i protuargumenata. Ipak se u postojećoj literaturi pravi razlika između organizacije i reorganizacije, pa se čini kao da se radi o dvjema različitim vrstama. Ako, međutim, imamo na umu da je *jedina razlika* između organizacije i reorganizacije u tome što se reorganizacija odnosi na postojeće, a organizacija na novoosnovano poduzeće, kao i to da se u praksi ti pojmovi sve više izjednačavaju, onda se čini da dileme (Radi li se u slučaju organizacije i reorganizacije zaista o različitim vrstama organizacije?) postaju sve opravdanije.

Uspoređuju li se organizacija i reorganizacija s drugim vrstama organizacije, npr. s individualnom i shematskom organizacijom ili s centralizacijom i decentralizacijom, među njima se može utvrditi bitna razlika. Druge opisane vrste imaju točno određen predmet pa stoga imaju i neophodne attribute, a organizacija i reorganizacija ih nemaju. One obuhvaćaju cjelokupan proces i način organizacije pa bi se prije moglo govoriti o procesu organizacije i reorganizacije koji se u svojoj realizaciji služi različitim vrstama (i metodama) organizacije nego o vrsti organizacije.

Pitanja za raspravu:

1. Što su vrste organizacije koje postoje? Kako su grupirane i prema kakvim kriterijima? Postoje li osim navedenih još neke vrste organizacije?
2. Je li opravdana i ako jest, zašto je opravdana dilema o organizaciji i reorganizaciji kao vrstama organizacije?

3. Radi li se kod navedenih obujuna vrsta organizacije o organizacijama koje se međusobno isključuju ili se pak one mogu istovremeno, a paralelno, pojaviti? Ako se mogu, paralelno, biti navedeni i razlici kombinacije.
4. Navedite sličnosti i razlike između potpunih i djelomičnih organizacija i jednokratne i postupne organizacije.
5. Je li razlika između organizacije i reorganizacije samo u tome da se radi o organizaciji ili o reorganizaciji, a da su oboje iste vrste organizacije ili je na taj način nešto a da radi o vrstama organizacije?

Metode organizacije

1.5.

1.5.1. Općenito o metodama organizacije

Kako uspostaviti i provoditi organizaciju, koju metodu upotrijebiti da bi se postigli optimalni rezultati – pitanja su koja imaju izvanredno praktično i teoretsko značenje. Pa i unatoč takvu značenju pitanje metoda organizacije jedno je od najmanje istraženih i proučenih, pitanje koje se samo sporadično i usput rješavalo i kojemu se nije poklonilo dovoljno pažnje ni u domaćoj ni u stranoj literaturi. Mogući se razlog nalazio izgleda u stavu da se u organiziranju polazi od iskustva, koje počinje ocjenom postojećih rješenja, da bi se završilo prihvatanjem novih rješenja i donošenjem mjera za njihovo uvođenje i funkcioniranje. Budući da se u organiziranju polazilo od iskustava, to se i primjena metoda uglavnom ograničavala gotovo isključivo na dvije univerzalne metode; metodu indukcije i metodu dedukcije. S druge strane vjerojatnije da je na takav stav utjecalo još raširenije mišljenje da se organizatori u svojim istraživanjima služe istim metodama kojima se služe istraživači i u drugim znanostima, ponajviše u ekonomskim i tehničkim, a zatim i u mnogim drugim kao što su: sociologija, psihologija, ergonimija itd. Premda je ovaj načelni stav bio prisutan kod većine istraživača organizacije, malo ih je nastojalo te metode izdvojiti i detaljnije objasniti sa stajališta njihove uporabe u rješavanju organizacijskih problema. Tek šezde-

setih godina dolazi do određenog pomaka pa se metodama koje se koriste u organizaciji počela poklanjati nešto veća pažnja.

Nedvojbeno je da su mnoge metode, osobito one općeg karaktera (indukcija i dedukcija, analiza i sinteza), *univerzalne* jer se koriste gotovo u svim znanstvenim disciplinama pa tako i u području organizacije. *Posebne metode* (kao što su npr.: anketna metoda i metoda intervjua) koriste se u nekoliko znanstvenih područja. Ipak, svaka od tih metoda u pojedinoj znanstvenoj disciplini koristi se na poseban način i s posebnim ciljem u zavisnosti od njihovog znanstvenog interesa pa se na poseban način koncipiraju i provode. Treba, međutim, posebno istaći da su se neke od spomenutih metoda počele prilagođavati potrebama ispitivanja i ocjenjivanja organizacije poduzeća, pa se zbog toga mogu nazvati analitičkim metodama. Za organizaciju pojedinih dijelova ili područja najčešće su se koristile sljedeće metode: rutinska, iskustvena, anketna, metoda intervjua itd., a za čitavo poduzeće sljedeće: kompleksna, analitička i metoda ocjenjivanja procesnih funkcija. Nakon određenog vremena došlo se do spoznaje da je za kvalitativno oblikovanje nove organizacije neophodno da se, pored metode za ispitivanje i ocjenjivanje organizacije, pronađu odnosno prilagode odgovarajuće metode pomoću kojih se može oblikovati kvalitetna poslovna organizacija. S obzirom na stalne i veoma brze promjene koje se u zadnje vrijeme događaju u poslovanju poduzeća, normalo da je moderna teorija brzo reagirala i ponudila nove metode s kojima se može uspješno reagirati na nastale promjene kao što su: metode modeliranja, projektiranja, kauzalne analize, matematičko-statističke, mjerenje kvalitete i boniteta organizacije itd.

U ovim krajevima Dešić je bio prvi koji se počeo baviti metodama organizacije i poklonio im je veliku pažnju. Određeno vrijeme nakon nje ga javlja se veći broj znanstvenika koji metodama organizacije poklanjaju određenu pažnju.²⁸

Analitičke metode

1.5.2.

Kompleksna analitička metoda predstavlja prvu koncepciju znanstvene metode koju je izložio V. Dešić već 1960. godine. Nešto kasnije tu svoju prvu koncepciju vrlo je detaljno razradio u posebnoj knjizi

²⁸ V. Dešić, *Metode naučne organizacije rada*, Beograd, 1964. U zadnje vrijeme metodama organizacije bavi se sve veći broj znanstvenih radnika, posebno ističemo: Š. Ivanko, *Organizacijska teorija*, VEKS, Maribor, 1972.; M. Buble, *Projektiranje organizacije*, Informator, Zagreb, 1976., II. izdanje, 1981.; J. Ovsenik, *Uvod u metode organizacijske rekonstrukcije*, Moderna organizacija, 1976.; S. Kapustić, *Metodika projektiranja organizacije*, Zagreb, 1986.; M. Žugaj (red.), *Metode i modeli planiranja i upravljanja proizvodnjom*, FOI, Varaždin, 1994.

»Modeliranje organizacije poduzeća«. ²⁹ Polazeći od toga da se na rezultate poslovanja može utjecati samo ako imamo permanentan uvid u sve elemente poslovanja koji ih determiniraju, autor se trudio izraditi takvu metodu kojom će to moći postići. Prema njegovu mišljenju najadekvatnija je kompleksna analitička metoda (KAM), jer predstavlja svojevrsnu kombinaciju raznih analitičkih metoda, što je čini vrlo elastičnom u pogledu primjene. Njezina je osnovna karakteristika u tome što analitičko ocjenjivanje organizacijske razine povezuje s analizom financijskog poslovanja i analizom katrova. Poseban, pak, naglasak autor stavlja na primjenu dijagrama rentabilnosti i utvrđivanje ušteda koje se mogu postići te angažiranje sredstava koja su potrebna za postizanje poslovnog uspjeha.

Kompleksna analitička metoda temelji se na određenim postavkama kao što su: ukupno poslovanje poduzeća mora se raščlaniti na razne poslove; broj utjecajnih faktora na poslovanje teoretski je neograničen pa se stoga moraju uzeti u obzir (selektionirati) samo oni koji imaju najveći utjecaj; postupak ocjenjivanja razine organizacije mora omogućiti ponderiranje utjecajnih faktora na rezultate poslovanja itd.

Postupak ocjenjivanja razine organizacije po ovoj metodi počinje s raščlanjivanjem ukupnog poslovanja poduzeća ili njegovog dijela na poslovne funkcije (pripremu proizvodnje, nabavu, proizvodnju, prodaju, zaštitu rada i imovine i dr.). Zatim se poslovne funkcije raščlanjaju na određen broj elemenata i na osnovi njihova opisa utvrđuje se povezanost između poslovnih funkcija. Tu povezanost autor naziva frekvencijom. Što je frekvencija veća, to je povezanost funkcija veća, a veći je i utjecaj dotičnog elementa na cjelokupnu organizaciju. Nakon što su utvrđene frekvencije (i korekcijski koeficijenti) svih elemenata, ustanove se neophodni organizacijski potencijali po organizacijskim jedinicama, funkcijama ili fazama poslovanja. Neophodni organizacijski potencijali služe kao osnova za izračunavanje stvarnih organizacijskih potencijala. Stvarni organizacijski potencijal nekog elementa dobije se množenjem neophodnog organizacijskog potencijala i ocjene stanja poslovanja tog elementa. Vrijednosti dobivene na taj način pokazuju kakva je razina organiziranosti cjelokupnog poduzeća, odnosno razina organiziranosti prema funkcijama ili organizacijskim jedinicama.

Metoda ocjenjivanja organizacije prema procesnim funkcijama druga je u ovim krajevima razvijena znanstvena metoda.³⁰

²⁹ Izdanje Instituta za organizaciju rada i automatizaciju poslovanja, Beograd, 1969., koje je u nešto proširenom izdanju, pod naslovom *Modeliranje poslovnih procesa i provjeravanje njihove efikasnosti*, objavljeno god. 1976.

³⁰ Š. Ivanko, *Dijagnosticiranje i projektiranje organizacijskog modela industrijskog poduzeća*, doktorska dizertacija, FEN, Zagreb, 1972. Nakon toga je objavio više djela u kojima obrađuje metode organiziranja. Najvažnije je *Metodologija unapređenja organizacije*, Zavod za produktivnost, Zagreb, 1982.

Iako se bitno ne razlikuje od prikazane kompleksne analitičke metode, jer im je analitički postupak približno isti, ipak postoje određene razlike i sadržajne i metodološke prirode.

U kompleksnoj analitičkoj metodi osnova raščlanjivanja jesu poslovne funkcije, a u drugoj procesne funkcije. Osim toga, razlike postoje i u dužini postupka. Kompleksna analitička metoda ima više faza pa je stoga i mnogo složenija. Pomoću druge analitičke metode ocjenjivanje organizacije može se obaviti za kraće vrijeme, a ipak dovoljno kvalitetno i pouzdano. S druge strane, moglo bi se reći da među njima postoji još jedna veća razlika. Kompleksna analitička metoda koristi se i za ocjenjivanje i za oblikovanje organizacije. Ustanovljeno odstupanje stvarnog organizacijskog stanja od modeliranog predstavlja istovremeno program koji valja realizirati pri oblikovanju nove organizacije. Nedostatak takvog postupka sastoji se u tome da se pri oblikovanju nove organizacije zanemare promjene u okolini do kojih je u međuvremenu došlo, kao i razvojni putovi kojima poduzeće namjerava krenuti.

Naprotiv, metoda ocjenjivanja organizacije prema procesnim funkcijama ograničava se prvenstveno na ocjenjivanje postojeće organizacije, dok se oblikovanje nove obavlja pomoću *kompleksno-matrične metode* projektiranja organizacije. Istina, metoda projektiranja organizacije polazi i oslanja se na rezultate metode ocjenjivanja.

Metoda ocjenjivanja organizacije prema procesnim funkcijama³¹ rabi se, kao što i sam naziv govori, samo za dijagnosticiranje organizacije čitavog poduzeća ili pojedinih njegovih sastavnih dijelova.

Polazna osnova metode čini izbor i definiranje procesnih funkcija koje, ustvari, predstavljaju faze rada u svim radnim procesima. Ivanko se odlučio za *sljedeće procesne funkcije*: evidentiranje, obavještanje, usklađivanje, organiziranje i izvođenje. Ove se procesne funkcije pojavljuju u svim područjima rada bilo koje poslovne funkcije (proizvodnje, nabave, prodaje...), doduše, nejednakim intenzitetom i nejednakom funkcionalnom povezanošću zbog toga što je različito značenje pojedinih područja rada unutar određene poslovne funkcije. Da bi se izrazila ta različitost, potrebno je svako područje rada i svaku procesnu funkciju ponderirati odnosno dodijeliti im odgovarajuću težinu na temelju unaprijed utvrđenih kriterija. Ponderiranjem područja rada i procesnih funkcija dobiju se potrebni ponderi koji izražavaju njihovu poželjnu odnosno optimalnu vrijednost i za pojedine poslovne funkcije i za poduzeće u cjelini. Nakon toga se postupak na isti način nastavlja kako bi se ocijenilo stvarno stanje svih područja rada prema procesnim funkcijama i to izračunavanjem njihovih prosječnih ocjena. Dobivene prosječne ocjene pokazuju stvarni stupanj organiziranosti, koji je uvijek niži od potrebnog stupnja.

³¹ Š. Ivanko, *Metodologija unapređenja organizacije*, op. cit., str. 128.–148.

Metoda ocjene organizacije po procesnim funkcijama predstavlja (i pored određenih zamjerki koje bi joj se mogle staviti) solidnu osnovu za oblikovanje organizacije.

1.5.3. Metode oblikovanja organizacije

Metode za oblikovanje organizacije opisivalo je, odnosno razrađivalo, više autora. U nastavku ćemo navesti samo one koje smatramo najprimjerenijima.

Š. Ivanko je, polazeći od činjenice da ocjenjivanje stupnja organiziranosti ne znači mnogo ako se postupak ne nastavi, izradio donekle posebnu metodu za oblikovanje (projektiranje) organizacije kojom se mogu ukloniti uočeni nedostaci i uvesti neka nova rješenja. Ta nova metoda za oblikovanje organizacije temelji se na određenim kriterijima raščlanjivanja cjelokupnog poslovanja na potrebne elemente. Radi uporabe deduktivnog pristupa u utvrđivanju stupnjeva raščlanjenosti i grafičko-matričnog prikazivanja odnosa nadležnosti i odgovornosti, koncipiranu metodu nazvao je kompleksno-matrična metoda za projektiranje organizacije.³²

U oblikovanju novog modela organizacije ova se metoda izvodi u nekoliko osnovnih faza i to: raščlanjivanje poslovanja, grupiranje, oblikovanje organizacijskih jedinica, uspostavljanje međusobne povezanosti, izgradnja komunikacijske mreže i projektiranje organizacijskog modela.

Polaznu točku oblikovanja nove organizacije predstavlja, dakle, raščlanjivanje cjelokupnog poslovanja do takve razine zadataka (poslovne funkcije, područja rada, elementi poslovanja i radni postupci) koja omogućava da se za njihovo izvršavanje zaduže konkretni pojedinci, odnosno na višim razinama organizacije, na kojima se poslovi u manjoj ili većoj mjeri grupiraju; konkretni odjeli, sektori, pogoni, skupine radnih mjesta, organi itd. Kao što se raščlanjivanje može obavljati na različite načine držeći se različitih kriterija (procesa rada, objekta, svrhe i dr.) tako se i grupiranje poslova može različito realizirati, u zavisnosti od toga prilazi li se grupiranju sa stajališta cilja koji se želi postići, procesa rada koji se obavlja, prostora na kojem se obavljaju poslovi ili pak kupaca za koje se proizvodi proizvode ili dobavljača od kojih se nabavljaju potrebni reprodukcijiski materijali.

Grupiranje poslova predstavlja prvi projektni korak k organizacijskoj sintezi. Sljedeći se korak sastoji u određivanju izvršnih radnih mje-

³² Š. Ivanko, op. cit., str. 181.–182.

sta na najnižoj organizacijskoj razini, zatim se izdvajaju rukovodna mjesta i na kraju stožerni organi ako se za njih odluči.

Cilj grupiranja sastoji se u oblikovanju organizacijskih jedinica koje su prikladne za uspješno obavljanje posebnih proizvodno-poslovnih i drugih zadataka poduzeća.

Pošto su organizacijske jedinice oblikovane, pristupa se uspostavljanju njihovih međusobnih veza kao i veza s organizacijama u okolini s potrebnim komunikacijskim ulazno-izlaznim kanalima.

Zadnju fazu u primjeni ove metode čini projektiranje organizacijskog modela s odgovarajućom dokumentacijom kojom se regulira ustrojstvo i funkcioniranje organizacije.

M. Buble je dosta prostora poklonio opisu metoda i njihovoj uporabi; i onima s kojima se istražuje postojeća organizacija i onima s kojima se, na temelju ocjene rezultata utvrđenih prethodnim metodama, oblikuje nova organizacija.³³

S. Kapustić postupa na sličan način pa, pored metoda organizacijskog ispitivanja, prikazuje nekoliko danas aktualnih metoda za oblikovanje organizacije kao što su: metoda optimiranja, prognoziranja, kreativnosti i metoda vrednovanja varijanata organizacijskih rješenja.³⁴

Naposlijetku, valja istaći da se u zadnje vrijeme vrlo često koriste kvantitativne, **matematičke metode** uz uporabu računala. Matematičke metode pomažu da se istražuje sve više faktora te da se njihov utjecaj, ako ne u oblikovanju globalne organizacije, a ono u pojedinim njezinim područjima, brže utvrdi i kvantificira. Bez uporabe matematike i suvremenih računala ne bi se uopće mogle utvrditi mnoge veličine kao što su: apsolutna granica, minimum i maksimum i sl.

U najnovije vrijeme došlo je do snažnog napretka u proizvodnoj i još impresivnijeg u informatičkoj tehnici i tehnologiji. Taj se napredak ostvarivao sve bržom automatizacijom svih procesa, boljom strukturom zaposlenih i drugim utjecajnim čimbenicima u poduzeću, ali i u njegovom okruženju, koje dobiva sve više na značenju pa čak i preuzima primat. Poduzeća se sve čvršće povezuju s okruženjem, ne samo zato što na tržištu realiziraju svoje proizvode i usluge, nabavljaju sve veće količine materijala i opreme, već i zato što u okruženju nalaze odgovarajući kadar i pomoć stručnih i znanstvenih organizacija. Pored toga, okruženje propisuje mnoge norme važne za poslovanje pa i organizaciju poduzeća (porezne, carinske i druge zakonske mjere) o kojima poduzeća pri oblikovanju svoje organizacije moraju voditi računa i uzimati ih u obzir.³⁵

³³ M. Buble, op. cit., str. 39.-81. i 181.-195.

³⁴ S. Kapustić, op. cit., str. 186.-220. i 250.-274.

³⁵ W. Bennis-M. Mische, *The 21st Century Organization - Reinvesting through Reengineering*, Johannesburg, 1996.

Sve to što se dogodilo i događa u području tehnike, tehnologije i znanosti omogućava da se pri oblikovanju organizacije uspješno koriste kvantifikacije znatno većeg broja utjecajnih faktora pomoću suvremenih računala i modernijih organizacijskih metoda. Ta povećana kvantifikacija omogućava da se inovacije organizacije poduzeća stalno vrše u svim područjima i dijelovima poduzeća, pa čak omogućava anticipaciju pojedinih rješenja s kojima se može odgovoriti na moguće promjene uvjeta poslovanja. Ona, također, omogućava da se oblikuju ne samo fleksibilnija i o prostoru manje ovisna rješenja, nego i znatno plića organizacija s manje rukovodnih razina.

Pitanja za raspravu:

1. Zašto se metodama organizacije prije nije poklanjalo odgovarajuća pažnja? Jesu li uzroci tome objektivne ili subjektivne prirode?
2. Sto su metode organizacije i kako se dijele u dvije velike skupine? Dijebe?
3. Opisite karakteristike i postupak uporabe kompleksno-analitičke metode kojom je temeljno: a) Desic, b) Bennis.
4. Opisite karakteristike i postupak uporabe metode ocjenjivanja organizacije prema procesnim uslojima koju je temeljno: a) S. Kapustić.
5. Koje se sve metode rabe u oblikovanju nove organizacije?

2.

TEORIJE ORGANIZACIJE

Prethodna proučavanja organizacije

2.1.

Općenito je rašireno uvjerenje da se organizacijski problemi nisu sustavno proučavali prije Taylora, koji se smatra osnivačem znanstvene organizacije. Ovo je uvjerenje proizašlo iz površnog pristupa organizaciji kojoj se ranije pripisivala samo praktična korisnost. Pritom se, izgleda, zaboravlja da svaka, pa i organizacijska misao, ima svoju povijest, svoj razvojni put koji mora prijeći da bi se oblikovala u znanost.

Izučavanja organizacije počela su davno *u prošlosti*,¹ ali su uglavnom bila sporadična i odnosila su se samo na neke aspekte organizacije bez veće teoretske vrijednosti. Međutim, s postupnim povećanjem i širenjem proizvodnog rada, stalnim unaprijeđenjem sredstava za rad i radnih metoda, organizacija rada postaje sve složenija pa stoga samo iskustvo nije više bilo dovoljno za unaprijeđenje proizvodnje i privrede u cjelini. Zbog toga se sporadično pristupa izučavanjima načina i metoda proizvodnje i organizacije rada. Ta početna izučavanja organizacije obuhvaćala su, međutim, samo neke njezine aspekte, što je bilo i razumljivo ako se ima na umu niska razina tehnike i tehnologije kao i znanja uopće, a posebno znanja o organizaciji i uvjeta u kojima se u to vrijeme proizvodnja odvijala. Tek se ubrzanim razvojem moderne industrije, koja je okupljala sve veće mase radnika angažiranih u izvršavanju djelomičnih zadataka, proučavanje organizacije postaje sve intenzivnije i poprima sve izrazitiji teoretski sadržaj.²

Neke ideje o organizaciji, pa i zapisi o njoj, *morali su postojati* već u starih Egipćana i Babilonaca. Nemoguće je bilo izgraditi takva monumentalna djela (piramide, irigacijske sisteme) bez određenih akumuliranih znanja većeg broja generacija iz organizacije, koja se nisu mogla prenositi

¹ R. Jajić, *Teorija i praksa organizacije i rukovođenja*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1987.

² Sustavni pregled ovih prethodnih proučavanja organizacije dao je Claude S. George, Jr. u knjizi *The History of Management Thought*, II. izd., Prentice Hall, New Jersey.

samo usmenom predajom. Zato se opravdano pretpostavlja da su stari Egipćani vjerojatno postupno zapisivali svoja iskustva u izgradnji tako velikih objekata, pogotovo ako se zna koliko su se dugo gradili. Tako se, prema nekim procjenama, Keopsova piramida gradila oko 200 godina, a u njezinoj je izgradnji bilo angažirano navodno oko 100.000 ljudi.

Slično vrijedi i za izgradnju sustava navodnjavanja, kako u Egiptu, tako i u Babilonu. Budući su poljoprivredne površine u pojedinim godišnjim dobima bile sušne nužno je bilo koristiti vodu velikih rijeka izgradnjom spremišta i kanalske mreže.

Nažalost, nisu pronađeni nikakvi pisani tragovi o tim velikim poslovima i organizacijskim pothvatima. Prvi pisani dokazi o sličnim pothvatima nalaze se u Hamurabijevom zakoniku koji se sastojao od 282 članka. U njemu su dani određeni obrisi društvene organizacije koji se tiču popisa stanovništva, organizacije državne uprave, javnih radova, uvođenja inventure, visine zarada u naturi itd.

U Europi se *prvi zapisi* nalaze kod Grka; oni su u ustavima svojih mnogobrojnih gradova-država nastojali uspostaviti pogodne organizacijske oblike upravljanja, ali se to nije moglo izraziti jedinstvenim rješenjima. U pojedinim gradovima prihvaćena su veoma različita, pa i suprotna, rješenja u organizaciji upravljanja, a kretala su se od demokratskih do oligarhijskih sustava.

U Starioj Grčkoj organizacijski zahvati poduzimani su i na mnogim drugim društvenim područjima, u izvođenju poljoprivrednih radova, u trgovini (uveli su standarde, vage...), u obiteljskom životu itd. Ksenofont u svom djelu raspravlja o upravljanju kućanstvom, u ono vrijeme osnovnim privrednim subjektom. Platon, a za njim i Aristotel, opisuju kastijski sistem, koji se temeljio na odgovarajućoj podjeli rada i efikasnosti specijaliziranih pojedinaca. Kod Rimljana Katon i Voron opisuju pravila pomoću kojih vlasnici i nadglednici imanja mogu efikasnije upravljati.

Nakon propasti Rima dolazi do određene stagnacije. Naime, feudalizam je, kao što je poznato, kulminirao vjerskim organizacijama, baš kao što kapitalizam kulminira političkim i gospodarskim organizacijama.³ Sve su crkve veliku pažnju poklanjale vlastitim organizacijama. Njihov centralizirani model rukovođenja izdržao je sva iskušenja do današnjih dana. No, u to se vrijeme nije poklanjala gotovo nikakva pažnja posebnostima organiziranja u drugim područjima društvenog života. Nametale su se dogme s kojima su se ljudi nastojali držati u potčinjenosti. Tek u kasnom feudalizmu ponovno oživljava i organizacijska misao. Među važnije mislioce spadaju Leonardo da Vinci, svestrani znanstvenik koji je u svojim spisima određeni

³ R. Jojić, op.cit., str. 140.

dio posvetio planiranju zadataka i mogućnostima racionalizacije rada putem njegova raščlanjivanja na operacije koje je obilježavao simbolima i Galileo Galilei, isto tako svestrani um koji je izučavao prirodu umora koja smanjuje čovjekovu efikasnost.

Budući da se privredni i kulturni centri (zbog razvoja manufakture) premještaju iz Italije u Francusku i Englesku, u njima se nastavljaju istraživanja organizacije. Među prvim treba spomenuti francuskog maršala Vobana, koji detaljno razmatra dnevni učinak radnika na prijenosu zemlje ručnim kolicima i Peronneta, koji je istraživao učinak tehničke podjele rada u proizvodnji igala.⁴

Kad se izlaže razvoj organizacijske misli, ne smije se nikako zaobići uloga klasične političke ekonomije koja je (za razliku od fiziokrata i merkantilista) dala primat proizvodnji i svojom teorijom vrijednosti omogućila da se istražuju odnosi među elementima proizvodnje, što je osnovni predmet izučavanja organizacije.

Ni utjecaj socijalutopista na razvoj organizacijske misli nije bio ništa slabiji, štoviše, njihov je utjecaj bio direktniji. Socijalutopisti svojom su kritikom kapitalističkog sustava i svojom praktičnom akcijom pokušali formulirati ne samo organizaciju budućeg društva, već i organizaciju budućih poduzeća u kojima neće biti profesionalnih rukovoditelja, već će ta mjesta naizmjenično zauzimati radnici koji obvezno mijenjaju radna mjesta.

Prema nekim mišljenjima određeni doprinos razvoju organizacijske misli dali su i klasici marksizma. U njihovim radovima razrađene su znanstvene metode analize onih strana proizvodnih snaga koje bitno utječu na organizaciju poduzeća kao što su: podjela rada, specijalizacija i kooperacija te stupanj međuzavisnosti pojedinih radnih procesa.⁵

I na kraju, ovaj kratki prikaz završit ćemo doprinosom što su ga razvoju organizacijske misli dali Ch. Babbage i H. Poor, jer oni su bili neposredne preteče i pripremili su gotovo sve potrebne uvjete da se izvrši *kvalitetan skok* za prerastanje organizacije iz prakse u znanost.

Babbage je najvažniji jer je bio izvanredan znanstvenik i dobar tehnolog i ekonomist, a uz to je i »duhovni otac« kompjutera. Imao je znanstveni pristup podjeli rada i specijalizaciji, intenzivno se bavio studijem vremena i pokreta, praćenjem troškova te učincima što ih imaju boje na efikasnost radnika. **Poor** se intenzivno bavio istraživanjem načela organizacije te informacijama i komunikacijama, koje je praktički i uveo u željezničko poduzeće.

⁴ V. Bulat, *Teorija organizacije*, Informator, Zagreb, 1977., str. 18.

⁵ R. Anđić, *Teorija organizacije i organizacijska struktura upravljanja*, u časopisu *Organizacija i kadrovi*, br. 7/1980., str. 26.

Klasična teorija organizacije

2.2.

Proces prerastanja organizacije od prakse do znanosti završio je, ne slučajno, koncem XIX. stoljeća u SAD-u gdje su postojale za to najpovoljnije privredne i društvene pretpostavke. U SAD-u je razvoj industrijskih poduzeća bio najintenzivniji, praćen snažnom mehanizacijom i primjenom elektriciteta koji je utjecao i na druga područja privrednog života, u prvom redu na promet, poljoprivredu i trgovinu. To je omogućilo da se postupno zaokruži konzistentan teoretski pristup organizaciji pod poznatim nazivom klasična teorija organizacije, koja je utemeljena na detaljnom opisu organizacije poduzeća, njezinoj formalnoj strukturi, podjeli rada, rasponu kontrole, hijerarhiji, itd.⁶

Prekretnicu u proučavanju organizacije izvršio je F. W. Taylor (1856–1915) objavljivanjem svog djela »Upravljanje pogonom« godinu 1903. Kasnije je svoja istraživanja proširio i produbio u djelu objavljenom godine 1911. »Principi znanstvenog upravljanja«.⁷

Taylorov životni put bio je veoma zanimljiv; prošao je sve stupnjeve u industrijskoj hijerarhiji, od radnika modelara i strojara do glavnog inženjera, nakon što je u međuvremenu diplomirao strojarstvo.

Taylor je najvažnije rezultate postigao u proučavanju radnog vremena radnika (Studij vremena). Veoma je rano uočio da se u obavljanju radnih zadataka gubi nepotrebno mnogo vremena zbog slabe organizacije rada. To ga je navelo da izučava način na koji se rad obavlja, uvjete u kojima se obavlja, ulogu radnika i rukovoditelja te sistem plaćanja radnika. Na temelju svojih istraživanja zaključio je da je krivnja na rukovoditeljima koji, su pasivni i nemaju utjecaja na izvršavanje posla jer puštaju da radnik radi kako zna. Takav način rukovođenja nazvao je obično upravljanje za razliku od znanstvenog upravljanja u kojem rukovoditelj, polazeći od pretpostavke da radnik ne zna najbolji način obavljanja rada, preuzima niz poslova koji će radniku olakšati rad, ali ga istovremeno prisiliti da više i bolje radi. S tim u vezi uveo je niz novih pojmova kao što su: prvoklasni radnik, poštenu dnevni rad i pravedna dnevna plaća, s kojima se može ostvariti visoki učinak i visoka plaća uz niske troškove, čime se postiže harmonija između radnika i njihovih rukovodilaca. Osim toga, uveo je funkcionalni sustav upravljanja u

⁶ M. Žugaj–M. Cingula, op.cit., str. 30.

⁷ Oba Taylorova djela prevedena su pod zajedničkim nazivom »Naučno upravljanje«, Rad, Beograd, 1967. Međutim, treba istaći da je u tom radu tiskan i njegov iskaz pred senatskom komisijom, kao i to da je već 1895. godine objavio djelo »Sistem nagrađivanja po komadu«.

pogonu pa je umjesto jednog poslovođe predvidio osam i to 4 u samom pogonu (za disciplinu, režim rada strojeva, kontrolu kvalitete i održavanje) i 4 u pripremi (za izdavanje materijala, izradu uputa za rad, određivanje vremena izrade i praćenje troškova). Takav koncept upravljanja zahtijeva mnoge promjene, ne samo u organizaciji, nego i u ponašanju ljudi.

Ako bismo pokušali rezimirati što je Taylor podrazumijevao pod znanstvenim upravljanjem, mogli bismo reći da ga čine ova četiri načela:

- uporaba istinske znanosti umjesto oslanjanja samo na iskustvo;
- selekcija radnika na znanstvenim osnovama i njihovo sustavno obučavanje za izvršavanje određenih radnih zadataka;
- prenošenje svih rezultata znanstvenih istraživanja na radnike i
- razvijanje podjele rada i odgovornosti između radnika i rukovoditelja.

Sam Taylor rezimirao je bit svoga sustava sljedećim riječima: »znanost umjesto tradicije, harmonija umjesto proturječnosti, suradnja umjesto individualnog rada, maksimalna proizvodnja umjesto ograničene i svakom radniku učiniti dostupnim maksimalnu produktivnost i blagostanje«.⁸

Unatoč vjerojatno poštenim subjektivnim namjerama da pronađe najbolji način obavljanja rada i za radnike i za kapitaliste, Taylor je veoma rano došao u sukob s radnicima, a po nekim tvrdnjama i s pojedinim kapitalistima. To je navodno i bio razlog što njegov sustav nije nikad u cjelini primijenjen. Radnici su mu se suprotstavljali zbog toga što je eksperimentirao s najboljim radnicima i što je omalovažavao njihov sindikat smatrajući ga nepotrebnim. Određeni krug kapitalista i rukovoditelja suprotstavljao mu se zbog toga što su im se njegovi pogledi činili nategnutima i što ih je njegov način organizacije prisiljavao na dodatne napore i napuštanje tradicionalnog načina upravljanja.

Bez obzira na određene nedostatke svi su Tayloru priznavali veliki talent i metodičnost u istraživanju organizacijskih problema kao i za sluge što je prvi počeo sustavno i na znanstvenim osnovama analizirati ljudski rad. Unatoč brojnim kritikama, tejlorizam se vrlo brzo razvijao i širio osobito pred I. svjetski rat, za vrijeme rata i u prvim poslijeratnim godinama.⁹

⁸ F. W. Taylor, Naučno upravljanje, str. 120.

⁹ Opširnije vidi u radu: Š. Ivanko, Organizacijska teorija, VEKŠ, Maribor, 1972., str. 10.–18.

Koliko je tejlorizam tada bio široko prihvaćen, najbolje se, možda, vidi po tome što je čak i Lenjin, kao predstavnik jednog drugog pogleda na svijet, poklonio dosta pažnje Taylorovom sustavu nazvavši ga posljednjom riječju kapitalističke organizacije u području upravljanja proizvodnjom. Priznajući veliko značenje dobroj organizaciji proizvodnje, on je pisao da će već u prvim godinama njihova vlast koristiti ono što je znanstveno progresivno u Taylorovu sistemu, bez obzira na nedostatke koje u sebi ima u pogledu bezdušne eksploatacije radnika.¹⁰

Na razradi, a kasnije i na kritici Taylorovih postavki, radili su mnogi teoretičari, odnosno nastajale su i razvijale se razne škole koje su unosile nove spoznaje o organizaciji rada i nove pristupe u rješavanju pojedinih organizacijskih problema. Od tih teoretičara i praktičara treba spomenuti: H. Ford, supružnici Gilbreth, H. L. Gantt, Emerson, J. D. Mooney, zatim R. C. Devis, L. P. Alford i mnogi drugi.

U Europi se znanstvena organizacija razvijala nešto drukčije nego u SAD-u. Za europske teoretičare karakterističan je deduktivni pristup organizaciji rada. Njih su prvenstveno zanimali problemi cjelokupne organizacije poduzeća, osobito sa stajališta efikasnog upravljanja odnosno rukovođenja. Najpoznatiji su H. Fayol i M. Weber, koje mnogi ubrajaju u osnivače znanstvene organizacije. Nakon njih javio se veliki broj teoretičara organizacije između kojih navodimo: L. Urwick u Engleskoj, F. Nordsieck u Njemačkoj, K. Adamiecki i A. O. Jermanskij u Rusiji.

H. Fayol (1841–1925), veoma inteligentan i marljiv, nakon rada u rudnicima u svojstvu inženjera brzo je napredovao i došao do funkcije generalnog direktora sjevernofrancuskih rudnika ugljena. U zadnjim se godinama posvetio popularizaciji svoje koncepcije rukovođenja, a osnovao je i Centar za istraživanje organizacije.

Fayol je imao približno isti cilj kao i Taylor – povećati efikasnost rada putem znanstvenog upravljanja, ali su mu ipak različito pristupili. Taylor se zaustavlja na upravljanju proizvodnjom, a Fayol razmatra probleme upravljanja u svim aktivnostima i poduzećem u cjelini. Konačne rezultate svojih dugogodišnjih istraživanja iznio je (godine 1916.) u svom najvažnijem djelu »Opće industrijsko upravljanje«.¹¹ To je vjerojatno razlog zašto se Fayol kronološki svrstava iza Taylora, mada treba istaći da je pojedine dijelove objelodanio ranije i od Taylora, u kojima je, prema Urwickovim riječima u predgovoru engleskog izdanja njegova djela, naznačio pravac kojim će se njegovo istraživanje kretati.¹²

¹⁰ M. M. Gvizišani, *Organizacija i upravljanje*, Moskva, 1972., str. 27.

¹¹ Knjiga je prevedena pod naslovom »Administracija i organizacija industrijskih i drugih tehničkih poduzeća«, izd. Ministarstvo trgovine i industrije, Beograd, 1920.

¹² H. Fayol, *General and Industrial Management*, Pitman Press, 1949., str. V. – prvi je rad izložen 1900., a drugi 1908.

Fayol je smatrao da postoji jedinstvena teorija upravljanja čija se načela mogu primijeniti u svim područjima društvenog života, a nabrojena su u poglavlju »Principi organizacije«.

Radi što uspješnijeg upravljanja cjelokupnim poduzećem, Fayol njegovo poslovanje grupira u sljedećih 6 osnovnih funkcija: tehnička, komercijalna, financijska, računovodstvena, sigurnosna i administrativna. Najvažnija je administrativna funkcija koja zauzima centralno mjesto jer povezuje i usklađuje aktivnost svih ostalih funkcija. Administrativnu funkciju čini 5 elemenata: predviđanje, organiziranje, komandiranje, usklađivanje i kontroliranje.

Osim ovoga za Fayola je važno istaći da je unio funkcionalno-stabni sustav rukovođenja i da se bavio problemima izgradnje organizacijske hijerarhije. Predlaže dva modela: prvi na razini izvršnih radnika (1 poslovođa dolazi na 15 radnika) i drugi na svim ostalim razinama (jednom nadređenom podređeno je 4–5 nižih rukovoditelja). Ovim je modelima, u biti, odredio raspon rukovođenja.¹³ Zanimljivo je, također, istaći da je bio među prvim koji je lansirao ideju participacije u dobiti, doduše, samo za zaposlene na višim razinama.¹⁴

Činjenica je da Fayol nije bio ni brzo ni lako prihvaćen kao Taylor, čak ni u Francuskoj, jer je imao snažnu opoziciju – Le Chateliera, koji je izuzetno popularizirao Taylorov pristup organizaciji, ali u još većoj mjeri zbog toga što njegova rješenja nisu vodila brzim i mjerljivim rezultatima, već su bila vidljiva na duži rok.¹⁵

Fayol je imao prilično deterministički pristup prema organizacijskim pojavama. Za njega je centralizirana organizacija prirodna jer se u njegovoj direkciji, slično kao u čovjekovu mozgu, stječu svi dojmovi na osnovi kojih izlaze naredjenja, koja stavljaju u pokret sve dijelove organizma.¹⁶

M. Weber (1864–1920) jedan je od rijetkih među klasičarima koji se praktično nije bavio organizacijom. Bio je sveučilišni profesor, poznatiji kao sociolog i ekonomist nego organizator, mada ga mnogi smatraju osnivačem birokratske organizacije. Glavno mu je djelo »Privreda i društvo«, koje je u cjelini objavljeno tek poslije njegove smrti, što je vjerojatno bio razlog da za života nije vršio jači utjecaj, osim u neposrednoj okolini.

Osnovno u Weberovu učenju jest postizanje maksimalne efikasnosti na temelju svrsishodne primjene načela idealnog tipa organizacije koju je nazvao birokratskom. Iako je birokratska organizacija prema Webe-

¹³ V. Bulat, isto, str. 50.

¹⁴ Kolaric-Kostić-Stefanović, *Osnovi organizacije*, Rad, Beograd, 1980., str. 22.–23.

¹⁵ I. Perko-Šeparović, *Teorija organizacije*, Školska knjiga, Zagreb, 1975., str. 15.

¹⁶ H. Fayol, »Administracija i organizacija...« iz predgovora S. Dimitrijevića.

ru veoma stara, ona dobiva na značenju s uvećanjem i složenošću administrativnih poslova, a nastaje u procesu odvajanja upravljanja od vlasništva materijalnih sredstava uslijed čega se ljudi pretvaraju u plaćene činovnike.¹⁷ Za razliku od birokracije u pogrdnom smislu (bezdušnost), u Weberovom značenju birokracija je najracionalniji oblik društvene organizacije jer ona sustavno usklađuje rad velikog broja pojedinaca (osobno slobodnih) koji s najvećim uspjehom ostvaruju postavljene zadatke. Birokracija je vladavina pomoću znanja, a predstavlja visok stupanj podjele rada u kojoj svaki član organizacije zauzima odgovarajući položaj i ima točno utvrđena prava i obveze.¹⁸ Za birokratsku organizaciju karakteristična je, dakle, stroga hijerarhičnost i formalizacija svih odnosa u organizaciji.

Weberova birokratska organizacija prilično se negativno ocjenjivala, posebno u prvo vrijeme, zbog ignoriranja čovjekova ponašanja kojega je, navodno pretvorila u oruđe koje mora izvršavati svoje zadatke na temelju unaprijed pisanih pravila i procedura. Ipak, treba reći da su ga cijenili i neki marksisti, iako su ukazivali i na negativnu stranu njegova učenja. Za njega Đ. Lukač kaže da je po svojim subjektivnim namjerama najčasnije i najdosljednije težio da svoju nauku izražava potpuno objektivno.¹⁹

Osnovna je preokupacija svih pripadnika klasične teorije, bez izuzetka kako onih u SAD-u, tako i u Europi, prvenstveno **tehnička strana organizacije**, odnosno nastojanje da se raspoloživim proizvodnim faktorima postigne maksimalna efikasnost proizvodnje i poslovanja. U traženju adekvatnih odgovora na ta pitanja oni svoju pažnju usmjeravaju k istraživanju načela diobe rada i koordinacije poslova, rukovođenja ljudima i raspona kontrole, sustava rukovođenja, kompleksne strukture poduzeća i njezinih osnovnih funkcija i sl. Ljudskom faktoru nisu poklonili nikakvu pažnju jer su smatrali da radnik ne zna raditi i da nije zainteresiran ni za što drugo osim za svoju plaću, zbog čega je potrebno podučavati ga kako će racionalno obaviti svoj rad i neprestano kontrolirati rezultate njegova rada, ali i poticati ga na rad različitim stimulativnim mjerama.

Premda su pripadnici klasične škole bili većinom ljudi iz prakse i premda su rješavali praktične probleme, ipak se mora istaći da im je u znatnoj mjeri nedostajala praktična provjera rezultata istraživanja do kojih su došli. Razlog je tome, čini se, u njihovu uvjerenju da su pronašli općevažeca rješenja kojih se rukovoditelji moraju samo pridržati da bi ostvarili efikasnu i racionalnu proizvodnju. Klasična škola nije, dakle, vodila dovoljno računa o razvitku proizvodnih snaga, a samim tim ni o razvitku poduzeća i današnjim znanjima o ljudskom ponašanju u procesu rada. Njezina je osnov-

¹⁷ V. Milić, *Pogovor Weberovoj »Protestantskoj etici«*, V. Masleša, Sarajevo, 1968., str. 341.-342.

¹⁸ M. Đurić, *Sociologija Maxa Webera*, Matica Hrvatska, Zagreb, 1964., str. 155.-156.

¹⁹ Đ. Lukač, *Razaranje uma*, Kultura, Beograd, 1966., str. 46.

na slabost jednostavnost, jer zanemaruje složenost ljudskog ponašanja i nove industrijske sredine pa time dolazi u položaj da o njima donosi sudove samo na osnovi pretpostavki. Prvo, ona pretpostavlja da ljudi na radu nastoje zadovoljiti samo jednu vrstu potreba – fizičke potrebe. Zato su se Taylor i njegovi sljedbenici bavili izučavanjem rada na radnom mjestu, rasporedom radnih mjesta, bukom i drugim radnim uvjetima, a potpuno su zapostavili izučavanje socijalnih problema. Drugo, ona pretpostavlja automatsko jedinstvo ciljeva svih članova određene organizacije, bez obzira na to što praksa organizacije neposredno ističe brojne konflikte između radnika i vlasnika te radnika i drugih skupina u poduzeću. I konačno, pretpostavlja da ljudi nastoje racionalno maksimirati svoju zaradu, premda je poznato da je zarada funkcija većeg broja faktora i da nije ovisna o racionalnom ponašanju pojedinaca.²⁰

Neoklasična teorija organizacije

2.3.

Snažan porast industrijske proizvodnje i njezine koncentracije u SAD-u tijekom i poslije I. svjetskog rata rezultirao je stvaranjem niza velikih pa čak i izuzetno velikih, poduzeća s razvijenom organizacijom u horizontalnom i vertikalnom pravcu. Proširenje horizontalne podjele rada i uvećanje broja hijerarhijskih razina postao je problem i prepreka za efikasno upravljanje i postizanje odgovarajućih rezultata poslovanja. S druge strane, u velikim poduzećima se položaj radnika, koji je ionako bio loš, još više pogoršao jer je doveo do velike otuđenosti radnika.

Klasična teorija nije mogla pružiti zadovoljavajuća rješenja za novonastalu situaciju jer nije bila dovoljno fleksibilna. Njezina su rješenja bila uglavnom usmjerena na ostvarenje visokih učinaka radnika gotovo isključivo putem novčanog stimulansa. Položaj radnika kao društvenog bića, koje ima svoje želje i svoja stremljenja, nije ju suviše zanimao. Trebalo je stoga pronaći adekvatnija rješenja koja će ponovno vratiti proizvodnu efikasnost, ali i »harmoniju« radnika. Taj zaokret u teoriji organizacije izvršili su industrijski sociolozi i psiholozi koji, naravno, nisu odbacili većinu postavki klasične teorije, već su neke od njih »pokušali primijeniti sa sociopsihološkom pronicljivošću«.²¹ Zato i govorimo o neoklasičnoj teoriji

²⁰ Usporedi: Harold J. Leavitt, *Psihologija za rukovodioce*, izd. Panorama, Zagreb, 1965.

²¹ J. A. F. Stoner, *Management*, II. izdanje, Prentice Hall International Eds., New York, 1982., str.

organizacije, mada se u literaturi javlja i pod različitim drugim nazivima (teorija ponašanja, teorija o međuljudskim odnosima itd.).

Premda je *O. Sheldon* već god. 1924. nagovijestio potrebu drukčijeg odnosa prema radniku u organizaciji,²² ipak se kao prijelomni trenutak u nastanku neoklasične teorije prihvaćaju eksperimenti koje je obavljao E. Mayo (1880.-1940.) zajedno s F. J. Rotchlisbergerom i W. Dicksonom u pogonu Hawthorne kompanije Western Electric od 1927. do 1932. godine. Tim eksperimentima pokušali su najprije utvrditi međuzavisnost učinaka radnika i uvjeta rada (svjetlost na radnom mjestu, dnevni odmor i dužina radnog dana), a zatim utjecaj različitog odnosa rukovoditelja na ponašanje radnika. Eksperimenti su zaista potvrdili njihove polazne pretpostavke da radnik nije motiviran za rad isključivo novčanim stimulansima, iako su oni još uvijek neusporedivo najvažniji. Pored toga, eksperimenti su pokazali da radnik ne djeluje kao izolirani pojedinac već kao član skupine, u kojoj zajednički s drugim članovima izgrađuje i zauzima stavove.

Mayo i suradnici svojim su se rezultatima javili, doduše, prije II. svjetskog rata, ali su najveće priznanje i najveći broj sljedbenika dobili neposredno poslije rata, tako da je pedesetih godina neoklasična teorija dominirala. Među najvažnije predstavnike neoklasične teorije ubrajaju se Mary Parker-Follet, D. McGregor, Ch. Barnard, C. Argyris, R. Lickert i dr., koji su dali vrijedne priloge u području individualne motivacije, grupnog ponašanja i neformalne organizacije. Oni su ponudili i novi pogled na tako važna područja kao što su: novi stil rukovođenja, rješavanje konflikata, upotreba moći, organizacijske promjene i komunikacija.²³

Osnovna postavka neoklasičara organizacije izražava se time što se **ponašanje** radnika pri radu ne objašnjava samo ekonomskim motivima, već i odnosima koji vladaju u poduzeću, zatim uvjetima u kojima radnik radi, pa čak i emocijama kojima je radnik izložen. Nakon pojave teorije o međuljudskim odnosima organizacija se sve intenzivnije proučava s različitih stajališta pa se javlja niz novih teorija, škola, pravaca i skupina, među kojima nije uvijek moguće povući točnu granicu. Međutim, svima im je zajedničko to da u manjoj ili većoj mjeri svoj istraživački interes ne ograničavaju samo na tehnički aspekt organizacije, već određenu pažnju poklanjaju i radnicima i njihovim problemima, jer sve je očiglednije da uspješna organizacija ovisi o ljudima,²⁴ prvenstveno radnicima, koji čine najbrojniju skupinu i o čijem pravilnom ponašanju i pridobivanju za rad ovisi i uspjeh poslovanja poduzeća.

²² V. Bulat, isto, str. 27.

²³ Stoner, isto, str. 49.

²⁴ C. S. George, *Management in Industry*, Prentice Hall, 1959., str. 248.

Neoklasična teorija organizacije, dakle, unosi **nov pogled** na čovjekovu ulogu u organizaciji. Ta teorija ne tretira više čovjeka jednostrano – on se više ne tretira samo kao »homo oeconomicus«, već mu prilazi kao kompleksnoj ličnosti čije ponašanje nije uvijek predvidivo. Usredotočenje pripadnika neoklasične teorije na čovjekovu osobnost i njegovo ponašanje sasvim je razumljivo ako se uzme u obzir da su većina njih po profesiji sociolozi i psiholozi koji su se našli pred problemom obezvrjeđivanja čovjeka u sve većim i krupnijim poduzećima.²⁵ Ipak, treba naglasiti da neoklasična teorija organizacije **sasvim ne odbacuje** načela klasične teorije i njezine metode istraživanja, već ih samo humanizira dajući im prihvatljiviju formu. Osim toga, neoklasična teorija organizacije (njezini pojedini pravci) dala je vrijedan doprinos i na drugim područjima organizacije, posebno na području podjele rada i specijalizacije. Oporavljajući vrijednost stroge podjele rada (kojom je klasična teorija »razmrvila« rad) i uočavajući proturječnosti između hijerarhije i stručnosti, predstavnici neoklasične škole pošli su od teze međuzavisnosti unutar organizacije, ali i s okruženjem pa su organizaciju nastojali koncipirati kao harmoničnu cjelinu.²⁶

U ocjeni neoklasične teorije ima i drukčijih stavova koji ju, premda joj priznaju da je u organizaciju unijela novosti, ipak ne izdvajaju iz klasične teorije. »Usprkos svom humanističkom nazivu taj se stil ne razlikuje bitno od tejlorizma. Starim metodama dodano je naprosto jedno novo »oruđe«, manipuliranje ljudskom psihom, stvaranje određene atmosfere. Treba radnicima dati osjećaj veće slobode, veće autonomije u poslu, veće sigurnosti, veće mogućnosti solidarnog povezivanja u okviru radne jedinice.«²⁷

Suvremene teorije organizacije

2.4.

Intenzivne pripreme za II. svjetski rat i sam rat doveli su do daljnjih krupnih promjena u veličini i opsegu poslovanja poduzeća, u širini asortimana proizvoda, u primjeni visoke mehanizacije i automatizacije u proizvodnji i upravljanju, u sve većoj međusobnoj ovisnosti poduzeća itd., tražili su da se pronalaze i pogodnija organizacijska rješenja koja neoklasična teorija ipak nije mogla pružiti. Zato se postupno izgrađuje moderna

²⁵ V. Bulat, *Teorija organizacije*, Informator, Zagreb, 1977., str. 103.-104.

²⁶ R. Jojić, isto, str. 285.

²⁷ E. Pusić, *Problemi upravljanja*, Naprijed, Zagreb, 1971., str. 50.

teorija organizacije koja nastavlja i produbljava istraživanje faktora koji utječu na ponašanje radnika i predlaže određene promjene u organizacijskoj strukturi humanizirajući u još većoj mjeri rukovođenje i tehnologiju donošenja odluka te poklanjajući izuzetnu pažnju komuniciranju i odnosima dijelova i cjeline u organizaciji. Pri tome, naravno, pazi da se ne okrne osnovna načela organizacije poduzeća koja se temelje na privatnom vlasništvu, kao što su hijerarhijsko-piramidalni oblik organizacije, autoritet i odgovornost pojedinih rukovodilaca, isključivo pravo vlasnika ili njegovih zastupnika u vršenju organizacijskih promjena i sl. Najveća promjena koja je u tom pravcu izvršena jest **decentralizacija organizacije** koja je, s jedne strane, obilježena stvaranjem profitnih centara i, s druge strane, prenošenjem sve većeg broja odluka, posebno onih neprogramiranih odnosno rutinskih na niže hijerarhijske stupnjeve, približavajući tako ljude onima koji utječu na njihovu sudbinu. Tradicionalna teorija organizacije čvrsto je zastupala centraliziranu organizaciju; za nju je decentralizacija značila isto što i poraz organizacije jer decentralizacija a priori znači umanjivanje efikasnosti poslovanja. Istini za volju, treba reći da i suvremena teorija organizacije prihvaća decentralizaciju samo do određene granice i kao privremeno rješenje dok se ne stvore uvjeti za ponovnu centralizaciju. »Razvoj elektroničkih računala za rješavanje problema i drugih tehnika programiranja – kaže Leavitt – može radikalno utišati oduševljenje za decentralizaciju.«²⁸ Sličnu misao, ali još određenije, izrekli su i mnogi drugi autori. Tako G. Bruch²⁹ ističe da je elektroničko računalo veoma radikalno izmijenilo situaciju u korist centralizacije, jer može obraditi podatke tako brzo da rukovodstvo poduzeća odmah dozna sve što je važno čim se dogodi, pa makar se radilo o najvećem i disperziranom poduzeću.

Suvremena teorija organizacije učinila je još jedan **krupan korak** u smjeru prilagođavanja organizacijskih rješenja novonastalim uvjetima poslovanja i rada u poduzeću. Naime, situacija u poduzećima znatno se izmijenila. Poduzeća su tehnički postala umnogome složenija, usklađivanje rada kompliciranije, a donošenje odluka odgovornije i teže nego što je to nekad bilo. Poduzeća su danas na višoj tehničkoj razini, zbog čega sve više dolazi do izražaja činjenica da je posao pojedinaca sve više specijaliziran i da ukupan posao cjelokupnog poduzeća nije jednostavan zbroj pojedinačnih poslova. Tako tehnologija tjera na to da se ponekad odgovornost mora snositi zajednički, čak i onda kada ju je teško pratiti. Ona gura rukovodioce prema složenim međuzavisnim akcijama, prema odlučivanju na sastancima odnosno u komisijama. Na taj način **komisije ili komiteti** postaju sastavni dio organizacije poduzeća i zauzimaju sve važnije mjesto u organizaciji rukovođenja. U početku su se komisije osnivale samo na vrhovima organizacije,

²⁸ H. J. Leavitt, isto, str. 260.

²⁹ Š. Ivanko. op. cit. pod 9.

ali se taj oblik **skupnog odlučivanja** (u različitim varijantama) postupno sve više širio prema nižim rukovodećim razinama, a ponegdje je došlo i do privlačenja radnika odnosno njihovih predstavnika u participativno odlučivanje. Na taj su se način nastojali prevladati odnosi zasnovani na formalnom autoritetu između viših i nižih rukovodilaca, a ponekad čak i između rukovodilaca i radnika kako bi se uspostavili odnosi suradnje i razumijevanja.

Međutim, treba naglasiti da suvremena teorija organizacije nije dala jedinstvenu ocjenu tih tendencija skupnog odlučivanja. Naime, dok jedni smatraju da su ovakva kretanja na području odlučivanja ipak privremenog karaktera (i to zbog toga što izgleda da ima znakova da će na kraju druga vrsta tehnologije, tehnologija korištenja i obrade podataka, smanjiti međuzavisnost i kompleksnost), drugi smatraju da se u modernom poduzeću radnici moraju prihvatiti kao partneri u odlučivanju ili će se rukovoditelji suočavati s mogućnošću stalnog sukoba s radnicima.³⁰

S tim u vezi valja spomenuti da **sudjelovanje (participacija)** radnika u upravljanju poduzećem predstavlja važnu pojavu u suvremenom svijetu koju je moderna teorija organizacije ne samo aktualizirala već i unaprijedila. Nema, takoreći, razvijene zemlje u kojoj se sudjelovanju radnika u upravljanju ne poklanja dužna pažnja i ne uvodi u raznim oblicima. Čak ni tradicionalni Japan, u kojem se društvene novine ne uvode tako lako, nije mogao ostati po strani pa se i u njemu u zadnje vrijeme poklanja sve veća pažnja sudjelovanju radnika u upravljanju. Teoretski se izučava i praktički postupno i s oprezom uvodi. Pri tome je posebno važno istaći da sudjelovanje radnika u upravljanju u Japanu nije uopće zakonski regulirano, već je proisteklo iz zahtjeva sindikata i uz blagonaklonost poslodavaca koji su u tome vidjeli mogućnost za trajnu stabilizaciju ionako dobrih odnosa između radnika i poslodavaca.³¹

Iz tih ilustracija najnovijih tendencija sasvim očigledno proizlazi da se suvremena teorija organizacije nije, u biti, odrekla osnovnih načela i postavki tradicionalne teorije organizacije, što je sasvim shvatljivo ako se na umu ima kontinuitet svake, pa i organizacijske, znanosti. Ni za suvremenu teoriju organizacije organizacija poduzeća nije ništa drugo nego organizacija rukovođenja, čijem je prilagođavanju poklonila gotovo svu svoju pažnju. Određene izmjene, koje je sugerirala radi prilagođavanja organizacije rukovođenja (kao što su: decentralizacija, grupno odlučivanje i druge, koje u ovom prikazu nisu spomenute), ona smatra više-manje nužnim, ali istovremeno privremenim odnosno prolaznim rješenjima jer će novi tehnički uvjeti ponovno pružiti mogućnost za efikasnije rukovođenje.

³⁰ J. A. Raffaele, *Automation and the Coming Diffusion of Power in Industry, Personnel*, 5-6/1962.

³¹ Z. Šarman, *Položaj radnika u upravljanju japanskim poduzećima*, Informator, Zagreb, 1990.

Potvrda za takav zaključak nalazi se u pisanju većine poznatih teoretičara moderne organizacije, posebno P. Druckera, G. Fischera, J. A. G. Browna, Ch. R. Walkera, R. Blakea, R. Johnsona, F. Kasta, H. Simona, G. Marcha, J. Litterera, J. Ansoffa i drugih, koji osnovne probleme moderne organizacije vide u prilagođavanju metoda rukovođenja ne samo novoj tehnologiji (automatizaciji), nego prvenstveno radnicima, jer njihova je efikasnost ipak određena načinom na koji se njima rukovodi.

U zadnjih se dvadesetak godina u teoriji organizacije u razvijenim zemljama sve intenzivnije raspravlja *osistemskom odnosno kibernetikom* pristupu organizaciji poduzeća, iako se ponegdje ističe pojmova razlika između teorije sistema i kibernetike, čiji je osnivač N. Wiener. Napisane su brojne rasprave i knjige u kojima se iznose osnovne postavke sistemskog pristupa organizaciji poduzeća. U sistemskom pristupu poduzeće se promatra kao kompleksan, dinamičan i otvoren sustav koji je, s jedne strane, sastavljen od određenog broja podsustava, a s druge strane, predstavlja podsustav nekog drugog sustava višeg reda (privredne grane ili narodne privrede). U takvom poduzeću posebna se pažnja poklanja uspostavljanju pravilnih odnosa između pojedinih dijelova te dijelova i poduzeća u cjelini. Da bi odnosi bili optimalno usklađeni, potrebno je uspostaviti ne samo *vertikalne, već i horizontalne komunikacije*; umjesto uporabe tradicionalne organizacije poslovnih funkcija preporuča se organizacija na bazi integriranja aktivnosti i sl. Posebno se značenje pridaje izgradnji sustava upravljanja koji će osigurati brzo donošenje optimalnih odluka i njihovo trenutno prenošenje do svih onih kojih se tiču u poduzeću. Ipak, s tim u vezi stalno se nameće pitanje trebaju li podsustavi (dijelovi poduzeća) neposredno biti povezani jedan s drugim na tržišnim načelima ili se veze i odnosi među njima moraju uspostavljati prvenstveno ili čak isključivo posredstvom cijena na osnovi unaprijed utvrđenih tehničkih i ekonomsko-financijskih pravila. Odgovor na ova pitanja zavisi od toga kakav je karakter odnosa među dijelovima sustava odnosno poduzeća i koliki su transakcijski troškovi funkcioniranja organizacije. S druge strane, to znači da organizacijska rješenja ne mogu biti usmjerena samo prema unutarnjim problemima i problemima odnosa s okruženjem u kojem djeluje poduzeće.

Značenje suvremene organizacijske teorije sve snažnije dolazi do izražaja. Ubrzanim razvojem tehnike i tehnologije te njihove *automatizacije i robotizacije* nastaju nove i razvijaju se i kvalitetno unapređuju mnoge komponente sistemskog pristupa organizaciji kao što su: sve veća otvorenost organizacije prema okruženju, međuzavisnost i međusobni odnosi dijelova te dijelova i cjeline, teorija odlučivanja, informacijski podsustavi, participacija u upravljanju, projektno-matrični i timski način organiziranja itd. Međutim, valja posebno naglasiti da se razvoj nije kretao samo u jednom pravcu; bilo je i povratnog, pa čak i odlučujućeg utjecaja pojedinih kompo-

nenti na uvođenje novih tehničko-tehnoloških rješenja. Uzmimo kao primjer razvoj računala, koje se od sredstva za računovodstvenu evidenciju pretvorilo u *univerzalno sredstvo* za automatsku obradu podataka i tako postalo snažan instrument u raznim sferama upravljanja i proizvodno-poslovnog djelovanja.³² Taj novi elektronički stroj sa svojim sve širim i raznovrsnijim performansama omogućava veoma egzaktno programiranje i izračunavanje pa se sve više koristi u području umjetne inteligencije, uključuje se u automatska postrojenja i čini bitni dio robota. Sve to, zajedno s njegovom izuzetnom mogućnošću »pamćenja«, novi elektronički i robotizirani uređaji postupno isključuju ljudski faktor ne samo iz neposrednog procesa rada nego i iz mnogih drugih proizvodnih i poslovnih djelatnosti.³³

Organizacija japanskih poduzeća

2.5.

Japan smo izdvojili zbog toga što su se u njemu teorija i praksa organizacije odvojeno razvijale od razvoja u ostalim razvijenim zemljama. Ako se k tome doda činjenica da je u zadnja tri do četiri desetljeća Japan imao najuspješniji gospodarski razvoj i da je tom uspjehu u znatnoj mjeri doprinijela efikasno ustrojena organizacija, kako poduzeća tako i cjelokupnog društvenog rada, onda je ovakav prikaz sasvim razumljiv.

Kad se raspravlja o organizaciji u Japanu,³⁴ onda treba imati na umu nekoliko važnih *svojstava* kojih u drugim zemljama praktički nema i koji imaju izvanredan utjecaj na organizaciju poduzeća i uspostavljanje odnosa u njima. Kao *prvo svojstvo* mogli bismo navesti racionalno uplitanje države u gospodarski život zemlje pa i poduzeća putem planskog usmjerenja i uz pomoć snažnog bankarskog sistema, gospodarske komore i raznih udruženja poslodavaca i radnika. *Drugo je svojstvo* uspostavljanje skladnih odnosa između kapitala i rada, kako unutar poduzeća, tako i na nacionalnom planu zahvaljujući postojanju različitih mješovitih vijeća, komisija ili odbora na svim mogućim razinama na kojima usuglašavaju svoje interese. *Treće, ali ne i zadnje, svojstvo* proizlazi iz duhovne tradicije japanskog društva koja izravno utječe na nesebično angažiranje svih u cilju izvršavanja radnih odnosno poslovnih zadataka koji vode napretku poduzeća, tj. zemlje u cjelini.

³² R. Jojić, isto, str. 356.

³³ A. Gorz, Zbornik »Zbogom proletarijatus«, Radnička štampa, Beograd, 1982., str. 141.

³⁴ Vidi opširnije u djelu: Z. Šarman, Položaj radnika u upravljanju japanskim poduzećima, Informator, Zagreb, 1990.

Što je zapravo *specifično* u teoriji organizacije i praksi organiziranja poduzeća a posebno treba istaći? Vjerojatno nećemo pogriješiti ako ustvrdimo da se organizacijska znanost u Japanu pojavila sa znatnim *zakašnjenjem*, razvijala se sasvim drukčije i nije joj poklanjana onakva pažnja kao u ostalim razvijenim zemljama. U Japanu je *težište* ono malo organizacijske teorije bilo na rješavanju praktičkih organizacijskih problema poduzeća, u čijem se rješavanju polazilo od tradicionalnih vrijednosti i odnosa u japanskom društvu. Tek nakon II. svjetskog rata u Japanu se nešto veće značenje postupno daje organizacijskoj teoriji koja je, za razliku od one u zapadnim zemljama, znatno *više usmjerena* na proizvodno-poslovno područje i sustav zajedničkog odlučivanja. Iznimku su činili samo prvi napisi u kojima se raspravljalo o nekim zasadama klasične teorije organizacije, a koje su općenito ocjenjivane kao nepodobne shvaćanju japanskog načina organiziranja. Zato se u većini napisa i dalje poklanjala *najveća moguća pažnja* unaprijeđenju tradicionalne organizacije, odnosno njezinom konkretnom usuglašavanju s novim tehničko-ekonomskim dostignućima. Međutim, kad su se u najnovije vrijeme počele zamjećivati prve pukotine u tradicionalnoj organizaciji i odnosima, nešto se veća pažnja počela poklanjati *pojedinih aspektima* teorije organizacije kao što su: ustrojstvo managementa, njegovo popunjavanje i ponašanje; upravljanje proizvodnjom i informacijama pomoću modernih automatskih sredstava; organizacija robotiziranih pogona; mogućnost uporabe decentraliziranog odlučivanja s obzirom na određene nedostatke RINGI sustava donošenja odluka konsenzusom i uspostavljanje kolektivne odgovornosti.

Japanska organizacija i upravljanje poduzećem zaista predstavlja *vrhunsko dostignuće*. U japanskim poduzećima oblikovana je takva struktura koja je, doduše slična, onoj u velikim poduzećima u razvijenim zemljama, ali s mnogim specifičnim organima upravljanja i odnosima među sudionicima u radu poduzeća. Naravno da se ta specifičnost unutar organizacijske strukture u određenim nijansama razlikuje od poduzeća do poduzeća, ali je svima zajedničko to da se radi o *mješovitim organima* (upravljačkim savjetima, upravljačko-radnim komitetima, autonomnim skupinama...) sastavljenim od managorskog osoblja i radnika na različitim razinama (kompanije, tvornice i pogoni). Što se pak tiče *unutarnjih odnosa*, mora se istaći da tako sličnih odnosa u poduzećima ostalih razvijenih zemalja nema. Uspostavljeni odnosi temelje se na (sintoističkoj i budističkoj) tradicionalnoj zainteresiranosti svih aktera za značenje novih i sve boljih rješenja u svim područjima poslovanja poduzeća. U japanskim su poduzećima odnosi između cjeline i dijelova, managementa i radnika odnosno sindikata tako postavljeni da je gotovo nemoguće da dođe od nekih *težih nesporazuma*. Praktički se sve odluke donose konsenzusom, a odlukama prethodi veoma brižljiva priprema koja se temelji na načelima grupnog raspravljanja uz izuzetno poštivanje kriterija društvene uspješnosti.

Kad se već prikazuju specifičnosti organizacije japanskih poduzeća, onda, osim već spomenutih, treba svakako navesti i sljedeće: u japanskim poduzećima nema fluktuacije radnika ni otkaza radnog odnosa, a niti nekvalificiranih radnika; podjela rada sasvim je jasna i točno određena, a rad se izvodi uglavnom timski, s visokim stupnjem discipline i odgovornosti; sustav plaća donosi se kolektivnim ugovaranjem (SHUNTO), a temelji se na platnim razredima s bonusima vezanim za dužinu radnog staža i godina starosti zaposlenih itd.

Međutim, treba istaći da je, posebno u posljednje vrijeme, došlo do određenih poteškoća (nešto duže stagnacije gospodarske aktivnosti), koje su imale određenog odraza na postojeća tradicionalna rješenja u organizaciji poduzeća.

Najnovije tendencije u razvoju organizacijske teorije

2.6.

Nema nikakve dvojbe da bi bilo sasvim pogrešno pretpostaviti da je moderna teorija organizacije s prethodno iznesenim postavkama zaokružila i završila svoj znanstveni opus i izrekla svoju posljednju riječ. Naprotiv, treba istaći da moderna teorija (s više ili manje uspjeha) i dalje prati kretanja i promjene u svim područjima društvenog života (posebno u tehnici i tehnologiji, gospodarstvu i društvenim odnosima) te nastoji ponuditi odgovarajuća rješenja.

Promatraju li se (makar i površno) ta kretanja, može se zaključiti da se ona izražavaju brzim i intenzivnijim promjenama nego ranije. Brzina i sadržaj tih promjena vrlo se slikovito može izraziti sljedećim izričajem: »Promjene se više ne mjere godinama, pa čak ni mjesecima, nego sve češće satima i minutama.«³⁵

Upravo takva brzina, karakter i mnoštvo promjena razlog su da se iznesu i neka nova rješenja. Naime, promjene u poduzećima događaju se uslijed snažnog napretka i djelovanja unutarnjih čimbenika, koji se izražavaju sve bržim uvođenjem automatizacije proizvodnih i informatičkih procesa, boljom strukturom zaposlenih, novim međuljudskim odnosima, de-

³⁵ F. Bahtijarević-Siber, *Promjene u modernom managementu, Slobodno poduzetništvo, TEB, Zagreb, br. 16/1994.*

mokratizacijom upravljanja i sl. S druge strane, sve se veća pažnja poklanja promjenama u okruženju odnosno vanjskim čimbenicima koji ih izazivaju. I to zbog toga što je sve veća povezanost poduzeća s okruženjem unutar kojeg realiziraju svoje proizvode (i usluge), nabavljaju potrebna materijalna i financijska sredstva, regrutiraju potrebne kadrove itd. Pored toga, okruženje nameće i nove socijalne, ekološke i druge vrijednosti koje poduzeća moraju poštivati. Normalno je stoga da znanost nastoji pružiti potporu praksi inaugurirajući nova organizacijska rješenja s kojima bi se uspješno moglo odgovoriti na sve nove izazove odnosno promjene koje se događaju unutar poduzeća i u okruženju.

Teoretičari moderne organizacije nude brojna nova organizacijska rješenja. Bez dvoumljenja se može reći da se veliki broj teoretičara nastojao uključiti u traženje novih i kvalitetnijih organizacijskih rješenja. No, kad se radi o tim novim rješenjima, treba imati na umu da neka od njih nisu bila sasvim jasno formulirana, druga nisu bila korektno izvedena, a bilo je i onih koja se nisu pokazala uspješnim. To je razlog da je još uvijek teško izdvojiti iz tog mnoštva novih prijedloga ona rješenja koja su odgovarala potrebama, odnosno, koja su se pokazala uspješnim. Opisat ćemo stoga samo ona nova rješenja koja su, po našem mišljenju, općestrukturnog i modelskog karaktera, a uspješno su ocijenjena od znanstvene kritike i u praksi prihvaćena.³⁶

Jedno od najnovijih i afirmiranih rješenja jest ono koje omogućava da se organizacija poduzeća neprestano usuglašava novim uvjetima poslovanja, odnosno, kako su ga autori nazvali, reinovacija pomoću reinženjeringa.³⁷ To rješenje predstavlja, u stvari, potpuni zaokret u oblikovanju organizacije poduzeća, a istovremeno znači i definitivno napuštanje nekih tradicionalnih rješenja i njihova zamjena s novim rješenjima, jer tradicionalna ne omogućavaju uspostavljanje uspješne organizacije u novim poslovnim uvjetima.

Teško bi bilo pojedinačno nabrajati sve organizacijske novine koje se mogu ostvariti reinovacijom pomoću reinženjeringa. Praktički nema poslovnog područja ili organizacijskog dijela poduzeća koje se može izostaviti, od proizvodnog procesa preko marketinga i drugih službi do unutarnjih odnosa. Tim novim postupkom pažnja se prvenstveno usmjerava k proizvodno-poslovnom procesu u cjelini, a znatno manje k njegovim dijelovima pojedinačno. Isto tako, autori tvrde da rukovođenje s ljudima, mjerenje radnog doprinosa i nagrađivanje moraju biti usaglašeni s novim, ne samo tehničko-tehnološkim uvjetima, nego i društveno-socijalnim dostignućima. Sa-

³⁶ M. Novak, *Najnovija rješenja i oblici organizacije i managementa, Računovodstvo i financije*, Zagreb, 6/1996.

³⁷ W. Bennis – M. Mishe, *op. cit.*

mo na taj način poduzeća mogu doći do osoba s odgovarajućim znanjima i sposobnostima koje su voljne stalno tražiti i oblikovati nova i sve bolja organizacijska rješenja.

Međutim, u traženju i oblikovanju novih organizacijskih rješenja ne smije se brzopletu postupati pa prihvatiti prvo rješenje do kojeg se došlo, bez solidne provjere. Usvajanjem prvog rješenja odnosno varijante, makar ona bila i pozitivna, možda se propustila prilika da se dođe do optimalne. Zato je nužno da se poštuje brižljivo i detaljno propisana procedura od pet temeljnih faza: vizija i sagledavanje odnosno postavljanje ciljeva, benchmarking i definiranje uspjeha, procesi reinovacije te preoblikovanje organizacije i monitoring procesa organizacije. Svaka faza ima svoje specifične ciljeve i zadatke, odnosno poslove, realizacijom kojih bi se trebali ostvariti optimalni rezultati.

Drugi autor, H. C. Lucas, opisao je još jedan postupak oblikovanja organizacije za XXI. stoljeće, koji se u znatnoj mjeri temelji na reinženjeringu upotrebljene tehnologije i nazvao ga T-oblikom organizacije.³⁸

Tehničko-tehnološki napredak, pogotovo u informatičkom i komunikacijskom području, do kojeg je došlo u zadnjem desetljeću ovog stoljeća stalno se mora reflektirati na organizaciju poslovanja. Naime, taj napredak u tehnici i tehnologiji dopušta da se broj podređenih jednom rukovoditelju ne ograničava rasponom kontrole, kao što je slučaj u tradicionalnoj organizaciji. Manageri sada mogu (elektronskim putem ili sredstvom) biti u stalnom kontaktu sa znatno većim brojem podređenih, štoviše, izvršioци ne moraju svoje poslove obavljati u prostorima poduzeća, već ih mogu obavljati i u vlastitim stanovima. Drugo, prethodno obilježje omogućava da se oblikuje veoma plitka organizacija, s manje organizacijskih razina, što ubrzava proizvodno-poslovni proces, skraćuje vrijeme izrade, a istovremeno utječe na smanjenje pogonskih i upravnih troškova. Treće je važno obilježje ovog postupka odnosno oblika velika fleksibilnost u ispitivanju i virtualnom oblikovanju više organizacijskih varijabli, a samim tim i u izboru organizacijske strukture pa i matrix managementa koji, s obzirom na decentralizaciju odluka donošenja, omogućava brzo rješavanje organizacijskih problema. Na kraju, ovaj koncept organizacije dobit će puniji smisao tek kad se u informatički sustav povežu sva ona poduzeća koja međusobno surađuju.

U realizaciji T-oblika organizacije moguće su također razne stupice. Jedna od čestih jest izbor rigidne (krute) tehnologije umjesto fleksibilne. Međutim, otvoreno je pitanje kako se može saznati je li odabrana tehnologija kruta ili fleksibilna? Autor zato nudi dva moguća načina da se dobije pravi odgovor. Prvi, da se izbor tehnologije vrši prema klijentima koji

³⁸ H. C. Lucas, *The T-Form Organization – Using Technology to Design Organization for 21st Century*, Jossey Bass Inc., 1996.

su je vrhunski iskoristili i drugi, da se tehnologija promatra kao proizvodni trošak, a ne kao investicija.

Pored ova dva prethodno opisana pojavilo se još nekoliko oblika koje nudi organizacijska teorija, kao što su: organizacijski oblik pčelinjeg saća, paralelni inženjering, fraktalna tvornica, virtualna tvornica itd.

Organizacija poduzeća u obliku pčelinjeg saća ostvaruje se u dva moguća oblika: prvi oblik predstavlja, odnosno ostvaruje se poslovnim i organizacijskim povezivanjem (malih) poduzeća radi međusobnog ispoma-ganja u ostvarivanju njihovih poslovnih zadataka³⁹ i drugim se u poduzećima organiziraju polusamostalne »stanice« odnosno organizacijske jedinice koje imaju relativno zaokružene poslove.⁴⁰ Prednost prvog oblika sastoji se u tome što se stanice zajednički bolje mogu suprotstaviti konkurenciji na tržištu, a drugi što omogućava da poduzeća lako uvide odnosno ukidaju neke svoje organizacijske jedinice.

Paralelni inženjering⁴¹ predstavlja koncept organizacijskog povezivanja pojedinih područja odnosno dijelova poduzeća u cilju skraćivanja vremena, a time i smanjenja troškova proizvodnje. Da bi se uspješno primijenio oblik paralelnog inženjeringa, neophodno je formirati odgovarajuće timove koji su sposobni uvesti kompjutorsku sinhronizaciju svih tokova materijala i sastavnih dijelova unutar poduzeća, ali i tokova međusobnih isporuka s kooperantskim poduzećima.

Vitka proizvodnja (Lean Production)⁴² u zadnje vrijeme posebno dolazi do izražaja; predstavlja važan oblik buduće organizacije poduzeća. Temeljeći se na pomnom praćenju postojećih i procjeni mogućih trendova, definira viziju budućnosti. U stvari, to znači da može prepoznati što će se uskoro dogoditi i što u organizaciji treba poduzeti ili izmijeniti da bi se ostvarili pozitivni učinci. U skladu s tim mora se oblikovati organizacija koja može osigurati optimalne rezultate. Pri oblikovanju rješenja u vitkoj proizvodnji mora se voditi računa o tome da se organizacija, po mogućnosti, što više decentralizira tako da poslovne jedinice imaju što veću slobodu u poslovanju odnosno da prestanu biti objekt čvrste kontrole od strane vrhovnog managementa. Poduzeća to mogu lako i uspješno postići ako se koriste tehnologijom koja vrši mnoge poslove koje su ranije obavljali zaposleni. Time se ne samo izbjegava tradicionalna kontrola, već se i znatno smanjuju troškovi upravljanja i drugi administrativni poslovi.

³⁹ Š. Ivanko, *Prihajajuće oblike organiziranosti*, Organizacija, Kranj, 8/1995., str. 453.-454.

⁴⁰ R. Bennet, *Management, Informator-Potecon*, Zagreb, 1994., str. 101.

⁴¹ Dulčić-Pavić-Rovan-Veža, *Proizvodni menadžment*, Split, 1996.

⁴² D. Robey-C. A. Sales, *Designing Organization*, IV. izd., IRWIN-Burr Ridge, Boston-Sydney, 1994., str. 457.-460.

No, decentralizacija mora imati onaj segment organizacijske strukture koji će te relativno poslovno samostalne organizacijske jedinice držati zajedno kako bi mogle međusobno surađivati i u slučaju potrebe zajednički brzo reagirati.

Virtualna organizacija nastavlja se na organizaciju vitke proizvodnje u kojoj veliku ulogu i snažan utjecaj na organizaciju proizvodnog procesa imaju (veliki) kupci proizvoda; oni u ovom obliku organizacije postaju, kao što su autori istakli u naslovu knjige,⁴³ suproizvođači. Organizacija proizvodnje usaglašava se što je više moguće sa zahtjevima kupaca, naravno, ne bilo kojih, već onih koji imaju veliki udio u ukupnom obujmu proizvodnje. Da bi se kupcima omogućio što bolji i pravovremeni uvid u ostvarivanje proizvodnje naručenih proizvoda, potrebno je uspostaviti njihovu međusobnu elektronsku komunikaciju.

Fraktalna tvornica takav je oblik organizacije koji, po mišljenju njezinih autora, može kvalitetno i na vrijeme odgovoriti brojnim izazovima i zahtjevima u sadašnjem turbulentnom vremenu. Fraktali su, u stvari, samostalni dijelovi tvornice, odnosno proizvodno-poslovni pogoni, koji imaju zaokružene programe. Iz toga proizlazi da se fraktalna organizacija ne može uspostaviti u svakom poduzeću, pogotovo ne u onima čiji su pogoni međusobno čvrsto povezani. U takvim poduzećima, ukoliko bi se fraktalna organizacija uspostavila, ona prije svega ne bi dobro funkcionirala, a zatim bi se trošilo mnogo vremena za postizanje potrebne međusobne koordinacije. Fraktalna se organizacija može i treba uspostaviti u poduzećima čiji pogoni ni programi nisu međusobno ovisni, a imaju kvalitetnu organizaciju i stručni kadar koji je u stanju ostvariti optimalne rezultate.

⁴³ W. H. Davidov - M. S. Malone, *Das virtuelle Unternehmen*, prema Dulčić-Pavić-Rovan-Veža, op. cit. str., 23.-31.

Pitanja za raspravu:

1. U tekstu se inzistira na tome da su se organizacijski problemi istraživali znatno ranije nego što je organizacija poprimila karakter znanosti. Što mislite, je li to točno? Koji su se važniji misloci bavili istraživanjem organizacijskih problema i kojih?
2. Kako biste ocijenili klasičnu organizacijsku teoriju, pozitivno ili negativno? U svakom slučaju, argumentirajte svoju ocjenu. Pokušajte izložiti osnovne stavove Taylora, Mayo i Webera. Što im je zajedničko, a u čemu se razlikuju?
3. Neoklasičnu teoriju neki smatraju sastavnim dijelom klasične teorije, a drugi je iznimno ostrim kritičarem. Kakvo je vaše mišljenje? Koje su probleme istraživali neoklasičari, posebno osnivač Mayo?
4. Što mislite, (da li ne) zašto je moderna teorija više diferencirana od prethodnih? U čemu li na to znatno veći broj teoretičara koji se danas bave organizacijom nego ranije ili postoje i drugi razlozi? Biste li mogli iznijeti osnovne postavke pojedinih pravaca moderne teorije? Kako ocjenjujete primjenu sustavnog pristupa u oblikovanju organizacije?
5. Kako se razvijala teorija organizacije u Japanu u odnosu na opći razvoj organizacijske teorije? Koja svojstva karakteriziraju japansko društvo i kakav je njihov utjecaj na razvoj teorije i prakse organizacije? Navedite najvažnije specifičnosti japanske organizacije i upravljanja poduzećem.
6. Navedite koje najnovije oblike organizacije nudi teorija? Opisite sadržaj i zadatke onog oblika koji smatrate najkvalitetnijim. Imate li spoznaja da je neko naše poduzeće primijenilo neki novi organizacijski oblik odnosno rješenje? Koje je to poduzeće i koji je novi organizacijski oblik primijenilo?

II.

ORGANIZACIJSKA
STRUKTURA

3.

ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE

Na oblikovanje organizacije poduzeća, odnosno modeliranje organizacijske strukture poduzeća, djeluju mnogobrojni čimbenici. Iako različiti, oni utječu na izbor organizacijske strukture poduzeća, a ipak utjecaj svih čimbenika nije isti. Dok je utjecaj nekog ili nekih čimbenika presudan za oblikovanje upravo te i takve organizacijske strukture, dotle je utjecaj nekog drugog čimbenika ili nekih drugih čimbenika sekundaran. Onaj čimbenik, odnosno oni čimbenici čiji će utjecaj biti dominantan za konkretno poduzeće, odredit će i izbor određene vrste organizacijske strukture tog poduzeća.

Izučavanjem čimbenika organizacije (i u svijetu i u nas) bavi se velik broj autora kojima je organizacija u fokusu užeg znanstvenog interesa. Većina autora koji se bave izučavanjem organizacije slažu se u jednome, a to je da čimbenike organizacije klasificiraju u dvije osnovne skupine. Prvu skupinu čine *unutarnji čimbenici organizacije*, a drugu *vanjski čimbenici organizacije*.

Ima, međutim, mišljenja¹ da je u suvremenoj teoriji, u određenom smislu, već prevladana podjela na unutarnje i vanjske čimbenike organizacije, a da se sve više govori o čimbenicima kontingencije.

Doista, sa stajališta poduzeća, sasvim je svejedno djeluju li na njegovu organizaciju unutarnji ili vanjski čimbenici jer je primarno njihovo djelovanje, a ne klasifikacija u ovu ili onu skupinu. Međutim, ipak je podjela na unutarnje i vanjske čimbenike važna sa stajališta mogućnosti utjecaja poduzeća na njih. I dok su unutarnji čimbenici, u pravilu, pod kontrolom poduzeća, dotle vanjski čimbenici organizacije, koji djeluju nenajavljeno, traže obrnuto – da se poduzeće njima prilagođava. Baš zbog tog fokusa, koji je različit kod svake od ovih grupacija čimbenika organizacije, čini se korisnim da se čimbenici organizacije i na ovaj način klasificiraju. U prilog tome idu i naslovi knjiga koji su se objavljivali u svijetu na ovu temu zadnjih četrdesetak godina. I dok su u početku središnje mjesto zauzimali unutarnji čimbenici organizacije, s vremenom se, kako su se mijenjale okolnosti u kojima su

¹ Vidi: Dulčić, Ž., Pavić, I., Rovin, M. i Veža, I.: *Proizvodni menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split, 1996., str. 57.

poslovala poduzeća, sa sve većom složenosti i turbulentnošću okoline, sve veća pažnja pripisivala vanjskim čimbenicima odnosno čimbenicima okoline.

Stoga je neprihvatljiva tvrdnja autora² da se umjesto prevladane podjele na unutarnje i vanjske čimbenike sve više govori o čimbenicima kontingencije i to stoga što ne postoje neki posebni kontingencijski čimbenici, a da oni nisu istovremeno i/ili unutarnji i vanjski čimbenici organizacije. Postoji samo kontingencijski ili situacijski pristup koji naglašava potrebu identificiranja relevantnih čimbenika organizacije (unutarnjih i vanjskih) koji, u najvećoj mjeri, određuju organizacijsku strukturu nekog poduzeća u određenoj, konkretnoj situaciji. U određenoj situaciji to su jedni, a u nekoj drugoj situaciji to su neki drugi čimbenici.

To znači da je podjela na unutarnje i vanjske čimbenike opće prihvaćena, a razlike među autorima javljaju se onda kada se pokušaju nabrojati čimbenici organizacije, odnosno kada se pokušava upozoriti na važnost pojedinog od čimbenika za oblikovanje organizacijske strukture poduzeća.

Tako npr. William B. Wolf³ navodi čak 22 čimbenika kao ključna za upravljanje i oblikovanje organizacije. Čimbenici organizacije su mnogobrojni, mada je, ipak, u konkretnom slučaju, samo određeni broj čimbenika ključan za oblikovanje organizacije.

H. Mintzberg⁴ navodi sljedeće čimbenike koji utječu na oblikovanje i mijenjanje organizacijske strukture poduzeća: starost poduzeća, veličina poduzeća, tehnički sustav, okolina, vlasništvo, sustav upravljanja, te kultura i moda. Uz te čimbenike ovaj autor navodi još i složenost i diverzifikaciju poslova te sposobnost poduzeća da reagira na promjene u okolini.

Skupina autora⁵ navodi sljedeće unutarnje čimbenike organizacije: zadatke i misiju, kulturu organizacije, stil upravljanja, politiku, zaposlene, neformalnu organizaciju, ostale jedinice, sindikate te vanjske čimbenike organizacije kao što su: zakonski okvir, društvo, sindikati, dioničari, konkurencija, kupci, tehnologija i radna snaga.

Promatrajući organizaciju kao sustav, David A. Nadler i Michael L. Tushman⁶ navode četiri osnovne komponente organizacije i to: in-

² Vidi u knjizi: op. cit. pod 1, mišljenje Ž. Dulčića, str. 57.

³ W. B. Wolf u knjizi: Mescon, M., Albert, M. i Khedouri, F.: *Management*, Harper and Row, New York, 1985., str. 670.

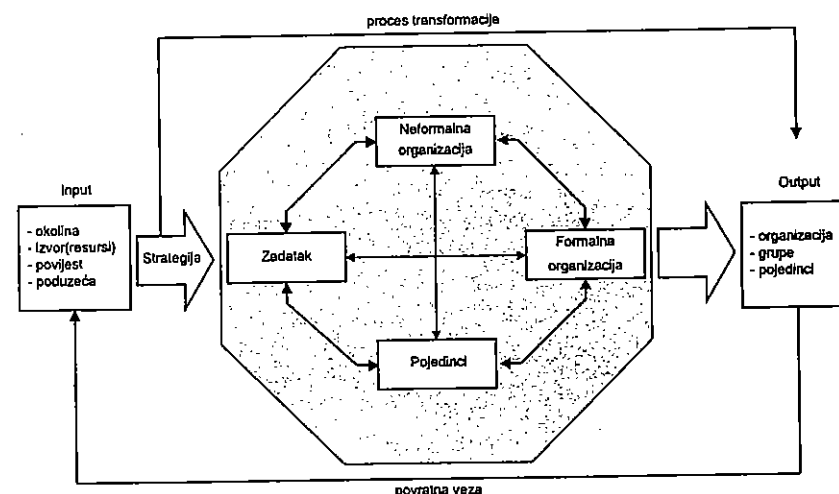
⁴ H. Mintzberg: *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, 1979., str. 219.

⁵ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin i S. R. Premeaux: *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston etc., 1990., str. 55. i 67.

⁶ D. A. Nadler, M. L. Tushman: *A Model for Diagnosing Organizational Behavior* u knjizi: M. L. Tushman, W. L. Moore: *Readings in the Management of Innovation*, Second Edition, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1988., str. 151.-155.

puti (u koje uključuju okolinu, resurse, povijest organizacije i strategiju); outputi (koji predstavljaju ono što organizacija proizvodi); organizacija kao proces transformacije inputa u output i organizacijske komponente (kao što su zadaci, pojedinci, formalna organizacija i neformalna organizacija). Među komponentama organizacije moguće je prepoznati zapravo čimbenike organizacije.

U modelu organizacijskog ponašanja, kako ističe David A. Nadler,⁷ **strategija** znači presudan čimbenik. Ona predstavlja skup ključnih odluka o tome koji su izvori organizacije dorasli određenim prilikama, zahtjevima i pritiscima okoline, a sve to unutar povijesnog konteksta poduzeća. U središtu ovog modela organizacije je proces transformacije. Glavne komponente tog procesa su zadaci, pojedinci, formalna organizacija i neformalna organizacija. Organizacija će biti najefikasnija kada njihove glavne komponente budu podudarne. Budući da **zadaci, pojedinci, strategija i okolina organizacije** mogu biti veoma različiti od poduzeća do poduzeća, razlikovat će se i njihove organizacijske strukture. Model podudarnosti organizacijskog ponašanja mogli bismo prikazati kao na slici 3.1.



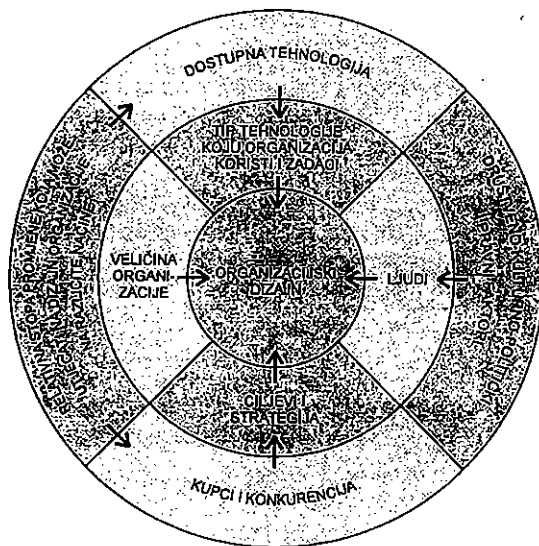
Slika 3.1. Model podudarnosti organizacijskog ponašanja

⁷ D. A. Nadler: *Concepts for the Management of Organizational Change*, u knjizi: op. cit. pod 6, str. 719-720.

Lawrence i Lorsch proučavali su deset organizacija u tri industrije (plastike, standardiziranih kontejnera i živežnih namirnica) i zaključili da »...unutarnje djelovanje organizacije mora biti u skladu sa zahtjevima organizacijskih zadataka, tehnologijom, vanjskom okolinom i potrebama svojih članova, ako želi biti djelotvorna«. ⁸ Prema tome, najbolja je organizacijska struktura u određenoj situaciji ona koja odgovara zahtjevima organizacijskih zadataka, vanjskoj okolini i karakteristikama zaposlenih.

Većina će se autora složiti, kako ističu Mescon, Albert i Khedouri, ⁹ da su najvažniji unutarnji čimbenici: *ciljevi i strategija, veličina poduzeća, tip tehnologije koju poduzeće koristi, zadaci poduzeća i ljudi*. Isti autori u vanjske čimbenike ubrajaju: *društveno-kulturne, političke i pravne čimbenike; kupce i konkurenciju i dostupnu tehnologiju koju organizacija može rabiti, ali je ne koristi*.

Pregled najvažnijih unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije dajemo na slici 3.2.



Slika 3.2. Čimbenici utjecaja (unutarnji i vanjski) na oblikovanje organizacije

⁸ J. W. Lorsch and P. R. Lawrence, prema: Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: *Management*, Harper and Row, New York, 1985., str. 670.

⁹ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 671.

Sličnu klasifikaciju čimbenika navodi i M. Novak, ¹⁰ koji u unutarnje čimbenike organizacije ubraja: *studij proizvoda, proizvodna sredstva, strukturu kadra, veličinu poduzeća i lokaciju poduzeća*, dok u vanjske čimbenike uključuje: *institucionalne uvjete, integracijske procese, razvoj znanosti i tehnike te tržište*.

Za A. Jaegera ¹¹ organizacijska struktura poduzeća uvjetovana je *zadatkom i ciljevima poduzeća, sredstvima* kojima ono raspolaže i *utjecajima okoline* u kojoj djeluje.

Za Ž. Stefanovića ¹² najvažniji čimbenici koji utječu na organizacijsku strukturu poduzeća su: *okolina, tehnologija, životni ciklus odnosno starost ili doba organizacije*.

Za neke su autore najvažniji čimbenici organizacije: *okolina, tehnologija, strategija, veličina, starost organizacije i društveno-ekonomski uvjeti*. ¹³

Vjerujemo da bismo ovako mogli nizati još velik broj autora koji se bave izučavanjem organizacije (i u svijetu i u nas) i njihove klasifikacije čimbenika organizacije. Međutim, čini nam se da bi to bilo suvišno, to više što se iz navedenih klasifikacija citiranih autora, uvažavajući sve razlike među njima, ipak mogu jasno prepoznati dvije osnovne skupine čimbenika oko kojih se koncentriraju sve klasifikacije.

Budući da su čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacije isuviše brojni i složeni da bi se kompleksno analizirali, bit će neophodno u svakom konkretnom slučaju sve čimbenike svesti na one koji su od najvećeg značenja za oblikovanje organizacije konkretnog poduzeća. ¹⁴

Iako nabrojani čimbenici (u svim klasifikacijama) utječu na izbor organizacijske strukture poduzeća, ipak važnost svih čimbenika za oblikovanje organizacije poduzeća nije ista. To potvrđuju i mnogobrojna istraživanja kojima se pokušao utvrditi utjecaj i važnost pojedinog čimbenika na oblikovanje organizacije poduzeća. Ono što je neosporno jest to da je organizacijska struktura poduzeća determinirana i unutarnjim i vanjskim čimbenicima organizacije.

¹⁰ M. Novak: *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, IX. izdanje, Zagreb, 1987., str. 33.-38.

¹¹ Jaeger u knjizi: Braut, Jaeger, Novak: *Priručnik o organizaciji poduzeća*, Informator, Zagreb, 1962., str. 123.

¹² Ž. Stefanović: *Teorija organizacije - Opšti i poseban deo*, Naučna knjiga, Beograd, 1987., str. 80.

¹³ V. Babić: *Modeli oblikovanja organizacione strukture preduzeća; referat na II. jugo-slavenskom savjetovanju »Organizovanje i funkcionisanje preduzeća kao osnovnog subjekta tržišnog privređivanja«*, Opatija, prosinac, 1988., str. 125.

¹⁴ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 670.

Zbog različitog utjecaja čimbenika organizacije na izgradnju i modeliranje organizacijske strukture poduzeća razlikuju se organizacijske strukture, ne samo od jednog do drugog poduzeća, već i organizacijska struktura jednog te istog poduzeća koja se promatra u različitim vremenskim intervalima. I zbog toga je čimbenicima organizacije potrebno posvetiti veliku pažnju, budući da njihov utjecaj na organizacijsku strukturu poduzeća nije jednokratna već kontinuirana i stalna. Predodžbe o čimbenicima koji utječu na transformaciju organizacije, kako ističe André C. Wohlge-muth,¹⁵ postale su danas mnogo jasnije nego prije dvadeset do trideset godina. Danas se može dokazati da su organizacije podložne relativno kontinuiranom procesu promjena i dosta skokovitim fazama razvoja.

Čimbenike organizacije potrebno je detaljno izučavati u svakom poduzeću, u prvom redu zato što oni u najvećoj mjeri opredjeljuju organizaciju poduzeća. Na neke od njih poduzeće može utjecati, kao što je slučaj s najvećim brojem unutarnjih čimbenika, za razliku od vanjskih čimbenika kojima se poduzeće, u najvećoj mjeri, mora prilagođavati.

Unutarnji čimbenici organizacije

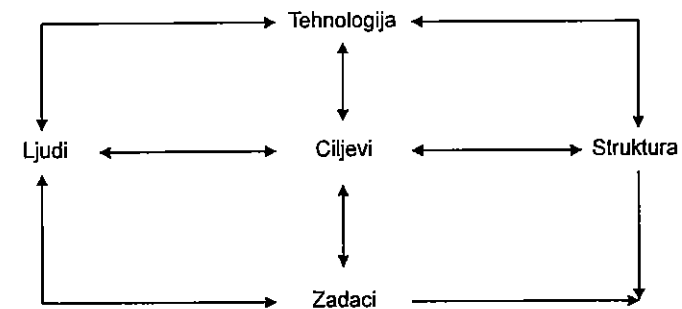
3.1.

Čimbenici organizacije, u svom utjecaju na oblikovanje organizacijske strukture, ne mogu se promatrati izolirano jedan od drugoga. Ta spoznaja vrijedi za sve utjecajne čimbenike pa, prema tome, i za unutarnje čimbenike organizacije.

Projektant organizacije mora imati stalno na umu da se nije dan čimbenik organizacije ne može analizirati nezavisno od drugih čimbenika. Dva su osnovna razloga za to. Jedan razlog nalazimo u međusobnom utjecaju i međusobnoj povezanosti čimbenika, dok se drugi razlog ogleda u tome što utjecaj jednog čimbenika organizacije određuje izbor određenog organizacijskog modela poduzeća, dok neki drugi čimbenik organizacije potire to organizacijsko rješenje. Konkretno izbor organizacijskog modela poduzeća ovisit će o onim čimbenicima čiji je ponder odnosno frekvencija utjecaja na organizacijsku strukturu najveća.

Međusobni odnos nekih unutarnjih čimbenika, prema Mesconu, Albertu i Khedouriju (op. cit. 8, str. 89.), dajemo na slici 3.3.

¹⁵ A. C. Wohlge-muth: *Berater für Organisationsentwicklung: externe, interne oder kombinierte Integration?*, Zeitschrift für Organisation, br. 2/1985., str. 81.



Slika 3.3. Međusobni odnos unutarnjih čimbenika organizacije

Slika 3.3. pokazuje da su unutarnji čimbenici organizacije međusobno povezani, tako da promjena jednog čimbenika automatski izaziva promjene i na drugim čimbenicima. Te promjene ne moraju biti istosmjerne pa pozitivna promjena jednog čimbenika može izazvati negativne učinke kod drugog. Međutim, već navedeni unutarnji čimbenici organizacije ne samo da međusobno utječu jedni na druge, već istovremeno utječu i na organizacijsku strukturu poduzeća koja je, prema ovom stajalištu,¹⁶ i sama unutarnji čimbenik organizacije koji utječe i na ostale čimbenike. Daleko bi nas odvelo ako bismo analizirali sve navedene i nenavedene unutarnje čimbenike organizacije. Konačno, to nije ni potrebno. Svega nekoliko unutarnjih čimbenika organizacije izrazito utječu na modeliranje organizacijske strukture poduzeća. Ovdje ćemo se zadržati na nekima od najvažnijih.

Nema sumnje da u najvažnije unutarnje čimbenike organizacije spadaju: *ciljevi i strategija, tehnologija i zadaci, veličina kadrovi, životni ciklus poduzeća, proizvod i lokacija*.

Ciljevi i strategija

3.1.1.

Jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća su *ciljevi i strategija poduzeća*.

¹⁶ Više o tome u radu: op cit. pod 8, str. 671.

Svaka organizacija, bilo da je riječ o poduzeću, tvornici, školi, bolnici, kulturnoj ili sportskoj instituciji, društveno-političkoj zajednici ili društvenoj zajednici, baš kao i ljudi, mora imati ciljeve kojima teži i koje želi ostvariti. Ciljevi predstavljaju najvažnije obilježje svake organizacije. Stoga bi bilo vrlo teško govoriti o svrsishodnosti organizacije ako ona ne bi imala jasno definirane ciljeve.

Važnost ciljeva ogleda se u tome što se njima određuje budućnost poduzeća. Ciljevi znače željeno stanje organizacije u budućnosti. Pri određivanju ciljeva poduzeća potrebno je imati u vidu »hijerarhiju ciljeva«, koja mora respektirati odnos između dijelova i cjeline pa ciljevi dijelova moraju biti u funkciji ostvarivanja ciljeva cjeline. S obzirom na hijerarhiju ciljeva organizacije, glavni cilj organizacije često se naziva *misija* (mission). Misija ili svrha je razlog postojanja poduzeća.¹⁷ Tako je, npr., misija nekog fakulteta obrazovanje i prenošenje znanja studentima na svim razinama obrazovanja, u području određene struke, za razliku od misije neke bolnice kojoj je svrha postojanje stalne brige o očuvanju zdravlja ljudi kao i njihovo liječenje.

Postojanje hijerarhije ciljeva podrazumijeva usklađivanje ciljeva dijelova s ciljevima cjeline. Ciljevi više razine predstavljaju okvir unutar kojeg se smještaju ciljevi niže razine.

Jedno od najvažnijih obilježja ciljeva jest *mjerljivost ciljeva*. Mjerljivi ciljevi su nedvosmisleni, precizni i jasni.

Ciljevi određuju organizacijsku strukturu poduzeća pa će se tako razlikovati model organizacije poduzeća, čiji su ciljevi primarno ekonomski, zbog čega će, npr., u nekim ekonomski nepovoljnim situacijama organizacija rukovođenja u poduzeću biti centralizirana, mada bi rukovodstvo poduzeća vrlo rado dalo svojim podređenima potpunu autonomiju da u poduzeću nije objektivno nepovoljna ekonomska situacija. U nekim drugim organizacijama, kao što su vladine, obrazovne, dobrotvorne i druge organizacije, koje se primarno ne baziraju na ekonomskoj efikasnosti, već su im ciljevi prvenstveno društveni, kulturni odnosno politički, u modeliranju njihove organizacijske strukture treba voditi računa upravo o tim društvenim, kulturnim i političkim ciljevima.¹⁸

Postavljanje ciljeva organizacije spada među najvažnije zadatke vrhovnog rukovodstva u poduzeću (Top Management). Vrhovno je rukovodstvo stalno uključeno u postavljanje ciljeva i formuliranje strategije poduzeća. Prije svih ostalih u poduzeću vrhovno rukovodstvo mora imati

¹⁷ R. L. Daft: *Organization Theory and Design, Fourth Edition*, West Publishing Company, Saint Paul etc., 1992., str. 40.

¹⁸ Više o tome u radu: op. cit. pod 8, str. 671.-672.

stratešku viziju za svaki posao.¹⁹ Stoga s pravom izjavljuje Elserino Piol – izvršni potpredsjednik za strategiju i razvoj u »Olivettiju«, govoreći o Carlu de Benedettiju kao spasitelju od propasti »Olivettija«, kada kaže: »Benedetti je uvijek jedan korak ispred mene. Njegov je posao da razmišlja i planira budućnost, a moj je da te njegove zamisli provodim u djela.«²⁰

Ciljevima se definira ono što poduzeće želi postići pa se i strategija mora bazirati na ciljevima poduzeća, dok se organizacijska struktura poduzeća temelji na strategiji i ciljevima poduzeća.

Za razliku od *ciljeva*, kojima se definira »što« organizacija želi postići, *strategija* odgovara na pitanje »kako« će organizacija postići zacrtane ciljeve.

Strategija je plan za međusobnu interakciju poduzeća s konkurentskom okolinom radi postizanja organizacijskih ciljeva.²¹ Strategija uključuje izbor prikladnog načina za postizanje ciljeva.²² Kao što poduzeće ima više ciljeva, tako isto koristi i različite strategije za ostvarivanje tih ciljeva. I ne samo to, poduzeće može za ostvarenje određenog cilja koristiti različite strategije. Tako, npr., ako je cilj poduzeća povećanje prodaje proizvoda, tada se taj cilj može ostvariti različitim strategijama kao što su: snižavanje prodajne cijene proizvoda, podizanje razine kvalitete proizvoda uz nepromijenjenu prodajnu cijenu, agresivna ekonomska propaganda, otvaranje novih prodajnih mjesta i slično.

Izuzetno je važno da poduzeće primjenjuje odgovarajuću strategiju s obzirom na kategorije kupaca kojima se obraća. Poduzeća moraju pronaći tržišne niše kojima je namijenjena konkretna strategija. Uspješna strategija svakog poduzeća mora biti unikatna i neprepisiva jer samo na taj način poduzeće može biti bolje od svoje konkurencije.

Utjecaj strategije na strukturu organizacije prvi put spominje i opisuje Alfred D. Chandler²³ u svojoj poznatoj knjizi »Strategija i struktura« koja je objavljena 1962. godine.²⁴ Dakle, na temelju tog istraživanja, koje je proveo u četiri poduzeća (Du Pont, Sears, Standard Oil of New Jersey (sada Exxon) i General Motors), analizira povijest četiri organizacije: Du Pont,

¹⁹ A. E. Pearson: *Six Basics for General Managers*, Harvard Business Review, July–August 1989., str. 9596.

²⁰ G. Turner: *Inside Europe's Giant Companies: Olivetti Goes Bearhunting, Long Range Planning*, Vol. 19., No. 2, 1986., str. 17.

²¹ Richard L. Daft: op. cit. pod 17, str. 42.

²² J. H. Donnelly Jr., James L. Gibson, J. M. Ivancevich: *Fundamentals of Management*, Ninth Edition, IRWIN, Chicago etc., 1995., str. 259.

²³ A. D. Chandler: prema knjizi op. cit. pod 8, str. 673., a više o tome u knjizi: A. Chandler: *Strategy and Structure*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1962.

²⁴ Više o tome u knjizi A. Chandlera, op. cit. pod 23.

Sears, Standard Oil of New Jersey i General Motors, koje su u početku s uspjehom koristile centraliziranu strukturu. Međutim, nova strategija diverzifikacije proizvodnje i geografske ekspanzije zahtijevala je i novu strukturu. To je navelo A. Chandlera da stvori poznati izraz »Struktura slijedi strategiju«. Uočio je da je nova strategija diverzificirane proizvodnje i geografske ekspanzije zahtijevala i nove modele organizacijske strukture u tim poduzećima pa je A. Chandler na temelju toga došao do spoznaje koja je prerasla u njegovu poznatu maksimu »Struktura slijedi strategiju.«

Dakle, određena struktura koja se primjenjuje u poduzeću rezultat je, pored ostalog, i odgovarajuće strategije poduzeća. Npr., ako poduzeće izabere strategiju »liderstva u smanjivanju troškova«,²⁵ onda se ono trudi postići najniže troškove. Takva poduzeća moraju biti sposobna u tehnici, nabavi, proizvodnji i fizičkoj distribuciji, dok im je potrebno manje umješnosti u marketingu. Tako izabrana strategija imaće odraza i na mjesto pojedinih organizacijskih jedinica koje obavljaju poslove funkcija u organizacijskoj strukturi poduzeća. Sve organizacijske jedinice koje obavljaju poslovne funkcije neće imati isti organizacijski rang. Ako se, pak, poduzeće odluči, kada je riječ o strategiji prodaje, na strategiju diferencijacije, tada ono proizvodi i prodaje proizvode koji mu daju konkurentsku prednost zbog specifičnih karakteristika proizvoda, zbog čega veću pažnju mora posvetiti funkcijama istraživanja i razvoja, kontroli kvalitete i marketingu kao i dizajniranju proizvoda, a što će se odraziti i na mjesto pojedinih funkcija (odnosno organizacijskih jedinica) u organizacijskoj strukturi poduzeća.

Ključna je zamisao bila, kako ističe P. Kotler,²⁶ da je polazna točka strategija, a ne struktura. To znači da bi poduzeće odnosno kompanija najprije trebalo odlučiti o budućem pravcu razvoja, a zatim razvijati organizacijsku strukturu koja to treba provesti.

Postoje, međutim, i drukčija gledanja na odnos »strategije i strukture«. Tako, npr., prema istraživanjima R. Rumelta,²⁷ koja su, istina, potvrdila ispravnost teza A. Chandlera da »struktura slijedi strategiju«, ipak je uočeno i to da je jedan broj poduzeća mijenjao organizacijsku strukturu, a da ta promjena strukture nije bila uvjetovana promjenom strategije. To je potpuno razumljivo s obzirom na činjenicu da je strategija samo jedan od čimbenika organizacije pa u određenim situacijama, na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća veći utjecaj imaju neki drugi čimbenici organizacije.

²⁵ Više o tome u knjizi: P. Kotler: *Upravljanje marketingom 1*, Informator, Zagreb, 1988., str. 36.–38.

²⁶ P. Kotler: *Upravljanje marketingom 1*, Informator, Zagreb, 1988., str. 38.

²⁷ Više o tome u: R. Rumelt: *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974.

Treće gledanje na odnos strategije i strukture može se naći u radovima I. Ansoffa koji razvija ideju da »struktura ide ispred strategije«,²⁸ tj. da poduzeća biraju strukturu koja je ispred zahtjeva trenutne strategije poduzeća, jer se njome žele osigurati organizacijske pretpostavke za novi razvojni proboj. Nerijetko ćemo se naći u poduzeću upravo u takvoj situaciji da novom organizacijskom strukturom moramo stvoriti prostor za realizaciju neke buduće strategije razvoja poduzeća.

Neovisno o tome slijedi li, u pravilu, struktura strategiju ili pak, što je rjeđi slučaj, struktura ide ispred strategije, činjenica je da su ciljevi poduzeća te strategija i struktura međusobno čvrsto povezani i uvjetovani. Izabrana strategija poduzeća utječe na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća. Ako se poduzeće, npr., opredijeli na strategiju povećanja obujma proizvodnje, tada će ono imati izrazito složenu i visoko formaliziranu organizaciju, za razliku od onog poduzeća koje se opredijeli za smanjivanje opsega proizvodnje.

S obzirom na različite strategije diverzifikacije poduzeće će kod povezane diverzifikacije izabrati, kao primjerenu, divizijsku organizacijsku strukturu, za razliku od nepovezane diverzifikacije u kojoj će biti odgovarajuća holding struktura.²⁹

Na vezu između ciljeva, strategije i strukture ukazuje i Ž. Stefanović, po kojemu je i sama strategija zapravo utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća. Svako poduzeće najprije nastoji izabrati odgovarajuću poslovnu strategiju, a nakon izbora strategije traži odgovarajuće organizacijsko rješenje koje će biti prilagođeno zahtijevanoj strategiji. Strategija je, prema tome, dominirajuća veličina koja određuje organizacijsku strukturu poduzeća. Ona obuhvaća postavljanje ciljeva, raspored proizvodnih resursa i izbor odgovarajućih mjera.³⁰

I za I. Stonera³¹ strategija ostvaruje trostruki utjecaj na strukturu: a) određuje zadatke organizacije; b) utječe na izbor tehnologije i ljudi u skladu sa zadacima i c) utječe na okolinu u kojoj poduzeće ostvaruje svoju poslovnu aktivnost.

Pišući o odnosu ciljeva, strategije i strukture, P. Kotler³² ističe da je uspješna ona kompanija koja razvija odgovarajuću strategiju za postizanje svojih ciljeva i gradi odgovarajuću strukturu organizacije za provođenje te strategije.

²⁸ Više o tome u radu: V. Babić: op. cit. pod 13, str. 123.–133.

²⁹ J. R. Galbraith, E. E. Lawler III. and Associates: *Organizing for the Future – The New Logic for Managing Complex Organizations*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1993., str. 16.

³⁰ Ž. Stefanović: op. cit. pod 12, str. 123.–124.

³¹ I. Stoner prema M. Pelkoviću: *Odnos strategije i organizacijske strukture savremenog preduzeća*, a u Zborniku radova »Strategija razvoja samoupravnog preduzeća«, Centar za marksizam Univerziteta u Beogradu, Beograd, 1988., str. 107.

³² P. Kotler: op. cit. pod 26, str. 38.

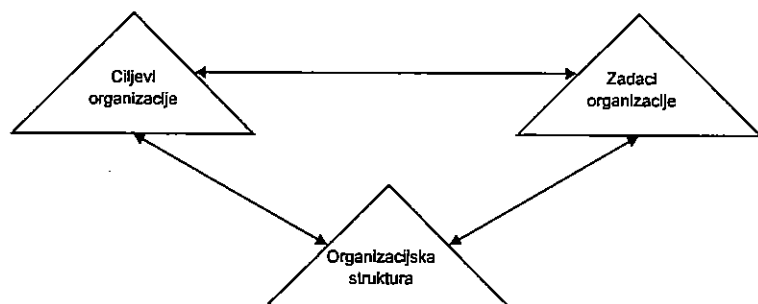
3.1.2. Zadaci i tehnologija

Jasno formulirani ciljevi poduzeća pretpostavka su za definiranje **zadataka** poduzeća. Definiranjem zadataka poduzeća podrazumijeva se određivanje: nosilaca izvršenja zadatka, vremena potrebnog za izvršenje zadatka i troškova izvršenja.

Ciljevi predstavljaju željeno stanje, tj. stanje kojem poduzeće teži, a zadaci omogućavaju da se to željeno stanje ostvari. Izvršavanjem zadataka poduzeća realiziraju se ujedno i ciljevi poduzeća.

Zadatak predstavlja dodijeljeni posao ili dio posla koji treba izvršiti. Organizacijski zadaci klasificiraju se u tri kategorije:³³ a) zadaci vezani za rad s ljudima, b) zadaci vezani za rad sa stvarima i c) zadaci vezani za rad s informacijama.

Ciljevi i zadaci poduzeća međusobno su uvjetovane kategorije, tj. utječu jedni na druge, ali isto tako i na organizacijsku strukturu, kao što i organizacijska struktura poduzeća utječe na njih. Međusoban odnos ciljeva, zadataka i organizacijske strukture mogao bi se prikazati kao na slici 3.4.



Slika 3.4. Međusobni odnos ciljeva, zadataka i organizacijske strukture poduzeća

Zadaci poduzeća, kako ukupan, tako isto i poseban, kao i pojedinačan zadatak, ostvaruju se različitim tehnologijama. **Tehnologija** je veoma važan čimbenik oblikovanja organizacijske strukture poduzeća.

Između mnogobrojnih definicija tehnologije odlučili smo se za definiciju Josepha A. Litterera koji tehnologiju definira »kao znanje o nači-

³³ Mescon, M., Albert M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 75.

nu da se nešto uradi«. Tako široka definicija tehnologije dopušta nam uključivanje ne samo proizvodnog procesa, na što obično prvo mislimo, nego također i načina izvođenja posla i funkcije upravljanja.³⁴

Dakle, **tehnologija** kao pojam uključuje i **strojeve** i **radne** odnosno **proizvodne postupke**. Iako, u pravilu, kada govorimo o tehnologiji a priori mislimo na **proizvodnu tehnologiju** (manufacturing technologies), treba reći da je moguće govoriti i o **uslužnoj tehnologiji** (service technologies).³⁵

Specifičnosti odnosno razlike između **proizvodne** i **uslužne tehnologije** najbolje ćemo uočiti navodeći njihove glavne karakteristike, kao što je to prikazano na slici 3.5.³⁶

PROTOTIP USLUŽNE TEHNOLOGIJE	PROTOTIP PROIZVODNE TEHNOLOGIJE	
	Usluge	Proizvod
1. Istodobna proizvodnja i potrošnja		1. Roba se proizvodi za kasniju upotrebu
2. Outputi orijentirani prema kupcu		2. Standardizirani outputi
3. Sudjelovanje kupaca		3. Tehnička jezgra odvojiva od kupca
4. Neopipljivi outputi		4. Opipljivi outputi
5. Radno intenzivna		5. Kapitalno intenzivna

Slika 3.5. Karakteristike uslužne tehnologije nasuprot karakteristikama proizvodne tehnologije

Tipičan primjer uslužne tehnologije, koju karakterizira **istovremena proizvodnja i potrošnja**, predstavlja, npr., liječnička ordinacija odnosno liječnik i pacijent, profesor i student u dvorani za vrijeme predavanja, glazbenici i njihova publika na koncertu i slično. Za razliku od uslužnih tehnologija, koje karakterizira istovremena proizvodnja i potrošnja, kod **proizvodnih tehnologija** proizvodi se proizvode u jednom vremenu da bi se prodavali u nekom drugom vremenu.

³⁴ J. A. Litterer: *The Analysis of Organizations*, John Wiley and Sons Inc., New York, 1973., str. 423.

³⁵ Više o tome u knjizi: R. L. Daft: *Organization Theory and Design - Fourth Edition*, West Publishing Company, Saint Paul etc., 1992., str. 115.

³⁶ Adaptirano iz knjige: R. L. Daft, op. cit. pod 35, str. 124., a prema: D. E. Bowen, C. Siehl i B. Schneider.

Između ove dvije krajnosti, proizvodne i uslužne tehnologije, postoje tvrtke koje imaju elemente jedne i druge tehnologije, tj. proizvode proizvode, ali i pružaju usluge. Kao tipičan primjer tvrtki takvih tehnologija mogli bismo navesti lanac restorana brze hrane (fast-food), banaka i sličnih organizacija. Te tvrtke imaju istovremeno karakteristike i proizvodnih i uslužnih organizacija.

Pod tehnologijom, dakle, podrazumijevamo proizvodne postupke čiji je utjecaj na organizaciju veoma velik. Suvremena tehnika, tj. sredstva za rad kao i novi tehnološki postupci, zahtijevaju novu, drukčiju podjelu rada, kao i novu unutarnju organizaciju procesa rada. U uvjetima automatizacije i mikroelektronike posljedice suvremene tehnologije na organizaciju i podjelu rada, kako ističu Gilbert de Terssac i Benjamin Coriat, jasno su uočljive. Prisutne su tendencije k ukidanju organizacije rada putem stalnih poslova da bi se prešlo na pokretne i polivalentne timove.³⁷ Utjecaj tehnike i tehnologije na oblikovanje organizacije najprisutniji je u samoj proizvodnji, mada on izaziva promjene i u cjelokupnoj organizacijskoj strukturi poduzeća.

Tehnologija prema J. R. Lawrenceu djeluje na organizaciju na tri načina:³⁸ a) determinira ljudske inpute i ukupne kadrovske potrebe i strukturu kadrova; b) determinira globalne karakteristike organizacijske strukture, postupaka i procesa i c) ona je neposredna determinanta individualnog i skupnog zadatka, čime indirektno utječe i na socijalnu strukturu i norme unutar organizacije.

Prvi koji su postavili tezu o odnosu između tehnologije i organizacije bili su J. D. Thompson i F. J. Bates 1958. godine. Oni su uočili da određeni tip tehnologije postavlja granice određenim strukturama organizacije.³⁹

Međutim, najozbiljnije istraživanje o utjecaju tehnologije na organizaciju provela je **Joan Woodward**⁴⁰ u razdoblju između 1953. i 1961. godine. Prvo što je uočila jest činjenica da se sve tvrtke, s obzirom na tehnologiju proizvodnje, mogu svrstati u tri osnovne kategorije: pojedinačna proizvodnja, masovna proizvodnja i procesna proizvodnja. Ona je uočila da postoji korelacija između organizacijske strukture i vrste tehnologije koju to poduzeće koristi. Tako je utvrdila da se broj hijerarhijskih razina u organiza-

³⁷ G. de Terssac, B. Coriat: *Mikroelektronika i posao radnika u procesnim industrijama*, »Markizam u svetlu«, Beograd, br. 3/1986., str. 151.

³⁸ J. R. Lawrence prema F. Bahtijarević-Šiber: *Utjecaj tehnologije na organizaciju - teorijske spoznaje i mogućnosti empirijske analize, a u knjizi: Tehnologija i organizacija*, Ekonomski fakultet, Institut za ekonomska istraživanja, Zagreb, 1988., str. 22.-23.

³⁹ J. D. Thompson i F. J. Bates prema I. Šeparović-Perko: *Teorije organizacije*, Školska knjiga, Zagreb, 1975., str. 83.

⁴⁰ J. Woodward prema Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 674.-677.

ciji povećava kada se ide od pojedinačne proizvodnje prema masovnoj i procesnoj proizvodnji. Isto tako, i »rasponi rukovođenja« u prvoj liniji nadzornika bili su najuži u procesnoj, nešto širi u pojedinačnoj, a najširi u masovnoj proizvodnji. Nadalje, Woodwardova je utvrdila da u uspješnim poduzećima pojedinačne i procesne proizvodnje organizacijska struktura ima karakteristike fleksibilne odnosno organske strukture, dok je poduzećima masovne proizvodnje primjerenija birokratska, mehanistička ili precizno određena organizacijska struktura. U poduzećima s pojedinačnom proizvodnjom poželjan je kratak hijerarhijski lanac i uzak raspon rukovođenja, za razliku od poduzeća s masovnom proizvodnjom gdje se organizacijska struktura oblikuje tako da ima veliki broj razina u organizaciji, tj. duboku organizacijsku piramidu i širok raspon rukovođenja.

Vrijedna je spoznaja do koje je također došla Joan Woodward, a odnosi se na relativnu važnost tzv. kritičnih poslovnih funkcija (razvoja, marketinga i proizvodnje) za svaki tip tehnologije proizvodnje.

Odnos prioriteta i važnosti pojedinih od navedenih poslovnih funkcija, u zavisnosti od tipa tehnologije, dajemo na slici 3.6.⁴¹



Slika 3.6. Odnos između primijenjene tehnologije proizvodnje i slijeda poslovnih funkcija

Na slici 3.6. vidljivo je da poduzeća **pojedinačne proizvodnje** najprije moraju osigurati narudžbe (marketing), zatim trebaju kreirati proizvod (razvoj) pa ga tek onda proizvesti (proizvodnja). Za razliku od njih poduzeća **masovne proizvodnje** trebaju najprije razviti proizvod, zatim ga proizvesti i tek na kraju dolaze marketinške aktivnosti. Kod poduzeća **procesne proizvodnje** poslije razvoja slijedi marketing, jer se novi proizvod isplati proizvoditi samo ako za taj proizvod postoji dostatan broj zainteresiranih kupaca, da bi na kraju uslijedila proizvodnja tog proizvoda.

⁴¹ J. Woodward, prema: Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 67.

Rezimirajući sve spoznaje do kojih je Woodwardova došla, međusobni odnos tehnološke složenosti i strukturalnih karakteristika, prema njezinom istraživanju, mogao bi se prikazati kao na slici 3.7.⁴²

Strukturne karakteristike	TEHNOLOGIJA		
	Pojedinačne proizvodnje	Masovne proizvodnje	Procesne proizvodnje
1. Broj razina rukovođenja	3	4	6
2. Raspon kontrole na razini nadzornika	23	48	15
3. Odnos između direktnog i indirektnog rada	9:1	4:1	1:1
4. Udio managera u ukupnom broju zaposlenih u poduzeću	nizak	srednji	visok
5. Vještine koje se zahtijevaju od radnika	visoke	niske	visoke
6. Formalizacija procedura	niska	visoka	niska
7. Centralizacija	niska	visoka	niska
8. Količina verbalnih komunikacija	velika	mala	velika
9. Količina pisanih komunikacija	mala	velika	mala
10. Sveukupna organizacijska struktura	organska	mehanička	organska

Slika 3.7. Utjecaj tehnologije na organizaciju (Prema J. Woodward)




Budući je istraživanje međusobnog odnosa tehnologije i oblikovanja organizacijske strukture, koje je provela J. Woodward, orijentirano na proizvodnu tehnologiju, trebalo je pronaći neki opći – univerzalni odnos tehnologije i organizacije, koji vrijedi za sve vrste tehnologija, kako proizvodnih, tako isto i neproizvodnih. To je uspjelo Jamesu Thompsonu,⁴³ koji je predložio jedan drugi pristup tehnologiji za koji tvrdi da se može koristiti u svim vrstama organizacije.

Thompsonova klasifikacija tehnologije počiva na vrsti međuzavisnosti koja postoji između pojedinih dijelova organizacije. Tako on razlikuje *objedinjenu tehnologiju* ili tehnologiju paralelne međuzavisnosti,

⁴² J. Woodward, a prema knjizi: R. L. Daft: op. cit. pod 35, str. 117.

⁴³ S. P. Robbins: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III. izdanje, MATE, Zagreb, 1995., str. 217.

zatim *sekvencijalnu i recipročnu tehnologiju*. Svaku od tih vrsti tehnologije, odnosno međuzavisnosti između dijelova poduzeća, karakterizira drugačiji stupanj potrebne horizontalne komunikacije među dijelovima organizacije, drugačiji oblik koordinacije, kao i različiti prioritet za što bliži međusobni smještaj organizacijskih jedinica, kao što je to pokazano na slici 3.8.⁴⁴

Vrsta međuzavisnosti	Potreban stupanj horizontalne komunikacije pri donošenju odluka	Potreban oblik koordinacije	Prioritet za što bliži međusobni smještaj jedinica
Paralelna (objedinjena) tehnologija (npr. banka)  Klijent	mala (slaba, niska) komunikacija	standardizirano, pravila, utvrđeni postupci i procedure	mali (nizak)
Sekvencijalna (u nizu) (npr. pokretna traka)  Klijent	srednja (umjerena) komunikacija	planovi, rasporedi, povratne informacije	srednji
Recipročna (npr. bolnica)  Klijent	velika (intenzivna) komunikacija	uzajamno prilagođavanje, sastanci članova različitih odjela, timski rad	velik (visok)

Slika 3.8. Thompsonova klasifikacija međuovisnosti i posljedice toga za upravljanje poduzećem

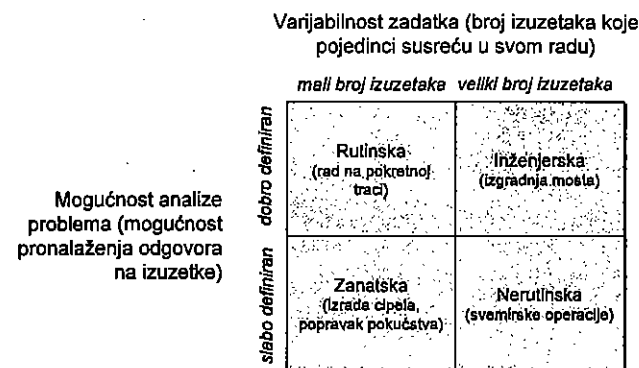
Korak dalje u operacionalizaciji tehnologije na općenitiji način, kako bi ta klasifikacija vrijedila za sva poduzeća, a ne samo za proizvodna, napravio je Charles Perrow,⁴⁵ koji je svoju pozornost usmjerio na *tehnologiju znanja*, a ne na tehnologiju proizvodnje. Predložio je da se tehnologija promatra s obzirom na dvije dimenzije:⁴⁶ a) broj izuzetaka koje pojedinci susreću u svom radu i b) vrste procedure traganja za uspješnim metodama pronalazanja odgovora na te izuzetke. Prvu je dimenziju nazvao *varijabilnost zadatka*, a drugu *moгуćnost analize problema*. Ch. Per-

⁴⁴ Thompsonova klasifikacija tehnologija prema: R. L. Daft: op. cit. pod 17, str. 132.

⁴⁵ C. Perrow prema: S. P. Robbins: op. cit. pod 43, str. 214.-215.

⁴⁶ C. Perrow prema: S. P. Robbins: op. cit. pod 43, str. 215.

row na temelju takve klasifikacije tehnologije konstruira matricu reda 2×2 i time dolazi do četiri tipa tehnologije, kao što su: *rutinska*, *inženjerska*, *zanatska* i *nerutinska*, kao što je to prikazano na slici 3.9.⁴⁷



Slika 3.9. Charles Perrowljeva klasifikacija tehnologije

Veoma su rijetka poduzeća, a posebno velika složena poduzeća s diverzificiranim proizvodnim programom, u kojima bi bila dominantna samo jedna vrsta tehnologije. Obično poduzeća imaju različitu tehnologiju, a utjecaj tehnologije na oblikovanje organizacije određuje se na temelju ključne tehnologije (Core technology),⁴⁸ tj. one koja je namijenjena proizvodnji glavnog proizvoda odnosno usluge poduzeća.

U zadnje vrijeme, zahvaljujući sve široj uporabi informacijske tehnologije na svim područjima rada i života, dolazi do velikih promjena u organizaciji. S obzirom na epohalne promjene koje informacijska tehnologija izaziva u organizaciji, informacijskoj tehnologiji posvetit ćemo posebnu pažnju u okviru poglavlja o visokim tehnologijama.

Rezimirajući sve spoznaje o utjecaju tehnologije na oblikovanje organizacije poduzeća, treba reći da će pojedinoj tehnologiji biti primjerena funkcijska, a drugima predmetna organizacijska struktura. Tehnologija opredjeljuje i »raspon rukovođenja« u poduzeću kao i broj razina u organizacijskoj hijerarhiji. Različiti tehnološki postupci zahtijevaju i različite načine raščlanjivanja zadataka u organizaciji. Tehnologija utječe na organizacijsku

⁴⁷ C. Perrow prema: S. P. Robbins: op. cit. pod. 43, str. 216.

⁴⁸ M. J. Hatch: *Organization Theory - Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford etc., 1997, str. 131.

strukturu i tako što različite tehnologije zahtijevaju različitu koncepciju rukovođenja, »dublju« ili »pliću« hijerarhiju u organizaciji te obrazovaniju ili manje obrazovanu radnu snagu.

U suvremenim uvjetima proizvodnje i poslovanja, što se više udaljavamo od manufakturnog, zanatskog odnosno industrijskog načina proizvodnje, prema suvremenoj tehnologiji odnosno automatizaciji i fleksibilnim proizvodnim sustavima, mijenja se i organizacijska struktura poduzeća. Poduzeća napuštaju tradicionalne, klasične, birokratske odnosno mehanističke strukture koje sve više zamjenjuju organskim strukturama. Istovremeno, s novim tehnologijama dolazi do rasta i razvoja poduzeća, ali isto tako i do diverzifikacije njegova razvoja, što uvjetuje mijenjanje strogo hijerarhijske organizacije s decentraliziranim oblicima organizacije. Diverzifikacija proizvodnje i decentralizacija odlučivanja dvije su strane iste medalje.

3.1.3. Veličina

Veličina poduzeća (kao čimbenik) ima izuzetnu ulogu u modeliranju organizacijske strukture poduzeća. Izbor organizacijskog oblika poduzeća, kao i mnoga rješenja unutarnje organizacije poduzeća, ovise upravo o veličini poduzeća. Međutim, da bismo uopće mogli operirati s čimbenikom veličine kao utjecajnim čimbenikom za oblikovanje organizacije, potrebno je ukazati na koje se sve načine mjeri veličina poduzeća i što se najčešće podrazumijeva pojmovima »veliko«, »srednje« ili »malo« poduzeće.

Uobičajeno je da se veličina poduzeća mjeri s više parametara kao što su: broj zaposlenih radnika, veličina ostvarenog ukupnog prihoda, veličina ostvarenog profita, vrijednost osnovnih sredstava, udio poduzeća na tržištu ponude određenih proizvoda odnosno usluga i tome slično.

P. Drucker,⁴⁹ npr., misli da je struktura rukovodstva, a posebno rukovodećeg vrha, jedini sigurni kriterij veličine poduzeća pa s, obzirom na strukturu rukovodstva, postoji 4–5 stupnjeva veličine poduzeća. U malom poduzeću rukovoditelj poduzeća rukovodi još i nekom poslovnom funkcijom. U poduzeću srednje veličine poželjan je jedan rukovodeći tim. U velikom poduzeću operativna ili planska funkcija rukovodstva organizira se na bazi tima, dok se u vrlo velikom poduzeću te obje funkcije organiziraju na bazi tima.

S obzirom na različite parametre kojima se određuje veličina poduzeća, sam pojam veličine poduzeća jest relativan, posebno u komparaci-

⁴⁹ P. Drucker: *Praksa rukovođenja*, Zagreb, 1961., str. 261.–263.

ji (za naše pojmove) velikih poduzeća u nas s velikim poduzećima u razvijenom svijetu. Veličina tržišta i broj potencijalnih kupaca relativiziraju te pojmove o veličini, usporednom poduzeća iz jedne zemlje s istim ili sličnim poduzećima u drugim zemljama.

No, bez obzira na različitost veličine velikih poduzeća, u nas ili u nekoj velikoj zemlji, u svakoj zemlji mora biti optimalan odnos između velikih, srednjih i malih poduzeća. Pod tim podrazumijevamo relativno najveći broj malih poduzeća, znatno manje srednjih i najmanje velikih poduzeća. Tako npr. u SAD-u⁵⁰ dvije trećine svih poduzeća zapošljavaju manje od 5 osoba, a čak 96% poduzeća manje od 50 zaposlenih. S druge, pak, strane, oko 80% ukupne vrijednosti u proizvodnji koncentrirano je samo u 3% kompanija.

Dakle, odnos velikih, srednjih i malih poduzeća u gospodarstvu svake zemlje mora biti prirodan i mogao bi se usporediti sa strukturom jednog stabla u prirodi, koje ima svega nekoliko debljih grana koje rastu iz debla, zatim znatno više tanjih grana i, konačno, najveći broj najtanjih grana i grančica. Naravno, u slučaju genetskog poremećaja ili bolesti taj će odnos biti drugačiji. To vrijedi, na isti način, i za gospodarstvo svake zemlje.

Zato je lažna dvojba trebaju li i nama u Hrvatskoj velike ili samo male organizacije. Naravno, trebaju nam i velike i male organizacije. Velike nam trebaju zbog razmjene roba sa svijetom, za što je potrebno imati konkurentsku proizvodnju, a to može osigurati samo ekonomija veličina.

U pogledu, kao što smo rekli, lažne dvojbe, (dati prednost velikim ili malim organizacijama) recentna literatura teži »zlatnoj sredini«,⁵¹ tj. malim jedinicama unutar velikih organizacija. Taj trend »drobljenja« velikih organizacija, putem fraktalne, klaster ili ameba organizacije, te formiranje velikog broja profitnih centara, ne samo da drastično smanjuje veličinu organizacije, već je u velikoj mjeri i demokratizira i decentralizira.

Ipak, s aspekta utjecaja veličine poduzeća pri izboru organizacijske strukture poduzeća kao kriterij veličine najčešće se uzima broj zaposlenih radnika u poduzeću. Broj zaposlenih radnika prvi je pokazatelj veličine poduzeća, posebno s aspekta oblikovanja organizacijske strukture poduzeća, zato što o broju radnika u poduzeću ovisi dubina podjele rada, broj organizacijskih razina, broj i struktura organizacijskih jedinica, veći ili manji stupanj specijalizacije, broj radnih mjesta kao i tip i način organizacije radnih mjesta i slično.

⁵⁰ C. M. Baumbach: *How to Organize and Operate a Small Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988., str. 1.-3.

⁵¹ Kreitner, R. i Kinicki, A.: *Organizational Behavior*, BPI, IRWIN, Homewood, Boston, 1989., str. 626.

Očito je da ono poduzeće koje ima nekoliko tisuća zaposlenih radnika mora biti bitno drukčije organizirano od onoga koje zapošljava jedva stotinjak radnika. Pretpostavimo da se čak bave i istom proizvodnjom, njihove organizacijske strukture bit će bitno različite jedna od druge.

Ozbiljnije istraživanje utjecaja *veličine poduzeća* na izbor organizacijske strukture provela je jedna skupina istraživača – tim sa Sveučilišta Aston.⁵² Istina, oni su istraživanje započeli proučavanjem utjecaja tehnologije na organizaciju, provjeravajući spoznaje do kojih je došla J. Woodward u svom istraživanju. Međutim, u tom istraživanju obratili su pažnju i na moguće utjecaje veličine poduzeća na organizacijsku strukturu. Došli su do interesantnih zaključaka koji su u određenoj mjeri kontradiktorni onima do kojih je došla J. Woodward. Zaključci J. Woodward, kada je riječ o utjecaju tehnologije na organizaciju, kako ističe Aston skupina, vrijede samo za mala poduzeća jer, što je poduzeće manje, to su širi utjecaji tehnologije na njegovu strukturu. Ali, kada se u istraživanje uključi i čimbenik veličine poduzeća, tada, kažu istraživači Aston skupine, tehnologija više nema presudnu ulogu. Utjecaj veličine poduzeća, kažu oni, na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća jako je velik. Istina, teško je točno odrediti koliko veličina utječe na organizaciju, ali je sigurno da se s rastom veličine poduzeća povećava i složenost njegove strukture, s obzirom na veći broj razina rukovođenja, naglašenije tendencije na decentralizaciju i slično.

U izučavanju čimbenika organizacije teško je analizirati izolirani utjecaj bilo kojeg čimbenika organizacije na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, bez međuzavisnosti s ostalim utjecajnim čimbenicima organizacije. Tako će kod analize utjecaja veličine poduzeća na modeliranje njegove organizacijske strukture biti neophodno voditi računa i o primijenjenoj tehnologiji u proizvodnji, koja će i u proizvodnji istog proizvoda biti različita u pojedinim poduzećima, baš zbog njihove različite veličine. Kod malih poduzeća prevladavat će proizvodni proces s karakteristikama zanatske organizacije, dok će u velikim poduzećima biti prisutna ne samo visoka mehanizacija, nego i tehnologija automatizacije proizvodnje. Podjela rada i broj hijerarhijskih razina kudikamo je dublji u velikim nego u malim poduzećima, zbog čega će malo poduzeće imati »pliču« i jednostavniju organizacijsku strukturu, za razliku od velikog poduzeća koje će imati »dublju« i složeniju strukturu. U malim poduzećima projektirana radna mjesta imat će široki djelokrug poslova i zadataka koje izvršilac mora obaviti, za razliku od velikih poduzeća u kojima izvršioči obavljaju samo jedan vrlo specijaliziran radni zadatak. Veliko poduzeće u većoj će mjeri trebati primijeniti decentralizaciju i poslova i odlučivanja kao načelo organizacije, za razliku od malog poduzeća čija je organizacijska struktura »pliča« pa ni decentralizacija u njemu nije

⁵² Više o tome, u radu: Mescon, M., Albert, M. i Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 678.

nužna. Otuda će se razlikovati i koncepcije rukovođenja u velikim i malim poduzećima. Što je poduzeće veće, koncepcija rukovođenja pomiče se od individualnog prema kolektivnom odnosno timskom rukovođenju i projektnoj i matricnoj organizaciji rukovođenja. Veće poduzeće omogućava koncentraciju financijskih sredstava pa na taj način osigurava veća ulaganja u istraživanje i razvoj nego što će to biti slučaj u malom poduzeću, zbog čega će velika poduzeća u svojoj organizacijskoj strukturi imati posebne organizacijske jedinice za istraživanje i razvoj, a to najčešće neće biti slučaj kada je riječ o malim poduzećima.

Iz svega prethodno navedenog uočava se da velika poduzeća zahtijevaju bitno drukčije, dakle različite, organizacijske oblike od manjih poduzeća. Dok će koordiniranje poslova u manjim poduzećima biti znatno lakše nego u velikim, s obzirom na manji broj komunikacijskih veza, dotle će u njima biti teže postići specijalizaciju ljudi i sredstava nego u velikim poduzećima. Manja su poduzeća elastičnija i lakše se prilagođavaju promjenama u okolini, u prvom redu zbog »plitke« podjele rada i jednostavnije strukture rukovođenja, za razliku od velikih poduzeća, s »dubokom« organizacijom i složenom strukturom rukovođenja, što ta poduzeća čini tromima i neelastičnima za brzo prilagođavanje promjenama u okolini.

U privredi svake zemlje potrebno je postići optimalan odnos između *velikih i malih organizacija* odnosno *poduzeća*. U nekim djelatnostima, granama i grupacijama neće biti moguće organizirati proizvodnju ukoliko poduzeće ne posjeduje »kritičnu masu« kapitala, opreme i ljudi, zbog čega će ta poduzeća biti znatno veća od drugih u kojima se, npr., poslovna aktivnost može započeti s veoma malim početnim kapitalom kao i s malim brojem ljudi. I velika, kao i mala, poduzeća imaju neke svoje prednosti i slabosti, koje se najbolje mogu uočiti iz razlika koje postoje između velikih i malih poduzeća. Vidi sliku 3.10.⁵³

Postavlja se pitanje: Kako u nekom velikom poduzeću iskoristiti prednosti velike organizacije, a istovremeno ne izgubiti fleksibilnost koja karakterizira male organizacije? To se postiže na taj način da se velika poduzeća, unutarnjim restrukturiranjem i podjelom na područje djelatnosti (divisions), profitne centre i strateške poslovne jedinice, transformiraju u »konfederaciju« velikog broja malih »poduzeća«. Na taj se način mogu očuvati prednosti velikih organizacija, ali i istovremeno uživati pogodnosti malih organizacija, kao što su fleksibilnost i jednostavnost. Takva bismo poduzeća mogli nazvati *veliko-mala poduzeća* odnosno *kompanije*.⁵⁴

Veličina kao čimbenik organizacije poduzeća nije sama sebi dostatna i tek u sprezi s drugim čimbenicima može utjecati na izbor određene

⁵³ J. A. Byrne, a prema knjizi: R. L. Daft: op. cit. pod 35, str. 154.

⁵⁴ Više o tome u knjizi: R. L. Daft: op. cit. pod 35, str. 155.

ne vrste organizacijske strukture. Ipak, u pravilu, manjim će poduzećima odgovarati funkcijska organizacijska struktura, dok će većim poduzećima biti primjerenija predmetna odnosno teritorijalna organizacijska struktura. Istina, postoje u praksi i odstupanja od ovog pravila, a odnose se na to da i velika poduzeća mogu biti organizirana na funkcijskom načelu, ako proizvode samo jedan ili svega nekoliko srodnih ili sličnih proizvoda, kao što i mala poduzeća mogu biti organizirana na predmetnom načelu, ako u svom proizvodnom programu imaju širi asortiman različitih proizvoda koji se uz to proizvode i različitim tehnološkim postupcima.

Veliko poduzeće:	Malo poduzeće:
1. Ekonomija obujma.	1. Proizvodnja u malim količinama.
2. Globalna orijentacija (orijentacija na svjetsko tržište).	2. Regionalna orijentacija (orijentacija na lokalno tržište).
3. Mehanička struktura.	3. Organska struktura.
4. "Kruta" neelastična organizacija.	4. Fleksibilna organizacijska struktura.
5. Visoka i duboka organizacija.	5. Niska organizacija.
6. Kompleksna (složena) organizacija.	6. Jednostavna organizacijska struktura.
7. Timski rad, profesionalni specijalisti i manageri.	7. Velika uloga poduzetnika.

Slika 3.10. Razlike između velikog i malog poduzeća

Veličina poduzeća odrazit će se na izbor organizacijske strukture i na taj način što će u velikim poduzećima biti neophodno formirati veći broj organizacijskih jedinica (funkcijskih, predmetnih ili teritorijalnih) po različitim organizacijskim razinama, za razliku od malih poduzeća gdje će broj tih jedinica biti neusporedivo manji.

Veličina poduzeća odrazit će se i na višerazinsku organizacijsku strukturu, budući da će se velika poduzeća odnosno korporacije decentralizirati na stratejske poslovne jedinice, profitne centre i područja djelatnosti (divisions), dok će mala poduzeća imati jednostavnu podjelu, najčešće jednorazinsku.

S obzirom na različitu veličinu pojedinih poduzeća razlikovat će se i njihove organizacijske strukture u pogledu **formalizacije, centralizacije, složenosti (kompleksnosti)** i **zaposlenog osoblja na pojedinim poslovima**. Karakteristike velikih i malih organizacija, s obzirom na formalizaciju, decentralizaciju i složenost, prikazujemo na slici 3.11.⁵⁵

Veliko poduzeće:	Malopoduzeće:
1. Organizacija je u većoj mjeri formalizirana.	1. Organizacija je u manjoj mjeri formalizirana.
2. Decentralizirana organizacija.	2. Centralizirana organizacija.
3. Vertikalna složenost (kompleksnost).	3. Vertikalna jednostavnost.
4. Horizontalna složenost (kompleksnost).	4. Horizontalna jednostavnost.

Slika 3.11. Karakteristike velikih i malih organizacija s obzirom na formalizaciju, decentralizaciju i složenost

Pod **formalizacijom organizacijske strukture** misli se na propisane uloge, postupke i procedure kao i pisanu dokumentaciju kojom se uređuje ponašanje u organizaciji. Istina, visoki stupanj formalizacije u organizaciji onemogućava fleksibilnost, odnosno brzu prilagodbu organizacije. Međutim, dobro formalizirana, birokratska organizacijska struktura može imati i pozitivan utjecaj na poduzeće i njegov poslovni uspjeh. Jedan tipičan takav slučaj je, npr., **United Postal Service (UPS)**, velika specijalizirana američka kompanija za brzu dostavu malih paketa odnosno pošiljaka. Izuzetan poslovni uspjeh koji iz godine u godinu bilježi UPS posljedica je, pored ostalog, i poštivanja pravila i procedura, tj. formalizacije u organizaciji koja je definirana kroz sljedeća pravila ponašanja. Vidi sliku 3.12.⁵⁶

Pod **decentralizacijom u organizaciji** misli se na niže hijerarhijske razine u organizaciji na kojima se donose odluke. Što se odluke u većoj mjeri donose na nižim razinama u organizaciji, organizacija je u većoj

⁵⁵ Konstruirano prema knjizi: R. L. Daft: op. cit. pod 35, str. 158.

⁵⁶ Konstruirano prema tekstu u knjizi: R. L. Daft: op. cit. pod 35, str. 159.–160.

Pravila i procedure u United Postal Service (UPS-u)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poštivanje sigurnosnih odredbi za vozače, utovarivače, službenike i managere. 2. Poštivanje strogih pravila odijevanja. Zaposleni ne smiju puštati bradu. Kosa ne smije dodirivati ovrtnik košulje. Brkovi moraju biti jednako podsječeni i ne smiju prelaziti rubove usana. 3. Pravila preciziraju čistoću zgrade i imovine. 4. Svih 60 000 UPS-ovih kamiona za dostavu pošiljaka moraju biti oprani iznutra i izvana na kraju radnog vremena i to svaki dan. 5. Svaki manager kod sebe ima uvezane knjige pravila o poslovnoj politici. 6. Svaki posao mjeri se prema standardima i proizvodnosti. 7. Hijerarhija autoriteta jasno je definirana i sadrži 8 razina. 8. Tehnička kvalificiranost kriterij je za zapošljavanje i napredovanje. 9. Favoriziranje u poslu je zabranjeno. 10. Nitko, pa čak ni predsjednik firme, nema svoju privatnu (vlastitu) sekretaricu. 11. Izabrani manageri svoj razvoj počinju s dna piramide u organizaciji. 12. Vozači su pravi heroji kompanije.

Slika 3.12. Primjer pravila i procedura u kompaniji UPS

mjeri decentralizirana. I obrnuto, što je broj odluka na razini vrhovnog rukovodstva veći (top management), znači da je organizacija u većoj mjeri i centralizirana.

Pod **složenošću organizacijske strukture poduzeća** podrazumijevamo: **vertikalnu složenost**, tj. broj organizacijskih razina u hijerarhijskoj strukturi poduzeća i **horizontalnu složenost**, tj. broj formiranih organizacijskih jedinica (sektora, divisions, odjela itd.) na pojedinim organizacijskim razinama u organizacijskoj strukturi poduzeća.

S rastom poduzeća i njegovom proizvodnom diferencijacijom postavlja se pitanje koje poslovne funkcije, odnosno koje dijelove i kojih poslovnih funkcija treba zadržati na razini poduzeća, a što decentralizirati po stratejskim poslovnim jedinicama, profitnim centrima odnosno divizijama. Kod toga su moguća različita organizacijska rješenja s velikim brojem kombinacija na relaciji poduzeće i decentralizirane organizacijske jedinice.

3.1.4. Životni ciklus poduzeća⁵⁷

Rast i razvoj poduzeća ne odvija se linearno. Poduzeća, baš kao i ljudi, u svom rastu i razvoju prolaze kroz različite faze koje čine životni ciklus organizacije (Organizational Life Cycle). Prema koncepciji *životnog ciklusa organizacije*, one se »*rađaju*«, »*žive*« i eventualno »*umiru*«. Svaka od tih faza razvoja poduzeća ima neke svoje specifičnosti, kako u pogledu oblikovanja organizacijske strukture poduzeća, tako isto i u pogledu koncepcije rukovođenja, odnosno vođenja poduzeća, postavljanja ciljeva kojima teži, inovativnog procesa i tome slično.

Postoje četiri tipične faze kroz koje prolazi svako poduzeće u svom razvoju, odnosno u svom životnom ciklusu, a to su: a) *poduzetnička faza* ili faza izgradnje poduzeća, b) *faza kolektivnog duha* ili faza rasta, c) *faza formalizacije* i d) *faza elaboracije (usavršavanja)*. Vidi sliku 3.13.⁵⁸

Nakon četvrte faze životnog ciklusa svako poduzeće nalazi se pred izazovom povratka filozofiji male kompanije, kontinuiranog dozrijevanja ili nazadovanja. Nazadovanje, kako ističu R. Kreitner i A. Kinicki,⁵⁹ nije posebna faza u životnom ciklusu organizacije, već se ona može javiti u bilo kojoj fazi životnog ciklusa poduzeća, ako ono nije dobro vođeno. Isto je tako i dužina trajanja pojedinih faza u različitim djelatnostima različita.

Svaka od ovih faza ima svoje karakteristike, a u svakoj od njih vrebaju i krize koje poduzeće mora prebroditi jer u protivnom, ako u tome ne uspije, njegov životni vijek završava. Dugovječna poduzeća razlikuju se od onih brojnih poduzeća čiji je životni vijek bio veoma kratak po tome što su uspješno izbjegavala krize, a ako su i zapadala u krize, bila su sposobna savladati ih.

U poduzetničkoj fazi težište poduzeća usmjereno je na proizvodnju jednog proizvoda ili usluge s osnovnim ciljem da se preživi i da opstane na tržištu. Osnivači poduzeća su i poduzetnici koji snose sav rizik tog poslovnog poduhvata.

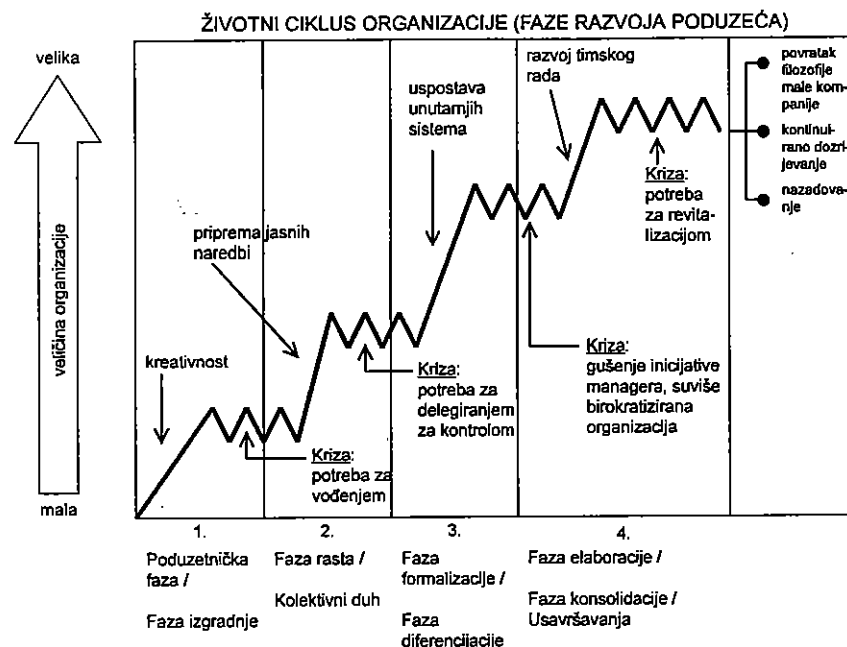
U poduzetničkoj fazi organizacijska struktura poduzeća je, manje-više, *neformalna* i *nebirokratska*. U ovoj fazi rasta poduzeća jako se puno radi, a kontrolu poslovanja ostvaruje vlasnik osobno.

S rastom poduzeća i povećanjem broja zaposlenih dolazi do *prve krize* i prvih problema. Veći broj zaposlenih stvara neminovno i veće

⁵⁷ Ovo poglavlje napisano je na temelju teksta »Organizational Life Cycles« u knjizi R. L. Dafta: op. cit. pod 35, str. 163.–168.

⁵⁸ R. L. Daft: op. cit. pod 35, str. 164., prema R. E. Quinnu, K. Cameronu i L. E. Greineru

⁵⁹ A. Kinicki: op. cit. pod 51, str. 613.



Slika 3.13. Faze razvoja organizacije

probleme zbog toga što uspješni poduzetnici, osnivači poduzeća, nisu više u mogućnosti uspješno voditi naraslo poduzeće istim metodama i tehnikama kao što su to činili odmah nakon osnivanja poduzeća. Tu se zapravo javlja *kriza vođenja*, odnosno javlja se potreba za uspostavom profesionalnog vođenja. Uspješni poduzetnici, koji su osnovali poduzeće, ne moraju biti, a najčešće ni nisu, sposobni u managementu. Zato im je potreban sposoban management da bi prebrodili prvu krizu s kojom su se suočili.

Ako poduzeće prebrodi prvu krizu, ono postavlja sposobno rukovodstvo (management) i organizacija započinje s redefiniranjem ciljeva i načina rada. Nakon toga poduzeće ulazi u svoju drugu fazu životnog ciklusa, tzv. *fazu kolektivnog duha*. U ovoj fazi razvoja poduzeća uvodi se detaljnija podjela rada koja za posljedicu ima formiranje novih organizacijskih jedinica (odjela) i radnih mjesta. U ovoj fazi zaposleni se u potpunosti identificiraju s organizacijom, tj. vlada zdrava klima odnosno kolektivni duh u poduzeću i oni se u potpunosti posvećuju organizaciji. Još uvijek su komuni-

kacija i kontrola u organizaciji neformalne, ali se postepeno prilazi formaliziranju organizacije.

Kriza koja se javlja u ovoj fazi odnosi se na *potrebu za delegiranjem*. Niže razine managementa smatraju da su sputane vođenjem poslova s vrha organizacije, a te razine teže sve većoj samostalnosti. Vrhovni manageri nisu spremni delegirati poslove i odgovornost na niže razine u organizaciji. Oni nemaju povjerenja u suradnike i žele da svi poslovi, odnosno svi dijelovi organizacije, budu koordinirani zajedno. U ovoj fazi organizacija mora pronaći mehanizme koordinacije i kontrole odjela bez direktnog nadzora s razine *vrhovnog rukovodstva* (top managementa).

U trećoj fazi, odnosno *fazi formalizacije* kao što joj i sam naziv govori, poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organizaciju. Tako se kroz formalizaciju organizacija sve više birokratizira. Komunikacija se odvija kroz formalne kanale. *Vrhovno rukovodstvo* (Top management) sve se više fokusira na strateška pitanja i planiranje, dok sve operativne poslove obavljaju manageri na srednjoj razini managementa.

Kriza do koje dolazi u ovoj fazi vezana je za *gušenje inicijative managera na srednjoj razini*. Organizacija se čini suviše birokratizirana, a i prevelika da bi se mogla uspješno voditi strogo poštujući formalnu proceduru.

U četvrtoj fazi, odnosno *fazi elaboracije*, razvija se novi tip suradnje i timskog rada. U ovoj fazi birokracija doseže svoje granice. Manageri uče kako raditi u birokratskim uvjetima. Organizacija je podijeljena na veliki broj područja djelatnosti (divisions) kako bi se na taj način iskoristile prednosti »malih organizacija«. U ovoj fazi razvoja za organizaciju je neobično važan njezin status i njezina reputacija.

Kriza do koje dolazi u ovoj fazi javlja se odnosno manifestira kao *potreba za revitalizacijom*. Ta potreba javlja se u poduzećima svakih 15–20 godina. Revitalizacija organizacije potrebna je upravo zbog teškoća do kojih može doći uslijed razvoja organizacije. U procesu revitalizacije organizacija provodi i proces *inoviranja*. U ovoj se fazi obično mijenja i *vrhovno rukovodstvo* jer se smatra da je ta »garnitura« dala do tada najviše što je mogla. Poduzeća koja se ne uspiju revitalizirati u ovoj fazi obično propadaju.

Svako poduzeće u svom razvoju nastoji potpuno izbjeći krize, a ako ih nikako ne može izbjeći, teži da su ta razdoblja po mogućnosti što kraća. Poduzeća koja uspješno svladavaju krizna stanja ulaze u faze ponovnog oživljavanja, a sva ona koja u tome ne uspijevaju, propadaju.

Za svaku fazu razvoja poduzeća, kao i za krize koje se javljaju u svakoj pojedinoj fazi, karakteristične su različite vrste organizacijskih struktura. Pored različitih organizacijskih struktura poduzeća se u pojedinim fazama razvoja razlikuju i po proizvodima odnosno uslugama koje proizvode,

procesu inoviranja, ciljevima kojima teže te stilu vrhovnog managementa. Te podatke dajemo na slici 3.14.⁶⁰

KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJE U POJEDINIM FAZAMA ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZEĆA				
Faze razvoja poduzeća	1.	2.	3.	4.
	<i>Poduzetnička faza</i> (faza izgradnje)	<i>Faza kolektivnog duha</i> (Faza izgradnje)	<i>Faza formalizacije</i> (Faza diferencijacije)	<i>Faza elaboracije</i> (Faza konsolidacije)
Karakteristike	Nebirokratska	Predbirokratska	Birokratska	Vrlo birokratska
Struktura	Neformalna - jedan čovjek je glavni	Većinom formalna - neke procedure	Formalna - procedure - podjela rada i - nove specijalnosti	Timski rad nasuprot birokraciji - filozofija "male kompanije"
Proizvodi ili usluge	Jedan proizvod ili usluga	Glavni proizvod ili usluga s varijantama	Linija proizvoda ili usluga (komplementarni proizvodi)	Puno proizvoda ili linija usluga
Inovacije	Vlasnik-manager	Zaposleni i manageri	Posebne inovativne skupine	Institucionaliziranje istraživanja i razvoj
Cilj	Preživjeti	Rast i razvoj	Unutarnja stabilnost i tržišna ekspanzija	Reputacija kompletne organizacije
Stil vrhovnog rukovodstva (Top management)	Individualistički, poduzetnički	Karizmatički, davanje uputa	Delegatski sa kontrolom	Timski pristup, napad na birokraciju

Slika 3.14. Karakteristike organizacije u pojedinim fazama životnog ciklusa poduzeća

3.1.5. Ljudski potencijali (kadrovi)

Istraživanja su pokazala da, kako ističu Mescon, Albert i Khedouri,⁶¹ mada su tehnologija i veličina najvažniji čimbenici organizacije, rukovodstvo poduzeća ipak nije uvijek slobodno u izboru organizacijske strukture poduzeća koja bi bila primjerena danoj veličini i tehnologiji. Naime, pored toga, kod izbora organizacijske strukture poduzeća treba voditi

⁶⁰ Adaptirano prema: L. E. Greiner; G. L. Lippitt i W. H. Schmidt; B. R. Scott; R. E. Quinn i K. Cameron, a prema knjizi: R. L. Daft: op. cit. 35, str. 167.

⁶¹ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8., str. 678.–679.

računa i o zaposlenim ljudima kao jednom od najvažnijih raspoloživih resursa poduzeća.

Kadrovi, odnosno zaposleni u poduzeću značajan su čimbenik organizacije. Ljudski potencijali utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, u prvom redu svojim znanjem i sposobnošću. Istina, utjecaj kadrova kao čimbenika organizacije nešto se razlikuje od utjecaja ostalih unutarnjih čimbenika. Naime, dok ostali čimbenici više ili manje utječu na određeni način oblikovanja organizacijskih jedinica u organizacijskoj strukturi poduzeća, dotle je utjecaj kadrova na tu strukturu presudan. Oni mogu omogućiti provođenje odnosno neprovođenje usvojene organizacije. Osim toga, ljudi oblikuju i neformalnu organizaciju koja ponekad može biti važnija od formalne organizacije, a tu je utjecaj kadrova najveći.

Najizravniji je utjecaj kadrova u oblikovanju formalne organizacijske strukture u koncepciji rukovođenja poduzećem. Dublja ili plića organizacija rukovođenja, s užim ili širim rasponom kontrole, u prvom redu zavisi od znanja i sposobnosti rukovoditelja, ali isto tako i od znanja izvršitelja. Neosporno je da će koncepcija rukovođenja u dva poduzeća koja se bave istom proizvodnjom, uz ostale neizmijenjene uvjete, biti različita u jednom odnosno drugom poduzeću u zavisnosti od toga koja je i kolika razina znanja što ga posjeduju rukovodioci, ali isto tako i od znanja radnika.

Širina raspona kontrole kao i dubina organizacijske piramide utječu i na zadovoljstvo radnika u radu. Jedno takvo istraživanje provedeno je u robnim kućama »Sears«.⁶² U eksperimentu je jedna skupina robnih kuća bila organizirana s »visokom« hijerarhijskom ljestvicom i »uskim« rasponom rukovođenja, dok je druga skupina bila organizirana s »uskom« hijerarhijskom strukturom i »širokim« rasponom rukovođenja. Robne kuće sa »širokim« rasponom rukovođenja i »niskom« strukturom, odnosno »plitkom« organizacijom, pokazale su se u svakom pogledu superiorne. Budući je organizacija u njima bila plića, to komuniciranje je bilo lakše, a budući su radnici radili pod »širokim« rasponom kontrole, to su nadzor i kontrola bili manji pa su radnici zbog toga bili zadovoljniji te su pokazivali više inicijative i kreativnosti u radu. Ove spoznaje o odnosu »širine« raspona kontrole i zadovoljstva radnika na radu osporavane su u nekim drugim istraživanjima koja su vršena u SAD-u. Jedna druga studija u SAD-u pokazala je da doista postoji veza između širine raspona kontrole i zadovoljstva radnika na radu, ali samo do određene veličine poduzeća. Ta je granica, prema ovim istraživanjima, 5000 zaposlenih radnika.

Zaposleni u poduzeću utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća na dva načina:⁶³ a) prvi je način putem kompozicije od-

⁶² Više o tome u radu J. Worthija: *Organizational Structures and Employee Moral, American Sociological Review*, 1950., No. 15, str. 169.-179.

⁶³ Mescos, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 679.-680.

nosno sastava radne snage, b) drugi je način vrijednostima, stavovima i potrebama zaposlenih. Od sastava radne snage, većeg ili manjeg postotka zaposlenih s visokom ili višom spremom, srednjeg stručnog kadra ili niže obrazovanih radnika zavisit će izbor organizacijske strukture konkretnog poduzeća. Također, u zavisnosti od stupnja obrazovanja radnika razlikovat će se i njihovi vrijednosni sudovi te stavovi i potrebe radnika. Tako će, npr., ljudi višeg obrazovanja težiti većoj autonomiji, ali će tražiti i veći autoritet. Oni će preferirati organsku strukturu, veći stupanj decentralizacije kao i participaciju u upravljanju.

U modeliranju organizacijske strukture poduzeća potrebno je voditi računa o stavovima i potrebama radnika uopće, a posebno rukovoditelja. Rukovoditelji u poduzeću moraju objediniti četiri uloge:⁶⁴ ulogu poduzetnika, ulogu nadzornika, ulogu alokatora resursa i ulogu posrednika. Kod toga bismo posebno istakli kao vrlo važnu, ulogu poduzetnika.

U životnom ciklusu poduzeća, baš kao i u životnom ciklusu proizvoda, smjenjuju se različite faze u kojima treba rukovoditi na različite načine zbog čega, kako ističe Max Zuberbühler,⁶⁵ niti svaki menadžer nije prikladan za svaku situaciju. U određenoj situaciji, odnosno u određenoj fazi poduzeća, određeni će tip poduzetnika biti uspješniji, zbog čega nije nevažno koja osoba i u koje vrijeme rukovodi poduzećem.

Čisti tipovi poduzetnika, koje je u praksi inače teško naći, bili bi:⁶⁶ *pionir*, *maher*, *strateg* i *trenar*. Za svaku fazu izgradnje poduzeća karakterističan je jedan tip poduzetnika. Dodali bismo tome još i to da je svakoj fazi izgradnje poduzeća, pored karakterističnog tipa poduzetnika, svojstven i određeni tip odnosno model organizacijske strukture poduzeća. Jer, kako se razvija poduzeće, tako se mijenjaju i uloge poduzetnika, ali i oblici organizacijske strukture poduzeća.

U fazi izgradnje poduzeća tipičan je poduzetnik pionir. On je osnivač tvrtke, ne boji se rizika i brz je u odlučivanju. Za tu fazu razvoja poduzeća karakterističan je oblik strukture funkcijska organizacijska struktura. U fazi rasta poduzeća tipičan je poduzetnik maher. On je snažan, autoritativan i ambiciozan. Brzo se kreće naprijed, međutim, nedostaju mu vizije i inovacije. Brz je u odlučivanju, ali nije spreman na rizik. U fazi diferencijacije poduzeća dominantan je poduzetnik strateg. Stratezi su spremni na rizik, veoma su fleksibilni i orijentirani prema budućnosti. Oni su svjesni da sami ne mogu kontrolirati svaki dio poduzeća pa su poduzeća »razbili« na stratezijske poslovne jedinice (SBU) i profitne centre, a odgovornima u tim

⁶⁴ Mescos, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 170.

⁶⁵ M. Zuberbühler: *Wer sind die erfolgreichen Unternehmer?*, *IO Management Zeitschrift*, 58 (1989.), Zürich, str. 31.

⁶⁶ M. Zuberbühler: op. cit. pod 65, str. 33.-34.

jedinicama dali veliku slobodu odlučivanja.⁶⁷ Dominantan oblik strukture u ovoj fazi razvoja poduzeća divizijska je organizacijska struktura. U fazi konsolidacije poduzeća najpoželjniji je tip poduzetnika tip trenera. Trener je timski igrač koji teži unutarnjoj koheziji i harmoniji poduzeća, nastoji motivirati suradnike i koordinirati njihov rad.

Iako je uloga managera vrlo važna u oblikovanju organizacijske strukture poduzeća, projektant organizacije, u modelu organizacijske strukture poduzeća koju nudi zaposlenima, ipak mora prihvatiti i znanja i sposobnosti koje posjeduju svi zaposleni u poduzeću jer će nerijetko o tome ovisiti usvajanje odnosno neusvajanje predloženog koncepta organizacije. Ako su u poduzeću radna mjesta projektirana objektivno i realno, s adekvatno utvrđenom zahtijevanom spremom i potrebnim stručnim znanjima na tim radnim mjestima, organizacija poduzeća bit će bitno drukčija ako ta radna mjesta popunimo radnicima čija znanja i sposobnosti odgovaraju zahtjevima tih radnih mjesta, nego u onom slučaju kada postoji veliki raskorak između znanja i sposobnosti koje posjeduju stvarni, konkretni radnici na tim radnim mjestima i zahtijevanih znanja i sposobnosti koja se očekuju od radnika na tim radnim mjestima. Naći ćemo na dva gotovo identična poduzeća koja imaju sasvim različita organizacijska rješenja baš iz tih razloga. To znači da se organizacija poduzeća mora strukturirati prema raspoloživim kadrovima. Nemali je broj slučajeva u praksi gdje se, u uspostavljanju nove organizacijske strukture poduzeća, moralo odustati od nekih objektivno boljih organizacijskih rješenja jer se unaprijed znalo da se ta rješenja neće moći realizirati budući da raspoloživi kadrovi u tom poduzeću nisu bili u mogućnosti nositi i provoditi tu novu organizaciju. Otuda i ona poznata krilatica, koju svaki projektant organizacije ne samo da dobro zna nego je stalno mora imati na umu, a koja glasi: »Svaka organizacija pada ili prolazi na ljudima.«. Ljudi su jedini živi element organizacije i oni je moraju provoditi, tj. pretočiti u život. Hoće li u tome uspjeti, ovisi ne samo o njihovoj volji i želji, već prije svega o njihovim znanjima i sposobnostima.

3.1.6. **Proizvod**

Proizvod koji poduzeće proizvodi, odnosno *usluga* koju pruža, također je važan čimbenik organizacije. O vrsti proizvoda odnosno usluga ovisi izbor modela globalne organizacijske strukture poduzeća, ali i organi-

⁶⁷ Decentralizacija je danas imperativ vremena. To ističu svi priznati autori koji se bave izučavanjem problematike organizacije i upravljanja. Među njima prednjači P. Drucker, jedan od najutjecajnijih branitelja decentralizacije. Vidi npr.: P. Drucker: op. cit. pod 8, str. 337. ili P. Drucker: *The Coming of the New Organization*, Harvard Business Review; 1/1988., str. 45.

zacija pojedinih elemenata organizacijske strukture. Istina, ni proizvod, kao uostalom ni drugi čimbenici organizacije, ne djeluje na organizacijsku strukturu izolirano, nezavisno od drugih čimbenika, stoga kod analize bilo kojeg čimbenika, pa tako i proizvoda, treba imati u vidu tu međusobnu povezanost čimbenika organizacije.

O različitosti, kao i količini proizvoda koje poduzeće proizvodi, načinu proizvodnje (jedne ili više proizvodno-tehnoloških linija), namjeni proizvoda (za poznatog ili nepoznatog kupca) i tome slično ovisi izbor koncepcije organizacije, ne samo poduzeća u cjelini, nego i pojedinih njegovih funkcija, npr. proizvodnje, nabave ili prodaje.

Ako poduzeće proizvodi veći broj različitih proizvoda upotrebljavajući različite tehnologije, bez mogućnosti zajedničke organizacije pripreme proizvodnje za sve proizvode, najvjerojatnije je da će takvo poduzeće, baš zbog različitosti proizvoda odnosno usluga, na prvoj razini podjele i grupiranja zadataka u poduzeću upotrijebiti model predmetne organizacijske strukture. Proizvodi li poduzeće jedan ili nekoliko sličnih ili srodnih proizvoda putem istog tehnološkog procesa, za to će poduzeće biti primjeren model funkcijske organizacijske strukture.

Na koncepciju organizacije poduzeća i pojedinih njegovih funkcija određeni utjecaj ima i namjena proizvoda, tj. proizvodi li se određeni proizvod po narudžbi za poznatog kupca, kao što je, npr., slučaj u brodogradnji, građevinarstvu i sličnim djelatnostima ili se pak proizvodi za nepoznatog kupca, tj. za tržište. U prvom se slučaju u pravilu radi o pojedinačnoj i maloserijskoj proizvodnji, dok je u drugom slučaju riječ o serijskoj, masovnoj ili procesnoj proizvodnji. Svakom od tih načina proizvodnje odgovara jedna određena koncepcija, u prvom redu, organizacije proizvodnje, ali isto tako i ostalih poslovnih funkcija. Tako je, kako ističe P. Drucker,⁶⁸ kod pojedinačne proizvodnje važno pribaviti narudžbe, kod masovne efikasno prodati, a kod procesne stvoriti stabilno tržište.

Tipovi odnosno načini proizvodnje vrlo su važni kada se govori ne samo o organizaciji proizvodnje nego i o organizaciji sredstava za rad, tj. strojeva i opreme u proizvodnji. Sam proizvod određuje tip i način proizvodnje, a to onda znači da proizvod određuje i organizaciju proizvodnje i organizaciju sredstava za rad. Budući da svakoj proizvodnji najbolje odgovara jedan tip proizvodnje, time će biti predodređena i organizacija proizvodnje. Pojedine tipove proizvodnje moguće je međusobno kombinirati. Potrebno je znati sve te kombinacije kako bismo uvijek izabrali ono pravo, tj. najbolje rješenje.

Za pojedinačnu i maloserijsku proizvodnju, u pogledu organizacije proizvodne funkcije, bit će primjeren skupni (pogonski ili radionički)

⁶⁸ P. Drucker: op. cit. pod 49, str. 123.

raspored opreme i diskontinuirani proizvodni proces, a isto će se tako važan ponder pridavati organizaciji, npr., nabavne funkcije, koja će biti složena s većim brojem organizacijskih razina, s većim brojem zaposlenih radnika i najčešće, unutar sebe, organizirana na predmetnom načelu po tzv. robnim skupinama. U pojedinačnoj proizvodnji, kako ističe P. Drucker,⁶⁹ svaki je predmet cjelina za sebe pa je temeljno načelo tog sustava proizvodnje »razbijanje« poduzeća na homogene faze. Pojedinačna proizvodnja zahtijeva uporabu univerzalnih strojeva i instrumenata, kao i radnike širokih kvalifikacija.⁷⁰

Nasuprot tome, u serijskoj, masovnoj i procesnoj proizvodnji dominirat će linijski raspored opreme, kontinuirani proizvodni proces, proizvodnja na tekućoj traci, mehanizirana ili automatizirana proizvodnja i zatvoreni tip radnih mjesta s izrazito razvijenom prodajnom funkcijom, posebno onih njezinih segmenata koji omogućavaju prisutnost proizvoda tog poduzeća na širem tržištu (domaćem i međunarodnom).

3.1.7. Lokacija

Lokacija poduzeća, za razliku od svih nabrojanih unutarnjih čimbenika organizacije, predstavlja relativno stabilnu veličinu. I dok se svi ostali čimbenici mogu mijenjati, s lokacijom je to rjeđi slučaj. Istina, češće će se dogoditi promjene u domeni mikrolokacije nekih dijelova poduzeća, pogona, odjela ili službi, dok će se o dislociranosti pojedinih tvornica ili pogona govoriti rjeđe, u pravilu, samo onda kada poduzeće izgradi novi proizvodni pogon odnosno tvornicu izvan sjedišta svoje matične organizacije. No, bez obzira koliko lokacija poduzeća kao čimbenik organizacije bila stabilna, to nikako ne znači da lokacija nema odraza na organizaciju poduzeća.

Na organizaciju poduzeća višestruko utječu i makrolokacija i mikrolokacija poduzeća. Tako će, npr., izbor mikrolokacije poduzeća ovisiti o blizini nabavnog i/ili prodajnog tržišta, izvorima energije i kadrovima, kao i o postojanju ili nepostojanju dobrih transportnih veza. Dobar ili pogrešan izbor makrolokacije poduzeća trajno će se reflektirati na koncepciju organizacije najvećeg broja poslovnih funkcija u poduzeću. To isto vrijedi i za izbor mikrolokacije, s tim što se pogreške u pogledu mikrolokacije poduzeća, bolje reći nekih njegovih segmenata, mogu uz veće ili manje troškove otkloniti. S promašajima na području makrolokacije poduzeća to je teži slučaj.

⁶⁹ P. Drucker: op. cit. pod 49, str. 116.

⁷⁰ D. Radunović: Uvod u organizaciju, u knjizi: Savremena organizacija rada, Beograd, 1969, str. 48.

Lokacija poduzeća i razmještaj organizacijskih jedinica (pogona, odjela ili službi) opredjeljuje izbor određene vrste organizacijske strukture u zavisnosti od toga je li poduzeće smješteno na jednoj lokaciji ili su pojedini njegovi dijelovi dislocirani. U slučaju dislociranosti proizvodnih pogona, tvornica ili nekih drugih dijelova poduzeća (npr. predstavništava) poduzeće će se odlučiti za teritorijalni oblik organizacijske strukture. Teritorijalna organizacijska struktura poduzeća uvjetovat će i obavljanje dijela poslova izvanproizvodnih funkcija i po dislociranim dijelovima poduzeća.

Izvanproizvodne funkcije i opseg poslova izvanproizvodnih funkcija, koji će se obavljati po teritorijalno dislociranim dijelovima, zavisit će i od primijenjene tehnike i tehnologije u obradi informacija. Ako su dislocirani dijelovi povezani terminalsom vezom s matičnim poduzećem, u tom će slučaju dislociranost pojedinih dijelova poduzeća biti od sekundarnog značenja za organizaciju njegovih izvanproizvodnih funkcija, za razliku od one situacije kada među dijelovima poduzeća, sa stajališta matičnog poduzeća i njihove međusobne veze, ne postoje takve informacijske veze ni komunikacijski tokovi.

Lokacija poduzeća na određeni način utječe na optimalnu odnosno suboptimalnu kadrovsku strukturu poduzeća. Poduzeće koje je locirano na neatraktivnom području, udaljeno od velikih gradova i brzih komunikacijskih putova, teško će privući kvalificirane i stručne visokoobrazovane radnike, što će se negativno reflektirati na organizaciju, a time i na ukupno poslovanje poduzeća. U takvoj će situaciji biti nužno primijeniti različite oblike dodatne materijalne i ine stimulacije za vrhunske stručnjake i rukovodioce. Poduzeće koje je smješteno na neadekvatnoj odnosno neatraktivnoj lokaciji, uza sve oblike stimulacije rukovodilaca i stručnjaka, imat će pojačanu fluktuaciju baš tih kategorija radnika, a stručnjaka posebno, što će se negativno odraziti na organizaciju i poslovanje poduzeća.

Pitanja za raspravu:

1. Navedite koje su to dvije osnovne skupine čimbenika koje utječu na oblikovanje organizacije kao čimbenike unutar svake pojedine skupine.
2. Različiti autori, kako u svijetu tako isto i u nas, navode različite klasifikacije čimbenika koji utječu na organizaciju. Navedite neke od tih kvalifikacija i ukazite na one čimbenike koji se javljaju u klasifikacijama gotovo svih autora.

3. U kakvom su odnosu unutarnji i vanjski čimbenici organizacije? Kakva je mogućnost utjecaja poduzeća odnosno zaposlenih u poduzeću na pojedinu od ovih skupina? Kojim se čimbenicima poduzeće mora prilagođavati, a na koje u većoj mjeri može utjecati?

4. Koji od unutarnjih čimbenika organizacije najviše utječu na organizaciju poduzeća? Jesu li to uvijek isti čimbenici kada je riječ o različitim poduzećima?

5. U kakvom su odnosu ciljevi i strategija poduzeća kao čimbenici organizacije? U kakvom su odnosu strategija i organizacijska struktura poduzeća? Ukazite na različita gledanja na odnos strategije i strukture.

6. Objasnite odnos između ciljeva i zadataka poduzeća.

7. Tehnologija kao čimbenik organizacije znatno utječe na organizaciju. Opisite u čemu se ogleda utjecaj tehnologije na organizaciju. U kakvom su odnosu primijenjena tehnologija u proizvodnji i značenje pojedinih poslovnih funkcija u poduzeću? U kakvom su odnosu primijenjena tehnologija u proizvodnji i koncepcija rukovođenja poduzećem? Navedite specifične karakteristike uslužne tehnologije.

8. Veličina poduzeća ima izuzetnu ulogu u oblikovanju organizacije poduzeća. Objasnite koji kriterij mjerenja veličine poduzeća ima najveći utjecaj na organizaciju poduzeća. Navedite u čemu se razlikovao organizacija malog i velikog poduzeća. Kakva su to velika/mala poduzeća odnosno kompanije?

9. U kakvom su odnosu veličina poduzeća i koncepcija rukovođenja poduzećem?

10. Kroz koje faze prolazi poduzeće u svom razvoju? Sto karakterizira svaku fazu razvoja poduzeća i u koje faze poduzeća može zapasti u svakoj od pojedinih faza razvoja? Navedite osnovne karakteristike organizacijske strukture poduzeća karakteristične za pojedine faze i životnom ciklusu poduzeća.

11. Na koji način kadrovi (kao čimbenik organizacije) utječu na organizaciju poduzeća? U čemu se razlikuje utjecaj kadrova od utjecaja ostalih unutarnjih čimbenika?

12. Kako proizvod (kao čimbenik organizacije) utječe na organizaciju poduzeća? Kako će se na organizaciju poduzeća odraziti činjenica da ono proizvodi samo jedan proizvod ili više i to različitih proizvoda? Hoće li se to odraziti na razlikovanje modela i oblika organizacijske strukture poduzeća?

13. U čemu će se ogledati razlika u organizaciji proizvodnje kod poduzeća A, čiji se proizvodi proizvode po nalogu B, od poduzeća B, čiji se proizvodi proizvode nepoznatog tipa?

14. Po čemu se razlikuje to koja su čimbenik organizacije i ostali unutarnji čimbenici? Usporedite odnos organizacije i kadrova, strukture i organizacijske funkcije i navedite.

15. Ako se pojedini dijelovi nekog poduzeća (poput radionice, sektora, službe, itd.) ne nalaze na jednoj lokaciji (na jednom mjestu), već na više lokacija, kako će se to odraziti na organizaciju nekog poduzeća?

Vanjski čimbenici organizacije (čimbenici okoline)

3.2.

Vanjski su čimbenici organizacije (ili kako se još nazivaju *čimbenici okoline*), za razliku od unutarnjih čimbenika, takvi su da na njih poduzeće može samo u manjoj mjeri utjecati, ali im se zato mora prilagođavati ako želi opstanak i razvoj. Dok bi se za unutarnje čimbenike moglo reći da poduzeće njima upravlja, za vanjske čimbenike organizacije vrijedi obrnuti zaključak, tj. oni upravljaju organizacijom odnosno poduzećem. Iako, u osnovi, takav zaključak, u pogledu djelovanja vanjskih čimbenika na organizaciju poduzeća, vrijedi generalno, ipak treba reći da velika poduzeća, tj. ona koja imaju visok stupanj koncentracije ponude odnosno potražnje nekih proizvo-

da ili usluga, i sama kontroliraju odnosno »stvaraju« okolinu. Broj tih poduzeća marginalan je u odnosu na ukupan broj privrednih subjekata, tako da ipak najveći broj poduzeća pripada skupini onih koji se moraju prilagođavati okolini jer je njihov ponder u stvaranju te okoline marginalan. Ta poduzeća u svakom trenutku moraju biti spremna da »amortiziraju udarce« odnosno rizike koje sa sobom nosi nesigurna organizacijska okolina. Budući da okolina, kao vanjski čimbenik organizacije, djeluje bez najave, iznenada, pa i onda kada to poduzeće najmanje očekuje, odgovor na takvo djelovanje okoline (od strane poduzeća) mora biti brz i bez suvišnih čekanja. Poduzeće se mora, kako se to običava reći, prestrojiti u hodu ili će, u protivnom, doći u ozbiljne teškoće.

Uobičajeno je da se vanjski čimbenici organizacije nazivaju jednim zajedničkim imenom – čimbenici okoline organizacije. Pod okolinom organizacije, kako ističe Joseph A. Litterer,⁷¹ podrazumijevamo dio vanjskog svijeta organizacije s kojim ona dolazi u kontakt.

Okolina se u modernoj teoriji organizacije definira kao entitet koji je smješten izvan granica organizacije, pa se može govoriti o tri razine okoline, i to:⁷² a) *interorganizacijska mreža*, b) *opća okolina* i c) *globalna odnosno međunarodna okolina*.

Interorganizacijska mreža predstavlja najbližu okolinu organizacije, a čine je organizacije u okolini s kojima poduzeće poslovno surađuje. Pod općom okolinom podrazumijeva se socijalna, kulturna, pravna, politička, ekonomska, tehnološka i fizička okolina, a pod međunarodnom odnosno globalnom okolinom podrazumijevaju se svi aspekti okoline između nacionalnih granica. U tu okolinu spadaju institucije kao što su: OUN, IMF, GATT i druge.

U najširem smislu riječi *okolina je beskonačna*, a pod tim se podrazumijeva sve ono što se nalazi izvan organizacije odnosno poduzeća. Teško bi bilo analizirati sve aspekte okoline s obzirom na njihovu brojnost. Poduzeće mora reagirati na one aspekte okoline na koje je vrlo osjetljivo i na koje mora reagirati ukoliko želi opstati.⁷³

Oblikovanje organizacijske strukture poduzeća pod snažnim je utjecajem organizacijske okoline kao ukupnosti vanjskih čimbenika organizacije. Organizacijska okolina utječe izravno na organizacijsku strukturu poduzeća, ali i posredno, preko utjecaja na ostale čimbenike organizacije.

S rastom i razvojem poduzeća, kao i s napretkom u razvoju tehnike i tehnologije uopće, a informacijske tehnologije i telekomunikacija

⁷¹ J. A. Litterer: op. cit. pod 34, str. 422.

⁷² M. J. Hatch: op. cit. pod 48, str. 63.–72.

⁷³ R. L. Daft: op. cit. pod 35, str. 71.

posebno, pomiče se težište s tvrdih na meke varijable organizacije, kao i s unutarnjih na vanjske čimbenike organizacije, što okolini daje izuzetnu ulogu u oblikovanju organizacijske strukture poduzeća.

U današnjoj konkurencijskoj okolini događaju se promjene povijesnih razmjera koje se tiču organizacijske strukture. Sve kompanije koje se uspješno nose s naglim i nepredvidivim promjenama tržišta postaju »*dinamički stabilne organizacije*«, stvorene da služe što širem rasponu potrošača i mijenjaju zahtjeve proizvoda (dinamički), dok su izgrađene na postojećim procesnim mogućnostima (stabilne).⁷⁴

Okolina organizacije može biti:⁷⁵ *stabilna i nestabilna*. Izraz »stabilna okolina« treba poimati u relativnom značenju s obzirom na to da i danas mnoga poduzeća djeluju u relativno stabilnoj okolini, u kojoj su promjene i spore i slabe. Za razliku od »relativno stabilne okoline« najveći broj poduzeća, u mnogim granama djelatnosti, djeluje u uvjetima više ili manje nestabilne, promijenjene (turbulentne) okoline. U pravilu su to poduzeća u propulzivnim industrijama s tzv. visokom tehnologijom (high technology). Promjenjivu okolinu karakterizira:⁷⁶ stalno mijenjanje konkurenata, brzo zastarijevanje proizvoda i usluga i vladine mjere.

Ako je okolina poduzeća nestabilna, nemirna, poduzeće će češće biti primorano mijenjati i usklađivati svoju organizacijsku strukturu sa zahtjevima okoline. Stabilnoj okolini više će odgovarati centralizirana organizacija, a nestabilnoj okolini bit će primjerenija decentralizirana organizacija. To je potpuno logično budući su u stabilnoj okolini promjene spore, pa u takvim uvjetima potpuno zadovoljava centralizacija odlučivanja i rukovođenja. U uvjetima promjenjive okoline potrebno je brzo donositi odluke, zbog čega rukovođenje mora biti decentralizirano.

Prema nekim autorima,⁷⁷ okolina organizacije može biti: a) *stabilna i nestabilna*, b) *homogena i heterogena*, c) *koncentrirana i disperzirana* i d) *jednostavna i složena*.

Najvažnije dimenzije okoline organizacije, koje utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, bile bi: *stabilnost odnosno nestabilnost te jednostavnost i složenost*. Dok stabilnost i nestabilnost okoline govore o brzini promjena koje se događaju u okolini, pod jednostavnošću i složenošću okoline misli se na broj čimbenika odnosno varijabli koje utječu na poduzeće.

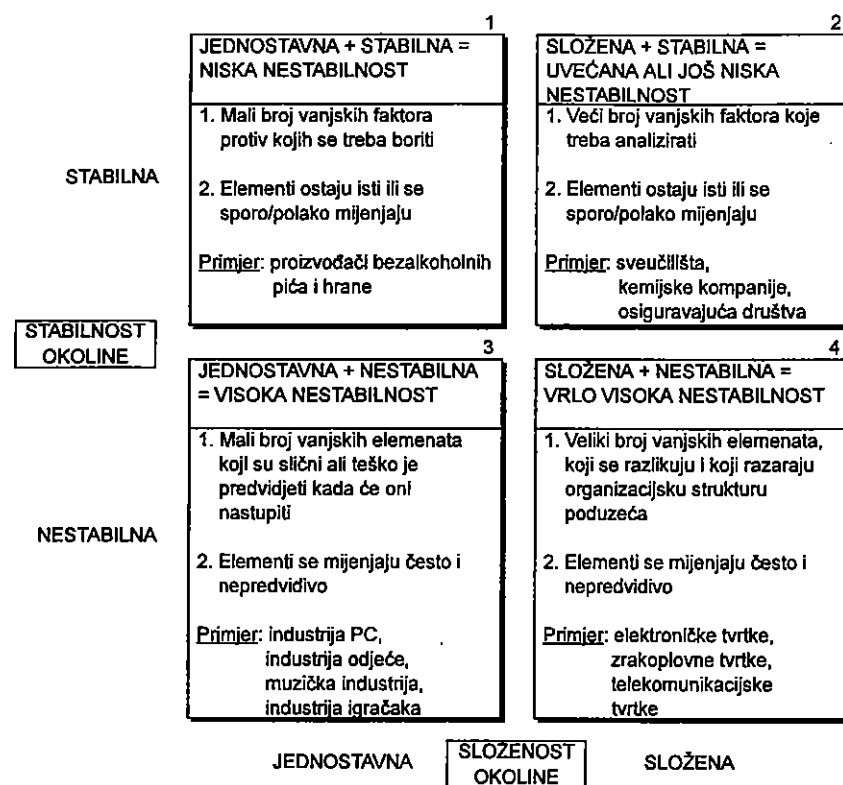
⁷⁴ A. C. Boynton, B. Victor: *Beyond Flexibility – Building and Managing the Dynamically Stable Organization*, California Management Review, Fall 1991., Vol. 34, No. 1, str. 53.–54.

⁷⁵ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 681.

⁷⁶ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 681.

⁷⁷ Prema radovima H. E. Aldricha i F. E. Emeryja i Erica L. Trista, u knjizi: R. L. Daft: op. cit. pod 35, str. 75.

Odnos između *stabilnosti (promjenjivosti)* i *složenosti (kompleksnosti)* okoline dajemo na slici 3.15.⁷⁸



Slika 3.15. Odnos stabilnosti i složenosti okoline

Postavlja se pitanje kakav je utjecaj okoline (stabilne-nestabilne, jednostavne-složene) na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća.

Prva istraživanja odnosa okoline i organizacijske strukture početkom šezdesetih godina proveli su T. Burns i G. M. Stalker⁷⁹ na uzorku

⁷⁸ Adaptirano prema R. R. Duncanu, a u knjizi: R. L. Daft: op. cit. pod 35, str. 77.

⁷⁹ T. Burns and G. M. Stalker: *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publications, 1961.

od 20 tvrtki u Engleskoj i Škotskoj. Utjecaj okoline na organizacijsku strukturu poduzeća promatrali su putem promjena tehnologije i tržišta i uočili da se znatno razlikuju organizacijske strukture u stabilnoj odnosno promjenljivoj okolini. Utvrdili su da stabilnoj okolini više odgovaraju mehanističke strukture, a promjenljivoj okolini organske strukture.⁸⁰

F. E. Emery i E. Trist⁸¹ identificirali su četiri vrste okoline s kojima organizacija može biti suočena, a to su: okolina koja miruje (neprijetna okolina); složena okolina (okolina koja sadrži manje prijetnji); uznemirena (reagirajuća) okolina i turbulentna (nemirna) okolina. Prvim dvjema okolinama, prema ovim autorima, odgovarala bi mehanistička ili birokratska organizacijska struktura, za razliku od uznemirene i turbulentne okoline kojima bi odgovarala organska struktura.

Slično istraživanje o utjecaju okoline na organizaciju proveli su i profesori s Harvarda Paul R. Lawrence i J. W. Lorsch.⁸² Proučavali su više-manje uspješne tvrtke u okviru tri industrije (hrane, plastike i ambalaže). Oni su utvrdili da uspješne tvrtke svoje podjedinice organiziraju u skladu sa zahtjevima svoje specifične okoline.

Odnosom okoline i organizacije u svojim istraživanjima bavio se I. Ansoff.⁸³ S obzirom na spoznaju da je u zadnje vrijeme okolina sve turbulentnija, on je pokušao utvrditi i različite razine turbulentnosti. Utvrdio je pet različitih stupnjeva turbulentnosti okoline. Ti stupnjevi su: stabilna, reaktivna, anticipativna, istraživačka i kreativna okolina. Naravno, svaki od stupnjeva turbulentnosti okoline zahtijeva određeni način oblikovanja organizacijske strukture poduzeća.

Prema H. Mintzbergu okolinu karakterizira:⁸⁴ stabilnost i kompleksnost, raznovrsnost tržišta i neprijateljstvo. Što je okolina dinamičnija, više će joj odgovarati organska struktura, odnosno, što je okolina kompleksnija, bit će joj primjerenija decentralizirana struktura. Diverzificirano tržište zahtijevat će divizijsku organizaciju, a neprijateljska okolina centraliziranu strukturu.

⁸⁰ Vidi sliku br. 20.5. »Okolina organizacije i struktura« u knjizi: op. cit. pod 8, str. 685.

⁸¹ Prema: S. P. Robbins: op. cit. pod 48, str. 220. i S. Kapustić (redakcija): *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 140.

⁸² Vidi rad P. R. Lawrencea i J. W. Lorsch: *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1967., kao i knjizi: op. cit. pod 8, str. 685.-686.

⁸³ I. Ansoff prema V. Babić: *Specifičnosti dizajniranja organizacijske strukture pod utjecajem okruženja*, III. memorijal A. Đurašević: »Organizacija, znanost i struka u suvremenom društvu«, II. dio, Varaždin, 8.-10. VI. 1989., str. 60.

⁸⁴ Više o tome u radu: op. cit. pod 67, str. 61.

Utjecaj organizacijske okoline, s obzirom na razinu stabilnosti i složenosti okoline, manifestira se u sljedećim značajkama organizacijske strukture poduzeća, kao što je prikazano na slici 3.16.⁸⁵

		1	2
STABILNA	STABILNOST OKOLINE	NISKA NESTABILNOST <ol style="list-style-type: none"> 1. Mehanistička struktura, formalna i centralizirana 2. Nekoliko formiranih odjela 3. Slaba integracija među odjelima 4. Slabo je oponašanje okoline 5. Orijentiranost na tekuće poslove 	NISKA POVEĆANA NESTABILNOST <ol style="list-style-type: none"> 1. Mehanistička struktura, formalna i centralizirana 2. Formirano je puno više odjela 3. Jača integracija među odjelima 4. Javlja se malo oponašanje okoline 5. Javlja se nešto malo planiranja
		3	4
NESTABILNA	SLOŽENOST OKOLINE	VIŠA NESTABILNOST <ol style="list-style-type: none"> 1. Organska struktura, timski rad, participacija i decentralizacija 2. Formirano je nekoliko odjela 3. Nekoliko integrativnih uloga 4. Spremnost na oponašanje drugih poduzeća 5. Orijentiranost na planiranje 	VISOKA NESTABILNOST <ol style="list-style-type: none"> 1. Organska struktura, timski rad, participacija i decentralizacija 2. Puno odjela i velika diferencijacija među odjelima 3. Puno integrativnih uloga (veliki % menagera koji rade na integraciji različitih poslova u poduzeću) 4. Uspješno se i u velikoj mjeri oponaša konkurencija 5. Intenzivno planiranje i prognožiranje
		JEDNOSTAVNA	SLOŽENA

Slika 3.16. Utjecaj okoline organizacije, s obzirom na razinu stabilnosti i složenosti, na organizacijsku strukturu

Iz elemenata navedenih u tabeli 3.16 vidljivo je da se u različitim uvjetima okoline analizira pet dimenzija organizacijske strukture poduzeća i to: *vrsta organizacijske strukture, broj formiranih organizacijskih jedinica (odjela), stupanj diferencijacije i integracije među odjelima i sklonost k planiranju i prognožiranju.*

⁸⁵ R. L. Daft: op. cit. pod 35, str. 85.

Što se tiče izbora odgovarajuće vrste organizacijske strukture, *stabilnoj okolini* primjerena je mehanicistička, formalna odnosno centralizirana organizacijska struktura, dok *nestabilnoj okolini*, baš zbog te nestabilnosti, više odgovaraju *adaptivne* odnosno organske strukture.

Što je okolina *jednostavnija*, to će poduzeće formirati manji broj odjela i radnih mjesta, dok će u *složenoj okolini* imati veći broj odjela i radnih mjesta.

U *nestabilnoj i složenoj okolini* bit će velika diferencijacija među odjelima kao i velika potreba za integracijom njihovih aktivnosti. U *jednostavnoj i stabilnoj okolini* je obrnuto, tj. diferencijacija među odjelima je slaba, a onda nema ni potrebe za nekim većim stupnjem integracije.

U uvjetima *stabilne okoline* oponašanje drugih poduzeća je malo odnosno slabo, dok se u uvjetima *nestabilne okoline* u većoj mjeri oponašaju druga poduzeća odnosno konkurenti.

I konačno, u uvjetima *stabilne okoline* nema neke posebne potrebe za dugoročnim planiranjem i prognožiranjem, dok je to neophodno u uvjetima *nestabilne okoline*. Upravo s rastom nestabilnosti okoline u kojoj poduzeće djeluje važnost planiranja i prognožiranja postaje sve veća.

Današnja se konkurentna okolina mora preispitati s aspekta dviju vrsti promjena. Jedne su *promjene proizvoda* a druge *promjene procesa*. Pod promjenom proizvoda podrazumijeva se zahtjev za promjenom proizvoda i usluga, dok se pod promjenom procesa podrazumijevaju tehnologije i postupci koji se upotrebljavaju u proizvodnji i isporuci proizvo-

		Promjena procesa	
		evolutivna	revolucionarna
Promjena proizvoda	revolucionarna	Dinamička stabilnost (novi proizvodi na postojećim procesnim mogućnostima)	Inventivnost (stalno traganje za novim proizvodima i procesima)
	evolutivna	Masovna proizvodnja (unapređivanje postojećih proizvoda i procesa)	Razvoj (uporaba novih procesnih mogućnosti za postizanje istog cilja)

Slika 3.17. Matrica promjene proizvoda i procesa

da i usluga. Te promjene proizvoda i procesa mogu biti evolutivne i revolucionarne.⁸⁶

Odnos promjene proizvoda i procesa dajemo na slici 3.17.⁸⁷

Završavajući ove opće napomene o vanjskim čimbenicima organizacije ili čimbenicima okoline, u nastavku će biti potrebno komentirati najutjecajnije čimbenike okoline. Imajući u vidu sve ranije navedene klasifikacije čimbenika organizacije, kao najutjecajnije čimbenike okoline na organizaciju obraditi ćemo sljedeće čimbenike: *institucionalne uvjete* ili, kako bismo ih još mogli nazvati, društveno-kulturne, političke i pravne čimbenike, *integracijske procese, tržište*, tj. kupce, konkurenciju i dobavljače, *razvoj znanosti i tehnike*, a u okviru toga i dostupnu tehnologiju koju poduzeće može koristiti jer postoji na tržištu, ali je ne koristi.

3.2.1. **Institucionalni uvjeti**

Institucionalni uvjeti predstavljaju čimbenik na koji poduzeće uopće ne može djelovati, već mu se mora prilagođavati. Institucionalnim uvjetima razumijevamo ono što se još naziva društveno-kulturno-politički i pravni čimbenici,⁸⁸ odnosno, to su mjere privrednog sustava i ekonomske politike te zakonski i drugi propisi kojima se regulira poslovanje poduzeća.

Iako se dizajniranje organizacije, odnosno izgradnja globalne organizacijske strukture naših poduzeća čini pod utjecajem istih onih čimbenika organizacije koji djeluju na oblikovanje organizacije i u poduzećima drugih zemalja, ipak nam se čini da su najveći utjecaj na oblikovanje organizacije u nas u prethodnom razdoblju imali »institucionalni uvjeti«. Svi ostali čimbenici bili su sekundarnog značenja. U svijetu je pak obrnuto, jer su institucionalni uvjeti stabilni pa se organizacijska struktura poduzeća najčešće mijenja pod utjecajem unutarnjih i ostalih vanjskih čimbenika organizacije. Ono što je u razvijenom poslovnom svijetu, u tržišnim privredama bilo izuzetak, kod nas je to bilo, i nažalost još uvijek jest, osnovni čimbenik promjena u organizaciji. Što se tiče ovog potonjeg, to je i razumljivo s obzirom da je Hrvatska relativno mlada država koja mora uspostaviti svoje zakonodavstvo kao pravni okvir za djelovanje svih poslovnih subjekata.

⁸⁶ Andrew C. Boynton, Bart Victor: op.cit. pod 74, str. 54.

⁸⁷ Prema: Andrew C. Boynton, Bart Victor; op. cit. pod 74, str. 55.

⁸⁸ Mescon, M., Albert M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 672.

Međutim, kada je riječ o ranijem razdoblju, treba reći da je znanstvena orijentacija i pažnja specijalista za organizaciju bila usmjerena na područja koja bi inače, u normalnim uvjetima tržišnog poslovanja, bila bespredmetna. Otuda i brojna literatura u nas koja se je bavila tim pitanjima kao primarnim pitanjima strukturiranja organizacije. Vulgarizacija u interpretaciji i primjeni zakonskih odredaba na području organizacije privrednih subjekata rezultirala je nizom promašaja na području dizajniranja organizacije, zbog čega se i organizacijska znanost trebala baviti tim pitanjima da bi ukazala na postojeće promašaje i ponudila primjereniju koncepciju globalne organizacije poduzeća.

Razumljivo je da su zbog toga izostala izučavanja na drugim područjima organizacije, a posebno izučavanje utjecaja onih čimbenika organizacije (tehnologije, veličine, strategije itd.) koji bitno određuju unutarnju, tj. tehničku podjelu rada u poduzeću odnosno izbor određene vrste organizacijske strukture poduzeća. Zbog toga kod nas do sada uglavnom nije bilo istraživanja koja bi se bavila analizom utjecaja pojedinih čimbenika organizacije na dizajniranje organizacijske strukture poduzeća ili su ona bila veoma rijetka. To je dvostruko negativno – i sa stajališta oblikovanja globalne organizacijske strukture poduzeća, koje je najčešće neadekvatno i sa stajališta unutarnje organizacije svake pojedine organizacijske jedinice. Zbog stalnih promjena »institucionalnih uvjeta« poduzeća su se uglavnom »bavila sama sa sobom«, dok su im kroz to dragocjeno, a izgubljeno vrijeme, mnoga ključna pitanja iz područja proizvodnje, istraživanja ili razvoja najčešće ostajala bez odgovora.

Prema istraživanjima autora u velikom broju privrednih subjekata, posebno u zadnjih 20 godina do uspostave samostalne hrvatske države, pod utjecajem institucionalnih uvjeta poduzeća su prosječno svake 1,5–2 godine provodila velike reorganizacije. Dodamo li tome i vrijeme potrebno za pripremu, prihvaćanje i provođenje nove organizacije, gotovo da su se procesi reorganizacije provodili kontinuirano. Tek što je jedan koncept organizacije počeo funkcionirati više ili manje uspješno, nova izmjena određenih sistemskih zakona otvarala je put za novi ciklus reorganizacije. Tako su naša poduzeća pod utjecajem institucionalnih uvjeta bila okrenuta sama sebi.

Promjene koje su inicirane od uspostave hrvatske države predstavljaju radikalna zaokret u odnosu na dosadašnji način privređivanja, jer se u fokusu nalazi tržište, poduzeće i poduzetništvo kao i pluralizam vlasničkih oblika, a što je naravno, moralo biti popraćeno i odgovarajućim sistemskim zakonima. Primjena tih zakona, u prvom redu Zakona o trgovačkim društvima, zahtijeva reorganizaciju cjelokupne privrede zemlje. Vjerujemo da je ovo posljednja velika reorganizacija privrede koja je inicirana »institucionalnim uvjetima«.

Kada je riječ o institucionalnim uvjetima kao čimbeniku okoline organizacije, tada je u interesu svake zemlje, pa i naše, da te uvjete učini

da i usluga. Te promjene proizvoda i procesa mogu biti evolutivne i revolucionarne.⁸⁶

Odnos promjene proizvoda i procesa dajemo na slici 3.17.⁸⁷

Završavajući ove opće napomene o vanjskim čimbenicima organizacije ili čimbenicima okoline, u nastavku će biti potrebno komentirati najutjecajnije čimbenike okoline. Imajući u vidu sve ranije navedene klasifikacije čimbenika organizacije, kao najutjecajnije čimbenike okoline na organizaciju obraditi ćemo sljedeće čimbenike: *institucionalne uvjete* ili, kako bismo ih još mogli nazvati, društveno-kulturne, političke i pravne čimbenike, *integracijske procese, tržište*, tj. kupce, konkurenciju i dobavljače, *razvoj znanosti i tehnike*, a u okviru toga i dostupnu tehnologiju koju poduzeće može koristiti jer postoji na tržištu, ali je ne koristi.

3.2.1. Institucionalni uvjeti

Institucionalni uvjeti predstavljaju čimbenik na koji poduzeće uopće ne može djelovati, već mu se mora prilagođavati. Institucionalnim uvjetima razumijevamo ono što se još naziva društveno-kulturno-politički i pravni čimbenici,⁸⁸ odnosno, to su mjere privrednog sustava i ekonomske politike te zakonski i drugi propisi kojima se regulira poslovanje poduzeća.

Iako se dizajniranje organizacije, odnosno izgradnja globalne organizacijske strukture naših poduzeća čini pod utjecajem istih onih čimbenika organizacije koji djeluju na oblikovanje organizacije i u poduzećima drugih zemalja, ipak nam se čini da su najveći utjecaj na oblikovanje organizacije u nas u prethodnom razdoblju imali »institucionalni uvjeti«. Svi ostali čimbenici bili su sekundarnog značenja. U svijetu je pak obrnuto, jer su institucionalni uvjeti stabilni pa se organizacijska struktura poduzeća najčešće mijenja pod utjecajem unutarnjih i ostalih vanjskih čimbenika organizacije. Ono što je u razvijenom poslovnom svijetu, u tržišnim privredama bilo izuzetak, kod nas je to bilo, i nažalost još uvijek jest, osnovni čimbenik promjena u organizaciji. Što se tiče ovog potonjeg, to je i razumljivo s obzirom da je Hrvatska relativno mlada država koja mora uspostaviti svoje zakonodavstvo kao pravni okvir za djelovanje svih poslovnih subjekata.

⁸⁶ Andrew C. Boynton, Bart Victor: *op.cit.* pod 74, str. 54.

⁸⁷ Prema: Andrew C. Boynton, Bart Victor; *op. cit.* pod 74, str. 55.

⁸⁸ Mescon, M., Albert M., Khedouri, F.: *op. cit.* pod 8, str. 672.

Međutim, kada je riječ o ranijem razdoblju, treba reći da je znanstvena orijentacija i pažnja specijalista za organizaciju bila usmjerena na područja koja bi inače, u normalnim uvjetima tržišnog poslovanja, bila bespredmetna. Otuda i brojna literatura u nas koja se je bavila tim pitanjima kao primarnim pitanjima strukturiranja organizacije. Vulgarizacija u interpretaciji i primjeni zakonskih odredaba na području organizacije privrednih subjekata rezultirala je nizom promašaja na području dizajniranja organizacije, zbog čega se i organizacijska znanost trebala baviti tim pitanjima da bi ukazala na postojeće promašaje i ponudila primjereniju koncepciju globalne organizacije poduzeća.

Razumljivo je da su zbog toga izostala izučavanja na drugim područjima organizacije, a posebno izučavanje utjecaja onih čimbenika organizacije (tehnologije, veličine, strategije itd.) koji bitno određuju unutarnju, tj. tehničku podjelu rada u poduzeću odnosno izbor određene vrste organizacijske strukture poduzeća. Zbog toga kod nas do sada uglavnom nije bilo istraživanja koja bi se bavila analizom utjecaja pojedinih čimbenika organizacije na dizajniranje organizacijske strukture poduzeća ili su ona bila veoma rijetka. To je dvostruko negativno – i sa stajališta oblikovanja globalne organizacijske strukture poduzeća, koje je najčešće neadekvatno i sa stajališta unutarnje organizacije svake pojedine organizacijske jedinice. Zbog stalnih promjena »institucionalnih uvjeta« poduzeća su se uglavnom »bavila sama sa sobom«, dok su im kroz to dragocjeno, a izgubljeno vrijeme, mnoga ključna pitanja iz područja proizvodnje, istraživanja ili razvoja najčešće ostajala bez odgovora.

Prema istraživanjima autora u velikom broju privrednih subjekata, posebno u zadnjih 20 godina do uspostave samostalne hrvatske države, pod utjecajem institucionalnih uvjeta poduzeća su prosječno svake 1,5–2 godine provodila velike reorganizacije. Dodamo li tome i vrijeme potrebno za pripremu, prihvatanje i provođenje nove organizacije, gotovo da su se procesi reorganizacije provodili kontinuirano. Tek što je jedan koncept organizacije počeo funkcionirati više ili manje uspješno, nova izmjena određenih sistemskih zakona otvarala je put za novi ciklus reorganizacija. Tako su naša poduzeća pod utjecajem institucionalnih uvjeta bila okrenuta sama sebi.

Promjene koje su inicirane od uspostave hrvatske države predstavljaju radikalan zaokret u odnosu na dosadašnji način privređivanja, jer se u fokusu nalazi tržište, poduzeće i poduzetništvo kao i pluralizam vlasničkih oblika, a što je naravno, moralo biti popraćeno i odgovarajućim sistemskim zakonima. Primjena tih zakona, u prvom redu Zakona o trgovačkim društvima, zahtijeva reorganizaciju cjelokupne privrede zemlje. Vjerujemo da je ovo posljednja velika reorganizacija privrede koja je inicirana »institucionalnim uvjetima«.

Kada je riječ o institucionalnim uvjetima kao čimbeniku okoline organizacije, tada je u interesu svake zemlje, pa i naše, da te uvjete učini

što prije stabilnim ili barem relativno stabilnim. Ono što izaziva glavobolje i što pričinjava poteškoće managementu u vođenju poduzeća danas, druge su dimenzije okoline koje je sve teže kontrolirati, kao što su tehnologija, tržište, integracijski procesi, kupci, dobavljači i konkurencija.

Imamo li na umu činjenicu da je u Hrvatskoj u ovih zadnjih 7 godina od uspostave samostalnosti doneseno na stotine novih zakona, onda je potpuno jasno kolika je važnost odnosno koliki je utjecaj institucionalnih uvjeta na oblikovanje organizacije naših poduzeća.

Naša će zemlja još određeno vrijeme biti pod intenzivnim utjecajem institucionalnih uvjeta kao vanjskog čimbenika organizacije, jer nakon osamostaljenja i međunarodnog priznanja mora ubrzano graditi vlastito zakonodavstvo pa tako i ono koje se tiče organizacije gospodarskih subjekata.

3.2.2. Integracijski procesi

Integracijski procesi jedan su od onih vanjskih čimbenika organizacije na koji pojedino poduzeće može, u određenoj mjeri, utjecati ako je i ono samo jedan od subjekata koji se integrira s drugim poduzećima, bilo da im se pripaja ili se fuzioniraju. Međutim, integracijski procesi kao čimbenik organizacije izazivaju promjene i kod onih poduzeća koja su ostala izvan nekog procesa integracije. U tom slučaju konkretno poduzeće nema nikakve mogućnosti utjecaja na integraciju, već joj se kao vanjskom čimbeniku mora prilagođavati. Ako, npr., na tržištu ponude nekog proizvoda ili usluge ima nekoliko ponuđača te ako se najveći broj njih odluči na integraciju, ne samo oni, već i sva ostala poduzeća koja su ostala izvan procesa integracije moraju provesti odgovarajuće organizacijske promjene, posebno u onom segmentu djelatnosti koji se tiče prezentacije i plasmana proizvoda te uvjeta i kondicija prodaje budući se njihov položaj na tržištu sada bitno izmijenio.

Moglo bi se reći da integracijski procesi, kao čimbenik organizacije, u svakom slučaju izazivaju promjene u organizaciji poduzeća, s tom razlikom što u nekim slučajevima poduzeće, koje pristupa integraciji, može upravljati promjenama, a u drugom se slučaju poduzeće, koje je ostalo izvan integracijskog procesa, mora prilagođavati promjenama. U ovom drugom slučaju, da bi integracija izazvala promjene u organizaciji i onih poduzeća koja su ostala izvan procesa integracije, potrebno je da integrirana poduzeća imaju visok stupanj koncentracije ponude odgovarajućih proizvoda ili usluga na tržištu koji mijenja dotadašnju strukturu tržišta odnosno strukturu ponu-

de i potražnje tih proizvoda. Ipak, kada govorimo o integracijskim procesima kao čimbeniku organizacije, onda prvenstveno mislimo na promjene koje integracija izaziva kod svih onih članica koje se integriraju. Te su promjene velike i zahvaćaju cijelu organizacijsku strukturu počevši od organizacije proizvodnje, preko organizacije izvanproizvodnih funkcija pa sve do organizacije rukovođenja.

Određene razlike u pogledu promjena koje integracija izaziva u organizaciji poduzeća postojat će u zavisnosti od toga radi li se o fuziji (spajanju) dvaju ili više poduzeća u jedno novo poduzeće ili je, pak, riječ o pripajanju jednog manjeg poduzeća drugom velikom poduzeću. U slučaju fuzije poduzeća organizacijske će promjene biti velike i radikalne po svim elementima organizacijske strukture, jer od dvaju ili više postojećih subjekata treba organizirati jedno novo poduzeće. U slučaju pripajanja manjeg poduzeća većem organizacijske će promjene biti manjeg opsega i ograničenog dometa, jer će se to novopripojeno poduzeće najčešće interpolirati u postojeću organizacijsku strukturu kao jedna od organizacijskih jedinica. Istina, određene manje promjene dogodit će se i u području organizacije obavljanja izvanproizvodnih funkcija, jer će se razgraničiti poslovi koji se mogu i trebaju zadržati na razini pripojenog poduzeća (a sada najvjerojatnije jedne organizacijske jedinice, pogona ili tvornice) od onih koje će biti racionalno prenijeti da se obavljaju na razini cijelog poduzeća.

Koje će se poslovne funkcije odnosno koji poslovi pojedinih poslovnih funkcija obavljati i gdje, ovisi o međusobnim proizvodno-tehnološkim i poslovnim vezama integriranih članica. Razumljivo je da će se nakon integracije, u zavisnosti od intenziteta međusobnih veza integriranih članica, provesti nova podjela rada i specijalizacija u proizvodnji, ali i u ostalim poslovnim funkcijama.

Podjela rada i specijalizacija u proizvodnji rezultirat će najčešće uspostavom divizijske organizacijske strukture (i to predmetne ili teritorijalne), ako su neki proizvodni pogoni dislocirani izvan sjedišta matičnog poduzeća. U takvim uvjetima, kao rezultat integracijskih procesa, najčešće se primjenjuje kombinirana odnosno mješovita organizacijska struktura.

Integracija kao čimbenik organizacije, u svakom slučaju, utječe na racionalizaciju obavljanja poslovnih funkcija uopće, a izvanproizvodnih funkcija posebno, a modeli i razine integracije rezultiraju različitim modalitetima smještaja i obavljanja poslova izvanproizvodnih funkcija.

U ovisnosti o modelima integracije ovisit će i organizacijsko rješenje obavljanja pojedinih poslovnih funkcija odnosno poslova tih poslovnih funkcija. Tako će u horizontalnom modelu integracije veći broj poslova poslovnih funkcija biti organiziran po divizijskim organizacijskim jedinicama, a manji broj na razini poduzeća kao cjeline, za razliku od vertikalnog

modela integracije kod kojega će biti obrnuto, tj. veći broj poslovnih funkcija odnosno poslova tih funkcija bit će organizacijski smješten na razinu poduzeća.

Osim čvrstih oblika integracije, kao što su fuzije i pripajanja poduzeća, u suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća sve više ulaze u *partnerske odnose i strateške alijanse* (Strategic alliances) te druge različite oblike suradnje, više ili manje formalizirane, što također utječe na promjene u njihovoj organizaciji.

Interes poduzeća za strateške alijanse naglašeno je prisutan u kompjutorskoj industriji i telekomunikacijama, kao i u ostalim firmama visokih tehnologija, gdje su promjene toliko brze da nijedna, pa ni najveća, kompanija nije u stanju pratiti cjelokupni razvoj na tom području. Stoga se one orijentiraju na sržni program (Core business), a sve ostalo što mogu povoljnije nabaviti od drugih putem eksternalizacije aktivnosti (outsourcing) nabavljaju izvana umjesto da to sami proizvode.

3.2.3. Tržište

Tržište se kao čimbenik organizacije, s aspekta pojedinog poduzeća, javlja u dvostrukoj ulozi, kao tržište nabave i tržište prodaje. U oba slučaja tržište kao čimbenik organizacije izaziva promjene u organizaciji, u prvom redu nabave i prodaje, a posredno i u svim ostalim poslovnim funkcijama. Ako se, npr., na tržištu prodaje ukaže slobodan prostor za plasman dodatne količine proizvoda, poduzeće, da bi zadovoljilo tu novu naraslu potražnju, mora reorganizirati prodaju, ali isto tako i proizvodnju koja mora proizvesti te dodatne količine proizvoda. Modaliteti reorganizacije mogu biti različiti, od pojačanog intenziteta rada postojećih izvršilaca, preko zapošljavanja novih, kao i formiranja posebnih organizacijskih jedinica orijentiranih prema kupcu.

Ako poduzeće, npr., proizvodi visokosofisticirane proizvode koji su namijenjeni rafiniranom odnosno visokozahvatnom tržištu, koje stalno vrši pritisak na poduzeće i traži od njega inovacije postojećih odnosno ponudu novih proizvoda, onda je potpuno jasno da će se takvo tržište najizravnije reflektirati i na promjene u organizaciji istraživačko-razvojnih poslova, a nakon proizvodnje prototipa i na samu organizaciju proizvodnje.

Sa stajališta tržišta kojemu su proizvodi poduzeća namijenjeni, tržišta mogu biti: lokalna, regionalna, državna i međunarodna, a u svakom od tih slučajeva treba izabrati primjerenu koncepciju organizacije

prodaje. Modeli organizacije prodaje mogu biti dani u neizmjereno velikom broju kombinacija, zavisno od toga koja tržišta imaju i koliki postotak od ukupne prodaje. Ako se, npr., najveći dio prodaje ostvaruje na domaćem tržištu, onda će ta prodaja biti oblikovana kao zasebna organizacijska jedinica. Ako je, pak, dio inozemne prodaje znatan, to će zahtijevati da se u organizacijskoj strukturi prodaje instalira i posebna organizacijska jedinica za izvoz. Međutim, njezin organizacijski rang može biti različit, a kretat će se u rasponu od jednog referenta, referade, odjela, poslovnice, predstavništva pa do samostalnog sektora za izvoz. Kod većih organizacijskih jedinica, npr. sektora, unutarnja organizacija prodaje, točnije izvoza, može se provesti na teritorijalnom načelu.

Poduzeće se na tržištu nabave susreće s tržištem dobavljača za sirovine, materijal i usluge s jedne strane i tržištem radne snage kao drugim elementom tržišta nabave, tj. s elementima ulaza u proces transformacije, dok se na tržištu prodaje susreće s kupcima i konkurencijom. Dakle, moglo bi se reći da su, kako to navode Mescon, Albert i Khedouri,⁸⁹ *kupci, konkurencija, dobavljači i radna snaga* elementi tržišta kao čimbenika organizacije.

Prethodno smo pokušali naznačiti globalne promjene koje izaziva tržište kao čimbenik organizacije, a ovdje ćemo se zadržati na nekim od elemenata tržišta s obzirom na njegov utjecaj na promjene u organizaciji.

Mušterije odnosno kupci jedan su od najvažnijih segmenata prodaje. U literaturi se spominje da je npr. Theodore Vail,⁹⁰ kada je ustanovio tvrtku ITT, odmah uzeo na znanje važnost kupaca za uspjeh kompanije. To je uočio i H. Ford, osnivač »Ford« kompanije, koji je uvođenjem nove organizacije rada i racionalizacijama koje mu je ona donijela uspio povisiti nadnice svojim radnicima za gotovo 100%, pored ostalog i zato da bi od njih stvorio potencijalne kupce za svoje automobile. U današnjim uvjetima tržišnog poslovanja orijentiranost poduzeća prema kupcima nešto je što se samo po sebi razumije.

Prodajne poslovnice i predstavništva te ostale teritorijalno dislocirane jedinice poduzeća, kao i sami proizvodni pogoni, pokušaji su da se poduzeće približi svojim kupcima. Stoga ne treba ni čuditi kada se u organizacijskoj strukturi poduzeća nađe na razgranatu prodajnu mrežu, strukturiranu na teritorijalnom načelu, a unutar toga i po pojedinim specifičnim kategorijama kupaca. Moguća je i obrnuta organizacija prodaje, tj. da primarna podjela u prodaji bude izvršena prema klijenteli, tj. prema pojedinim kategorijama kupaca, a unutar toga da sljedeća podjela bude na teritorijalnom odnosno geografskom načelu.

⁸⁹ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 686.-688.

⁹⁰ Prema knjizi: op. cit. pod 8, str. 686.-688.

Danas, možda više nego ikada ranije, treba ukazati na važnost kupaca, ne samo kao čimbenika organizacije, već i na važnost kupaca uopće. Sve ono što poduzeće proizvodi mora biti prihvatljivo kupcima. Najplastičnije je to izrazio Jack Welch⁹¹ iz »General Electrica« sljedećim riječima: »Budi vođen od strane kupaca!« i »Budi broj jedan ili broj dva ili odustani!«.

Kupac doista postaje »Veličanstvo« i sve je njemu podređeno tako da management svoju poslovnu strategiju prilagođava kupcima. I organizacija poduzeća se, kako navode D. K. Carr i H. J. Johansson⁹², orijentira prema tržištu u svojim vanjskim relacijama, dok je procesno i timski orijentirana u svojim unutarnjim relacijama.

Na isti će se način postupiti i s **dobavljačima** kao važnim segmentom tržišta nabave. Iako je za većinu poduzeća tržište prodaje onaj najvažniji segment tržišta, ne treba izgubiti iz vida važnost dobavljača odnosno tržišta nabave kod svih onih poduzeća koja su vertikalno strukturirana ili proizvode složene proizvode u koje se ugrađuje na stotine i tisuće različitih komponenti, dijelova i sklopova. U takvim poduzećima izuzetnu pažnju valja posvetiti tržištu dobavljača, a to onda znači da treba modelirati i organizaciju nabave na taj način da ona odrazi specifičnost nabave kao i različitost roba koje to poduzeće nabavlja. Različitost roba reflektirat će se u organizaciji nabave putem posebnih organizacijskih jedinica za pojedine robe odnosno skupine robe.

Izuzetno značenje u upravljanju nabavom ima uvođenje JIT (Just in time) sustava u odnosima između kupca i njegovih dobavljača. Prvi začeci JIT sustava javili su se početkom pedesetih godina u japanskim brodogradilištima. Međutim, moderni oblik JIT sustava opskrbe kupca od strane dobavljača uveo je Tauchi Ohiro u tvornici automobila »Toyota«. Taj sustav ne samo da osigurava opskrbu proizvodnje »u pravom trenutku«, »na vrijeme«, već i, što je još važnije, reducira broj dobavljača.⁹³

Ideja, koja je ponikla iz JIT sustava, za smanjivanjem broja dobavljača, kao i osiguravanje sigurne opskrbe putem ugovora s tim dobavljačima, racionalizirala je nabavu i dovela do smanjivanja broja zaposlenih u nabavi, a time i do smanjivanja troškova nabave kao i do smanjivanja ukupnih troškova.

JIT sustav raširio se iz Japana u SAD i u Europu zbog izuzetnih pogodnosti koje donosi kupcima, ali i dobavljačima. Pravu afirmaciju

⁹¹ E. Bowman, B. M. Kogut: *Redesigning the Firm*, Oxford University Press, New York, Oxford, 1995., str. 208.

⁹² D. K. Carr, H. J. Johansson: *Best Practices in Reengineering*, McGraw-Hill Inc., New York, etc., 1995., str. 3.

⁹³ Schroeder, Roger G.: *Operations Management*, McGraw-Hill Inc., New York, 1989., str. 487.-509.

JIT sustav doživljava u zadnje vrijeme kada, zahvaljujući informacijskoj tehnologiji, dolazi do umrežavanja kupaca i njihovih dobavljača pa JIT sustav po prvi put to postaje doista u pravom smislu riječi.

Treći važan segment tržišta kao čimbenika organizacije je **konkurencija**. Konkurencija danas, u uvjetima globalizacije, postaje prisutnija nego ikada prije. Komunikacije uopće, a telekomunikacije i računalna tehnologija posebno, učinile su to da gotovo svaka proizvodnja i svaki proizvod imaju svjetsku konkurenciju. Što samo u tom pogledu donosi Internet?

Konkurenti neke tvrtke danas nisu više definirani samo na osnovi proizvoda koje proizvode. Češće su oni definirani kao poduzeća koja podržavaju **procesne mogućnosti**, koja imaju kapacitete za brzo preoblikovanje za proizvodnju određenih proizvoda, mada trenutno to ne proizvode. Ključ je strategijskog uspjeha poduzeća u tome da se zadovolji sutrašnji potrošač i to razvojem vještina, znanja i procesa koji se mogu prilagođavati brzim zahtjevima kupaca.⁹⁴

U takvim uvjetima poslovanja i sve prisutnije konkurencije pred management svakog poduzeća postavljaju se izuzetni zahtjevi da odgovarajućim strategijama pronađe odgovor na sve složenije uvjete poslovanja.

3.2.4. Razvoj znanosti i tehnologije

Razvoj znanosti i tehnologije, kao vanjski čimbenik organizacije, snažno utječe na organizaciju. Time podrazumijevamo sva nova dostignuća i spoznaje u znanosti, tehnici i tehnologiji koja poduzeće prije ili kasnije mora akceptirati ili će ga u protivnom konkurencija zbog nekonkurentnosti njegovih proizvoda (zbog zastarjelog načina proizvodnje) vrlo brzo eliminirati s tržišta.

Dakle, kada govorimo o ovom čimbeniku organizacije, onda prvenstveno mislimo na raspoloživu tehniku i nove tehnologije, kao i znanstvene spoznaje koje su dostupne na tržištu, ali ih konkretno poduzeće nema. Čim je nešto dostupno na tržištu kao naprednija tehnologija, koju neka poduzeća već posjeduju, to se neminovno javlja kao čimbenik organizacije i za sva ostala poduzeća iz iste djelatnosti odnosno grane ili grupacije. O broju poduzeća s novim tehnologijama i dijelu tržišta koje oni opskrbljuju proizvodima ovisit će kakve će biti promjene u poduzeću koje nema novu tehniku i tehnolo-

⁹⁴ A. C. Boyton, B. Victor: *op. cit.* pod 74, str. 62.-65.

logiju. Međutim, prije ili poslije, širenjem kruga poduzeća s novim tehnologijama i ovo će poduzeće morati ili izvršiti promjene ili završiti stečajem. Koliko je razvoj znanosti i tehnologije važan čimbenik organizacije najbolje znaju vlasnici velikih kompanija u svijetu, u propulzivnim granama posebno, gdje su promjene tako brze i gdje se tehnika i tehnologija mijenjaju svakih nekoliko godina, a koji baš zbog toga najveći dio profita ponovno recikliraju u novu opremu. To je jedini način opstanka tih kompanija. I najmanje tehnološko zaostajanje bilo bi katastrofalno za ta poduzeća. Otuda se postavlja vrlo ozbiljno pitanje, za većinu naših poduzeća koja se žele otvoriti prema Europi i svijetu, kako se uopće nositi s tim visokorazvijenim svijetom, baš zbog zaostajanja na ovom području. Jedan je od načina na koji se to može lakše i brže premostiti prodaja dijela poduzeća stranim partnerima koji će, ako nađu u tome svoj ekonomski interes, biti zainteresirani da u što kraćem roku premoste ovaj tehnološki jaz.

Dakle, radi očuvanja konkurentnosti na tržištu poduzeća su stalno primorana pratiti promjene u znanosti, tehnici i tehnologiji, a to onda zahtijeva od njih i promjene u organizaciji. Uvođenje novih tehnologija u proizvodnju uvjetuje promjene u organizaciji proizvodnje.

Informatička tehnologija, odnosno kompjutori i sredstva koja se danas koriste u području obrade informacija, a to zapravo znači u svim dijelovima poduzeća, izazvala su pravu revoluciju u organizaciji tih poslova, koji se obavljaju primjenom nove tehnologije, u odnosu na prijašnju organizaciju uz pomoć klasične tehnike i tehnologije. Informatička oprema i personalni kompjutori povezani u mrežu omogućili su potpuno novu organizaciju nekih radnih mjesta koja ne moraju biti nužno u krugu tvornice budući se mnogi poslovi na području obrade informacija mogu raditi kod kuće.

Govoreći o razvoju znanosti, tehnike i tehnologije kao čimbeniku organizacije, mislimo i na razvitak same organizacijske znanosti koja novim metodama i postupcima može utjecati na promjene u dosadašnjoj koncepciji organizacije poduzeća.

Upravo recentna literatura upućuje na brojne iskorake koje čini organizacija kao znanost u pokušaju traženja odgovora na nove izazove informacijske tehnologije i telekomunikacija koji su radikalno promijenili tkivo poslovnih organizacija. *T-oblik organizacije, virtualna organizacija, mrežna organizacija, timska ili ameba organizacija, heterarhije i reinženjering poslovnih procesa* predstavljaju samo neke od odgovora suvremene organizacijske znanosti.

Za poslovanje u novim uvjetima traže se i novi oblici organizacije koji ističu potrebu umrežavanja, ukidanja hijerarhije, veću decentralizaciju, kao i smanjivanje veličine poduzeća. Opstanak poduzeća u tim novim, izmijenjenim uvjetima moguć je samo stalnim ulaganjem u promjenu pro-

cesnih mogućnosti. Uvjeti u kojima danas tvrtke posluju obilježavaju revolucionarne promjene proizvoda i procesa. Težište se pomiče s masovne proizvodnje prema »dinamičkoj stabilnosti«, pod čime se podrazumijeva fleksibilna specijalizacija ili masovna prilagodba.⁹⁵

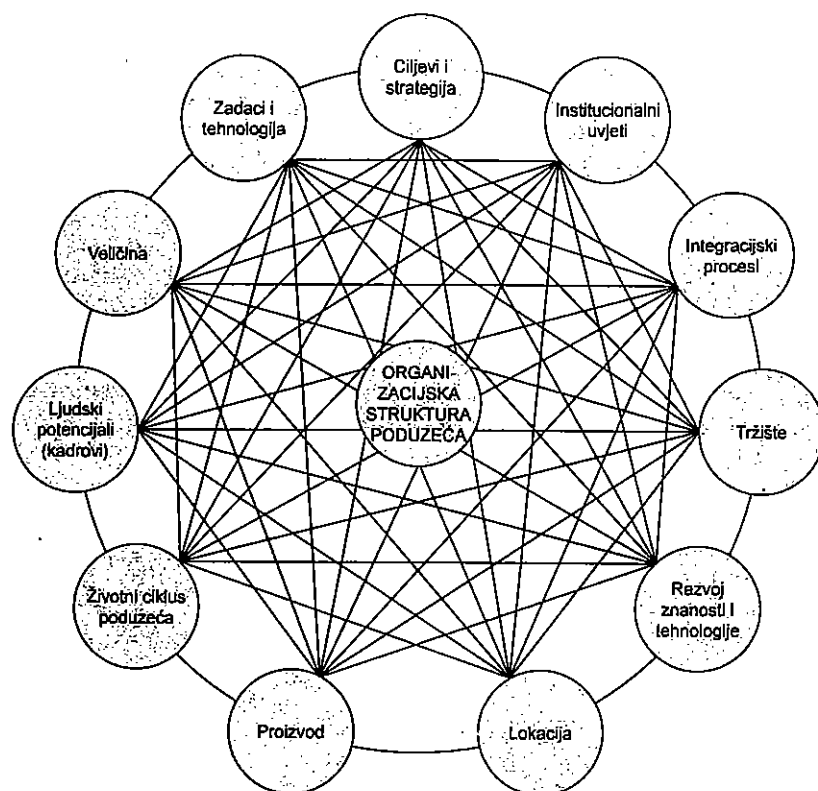
Završavajući prikaz i analizu utjecaja čimbenika organizacije na modeliranje organizacijske strukture poduzeća, mi smo ih iz metodičkih razloga obradili pojedinačno, međutim, oni u životu, u praksi funkcioniranja poduzeća, ne djeluju izolirano već zajednički stvarajući tako složenu matricu s velikim brojem međusobnih veza i odnosa koju je gotovo nemoguće percipirati, a još teže akceptirati i na njoj donositi odluke i graditi organizaciju. Naime, svaki čimbenik, ne samo da djeluje na organizacijsku strukturu poduzeća, već djeluje i na druge čimbenike organizacije. I dok bismo još mogli »pohvatati« sve te međusobne veze među čimbenicima organizacije, kao što to prikazujemo na slici 3.18, dotle je jako teško ili gotovo nemoguće ocijeniti težinu odnosno različit intenzitet utjecaja čimbenika organizacije na organizaciju poduzeća u svim tim međusobnim odnosima. Očito je da se radi operativnosti djelovanja, kao i prepoznavanja ključnih utjecajnih čimbenika organizacije baš za neko određeno, konkretno poduzeće, valja usmjeriti na istraživanje samo onih čimbenika koji su najrelevantniji za organizaciju tog poduzeća. U tom će poduzeću, npr., utjecaj pojedinih čimbenika biti presudan za oblikovanje upravo te i takve organizacijske strukture, dok će utjecaj nekog drugog čimbenika ili nekih drugih čimbenika za to poduzeće biti sekundaran. U nekom drugom poduzeću bit će relevantni neki drugi čimbenici. Kombinacija utjecaja različitih čimbenika organizacije od jednog do drugog poduzeća uvjetovat će da će se dizajniranju organizacijske strukture svakog pojedinog poduzeća trebati pristupiti individualno, tj. bez mogućnosti kopiranja iskustava iz neke druge ili slične organizacije.

Baš se to i ističe u modelu »kontingencije« (Contingency model),⁹⁶ tj. čimbenici organizacije konkretnog poduzeća isuviše su brojni i složeni da bi se sasvim analizirali. Zbog toga je neophodno te čimbenike organizacije svesti na one od najvećeg značenja za oblikovanje organizacije poduzeća.

Oblikovanje organizacijske strukture konkretnog poduzeća mora biti usklađeno s onim čimbenicima koji su najvažniji baš za to poduzeće. O umiješnosti, znanju i sposobnostima projektanta organizacije poduzeća ovisit će neće li za svako konkretno poduzeće prepoznati one najvažnije čimbenike utjecaja na organizaciju baš tog poduzeća.

⁹⁵ A. C. Boynton, B. Victor: *op. cit.* pod 74, str. 56.-57.

⁹⁶ Prema knjizi: *op. cit.* pod 8, str. 670.



Slika 3.18. Moguće veze i odnosi između čimbenika organizacije

Teorija kontingencije naziva se još i *situacijski pristup*.⁹⁷ Bit situacijskog pristupa polazi od toga da različitim situacijama odgovaraju različite vrste organizacijskih struktura.⁹⁸ Dakle, ne postoji jedan najbolji način oblikovanja organizacije poduzeća budući da organizacija svakog pojedinog poduzeća zavisi od konkretne situacije u kojoj se ono nalazi pa otuda dolazi i naziv za situacijski pristup.

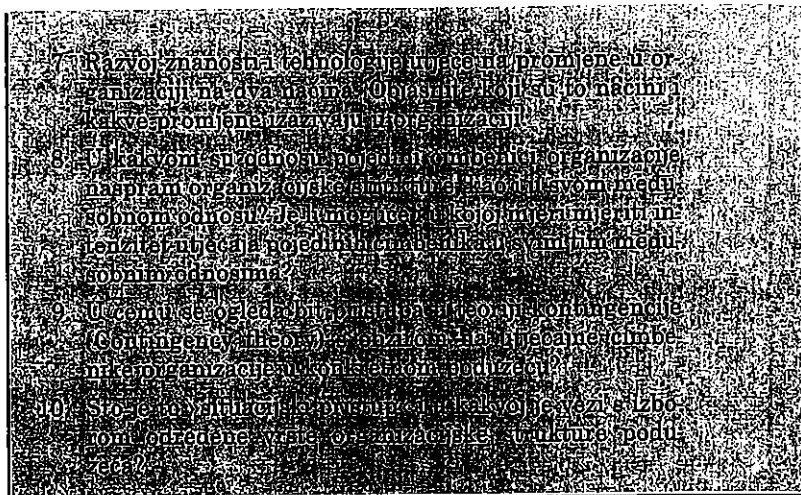
⁹⁷ Vidi, npr., radove: M. Petković: *Organizaciona struktura radne organizacije (uloga, čimbenici i modeli)* i V. Babić: *Modeli oblikovanja organizacijske strukture poduzeća u Zborniku radova, op. cit. pod 13.*

⁹⁸ Više o tome u radu: Robbins S. P.: *Organization Theory*, Prentice-Hall, Inc., 1987.

Neki od čimbenika organizacije u većoj će mjeri utjecati na oblikovanje globalne organizacijske strukture poduzeća, dok će pak drugi u znatnoj mjeri određivati unutarnju organizaciju pojedinih dijelova poduzeća. Tako će, npr., veličina poduzeća utjecati, pored ostalog, i na dubinu organizacije, stupanj decentralizacije i na način organizacije radnih mjesta, dok će, npr., okolina organizacije utjecati na položaj pojedinih organizacijskih jedinica u organizacijskoj strukturi poduzeća.

Pitanja za raspravu:

1. Koje se značajno običajno koristi za vanjske čimbenike organizacije? Kakve su mogućnosti utjecaja poduzeća na vanjske čimbenike organizacije? Proizvedite li, kada i u kojoj mjeri poduzeća sama svojom okolinu?
2. Kakva sve može biti organizacijska okolina? Što karakterizira različite okoline (stabilne-nestabilne; jednostavne-složene)? Kakva je razlika između relativno stabilne i nestabilne (promjenjive) okoline u kojoj poduzeće djeluje? Za koje djelatnosti odnosno poduzeća u njima kažemo da imaju turbulentnu okolinu? Kako različite okoline utječu na oblikovanje organizacijske strukture?
3. U čemu se ogleda specifičnost institucionalnih uvjeta kao čimbenika organizacije? Što se razumijeva pod institucionalnim uvjetima? Što sve ubrajamo u institucionalne uvjete kao čimbenike organizacije?
4. Kakvi su moguća promjene u organizaciji poduzeća u bivšem sustavu odigrali institucionalni uvjeti u odnosu na ostale čimbenike organizacije?
5. Integracijski procesi kao čimbenik organizacije izazivaju promjene u organizaciji poduzeća kako onih koja su se integrirala (bilo fuzijom ili prijelazom), tako isto i u onim poduzećima koja su ostala izvan procesa integracije. Objasnite kakve se promjene i na kojim područjima organizacije događaju kod prvih, a kakve kod drugih poduzeća?
6. Nabrojite sve elemente tržišta kao čimbenika organizacije. Objasnite na kojim područjima tržište kao čimbenik organizacije izaziva promjene u organizaciji poduzeća?



Visoka tehnologija i njezin utjecaj na organizaciju

3.3.

S obzirom da se tehnika i tehnologija kao čimbenici organizacije javljaju u dvostrukoj ulozi (i to kao unutarnji ali i kao vanjski čimbenik organizacije), a imajući u vidu i sve brži razvoj tehnike i tehnologije, posebno u tzv. propulzivnim granama, neophodno je sveobuhvatnije sagledavanje odnosa »tehnologije« i »organizacije«, posebno u tzv. »visokim tehnologijama«.

Pod tehnologijom kao unutarnjim čimbenikom organizacije, kako ističu Mescon, Albert i Khedouri,⁹⁹ misli se na »tip tehnologije koju poduzeće koristi«, dok se *pod tehnologijom kao vanjskim čimbenikom* misli na »dostupnu tehnologiju koju organizacija može koristiti, ali je ne koristi«.

Ista tehnika i tehnologija, za poduzeće koje ih posjeduje, predstavlja unutarnji čimbenik organizacije, dok za ono poduzeće koje ih ne

⁹⁹ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 671.

posjeduje predstavlja vanjski čimbenik organizacije. Čim je na tržištu dostupna suvremenija tehnologija, koju neka poduzeća već posjeduju, ona se neminovno javlja kao čimbenik organizacije i za sva ostala poduzeća iz te djelatnosti odnosno grane ili grupacije. U zavisnosti od broja poduzeća s novim tehnologijama i dijela tržišta koje oni opskrbljuju s proizvodima ovisit će kakve će biti promjene u poduzećima koja nemaju novu tehniku i tehnologiju.

Za razliku od ranijih desetljeća (točnije zadnjih gotovo pola stoljeća), u kojima je usporedo s rastom i razvojem poduzeća dolazilo i do diverzifikacije njihove proizvodnje kao i divizionizacije njihove organizacijske strukture, u zadnje vrijeme, tj. zadnjih desetak godina, baš u firmama visokih tehnologija ponovno dolazi do kontrakcije proizvodnog programa i tzv. »visokog fokusiranja« firme na relativno uzak asortiman proizvoda, što neminovno za posljedicu ima i promjene u organizacijskoj strukturi poduzeća. Otuda i potreba da se ovakvom odnosu tehnologije i organizacije posveti i dodatna pažnja.

Ta tzv. orijentacija na sržni program (Core business) posljedica je nemogućnosti kompanija da jednako uspješno razvijaju sve svoje programe. Stoga se one opredjeljuju za eksternalizaciju nekih svojih aktivnosti (outsourcing) kako bi se maksimalno mogle posvetiti svome glavnom poslu. Upravo je eksternalizacija nekih aktivnosti i fokusiranje na glavni posao temeljna karakteristika firmi visokih tehnologija danas.

3.3.1. Firme visokih tehnologija

Eksplozivni razvoj suvremenih tehnologija, nema sumnje, najutjecajniji je čimbenik organizacije. Istina, razvoj tehnike i tehnologije na svim područjima nije podjednako intenzivan. Postoje i danas tzv. klasične tehnologije, koje se veoma sporo mijenjaju i kod kojih se znatnije promjene ne događaju desetljećima pa i u većim vremenskim intervalima. Međutim, znatno su brojnije one druge oblasti, iz tzv. propulzivnih djelatnosti, gdje su tehnološke promjene brze, takorekuć svakodnevne. Predvodnice su tih djelatnosti kemijska i farmaceutska industrija, kompjutorska industrija, uredska oprema, elektronička oprema i komunikacije te raketna i avionska industrija, koje se smatraju tvtkama visoke tehnologije (high technology firms).

Nema sumnje da elektroničkoj industriji među djelatnostima visokih tehnologija (high technology) pripada vodeće mjesto. S obzirom na

njezinu propulzivnost i osjetljivost na tehnološke inovacije danas tu industriju karakteriziraju tri ključna trenda:¹⁰⁰ *integracija, multifunkcionalnost i multitehnologija*.

S obzirom na sve veće troškove istraživanja i razvoja, kao i visoki stupanj rizika koji je prisutan kod tih ulaganja, glede mogućnosti komercijalne eksploatacije novih tehnoloških spoznaja, sve je prisutnija praksa kooperacije među najpoznatijim svjetskim kompanijama kao i zajedničko ulaganje u istraživanje i razvoj. Tako su, npr., troškovi razvoja nove generacije telefonskih sklopova procijenjeni na cca 1 mlrd \$ doveli do zajedničkog ulaganja »Philipsa« i »ITT-a«.¹⁰¹

Pod multifunkcionalnošću novih tehnologija podrazumijevamo njihovu višestruku namjenu, dok pojam »multitehnologija« označava da se nijedan proizvod elektroničke industrije ne bazira samo na jednoj tehnologiji. Stoga s pravom ističe W. Dekker¹⁰² da ekrani s tekućim kristalima, kompakt-disk ili digitalni optički magnetofon ne bi nikada mogli biti napravljeni bez svjesnog slijeda krivulje znanja temeljene na multitehnološkom iskustvu.

Kompanije odnosno poduzeća visokih tehnologija, mada i sama »proizvode« okolinu, vrlo su osjetljiva na promjene okoline. Nove tehnologije, kako ističe Bobby R. Inman,¹⁰³ ubrzavaju brzinu promjena. Izrazite šanse za stvaranje novih proizvodnih mogućnosti u idućem razdoblju dobit će oblasti telekomunikacija, mikroelektronike, zrakoplovstva, novih materijala, energije i biotehnologije.

Ono što je najvažnije postići, kada je riječ o novim tehnologijama, jest *vrijeme pretvaranja novih tehnologija odnosno njihova primjena na proizvode*. Obično je potrebno, kako navodi Ian M. Ross,¹⁰⁴ nekih 15 do 20 godina da bi glavna tehnologija odnosno tehnološka inovacija prešla put od laboratorija do proizvoda koji ima prođu na tržištu. Zato je potrebno imati kritičnu masu sposobnih stručnjaka zbog čega se, opravdano, postavlja pitanje kakve su uopće mogućnosti manjih zemalja odnosno poduzeća u tim zemljama za razvoj visokih tehnologija.

Takvo se pitanje, posebno danas, nameće i nama kada se nalazimo pred zadatkom prestrukturiranja privrede i odabira smjera razvoja.

¹⁰⁰ W. Dekker: *Managing a Global Electronics Company in Tomorrow's World*, Long Range Planning, Vol. 19, No. 2, april, 1986.

¹⁰¹ W. Dekker: op. cit. pod 100, str. 36.

¹⁰² W. Dekker: op. cit. pod 100, str. 32.

¹⁰³ B. R. Inman, a u knjizi: D. F. Burton Jr., V. Gotbaum, F. G. Rohatyn: *Vision for the 1990s, US Strategy and Global Economy*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1989., str. 45.

¹⁰⁴ I. M. Ross, a u knjizi: D. F. Burton Jr., V. Gotbaum, F. G. Rohatyn: op. cit. pod 103, str. 62.

Imamo li na umu da svjetski poznate europske kompanije baš u toj oblasti, kao npr. »Philips« ili »Olivetti« pa i druge, s vremena na vrijeme proživljavaju ozbiljne tehnološke probleme u sve oštrijem tržišnoj utakmici, ne samo s japanskim nego i američkim kompanijama. Poznato je da i američke kompanije vis à vis japanskih, u vezi s potrebnim vremenom koje protječe od laboratorijskih istraživanja do komercijalne eksploatacije, gube u konkurenciji s japanskim tvrtkama.

Vrijeme koje dolazi, tj. nastupajuće XXI. stoljeće donijet će u tom pogledu još oštriju konkurenciju na međunarodnom tržištu. Uspjeh će poduzeća ovisiti o mnogobrojnim čimbenicima među kojima su najvažniji:¹⁰⁵ *informacijska tehnologija i tehnološko vodstvo*.

Premda su temelji moderne informacijske tehnologije postavljeni pred više od tri desetljeća, sudeći prema njezinom eksponencijalnom rastu i razvoju, izgleda da njezini glavni učinci tek predstoje.

Napredak u oblasti informacijske tehnologije ovisi o tri ključne tehnologije:¹⁰⁶ o mikroelektronici, o fotonici (photonics) i softwareu. Što se tiče mikroelektronike i fotonike, valja reći da se radi o njihovom eksponencijalnom rastu bez premca u povijesti tehnologije. Treća od tih tehnologija je software, koji na određeni način predstavlja »usko grlo«, pa onaj tko riješi problem softwarea može računati s ozbiljnom prednošću pred konkurencijom. Da je uočena važnost softwarea za razvoj informacijske tehnologije uopće, najbolje se vidi po tome što danas »novcem izraženo tržište softwarea raste dvadeset i pet puta brže od tržišta hardwarea«¹⁰⁷.

Pod tehnološkim vodstvom podrazumijevamo određenu prednost pojedinih zemalja odnosno kompanija pred drugima kada je riječ o razvoju i komercijalnoj primjeni novih tehnologija. Nerijetko se događa baš američkim kompanijama da imaju tehnološku prednost pred, npr., japanskim kompanijama, ali zaostaju u komercijalnoj eksploataciji tog tehnološkog vodstva, tj. u pretvaranju novih tehnologija u proizvode. Tehnološko vodstvo, kako ističe Ian M. Ross,¹⁰⁸ ovisi o snažnoj tehnološkoj infrastrukturi, posebno u obliku jakih obrazovnih i akademskih institucija. Proizvodnja je ključ uvođenja nove tehnologije, a prihvati od nove proizvodnje izvor su financiranja istraživanja i razvoja za tehnološko vodstvo.

Tehnološke promjene, posebno one u domeni visokih tehnologija, a informacijske tehnologije posebno, izazivaju dalekosežne promjene u organizaciji. Informacijska tehnologija gotovo je iz temelja promijenila

¹⁰⁵ I. M. Ross u knjizi: op. cit. pod 103, str. 51.

¹⁰⁶ I. M. Ross u knjizi: op. cit. pod 103, str. 52.

¹⁰⁷ W. Dekker: op. cit. pod 100, str. 33.

¹⁰⁸ I. M. Ross u knjizi: op. cit. pod 103, str. 62.

strukturu nekih djelatnosti kao što su npr.: banke, osiguravajući zavodi kao i ostale uslužne djelatnosti. Ništa manje promjene nisu ni u industriji kao i ostalim privrednim i neprivrednim djelatnostima. Danas se gotovo masovno u mnogim industrijama primjenjuje projektiranje pomoću računala (CAD), proizvodnja pomoću računala (CAM) kao i projektiranje i proizvodnja pomoću računala (CAD/CAM), a razvijaju se i tzv. fleksibilni proizvodni sustavi (FMS).

Za razliku od megatehnologija industrijskog razdoblja, kako ih naziva A. Gorz,¹⁰⁹ koje su sprečavale decentralizirani razvoj, nove tehnologije ne samo da omogućavaju, već traže decentralizaciju. Decentralizacija postaje imperativ vremena.

Danas se, kako ističe M. I. Zeldman,¹¹⁰ rijetko koji posao može obaviti bez kompjutera i kompjutorske obrade podataka. Može se također pretpostaviti da se u budućnosti niti jedna tvornica neće moći održati u međunarodnoj konkurenciji bez robotike i kompjutorizacije. Istina, čovjek je uvijek živio s tehnikom; međutim, nikada prije kao danas nije bio tako egzistencijalno vezan za nju.

Specifičnosti organizacije i upravljanja poduzećima visokih tehnologija

3.3.2.

Tvrtke visoke tehnologije (high technology firms) po mnogo čemu se razlikuju od ostalih tvrtki u nacionalnoj privredi bilo koje zemlje. Specifičan položaj tih kompanija nameće im i specifičan način organizacije i upravljanja. U pravilu su tvrtke visoke tehnologije vodeće tvrtke, koje tu svoju ulogu mogu iskoristiti, ali su isto tako neizvjesnost i rizik za buduće poslovanje u njima daleko veći nego u drugim poduzećima.

Tako je, npr., od 43 kompanije koje su Peters i Wanterman Jr. označili kao odlične u knjizi »U potrazi za odličnima« (izdanoj 1982. god., primjedba P. S.) gotovo pola tvrtki bilo klasificirano kao »tvrtke visoke tehnologije« ili kao one koje sadrže bitne elemente visoke tehnologije. Isto tako, od 5 američkih kompanija, koje je William Ouchi opisao kao najbolje pripremljene za susret s »japanskim izazovom«, tri od njih (IBM, Hewlett-Packard i Kodak) bile su kompanije visoke tehnologije.¹¹¹

¹⁰⁹ A. Gorz: *Ukidanje rada, agonija kapitala, Marksizam u svetu*, Beograd, br. 3/1986., str. 49.

¹¹⁰ M. I. Zeldman: *The myth and reality of robots*, *Sam Advanced Management Journal*, Autumn 1984., str. 31./33.

¹¹¹ M. A. Maidique, R. H. Hayes, a u knjizi: M. L. Tushman i W. L. Moore: *op. cit.* pod 6, str. 690.

Međutim, isto tako kao što su tvrtke visoke tehnologije, u pravilu, među najuspješnijim kompanijama, moguće je da i izgube taj primat, posebno ako su spore u iznošenju novih tehnologija na tržište u obliku komercijalnih proizvoda. To gorko iskustvo, pored inih, osjetila je i poznata kompanija »Xerox«,¹¹² koja je više godina dominirala na tržištu fotokopirnih aparata. Međutim, sredinom sedamdesetih godina, zbog relativno dugog ciklusa razvoja novih proizvoda (od 4 do 7 godina), »Xerox« je izgubio primat na tržištu fotokopirnih aparata. Godine 1976. »Canon« je počeo lansirati fotokopirne aparate namijenjene tržištu kupaca srednje platežnih mogućnosti, gotovo jedan za drugim. Između 1976. i 1982. godine »Canon« je lansirao na tržište više od 90 modela. Prednost »Canona« u odnosu na »Xerox« ogleda se upravo u brzini komercijalizacije nove tehnologije.

Ovi primjeri mogu poslužiti kao ilustracija vrlo osjetljivog položaja u kojem se nalaze tvrtke visoke tehnologije, koje samo jedan pogrešan korak može eliminirati s tržišta. Stoga je i razumljivo da su visokotehnološke tvrtke izgradile neke specifične mehanizme organizacije i upravljanja koji im omogućavaju zadržavanje visokog položaja u društvu »elitnih«.

Jedna od dilema s kojom se suočavaju tvrtke visoke tehnologije pitanje je kako razriješiti dvojnju situaciju, bolje reći konflikt, između stabilnosti i fleksibilnosti odnosno između kontinuiteta i brzih promjena. Nažalost, valja napomenuti da ne postoje nikakvi univerzalni recepti za otklanjanje te dileme. Svaka kompanija posebno, zavisno od vlastitih specifičnosti i utjecajnih čimbenika organizacije, mora ocijeniti kada i kako valja postupiti. Potrebno je pronaći pravu mjeru između stabilnosti i fleksibilnosti.

To znači da, kako tvrde M. A. Maidique i R. H. Hayes,¹¹³ nijedna kompanija nema monopol na odlično upravljanje. To su potvrdila mnogobrojna istraživanja u SAD-u. Čak i najbolje kompanije čine velike pogreške. Zbog toga su svakoj kompaniji potrebni vođe i vizionari, a rukovođenje postaje posebno važno, osobito zbog brzih promjena u okruženju i neizvjesne budućnosti.

Jedna je od važnijih karakteristika tvrtki visoke tehnologije da su one »visoko fokusirane«.¹¹⁴ Pod tim se podrazumijeva koncentracija prodaje na jednu proizvodnu liniju odnosno na usko povezani set proizvodnih linija. Tako, npr., više od 80% prihoda od prodaje koje ostvaruju »Kodak« i »Xerox«, dolazi od prodaje fotografskih aparata (u slučaju Kodaka), odnosno fotokopirnih aparata, kada je riječ o »Xeroxu«.

¹¹² T. Michael Nevens, G. L. Summe, B. Uttal: *Commercializing Technology: What the Best Companies Do*, *Harvard Business Review*, May-June 1990., str. 155.-157.

¹¹³ M. A. Maidique, R. H. Hayes, a u knjizi: M. L. Tushman, W. L. Moore: *op. cit.* pod 6, str. 690.

¹¹⁴ M. A. Maidique, R. H. Hayes, a u knjizi: M. L. Tushman, W. L. Moore: *op. cit.* pod 6, str. 691.

Veoma je čest slučaj kod tvrtki visoke tehnologije da se zbog rasta i razvoja orijentiraju na umjerenu i »usmjerenu diverzifikaciju«, tj. na nove proizvode koji su usko povezani s njezinim primarnim proizvodima.

Na toj osnovi npr. »Hewlett-Packard« i »IBM« imaju po dvije usko povezane obitelji proizvoda. U prvom je slučaju riječ o elektronskim instrumentima i obradi podataka, dok je u drugom slučaju riječ o obradi podataka i uredskoj opremi.¹¹⁵

Visoko fokusiranje, kao i blaga i usmjerena diverzifikacija kod tvrtki visoke tehnologije, samo su prividno kontradiktorne tendencijama koje su karakterizirale rast i razvoj velikih kompanija u posljednjih pola stoljeća. Naime, već u dvadesetim godinama ovog stoljeća velike korporacije (posebno američke, a europske osobito poslije II. svjetskog rata) pristupile su diverzifikaciji proizvodnje kao i divizionalizaciji organizacijske strukture. Taj se trend kao globalni trend nastavlja i danas. To, međutim, ne kolidira s tendencijom visokog fokusiranja kod tvrtki visoke tehnologije. Naime, visoko fokusiranje, kada je riječ o proizvodnji i proizvodnom asortimanu, baš je kod tvrtki visoke tehnologije logično i nužno s obzirom na brzo zastarijevanje i potrebu zamjene jedne tehnologije drugom odnosno jednog proizvoda drugim. Kod tvrtki visoke tehnologije vrijeme zastarijevanja proizvoda sve je kraće pa bi se moglo reći da su tvrtke visoke tehnologije, na određen način, i same sebi konkurenti, tj. njihovi noviji proizvodi u sve kraćim vremenskim razmacima zamjenjuju njihove stare proizvode. Dobar primjer za ilustraciju toga je industrija pisaćih strojeva.

Prva moderna generacija pisaćih strojeva bila je mehanička i dominirala je tržištem oko 25 godina da bi iduće generacije pisaćih strojeva imale sve kraći život, tj. 15, 7 i 5 godina. To znači da je trebalo 25 godina da prodaja mehaničkih pisaćih strojeva padne ispod prodaje onih elektro-mehaničkih; 15 godina da elektro-mehanički modeli ustupe mjesto u potpunosti električnim modelima; 7 godina da prodaja električnih modela bude prestignuta prodajom mikroprocesorski kontroliranim pisaćim strojevima i 5 godina da prodaja prve generacije mikroprocesorskih modela bude nadmašena prodajom strojeva druge generacije.¹¹⁶

Kod diverzificirane bi proizvodnje to bilo nemoguće postići, jer jednostavno ne bi bilo moguće imati kritičnu masu istraživača, stručnjaka i talenata na jednom tako širokom tehnološkom području. Zbog toga se kod tvrtki visoke tehnologije istraživanje i razvoj (R & D) moraju koncentrirati na jedno, a najviše na dva područja. Neke prije uspješne tvrtke, kako navode M. A. Maidique i R. H. Hayes,¹¹⁷ kao što je slučaj s »ITT-jem« i »RCA«

¹¹⁵ M. A. Maidique, R. H. Hayes, a u knjizi: M. L. Tushman, W. L. Moore: op. cit. pod 6, str. 692.

¹¹⁶ T. M. Nevens, G. L. Summe, B. Uttal: op. cit. pod 98, str. 155.

¹¹⁷ M. A. Maidique, R. H. Hayes, a u knjizi: M. L. Tushman, W. L. Moore: op. cit. pod 6, str. 692.

npr., skupo su platile diverzifikaciju. Stoga ne treba nimalo čuditi tehnološko zaostajanje mnogih naših poduzeća zadnjih godina i to prvenstveno zbog pretjerane diverzifikacije u proizvodnji i nedovoljnog broja istraživača za svaku od tih diferentnih tehnologija. Zbog toga, ne samo da proizvodi tih naših poduzeća, u pravilu, nisu konkurentni s proizvodima drugih proizvođača u svijetu nego, što je još teže, upravo te, za naše prilike, »visokotehnološke tvrtke« nalaze se u najozbiljnijim razvojnim teškoćama, a mnogi- ma od njih prijete stečaj i likvidacija.

Visokotehnološke tvrtke napuštaju klasičnu birokratsku organizaciju budući da im više odgovaraju adaptivne odnosno organske strukture temeljene na komunikacijama između svih razina u organizaciji. Komunikacije, mrežni način organizacije (uz napuštanje funkcijske specijalizacije) te razvijanje divizijskih organizacijskih tvrtki ova poduzeća čini sposobnima za davanje brzih odgovora na zahtjeve iz okoline. Diverzifikacija organizacijske strukture omogućava razvoj *internog poduzetništva*, tzv. *intrapoduzetništva* i poduzetničke kulture.

Strategija tvrtki visoke tehnologije mora biti u mogućnosti otkloniti mnoštvo nesigurnosti koje proizlaze iz okoline koja je podvrgnuta vrtoglavi promjenama. Okolina visokotehnoloških tvrtki, kako ističu H. Bahrami i S. Evans,¹¹⁸ podvrgnuta je vrtoglavoj brzini promjena zahvaljujući tehnološkoj nesigurnosti (koja utječe i na oblikovanje proizvoda, na proizvodne tokove), tržišnoj nesigurnosti, konkurentnoj nesigurnosti i nesigurnosti tržišnog područja. Odgovor od strane visokotehnoloških tvrtki na tu nesigurnost u takvoj je poslovnoj strategiji koja podrazumijeva ofenzivno kretanje, fleksibilnost i sposobnost za kontinuirano učenje. Stoga ni ne treba čuditi da su tvrtke visoke tehnologije glavni izvori novih proizvoda i tehnoloških proboja.

U strategiji tvrtki visoke tehnologije *brzoj komercijalizaciji tehnologije* pripada važno mjesto. Sve prednosti koje tvrtke visoke tehnologije imaju pred svojim konkurentima istopit će se vrlo brzo ukoliko brza komercijalizacija tehnologije izostane.

Vodeće kompanije u SAD-u, Japanu i Europi, kako navode T. N. Nevens, G. L. Summe i B. Uttal:¹¹⁹

a) komercijaliziraju 2-3 puta više proizvoda i procesa nego što to čine njihovi konkurenti približno iste veličine;

b) primjenjuju 2-3 puta više tehnologija u svojim proizvodima;

¹¹⁸ H. Bahrami, S. Evans: *Strategy Making in High-Technology Firms: The Empiricist Mode*, California Management Review, Berkeley, Vol. 31, No. 2, Winter 1989, str. 107.-108.

¹¹⁹ T. M. Nevens, G. L. Summe, B. Uttal: op. cit. pod 112, str. 154.

c) svoje proizvode iznose na tržište za upola manje vremena i

d) konkuriraju s 2 puta više proizvoda i na 2 puta više geografskih tržišta od svojih konkurenata.

S obzirom da je životni ciklus proizvoda firmi visoke tehnologije sve kraći, to je brzo izlaženje na tržište s novim proizvodima presudno da te tvrtke sačuvaju primat u određenoj proizvodnji. Upravo to vrijeme prodaje novih proizvoda, s kojima se tvrtka pojavljuje na tržištu prije svojih konkurenata, ono je razdoblje koje donosi najveći profit. Tvrtke koje to ne iskoriste nemaju šansu da budu vodeće tvrtke visoke tehnologije. Samo one koje su prve mogu ulagati najviše u istraživanje i razvoj (s obzirom na visoke troškove istraživanja i razvoja) kako bi ponovno bile prve i tako sve do onog trenutka dok se među konkurentima ne pojave bolji i brži.

Zbog toga u poduzećima visoke tehnologije, kako navodi B. R. Inman,¹²⁰ u cijenu proizvoda, pored ostalog, valja ugraditi i cijenu promjena (Cost of Change). Nove tehnologije ubrzavaju promjene i ta je akceleracija sve brža i odvija se u sve kraćim vremenskim razmacima.

3.3.3. Tehnološke inovacije i tehnološke promjene

Tvrtke visoke tehnologije moraju biti inovativne i spremne na stalne tehnološke promjene, jer samo stalnim tehnološkim promjenama mogu zadržati inovativnost i atribut visokotehnoloških tvrtki. Na važnost inovacija za poduzeće ukazivao je prije nešto manje od pedeset godina i J. Schumpeter da bi danas, u suvremenim uvjetima poslovanja, važnost inovacija za budućnost poduzeća bila neosporna.

Cilj je inovacija stjecanje i što dulje zadržavanje konkurentskih prednosti pred ostalima kojima inovativnost nije jača strana. Kao dobar primjer inovativnog ponašanja u globalnoj konkurenciji mogli bismo navesti firmu »Benetton« koja je inovirala cijeli svoj poslovni sustav tako da osigura maksimalnu fleksibilnost u proizvodnji i brzi ulazak na tržište. Tako je »Benetton« postao primjer svjetskog konkurenta nazvanog **»maštovita kompanija«**. Maštovite kompanije smatraju se one kompanije koje vještím kombiniranjem proizvodnog i marketinškog managementa vode svoje potrošače idući ispred njihovih potreba.¹²¹

¹²⁰ B. R. Inman, a u knjizi: D. F. Burton Jr., V. Gotbaum, F. G. Rohatyn: op. cit. pod 103, str. 45.

¹²¹ P. Dussauge, S. Hart, B. Ramanantsua: *Strategic Technology Management*, John Wiley and Sons, Chichester, etc. 1992, str. 46.-49.

Proces **inovacija** definira se kao¹²² razvoj i primjena novih ideja od ljudi koji ih tijekom vremena šire u određenom institucionalnom okviru. Inovacija je nova ideja koja može biti i prilagođena stara ideja. Tako dugo dok je ideja u rukama onih koji je razvijaju, to je »inovacija«. Kada se tom idejom počnu baviti drugi, to postaje **»imitacija«** nečeg što već postoji.

Inoviranje je, kako ističe W. J. Vrakking,¹²³ svako obnavljanje dizajnirano i realizirano tako da ojača poziciju poduzeća odnosno kompanije nasuprot konkurenciji, a što omogućava dugoročni i konkurentni probitak koji će se moći održati. Autor definira **inovativnu organizaciju** kao onu koja poboljšava ili inovira više od 50% svojih proizvoda u pola prosječnog životnog ciklusa, dok pritom ostaje profitabilna.

Inovacija, kao što navodi Andrew H. Van de Ven,¹²⁴ ne predstavlja samo prilagođavanje postojećih i institucionalnih oblika, već također i transformaciju strukture. Strateški je problem stvaranje takve infrastrukture koja će stimulirati razvoj inovacija. Autor misli na nužnost promjene organizacijske strukture poduzeća koja mora biti prilagođena inovacijskom procesu, tj. ukazuje na nužnost izgradnje i uspostavljanja inovativne organizacije.

Inovativna organizacija temelji se na poznatom McKinseyevom 7-S modelu¹²⁵ i predstavlja posebnu kombinaciju organske strukture, procesa, motivacija i ljudi, koja je oblikovana s ciljem da njome realiziramo nešto novo.¹²⁶ Postojanje inovativne organizacije ne eliminira potrebu postojanja organizacijske strukture za operativne poslove.

Inovativna organizacija stalno se mijenja. Ona podrazumijeva sposoban management, tj. takvo rukovodstvo (u prvom redu poduzetnike) koje je spremno preuzeti rizik upuštajući se u neki poslovni pothvat. Samo oni poduzetnici koji su spremni za inovacije od najveće su važnosti za organizaciju, jer jedino na taj način njihove kompanije mogu biti uspješnije od konkurencije. S tim u vezi Ed Roberts ističe¹²⁷ da je poduzetnik (i u velikim tvrtkama kao i u poduzećima koja tek nastaju) centralna figura u uspješnoj tehnološkoj inovaciji.

¹²² A. H. Van de Ven, a u knjizi: M. L. Tushman i W. L. Moore: op. cit. pod 6, str. 104.-105.

¹²³ W. J. Vrakking: *The Innovative Organization, Long Range Planning*, Vol. 23, No. 2, 1990., str. 95.

¹²⁴ A. H. Van de Ven, a u knjizi: M. L. Tushman i W. L. Moore: op. cit. pod 6, str. 105.

¹²⁵ McKinseyevih 7-S čine: *Strategy* (strategija), *Structure* (struktura), *System* (sustav), *Style* (stil), *Staff* (kadrovi odnosno osoblje), *Skill* (umijeće) i *Shared Values* (zajedničke vrijednosti).

¹²⁶ Š. Ivanko: *Neka inostrana iskustva u organizovanju privrednih subjekata*, a u *Zborniku Drugog jugoslavenskog savjetovanja »Organizovanje i funkcionisanje poduzeća kao osnovnog subjekta tržišnog poslovanja«*, Opatija, prosinac, 1988., str. 139.

¹²⁷ E. Roberts prema knjizi: M. L. Tushman, W. L. Moore: op. cit. pod 6, str. 565.

Na stalan proces inoviranja organizacije poduzeća tjeraju ne samo tehnološki, već prvenstveno ekonomski razlozi. Poduzeće koje ne provodi tehnološke inovacije ne stagnira samo tehnološki, već će se veoma brzo naći pred ekonomskim teškoćama. Poduzeća koja zanemaruju tehnološko inoviranje, tzv. »*kokošala poduzeća*«, ¹²⁸ uglavnom odgovaraju na tehnološke inovacije perfekcioniranjem svoje postojeće tehnologije, što se ne može smatrati adekvatnim odgovorom. To, npr., najbolje potvrđuje povijest industrije naliv-pera, parnih lokomotiva i žileta za brijanje te njihovi odgovori na pojavu kemijskih olovaka, dizel lokomotiva i električnih brijaćih aparata.

Inovacijski se proces može provoditi na dva načina: ¹²⁹ klasičnim i modernim pristupom. Prema klasičnom pristupu inovacija je individualan proces, neobuzdan i nekontroliran, više ili manje slučajna, tj. inovacija je, jednom riječju, nepredvidiv proces. Prema modernom pristupu inovacija je multidisciplinarni i skupni proces, ona je vođena i kontrolirana, predstavlja više od pukog prilagođavanja postojećih proizvoda, a isto je tako ona proces sa skokovima i startovima, ukratko, predvidiv proces. ¹³⁰

Poduzeće koje želi biti konkurentno, dakle, znači i inovativno, mora koristiti moderan pristup inovativnom procesu s obzirom na to da je on primjereniji novim organizacijskim strukturama kao što su projektna, matrična i inovativna organizacija poduzeća.

Inovacijski proces nije nikako privilegija samo velikih poduzeća; on jednako mora biti prisutan u velikim i u malim firmama. Istina, pojam velike ili male organizacije relativan je pojam s obzirom na različite parametre kojima se određuje veličina poduzeća. Ipak, najčešće se kao kriterij veličine poduzeća uzima broj zaposlenih radnika. S tog aspekta o malim organizacijama govorimo kao o onima koje zapošljavaju do 500 radnika, dok su sve ostale preko toga veće odnosno velike organizacije. Naravno, ni ovu brojčanu granicu ne valja shvaćati suviše kruto, jer broj radnika treba kombinirati s primijenjenom tehnologijom.

Prema nekim istraživanjima, ¹³¹ polovina od ukupnog broja inovacija proizvedena je u tvrtkama koje zapošljavaju manje od 500 radnika. Velike i male tvrtke u 35 najinovativnijih industrija u SAD-u proizvele su 1982. god. 2.617 inovacija. Iako je broj inovacija u malim poduzećima (prema ovom izvješću) 6,6 puta veći po jednom zaposlenom nego u velikim poduzećima, ipak su u nekim industrijama inovativnija velika poduzeća, dok su u nekim drugim industrijama inovativnija manja poduzeća. Ako je poznato da

¹²⁸ M. A. Maidique, a u knjizi: M. L. Tushman, W. L. Moore: op. cit. pod 6, str. 581.

¹²⁹ W. J. Vrakking: op. cit. pod 123, str. 96.

¹³⁰ W. J. Vrakking: op. cit. pod 123, str. 97.

¹³¹ Z. J. Asc, D. B. Andretsch: *Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis*, *The American Economic Review*, Vol. 78, No. 4, September, 1988., str. 678.-682.

postoji čvrsta veza između inovacija i ulaganja u istraživanje i razvoj, onda je razumljivo da je u nekim industrijama potrebno osigurati kritičnu masu i sredstava i istraživača da bi se mogle očekivati inovacije u toj industriji.

Jedan od najčešćih problema s kojim se suočavaju inovativne organizacije odnosno tvrtke visoke tehnologije, pitanje je kada provoditi odnosno tempirati tehnološke promjene. Zaostajanje odnosno kašnjenje u tom pogledu može imati poražavajuće rezultate za do tada vodeće tvrtke. Poduzeća moraju biti spremna na tehnološke promjene, tj. moraju izbjegavati, kako to naziva Richard N. Foster, ¹³² *tehnološke diskontinuitete*. Kada su, kako navodi isti autor, sredinom pedesetih godina tranzistori zamijenili elektronske cijevi, deset najvećih proizvođača dijelova za elektronske cijevi zatekli su se nespremni, tj. našli su se u tehnološkom diskontinuitetu.

Hoće li se određeno poduzeće naći ili ne u »tehnološkom diskontinuitetu«, ovisi o njegovom managementu, istraživanju i razvoju, fleksibilnosti organizacije i njezinoj sposobnosti za inovacije, ali isto tako i o raskoraku između dostignutog stupnja tehnologije i tehnoloških limita za određenu tehnologiju. Ako je taj raskorak veći, i vjerojatnost »upadanja« u tehnološki diskontinuitet je veća, kao što vrijedi i obrnuto, mada to ne mora biti i pravilo. Međutim, problem je u tome što nije uvijek lako i jednostavno, a ponekad niti moguće, prepoznati tehnološke limite za pojedinu tehnologiju. Sustavno ulaganje u istraživanje i razvoj to olakšava, iako u potpunosti ne omogućava. To stvara pretpostavke da se ti limiti uoče, odnosno da se upadanje u tehnološki diskontinuitet izbjegne. Jer, samo one kompanije, kako navodi Richard N. Foster, ¹³³ koje su preduhitrile odnosno anticipirale tehnološke promjene, stalno investirajući u nove alternative i odgovarajući na nove izazove, samo su one bogato nagrađene.

3.3.4. Informacijska tehnologija i njezin utjecaj na organizaciju

Živimo u vrijeme informatike, kompjutera i telekomunikacija kada informacija i znanje postaju glavni resurs koji kompanijama daje prednost pred konkurencijom. Informacijska tehnologija postaje sve važnija za poslovanje u modernom svijetu. Istu onu ulogu, kako ističe Sanda Dawson ¹³⁴, koju je imala procesna tehnologija u pedesetim i šezdesetim godina-

¹³² R. N. Foster, a u knjizi: M. L. Tushman, W. L. Moore: op. cit. pod 6, str. 215.

¹³³ R. N. Foster, a u knjizi: M. L. Tushman, W. L. Moore: op. cit. pod 6, str. 227.

¹³⁴ S. Dawson: *Analysing Organisations*, Third Edition, MacMillan Business, London, 1996., str. 61.

ma ovog stoljeća, danas ima mikroelektronička tehnologija. Ova tehnologija može procesuirati ogromnu količinu podataka i to velikom brzinom, a utječe i na smanjivanje troškova, povećanje efikasnosti i kvalitete proizvoda te olakšava kontrolu managementa.

Informacijska tehnologija, u svom razvoju kroz zadnja tri desetljeća, prošla je kroz tri faze:¹³⁵ a) prvu fazu karakterizira *doba obrade informacija* u kojoj je fokus bio na automatizaciji ručne obrade podataka (1960.–1980.); b) drugu fazu karakterizira *doba mikrokompjutora* (1980.–1995.) u kojoj je fokus usredotočen na moć profesionalaca-inženjera, financijskih analitičara i menagera koji koriste kompjutore za pristup, analizu i prikaz podataka i c) treću fazu karakterizira *doba umrežavanja* koje počinje 1990. godine, a nastaje kao posljedica spoja informatike i telekomunikacija koji je omogućio stvaranje novih oblika organizacije. Upravo ovo zadnje razdoblje, koje je obilježeno integracijom tih dviju tehnologija, omogućilo je revolucionarne iskorake u poslovanju kompanija.

Uloga informacijske tehnologije u današnjem poslovnom svijetu toliko je velika da je ona, kako navode R. L. Nolan i D. C. Croson,¹³⁶ izazvala poslovnu transformaciju industrijske u *informacijsku ekonomiju*. I dok razdoblje industrijske ekonomije završava sedamdesetih godina ovog stoljeća, novo razdoblje *»kreativne destrukcije«* odnosno ekonomije tranzicije traje do 1995. godine da bi nakon toga nastupilo razdoblje *informacijske ekonomije*, koje već obilježava naše današnje vrijeme, a obilježiti će i početak nadolazećeg XXI. stoljeća.

Informacijska tehnologija u spoju s telekomunikacijama promijenila je i promijenit će način života u cijelom svijetu. Svijet više nego ikada ranije doista postaje globalno selo. To postavlja kompanije pred nove izazove svjetske konkurencije u mnogim područjima poslovanja koja su do sada bila, koliko toliko, zaštićena. Informacijska tehnologija čak briše i vremenske zone između pojedinih dijelova svijeta.

Nema područja ljudske djelatnosti na koje ova nadolazeća informacijska tehnologija ne djeluje, bilo da je riječ o proizvodnji, trgovini, znatnosti, obrazovanju, umjetnosti, zabavi i slično. Mnoge se kompanije nalaze pred izazovom – prilagoditi se i uklopiti u tokove informacijske tehnologije ili propasti.

Informacijska tehnologija izaziva velike promjene u organizaciji, kako unutar same organizacije, tako isto i u odnosima organizacije s okolinom. Povezivanje i međusobno umrežavanje kompanija – kupaca, doba-

¹³⁵ L. R. Nolan, D. C. Croson: *Creative Destruction, A Six Stage Process for Transforming the Organization*, Harvard School Press, Boston, 1995., str. 6.

¹³⁶ L. R. Nolan, D. C. Croson: op. cit. pod 135, str. 21./22.

vljača i konkurenata na određeni način »ruši« granice organizacije pa i hijerarhijske odnose u organizaciji budući su mreže nehijerarhijske.

Još su 1958. godine Leavitt i Whisler¹³⁷ predviđali velike promjene koje će se dogoditi u organizacijama pod utjecajem informacijske tehnologije.

Najvažnije promjene koje se već događaju u organizacijama (pod utjecajem informacijske tehnologije) bile bi sljedeće:¹³⁸ tradicionalne organizacijske strukture zamjenjuju se novim strukturama – netradicionalnim organizacijama, kao što su mreže i virtualna organizacija; napušta se klasična organizacijska podjela po funkcijama s naglašenom hijerarhijom managementa u zamjenu s nehijerarhijskom timskom i krosfunkcijskom organizacijom; smanjuje se broj razina managementa kao i broj menagera srednje razine; stvaraju se nove mogućnosti u načinu dizajniranja poslova; informacije koje teku slobodno elektronskim putem zamjenjuju »papirologiju«; organizacije postaju sve pliće, a proces odlučivanja u njima se decentralizira; sve veće značenje dobiva »raspon komunikacija« umjesto ranijeg »raspona kontrole«; dolazi do veće mobilnosti radne snage; moguće je zajednički raditi bez fizičke interakcije i blizine smještaja radnika (telerad), kao što je moguće održavanje telekonferencija odnosno elektroničkih sastanaka.

Informacijska tehnologija omogućava uspostavu globalnog elektroničkog tržišta na kojemu će kupci moći pretraživati najpovoljnije ponude za kupnju robe. Počevši od narudžbe, preko isporuke, fakturiranja i plaćanja računa – sve se to može obavljati elektroničkim putem. Na taj se način stvara i mreža odnosa kupaca, dobavljača i svih ostalih zainteresiranih partnera koji mogu formirati i strateške saveze. U tom novom konceptu organizacije posebnu ulogu imaju virtualne komponente organizacije, kao što su kupci, dobavljači, zalihe i slično. Sve to otvara nove mogućnosti za redizajniranje organizacije kao i za nov način oblikovanja poslova, a preko njih i organizacijskih jedinica te organizacije poduzeća u cjelini.

¹³⁷ H. L. Lucas: *The T-Form Organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996., str. 3.

¹³⁸ Detaljnije o tome vidi u radovima: H. L. Lucas Jr.: op. cit. pod 137, str. 3–5, 25–26, 126–136; J. J. Cotter: *The 20% Solution, Using Rapid Redesign to Create Tomorrow's Organizations Today*, John Wiley and Sons Inc., New York etc., 1995., str. 152.; H. W. Chesbrough, D. J. Teece: *Organizing for Innovation*, HBR, I–II 1996.; D. Birchall, L. Lyons: *Creating Tomorrow's Organization – Unlocking the Benefits of Future Work*, Pitman Publishing, London, 1995., str. 92, 101.

Pitanja za raspravu:

1. Kakav je odnos između klasičnih tehnologija i proizvodnih djelatnosti obzirom na tehnološke inovacije i tehnološke promjene? Navedite barem od djelatnosti s visokom visokom tehnologijom.
2. Objasnite pojmove intencionala, multitala i konalnost i multitaliteta u vezi s tendencijama osnovnih tehnologija.
3. Što može biti jedan od razloga za intermedijarnu ulogu tehnologije u proizvodnji? Kako ona utječe na organizaciju i pravila u vezi s tehnologijom u poduzeću?
4. Navedite tri razloga za čimbeni koji su važni za razvoj tehnologije u poduzeću i oblikovanje organizacije. Objasnite to čimbeni i čimbeni u poduzeću i oblikovanje organizacije.
5. Koje su glavne tehnologije spadaju u pravnu, mehaničku, električnu i optičku tehnologiju? Navedite barem od tehnologija koje spadaju u pravnu, mehaničku, električnu i optičku tehnologiju. Navedite barem od tehnologija koje spadaju u pravnu, mehaničku, električnu i optičku tehnologiju. Navedite barem od tehnologija koje spadaju u pravnu, mehaničku, električnu i optičku tehnologiju.
6. Kako vam se čini da je tehnologija i tehnologija organizacije? Je li tehnologija i tehnologija organizacije? Je li tehnologija i tehnologija organizacije? Je li tehnologija i tehnologija organizacije?
7. Jedna je od glavnih tendencija tehnologije i tehnologije organizacije. Objasnite to i navedite primjer za to. Navedite primjer za to i navedite primjer za to. Navedite primjer za to i navedite primjer za to.
8. Kakve se organizacijske strukture primjenjuju u visokim tehnologijama? Zasto?
9. Što se podrazumijeva pod inovacijom? Kakva je važnost inovacija u visokim tehnologijama?
10. Što je to 7-S model? Koje su komponente ovog modela?

11. Što je to tehnologija poduzeća i inovacija? Jesu li to samo tehnološki i/ili ekonomski razlozi? Koja poduzeća imaju inovativnost? Kako proširila poduzeća odgođavaju tehnološke inovacije? U čemu je slabost inovativnosti poduzeća?
12. U kakvom odnosu velike i male tvrtke obzirom na mogućnost proizvodnje inovacija? Koja su poduzeća u ovom pogledu uspješnija? Vrijedi li to za velika poduzeća i poduzeća malih i srednjih poduzeća? Koje su razlike između velikih i malih poduzeća u ovom pogledu?
13. Što su to tehnološke promjene i tehnološka diskontinuitet? Kada poduzeća moraju provoditi tehnološke promjene i tehnološka diskontinuitet? Kada poduzeća moraju provoditi tehnološke promjene i tehnološka diskontinuitet?
14. U kakvom odnosu tehnologija i diskontinuitet? Kada poduzeća moraju provoditi tehnološke promjene i tehnološka diskontinuitet? Kada poduzeća moraju provoditi tehnološke promjene i tehnološka diskontinuitet?
15. Kako je važnost informacija u tehnologiji za poduzeće? Kako je važnost informacija u tehnologiji za poduzeće? Kako je važnost informacija u tehnologiji za poduzeće?
16. Navedite najvažnije promjene koje izaziva informacija u tehnologiji i poduzeću organizacije.

4.

OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Pojam i definiranje organizacijske strukture

4.1.

Riječ struktura¹ (lat. structura od struere – slagati, sklapati, zidati) ima više različitih značenja. Pod riječju »struktura« podrazumijeva se, npr., građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina, organizam. Iz tih različitih značenja koja riječ struktura ima može se zaključiti o važnosti strukture uopće, a isto tako i za poduzeće posebno.

Struktura, kako navodi M. Babić,² predstavlja sastavni dio svakog organizma, svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio svake organizacije. Na važnost strukture asociraju riječi kao što su »slagati«, »sklopiti«, »zidati«, »građa«, »sastav«, »sklop« itd. Otuda je i razumljiva tako široka uporaba pojma struktura u svakodnevnom životu i na svim područjima. Tako se, npr., govori o strukturi ličnosti, strukturi ljudskog ili nekog drugog organizma, ali i o strukturi molekule, atoma, strukturi nekog umjetničkog djela, kao i o strukturi organizacije odnosno organizacijskoj strukturi poduzeća.

Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav, tj. neki svoj sustav unutarnjih veza i odnosa.³ Čak i u najmanjim poduzećima, kako ističe Darrel E. Owen,⁴ vjerojatno je da možemo naći čvrsto utemeljenu organizacijsku strukturu koja jasno pokazuje tko je kome podređen. Dakle, organizacijska struktura, po ovom autoru, objašnjava nam dimenziju »tko«, ali nam ne osigurava dovoljan pogled na »što«, tj. što je to što organizacija radi.

Vажnost strukture za poduzeće jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam pa se ona često naziva i »anatomijom

¹ B. Klaić: *Veliki rječnik stranih riječi*, Zora, Zagreb, 1968., str. 1250.–1251.

² M. Babić: *Osnovi organizacije*, Svjetlost, Sarajevo, 1976., str. 64.

³ M. Babić: *op. cit.* pod 2, str. 64.

⁴ D. E. Owen: *The Managerial Wedge, Managerial Planning*, May–June, str. 67.

organizacije« odnosno anatomijom poduzeća. Budući da anatomija predstavlja znanost o građi živih bića i njihovih organa, i organizacijska struktura predstavlja građu – sastav (strukturu) poduzeća, kao i sastav dijelova koji čine to poduzeće. Međutim, kako ističe P. Drucker:⁵ »Dobra organizacijska struktura nije nikakav univerzalni lijek... Napokon, ni anatomija nije sve u biologiji. Ali prava organizacijska struktura predstavlja neophodan temelj. Bez nje će i najbolji učinak u svim drugim područjima rukovođenja ostati neefikasan i jalov.« Upravo iz tih razloga pred svako se poduzeće kao prioritetan zadatak postavlja izbor adekvatne organizacijske strukture.

Važnost odnosno uloga organizacijske strukture toliko je velika za poduzeće da se često pogrešno izjednačava s organizacijom. Treba ipak reći da je **organizacija**, kako tvrdi M. Novak,⁶ širi pojam od **organizacijske strukture**, a organizacijska struktura samo je jedan, premda najvažniji, element organizacije. Pored organizacijske strukture organizacija, kao širi pojam, obuhvaća još i **organizacijska sredstva** i **organizacijske postupke**. Organizacijska sredstva su, ipak, u prvom redu, samo sredstva za prikazivanje organizacije, a manje element organizacije.

Nerijetko se, također, organizacijska struktura izjednačava s **organizacijom managementa**, odnosno organizacijska struktura poduzeća s organizacijskom strukturom managementa. Iako je organizacija managementa, kao što ćemo vidjeti u sljedećem poglavlju, jedan od elemenata organizacijske strukture (premda važan, ali ne i jedini element organizacijske strukture poduzeća), ipak, gledajući organizacijsku shemu odnosno organizigram managementa, treba reći da on pokazuje i najznačajnije elemente organizacijske strukture.

Organizacijska struktura poduzeća ne predstavlja statičan već dinamičan element organizacije. I u poduzeću, baš kao i u svakom drugom živom organizmu, događaju se stalne promjene pa se i organizacijska struktura poduzeća mijenja u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije, koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća. Kao što se i elementi organizacijske strukture neprekidno mijenjaju, pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije, tako se isto mijenja i organizacijska struktura poduzeća.

Organizacijska struktura poduzeća slijedi ciljeve poduzeća, a oni proizlaze iz strategije razvoja poduzeća. Utjecaj čimbenika organizacije, i unutarnjih i vanjskih, neobično je važan za oblikovanje organizacijske strukture poduzeća jer, ako poduzeće djeluje u nemirnoj, nestabilnoj odnosno turbulentnoj okolini, ono će znatno češće biti primorano da mijenja svoju organizacijsku strukturu nego u slučaju kada je ta okolina stabilna odnosno mirna.

⁵ P. Drucker: *Praksa rukovođenja*, Zagreb, 1961., str. 255.

⁶ M. Novak: *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, Zagreb, X. izdanje, 1989., str. 155.

Organizacijska struktura (kao jedna od centralnih tema u izučavanju organizacije) u fokusu je interesa velikog broja istraživača na ovom području. Mnogi su od njih, baveći se izučavanjem problematike organizacije uopće, a organizacijske strukture posebno, pokušali definirati organizacijsku strukturu. Gotovo da koliko je bilo autora koji su se bavili ovom tematikom, toliko je bilo i definicija organizacijske strukture. Neki od autora definiraju organizacijsku strukturu uže odnosno šire. Ipak, najveći broj autora i u svijetu i u zemlji priklanja se široj, sveobuhvatnoj definiciji organizacijske strukture.

Tako P. Drucker definirajući organizacijsku strukturu kaže:⁷ »Da bi svi ti organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrirani. Taj jedinstveni sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća nazivamo organizacijskom strukturom poduzeća.« Za Williama G. Scotta⁸ je organizacijska struktura logičan odnos između razina upravljanja i funkcijskih područja, koji omogućava uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća. Prema A. Chandleru⁹ je organizacijska struktura sredstvo za integriranu uporabu postojećih resursa u organizaciji, dok je za Ch. Perrowa¹⁰ struktura sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka.

Za E. Pusića¹¹ je organizacijska struktura relativno trajan plan rasporeda poslova i međusobnih veza među ljudima koji obavljaju te poslove u organizaciji. Budući je organizacijska struktura proces, kako kaže E. Pusić, organizacijska struktura znači, u neku ruku, umjetno zaustavljanje tog procesa, snimka u određenom trenutku, odraz procesa u slici strukturne sheme. Stoga, kada je riječ o organizacijskoj strukturi, ne treba zaboraviti ni procesni karakter organizacije. Prema Š. Ivanku¹² organizacijska struktura predstavlja ustrojstvo odnosno svrsishodan raspored organizacijskih potencijala po različitim organizacijskim osnovama. Za Inge Perko-Šeparović¹³ struktura je odnos koji se uspostavlja između pojedinih aktivnosti odnosno funkcija u organizaciji kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. V. Srića¹⁴ pod-

⁷ P. Drucker prema A. Jaegeru u knjizi: Braut, Jaeger, Novak: *Priručnik o organizaciji poduzeća*, Informator, Zagreb, 1962., str. 125.

⁸ William G. Scott prema: Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: *Management*, Harper and Row, New York, 1985., str. 71.

⁹ A. D. Chandler prema Š. Ivanku: *Metodologija unapređivanja organizacije, Zavod za produktivnost*, Zagreb, 1982., str. 19.

¹⁰ Ch. Perrow prema Š. Ivanku: op. cit. pod 9, str. 19.

¹¹ E. Pusić: *Nauka o upravi*, VIII. izdanje, Zagreb, 1986., str. 148.

¹² Š. Ivanko: *Metodologija unapređivanja organizacije, Zavod za produktivnost*, Zagreb, 1982., str. 20.

¹³ I. Perko-Šeparović: *Teorije organizacije, Školska knjiga*, Zagreb, 1975., str. 73.

¹⁴ V. Srića: *Sustav, informacija, kompjutor*, Informator, Zagreb, 1981., str. 29.

organizacijskom strukturom podrazumijeva stupanj formalnih veza i hijerarhijskih aranžmana, dakle, sve ono što se obično naziva formalnom organizacijom.

Najsveobuhvatniju, pa prema tome i najprihvatljiviju, definiciju organizacijske strukture daje M. Novak¹⁵ koji pod **organizacijskom strukturom** podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činio- ca proizvodnje odnosno poslovanja.

U toj definiciji organizacijske strukture uočava se onaj »anatomski karakter strukture« koji mora osigurati optimalni sastav između osnovnih činilaca proizvodnje, ali i optimalni sastav unutar svakog činio- ca posebno.

Pitanja za raspravu:

1. Što se podrazumijeva pod riječju struktura i kakva je važnost strukture uopće, a posebno za poduzeće?
2. Bi li se važnost organizacijske strukture za poduzeće mogla usporediti s važnošću anatomije za ljudski život ili neki drugi živi organizam? Ako je odgovor »da«, navedite u čemu se ogledaju te sličnosti.
3. U kakvom su odnosu organizacija i organizacijska struktura poduzeća, a u kakvom organizacijska struktura i organizacija managementa poduzeća?
4. Navedite neke od definicija organizacijske strukture koje se navode u knjizi. Pokušajte prepoznati što je zajedničko u svim tim definicijama.

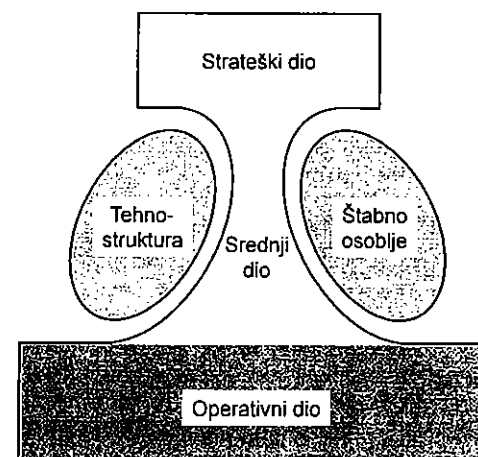
¹⁵ M. Novak: op. cit. pod 6, str. 152.

Elementi organizacijske strukture

4.2.

Iz različitog poimanja odnosno definiranja organizacijske strukture poduzeća proizlaze i različiti elementi koji čine tu strukturu. Premda smo se kod definiranja organizacijske strukture već opredijelili za definiciju M. Novaka, a onda i za elemente organizacijske strukture koje ovaj autor navodi, ovdje ćemo (samo radi ilustracije) navesti elemente organizacijske strukture po H. Mintzbergu, istaknutom američkom autoru.

Prema H. Mintzbergu organizacijska struktura poduzeća ima sljedeće elemente:¹⁶ a) **operativni dio**, koji čine svi izvršni radnici; b) **strateški dio**, koji čini vrhovno rukovodstvo odnosno Top Management; c) **srednji dio**, koji čine manageri srednje razine, tzv. Middle Management; d) **tehnostruktura**, koju čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom, s obzirom na njihovu visoku profesionalnu razinu, tj. razinu znanja, mada se nalaze izvan formalne organizacijske strukture managementa i konačno e) **štabni dio**, koji ima zadatak da pomaže linijskom managementu. Grafički bismo elemente organizacijske strukture prema H. Mintzbergu mogli prikazati kao na slici 4.1.



Slika 4.1. Organizacijska struktura poduzeća prema H. Mintzbergu

¹⁶ H. Mintzberg: Structure in 5 s, Management Science, 1979., str. 323.-324.

Iz naziva i opisa Mintzbergovih elemenata organizacijske strukture očito je da H. Mintzberg organizacijsku strukturu shvaća kao organizaciju managementa pa su i navedeni elementi zapravo elementi strukture managementa. Treba, međutim, reći da je management samo jedan od elemenata organizacijske strukture.

Korisnost i značenje Mintzbergove klasifikacije elemenata organizacijske strukture ogleda se i u tome što su u njoj sadržani poslovi odnosno funkcije koje obavljaju zaposleni. Dva elementa obuhvaćaju managerske funkcije (strateški dio i srednji dio), a treći element odnosi se na izvršnu funkciju (operativni dio), dok četvrti element obuhvaća poslove podrške managementu (štabni dio), za razliku od petog elementa koji obuhvaća ekspertne poslove i poslove stručnjaka koji nisu niti linijski a ni štabni manageri.

Najprecizniji popis i opis elemenata organizacijske strukture poduzeća može se naći u radovima M. Novaka.¹⁷

Iz definicije organizacijske strukture koju navodi M. Novak vidimo da organizacijska struktura ima svoje elemente odnosno dijelove od kojih se sastoji. Tako su, npr., činitelji proizvodnje kao što su: *sredstva za rad, predmeti rada i ljudski rad*, važni elementi organizacijske strukture, ali ne i jedini. U definiciji M. Novaka ističe se da je organizacijska struktura »sveukupnost veza i odnosa između i unutar činilaca proizvodnje«. Upravo uspostavljanjem tih veza i odnosa među činiteljima proizvodnje proširuje se i krug elemenata organizacijske strukture.

Da bi svi činitelji proizvodnje odnosno poslovanja u poduzeću funkcionirali kako treba, potrebno ih je objediniti na realizaciji zadataka poduzeća. Međutim, zadatak poduzeća može biti shvaćen u užem i širem smislu, tj. kao ukupan zadatak koji je, da bi se uspješno realizirao, potrebno podijeliti na posebne i pojedinačne zadatke. Upravo kostur strukture odnosno sastav organizacije dobivamo iz elementa organizacijske strukture koji bismo mogli nazvati »*raščlanjivanje ili podjela zadataka u poduzeću*«.

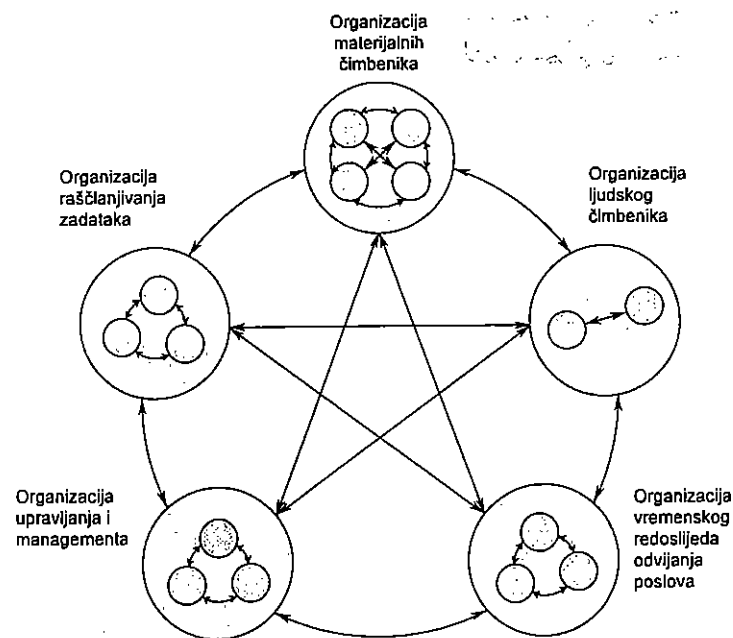
Međutim, ni s time svi elementi organizacijske strukture nisu iscrpljeni. Nakon što se postiglo spajanje osnovnih činitelja proizvodnje (predmeta rada, sredstava za rad i rada), dodjeljujući konkretne zadatke te sredstva i predmete rada izvršiteljima na svim radnim mjestima po cijeloj dubini organizacije, da bi organizacija mogla funkcionirati, potrebno je osigurati koordinaciju na svim razinama organizacije, tj. ostvarivanje funkcije upravljanja i managementa. Tu problematiku obuhvaća element organizacijske strukture koji bi se mogao nazvati »*organizacija unutarnjih odnosa*«.

¹⁷ M. Novak: op. cit. pod 6, str. 153.–155.

Koordinacija svih aktivnosti u poduzeću, po svim njegovim dijelovima, bit će uspješna samo ako utvrdimo pravilan »*vremenski redoslijed odvijanja poslova*« u organizaciji.

Na temelju svega što je rečeno o elementima organizacijske strukture poduzeća mogli bismo zaključiti da organizacijsku strukturu poduzeća, s nešto izmijenjenim nazivima, čine sljedeći elementi:¹⁸

- organizacija materijalnih čimbenika,*
- organizacija ljudskog čimbenika,*
- organizacija raščlanjivanja zadataka,*
- organizacija upravljanja i managementa te*
- organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova.*



Slika 4.2. Veze i odnosi između elemenata organizacijske strukture kao i unutar elemenata organizacijske strukture

¹⁸ M. Novak: op. cit. pod 6, str. 153.

Optimalna organizacijska struktura poduzeća podrazumijeva veze i odnose unutar svakog elementa posebno. Grafički bismo organizacijsku strukturu poduzeća, sa svim elementima te strukture te vezama i odnosima među elementima kao i unutar svakog elementa, mogli prikazati kao na slici 4.2.

Svaki od elemenata organizacijske strukture sadrži sljedeće podelemente:¹⁹

a) *organizacija materijalnih čimbenika*, kao element organizacijske strukture, obuhvaća organizaciju materijalnih inputa (sirovina i materijala) kao i organizaciju opreme (kapitalnih dobara),

b) *organizacija ljudskog čimbenika* obuhvaća sve probleme vezane za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini,

c) *rašćlanjivanje zadataka* obuhvaća podjelu ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke,

d) *organizacija upravljanja i managementa* obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i organizacije managementa kao i ostalih međusobnih odnosa i

e) *organizacija vremenskog redoslijeda poslova* obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i čitavog tijeka proizvodnje i poslovanja.

Pitanja za raspravu:

1. Navedite elemente organizacijske strukture prema H. Mintzbergu.
2. Navedite elemente organizacijske strukture prema M. Novaku i objasnite svaki element. Kakav je odnos između elemenata organizacijske strukture poduzeća i čimbenika proizvodnje odnosno poslovanja (materijalnih i ljudskog čimbenika)?
3. Kako biste objasnili odnosno komentirali grafički prikaz veza i odnosa među elementima i unutar elemenata organizacijske strukture poduzeća sa slike 4.2.

¹⁹ M. Novak: op. cit. pod 6, str. 154.

Izgradnja organizacijske strukture

4.3.

Oblikovanje ili dizajniranje organizacije poduzeća, odnosno izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture poduzeća, predstavlja jednu od najvažnijih odluka u poduzeću; u protivnom će struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se organizacija nalazi usporiti ili zakočiti sposobnosti upravljačkog sustava.²⁰ Treba, međutim, reći da sva istraživanja upućuju na zaključak da nema jednog načina kao najboljeg načina strukturiranja organizacije.²¹

H. Fayol, M. Parker-Follett, F. W. Taylor, L. Urwick, J. Mooney, A. C. Reiley i mnogi drugi teoretičari organizacije pokušali su, kako navode Mescon, Albert i Khedouri,²² definirati načela strukturiranja organizacije. Međutim, takva njihova nastojanja nisu urodila plodom, jer su pokušali pronaći pravila koja će, bez izuzetka, vrijediti za sva poduzeća. Danas su, međutim, teoretičari upravljanja došli do zaključka da ne postoje univerzalna načela organizacije. Svi logični sustavi strukture imaju i dobrih i loših strana. Širok raspon kontrole, visok stupanj decentralizacije i demokratski stilovi vođenja mogu pokazati dobre rezultate u tvrtki orijentiranoj na znanstvena istraživanja, a katastrofalne npr. u nekoj tvornici.

Mogući su veoma različiti pristupi u strukturiranju odnosno modeliranju organizacije poduzeća, ne samo zato što se poduzeća međusobno razlikuju jedna od drugih, već i zato što pojedini čimbenici organizacije različito utječu na pojedina poduzeća, ali i zato što se novom organizacijom u konkretnom poduzeću želi postići i neka nova, dodatna kvaliteta. U zavisnosti od toga projektant organizacije uvijek će upotrijebiti neki od teorijski mogućih pristupa modeliranju organizacije poduzeća ili kombinaciju dvaju ili više pristupa.

Prema klasičnoj teoriji organizacija bi trebala biti organizirana »*odozgo prema dolje*«, tj. po tzv. »*top down*« sustavu. Zbog toga bi management trebalo najprije izabrati globalne organizacijske jedinice (sektore, službe ili odjele), a tek na kraju dizajnirati specifične zadatke.²³ Taj je put dizajniranja organizacije ne samo logičan, već i jedino moguć budući da je mikroorganizacija osnova za projektiranje mikroorganizacije poduzeća.

²⁰ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 669.

²¹ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 688.

²² Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 670.

²³ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 310.

Međutim, mogući su i drugi načini strukturiranja organizacije kao što su:²⁴

- a) oblikovanje organizacijske strukture poduzeća »*odozdo prema gore*«, tj. po tzv. »*basis-upward*« sustavu;
- b) kombinirani pristup koji podrazumijeva istovremeno strukturiranje organizacije poduzeća »odozgo prema dolje« i »odozdo prema gore«, tzv. »*bipolarna strategija*«;
- c) »*strategija klina*« koja podrazumijeva da promjene u organizaciji započinju sa srednjih razina managementa i
- d) »*strategija većeg broja nukleusa*« (multiple nucleus) koja podrazumijeva da se organizacijske promjene u poduzeću započinju istovremeno i na različitim razinama i u različitim dijelovima poduzeća.

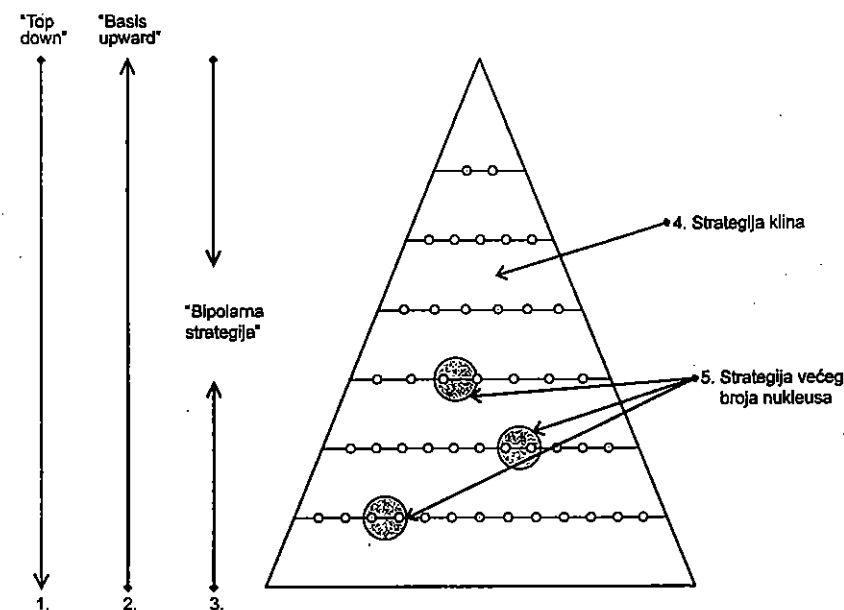
Različite načine strukturiranja organizacije odnosno modeliranja organizacijske strukture poduzeća mogli bismo prikazati kao na slici 4.3.

Svi već navedeni pristupi oblikovanja organizacije poduzeća u praksi se pojedinačno, tj. samostalno, nezavisno jedan od drugoga, rjeđe primjenjuju, ali znatno češće u različitim međusobnim kombinacijama. Kod većih organizacijskih zahvata, odnosno velikih reorganizacija postojećeg poduzeća ili pak izgradnje organizacijske strukture novog poduzeća, najčešće ćemo se koristiti »top down« sustavom. U tom je slučaju »top down« sustav gotovo jedina opcija. Međutim, kada je riječ samo o reorganizaciji već postojećeg poduzeća, tada su (u zavisnosti od širine i dubine odnosno obuhvata organizacijskih zahvata) uz »top down« sustav moguće i kombinacije s drugim načinima strukturiranja organizacije. Ako se, pak, radi o organizacijskim promjenama na jednom segmentu organizacije (u nekoj organizacijskoj jedinici, odjelu ili službi), tada je moguće primijeniti »strategiju klina« odnosno »strategiju većeg broja nukleusa«. Nezavisno od toga koju ćemo strategiju odnosno pristup pri reorganizaciji primijeniti, potrebno je da, kako ističe Andrall E. Pearson,²⁵ prije nego što reorganiziramo budemo sigurni »što hoćemo uraditi bolje i zašto«. Jer, reorganizacija radi reorganizacije, kao što smo mi to često radili, nema nikakve svrhe.

Jedan od problema s kojim se suočava svaki projektant organizacije poduzeća postizanje je ravnoteže između »stabilnosti« i »fleksibilno-

²⁴ Prema Ž. Stefanoviću: »Strategije promena organizacione strukture preduzeća« u zborniku za znanstvenog savjetovanja »Strategije razvoja samoupravnog preduzeća«, Centar za marksizam Univerziteta u Beogradu, Beograd, 1988., str. 87.-93.

²⁵ A. E. Pearson: Six Basics for General Managers, Harvard Business Review, July-August 1989., str. 99.



Slika 4.3. Mogući načini strukturiranja odnosno modeliranja organizacijske strukture

sti« organizacije odnosno organizacijske strukture poduzeća. Dok *stabilnost strukture* omogućava, s jedne strane, specijalizaciju i racionalizaciju poslovanja te snižavanje troškova, dotle *fleksibilnost* omogućava brzo prilagođavanje organizacije promjenama okoline.²⁶ Umijeće je pronaći pravu sredinu odnosno ravnotežu između te dvije krajnosti. Međutim, to nije nimalo jednostavno.

Izbor organizacijske strukture poduzeća obično je zadatak najvišeg managementa u poduzeću. Management ima zadatak da izabere onu strukturu koja će biti najprimjerenija konkretnom poduzeću. A to će biti ona struktura koja će biti temeljena na strategiji poduzeća i ciljevima poduzeća.²⁷

²⁶ Prema Š. Ivanku: Neka inostrana iskustva u organiziranju privrednih subjekata, a u zborniku: Drugo jugoslovensko savjetovanje »Organizovanje i funkcionisanje preduzeća kao osnovnog subjekta tržišnog poslovanja«, Opatija, prosinac, 1988., str. 130.-131.

²⁷ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 309.

Istina da je organizacijska struktura poduzeća u znatnoj mjeri određena ciljevima i strategijom, međutim, kod izgradnje organizacijske strukture poduzeća ne bi se smjelo izgubiti iz vida da je organizacijska struktura poduzeća rezultat djelovanja mnogobrojnih čimbenika organizacije. Upravo oni čimbenici organizacije koji u konkretnoj situaciji u najvećoj mjeri utječu na poduzeće, određuju i njegovu organizacijsku strukturu.

U dizajniranju organizacije, odnosno u oblikovanju organizacijske strukture poduzeća, prema spoznajama organizacijske teorije, na jednoj (isto)j organizacijskoj razini može se primijeniti samo jedan pristup raščlanjivanja zadataka, što znači da se na svakoj organizacijskoj razini obavlja homogena podjela zadataka. Međutim, kada je riječ o velikim kompanijama, kako ističe Viktor Z. Prel²⁸, mogu se tolerirati i nedosljednosti u pogledu dizajniranja organizacije. Zbog toga on kaže da je »organizacijsku strukturu multinacionalnih kompanija teško klasificirati i identificirati kao i stilove uljanih slika«.²⁹

Međutim, organizacijska struktura poduzeća ne može se uspostaviti jednom za sva vremena pa čak ni za neko kraće, a da i ne govorimo za neko duže razdoblje. Stoga se i razlikuju organizacijske strukture, ne samo jednog od drugog poduzeća, već se i u istom poduzeću razlikuje njegova organizacijska struktura »danas« od one »jučer«, baš kao što će i »sutra« njegova organizacija biti drukčija od ove danas. Riječi »jučer, danas i sutra« treba shvatiti ne doslovno, već u relativnom značenju, tj. u jednom dužem ili kraćem razdoblju. Dužina tog razdoblja ovisi o dinamičnosti organizacije. U propulzivnim granama to je razdoblje promjena znatno kraće nego u tradicionalnim proizvodnim granama gdje se tehnologija proizvodnje veoma sporo mijenja.

Struktura je, baš kao i organizacija, dinamična kategorija koja se stalno mijenja, nadopunjuje i aktualizira. Prema istraživanjima Johna P. Kottera i Leonarda Schlesingera,³⁰ većina kompanija ili dijelova kompanija pronašle su da moraju poduzeti umjerene organizacijske promjene najmanje jednom godišnje ili brojne promjene svakih 4–5 godina.

Dinamika promjena organizacijske strukture poduzeća uvjetovana je i rastom odnosno razvojem poduzeća. S tim u vezi Galbraith (1967. god.)³¹ razlikuje tri faze u evoluciji kompanije: a) faza kada je kompanija

²⁸ V. Z. Prel: *Some Management Aspects of Multinational Companies*, *Management International Review*, 1974., str. 54.

²⁹ V. Z. Prel: *op. cit.* pod 28, str. 54.

³⁰ J. P. Kotter and L. Schlesinger: prema knjizi: *op. cit.* pod 8, str. 537.

³¹ J. R. Galbraith prema: M. A. Maidique: *Entrepreneurs, Champions and Technological Innovation*, a u knjizi: M. L. Tushman, W. L. Moore: *Readings in the Management of Innovation – Second Edition*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, A Subsidiary of Harper and Row, Publishers, Inc., 1988., str. 570.

mala, b) faza kada je srednja i c) faza kada je kompanija velika. Prema A. Chandleru (1962. god.)³² radi se o sljedećim fazama: a) mala kompanija, b) integrirana kompanija i c) diverzificirana kompanija. Wrigley (1970. god.)³³ je pošao od Chandlerovih faza evolucije kompanije i fazu diverzifikacije je raščlanio na tri kategorije: a) dominantno diverzificirano poslovanje, b) povezano (srodno) diverzificirano poslovanje i c) nepovezano (nesrodno) diverzificirano poslovanje. Svako od tih faza razvoja poduzeća odgovarat će određena vrsta organizacijske strukture, a od brzine razvoja poduzeća zavisi će učestalost reorganizacija koje će se provoditi u poduzeću.

To je potpuno razumljivo ako se zna da se organizacijska struktura poduzeća mijenja i prilikom najmanjih izmjena na bilo kojem elementu organizacijske strukture u poduzeću. Zbog toga ni jedno poduzeće ne može imati istu organizacijsku strukturu kao neko drugo poduzeće, a niti je može imati isto poduzeće u različitim fazama svoga razvoja.

Organizacijska struktura nastaje kao rezultat organizacijske izgradnje, a **organizacijska izgradnja** proces je kojim se uspostavlja nova organizacijska struktura, ako se radi o novoosnovanom poduzeću, odnosno, to je proces zamjene i usavršavanja postojeće organizacijske strukture, ako se radi o poduzeću koje postoji otprije. U oba slučaja uspostavlja se određena organizacijska struktura.³⁴

Ono što je najvažnije kod izgradnje organizacijske strukture jest to da se izgradi kvalitetna organizacijska struktura. **Kvalitetna organizacijska struktura** mora osigurati:³⁵ ostvarivanje ciljeva organizacije; optimalnu podjelu rada u organizaciji, posebno onih zadataka koji se dodjeljuju managerima; punu pažnju ključnim funkcijama u organizaciji; efikasnu uporabu svih raspoloživih resursa; fleksibilnost organizacije; jasno alociranje odgovornosti; racionalnu uporabu kvalifikacija, iskustava i specijalističkih znanja; zaposleni moraju raditi u efikasnim timovima i mora se zasnivati na adekvatnom sustavu informacija i komunikacija.

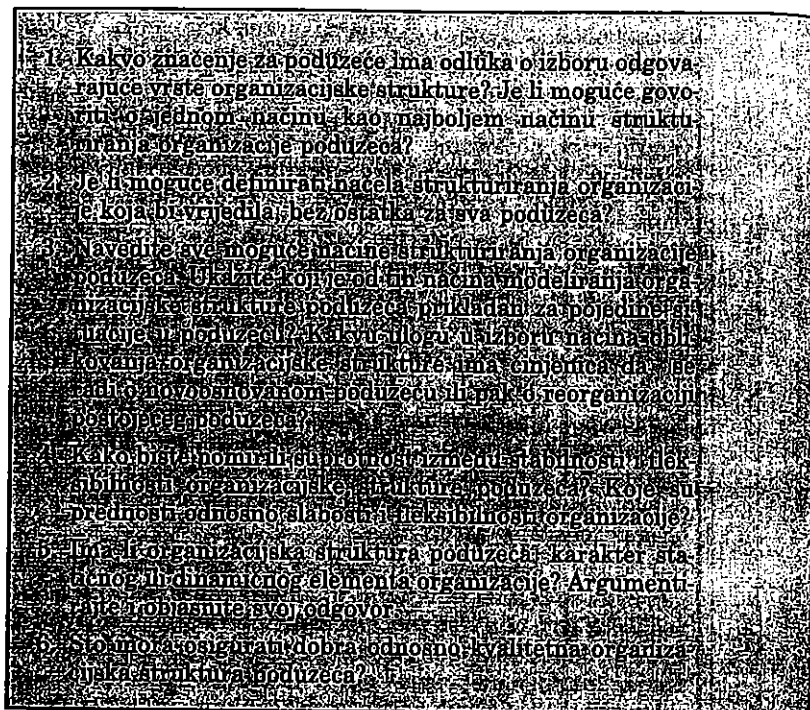
³² A. D. Chandler prema: M. A. Maidique: *op. cit.* pod 31, str. 570.

³³ Wrigley prema: M. A. Maidique: *op. cit.* pod 31., str. 571.

³⁴ Prema M. Novaku: *op. cit.* pod 6, str. 152.

³⁵ R. B. Kemball – Cook prema M. Babiću: *Osnovi organizacije, Suvjetlost, Sarajevo, 1985., str. 71.*

Pitanja za raspravu:



Formalna i neformalna organizacija

4.4.

U procesu organizacijske izgradnje uspostavlja se **formalna organizacijska struktura**. Formalna organizacijska struktura javlja se kao rezultat procesa organizacijske izgradnje i ona, kako ističe M. Babić,³⁶ predstavlja kralježnicu odnosno kostur svake organizacije. Za E. Pusića,³⁷ formal-

³⁶ M. Babić: op. cit. pod 2., str. 67.-68.

³⁷ E. Pusić: op. cit. pod 11, str. 167.

na organizacijska struktura unaprijed je utvrđen raspored poslova i sustav međusobnih veza u određenoj organizaciji. Dakle, formalna organizacijska struktura je ona koja je propisana i službeno utvrđena.

Formalnom organizacijskom strukturom utvrđuju se sva relevantna pitanja funkcioniranja organizacije. Tako se formalnom organizacijskom strukturom:³⁸ a) utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u poduzeću; b) spajaju činitelji rada (rad, sredstva za rad i predmeti rada) u uže i šire skupine, od radnih mjesta preko pogona ili odjela do razine poduzeća; c) određuje status ljudi u organizaciji, tj. odnos izvršnih i rukovodećih radnih mjesta i d) propisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji.

Formalna organizacijska struktura se, kao što ističe Meilir Page-Jones,³⁹ prikazuje grafikonima kompanije s pozicije opisa poslova i ciljeva.

Kritički čimbenici za analizu formalne organizacije bili bi:⁴⁰ a) organizacijski dizajn odnosno organizacijsko modeliranje (uključujući i grupiranje funkcija, struktura i pojedinaca te koordinacija i kontrolni mehanizmi; b) dizajniranje posla; c) djelovanje okoline i d) ljudski izvori.

Za razliku od formalne organizacijske strukture u svakom poduzeću djeluje i **stvarna (objektivno postojeća) organizacijska struktura**. Stvarna struktura nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture poduzeća.

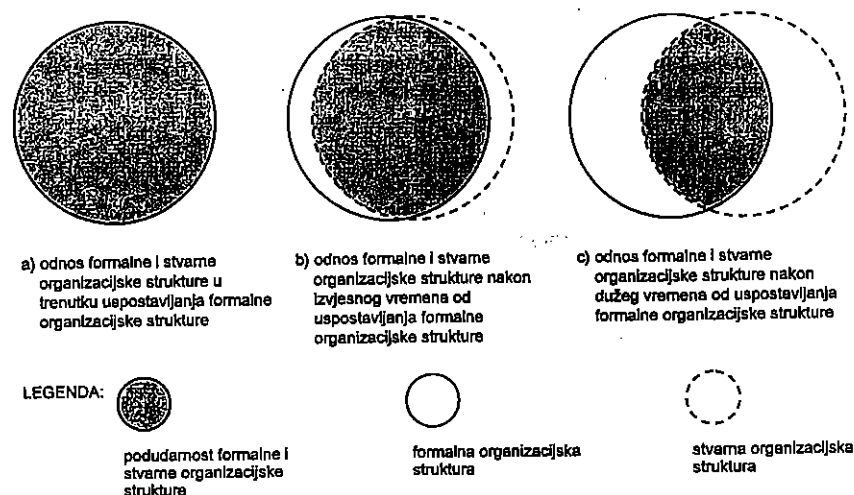
U trenutku uspostavljanja (izgradnje) organizacijske strukture poduzeća stvarna organizacijska struktura odgovara formalnoj. Međutim, s vremenom – funkcioniranjem organizacije dolazi do raskoraka između tih dviju organizacijskih struktura. Taj raskorak je to veći što je veći vremenski razmak od uspostavljanja nove formalne organizacije do sadašnjeg trenutka. Grafički bismo te odnose formalne i stvarne organizacijske strukture mogli prikazati kao na slici 4.4.

Budući da je organizacijska izgradnja stalan proces u organizaciji, ne bi se smjelo čekati na stanje u poduzeću kao ono koje smo na slici 4.4. označili s »«, već bi znatno prije trebalo provoditi postupak postupnog prilagođavanja formalne organizacijske strukture stvarnoj organizaciji. Cilj kojemu u poduzeću treba stalno težiti približavanje je formalne organizacijske strukture stvarnoj organizaciji. Ako je raskorak između formalne i stvarne organizacijske strukture manji, to prilagođavanje odvija se »u hod«, bez nekih posebnih metoda i postupaka. No, ako je raskorak velik, kao onaj prikazan na slici 4.4.c, potrebno je pristupiti reorganizaciji.

³⁸ M. Babić: Osnovi organizacije, Sijetlost, Sarajevo, 1985., str. 66.

³⁹ M. Page-Jones: Manifesto of excellence, good service squelches DP mediocracy, Data management, November 1985., str. 37.

⁴⁰ D. A. Nadler, M. L. Tushman: u knjizi: op. cit. pod 31, str. 155.



Slika 4.4. Odnos formalne i stvarne organizacijske strukture promatran u tri vremenske točke

Do raskoraka između formalne i stvarne organizacijske strukture dolazi uslijed promjena svakog od elemenata organizacijske strukture. I dok je promjene na gotovo svim elementima organizacijske strukture lako prepoznati pa s tim u vezi i uskladiti formalnu organizaciju s novim stvarnim stanjem na tom elementu organizacijske strukture, dotle je puno teže prepoznati u svim njezinim aspektima *neformalnu organizaciju (informal organization)*. Neformalna se organizacija vezuje za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji.

Za E. Pusića⁴¹ je neformalna organizacijska struktura skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihova zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve organizacije. Prema jednom drugom mišljenju⁴² neformalna je organizacija formalna organizacija prilagođena stvarnim okolnostima i osobitostima članova organizacije. Bez kostura zdrave formalne organizacije koja daje osnovu strukture neformalna organizacija mora obavljati dužnosti formalne organizacije jednako tako dobro kao i formalna organizacija.

Pojam neformalne organizacije obično se vezuje za djelovanje neformalnih skupina u poduzeću pa se, nerijetko, neformalna organizacija a

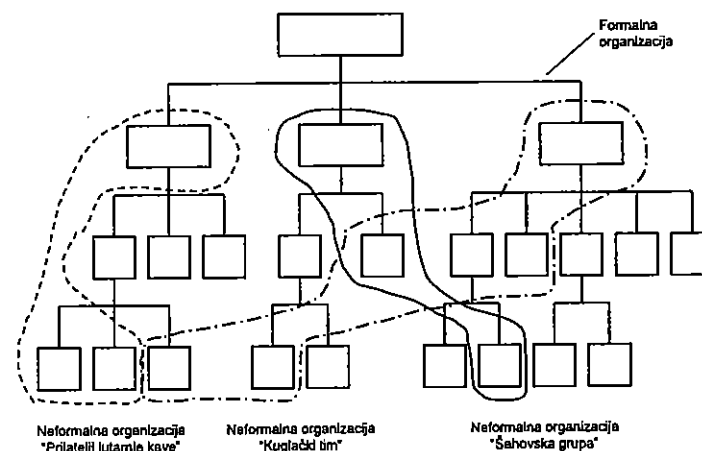
⁴¹ E. Pusić: op. cit. pod 11, str. 167.

⁴² M. Page-Jones: op. cit. pod 39., str. 37.

priori (pogrešno) shvaća negativno, što ne mora biti točno. Neformalna organizacija može biti usmjerena na ostvarivanje ciljeva organizacije, ali isto tako i na ostvarivanje nekih užih, parcijalnih interesa određenih neformalnih skupina u organizaciji. U ovom drugom slučaju, ako su ti ciljevi u koliziji s ciljevima i interesima poduzeća kao cjeline, tada govorimo o negativnom djelovanju neformalne organizacije na rezultate poslovanja poduzeća.

Neformalna organizacija izjednačava se sa stvarnom organizacijom, mada te dvije riječi nisu sinonimi. Svaka neformalna organizacija ujedno je i stvarna organizacija, mada svaka stvarna organizacija ne mora biti neformalna.

Za Mescona, Alberta i Khedourija⁴³ neformalna je organizacija spontano formirana skupina ljudi koji zajednički djeluju radi nekih identičnih ciljeva. Unutar svake formalne organizacije postoji složeno tkivo neformalnih skupina koje su bolje ili slabije međusobno povezane. Neformalne skupine se, s obzirom na motive formiranja, dijele na dva osnovna tipa:⁴⁴ a) interesne skupine i b) prijateljske skupine. *Interesne grupe* one su koje nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju članovi skupine, dok su *prijateljske skupine* najčešće rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izvan poduzeća.



Slika 4.5. Neformalna organizacija

⁴³ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 430.

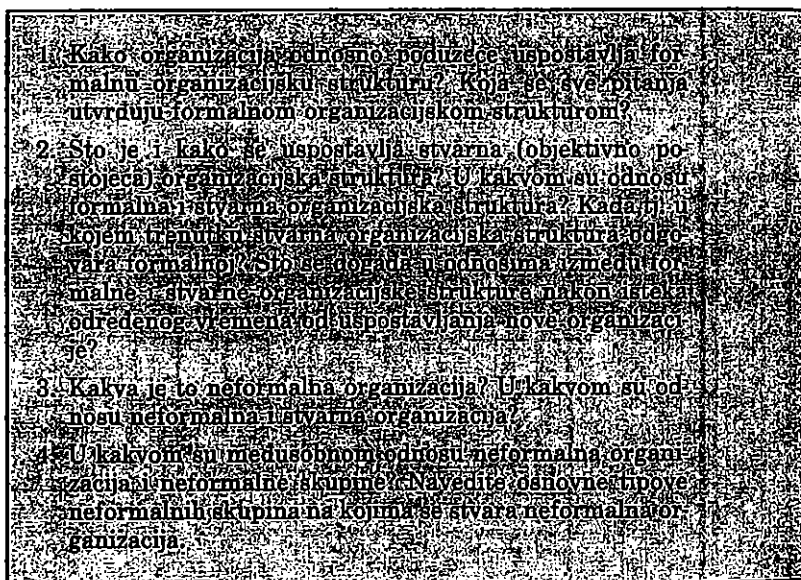
⁴⁴ S. C. Certo: *Principles of modern Management: Functions and Systems*, Fourth Edition, Allyn and Bacon, Boston etc., 1989., str. 414.

Primjer jedne takve neformalne organizacije, koju čine članovi različitih neformalnih skupina, a u okviru formalne organizacije, dajemo na slici 4.5.⁴⁵

Dakle, neformalnu organizaciju na ovoj slici čine tri neformalne skupine: a) prijatelji jutarnje kave, b) kuglački tim i c) šahovska skupina.

Neformalna organizacija može biti veoma utjecajna, pa čak i toliko da dominira formalnom organizacijom. I neformalna organizacija, baš kao i formalna, ima hijerarhiju, svoje vođe i ciljeve. Za razliku od formalne organizacije, koja je namjerna, promišljena i svjesna kreacija, neformalna je organizacija spontana.⁴⁶ Kritične aktivnosti neformalne organizacije su:⁴⁷ ponašanje managementa; odnosi u skupini; odnosi između skupina; neformalni raspored rada i komunikacija te utjecaj uzora.

Problemi za razmišljanje:



⁴⁵ H. Koontz, H. Weihrich: *Essentials of Management - Fifth Edition*, McGraw-Hill Publishing Company, New York etc., 1990., str. 135.

⁴⁶ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: *op. cit.* pod 8, str. 435.

⁴⁷ D. A. Nadler, M. L. Tushman: *A Model for Diagnosing Organizational Behavior*, a u knjizi: *op. cit.* pod 31, str. 155.

Složenost, formalizacija i centralizacija u organizaciji

4.5.

Organizacijsku strukturu svakog poduzeća, tj. svake organizacije određuju tri ključne dimenzije organizacije, i to:⁴⁸ **složenost, formalizacija i centralizacija.**

Prema stupnju složenosti, formalizaciji i centralizaciji organizacije poduzeća mogu imati više ili manje složenu organizaciju, u većoj ili manjoj mjeri formaliziranu organizaciju i s višim ili nižim stupnjem centralizacije odnosno decentralizacije.

Razina složenosti, formalizacije i centralizacije organizacije opredjeljuje izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture, a time i načina funkcioniranja organizacije te njezina lakšeg ili težeg prilagođavanja utjecajnim čimbenicima organizacije koji opredjeljuju i stupanj složenosti, formalizacije i centralizacije u organizaciji. To znači da će organizacijska struktura poduzeća, u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije, biti više ili manje složena, formalizirana i centralizirana.

Tako će npr. izbor odgovarajuće strategije poduzeća utjecati na koncepciju organizacije radnih mjesta, a preko njih i na ukupnu organizaciju poduzeća. Pa, ako je poduzeće izabralo strategiju povećanja obujma proizvodnje ili strategiju geografskog širenja odnosno strategiju diverzifikacije, ono će se opredijeliti za dublju i detaljniju podjelu rada i specijalizaciju u proizvodnji, što će rezultirati visokim stupnjem složenosti, formalizacije i centralizacije u organizaciji. Te dimenzije organizacije karakterizirat će i organizaciju velikih poduzeća koja će biti, ne samo složena, već i u velikoj mjeri formalizirana, za razliku od malih poduzeća, kojima će biti primjerenija jednostavnija struktura i u manjoj mjeri formalizirana organizacija. Velika će poduzeća primijeniti i određeni stupanj decentralizacije u organizaciji, za razliku od malih poduzeća koja mogu biti i centralizirana.

Na isti način na ključne dimenzije organizacije, utječe i primijenjena tehnologija proizvodnje. Ako poduzeće koristi tehnologiju pojedinačne ili procesne proizvodnje, tada će ono biti manje složeno, formalizirano i centralizirano, za razliku od tehnologije masovne proizvodnje, koja će zahtijevati visok stupanj složenosti, formalizacije i centralizacije u organizaciji.

U današnjim sve složenijim uvjetima poslovanja na organizacijsku strukturu poduzeća u velikoj mjeri utječu čimbenici okoline koji, ta-

⁴⁸ J. H. Donnelly Jr., J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: *Fundamentals of Management*, IRWIN - Ninth Edition, Chicago etc. 195., str. 209.

kođer, određuju ključne dimenzije organizacije. Ako poduzeće posluje u uvjetima jednostavne i stabilne okoline, ono može biti u većoj mjeri složeno, formalizirano i centralizirano, za razliku od onih poduzeća koja posluju u vrlo složenoj i nestabilnoj okolini, zbog čega će njihova organizacijska struktura biti u manjoj mjeri složena, formalizirana i centralizirana, baš zbog toga da bi bila prilagodljiva promjenama u okolini.

Iz toga zaključujemo da tri ključne dimenzije organizacije opredjeljuju izbor organizacijske strukture svakog poduzeća, tj. svake organizacije. Tako će organizacijama koje su u znatnoj mjeri složene, formalizirane i centralizirane odgovarati tradicionalne, klasične ili *birokratske strukture*, za razliku od drugih poduzeća koja su neznatno složena ili uopće nisu složena, formalizirana i centralizirana, a odgovarat će im *adaptivne* ili *organske strukture*.

Pod *složenošću organizacije*⁴⁹ razumijeva se razina horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji.

Horizontalna diferencijacija predstavlja podjelu zadataka u organizaciji, na različite podzadatke na istoj organizacijskoj razini, tj. podjelu zadataka »po širini« organizacije. Horizontalna diferencijacija može biti uža ili šira, u zavisnosti od toga je li formiran manji ili veći broj organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini. Što je horizontalna diferencijacija veća, to je i organizacija složenija i obrnuto, što je horizontalna diferencijacija manja, to je i složenost organizacije manja.

Vertikalna diferencijacija predstavlja podjelu organizacije »po dubini«, tj. po razinama managementa u organizaciji. Dublja je organizacija ona koja ima veći broj razina managementa, od top managementa do najniže razine managementa, za razliku od plitke organizacije koja ima znatno manji broj razina managementa. Naravno da je dublja organizacija i složenija, za razliku od plitke koju će biti puno lakše i jednostavnije organizirati.

Razina složenosti organizacije uvijek je određena, kao što smo to već istaknuli, stupnjem horizontalne i vertikalne diferencijacije. Dimenziju složenosti organizacije određuje bilo horizontalna ili vertikalna diferencijacija, a posebno su složene one organizacije koje su i horizontalno i vertikalno naglašeno diferencirane.

U najužoj je svezi s horizontalnom i vertikalnom diferencijacijom, a preko njih i sa složenošću organizacije, stupanj *podjele rada i specijalizacije* u organizaciji.

Podjela rada i specijalizacija neka su od temeljnih načela organizacije. Što je viši stupanj horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji, to će biti dublja i detaljnija podjela rada u organizaciji, a specijalizacija

⁴⁹ J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: op.cit. pod 48, str. 210.

(bilo pojedinaca ili organizacijskih jedinica) veća. Duboka podjela rada i uska specijalizacija imaju za posljedicu složeniju organizaciju, nasuprot plitkoj podjeli rada i blagoj specijalizaciji koje će zahtijevati jednostavniju i manje podložnu organizacijsku strukturu.

Jedna od ključnih dimenzija organizacije jest formalizacija organizacije. Pod *formalizacijom organizacije*⁵⁰ podrazumijeva se stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine standarda, pravila i procedura kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje članova organizacije.

Stupanj formalizacije organizacije u najužoj je svezi sa složenošću organizacije pa su složene organizacije u znatnoj mjeri i formalizirane, za razliku od manje složenih organizacija koje će biti u manjoj mjeri formalizirane.

Formalizacija organizacije u uskoj je svezi s čimbenicima organizacije, a posebno s veličinom kao čimbenikom organizacije. Velike organizacije bit će formaliziranije od manjih. Isto tako, one organizacije kod kojih dominira masovna proizvodnja, a uz to posluju u uvjetima stabilne i predvidive okoline, bit će u većoj mjeri formalizirane u odnosu na druge organizacije, koje karakterizira tehnologija pojedinačne ili procesne proizvodnje, a uz to posluju u nestabilnoj okolini.

Razina formalizacije određuje i razinu fleksibilnosti organizacije. Formalizirane organizacije u manjoj su mjeri fleksibilne i sporo odgovaraju na izazove okoline, za razliku od neformaliziranih organizacija koje su fleksibilne i dobro reagiraju na izazove okoline. To znači da će formalizirane organizacije biti primjerenije birokratskim organizacijskim strukturama ili, još preciznije rečeno, upravo im formalizacija daje birokratske karakteristike, za razliku od neformaliziranih organizacija kojima će odgovarati organske strukture.

Što je veći stupanj formalizacije u organizaciji, to je u manjoj mjeri prisutno usmeno komuniciranje i usmeno dodjeljivanje zadataka izvršiteljima, za razliku od organizacije s niskim stupnjem formalizacije, kod koje će dominirati usmeno komuniciranje kao i usmeno dodjeljivanje zadataka izvršiteljima.

Visoka razina formalizacije u organizaciji sama po sebi znači i određenu rigidnost organizacije, međutim, to nikako ne bi trebalo a priori ocjenjivati negativno. Naime, u nekim djelatnostima opstanak poduzeća i njegov položaj na tržištu upravo su uvjetovani visokim stupnjem formalizacije te strogim poštivanjem standarda, pravila i procedura u obavljanju posla.

⁵⁰ J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: op. cit. pod 48, str. 209. i E. Bowman, B. M. Kogut: Redesigning the Firm, Oxford University Press, New York - Oxford, 1995., str. 204.

Baš ta visoka formalizacija predstavlja poredbenu prednost te organizacije u odnosu na njezinu konkurenciju. Teško bi bilo zamisliti uspjeh kompanija, kao što su McDonald's, DHL, UPS i neke njima slične, koje svoje leaderske pozicije u djelatnostima i poslovima kojima se bave upravo zahvaljuju i visokom stupnju formalizacije svoje organizacije. Naravno da bismo dobili potpuno suprotan učinak kada bismo visoki stupanj formalizacije organizacije implementirali u inovativne, kreativne i visokoorganske organizacije koje se temelje na znanju svojih članova i u kojima su fleksibilnost, adaptivnost i inovativnost uvjeti opstanka tih organizacija.

S obzirom da se stvarni život svake organizacije kreće između određenih krajnosti, to će i pitanje većeg ili manjeg stupnja formalizacije njezine organizacije biti pitanje mjere u danim uvjetima.

Treća bitna dimenzija organizacije je razina *centralizacije* u organizaciji. Poduzeća mogu biti više ili manje centralizirana odnosno decentralizirana.

Premda pojmovi centralizacije i decentralizacije imaju različita značenja, ovdje pod tim pojmovima razumijevamo mjesta odnosno razine odlučivanja u poduzeću. Pitanje stupnja i razine centralizacije odnosno decentralizacije u poduzeću vrlo je teško mjerljivo. Naime, poduzeća nisu više ni potpuno centralizirana, ali ni totalno decentralizirana. Ona su u većoj ili manjoj mjeri centralizirana odnosno decentralizirana. Potrebno je u svakom konkretnom slučaju pronaći pravu mjeru između tih dviju krajnosti.

O centralizaciji odlučivanja u poduzeću govorimo u onom slučaju kada glavna uprava donosi sve najvažnije odluke, dok kažemo da su decentralizirana mnoga poduzeća u kojima je odlučivanje distribuirano na niže organizacijske razine. Međutim, da bismo ocijenili domet decentralizacije u odlučivanju, potrebno je znati i sljedeće:⁵¹ a) Koliki je broj odluka koje se donose na nižim razinama pa, ako je taj broj odluka veći, onda je organizacija u većoj mjeri i decentralizirana. b) Koja je važnost odluka koje se donose na nižim razinama pa, ako su to važne odluke, onda je organizacija u znatnoj mjeri decentralizirana i obrnuto, ako je riječ o marginalnim pitanjima, onda se radi o visokom stupnju centralizacije odlučivanja. c) Koliki je utjecaj odluka koje se donose na nižim razinama pa, ako je taj utjecaj mali ili gotovo nikakav, onda govorimo o centraliziranom odlučivanju i obrnuto, ako je taj utjecaj znatan, onda se radi o decentraliziranom odlučivanju. d) Koliko se često provjeravaju subordinirane razine od strane višeg rukovodstva. Ako su te kontrole česte i stalne, onda ne može biti riječ o decentraliziranom odlučivanju i obrnuto, ako su one samo povremene i rijetke, onda se zaista s pravom može govoriti o decentraliziranom odlučivanju.

⁵¹ Prema knjizi Mescon, Albert, Khedouri: op. cit. pod 8, str. 329.

Treba reći da, premda ne postoji izravna veza između pojedine vrste organizacijske strukture i načina odlučivanja u smislu centraliziranog ili decentraliziranog odlučivanja, nekim vrstama organizacijske strukture (kao što su »predmetna«, »teritorijalna« te organske strukture) ipak više odgovara decentralizirano nego centralizirano odlučivanje. Moglo bi se reći da se s pomakom od birokratskih prema organskim strukturama i odlučivanje transformira od centraliziranog u decentralizirano. To su najbolje osjetile mnoge danas poznate svjetske kompanije koje su nakon I. svjetskog rata ulaskom u nove poslove, diverzifikacijom proizvodnje i širenjem na nova tržišta, bile primorane ne samo da zamijene funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima organizacije, već i da za donošenje određenog broja odluka, i to važnih odluka, ovlaste niže razine u organizaciji.⁵²

U organizacijskoj strukturi poduzeća, unutar svake divizijske jedinice, pojedine »divizije« trebale bi biti samostalne u odlučivanju:⁵³ o: cijena, dizajnu proizvoda te razvoju i marketingu tog i tih proizvoda. Međutim, čak i u vrlo decentraliziranim poduzećima vrhovno rukovodstvo (top management) mora donositi određeni broj odluka kao što su:⁵⁴ postavljanje glavnih ciljeva, planiranje strategije razvoja poduzeća, utvrđivanje poslovne politike poduzeća i kontrola troškova. Dakle, i u visokocentraliziranim organizacijama odluke od najveće važnosti moraju se donositi na najvišim razinama upravljanja i managementa.

Decentralizacija je danas postala imperativ vremena pa, s tim u vezi, jedan od najutjecajnijih branitelja decentralizacije P. Drucker kaže:⁵⁵ »Osnovno pravilo organizacije je napraviti najmanji mogući broj razina managementa i izmisliti najkraći mogući lanac komandi«. A na jednom drugom mjestu, s tim u vezi, isti autor kaže da će za dvadeset godina tipična velika tvrtka imati upola manje razina managementa nego danas i ne više od jedne trećine managera.⁵⁶

Najvažnije prednosti decentralizacije bile bi:⁵⁷ a) Ona je neophodna mjera organizacije ekstremno velikih organizacija koje ne mogu biti upravljane centralno. b) A daje autoritet odlučivanja upravo onim razinama u organizaciji koje su najbolje upoznate sa situacijom i koje zbog toga i najviše (do u detalje) znaju o njoj. c) Stimuliranje inicijative i identifikacija s organizacijom. d) Pomoć u obučavanju mladih managera izlažući ih dono-

⁵² Više o tome u knjizi: op. cit. pod 8, str. 330.-331.

⁵³ Prema knjizi: op. cit. pod 8, str. 330.

⁵⁴ Prema knjizi: Mescon, Albert, Khedouri: op. cit. pod 8, str. 330.

⁵⁵ P. Drucker prema knjizi: op. cit. pod 8, str. 337.

⁵⁶ P. Drucker: *The Coming of the New Organization*, Harvard Business Review, br. 1/1988, str. 45.

⁵⁷ Prema knjizi: op. cit. pod 8, str. 331.

šenju važnih odluka u njihovoj karijeri, čime se povećava broj potencijalnih kandidata za najviša managerska mjesta u poduzeću.

O centralizaciji i decentralizaciji u organizaciji govorimo i s aspekta izbora između dvije osnovne vrste organizacijske strukture, koje je P. Drucker nazvao *funkcijska* i *federalna decentralizacija*.

Organizacijska struktura poduzeća, kako ističe P. Drucker, temelji se na jednom od dva osnovna načela organizacije:⁵⁸

- a) Gdje je god to moguće, različite djelatnosti valja integrirati prema načelu »*federalne decentralizacije*«, tj. kao samostalnih proizvodnih jedinica – svaku sa svojim vlastitim tržištem i proizvodom, svaku odgovornu za dobit i gubitak.
- b) Gdje to nije moguće, treba otpočeti »*funkcijsku decentralizaciju*«, tj. od važnijih i izrazitijih radnih faza u proizvodnom procesu treba stvoriti integralne jedinice i dati im maksimalnu odgovornost.

Za razliku od federalne decentralizacije koja je efikasniji i produktivniji oblik organizacije za velika poduzeća pa je i postala pravilo organizacije za ta poduzeća, decentralizacija po funkcijama jest, kako kaže P. Drucker,⁵⁹ univerzalno primjenjiva.

Načelo federalne decentralizacije primijenit ćemo u većim i velikim poduzećima i na taj način oblikovati različite vrste divizijske organizacijske strukture poduzeća, dok će se u manjim poduzećima funkcijska organizacijska struktura bazirati na načelu funkcijske decentralizacije. No, bez obzira koje načelo decentralizacije organizacijske strukture primjenjivali na pojedinim organizacijskim razinama, na kraju svaka organizacija mora izvršiti funkcijskom strukturom, jer se njome određuju zadaci koje moraju obaviti neposredni izvršitelji odnosno najniže razine u organizaciji poduzeća.

Kod ocjene je li organizacija »zrela« da s funkcijske prijeđe na divizijsku organizacijsku strukturu, na načelu federalne decentralizacije poduzeća, P. Drucker smatra da je jedno poduzeće preveliko za funkcijsku organizaciju, ako ona zahtijeva više od dva (dakle 3 i više – P. S.) stupnja funkcijskih menagera. Tada bi trebalo uvesti načelo federalne decentralizacije.⁶⁰

Za razliku od centralizacije i decentralizacije odlučivanja, o čemu je ovdje primarno riječ, valja podsjetiti i na centralizaciju odnosno decentralizaciju obavljanja poslova unutar izvršene podjele rada te raščlanjivanja i grupiranja zadataka u poduzeću.

⁵⁸ P. Drucker: op. cit. pod 5, str. 232.

⁵⁹ P. Drucker: op. cit. pod 5, str. 232.–233.

⁶⁰ P. Drucker: op. cit. pod 5, str. 249.

Viši ili niži stupanj raščlanjivanja zadataka utjecat će ne samo na razinu složenosti i formalizacije organizacije, već i na razinu centralizacije odnosno decentralizacije odlučivanja u toj organizaciji. Stoga nam se čini potrebnim kratko zadržati i na tom aspektu centralizacije odnosno decentralizacije.

U oblikovanju organizacijske strukture poduzeća neminovno se suočavamo s pitanjem *centralizacije i decentralizacije obavljanja pojedinih poslova*.⁶¹ Pod pojmom centralizacije mislimo na obavljanje određenih poslova na jednom mjestu, dok pod pojmom decentralizacije razumijevamo obavljanje određenih poslova na više mjesta u organizaciji. To znači da za sve one poslove koji se obavljaju unutar proizvodnih odnosno teritorijalnih »divizija« ali isto tako u nekom segmentu i na razini cijelog poduzeća, možemo reći da su u većoj ili manjoj mjeri decentralizirani. Kolika je stvarna decentralizacija u obavljanju tih poslova, ovisi o postotnom odnosu tih poslova koji se obavljaju unutar nižih organizacijskih jedinica u odnosu na ukupan opseg poslova neke poslovne funkcije.

Centralizirani način obavljanja poslova više će odgovarati funkcijskoj nego predmetnoj ili teritorijalnoj organizacijskoj strukturi. Centralizacija, kao način obavljanja poslova, također će više odgovarati stabilnim uvjetima poslovanja, dok će u uvjetima turbulentne okoline biti primjerenije decentralizirano obavljanje poslova. Na taj način i decentralizirana organizacija postaje fleksibilnija i sposobnija da brže odgovara na promijenjene uvjete okoline.

Čak i unutar jednog poslovnog subjekta i određene vrste organizacijske strukture poduzeća može biti poslova koji su visoko centralizirani, za razliku od nekih drugih koji će biti potpuno decentralizirani. Tako, npr.,⁶² u bolnicama će sve administrativne funkcije biti visokocentralizirane, dok će medicinski stručnjaci imati potpunu autonomiju u svom poslu.

Pitanje centralizacije i decentralizacije obavljanja poslova u konačnici se svodi na mjesto i razine odlučivanja, mada centralizacija i decentralizacija obavljanja određenih poslova ne moraju, a priori, značiti i centralizirano odnosno decentralizirano odlučivanje.

⁶¹ Više o tome u radu Š. Ivanka: op. cit. pod 26, str. 131.

⁶² Prema knjizi: op. cit. pod 8, str. 330.

Pitanja za raspravu:

1. Navedite ključne dimenzije organizacijske strukture i karakteristike svake od dimenzija organizacije.
2. U kakvom su međusobnom odnosu razina složenosti, formalizacije i centralizacije u organizaciji s izborom određene vrste organizacijske strukture?
3. Na koji način, u kojoj mjeri i kojim čimbenici organizacije utječu na osnovne dimenzije organizacije (složenost, formalizaciju i decentralizaciju)?
4. Gime je određena složenost organizacije?
5. Što se podrazumijeva pod horizontalnom i vertikalnom diferencijacijom u organizaciji i kako stupanj horizontalne i vertikalne diferencijacije utječe na stupanj složenosti organizacije?
6. U kakvom su međusobnom odnosu podjela rada i specijalizacija s horizontalnom i vertikalnom diferencijacijom?
7. Što se podrazumijeva pod formalizacijom organizacije? U kakvom su međusobnom odnosu složenost i formalizacija organizacije te fleksibilnost i formalizacija organizacije?
8. Što se podrazumijeva pod pojmovima centralizacija i decentralizacija kada je riječ o oblikovanju organizacijske strukture poduzeća?
9. S aspekta izbora između dvije osnovne vrste organizacijske strukture (funkcijske i divizijske) postoje dvije osnovne vrste decentralizacije koje je P. Drucker nazvao funkcijska i federalna decentralizacija. U kojim će se slučajevima koristiti pojedina od ovih vrsta decentralizacije?
10. U kakvom su odnosu centralizirani odnosno decentralizirani način obavljanja poslova i pojedine vrste organizacijskih struktura? Kojim strukturama više odgovara centraliziran, a kojima decentraliziran način obavljanja poslova?

11. U vezi s centralizacijom odnosno decentralizacijom odlučivanja postoji određena veza između načina odlučivanja i pojedinih vrsta organizacijskih struktura. Navedite kojim strukturama u većoj mjeri odgovara centraliziran, a kojima decentraliziran način odlučivanja.
12. Kada se smatra da su sazreli uvjeti da poduzeće zamijeni funkcijsku organizacijsku strukturu s jednom od oblika divizijske organizacijske strukture?

Vrste organizacijskih struktura

4.6.

Pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća smatra se način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranja nižih organizacijskih jedinica, po svim razinama poduzeća. Formiranjem nižih organizacijskih jedinica u poduzeću bavi se teorija »*departmentalizacije*« (Departmentation). Te niže organizacijske jedinice mogu se nazvati:⁶³ odjeli (departments), divizije (divisions) i sekcije (sections).

Pitanje organizacije poduzeća svodi se na izbor odgovarajuće organizacijske strukture primjerene tom poduzeću.

Međutim, pitanje izbora adekvatne organizacijske strukture poduzeća nije nimalo jednostavno; budući da se poduzeća razlikuju po vrsti i načinu proizvodnje, veličini i lokaciji, ciljevima i zadacima, primijenjenoj tehnologiji itd., razlikovat će im se i organizacijske strukture. Tako će se u svakom poduzeću postaviti pitanje kako, na koji način, odnosno na kojim načelima, treba provesti raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na prvu organizacijsku razinu, odnosno na temeljne organizacijske jedinice.

Od najstarijih vremena pa sve do danas departmentalizacija se provodi na različite načine i na temelju različitih kriterija. I prije pojave teorije organizacije, a u okviru nje i teorije departmentalizacije, koja je pokušala uspostaviti temeljna načela odnosno kriterije na kojima se temelji departmentalizacija u poduzeću, odnosno oblikovanje različitih vrsta organi-

⁶³ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 312.

zacijskih struktura poduzeća, podjela poslova među ljudima provodila se na nekim prirodnim načelima.

Tako je jedan od najstarijih načina departmantalizacije, odnosno međusobne podjele poslova, podjela pomoću »jednostavnih brojeva«. To je bio jedan od najčešćih načina odnosno jedan od najvažnijih kriterija u organiziranju, npr., *plemena*, *klanova* ili *vojske*. Imajući u vidu taj kriterij, pleme odnosno klan imalo je određenu veličinu, posebno u smislu donje granice, kako bi mogao zadovoljiti sve potrebe svojih članova. Zbog toga svako pleme ili klan broje određeni, veći ili manji, broj članova. To je posebno vidljivo u organizaciji vojske gdje svaka formacija odnosno jedinica, kao npr. četa, vod, baterija, divizion, pukovnija, brigada i divizija, ima određeni broj vojnika i časnika.

Kod departmantalizacije na bazi »jednostavnih brojeva« ljudi se grupiraju na istovrsnim poslovima čiji rad organizira, koordinira i vodi jedan vođa. Hoće li uspjeti u nekom pothvatu ili ne, zavisi u prvom redu od ljudi koji su uključeni u taj posao odnosno pothvat ili npr. vojnu operaciju. Za svaki posao potrebno je imati određeni broj (kritičnu masu) ljudi, da bi se taj posao obavio na zadovoljavajući način.

U današnjim uvjetima ovakva koncepcija organizacije, ako se primijeni na poduzeće, djelotvorna je samo na najnižoj razini organizacijske strukture poduzeća. Međutim, na određeni način, ovo načelo departmantalizacije prisutno je i na drugim razinama organizacije utvrđivanjem točno određenog broja izvršitelja koji su potrebni na nekom radnom mjestu ili u nekoj organizacijskoj jedinici za obavljanje određenih poslova. Kada je bilo koji drugi čimbenik važniji od ljudskog rada, odnosno broja radnika, tada se koriste neki drugi kriteriji departmantalizacije u poduzeću.

Drugi, također veoma stari način departmantalizacije jest departmantalizacija na bazi »vremena«. To je način grupiranja poslova odnosno aktivnosti na bazi vremena u kojem se neki posao obavlja. Prema tom kriteriju departmantalizacije organizira se *rad u smjenama*, bilo da je riječ o tvornici, školi, bolnici ili nekoj drugoj organizaciji. Posebno je to karakterističan način departmantalizacije u onim djelatnostima, odnosno na onim poslovima, gdje se aktivnosti odvijaju kontinuirano 24 sata bez zastoja. U takvoj situaciji rad se organizira najmanje u četiri smjene koje vremenski slijede jedna za drugom.

Međutim, ovaj način departmantalizacije najčešće se javlja kao dodatni, tj. naknadni koji se interpolira u neki drugi, primarni oblik departmantalizacije. I rad u smjenama, npr., može biti organiziran na bazi potrebnog broja ljudi za rad u jednoj smjeni, ali i na bazi nekih drugih kriterija, o čemu će biti riječi u nastavku izlaganja.

Danas su teoretičari organizacije i upravljanja došli do zaključka da ne postoje neka univerzalna, općevažeća načela organizacije, koja

bi se bez ostatka mogla primijeniti na svako poduzeće. Međutim, u modeliranju organizacijske strukture poduzeća, odnosno u izboru odgovarajuće vrste organizacijske strukture, ipak se polazi od temeljnih načela raščlanjivanja zadataka, a ti su da se primarno raščlanjivanje ili podjela ukupnog zadatka u poduzeću uvijek vrši na jednom od dva temeljna kriterija raščlanjivanja. Jedan je kriterij raščlanjivanja kriterij »izvršenja«, a drugi kriterij »objekta«. To znači da se temeljne organizacijske jedinice u poduzeću formiraju za obavljanje pojedinih poslovnih funkcija (kada je riječ o primjeni kriterija »izvršenja«) ili pak za proizvodnju određenih proizvoda ili pružanje određenih usluga (kada je riječ o primjeni kriterija »objekta«).

S obzirom na način odnosno kriterije raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća i formiranje užih organizacijskih jedinica može se govoriti o dvije osnovne vrste organizacijske strukture: a) *funkcijska* i b) *divizijska*.⁶⁴ Funkcijska organizacijska struktura može imati oblik *čiste funkcijske strukture*, s većim ili manjim brojem formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica, ali također i oblik *procesno orijentirane funkcijske strukture*. Divizijska organizacijska struktura javlja se u različitim modalitetima kao: *predmetna*, *teritorijalna*, ali i kao podjela zadataka i formiranje organizacijskih jedinica *prema potrošačima odnosno korisnicima*.⁶⁵

U svakoj od tih struktura potrebno je urediti sljedeće:⁶⁶ a) horizontalno podijeliti organizaciju na što šire podjedinice; b) utvrditi odnose autoriteta i odgovornosti među pozicijama i c) dizajnirati poslove sadržane u određenom zadatku i delegirati zadatak. Sve su te strukture samo varijacije *birokratske strukture*,⁶⁷ kao još uvijek prevladavajućeg oblika organizacijske strukture. Birokratska struktura često se predstavlja i kao klasična odnosno tradicionalna organizacijska struktura. Prvi sustavan model birokratske strukture formulirao je 1900. god. poznati njemački sociolog Max Weber. Birokratsku strukturu karakterizira:⁶⁸ specijalizirana podjela rada, jasna hijerarhija rukovođenja s lancem zapovijedanja te formalno planiranje i zapošljavanje na osnovi kompetentnosti.

Za razliku od tradicionalnih ili klasičnih struktura, koje u suvremenim uvjetima nisu mogle funkcionirati na zadovoljavajući način, ranih šezdesetih godina razvijaju se *organske strukture*,⁶⁹ koje su se bolje pril-

⁶⁴ H. Meisner govori da se u organizacijskoj znanosti razlikuju dva generalna organizacijska tipa: a) onaj koji u prvi plan stavlja proces ispunjenja zadataka odnosno funkcija i b) onaj koji naglasak stavlja na objekte poduzetničke djelatnosti – proizvode. Izvor: H. Meisner: *Information und Organisation beeinflussen sich*, Online, br. 6/1986., str. 38.

⁶⁵ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8., str. 315.

⁶⁶ Mescon M., A. M., Khedouri F.: op. cit. pod 8., str. 310.

⁶⁷ Više o tome u knjizi: op. cit. pod 8, str. 310.–312.

⁶⁸ Mescon, M., A. M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 311.

⁶⁹ Više o tome u knjizi: op. cit. pod 8, str. 322.–326.

godile brzim promjenama i visokoj tehnologiji. Upravo zahvaljujući toj svojoj velikoj prilagodljivosti promjenama okoline i potrebama organizacije te su strukture nazvane *adaptivnim ili organskim strukturama* (organic structure). Adaptivne odnosno organske strukture prikladne su za organizacije u kojima su promjene brže. Najvažnije vrste organskih struktura su *projektne organizacija* (project organization) i *matrična organizacija* (matrix organization).

Pored ove, u literaturi a i praksi, dominantne klasifikacije vrsta organizacijskih struktura, po kojoj se sve organizacijske strukture poduzeća klasificiraju u *funkcijske, divizijske* (predmetne, teritorijalne i orijentirane kupcu), *projektne i matrične*, kod pojedinih autora postoje i druge klasifikacije organizacijskih struktura, koje kombiniraju više različitih načela, a ne temelje se isključivo na načelu funkcija ili objekta kao načela raščlanjivanja i grupiranja zadataka u poduzeću.

Tako, npr., H. Mintzbergova tipologija organizacijskih struktura sadrži sljedeće vrste organizacijskih struktura:⁷⁰ a) *jednostavnu strukturu*, koja je karakteristična za mala poduzeća i u pravilu je organska, b) *strojnu birokraciju*, koja je tipična birokratska struktura u kojoj je sve do u detalja propisano zbog čega je i nefleksibilna, c) *profesionalnu birokraciju*, koja je slična strojnoj birokraciji, ali se od nje razlikuje po tome što se oslanja na visokoobrazovane stručnjake i težište stavlja na samokontrolu zaposlenih, d) *divizijsku organizacijsku strukturu*, koja predstavlja decentralizirani oblik organizacije i e) *adhokraciju*, koja predstavlja visokoorgansku strukturu koja se temelji na projektnim timovima.

Mintzbergova klasifikacija organizacijskih struktura kombinira više načela oblikovanja organizacije. Tako npr. Mintzberg u svojoj tipologiji organizacijskih struktura polazi od složenosti poduzeća (jednostavna struktura), zatim od djelatnosti koje obavlja poduzeće (strojna i profesionalna birokracija), od načela objekta kao kriterija za formiranje organizacijskih jedinica u poduzeću (divizijska organizacijska struktura) i vremenskog trajanja organizacijske jedinice (adhokracija).

O. Williamson razlikuje tri vrste organizacijskih struktura:⁷¹ »U«, »M« i »H« oblik organizacijske strukture. Pod »U« oblikom misli na unitarni oblik organizacije koja će biti primjerena za mala poduzeća. Pod »M« oblikom misli na multidivizijsku formu, tj. oblik organizacije koji se koristi u multidivizijskom poduzeću i pod »H« oblikom organizacije misli na organizaciju koja najbolje odgovara diverzificiranim i nepovezanim poduzećima.

⁷⁰ H. Mintzberg: *Organization Design: Fashion or Fit?* HBR, January–February 1981., str. 103.–104.

⁷¹ O. Williamson prema: Ž. Dulčić, I. Pavić, M. Rovani, I. Veža: *Proizvodni menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split, 1996., str. 43.

Williamsonova klasifikacija organizacijskih struktura na određeni način u sebi implicira temeljna načela (izvršenja i objekta) načina grupiranja poslova i formiranja organizacijskih jedinica. To se posebno odnosi na njegov »M« i »H« oblik organizacije, koji u osnovi predstavljaju divizijske organizacijske jedinice strukturirane na načelu »objekta«, ali isto tako i na »U« obliku organizacije, koji zapravo predstavlja drugo ime za funkcijsku organizacijsku strukturu.

U recentnoj literaturi nailazimo i na nove vrste organizacijskih struktura kao što su: *T-oblik organizacije, mrežna organizacija, virtualna organizacija, timska organizacija, organizacija »paukove mreže«, ameba, klaster ili fraktalna organizacija, izvrnuta organizacija, heterarhije* itd.

U zadnje vrijeme, vezano za promjene u organizaciji, spominje se i *inovativna organizacija*. Inovativna organizacija temelji se na poznatom McKinseyevom 7-S modelu.⁷² Inovativna organizacija predstavlja posebnu kombinaciju organske strukture, procesa, motivacija i ljudi, a oblikovana je s ciljem da njome realiziramo nešto novo.⁷³ Postojanje inovativne organizacije ne eliminira potrebu postojanja organizacijske strukture za operativne poslove.

S promjenom organizacijskih struktura, od klasičnih prema adaptivnoj i inovativnoj organizaciji, mijenja se i koncepcija managementa poduzeća. Piramidalna je struktura kako ističe John Naisbitt,⁷⁴ stoljećima bila načelo našeg organiziranja i rukovođenja, od rimske vojske preko Katoličke Crkve do organizacijske strukture General Motorsa i IBM-a. Okupili smo se na ruševinama piramide da bismo se dogovorili kako dalje. Počeli smo komunicirati izvan hijerarhijskih struktura pa su tako nastale mrežne strukture. Novom će svijetu trebati nove strukture, koje su označene napuštanjem hijerarhije i bit će zamijenjene novim obrascima organizacije i komuniciranja mrežama koje su se razvile iz spontanog okupljanja istomišljenika.

U vezi s novom nadolazećom organizacijom i P. Drucker kaže⁷⁵ da se sada nalazimo na prijelazu iz komandno-kontrolne organizacije odjela i područja djelatnosti (divisions) prema *informacijski baziranoj organizaciji*, organizaciji znanja specijalista.

U stvarnosti, u svakodnevnom životu, gledajući cjelokupnu dubinu organizacije, često ćemo naići na *kombinirane strukture*, koje uklju

⁷² McKinseyevih 7-S čine: *Strategy* (strategija); *Structure* (struktura); *Systems* (sustavi); *Style* (stil); *Staff* (kadrovi odnosno osoblje); *Skill* (umijeće) i *Shared Values* (zajedničke vrijednosti).

⁷³ Š. Ivanko: op. cit. pod 26, str. 139.

⁷⁴ J. Naisbitt: *Megatrendovi*, Globus, Zagreb, 1985., str. 257.

⁷⁵ P. F. Drucker: *The Coming of the New Organization*, Harvard Business Review, br. 1/1988., str. 53.

čaju uporabu i klasičnih i adaptivnih struktura. U tom slučaju govorimo o *konglomeratskoj organizaciji*⁷⁶ gdje jedan odjel može upotrijebiti predmetnu ili proizvodnu strukturu, drugi funkcijsku, a treći projektnu ili matričnu. Ako je pak riječ o funkcijskim i divizijskim jedinicama na istoj razini organizacije, tada takvu strukturu nazivamo *hibridnom strukturom*.

Pored hibridnih struktura u literaturi nailazimo i na pojam *amorfne strukture*.

*Amorfne strukture*⁷⁷ zapravo i nisu strukture jer ne postoje veze i odnosi među elementima u organizaciji, a bez veza i odnosa među elementima nema ni organizacijske strukture. Organizacija koja se formira za određeni zadatak, projekt, slučaj, svrhu ili priliku naziva se *ad hoc struktura*. Ad hoc organizacija nije, u pravilu, primarna organizacijska struktura, ona može biti samo »dodatna«, naknadna struktura za neki specifičan zadatak odnosno projekt čije je trajanje u pravilu ograničeno. Ako bi ad hoc struktura bila jedini oblik organizacijske strukture, onda bi poduzeće bilo vrlo blizu stanju organizacijske anarhije.

Koliko je god autora koji se bave istraživanjem organizacije, a organizacijske strukture posebno, i u svijetu i u nas, svi se oni slažu u podjeli na dvije osnovne vrste organizacijskih struktura: klasične i adaptivne. Međutim, neki od autora u svojoj klasifikaciji organizacijskih struktura miješaju načela formiranja organizacijskih jedinica (kao osnovu izbora odgovarajuće vrste organizacijske strukture) sa strukturom rukovođenja, pa govore o: *centraliziranoj i decentraliziranoj strukturi, linijskoj, funkcijskoj i stabno-linijskoj strukturi i tome slično*.

Potrebno je jasno razgraničiti strukture rukovođenja od vrsta organizacijskih struktura koje poduzeće primjenjuje kao najprimjereniji način oblikovanja organizacijskih jedinica u poduzeću. Otuda se dobiva i pogrešan privid kao da će decentralizirane strukture zamijeniti klasične odnosno birokratske strukture. Naime, svaka decentralizacija upravljanja i managementa demokratizira organizaciju, međutim, ona je ne oslobađa klasičnih organizacijskih struktura kao oblika organizacije poduzeća. Čak ni adaptivne odnosno organske strukture, koje su suvremene vrste oblikovanja organizacije poduzeća, ne mogu u potpunosti zamijeniti funkcijsku, predmetnu ili teritorijalnu organizacijsku strukturu. One mogu te strukture samo poboljšati, ali nikako ne i potpuno eliminirati.

Prije nego što prijeđemo na iznošenje osnovnih značajki pojedinih vrsta organizacijskih struktura potrebno je upozoriti na nekoliko činjenica. Prvo, mada smo organizacijsku strukturu poduzeća veoma široko

⁷⁶ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 328.

⁷⁷ Više o tome u knjizi: S. Kapustić: *Metodika organizacijskog projektiranja*, Samobor, 1984., str. 6.-47.

definirali, ovdje ćemo se, kao što je to uobičajeno u literaturi, zadržati na njezinim najvažnijim elementima, a to je »načelo raščlanjivanja zadataka i način formiranja organizacijskih jedinica«. Drugo, iako je poznato da se organizacijska struktura i organizacijska shema ne mogu izjednačiti, budući da se shemom mogu prikazati samo neki, ali ne i svi elementi organizacijske strukture, u nedostatku boljeg načina prikazivanja organizacijske strukture poduzeća i mi ćemo se poslužiti organizacijskom shemom. Treće, kada govorimo o pojedinoj vrsti organizacijske strukture poduzeća, tada, u pravilu, mislimo na način oblikovanja organizacijskih jedinica, na najvišoj razini organizacijske piramide, tj. na onoj razini čiji su manageri direktno odgovorni direktoru ili predsjedniku uprave poduzeća. Međutim, analizirajući organizacijsku strukturu poduzeća po cijeloj dubini organizacijske piramide, naizmjenično će se primjenjivati različita načela raščlanjivanja i grupiranja zadataka te formiranja organizacijskih jedinica, u zavisnosti od toga koji je tip strukture primjereniji pojedinoj organizacijskoj jedinici i pojedinim organizacijskim razinama u poduzeću.

Različite vrste organizacijskih struktura pokazuju i različite načine povezivanja odnosno grupiranja poslova koje treba obaviti u poduzeću te na osnovi toga i formirati uže i šire organizacijske jedinice. Dakle, osnovno po čemu se razlikuje jedna vrsta organizacijske strukture od druge upravo je način povezivanja i grupiranja poslova koje treba obaviti u poduzeću.

Svako poduzeće, kada se nađe pred zadatkom da izgradi vlastitu organizacijsku strukturu, bira iz navedenih vrsta organizacijskih struktura. Međutim, izbor organizacijske strukture ne može biti slučajan, on je, kao što je poznato, uvjetovan čimbenicima organizacije. Uobičajeno je da, premda ne uvijek i pravilo, poduzeća svoj »život« započinju funkcijskom organizacijskom strukturom. Ako to prihvatimo kao najčešće organizacijsko rješenje, onda se, kako ističe L. Allen,⁷⁸ izbor organizacijske strukture svodi na to da se ocijeni kada su sazreli uvjeti da poduzeće prijeđe s funkcijske na neku drugu vrstu organizacijske strukture. Prelazak poduzeća s jedne na drugu vrstu organizacijske strukture također ne može biti stvar proizvoljne ocjene. On mora biti uvjetovan teškoćama u funkcioniranju postojeće organizacije poduzeća, koju je prerasla jedna vrsta organizacijske strukture.

Danas gotovo ni u jednom poduzeću, pa čak ni u onima najmanjim, nećemo naići na jednu organizacijsku formu odnosno jednu vrstu organizacijske strukture koja će biti primijenjena po cijeloj dubini organizacijske piramide. Stvarnost organizacije bit će sasvim drukčija. Tako će na jednoj organizacijskoj razini biti primijenjena funkcijska organizacija, na

⁷⁸ Louis A. Allen prema: M. Babić: op. cit. pod 2, str. 81.

drugo divizijsko-predmetna, teritorijalna ili prema potrošačima. Za jedan određeni posao koristit će se projektna, matrična ili inovativna organizacija i sve to zajedno u istom poduzeću.

4.6.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura takva je vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću. U svakoj tako formiranoj funkcijskoj organizacijskoj jedinici objedinjeno je obavljanje srodnih ili sličnih poslova kao što su: poslovi istraživanja i studija proizvoda, razvojni poslovi, kadrovski, nabavni, proizvodni i prodajni poslovi, te financijsko-računovodstveni poslovi.

U funkcijskoj organizacijskoj strukturi temeljne organizacijske jedinice objedinjavaju obavljanje poslova pojedinih (jedne, dijela, dvije ili više) poslovnih funkcija pa svaka organizacijska jedinica predstavlja jednu, dvije ili više odnosno dio neke poslovne funkcije.

U funkcijskoj organizacijskoj strukturi svaka organizacijska jedinica obavlja poslove određene poslovne funkcije, ali za poduzeće kao cjelinu. To znači da će npr. nabava, organizirana kao sektor, služba ili odjel, obavljati poslove nabave za potrebe cijelog poduzeća. To isto vrijedi i za obavljanje poslova ostalih poslovnih funkcija odnosno ostalih funkcijskih organizacijskih jedinica.

Hoće li pojedina poslovna funkcija, čiji su zaposleni objedinjeni u odgovarajuću organizacijsku jedinicu, dobiti neki naziv (sektor, služba, odjel, odsjek, referada) ili ne, irelevantno je sa stajališta oblikovanja funkcijske organizacijske strukture. Za tu vrstu strukture bitno je da te organizacijske jedinice doista predstavljaju funkcijske organizacijske jedinice.

Inače, a priori odgovoriti na pitanje hoće li te jedinice dobiti naziv sektor, služba, odjel, odsjek ili referada nemoguće je zbog toga što ti nazivi u sebi kriju hijerarhiju organizacijskih oblika, a ona (hijerarhija) za konkretno poduzeće može biti dublja odnosno plića. Od dubine organizacije u konkretnom poduzeću, odnosno dubine raščlanjivanja i broja organizacijskih razina u nekom poduzeću, zavisit će koje ćemo od naziva za organizacijske jedinice upotrijebiti. Uobičajeno je u literaturi u svijetu, ali isto tako i u praksi poduzeća u tržišnoj privredi, da se za funkcijske organizacijske jedinice uopće ne navode nazivi kao što su sektor, služba i sl., već da se u organi-

zacijskoj shemi, koja prikazuje organizacijsku strukturu poduzeća, navede samo naziv funkcijske organizacijske jedinice s obzirom na poslove one funkcije koje objedinjava. Tako ćemo naići na nazive organizacijskih jedinica kao što su: Proizvodnja, Marketing, Istraživanje i razvoj i sl. Ponekad, u zavisnosti od značenja organizacijskih jedinica, njihove veličine i sustava unutarnjih ekonomskih odnosa i obračuna među organizacijskim jedinicama, pored naziva određene poslovne funkcije mogu stajati i nazivi kao što su: »Department« i »Division«. I dok je ovaj prvi naziv, kao opći pojam, primjeniji za funkcijske organizacijske jedinice, dotle je naziv »Division«, koji može biti uporabljen i za funkcijske organizacijske jedinice, ipak bliži organizacijskim jedinicama koje objedinjavaju proizvodnju određenog proizvoda ili usluge, odnosno koje su prostorno dislocirane ili su pak orijentirane na određenu kategoriju kupaca.

Funkcijska organizacijska struktura primjenjivat će se u malim poduzećima i poduzećima srednje veličine. Međutim, funkcijska struktura bit će primjerena i za velika poduzeća ako se bave proizvodnjom jednog osnovnog proizvoda (npr. ulja, šećera, cementa itd.). Pouzdaniji kriterij od kriterija same veličine poduzeća za izbor ovog modela organizacijske strukture jest kriterij broja i vrste proizvoda u proizvodnom programu poduzeća. Ako poduzeće proizvodi jedan ili samo nekoliko srodnih, sličnih ili istih proizvoda, primjenom iste tehnologije proizvodnje, namijenjenih istom tržištu odnosno istoj kategoriji kupaca, odlučit će se za funkcijsku organizacijsku strukturu. Dakle, u pravilu, model funkcijske strukture primijenit će se u malim i srednjim poduzećima koja proizvode jedan proizvod odnosno pružaju jednu vrstu usluga. Model funkcijske strukture također će se primijeniti i u velikim poduzećima, ako je riječ o monoproduktu odnosno monouslužnom poduzeću. I ove kriterije treba shvatiti kao globalne odrednice, a nikako ne kao čvrsto pravilo, s obzirom na spoznaje da je izabrani model organizacijske strukture poduzeća rezultanta djelovanja mnogobrojnih čimbenika organizacije. Oni čimbenici koji imaju prevagu za konkretno poduzeće, uvjetovat će izbor one vrste strukture koja će odraziti prevagu tog dominantnog čimbenika organizacije.

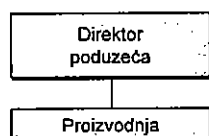
Inače, funkcijska organizacijska struktura⁷⁹ najrasprostranjeniji je i najčešće uporabljavani oblik organizacijske strukture poduzeća. Funkcijska podjela još se naziva i tradicionalnom odnosno klasičnom, jer ona predstavlja prvi i najstariji sustav strukturiranja organizacije. Poduzeće obično započinje svoj život funkcijskom strukturom. S vremenom, uslijed rasta i razvoja, prelazi na druge oblike strukture.

Sa stajališta oblikovanja funkcijske organizacijske strukture nije svejedno koliko će se organizacijskih jedinica formirati u nekom konkretnom poduzeću. Sa stajališta broja funkcijskih organizacijskih jedini-

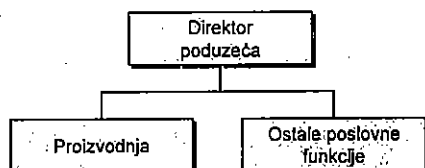
⁷⁹ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 312.

ca može se govoriti o tri temeljna oblika funkcijske organizacijske strukture:⁸⁰ *početni, standardni i razvijeni oblik funkcijske strukture*. Dva od ta tri temeljna modaliteta funkcijske strukture (početni i razvijeni oblik) mogu biti dani u velikom broju varijanti.

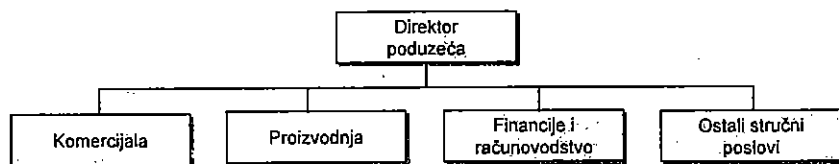
Početni oblik funkcijske strukture karakterizira činjenica da je broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica u poduzeću manji od broja poslovnih funkcija. Dakle, taj se broj može kretati u rasponu od minimalno jedne organizacijske jedinice pa do šest, ako prihvatimo da svako poduzeće objedinjava obavljanje poslova sedam poslovnih funkcija. Početni oblik funkcijske strukture može imati izgled kao na slikama 4.6.a, 4.6.b i 4.6.c.



Slika 4.6.a Početni oblik funkcijske organizacijske strukture



Slika 4.6.b Početni oblik funkcijske organizacijske strukture



Slika 4.6.c Početni oblik funkcijske organizacijske strukture

⁸⁰ Babić, M.: op. cit. pod 38, str. 86–88.

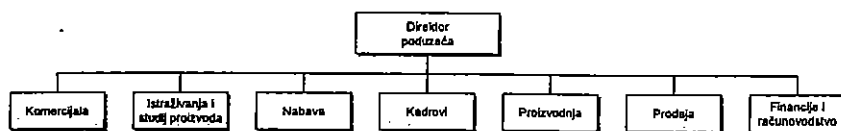
Nakon određenog vremena (uspješnog rasta i razvoja poduzeća) vlasnik poduzeća, koji je najčešće i direktor poduzeća, može dio poslova i drugih poslovnih funkcija (osim proizvodnje) organizacijski smjestiti u posebnu organizacijsku jedinicu koju će koordinirati manager zadužen za te poslove. Takav oblik organizacijske strukture može izgledati kao na slici 4.6.b.

U određenom trenutku poslovi mogu prerasti i ovaj oblik organizacije, zbog čega će trebati formirati još veći broj funkcijskih organizacijskih jedinica. Tako organizacija može imati izgled kao na slici 4.6.c.

Pored ova tri osnovna modela početnog oblika funkcijske organizacijske strukture mogli bismo prikazati i veći broj različitih kombinacija koje bi nastale kao rezultat spajanja odnosno zajedničkog obavljanja poslova većeg broja poslovnih funkcija u jednoj organizacijskoj jedinici. Premda je uobičajeno da se u manjim poduzećima poslovi nabave i prodaje organiziraju u jednoj organizacijskoj jedinici (komercijali), moguće su i druge kombinacije – da se zajednički organiziraju nabava i proizvodnja, zatim istraživanje i studij proizvoda s razvojem i proizvodnjom itd. Bez analize konkretnog poduzeća, na razini teorije, ne možemo decidirano tvrditi koliki će broj funkcijskih organizacijskih jedinica biti primjeren nekom konkretnom poduzeću, ali možemo reći da će se početni oblik funkcijske strukture primjenjivati u manjim poduzećima, mada je i sam izraz »manja poduzeća« relativan pojam, koji zavisi od mnogobrojnih čimbenika o kojima je bilo riječi u prvom poglavlju. U svakom slučaju, ovaj pojam »manji« vezan je za određeni broj zaposlenih u poduzeću. Točnu gornju granicu broja zaposlenih za primjenu ovog modela funkcijske strukture teško je odrediti i zbog toga što je izbor određenog modela organizacijske strukture rezultanta djelovanja većeg broja čimbenika organizacije. Mnoge, danas velike, svjetski poznate korporacije u doba svog nastanka započele su početnim oblikom funkcijske strukture.

Standardni oblik funkcijske strukture poduzeća karakterizira činjenica da je u njemu broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica jednak broju poslovnih funkcija. To znači da se za obavljanje poslova svake poslovne funkcije organizira posebna organizacijska jedinica. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture poduzeća ima izgled kao na slici 4.7.

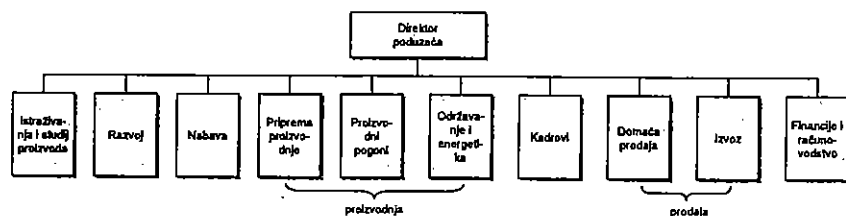
Izbor standardnog oblika funkcijske strukture poduzeća trebao bi biti posljedica rasta i razvoja poduzeća, u kojem pojedine poslovne funkcije, s obzirom na poslove koje unutar njih treba obaviti, zahtijevaju status samostalne organizacijske jedinice, ravnopravan sa svim ostalim organizacijskim jedinicama koje realiziraju poslove ostalih poslovnih funkcija. Iz toga se može zaključiti da bi ovaj oblik organizacijske strukture bio primje-



Slika 4.7. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture

ren za srednja i veća poduzeća, naravno, uz osnovnu pretpostavku proizvodnje jednog osnovnog proizvoda, odnosno jednim tehnološkim postupkom. Međutim, i ovdje će se projektant organizacije naći u dilemi odnosno u situaciji da procjenjuje, prosuđuje je li i kada sazreo trenutak da poduzeće prijeđe na ovaj oblik funkcijske strukture. Standardni oblik funkcijske strukture stoji na razmeđu između početnog i razvijenog oblika funkcijske strukture. Život se ne može krotiti po nekom idealnom modelu, tako da možemo tvrditi da će standardni oblik funkcijske strukture u svojoj čistoj formi biti rijetko prisutan u praksi, jer on odgovara nekoj srednjoj, prosječnoj situaciji, a što je to, koja je to prosječna situacija, to je vrlo teško utvrditi, dok će najveći broj poduzeća izabrati početni ili razvijeni oblik funkcijske strukture. Dakle, u stvarnosti ćemo veoma rijetko nailaziti na situacije potpunog preklapanja broja funkcijskih organizacijskih jedinica s brojem poslovnih funkcija. U pravilu, nailaziti ćemo na situacije da je broj funkcijskih organizacijskih jedinica veći ili manji od broja poslovnih funkcija.

Razvijeni oblik funkcijske strukture karakterizira činjenica da je u njemu broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija. Drugim riječima, to znači da je za obavljanje poslova neke ili nekih poslovnih funkcija na prvoj razini podjele i grupiranja zadataka, formiran veći broj funkcijskih organizacijskih jedinica. Razvijeni oblik funkcijske strukture mogli bismo prikazati kao na slici 4.8.



Slika 4.8. Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture

Izbor i opredjeljenje poduzeća za primjenu razvijenog oblika funkcijske strukture bit će posljedica razvoja poduzeća kada ono dospje u onu fazu da mu stara organizacija postaje pretijesna odnosno kočnica, posebno s aspekta uspješnog obavljanja nekih poslovnih funkcija jako važnih za to poduzeće. Nerijetki su slučajevi da se ekspanzija poduzeća, posebno s aspekta osvajanja novih tržišta odnosno kupaca, tako brzo odvija da ona zahtijeva reorganizaciju nekih poslovnih funkcija, konkretno u ovom slučaju proizvodne i prodajne funkcije koja se, da bi uspješno odgovorila na zahtjeve okoline, dijeli na dvije ili više funkcijskih organizacijskih jedinica u kojima će veću pažnju biti moguće posvetiti pojedinim segmentima te funkcije. Koje će to biti poslovne funkcije, ovisi o svim čimbenicima koji inače utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, a posebno onima koji su važni baš za neko konkretno poduzeće.

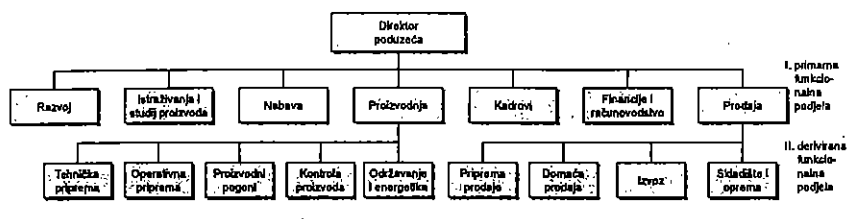
Razvijeni oblik funkcijske strukture primjenjivat će se kao model organizacije u većim poduzećima, uz pretpostavku da je riječ o proizvodnji jednog odnosno nekoliko srodnih ili sličnih proizvoda. Obično se smatra da je to oblik »zrele funkcijske strukture«, koja predstavlja predoblik za divizijsku organizacijsku strukturu.

Model razvijenog oblika funkcijske strukture u sebi sadrži određenu nekonzistentnost (promatrajući ga strogo teorijski). Naime, na istoj (prvoj) razini podjele zadataka u poduzeću te formiranja odgovarajućih organizacijskih jedinica primjenjuje se podjela, nazovimo je tako, prvog i drugog reda. Podjela prvog reda bila bi formiranje organizacijskih jedinica za obavljanje poslova pojedinih poslovnih funkcija, dok je podjela drugog reda podjela poslova konkretne poslovne funkcije na dvije ili više organizacijskih jedinica koje dobivaju isti organizacijski rang kao i one organizacijske jedinice koje obavljaju poslove cijelih poslovnih funkcija.

Inače, u modelu funkcijske organizacijske strukture bilo bi logično da ta »druga podjela« dobije i niži organizacijski odnosno hijerarhijski rang budući da te, nazovimo ih tako, subjedinice objedinjava organizacijska jedinica višeg reda. Ako su pojedine funkcijske organizacijske jedinice prevelike, s obzirom na mogućnost uspješnog izvršenja zadataka i koordinacije obavljanja poslova svih zaposlenih od strane managera te jedinice, onda će te temeljne organizacijske jedinice biti neophodno dalje podijeliti na funkcijske podjedinice. Ovakva podjela naziva se *deriviranom (izvedenom) podjelom*⁸¹. Model takvog oblika funkcijske organizacijske strukture s primarnom i deriviranom funkcijskom podjelom dajemo na slici 4.9.

Uobičajeno je da, kao što smo već istakli, o određenom modelu organizacijske strukture govorimo s obzirom na način kako su formirane organizacijske jedinice prvog reda, tj. organizacijske jedinice najvišeg ranga,

⁸¹ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 313.



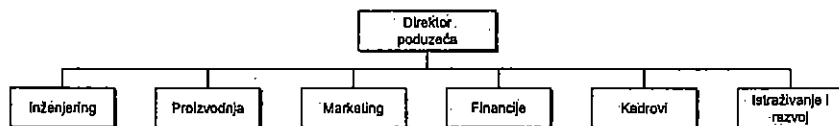
Slika 4.9. Model funkcijske organizacijske strukture s deriviranom funkcijskom podjelom »proizvodnje« i »prodaje«

dakle, one do kojih se došlo primarnom podjelom ukupnog zadatka poduzeća. Međutim, na ostalim, nižim razinama raščlanjivanja kao i grupiranja zadataka u određene organizacijske jedinice mogu se primijeniti različiti kriteriji kao i vrste organizacijskih struktura. U primjeru na slici 4.9 na obje organizacijske razine primijenili smo funkcijski oblik organizacijske strukture. Na drugoj razini podjele i grupiranja zadataka proizvodnu i prodajnu funkciju podijelili smo na neke njihove uže dijelove, segmente, ali, što je za ovu vrstu strukture važno, opet na funkcijskom načelu. Ta podjela može ići i dalje, tj. ako je potrebno, ona može biti još suptilnija, dublja i detaljnija, ali isto tako i za ostale funkcije u poduzeću.

Iz teorije organizacije poznato je da nije preporučljivo da se zaredom, na tri ili više organizacijskih razina, primijeni isti kriterij raščlanjivanja, već da se naizmjenično ti kriteriji kombiniraju.

Tipičan, nazovimo ga prosječan, model funkcijske organizacijske strukture, koji se primjenjuje u manjim poduzećima kao i u poduzećima srednje veličine u razvijenim privredama Zapada, ima izgled kao na slici 4.10.⁸²

Ono što uočavamo u ovoj organizacijskoj shemi, za razliku od prethodnih, jest to, što u tim poduzećima, u pravilu kao posebne organiza-



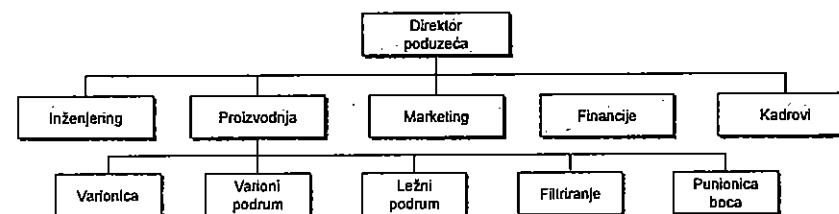
Slika 4.10. Tipičan model funkcijske organizacijske strukture inozemnih poduzeća

⁸² Usporedi sa shemom, npr., u radu H. Meisner: *Information und Organisation beeinflussen sich*, *Online*, br. 6/1986., str. 38.

cijske jedinice, figuriraju Inženjering, Marketing te Istraživanje i razvoj. Unutarnja organizacija ovih funkcijskih jedinica također se obavlja na funkcijskom načelu. Tako se, npr., u okviru Marketinga formiraju sljedeće uže organizacijske jedinice: istraživanje marketinga, planiranje marketinga, ekonomska propaganda i prezentacija, administracija prodaje i direktna prodaja. Proizvodnja se dijeli na sljedeće jedinice: planiranje proizvodnje, industrijski inženjering, proizvodni inženjering, nabava, alatnica i proizvodnja. Organizacija Financija ima ove jedinice u svom sastavu: financijsko planiranje, proračun, opće računovodstvo, računovodstvo troškova, statistika i obrada podataka. Na sličan način, tj. na uže organizacijske jedinice, organiziraju se i ostale poslovne funkcije.⁸³

U jedan od oblika funkcijske organizacijske strukture mogli bismo uvrstiti i *procesno orijentiranu funkcijsku organizacijsku strukturu*. Ta je struktura u osnovi funkcijska, a ovaj atribut »procesna« ukazuje na to da se formiranje organizacijskih jedinica u njoj obavlja prema fazama procesa proizvodnje odnosno prema fazama tehnološkog procesa. Kao što je i iz samog naziva očito, ovaj oblik strukture rijetko je primaran oblik organizacije poduzeća s obzirom na to da je ova struktura prisutna u organizaciji proizvodne funkcije. Dakle, u organizaciji poduzeća pojedini proizvodni pogoni odnosno područja djelatnosti (Divisions) mogu biti organizirani po ovom obliku strukture. Primarna organizacijska struktura, tj. prva razina raščlanjivanja zadataka bit će funkcijska ili divizijska, dok će naknadna podjela proizvodne funkcije biti provedena prema obliku procesno orijentirane funkcijske strukture. Model takve strukture dajemo na slici 4.11.⁸⁴

Na ovaj oblik organizacijske strukture proizvodnje naići ćemo u više slučajeva u praksi. Na slici 4.11. prikazujemo procesno orijentiranu funkcijsku organizacijsku strukturu proizvodnje piva. Isto smo tako mogli



Slika 4.11. Procesno orijentirana funkcijska organizacijska struktura

⁸³ Više o tome u organizacijskoj shemi sl. 8.1, a u knjizi: H. Koontz i H. Weihrich, op. cit. pod 45, str. 156.

⁸⁴ Usporedi sa shemom na sl. 8.4 Procesna departmentalizacija, a u knjizi: H. Koontz i H. Weihrich: op. cit. pod 45, str. 162.

prikazati npr. i proizvodnju autodijelova, konkretno poluosovina, koja bi imala sljedeće procesne organizacijske jedinice: kovačnica, kalionica, rezao-nica i mehanička obrada otkovaka ili pak proizvodnju elektrodijelova također za automobile, koja bi imala sljedeću strukturu: mehanička obrada, termička obrada, površinska zaštita i montaža.

Svaka organizacijska struktura, pa tako i funkcijska, pogodna je za određena poduzeća i uz određene pretpostavke te je nezamjenjivi oblik organizacijske strukture za to poduzeće. Međutim, unatoč tome, i funkcijska organizacijska struktura, baš kao i sve druge, a konačno kao i mnogo toga u organizaciji, ima svoje dobre i slabe strane.

U dobre strane funkcijske strukture spadaju:⁸⁵ visok stupanj specijalizacije i podjele rada; stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova iste funkcije; primjena jednoobraznih metoda i postupaka; racionalna uporaba prostora i opreme; niski režijski troškovi; fleksibilnost komponiranja strukture i sl.

Slabe odnosno loše strane funkcijske strukture bile bi:⁸⁶ sporo ulaganje i prilagođavanje promjenama u poslu i okolini; rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije; odsutnost suradnje i timskog rada funkcijskih menagera; sporo i neadekvatno donošenje odluka; razvučenost linija koordinacije i komunikacije; odsutnost odgovornosti funkcijskih menagera za krajnji poslovni rezultat organizacije; neprikladnost za izgradnju funkcijskih menagera šireg formata.

Često se u literaturi, posebno kod onih koji se u svojim radovima marginalno bave organizacijom a primarno nekom drugom znanstvenom oblašću, može naći na neopravdanu kritiku funkcijske strukture kao nečega što je pripadalo tradicionalnoj, klasičnoj organizacijskoj teoriji, a u novim uvjetima moderne teorije i sustavnog pristupa organizaciji predstavlja neadekvatan oblik organizacijske strukture. Takve ocjene proizlaze iz opće kritike funkcionalizma kao nesustavnog odnosno suboptimalnog pristupa organizaciji. Međutim, te se primjedbe mogu jednostavno otkloniti ako poduzeće tretiramo kao sustav, a njegove poslovne funkcije kao podstavice, koji su u funkciji poduzeća kao cjeline. To znači da se pojedina funkcija ne može razvijati nezavisno od potreba poduzeća odnosno nezavisno od ostalih poslovnih funkcija.

To znači da je funkcijska organizacija univerzalna organizacijska forma koja vrijedi i za sustavni pristup organizaciji. Konačno, zadaci se uvijek u konačnici moraju dijeliti prema kriteriju »izvršenja«, tj., na funkcijskoj osnovi, jer se samo kao takvi mogu dodjeljivati pojedinom radniku – izvršitelju.

⁸⁵ M. Babić: op. cit. pod 38, str. 88.

⁸⁶ M. Babić: op. cit. pod 38, str. 90.

Potrebno je, međutim, reći da su te kritike i ocjene funkcijske strukture neosnovane i zato što se sve nove organizacijske strukture, kojima se tobože mogu zamijeniti klasične organizacijske strukture, uvijek javljaju kao sekundarne, tj. dodatne odnosno naknadne strukture koje se interpoliraju u neku primarnu organizacijsku strukturu. Osim toga, pojedini modeli tradicionalnih, klasičnih struktura, a funkcijska struktura pripada tim modelima, nezamjenjiv su oblik organizacijske strukture i danas za mnoga poduzeća. Naime, istina je da su gotovo već pred šezdesetak godina velike korporacije u razvijenom svijetu na Zapadu uočile prepreke za rast i razvoj poduzeća ako bi ono i nakon diverzifikacije proizvodnje zadržalo funkcijski oblik strukture. Međutim, to nikako ne znači da su sva poduzeća samo velika (s diverzificiranim proizvodnim programom) pa im je funkcijska struktura neadekvatna. Baš naprotiv, u svim a posebno visokorazvijenim zemljama Zapada u strukturi privrednih subjekata dominiraju male organizacije, mala poduzeća,⁸⁷ a za takva poduzeća funkcijska je struktura najprimjereniji oblik organizacijske strukture. Nasilna primjena svakog drugog modela organizacijske strukture u tim poduzećima bila bi neprimjereno organizacijsko rješenje.

Funkcijska organizacijska struktura, kako nekada, tako isto i danas, a vjerujemo da će tako biti i u buduću, prikladna je za mala poduzeća, u ranoj fazi njihova životnog ciklusa kada je različitost proizvoda koje proizvode (kao i tržišta na kojima prodaju svoje proizvode) mala, a razvojni ciklus novog proizvoda dugačak.⁸⁸ S obzirom da se sva mala novoformirana poduzeća u pravilu u svojoj pionirskoj fazi nalaze u ovakvim uvjetima, to će za njih izbor funkcijske organizacijske strukture biti najprimjerenije organizacijsko rješenje za uspješno obavljanje njihovih poslova i postizanje svrhe ili misije poduzeća.

4.6.2. Procesna organizacijska struktura

Procesna organizacijska struktura u najužoj je svezi s funkcijskom organizacijskom strukturom, a opet se od nje bitno razlikuje. Sličnost između te dvije strukture ogleda se u tome što je i za procesnu

⁸⁷ U razvijenim zemljama, kao što su zemlje Zapadne Europe, SAD i Japan, segment malih i srednjih poduzeća zapošljava između 30 pa čak i do 70% zaposlenih, a u strukturi broja privrednih subjekata na mala i srednja poduzeća otpada više od 90% od ukupnog broja. Više o tome u radu: A. Vahčić i suradnici: *Institucionalni mehanizmi za unapređivanje uloge male privrede u funkciji prestrukturiranja jugoslavenske privrede, Komparativna analiza iskustava drugih zemalja – naučno-stručni pristup, Centar za međunarodno sodelovanje in razvoj, Ljubljana, listopad 1988.*

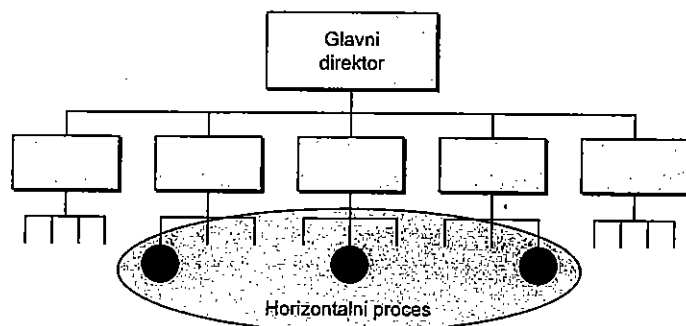
⁸⁸ J. R. Galbraith: *Designing Organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995., str. 26. i E. Bowman, B. Kogut: op.cit. pod 50, str. 209.

strukturu funkcijska struktura okvir unutar kojeg djeluje procesna struktura. Osim toga, za obje te strukture osnova formiranja organizacijskih jedinica je ista ili slična, tj. funkcije ili procesi koje opet možemo smatrati svojevrsnim podfunkcijama. Razlika pak između ove dvije strukture proizlazi iz različitih pristupa: *funkcijskog* odnosno *procesnog*.

Procesna organizacijska struktura temelji se na tijeku radnog ili poslovnog procesa kao kriteriju za formiranje organizacijskih jedinica ili radnih timova, umjesto na poslovnim funkcijama. Premda je procesna organizacijska struktura poznata i od ranije, danas se javlja kao nova organizacijska struktura u zamjenu za funkcijsku organizacijsku strukturu.

Treba, ipak, reći da se, u pravilu, procesnom organizacijskom strukturom ne eliminira funkcijska organizacijska struktura, kao primarna organizacijska struktura, unutar koje se formiraju procesni timovi. To, drugim riječima, znači da procesna organizacijska struktura, na određeni način, otklanja slabosti i rigidnost funkcijske organizacijske strukture baš tom svojom procesnom orijentacijom, čime unosi fleksibilnost i dinamiku u funkcijsku organizacijsku strukturu.

Opći model procesne organizacijske strukture unutar primarne funkcijske organizacijske strukture mogli bismo prikazati kao na slici 4.12.⁸⁹



Slika 4.12. Horizontalni proces kroz odjele

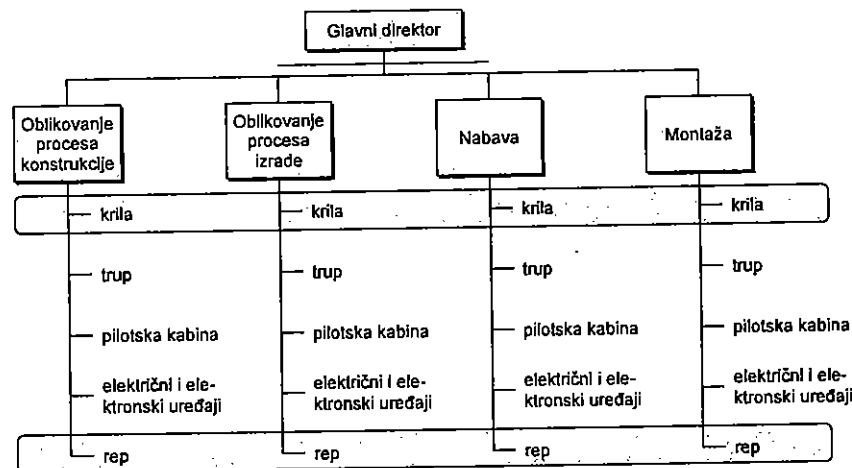
Isto tako kao što je kod reinženjeringa poslovnih procesa (BPR) naglasak na ovom pristupu ili novom načinu rješavanja problema, to isto vrijedi i za procesnu organizacijsku strukturu nasuprot funkcijskoj organizacijskoj strukturi.

⁸⁹ J. R. Galbraith: op. cit. pod 88, str. 42.

Procesna organizacijska struktura, kako ističe skupina autora,⁹⁰ spada u jedan od uobičajenih trendova koje karakterizira pomak od tradicionalnih hijerarhijskih organizacija, prema niskim odnosno plitkim organizacijama i »organizacijama na osnovi procesa«.

Zbog sve složenijih uvjeta u kojima posluju današnje kompanije, organizacije se u svojim vanjskim relacijama sve više moraju fokusirati na potrošače i tržište, a u svojim unutarnjim granicama trebaju biti *procesno fokusirane i timski orijentirane*⁹¹.

U osnovi procesne organizacijske strukture jest *procesna orijentacija* koja okuplja ljude iz pojedinih poslovnih funkcija u procesne timove koji obavljaju određene funkcije u konkretnom poslovnom i radnom procesu. Takvom procesnom orijentacijom rigidna vertikalna funkcijska podjela u organizaciji unapređuje se horizontalnom procesnom organizacijom, kao što je to prikazano na slici 4.13.⁹²



Izvor: Galbraith (1994.), str. 57.

Slika 4.13. Zrcaljena funkcijska struktura (poput slike u ogledalu)

⁹⁰ D. K. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahan: *Managing the Change Process*, McGraw-Hill, New York etc., 1996., str. 93.

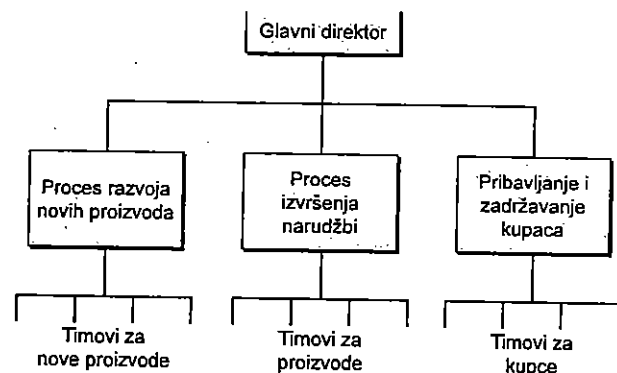
⁹¹ D. K. Carr, H. J. Johansson: *Best Practices in Reengineering*, McGraw-Hill Inc., New York, 1995., str. 3.

⁹² J. R. Galbraith: op. cit. pod 88, str. 54.

Kao što je iz slike 4.13. vidljivo, pored menagera koji su odgovorni za pojedine poslovne funkcije, postoje i menageri odgovorni za procese, koji koordiniraju sve procese u proizvodnji krila, trupa, pilotske kabine, električnih i elektronskih uređaja te repa aviona u ovoj kompaniji za proizvodnju aviona.

Procesna organizacija se, zbog djelovanja kroz kros-funkcijske timove, ponekad naziva i horizontalna organizacija, što sugerira da ljudi iz svake pojedine funkcije, koji rade u okviru jednog procesa, čine tim koji je odgovoran za taj proces. Na taj način procesna organizacija putem kros-funkcijskih timova ruši barijere rigidne funkcijske organizacijske strukture.⁹³

U osnovi procesne organizacijske strukture je izvršenje određenog posla kroz koordinaciju procesnih aktivnosti u nekom procesu kao što su npr.: izvršenje narudžbi, razvoj novih proizvoda, pribavljanje i zadržavanje kupaca (prikazano na slici 4.14).⁹⁴



Slika 4.14. Procesna organizacijska struktura

Prednosti procesne organizacijske strukture u odnosu na funkcijsku organizacijsku strukturu ogledaju se u ekonomičnom načinu oblikovanja radnih procesa kao i u skraćivanju vremena potrebnog za obavljanje nekog posla.

Međutim, ni procesna organizacijska struktura, kao uostalom ni sve organizacijske strukture, nije savršen oblik organizacije. Ona zahtijeva dodatna sredstva za koordinaciju aktivnosti kros-funkcijskih timova, koje treba opet povezati u cjelokupni rezultat poduzeća kao cjeline.

⁹³ Više o tome u knjizi: J. R. Galbraith: op. cit. pod 88, str. 34.-35.

⁹⁴ J. R. Galbraith: op. cit. pod 88, str. 35.

Kod izbora određene vrste organizacijske strukture poduzeća odluka o tome koju ćemo strukturu izabrati ovisi o prednostima te strukture u odnosu na neku drugu vrstu organizacije. To vrijedi i za procesnu organizacijsku strukturu koja može biti i prijelazni oblik organizacijske strukture prema divizijskoj ili projektnoj organizacijskoj strukturi.

Naime, kod funkcijskih organizacijskih struktura (kada se unutar pojedinih poslovnih funkcija, a i u poduzeću kao cjelini odvija veći broj različitih procesa, koji još uvijek nisu toliko izdiferencirani da bi zahtijevali divizijski ili projektni model organizacije) dobro će doći primjena procesne organizacijske strukture. U takvim slučajevima procesna organizacijska struktura poslužit će kao prijenosnica prema divizijskoj ili projektnoj organizacijskoj strukturi.

U takvim slučajevima, kada nema uvjeta za primjenu divizijske ili projektno organizacijske strukture, a funkcijska organizacijska struktura postaje pomalo rigidna za djelotvornu organizaciju različitih poslovnih procesa, korisno bi bilo da se ta funkcijska struktura učini transparentnom i prilagodljivom kroz formiranje procesnih timova.

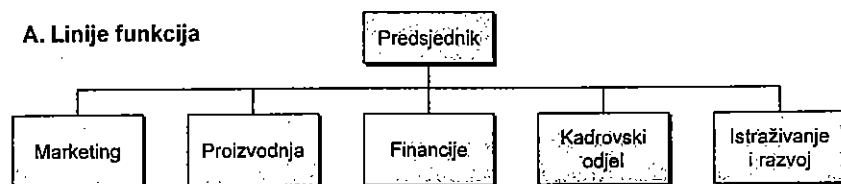
Pitanje primjene procesne organizacijske strukture u uskoj je svezi s razinama agregiranja obavljanja pojedinih poslova odnosno procesa. Naime, u najmanjim poduzećima s jednostavnom proizvodnjom, tj. proizvodnjom samo jednog proizvoda i funkcijska organizacijska struktura ima karakteristike procesne organizacijske strukture, jer svaka poslovna funkcija objedinjava određene srodne ili slične poslove sveukupnog poslovnog procesa, koji započinje s novcem i završava s novcem, po mogućnosti uvećanim u odnosu na onaj novac s kojim se ušlo u poslovni pothvat.

Problem se javlja u većim poduzećima s funkcijskom organizacijskom strukturom unutar koje se odvija veći broj poslovnih procesa, koji su vertikalno ispresijecani funkcijskom organizacijom u koju je moguće interpolirati procesnu organizacijsku strukturu, koja će kros-funkcijski povezati te ispresijecane poslovne procese.

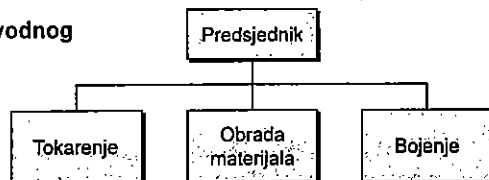
Iz svega naprijed navedenog razvidno je da će se procesna organizacijska struktura, u pravilu, javljati kao dodatna ili naknadna organizacijska struktura, a ponekad i kao primarna, ali najčešće na razini organizacije proizvodnje, kao što to prikazuje slika 4.15.⁹⁵

I dok je ovo zapravo procesno orijentirana funkcijska organizacijska struktura (o kojoj je bilo riječi u prethodnom poglavlju), kada govorimo o procesnoj organizacijskoj strukturi (kao novom trendu u oblikovanju organizacije), prvenstveno mislimo na procesno fokusiranu i timski orijentiranu organizaciju (kao što smo to pokazali u ovom poglavlju) u kojoj se unu-

⁹⁵ J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: op. cit. pod 48, str. 219.

A. Linije funkcija

Svaki od pet funkcijskih odjela izvršava dio ukupnog poslovanja koji mu je dodijeljen.

B. Linije proizvodnog procesa

Svaki od tri odjela proizvodnog procesa, izvršava dio cjelokupnog proizvodnog procesa koji mu je dodijeljen.

Slika 4.15. Podjela u odjele na temelju unutrašnjih operacija

tar primarne funkcijske organizacijske strukture javlja veliki broj klastera koji su fokusirani na objedinjavanje obavljanja poslova pojedinih poslovnih procesa. Te je klastere, kao podprocese, moguće naći unutar pojedinih funkcijskih jedinica, ali isto tako i divizijskih odnosno projektnih organizacijskih jedinica. Klasteriranje može ići toliko daleko koliko je moguće prepoznati procesa odnosno podprocesa u okviru jednog poduzeća.

4.6.3. Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća koja su (uslijed diverzifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda) ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, nužno bila primorana mijenjati svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije. Ti novi oblici organizacije pronađeni su u divizijskoj formi, koja je trebala dati odgovore na sva ona pitanja koja je rast i razvoj poduzeća otvarao.

Prijelaz s funkcijske organizacije u divizijsku organizaciju jest, kako ističe Hugo Uytterhoeven,⁹⁶ u zadnjih dvadeset godina (između 1950. i 1970., primjedba P. S.) u velikoj mjeri zahvatio SAD, a sada zahvaća i Europu. Taj svjetski fenomen nužna je posljedica raznolikosti sve većih potreba za različitim proizvodima i porasta međunarodnih operacija u većini velikih korporacija.

Dakle, proces diverzifikacije proizvodnje u velikim poduzećima mora slijediti i paralelan proces *divizionalizacije* njegove organizacijske strukture. Diverzifikacija proizvodnje i multidivizionalizacija poduzeća su, moglo bi se reći, dvije strane jedne te iste medalje. Divizionalizaciju organizacijske strukture poduzeća nužno će pratiti i proces decentralizacije obavljanja poslovnih funkcija (koje će samo jednim dijelom ostati na razini poduzeća, kao centralne službe koje opslužuju sve divizijske jedinice u poduzeću), ali će isto tako dobar broj tih poslovnih funkcija odnosno poslovi nekih funkcija biti preneseni na razinu divizijskih organizacijskih jedinica. Upravo ta decentralizacija poslova pojedinih funkcija po divizijskim organizacijskim jedinicama čini divizijske organizacijske jedinice fleksibilnima i prilagodljivima zahtjevima okoline. To im daje i relativnu autonomnost, a omogućava i zamjenjivost ukoliko neka od divizija ne ostvaruje planirane poslovne rezultate. Za razliku od rigidnosti funkcijske strukture, u kojoj sve funkcije moraju biti međusobno usklađene i koordinirane, kod divizijske organizacijske strukture postoji relativna sloboda i autonomnost divizijskih organizacijskih jedinica.

Što je proizvodni program poduzeća u većoj mjeri diverzificiran i u zavisnosti od toga ima li poduzeće značajke konglomeratskog ili kombinatskog tipa, različiti opseg poslova pojedinih poslovnih funkcija obavljat će se na razini sustava odnosno decentralizirati po divizijskim organizacijskim jedinicama. U slučaju kombinatskog tipa poduzeća veći broj poslovnih funkcija odnosno poslova tih funkcija bit će centraliziran, dok će u slučaju konglomeratskog tipa poduzeća veći broj funkcija biti decentraliziran po divizijskim organizacijskim jedinicama.

Diverzificirano poduzeće jest poduzeće s većim brojem odnosno mnoštvom proizvoda. S obzirom na udio pojedinih proizvoda u ukupnoj proizvodnji može se govoriti o tri kategorije diverzificiranih poduzeća:⁹⁷ a) *Dominantne poslovne tvrtke*, koje 70–95% svoje proizvodnje imaju u jednom poslu ili u vertikalno povezanim tvrtkama u lancu (npr. General Motors, IBM, Xerox itd.). b) *Povezana (srodna) poduzeća* ona su koja se diferenciraju u povezana (srodna) područja, a kod kojih na jedan posao ne

⁹⁶ H. Uytterhoeven: *General Managers in the Middle*, Harvard Business Review, rujan–listopad 1989., str. 136.

⁹⁷ M. A. Maidique: op. cit. pod 31, str. 572.–573.

otpada više od 70% prodaje (npr. Du Pont, General Electric itd.). i c) *Nepovezana (nesrodna) poduzeća* ona su koja se diverzificiraju tako da nove poslove obavezno ne povezuju sa starim i gdje na jedan posao ne otpada čak ni 70% prodaje (npr. Litton, North American, Rockwell, Textron i drugi).

Diverzifikacija proizvodnje, kako ističe D. Gorupić,⁹⁸ tjera konglomerate na decentralizaciju ovlaštenja i odgovornosti putem profitnih centara, dok se centrala konglomerata ograničava na pronalaženje i raspodjelu financijskih sredstava, na financijsku kombinatoriku te na centralno definiranje zadataka i kontrolu rezultata.

Divizijske organizacijske jedinice sa statusom profitnih centara ili strategijske poslovne jedinice (Strategic Business Units), odnosno samo poslovne jedinice (Business Units), relativno su autonomne i tržišno orijentirane; svaka od njih sa svojim proizvodom i tržištem te odgovornošću za profit odnosno gubitak u poslovanju. Dok upravljački vrh korporacije određuje osnovnu strategiju korporacije u cjelini i svake njezine »divizije« posebno, kao i koordinaciju među »divizijama«, dotle su manageri pojedinih »divizija« (Divisions) usmjereni na postizanje što boljih rezultata organizacijske jedinice kojom rukovode. Ciljevi pojedinih jedinica izvode se iz ciljeva poduzeća i moraju biti u funkciji ostvarivanja ciljeva poduzeća kao cjeline. Zbog nepoštivanja tog načela »pali« su nekadašnji OOUR-i kao svojevrsni »divisions«, ali nažalost, koji su imali potpunu autonomiju zbog čega nije mogao funkcionirati sustav (radna organizacija), jer je dio bio »stariji« od cjeline, a ciljevi dijelova (OOUR-a) ispred ciljeva cjeline (radne organizacije).

Naziv divizijska organizacijska struktura potječe od engleskog naziva *Divisional organization structure* odnosno od *Divisions* kao naziva za organizacijske jedinice koje čine sastavne elemente te organizacijske strukture pa otuda i naziv za ovaj model strukture – divizijska organizacijska struktura.

Divizijska organizacijska struktura takva je vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću kao i grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema »proizvodima«, »geografskom području« ili »kategorijama kupaca«.

Stoga se može govoriti o tri osnovna oblika odnosno podvrste divizijske podjele poduzeća, i to:⁹⁹ a) *podjela prema proizvodima* (product departmentation), b) *podjela prema teritoriju* (territorial departmentation) i c) *podjela prema korisnicima /potrošačima/* (customer departmentation). Iz tih osnovnih oblika divizijske podjele poduzeća proizlaze i tri

⁹⁸ D. Gorupić: *Suvremene tendencije u razvoju kapitalističkog poduzeća, Ekonomski pregled*, Zagreb, br. 7–8/1979., str. 422.

⁹⁹ M. Babić: op. cit. pod 2, str. 93.

osnovne vrste divizijske organizacijske strukture kao što su: *predmetna, teritorijalna i organizacijska struktura prema potrošačima*.

Značajka divizijske organizacijske strukture jest da se svi poslovi koji su neposredno vezani za proizvodnju i realizaciju jednog proizvoda ili skupine proizvoda (odnosno usluga) ili pak svi poslovi koji su vezani za funkcioniranje jedne regionalne jedinice odnosno jedne kategorije kupaca trebaju povezati u jednu skupinu.¹⁰⁰ Dakle, osnovna je značajka ove organizacijske strukture objedinjavanje poslova većeg broja ili dijela poslovnih funkcija po »proizvodima«, »geografskim područjima« ili »različitim kategorijama potrošača«.

Za razliku od funkcijske organizacijske strukture, koja se u pravilu primjenjuje u malim poduzećima, divizijska organizacijska struktura primjenjuje se prvenstveno u velikim poduzećima. Istina, i ovdje izraz »veliko poduzeće« treba shvatiti u relativnom značenju. Naime, divizijsku organizacijsku strukturu primijenit ćemo i u nekim »manjim« poduzećima, ako ona proizvode veći broj različitih proizvoda s različitim tehnologijama i različitim proizvodnim postupcima, odnosno ako se njihovi proizvodi proizvode na različitim geografskim područjima, ili su namijenjeni različitim kategorijama potrošača. To znači da su odrednice za izbor divizijske organizacijske strukture poduzeća (broj proizvoda, geografska rasprostranjenost dijelova poduzeća i različitost kategorija potrošača) važniji nego sama veličina poduzeća. Međutim, treba reći da su sve ove odrednice posljedica rasta i razvoja poduzeća, tj. njegove veličine. Prema tome, divizijska organizacijska struktura poduzeća primijenit će se u velikim poduzećima koja proizvode različite proizvode na geografski različitim područjima, a koji su namijenjeni i različitim kategorijama potrošača.

Budući da poduzeća svoj »život« započinju funkcijskom organizacijskom strukturom, to znači da se divizijska organizacijska struktura javlja, ne kao primarna, već kao dodatna, naknadna odnosno iduća¹⁰¹ organizacijska struktura, koju poduzeće primjenjuje tek onda kada mu funkcijska struktura postane pretijesna za njegov razvoj i ekspanziju, a u prvom redu u pravcu diverzifikacije i dislokacije proizvodnje odnosno poslovanja.

Međutim, moguće je da poduzeće svoj privredni život odmah započne divizijskom organizacijskom strukturom kao osnovnom odnosno primarnom organizacijskom strukturom za to poduzeće. To će, naravno, ovisiti o mnogobrojnim čimbenicima organizacije, a posebno onima utjecajnim baš za izbor te vrste strukture kao što su: broj proizvoda, veličina poduzeća, vrsta primijenjene tehnologije proizvodnje i lokacija poduzeća.

¹⁰⁰ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 315.

¹⁰¹ Prema: M. Babić: op. cit. pod 2, str. 95.

Divizijska organizacijska struktura ima određene prednosti pred funkcijskom organizacijskom strukturom, ali su isto tako i u tom modelu strukture prisutne određene slabosti. Njezina je prednost u tome što je veća zbog neophodne decentralizacije u poduzeću. Svaki division predstavlja oblik federalno decentralizirane jedinice. Svaka divizijska jedinica ima svog managera koji je odgovoran za tu jedinicu. Divizijska struktura, kako ističe H. Uytterhoeven,¹⁰² omogućava velikom broju mladih managera da preuzmu odgovornost managementa veoma rano u svojoj karijeri, najkasnije poslije manje od 10 godina radnog staža, dok će u funkcijskoj organizaciji pojedinac doći do položaja u vrhovnom managementu tek nakon 25 i više godina. Za razliku od prednosti divizijske strukture slabosti se ogledaju u tome što se paralelno obavljaju poslovi pojedinih poslovnih funkcija po svim divizijskim jedinicama, pa i oni poslovi koje bi bilo najracionalnije prenijeti na razinu poduzeća.

4.6.3.1. Predmetna (proizvodna) organizacijska struktura

Predmetna organizacijska struktura takva je vrsta organizacijske strukture poduzeća kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje srodnih i sličnih poslova kao i formiranje nižih organizacijskih jedinica obavljaju prema »proizvodima« ili »uslugama«. Predmetnu organizacijsku strukturu karakterizira i to da se svi poslovi vezani za proizvodnju i realizaciju jednog proizvoda ili skupine proizvoda, trebaju međusobno povezati u jednu organizacijsku jedinicu. Broj tako osnovanih organizacijskih jedinica (divisions) ovisit će i o broju proizvoda odnosno o broju skupina srodnih ili sličnih proizvoda.

Proizvodne organizacijske jedinice postaju odgovorne, ne samo za proizvodnju, već i za prodaju te servisiranje i održavanje proizvoda.¹⁰³ Predmetna organizacijska struktura omogućava poduzećima da najveću pažnju posvete proizvodima. Poduzeća koja imaju ovakav oblik unutarnje strukture znatno brže mogu odgovarati na zahtjeve okoline nego što je to slučaj s poduzećima koja su organizirana na funkcijskom načelu. U svakoj proizvodnoj organizacijskoj jedinici management te jedinice treba biti odgovoran za profit i troškove te jedinice.

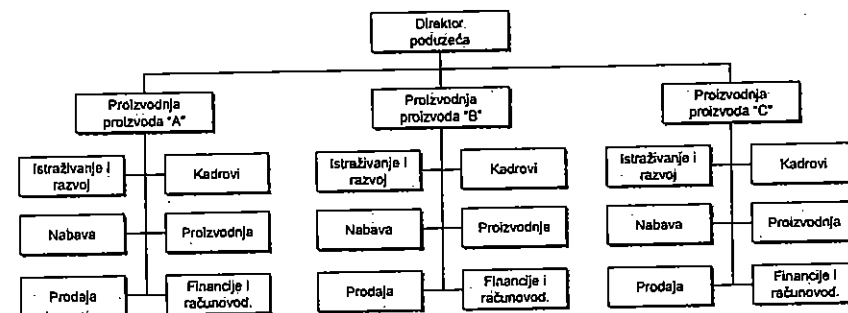
Predmetna organizacijska struktura primijenit će se, u pravilu, u velikim poduzećima sa širokim i raznovrsnim asortimanom proizvoda, čiji se proizvodi proizvode na različitim proizvodnim linijama, po različitim

¹⁰² H. Uytterhoeven: op. cit. pod 96, str. 143.

¹⁰³ Više o tome u knjizi: op. cit. pod 8, str. 315.

tehnologijama i koji su namijenjeni različitim kupcima ili su im tehnika i tehnologija prodaje različite.¹⁰⁴

Model predmetne organizacijske strukture prikazujemo na slici 4.16.

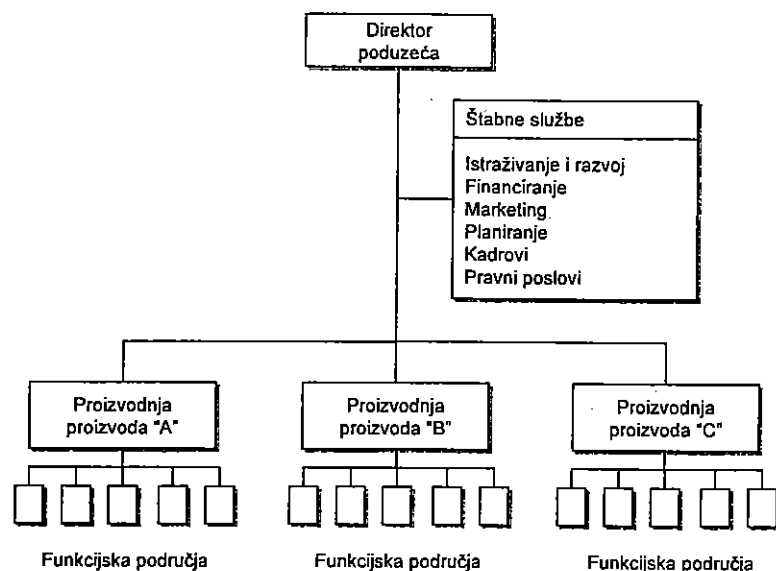


Slika 4.16. Predmetna organizacijska struktura

Prema ovom modelu predmetne organizacijske strukture na najvišoj razini organizacije za svaki proizvod (A, B, C), formira se poseban division odnosno posebna divizijska (predmetna – proizvodna) organizacijska jedinica. Na drugoj razini podjele i grupiranja zadataka primijenjen je koncept funkcijske organizacijske strukture, jer se u okviru svake organizacijske jedinice za proizvodnju određenog proizvoda (A, B, C) obavljaju i poslovi svih poslovnih funkcija. Obavljanje poslova svih poslovnih funkcija decentralizirano je po proizvodima, zato što proizvodnje proizvoda A, B, i C nemaju ništa zajedničko. Stoga je ovaj model više teorijski jer, kada bi stvarno organizacija poduzeća tako izgledala (bez ikakvih zajedničkih poslova koji se organiziraju na razini poduzeća), postavlja se pitanje zašto bi se tri proizvodne organizacijske jedinice udružile u jedno poduzeće, ako ih ništa međusobno ne povezuje?

Mnogo je vjerojatnije odnosno realnije da se prema modelu predmetne organizacijske strukture, u okviru svake proizvodne jedinice, obavljaju samo određeni poslovi svih, većeg broja ili samo nekih poslovnih funkcija, dok se ostale poslovne funkcije odnosno ostali poslovi tih poslovnih funkcija obavljaju na razini poduzeća, zajednički za sve proizvodne jedinice (divisions). Najčešće će to biti poslovi istraživanja i razvoja, financija, marketinga, planiranja kadrova, kao i neki pravni i opći poslovi. Takav uobičajen model predmetne organizacijske strukture prikazujemo na slici 4.17.

¹⁰⁴ Prema M. Babiću: op. cit. pod 2, str. 99.

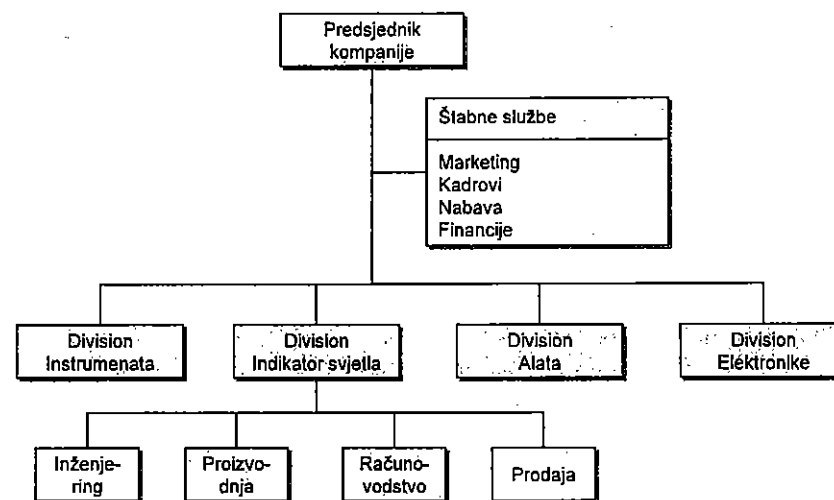


Slika 4.17. Model predmetne (proizvodne) organizacijske strukture poduzeća

U predloženom modelu predmetne organizacijske strukture poduzeća, na sl. 4.17, štabne službe na razini poduzeća obavljaju samo neke poslove za potrebe proizvodnih pogona, dok se svi ostali poslovi tih poslovnih funkcija, kao i ostalih poslovnih funkcija, obavljaju decentralizirano po proizvodnim pogonima.

Predloženi model predmetne organizacijske strukture na sl. 4.17 sličan je takvim modelima organizacije u inozemnim poduzećima. Jedno takvo poduzeće, koje proizvodi auto-elektro dijelove, ima organizacijsku strukturu kao što je prikazujemo na slici 4.18.¹⁰⁵

U ovom modelu predmetne organizacijske strukture, koji smo prikazali na slici 4.18, razgraničenje u obavljanju poslova pojedinih poslovnih funkcija između stručnih službi na razini poduzeća i decentraliziranih organizacijskih jedinica (divisions) izvršeno je na taj način da se neke



Slika 4.18. Model predmetne organizacijske strukture inozemnog poduzeća

određene funkcije obavljaju centralizirano za sve decentralizirane organizacijske jedinice (divisions), a ostale decentralizirano za svaku organizacijsku jedinicu (division) posebno.

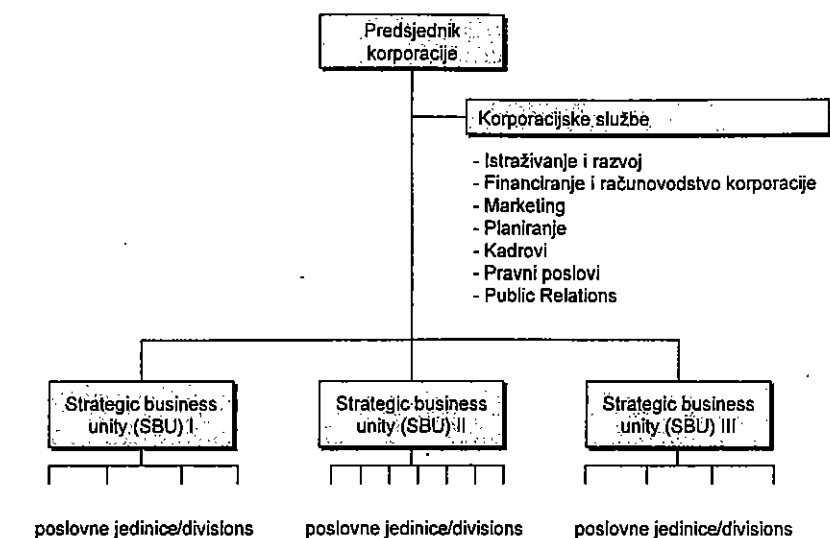
U velikim međunarodnim korporacijama, (u zadnjih nekoliko godina) pristupa se koncepciji organizacije po *strategijskim poslovnim jedinicama* (SBU – Strategic Business Unity). Tako je, pored inih, i General Motors prije nekoliko godina počeo primjenjivati koncepciju strateškog poslovnog upravljanja. Da bi se ostvarila koncepcija strateškog poslovnog upravljanja, potrebno je izvršiti segmentiranje organizacije na SBU. Svaka SBU ima veoma jasno izdiferenciranu poslovnu ulogu za djelovanje na jedinstvenom tržišnom segmentu.¹⁰⁶

Model organizacijske strukture poduzeća s podjelom na SBU imao bi izgled kao na slici 4.19.

Strateška poslovna jedinica oblik je divizijske organizacijske jedinice u poduzeću primarno orijentirane na strateško planiranje, relativno autonomne i tržišno orijentirane. Strateške poslovne jedinice u pravilu se formiraju u multiproizvodnim odnosno multiuslužnim organizaci-

¹⁰⁶ Prema D. Kalogjeri: Utjecaj tehnološkog napretka na organiziranost privrede, u radu Tehnologija i organizacija, Ekonomski fakultet, Institut za ekonomska istraživanja, Zagreb, 1988., str. 76.

¹⁰⁵ Modificirano prema organizacijskoj shemi u knjizi: H. Koontz and C. O. Donnell: Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions – 6th ed., New York, McGraw-Hill, 1976., str. 311. Također i usporedi npr. s organizacijskom shemom divizijske strukture u radu H. Meisnera: op. cit. pod 64, str. 41., kao i u knjizi W. J. Keegana: Global Marketing Management, 4th Edition, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, N. J., 1989., str. 629.

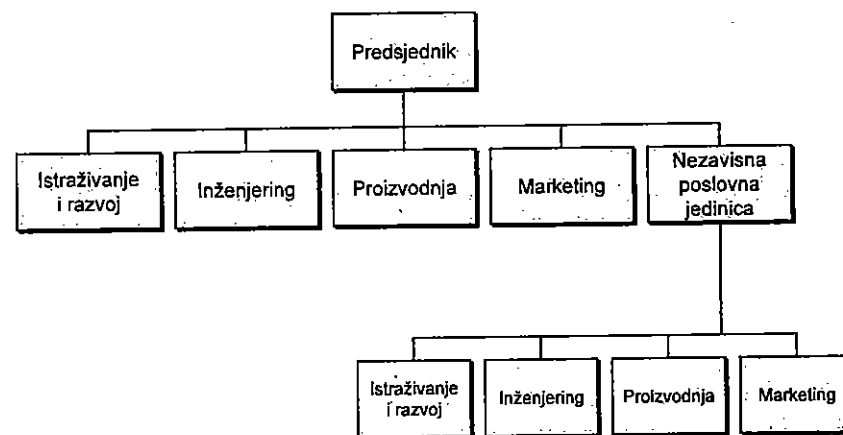


Slika 4.19. Jedna tipična shema Strategic business unity (SBU)

jama, a svaka od njih obuhvaća određenu skupinu srodnih ili sličnih proizvoda odnosno usluga te su orijentirane na određenu skupinu potrošača. Strateške poslovne jedinice utemeljene su na važnim strateškim elementima i slične jedni drugima, kao što su: tehnologija, marketing, proizvodnja, distribucija itd. Svaka je strateška poslovna jedinica odgovorna za profit odnosno gubitak u poslovanju svoje jedinice. Segmentacijom poduzeća na strateške poslovne jedinice ostvaruje se koncepcija strateškog poslovnog upravljanja u poduzeću. Strateške poslovne jedinice dalje se mogu dijeliti na poslovne jedinice odnosno područje djelatnosti (divisions). Vrlo je bitno za strateške poslovne jedinice da definiraju optimalnu uporabu raspoloživih sredstava. **Strateške poslovne jedinice** formiraju se najčešće u onim poduzećima koja imaju (s obzirom na njihov udio u prihodima poduzeća) jednu glavnu liniju proizvoda i nekoliko manje važnih proizvoda. Obično se **SBU** formira za **glavnu liniju proizvoda**. SBU se formira i u onim velikim kompanijama koje imaju veći broj linija proizvoda, kako bi se od svake proizvodne linije formirao SBU, s ciljem da se očuva poduzetnički duh »male kompanije« i u tako velikim kompanijama.

Pored stratezijskih poslovnih jedinica neke firme, koje nužno ne moraju biti organizirane na načelu divizija, mogu formirati potpuno odvojene, zasebne poslovne jedinice za kreiranje novih proizvoda i procesa.

Te se jedinice uspostavljaju sa svojim vlastitim identitetom, strategijom, strukturom i formalnim sustavom, pa se zbog toga i nazivaju **nezavisne poslovne jedinice** (The Independent Business Units, - IBU), kao što je to prikazano na slici 4.20.¹⁰⁷



Slika 4.20. Nezavisna poslovna jedinica (IBU)

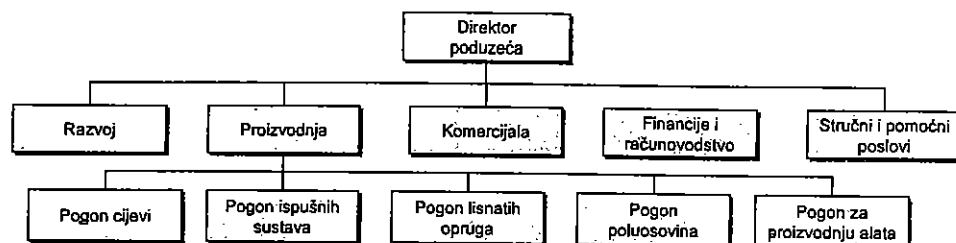
Predmetna organizacijska struktura, kao što smo to pokazali na slikama 4.16, 4.17. i 4.18 primijenjena je kao primarna organizacijska struktura, mada se ona vrlo često uvodi i kao »naknadna« organizacijska struktura (na drugoj razini podjele i grupiranja zadataka u poduzeću) nakon primarne funkcijske organizacijske strukture. Najčešće se tako organizira proizvodna funkcija u poduzeću ako poduzeće proizvodi veći broj srodnih ili sličnih proizvoda. Model takve strukture dajemo na slici 4.21.

U ovakvom modelu organizacije poduzeća proizvodnja je organizirana po pogonima za proizvodnju pojedinih proizvoda (cijevi, ispušni sustavi, lisnate opruge, poluosovine i alati), koji su međusobno različiti pa je za svaki od tih proizvoda potrebna posebna priprema proizvodnje zbog čega ih nismo mogli zajednički organizirati. Inače, u protivnom, i proizvodnju bismo organizirali na funkcijskom načelu.

Proizvodna organizacijska struktura ima široku primjenu u praksi (svuda gdje su razlike među proizvodima, uslugama, materijalima, di-

¹⁰⁷ P. Dussauge, S. Hart, B. Ramanantua: *Strategic Technology Management*, John Wiley and Sons, Chichester etc., 1992., str. 161.-162.

jelovima, sklopovima, robnim skupinama i sl. toliko velike da opravdavaju formiranje zasebnih organizacijskih jedinica na predmetnom načelu).



Slika 4.21. Predmetna organizacijska struktura kao »naknadna« organizacijska struktura

Model proizvodne organizacijske strukture primarno se koristi u velikim multiproizvodnim i multiuslužnim poduzećima, ali i kao derivirani oblik organizacijske strukture na nižim organizacijskim razinama, npr. u velikim proizvodnim i trgovačkim poduzećima u kojima je nabavu i prodaju, ali i ostale poslovne funkcije, moguće organizirati na predmetnom načelu, tj. po robnim skupinama.

Predmetna odnosno proizvodna organizacijska struktura javlja se kao odgovor na neke slabosti funkcijske organizacijske strukture, međutim, upotrebljava se kao prikladan oblik organizacije samo onda kada se za to ispune potrebni uvjeti.

U izboru odgovarajuće vrste organizacijske strukture poduzeća u svakodnevnom životu, odnosno u praksi provođenja reorganizacija u poduzećima, nije uvijek baš jednostavno i lako, bez dilema, opredijeliti se. Projektant organizacije ponekad će se naći u situaciji da se opredijeli između dvije mogućnosti, tj. da poduzeće »primarno« organizira po proizvodima odnosno po geografskim područjima. S tim u vezi, a radi otklanjanja te dileme, Mescon, Albert i Khedouri¹⁰⁸ kažu da je globalna »proizvodna organizacijska struktura« prikladnija za ona poduzeća u kojima je različitost proizvoda dominantna karakteristika, koja zahtijeva različite tehnologije pa i različite marketing-akcije kao i kanale distribucije.

Prednost primjene predmetne (proizvodne) organizacijske strukture poduzeća ogleda se u tome što su proizvodne jedinice (divisions) daleko sposobnije da odgovore na zahtjeve iz okoline, one tržišne i one teh-

¹⁰⁸ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 321.-322.

ničke prirode. Sljedeća važna prednost ovog modela organizacijske strukture u tome je što su sve proizvodne odnosno poslovne aktivnosti poslovnih područja (divisions) pod upravom, kontrolom i vođenjem jednog menadžera.¹⁰⁹

Jedna od najvećih prednosti ove strukture ogleda se u tome što ona omogućava maksimalnu pažnju svakom pojedinom proizvodu, što predstavlja ujedno i najbolji način za razvoj i unapređenje tog proizvoda.

I predmetna odnosno proizvodna organizacijska struktura, kao i sve ostale organizacijske strukture, ima i određene slabosti koje se ogledaju u: paralelnom obavljanju poslova pojedinih funkcija, povećanju troškova, tendenciji slabljenja centralnih službi, a jačanja divizijskih jedinica te u otežanoj kontroli divizijskih jedinica, s vrha organizacije. Međutim, uvijek kada se opredijelimo za izbor predmetne organizacijske strukture, znači da su njezine prednosti veće od slabosti, zbog čega je i biramo u konkretnim uvjetima nekog poduzeća.

4.6.3.2. Teritorijalna (geografska) organizacijska struktura

Teritorijalna organizacijska struktura takva je vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova i osnivanje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema geografskim područjima ili teritoriju. Svaka teritorijalna jedinica objedinjava sve nužne djelatnosti odnosno funkcije na svom području.

Teritorijalna organizacijska struktura primjenjuje se, u pravilu, kada poduzeće djeluje na većem geografskom području, a posebno ako se radi o internacionalnoj aktivnosti poduzeća. Ovaj model organizacijske strukture posebno je pogodan, kako ističu Donnelly, Gibson i Ivancevich,¹¹⁰ za kompanije s ograničenom linijom proizvoda. Primjenom teritorijalne organizacijske strukture lakše se svladavaju različiti zakoni, lokalni običaji i zahtjevi potrošača.¹¹¹

O teritorijalnoj organizacijskoj strukturi poduzeća govorimo onda kada poduzeće na najvišoj razini podjele i grupiranja zadataka osniva organizacijske jedinice (poslovnice, pogone, cijele tvornice) po različitim geografskim područjima. Takva će se organizacijska struktura najčešće pojaviti u poduzećima koja su nastala integracijom ranijih samostalnih poduzeća, a koja su razmještena po različitim lokacijama.

¹⁰⁹ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 315.

¹¹⁰ J. H. Donnelly, J. L. Gibson i J. M. Ivancevich: op. cit. pod 48., str. 226.-227.

¹¹¹ Više o tome vidi u knjizi: op. cit. pod 8, str. 317.

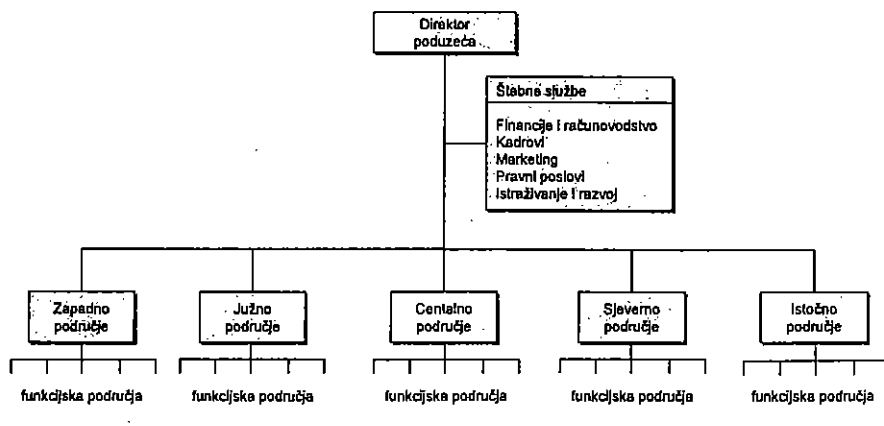
Teritorijalnu organizacijsku strukturu možemo primijeniti i u onom slučaju ako pojedine istovrsne proizvodnje dislociramo izvan sjedišta matičnog poduzeća.

Teritorijalnu organizacijsku strukturu primijenit ćemo i tamo gdje priroda procesa poslovanja to zahtijeva, kao što će to biti slučaj u poljoprivredi, prometu, šumarstvu, trgovini, bankarstvu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu, a i u nekim drugim djelatnostima.

Kao što vidimo, model teritorijalne organizacijske strukture posebno je prikladan za uslužne djelatnosti koje upravo na taj način (djelovanjem na širokom području tako da njihove usluge budu dostupne svakom kupcu) najbolje osiguravaju svoj opstanak i svoju budućnost. I ne samo to, prednost teritorijalne organizacijske strukture ogleda se i u tome što ona i najveću organizaciju čini niskom i relativno plitkom, bez duboke hijerarhije, s malim brojem managerskih razina. A to je inače trend kojem streme sve organizacije na pragu XXI. stoljeća.

U mnogim poduzećima iz već navedenih djelatnosti poslovna aktivnost odvija se na širem području pa se, radi racionalnije organizacije procesa proizvodnje i poslovanja (budući da je sve odluke nemoguće donositi iz jednog centra), taj prostor odnosno područje na kojemu djeluje poduzeće podijeli na neke logične cjeline, posebne organizacijske jedinice formirane na teritorijalnom načelu koje će objedinjavati obavljanje svih poslova vezanih za realizaciju te djelatnosti na tom području.

Model takve teritorijalne strukture mogao bi se prikazati kao na slici 4.22.



Slika 4.22. Model teritorijalne organizacijske strukture poduzeća

Na slici 4.22. prikazan je opći model teritorijalne organizacijske strukture poduzeća. Budući da je to apstraktna shema, umjesto konkretnih geografskih područja mi smo se, radi ilustracije geografskih područja, poslužili stranama svijeta. Bitno je naglasiti da se, a to proizlazi i iz same organizacijske sheme, u ovom hipotetskom poduzeću određeni poslovi poslovnih funkcija obavljaju na razini poduzeća – centralizirano, za potrebe svih teritorijalnih organizacijskih jedinica (divisions), a preostali poslovi tih poslovnih funkcija obavljaju se na razini svake teritorijalne organizacijske jedinice. Iz organizacijske sheme na slici 4.22. vidljivo je da je model teritorijalne organizacijske strukture po svojim značajkama identičan modelu predmetne organizacijske strukture. Razlika između ta dva modela u tome je što su divizijske organizacijske jedinice u predmetnoj organizacijskoj strukturi formirane »za različite proizvode«, a u teritorijalnoj strukturi za »različita geografska područja«.

U životu, u praksi provođenja reorganizacije poduzeća, projektant organizacije naći će se u situaciji da se u nekom poduzeću proizvodnja različitih proizvoda odvija na različitim geografskim područjima pa se treba opredijeliti između predmetne i teritorijalne organizacijske strukture. U tom poduzeću nije sporno hoće li se na nekoj razini podjele zadataka i njihovog grupiranja u odgovarajuće organizacijske jedinice primijeniti i »teritorijalno« i »predmetno« načelo, međutim, sporno je to na kojem će se načelu izvršiti primarno raščlanjivanje zadataka i formiranje temeljnih organizacijskih jedinica. S tim u vezi Mescon, Albert i Khedouri¹¹² kažu da se geografska organizacijska struktura primjenjuje onda kada različitosti u poslovanju, ovisno o regijama, prelaze važnost razlika u proizvodima poduzeća pa se globalna organizacijska struktura formira na osnovi sličnosti potrošač/marketing, što je neophodno upotrijebiti unutar određene regije. Dakle, razlike između potrošača odnosno marketing-pristupa kupcima po pojedinim područjima odnosno zemljama toliko su velike da se organizacijska struktura u tim poduzećima mora organizirati primarno na teritorijalnom načelu.

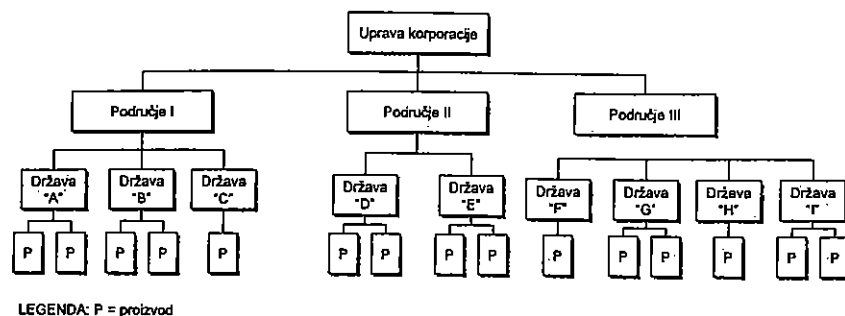
Koliko je važnost teritorijalnih (geografskih) razlika za neka poduzeća primarna, pokazat ćemo na primjeru prodaje jednog odnosno nekoliko svjetski poznatih proizvoda, koji se kupcima plasiraju gotovo svuda po svijetu. Model strukture jedne takve korporacije mogao bi imati izgled kao na slici 4.23.¹¹³

Inače, model organizacije jedne tipične korporacije u svijetu koja je izabrala teritorijalnu odnosno geografsku organizacijsku strukturu imao bi izgled kao na slici 4.24.¹¹⁴

¹¹² Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 322.

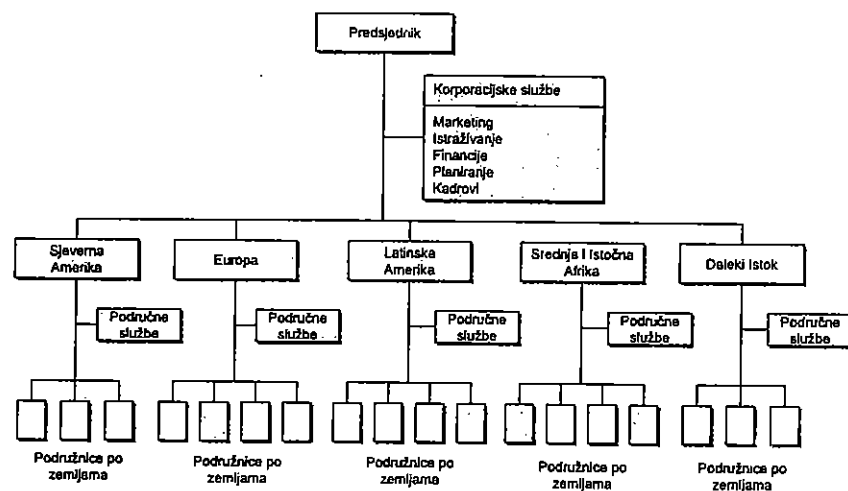
¹¹³ Prema slici 10.8.b, a u knjizi Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 321.

¹¹⁴ Modificirana shema sl. 18.7 prema knjizi: W. J. Keegan: *Global Marketing – Fourth Edition*, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, N. J., 1989., str. 635.



LEGENDA: P = proizvod

Slika 4.23. Globalna teritorijalna organizacijska struktura

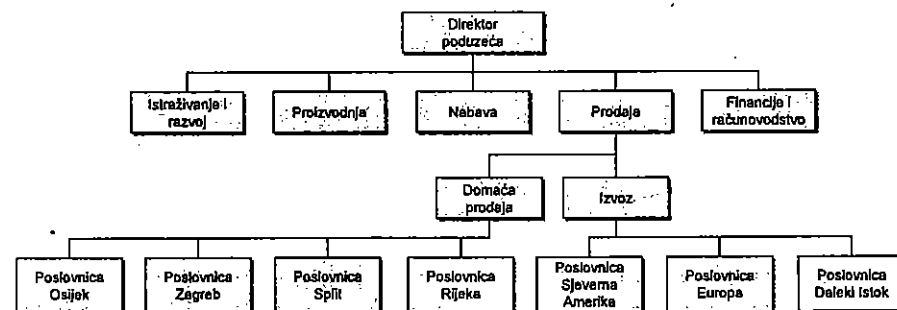


Slika 4.24. Model teritorijalne organizacijske strukture korporacije

Na slici 4.24 pokazali smo model teritorijalne organizacijske strukture korporacije koja je, na prvoj razini podjele i grupiranja zadataka, organizirana u pet teritorijalnih organizacijskih jedinica koje obuhvaćaju teritorij pojedinih kontinenata. Sljedeća podjela u organizaciji ove korporacije također je izvršena na teritorijalnom načelu, po »podružnicama« za svaku

pojedinu konkretnu zemlju. Što se tiče obavljanja poslova izvanproizvodnih funkcija u ovoj korporaciji, iz organizacijske sheme na slici 4.24 vidljivo je da se oni obavljaju na tri organizacijske razine i to: na razini korporacijskih službi, područnih službi i u okviru svake podružnice po zemljama.

Teritorijalna odnosno geografska organizacijska struktura u praksi organizacije poduzeća češće će biti prisutna kao dodatna odnosno naknadna organizacijska struktura pojedinih poslovnih funkcija u poduzeću, a u prvom redu prodaje. Kod pojedinih proizvoda, koji se plasiraju u zemlji, ali i na svjetskom tržištu, u okviru prodaje formiraju se organizacijske jedinice prodaje po poslovnicama koje »pokrivaju« bilo pojedine zemlje, regije odnosno šire ili uža područja. Model takve teritorijalne organizacijske strukture prodaje mogao bi se prikazati kao na slici 4.25.



Slika 4.25. Model teritorijalne organizacije strukture prodaje

Na slici 4.25. prikazali smo organizaciju službe prodaje koja je organizirana u dvije funkcijske organizacijske jedinice (domaća prodaja i izvoz), a svaka od tih funkcijskih jedinica dalje je organizirana u tri poslovnice. Kako duboko, tj. na kojoj će organizacijskoj razini poduzeća biti primjerena teritorijalna koncepcija organizacije, ovisi o svim čimbenicima koji utječu na organizaciju. U ovom hipotetskom slučaju, sa slike 4.25, može biti riječ o jednom manjem proizvođaču, npr. ekskluzivnog proizvoda iz oblasti farmaceutske industrije, koji opskrbljuje sve kupce u zemlji, a znatan dio svoje proizvodnje plasira u svijet. S obzirom na to da se radi o (po veličini) manjem poduzeću, sa svega jednim osnovnim proizvodom u svom proizvodnom programu, ali koji se plasira na tržište gotovo cijelog svijeta, model teritorijalne organizacijske strukture bilo bi dovoljno primijeniti samo u okviru prodajne funkcije.

Poduzeće u svom razvoju, uglavnom s naglašenom izvoznom orijentacijom, prolazi više razvojnih faza i u svakoj od njih mora pronaći adekvatnu organizacijsku strukturu koja će biti odraz geografske ekspanzije poduzeća na vanjska tržišta. Taj razvoj mogao bi se kretati otprilike ovako:¹¹⁵ u određenoj fazi svog razvoja poduzeće, koje odluči djelovati na inozemnom tržištu, najprije formira *grupu za izvoz s osobljem iz domaće prodaje*, koja se locira vani sa zadatkom da prodaje proizvode poduzeća. Obično se formira jedna ili više vanjskih podjedinica (na teritorijalnom načelu), koje pokrivaju tržišta, npr., pojedinih zemalja.

Ako prodaja na inozemnom tržištu ekspandira, u određenoj fazi te ekspanzije bit će neophodno organizirati *zasebnu inozemnu diviziju* koja će biti ravnopravna s ostalim organizacijskim jedinicama koje pokrivaju pojedina područja domaće prodaje. Novoformirana inozemna divizija, sa sjedištem u centrali poduzeća, objedinjava poslove svih inozemnih jedinica.

U trenutku kada prodaja u inozemstvu, po količini i vrijednosti, preraste prodaju na domaćem tržištu ili ako poduzeće bitno proširi palešu svojih proizvoda, odnosno ako se poduzeće u inozemstvu proširi na nova područja, tada dotadašnja forma organizacije poduzeća s »inozemnom divizijom« postaje nezadovoljavajuća. U tom trenutku organizacija je zrela za *izmjenu svoje globalne organizacijske strukture*. To predstavlja novi, kvalitativan skok u organizaciji poduzeća i ta nova globalna organizacijska struktura bit će izvršena ili po »*proizvodima*« ili po »*geografskim područjima*«.

Teritorijalna organizacijska struktura za poduzeće je obično skuplja od, npr., funkcijske organizacijske strukture zato što se isti poslovi odnosno poslovi istih funkcija ponavljaju na više mjesta. Veći troškovi teritorijalne strukture, kako ističe M. Babić,¹¹⁶ mogu se kompenzirati nižim troškovima nabave jer se teritorijalne organizacijske jedinice opskrbljuju iz svog lokalnog tržišta. Posebno je ta prednost izražena u djelatnostima onih teritorijalnih jedinica čiji proizvodi ne podnose visoke transportne troškove.

Organizacijska struktura orijentirana potrošačima (kupcima)

4.6.3.3.

Organizacijska struktura orijentirana potrošačima (kupcima) takva je vrsta strukture kod koje se podjela rada u poduzeću i grupiranje te povezivanje srodnih ili sličnih poslova i formiranje užih orga-

¹¹⁵ Prema knjizi Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 319.–321.

¹¹⁶ M. Babić: op. cit. pod 2, str. 103.

nizacijskih jedinica obavljaju prema »*skupinama potrošača*« odnosno »*kategorijama kupaca*«. Taj tip strukture primijenit će se u velikim poduzećima, koja posluju s mnogo različitih proizvoda, koji su namijenjeni različitim kategorijama potrošača, kao što su, npr., velike izdavačke kuće¹¹⁷ koje imaju posebne odjele za izdavanje literature za odrasle, djecu, mladež, sveučilišne udžbenike itd. Svaka od tih organizacijskih jedinica ima svoj izdavački, marketinški, financijski i proizvodni odjel i djeluje kao autonomna organizacijska jedinica.

Ovaj model organizacijske strukture orijentiran prema potrošačima odnosno kupcima moći će se primijeniti na određenoj razini organizacije poduzeća u velikom broju poduzeća. Tako ćemo ga primijeniti u organizaciji banaka, u onom segmentu bankarskog poslovanja koje je orijentirano na sljedeće korisnike: privredu, neprivredu i građane. Isto ga je tako moguće primijeniti i u organizaciji visokoškolskih institucija s obzirom na korisnike pojedinog obrazovnog programa (dodiplomski studij, poslijediplomski studij, doktorski studij, studij uz rad). I organizaciju domova zdravlja, na određenoj razini, moguće je provesti na ovom načelu orijentiranosti prema korisnicima: dispanzer za predškolsku djecu, dispanzer za školsku djecu i mladež, dispanzer za odrasle itd.

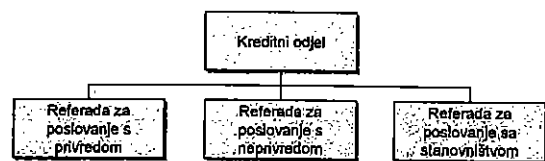
Sličnu organizaciju moguće je uspostaviti i u bolnicama, koje će imati organizirane brojne odjele prema korisnicima (pacijentima), kao što su: pedijatrija, ginekologija, gerontologija itd. I odjel ortodoncije kao i odjel protetike u jednoj stomatološkoj poliklinici također predstavljaju organizaciju orijentiranu prema korisnicima.

Za razliku od proizvodne (predmetne) i teritorijalne (geografske) organizacijske strukture organizacijska struktura orijentirana prema potrošačima (kupcima, klijenteli) rijetko će se koristiti kao model organizacije za najvišu organizacijsku razinu. Moguće je da i na najvišoj organizacijskoj razini budu formirane i neke »kupcima orijentirane organizacijske jedinice«, u kombinaciji s organizacijskim jedinicama oblikovanim na drugim načelima dizajniranja organizacije. Znatno je češći slučaj u praksi da se ova vrsta organizacijske strukture, kao oblik organizacije koristi, unutar neke niže organizacijske jedinice.

Na slici 4.26. prikazujemo model organizacijske strukture kreditnog odjela u jednoj banci, koji je orijentiran prema potrošačima odnosno kupcima.

Istina, veoma ćemo rijetko naići na ovaj tip organizacije poduzeća u čistoj formi. Najvjerojatnije je da će samo neki segmenti u organizacijskoj strukturi poduzeća, a u okviru primarno »funkcijske«, »predmetne« ili

¹¹⁷ Prema knjizi Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 315.–316.



Slika 4.26. Organizacijska struktura orijentirana prema potrošačima odnosno kupcima

»teritorijalne« organizacijske strukture, biti organizirani na tom načelu. Naime, kako ističe P. Kotler,¹¹⁸ mnoga poduzeća koja proizvode velik broj proizvoda, koji su uz to namijenjeni i mnogim tržištima, u dilemi su u pogledu izbora vrste organizacijske strukture. Takva poduzeća mogla bi imati organizacijsku strukturu: a) prema proizvodima, b) prema tržištima i c) kombiniranu, tj. prema proizvodima i prema tržištima odnosno organizaciju proizvod/tržište.

U velikim međunarodnim korporacijama kod modeliranja njihove organizacijske strukture ponekad ćemo naići na situaciju gdje izabrani model organizacijske strukture zadovoljava dva tipa strukture, npr. »prema proizvodima« i »prema potrošačima odnosno kupcima«. Takav je slučaj, npr., s Philipsom,¹¹⁹ koji karakterizira raznovrsnost proizvodnog programa i multinacionalnost. »Philips« djeluje na ovim tržištima: a) tržište kućanskih aparata, b) tržište potrošne elektronike, c) tržište industrijskih proizvoda, d) tržište medicinske opreme, e) tržište telekomunikacija i f) tržište informacijskih sustava i proizvoda. Svaka od tih skupina proizvoda bit će organizirana u odgovarajuće proizvodne organizacijske jedinice (divisions). Međutim, svaka od njih ima i točno određenu kategoriju kupaca pa s te osnove taj tip organizacije ima i elemente organizacijske strukture orijentirane »prema kupcima«.

Za razliku od svih ostalih vrsta organizacijskih struktura ovaj model organizacije najizravnije podržava načelo modernog biznisa koje se izražava »u maksimalnoj orijentaciji prema kupcima«, čemu svaka kompanija koja želi imati sigurnu budućnost treba težiti. Tako su, npr., nakon privatizacije »British Airwaysa«¹²⁰ u naglašenoj brizi za klijenta manageri ove kompanije razgovarali s putnicima na aerodromu Heathrow kako bi što bolje odgovorili na zahtjeve svojih kupaca.

¹¹⁸ Više o tome u knjizi: P. Kotler: *Upravljanje marketingom 1*, Informator, Zagreb, 1988., str. 750.–751.

¹¹⁹ W. Dekker: *Managing a Global Electronics Company in Tomorrow's World*, Long Range Planning, Vol. 19, No. 2, April 1986., str. 33.

¹²⁰ D. K. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahan: op. cit. pod 90, str. 104.

Organizacije orijentirane prema kupcima inauguriraju novu poslovnu filozofiju po kojoj je svaka organizacijska jedinica i svaki pojedinac u službi njegovog veličanstva kupca.

4.6.4. Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacija kao oblik organizacijske strukture javlja se u SAD-u šezdesetih godina ovog stoljeća, a prvi pokušaji uvođenja projektne organizacije u organizacijsku strukturu poduzeća vezani su za američku vojnu industriju i istraživanja u svemiru, koja se nisu mogla uspješno realizirati u okviru starih organizacijskih formi. Odgovor je trebalo tražiti u novoj koncepciji organizacije i nađen je u modelu projektne organizacijske strukture.

Projektna organizacijska struktura predstavlja privremenu organizacijsku formu i to takvu koja se uspostavlja za realizaciju jednog određenog zadatka odnosno projekta.

Idea je projektne organizacije, kako ističu Mescon, Albert i Khedouri,¹²¹ skupiti najbolje talente koji stoje na raspolaganju organizaciji da bi se riješio neki složeni zadatak, uz određene troškove, za određeno vrijeme i uz zahtijevanu kvalitetu obavljenog posla. Kad je projekt završen, projektni se tim raspušta. Zbog toga projektna organizacija i ima karakteristike fleksibilne organizacije, koja je sposobna da se brzo prilagođava promjenama u tehnologiji i zahtjevima okoline poduzeća.

Bavljenje projektom organizacijom nameće potrebu da se definira **projekt**. Projekt je svaki zaokružen, cjelovit, složen pothvat čije se karakteristike i cilj mogu definirati, a koji se mora ostvariti u određenom vremenu te zahtijeva koordinirane napore nekoliko službi odnosno zaposlenih radnika u tim službama.¹²²

S obzirom na učestalost pojavljivanja projekata razlikujemo¹²³ **jednokratne projekte** i **projektne procese**. Jednokratni projekti pojavljuju se jednom ili veoma rijetko u istom načinu izvođenja, dok su projektni procesi takvi projekti koji se: a) ponavljaju više puta uzastopce, b) slični su po načinu izvođenja i c) zahtijevaju neki ustaljeni način vođenja.

¹²¹ Prema knjizi: op. cit. pod 8, str. 325.

¹²² V. Bulat: *Teorija organizacije*, Informator, Zagreb, 1977., str. 122.

¹²³ Prema: A. Hauc: *Organiziranje projekata*, Informator, Zagreb, 1982., str. 55.–56.

Projektna organizacija poseban je oblik timske organizacije. Ona može biti:¹²⁴ a) *nestalna*, ako se radi o jednokratnim projektima i b) *stalna*, ako se radi o projektnim procesima.

Projektna organizacijska struktura uvijek je samo »dodatna« odnosno »naknadna« organizacijska struktura interpolirana u postojeću klasičnu (funkcijsku, predmetnu, teritorijalnu ili organizacijsku strukturu orijentiranu prema potrošačima) organizacijsku strukturu. Projektna organizacijska struktura može poprimiti različite organizacijske oblike pa, prema tome, u većoj ili manjoj mjeri izmijeniti postojeću organizacijsku strukturu poduzeća. Kakav će model projektne organizacijske strukture izabrati jedno poduzeće, ovisi o brojnim čimbenicima organizacije, ali isto tako i o veličini i složenosti projekta koji treba realizirati, učestalosti ponavljanja ili neponavljanja istih ili sličnih projekata, kao i brojnosti projekata koje treba realizirati. Kod toga će u pogledu primjene projektne organizacije postojati velika razlika od jednog od drugog poduzeća s obzirom na to da je kod nekih poduzeća njihova osnovna djelatnost takva da u većoj mjeri implicira primjenu projektne organizacije. U takve primjere treba uvrstiti građevinske, montažerske, projektantske i druge slične organizacije.

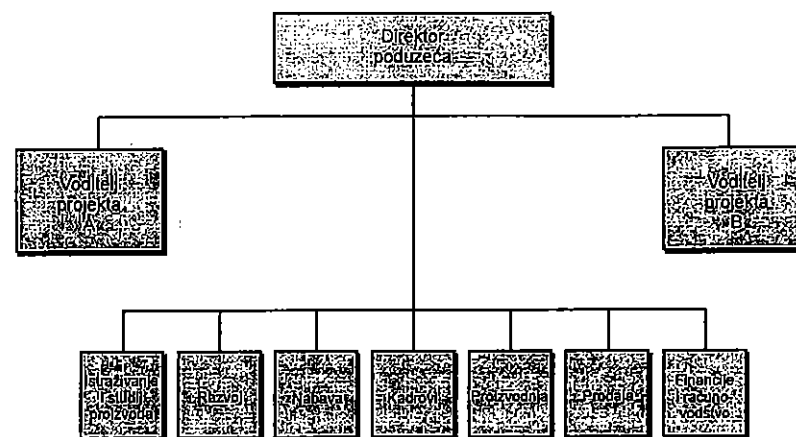
S obzirom na promjene koje projektna organizacija izaziva u samoj organizaciji, u organizacijskoj strukturi poduzeća mogući su različiti modaliteti projektne organizacije.

Kod onih poduzeća koja se povremeno susreću s manjim projektima, realizaciju i izvođenje tih projekata moguće je povjeriti postojećoj organizacijskoj strukturi poduzeća, npr. funkcijskim managerima. U tom slučaju globalna organizacijska struktura poduzeća ostaje ista, a projekti koji su instalirani u funkcijsku organizacijsku strukturu više su zapravo zadaci koji se dodjeljuju na izvršavanje funkcijskim managerima nego što su to projekti u klasičnom smislu riječi.

Za razliku od opisanog oblika projektne organizacije, koji u doslovnom smislu to i nije, *individualna projektna organizacija* takav je oblik projektne organizacije koji ima izabranog voditelja projekta, direktno odgovornog direktoru poduzeća, ali je on bez radnog tima odnosno radne skupine koja bi izvodila projekt. Projektni manager ima ulogu koordinatora i organizatora aktivnosti izvršitelja u funkcijskim organizacijskim jedinicama, a funkcijski odjeli, jedinice ili službe postaju odgovorne za izvršenje pojedinih dijelova projekta. Svi poslovi vezani za projekt prenose se na realizaciju u odgovarajuće funkcijske organizacijske jedinice.

Model individualne projektne organizacije mogao bi se prikazati kao na slici 4.27.

¹²⁴ A. Hauc: op. cit. pod 123, str. 130.



Slika 4.27. Model individualne projektne organizacije

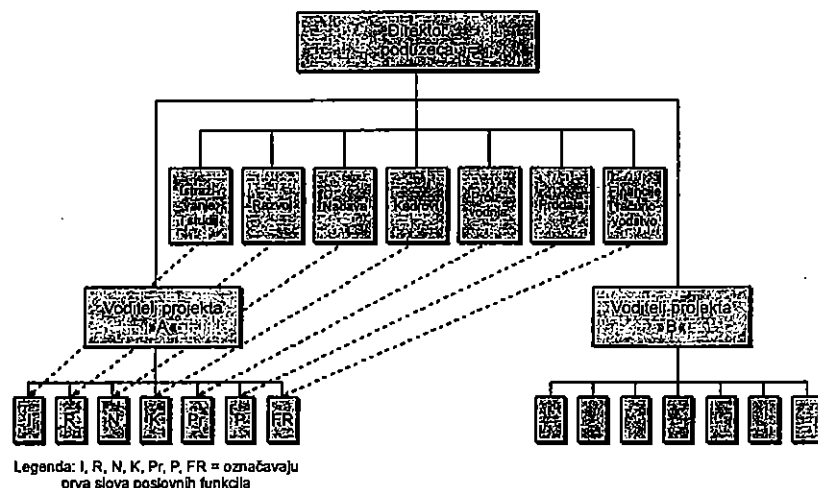
Individualna projektna organizacija u osnovi neznatno mijenja globalnu organizacijsku strukturu poduzeća, dok zahtijeva unutarnju reorganizaciju rasporeda poslova odnosno zadataka za pojedine projekte u funkcijskim, organizacijskim jedinicama. Jedino što ona mijenja u globalnoj organizacijskoj strukturi jest izdvajanje *managera projekta (Project manager)* iz postojeće organizacije, koji je sada, dok se projekt ne realizira, direktno odgovoran direktoru poduzeća.

Najrazvijeniji i najsloženiji oblik projektne organizacije, koji izaziva znatne promjene u postojećoj organizacijskoj strukturi poduzeća, jest *čista projektna organizacija*. Čista projektna organizacija upotrebljava se samo za izvršenje izuzetno velikih i složenih projekata. To je takav oblik projektne organizacije kod koje su projekti potpuno samostalni i nezavisni od linijske organizacijske strukture. Manageri takvog projekta također su direktno vezani za direktora poduzeća. Ovaj oblik projektne organizacije više će se primjenjivati kod nestalne projektne organizacije. Kod čiste projektne organizacije članovi projektnog tima, tj. suradnici na projektu potpuno su izdvojeni iz hijerarhijske organizacije, tj. privremeno napuštaju svoje funkcijske organizacijske jedinice u kojima su stalno zaposleni. Članovi projektnog tima, bez obzira iz kojih su funkcijskih organizacijskih jedinica formirani, čine jednu organizacijsku cjelinu, projektnu skupinu kojom rukovodi manager projekta. U čistoj projektnoj organizaciji članovi projektnog tima i stručno su i disciplinski odgovorni voditelju projekta sve dok traje posao na

projektu. Nakon što se projekt završi, raspušta se projektni tim, a suradnici na projektu upućuju se u svoje matične funkcijske organizacijske jedinice u kojima su radili do pojave projektnog zadatka odnosno formiranja projektnog tima.

Projektanu organizaciju karakterizira orijentacija na zadatak, tj. na izvršenje zadatka i to u granicama predviđenih troškova projekta i u predviđenom vremenu za realizaciju projekta.

Model čiste projektne organizacijske strukture mogli bismo prikazati kao na slici 4.28.

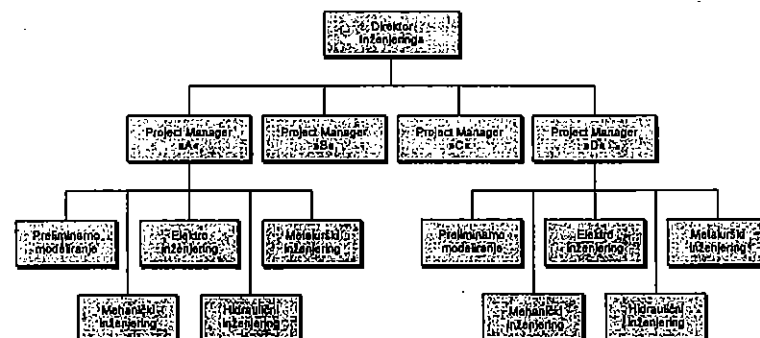


Slika 4.28. Model čiste projektne organizacije

Projektanu organizaciju moguće je primijeniti kao primarnu organizacijsku strukturu u pojedinim dijelovima poduzeća čija je osnovna djelatnost projektno orijentirana. Tako bismo, npr., organizacijsku jedinicu Inženjering mogli organizirati na načelu stalne projektne organizacije kao što prikazujemo na slici 4.29.¹²⁵

Na ovakav model organizacije naići ćemo u praksi onih poduzeća u kojima projekti, u nekom području djelatnosti, imaju karakteristike stalne organizacijske strukture, poput divizijske organizacije. Međutim, gotovo je nemoguće naći bilo koju organizaciju, pa i onda kada je ona prema

¹²⁵ Prema slici 8.7, a u knjizi: H. Koontz, H. Weihrich: op. cit. pod 45, str. 167.



Slika 4.29. Projektna organizacijska struktura u Inženjeringu

svojoj orijentaciji dominantno projektno orijentirana, a da koristi projektnu organizacijsku strukturu kao primarni oblik organizacije. To je, u prvom redu, zato što svaki projekt u konačnici predstavlja nestalni oblik organizacije, a zaposleni u poduzeću stalno su zaposleni i oni moraju imati svoja formacijska mjesta kao i organizacijske jedinice kojima organizacijski pripadaju i odakle se regrutiraju za rad na projektu. U protivnom, organizacija bi imala oblik amorfnе strukture, a to bi bila negacija same organizacije.

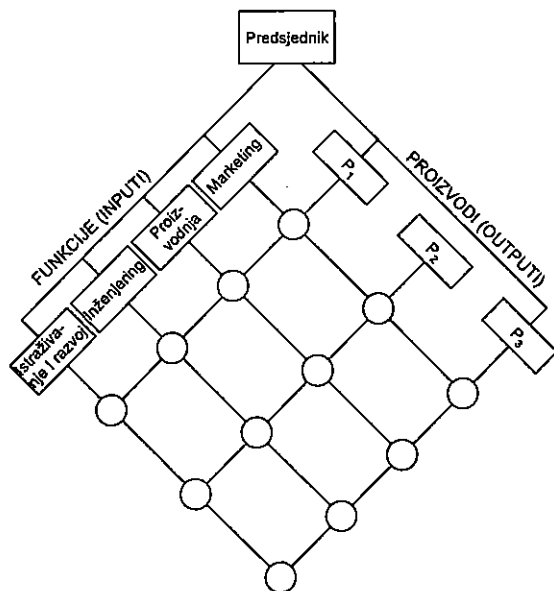
Projekti se, po obuhvatu poslova koji se obavljaju u okviru projekta, mogu usporediti s divizijskim jedinicama od kojih se razlikuju samo po tome što su projekti nestalni oblik organizacije, za razliku od divizijskih jedinica koje su stalna organizacijska forma. Međutim, projektna organizacija predstavlja oblik adaptivne ili organske strukture, za razliku od divizija koje ipak pripadaju klasičnim odnosno birokratskim strukturama, a teže se prilagođavaju zahtjevima okoline i potrebama organizacije. Otuda i prednost projektne organizacije pred divizijskom organizacijskom strukturom.

4.6.5. Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura javlja se kao nova vrsta organizacijske strukture u kojoj se, kako ističu Donnelly, Gibson i Ivancevich,¹²⁶ maksimaliziraju dobre strane, a minimaliziraju slabosti funkcijske i proizvodne strukture.

¹²⁶ J. H. Donnelly, J. L. Gibson i J. M. Ivancevich: op. cit. pod 48, str. 224.

Kako i funkcijske, kao i divizijske, strukture imaju svoje prednosti ali i slabosti, u matričnoj organizaciji pokušavaju se iskoristiti samo dobre strane tih struktura. To znači da matrična organizacijska struktura, za razliku od drugih vrsta struktura, optimalizira dvije dimenzije organizacije, kao što to pokazuje slika 4.30.¹²⁷



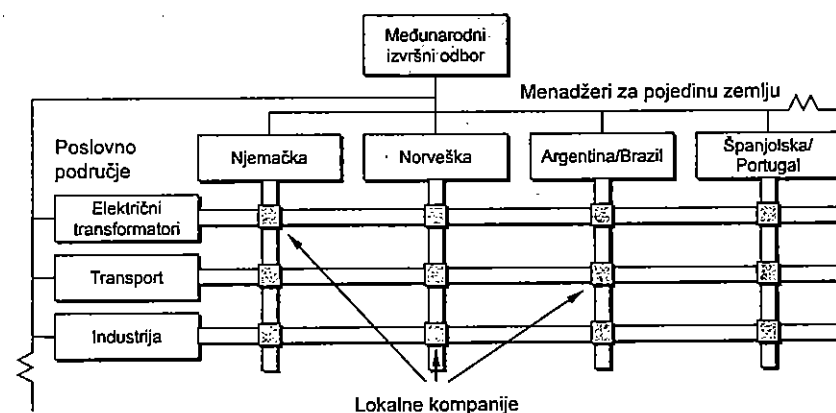
Slika 4.30. Matrična organizacijska struktura

Ovu vrstu matrične strukture mogli bismo nazvati **proizvodno-matrična struktura**. Proizvodno-matrična struktura, kao vrsta i oblik matrične organizacijske strukture, prikladna je za ona poduzeća koja istovremeno proizvode više različitih proizvoda. Najčešće će to biti slučaj s poduzećima koja se bave proizvodnjom pojedinačnih proizvoda (brodova, zgrada, mostova i sl.), ali i s poduzećima koja imaju diverzificiran proizvodni program. U proizvodno-matričnoj strukturi na jednoj su strani matrice proizvodi, a na drugoj funkcijske organizacijske jedinice koje svojim osobljem opslužuju proizvodnju pojedinih proizvoda.

¹²⁷ P. Dussauge, S. Hart, B. Ramanantsua: op. cit. pod 107, str. 160.

S obzirom na različite vrste divizijskih jedinica u njihovoj kombinaciji s funkcijskim jedinicama mogući su sljedeći oblici matrične organizacije:¹²⁸ **funkcijsko-predmetna matrica**, **funkcijsko-teritorijalna matrica** i **predmetno-teritorijalna matrica**.

Mnoge velike kompanije koje proizvode veći broj različitih proizvoda, a uz to im je proizvodnja disperzirana po različitim dijelovima svijeta, jedino uporabom matrične organizacijske strukture mogu naglasiti važnost oba aspekta organizacije i istovremeno se fokusirati, kako na proizvode, tako isto i na teritorijalne organizacijske jedinice. Model **proizvodno-teritorijalne matrice** pokazujemo na slici 4.31.¹²⁹



Slika 4.31. Globalna matrična struktura

Matrična organizacijska struktura oblik je svrsishodno prilagođene projektne organizacije. Matrična organizacija predstavlja, kako ističe H. Meisner,¹³⁰ teorijski kompromis između centralizacije izvršenja i centralizacije objekta.

Matrična organizacija (kao oblik organizacijske strukture poduzeća) koristit će se u onim situacijama kada se organizacijom istovremeno

¹²⁸ S. Kapustić (redakcija): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 131.

¹²⁹ Richard L. Daft: Organization Theory and Design, West Publishers Company, Saint Paul etc., 1992., str. 237.

¹³⁰ H. Meisner: op. cit. pod 64, str. 40.

mora zadovoljiti nekoliko zadataka, odnosno kada strategija poduzeća zahtijeva maksimalizaciju nekoliko dimenzija istovremeno, npr. proizvoda, tržišta, teritorija i vremena.¹³¹ Tako je, kako navodi Wisse Dekker,¹³² npr. matična struktura »Philipsa« napravljena uzduž dviju osi – »osi proizvodnje«, koja je predstavljena proizvodnim odjelima (Divisions) i »osi tržišta«, koja je predočena nacionalnim organizacijama.

Matična forma organizacije prikladna je i za poduzeća koja istovremeno rade na većem broju projekata. U matičnoj organizaciji na jednoj strani postoji projektna organizacijska struktura, a na drugoj funkcijska organizacijska struktura. Njihovim međusobnim križanjem dobijamo maticu pa otuda i naziv matična organizacija za ovaj oblik organizacije.

U matičnoj je organizaciji primarna organizacijska struktura u pravilu, funkcijska, dok je projektna organizacija »dodatna« odnosno »naknadna« struktura. Funkcijske organizacijske jedinice formiraju se za obavljanje osnovne djelatnosti, a istovremeno zaposleni u funkcijskim organizacijskim jedinicama rade i za potrebe pojedinih projekata, pa se tako funkcijske organizacijske jedinice nalaze u servisnom odnosu prema projektnoj organizaciji.

Matična organizacijska struktura uvodi se u poduzeća da bi se otklonile slabosti čiste projektne organizacije i na taj način došlo do fleksibilnije organizacije. Ona pokušava spojiti pozitivne strane funkcijske i projektne organizacijske strukture.

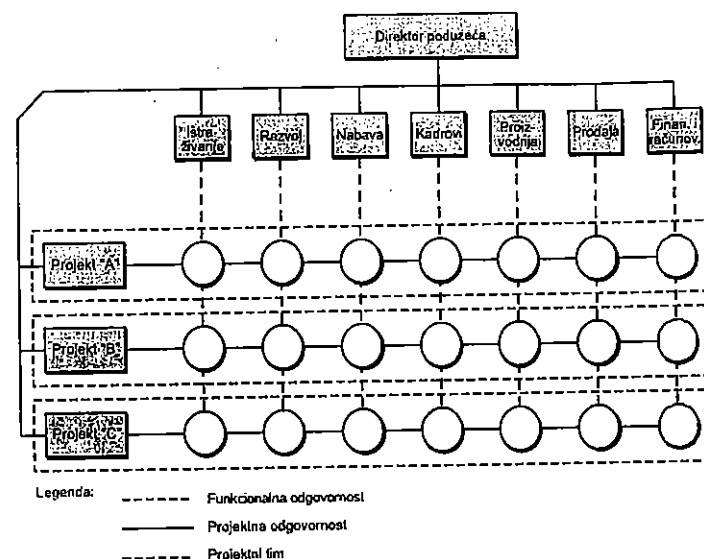
Osnovna podjela zaposlenih u matičnoj organizaciji provedena je na načelu grupiranja poslova u okviru specijaliziranih organizacijskih jedinica (funkcija ili dijelova funkcija). U matičnoj organizaciji, kako navodi V. Bulat,¹³³ ovlaštenja i odgovornosti ostvaruju se po »vertikali«, a po »horizontali« upravljanje i vođenje projektom. Nositelj ovlaštenja i odgovornosti po »vertikali« je manager specijalizirane funkcijske organizacijske jedinice. Njihovi su podređeni članovi timova pojedinih projekata koji svoju djelatnost realiziraju po pojedinim projektima. Članovi projektnih timova regrutiraju se iz redova osoblja raspoređenog po specijaliziranim funkcijskim jedinicama. Upravljanje projektom i vođenje projektom prepušteno je manageru projekta (project manager).

Model projektno-matične organizacijske strukture mogli bismo prikazati kao na slici 4.32.

¹³¹ D. A. Nadler, M. L. Tushman: *Strategic Linking: Designing Formal Coordination Mechanisms*, a u knjizi: op. cit. pod 31, str. 478.-479.

¹³² W. Dekker: op. cit. pod 119, str. 34.

¹³³ V. Bulat: op. cit. pod 122, str. 125.



Slika 4.32. Model matične organizacijske strukture

U matičnoj organizaciji, kako navode Mescon, Albert i Khedouri,¹³⁴ projektni su manageri odgovorni za integraciju svih aktivnosti i resursa vezanih za projekt, a direktori funkcijskih organizacijskih jedinica određuju kako će se i gdje obavljati posao pa raspoređuju dužnosti i kontroliraju izvedbu zadataka.

Za matičnu organizaciju karakteristična je **dualna (dvostruka) odgovornost** članova projektnog tima, koji su odgovorni i projektnom manageru (project manager) i manageru funkcijske organizacijske jedinice u koju su, inače, stalno organizacijski raspoređeni. Članovi projektnog tima stručno su podređeni manageru projekta, a disciplinski manageru matične funkcijske organizacijske jedinice, tj. pogona, odjela, službe ili sektora. Ta dvostruka odgovornost članova projektnog tima i najveća je slabost matične organizacije. Zbog te dvostruke odgovornosti matična organizacija ima veliki broj horizontalnih i vertikalnih veza tako da se ponekad ne zna tko je zapravo »pravi šef« kojemu su svi odgovorni. Iz istih je razloga u matičnoj organizaciji i odgovornost za izvršenje projekta podijeljena između managementa projekta i managera linijske organizacije.

¹³⁴ Prema knjizi: Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 326.

Iako je matrična struktura, kako ističu David A. Nadler i Michael L. Tushman,¹³⁵ **najkompleksniji i najkonfliktniji** organizacijski mehanizam, to je istodobno i jedina struktura koja nastoji maksimalizirati nekoliko strateški važnih trenutaka odjednom. Zbog svoje kompleksnosti, kao i zbog toga što se njome stvara dosta velika nestalnost, matrična organizacijska struktura trebala bi biti rezervirana samo za one situacije gdje nijedna druga organizacijska struktura nije djelotvorna.

Ipak, u nekim poduzećima, s obzirom na djelatnost kojom se bave, matrična organizacijska struktura biće najprimjereniji oblik organizacijske strukture za ta poduzeća. Taj će oblik strukture u pravilu odgovarati onim poduzećima koja proizvode (ili pružaju usluge) po narudžbi, za poznatog kupca. Matrična organizacijska struktura prikladna je za poduzeća koja se bave pojedinačnom proizvodnjom i koja istovremeno izvode veći broj projekata. To će biti slučaj u projektantskim organizacijama, građevinskim poduzećima, poduzećima za montažu industrijskih postrojenja i opreme i sličnim poduzećima.

U ovom dijelu rada, pišući o matričnoj organizaciji, zapravo smo opisivali model **projektno-matrične strukture** (Project-matrix structure) kao i model **proizvodno-matrične strukture** (Product-matrix structure). Međutim, pod matričnom organizacijom razumijevamo još i **programsko-matričnu strukturu** (Program-matrix structure). Sve što je napisano o matričnoj organizaciji vrijedi za sve njezine modalitete. Razlike među ovim modalitetima matrične organizacije ogledaju se u onome što je u osnovi matrice tj. je li to »projekt«, »program« ili »proizvod«.

Programsko-matrična struktura kao vrsta i oblik matrične organizacije, prikladna je za one organizacije koje istovremeno izvode veći broj programa (npr. različitih studija na nekom fakultetu). U programsko-matričnoj strukturi na jednoj su strani matrice programi, a na drugoj funkcijske organizacijske jedinice koje svojim osobljem opslužuju realizaciju pojedinih programa.

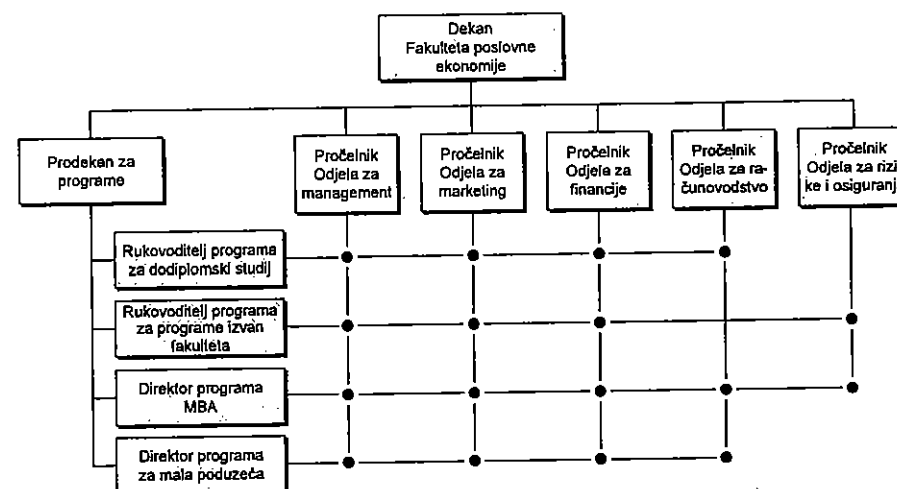
Kao dobar primjer **programsko-matrične strukture** navodimo model organizacije jednog fakulteta poslovne ekonomije, koji može izgledati kao na slici 4.33.¹³⁶

I matrična organizacijska struktura, kao uostalom i sve ostale vrste organizacijskih struktura, ima svoje dobre i loše strane. Među njezine prednosti, prema R. Kreitneru i A. Kinickom,¹³⁷ možemo navesti: nagla-

¹³⁵ D. A. Nadler, M. L. Tushman u knjizi: op. cit. pod 31, str. 480.

¹³⁶ B. J. Hodge, W. P. Anthony, L. Gales: *Organization Theory – Fifth Edition*, Prentice Hall International, London, 1996., str. 223.

¹³⁷ R. Kreitner, A. Kinicki: *Organizational Behavior*, BPI, IRWIN, Homewood, Boston, 1989., str. 632.



Slika 4.33. Programsko matrična struktura

šenu fleksibilnost, pojačanu koordinaciju, poboljšano komuniciranje, veću motiviranost zaposlenih i njihovu odanost organizaciji, dok su njezine najveće slabosti: pojačana mogućnost konflikata zbog dualne odgovornosti članova i sukoba interesa linijskog i projektno-proizvodnog-programskog managementa, sporije odlučivanje i povećani troškovi zbog dvostrukog managementa.

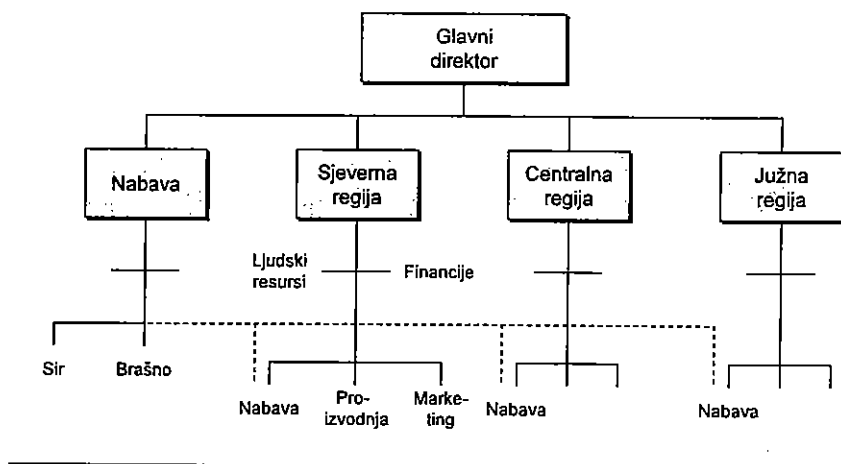
4.6.6. Hibridna organizacijska struktura

Hibridna organizacijska struktura (Hybrid organization structure) jest, kao što joj i sam naziv govori, oblik organizacije u kojemu se na istoj organizacijskoj razini kombiniraju funkcijske i multidivizijske komponente.¹³⁸ U hibridnoj organizaciji primarno mjesto u strukturi imaju divizijske jedinice (proizvodne ili teritorijalne), kojima se pridodaje jedna ili više funkcijskih jedinica. Sve one poslovne funkcije koje su važne za proizvodnju određenog proizvoda ili za pojedina tržišta trebaju biti decentralizirane u di-

¹³⁸ E. Bowman, B. Kogut: *Redesigning the Firm*, Oxford University Press, New York, Oxford, 1995., str. 212.

vizijama, dok sve ostale funkcije, koje su važne sa stajališta ekonomije veličine, trebaju biti organizirane na razini centralne uprave za potrebe svih divizija.

Model jedne takve hibridne funkcijsko-geografske strukture dajemo na slici 4.34.¹³⁹



Slika 4.34. Hibridna funkcijsko-geografska struktura

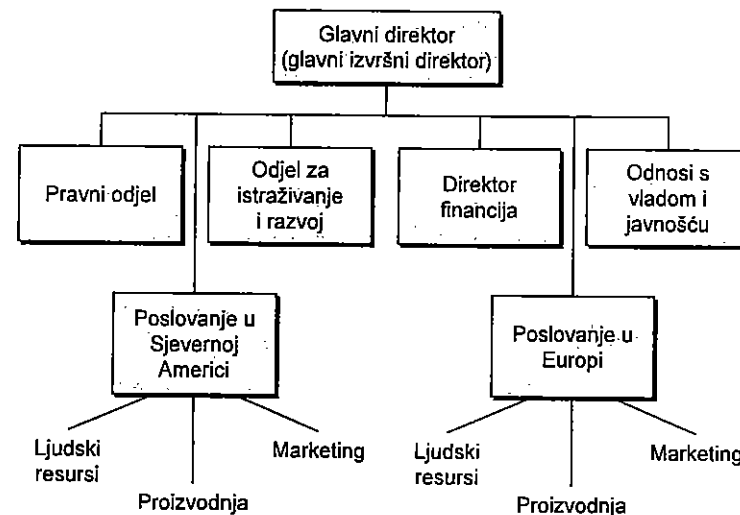
U hibridnoj organizaciji se na istoj organizacijskoj razini kombiniraju dva načela raščlanjivanja i grupiranja zadataka kao i formiranja nižih organizacijskih jedinica. Pored divizijskih organizacijskih jedinica (proizvodnih ili teritorijalnih) javljaju se i funkcijske organizacijske jedinice.

Na ovakav model hibridne organizacije naići ćemo u praksi, a prvenstveno se koristi radi postizanja racionalnosti i ekonomičnosti poslovanja.

U ovom modelu organizacije postiže se ravnoteža između centralizacije i decentralizacije obavljanja pojedinih poslovnih funkcija. Sve poslovne funkcije ili, bolje reći, određeni poslovi nekih poslovnih funkcija obavljaju se zajednički, objedinjeno na razini poduzeća za potrebe svih njegovih dijelova, dok se ostali poslovi tih istih funkcija (uz preostale poslovne funkcije) obavljaju unutar pojedine divizijske jedinice.

¹³⁹ J. R. Galbraith: *op. cit.* pod 88, str. 139.

O hibridnoj organizaciji govorimo i u obrnutom slučaju, kada je primarna organizacijska struktura pretežno funkcijska i kada se u nju interpoliraju teritorijalne organizacijske jedinice, kao što je to prikazano na slici 4.35.¹⁴⁰



Slika 4.35. Hibridno oblikovanje

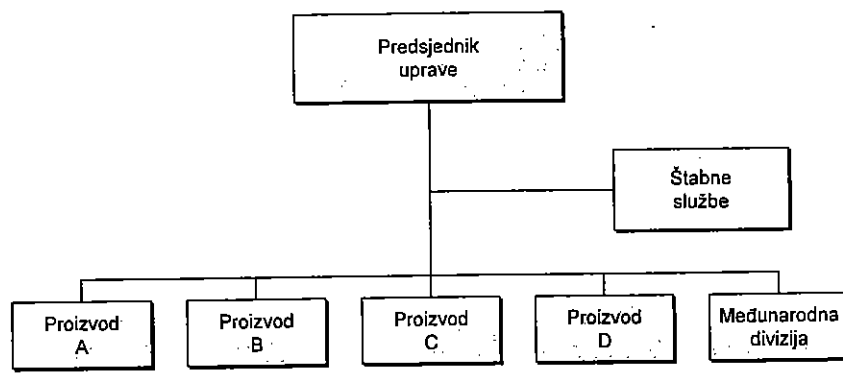
Model hibridne organizacijske strukture nije, gledajući strogo teorijski, konzistentan jer na istoj organizacijskoj razini kombinira dva različita načela raščlanjivanja i grupiranja zadataka te formiranja organizacijskih jedinica. Međutim, on je, moguć i prisutan u svakodnevnoj praksi (u specifičnim uvjetima) kada treba naglasiti, pored glavne dimenzije organizacije, još i neku drugu dimenziju organizacije od koristi za pojedinačne organizacijske jedinice. Korisnost ovog modela organizacije ogleda se u njegovoj ekonomičnosti obavljanja određenih operacija, koje se organiziraju na razini poduzeća kao cjeline, a za potrebe svih njegovih divizijskih jedinica.

¹⁴⁰ B. J. Hodge, W. P. Anthony, L. Gales: *op. cit.* pod 136, str. 220.

4.6.7. Mješovita organizacijska struktura

Mješovita organizacija (Mixed organization) javlja se u multidivizijskoj organizacijskoj strukturi u kojoj se miješaju (kombiniraju) dvije ili više vrste divizijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini.¹⁴¹

Za ovu organizacijsku strukturu, koja uz proizvodne divizije na istoj organizacijskoj razini ima i jednu teritorijalnu diviziju, kažemo da predstavlja model mješovite organizacijske strukture. (Vidi sliku 4.36.)



Slika 4.36. Mješovita organizacijska struktura

O modelu mješovite organizacijske strukture govorimo i u slučaju kada se na istoj organizacijskoj razini kombiniraju divizijske organizacijske jedinice »prema proizvodima« i »prema kupcima«, odnosno kada se kombiniraju divizijske organizacijske jedinice »prema teritoriju« i »prema kupcima«.

U širem kontekstu se pojam mješovite organizacijske strukture koristi kako bi se ukazalo i na razlike u pristupu oblikovanju organizacije po cijeloj dubini organizacijske piramide u svakom konkretnom poduzeću.

Nijedna vrsta (od prethodno izloženih) organizacijskih struktura ne javlja se u čistoj formi po cijeloj dubini organizacijske piramide. To posebno vrijedi za veća i velika poduzeća. Najčešće su situacije u praksi modeliranja organizacijske strukture poduzeća one u kojima se primjenjuju

¹⁴¹ E. Bowman, B. Kogut: op. cit. pod 138, str. 212.

različite kombinacije dosad nabrojanih vrsta organizacijskih struktura. Te strukture mogli bismo nazvati *mješovitim organizacijskim strukturama*. U literaturi se za mješovite strukture upotrebljava i naziv *konglomeratska organizacija* (Conglomerate organization),¹⁴² koji jasno asocira na mješavinu različitih organizacijskih struktura.

Karakteristika je mješovitih organizacijskih struktura da na pojedinim organizacijskim razinama dominira jedna vrsta organizacijske strukture, dok je na nekoj drugoj razini dominantna neka druga vrsta organizacijske strukture. Zbog toga ćemo u velikim poduzećima uopće, a u svjetskim kompanijama posebno, naići na prisutnost svih izloženih tipova organizacijskih struktura.

Na jednoj razini u poduzeću imat ćemo funkcijsku strukturu, na nekoj drugoj predmetnu, a u okviru neke službe ili odjela teritorijalnu odnosno organizacijsku strukturu orijentiranu prema kupcima da bismo opet negdje drugdje u poduzeću primijenili matičnu organizaciju.

Tipičan model mješovite organizacijske strukture, koja predstavlja mješavinu odnosno kombinaciju različitih vrsta organizacijskih struktura, dajemo na slici 4.37.¹⁴³

U ovom primjeru, na slici 4.37, na prvoj, najvišoj razini u organizaciji primijenjen je »teritorijalni« model organizacije. Na drugoj i trećoj razini primijenjen je funkcijski model, dok su na četvrtoj razini organizacije poduzeća istovremeno prisutna dva tipa strukture: »predmetna« (u proizvodnji) i »organizacijska struktura orijentirana prema kupcima« (u odjelu prodaje). Na posljednjoj, najnižoj razini organizacije proizvodnja proizvoda »B« organizirana je u organizacijske jedinice prema fazama tehnološkog procesa, dakle, na načelu »procesno orijentirane funkcijske organizacije«.

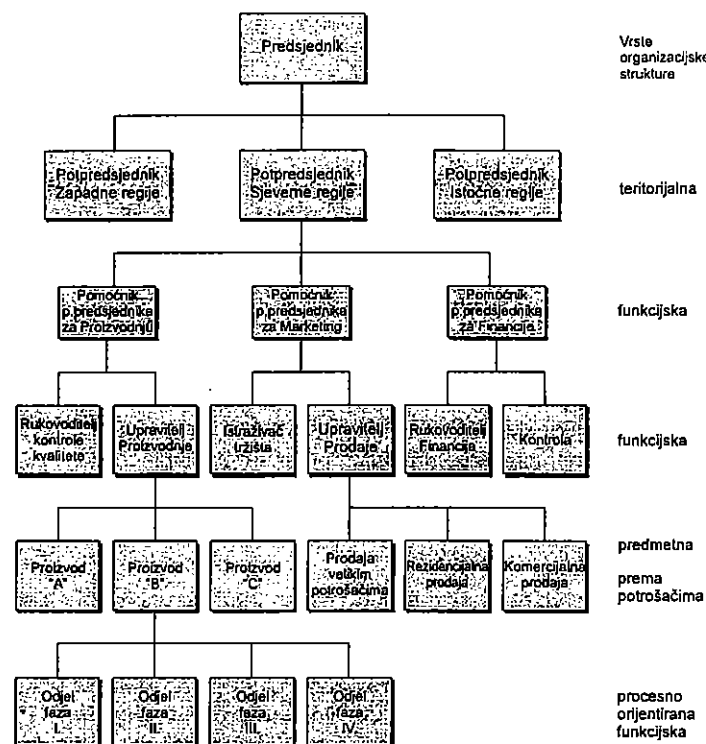
Svaka organizacijska jedinica (Division) ili odjel u poduzeću treba izabrati onu vrstu organizacijske strukture koja joj/mu najbolje odgovara, odnosno koja će im omogućiti uspješnu realizaciju postavljenog zadatka u okviru ukupnog zadatka poduzeća.

Organizacijska struktura poduzeća, kao što znamo, nije statična već dinamična. S rastom i razvojem poduzeća mijenja se i njegova organizacijska struktura, koja postaje sve kompleksnija i poprima karakteristike mješovite organizacijske strukture.

Tako se, npr., mijenjala i organizacijska struktura »Pfizera Inc.«, svjetski poznate farmaceutske kompanije iz New Yorka, s njezinom

¹⁴² Prema knjizi: Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 8, str. 328.

¹⁴³ Neznatno izmijenjena organizacijska shema u pogledu naziva nekih organizacijskih jedinica sa slike 8.10, a u knjizi: S. C. Certo: op. cit. pod 44, str. 205.



Slika 4.37. Model mješovite organizacijske strukture jednog inozemnog poduzeća

međunarodnom ekspanzijom koja se odvijala u četiri faze:¹⁴⁴ prva faza u kojoj su se organizirala predstavništva za pojedine zemlje; druga faza u kojoj se osnivaju vlastite prodajne podružnice u pojedinim zemljama da bi se u trećoj fazi organizirali proizvodni pogoni u tim zemljama (koji su se opskrbljivali ključnim sirovinama iz »centrale«, tj. iz SAD-a) i konačno, u četvrtoj se fazi proizvodni pogoni osposobljavaju da i sami proizvode one sirovine koje su dotad uvozili iz SAD-a. Svaka od tih faza razvoja bila je nužno popraćena i promjenama u organizacijskoj strukturi »Pfizera«.

¹⁴⁴ Pfizer Inc. - Erfolgreiches Vorgehen auf internationalen Märkten mit einer globalen Produktstruktur und einer starken Organisations Kultur, ZfO, Heft 7/1984., str. 418.

Pitanja za raspravu:

1. Što se podrazumijeva pod vrstama organizacijskih struktura? Što je to i čime se bavi teorija departmantalizacije? U kakvom su odnosu departmantalizacija i decentralizacija u poduzeću? Navedite značajke najstarijih načina departmantalizacije.
2. Navedite neke poznate klasifikacije vrsta organizacijskih struktura. Što je zajedničko svim tim klasifikacijama, a po čemu se one međusobno razlikuju?
3. Koji su temeljni kriteriji raščlanjivanja zadataka u poduzeću na kojima počiva izbor dviju osnovnih vrsta organizacijskih struktura poduzeća? Koje su to dvije osnovne vrste organizacijskih struktura?
4. Navedite sve modalitete funkcijske i divizijske organizacijske strukture.
5. Koje vrste organizacijskih struktura nazivamo birokratskim, tradicionalnim ili klasičnim? Koje su osnovne karakteristike birokratske strukture?
6. Koje organizacijske strukture nazivamo adaptivnim ili organskim strukturama i što karakterizira te strukture?
7. U kakvom su odnosu promjene organizacijskih struktura u poduzeću i koncepcija rukovođenja poduzećem?
8. Kakva je to amorfna struktura, a što je to ad hoc organizacija? Što karakterizira te strukture?
9. Navedite osnovne karakteristike funkcijske organizacijske strukture? Koje sve oblike odnosno modalitete može poprimiti funkcijska organizacijska struktura? U kojim će poduzećima, odnosno u kakvim uvjetima, biti primjeren funkcijski model organizacije za konkretno poduzeće?
10. Navedite karakteristike procesne organizacijske strukture. U kakvom su međusobnom odnosu procesna i funkcijska organizacijska struktura?
11. Navedite osnovne karakteristike divizijske organizacijske strukture kao i modalitete odnosno podvrste di-

vizijske organizacijske strukture. U čemu je ključna razlika između funkcijske i divizijske organizacijske strukture? Koji razlozi navode poduzeće da mijenja oblik svoje organizacijske strukture, tj. da prijede, npr., s funkcijske na divizijsku strukturu? Koje su prednosti divizijske pred funkcijskom organizacijskom strukturom?

12. Ukazite na sličnosti i razlike između predmetne, teritorijalne (geografske) kao i organizacijske strukture orijentirane prema poslovanju (kupcima, klijenteli).
13. Definirajte projektnu organizacijsku strukturu, navedite značajke projektne organizacijske strukture, kao i pojavne oblike odnosno podvrste projektne organizacijske strukture.
14. Što karakterizira matricnu organizacijsku strukturu? Po čemu je matricna organizacijska struktura slična projektnoj, a prema čemu se razlikuje od projektne organizacijske strukture?
15. Navedite osnovne podvrste matricne organizacijske strukture. Što je to zajedničko svim podvrstama matricne organizacijske strukture, a po čemu se one razlikuju?
16. Što karakterizira hibridnu organizacijsku strukturu? Kakvu korist može imati organizacija od uporabe hibridne organizacijske strukture?
17. Kakva je mješovita organizacijska struktura? Navedite osnovne karakteristike mješovite organizacijske strukture. Kako se još naziva mješovita organizacijska struktura?

Organska nasuprot birokratskoj organizaciji

4.7.

U teoriji organizacije poznate su brojne klasifikacije organizacijskih struktura koje se temelje na različitim načelima. Jedno od temeljnih načela klasificiranja vrsta organizacijskih struktura polazi od toga što je u osnovi raščlanjivanja i grupiranja zadataka te formiranja organizacijskih jedinica u poduzeću.

Sve poznate vrste organizacijskih struktura, koje se temelje na prethodnom načelu kao i na ostalim načelima dizajniranja organizacije, moguće je grupirati u dvije osnovne skupine i to: a) *birokratske* ili, kako se još nazivaju, tradicionalne, klasične ili mehanicističke te b) *organske* odnosno adaptivne ili prilagodljive organizacijske strukture.

Britanski istraživači T. Burns i G. M. Stalker (1961.)¹⁴⁵ bili su prvi koji su u svom istraživanju o ponašanju i načinu rada organizacija došli do spoznaja da se sve organizacije mogu klasificirati na *mehanicističke (birokratske)* i *organske (adaptivne)*. Mehanicističke su organizacije krute birokracije, sa strogim pravilima i usko definiranim zadacima, za razliku od organskih struktura, koje su fleksibilne mreže visokotalentiranih pojedinaca koji obavljaju mnoštvo zadataka.

Svaka od tih vrsti organizacije ima svoje karakteristike, svoje prednosti i slabosti i svaka od njih odgovara određenoj situaciji odnosno određenim uvjetima.

Neke bitne razlike između birokratskih i organskih struktura odnosno njihove značajke dajemo u tabeli 4.1.¹⁴⁶

Iz tablice 4.1 vidljivo je da se značajke birokratske i organske strukture javljaju kao krajnosti, koje će odgovarati različitim organizacijama.

Ne možemo a priori reći koji je način organizacije bolji, premda u današnjim poslovnim uvjetima sve složenije i neizvjesnije okoline prednost pripada organskim nad birokratskim strukturama. Međutim, to nikako ne znači da u mnogim poduzećima, koja posluju u stabilnim uvjetima i kod kojih je izuzetno važno poštivanje strogih pravila i procedura, neće biti nužno uspostaviti upravo birokratsku organizaciju.

¹⁴⁵ Kreitner, R., Kinicki, A.: op. cit. pod 136, str. 621.

¹⁴⁶ Kreitner, R., Kinicki, A.: op. cit. pod 136, str. 622.

Tablica 4.1.

Karakteristike birokratskih i organskih struktura

Red. br.	Karakteristike	Birokratska organizacija	Organska organizacija
1.	Definiranje zadataka i potrebno znanje	usko, tehničko	široko, sveobuhvatno
2.	Doprinos pojedinca cilju organizacije	neodređen, indirektan	jasan i direktan
3.	Fleksibilnost zadatka	mala	naglašena
4.	Specifikacija pravila, obveza i prava	određena	općenita
5.	Stupanj hijerarhijske kontrole	visok	nizak
6.	Komunikacija	vertikalna	horizontalna
7.	Stil odlučivanja	autokratski	demokratski
8.	Naglasak na poštivanje hijerarhije i odanost	velika	mala

Izbor birokratske ili organske strukture nije stvar volje ili želje managementa neke organizacije, već je taj izbor objektivno uvjetovan djelovanjem čimbenika organizacije. Tako će, npr., poduzećima masovne proizvodnje, kao i velikim poduzećima koja posluju u jednostavnoj i stabilnoj okolini, više odgovarati **birokratska organizacija**, za razliku od poduzeća pojedinačne i procesne proizvodnje te manjih poduzeća, kao i onih koja posluju u složenoj i turbulentnoj okolini, kojima će biti primjerenija **organska struktura**.

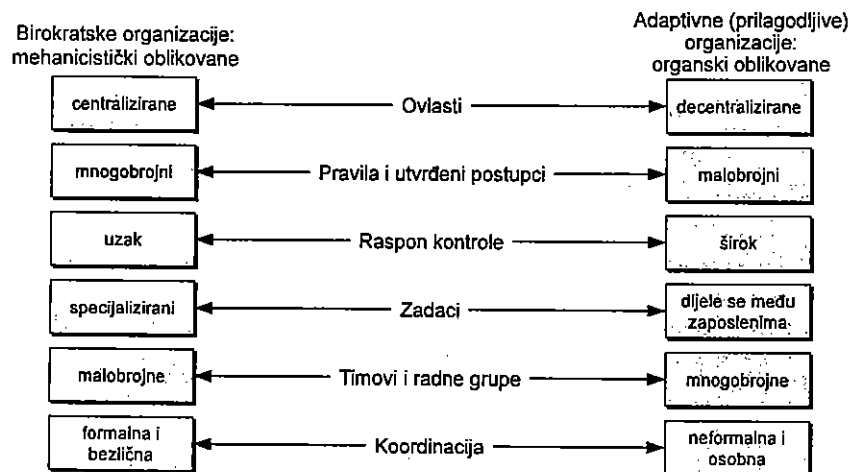
Organska struktura razlikuje se od birokratske organizacije po nekim ključnim dimenzijama organizacije kao što su:¹⁴⁷ formalizacija, centralizacija, kvalifikacija zaposlenih, raspon kontrole i način komuniciranja u organizaciji. Ovim dimenzijama organizacije trebalo bi još dodati I. složenost organizacije.

Birokratske organizacije u velikoj su mjeri složene i formalizirane, sa strogim pravilima i procedurama koje se moraju poštivati, kao što su i naglašeno centralizirane. Birokratsku organizaciju karakterizira duboka i detaljna podjela rada te visoka specijalizacija radnika pa je za rad na pojedinim radnim mjestima potrebno malo izobrazbe, a ne zahtijeva se ni neko posebno radno iskustvo. Baš zbog duboke i detaljne podjele rada birokratsku organizaciju karakterizira širok raspon kontrole te veći broj surad-

nika čiji posao koordinira jedan pretpostavljeni manager. S obzirom na centralizaciju, kao dominantan način organizacije, komuniciranje u birokratskoj organizaciji je vertikalno, tj. odozgo prema dolje i isključivo je u pisanoj formi.

Organska struktura antipod je birokratskoj organizaciji pa nju karakterizira vrlo mala ili niska složenost kao i slaba formalizacija organizacije te dominantno centralizirani oblik organizacije. Organska struktura predstavlja plitku organizaciju, s blagom podjelom rada i širokim djelokrugom poslova koje obavlja pojedinac, zbog čega je u tom obliku organizacije potrebna kvalitetna izobrazba zaposlenih kao i odgovarajuće radno iskustvo. Baš zbog složenosti poslova koje pojedinci obavljaju u organizacijskoj strukturi, raspon kontrole je uzak, a zbog visokog stupnja decentralizacije u organizaciji komuniciranje je u organizaciji horizontalno, a ne vertikalno.

Naravno da se najveći broj organizacija, s obzirom na broj i snagu djelovanja utjecajnih čimbenika organizacije, nalaze negdje između birokratske i organske strukture, tj. bliže su birokratskom ili organskom modelu organizacije pa se može govoriti o **pretežno birokratskoj** ili **pretežno organskoj** strukturi, čije se značajke mogu vidjeti na slici 4.38.¹⁴⁸



Slika 4.38. Kontinuum alternativa organizacijskog oblikovanja: od birokratske do adaptivne (prilagodljive organizacije)

¹⁴⁷ R. L. Daft: op. cit. pod 129, str. 130.

¹⁴⁸ J. R. Schermerhorn, Jr.: Management and Organizational Behavior, John Wiley and Sons, Chichester etc., 1986., str. 93.

Kao što je iz ove slike vidljivo, ukoliko su ovlasti, pravila i utvrđeni postupci, raspon kontrole, zadaci, timovi i radne grupe te koordinacija pomaknuti više ulijevo, radi se o pretežno birokratskoj organizaciji, odnosno, ako su pomaknuti više udesno, riječ je o pretežno organskoj strukturi.

U uvjetima poslovanja u ranijem razdoblju, koje je neumitno prošlo, kada je dominantna okolina poduzeća bila stabilna, poduzeća su karakterizirale birokratske strukture za razliku od današnjih nestabilnih uvjeta poslovanja u kojima dominiraju organske strukture. Međutim, to nikako ne znači da i danas, za brojna poduzeća, neće biti primjerena birokratska organizacija. Dapače, birokratska je organizacija poželjan oblik organizacije u svim onim djelatnostima gdje priroda posla to zahtijeva, barem kada je riječ o njihovoj osnovnoj djelatnosti (kao što je rad na željeznici, pošti i sličnim organizacijama u kojima je poštivanje strogih pravila i procedura, ne samo uvjet opstanka tih organizacija, već i garancija uspješnog obavljanja njihovog posla).

Mnoge uspješne američke kompanije u djelatnostima »brze hrane« (poput McDonald'sa i Burger Kinga) ili pak UPS, DHL ili Federal Express, koje se bave brzom isporukom malih pošiljaka diljem svijeta, ne bi bile to što jesu bez odgovarajuće birokratske strukture. Upravo im birokratska organizacija, s jasno definiranim standardima, pravilima i procedurama u poslu, daje prednost pred konkurencijom.

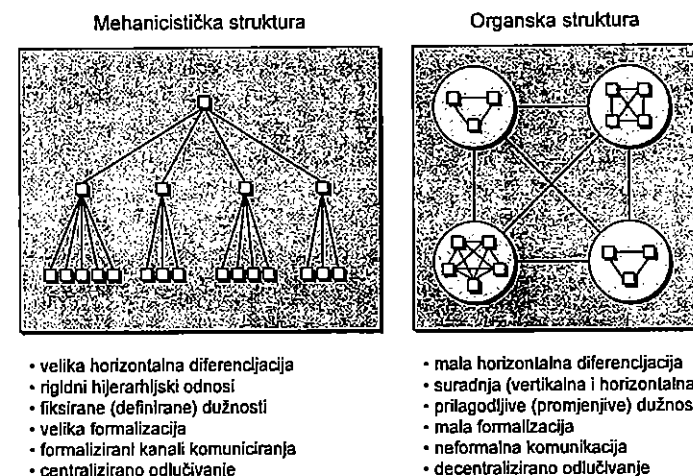
Premda su i danas u brojnim organizacijama poželjne i potrebne birokratske strukture, ipak je učinjen, gledajući u cjelini, velik iskorak prema organskim strukturama. Najveći utjecaj na to ima globalizacija poslovanja, koja je u znatnoj mjeri potaknuta brzim razvojem informacijske tehnologije i telekomunikacija, koje su doslovno »razbile« zatvorenost poduzeća i u mnogim ih djelatnostima izložila svjetskoj konkurenciji. A u takvim novim, izmijenjenim i sve složenijim uvjetima poslovanja, poduzeća mogu opstati jedino ako su sposobna za promjene. Stoga se danas s pravom govori o »*organizacijskom darvinizmu*« kako bi se i na taj način naglasila važnost i sposobnost prilagodbe poduzeća, a za prilagodbu su sposobna samo ona poduzeća koja funkcioniraju po modelu organske strukture.

Odnedavno je u uporabi i novi pojam »*dinamički stabilne organizacije*«, ¹⁴⁹ koji se koristi u svim poduzećima koja se uspješno nose s naglim i nepredvidivim promjenama tržišta. Pod pojmom »dinamičke stabilnosti« podrazumijevamo one organizacije koje su stvorene da služe što širem krugu potrošača i mijenjaju zahtjeve proizvoda (dinamički), dok su izgrađene na postojećim procesnim mogućnostima (stabilne).

¹⁴⁹ A. C. Boynton, B. Victor: *Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization*, California Management Review, 1991., Vol. 34, No.1, str. 54.

Nove organizacije, koje su u najužoj svezi s informacijskom tehnologijom i telekomunikacijama, kao što su: *mrežna, virtualna, timska, procesna, izvrnuta* i neke druge organizacije, unose i u birokratsku strukturu organske elemente pa se ukupan razvoj organizacija danas kreće u pravcu organskih struktura.

Organske strukture, pokušamo li ih grafički prikazati, izgledaju bitno drugačije od birokratskih struktura, kao što je to vidljivo na slici 4.39.¹⁵⁰



Slika 4.39. Mehancistička nasuprot organskoj strukturi

I dok su birokratske strukture, kao što se to vidi na slici 4.39, vertikalno i horizontalno složene, s rigidnim hijerarhijskim odnosima i centralizacijom odlučivanja te formalnim kanalima komuniciranja, dotle organske strukture karakterizira mala diferencijacija i formalizacija, vertikalna i horizontalna suradnja te neformalna komunikacija i decentralizirano odlučivanje.

¹⁵⁰ S. P. Robbins: *Essentials of Organizational Behavior*, Fifth Edition, Prentice-Hall, 1997., str. 198.

Pitanja za raspravu:

1. U kakvom su međusobnom odnosu birokratska i organska struktura s osnovnim vrstama organizacijskih struktura? Mogu li se sve poznate vrste organizacijskih struktura klasificirati u ove dvije skupine?
2. Navedite sustinske razlike između birokratske i organske strukture.
3. Može li se reći da je birokratska organizacija bolja od organske, obratno? Što utječe na izbor određene organizacijske strukture (birokratske ili organske) u nekom konkretnom poduzeću?
4. Koim će poduzećima i u kojim uvjetima biti primjerena birokratska a u kojima organska struktura?
5. Navedite glavne značajke birokratske organizacije.
6. Navedite glavne značajke organske strukture.
7. U kojim uvjetima govorimo o pretežno birokratskoj ili pretežno organskoj strukturi?
8. Zasto su danas dominantne organske strukture? Navedite čimbenike koji utječu na to da su danas dominantne organske strukture?
9. U kojim će organizacijama i danas biti primjerene birokratske strukture? Zasto?
10. Što je to organizacijski dinamizam i kakve su to dinamički stabilne organizacije?

Suvremeni trendovi u oblikovanju organizacije

4.8.

Suvremena organizacija poduzeća, kao i organizacija uopće, temelji se na nekim načelima, ali je isto tako i pod utjecajem brojnih *čimbenika* među kojima istaknuto mjesto pripada čimbenicima okoline. Pored tradicionalnih odnosno klasičnih organizacijskih struktura, kao što su *funkcijske* i *divizijske* organizacijske strukture, organizacija poduzeća u budućnosti razvija i neke nove oblike organizacije o kojima će ovdje biti riječi.

Suvremena organizacija poduzeća ne pozna neka nova, posebna *načela organizacije* koja ne bi bila poznata i iz razdoblja klasične organizacijske teorije. Razlika je samo u tome gdje je težište. Je li težište u organizaciji na: a) *centralizaciji* ili *decentralizaciji*, b) *dubljoj* ili *plićoj* podjeli rada, c) *uskom* ili *širokom* rasponu kontrole, d) *krutoj* ili *fleksibilnoj* strukturi, e) *statičnoj* ili *inovativnoj organizaciji*, f) *birokratskim* ili *organskim strukturama*, g) *autoritetu pojedinca* ili *timskom radu*, h) *nevažavanju* ili *uvažavanju* ljudi u organizaciji, i) *upravljanju ljudima* nasuprot *upravljanju stvarima i procesima*, j) *nepostojanju* ili *postojanju korporativne kulture*, k) *nespremnosti* ili *spremnosti za provođenje organizacijskih promjena*, l) poduzeću strukturiranom kao *federacija* ili kao *konfederacija poduzeća*, m) *funkcionalnoj* ili *federalnoj decentralizaciji* poduzeća itd.

Razlika između klasične i suvremene organizacije poduzeća ogleda se samo u tome gdje je težište – na kojoj strani dviju krajnjih točaka karakterističnih za sva – organizacijska načela.

Na to pitanje nije moguće jednostavno odgovoriti, jer se odgovori razlikuju, ne samo od jedne do druge zemlje, već i od jednog do drugog poduzeća u istoj zemlji. Ipak, opća je tendencija svih poduzeća u pravcu demokratizacije organizacije.

Premda se znanost o organizaciji još nije razvila do točke na kojoj bi njezina načela bila nepogrješivi zakoni, ipak ta načela imaju opću primjenu, mada njihova primjena nije dovoljno precizna da bi im dala točnost zakona prave znanosti.¹⁵¹ Stoga možemo reći da se organizacija odnosno organizacijska rješenja uvijek kreću između dva pola odnosno dvije krajnosti. Sposobnost je managementa da pronade sredinu između tih

¹⁵¹ H. Koontz, H. Weihrich: *Essentials of Management – Fifth Edition*, McGraw-Hill Publishing Company, New York etc., 1990., str. 212.

krajnosti, koja odgovara danim uvjetima. Međutim, najteže je pronaći sredinu. Upravo i po tome razlikuju se uspješni od neuspješnih menagera.

Organizacija poduzeća na prijelazu iz XX. u XXI. stoljeće usmjerava poduzeća u *pravcu decentralizirane, fleksibilne i inovativne organizacije*.

Te moderne organizacijske strukture temeljit će se na autonomnim organizacijskim jedinicama (SBU i profitnim centrima), timskom radu i uvažavanju ljudi u organizaciji. Organizacije budućnosti imat će razvijenu korporativnu kulturu i bit će spremne za provođenje organizacijskih promjena.

Dosad su organizacije, posebno u velikim poduzećima, imale »uži raspon kontrole« i »dublju organizacijsku piramidu«, za razliku od najnovijih trendova kojima pogoduje informatizacija poduzeća, prema kojima su organizacije sve »pliće« i sa sve širim rasponom kontrole. To demokratizira i proces odlučivanja jer se u »nižim« odnosno »plićim« organizacijama odluke donose znatno brže. Organizacija se na taj način od *vertikalne pretvara u horizontalnu*. Horizontalna organizacija bit će dominantan oblik organizacije u nastupajućim godinama. Kod horizontalne organizacije nema klasične hijerarhije, već postoje timovi stručnjaka odgovorni za pojedine poslove.

Velike tvrtke u budućnosti imat će manji broj razina u organizaciji, tj. imat će »pliću« organizaciju i manje menagera. Te će tvrtke, kako navodi P. Drucker,¹⁶² biti organizirane kao bolnice, fakulteti ili simfonijski orkestar. Imati će znanja za bazu i biti će sastavljena većinom od specijalista. To će biti informacijski *bazirana organizacija*.

Organizacija budućnosti, kako ističe R. Lessem,¹⁶³ trebala bi biti konfederacija poduzetnika i internih poduzetnika. Ona omogućava ostvarivanje prednosti ekonomije veličine s jedne strane, ali i prednosti malih organizacija s druge strane.

Za Deala i Kennedyja¹⁶⁴ organizacija budućnosti će imati male i na zadatak fokusirane jedinice. Svaka jedinica imat će svoju ekonomsku i managersku kontrolu. Svaka će jedinica biti povezana s većim entitetima putem kompjutora i telekomunikacijskih veza i bit će povezane u velike kompanije putem jakih kulturnih veza.

Organizacija budućnosti mora sublimirati sve ono što se krije pod sintagmom »New Age«.¹⁶⁵ Poslovna filozofija poduzeća vezana za New

¹⁶² P. F. Drucker: *The Coming of the New Organization*, HBR, br. 1/1988., str. 45.-46.

¹⁶³ R. Lessem: *Global Management Principles*, Prentice Hall, New York etc., 1989., str. 143.

¹⁶⁴ R. Lessem: op. cit. pod 153, str. 143.

¹⁶⁵ Više o tome vidi u diplomskom radu: Andrea Štimac: »Management i organizacijska struktura modernih kompanija«, Ekonomski fakultet Zagreb, travanj 1995.

Age potencira: *fluidnost, fleksibilnost i dinamičnost organizacije kao i njezino stalno restrukturiranje, deinstitucionalizaciju, informalnost, informiranost i brzo reagiranje*.

U vezi s novom nadolazećom organizacijom P. Drucker kaže¹⁶⁶ da se sada nalazimo na prijelazu iz komandno-kontrolne organizacije odjela i divizija prema *informacijski baziranoj organizaciji*, organizaciji znanja specijalista.

Zbog promijenjenih uvjeta poslovanja, u sve turbulentnijoj i složenijoj okolini, birokratske organizacijske strukture zamjenjuju se novim formama organizacije, kao što su: *organska struktura, slobodno plivajuća organizacija i inovativna organizacija*.¹⁶⁷

U *informacijski baziranoj organizaciji* P. Druckera, važnost koju je nekada imao »raspon kontrole« preuzet će »*raspon komunikacije*«¹⁶⁸ koji će (s obzirom na veliku moć kompjutora) omogućiti široki raspon komunikacija i nisku odnosno plitku organizacijsku strukturu poduzeća.

H. Parlmutter¹⁶⁹, organizaciju budućnosti naziva »*simbio-tičko poduzeće*« i s tim nazivom naglašava važnost ravnoteže odnosno simbioze svih relevantnih utjecajnih faktora na oblikovanje organizacije.

Drugi pogled na organizaciju budućnosti baziran je na promjeni vrijednosti, a to je *metanoik organizacija*. Ona stavlja težište na organizacijski razvoj, a u okviru toga na organizacijski dizajn. Filozofija kompanije jest: »*Malo je lijepo!*« pa je kompanija stoga visoko decentralizirana na divizijske organizacijske jedinice s prosječno manje od 500 zaposlenih u svakoj jedinici.¹⁶⁰

Druga skupina autora¹⁶¹ organizacijsku strukturu poduzeća budućnosti naziva atomiziranom organizacijom da bi kroz taj naziv naglasili veličinu i fleksibilnost njezinih jedinica. Ta će se organizacija sastojati od malih radnih jedinica, primarno orijentiranih na zadatak, s mogućnošću ekonomske i upravljačke kontrole i međusobnim vezama, kao i vezama sa sustavom pomoću kompjutorskih i komunikacijskih veza. Te jedinice, u pravilu, neće biti veće od nekoliko stotina ljudi i bit će puno efikasnije od velikih jedinica. *Atomizirana organizacija* oslobađa kreativnost svih onih pojedinaca koji su bili sputani u velikim i dubokim korporacijskim strukturama.

¹⁶⁶ P. F. Drucker: op. cit. pod 151, str. 53.

¹⁶⁷ R. L. Daft: op. cit. pod 128, str. 256.

¹⁶⁸ Više o tome u radu: P. Sadler: *Designing Organisations*, Mercury, London, 1991., str. 154.

¹⁶⁹ P. Sadler: op. cit. pod 158, str. 165.

¹⁶⁰ P. Sadler: op. cit. pod 158, str. 167.

¹⁶¹ T. E. Deal, Allen A. Kennedy: *Corporate Cultures-The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, 1988., str. 184.

Organizaciju poduzeća budućnosti, koja je već počela, obilježavat će čak i drugačiji način grafičkog prikazivanja organizacije. Umjesto tradicionalnih organizacijskih shema, koje su hijerarhijski strukturirane i matričnih struktura, koje pokušavaju dijelom ublažiti tu hijerarhiju, ali zato izazivaju druge probleme u organizaciji, novi način prikazivanja organizacije bitno je drugačiji.

U prvom redu, kod klasičnog prikazivanja organizacije piramidalna struktura poduzeća budućnosti znatno je »niža« i »plića« od one u sadašnjosti ili prošlosti. Osim tih prikaza, u novim organizacijskim strukturama poduzeća postoje i takvi načini prikazivanja organizacije u kojima se hijerarhija potpuno briše. Umjesto hijerarhije unutar pojedinih organizacijskih jedinica formiraju se multidisciplinarni timovi u kojima se ta hijerarhija otklanja. Istina, otvoreno je pitanje kako se uspostavljaju veze između pojedinih multidisciplinarnih timova.

Ista primjedba vrijedi i za one organizacije čija se organizacijska struktura poduzeća grafički prikazuje poput »pizza« iz fast food restorana. I dok na »pizzici« postoji vezivo tkivo između različitih njezinih priloga, pitanje je što povezuje »izolirane otoke«, tj. ekspertne timove u ovom načinu prikazivanja organizacijske strukture poduzeća.

U osnovi svih novih trendova u oblikovanju organizacije informatička je revolucija tako da se danas, kako kažu R. Nolan i D. C. Croson,¹⁶² s pravom govori o »*informacijskoj ekonomiji*«. Informatička tehnologija uz pomoć telekomunikacija olakšava umrežavanje organizacija, a dovodi i do erozije pa, moglo bi se reći, i »rušenja« granica među organizacijama. Suvremene su organizacije *intenzivne znanjem* koje uz informacije postaje glavni resurs organizacije. Suvremene su organizacije i *učeste organizacije*, tj. takve da se kontinuirano prilagođavaju promjenama. S obzirom na intenzivan proces umrežavanja organizacija u novim poslovnim uvjetima, organizacije se orijentiraju na svoj sržni (core) program, a sve ostalo putem eksteralizacije aktivnosti (outsourcing) nabavljaju od drugih članica mreže.¹⁶³ Ideja outsourcinga jest da svaka članica mreže proizvodi ono u čemu je bolja od konkurencije, tj. drugih članica mreže.

Očito je da treba praviti distinkciju između organizacijskih struktura i novih trendova u oblikovanju organizacije. Naime, novi trendovi u oblikovanju organizacije podrazumijevaju uspostavu *T-oblika organizacije*.

¹⁶² R. L. Nolan, D. C. Croson: *Creative Destruction*, Harvard Business School Press, Boston, 1995., str. 22.

¹⁶³ Više o tome u radovima: A. C. Boynton, B. Victor: op. cit. pod 149, str. 62.; R. Benett: *Management*, Informator-Potecon, Zagreb, 1991., str. 100.; D. Birchall, L. Lyons: *Creating Tomorrow's Organization - Unlocking the Benefits of Future Work*, Pitman Publishing, London, 1995., str. 9., 36., 55. i 160.; D. A. Nadler, M. S. Gerstein, R. B. Shaw and Associates: *Organizational Architecture-Designs for Changing Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992., str. 265.

cije, mrežne ili virtualne organizacije, timske, procesne, izvrnute, modularne ili beskrajno niske organizacije. U te nove oblike uključujemo i *samoorganizaciju, adhokraciju, heterarhije i organizacije intenzivne znanjem.*

Sasvim je pogrešno miješati ove nove trendove u organizaciji s organizacijskim strukturama odnosno vrstama organizacijskih struktura. Pojavom, npr., *mrežne, virtualne, timske* ili *procesne organizacije* ne dovode se u pitanje postojeće organizacijske strukture koje su nezamjenjive kao primarni oblik organizacije poduzeća, već one samo dobivaju organske dimenzije. Tako, npr., *procesna* ili *timaska organizacija* unose dinamizam u tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu i daju joj obilježja organske strukture koja, inače, sama nema po sebi. S druge pak strane *T-oblik organizacije, mrežna* ili *virtualna organizacija* predstavljaju oblik povezivanja poduzeća, čime se ne dovode u pitanje njihove organizacijske strukture, već se time »ruši« rigidnost tih struktura, čije granice putem međusobnog umrežavanja kao da se brišu. *Izvrnuta organizacija* drugo je ime za beskrajno nisku ili plitku organizaciju, dok je *modularna organizacija* svojevrsan oblik mrežne organizacije. *Adhokracija* je organizacija za određeni zadatak, svrhu ili priliku pa, s obzirom na složenost zadatka koji treba obaviti, može poprimiti različite organizacijske oblike. *Heterarhija* je oblik organizacije s više ravnopravnih hijerarhijskih razina, dok je *samoorganizacija* jedan od oblika funkcioniranja mrežne organizacije u kojoj, u pravilu, nema hijerarhije. Drugim riječima, samoorganizacija je organizacija koja sama sebe izgrađuje.

4.8.1. T-oblik organizacije¹⁶⁴

Danas se, s obzirom na propulzivan razvitak informacijske tehnologije, s pravom postavlja pitanje što će biti s organizacijskim oblicima u godinama koje dolaze.

Informacijska tehnologija, koja je u najkraćem mogućem roku premrežila svijet na svim meridijanima i paralelama, ima izuzetno veliku ulogu u poslovnoj transformaciji poduzeća i gospodarstva u cjelini.

Informacijska će tehnologija, po onome što već danas uočavamo, bez sumnje promijeniti svijet u bližoj i daljnjoj budućnosti. Ona pruža mogućnost za nove načine oblikovanja organizacije.

¹⁶⁴ Cijelo ovo poglavlje napisano je na temelju knjige: H. C. Lucas jr.: *The T-Form Organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996.

Informacijska tehnologija omogućava uspostavu *T-oblika organizacije* odnosno tehnološki uvjetovane organizacije ili *tehnološke organizacije* (TO). Tehnološki uvjetovana organizacija je organizacija za XXI. stoljeće.

T-oblik organizacije nije neka posebna vrsta organizacije, već se samo kroz taj naziv želi naglasiti izrazito veliki utjecaj informacijske tehnologije na oblikovanje organizacije. Uporaba informacijske tehnologije potpomognuta telekomunikacijama otvara neslućene mogućnosti poduzećima i organizacijama za međusobna povezivanja, što onda utječe i na promjene u njihovoj organizaciji.

Unatoč spoznaji da na dizajniranje organizacije utječu mnogobrojni unutarnji i vanjski čimbenici, što i nadalje ostaje neupitno, naglašavanjem informacijske tehnologije kao utjecajnog čimbenika organizacije želi se istaknuti posebna uloga koju informacijska tehnologija danas ima u oblikovanju organizacije. Koliko je ta uloga velika, najbolje se vidi po tome što se ona izborila za poseban oblik organizacije nazvan T-oblik organizacije.

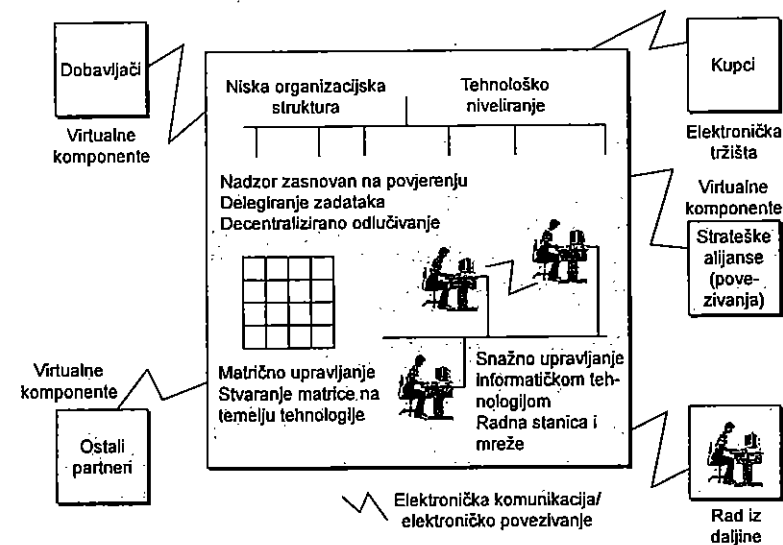
T-oblik organizacije uz potporu informacijske tehnologije, kao što smo prethodno istakli, ne predstavlja neku novu vrstu organizacijske strukture niti izdvaja neku organizacijsku strukturu kao organizaciju budućnosti, već samo putem međusobnog umrežavanja i povezivanja organizacija čini neke oblike organizacije atraktivnijim od drugih.

Ono najvrjednije što informacijska tehnologija donosi za poslovanje u modernom poslovnom svijetu jest kreiranje organizacije na bazi informacijske tehnologije. Informacijska tehnologija »ruši« granice postojećih organizacija i na taj način mijenja odnose među poduzećima. Organizacijska struktura svakog poduzeća u tim novim odnosima, kada ona imaju uspostavljenu međusobnu elektroničku vezu, nije više određena samo njihovim, okvirom već nju čine i svi partneri u mreži pa se može govoriti o *organizaciji otvorenog tipa* (open organization). Najčešće korišteno ime za takvu organizaciju je *mrežna i virtualna organizacija*. T-oblik organizacije možemo prikazati kao na slici 4.40.¹⁶⁵

Kao što je iz slike 4.40 vidljivo, T-oblik organizacije nije neka posebna vrsta organizacijske strukture, već je to oblik umreženih organizacija: dobavljača, kupaca, strateških partnera i ostalih virtualnih komponenti uz pomoć informacijske tehnologije.

U mnogim područjima poslovanja u nadolazećim godinama svaka organizacija koja ne koristi informacijsku tehnologiju i koja nije u mreži teško će preživjeti u XXI. stoljeću.

¹⁶⁵ H. C. Lucas Jr.: op. cit. pod 164, str. 11.



Slika 4.40. T-oblik organizacije

Najvažnija značajka T-oblika organizacije velika je sloboda koju management ima u kreiranju organizacijske strukture poduzeća. Informacijska tehnologija omogućava uspostavu plitke organizacijske strukture s malim brojem razina managementa i sa širokim rasponom kontrole, jer dio komunikacija na relaciji management-suradnici preuzima informacijska tehnologija, tako da veće značenje u oblikovanju organizacije ima raspon komunikacija u odnosu na raspon kontrole, kojemu je ranije pripadalo središnje mjesto u oblikovanju organizacije.

Uz pomoć informacijske tehnologije, koja predstavlja materijalnu podlogu T-oblika organizacije, management može komunicirati s daleko većim brojem suradnika, a na isti način, preko elektroničke veze, može ih i nadgledati.

Uporaba informacijske tehnologije, na određeni način, reafirmira matričnu organizacijsku strukturu za koju je pomalo splasnulo interes zbog mogućih konflikata na relaciji linijskog i projektnog managementa. Danas matrična struktura postaje puno aktualnija, jer joj informacijska tehnologija omogućava dinamizam i fleksibilnost.

Tehnologija sama po sebi, pa tako ni informacijska tehnologija, nije dovoljna za stvaranje T-oblika organizacije. U organizaciji se treba

promijeniti i organizacijska kultura kao i organizacijska klima, tj. mora se uspostaviti novo ozračje u kojemu će decentralizirano odlučivanje biti logična posljedica informacijske tehnologije.

T-oblik organizacije karakterizira veća **zaokupljenost logičkom nego fizičkom strukturom**, što znači da poduzeće može zadržati svoju unutarnju organizaciju, tj. fizičku strukturu za koju management misli da predstavlja najbolje rješenje organizacije prema unutra. Međutim, svako poduzeće postoji da bi ostvarilo svoju svrhu, misiju ili ciljeve organizacije, ali zadovoljavajući potrebe i želje svojih kupaca. U tom će slučaju poduzeća, u nastupu prema kupcima, koristiti logičku strukturu, tj. takvu organizaciju koja omogućava najlakše zadovoljavanje potreba kupaca. Logička struktura je ona struktura koju vidi vanjski svijet.

Tehnološki uvjetovana organizacija putem komunikacijske tehnologije, elektroničke pošte i mrežne organizacije omogućava veliku fleksibilnost organizacije koja može brzo reagirati na zahtjeve svojih kupaca.

Informacijska tehnologija omogućava elektroničko povezivanje kupaca i dobavljača, elektroničko komuniciranje i automatiziranu proizvodnju. Elektroničke odnosno digitalne veze između kupaca i dobavljača predstavljaju odgovor na neučinkovitost klasičnih narudžbi. Ona kompanija koja neće biti u mogućnosti uspostaviti digitalnu vezu sa svojim klijentima i poslovnim partnerima vrlo će brzo izgubiti svoje kupce, odnosno, općenito će izgubiti na značenju.

Informacijska tehnologija odnosno T-oblik organizacije imaju nekoliko virtualnih komponenti koje omogućavaju uspostavu **virtualne organizacije** (virtual organization), tj. organizacije koja sve ono što fizički postoji u tradicionalnoj organizaciji zamjenjuje elektroničkom verzijom. Među virtualne komponente organizacije ubrajamo: kupce, dobavljače, konkurenciju, ostale partnere, stratejske saveze i druge. Informacijska tehnologija zamjenjuje klasičnu »papirologiju« s digitalnim zapisom.

U T-obliku organizacije, odnosno u tehnološki uvjetovanoj organizaciji, dolazi do velikih promjena u samom tkivu organizacije. Organizacijske strukture postaju niže i pliće, s manjim brojem razina managementa i sa sve manjim brojem managera srednje razine, kao i sa sve prisutnijom decentralizacijom odlučivanja.

T-oblik organizacije karakterizira i fleksibilnost te brzo rješavanje problema, nadzor koji se temelji na povjerenju a ne na kontroli, funkcijski odjeli koji se zamjenjuju projektnim timovima, jednostavni poslovi koji se zamjenjuju s multidimenzionalnim zadacima, cjelovita naobrazba koja se sve više traži od zaposlenih i rad koji je prvenstveno usmjeren na zadovoljstvo kupaca.

T-oblik organizacije omogućava uspostavu direktne kupac-dobavljač veze, što osigurava isporuku robe kupcu po sustavu JIT, a ujedno

utječe i na smanjivanje zaliha sirovina i materijala kod kupaca, odnosno omogućava proizvodnju bez zaliha.

U T-obliku organizacije: razvijaju se virtualne komponente organizacije, formiraju se privremeni projektni timovi, afirmira se matrični management, organizacije se udružuju u stratejske saveze s ostalim organizacijama, uspostavlja se elektronička komunikacija i nadgledanje zaposlenih »na daljinu«, tehnologija zamjenjuje neke razine managementa i pomaže u rješavanju zadataka, otvaraju se satelitski uredi i pružaju mogućnosti za rad kod kuće, razvijaju se unutarnji organizacijski sustavi itd.

T-oblik organizacije karakteriziraju brojne prednosti kao što su: fleksibilnost, smanjivanje birokracije, zaposleni koji vjeruju managementu, niska organizacija, mali broj nadređenih, djelotvorna prodaja proizvoda, decentralizirano odlučivanje, virtualne komponente, visoka konkurentnost, mogućnost uspostave stratejskih saveza i ostalih partnerskih odnosa.

Isto tako ne treba zaboraviti da i T-oblik organizacije ima svoje troškove koji moraju biti kompenzirani kroz učinke koji se ostvaruju u tom obliku organizacije. Najveći troškovi vezani su za investicije u samu informacijsku tehnologiju (hardware i software) te za umrežavanje i održavanje sustava. Tu posebno mislimo na upravljanje informacijskom tehnologijom, te upravljanje udaljenim poslovima kao i vanjskim partnerima. Jedna je od slabosti T-oblika organizacije i ovisnost o vanjskim partnerima.

Kompanije će se orijentirati prema T-obliku organizacije kada prednosti tog oblika organizacije znatno nadmašuju troškove, što je inače uobičajeno pravilo odlučivanja, ne samo u businessu, već i u životu uopće.

T-oblik organizacije unosi revolucionarne promjene u organizacijske strukture poduzeća. On ne odbacuje postojeće organizacijske strukture, već pomiče težište s jednog čimbenika organizacije na druge. U tom slučaju veličina više nema onaj ponder koji je imala nekada. Management postaje pristupačniji zbog pliće organizacije, a okolina na neki način kontrolirana, barem u nekim svojim aspektima, s obzirom na umrežavanje kupaca, dobavljača i konkurenata. Izgleda da će T-oblik organizacije na prijelazu stoljeća napraviti pomak od managementa, prema organizaciji i ponovno u prvi plan staviti organizaciju, koja će u nadolazećem stoljeću poprimiti nove organizacijske oblike.

4.8.2. Virtualna organizacija

Živimo u vremenu brzih promjena i visoke tehnologije kada znanje i informacije postaju ključni resurs za uspjeh u poslovanju. Informacijska revolucija i razvoj telekomunikacija »brišu« granice između konku-

rentskih kompanija, regija, država i kontinenta te na taj način dovode do globalizacije poslovanja. Nestaje podjele na lokalno i globalno jer, zapravo, i lokalno mora zadovoljiti svjetske standarde i svjetske kriterije, tj. i lokalno mora biti globalno.

U takvim novim, izmijenjenim uvjetima poslovanja na prijelazu u XXI. stoljeće sve se kompanije nalaze pred izazovom – kako se pripremiti odnosno kako se uklopiti u te nove tokove? To nije ni najmanje lako.

Okolnosti u kojima kompanije posluju potpuno su se izmijenile. Dinamičnost i promjenjivost zamjenjuju stabilnost i statičnost, zatvorenost kompanija ustupa mjesto otvorenosti i organizacijama bez granica, rizik i nesigurnost javljaju se kao zamjena za sigurnost u poslovanju.

Teorija organizacije pokušava pronaći adekvatan odgovor na te nove izazove. Jedno je sigurno – stare, rigidne strukture nisu zadovoljavajuće u novim okolnostima. Jedan od odgovora odnosno jedan od načina uklapanja u te nove trendove jest i *virtualna organizacija* (virtual organization).

Virtualna organizacija u doslovnom prijevodu značila bi *prividnu organizaciju* odnosno zamjenu za stvarnost. Pa, kao što je kućni ljubimac koji nas gleda iz male elektroničke naprave (tamagoči) prividni a ne stvarni odnosno živi psić ili mačkica, tako isto i zalihe materijala koje se nalaze kod našeg dobavljača, a ne kod nas u skladištu, nisu naše stvarne već virtualne, tj. prividne zalihe. Na isti način možemo govoriti i o virtualnim zaposlenicima koji organizacijski pripadaju jednom uredu, ali ne rade fizički zajedno u tom uredu pa takav ured nazivamo virtualnim uredom, već svatko od njih radi kod svoje kuće. To su tzv. teleradnici odnosno radnici na daljinu. Na taj način mogu se organizirati i telekonferencije kada management neke velike svjetske korporacije nije u mogućnosti, zbog vremenske oskudice, organizirati sastanak uprave fizički na jednom mjestu.

Virtualna organizacija nije stvarna organizacija. Ona, u pravilu, nema svoju strukturu, zbog čega se i govori o virtualnoj organizaciji a ne o virtualnoj organizacijskoj strukturi. Ukoliko se pak koristi izraz virtualna organizacijska struktura, tada se opet misli na prividnu, a ne na stvarnu organizacijsku strukturu,

Pojam virtualne organizacije¹⁶⁶ najlakše je razumjeti ako se kaže da je to upravo suprotno vertikalno integriranoj kompaniji. Umjesto da obuhvati sve aktivnosti koje posao uključuje, od sirovina pa sve do finalnog proizvoda, svaka kompanija u mreži virtualne organizacije eksternalizira sve aktivnosti u kojima nije najbolja (outsourcing), a zadržava samo one u kojima je lider.

¹⁶⁶ J. R. Galbraith: op. cit. pod 88, str. 101.

Virtualna je organizacija nehijerarhijska organizacija nezavisnih kompanija koje samostalno odlučuju o ulasku u mrežu virtualne organizacije s drugim kompanijama s kojima razmjenjuju sirovine, materijale, informacije, znanje, tehnologiju, istraživanje i razvoj, proizvode i usluge.

Sve prethodno nabrojano nazivamo *virtualnim komponentama organizacije*. A virtualna je komponenta, kako navodi Henry C. Lukas Jr.,¹⁶⁷ funkcija kompanije koja fizički postoji u tradicionalnoj organizaciji, dok se u tehnološki uvjetovanoj organizaciji zamjenjuje elektroničkom verzijom.

Umjesto da kupac drži zalihe sirovina i materijala potrebne za proizvodnju na svom skladištu, on putem elektroničke mreže informira dobavljača kada mu je potrebna isporuka. Taj dobavljač na isti način može informirati svoga dobavljača i tako u nizu do prve karike u lancu. Tek uz pomoć informatičke tehnologije JIT sustav opskrbe kupaca od strane dobavljača dobiva svoj pravi smisao.

Virtualna je organizacija, kako ističe skupina autora,¹⁶⁸ samo jedan od brojnih oblika kooperacije koji kompanije mogu izabrati. To je oportunistički savez sržnih (core) kompetencija distribuiranih između brojnih različitih proizvodnih entiteta unutar jedne velike kompanije ili među skupinama nezavisnih kompanija.

Iz ovog dijela definicije virtualne organizacije, u kojemu se navodi da je virtualna organizacija oblik kooperacije, može se zaključiti da je uspostava virtualne organizacije odgovor kompanija na tržišnu nesigurnost. Svaka kooperacija ili savez između partnera utječe na smanjivanje tržišne nesigurnosti. Oblici te kooperacije mogu biti formalizirani ili ne.

U drugom dijelu definicije virtualne organizacije ukazuje se na sržne (core) kompetencije, koje predstavljaju bitno obilježje kompanija koje čine virtualnu organizaciju. Inzistiranje na *sržnom programu* (core business), a s tim u svezi i na *eksternalizaciji aktivnosti* (outsourcing), predstavlja uzajamno uvjetovane strategije u virtualnoj organizaciji.

Orijentacija kompanija na sržni program (core business) značajka je najvećeg broja visokotehnoloških organizacija članica virtualne organizacije. U virtualnoj organizaciji svaka članica u svojoj djelatnosti mora biti lider, tj. mora biti najbolja u proizvodnji konkretnog proizvoda ili usluge. Da bi to postigla, mora se fokusirati na sržni program, tj. na one aktivnosti u kojima je bolja od konkurenata. Baš zbog strategije visokog fokusiranja na glavni program javlja se potreba za eksternalizacijom (outsourcing) nekih

¹⁶⁷ H. C. Lucas Jr.: op. cit. pod 164, str. 6., 8. i 9.

¹⁶⁸ S. L. Goldman, R. N. Nagel, K. Preiss: *Agile Competitors and Virtual Organizations – strategies for enriching the customer*, Van Nostrand Reinhold, New York etc., 1995., str. 87.

drugih proizvoda ili usluga koje je do tada kompanija proizvodila sama, a koje se sada mogu povoljnije nabaviti, kako po kvaliteti, tako isto i po cijeni, od drugih članica virtualne organizacije.

Upravo te dvije dimenzije (core business i outsourcing) daju izuzetnu važnost virtualnoj organizaciji i svaku organizaciju čine neophodnom članicom mreže, a posebno to vrijedi za firme visoke tehnologije. Međutim, iz toga se ne bi trebalo zaključiti kako sva poduzeća trebaju izabrati takve strategije. Uporište za izbor tih strategija nalazi se u ekonomiji izvrsnosti. Uvijek kada je kompaniji povoljnije (gledajući strateški i dugoročno) kupiti nego proizvesti, kompanija mora izabrati tu strategiju. Čim pojedina kompanija izabere strategiju kupnje, ona se implicitno orijentira na core business i outsourcing.

Iz trećeg dijela definicije virtualne organizacije zaključuje se da virtualna organizacija može biti uspostavljena između pojedinih dijelova unutar jedne velike kompanije, ali i između skupina nezavisnih kompanija. Treba reći da tu ipak postoji znatna razlika između virtualne organizacije nezavisnih kompanija, koje čine pravu virtualnu organizaciju, od one virtualne organizacije koja se uspostavlja između dijelova pojedinih kompanija, a koja je po svojoj strukturi stvarna organizacija jer ima hijerarhiju i mjesto svake organizacijske jedinice u toj strukturi. Međutim, ono što je virtualno i u toj organizaciji, to su neke njezine komponente koje, zahvaljujući elektroničkoj vezi među dijelovima poduzeća, omogućavaju uspostavu virtualne organizacije.

U svezi s virtualnom organizacijom može se govoriti i o virtualnom poduzeću ili virtualnoj korporaciji. Jan Hopeland¹⁶⁹ bio je prvi koji je upotrijebio termin *virtualna korporacija* pod kojom se razumijeva privremena mreža nezavisnih kompanija koje se povezuju kako bi međusobno dijelile vještine, troškove, znanje i tržište. Ovaj je model organizacije fleksibilan i modularan te sposoban za brzo reagiranje. Prednosti stvaranja virtualnih korporacija i prepuštanje partnerima djelatnosti koje nisu osnovne (sržne) doprinosi smanjenju investicija u razvoj novih proizvoda, a s time se smanjuju i ukupni troškovi po jedinici proizvoda.

U osnovi formiranja virtualnih organizacija nalaze se ekonomski interesi svake od članica tih organizacija, koje su motivirane tržišnim nesigurnostima kompanija u sve nesigurnijoj poslovnoj okolini. Na određeni način virtualna organizacija ublažava tržišne nesigurnosti i rizike. Moglo bi se postaviti i pitanje što će u budućnosti biti s tržišnom ekonomijom i slobodnom konkurencijom ako se sve veći i veći broj kompanija povezuje i umrežava? Gdje su granice tog povezivanja i umrežavanja? Uvijek je to pitanje mjere, kako u poslovanju, tako i u životu uopće.

¹⁶⁹ J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: op.cit. pod 48, str. 243.

Virtualna je organizacija¹⁷⁰ dinamično organizacijsko oruđe za brzu odnosno ostru konkurenciju. To je novi organizacijski model koji upotrebljava tehnologiju da bi dinamički povezao ljude, imovinu i ideje.

Iako je fenomen virtualne organizacije nov, to nikako ne znači da se na elemente odnosno značajke virtualne organizacije nije nailazilo i ranije.

Međutim, informacijska tehnologija tu je odigrala povijesnu ulogu i učinila virtualnu organizaciju organizacijom XXI. stoljeća. Tek su se s informatizacijom poduzeća i njihovim međusobnim umrežavanjem uz pomoć telekomunikacija otvorili novi neslućeni obzori za uporabu virtualne organizacije i to ne samo u poslovnom životu nego i u životu uopće.

Jedna je od ključnih značajki virtualne organizacije orijentacija poduzeća – članica mreže na *glavni poslovni program* (core business),¹⁷¹ tj. na osnovni posao, a sve drugo prepušta se ostalim poduzećima – partnerima u mreži. Važna značajka virtualne organizacije jest i njezina fleksibilnost, prilagodljivost¹⁷² i modularnost te sposobnost brzog reagiranja na promjene. Da bi virtualna organizacija uspjela, potrebno je izgraditi međusobno povjerenje između partnera u mreži. Međutim, to je nužan, ali ne i dovoljan uvjet za uspjeh virtualne organizacije. Za uspjeh virtualne organizacije potrebno je: da je ona temelj visoke informacijske tehnologije, zatim težnja za izvrsnim performansama kao i na savršenom zadovoljavanju potreba kupaca. Članice mreže, da bi bile uspješne, moraju dijeliti resurse, kapacitete, infrastrukturu i troškove.¹⁷³ Virtualna je organizacija, kako ističu W. Davidow i S. Malone,¹⁷⁴ *učeća organizacija*, tj. organizacija koja stalno uči. Osobe koje čine virtualnu organizaciju moraju biti konstantni učenici.

Iako virtualna organizacija ne dovodi u pitanje funkcioniranje formalne i stvarne organizacijske strukture, ipak će ona u budućnosti izmijeniti puno toga u organizaciji poduzeća. Opis poslova bit će neodređen, a rad će se uglavnom odvijati u timovima. Zaposleni će više komunicirati sa svojim kupcima i dobavljačima nego s kolegama na poslu, a najteže će biti uspješno se nositi s nesigurnošću i rizicima u virtualnoj organizaciji gdje promjene postaju stalne.¹⁷⁵

¹⁷⁰ S. L. Goldman, R. N. Nagel, K. Preiss: op. cit. pod 168., str. 201. i 204.

¹⁷¹ J. H. Donnelly Jr., J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: op. cit. pod 48., str. 243.; H. C. Lucas: op. cit. pod 164., str. 9.

¹⁷² S. L. Goldman, R. N. Nagel, K. Preiss: op. cit. pod 168, str. 205.

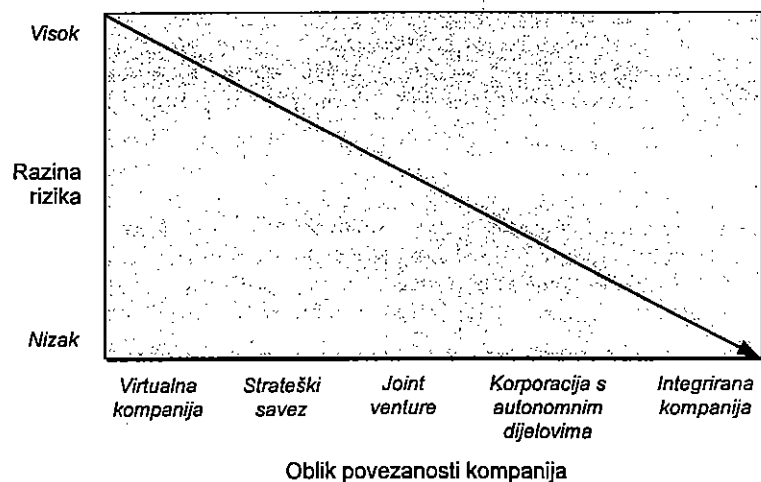
¹⁷³ S. L. Goldman, R. N. Nagel, K. Preiss: op. cit. pod 168, str. 208.

¹⁷⁴ W. H. Davidow, M. S. Malone: *The Virtual Corporation*, Harper Business, 1992., str. 193. i 195.

¹⁷⁵ W. H. Davidow, M. S. Malone: op. cit. pod 174, str. 205.

Virtualna je organizacija oblik interakcije između većeg broja nezavisnih kompanija. Ta interakcija može poprimiti različite oblike kao što su:¹⁷⁶ *partnerstva, zajednička ulaganja, strategijske alijanse, nove korporacije, odnos dobavljač-kupac, licencije, kooperativni sporazum, franšize, eksternalizacija aktivnosti (outsourcing) i Web.*

Neke od oblika povezanosti kompanija, s obzirom na razinu rizika zavisno od oblika povezanosti, prikazujemo na slici 4.41.¹⁷⁷



Slika 4.41. Odnos između oblika povezanosti kompanija i razine rizika

Svi su ovi oblici poznati i od ranije, s izuzetkom *Weba* koji predstavlja novi koncept. Međutim, ono što ove oblike interakcija među kompanijama čini tako životnim jest informacijska tehnologija koja omogućava istovremeno pripadanje većem broju virtualnih organizacija po različitim linijama interesa.

Web predstavlja jedan od načina prikazivanja organizacije podataka na Internetu, koji je hijerarhijski strukturiran i koji omogućava korisniku mreže da na vrlo lagan i jednostavan način dođe do tražene informacije. Web je jedan od ključnih servisa Interneta koji je danas postao dominan-

¹⁷⁶ S. L. Goldman, R. N. Nagel, K. Preiss: op. cit. pod 168, str. 209.

¹⁷⁷ H. W. Chesbrough, D. J. Teece: *When is Virtual Virtuous – Organizing for Innovation*, HBR, I-II 1996., str. 66.

tan. On omogućava elektroničko publiciranje i multimedijски rad. Koristi se široko i u organizaciji – za prezentaciju bilo kojih dokumenata koji su namijenjeni ljudima u organizaciji (zatvorena mreža) ili putem Interneta mogu biti dostupni zainteresiranim širom svijeta.

Virtualna organizacija¹⁷⁸ kreira se putem pregovaračkih dogovora s drugim firmama. U virtualnoj organizaciji članice mreže povezuju svoju proizvodnju, marketing i logistiku s drugim firmama kako bi kreirale organizaciju koja bi potrošaču izgledala kao jedna tradicionalna organizacija. U virtualnoj organizaciji svaka tvrtka može biti strategijski partner nekoj drugoj tvrtki koja nadopunjava njezino poslovanje.

Postavlja se pitanje kakvo je mjesto i uloga pojedinih članova virtualne organizacije u toj interaktivnoj mreži? Budući je virtualna organizacija, po svojoj definiciji, nehijerarhijska organizacija, a da bi ona funkcionirala među partnerima se uspostavljaju dogovori različitih vrsta i oblika. Iako su sve kompanije u virtualnoj organizaciji ravnopravne, ipak neke od njih imaju veće značenje u mreži. To su one kompanije koje na sebe vežu veći broj drugih kompanija zbog čega ih možemo smatrati dominantnim članom mreže. To su najčešće firme iz automobilske industrije, koje na sebe vežu na tisuće i tisuće drugih firmi – dobavljača dijelova koji su im potrebni u proizvodnji automobila.

Međutim, ako bismo htjeli dizajnirati virtualnu organizaciju, našli bi se u teškoćama. Jer, kao što kaže Alfred Kieser,¹⁷⁹ kako na kraju virtualna organizacija stvarno izgleda, ostaje (unatoč mnogim primjerima) nejasno. Rješenja se, u stvari, nude u obliku dvosmislenih metafora.

Ipak, virtualna organizacija temelji se na *partnerskim odnosima* koji se uspostavljaju nezavisno od organizacijske strukture. Da bi se formirala virtualna organizacija, potrebno je:¹⁸⁰ definirati partnersku strategiju, formirati vanjske saveze, odabrati partnere, definirati strukturu partnerstva i razviti politiku podrške. Izuzetno je važno jasno definirati *partnersku strategiju* jer ona određuje veze između umreženih kompanija, kao i mjesto i ulogu kompanija u mreži. Ona određuje aktivnosti koje će kompanija obavljati, kao i one druge koje će prepustiti drugim kompanijama.

Postavlja se pitanje zašto je virtualna organizacija tako široko prihvaćena, a vjerojatno je da će u budućnosti to biti i u još većoj mjeri. Odgovor se može naći u brojnim prednostima koje virtualna organizacija donosi svojim članicama. To se, u prvom redu, odnosi na uspješno savladavanje neizvjesnosti i rizika koje sa sobom nosi tržište. Ovladavanje tržištem ono je

¹⁷⁸ H. C. Lucas: op. cit. pod 164, str. 9. i 10.

¹⁷⁹ A. Kieser: *Moden und Mythen des Organisierens: Die Betriebswirtschaft*, DBW, Vol. 56, No. 1, 1996., str. 24.

¹⁸⁰ J. R. Galbraith: op. cit. pod 88, str. 104.–105.

što virtualnu organizaciju čini jakom, međutim, tu se istovremeno krije i opasnost od virtualne organizacije, jer pojedina kompanija može u virtualnoj organizaciji izgubiti nešto od svoje samostalnosti i tržišne sigurnosti u onom dijelu posla u kojem je bolja od ostalih članica, kojima je učinila dostupnom tu svoju prednost.

Virtualna organizacija¹⁸¹ omogućava brzo ulaganje u posao, obavljanje poslova u puno kraćem vremenu, sa znatno nižim troškovima i manjim rizikom. Virtualna organizacija povećava udjel prodaje, profita i konkurentnosti, ali povećava i lojalnost kupaca, kao što otvara i mogućnosti za što bolje geografsko i stručno nadopunjavanje među partnerima. Virtualna organizacija može eliminirati neke nepotrebne korake u poslovnim procesima kao što može i smanjiti potrebu za privremenim angažiranjem novih ljudi zbog povećanih narudžbi, čime povećava fleksibilnost organizacije, a ujedno omogućava i poboljšanje sržnih kompetencija svojih članica. Vijek trajanja virtualne organizacije nije određen, ona može trajati jako dugo, ali i kratko, zavisno od interesa članica te organizacije.

Glavni strateški razlozi zbog kojih neka kompanija želi biti članicom virtualne organizacije su:¹⁸² a) dijeljenje infrastrukture istraživanja i razvoja, kapaciteta, rizika i troškova; b) povezivanje komplementarnih sržnih (core) kompetencija, jer se na taj način povećava kvaliteta proizvoda, a smanjuju troškovi; c) smanjivanje vremena potrebnog za obavljanje poslova i ubrzanje poslovnih procesa kroz podjelu resursa, kapaciteta itd. kao i smanjivanje vremena do izlaska na tržište novog proizvoda, što omogućava outsourcing; d) povećanje mogućnosti i veličine, tako da i male tvrtke mogu biti velike moduliranjem proizvodnje prema potrebama tržišta, a uz pomoć partnera u mreži; e) puno lakši pristup tržištima i povećanje lojalnosti kupaca; f) pomak od prodaje proizvoda prema prodaji rješenja.

Jedna je od najvećih prednosti virtualne organizacije to što ona omogućava brzu prilagodbu promjenama. Svaka pojedinačna organizacija, koja nije umrežena, za svaku pa i najmanju promjenu treba vrijeme, za razliku od članice virtualne organizacije koja to može brzo riješiti, trenutno, preko nekih drugih članova mreže. To što daje izuzetnu prednost virtualnoj organizaciji je izvrsnost, što znači da se svaka kompanija bavi s onim u čemu je najbolja.

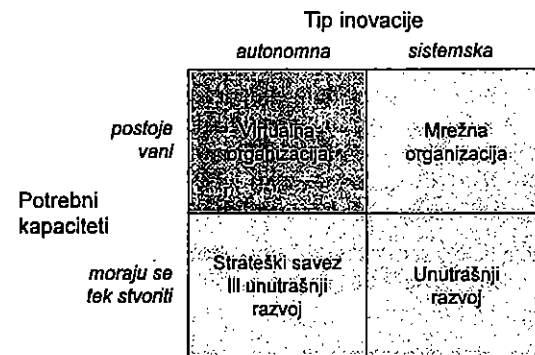
Međutim, ni jedan fenomen u organizaciji, a moglo bi se reći i u životu uopće, nema samo prednosti odnosno svoje dobre strane, već i određene slabosti i mane. Postavlja se pitanje što su slabosti virtualne organizacije; što tu organizaciju čini ranjivom?

¹⁸¹ S. L. Goldman, R. N. Nagel, K. Preiss: op. cit. pod 168, str. 207.–209.

¹⁸² S. L. Goldman, R. N. Nagel, K. Preiss: op. cit. pod 168, str. 210.–218.

Ono što joj daje najveću prednost, a to je ovladavanje tržištem, ujedno joj je i najveća mana, jer u virtualnoj organizaciji, kao i u svakom drugom savezu, kompanije gube nešto od svoje autonomije za ono zajedničko što dobivaju. Naravno, na svakoj pojedinačnoj organizaciji je da prosudi što dobiva, a što gubi. Svaka članica mreže, što je potpuno prirodno, nastoji maksimalizirati svoje interese pa to dovodi u pitanje funkcioniranje mreže.

Hoće li se određena kompanija odlučiti za virtualnu organizaciju ili neki drugi oblik organizacijskog povezivanja ovisi, o tipu inovacije s kojim organizacija ulazi u neko partnerstvo, kao što je vidljivo na slici 4.42.¹⁸³



Slika 4.42. Izbor odgovarajućeg oblika organizacijskog povezivanja kompanije u zavisnosti od tipa inovacije

Dakle, kao što je to razvidno iz slike 4.42., kompanije će se odlučiti za virtualnu organizaciju, kao oblik povezivanja kompanija kada posjeduju autonomnu inovaciju, tj. takvu koja se može ostvariti neovisno od drugih inovacija, jer će putem virtualne organizacije najlakše optimirati svoje poslovne rezultate.

Glavni nedostaci virtualne organizacije su:¹⁸⁴ a) gubitak vlastitog znanja, jer informacijama koje razmjenjuje s drugim kompanijama može sebi stvoriti potencijalne konkurente; b) smanjivanje profita kroz eksternalizaciju aktivnosti, jer sve više poslova prepušta na obavljanje drugima, a zadržava samo sržni program; c) gubitak kontrole nad dijelovima poslovanja.

¹⁸³ H. W. Chesbrough, D. J. Teece: op. cit. pod 177, str. 73.

¹⁸⁴ Više o tome u knjizi: J. R. Galbraith: op. cit. pod 88, str. 201.–234.

Zbog svih slabosti i prijetnji virtualne organizacije treba znati kada ne treba ući u virtualnu organizaciju. U virtualnu organizaciju ne treba ući u sljedećim situacijama:¹⁸⁵ a) kada kompanija posjeduje takve kompetencije i vještine koje joj omogućavaju da sama može zadovoljiti potrebe tržišta, dakle, kada se radi o dovoljno snažnoj kompaniji; b) kada je izuzetno visok rizik od ulaska u virtualnu organizaciju u odnosu na ono što može dobiti ulaskom u virtualnu organizaciju; c) kada su nekompatibilni filozofija i stilovi managementa, tj. kada nema dovoljno povjerenja među partnerima; d) kada se ne slažu sržne (core) kompanije i njezini partneri, tj. kada potencijalni partner ne može udovoljiti zahtjevima kompanije i e) kada okolnosti vašeg ulaska u virtualnu organizaciju nisu jasno definirane odnosno kada ne postoji odgovarajući pravni okvir za virtualnu organizaciju.

Naprijed navedene slabosti, kao i razlozi za neulazak u virtualnu organizaciju, nikako ne bi trebale obeshrabriti sve potencijalne kompanije kao buduće članice jedne ili više virtualnih organizacija. Virtualna organizacija nezaustavljivo se širi i već danas je sigurno da je ona fenomen XXI. stoljeća, jer su novi poslovni uvjeti za većinu organizacija takvi da ih motiviraju za ulazak u takve mreže u kojima će ostvariti svoje interese.

Virtualne su organizacije i tehnološki uvjetovane, jer ih odlično podržava informacijska tehnologija koja ne samo da ih podržava, već i njihovo poslovanje globalizira, a to je onda još razlog više za umrežavanje.

4.8.3. Mrežna organizacija

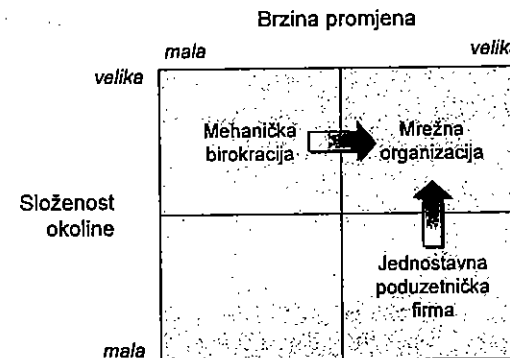
Mrežna organizacija (network organization) predstavlja novi oblik organizacije koji je u najužoj svezi s virtualnom organizacijom. Nemoguće je govoriti ili pisati o virtualnoj organizaciji, a da to istovremeno ne implicira i umrežavanje odnosno mrežu kao oblik kroz koji se ostvaruje virtualna organizacija.

Mreža predstavlja oblik virtualne organizacije odnosno ona pokazuje način povezivanja članica u virtualnoj organizaciji. Stoga sve što je prethodno rečeno o virtualnoj organizaciji, u pogledu njezinih karakteristika, mogućih oblika te prednosti i slabosti virtualne organizacije, vrijedi i za mrežnu organizaciju kao način ostvarivanja odnosa među članicama virtualne organizacije.

¹⁸⁵ S. L. Goldman, R. N. Nagel, K. Preiss: op. cit. pod 168, str. 209.

S obzirom na sve složeniju i nesigurniju okolinu, u kojoj posluju današnja poduzeća, sve veći broj kompanija pribjegava mrežama odnosno mrežnoj organizaciji u kojoj nalaze zaštitu od tržišne nesigurnosti.

Dakle, mrežna organizacija odnosno umrežena kompanija javlja se kao odgovor na sve složenije uvjete poslovanja i sve veću brzinu promjena u poslovanju, kao što to pokazuje slika 4.43.¹⁸⁶



Slika 4.43. Čimbenici koji usmjeravaju prema mrežnoj organizaciji

Mrežna organizacija širi se takvom brzinom da je neki stručnjaci s pravom nazivaju modernom organizacijom za XXI. stoljeće. A budući su mogućnosti ulaska u mrežu i izlaska iz mreže praktično neograničene, takve se organizacije nazivaju i »organizacijama bez granica«¹⁸⁷.

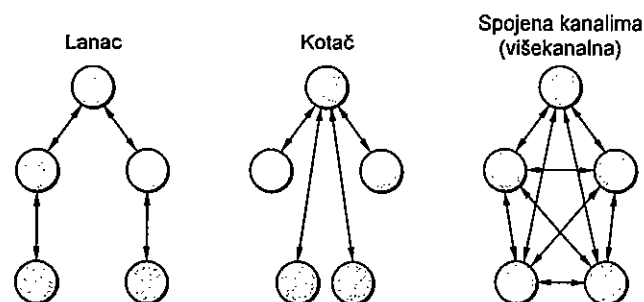
Mrežna organizacija, u pravilu, nema strukture, zbog čega se i naziva mrežna organizacija, a ne mrežna organizacijska struktura premda članice mreže, kroz različite oblike partnerstava, mogu biti strukturirane s veoma niskom ili blagom hijerarhijom odnosno s plitkom organizacijskom strukturom. No, za najveći broj mreža primarno je da nisu formalizirane i da su, u osnovi, nehijerarhijske i bez formalne organizacijske strukture.

Mrežna organizacija nikako ne dovodi u pitanje opstojnost organizacijske strukture svake svoje članice. Moglo bi se reći da mrežna organizacija, povezujući međusobno poduzeća u mrežu, povezuje i njihove strukture, ali ona time ne uspostavlja neku novu suprastrukturu ili nadstrukturu.

¹⁸⁶ D. A. Nadler, M. S. Gerstein, R. B. Shaw and associates: op. cit. pod 163, str. 33.

¹⁸⁷ J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: op. cit. pod 48, str. 257.

Oblici povezivanja poduzeća u mrežu mogu biti različiti pa će se, stoga, razlikovati i oblici mreža, kao što je to prikazano na slici 4.44.¹⁸⁸



Slika 4.44. Različiti oblici mreža

Oblici mreže mogu biti jednostavni poput *lanca*, gdje samo neki članovi mreže imaju neposredne veze, a drugi samo posredne, za razliku od mreže u obliku *kotača* u kojoj postoji jedan član mreže koji se nalazi u centru mreže i ima ključnu ulogu u mreži, a svi ostali članovi mreže vezani su za ključnog člana. Kao dobar primjer takvih mreža mogli bismo navesti proizvođače automobila, koji na sebe vežu veliki broj dobavljača dijelova za automobile. Najčešći je oblik mreža, koji omogućava informacijska tehnologija, *višekanalna mreža* i to je upravo mreža koja će karakterizirati buduću organizaciju.

S obzirom na modularnost i fleksibilnost mreže može se govoriti o *dinamičnoj mreži*,¹⁸⁹ koju obično ne vidimo, a koja preko računala povezuje sve svoje članice kao što su: konstruktori, proizvođači, zaposlenici, trgovci itd. Najveća je prednost mreže njezina prilagodljivost putem koje je moguće okupiti toliko znanja koje nikada ne bi bilo moguće imati u nekoj pojedinačnoj organizaciji.

Da globalno umrežavanje proizvodnje postaje svjetski trend, ukazuje i skupina američkih autora,¹⁹⁰ koji tvrde da će se proizvodne strategije za XXI. stoljeće u SAD-u zvati *»umrežena američka tvornica«* (Factory American Net-FAN). FAN će biti međunarodna međuindustrijska mreža i sustav baze podataka za elektroničku prodaju. Taj bi sustav, prema ovim autorima, trebao proraditi do 2006. godine.

¹⁸⁸ S. P. Robbins: op. cit. pod 150, str. 130.

¹⁸⁹ B. Lipičnik: Organizacija podjetja, Ekonomski fakultet Ljubljana, 1994., str. 69.

¹⁹⁰ S. L. Goldman, R. N. Nagel, K. Preiss: op.cit. pod 168, str. 27.

Da mreže i mrežna organizacija nisu samo bliža ili skora budućnost, već da su one i realna stvarnost pa i prošlost, možemo naići na brojne primjere djelatnosti u kojima priroda posla zahtijeva umrežavanje. Navedimo samo jedan toliko tipičan primjer mreže sustava rezervacije i prodaje karata svjetskih aviokompanija, koje se nalaze u sustavu »AMADEUS« za rezervaciju i prodaju karata za bilo koju destinaciju u svijetu i letove s bilo kojom kompanijom koja se nalazi u tom sustavu rezervacije karata. Na slične mreže možemo naići i u kompanijama koje se bave kartičnim poslovanjem (American Express, Diners, Eurocard, Master Card itd.), a koje međusobno povezuju kupce sa svim onim organizacijama, iz različitih područja djelatnosti, koje su pronašle ekonomski interes i za taj način prodaje svojih proizvoda ili usluga.

Međutim, ono što mreže čini danas tako popularnim jest široka mogućnost njihove primjene u svim sferama života, a što je omogućila informatička revolucija i razvoj telekomunikacija. Jer, bez jake informacijske podrške mrežna organizacija ni izdaleka ne bi imala toliko svestranu i toliko široku primjenu.

Razlozi za umrežavanje organizacija isti su oni koje smo naveli i kao razloge za uspostavu virtualne organizacije pa ih ovdje ne bismo kao razloge ponavljali. Međutim, ipak treba reći da je glavni razlog umrežavanja organizacija *smanjivanje nesigurnosti u poslovanju* u sve složenijoj i turbulentnijoj okolini. Konačno, gledajući povijesno, slični su razlozi povezivali ljude u svojevrstne mreže, u egzistencijalnoj borbi za opstanak pa sve do najnovijih oblika mreža životnog osiguranja ili osiguranja imovine putem kojeg (plaćanjem premije osiguranja) smanjujete ili potpuno eliminirate rizike koji na vas vrebaju iz nesigurne okoline.

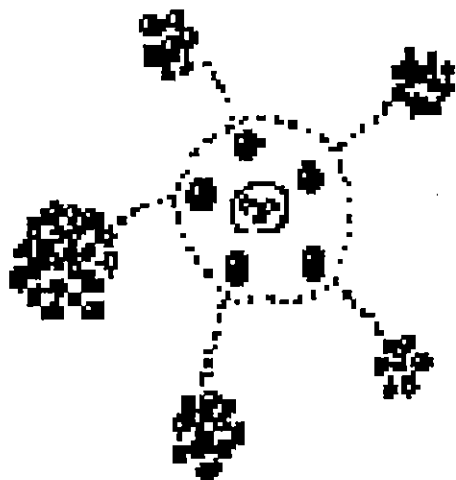
Pored općepoznatih razloga za umrežavanje kompanija postoje i neki drugi posebni razlozi koji su vezani za značenje pojedine poslovne funkcije ili pojedinih poslovnih funkcija za članice mreže. Pa će tako, kako ističe skupina autora,¹⁹¹ u kompanijama koje proizvode proizvode široke potrošnje integrativnu ulogu u mreži imati funkcija marketinga, za razliku od kompanija koje proizvode proizvode visoke tehnologije odnosno tehnološki vodeće proizvode u kojima će integrativnu ulogu u mreži imati funkcija istraživanja i razvoja proizvoda i proizvodni inženjering.

Oblici mreže odnosno mrežne organizacije mogu biti različiti, u zavisnosti od brojnih čimbenika. Tako će se mreže razlikovati s obzirom na *razloge umrežavanja, broj članova u mreži, jačinu ili snagu pojedinog člana mreže, međusobnu povezanost članova* (iz iste kompanije ili iz različitih kompanija), kao i s obzirom na *specifičnost kulture pojedinih zemalja*.

¹⁹¹ J. R. Galbraith, E. E. Lawler III and Associates: Organizing for the future: The New logic for Managing Complex Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993., str. 58.

S obzirom da se mreže mogu uspostavljati svuda gdje postoji interakcija među članovima, trebalo bi ipak razlikovati *interne mreže*, koje se uspostavljaju između pojedinih dijelova poduzeća, kao i mreže između poduzeća unutar jedne multinacionalne kompanije, od mreža koje se uspostavljaju između poduzeća različitih pravnih subjekata za čiju uspostavu, uz podršku informacijske tehnologije i telekomunikacija, nema granica. Dok su ove prve *mreže*, u pravilu, zatvorene, ove su zadnje otvorene i na njima je težište uvijek kada se piše ili govori o mrežnoj organizaciji.

Mrežnu organizaciju opisali su R. E. Miles i C. C. Snow kao klaster (claster) ili skupinu (grozd) firmi specijaliziranih jedinica koje su koordinirane tržišnim mehanizmima radije nego lancima naređivanja, kao što je to vidljivo iz slike 4.45.¹⁹²



Slika 4.45. Mrežna organizacija

Iz slike 4.45 proizlazi da je mrežna organizacija nehirerarhijski oblik organizacije. Mrežna organizacija, kako navodi Mary Jo Hatch,¹⁹³ zamjenjuje u najvećoj mjeri, ali ne sve, vertikalne komunikacije i odnose kontrole s lateralnim (horizontalnim) odnosima. Mrežna organizacija puno je

¹⁹² D. Birchall, L. Lyons: *Creating Tomorrow's Organization - Unlocking the Benefits of Future Work*, Pitman Publishing, London, 1995., str. 70.-71.

¹⁹³ M. Jo Hatch: *Organization Theory - Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, 1997., str. 191.

prihvatljiviji oblik organizacije za kompanije koje proživljavaju brze tehnološke promjene, zatim za one kompanije koje imaju kraći životni ciklus proizvoda kao i za one koje imaju fragmentirana i specijalizirana tržišta. Mreže će rezultirati masovnom eksternalizacijom aktivnosti (outsourcingom) ili suradnjom između malih firmi, koje će proizvoditi konkurentne proizvode u međunarodnim razmjerima.

Mreže¹⁹⁴ su najčešće *neformalne* i s plitkom strukturom ili su bez ikakve strukture. U pravilu, mreže imaju otvoreno članstvo pa se tu radi o dinamičnoj mreži. Mreže mogu biti i *formalne*, s odgovarajućom strukturom. Međutim, i u tim slučajevima mreža ima minimalnu infrastrukturu.

Zavisno od broja kompanija - članica mreže, mreže mogu biti više ili manje *stabilne*. Na stabilnost mreže utječe i intenzitet odnosno stupanj međusobne povezanosti članova. Ako su kompanije u mreži vertikalno povezane, tada će te mreže biti stabilnije, za razliku od onih mreža čije su članice horizontalno povezane.

U poslovnom svijetu egzistiraju i uspješno djeluju brojne mrežne organizacije pa ćemo se ovdje ukratko osvrnuti na neke od tih mreža.

Karakterističan je primjer japanskih kompanija koje su dijelovi marketinške, financijske, informacijske i opskrbe mreže poznate pod nazivom Keiretsu.¹⁹⁵ Pod tim izrazom podrazumijeva se mreža velikih financijskih institucija, velikih industrijskih konglomerata i manjih poduzeća u kojoj velika poduzeća proizvode finalne proizvode (npr. montaža automobila), a mala poduzeća ih opskrbljuju dijelovima. Mreža pogoduje velikim ali i malim poduzećima, koja na taj način lakše rješavaju svoje razvojne probleme.

Keiretsu¹⁹⁶ je po svojoj strukturi sličan holding kompanijama u zemljama kontinentalne Europe. Jedan od najpoznatijih primjera Keiretsa primjer je mreže japanske kompanije »Mitsubishi« u čijoj se mreži nalaze različite kompanije specijalizirane za kemikalije, elektroniku, tešku industriju, automobile, trgovinu itd. Centralno mjesto u toj mreži ima Mitsubishi banka, koja igra integrativnu ulogu svih članica mreže.

Kao drugi primjer uspješne mreže mogli bismo navesti poznatu kompaniju sportske odjeće i obuće »Nike«.¹⁹⁷ »Nikeovu« mrežu karakterizira mala središnja organizacija, koja povezuje sve druge organizacije - čla-

¹⁹⁴ S. L. Goldman, R. N. Nagel, K. Preiss: *op. cit.* pod 168, str. 221.

¹⁹⁵ J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: *op. cit.* pod 48, str. 258.

¹⁹⁶ E. Bowman, B. Kogut: *Redesigning the Firm*, Oxford University Press, New York, Oxford, 1995., str. 213.

¹⁹⁷ S. P. Robbins: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III izdanje*, MATE, Zagreb, 1995., str. 230.

nice mreže – kako bi one uspješno izvršile proizvodne, distributivne, marketinške i druge poslovne funkcije. Te su kompanije ustanovile da mogu prodati veliku količinu proizvoda za stotine milijuna dolara godišnje, s malim brojem ili bez vlastitih proizvodnih kapaciteta i sa samo nekoliko stotina zaposlenih. Upravo im to omogućava mreža u kojoj su one centar mreže oko koje su okupili nezavisne dizajnere, proizvođače i prodajne agente. U ovoj mreži većina poslovnih funkcija obavlja se izvan organizacije, a koordinacija se postiže putem računalne mreže. Takve organizacije daju svoju proizvodnju pod ugovor proizvođačima iz drugih zemalja.

Sličnu mrežu ima i »Benetton«, poznati proizvođač odjeće. U Benettonovoj¹⁹⁸ mreži koordinira se više stotina malih proizvodnji odjeće i tisuće franšizera koji prodaju Benettonove proizvode širom svijeta, s centralnim distribucijskim kanalom te informacijskim i kontrolnim sustavom. Unutar mrežne strukture partneri se povezuju odnosima »dobavljač-kupac«, koji su slični sa sustavom slobodnog tržišta. Tu se robe kupuju i prodaju između partnera u mreži upravo kao i na slobodnom tržištu.

Iz naprijed navedenih primjera razvidno je da oblici mrežne organizacije mogu biti različiti. Međutim, svim tim oblicima zajedničko je elektroničko povezivanje članica, što i omogućava razvoj mrežne organizacije. U nekim mrežama, u kojima središnje mjesto zauzimaju proizvođači automobila, mreža se uspostavlja samo s ključnim dobavljačima. U drugim, pak, organizacijama, kao što su proizvođači visokokvalitetnih proizvoda iz oblasti elektrotehnike, elektronike i telekomunikacija, članice su mreže kompanije koje se inače na tržištu javljaju kao međusobni konkurenti. Baš zbog prednosti koje uživaju članice mrežne organizacije, mreže će tek u budućnosti činiti vrlo rasprostranjen oblik organizacije, unatoč i određenim opasnostima da članice mreže ne izgube nešto od svojih prednosti dijeleći posao s drugim članicama u mreži.

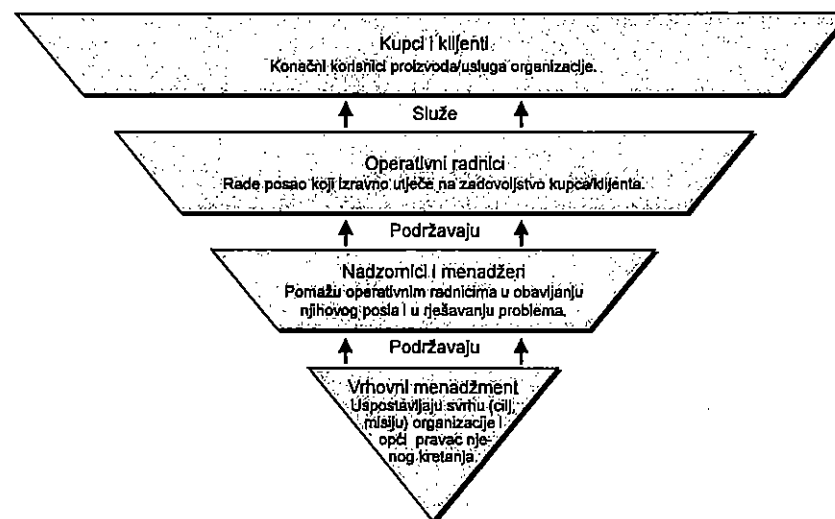
4.8.4. Izvrnuta organizacija

Izvrnuta (izokrenuta) organizacija (Inverting organization), kao što joj i sam naziv govori, predstavlja jedan od oblika nehijerarhijske organizacije. U općem trendu napuštanja hijerarhijskih organizacijskih struktura, a čemu izuzetno pogoduje i nova informacijska tehnologija, izvrnutoj organizaciji pripada istaknuto mjesto.

¹⁹⁸ M. Jo Hatch: op. cit. pod 193, str. 191.

Iako su virtualna i mrežna organizacija u osnovi nehijerarhijske organizacije, izvrnuta organizacija samim svojim nazivom implicira nepostojanje hijerarhije u tom obliku organizacije.

Slijedeći logiku samog naziva ovog oblika organizacije, postavlja se pitanje je li doista organizacija tog oblika izvrnuta odnosno izokrenuta tako da se top management nalazi u osnovici organizacijske piramide, a osnovica organizacije na vrhu, kao što to pokazuje slika 4.46.¹⁹⁹



Slika 4.46. Obrnuta piramida mogla bi promijeniti oblik sutrašnje organizacije

Ova slika ne pokazuje organizaciju koja bi ovako stvarno izgledala, već, prije svega, novu filozofiju organizacije i njezinu usmjerenost prema kupcima.

Ipak, ovdje se, pod ovim naslovom, podrazumijeva nešto drugo pod pojmom »izvrnuta organizacija«. Stoga ovaj naziv ne treba doslovno shvatiti, već kao izraz koji objašnjava oblik promjena u pravcu decentralizirane i nehijerarhijske organizacije.

Odmah treba reći da ovakav oblik organizacije nije moguće svuda primijeniti. Naime, neki poslovi odnosno neke djelatnosti primjerenije

¹⁹⁹ J. R. Schermerhorn Jr.: op. cit. pod 148, str. 27.

su za oblikovanje po modelu »izvrnute organizacije« u odnosu na neke druge poslove ili djelatnosti.

Najprikladnije su za oblikovanje po modelu izvrnute organizacije one organizacije u kojima individualni stručnjaci posjeduju veći dio znanja organizacije, dakle, kada oni ne trebaju jedan drugoga da bi riješili problem.²⁰⁰

Drugim riječima, riječ je o onim organizacijama u kojima su znanja pojedinca jednaka ukupnom znanju organizacije, naravno, s aspekta poslova koje obavlja pojedinac i organizacija kao cjelina. Takav model organizacije H. Mintzberg je nazvao²⁰¹ *profesionalna birokracija*, koja se oslanja na visokoobrazovane stručnjake i težište stavlja na samokontrolu zaposlenih.

Premda Mintzbergova »profesionalna birokracija«, kao vrsta organizacijske strukture, ima puno zajedničkih elemenata s »izvrnutom organizacijom«, ipak je izvrnuta organizacija širi pojam sa širom mogućnošću primjene. Zajednički je i jednoj i drugoj vrsti organizacije izostanak hijerarhije i samokontrola zaposlenih. U obje vrste organizacije neznatne su razlike između znanja pojedinaca i znanja organizacije, s tim da, kada je riječ o izvrnutoj organizaciji, tih razlika gotovo i nema. Izvrnutu organizaciju moguće je šire koristiti, kako u onim organizacijama koje spadaju u profesionalnu birokraciju, tako i u nekim drugima koje se ne moraju oslanjati na visokoobrazovane stručnjake.

Izvrnuta bi organizacija, prema tome, bila nehijerarhijska i vrlo plitka organizacija, toliko plitka da može nositi naziv »izvrnuta organizacija«. Upravo ta mala dubina organizacije, kada je riječ i o velikom broju zaposlenih, daje joj pravo na taj naziv »izvrnuta organizacija«. Zapravo, u tom obliku organizacije veličina gotovo da uopće ne utječe na organizaciju. Za izvrnutu organizaciju sasvim je svejedno ima li 10, 100, 1.000 ili 10.000 zaposlenih. Izvrnutu organizaciju određuje to što najveći broj zaposlenih, a to znači svi (osim malog broja članova uprave), obavljaju isti posao ali na širokom području za veliki broj klijenata.

Kao dobar model izvrnute organizacije navest ćemo primjer jedne velike organizacije za rehabilitaciju bolesnika u SAD-u koja se zove »Nova Care«.²⁰² Ta organizacija ima više od 5.000 terapeuta koji pružaju terapeutske usluge klijentima (pacijentima) na 2.090 lokacija i u 40 država SAD-a. Ti su terapeuti u velikoj mjeri samostalni. Ostale službe podržavaju

²⁰⁰ J. Brian Quinn, P. Anderson, S. Finkelstein: *Managing Professional Intellect – Making the Most of the Best*, HBR, March–April, 1996., Vol. 74, No. 2, str. 77.

²⁰¹ H. Mintzberg: op. cit. pod 70, str. 103.–104.

²⁰² J. B. Quinn, P. Anderson, S. Finkelstein: op. cit. pod 200, str. 76.

terapeute, ali im ne naređuju. Bivša hijerarhija služi kao potpora. Bivši manageri, umjesto da naređuju, djeluju kao savjetnici. Manageri tako postaju osobe kao i svi zaposleni. Naravno, ovakvu demokratizaciju i decentralizaciju organizacije bilo bi nemoguće ostvariti u ovako (po broju zaposlenih) velikoj i rasprostranjenoj organizaciji, a da nema jake informacijske potpore koja uz pomoć softwera, namećući praila, ali i s umrežavanjem svih zaposlenih, omogućava njihovo osamostaljivanje i daje im veliku autonomiju.

Ono što omogućava da ova organizacija, po svom modelu strukture, može biti nazvana izvrnuta organizacija, to je što svih 5.000 terapeuta rade iste poslove, i svaki od njih, gledajući na taj način, posjeduje ukupna znanja organizacije. Stoga je irelevantno je li njih veći ili manji broj kao i to dijeluju li na širem ili užem području. Naravno da uz pomoć informacijske tehnologije i povezivanja s centralom broj zaposlenih ne utječe na njihovu organizaciju.

Postavlja se pitanje kolika je mogućnost primjene ovog modela organizacije i na kojim područjima. Već je prethodno rečeno da se ovaj model organizacije može rabiti u svim onim slučajevima kada se znanja pojedinca bitno ne razlikuju od znanja organizacije. Izvrnuta je organizacija nehijerarhijska organizacija čija je djelotvornost uvjetovana snažnom informacijskom potporom svakog pojedinog člana organizacije.

Po tom modelu mogle bi biti organizirane sve one kompanije koje se bave direktnom prodajom jednog proizvoda ili određenog užeg asortimana proizvoda, ali na vrlo širokom području (kozmetike, posuda, usisivača za prašinu, životnog osiguranja itd.). Za sve je njih karakteristično da imaju relativno malu upravu s pratećim službama i na tisuće direktnih prodavača koji su u kontaktu s centralom i prodaju obavljaju na širokom području, na temelju točno definiranih pravila i standarda, za što su prethodno prošli i odgovarajuću izobrazbu. Sa stajališta koncepcije i dubine organizacije sasvim je svejedno djeluje li na terenu jedan ili tisuće prodavača, od kojih svi prodaju isti proizvod, ali na različitim područjima, tj. različitim kupcima.

Po ovom modelu organizacije, iako ne baš u cijelosti, mogle bi se organizirati brojne znanstvene, obrazovne i zdravstvene institucije, ali i sve one organizacije koje se temelje na znanju, kao što su konzalting organizacije, projektantske, softverske i slične kuće.

Na sličan način mogla bi se objasniti i organizacija Katoličke Crkve, možda ne baš sasvim kao izvrnuta piramida, ali u svakom slučaju kao vrlo plitka organizacija unatoč širokoj osnovici od preko 1 milijardu i nekoliko stotina milijuna katoličkih vjernika na svijetu. Autonomija svakog župnika u njegovoj je župi izuzetno velika, u okvirima osnovnih pravila koja su definirana crkvenim zakonima Rimske Crkve.

4.8.5. Organizacija paukove mreže

Organizacija »paukove mreže« (The spider's web of network) jedan je od oblika mrežne organizacije. Za razliku od klasičnih mrežnih organizacija, koje postoje kao zatvorene ili otvorene stalne mreže s brojnim članstvom, organizacija paukove mreže nije stalna organizacija, već je ad hoc organizacija pa se, na određeni način, može izjednačiti i s projektnom odnosno timskom organizacijom. Sličnost između *organizacije »paukove mreže«, projektne i timske organizacije* u tome je što sve te organizacije spadaju u ad hoc strukture. Upravo to daje privid kao da se radi o istim ili sličnim organizacijama. Međutim, među njima ipak postoje određene razlike.

Projektna i timska organizacija u pravilu se interpoliraju u klasične funkcijske ili divizijske organizacijske strukture, za razliku od organizacije »paukove mreže« koja je bliža nehijerarhijskim organizacijama odnosno organizacijama s plitkom organizacijskom strukturom.

I projektna, kao i timska organizacija, može biti stalna i nestalna, dok je organizacija »paukove mreže« nestalni oblik organizacije.

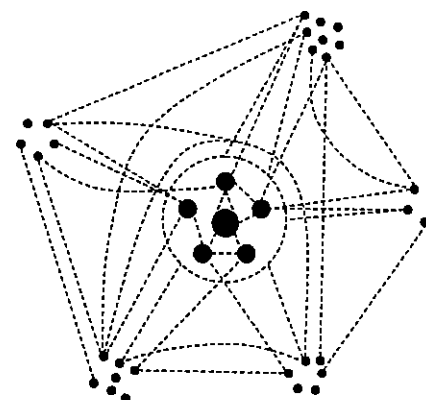
Organizacija po modelu »paukove mreže« često se rabi u »izvrnutoj organizaciji«²⁰³ kada ona naiđe na komplicirane probleme za koje nitko u organizaciji ne zna tko bi ih mogao riješiti. S obzirom na prirodu te organizacije, koja nema unaprijed definiranu hijerarhiju koja bi riješila probleme, potrebno je formirati tim i upravo se tu koristi »paukova mreža« koja skuplja ljude za rješavanje određenog problema. Nakon što se problem riješi, mreža se raspada. Obično mrežu čini 8–10 nezavisnih profesionalaca. Za uspjeh i djelotvornost mreže važna je i međusobna povezanost članova, a što omogućava informacijska tehnologija. Nije toliko bitno da se svi članovi mreže nalaze na istom mjestu, koliko je važno da oni posjeduju software koji im omogućava zajednički jezik i zajedničku bazu podataka. Na taj se način njihov radni i intelektualni potencijal višekratno multiplicira.

Organizaciju po modelu »paukove mreže« mogu koristiti i sve druge kompanije, bez obzira na njihovu primarnu organizacijsku strukturu, kada naiđu na probleme koje ne mogu na drugi način riješiti, već povezivanjem najsposobnijih ljudi za odgovarajući problem.

O paukovoj mreži možemo govoriti i kao mreži umreženih organizacija, kao što to pokazuje slika 4.47.²⁰⁴

²⁰³ J. B. Quinn, P. Anderson, S. Finkelstein: op. cit. pod 200, str. 78

²⁰⁴ D. Birchall, L. Lyons: op. cit. pod 192, str. 72.



Slika 4.47. Paukova mreža umreženih organizacija

Prema slici 4.47. mogli bismo zaključiti da je svaka mreža, na određeni način, paukova mreža, bilo da se radi o mreži pojedinaca ili organizacija. Međusobna isprepletenost članova te mreže (pojedinačica ili organizacija) govori o umreženosti i složenosti mreže te o brojnim interakcijama između članova mreže.

4.8.6. Timska organizacija

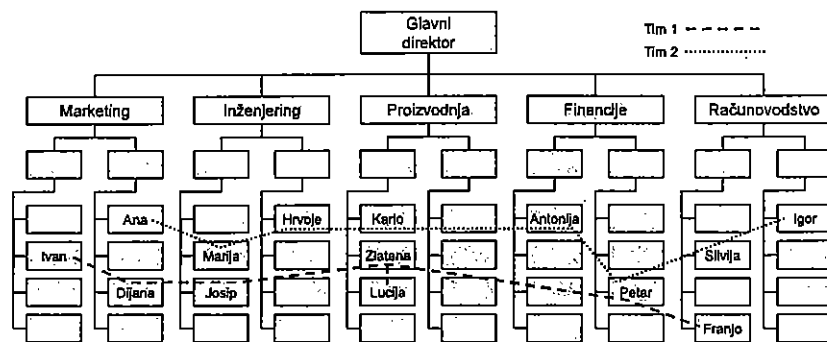
Timska organizacija predstavlja jedan od načina novog pristupa dizajniranju organizacije. Središnje mjesto u timskoj organizaciji imaju timovi, čijim se formiranjem unutar klasične odnosno funkcijske ili divizijske strukture unosi dinamizam u organizaciju. Timska organizacija, na određeni način, otklanja rigidnost klasičnih struktura, »ruši« granice organizacije, bolje reći ruši granice između pojedinih organizacijskih jedinica ili dijelova organizacija i na taj način dehijerarhizira organizacijsku strukturu poduzeća te je čini znatno plićom i izuzetno fleksibilnom, a pomalo i fluidnom odnosno plivajućom.

Govoreći o timskoj organizaciji u kontekstu organizacijske strukture, ne mislimo na timove u općem smislu riječi, već konkretno na način organizacije, u kojemu dominira *timska struktura*.

Timska struktura najčešće se koristi za otklanjanje slabosti odnosno rigidnosti funkcijske strukture. Mnoge svjetski poznate kompanije u redizajniranju svoje organizacije opredjeljuju se za timsku organizaciju koju ugrađuju u svoju postojeću strukturu. Timska organizacija unosi elemente organske strukture u postojeće klasične modele organizacije. Ona povećava djelokrug poslova koje obavljaju pojedinci i na taj način ukupnu organizaciju čini spremnom i sposobnom za kontinuirane promjene.

U timskoj organizaciji, kako navodi skupina autora,²⁰⁵ organizacijske podjedinice i timovi bit će relativno autonomni. Umjesto tradicionalnih menagera naredbodavaca na njihovo će mjesto doći *manageri treneri*, koji će pomagati zaposlenima u zajedničkom postavljanju i rješavanju problema. Samim tim i organizacijska struktura postaje plića. Težište managerskog posla, a lidera posebno, bit će usredotočeno na pronalaženje novih vizija za kompaniju, kao i na razvijanje i osposobljavanje ljudi uopće, a za vođe timova posebno.

S obzirom da se timska organizacija, u pravilu, interpolira u funkcijsku organizacijsku strukturu, često se tako strukturirani timovi nazivaju *kros-funkcijski timovi* (Cross-Functional Teams) odnosno *multifunkcijski timovi*.²⁰⁶ Oba ova naziva, koji se koriste za timsku organizaciju, ukazuju na sastav timova, tj. timove sačinjavaju predstavnici iz različitih funkcijskih organizacijskih jedinica, kao što je to vidljivo na slici 4.48.²⁰⁷



Slika 4.48. Kros-funkcijski (multifunkcijski) timovi

²⁰⁵ D. A. Nadler, M. S. Gerstein, R. i B. Shaw and Associates: op. cit. pod 163, str. 266./67.

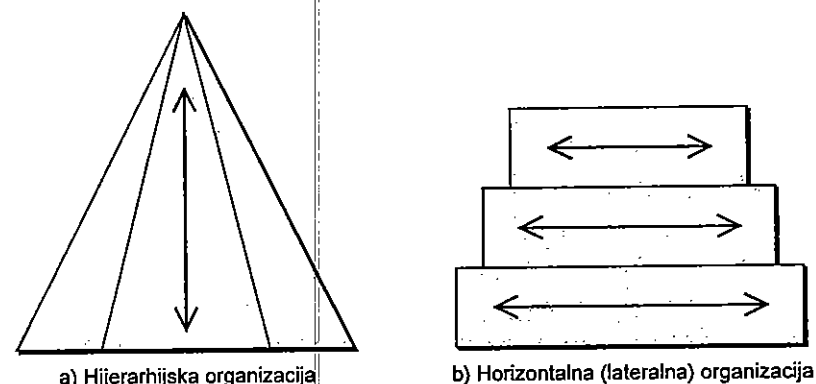
²⁰⁶ J. J. Cotter: *The 20% Solution, Using Rapid Redesign to Create Tomorrow's Organizations Today*, John Wiley and Sons Inc., New York, etc., 1995., str. 162.

²⁰⁷ D. Robey, C. A. Sales: *Designing Organizations, Fourth Edition*, IRWIN, Burr Ridge etc., 1994., str. 216.

Timove mogu sačinjavati i ljudi koji pripadaju različitim divizijama u poduzeću. No, bez obzira interpolira li se timska organizacija u funkcijsku ili divizijsku strukturu, bilo bi poželjno da se sa svakim novim zadatkom i vođe timova mijenjaju kako bi se i na taj način sami timovi dehierarhizirali.

Poznati su slučajevi od ranije da, npr. »Volvo« prije petnaestak godina, a slična situacija ponavlja se i danas, neke kompanije napuštaju svoj dosadašnji način proizvodnje na tekućoj traci i pribjegavaju multifunkcijskim timovima zaposlenih, koji zajedno stvaraju proizvod od početka do kraja.²⁰⁸

U timskoj organizaciji hijerarhija ustupa mjesto lateralnim vezama, kao što to pokazuje slika 4.49.²⁰⁹



Slika 4.49. Prikaz horizontalnog (lateralnog) procesa u funkcijskoj organizaciji

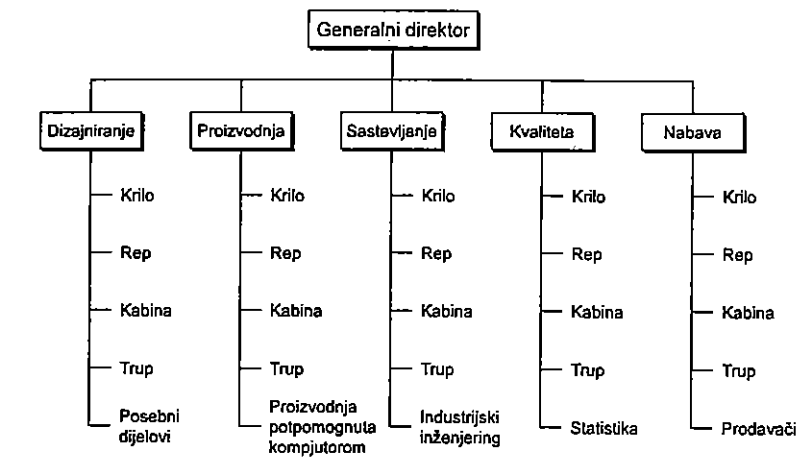
Zahvaljujući timskoj organizaciji, kako navodi skupina autora,²¹⁰ današnja (a i buduća organizacija) bit će plića s više lateralnih odnosno horizontalnih veza i manje hijerarhijska. Ona će se sastojati od *kros-funkcijskih timova* koji su orijentirani na proizvode, projekte ili na potrošače. Taj lateralni proces u organizaciji može biti neformalan i spontan, a isto tako može biti formalan i eksplicitan.

²⁰⁸ Više o tome u radu: J. J. Cotter: op. cit. pod 206, str. 162.

²⁰⁹ J. R. Galbraith, E. E. Lawler III and Associates: op. cit. pod 191, str. 47.

²¹⁰ J. R. Galbraith, E. E. Lawler III and Associates: op. cit. pod 191, str. 47.-48.

Lateralna decentralizacija dovodi mnoge kompanije u situaciju da kreiraju tzv. **zrcalne strukture** (Mirror image structure) unutar funkcijske organizacije, kao što to pokazuje slika 4.50.²¹¹



Slika 4.50. Zrcaljena struktura (poput slike u ogledalu)

Značajka je ove zrcalne, zapravo timske, strukture ta da se svaka poslovna funkcija organizira tako da njezina unutrašnja struktura bude po proizvodima ili dijelovima proizvoda koje proizvodi, a putem kros-funkcijskih timova objedini se proizvodnja sa svim ostalim poslovnim funkcijama za svaki proizvod ili dio proizvoda. De facto, formiraju se timovi za pojedine proizvode čiji članovi dolaze iz svih poslovnih funkcija.

I ovdje, kao i kod svih drugih suvremenih oblika organizacije, znatnu ulogu u povezivanju članova timova kao i u funkcioniranju timova ima informacijska tehnologija.

4.8.7. Front / Back organizacija

Organizacija prednjeg dijela (Front) i zadnjeg dijela pozadine (Back) po različitim načelima strukturiranja organizacijskih jedinica u jed-

²¹¹ J. R. Galbraith, E. E. Lawler III and Associates: op. cit. pod 191, str. 48.

noj organizacijskoj strukturi predstavlja model hibridne organizacijske strukture poznate pod nazivom **Front / Back struktura**.

U ovom je modelu organizacije **organizacija prve linije** (Front) izvršena po jednom načelu strukturiranja organizacijskih jedinica, najčešće prema potrošačima, tržištima odnosno prema geografskom obilježju, dok je druga dimenzija organizacije, **pozadina** (Back), organizirana po nekom drugom načelu, najčešće prema proizvodima ili uslugama odnosno tehnologiji.²¹²

Front / Back organizacija na određeni način podsjeća na matričnu organizaciju, premda je ona, s obzirom na način dizajniranja organizacijske strukture, ipak **hibridna organizacijska** struktura. Ono što joj daje obilježje matrice dvije su dimenzije organizacije, tj. Front i Back, odnosno tržište i proizvodi, a ono što je određuje kao hibridnu organizaciju način je dizajniranja organizacijske strukture po kojemu se obje dimenzije organizacije nalaze na istoj organizacijskoj razini.

Front / Back hibridna organizacija je, kako ističe Jay R. Galbraith,²¹³ kombinacija tržišne i proizvodne strukture. Ta se struktura sastoji od prednjeg dijela (Fronta), koji je fokusiran na tržišne segmente i/ili na geografska područja, i od stražnjeg dijela (Back), koji se fokusira na proizvode i tehnologiju.

Model takve hibridne Front / Back strukture kompanije, koja pruža financijske usluge, prikazujemo da slici 4.51.²¹⁴

Iz slike 4.51 vidljivo je da ova kompanija nudi svojim klijentima različite **proizvode** kao što su: osiguranje, investicijski fondovi i certifikati. Ovi proizvodi predstavljaju pozadinsku strukturu koja je fokusirana na proizvodne divizije, koje u svom sastavu objedinjuju brojna funkcijska područja osim prodaje. Struktura prednjeg dijela (Fronta) sastoji se od brojnih **prodajnih kanala** kao što su: zajednička ulaganja, financijski konzultanti, direktni marketing i marketing segmenata. Svi proizvodi prodaju se kroz sve kanale, a u tome je velika pomoć i regionalnih timova koji povezuju proizvode i prodajne kanale.

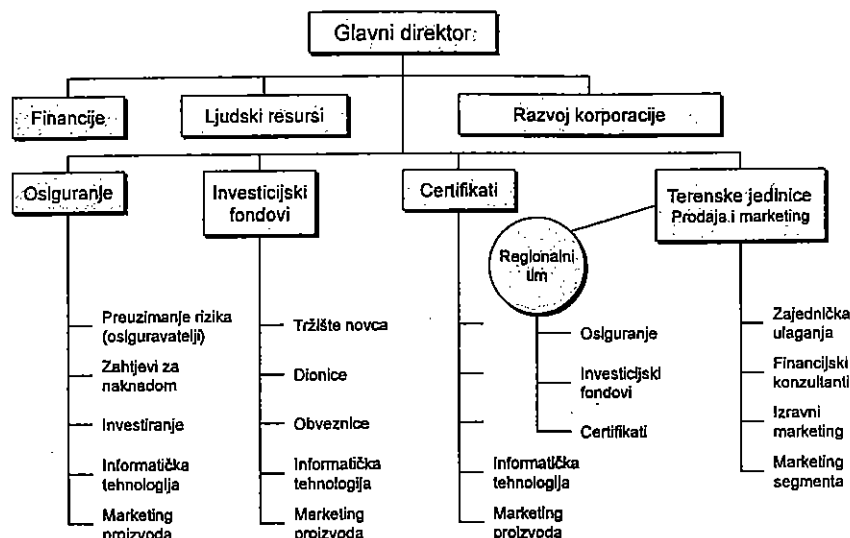
Front / Back struktura pogodna je za one kompanije koje imaju dvojne strategije.²¹⁵ Kod dualnih strategija poslovanja fokus je usmjeren na dvije dimenzije organizacije. U ovom slučaju te su dimenzije »tržišta« i »proizvodi«. Kompanije koje se opredjeljuju za ovakvu strategiju, žele po-

²¹² Više o tome vidjeti u radu: J. R. Galbraith, E. E. Lawler III and Associates: op. cit. pod 191, str. 23.-24. i 54.-55.

²¹³ J. R. Galbraith: op. cit. pod 88, str. 84.

²¹⁴ J. R. Galbraith: op. cit. pod 88, str. 85.

²¹⁵ J. R. Galbraith, E. E. Lawler III and Associates: op. cit. pod 191, str. 23.



Slika 4.51. Front/back struktura za financijske usluge
(Prilagodio P. Sikavica)

stići najpovoljnije poslovne rezultate i od proizvoda i od tržišta. Kompanije se ne opredjeljuju slučajno za ovakav model organizacije. Uvijek je to uvjetovano vanjskim čimbenicima, najčešće tržišnim okolnostima.

S obzirom na dvije dimenzije organizacije kritičan je proces u ovoj strukturi proces planiranja i budžetiranja.²¹⁶ Proces planiranja je, u stvari, proces pregovaranja npr. *managera (fronte) tržišta »A«* i *managera (pozadine) proizvoda »I«*. Taj proces treba teći po svim proizvodima i tržištima, čime se određuje okvir za ponašanje svake organizacijske jedinice.

Model Front / Back strukture omogućava različita *horizontalna povezivanja* između prednje linije i pozadine. U osnovi povezivanja mogu biti poslovne funkcije ili pojedina područja. Tako se, npr., može formirati odbor za *marketing*, koji će povezivati marketing pojedinih proizvoda (pozadinski dio strukture) i marketing segmenata (prednji dio strukture) ili *regionalni timovi*, koji će se formirati po geografskim područjima za sve proizvode.

²¹⁶ J. R. Galbraith, E. E. Lawler III and Associates: op. cit. pod 191, str. 54.–55.

Možda bi se moglo postaviti pitanje, gdje marketing organizacijski smjestiti? U prednji ili pozadinski dio strukture?²¹⁷ Bilo bi logično da je marketing u prednjem dijelu strukture. Međutim, marketing se nalazi u oba dijela organizacije. Marketing segmenata ili marketing orijentiran potrošaču smješta se u prednji dio strukture i kreira proizvode i usluge za određene tržišne segmente. Proizvodni marketing ili marketing proizvoda smješta se u pozadinske organizacijske jedinice, tj. u proizvodne jedinice. On se fokusira na pozicioniranje cijena proizvoda, na razvoj novih proizvoda i na proizvodne karakteristike proizvoda. Upravo će te dvije dimenzije marketinga odigrati ključnu ulogu u povezivanju fronta i pozadine.

4.8.8. Ameba organizacija

Ameba organizacija (Amoeba organization)²¹⁸ predstavlja organizaciju koja se temelji na autonomiji, fleksibilnosti i supravljanju od strane zaposlenih u organizaciji. Ameba organizacije su bez hijerarhije pa se može reći da su one, sa stajališta dubine organizacije, jednorazinske organizacije.

Kao što i amebe u biologiji predstavljaju najjednostavnije jednostanične organizme, tako isto i amebe u organizaciji predstavljaju male organizacijske jedinice koje se, baš kao i amebe u prirodi, mogu također i dalje dijeliti na još manje podjedinice.

Amebe su, kao što ističe R. Daft,²¹⁹ jednostanične organizacije i kao takve su najmanje jedinice u kompaniji. One mogu brojiti između 3 i 50 članova, a ako je ameba neefikasna, ona se može dalje dijeliti ili reformirati u nove amebe za neke druge zadatke.

Najvažnije je obilježje ameba organizacija izostanak hijerarhije među njezinim članovima, zbog čega organizacije ovog tipa predstavljaju fleksibilan i lako prilagodljiv oblik organizacije. Po svom karakteru organizacijske jedinice ameba organizacije slične su timskoj organizaciji.

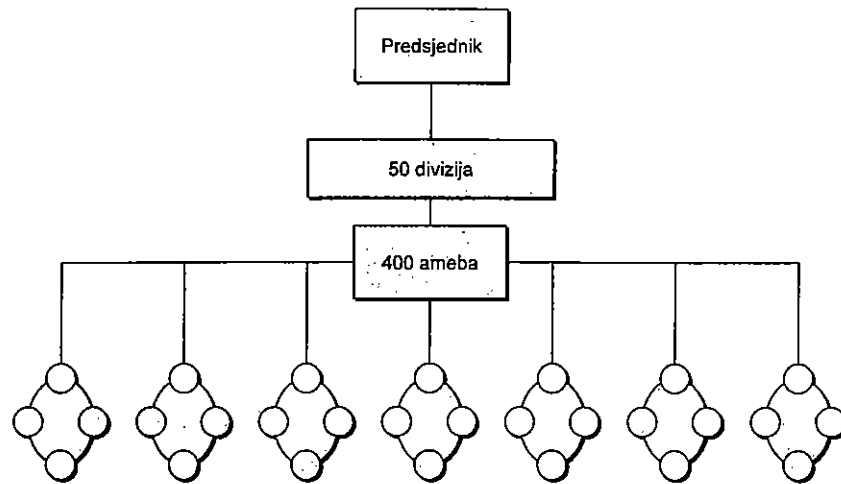
Na slici 4.52²²⁰ prikazujemo organizaciju japanske kompanije »Kyocera Cor.« čijih je 50 divizija organizirano u 400 ameba.

²¹⁷ J. R. Galbraith, op. cit. pod 88, str. 88.

²¹⁸ V. Srića: *Inventivni menadžer*, Croman, MEP Consult, Zagreb, 1994., str. 88.

²¹⁹ R. L. Daft: op. cit. pod 129, str. 224.

²²⁰ R. L. Daft: op. cit. pod 129, str. 225.



Slika 4.52. Primjer samoupravljanje timske strukture u japanskoj kompaniji »Kyocera Corporation«

Kao što je iz ove slike vidljivo, ni ameba organizacija ne može egzistirati sama za sebe, već mora biti uklopljena u neki od poznatih modela organizacijskih struktura. Tako je i u ovoj organizaciji primarna organizacijska struktura divizijska, a amebe se nalaze unutar divizija. S obzirom na ravnopravnost članova unutar svake amebe, one su po svojoj strukturi totalno nehijerarhijske, to se može vidjeti i na slici 4.52. Amebe su, na određeni način, i oblik samoorganizacije ili, kako navodi R. Daft,²²¹ amebe su oblik »samoupravljanje timske strukture«.

4.8.9. Fraktalna organizacija

Fraktalna organizacija na određeni način predstavlja novi oblik organizacije ili, preciznije rečeno, novo ime za već dobro poznati divizijski model organizacije. To znači da se divizije kao relativno autonomne i

²²¹ R. L. Daft: op. cit. pod 129, str. 224.

tržišno orijentirane organizacijske jedinice mogu nazvati i fraktalima, ali i obratno, fraktale je moguće nazvati divizijama.

Koncept fraktalne organizacije definirao je H.J. Warnecke²²² u svojoj knjizi »Fraktalna tvornica« (1992.) kao novi moderan koncept organizacije koji će dominirati koncem ovog i početkom XXI. stoljeća. W. Michaeli²²³ govorio je o konceptu fraktalne organizacije kao procesu samoorganizacije.

Iako fraktali imaju u sebi i elemente samoorganizacije, oni, međutim, ipak nisu autopoietika ili samoorganizacija. Fraktali imaju veću ili manju autonomiju, međutim, oni nisu u potpunosti autonomni.

Fraktal²²⁴ je pojam iz teorije kaosa koji opisuje prirodne organizme i strukture, a u organizaciji se odnosi na samostalnu radnu jedinicu koja je uključena u opći informacijski i komunikacijski sustav poduzeća i koja održava unutarnju ravnotežu (homeostazu) na sinergičan način. Drugo je ime za fraktal *holon*, riječ grčkog podrijetla, koja označava jedinice ili čestice kao dijelove neke cjeline.

Dakle, bitno je obilježje fraktala i fraktalne organizacije to da su fraktali manje, decentralizirane u većoj ili manjoj mjeri, autonomne organizacijske jedinice, prilagodljive tržišnim zahtjevima i nesigurnoj okolini. Fraktali predstavljaju fleksibilniji oblik organizacije u kojemu uvijek treba voditi računa o odnosu dijela i cjeline. Fraktal je, kao dio cjeline, autonoman, međutim, mora uskladiti svoje ciljeve s ciljevima organizacije kao cjeline. To isto vrijedi i za planiranje u kojemu fraktali imaju velika slobodu unutar planskih okvira poduzeća kao cjeline.

Fraktali su, kao što se iz svega naprijed navedenog može zaključiti, suvremeniji oblik organizacije koji karakterizira decentralizacija i dinamičnost organizacijske strukture. Fraktali se mogu strukturirati na istim onim načelima na kojima se obavlja i divizijska organizacija poduzeća. Tako fraktali mogu biti orijentirani na proizvod, uslugu, određenu kategoriju kupaca ili na određeno tržište odnosno geografsko područje. Svaki fraktal posjeduje sve neophodne funkcije koje su potrebne za njegovo nesmetano funkcioniranje.

Fraktalna je organizacija decentralizirani oblik organizacije koju karakteriziraju jasno definirani ciljevi te velika autonomija dijelova, ali i integritet cjeline.

²²² I. Čatić, D. Mikšić, G. Barić: *Fraktalna poduzetnička kultura-koncept budućnosti*, referat na 13. danima DPG-a, Zagreb, Fakultet strojarstva i brodogradnje, 26.-29. 9. 1995., str. 109.

²²³ I. Čatić, D. Mikšić, G. Barić: op. cit. pod 222, str. 112.

²²⁴ I. Čatić, D. Mikšić, G. Barić: op. cit. pod 222, str. 112.

4.8.10. Klaster organizacija

Klaster organizacija (Cluster organization)²²⁵ također je jedan od oblika divizijske organizacijske strukture koji se koristi u onim organizacijama, koje istovremeno upotrebljavaju veći broj različitih strategija. Za razliku od čiste divizijske organizacije, koja će biti primjereniji oblik organizacije u kompanijama sa strategijom povezane diverzifikacije, klaster struktura uporabit će se u poduzećima koja se orijentiraju na strategiju nepovezane diverzifikacije odnosno na mješovite strategije.

S obzirom da **klaster** znači grozd, hrpu, gomilu, mnoštvo, masu itd., pod klasteriranjem se razumijeva gomilanje nečega na hrpu, po određenim načelima formiranja klastera. To klasteriranje, od strane najnižeg reda pa do poduzeća kao najvećeg klastera, podrazumijeva hijerarhiju i hijerarhijski red. Klaster najnižeg reda postaje element klastera višeg reda i tako se klasteriranje nastavlja sve do razine poduzeća kao cjeline. A to klasteriranje moglo bi se nastaviti i dalje, preko različitih oblika povezivanja poduzeća u partnerstva ili strateške alijanse, pa sve do svjetskog gospodarstva kao najvećeg klastera. Klasteriranje ima u sebi elemente sustavnog pristupa. Kao što je podstav dio sustava, tako je i klaster nižeg reda element klastera višeg reda.

Na taj je način klasteriranja organizirano i čovječanstvo odnosno cijeli svijet. Ako, npr., pođemo od čovjeka kao pojedinca i njemu najbližeg klastera koji čini obitelj, koja živi u određenom stanu, u zgradi kao klasteru višeg reda, sa svim ostalim stanarima te zgrade, a oni pak žive u određenoj ulici kao klasteru još višeg reda. Ta je ulica sa svim svojim zgradama klaster nižeg reda koji je element grada kao klastera višeg reda. Grad je klaster nižeg reda i kao takav element određene regije ili županije kao klastera višeg reda. Županija je, kao klaster nižeg reda, dio države kao klastera višeg reda. Ako je riječ o našoj državi, onda je ona element klastera Europe, a Europa element klastera svih kontinenata odnosno planeta Zemlje, kao klastera najvišeg reda na našoj planeti. Međutim, i naša je planeta element klastera Sunčevog sustava i tako se klasteriranje nastavlja sve do svemira.

Iz samog poimanja klastera je razvidno da su klasteri decentralizirani oblik organizacije. Kada je riječ o poduzećima, klaster u sebi može imati veći ili manji broj profitnih centara, a neki od klastera nazivaju se stratejske poslovne jedinice. Pa, kao što se stratejske poslovne jedinice sastoje od većeg broja poslovnih jedinica odnosno divizija, tako se isto i klasteri sastoje od većeg broja profitnih centara. Klaster se, na određeni

²²⁵ Više o tome u radu: J. R. Galbraith, E. E. Lawler III and Associates: op. cit. pod 191, str. 31.-41.

način, javlja kao antipod fraktalima. Dok su fraktali najmanje divizijske jedinice, klasteri su skupine odnosno »grozdovi« fraktala koji se strukturiraju na naprijed navedenim načelima strukturiranja organizacije.

4.8.11. Heterarhije

Heterarhija (Heterarchy) je oblik organizacijske strukture poduzeća koja se, prema Gunnaru Hedlundu (1986.),²²⁶ za razliku od tradicionalne organizacije sastoji od više centara.

Dok klasičnu hijerarhijsku organizacijsku strukturu karakterizira piramida s većim ili manjim brojem razina managementa i s jednom osobom na vrhu piramide, heterarhija ima više vrhova, tj. više centara koji su jednako važni.

Heterarhija je po svojoj biti decentralizirana organizacija s većim ili manjim brojem jednakopravnih organizacijskih jedinica od kojih svaka jedinica ima zavidnu razinu autonomije. Ta je vrsta organizacije relativno skuplja od klasične hijerarhijske strukture, jer se isti poslovi obavljaju u svakom od centara heterarhije, odnosno u svakoj organizacijskoj jedinici.

Ovaj oblik organizacije upotrijebit će se tamo gdje je za funkcioniranje organizacije izuzetno važna naglašena autonomnost dijelova i tek neznatna koordinacija među njima.

Heterarhije se, kako ističe R. Daft,²²⁷ javljaju u multinacionalnim kompanijama koje imaju svoje podružnice u mnogim zemljama. S obzirom na složenost takvih organizacija vrlo je teško koordinirati globalne operacije iz jednog sjedišta. U heterarhijama su, umjesto jednog centra u kojemu se nalazi uprava kompanije, funkcije uprave disperzirane po geografskim područjima. Tako se u jednom geografskom području nalazi uprava ili centrala za istraživanje i razvoj na razini kompanije, u drugom za financije, u trećem za marketing itd. Najčešće je to u različitim državama svijeta. Zbog tako široke disperzije aktivnosti heterarhije još se zovu i horizontalne strukture. Heterarhija je, na određeni način, zbog većeg broja centara, nečista struktura. Heterarhija je kao oblik organizacije posebno pogodna za one kompanije koje se istovremeno moraju natjecati na tržištu u svojim brojnim dimenzijama. Koordinacija i kontrola u heterarhiji se postižu kroz organizacijsku kulturu i zajedničke vrijednosti.

²²⁶ E. H. Bowman, B. M. Kogut: op. cit. 138, str. 214.-215.

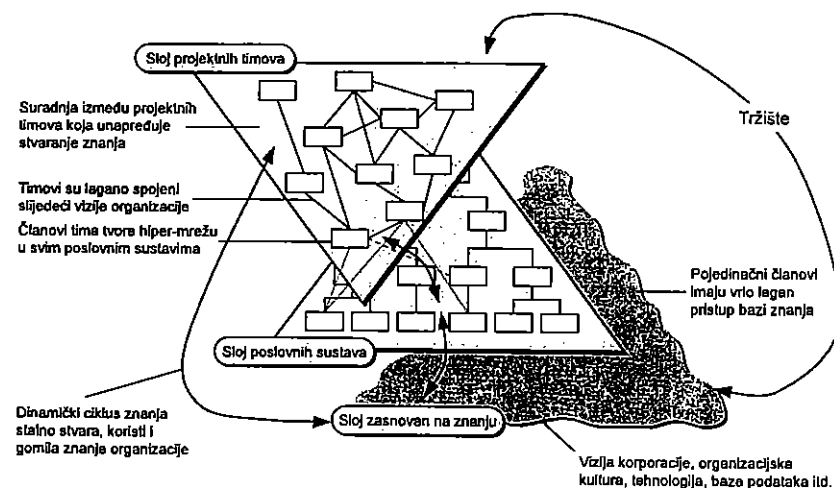
²²⁷ R. L. Daft: op. cit. pod 129, str. 237.-241.

Na načelima heterarhije kao oblika organizacije mogle bi se organizirati i vlade pojedinih država, koje bi teritorijalno disperzirale pojedina svoja ministarstva iz centrale, tj. sjedišta Vlade na različita područja, prema specifičnostima pojedinih dijelova zemlje, u kojima bi disperzija pojedinih ministarstava pratila poredbene prednosti tih dijelova zemlje.

Na određeni način i mrežna bi se organizacija mogla smatrati oblikom heterarhije, s obzirom da u mreži nema formalnog vodstva, a svaka članica mreže ima svoju strukturu pa bi sve te strukture, svih članica mrežne organizacije, predstavljale organizaciju koja ima oblik heterarhije.

4.8.12. Hipertekst organizacija

Hipertekst organizacija (Hypertext organization) je, kako su je nazvali autori Nonaka i Konno (1993.)²²⁸, organizacija povezanih polja, koja se temelji na *poslovnim sustavima*, *projektnim timovima* i *znanju*.



Izvor: Nonaka i Konno (1993.).

Slika 4.53. Hipertekst organizacija (organizacija povezanih polja)

²²⁸ L. Prusak: *Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, Boston etc., 1997., str. 107.

Središnje mjesto u toj organizaciji ima *sloj poslovnih sustava*, koji ima klasičnu hijerarhijsku birokratsku strukturu. Najviši je sloj, iznad sloja poslovnih sustava, *sloj projektnih timova* koji su strukturirani nehijerarhijski, a bave se aktivnostima temeljenim na znanju za razvoj novih proizvoda. Na najnižoj je razini *sloj zasnovan na znanju*, koji generira znanje potrebno za ova gornja dva sloja. Istina, ovaj sloj ne egzistira kao stvarni organizacijski entitet, ali je ugrađen u viziju kompanije, njezinu organizacijsku kulturu i tehnologiju.

Hipertekst organizacija izgleda kao što je to pokazano na slici

4.53.²²⁹

U hipertekst organizaciji povezane su: formalna organizacijska struktura, timska organizacija i organizacija temeljena na znanju. Članovi projektnih timova tvore hiper-mrežu u svim poslovnim sustavima i putem mreže »razaraju« te sustave, te ih čine nehijerarhijskim. Znanje koje se stalno iznova stvara i gomila, »hrani« i poslovne sustave i projektne timove.

Pitanja za raspravu:

1. Po čemu se razlikuje suvremena organizacija poduzeća u odnosu na klasične organizacijske teorije?
2. Koje su osnovne karakteristike suvremene organizacije poduzeća? Kako će se viziončki prikazati suvremena organizacija poduzeća?
3. Kako će uloga informacijske tehnologije u oblikovanju suvremene organizacije poduzeća?
4. Kakav je oblik i oblik organizacije? Navedite najvažnije značajke i oblike organizacije. Na čemu se temelji oblik organizacije?
5. Stroj je virtualna organizacija? Koje su glavne značajke virtualne organizacije? Kakav je odnos između virtualne i stvarne organizacije?
6. U kakvom su međusobnom odnosu orijentacija poduzeća na svoj program (core business) i na eksternalizaciju nekih drugih aktivnosti (outsourcing) i virtualna organizacija?

²²⁹ L. Prusak: op. cit. pod 228, str. 107.

7. Navedite kroz koje se sve oblike ostvaruje virtualna organizacija?
8. Koje su najvažnije prednosti, a koje najveće slabosti virtualne organizacije?
9. Koje su osnovne značajke mrežne organizacije? U kakvom su međusobnom odnosu mrežna i virtualna organizacija?
10. Zašto se organizacije danas orijentiraju na umrežavanje i mrežnu organizaciju? Koje su razlozi tome?
11. Kakve oblike mogu poprimiti mreže, a što je značajka svakog od oblika mrežne organizacije?
12. Zašto se za mrežnu organizaciju kaže da je ona »organizacija bez granica«?
13. Koje su djelatnosti, po prirodi svoga posla, prikladnije za primjenu mrežne organizacije i zašto?
14. Kakve sve vrste mreža postoje među organizacijama?
15. Objasnite specifičnosti i glavne značajke izvrnute (izolirane) organizacije. Jesu li organizacija doslovno izvrnuta ili je to samo pojam koji naglašava izrazitu decentralizaciju u toj organizaciji?
16. Gdje je sve moguće (u kolim djelatnostima) poduzeće strukturirati po modelu izvrnute organizacije i zašto?
17. Navedite osnovne značajke organizacije nazvane »paukovom mrežom«. Gdje se najčešće koristi organizacija po modelu »paukovih mreža«?
18. Što karakterizira timsku organizaciju? Na koji način timska organizacija smanjuje nedostatak klasične organizacijske strukture?
19. Koje su osnovne značajke front / Back organizacije? Zašto tu organizaciju nazivamo hibridnom organizacijom? Na kojim je načelima organizirana prva linija (front), a na kojim pozadina (Back) u ovoj organizaciji?
20. Kakva je to ameba organizacija i koje su njezine glavne značajke?

21. Što je to fraktalna organizacija? U kakvom su međusobnom odnosu fraktali i divizijske organizacijske jedinice? Koja su temeljna obilježja svakog fraktala?
22. Objasnite značajke klaster organizacije i načela na kojima se vrši klasteriranje?
23. Kakav je oblik organizacije heterarhija? Što karakterizira heterarhije? Koje će kompanije biti organizirane po modelu heterarhije i zašto?
24. Navedite značajke i specifičnosti hipertekst organizacije odnosno organizacije povezanih polja. Koja se polja povezuju u hipertekst organizaciji?

Odnos organizacijske strukture i managementa

4.9.

Dizajniranjem organizacije odnosno oblikovanjem organizacijske strukture poduzeća susrećemo se s dva bitna elementa:²³⁰ **specijaliziranom podjelom rada** i **rasponom kontrole**.

Specijalizirana podjela rada (i horizontalna i vertikalna) čini potrebu za koordinacijom nužnom. Što je podjela rada dublja i detaljnija, to i poslovi managementa postaju složeniji i teži, a važnost koordinacije veća. Otuda i zaključak da je **raspon kontrole** glavni aspekt organizacijske strukture.²³¹ Rasponom kontrole smatra se broj ljudi koji su direktno podređeni jednom rukovodiocu. **Raspon kontrole** može biti »uži« i »širi«. Raspon kontrole je užu ako manager koordinira rad manjeg broja podređenih, dok kod širokog raspona kontrole manager koordinira rad većeg broja podređenih.

Mnogi teoretičari organizacije, počevši od predstavnika klasične teorije organizacije, bavili su se izučavanjem i utvrđivanjem optimalnog raspona kontrole odnosno raspona rukovođenja. Treba, međutim, reći da su

²³⁰ Prema knjizi: Mescon, Albert, Khedouri: op. cit. pod 8, str. 71.

²³¹ Prema knjizi: Mescon, Albert, Khedouri: op. cit. pod 8, str. 301.

svi ti pokušaji bili, u većoj ili manjoj mjeri, uspješni i da im je zajedničko to što ni u jednom od njih nije bilo moguće utvrditi optimalni raspon kontrole koji bi se mogao univerzalno primijeniti na sve organizacije. Istina, došlo se do nekih općih spoznaja da bi na višoj organizacijskoj razini bio primjeren »uži« raspon kontrole, za razliku od nižih organizacijskih razina gdje je moguće primjenjivati »širi« raspon kontrole, s obzirom na jednostavnije zadatke koje izvršitelji obavljaju na nižim razinama u organizacijskoj hijerarhiji.

Ono što je utvrđeno kao zajedničko to je da na raspon kontrole odnosno na raspon rukovođenja utječu:²³² *priroda zadatka, značajke podređenih i sposobnost menagera.*

Međutim, koliko god priroda zadatka bila ista u istovrsnim organizacijama, s obzirom na značajke podređenih i sposobnosti menagera koje su individualne, svaka pa i istovrsna ili slična organizacija imat će različit raspon kontrole po pojedinim razinama organizacijske piramide.

Kakve probleme može izazvati suviše »širok« raspon kontrole, vjerujemo da su uočili mnogobrojni manageri po svim organizacijskim razinama u poduzeću. Prvi koji je to uočio još 1.200 godina p. K., bio je *Mojsije* kada je vodio svoj narod – Izraelce iz Egipta. Najprije je sam pokušao voditi golemu masu ljudi, međutim, nailazio je na mnogobrojne probleme i komplikacije. Na prijedlog oca svoje žene (kako da ubrza i olakša putovanje) stvorio je više razina kontrole određujući *desetnike, pedesetnike, stotnike* i *tisućnike*. Pored toga, sebi je odredio pomoćnike, a formirao je i stožer specijalista koji su mu pomagali po pojedinim područjima. Nakon takve organizacije putovanja ono je bilo znatno jednostavnije i lakše.²³³ Model organizacije Mojsijevog egzodusa Izraelaca iz Egipta, nakon reorganizacije putovanja, izgledao je kao na slici 4.54.²³⁴

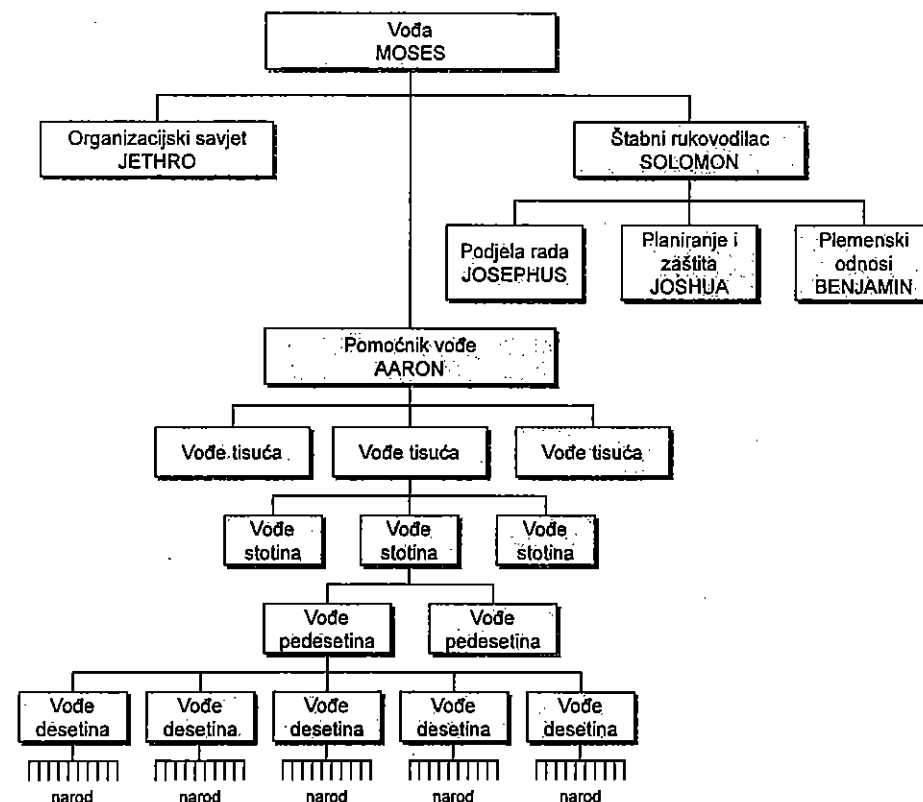
Pitanje raspona kontrole ili raspona rukovođenja nije važno samo sa stajališta dizajna organizacije, zbog čega će organizacijska struktura, u zavisnosti od »širine raspona kontrole«, biti »visoka« ili »niska«, već je još važnije sa stajališta ukupnog funkcioniranja i efikasnosti organizacije.

O »visokoj« odnosno »dubokoj« organizaciji (Tall organization) govorimo u onim slučajevima kada poduzeće ima relativno »uzak« raspon kontrole i puno razina managementa. Dakle, poduzeće koje ima uzak raspon kontrole, imat će visoku odnosno duboku organizaciju. Tamo gdje je organizacijska struktura visoka (duboka), a raspon kontrole uzak, moguće je

²³² Prema knjizi: Mescon, Albert, Khedouri: op. cit. pod 8, str. 301.

²³³ Ovakvom reorganizacijom putovanja Mojsije je inaugurirao dva veoma važna pitanja kojima se bavila organizacijska teorija kasnije pa i danas. Radi se o nužnosti »delegiranja zadataka, ali i odgovornosti za te zadatke«, kao i o utvrđivanju »optimalnog raspona kontrole« odnosno »raspona rukovođenja«.

²³⁴ Prema E. Dale: Organization, American Management Association, New York, 1967, str. 13.

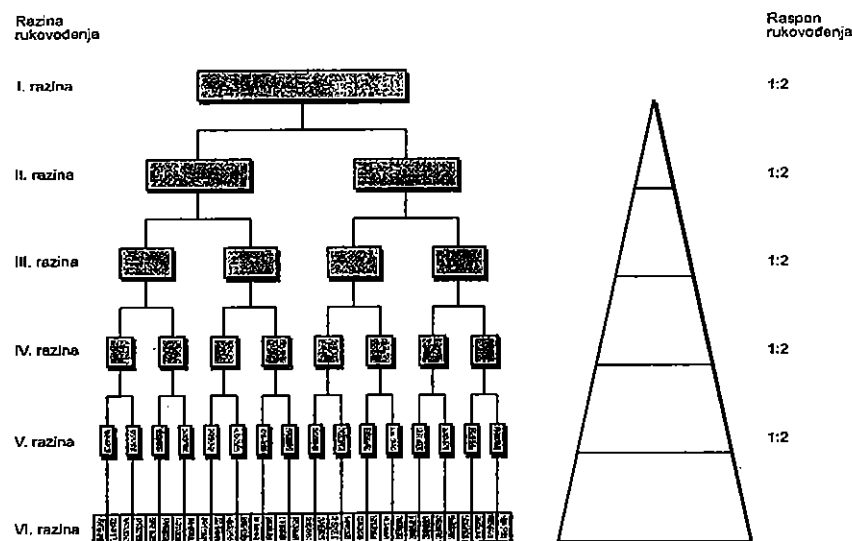


Slika 4.54. Organizacija rukovođenja prilikom izvođenja Izraelaca iz Egipta

očekivati otežano komuniciranje, sporije odlučivanje kao i manje zadovoljstvo radnika na radu.

O »niskoj« odnosno »plitkoj« organizaciji (Flat organization) govorimo u onim slučajevima kada poduzeće ima »širok« raspon kontrole i svega nekoliko razina managementa. Poduzeće koje ima širok raspon kontrole, imat će nisku odnosno plitku organizaciju s manjim brojem managerskih razina. Tamo gdje je organizacijska struktura niska (plitka), a raspon kontrole širok, moguće je očekivati lakše i brže komuniciranje u organizaciji kao i veće zadovoljstvo radnika na radu.

Odnose između raspona kontrole i organizacijske strukture prikazujemo na slici 4.55.²³⁵



Slika 4.55. »Visoka« organizacijska struktura poduzeća s »uskim« rasponom »kontrole«

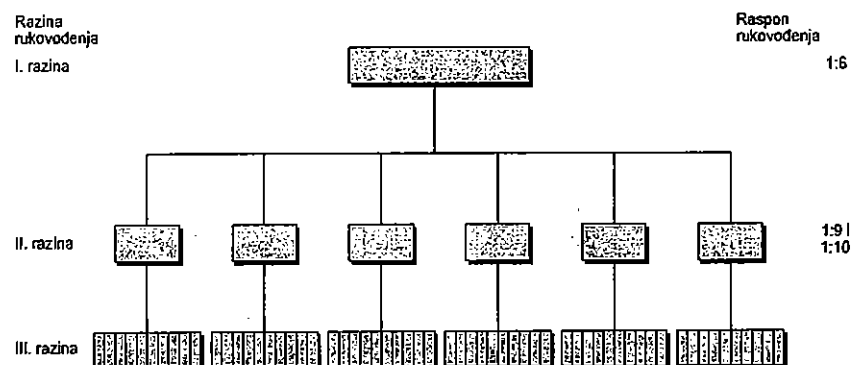
Organizacijska struktura poduzeća prikazanog na slici 4.55., koje zapošljava 63 radnika, ima karakteristike »visoke« organizacijske strukture odnosno »duboke« organizacije sa šest organizacijskih razina. Takva dubina organizacije i visina organizacijske piramide su posljedice »uskog« raspona kontrole (1:2), zbog čega na 63 radnika postoji čak 31 manager različitih organizacijskih razina. Može se samo pretpostaviti kako bi izgledala organizacija odnosno organizacijska struktura nekog (po broju radnika znatno većeg) poduzeća ukoliko bismo zadržali ovako »uzak« raspon kontrole. Organizacija tog poduzeća bila bi izuzetno visoka odnosno duboka s velikim brojem organizacijskih razina managementa, što bi to poduzeće učinilo potpuno neefikasnim i nesposobnim da brzo reagira na zahtjeve okoline.

Druga je krajnost u oblikovanju organizacije poduzeća odnosno njegove organizacijske strukture »niska« odnosno »plitka« organizacija

²³⁵ Usporedi sa shemama na str. 74., a u knjizi: op. cit. pod 8.

sa »širokim« rasponom kontrole. Krajnji oblik takve strukture jest jednoražinska organizacija u kojoj jedan manager koordinira i usmjerava rad svih zaposlenih. Ilustriramo li to primjerom iz prethodne slike, to bi bila organizacija koja bi imala samo jednu organizacijsku razinu i raspon kontrole 1:62. Ipak, radi usporedbe sa slikom 4.55. na slici 4.56. dajemo neki umjereniji model.

Organizacijska struktura na slici 4.56. ima značajke »niske« organizacijske strukture s tri organizacijske razine i »širokim« rasponom kontrole koji se kreće od 1:6 pa do 1:10.



Slika 4.56. »Niska« organizacijska struktura poduzeća sa »širokim« rasponom »kontrole«

Iz ovih primjera vidljivo je da organizacijska struktura u dva poduzeća, koja su po broju radnika iste veličine, neće biti ista u zavisnosti od raspona kontrole, koji može biti »uži« ili »širi«. Ono poduzeće koje ima »širok« raspon kontrole, imat će »nisku« odnosno »nižu« organizacijsku strukturu s manjim brojem razina managementa, za razliku od drugog poduzeća s »uskim« rasponom kontrole, koje će na isti broj zaposlenih imati »visoku« strukturu s velikim brojem razina managementa.

Širina raspona kontrole i visina organizacijske strukture odražava se i na zadovoljstvo radnika na radu. U pravilu, u onim poduzećima gdje je organizacijska struktura »plića«, tj. »niža«, a raspon kontrole »širi«, radnici su zadovoljniji na radu i obrnuto.²³⁶

²³⁶ Više o tome u radu: J. Worthy: *Organizational Structures and Employee Morale: American Sociological Review*, 1950., No. 15, str. 169.-179.

U suvremenim uvjetima proizvodnje i poslovanja kad se javljaju organske strukture i organizacija managementa odnosno raspon kontrole ima sasvim druge dimenzije. Organske strukture koje su interpolirane u klasičnu organizacijsku strukturu u znatnoj mjeri demokratiziraju management.

U nekoliko mladih uspješnih tvrtki, kompjutorskih kako ističe J. Naisbitt,²³⁷ »već se upotrebljava mrežni način managementa«. Hijerarhijsku će piramidu, kaže on, srušiti kompjutor. Hijerarhijski, piramidalni sustav managementa stvorili smo »jer je trebalo voditi brigu o ljudima i stvarima koje ljudi čine, a sada to čine kompjutori pa možemo institucije prestrukturirati horizontalno.«²³⁸

Dakle, s promjenom organizacijske strukture mijenja se i koncepcija managementa. Tako je strogoj hijerarhijskoj, piramidalnoj organizaciji odgovarala linijska struktura managementa, dok decentraliziranoj organizaciji više odgovaraju drugačije strukture, kao što su projektna i matrična.

S tim u vezi svjetski priznati autoritet na području organizacije P. Drucker²³⁹ tvrdi da će velike tvrtke u budućnosti imati manji broj razina u organizaciji, tj. »pliču« organizaciju i manje managera. Te će tvrtke, kako ističe P. Drucker, biti organizirane kao bolnice, fakulteti ili simfonijski orkestar. Imat će znanja za bazu i bit će sastavljene većinom od specijalista. To će biti »informatijski bazirane organizacije«.

Međutim, put do takve informacijski bazirane organizacije razlikuje se ne samo od zemlje do zemlje, već i od poduzeća do poduzeća u istoj zemlji. Ipak, u razvijenim privredama Zapada sve je prisutniji pomak s, kako kaže P. Drucker,²⁴⁰ komandne odnosno kontrolne organizacije prema informacijski baziranoj organizaciji odnosno organizaciji znanja specijalista.

Danas je većina velikih američkih i europskih kompanija decentralizirana i to na načelu »federalne decentralizacije«, međutim, uočavaju se neke razlike u oblikovanju organizacijske strukture i koncepciji managementa između, npr., američkih i japanskih tvrtki.

Analiza jednog broja japanskih tvrtki i tvrtki iz SAD-a ukazala je na znatne razlike u njihovoj organizaciji, hijerarhijskoj strukturi managementa, mjestu i načinu obavljanja kontrole, značenju i interakciji skupine za organizaciju, razinama koje iniciraju promjene u organizaciji, stalnosti managerskog osoblja (posebno vrhovnog managementa) i tome slično.²⁴¹

²³⁷ J. Naisbitt: op. cit. pod 74, str. 257.

²³⁸ J. Naisbitt: op. cit. pod 74, str. 257.

²³⁹ P. F. Drucker: op. cit. pod 56, str. 46.-46.

²⁴⁰ P. F. Drucker: op. cit. pod 56, str. 53.

²⁴¹ T. Kagono, I. Nonaka, K. Sakakibara, A. Okumura: *Evolutional or Organizational Adaptation / United States vs. Japanese Firms*, *The Annals of the School of Business Administration, Kobe University*, 1984., No 28, str. 26.-27.

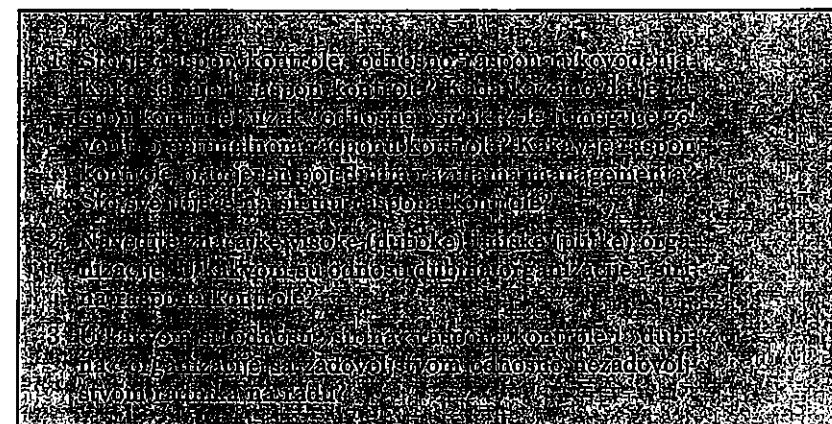
Osnovne razlike između japanskih tvrtki i tvrtki iz SAD-a ogledaju se s obzirom na:²⁴² a) dominantnu organizacijsku strategiju poduzeća, tj. je li orijentirana prvenstveno na »proizvod« ili na djelovanje odnosno »funkcije« i b) dominantnu organizacijsku orijentaciju poduzeća, tj. je li orijentirana na »grupnu dinamiku« ili na »birokratsku organizaciju«.

Utvrđeno je da, kao što to potvrđuje ovo istraživanje, većinu američkih tvrtki karakterizira strategija orijentirana na »proizvod« i »birokratska organizacija«, dok za japanske tvrtke vrijedi obrnuto.

Postavlja se pitanje kakva je situacija u pogledu odnosa organizacijske strukture i strukture managementa u našim poduzećima. Na osnovi spoznaja do kojih smo došli radeći na mnogobrojnim projektima reorganizacije poduzeća, uočili smo da naša poduzeća u većoj mjeri karakterizira »uži« raspon kontrole i dublja odnosno »visoka« organizacijska struktura u odnosu na poduzeća slične veličine i djelatnosti u nekim drugim zemljama.

Čini nam se da glavne razloge za tako uzak raspon kontrole u našim poduzećima treba tražiti jednim dijelom i u neadekvatnom sustavu nagrađivanja, koji je bio dominantno orijentiran na vrednovanje radnog mjesta, tj. pretpostavljanog, a ne stvarnog radnog doprinosa.

Pitanja za raspravu:



²⁴² T. Kagono, I. Nonaka, K. Sakakibara, A. Okumura: op. cit. pod 241, str. 29.-30.

Izbor organizacijske strukture poduzeća

4.10.

Pitanje izbora adekvatne organizacijske strukture poduzeća nije nimalo jednostavno jer se poduzeća međusobno dosta razlikuju. Ipak, zajedničko im je to što svako od njih mora predstavljati cjelinu procesa reprodukcije, dakle, mora objedinjavati sve poslovne funkcije. Zbog toga organizacijska struktura poduzeća ima značajke cjelovite organizacijske strukture.

Na izbor organizacijske strukture poduzeća utječu brojni čimbenici organizacije, a na projektantu je organizacije da prepozna, sa stajališta kontingencijske teorije, relevantne čimbenike organizacije baš za to konkretno poduzeće. Izbor organizacijske strukture konkretnog poduzeća ostvaruje se kroz više koraka i jako je sličan stablu odlučivanja.

Cjelokupni proces izbora organizacijske strukture poduzeća, kako navodi Jay R. Galbraith,²⁴³ započinje analizom poslovanja poduzeća. Pitanje se što poduzeće nudi tržištu. Nudi li mu jednu ili više linija proizvoda i/ili usluga, odnosno nudi li te proizvode i/ili usluge na jednom ili na različitim tržištima? U zavisnosti od odgovora na ta pitanja kretat će se traženi modeli organizacijske strukture poduzeća. Ako npr. poduzeće nudi tržištu *jednu liniju usluga* (agencije za oglašavanje, lanac pizzerija, lanac kemijskih čistionica itd.), a da bi se moglo odgovoriti kakva će mu organizacijska struktura biti primjerena, treba znati nudi li poduzeće te usluge na jednom zemljopisnom području ili na više njih. Ako poduzeće djeluje na jednom zemljopisnom području, bit će mu odgovarajuća *funkcijska organizacijska struktura*, a ako djeluje na više zemljopisnih područja, tada treba vidjeti ima li u svakom području dovoljno posla i znanja da se taj posao uspješno obavi. Ako je odgovor potvrđan, poduzeće će izabrati *geografsku organizacijsku strukturu*. Ako pak neke aktivnosti nije racionalno obavljati u svakoj geografskoj organizacijskoj jedinici, tada se management poduzeća pita treba li tu aktivnost zadržati za sebe ili će je kupiti od nekog drugog poduzeća? Ako se poduzeću isplati nabavljati neke sirovine i materijale zajednički (za sve geografske divizije i to na razini kompanije kao cjeline), tada će se upotrijebiti model *hibridne funkcijsko/geografske strukture* kao najprimjereniji model organizacije za to poduzeće. U obrnutom slučaju, ako se poduzeću isplati nabavljati te sirovine i materijale za svaku geografsku diviziju posebno, tada će poduzeće izabrati čistu geografsku strukturu.

²⁴³ J. R. Galbraith: op. cit. pod 89, str. 135.-137.

Prethodno navedeni primjer iznijeli smo kao ilustraciju kako je izbor odgovarajućeg modela organizacijske strukture poduzeća vrlo logičan i sastoji se u davanju odgovora na cijeli niz pitanja koja se nameću u procesu izgradnje organizacijske strukture konkretnog poduzeća.

Nadalje, postavlja se pitanje utječu li vlasnički odnosi na izbor organizacijske strukture poduzeća. S obzirom na pluralizam vlasničkih oblika, sa stajališta izgradnje i uspostavljanja optimalne organizacijske strukture, sasvim je irelevantno o kakvom je obliku vlasništva u poduzeću riječ. Zbog toga se sa stajališta »vlasništva« ni neće razlikovati organizacijska struktura društvenog poduzeća od organizacijske strukture zadružnog, privatnog ili poduzeća u mješovitom vlasništvu. Njihove će se organizacijske strukture, u prvom redu, razlikovati u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije. Vlasnički su odnosi kod toga sekundarni. Oni su značajni jedino za organizaciju upravljanja i managementa u poduzeću.

To znači kako ćemo u oblikovanju organizacijske strukture poduzeća, za sve oblike poduzeća i s različitim odnosima vlasništva, upotrijebiti već poznate vrste organizacijskih struktura.

Kod manjih poduzeća, bez obzira na djelatnost kojom se bave, a uvažavajući utjecaj relevantnih čimbenika organizacije, *funkcijska struktura* bit će najčešći oblik organizacijske strukture. Razlike između pojedinih poduzeća, s obzirom na njihovu veličinu, manifestirat će se u većem ili manjem broju formiranih funkcijskih jedinica. Unutarnja podjela rada i organizacija svake funkcijske jedinice bit će također izvršene na funkcijskom načelu, mada pojedine radne jedinice, npr. proizvodnja, mogu biti organizirane i na predmetnom načelu. Tako bi, npr., organizacijska jedinica *proizvodnja*, organizirana na funkcijskom načelu, imala sljedeće jedinice u svom sastavu: *Priprema proizvodnje, Proizvodni pogoni, Kontrola proizvodnje te Održavanje i energetika*.

Međutim, organizacija *proizvodnje* može biti izvršena i na predmetnom načelu, što će biti u onom slučaju kada su proizvodi međusobno različiti s obzirom na način proizvodnje i tehnologiju koja se primjenjuje u proizvodnji. U tom bi slučaju proizvodnja mogla imati sljedeće uže organizacijske jedinice: *Proizvodnja proizvoda »A«, Proizvodnja proizvoda »B«, Proizvodnja proizvoda »C«* itd.

Moguća je i *kombinirana organizacija proizvodnje*, tj. neki dijelovi proizvodnje su organizirani na funkcijskom načelu, a drugi na predmetnom načelu. Npr. *Priprema proizvodnje, Proizvodni pogoni »A«, »B« i »C«, Kontrola proizvodnje i Održavanje*.

Različite kombinacije unutarnje organizacije, s obzirom na način formiranja unutarnjih organizacijskih jedinica, vrijede i za ostale poslovne funkcije.

Iako je funkcijski model strukture najčešći u praksi malih i srednjih poduzeća, ipak će u nekim slučajevima, gdje priroda djelatnosti to zahtijeva, biti nužno poduzeće organizirati na načelu teritorijalne organizacijske strukture.

U takvom modelu organizacije poduzeća sve organizacijske jedinice iz osnovne djelatnosti, koje se formiraju na prvoj razini podjele i grupiranja zadataka, obavljaju istu djelatnost (proizvodnju proizvoda i usluga) samo na različitim lokacijama. Npr. radne jedinice ratarstva u poljoprivredi formiraju se prema određenoj površini zemljišta u ha, koja omogućava optimalnu obradu. Isto je i s formiranjem radnih jedinica u šumarstvu i u drugim sličnim djelatnostima.

I u modelu teritorijalne organizacijske strukture bit će formiran određeni broj organizacijskih jedinica i na funkcijskom načelu, i to onih koje trebaju opsluživati teritorijalne organizacijske jedinice bilo uslugama održavanja, mehanizacije i transporta, bilo obavljanjem poslova izvanproizvodnih funkcija.

U većim poduzećima i u svim poduzećima koja imaju diverzificiran proizvodni program primarna organizacijska struktura bit će *»predmetna«*, uz po neku funkcijsku jedinicu koja će, također, svojim uslugama opsluživati proizvodne jedinice.

U nekim poduzećima, s obzirom na vrstu djelatnosti koju ta poduzeća obavljaju, bit će najprimjerenije da se opredijele za matričnu organizacijsku strukturu.

Prethodno opisane vrste organizacijskih struktura primjenjuju se u svim poduzećima neovisno o tome kojoj djelatnosti, grani ili grupaciji pripadaju. Ipak, svaka djelatnost (grana i grupacija) ima određene specifičnosti zbog kojih im više odgovara jedna od nekoliko raspoloživih vrsti organizacijskih struktura.

Tako će, npr., u velikim trgovinskim poduzećima unutarnja organizacija, na nekoj organizacijskoj razini, biti provedena i po predmetnom načelu, tj. formiranjem »robnih grupa« za prodaju pojedine vrste proizvoda ili usluga. Što se pak tiče maloprodajne mreže, ona će prirodno biti organizirana na teritorijalnom načelu. I u velikim vanjskotrgovačkim poduzećima važno će mjesto pripasti izboru teritorijalne organizacijske strukture. U modelu teritorijalne organizacijske strukture vanjskotrgovačkog poduzeća teritorijalne (regionalne) jedinice obavljaju sve poslove vanjske trgovine (dakle, i uvoza i izvoza) na svom regionalnom području.

Često se kod oblikovanja organizacijske strukture poduzeća, bez obzira o kojoj je vrsti strukture riječ, postavlja pitanje *naziva za organizacijske jedinice* u poduzeću. Oblikujući organizacijsku strukturu poduzeća, niže organizacijske jedinice mogu dobiti različite nazive, počevši od

naziva po samoj poslovnoj funkciji kao što su: proizvodnja, nabava, prodaja itd. pa do naziva kao što su: tvornica, pogon, radionica za proizvodnu funkciju odnosno sektor, služba, odjel, odsjek i referada za izvanproizvodne funkcije. Izbor pojedinog naziva ovisi o veličini poduzeća, a navedeni nazivi za organizacijske jedinice u poduzeću predstavljaju hijerarhijski rang, od viših prema nižim organizacijskim jedinicama. Treba reći da ne postoje neki čvrsti argumenti za izbor pojedinog naziva. U zadnje se vrijeme za obavljanje poslova izvanproizvodnih funkcija u poduzeću upotrebljavaju nazivi kao što su radni i stručni timovi.

U organizacijskim shemama poduzeća razvijenih tržišnih privreda, uobičajeno je da se organizacijska jedinica naziva samo prema funkciji koju obavlja odnosno proizvodu koji proizvodi ili teritoriju na kojem djeluje. Uz taj naziv, točnije ispred njega, obično stoji riječ »Division« ili »Department«, mada se ponekad nađu i neki drugi nazivi za organizacijske jedinice na nižim organizacijskim razinama.

Završavajući ovo poglavlje navest ćemo samo neke osnovne podatke za nekoliko velikih međunarodnih poduzeća, a u pogledu njihova organiziranja, kao i naziva organizacijskih jedinica, bez pretenzije da se to kopira u našim poduzećima. Naime, treba znati da u organizaciji nema kopiranja, pa čak ni za ista poduzeća, već je organizacijska struktura svakog konkretnog poduzeća rezultat svih relevantnih utjecajnih čimbenika utjecaja baš na to poduzeće.

Velika japanska multinacionalna kompanija *MITSUMI and Co. Ltd* (Mitsui and Co Ltd.²⁴⁴ Annual Report 1988. god.), što je osnovana 1876. god., ima veoma složenu i razvedenu organizaciju kao rezultat diverzifikacije proizvodnje i divizijskalizacije organizacijske strukture. Kompanija ima značajke konglomeratskog poduzeća s heterogenim proizvodnim programom oduvijek orijentiranim na svjetsko tržište. Kompanija izuzetnu pažnju posvećuje svojoj poslovnoj strategiji koju stalno preispituje i usavršava. U okviru poslovne strategije »Mitsuija« središnje mjesto pripada djelovanju na svjetskom tržištu, kao i visokoj razini stručnosti i međunarodnom iskustvu.

U organizacijskoj strukturi »Mitsuija« formirano je 155 Divisions, od kojih je 17 formirano za obavljanje poslova administracije kao i poslova stručnih službi, 95 Divisions bavi se proizvodnjom određenih proizvoda (dakle, formirani su na »predmetnom«, »proizvodnom« načelu), dok je 41 Divisions formiran na teritorijalnom načelu. Pored 155 Divisions u organizacijskoj strukturi »Mitsuija« egzistira i 18 Departments, od kojih se 4 bave administrativnim i servisnim službama, a 14 ih je formirano na predmetnom načelu, tj. prema robnim skupinama. U ovoj kompaniji više divi-

²⁴⁴ Mitsui and Co. Ltd.: Annual Report 1998.

sionsa čini »sektor«, a više sektora »operativne grupe«. I sektori kao i operativne grupe objedinjavaju poslovna područja (divisions) što su po svojoj djelatnosti srodna odnosno slična.

Operativne grupe i sektori čine osnovnu strukturu kompanije »Mitsui«. U okviru 8 sektora (Metal, Obojeni metali, Strojevi, Kemikalije, Prehrambeni proizvodi, Tekstil, Energetika, Građevinska industrija, usluge i roba široke potrošnje) djeluje 19 operativnih grupa.

Globalna organizacijska struktura kompanije »Mitsui« ima izgled kao na slici 4.57.²⁴⁵

Svi sektori kao i operativne grupe u kompaniji »Mitsui« imaju najmanje po jednu štabnu službu, i to obavezno Odjel za planiranje i administraciju. Mnogo sektora odnosno operativnih grupa u svom sastavu organizira i dio poslova računovodstva. Znatno broj operativnih grupa ima u svom sastavu i veći broj različitih službi. Pored centralnih administrativnih i servisnih službi na razini cijele kompanije, u gotovo svim organizacijskim jedinicama obavljaju se neki poslovi iz domene izvanproizvodnih funkcija.

Kao suprotnost Mitsuiju navest ćemo primjer, također velike, japanske kompanije *NAGASE and Co. LTD.*,²⁴⁶ osnovane 1832. god. u Kyotu, a danas sa sjedištem u Tokyu. Ova kompanija ima relativno visokofokusiran proizvodni program u kojem dominiraju kemijski proizvodi (preko 56% prodaje) i plastični proizvodi (cca 37% prodaje). Ostatak do 100% prodaje otpada na proizvodnju strojeva (poljoprivredni strojevi, oprema za kemijsku industriju i sl.), proizvodnju medicinskih proizvoda i opreme te na proizvodnju kozmetičkih proizvoda. Unatoč tome što pored osnovne proizvodnje u kompaniji egzistiraju još tri proizvodnje, ipak se za ovu kompaniju može reći da ima visoko homogen proizvodni program. Takva proizvodna struktura, u kojoj se posebno naglašava važnost poslovnih područja (divisions) za proizvodnju kemikalija odnosno plastike, ima odraza i u organizacijskoj strukturi odnosno u organizacijskoj shemi kompanije gdje se ove organizacijske jedinice (divisions) iz osnovne djelatnosti kompanije objedinjavaju u okviru strateških jedinica (Strategy units) za proizvodnju kemikalija odnosno plastike.

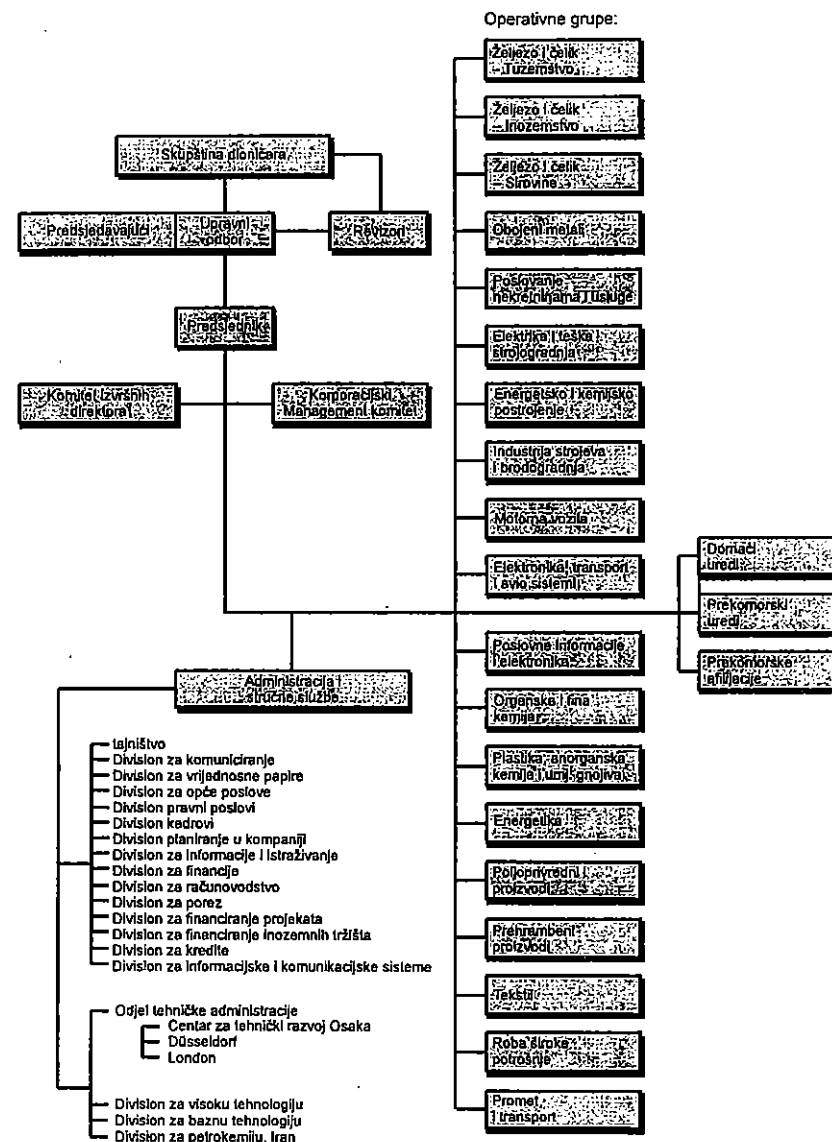
Organizacijska struktura kompanije *NAGASE* prikazana je na slici 4.58.²⁴⁷

Iz organizacijske strukture kompanije *NAGASE* vidljivo je da je njezina osnovna struktura divizijska i to predmetna odnosno proizvodna, uz jaku podršku službi (odjela) na razini kompanije koje servisiraju proizvod-

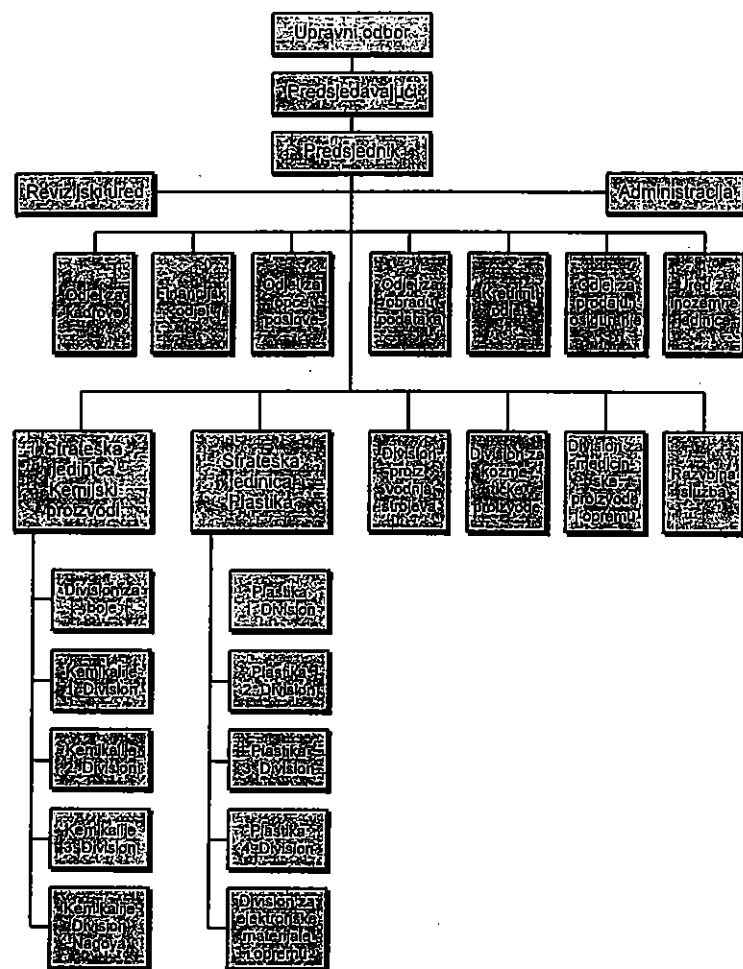
²⁴⁵ Mitsui and Co. Ltd.; Annual Report 1988. god., organizacijska shema u prilogu.

²⁴⁶ Nagase: Katalog kompanije »Nagase and Co. Ltd.«, Tokyo, 1989. god.

²⁴⁷ Nagase: op. cit. pod 246, str. 24.



Slika 4.57. Organizacijska struktura kompanije »MITSUI« 1988. god.



Slika 4.58. Organizacijska struktura kompanije »NAGASE and CO. Ltd.« 1989. god.

ne organizacijske jedinice (divisions). Osnovne proizvodne organizacijske jedinice (divisions) u okviru strateških jedinica navedene su brojevima od 1 do 4. Svaka od tih organizacijskih jedinica (divisions) – kemikalije i plastika 1 do 4 objedinjava određenu skupinu srodnih ili sličnih kemijskih proizvoda odnosno proizvoda od plastike.

Poznatu njemačku kompaniju *Siemens AG*²⁴⁸ karakterizira širok spektar proizvoda, veliki broj tvornica i pogona i široko decentralizirana upravljačka struktura. Poduzeće je podijeljeno na poslovna područja kojima se upravlja samostalno kao »poduzećima u poduzeću«. Siemens ima oko 80 tvornica i pogona u zemlji, s povezanim područjima u tuzemstvu ima ih preko 100, a u svijetu i više od 200. Nema potrebe ni naglašavati da u jednoj ovakvoj organizaciji moraju biti prisutne sve vrste organizacijskih struktura, među kojima dominira »predmetna« i »teritorijalna« organizacija.

Osnovna organizacijska struktura *Philips Konzerns*²⁴⁹ temelji se na većem broju proizvodnih »divizija«. Neke od tih »divizija« su: elektronika za potrošače, telekomunikacije, obrada podataka, medicina, Philips-Komponente itd. Pored te osnovne divizijske (i to proizvodne) strukture organizacijsku strukturu ove kompanije čine i nacionalne organizacije po pojedinim zemljama (SAD, Njemačka, Alžir itd.) koje zajedno s proizvodnim jedinicama (divisions) čine matričnu organizaciju proizvod / tržište. Philips ima vlastite nacionalne organizacije u preko 60 zemalja svijeta, tvornice u gotovo svakom dijelu svijeta, a istraživačke aktivnosti u Zapadnoj Europi i SAD-u.

Philips²⁵⁰ je jedna od najdiverzificiranijih elektroničkih kompanija. Za razliku od IBM-a i Xeroxa npr., koji ograničavaju svoje aktivnosti na jedan ili samo nekoliko srodnih proizvoda ili skupina proizvoda, Philipsova paleta proizvoda veoma je široka. Sličnu organizaciju kao Philips imaju »Siemens«, »General Electronic« i »Hitachi«.

Upravni odbor Philipsa najviše je izvršno tijelo. Ono određuje opće ciljeve, strategiju i politiku. Međutim, u provođenju te politike upravni odbor kontaktira s managementom »proizvodnih divisionsa« i s managementom »nacionalnih organizacija«.

Centralni odjeli: kadrovski, računovodstveni, financijski, planski, marketinški te odjel industrijskog dizajna i istraživački laboratorij uglavnom rade kao skupine za osiguranje pomoći drugim dijelovima kompanije.

Proizvodni odjeli vode svjetsku politiku proizvodnje za čitav niz povezanih proizvoda. To čine u suradnji s nacionalnim organizacijama. Proizvodni odjeli odgovorni su za razvoj proizvodnje u međunarodnim proizvodnim centrima. **Nacionalne organizacije** imaju visok stupanj indivi-

²⁴⁸ D. Dorn: *Betrieblicher Umweltschutz in einer Grossunternehmen – Das Beispiel Siemens AG*, ZfO, br. 2/1989., str. 89.–90.

²⁴⁹ U. von Essen: *Organisation des Umweltschutzes in Philips*, Wisse Dekker, op. cit. pod 118, str. 33.–35.

²⁵⁰ W. Dekker: op. cit. pod 119, str. 33.–35.

dualne odgovornosti. Lokalni management odgovoran je za komercijalnu i proizvodnu politiku u svojoj zemlji. On je potpuno odgovoran i za socijalnu politiku.

I u mnogim drugim velikim svjetskim kompanijama zadnjih dvadeset godina, uslijed diverzifikacije proizvodnje i divizijskalizacije organizacije, došlo je do podjele odgovornosti između sjedišta kompanije i njezinih poslovnih područja (divisions). U novoj decentraliziranoj organizaciji u tim poduzećima poslova područja (divisions) u svojim okvirima organiziraju obavljanje proizvodnje, prodaje, marketinga pa čak i jedan dio istraživanja. Centralne službe na razini kompanije zadužuju se za administrativne aktivnosti i usluge, uz naglašeno prisutnu financijsku, kadrovsku i razvojnu funkciju na razini centrale.

Usporedimo ove procese u svijetu s procesima reorganizacije u našim poduzećima. Nakon pretjerane i neopravdane decentralizacije, koja je bila karakteristična za raniji sustav, sada se odvijaju suprotni procesi, tj. procesi centralizacije koji su naglašeno prisutni u našim velikim organizacijama. Takvi procesi predstavljaju drugu krajnost i suprotna kretanja u odnosu na europske i svjetske tokove. Istina, može se reći da, npr. »Pliva«, nije isto što i »Ciba-Geigy« ili »Končar« kao »Siemens«, ali bez obzira na njihovu veličinu, diverzifikacija proizvodnje i u našim poduzećima zahtijeva divizionizaciju njihove organizacije i decentralizaciju odlučivanja. Veliku pomoć u tome pružit će uspostava centara odgovornosti u poduzećima.

Pitanja za raspravu:

1. Hoće li se razlikovati organizacijska struktura poduzeća s obzirom na vlasništvo od one s obzirom na razliku oblika vlasništva nad poduzećem imajući u obliku različitih pojedinih vrsta organizacijske strukture?
2. Kako je moguće organizirati proizvodnju u jednom manjem poduzeću s obzirom na model njegove unutarnje organizacije ako je primarna organizacijska struktura u tom poduzeću funkcijska?
3. Koji će model organizacijske strukture biti primjereniji za veća i velika poduzeća i zašto?
4. Koji su uobičajeni nazivi za organizacijske jedinice od kojih se sastoje naša i koniza inozemna poduzeća?

5. U knjizi se navode primjeri organizacijskih struktura nekih inozemnih kompanija. Pokušajte ocijeniti postoji li podudarnost između tih modela strukture i teorijskih izlaganja u ovoj knjizi o modeliranju organizacijske strukture poduzeća? Što uočavate? Također, navedite sličnosti i razlike između organizacijskih struktura različitih inozemnih poduzeća i objasnite te sličnosti odnosno razlike?

Centri odgovornosti u organizacijskoj strukturi poduzeća²⁵¹

4.11.

Unutarnje organizacijske jedinice koje se formiraju u poduzeću, bilo da je riječ o *funkcijskim* ili *divizijskim* organizacijskim jedinicama, mogu imati različiti ekonomski, pravni i organizacijski status. U pravilu, unutarnje organizacijske jedinice u poduzeću nemaju status pravne osobe, a njihov ekonomski i organizacijski status ovisi o tome jesu li primarno strukturirane na načelu funkcijske ili federalne decentralizacije. U zavisnosti od toga unutarnje organizacijske jedinice u poduzeću međusobno će se razlikovati po *tehnološko-ekonomskoj zaokruženosti* i *spособnosti samostalnog razvoja*.

Upravo prema »tehnološko-ekonomskoj zaokruženosti« i »spособnosti samostalnog razvoja« razlikovat će se divizijske od funkcijskih organizacijskih jedinica. *Divizijske organizacijske jedinice* predstavljaju tehnološko-ekonomski zaokružene cjeline koje imaju spособnost samostalnog razvoja, za razliku od *funkcijskih organizacijskih jedinica* koje ne zadovoljavaju te kriterije.

²⁵¹ Ovaj je tekst u cijelosti moj članak (uz neznatno proširenje) preuzet iz »Informatora«, Zagreb, br. 4032 od 28. 10. 1992. god., koji je nastao na temelju sljedećih izvora: W. F. Glueck: *Management, Second Edition*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, 1980.; R. L. Daft: *Management*, The Dryden Press, Chicago etc., 1988.; J. A. F. Stoner, R. E. Freeman: *Management, Fourth Edition*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.; L. S. Baird, J. E. Post, J. F. Mahon: *Management - Functions and Responsibilities*, Harper and Row, Publishers, New York, 1990.; H. J. Reitz, L. N. Jewell: *Managing*, Scott, Foresman and Company, 1985.

Od razine, odnosno intenziteta, tehnološko-ekonomske zaokruženosti zavisi ne samo naziv, već i sadržaj unutarnjih organizacijskih jedinica u poduzeću. S obzirom na stupanj samostalnosti u odnosu na poduzeće te značenje određene djelatnosti za poduzeće, kao i mogućnost i sposobnost daljnjeg razvoja, divizijske organizacijske jedinice imat će različiti status.

U poduzeću je, dakle, moguće formirati različite oblike unutarnjih organizacijskih jedinica. Svaka unutarnja organizacijska jedinica u poduzeću, kojom rukovodi manager koji je odgovoran za njezine poslovne aktivnosti, naziva se **centar odgovornosti (Responsibility Center)**. Dakle, centar odgovornosti je zajednički naziv za sve vrste unutarnjih organizacijskih jedinica u poduzeću, bez obzira na to o kojoj konkretnoj vrsti organizacijskih jedinica je riječ.

U **centru odgovornosti** manager je odgovoran za ostvarivanje određenih budžetskih ciljeva. Manager svake takve jedinice ima budžet-sku odgovornost. Odgovornost managera bit će različita u zavisnosti od toga ima li i koliko kontrolu nad određenim budžetskim aktivnostima. Ako je njegova kontrola veća, veća će biti i odgovornost i obrnuto. Tako će, npr., manager u marketingu biti odgovoran za prihod od prodaje kao i za troškove koji su direktno vezani za prodaju, jer nad njima može imati kontrolu, dok, npr., ne može biti direktno odgovoran za profit s obzirom na to da marketing manager ne može biti primarno odgovoran za troškove proizvodnje. Nasuprot marketing-manageru manager proizvodnje odgovara za sve one troškove koji su pod njegovim utjecajem, ali ne odgovara za prihode od prodaje jer na njih ne može utjecati. Međutim, u oba navedena slučaja, manageri marketinga i proizvodnje bit će odgovorni za troškove svoje organizacijske jedinice.

Svi centri odgovornosti, neovisno o kojem je konkretnom obliku riječ, koriste određene resurse (inpute) te imaju određene troškove za proizvodnju outputa ili prihoda.

Vrhovno rukovodstvo odnosno top management poduzeća delegira određene ovlasti na managere u centrima odgovornosti, koji snose odgovornost za rezultate svoje poslovne aktivnosti, obično na određeno vrijeme, najčešće godinu dana.

Iz same definicije centra odgovornosti, kao i iz činjenice da manager tog centra odgovara za budžet svoje jedinice u određenom vremenskom razdoblju, proizlazi potreba da se objasni pojam **budžeta centra odgovornosti**.

Budžet uopće predstavlja plan prihoda i rashoda za određeno vremensko razdoblje, najčešće za godinu dana, pa to značenje budžeta vrijedi i za centre odgovornosti.

Budžetiranje u poduzeću pomaže managerima u planiranju poslovnih aktivnosti. Na temelju budžeta odnosno njegova ostvarenja ocjenjuje se svaki pojedini centar odgovornosti. Da bi se budžet mogao upotrijebiti kao efikasan kontrolni instrument, poduzeće mora podijeliti svoju organizaciju na smislene uže organizacijske jedinice u svrhu budžetiranja. Te jedinice sadrže sve ljude kao i ostale resurse neophodne za dostizanje specifičnih budžetskih ciljeva. Da bi mogli upravljati budžetom svoje jedinice, manageri tih organizacijskih jedinica moraju znati za što je pojedina jedinica u poduzeću odgovorna.

Svrha formiranja centara odgovornosti ogleda se u tome što oni kontroliraju uvijek tamo gdje je nešto potrebno kontrolirati kao i da kontroliraju sve što je potrebno kontrolirati. Istovremeno, manageri u centrima odgovornosti imaju pravo donositi odluke koje inače trebaju donijeti. Formiranje centara odgovornosti omogućava poduzeću da osigura odgovarajuću razinu kontrole na svim odgovarajućim razinama u poduzeću.

U poduzećima je moguće formirati nekoliko vrsta centara odgovornosti i to:

1. **troškovne centre (Costs centers),**
2. **prihodne centre (Revenue centers),**
3. **profitne centre (Profit centers) i**
4. **investicijske centre (Investment centers).**

Te četiri osnovne vrste centara odgovornosti korespondiraju s četiri osnovne budžetske veličine, a to su:

1. **rashodi,**
2. **prihodi,**
3. **profit i**
4. **investicije.**

Postavlja se pitanje koji organizacijski dijelovi poduzeća, odnosno koje unutarnje organizacijske jedinice, mogu biti budžetske jedinice, tj. jedna od vrsta centara odgovornosti? Kako poduzeće može prepoznati budžetsku jedinicu? Za što budžetska jedinica može biti odgovorna?

U odgovoru na ova pitanja treba reći da su centri odgovornosti (sve vrste) usko povezani s vrstama organizacijskih struktura poduzeća. Tako, u pravilu, **troškovni centri** i **prihodni centri** postoje u **funkcijskoj organizacijskoj strukturi**, dok ćemo **profitne centre** i **investicijske centre** formirati u **divizijskoj organizacijskoj strukturi**. **Funkcijske organizacijske** jedinice, kao što su: proizvodnja, nabava, računovodstvo, kadrovska služba itd., takve su organizacijske jedinice čiji manageri mogu kontrolirati

rati *troškove* odnosno *rashode*, dok je prodaja takva funkcijska jedinica u kojoj je moguće kontrolirati prihode. Kod *divizijskih organizacijskih jedinica*, kao što su različite proizvodnje tehnološki međusobno nezavisne, manager *divizijske jedinice* može kontrolirati i *profit*.

Iako vrste organizacijske strukture poduzeća određuju i vrstu centara odgovornosti, ipak odluka o tome o kojoj je vrsti centara odgovornosti u nekoj konkretnoj situaciji riječ, ovisi o aktivnostima odnosno zadacima koje pojedina organizacijska jedinica obavlja u poduzeću, kao i o načinu na koji se mjere inputi i outputi te organizacijske jedinice.

4.11.1. Troškovni centri (Cost centers)

Prilikom oblikovanja organizacijske strukture poduzeća potrebno je formirati različite unutarnje organizacijske jedinice kako bi se realizirao ukupan zadatak poduzeća. Sve su te organizacijske jedinice nužne u organizacijskoj strukturi, mada za sve njih nije lako, a za neke je gotovo nemoguće utvrditi što je njihov output. U takvim organizacijskim jedinicama njihovi manageri mogu kontrolirati samo njihove rashode odnosno troškove, dok je kontrola nad njihovim outputom dvojben.

Primjeri za ovakve organizacijske jedinice su servisne ili pomoćne službe koje su u funkciji osnovne djelatnosti poduzeća. One imaju veoma malo ili nimalo outputa odnosno prihoda. Rezultati njihovog rada ne mogu se tržišno valorizirati, jer oni jedino odgovaraju za racionalno poslovanje unutar delegiranih zadataka i planiranih troškova. To su različite administrativne jedinice kao što su: računovodstvena služba, kadrovski poslovi, opća služba, pravna služba, istraživačka jedinica i slično, ali ne i samo one. To mogu biti i proizvodni pogoni koji imaju samo kontrolu nad troškovima, ali ne i prihodima. Takve se jedinice često smatraju *troškovnim centrima* odnosno *centrima rashoda*.

Troškovni je centar organizacijska jedinica koja ima kontrolu nad troškovima, ali ne i nad prihodima. Troškovni centri ili centri rashoda sve su one organizacijske jedinice čiji se budžet temelji na procjeni koliko će koštati usluge koje te jedinice pružaju proizvodnim dijelovima poduzeća. Neke od troškova ovih jedinica moguće je i prethodno utvrditi. Drugi se, pak, mogu sigurno procijeniti. To su troškovi direktnog rada zaposlenih u tim organizacijskim jedinicama kao i troškovi materijala, npr. kancelarijskog materijala. Međutim, sve troškove nije moguće utvrditi odnosno procijeniti. Neki se troškovi ne mogu pouzdano utvrditi prije početka budžetskog raz-

doblja, već se ostavljaju kao diskrecijsko pravo managera te organizacijske jedinice da odredi njihovu veličinu. Tako, npr., manager organizacijske jedinice Istraživanje i razvoj može imati diskrecijski budžet za stimuliranje istraživanja koja obećavaju da bi se mogla vrlo brzo pretvoriti u komercijalne proizvode.

Ne samo da se unutar određenog troškovnog centra mogu utvrditi ili procijeniti troškovi (odnosno za neke se manageru daje diskrecijsko pravo da ih odredi), već se s obzirom na to koji su troškovi dominantni u pojedinom troškovnom centru razlikuju i sami troškovni centri. Tako se oni centri čiji se troškovi ne mogu unaprijed sigurno procijeniti nazivaju *diskrecijski centri* (Discretionary centers) budući da oni u velikoj mjeri ovisе o managerovoj diskrecijskoj moći. Jedan takav centar mogla bi biti istraživačko-razvojna jedinica u poduzeću.

Dakle, u troškovnim centrima inputi se mjere u novcu, ali ne i outputi zbog čega se i budžet tih jedinica utvrđuje samo za ulaznu stranu (input). Manageri troškovnih centara moraju stvarne troškove svoje jedinice držati u granicama utvrđenim budžetom te jedinice.

4.11.2. Prihodni centri (Revenue centers)

Prihodni centri odnosno centri prihoda takve su organizacijske jedinice u kojima se njihovi outputi mjere u novčanim i/ili naturalnim pokazateljima, ali se direktno ne kompariraju s troškovima inputa. Dakle, kao što troškovni centri nemaju outputa ili prihoda, tako isto i centri prihoda nemaju troškova ili rashoda za inpute.

Prihodni su centri organizacijske jedinice koje imaju vrlo malo kontrole nad troškovima, ali su zato izrazito odgovorni za marketinški output. Korisnost centara prihoda za poduzeće leži u njihovoj efikasnosti u generiranju prihoda i u povećanju prometa proizvoda i usluga koje poduzeće proizvodi.

Najtipičniji je primjer prihodnog centra organizacijska jedinica koja se bavi prodajom u poduzeću. Svaki prihodni centar dobije svoj budžet prodaje, koji se izražava u naturalnim veličinama u pogledu količine proizvoda i usluga koje treba prodati, kao i u vrijednosnim pokazateljima u pogledu prihoda koji se tom prodajom moraju ostvariti.

Budžet prihoda može se također izračunati i kao broj grupa roba koje treba prodati, radije nego kao ukupan prihod. Tako, npr., budžet

prihoda u trgovini bijele tehnike može uključivati prodaju 100 hladnjaka, 50 strojeva za pranje rublja, 30 mikrovalnih pećnica itd. koje treba prodati u jednoj godini.

Svaki centar prihoda odgovoran je za ostvarenje budžeta prodaje. Efikasnost centra prihoda ne mjeri se pokazateljem koliko prihodi nadmašuju rashode, već po tome kako je (odnosno kojim postotkom) ostvaren budžet prodaje. Centrima prihoda budžetom se određuju prodajne kvote. Usporedbom stvarne prodaje s prodajnim kvotama dolazimo do spoznaje o efikasnosti centara prihoda.

Prihodni centri određuju budžet prodaje i za svaku svoju podjedinicu, pa čak i za svakog prodavača, tako da svaki prodavač ima svoj godišnji cilj prodaje. Usporedbom prodajnih kvota za svakog prodavača s njegovom stvarnom prodajom dolazimo do podataka o efikasnosti tog konkretnog prodavača.

4.11.3. Profitni centri (Profit centers)

Profitni su centri takve organizacijske jedinice koje imaju kontrolu nad svojim prihodima i rashodima. Cilj je svakog profitnog centra profit definiran kao razlika između prihoda i rashoda. Uspjeh svakog profitnog centra mjeri se veličinom te razlike. Što je prihod veći od rashoda, to je veći i profit, kao i ekonomičnost profitnog centra i obrnuto. Što je veći profit profitnog centra, to onda znači da i manager tog profitnog centra bolje radi.

Profitni centar definira se kao kompletna, posebna i samodovoljna organizacijska jedinica u poduzeću koja za cilj ima ostvarenje određene količine odnosno stope profita.

Glavni manager profitnog centra odgovoran je za održavanje ravnoteže između prihoda i troškova, odnosno odgovoran je za ostvarivanje određene razine profita. Svaki profitni centar u velikoj je mjeri nezavisan i autonoman u odlučivanju o alokaciji budžeta profitnog centra, ali uz pretpostavku da ostvari utvrđenu razinu profita, koja mu je određena od strane vrhovnog managementa poduzeća. S izuzetkom te razine profita, koju manager profitnog centra mora ostvariti, sloboda glavnog managera profitnog centra gotovo je neograničena.

Dakle, profitni je centar relativno autonoman dio poduzeća koji nastaje kao rezultat diverzifikacije proizvodnje, divizionizacije organizacijske strukture i decentralizacije ovlaštenja i odgovornosti u poduzeću.

Profitne centre obično nalazimo u velikim decentraliziranim organizacijama. Tako npr. velike robne kuće odnosno prodajni lanci mogu svoje trgovine (dućane) tretirati kao profitne centre. Cilj je svakog tog dućana ostvarivanje maksimalne razine profita.

Profitni se centri najčešće formiraju u okviru *divizijske organizacijske strukture poduzeća*, u kojoj je svaka divizijska jedinica kompletno odgovorna za vlastitu proizvodnu liniju. U pravilu, odvojene *divizijske jedinice* smatraju se profitnim centrima. Svaka divizijska jedinica organizira se kao jedan profitni centar. Rashodi svake divizijske podjedinice zbrajaju se, a zatim oduzimaju od prihoda deriviranih iz proizvoda i usluga divizijskih jedinica. Neto rezultat je mjera profitabilnosti te divizijske organizacijske jedinice. Dakle, svaki »division« može biti vrednovan na bazi razlike između njegovih prihoda i troškova.

U mnogim velikim kompanijama veoma je čest slučaj, bolje reći pravilo, da se područja djelatnosti (divisions) formiraju kao profitni centri. Tako je, npr. među inima, i u *General Motorsu* primijenjena koncepcija organizacije »divisions« kao profitnih centara. Svaki »division« u okviru General Motorsa, kao što su: Chevrolet, Buick, Oldmobile, Pontiac, Cadillac itd., organiziran je kao profitni centar koji nastoji maksimalizirati prihode i minimizirati troškove.

Znatno je rjeđi slučaj da se profitni centri formiraju u nedivizijskoj, bolje reći funkcijskoj, organizacijskoj strukturi ili pak unutar nekog »divisiona« – od nekih njegovih dijelova. Istina, pojedine funkcijske organizacijske jedinice ili odjeli također mogu biti profitni centri, ali na način da im se pripisuju njihovi prihodi i zaračunavaju rashodi. Tako se npr. i *proizvodnja* može organizirati kao profitni centar. Naime, proizvodnja se obično smatra troškovnim centrom. Međutim, dopusti li se proizvodnji da svoje proizvode »prodaje« prodaji po prethodno dogovorenoj cijeni (internoj ili, kako se još naziva, transfernoj cijeni), tada se i proizvodnja može organizirati kao profitni centar. U tom će slučaju razlika između transferne cijene i troškova proizvodnje predstavljati »profit« proizvodnje. Navodni znaci stavljeni kod prodaje (kao i kod profita) ukazuju kako to nije ni prava prodaja niti pravi profit, zbog čega ovakve profitne centre treba izbjegavati.

Dakle, premda se profitni centri, u pravilu, formiraju od »divizija«, oni mogu egzistirati i na razini odjela, odnosno na nekoj drugoj razini. Ili, drugim riječima rečeno, profitni centri formiraju se svugdje gdje neka organizacijska jedinica ima odgovornost za zarađivanje profita.

Kod pravih profitnih centara, koji se formiraju u multiproizvodnom poduzeću od svake pojedine organizacijske jedinice (divisions), za matično poduzeće ili roditeljsku kompaniju koja je formirala profitne centre, profitni centar mora proizvoditi najveći mogući profit uz istovremeno održavanje vrijednosti sredstava.

Profit centar kao relativno autonomna jedinica ima veliku kontrolu nad troškovima i prihodima, ali ne i nad investicijama, tj. kako, kada i gdje investirati kapital. Odluku o tome donosi vrhovni management poduzeća. Dakle, profitni centar nema investicijsku fleksibilnost pa on ne može niti kupovati ili prodavati druga poduzeća.

4.11.4. Investicijski centri (Investment centers)

Investicijski centri organizacijske su jedinice u kojima manageri imaju kontrolu odnosno odgovaraju za prihode, troškove, ali i za stopu povrata uloženog kapitala. Upravo po ovome zadnjemu, tj. po stopi povrata uloženog kapitala za čije je ostvarivanje odgovoran manager investicijskog centra, razlikuje se investicijski centar od profitnog centra. Zato se kao kriterij, odnosno osnovica za ocjenu uspjeha investicijskog centra, uzima ostvarena stopa povrata uloženog kapitala. To znači da, ako management kompanije odredi kao cilj investicijskog centra npr. 10%-tnu stopu povrata uloženog kapitala, tada se manager investicijskog centra neće brinuti o visini prihoda, troškova odnosno profita, već samo o tome da ostvari stopu povrata uloženog kapitala od 10% ili više. Dakle, kod investicijskog centra se kao glavni cilj određuje stopa povrata od investicija, budući da se investicijski centar bazira na vrijednosti imovine upotrijebljene za proizvodnju dane razine profita.

Od svih navedenih centara odgovornosti investicijski su centri najveće jedinice u koje roditeljska kompanija obično investira veliku količinu kapitala, za koji od investicijskog centra traži određenu stopu povrata investicija odnosno najkraće moguće vrijeme povrata kapitala. Što je ta stopa povrata kapitala veća, to je kraće vrijeme povrata određene investicije, a taj investicijski centar smatra se uspješnim i obrnuto.

Stopa povrata investicija računa se kao razlika između prihoda i rashoda podijeljena s uloženim – investiranim kapitalom. Top management poduzeća svakom investicijskom centru određuje stopu povrata kapitala koju mora ostvariti.

Ako neka divizijska organizacijska jedinica u poduzeću nema autoritet odlučivanja o investiranju kapitala, tada ona može biti samo profitni centar, a ne i investicijski centar. Međutim, istovremeno se bilo koji profitni centar može smatrati i investicijskim centrom, ako se za njegove aktivnosti traži neki oblik kapitalnih investicija. Ako su pak kapitalne investicije profitnog centra minorne, odnosno prema svojoj veličini zanemarive ili

ako manager profitnog centra nema kontrolu nad kapitalnim investicijama, onda ga je bolje smatrati čistim profitnim centrom nego investicijskim centrom.

Kao **investicijski centri** obično se formiraju subsidijari, odnosno podružnice matične kompanije. U vrlo velikim kompanijama, u kojima svaki »division« predstavlja zaseban posao, najčešće im se daje status investicijskog centra. Osnovni je preduvjet za postojanje investicijskog centra u poduzeću odnosno kompaniji visok stupanj decentralizacije u organizaciji poduzeća kao i maksimalna sloboda subsidijara odnosno podružnica kompanije.

Od svih oblika centara odgovornosti investicijski su centri najkompleksnije jedinice u smislu odgovornosti budući da one odgovaraju ne samo za troškove, prihode i profit, već i za stopu povrata investicija. Dakle, investicijski su centri odgovorni za poslovni uspjeh u cjelini. Investicijski centri predstavljaju organizacijske jedinice s najvećim stupnjem samostalnosti, što znači da oni donose sve strateške odluke pa i one koje se odnose na razvoj i investicije.

Pitanja za raspravu:

1. Što su to centri odgovornosti i koje se sve vrste centara odgovornosti mogu formirati unutar poduzeća?
2. Navedite osnovne razlike između funkcijskih i divizijskih organizacijskih jedinica u pogledu njihove mogućnosti da se organiziraju kao jedan od oblika (vrsta) centara odgovornosti?
3. Koji od centara odgovornosti korespondira s kojom od ovih budžetskih veličina: rashodi, prihodi, profit i investicije?
4. Navedite osnovne značajke troškovnih i prihodnih centara te od kojih je organizacijskih jedinica u poduzeću moguće formirati te centre?
5. Navedite osnovne karakteristike profitnih centara i investicijskih centara. Po čemu se razlikuju profitni centri od centara investicija? Od kojih je organizacijskih dijelova u poduzeću moguće formirati profitne centre odnosno centre investicija?

III.

ORGANIZACIJA ELEMENATA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

5.

ORGANIZACIJA MATERIJALNIH ČIMBENIKA

Organizacija kapitalnih dobara (opreme)

5.1.

U prethodnom izlaganju nabrojani su osnovni elementi organizacijske strukture, a među njima je istaknuto mjesto dano organizaciji opreme. Ali, nije bilo uvijek tako. Oprema se nekad nije smatrala elementom organizacijske strukture. Dugo se pretpostavljalo kako je ona samo faktor (jedan među mnogobrojnim) koji ima neposredan utjecaj na organizacijsku izgradnju poduzeća, ali nije element organizacijske strukture odnosno objekt organizacije. Ne udubljujući se dovoljno u problem, stvarno se mogao steći dojam kako te pretpostavke nisu sasvim bez temelja i činilo se da postoje mnogi, prilično čvrsti, argumenti u prilog tome stavu. Navest ćemo samo dva najvažnija.

Oprema je ranije bila *relativno stabilna* pa su jednom uspostavljeni odnosi, bilo među opremom bilo prema radnicima, izgledali zaista trajni i nepromjenljivi i nije tako često dolazilo do promjena koje bi zahtijevale da se ponovno ispituju jednom uspostavljeni odnosi. S tog je gledišta oprema u većoj mjeri izgledala kao opći uvjet organizacije, jer se bez nje ne bi uopće moglo pristupiti organizaciji, nego kao element organizacijske strukture. Danas je, zbog tehničkog napretka, oprema mnogo dinamičnija, a njezine promjene tako brze da se uvođenjem svakog novog stroja stvaraju odnosno otklanjaju određene disfunkcije u organizaciji. Uvođenje automatizacije i primjena robota u proizvodnim procesima već danas imati snažne, a u budućnosti će imati neusporedivo snažnije reperkusije na cjelokupnu organizaciju poduzeća.

Isto se tako prilično dugo smatralo da organizacija poduzeća obuhvaća uglavnom *organizaciju managementa* pa su se i sva istraživanja i objašnjenja kretala u tom smjeru. Kako se pak pojam managementa odnosi, u pravilu, na upravljanje ljudima, to su ostali elementi proizvodnih snaga s organizacijskog gledišta bili, ako ne zanemareni, a ono bar potisnuti u drugi plan. Smatralo se, naime, da organizacija opreme ne predstavlja pose-

ban problem s obzirom na njezinu relativnu stabilnost i trajnost, što naprotiv, nije slučaj s radnicima – živim bićima koja imaju svoju volju, motive i ponašanje i koja se samo dobrim rukovođenjem mogu usmjeriti ispunjenju zajedničkog cilja. Dosta je vremena moralo proći dok se uvidjelo da se organizacija ne svodi samo na organizaciju – management nego na cjelokupan proces usklađivanja svih elemenata proizvodnje, među kojima oprema zauzima istaknuto mjesto.

Vjerojatno bi se mogle navesti i druge okolnosti koje su utjecale na to da se s gledišta organizacije opreme ili jednom njezinom dijelu svojevremeno nije poklanjala odgovarajuća pažnja, posebno sirovinama i drugom reprodukcijском materijalu.

Danas je, međutim, u potpunosti spoznata važnost organizacije opreme. Oprema se više ne smatra samo tehničkim faktorom proizvodnje nego i *osnovnim elementom* organizacijske strukture o čijem međusobnom usklađivanju i usklađivanju s drugim elementima organizacijske strukture ovisi postizanje proizvodnih i poslovnih ciljeva poduzeća.

U ovom se poglavlju neće i ne može ulaziti u sve probleme organizacije opreme jer je to vrlo široka materija koja bi tražila posebnu obradu. Stoga će ovdje biti više informativno upozoreno samo na neke najvažnije probleme i otvorena pitanja koja se susreću prilikom organizacije proizvodnje, kao što su npr.: izbor, struktura i prostorni raspored opreme i njezina uporaba, organizacijski problemi opskrbe materijalom, racionalno uređenje prostora i organizacija unutarnjeg transporta itd.

Odmah na početku mora se naglasiti, kako ne bi došlo do nesporazuma, da organizacija opreme ovisi, u krajnjoj liniji, o vrsti i tipu proizvodnje. Budući da su vrsta i tip proizvodnje određeni ciljevima poduzeća (organizacije), čini se da u pogledu izbora opreme, njezine kvalitete i strukture pa i prostornog rasporeda nema više nikakvih organizacijskih problema i kao da je sve unaprijed određeno. No, situacija nije ipak takva i problemi su mnogo veći i teži nego što se na prvi pogled čini, čak i onda kad se ne bi uzeli u obzir svi oni problemi koji su vezani za izbor opreme prilikom osnivanja organizacije, jer i te organizacijske zadatke netko mora obaviti. Činjenica je da poduzeće u svom razvitku, prolazeći kroz faze rekonstrukcije i modernizacije, često mijenja tip proizvoda pa prelazi iz jednog tipa i vrste proizvodnje na drugi. Svaki tip i vrsta proizvodnje ima odgovarajuću opremu, a tako i specifičnu organizaciju uvjetovanu količinom, rasporedom i ritmom proizvodnje. Međutim, uvjetovanost opreme vrstom i tipom proizvodnje nije potpuna i ne odnosi se na sve njezine karakteristike, već samo na one kvalitativne značajke koje omogućavaju da se proizvodi upravo određeni proizvod. U okviru toga postoje mogućnosti izbora – uzimanje jedne vrste opreme umjesto druge, opreme koja će u većoj mjeri odgovoriti postavljenim zahtjevima tehnologije i ekonomije. Izbor opreme stoga pred-

stavlja i organizacijski problem, ne samo u fazi njezina nabavljanja, nego još i više u fazi postavljanja i uporabe.

Izbor opreme pojavljuje se i kod osnivanja poduzeća i kod rekonstrukcije i modernizacije kao polazna točka. O izboru opreme, brižljivosti kojom je izvršen izbor i organizacija prihvata, ovise i mnoga druga organizacijska rješenja na ovom području kao što su: sastav, odnosno struktura opreme, njezin prostorni raspored, uporaba i održavanje. Zbog toga izbor ne može biti slučajna, već mu se mora pokloniti najveća moguća pažnja. Osim na vrsti, tipu i opsegu proizvodnje izbor opreme mora se bazirati i na određenim načelima koja omogućavaju da se izvrši najpravičniji i najsvrsishodniji izbor, jer se tim izborom u određenom smislu utječe na cjelokupnu buduću proizvodnju ili na njezin dio. Oprema u prvom redu treba:¹

- omogućiti postizanje uštede u vremenu ili u radu;
- osigurati veću preciznost;
- imati točno zahtijevani režim i stupanj rada;
- ne zahtijevati pretjerane popravke i održavanje i
- imati manje troškove uporabe itd.

Izborom opreme na tim načelima ostvaruje se *optimalna* struktura (sastav) opreme. Nasuprot tome, zanemarivanjem tih načela dolazi do većeg ili manjeg odstupanja od optimalne strukture, što onda negativno utječe na ispunjavanje proizvodnih, a time i ostalih zadataka organizacije. Međutim, prilikom izbora opreme mora se, osim o poštivanju tih načela, voditi računa i o specifičnostima pojedinih vrsta opreme. Kao što je poznato, oprema jednog poduzeća sastoji se od velikog broja različitih vrsta opreme. Prema svrsi kojoj služi razlikuju se ove vrste opreme:

- oprema koja se upotrebljava u neposrednom procesu proizvodnje (strojevi, pristrojci i alati);
- oprema za dobivanje i prijenos energije (električne centrale, plinske generatorske stanice, kiseline... i cjevovodi);
- kontrolni i mjerni instrumenti;
- transportna sredstva i uređaji i
- ostala oprema (telekomunikacijska sredstva, kompjutori i druga birotehnička sredstva, inventar...).

S gledišta organizacije posebno je važno da se između tih vrsta opreme, a i unutar svake od njih između pojedinih strojeva ili skupina strojeva, postignu najpovoljniji odnosi kako na pojedinim točkama ne bi došlo do uskih grla ili prevelikog kapaciteta. Organizacijski propusti prilikom izbora opreme teško se više mogu ispraviti ili se ispravljaju uz relativno visoke

¹ E. M. Robinson: *Business Organisation and Practice* – II. izd., str. 103.

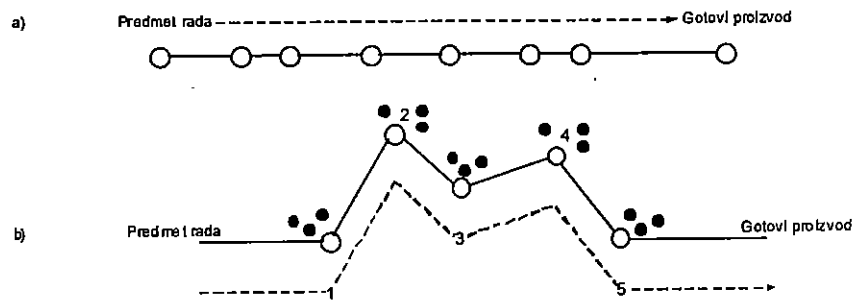
troškove. Stoga svako poduzeće mora nastojati ostvariti optimalnu strukturu opreme, tj. takvu koja će omogućiti da se postignu najveći proizvodni rezultati uz relativno najmanje troškove.

Treća skupina organizacijskih problema vezana je za **raspored opreme**. Pravilan izbor sam po sebi još ne osigurava racionalnu eksploataciju odnosno uporabu opreme. Može se dogoditi da oprema bude najbrižljivije odabrana, a da se ipak ne postignu oni efekti koji bi se objektivno mogli postići. Osnovni je razlog tome neadekvatan raspored opreme, raspored koji se ne temelji na preciznom definiranju proizvodnog procesa i na detaljno razrađenim tehnološkim postupcima.

Raspored opreme mora biti takav da omogućiti najracionalnije kretanje predmeta rada u procesu mijenjanja njegovih oblika (prerade). Idealno bi bilo da to kretanje predmeta rada bude što kraće i u pravoj liniji jer bi na taj način čitav proces bio ne samo najbrži nego i najjeftiniji. Ali, kako to nije uvijek jednostavno postići ili je nekad čak i nemoguće – pogotovo pri rekonstrukcijama, mora se nastojati da raspored opreme bude što bliži idealnom, a to ovisi o nizu faktora između kojih su najvažniji ovi:

- precizno definiranje proizvodnog procesa,
- detaljno razrađeni tehnološki postupci,
- vrsta opreme (strojni park) i
- raspoloživi prostor.

Analizom tih faktora dolazi se do zaključka o najpovoljnijem rasporedu opreme koji se u danom slučaju može primijeniti. Postoje tri klasična načina rasporeda opreme:² linijski, grupni i kombinirani raspored. Vidi sliku 5.1.



Slika 5.1. Prikaz rasporeda opreme

² Vidi: V. Dešić, op. cit., str. 224.–225.

U linijskom rasporedu (a) strojevi su poredani prema tijeku tehnološkog procesa odnosno tijeku strojnih operacija tako da se materijalni inputi postepeno kreću od stroja do stroja ili skupine strojeva u istom smjeru. Linijski raspored strojeva može se dosljedno primijeniti jedino kod lančane proizvodnje, koja predstavlja takvu organizaciju rada u kojoj je cjelokupan proces proizvodnje raščlanjen na skup radnih hodova koji prostorno napreduju u točno određenim vremenskim razmacima, a međusobno su uvjetovani, sinkronizirani i skladno povezani u jedinstvenu cjelinu.

Grupni raspored (b) opreme predstavlja takav raspored gdje su strojevi svrstani odnosno grupirani prema svojim proizvodnim ili tehnološkim karakteristikama (kada se npr. tokarilice grupiraju na jednom mjestu, bušilice na drugom itd.). Takav raspored nužno pretpostavlja neravnomjerno odnosno krivudavo kretanje materijalnih inputa kroz proizvodni proces.

Kombinirani je raspored, kao što i naziv pokazuje, kombinacija linijskog i grupnog rasporeda, a upotrebljava se u onim tehnološkim procesima koji to dopuštaju i to tako da se određeni niz operacija obavlja po linijskom, a određeni niz po grupnom sustavu. Kombinirani raspored danas je najrašireniji jer je najveći broj proizvoda složeni proizvodi kod kojih se samo jedan dio može eventualno proizvoditi po linijskom sustavu. U zadnje se vrijeme u ovoj kombinaciji sve više upotrebljava raspored strojeva po **sistemu trokuta** jer omogućava racionalnije kretanje materijalnih inputa i u maloserijskoj proizvodnji, a posebno u proizvodnji na bazi tzv. **grupne tehnologije**, koja je posebno došla do izražaja u strojogradnji.

U pojedinačnoj i maloserijskoj proizvodnji vrlo se često koristi raspored strojeva po sustavu trokuta, jer on omogućava racionalno korištenje prostora i racionalno kretanje materijalnih inputa između pojedinih strojeva.

No, bez obzira na konkretno primijenjeni raspored opreme, zajednički je problem svih rasporeda postizanje maksimalno moguće **sinkronizacije** svih dijelova opreme u danim uvjetima. To nije ni jednostavan ni lak zadatak. Problemu sinkronizacije treba pokloniti posebnu pažnju u uvjetima rekonstrukcije kada se izmjenom jednog stroja, skupine ili dijela opreme može poremetiti, i u pravilu se poremećuje, postojeća ravnoteža sinkronizacije, koja je ovisna o sveukupnom njihovoj kapacitetu i o stupnju uporabe, a to se, nažalost, često zaboravlja. Na taj se način došlo do nove skupine organizacijskih problema koji su vezani uz uporabu (i održavanje) opreme. Uporaba **ukupnog kapaciteta opreme** ovisi također o mnogim faktorima od kojih su najvažniji:

- sinkronizacija pojedinih strojeva odnosno skupina strojeva i druge opreme,
- sinkronizacija kompletnog tehnološkog postupka,
- vrsta i pritjecanje materijalnih inputa,

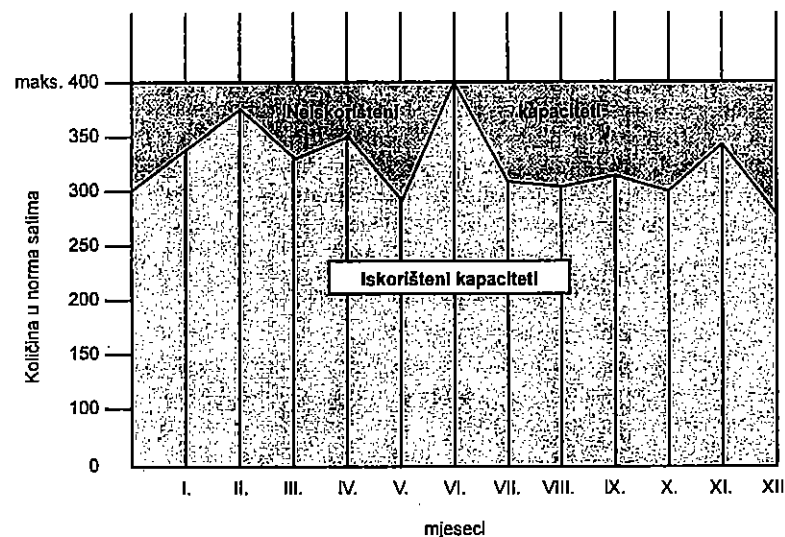
- kvaliteta i stručna izobrazba radnika i
- mnogi eksterni faktori (širina tržišta, cijena...).

Uvođenjem mehanizacije i automatizacije u poduzećima ne staje problem rasporeda opreme, jer je njezin raspored unaprijed određen projektom tehnološkog procesa i tako se mora izvesti ili su pak problemi rasporeda opreme perifernog karaktera jer se odnose uglavnom na pomoćnu opremu. Istovremeno, intenzivnijim uvođenjem automatizacije i robotizacije problem uporabe opreme dobiva upravo izvanredno značenje. U tim uvjetima, kad je oprema u svom globalu znatno skuplja, svaki smanjeni stupanj uporabe ima velik utjecaj na konačan rezultat poslovanja.

Postoje različite metode kojima se mjeri *stupanj uporabe* kapaciteta: npr. metoda uporabe strojnih sati, metoda instalirane snage elektromotora, metoda trenutačnih zapažanja, metoda linearnog programiranja itd. Primjenljivost navedenih metoda u pojedinom poduzeću ovisna je o specifičnostima proizvodne opreme, karakteru proizvoda, stručnosti kadra koji obavlja mjerenja i sl.

U najnovije se vrijeme u uporabi nalaze *mnogi instrumenti* (tehnografii, centralografii) kojima se automatski mjeri uporaba kapaciteta pojedinog stroja ili skupine strojeva. Skoro sva novija, pa makar i manje automatizirana, oprema ima kao svoj sastavni dio raznovrsne mjerne instrumente s kojima se u velikoj mjeri olakšava mjerenje stupnja uporabe kapaciteta, ali i praćenje drugih potrebnih parametara. Vidi sliku 5.2.

I na kraju, još jedan problem vezan za opremu odnosno njezin prostorni raspored. Prostorni raspored opreme uvjetovan je, pored tehnološkog procesa, u velikoj mjeri *površinom terena* na kojem se poduzeće nalazi, *rasporedom građevinskih objekata*, njihovom podjelom i međusobnom povezanošću. Ako prostor i građevinski objekti ne omogućavaju pravilan raspored opreme, može doći do povećanih troškova u proizvodnom procesu. Ta opasnost osobito dolazi do izražaja u fazi rekonstrukcije i razvoja, ako se u prošlosti nije vodilo dovoljno računa o veličini, obliku i rasporedu građevinskih objekata te rasporedu prostorija u njima. *Rekonstrukcije, adaptacije* i posebno *proširenja* mogu u mnogim slučajevima biti tehnički izvodljivi samo uz najsolidnija projektna rješenja i uz nesrazmjerno povećane investicijske izdatke. Da se to ne bi dogodilo, potrebno je (pri izgradnji ili rekonstrukciji) imati na umu da se građevinski objekti ne izgrađuju samo za zadovoljenje postojeće situacije, već i za zadovoljenje potreba koje će se javiti kroz određeno vrijeme. Ali, uzimanje u obzir budućih potreba ne znači izgradnju takvih građevinskih objekata koji bi već danas zadovoljili buduće potrebe poduzeća. Da bi se izbjegle obje negativne krajnosti, potrebno je u početku izgradnje poduzeća ili u fazi njegove rekonstrukcije misliti na to da građevinski objekti trebaju omogućiti buduće proširenje i najsavršeniju organizaciju tehnološkog odnosno proizvodnog procesa na osnovi optimalnog rasporeda opreme. To se može postići ako se prilikom izgradnje građe-



Slika 5.2. Grafikon korištenja kapaciteta

vinskih objekata vodi računa o tijeku tehnološkog procesa, programiranom rasporedu opreme i prometnica, o higijensko-zaštitnim trenucima i uvjetima rada te o njihovoj etapnoj izgradnji i mogućnostima njihove kasnije adaptacije i proširenja. Stoga se, u pravilu, građevinski objekti izgrađuju u razini kao *prizemni objekti*, osim u specijalnim slučajevima, i to uglavnom od *mon-tažnih elemenata* jer takav način gradnje ima znatne prednosti: brže se i jeftinije gradi, velike su mogućnosti adaptiranja i proširenja pa čak i premještanja ako se za to ukaže potreba.

Organizacija materijalnih inputa (sirovina i materijala)

5.2.

Često se pretpostavljalo da se organizacijski problemi vezani za materijalne inpute iscrpljuju u nabavljanju odnosno utvrđivanju optimalnih količina za nabavu i skladište, u cijenama, rokovima i uvjetima isporuke

pa se i najveća pažnja koncentrirala na organiziranje nabave odnosno nabavne službe. Premda je nabava besprijekorno funkcionirala, nerijetko se događalo da su materijalni inputi ostali problem unutar poduzeća, bilo da je škart i otpadak prelazio razumne granice, bilo da doprema materijalnih inputa na radna mjesta nije bila pravovremeno sinkronizirana, bilo da su materijalni inputi prolazili kroz manji ili veći broj radnih operacija nego što je bilo predviđeno ili potrebno ili je pak uskladištenje materijalnih inputa u svim njihovim oblicima (nedovršena proizvodnja) bilo nedovoljno i nepravilno.

Dakle, organizacija materijalnih inputa prelazi okvire nabavljanja, mnogo je šira i uglavnom se odnosi na:

- izbor materijalnih inputa,
- pravovremenu i ujednačenu opskrbu radnih mjesta,
- određivanje pravog redoslijeda i broja radnih operacija,
- uskladištenje te
- nomenklaturu i evidenciju itd.

Izbor materijalnih inputa vrlo je važan problem, iako je taj izbor u krajnjoj liniji ovisan o vrsti proizvoda, jer se pravilnim izborom mogu postići znatne uštede (zbog supstitucije, bolje kvalitete, povoljnijih dimenzija...). U pripremanju izbora materijalnih inputa služimo se istraživanjem tržišta, a donošenje konačne odluke uvjetovano je, između ostalog:

- mogućnošću uporabe za određenu vrstu proizvoda (ili njegova dijela),
- komparativnim troškovima nabave,
- visinom troškova prerade ili obrade i
- trajnošću materijalnih inputa i sl.

Taj se izbor može pravilno izvršiti samo ako se poduzmu odgovarajuće organizacijske mjere (izrada normativi i standardi, nomenklatura...) i izvrše druge organizacijske predradnje (uskladištanje projektantske i nabavne djelatnosti i sl.). U protivnom, izbor i nabavljanje materijalnih inputa neće biti onako efikasno kako bi trebalo biti i ponekad može neutralizirati efekte koji se postižu u procesu proizvodnje.

S gledišta racionalnog odvijanja proizvodnog procesa, a time i optimalne uporabe kapaciteta, posebno je važno pitanje *pravovremenog i sinkroniziranog* opskrbljivanja radnih mjesta potrebnim materijalnim inputima odnosno sirovinama i drugim reprodukcijским materijalom. Naime, zastoju u opskrbi samo jednom vrstom materijalne opreme može imati krupne negativne posljedice na tijek odvijanja i duljinu trajanja procesa proizvodnje. To se vrlo lako može dogoditi u našim organizacijama, što nije ništa neobično kad se uzme u obzir da ima stotine i tisuće vrsta materijala

koji ulaze i čine materijalnu komponentu proizvoda. Iste ili približno iste posljedice nastaju ako se kretanje materijalnih inputa tijekom proizvodnog procesa kraće ili dulje vrijeme zaustavi na nekoj određenoj točki. Da bi se to izbjeglo i osigurala pravovremena i sinkronizirano opskrba radnih mjesta odgovarajućim materijalnim inputima, treba poduzeti opsežne organizacijske zahvate. Potrebno je na osnovi opsežnih priprema i uz pomoć različitih organizacijskih sredstava izraditi *grafikon proizvodnje*, u koji se kronološkim redom upisuju sva operativna vremena uz oznaku radnih mjesta i operacija koje se obavljaju na materijalnim inputima (bilo dijelovima ili sklopovima). Na taj način grafikon pruža uvid u sva radna mjesta na kojima se rad obavlja, a također i uvid u početak rada na pojedinim točkama procesa proizvodnje. Na osnovi grafikona proizvodnje izrađuje se tijekom kretanja materijalnih inputa kroz proizvodni proces koji se obično naziva – *hodogram materijala*. Taj hodogram služi kao baza za postizanje pravovremene sinkronizirane dostave materijala, sklopova ili dijelova na pojedina radna mjesta odnosno radne stanice. U slučaju većih poremećaja, a osobito prilikom izmjene operativnog plana proizvodnje, potrebno je uvesti i druge specifične evidencije kako bi se ublažile ili uklonile sve smetnje izazvane tim promjenama.

Problem određivanja pravog redoslijeda i broja radnih operacija na materijalnim inputima u najužoj je vezi s prethodnim. Istina je da je kod nekih tehnoloških procesa redoslijed i broj operacija određen samim procesom, kao što je slučaj u kemijskoj industriji gotovo u cjelini, a u drugim granama u pojedinim dijelovima tehnološkog procesa (u ljevarstvu, metalurgiji...). Međutim, u mehaničkim tehnološkim procesima već postoje razne opcije između kojih treba znati izabrati upravo onu koja u danom trenutku najviše odgovara i kojom se mogu postići najbolji rezultati. Ne mora uvijek biti najbolja ona opcija koja osigurava najkraći put od početka do završetka proizvodnog procesa, posebno ne u proizvodnji pojedinih sklopova ili dijelova jer, ako ta proizvodnja nije sinkronizirana s proizvodnjom ostalih dijelova, može dovesti do pretjeranog gomilanja tih sklopova i zakrčenja prostora na pojedinim radnim stanicama. S druge strane, treba znati da i produženje puta može dovesti do sličnih situacija. Organizator stoga treba pokloniti potrebnu pažnju ugađanju redoslijeda i broja operacija polazeći od ovoga:

- koji sklopovi i kojim redoslijedom ulaze u proizvod,
- koji dijelovi i kojim redom ulaze u pojedini sklop,
- koje operacije treba obavljati i na kojim mjestima,
- mora li se precizirati redoslijed radnih operacija i
- kakve su druge okolnosti (prostor za smještaj dijelova, putovi i transportna sredstva itd.).

Ako na taj način analiziramo proizvodne postupke u obradi materijalnih inputa, dolazimo do potrebnih podataka koji omogućavaju utvrđivanje pravilnijeg redoslijeda i broja operacija.

U zadnje vrijeme, pogotovo u Japanu, došlo se do spoznaje da je u dobro organiziranim poduzećima moguće proizvodnju obavljati i »bez skladišta« koja osiguravaju neprekidan tok procesa proizvodnje. Poglavito je to moguće ako se potrebe za nekim materijalom vremenski dobro usaglase (just in time) s njihovim ulaskom u proizvodni proces.

Problemi **organizacije uskladištavanja** obuhvaćaju one probleme koji se odnose na uskladištavanje materijala, poluproizvoda i gotovih proizvoda, kao i probleme koji su vezani uz vrstu i način skladišnog poslovanja. Dobro uređeno skladište mora čuvati uskladištenu robu od kvarenja i drugih štetnih utjecaja i biti tako organizirano da za svaku vrstu materijala, poluproizvoda ili proizvoda postoji zaseban prostor kako bi se relativno brzo mogli spremati i uzimati iz skladišta. Osim toga, skladište mora biti prostorno tako locirano da omogući najbrži i najjeftiniji istovar (ili utovar) iz vanjskog transportnog sredstva, a da istovremeno udaljenost do radnih mjesta bude najkraća. Posebno je važno da se organizira dobra evidencija koja će bez teškoća omogućiti uvid bar u sljedeće:

- primljenu i izdanu količinu,
- stanje zaliha,
- blokiranu količinu (za buduću proizvodnju),
- naručenu količinu koja se očekuje itd.

Evidencija se može organizirati na različite načine. U određenom broju malih i nedovoljno opremljenih poduzeća evidencija se još uvijek vrši na karticama, dok većina poduzeća kompletnu evidenciju vrše na računalima (kompjutorima). Veća i velika dobro organizirana poduzeća svoja mnogobrojna računala povezuju u jedinstvenu informatičku mrežu što omogućava čitavom managementu (pa i mnogim zaposlenima) da do podataka dolaze veoma brzo i da se njima neposredno koriste sagledavajući i unoseći odgovarajuće promjene.

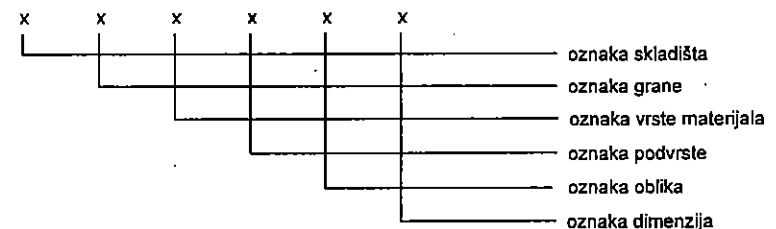
Organizacija racionalne evidencije materijala nije jednostavna.³ Da bi se mnogobrojne vrste i količine materijala mogle uspješno evidentirati, potrebno je izraditi odgovarajuću **nomenklaturu** i pogodno označavati materijal. Pod nomenklaturom i označavanjem materijala razumijeva se grupiranje materijala po određenom brojčanom sustavu, koji mora zadovoljiti npr. zahtjeve da grupira materijal prema:

³ V. Ferišak napisao je vrlo iscrpnu studiju o tom problemu pod naslovom: »Sistem šifriranja u organizaciji udruženog rada« (Informator, Zagreb, 1975.).

- skladištima;
- granama djelatnosti;
- vrstama;
- kvaliteti i
- dimenzijama, obliku ili drugim značajkama.

Grupiranje materijala treba obuhvatiti sav materijal koji se upotrebljava i nalazi u skladištima, a i onaj koji će se u budućnosti upotrebljavati. Stoga je važno da se prilikom grupiranja o tome vodi računa kako bi se novi materijal uspješno mogao uklopiti u postojeću nomenklaturu i sustav označavanja.

Nomenklatura i označavanje materijala može se grafički prikazati ovako:



Koliko će se znamenki (brojeva) upotrijebiti za svaku oznaku, ovisi o veličini poduzeća, vrsti i različitosti materijala. Ali, postoji i mogućnost da se brojčano označavanje kombinira slovima kako ne bi bilo suviše dugo, npr. s 12, 13 ili više znamenki.

Racionalna organizacija unutarnjeg transporta

5.3.

Unutarnji transport obuhvaća cjelokupno kretanje materijalnih inputa u procesu proizvodnje, kao i kretanje svih materijalnih čimbenika koji se u tu svrhu koriste. Iz toga proizlazi važnost njegove organizacije u modernoj proizvodnoj organizaciji. Unutar nje uvijek se obavljaju određeni prijevozi, ali su oni utoliko veći ukoliko je veća podjela rada. S porastom pri-

jevoza rastu i troškovi toga prijevoza tako da oni već danas predstavljaju vrlo visoke stavke. Troškovi vezani za sama transportna sredstva i nisu toliko veliki, iako neprestano rastu, kao ostali troškovi koji su vezani za djelovanje transporta na proces proizvodnje. Neka ispitivanja pokazuju da na ukupne troškove unutarnjeg transporta otpada u prosjeku oko 25% od ukupnih troškova proizvodnje. Stoga racionalna organizacija unutarnjeg transporta skraćuje vrijeme prijevoza, smanjuje troškove, a doprinosi bržem i normalnijem odvijanju proizvodnog procesa. U vezi s tim pojavljuju se mišljenja da će se uvođenjem automatizacije problem unutarnjeg transporta (i skladišta) sam po sebi riješiti jer će u budućnosti biti potpuno eliminiran. To je, međutim, samo djelomično točno jer uvođenje automatizacije u proizvodni proces već danas ima, a u budućnosti će imati još i veće, reperkusije na organizaciju i poslovanje unutarnjeg transporta.

Uvođenjem sve potpunije automatizacije ide se za sve većom integracijom proizvodnje i transporta u jedan jedinstveni proces u kojem će se mnoge operacije obrade postepeno i sve više obavljati tijekom transporta, odnosno sve će se više prekrivati operacije transporta operacijama obrade. To istovremeno ne znači da će transport i stvarno biti eliminiran, već će poprimiti druge oblike, a i obavljat će se drugim sredstvima, jednom riječi, bit će racionalnije organiziran. Međutim, i pored toga će neki oblici klasičnog transporta biti još dosta dugo stalno prisutni kao neophodan uvjet za nesmetano odvijanje svakog procesa proizvodnje. Iz toga proizlazi da se racionalna organizacija unutarnjeg transporta paralelno mora tražiti, kako u sve većem eliminiranju, tako i u efikasnosti klasičnog unutarnjeg transporta. Budući da na troškove unutarnjeg transporta utječu udaljenosti koje se moraju prijeći, količine koje se moraju prevoziti, zatim pravci kretanja i efikasnost transportnih sredstava, na *racionalnu organizaciju transporta* utječu prvenstveno ovi faktori:

- raspored prostorija i raspored radnih mjesta,
- izbor pravaca kretanja i
- izbor transportnog sredstva.

Da bi se, dakle, racionalno organizirao unutarnji transport, važno je utvrditi kakav je *raspored prostorija i raspored radnih mjesta* unutar prostorija između kojih je potreban prijevoz materijalnih inputa i drugih proizvoda. Istina, raspored postojećih prostorija jest dan i on se teško može mijenjati. No, pri izgradnji novih ili proširenju postojećih prostorija treba paziti da njihov raspored bude takav da prati proizvodni proces i omogućujući direktno kretanje materijalnih inputa od ulaza u poduzeće do izlaza gotovih proizvoda. Slično je i s rasporedom radnih mjesta unutar prostorija, ali ovdje ipak postoji veća elastičnost i mogućnost adaptacija.

Izbor pravaca kretanja, iako u osnovi proizlazi iz potreba proizvodnog procesa, u najužoj je vezi i s rasporedom prostorija odnosno

radnih mjesta koja utječu na izbor pravaca kretanja, ali i obrnuto, izbor pravaca kretanja može utjecati na raspored prostorija i posebno na raspored radnih mjesta jer o izboru pravaca u dobroj mjeri ovisi taj raspored. Ponekad se i prostorije projektiraju i podižu tako da se prilagode pravcima kretanja. Iz toga se može zaključiti da se izbor pravaca kretanja ne obavlja samo u fazi projektiranja i planiranja nego je on predmet stalnog izučavanja kako bi se postojeći pravci kretanja što više racionalizirali na načelima ekonomije prostora i vremena, tj. ostvarenjem najkraćih putova s najmanjim zadržavanjem. Prema tome, pri izboru pravaca kretanja treba voditi računa o ovome:

- pravac kretanja treba biti prostorno i vremenski što kraći;
- treba izbjegavati sve krivudave i prazne hodove i
- treba izbjegavati sva suvišna zaustavljanja.

Odstupanje od racionalnog izbora pravaca može se izbjeći temeljitim istraživanjem u kojem treba detaljno proučiti raspored radnih mjesta po redoslijedu tehnoloških operacija, a zatim treba ustanoviti što se prenosi i u kojim vremenskim razmacima. Ako se to kretanje materijalnih inputa prikaže još i grafički, onda postoje svi uvjeti da se izabere najpovoljnija varijanta pravaca unutarnjeg transporta.

*Grafikon kretanja*⁴ materijalnih inputa rada može biti izrađen na predmetnoj (komadnoj) ili prostornoj osnovi, tj. može se izraditi na bazi praćenja izrade jednog dijela, sklopa ili proizvoda ili pak na osnovi praćenja kretanja unutar jedne radionice. Komponiranjem tih pojedinačnih grafikona dolazi se do grafikona cjelokupnog kretanja materijalnih inputa u poduzeću. U svakom slučaju, bilo da se radi pojedinačni grafikon kretanja bilo skupni, da bi trebao precizirati sljedeće:

- radna mjesta po tehnološkom redoslijedu,
- operacije koje treba izvršiti na pojedinim radnim mjestima,
- vrijeme trajanja operacije,
- vrijeme kretanja između pojedinih operacija,
- dužinu transportne relacije i
- količine koje se prevoze itd.

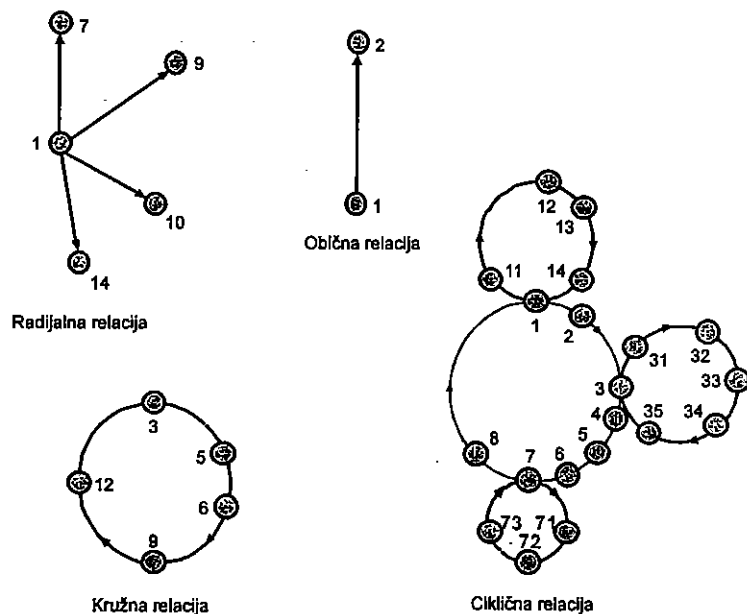
Nakon tih proučavanja relativno je lako uspostaviti najracionalnije pravce kretanja inputa i odabrati najefikasnija transportna sredstva.

Pravci kretanja materijalnih inputa mogu biti *vertikalni i horizontalni*. Vertikalni se primjenjuju obično tamo gdje se uspješno možemo koristiti silom teže odnosno vlastitim težinama materijalnih inputa. Za hori-

⁴ Kukoleča-Kostić: Organizacija proizvodnje, Informator, Zagreb, 1966., str. 27.-28.

zontalni pravac kretanja postoji više sustava koji se mogu primijeniti, kao što su (Vidi sliku 5.3.):

- sustav obične relacije,
- sustav radijalne relacije,
- sustav prstenaste ili kružne relacije i
- sustav ciklične ili složene kružne relacije.



Slika 5.3. Grafički prikaz sustava unutarnjeg transporta

Sustav običnih relacija, kao što se iz naziva vidi, takav je sustav transporta u kojem se teret prevozi iz skladišta na radno mjesto, što znači da se teret prenosi u jednom pravcu, a zatim se transportno sredstvo vraća istim putem, ali u pravilu bez tereta. U ovom sustavu vrlo su veliki prazni hodovi jer se uglavnom koristi samo polovina transportnog kapaciteta, zbog čega je ekonomski nerentabilan.

Sustav radijalnih relacija nije ništa drugo nego složena varijanta odnosno kompleks običnih relacija. Primjenjuje se u onim slučajevima

ma kad se iz jedne točke (npr. skladišta) prevoze materijalni inputi u raznim pravcima po sustavu običnih relacija. Zbog toga je ovaj sustav zadržao sve nedostatke koje ima i sustav običnih relacija.

U **sustav kružnih ili prstenastih relacija** povezuju se sva radna mjesta tako da se materijalni inputi kružno prevoze od radnog mjesta do radnog mjesta po redoslijedu operacija završavajući na polaznom radnom mjestu. I u ovom su sustavu mogući prazni hodovi na pojedinim dijelovima puta, ali su neusporedivo manji nego u sustavu običnih ili radijalnih relacija.

Sustav složenih kružnih ili cikličnih relacija, kao što se iz naziva vidi, jest složenija varijanta sustava kružnih relacija.

Izbor transportnog sredstva treći je krupan problem koji treba efikasno riješiti da bi se postigla racionalna organizacija unutarnjeg transporta u poduzeću. Izbor transportnih sredstava ovisi o mnogim faktorima:

- tipu proizvodnje i vrsti proizvoda,
- radnim karakteristikama transportnog sredstva i
- troškovima nabave i eksploatacije itd.

Analizom tih faktora relativno se lako dolazi do zaključka koja transportna sredstva s ekonomskog i tehničkog gledišta najviše odgovaraju. Danas se u uporabi nalazi velik broj različitih vrsta transportnih sredstava, od najjednostavnijih do vrlo složenih koja se, s obzirom na pogonske karakteristike, mogu grupirati na ručna i mehanička (stabilna ili pokretna).

U **mehanička pokretna** transportna sredstva ubrajaju se ona koja se mogu slobodno kretati po prometnicama, kao što su: elektrokolica i motorna kolica, viličari, vagoneti, pokretne dizalice itd.

U **mehanička stabilna** transportna sredstva ubrajaju se sve vrste transportnih traka odnosno konvejera, kao što su: konvejeri na valjcima, sa zgrtaljkama, s košarama, viseći konvejeri, zatim razni pneumatski i hidraulični konvejeri (cjevovodi) itd. Konvejer je najsuvremenije sredstvo unutarnjeg transporta kod prijevoza velikih količina s vrlo brzom učestalošću, jer je izvanredno racionalan, kako u eksploatacijskom pogledu, tako i u pogledu zaštite i sigurnosti.

U zadnje se vrijeme u unutarnjem (i vanjskom) transportu velikih količina istovrsnih proizvoda ili predmeta rada sve više upotrebljavaju **palete**, tj. podloge ili kutije od drva, plastične mase, lima i sl., točno određene dimenzije, u kojima ili na kojima se nosi materijal ili proizvodi. Za transportiranje paleta u unutarnjem se transportu upotrebljavaju konvejeri, ali još više viličari pomoću kojih se mogu obavljati sve operacije: utovar, prijenos i istovar palete. Upravo je primjenom paletizacije u transportu došla do izražaja transportna i manevarska sposobnost viličara.

Značenje paletizacije u transportu vrlo je veliko. Paletizacija je u znatnoj mjeri mehanizirala odnosno omogućila mehanizaciju i pojeftinila transport jer se prenošenje predmeta rada ili proizvoda obavlja na istom nosilu – paleti. Paletizacija omogućava bolju uporabu skladišnog prostora, ubrzanje utovara, prijenos i istovar, a također doprinosi brisanju one čvrste granice unutaršnjeg i vanjskog transporta.

Paletizacija stvara integralni sustav⁶ koji povezuje sve one koji na bilo koji način sudjeluju u prometu robe, a to su u svakom slučaju: proizvođač, transporter i kupac. Zbog toga je i potrebno da poduzeće usvoji jedinstven tip ravnih i boks-paleta kako bi se ove mogle zamjenjivati i međusobno koristiti. Tako se eliminira nepotrebno pretovarivanje robe, a ostvaruju se i druge uštede za poduzeće jer transporter (željeznica) daje onoliko praznih paleta koliko je primila natovarenih, odnosno besplatno vraća iste palete.

Kontejneri su posebna vrsta sredstava za masovni transport po sustavu »od skladišta do skladišta«. U početku su to bile samo kutije, s poklopcem ili bez njega, relativno malih dimenzija, a služile su za prijenos svih vrsta roba. Kasnije su se njihove dimenzije sve više uvećavale dok konačno nisu bile standardizirane, s dimenzijama približnim manjim teretnim vagonima. Kontejneri se izrađuju od raznih materijala (željeznih i aluminijskih limova, plastičnog materijala i sl.) već prema tome za prijevoz kojeg su tereta namijenjeni. Konstruirani su tako da se lako mogu utovariti na teretne vagone i kamione, odnosno da se u skladištima i na brodovima mogu postavljati jedan na drugi i u više redova.

Kontejnerizacija je dobila posebno i veliko značenje u međunarodnom i prekomorskom prijevozu, jer je omogućila neprekidan transportni lanac odnosno takozvani integralni transport. Osim toga, ona je utjecala na izgradnju posebnih vrsta transportnih sredstava (brodova i kamiona za prijevoz kontejnera), na drukčiju organizaciju luka i lučkog pretovara te osnivanje posebnih sabirališnih mjesta u lukama ili kamionskim kolodvorima (terminalima).

Sa stajališta smanjenja troškova (unutaršnjeg) transporta značenje paletizacije izvanredno je veliko. Prema nekim procjenama troškovi transporta pomoću paleta 18 su puta manji nego pomoću transportne trake bez paleta, 30 puta manji nego troškovi klasičnim načinom i pomoću ručnih kolica. Ništa nisu manje važne ni uštede na troškovima transporta u kontejnerima.

⁶ J. Posavec (Informator, br. 1457/1968., Zagreb).

Pitanja za raspravu:

1. Predstavljajući element organizacijske strukture, koje su materijalne čimbenike uključujući? Navedite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
2. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
3. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
4. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
5. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
6. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
7. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
8. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
9. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
10. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
11. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
12. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
13. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
14. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
15. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
16. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
17. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
18. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
19. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.
20. Koje su osnovne funkcije organizacijske strukture? Objasnite i objasnite koje su njihove funkcije i kako se one mogu koristiti.

6.

ORGANIZACIJA LJUDSKIH RESURSA¹

Ljudski resursi kao najvažniji element organizacijske strukture

6.1.

U izgradnji organizacijske strukture posebno mjesto zauzima organizacija zaposlenih kao skupa ljudi koji će odgovarajućom opremom i materijalnim inputima zajednički moći izvršiti proizvodni odnosno poslovni zadatak poduzeća. To posebno mjesto zaposlenih u izgradnji organizacijske strukture uvjetovano je njihovom presudnom ulogom u procesu proizvodnje, odnosno u procesu poslovanja te njihovim osobinama kao živih bića s posebnim ciljevima i interesima.

Za ispunjenje svih proizvodnih i ekonomskih zadataka poduzeće treba u prvom redu ljude, čak i u potpuno automatiziranoj organizaciji – kada bude postojala. Materijalni čimbenici mogu doći do izražaja samo ako ih ljudi upotrebljavaju, uključuju i isključuju, kontroliraju i održavaju. U protivnom, oni su skup nekorisnih i mrtvih predmeta. U svakom slučaju materijalni čimbenici pasivno sudjeluju u proizvodnom procesu, dok je sudjelovanje ljudi aktivno, stvaralačko i od svakog pojedinca zavisi hoće li i kako će raditi. Doduše, čovjek kao proizvodni čimbenik, kao nositelj i izvor radne snage može biti korišten i mimo svoje volje što, međutim, nije dovoljno jer se neminovno postavlja pitanje stupnja te uporabe. Maksimalan stupanj uporabe postiže se onda kad čovjek sam sebe učini korisnim, kada se rad u poduzeću organizira tako da ga zadovoljava i osobno i kao člana organizacije. Međutim, realizacija maksimalnog stupnja uporabe ljudskih resursa nije ni jednostavna ni laka, ne samo zbog toga što svaki čovjek ne može obavljati sve poslove, nego i zbog toga što svaki od njih ima svoje posebne interese i aspiracije. Stoga ne iznenađuje da je problem organizacije većeg broja ljudi još i danas aktualan, pa makar je došlo do takvih društvenih promjena koje

¹ S. Kukoleća, Ž. Kostić: *Organizacija kolektiva*, Informator, Zagreb, 1961. (ovaj problem vrlo je opširno obrađen) te predavanja D. Alačevića i M. Novaka na poslijediplomskom studiju iz Organizacije poduzeća na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.

pogoduju njegovu rješavanju. I danas se još postavlja pitanje kako organizirati rad da se svaki pojedinac zadovolji i kao osoba i kao član organizacije, kako uskladiti individualne interese velikog broja pojedinaca i zajedničke interese organizacije.

Iz toga jasno proizlazi da je organizacija ljudskih resursa jedan od osnovnih odlučujućih problema izgradnje organizacijske strukture. Više je nego sigurno da bi svaka organizacijska struktura bila defektna ili manjkava ako se ne bi postiglo da zaposleni istovremeno i jedinstveno djeluju u ostvarivanju zajedničkog cilja poduzeća. Zato se prilikom organizacije, bez obzira na to radi li se o formiranju novog ili proširenju starog skupa zaposlenih, mora voditi računa o mnogim čimbenicima koji utječu na stvaranje što kvalitetnije organizacije i upravljanja ljudskim resursima. Na kvalitetnu organizaciju ljudskih resursa utječe preostali izbor i odgovarajuća struktura zaposlenih, način dodjeljivanja zadataka i ostala briga za osposobljavanje za rad itd.

Za uspješno obavljanje postavljenih zadataka od strane zaposlenih ipak najveći utjecaj ima njihov stvarni položaj u poduzeću i kvaliteta motivacijskih čimbenika koji se primjenjuju u njihovu nagrađivanju.²

Međutim, u ovom će poglavlju biti riječi samo o tome kako se stvara, popunjava ili održava ljudski potencijal koji treba izvršiti proizvodni i poslovni zadatak te o određenim radnim i ekonomskim odnosima i vezama u procesu proizvodnje koji čine određenu socijalnu klimu odnosno preduvjet djelotvorne organizacije rada i uspješnosti privređivanja.

Formiranje skupa zaposlenih

6.2.

Skup zaposlenih, kao što je rečeno, predstavlja skup ljudi međusobno povezanih zajedničkim interesima koji rade na ostvarivanju određenog zajedničkog cilja. Iz toga proizlazi da svaki skup ljudi sam po sebi nije skup zaposlenih. Da bi neki određeni skup ljudi poprimio karakter skupa zaposlenih, moraju, osim zajedničkih interesa koji ih vežu, biti ispunjeni još neki uvjeti. U prvom redu, taj skup ljudi mora biti kadar obaviti sve radove ili organizirati njihovo obavljanje kako bi se ostvarili proizvodni i poslovni ciljevi poduzeća. Skup zaposlenih onaj je skup ljudi različitih specijalnosti i

² F. Bahtijarević-Siber: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986.

zanimanja koji će moći, na osnovi izvršene podjele rada i preuzimanja pojedinačnih ili skupnih zadataka, izvršiti ukupan proizvodni ili bilo koji drugi poslovni zadatak poduzeća, dakle, skup ljudi upravo određene strukture odnosno sastava.

Budući da postoji mali broj poduzeća koja su zbog raznovrsnih okolnosti (nedostatka nekih specijalnosti, razvoja ljudi, razvoja samog poduzeća i sl.) osigurala optimalnu strukturu ljudi sa specijalnostima i zanimanjima koja se traže na pojedinim radnim mjestima, praktički se svi oni bez razlike nalaze kontinuirano pred zadatkom formiranja (popune) skupa zaposlenih.

Formiranje skupa zaposlenih, pa makar samo i s ove tehničke strane, kompleksan je zadatak. Osnovu za formiranje skupa zaposlenih predstavlja aktualizirana *sistematizacija i procjena radnih mjesta*, u kojoj su popisana i opisana sva radna mjesta s odgovarajućim zahtjevima koje treba ispunjavati čovjek koji će raditi na pojedinom radnom mjestu. Ona služi kao polazna točka za uključivanje novih kadrova, razmještaj i obrazovanje postojećih, a koristi se i u razne druge svrhe (nagrađivanje itd.).

Uključivanje novih kadrova veoma je važan zadatak koji se rješava pravilnim izborom. Izbor će biti pravilan ako bude što objektivniji, ako se onemogućuje sve slučajnosti i eliminiraju deformacije kojima je taj izbor podložan (razni pritisci, familijarnost, druge veze i sl.). Najveći stupanj objektivnosti postiže se ako se izbor izvrši na temelju procjene radnih mjesta i ocjene ličnosti.

O *procjeni radnih mjesta* govori se u jednom od idućih poglavlja (Organizacija radnih mjesta). Ocjenom ličnosti utvrđuje se profil radnika, odnosno odgovaraju li njegove stručne, tjelesne i ostale osobine zahtjevima radnog mjesta koje treba popuniti. Ocjena ličnosti je, moglo bi se reći, druga strana jedinstvenog procesa procjene kojemu je osnovni cilj dovođenje »pravog čovjeka na pravo radno mjesto«. Ocjena ličnosti normalno se nastavlja na procjenu radnih mjesta, bez obzira na to obavlja li neko poduzeće ili ne obavlja procjenu radnih mjesta. Praktično nema poduzeća koje na neki način ne obavlja procjenu radnih mjesta. Razlika ipak postoji, jer se u prvom slučaju ocjena ličnosti temelji na egzaktnijim podacima o zahtjevima koji se postavljaju radnicima, a u drugom slučaju se sistematska procjena radnih mjesta ne obavlja.

Ocjenom ličnosti utvrđuje se, zapravo, profil radnika odnosno skup osobina koje radnik treba imati da bi se uključio u skup zaposlenih na nepopunjeno radno mjesto ili, pak, da bi preuzeo posao (zadatak) na nekom drugom radnom mjestu u poduzeću. Zapravo, njegovo uključivanje u skup zaposlenih ili premještanje na novo radno mjesto zavisi od toga odgovaraju li i u kojoj mjeri osobine koje ima zahtjevima radnog mjesta na kojem bi trebao raditi. Ako postoji podudarnost između radnikovih osobina i zahtjeva

va radnog mjesta i ako smo sigurni da je utvrđivanje profila radnika pravilno i objektivno izvršeno, može se reći da je izabran pravi čovjek na to radno mjesto.

Da bi ocjena ličnosti bila uspješna, tj. da bi bila što pravilnija i objektivnija, treba skupiti sve dokumente o određenim činjenicama (školoivanju, tjelesnom stanju itd.), a osobito treba pokloniti pažnju izboru načina odnosno metode kojom će se ocjenjivati, jer sve metode nemaju istu vrijednost. Danas su najčešće u uporabi ovi načini ocjene ličnosti: intervju i test.

Intervju je način utvrđivanja profila u direktnom kontaktu, u razgovoru s kandidatom koji reflektira na to radno mjesto. Intervju se upotrebljava ne samo za dobivanje objektivnih podataka (školoivanju, radnom iskustvu, fizičkoj spremi i sl.), već i za prikupljanje mnogih drugih podataka relevantnih za donošenje ukupne ocjene osobnosti. Intervju može pružiti podatke o tome što radnik voli, a što ne, o interesu za posao, brigama, motivima i o spremnosti na suradnju, a može se voditi u slobodnom ili dirigiranom obliku.

Međutim, intervju ima i neke slabosti. Priroda, sadržaj i trajanje intervjuja u velikoj mjeri ovisi o osobi koja ga vodi i njezinoj sposobnosti da od kandidata izvuče ono najbitnije.³ Kandidat se nalazi u izuzetnoj i napetoj situaciji pa se često dogodi da se ne dobije prava slika o njegovim osobinama.

Testovi se sve više upotrebljavaju kao instrument ocjene osobnosti, bilo samostalno, bilo kao dopuna intervjuja da bi se subjektivni momenti sveli na što manju mjeru. Odatle i veća vrijednost testa od intervjuja; ako je dobro pripremljen i postavljen. Najveća je vrijednost testa u tome što pokazuje razinu sposobnosti ili, bolje rečeno, osobine koje za obavljanje nekog rada odgovarajuća osoba ima.

Postoji mnogo vrsta testova, a razlikuju se prema osobinama koje se ispituju, ali i prema obliku u kojem se provode. Tako se, općenito, razlikuju testovi znanja i sposobnosti, psihološki testovi, socio-dramski testovi, zatim skupni i pojedinačni testovi, pismeni testovi itd. U izboru kadrova osobito je važno da se test sposobnosti odvoji od testa znanja. Ako se radi o uključivanju mladog radnika u skup zaposlenih ili o želji da se radnik pripremi za novo radno mjesto koje traži specifične osobine, primijenit će se test sposobnosti, test kojim će se utvrditi ima li dotični radnik te sposobnosti (brzo reagiranje, oštar vid i sluh, potrebnu pažnju i sl.). Ako se radi o uključivanju starijeg radnika odnosno stručnjaka na viša radna mjesta, češće se primjenjuje test znanja da bi se ustanovilo ima li znanja koja su potrebna za to radno mjesto.⁴

³ C. D. Miller, V. H. Form: *Industrijska sociologija*, Panorama, Zagreb, 1966., str. 510.-513.

⁴ Ž. Kostić: *Osnovi organizacije preduzeća*, Beograd, 1964., str. 99.

I kod primjene testa javljaju se određeni problemi i nedostaci kao što su: česte izmjene i nepostojanost, teškoća u identifikaciji i klasifikaciji sposobnosti pa i znanja itd.

Intervju ili test (ili oboje zajedno) nisu jedine komponente postupka ocjene i izbora novih radnika, a ponekad ni premještanja na novo radno mjesto, nego je potrebno izvršiti i tjelesno ispitivanje (obično liječničko ispitivanje) da bi se ustanovilo ima li dotični radnik potrebne tjelesne kvalitete za posao na određenom radnom mjestu.

To ispitivanje moraju proći sve osobe da bi se utvrdilo: (1.) je li kandidat fizički spreman za dotično radno mjesto, (2.) kakvo mu je zdravstveno stanje i (3.) ima li kakve defekte koji mu mogu onemogućavati da radi na tom radnom mjestu. U izuzetnim slučajevima i za specifična radna mjesta obavljaju se i druga posebna ispitivanja i provjere.

Međutim, da bi se postupak ocjene i izbora mogao završiti, potrebno je sva ta ispitivanja na neki način kvantificirati. Ocjena osobnosti mora dati odgovor na pitanje postoji li **podudarnost** između zahtjeva radnog mjesta i osobina i sposobnosti radnika, odnosno koji od dva ili više kandidata za dotično radno mjesto ima bolji kvalifikacijski profil. Stoga se kod ocjene osobnosti, slično kao kod procjene radnih mjesta, rabe **razni postupci** kako bi se dobiveni odgovori i podaci o osobnosti koja se ocjenjuje izrazili (po mogućnosti) brojčanim vrijednostima. Ima više postupaka kvantificiranja, ali je najrašireniji **bodovno-analitički postupak** u kojem se svaka osoba i sposobnost procjenjuje s obzirom na svoje značenje za uspješnost u stvarnom poslu. Osobine i sposobnosti procjenjuju se na osnovi unaprijed utvrđenih vrijednosti za svaki stupanj intenziteta. Obično se procjenjuje 10-16 osobina i sposobnosti prema metodi koja se primjenjuje. Svaka osoba ili sposobnost izražava se u pet stupnjeva intenziteta (slab, neznatan, dobar, vrlo dobar i odličan). Na osnovi utvrđivanja odgovarajućih vrijednosti odnosno bodova za svaku osobinu i sposobnost, dobije se ukupna vrijednost bodova, koja se onda uspoređuje s procijenjenim zahtjevima radnog mjesta. Na toj je osnovi relativno lako donijeti odluku o izboru, ako je utvrđivanje bodovnih vrijednosti i relativnog odnosa u prethodnom postupku bilo brižljivo provedeno.

U dosadašnjem izlaganju pretpostavljalo se da poduzeće nema nekih problema pri pronalaženju odgovarajućih kadrova, pretpostavljalo se da na tržištu postoje velike rezerve kadrova svih specijalnosti i zanimanja i da se na svaki zahtjev (natječaj) za popunu javlja mnogo veći broj nego što ih je trenutno potrebno, a poduzeće ne treba ništa drugo nego izvršiti izbor. Situacija, međutim, nije tako jednostavna i potrebni se kadrovi često ne nalaze nadohvat ruke, već ih treba pronalaziti ili stvarati, odnosno treba poznavati **izvore** odakle se mogu regrutirati. Postoje različiti izvori, a najvažniji su ovi:

- izvori koji se nalaze u samom poduzeću (uporaba unutar-njih rezervi, izobrazba i sl.);
- škole, koje su jedan od najvećih i najsigurnijih izvora, pa njihov udio postaje sve dominantniji;
- institucije za zapošljavanje, koje se mogu efikasno koristiti za osiguranje nekih kategorija, posebno nekvalificiranih radnika i
- umirovljeni radnici koji i dalje ostaju na radu.

Dok u razdoblju privredne depresije problem odabira potrebnih kadrova nije uopće akutan, dotle su u razdoblju konjunktura izvori iz kojih se popunjavaju kadrovi (zbog velike potražnje) sve manji i nesigurniji. Da bi poduzeća došla do potrebnog (visokostručnog) kadra, posebno u malim središtima, moraju izdvajati relativno velika financijska sredstva za stipendiranje doškoloovanja pretežno postojećeg vlastitog kadra.

Nažalost, u našoj se zemlji tek počela poklanjati pažnja otkrivanju i financiranju izobrazbe mladih talenata.

Integracija zaposlenih

6.3.

Osnovna je svrha izbora kadrova za pojedina radna mjesta *formiranje ili popunjavanje* skupa zaposlenih. Ali, i najpažljivijim izborom i selekcijom ne može se automatski stvoriti takav skup zaposlenih koji bi efikasno mogao izvršiti zadatak poduzeća. Potrebno je poduzeti i različite druge mjere, prvenstveno na radnom i organizacijskom području, ne zane-marujući pri tome ni uspostavljanje takvih međuljudskih odnosa koji bi omogućili da se prevladaju sve one razlike u osobinama i navikama, pa i u motivima za rad, koje nužno postoje među tjelesno i duhovno različitim ljudima, da se eliminiraju ili svedu na najmanju mjeru razlike između samih ljudi, a zatim i razlike između želja i ciljeva tog skupa ljudi i ciljeva poduzeća i da se od izabranih kadrova stvori čvrst i jedinstven skup zaposlenih. Prema tome, taj izabrani skup ljudi postat će skup zaposlenih tek kada se međusobno poveže u *homogenu organizaciju* koja će imati zajednički cilj i jedinstven radni moral i u kojoj će pojedinci moći ostvariti svoje ciljeve i zadovoljiti svoje osobne želje i potrebe.

Tablica 6.1.

Čimbenici integracije i dezintegracije skupa zaposlenih

Čimbenici integracije	Čimbenici dezintegracije
Primjeren položaj u poduzeću	Podređen položaj u poduzeću
Pravilna podjela rada	Loša podjela rada
Samodisciplina	Nedisciplina
Zadovoljenje osnovnih motiva za rad	Neostvarivanje osnovnih motiva za rad
Dobra informiranost	Slaba informiranost
Pogodni radni uvjeti	Loši radni uvjeti
Rješavanje stambenih problema	Neriješena životna pitanja zaposlenih
Organizacija zdravstvene zaštite, rekreacije, prijevoza itd.	Nezdravo natjecanje
	Različiti oblici dominacije
	Stanje frustracije itd.

Na *integraciju i homogenizaciju* skupa zaposlenih utječu mnogi čimbenici o kojima valja voditi računa i čije utjecaje valja pravilno vrednovati. Najvažniji čimbenici koji odlučujuće utječu na integraciju i homogenizaciju su sljedeći:

- primjeren položaj zaposlenih u poduzeću;
- stvaranje radnog morala i samodiscipline;
- zadovoljenje osnovnih motiva za rad;
- dobro i objektivno informiranje te
- dobra organizacija ostalih uvjeta i djelatnosti kojima se rad olakšava i čini ugodnijim.

Kada se na prvom mjestu ističe primjeren položaj zaposlenih u poduzeću onda, se pod tim podrazumijeva njihovo uključanje (participacija) u odlučivanje o svom životu i radu u poduzeću. Što je, uz jednake ostale uvjete, *participacija zaposlenih* u odlučivanju obuhvatnija i sadržajnija, veća je integrativnost zaposlenih i obrnuto. Stoga i nije slučajno da se u svim razvijenim zemljama (Njemačka, SAD i dr.) intenzivno otvaraju ili proširuju procesi participacije radnika i to ne samo u odlučivanju o radnim i životnim uvjetima nego i postupno uključivanje radnika u imovinu (kapitalu) sudjelovanjem u profitu i ustupanjem dionica poduzeća. Posebno je interesantan taj proces u Japanu u čijim je poduzećima uspostavljen izuzetno povoljan položaj zaposlenih; u njima ne samo da se mnoge odluke donose konsenzusom (RINGI-sustav), već se rabe i mnoga druga sredstva s kojima se utječe na stvaranje primjerenog zadovoljstva zaposlenih kao što su: tradicionalni sustav doživotnog zaposlenja, aktivno obrazovanje unutar poduzeća, podržavanje ambicija zaposlenih za vlastiti razvoj itd. Upravo zbog takvog izuzetno

povoljnog položaja zaposlenih njihov interes je veliki za uspješno poslovanje poduzeća. Primjer Toyote to najbolje potvrđuje; u njoj je broj prijedloga zaposlenih za rješavanje tehničko-poslovnih i drugih pitanja u 1980. god. dostigao brojku od 860.000 ili više od 18 prijedloga po zaposlenom, od čega je čak 94% bilo prihvaćeno.⁵

Pravilno izvršena **podjela rada** među zaposlenima jedan je od važnih tehničkih čimbenika njihove integracije. Zbog toga što se pravilno izvršenom podjelom rada određuju najpogodniji radnici za obavljanje pojedinih točno utvrđenih radova, tako da svaki radnik zna djelokrug svoga rada i u kakvom je odnosu njegov rad s radom ostalih zaposlenih pa se tako eliminiraju ili svode na najmanju mjeru eventualni sukobi koji bi mogli nastati u vezi s obavljanjem nekog rada. Prema tome, vrlo je važno da se podjela rada provodi i provede što pravilnije i pažljivije koristeći se pri tome svim znanstvenim spoznajama jer će samo tako podjela rada postati čimbenik koji jača uzajamnost i međusobne veze u skupu zaposlenih.

Stvaranje **radnog morala** izvanredno je važan čimbenik integracije odnosno međusobnog razumijevanja i pomaganja zaposlenih. Osnovna je značajka radnog morala svjesno usklađivanje međusobnih interesa radnika i, u određenom smislu, podređivanje vlastitih interesa interesima organizacije (poduzeća). Da bi se to postiglo, potrebno je da pojedinac kao osoba osjeća zadovoljstvo u radu i u sredini koja ga okružuje, da bude svjestan međusobne zavisnosti između zadovoljenja svojih motiva i ispunjenja zadataka ili, kraće rečeno, moraju se stvoriti takvi uvjeti da se kod radnika stvori osjećaj pripadnosti skupu zaposlenih.

Snaga i vitalnost skupa zaposlenih ovisi o spremnosti njegovih članova da doprinesu zajedničkom cilju. Što je spremnost veća, to će i ostvarenje zajedničkog cilja biti lakše i efikasnije i obratno. Spremnost zaposlenih ovisna je o zadovoljenju njihovih pojedinačnih ciljeva i interesa. Međutim, ciljevi i interesi ne iscrpljuju se u primanju određene naknade (plaće i dr.). Kad zaposleni radnik stupa u organizaciju, očekuje priznanje ne samo kao pojedinac nego i kao ličnost. On zahtijeva položaj koji odgovara njegovim sposobnostima i određena prava koja mu garantira društveni poredak. Dakle, motivi za rad različiti su i brojni i ne mogu se svesti samo na zadovoljenje materijalnih potreba, iako su one najvažnije, posebno u situaciji relativnog siromaštva. Među osnovne motive za rad zaposlenog ubrajaju se ovi:

- Ostvarivanje takvih primanja koja će biti pravedan izraz njegova doprinosa zajedničkom rezultatu i koja će mu omogućiti da podmiri svoje potrebe i potrebe svoje obitelji.

⁵ S. Kapustić (red.): *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 90. (M. Dujanić)

- Zauzimanje radnog mjesta koje odgovara njegovoj stručnoj spremi i iskustvu da bi sa zadovoljstvom i zainteresirano mogao raditi.
- Postojanje izgleda za napredovanje i osobnu afirmaciju koja će biti izraz njegovog radnog doprinosa;
- Sigurnost trajanja zaposlenja u određenoj organizaciji kao i općenito njegov dobar položaj, koji mu garantira tu sigurnost.
- Poštovanje njega kao osobe i prisutnost takvih međusobnih odnosa koji ne vrijeđaju njega i njegov osjećaj pravde itd.

Dobra **informiranost** zaposlenih o svim događajima u poduzeću također je važan čimbenik njihove integracije. Stalna i svestrana informiranost omogućava i ubrzava stvaranje jedinstvene akcije svih zaposlenih, doprinosi shvaćanju o podudarnosti individualnih i zajedničkih interesa itd. U protivnom, u slučaju slabe informiranosti i ograničenih mogućnosti komuniciranja (zbog prirode posla, podjele rada i veličine poduzeća) radnik se osjeća usamljen i postepeno se počinje otuđivati od sredine, od ostalih zaposlenih.

I konačno, među osnovne čimbenike integracije ubraja se i dobra organizacija **radnih uvjeta** odnosno radne okoline u kojoj zaposleni djeluju; njima nije svejedno u kakvim tehničkim uvjetima rade, kako je organizirana zdravstvena i sigurnosna zaštita, prehrana i rekreacija, prijevoz do tvornice i sl. Dobri uvjeti rada i dobra organizacija svega ostalog što olakšava radne napore i vrijeme provedeno u organizaciji čini ugodnim, djeluju kao jak integracijski čimbenik; ako je obratno, djeluju kao čimbenik dezintegracije, što se očituje u prekomjernoj fluktuaciji i drugim pojavama. Prema nekim istraživanjima loši radni uvjeti u normalnim okolnostima zauzimaju vrlo visoko mjesto među uzrocima fluktuacije.

To su u kratkim crtama opisani čimbenici integracije zaposlenih. Njihovo djelovanje treba neprestano poticati odgovarajućim organizacijskim mjerama i drugim aktivnostima kako bi njihov utjecaj došao jače do izražaja. Samo se tako može ublažiti, ako ne i potpuno eliminirati, utjecaj dezintegracijskih čimbenika koji su također prisutni u organizaciji i djeluju paralelno s njima kao druga, suprotna strana čimbenicima integracije. Najčešće pojave jesu:

- Nezdravo natjecanje između pojedinaca i skupina za zauzimanje određenih pozicija u skupu zaposlenih, koje obično dovodi do stvaranja neformalnih skupina za daljnja razračunavanja.

- Neravnomjerna raspodjela uvjeta rada i nepravilno određivanje plaća, koji dovode do narušavanja pravednosti pa stoga onemogućavaju ostvarivanje ili dovode do nepotpunog ostvarivanja ciljeva u jednom dijelu organizacije.
- Stanje frustracije u kojem pojedinac zbog svojih mana i nedostataka ne može ostvariti svoje ciljeve ili ih ne može ostvariti bez većih teškoća, a izražava se obično kao agresija (prebacivanje krivice na drugoga, kritiziranje, nehuman postupak), regresija (impulzivno i nekontrolirano ponašanje), fiksacija (ustrajanje na stavovima pod svaku cijenu) i rezignacija (pasivan stav).
- Različiti oblici dominacije, koji se očituju u težnji za vlašću nad drugima, ostvarivanju privilegija, omalovažavanju drugih itd.

Ove i druge pojave dezintegracija najčešće se izražavaju raznovrsnim konfliktima s negativnim predznakom odnosno disfunkcionalnim učincima. Međutim, nasuprot ovim disfunkcionalnim postoje funkcionalni konflikti⁶ – konflikti koji se često svjesno izazivaju i vode radi donošenja što kvalitetnijih rješenja poslovne odnosno razvojne politike.

Ostali problemi organizacije skupa zaposlenih

6.4.

Osnovni zadatak organizacije skupa zaposlenih sastoji se u pronalaženju takvih organizacijskih oblika i mjera kojima bi se neprestano *stvarao i jačao utjecaj* integracijskih čimbenika i postigla što veća usklađenost s ostalim elementima proizvodnje. To je posebno važno za postojeća poduzeća s obzirom na nepravilna gledišta da u njima ne treba ništa mijenjati jer su skupovi zaposlenih već formirani i prilagođeni zadacima poduzeća. Vjerojatno nema veće zablude nego što je ova kojom se problemima organizacije *pristupa statički* jer se ljudi koji je sačinjavaju neprestano razvijaju kako u proizvodnom, tako i u društveno-socijalnom pogledu pa se može reći da skup zaposlenih od jučer nije istovjetan s današnjim, isto onako kao što će

⁶ S. P. Robbins: *Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms*, California Management Review, Winter, 1978.

se i današnji razlikovati od sutrašnjeg. Ljudskim potencijalima, znači, treba pristupati kao dinamičnoj kategoriji koja ima svoj vlastiti razvoj i to ne samo u pogledu osobne strukture – zbog normalnih kretanja koja se svakodnevno događaju (primanje i napuštanje poduzeća). Osim toga, oni se mijenju i u odnosu prema ostalim elementima proizvodnje, prvenstveno prema opremi. Oprema se rapidno razvija, tehnološki procesi unapređuju i moderniziraju, a to zahtijeva da se skup zaposlenih tome što više prilagodi, bilo privlačenjem radnika s novim zanimanjima, bilo osposobljavanjem postojećeg kadra koji će na osnovi vlastitog usavršavanja moći i znati rukovati tom novom moderniziranom opremom odnosno upravljati novim ili usavršenim tehnološkim procesom.

Doda li se tome i činjenica da jednom stvoreni pogodni uvjeti za usklađivanje individualnih ciljeva i interesa s ciljevima i interesima poduzeća mogu biti, a u stvari i jesu, stalno narušavani i da ih je potrebno neprestano usklađivati, onda se organizacija skupa zaposlenih pokazuje kao stalna potreba, kao zadatak koji je konstantno prisutan i koji treba rješavati ako se želi spriječiti da dezintegracijski čimbenici dođu do izražaja. Dostatan je samo kraći vremenski interval pasivnosti ili neodlučnosti u rješavanju nekih problema u odnosima unutar skupa zaposlenih pa da se ubrzo osjete pojačana negativna aktivnost neformalnih skupina, nezadovoljstvo dijela zaposlenih, rad bez inicijative i stvaralačkog elana, slab rad i autoritet organa poduzeća itd., jednom riječi, da se osjete nezdravi odnosi među zaposlenima. Zbog toga je potrebno da poduzeća uvijek budu spremna rješavati sve probleme i poduzimati druge odgovarajuće organizacijske mjere koje pridonose stvaranju *optimalne organizacije* kao što su npr.:

- prilagodba pojedinca zahtjevima radnog mjesta (usavršavanje, školovanje i sl.);
- objektiviziranje uvjeta za premještanje i napredovanje;
- stalan rad na usklađivanju ciljeva i interesa pojedinaca i poduzeća;
- održavanje tehnološko-radne i organizacijske samodisciplinacije i
- isključivanje pojedinaca iz svoje sredine, ako se problem ne može drukčije riješiti itd.

Koliko god poduzeće imalo široke mogućnosti uključivanja novih radnika za popunjavanje novostvorenih ili nepopunjenih radnih mjesta, ono se neće moći neprestano oslanjati isključivo na taj izvor. Poduzeće ne može jednostavno otpuštati radnike koji više ne ispunjavaju zahtjeve reformiranih i moderniziranih radnih mjesta i umjesto njih uključivati nove radnike. Takav postupak usklađivanja odnosno stvaranja optimalne strukture zaposlenih, bez obzira na zakonske teškoće njegova provođenja, unio bi ve-

liku nesigurnost kod zaposlenih i utjecao bi na slabljenje intenziteta jednog od osnovnih motiva za rad. Poduzeće stoga mora voditi računa o **razvoju svojih članova**, brinuti se za njihovo usavršavanje i tako im pružiti šansu da formiraju i usavršavaju svoj kvalifikacijski profil prema novim zahtjevima radnih mjesta. Nešto je drukčija stvar s popunjenjem novih radnih mjesta. U tom su slučaju podjednako zastupana oba izvora kadrova – uključivanje novih kadrova (posebno radnika koji se školuju na trošak organizacije) i premještanje postojećih.

Prilagodba pojedinca njegovu radnom mjestu sastavni je dio brige organizacije (poduzeća) za zaposlene. Osnovni cilj prilagodbe sastoji se u izmjenama i dopunama kvalifikacijskog profila radnika, u njihovu osposobljavanju za obavljanje poslova na radnim mjestima koja imaju veće zahtjeve, a postiže se sistematskim osposobljavanjem koje je usmjereno na produbljivanje stručnosti i povećanje umješnosti u radu.

Međutim, vrlo se često događa da radnik ima potreban kvalifikacijski profil za obavljanje zadataka na svom radnom mjestu, ali postoji potreba, a i on pokazuje zanimanje, da poboljša kvalifikacijski profil za obavljanje poslova na složenijem (težem) radnom mjestu. Poduzeće je u takvim slučajevima dužno omogućiti realizaciju njegovih ambicija i potom ga razvrstati na novo, složenije radno mjesto; kraće rečeno, dužno je svakom radniku omogućiti napredovanje, kao što se to, u pravilu, već događa u japanskim poduzećima.

Budući su to vrlo osjetljivi potezi, u kojim subjektivni trenuci lako mogu doći do izražaja putem favoriziranja jednih i potiskivanja drugih članova, neophodno je da se taj izbor što više **objektivizira** kako bi se pružile jednake mogućnosti svim članovima skupa zaposlenih.

Vrlo važno pitanje u organizaciji skupa zaposlenih predstavlja poštovanje tehničko-radne i **organizacijske discipline**, koja se sastoji u svjesnom i savjesnom ispunjavanju zadataka i radnih dužnosti koje u organizaciji postoje. Svaka pozljeda discipline slabi skup zaposlenih, djeluje dezintegracijski, nepotrebno opterećuje druge, a istovremeno je uzrok sukoba i smetnji u ostvarivanju ciljeva pojedinaca. Ovdje treba ponovno istaknuti povezanost između motiva za rad i discipline. Slabljenje motiva za rad članova zaposlenih opaža se, između ostalog, i po slabljenju discipline. Narušavanje discipline šteti ne samo organizaciji nego i članovima. Zbog toga se i primjenjuju određene sankcije protiv onih članova koji se ne drže propisane i prihvaćene discipline. Raspon sankcija dosta je širok, a kada se radi o najgrubljim pozljedama discipline, može doći i do isključenja iz organizacije odnosno poduzeća.

Na kraju treba istaći još samo to da u poduzeću, pored statutarne odnosno formalne organizacije, koja se nužno bazira na izvršenju za-

adataka proizvodnog i poslovnog procesa (o čemu će biti riječi kasnije), postoji još i **neformalna organizacija**, čiji su izraz neformalne skupine stvorene na različitim osnovama (prijateljstvo, sportska aktivnost i posebni interesi). Na to se upozorava ne zato da bi se analizirao utjecaj neformalne organizacije i neformalnih skupina na organizaciju zaposlenih i njihovo sveukupno ponašanje, već da bi se istaklo površno shvaćanje po kojemu svaka neformalna skupina predstavlja čimbenik dezintegracije protiv kojeg treba provesti frontalan rat. Vjerojatno ne bi bilo ništa gore nego poduzimati takvu akciju protiv svih neformalnih skupina bez razlike. To bi bilo uzaludno i pogrešno. Činjenica je da veliki broj neformalnih grupa prihvaća i potpomaže formalnu organizaciju poduzeća i djeluje kao integracijski čimbenik, a samo mali broj, moglo bi se reći vrlo uzak, djeluje u suprotnom pravcu. U pravilu, to su one neformalne skupine koje unose razdor među pojedinim članovima odnosno skupinama ili one koje nastoje izvući posebnu korist za svoje članove, i to koristi i interese koji se ne temelje na stvarnom radnom doprinosu u ispunjavanju zajedničkog zadatka. Samo protiv ovih neformalnih skupina treba se boriti, jer bi za interes poduzeća bilo opasno da se produlji njihovo djelovanje. Ali, to nije uvijek jednostavno, jer je postojanje i djelovanje upravo ovakvih neformalnih skupina vrlo često neprimjetno, kamuflirano i skriva se od ostalog članstva. Ne odričući se primjene svih vrsta sankcija koje poduzeće stoji na raspolaganju protiv djelovanja tih skupina, siguran put za njihovu postepenu likvidaciju nalazi se prvenstveno u razvoju demokratskog odlučivanja u svim područjima poslovanja.

Pitanja za raspravu:

1. Kako objašnjavate činjenicu da je ljudski čimbenik najbitniji element organizacijske strukture kad je poznato da su materijalni čimbenici, posebno oprema, neusporedivo brže podložni promjenama i brže se razvijaju nego čimbenik koji čini sastavni dio organizacije?
2. Kako biste definirali skup zaposlenih? Koji osnovni čimbenici utječu na organizaciju zaposlenih i što treba poduzeti da bi se postigla njihova optimalna organizacija?
3. Zasto organizacija koja već postoji stalno mora voditi računa o problemima vezanim uz organizaciju skupa zaposlenih kad on već postoji, a osnovan je po važećim načelima?

4. Što je ocjena osobnosti, kako se provodi i čemu služi? Zašto je potrebno da se ocjena osobnosti provodi?
5. Nabrojite čimbenike koji djeluju na integraciju skupa zaposlenih i ukratko opišite u čemu se sastoji njihov utjecaj? Navedite najčešće pojave dezintegracije skupa zaposlenih.
6. Koje se važne organizacijske mjere moraju poduzimati, posebno u postojećim organizacijama, da bi se postigla optimalna razina organizacije zaposlenih?
7. Što je to neformalna organizacija i u čemu se ona izražava? Kakav je njezin odnos prema formalnoj organizaciji i djeluju li sve neformalne skupine u suprotnom smjeru od formalne organizacije?

7.

ORGANIZACIJA RAŠČLANJIVANJA I GRUPIRANJA ZADATAKA

Raščlanjivanje i grupiranje zadataka

7.1.

Organizacijska struktura svakog poduzeća (svake organizacije) rezultat je procesa organizacijske izgradnje, u kojem se obavlja proces *rašćlanjivanja* odnosno podjele zadataka i proces *grupiranja* odnosno sinteze zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice u poduzeću – počevši od radnog mjesta pa do organizacijskih jedinica na najvišoj organizacijskoj razini, tj. na prvoj razini podjele i grupiranja zadataka u poduzeću.

Baš kao što se razlikuju organizacijske strukture od jednog do drugog poduzeća, tako se isto razlikuje i dubina raščlanjivanja odnosno način grupiranja zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice u poduzeću. Svi relevantni čimbenici utjecaja na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća određuju način kao i dubinu raščlanjivanja odnosno grupiranja zadataka u poduzeću.

S obzirom da »*rašćlanjivanje i grupiranje zadataka*« spada u onaj element organizacijske strukture koji u sebe uključuje i ostale elemente organizacijske strukture i konačno oblikuje organizaciju, izuzetno je važno za svako poduzeće izvršiti upravo za njega, tj. za to konkretno poduzeće njemu primjereno raščlanjivanje i grupiranje zadataka. Kao što je svako poduzeće zaseban entitet, unikatan i neponovljiv, tako se isto i raščlanjivanje i grupiranje zadataka za svako konkretno poduzeće mora uraditi upravo za to konkretno poduzeće pa će, stoga, i organizacijska struktura svakog poduzeća biti unikatna jer će predstavljati odraz čimbenika organizacije koji utječu na organizaciju baš tog poduzeća.

To znači da projektant organizacije u bilo kojem poduzeću neće biti u mogućnosti koristiti se nekim kompjutorskim programom za organizaciju konkretnog poduzeća. Premda živimo u vrijeme informacijske ekonomije, ipak nije moguće izraditi takav kompjutorski program koji bi se mogao koristiti za oblikovanje organizacije nekog konkretnog poduzeća. Nai-

me, kakva bi bila korist od kompjutorskog programa koji bi, primjerice, raščlanio svaku poslovnu funkciju na veliki broj podfunkcija, a ove opet na još veći broj podfunkcija pa tako sve do tisuće i tisuće pojedinačnih zadataka u sastavu određene poslovne funkcije ako, npr., te zadatke odnosno tu poslovnu funkciju treba obavljati 1, 2, 5, 10, 100 ili 1000 osoba. To, drugim riječima, znači da podjela zadataka kao i njihovo grupiranje mora biti izvršeno u skladu s relevantnim čimbenicima organizacije baš tog konkretnog poduzeća. Iz tih razloga proizlazi da je i posao projektanta organizacijske strukture poduzeća kreativan posao koji se ne može kopirati, a raščlanjivanje i grupiranje zadataka svakog konkretnog poduzeća osnova su za izgradnju organizacijske strukture baš tog konkretnog poduzeća.

Da bi poduzeće moglo uspješno realizirati ukupan zadatak, tj. ono što proizvodi kao proizvod odnosno uslugu za koje se opredijelilo u društvenoj podjeli rada, potrebno je u njemu izvršiti unutarnju podjelu rada. Ta podjela rada koja se odvija unutar poduzeća naziva se pojedinačna ili tehnička podjela rada. U osnovi *pojedinačne ili tehničke podjele rada* podrazumijeva se, kako ističe M. Novak,¹ podjela ukupnog zadatka poduzeća na posebne zadatke kao i podjela posebnih zadataka na pojedinačne zadatke. Za razliku od M. Novaka, koji govori o posebnim i pojedinačnim zadacima, E. Kosiol i Š. Ivanko² navode da se ukupan zadatak poduzeća sastoji od brojnih djelomičnih zadataka do kojih se dolazi raščlanjivanjem cjelokupnog zadatka poduzeća.

Dok *pojedinačni zadaci* predstavljaju najnižu razinu raščlanjivanja zadataka u poduzeću, koji se u procesu grupiranja zadataka dodjeljuju na izvršenje radnicima na radnim mjestima, dotle se *posebni zadaci* u fazi grupiranja mogu dodjeljivati na izvršenje različitim organizacijskim jedinicama višeg i nižeg ranga. Koliko će biti tih organizacijskih jedinica, kako će se duboko *provesti raščlanjivanje zadataka kao i njihova integracija*, ovisi o utjecajnim čimbenicima organizacije.

Dakle, mada raščlanjivanje zadataka i njihovo grupiranje ima svoju *gornju* i *donju granicu*, među njih je moguće interpolirati veći broj organizacijskih razina. *Gornja granica raščlanjivanja zadataka* podjela je ukupnog zadatka poduzeća na posebne zadatke, koji se realiziraju posredstvom funkcija, dok *donju granicu raščlanjivanja* predstavljaju pojedinačni zadaci. Isto tako *gornju granicu grupiranja zadataka* predstavljaju organizacijske jedinice najviše razine direktno podređene direktoru poduzeća, dok *donju granicu grupiranja zadataka* predstavljaju radna mjesta kao, uvjetno rečeno, organizacijske jedinice najnižeg ranga u poduzeću. Premda radna mjesta i organizacijske jedinice najvišeg ranga čine donju i gornju gra-

¹ M. Novak: *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, Zagreb, X. izdanje, 1989., str. 154.

² Š. Ivanko: *Metodologija unapređenja organizacije*, ZPZ, Zagreb, 1982., str. 182.

nicu grupiranja zadataka, njihov konkretan obuhvat, sa stajališta poslova i zadataka koje moraju obaviti, razlikovat će se od poduzeća do poduzeća. Stoga će, u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije, a u prvom redu veličine poduzeća, opis poslova i zadataka koji se moraju obaviti na radnim mjestima odnosno u odgovarajućim organizacijskim jedinicama biti uži odnosno širi. U malim i manjim poduzećima taj će obuhvat poslova (i za pojedine organizacijske jedinice i za sama radna mjesta) biti širi, što znači da će broj projektiranih radnih mjesta biti manji. U velikim će poduzećima biti obrnuto, tj. zbog dublje i detaljnije podjele rada u velikim će poduzećima obuhvat poslova u okviru pojedinih organizacijskih jedinica i na radnim mjestima biti manji odnosno uži, dok će broj formiranih organizacijskih jedinica kao i projektiranih radnih mjesta biti veći.

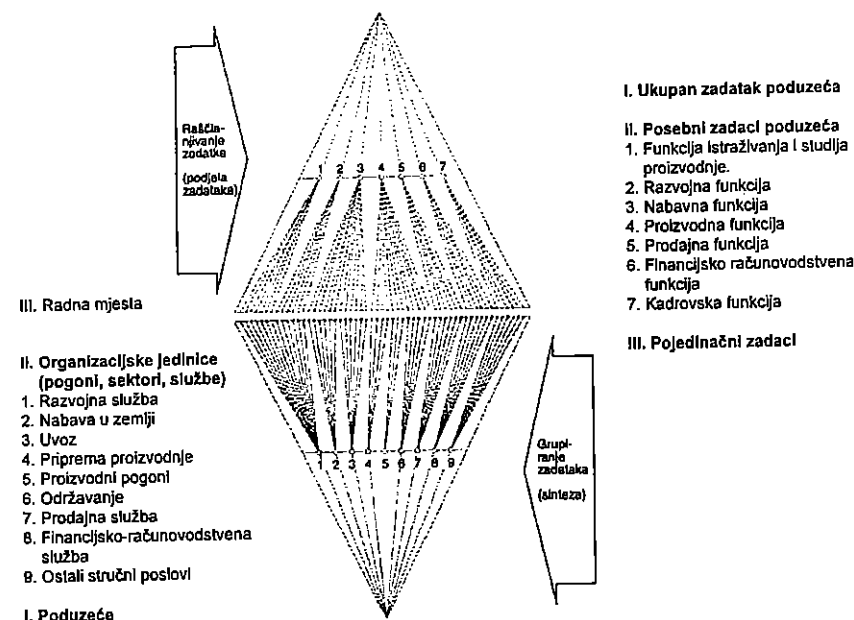
Između prve i zadnje razine raščlanjivanja zadataka u poduzeću, tj. podjele na posebne i pojedinačne zadatke, kao i prve i zadnje razine grupiranja zadataka, tj. organizacijskih jedinica najvišeg ranga i radnih mjesta, moguće je, kao što smo vidjeli, interpolirati i neke međustupnjeve.

Ukupan zadatak (pa i onog najmanjeg poduzeća) takav je da ga, u pravilu, ne može izvršiti jedan čovjek. Izuzetak su individualni vlasnici koji sami obavljaju neku djelatnost bez ikakve pomoći drugih radnika. Nasuprot individualnim poduzetnicima, koji sami obavljaju sve poslove, u svim ostalim poduzećima, bez obzira na njihovu veličinu, zaposlen je manji ili veći broj radnika. Čim na nekom poslu radi najmanje dva ili više radnika, raščlanjivanje odnosno podjela zadataka, među njima predstavlja nužnost, ali je isto tako nužno izvršiti i grupiranje zadataka. Raščlanjivanje zadataka lakše će se obaviti u manjim nego u većim poduzećima. Što je poduzeće veće, posebno ako zapošljava veći broj radnika, problemi raščlanjivanja zadataka postaju složeniji i teži jer je i veći broj izvršitelja kojima se konkretni zadaci dodjeljuju na izvršenje.

Raščlanjivanjem zadataka u poduzeću dolazi se do potrebnih elemenata za oblikovanje organizacijskih jedinica koje će realizirati te zadatke pa time i do organizacijske strukture poduzeća kao cjeline. Raščlanjivanje zadataka samo je prethodna radnja, često puta misaoni čin da bi se grupiranjem zadataka formirale odgovarajuće organizacijske jedinice po svim razinama u organizaciji sa zadatkom da te zadatke realiziraju, a u funkciji ostvarivanja ciljeva poduzeća.

Odnos raščlanjivanja i grupiranja zadataka u svakom poduzeću mogli bismo prikazati kao na slici 7.1.

Na slici 7.1 shematski je prikazan model raščlanjivanja i grupiranja zadataka u poduzeću. *Gornji trokut* na slici 7.1 predstavlja proces raščlanjivanja, dok *donji trokut* predstavlja proces grupiranja. Međutim, kao što smo već objasnili, donji trokut, tj. proces grupiranja najčešće ne



Slika 7.1. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka u poduzeću

predstavlja »sliku u ogledalu« gornjeg trokuta. Dok će gornji trokut, kada je riječ o osnovnoj podjeli zadataka, biti isti za sva poduzeća, jer se proces reprodukcije u svakom poduzeću raščlanjuje na posebne i pojedinačne zadatke, dotle će se donji trokut razlikovati ne samo od poduzeća do poduzeća, već i u istom poduzeću, ako se ono promatra u različitim vremenskim razmacima.

Način grupiranja zadataka, broj organizacijskih razina kao i broj organizacijskih jedinica do kojih se dolazi grupiranjem zadataka ovisit će o relevantnim čimbenicima utjecaja na oblikovanje organizacijske strukture svakog konkretnog poduzeća. Međutim, u svakom konkretnom poduzeću jedno od najtežih pitanja na koje treba odgovoriti jest kako i koliko duboko ići u raščlanjivanju i grupiranju zadataka u poduzeću. Nadalje, postavlja se pitanje gdje su uopće granice raščlanjivanja odnosno grupiranja zadataka. Odgovor na to pitanje (u svakom konkretnom poduzeću) mogu nam dati relevantni utjecajni čimbenici na organizaciju poduzeća.

Projektiranju organizacijske strukture poduzeća odnosno oblikovanju organizacije poduzeća prethodi raščlanjivanje zadataka u poduzeću. Raščlanjivanjem odnosno dekomponiranjem zadataka u okviru klasične teorije organizacije bavila se *teorija departmentalizacije*, tj. teorija o podjeli poduzeća na uže i šire organizacijske jedinice kao što su: odjeli, službe, sektori i slično. Najizrazitiji predstavnici ove teorije bili su Luther Gulick i Lyndal Urwick. Međutim, kako navode J. March i H. Simon,³ trago vi razrađene teorije o departmentalizaciji mogu se naći već kod Aristotela u njegovoj »Politici«.

Inače, podjela rada, kako ističe J. Massie,⁴ predstavlja kutni kamen za cjelokupnu klasičnu teoriju. Posebno je velik broj autora u Njemačkoj koji su, baveći se organizacijom, znatnu pažnju posvetili i pitanjima raščlanjivanjem zadataka. Među prvima su bili: H. Nicklisch (1922. god.), F. Nordsieck (1932. god.), W. Schramm (1936. god.), Ulrich (1949. god.), K. W. Henning (1956. god.), Otto R. Schnutenhaus (1951. god.), E. Gutenberg (1959. god.) i K. Mellerowicz (1964. god.). Najveći doprinos na tom području dao je Erich Kosiol⁵ na čijem radu, u najvećoj mjeri, temeljimo ovo poglavlje.

7.1.1. Načela raščlanjivanja zadataka

Raščlanjivanjem i podjelom zadataka u poduzeću već su se, kao što smo vidjeli, na početku stoljeća bavili i predstavnici klasične teorije organizacije. Oni su pokušali utvrditi na kojim se sve načelima može obavljati raščlanjivanje i grupiranje zadataka u poduzeću. Interes za ovu problematiku, već kod predstavnika klasične teorije organizacije nije nimalo slučajan. Neovisno o tome što je u području organizacije bilo u fokusu njihovog znanstvenog i stručnog interesa, tj. makro ili mikro organizacija, problematika raščlanjivanje i grupiranje zadataka, kao svojevrsna analiza i sinteza, nešto je bez čega se ne može, odnosno bez čega je nemoguće projektirati organizaciju odnosno oblikovati organizacijsku strukturu pa i najmanjeg poduzeća, a što su predstavnici klasične teorije organizacije veoma rano uočili. Svi su oni mišljenja da bi raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća trebalo obavljati na temelju različitih osnova odnosno načela. Međutim, ono po čemu se oni

³ J. March i H. Simon: *Teorija o organizacijama*, Bigz, Beograd, 1972., str. 24.

⁴ J. L. Massie: *Theory, a u knjizi: March G. James: Handbook of Organizations*, Rand McNally and Com., Chicago, 1965., str. 400.-401.

⁵ Vidi knjigu: E. Kosiol: *Temelji i metode istraživanja organizacije*, Informator, Zagreb, 1972.

razlikuju jest način na koji se mogu raščlanjivati i grupirati zadaci, odnosno razlikuju se u pogledu načela na kojima se ta raščlanjivanje obavlja.

Tako npr. *L. Gulick* i *L. Urwick*⁶ govore o sljedećim načelima raščlanjivanja: a) *s obzirom na svrhu*; b) *s obzirom na proces rada*; c) *s obzirom na klijentelu* i d) *s obzirom na mjesto i vrijeme obavljanja zadataka*. *Nordsieck*⁷ smatra da se raščlanjivanje zadataka u poduzeću može provesti na ovim načelima: a) *prema izvršenju*; b) *prema objektu* i c) *prema sursi*; dok *Rister* i *Schramm* polaze samo od dvije osnove raščlanjivanja, i to: a) *prema izvršenju* i b) *prema objektu*.

Naš autor *Š. Babić*⁸ navodi sljedeća načela raščlanjivanja zadataka: a) prema prirodnim vrstama poslovnih funkcija; b) prema kvalifikacijama osoba kojima se namjerava povjeriti izvršenje zadatka; c) prema vrsti sredstava koja će se koristiti pri radu; d) prema vremenu u kojem se pojavljuju zadaci i e) prema mjestima rada.

Usporedimo li sve te osnove odnosno načela raščlanjivanja zadataka (uključivši i načela *Š. Babića*) uočavamo da sve te klasifikacije načela raščlanjivanja imaju neke zajedničke osnove.

To se, u prvom redu, odnosi na dva temeljna načela raščlanjivanja, a to su: *»načelo izvršenja«* i *»načelo objekta«*. Iako pojedini autori govore o različitim načelima raščlanjivanja, ipak kod svih njih dominira raščlanjivanje zadataka prema kriteriju »izvršenja« i kriteriju »objekta«. Iako to nije eksplicitno navedeno i u klasifikaciji *Š. Babića*, ipak i njegova klasifikacija implicira i ta načela raščlanjivanja zadataka u poduzeću. Što se pak tiče klasifikacije *L. Gulicka* i *L. Urwicka*, treba reći da neka od njihovih načela raščlanjivanje predstavljaju varijacije raščlanjivanja prema »objektu«. To se odnosi na načelo raščlanjivanja »prema klijenteli« i »prema mjestu obavljanja zadataka«. Naime, to je derivirano načelo »objekta« kao šireg pojma odnosno kriterija raščlanjivanja zadataka u poduzeću. Neka druga načela raščlanjivanja koja se u ovim klasifikacijama spominju nemaju isti rang kao i prethodno navedena dva temeljna načela raščlanjivanja zadataka u poduzeću. Ona zapravo čine nadgradnju nad ovim primarnim načelima odnosno kriterijima raščlanjivanja zadataka.

Među svim autorima koji su se bavili ovom problematikom posebno mjesto pripada *Erichu Kosiolu* koji je dao najsustavniju klasifikaciju raščlanjivanja zadataka u poduzeću. Prema Kosiolovoj klasifikaciji raščlanji-

⁶ *L. Gulick* i *L. Urwick* prema: *M. Džinović: Osnovi samouprave organizacije rada, Savremena administracija, Beograd, 1979., str. 37.*

⁷ *Nordsieck* prema: *Š. Ivanko: Metodologija unapređivanja organizacije rada, ZPZ, Zagreb, 1982., str. 298.-299.*

⁸ *Š. Babić: Uvod u ekonomiku poduzeća, Školska knjiga, Zagreb, VI. izdanje, 1973., str. 298.-299.*

vanje zadataka u poduzeću obavlja se na temelju ovih pet načela:⁹ a) *izvršenje*, b) *objekt*, c) *rang*, d) *faza* i e) *svrha*.

Dakle, da bi se mogla izvršiti valjana analiza zadataka u poduzeću, svaki je zadatak potrebno raščlaniti na djelomične zadatke s aspekta ovih pet nabrojenih kriterija odnosno načela raščlanjivanja.

a) Raščlanjivanje zadataka »prema izvršenju« predstavlja podjelu zadataka u poduzeću prema vrstama radnog procesa odnosno prema funkcijama i zadacima u organizaciji. Ako se, npr., u poduzeću na prvoj razini podjele zadataka izvrši podjela na nabavu, proizvodnju, prodaju, financije itd., tada kažemo da je u tom poduzeću pri raščlanjivanju zadataka primijenjen kriterij »izvršenja«. O raščlanjivanju zadataka na bazi »izvršenja« govorimo i u slučaju kada, npr., proizvodnju organiziramo u sljedećim organizacijskim jedinicama: neposredna proizvodnja, kontrola proizvodnje, održavanje i energetika.

b) Za razliku od raščlanjivanja zadataka »prema izvršenju«, raščlanjivanje zadataka »prema objektu« predstavlja podjelu zadataka u poduzeću prema proizvodima, uslugama, materijalima, dijelovima, sklopovima, tržištima, dobavljačima i kupcima. Ako se, npr., u poduzeću organizira proizvodnja po proizvodnim pogonima, od kojih svaki proizvodi neki drugi proizvod, tada govorimo o primjeni kriterija raščlanjivanja zadataka prema »objektu«. O »objektu« kao kriteriju raščlanjivanja govorimo i u slučaju kada se prodaja, npr., organizira ili prema »proizvodima« ili prema »tržištima« odnosno »geografskim područjima« ili prema »klijenteli«, tj. različitim kategorijama kupaca. To isto vrijedi i za nabavu koja se organizira po »robnim grupama«, a na bazi različitih vrsta sirovina i materijala. To načelo raščlanjivanja moguće je primijeniti i kod ostalih poslovnih funkcija.

Primarno raščlamba ili podjela ukupnog zadatka poduzeća uglavnom se obavlja na jednom od dva temeljna kriterija raščlanjivanja, tj. prema kriteriju »izvršenja« ili prema kriteriju »objekta«, a rezultat njihove primjene i dvije su vrste organizacijskih struktura. Primjenom kriterija »izvršenja« oblikuje se »funkcijska«, a primjenom kriterija »objekta« divizijska organizacijska struktura poduzeća.

U praksi su, kako ističe *E. Kosiol*,¹⁰ moguće kombinacije raščlanjivanja prema oba obilježja, tj. prema »izvršenju« i prema »objektu«. Ako je primarno raščlanjivanje izvršeno prema kriteriju »izvršenja«, tada će sekundarno (derivirano ili naknadno) raščlanjivanje biti provedeno na bazi »objekta« i obrnuto. Za poduzeće je neobično važno hoće li svoju organizaciju najprije formirati prema kriteriju »izvršenja« pa tek onda (unutar takve

⁹ *E. Kosiol: Temelji i metode istraživanja organizacije, Informator, Zagreb, 1972., str. 14.*

¹⁰ *E. Kosiol: op. cit., pod 9, str. 17.*

strukture) obavljati raščlanjivanje prema »objektu« ili će postupiti obrnuto. Odluka o tome nije stvar volje i želje projektanta organizacije, već u prvom redu objektivnih uvjeta i utjecajnih čimbenika na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća.

Ipak, treba reći da se, u pravilu, primarno raščlanjivanje obavlja na bazi »izvršenja«, a tek onda kao dodatno odnosno naknadno, ako je potrebno, raščlanjivanje i na bazi »objekta«. Međutim, moguće je da i derivirana podjela zadataka u poduzeću bude opet izvršena na bazi »izvršenja«. S obzirom na multipliciranje istovrsnih poslova po različitim »objektima«, a što poskupljuje proizvodnju, prednost ima raščlanjivanje prema »izvršenju«. Ipak, ne bismo smjeli zaboraviti da je u nekim situacijama raščlanjivanje prema »objektu« jedina realna opcija odnosno osnova raščlanjivanja zadataka u tom konkretnom poduzeću.

S obzirom na to da svaki poslovni proces znači djelatnost *izvršenja* na nekom *predmetu odnosno objektu*, znači da su i osnovna obilježja raščlanjivanja upravo raščlanjivanje prema »izvršenju« i »objektu«. ¹¹

c) Raščlanjivanje zadataka »*prema rang*u« polazi od činjenice da svi pojedinačni odnosno djelomični zadaci unutar kompleksnog zadatka imaju različiti »*rang*«. ¹²

Sa stajališta kriterija »ranga« moguće je govoriti o izvršnim zadacima i zadacima odlučivanja. Između ove dvije krajnosti (u pogledu »ranga« pojedinačnih zadataka) postoje i takvi zadaci koji imaju i elemente izvršenja kao i elemente odlučivanja. Međutim, kada govorimo o raščlambi zadataka na bazi »ranga«, tada primarno mislimo na pretežno ili čisto izvršne zadatke, za razliku od zadataka odlučivanja koji se dodjeljuju pojedinim radnicima (managerima) u poduzeću.

Raščlanjivanje zadataka na bazi »ranga« temelji se na tome da se svaki djelomični zadatak sastoji iz dva dijela, tj. od *izvršenog posla* kao i od *zadatka odlučivanja*. Sama ta podjela zadatka na njegova dva kvalitativno različita dijela dovodi ih u međusoban odnos različitog ranga. Razumljivo je kod toga da je ovaj segment djelomičnog zadatka, koji obuhvaća djelatnost »odlučivanja«, nadređen onom segmentu koji obuhvaća djelatnost »izvršenja«. Čim operiramo s pojmovima nadređenosti i podređenosti, u analizu raščlanjivanja zadataka automatski uvodimo kriterij »ranga«.

O »rang« kao obilježju raščlanjivanja zadataka ne govorimo u onom slučaju kada je nositelj pojedinačnog zadatka istovremeno nositelj oba njegova dijela, tj. izvršenog i onog koji se tiče donošenja odluka odnosno

¹¹ E. Kosiol: op. cit., pod 9, str. 18.

¹² E. Kosiol: op. cit., pod 9, str. 18.

odlučivanja. Dakle, odnosa ranga nema kada je u jednoj osobi integriran izvršni rad kao i proces donošenja odluka.

Za primjenu kriterija »ranga« najvažnije je to da su nositelji dijelova djelomičnih zadataka (izvršnih odnosno zadataka odlučivanja) različite osobe. ¹³ U tom se slučaju te osobe nalaze u odnosu ranga, tj. onaj koji odlučuje nadređen je onome koji izvršava.

Za razliku od raščlanjivanja zadataka na bazi kriterija »izvršenja« i »objekta«, koji sami za sebe mogu egzistirati kao samostalne osnove raščlanjivanja, to ne vrijedi za raščlanjivanje zadataka na bazi »ranga«. Razlog je za to vrlo jednostavan i sastoji se u tome što se »rang« kao obilježje raščlanjivanja javlja tek onda kada postoje relacije između barem dvije razine u organizaciji, tj. rang kao obilježje raščlanjivanja naslanja se na primarno raščlanjivanje koje je izvršeno ili na bazi »izvršenja« ili na bazi »objekta«.

d) Raščlanjivanje zadataka »*prema fazi*« temelji se na tome da se svaki djelomični zadatak sastoji od tri osnovne faze: *planiranja*, *izvršenja* i *kontrole*. ¹⁴

I ovdje, kao i inače kada govorimo o podjeli zadataka s različitih stajališta, vrijedi spoznaja da se o primjeni određenog načela raščlanjivanja može govoriti samo u onom slučaju ako te različite zadatke u ovom slučaju, npr. poslove planiranja, izvršenja i kontrole, obavljaju različite osobe.

Raščlanjivanje zadataka na temelju »faze« u sebi sadrži, na određeni način, i elemente raščlanjivanja prema »izvršenju« (faza planiranja i izvršenja), kao i elemente raščlanjivanja sa stajališta »ranga« (faza kontrole nasuprot fazi planiranja i izvršenja).

e) Raščlanjivanje zadataka »*prema sursi*« polazi od spoznaje da u svakom poduzeću pored *primarnih* postoje i *sekundarni zadaci*.

Dok primarni zadaci obuhvaćaju poslove iz osnovne djelatnosti poduzeća, dotle ovi posljednji, tj. sekundarni zadaci pretežno imaju administrativan karakter. Međutim, sa stajališta važnosti pojedinih zadataka ne bi se moglo govoriti o važnijim i manje važnijim poslovima zbog toga što su za uspješnu realizaciju ukupnog zadatka poduzeća jednako potrebni sekundarni kao i primarni zadaci. Dapače, sekundarni zadaci omogućavaju obavljanje i primarnih zadataka.

Rezimirajući navedene Kosiolove kriterije, odnosno načela raščlanjivanja zadataka, potrebno je još nešto reći o razlikama koje postoje između ovih pet načela raščlanjivanja. Sva se ta načela mogu grupirati u dvi-

¹³ E. Kosiol: op. cit., pod 9, str. 18.

¹⁴ E. Kosiol: op. cit., pod 20, str. 21.

je osnovne skupine. U jednu bismo uvrstili načela »izvršenja« i »objekta«, a u drugu skupinu načela »ranga«, »faze« i »svrhe«. Osnovna razlika među tim skupinama načela raščlanjivanja ogleda se u tome što se načela »izvršenja« ili »objekta« uvijek koriste kao primarna načela raščlanjivanja, što nije slučaj s ovom drugom skupinom načela. Nadalje, prva dva načela mogu se uzastopce primjenjivati, dakle, kao načelo primarne i derivirane podjele, ali i jedno za drugim. To ne vrijedi za preostala tri načela, koja nije moguće primjenjivati niti jedno za drugim, a još manje isto načelo uzastopce. Naime, kako ističe E. Kosiol,¹⁵ ovo zadnje ne bi imalo nikakvog smisla. Npr., kakvu bi svrhu imala podjela nekog djelomičnog zadatka na poslove planiranja, izvršenja i kontrole pa opet svakog od tih poslova po istoj osnovi? To bi značilo da bismo, npr. »planiranje«, u toj deriviranoj faznoj podjeli dijelili na »planiranje planiranja«, »izvršenje planiranja« i »kontrolu planiranja«, a to ne bi imalo smisla.

Raščlanjivanje zadataka sa stajališta »ranga«, »faze« i »svrhe«, kako kaže E. Kosiol,¹⁶ ima formalan karakter, za razliku od raščlanjivanja prema »izvršenju« odnosno »objektu« kao primarnim načelima raščlanjivanja zadataka u poduzeću.

S obzirom na to da načela raščlanjivanja predstavljaju osnovu za grupiranje zadataka pa, prema tome, i oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, potrebno je znati da se sva načela raščlanjivanja međusobno isključuju na istom stupnju analize. To znači da se, primijeni li se jedno od načela raščlanjivanja, istovremeno ne može primijeniti ni jedno drugo načelo. Međutim, u sintetičkoj podjeli zadataka u poduzeću moguće je da se jedan pored drugog pojave različita načela raščlanjivanja na istom stupnju.¹⁷ To znači da se u pravilu, na istoj razini podjele i grupiranja zadataka u poduzeću ne može izvršiti raščlanjivanje prema različitim kriterijima. Izuzetak od toga predstavlja prva razina podjele zadataka gdje je moguće odstupanje od navedenog načela. Ipak, to je potrebno izbjegavati.

7.1.2. Načela grupiranja zadataka

Nakon raščlanjivanja zadataka treba uslijediti grupiranje zadataka kao druga strana tog jedinstvenog procesa. Raščlanjivanje zadataka je nužna pretpostavka odnosno uvjet za njihovo ponovno grupiranje. Gru-

¹⁵ E. Kosiol: *op. cit.*, pod 9, str. 27.

¹⁶ E. Kosiol: *op. cit.*, pod 9, str. 31.

¹⁷ E. Kosiol: *op. cit.*, pod 20, str. 26.-27.

piranjem zadataka po različitim organizacijskim razinama, počevši od radnih mjesta pa do organizacijskih jedinica najvišeg ranga, oblikuje se organizacijska struktura poduzeća. Grupiranje zadataka po nositeljima, kako ističe Š. Ivanko,¹⁸ predstavlja početak procesa sinteze odnosno projektiranja organizacije.

Ista načela odnosno kriteriji, kao i dubina raščlanjivanja zadataka, sasvim će se drukčije grupirati ako je riječ, npr., o većem ili manjem poduzeću. Projektant organizacije, prilikom grupiranja zadataka i formiranja organizacijskih jedinica, mora poći od analize konkretnog poduzeća pa grupiranje izvršiti u skladu sa zahtjevima baš tog poduzeća. Zbog toga će i broj djelomičnih zadataka koji se dodjeljuju pojedinim nositeljima i organizacijskim jedinicama, a isto tako i broj organizacijskih jedinica kao i njihova hijerarhija (s obzirom na veći ili manji broj organizacijskih jedinica različitog ranga) biti različiti od poduzeća do poduzeća. Otuda je potpuno razumljivo da se grupiranje zadataka, a to znači i projektiranje organizacijske strukture poduzeća, ne može obavljati kopiranjem.

Kao što se pojedini autori međusobno razlikuju u pogledu navođenja načela raščlanjivanja zadataka, iste takve razlike postoje među autorima postoje kada je riječ i o načelima grupiranja zadataka u poduzeću.

Tako, npr. L. Gulick¹⁹ navodi sljedeća načela grupiranja zadataka: a) *osnovni cilj koji organizacijska jedinica slijedi*; b) *proces u kojem se odvijaju djelatnosti*; c) *zadovoljavanje potrošača ili postupanje s materijalom* i d) *prostor*.

L. Allen²⁰ smatra da su važne samo dvije osnove za grupiranje: a) *istovrsnost posla* i b) *tijesna povezanost odnosno uvjetovanost poslova*.

H. Koontz i O. Donnell²¹ navode sljedeća načela grupiranja poslova: a) *sličnost poslova*; b) *tijesna povezanost poslova*; c) *najveća uporabljivost*; d) *posebni interes*; e) *natjecateljstvo* i f) *autonomija i koordinacija*.

Za E. Kosiola su ista ona načela, koja su vrijedila za raščlanjivanje zadataka, ujedno i načela grupiranja zadataka pa ih ovdje nema potrebe ponavljati.

Pregledom ovih načela grupiranja zadataka uočavaju se neka zajednička načela grupiranja zadataka kod svih navedenih autora. Ona u najvećoj mjeri počivaju na kriteriju »izvršenja« i predstavljaju različite vari-

¹⁸ Š. Ivanko: *Metodologija unapređivanja organizacije*, ZPZ, Zagreb, 1982., str. 191.

¹⁹ Prema Š. Ivanko: *op. cit.*, pod 18, str. 268.

²⁰ Prema Š. Ivanko: *op. cit.*, pod 18, str. 268.

²¹ Prema Š. Ivanko: *op. cit.*, pod 18, str. 268.

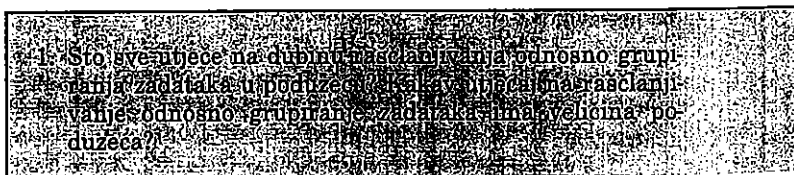
jacije primjene tog kriterija. To se odnosi na načela grupiranja kao što su: proces, srodnost poslova, međusobna povezanost poslova i na još neke. Međutim, u nekim drugim kriterijima grupiranja mogli bismo prepoznati i preostale kriterije raščlanjivanja odnosno grupiranja po Kosiolu. Tako su, npr., »zadovoljavanje potrošača«, »prostor«, i »načelo posebnog interesa« varijante grupiranja zadataka na bazi »objekta«, dok je grupiranje prema načelu »rastavljanja poslova« ekvivalentno kriteriju »faze«, odnosno načelo »koordinacije« kriteriju »ranga«. Dakle, grupiranje zadataka temelji se i provodi na istim kriterijima kao i raščlanjivanje zadataka.

Grupiranje odnosno sinteza djelomičnih zadataka obrnut je proces od raščlanjivanja ili podjele zadataka. Dok smo u procesu raščlanjivanja zadataka polazili od ukupnog preko posebnog do pojedinačnog zadatka, dakle metodom dedukcije, u procesu grupiranja zadataka polazimo od radnih mjesta (kao organizacijskih jedinica najnižeg ranga i ujedno prve, najniže i najelementarnije razine grupiranja zadataka) da bismo preko skupina radnih mjesta formirali uže i sve šire i šire organizacijske jedinice do onih najvišeg ranga neposredno podređenih direktoru poduzeća.

Prema tome, rezultat grupiranja zadataka su: radna mjesta, organizacijske jedinice nižeg i višeg ranga (odjeli, pogoni, službe, sektori itd.) pa sve do onih najvišeg ranga neposredno podređenih direktoru poduzeća ili predsjedniku uprave. Ili, kako navode J. March i H. Simon,²² zadaci se grupiraju u individualne poslove, zatim se ti poslovi grupiraju u još veće jedinice i najzad se uspostavljaju rukovodeći sektori (odjeljenja) na vrhu. To se lijepo vidi i na slici 7.1.

Grupiranje odnosno povezivanje zadataka, kako ističe Š. Ivanko,²³ obavljamo tako da najprije povežemo istorodne, zatim srodne i na kraju različite, ali međusobno povezane i zavisne zadatke. Kad je grupiranje zadataka završeno, pristupa se dodjeli tih zadataka pojedinačnim odnosno zajedničkim nositeljima, čime se oblikuju organizacijske jedinice, a ujedno i završava proces projektiranja organizacijske strukture poduzeća.

Pitanja za raspravu:



²² J. March i H. Simon: op. cit., pod 3, str. 24.

²³ Š. Ivanko: op. cit., pod 18, str. 256.

2. Do kakvih zadataka dolazimo tehničkom podjelom rada, tj. podjelom ukupnog zadatka poduzeća? Kako se nazivaju ti zadaci na pojedinim razinama raščlanjivanja?
3. Koji zadaci predstavljaju najnižu razinu raščlanjivanja zadataka u poduzeću, a koji najvišu razinu raščlanjivanja?
4. Kako se naziva donja i gornja granica raščlanjivanja zadataka u poduzeću, kao i donja i gornja granica grupiranja zadataka?
5. Objasnite odnose raščlanjivanja i grupiranja zadataka u poduzeću na osnovi slike 7.1. Koje su sličnosti i razlike između gornjeg i donjeg trokuta u toj slici? Prema čemu će se razlikovati pojedina poduzeća u vezi s raščlanjivanjem odnosno grupiranjem zadataka?
6. Navedite načela odnosno kriterije raščlanjivanja zadataka u poduzeću prema pojedinim autorima koji se navode u knjizi. Pokušajte izlučiti zajedničke osnove kod svih načela raščlanjivanja zadataka.
7. Navedite načela raščlanjivanja zadataka u poduzeću prema E. Kosiolu. O kojim je načelima riječ? Pokušajte objasniti svako od Kosiolovih načela raščlanjivanja. U kakvom su odnosu pojedina Kosiolova načela raščlanjivanja? Kako bi se mogli grupirati?
8. Što se postiže grupiranjem zadataka u poduzeću? Kakav je odnos između grupiranja zadataka i oblikovanja organizacijske strukture poduzeća? Hoće li se u svakom poduzeću grupiranje zadataka objavljati na isti način ili ne? Objasnite svoj odgovor.
9. Navedite načela grupiranja zadataka u poduzeću prema pojedinim autorima koji se nalaze u knjizi. Je li moguće prepoznati neka zajednička načela grupiranja zadataka kod svih autora? Ako je Vaš odgovor potvrđan, navedite koja su to zajednička načela grupiranja zadataka. U kakvom je odnosu grupiranje zadataka prema raščlanjivanju zadataka?
10. Što se dobije kao rezultat grupiranja zadataka u poduzeću? Na kojim se načelima obavlja grupiranje odnosno povezivanje zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice niže i više razine grupiranja?

Organizacija funkcija

7.2.

7.2.1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća

Već je više puta naglašeno da je osnovni cilj proizvodnog poduzeća da ostvari postavljeni (optimalni) ukupni zadatak kako u proizvodnji (oslanjajući se na društvenu podjelu rada), tako i u realizaciji dohotka. Jasno da se taj ukupni zadatak optimalno može ostvariti samo ako se postojeći materijalni čimbenici i raspoloživi fond radnog vremena, odnosno elementi proizvodnje, racionalno koriste. Međutim, racionalnu uporabu elemenata proizvodnje nemoguće je postizati ako se ostane na njihovim globalnim veličinama i odnosima. Potrebno je da se svi *elementi proizvodnje* – koji obuhvaćaju različita osnovna sredstva i reprodukcijски materijal te proizvođače s odgovarajućim stručnim kvalifikacijama i proizvodnim iskustvom – organiziraju tako da bi se proces proizvodnje odnosno poslovanje odvijao što racionalnije. Kod toga treba posebno imati na umu da elemente proizvodnje tako treba organizirati da mogu izvršiti odgovarajući dio ukupnog, bilo posebnog, bilo pojedinačnog zadatka.

Raščlanjivanje reprodukcijskog procesa na bazi tehničke podjele rada polazna je točka u raščlanjivanju ukupnog zadatka poduzeća na posebne (zaokružene) zadatke, koji se zatim dalje raščlanjuju na pojedinačne zadatke, o čemu će se govoriti u idućem izlaganju. Trenutno nas zanima samo raščlanjivanje ukupnog zadatka na posebne zadatke ili, bolje rečeno, zanima nas organizacija uvjeta za njihovo ostvarivanje.

Ako se pođe od opće sheme reprodukcijskog ciklusa (N-R-P-R₁-N₁) kao *ukupnog zadatka*, onda ga svaka proizvodna organizacija može raščlaniti na ove posebne zadatke:

- a) proizvodnju i
- b) promet odnosno nabavu elemenata proizvodnje i prodaju proizvedene robe.

Najvažniji posebni zadatak jest proizvodnja. Ostali posebni zadaci (prometa) odnose se na stvaranje povoljnih uvjeta za ravnomjerniji tijek samog proizvodnog procesa.

Raščlanjivanje ukupnog zadatka na posebne zadatke zahtijeva da se unutarnja organizacija poduzeća postavi tako da se omogućiti optimalno ostvarivanje tih zadataka.

Iz toga bi bilo nepravilno zaključiti da se u modernim uvjetima ukupan zadatak može raščlaniti samo na ta dva posebna zadatka. Naprotiv, u modernim uvjetima, u kakvima djeluju i naša poduzeća, objektivno je potrebno da se ukupan zadatak raščlani na mnogo veći broj posebnih zadataka. Istina, poduzeća iz početnog razdoblja kapitalizma raščlanjivala su ukupan zadatak na dva spomenuta posebna zadatka, kojima se brzo priključio i treći posebni zadatak – zadatak pribavljanja potrebnih novčanih sredstava i praćenja kružnog kretanja kapitala ili (kraće rečeno, financijsko-računovodstveni zadatak. S razvojem proizvodnih snaga i širenjem tržišta kupoprodaja se sve više distingvira odnosno cijepa na dva posebna zadatka – na kupnju elemenata proizvodnje i prodaju proizvedenih proizvoda, koji su se u daljnjem tijeku povremeno sjedinjavali, a povremeno razdvajali, ovisno o vrsti, veličini i položaju pojedinog poduzeća. Budući je razdoblje takva raščlanjivanja ukupnog zadatka najdulje trajalo, vladalo je općenito uvjerenje (a i danas ponegdje vlada) da u proizvodnom poduzeću postoje samo četiri posebna zadatka: nabavljanje, proizvodnja, prodaja i financijsko-računovodstveno praćenje rezultata poslovanja.

Na današnjem stupnju razvoja proizvodnih snaga i organizacije društvene privrede reprodukcijски ciklus vrlo je složen jer se sastoji od više posebnih (zaokruženih) zadataka koji su nastali pojavom novih, diobom postojećih odnosno izdvajanjem dijela njihovih pojedinačnih zadataka u samostalan zadatak. Tako su, na primjer, istraživanje i studij proizvoda prestali biti dio proizvodnog zadatka. Ili drugi primjer: nekad jedinstveni posebni zadatak – nabava elemenata proizvodnje već je dugo podijeljen na dva posebna, na nabavu sredstava za proizvodnju i osiguranje potrebne radne snage; ne zato što se htjela razlikovati nabava tih dviju vrsta različitih roba, nego zato što se toj specifičnoj robi – radnoj snazi morala pokloniti posebna pažnja i u samom procesu rada i izvan njega (školovanje, stanovanje, rekreacija...).

Veoma *krupan zaokret* u raščlanjivanju ukupnog zadatka, ne toliko na posebne koliko na pojedinačne zadatke, izvršen je krajem 60-ih i početkom 70-ih godina kad su mnoga poduzeća svoju poslovnu filozofiju počela temeljiti na tržišnim mogućnostima, a ne više samo na postojećem proizvodnom potencijalu. Ta nova poslovna filozofija nastala je kao rezultat sve češće primjene marketing-istraživanja odnosno uporabe *marketing-postupka*, kojim se ne unapređuje samo prodaja, nego se intenzivno stimulira potražnja za proizvodima.²⁴

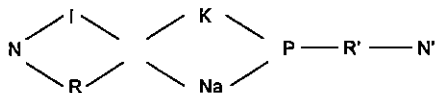
Promjene izazvane marketing-istraživanjima i primjenom marketing-postupka u rješavanju problema poslovanja poduzeća nisu utjecale

²⁴ P. Kotler: *Upravljanje marketingom I*, Informator, Zagreb, 1988., str. 16.–28.

le samo na unapređenje prodaje proizvoda putem stimuliranja potražnje za proizvodima poduzeća; marketing-istraživanja i marketing-postupak utjecali su također i na pojavu novih ili jaču afirmaciju postojećih pojedinačnih poslova skoro u svim ostalim funkcijama, od istraživanja proizvoda preko razvoja do nabavljanja.

Budući se u nas tržišna privreda dugo potiskivala, veliki broj teoretičara marketinga inzistira na tome da se u organizacijskoj strukturi marketingu prizna status *funkcije*. Taj zahtjev, prema našem mišljenju, nije teoretski sasvim opravdan pa ni ispravan. Priznavanjem statusa funkcije marketingu ne samo da se odstupa od definicije funkcije koju smo prihvatili, već ju u dobroj mjeri i degradira. Naime, ako se prihvati Kotlerova definicija da je marketing nova poslovna filozofija kojom se realizira društveni proces,²⁵ onda je skoro čitav reprodukcijски proces ispunjen raznovrsnim marketinškim zadacima odnosno poslovima. Slobodno se, stoga, može reći da ti poslovi čine sastavni dio dviju ili više funkcija, što im (pored pripadnosti odgovarajućim funkcijama) daje karakter infrastrukturnih poslova.

Iz svega toga proizlazi da se u današnjim složenim tehničkim, ekonomskim i društvenim uvjetima ukupan zadatak mora raščlaniti na nekoliko posebnih zadataka da bi se što uspješnije realizirao ukupan zadatak, odnosno proces proširene reprodukcije. U raščlanjivanju tog ukupnog zadatka na posebne ne može se, međutim, poći od globalne odnosno opće sheme procesa reprodukcije, jer je nepogodna za organizacijske svrhe. Za organizacijske svrhe ta opća shema mora se na pogodan način prilagoditi, ali tako da omogućiti obuhvaćanje svih, danas već oblikovanih, posebnih zadataka. Pođe li se od toga, čini se da bi se *ukupan zadatak poduzeća* mogao prikazati ovim obrascem:



Ukupan zadatak poduzeća, kao što se vidi iz razvijene sheme procesa reprodukcije, sastoji se od ovih *posebnih zadataka odnosno funkcija*: istraživanje i studij proizvoda (I), razvoj (R), briga o kadrovima (K), nabava (Na), proizvodnja (P), prodaja (R' - N') i financijsko-računovodstveni zadaci (N...N').

²⁵ P. Kotler, isto, str. 4.

7.2.2. Funkcija kao sredstvo ostvarivanja posebnog zadatka

Autori nisu jedinstveni u definiranju *funkcije*. Jedni je poistovjećuju sa službom te smatraju da je funkcija određena skupina ljudi posebne stručnosti koja odgovarajućim sredstvima obavlja određeni zadatak koji je dio ukupnog zadatka poduzeća. Drugi smatraju da je funkcija veća ili manja skupina međusobno srodnih ili sličnih poslova, a neki opet drže da je ona skup istovrsnih ili srodnih radnih operacija²⁶ ima i drugih mišljenja, uglavnom baziranih na konvencionalnoj teoriji funkcionalizma. Međutim, raščlanjuje li se, na primjer, bilo koja tako organizirana funkcija u bilo kojem poduzeću, vrlo će malo ostati od srodnosti njezinih poslova ili radnih operacija. Tipičnoj prodajnoj funkciji ne pripada samo prodaja nego i istraživanje tržišta, utvrđivanje cijena, služba potrošača, pakiranje, reklama i propaganda, statistika prodaje itd. Ako se raščlani svaki od tih poslova koji pripadaju prodajnoj funkciji, vidjet će se da su i oni sami skup većeg ili manjeg broja pojedinačnih poslova, kao što je npr. slučaj s *istraživanjem tržišta*, što u sebe uključuje širok raspon tehničkih i istraživačkih radova. I sama *proizvodna funkcija* ima neobično širok raspon poslova koje u sebi sjedinjuje (kao što su sama proizvodnja, kontrola, transportiranje itd.), a da se i ne govori o mnogim različitim radovima koji se obavljaju u samom procesu proizvodnje. Stoga se može reći upravo obrnuto – funkcija se u proizvodnoj organizaciji manje temelji na srodnosti, a više na različitosti i povezanosti poslova. Prema tome, ne može biti unaprijed utvrđena i definirana kao neki opći model koji se može primijeniti u organizaciji funkcija, bez obzira na karakter i vrstu poduzeća, već može biti definirana jedino u zavisnosti od posebnih zadataka koji se trebaju obaviti. Ono što udžbenici smatraju *aksiomom »funkcionalizma«* ne znači ništa drugo nego organizacija proizvodnje od prije pedeset ili šezdeset godina – danas nepovratno prevladana. Tada je pogon zaista bio tako organiziran da su se svi istovrsni strojevi nalazili na okupu: glodalice u jednom kutu, bušilice u drugom, blanjalice u trećem itd., a istovremeno su im bili pridodani radnici odgovarajućih struka – glodači, bušači, blanjači itd. U međuvremenu se spoznalo da je prvi i osnovni zadatak dobre organizacije rada da se strojevi odnose k poslu, a ne obratno. Jeftinije je da rad teče prema svojoj unutarnjoj logici, čak ako bi to zahtijevalo i nekoliko strojeva više, nego da se materijal povlači ovamo-onamo.

Što je onda funkcija i kako bismo je mogli definirati?

Na osnovi toga moglo bi se reći da funkcija obuhvaća skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak podu-

²⁶ Vidi: M. Dautović, isto, str.58.; A. Jaeger, isto, str. 124., a također i glavu 1.5. u ovoj knjizi.

zeća. To znači da za definiranje funkcija nije toliko bitno radi li se o srodnim ili različitim poslovima, koliko je bitno da se radi o međusobno povezanim poslovima odnosno radnim operacijama. Baš ta povezanost poslova na ispunjavanju posebnog zadatka ima presudan utjecaj da taj skup, od više srodnih ili različitih poslova – svejedno, predstavlja funkciju. Isto tako funkcija nije određena radna skupina ljudi posebne stručnosti koja odgovarajućim sredstvima obavlja poseban zadatak, jer funkcija obuhvaća sve poslove kojima se izvršava taj posebni zadatak. Ako bi se u vezi s tim htjela ukratko definirati funkcija, moglo bi se reći da je ona specifičan oblik posebnog zadatka poduzeća.

7.2.3. Klasifikacija funkcija

Kao što postoji razmimoilaženje u definiranju funkcije, tako (upravo zbog toga) postoji i razmimoilaženje u broju, a time i u obujmu i vrsti funkcija. Ta razmimoilaženja u podjeli ukupnog zadatka na pojedine funkcije rezultat su prvenstveno različitih koncepcija koje pojedini autori imaju o organizaciji poduzeća i izgradnji njegove organizacijske strukture. Fayol je jedan od prvih koji je izvršio klasifikaciju funkcija. Prema njegovom shvaćanju u poduzeću postoji šest funkcija: tehnička, komercijalna, financijska, računovodstvena te funkcija sigurnosti i administrativna funkcija. Poslije njega pojavio se niz autora koji su se bavili utvrđivanjem i klasifikacijom funkcija.

I u stručnoj literaturi u ovim krajevima bilo je mnogo pokušaja *klasifikacije funkcija* u proizvodnoj organizaciji s različitim uspjehom, kao što se vidi iz ovog pregleda:

Tablica 7.1.

Klasifikacija funkcija

Desić	Babić	Đurić (osnovne)
tehnička	upravljanje	financijska
komercijalna	rukovođenje	nabavna
financijska	planska	proizvodna
računovodstvena	organizatorska	prodajna
kadrovska	kontrolna	
planska	financijska	
unaprijeđenje proizvodnje	nabavna	
administrativna	prodajna	
zaštita rada i imovine	proizvodna	Upravljanje i rukovođenje

Nasuprot tim autorima, koji su klasifikaciju funkcija izvršili polazeći više-manje od tradicionalnih shvaćanja koja se baziraju na skupinama srodnih poslova, Kukoleča²⁷ je izvršio klasifikaciju na osnovi logičnog redoslijeda odvijanja svake aktivnosti posebno. On smatra da postoje ove faze u kojima se realizira svaka aktivnost: predviđanje odnosno planiranje, priprema za izvršenje i samo izvršenje predviđenih ciljeva i zadataka i, konačno, kontrola rezultata rada. Prema tome, u poduzeću postoje *četiri funkcije*: planska, pripremna, izvršna i kontrolna. Polazeći od načina na koji su zaposleni uključeni u obavljanje poslova, Z. Kostić smatra da se u poduzeću obavljaju samo ove *tri funkcije*: funkcija upravljanja, rukovođenja i izvršenja.

Čini se da bi se polazeći od iznesene definicije, a na osnovi sadašnje razine znanosti, tehnike, tehnologije i tendencija koje se naziru u njihovu razvoju, mogla izvršiti ova racionalna klasifikacija funkcija koje obuhvaćaju uzajamno povezane poslove za izvršenje svih zadataka u procesu proizvodnje i poslovanja poduzeća:

- istraživanje i studij proizvoda,
- razvojna,
- proizvodna,
- kadrovska,
- nabavna,
- prodajna i
- financijsko-računovodstvena funkcija.

Ostale skupine poslova koje se obavljaju u poduzeću, kao što su: planiranje, revizija i kontrola, prikupljanje i analiza statističkih podataka (pa čak i upravljanje i rukovođenje), *svojstvene su i zajedničke svim funkcijama* i ne predstavljaju zaokruženu fazu procesa proizvodnje odnosno poslovanja uopće pa se zbog toga ne mogu smatrati funkcijama poduzeća. To što ove poslove u sadašnjoj situaciji obavljaju posebne skupine radnika organizacijski postavljenih u tzv. infrastrukturne stručne ili štabne službe, ne može biti argument za suprotan stav. Ne smije se izgubiti iz vida da sve službe, makar i organizacijski neovisne, obavljaju, u pravilu, dio poslova koji su vezani uz navedene funkcije.

Na kraju treba istaći da sva proizvodna poduzeća bez razlike i bez obzira na veličinu imaju isti broj funkcija, jer one predstavljaju sveukupnost njihovog procesa reprodukcije. Ono u čemu se poduzeća razlikuju nije broj funkcija nego njihova organizacijska realizacija. Najmanja poduzeća (od npr. desetak radnika) nesumnjivo moraju obavljati sve poslove imanentne procesu reprodukcije – od nabave do realizacije i razvoja, koje će vjerojatno

²⁷ S. Kukoleča: *Ekonomika i organizacija industrijskih poduzeća*.

realizirati u jednoj jedinoj organizacijskoj jedinici. Najveća će poduzeća (od desetak i više tisuća zaposlenih), naprotiv, realizirati funkcije u desetinama odnosno stotinama organizacijskih jedinica odnosno službi.

7.2.4. Koordinacija funkcija²⁸

Koordinacija i usklađivanje funkcija u organizaciji imaju vrlo važnu ulogu zbog toga što su one međusobno tako povezane da se jedna funkcija ne može uspješno realizirati ako njezino djelovanje nije usklađeno s djelovanjem ostalih funkcija, odnosno ako se djelovanje ostalih funkcija ne ostvaruje uspješno. To međusobno djelovanje i povezanost funkcija mogli bi se usporediti s lancem u kojem funkcije predstavljaju njegove karike. Tako će npr. optimalna proizvodnja biti moguća ako se pravodobno nabavi oprema u količinama, kvaliteti i asortimanu koji su potrebni. Nabava će proizvodnji moći osigurati potrebne materijalne čimbenike ako joj bude stavljeno na raspolaganje dovoljno financijskih sredstava, a njih treba osigurati prodaja prodajom proizvoda po odgovarajućim cijenama. Međutim, proizvodnja neće moći sasvim ispuniti svoju ulogu, iako ima sve potrebne materijalne čimbenike, ako ne bude dovoljno stručnog i kvalificiranog kadra ili pak ako služba istraživanja i studija proizvoda konstruira takav proizvod koji po svojoj uporabnoj vrijednosti (kvaliteti i obliku) i visini cijena zaostaje za proizvodima konkurentskih poduzeća.

S druge strane, problem međusobne povezanosti funkcija u poduzeću ne sastoji se samo u koordiniranju i usklađivanju funkcija kao cjeline, već i u međusobnom usklađivanju njihovih pojedinih poslova, osobito *perifernih*, za koje se često ne može sa sigurnošću utvrditi u koju bi ih funkciju trebalo uključiti. Upravo je zbog toga važno da se vodi računa o tome da svi dijelovi pojedine funkcije budu obuhvaćeni, povezani i usklađeni u efikasan sustav rada jer će se samo tako znati jesu li svi dijelovi obuhvaćeni ili su neki ostali nepokriveni ili su pak neki povjereni dvjema funkcijama.

Ovom se prilikom neće ulaziti u daljnje razmatranje problema konkretne organizacijske realizacije funkcija jer je to predmet posebnih izlaganja. Ovdje ćemo samo površno upozoriti na oblike i veze međusobnog djelovanja funkcija kako bi se što pravilnije mogla ocijeniti važnost pojedine funkcije u izvršavanju ukupnog zadatka. Naime, često se *apsolutizirala važnost* nekih funkcija, posebno proizvodnje, kojoj se, navodno, uvijek mora pokloniti najveća pažnja jer je ta funkcija najvažnija i odlučujuća za uspjeh

²⁸ Vidi: Š. Babić: *Uvod u ekonomiku privrednih poduzeća*, Zagreb, 1959., str. 152.

poduzeća. Takvi stavovi imaju za posljedicu zapostavljanje drugih, tobože manje važnih funkcija. Međutim, kako je djelovanje funkcije proizvodnje u najužoj vezi s ostalim funkcijama, u takvim se slučajevima događa da ni sama funkcija proizvodnje nije dovoljno razvijena ni dobro organizirana ako nisu dobro organizirane ostale funkcije. Stoga se čini da je najpravičnije glediti da se svim funkcijama u organizaciji mora, u pravilu, pokloniti podjednaka pažnja jer su sve važne za normalno odvijanje poslovanja. U izuzetnim slučajevima, kada se radi o zaostajanju neke funkcije, toj se naslabijoj funkciji mora pokloniti najveća pažnja. U protivnom bi njezina nerazvijenost dovela u pitanje optimalno ispunjenje proizvodnih i poslovnih zadataka poduzeća.

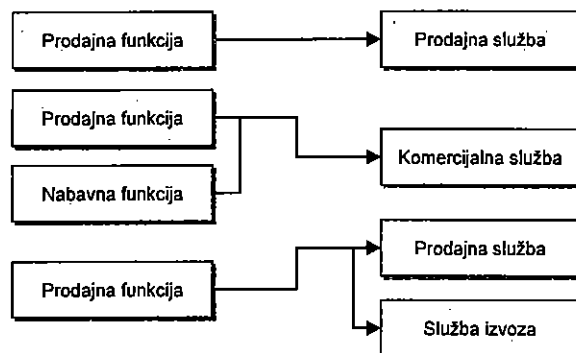
7.2.5. Odnos funkcija i organizacijskih jedinica

U sklopu ovih razmatranja potrebno je odgovoriti na pitanje postoje li između funkcija i organizacijskih jedinica odnosno službi razlike i, ako postoje, kakve su i kakav je njihov međusobni odnos razmatran s gledišta organizacije.

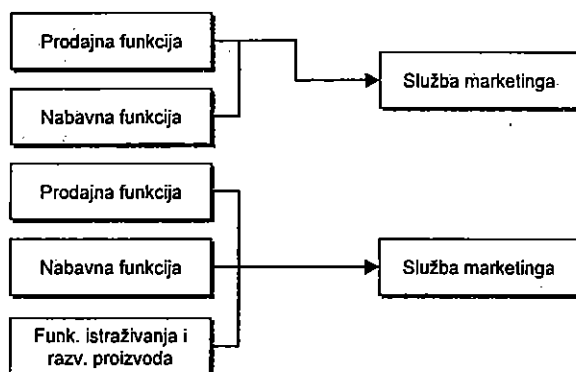
Funkcija je djelatnost u poduzeću koja se sastoji od niza međusobno povezanih i usklađenih poslova kojom se ostvaruje dio ukupnog zadatka poduzeća. Organizacijska jedinica takva je ekonomsko-sociološka grupacija radnika koja na sebe preuzima racionalnu realizaciju jednog dijela proizvodnog ili poslovnog procesa. U praksi se organizacijske jedinice, koje realiziraju sve funkcije osim proizvodnje, nazivaju *stručnim službama*, iako je to samo djelomično točno. Naime, stručne službe obavljaju sve poslove izvan neposrednog procesa rada pa, prema tome, i određene poslove u proizvodnji.

Iz toga jasno proizlazi razlika između funkcije i organizacijskih jedinica te se vidi njihov međusobni odnos. Organizacijska jedinica zapravo je *nositelj* određene funkcije ili samo jednoga njezina dijela. Budući se u ovim razmatranjima radi i o proizvodnoj organizaciji, to će proizvodna funkcija, u pravilu, imati više nositelja, što znači da će biti organizirana u dvije ili više organizacijskih jedinica. No, i sve ostale funkcije, pogotovo ako se radi o većim poduzećima, također se mogu realizirati u različitim kombinacijama. Ta različitost, po našem mišljenju, ne mora bitno utjecati na racionalnost i efikasnost njihove realizacije ukoliko smo se pridržavali organizacijskih pravila i postupaka. Djelotvornost tako konkretiziranih funkcija može biti isto tako kvalitetna ako se organizacijski oforme u samostalnu organizacijsku jedinicu ili s drugim srodnim odnosno povezanim funkcijama u

zajedničku organizacijsku jedinicu u malom i velikom poduzeću, u poduzeću kemijske ili tekstilne industrije itd.; ne mora se realizirati putem vlastitih organizacijskih jedinica, odnosno službi s jednakim brojem i istovrsnim radnim mjestima. U praksi mogu postojati, a stvarno i postoje, osjetne razlike. U jednom poduzeću prodajna funkcija može se realizirati putem prodajne službe, u drugom putem komercijalne službe ili pak, kao što je u novije vrijeme pretežito, putem službe marketinga; u jednom se poduzeću može raščla-



a) pretežno ranija (klasična) rješenja



a) povremena novija (moderna) rješenja

Slika 7.2. Odnos funkcija i organizacijskih jedinica (službi)

niti na 2, a u drugima na 10, 30, 40 i više radnih mjesta; u jednom poduzeću osnova za realizaciju organizacijskog rješenja mogu biti proizvodi koje poduzeće prodaje, u drugom slučaju regije odnosno zemlje, a u trećem najveći kupci proizvoda itd. I obratno, pogotovo u malim poduzećima, moguće je da se zadaci svih funkcija odnosno poslovi obavljaju u jedinstvenoj organizacijskoj jedinici.

Međutim, također postoji mogućnost (koja i nije tako rijetka) da se samo pojedini zadaci odnosno poslovi neke funkcije organizacijski realiziraju (u određenom razdoblju ili pak stalno) u dvije ili više organizacijskih jedinica. Moguće je npr. da se tržišna istraživanja koja se odnose na budući proizvod (istraživanje novog proizvoda) organizacijski realiziraju u službi za istraživanje i razvoj proizvoda, a istraživanje tržišta potrebnih materijala i dijelova u nabavnoj službi i sl. U takvim organizacijskim rješenjima koordinacija svih zadataka odnosno poslova marketinga ne mora doći u pitanje. Ona se može obavljati putem *interorganizacijskih organa* (odbora, komisija...). Kako će se, međutim, ostvariti realizacija funkcija u nekom poduzeću, ovisi, kao što je prethodno istaknuto, o mnogim faktorima i stvar je svakog pojedinog poduzeća da pronađe najpovoljnija rješenja.

Moguća su i drukčija rješenja, rješenja po kojima poduzeće ne obavlja poslove neke funkcije u svojim okvirima, tj. u svojim organizacijskim jedinicama, već realizaciju tih poslova povjerava *specijaliziranim samostalnim* organizacijama. Tako, npr., poslove vezane za razvoj proizvoda ili tehnologije povjerava odgovarajućoj inženjering-organizaciji, poslove istraživanja prodajnog tržišta povjerava specijaliziranoj marketing-organizaciji. Povjeravanje tih poslova ne znači da se poduzeće odriče odgovarajućih funkcija, jer one i dalje postoje i čine sastavni dio njezina ukupna zadatka.

Pitanja za raspravu:

1. Rapirodoziskopričest poduzetka predstavlja osnovu za raščlanjivanje i grupiranje zadataka na posebne zadatke odnosno funkcije kao sredstva pomoću kojih se i posebni zadaci ostvaruju. Polazeći od toga, čini se da je pravilno gledište koje se bazira na formuli kretanja sredstava u jednom poduzeću (N-R-P-R-N), ali tom procesu postoje četiri faze pa prema tome i četiri osnovne funkcije: osiguranje novčanih sredstava (financijska), nabava materijala i sirovina, proizvodnja i prodaja. Na čemu se onda bazira tvrdnja da na sadašnjoj razini i u

sadašnjim uvjetima u proizvodnoj organizaciji postoje ove funkcije: istraživanje proizvoda, razvoj, proizvodnja te nabavna funkcija, prodajna, kadrovska i financijsko-računovodstvena funkcija?

2. Iz izlaganja se jasno može uočiti da se funkcijom obuhvaća približno ono isto što se u dosadašnjoj literaturi nazivalo »sektorom«. Znači isto da funkcija samo pojmovno zamjenjuje dosadašnji (hijerarhijski) naziv ili je ona ipak nešto drugo nego sektor?
3. U predavanjima je rečeno da planiranje i kontrola te upravljanje i rukovođenje ne mogu za sada biti funkcije u onom smislu u kojem su to proizvodnja, nabava itd. Kod toga je istaknuto da su planiranje i kontrola svojstveni (zajednički) svim funkcijama i ne predstavljaju poseban zadatak koji se odnosi na točno određen dio ili fazu proizvodnog ili poslovnog procesa. Prof. Dautović iako polazi od globalnog kretanja sredstava u poduzeću, navodi da pored četiri osnovne funkcije u proizvodnom poduzeću postoje još i funkcije upravljanja i rukovođenja. Razmislite o tim gledištima i zauzmite svoj stav.
4. Određivanje stupnja važnosti pojedine funkcije vrlo je teško, a teško je i odlučiti kojoj funkciji u danom trenutku pokloniti najveću pažnju. Po svojoj prirodi to trebala biti najslabija funkcija jer je ona košnica koja ometa optimalno ispunjenje ukupnog zadatka. Objasnite može li se utvrditi koja je funkcija u konkretnom slučaju najslabija i, ako možete, na osnovi kojih kriterija?
5. Kakva je razlika između funkcije i organizacijske jedinice odnosno službe i u kojim se sve varijantama mogu uspostaviti njihovi međusobni odnosi? Postoji li razlika u broju funkcija između malih i velikih poduzeća?

Organizacija radnih mjesta

7.3.

Definiranje radnog mjesta

7.3.1.

Prilikom razmatranja funkcija u organizaciji odnosno poduzeću izvršena je zapravo samo konkretizacija globalnog raščlanjivanja ukupnog zadatka na posebne zadatke. Pritom se nije ulazilo u njihovu pojedinačnu kompoziciju ni u način odnosno metodu daljnjeg raščlanjivanja tih posebnih zadataka na pojedinačne zadatke, već je rečeno da će to biti predmet posebnog izlaganja. Sada ćemo se pozabaviti daljnjim aspektom konkretizacije pojedinačnih zadataka – problemom organizacije radnih mjesta.

Pojedinačni zadaci unutar jednog posebnog zadatka određuju se zavisno od niza faktora kao što su: vrsta djelatnosti organizacije i njezina veličina, vrsta posebnog zadatka i osobito stupanj podjele rada. U vezi s tim pojedini se posebni zadaci u poduzeću mogu raščlaniti na različit broj pojedinačnih. To se raščlanjivanje postiže tzv. **horizontalnom podjelom rada**. Kako se posebni zadaci organizacijski konkretiziraju u odgovarajući broj funkcija, tako se pojedinačni zadaci konkretiziraju u odgovarajući broj radnih mjesta, odnosno pojedinačni zadatak obavlja se na radnom mjestu.

Funkcija i nije ništa drugo nego veća ili manja skupina međusobno povezanih poslova kojima se izvršava poseban zadatak. Na koliko će se radnih mjesta konkretizirati pojedina funkcija, ovisi o prirodi same funkcije, zatim o sredstvima i ljudima kojima raspolaže te općenito o svrsi koja se u svakom konkretnom slučaju želi postići. To može biti želja za što pravilnijom podjelom rada, racionalnijom uporabom sredstava, boljim vremenskim i prostornim rasporedom rada itd.

Iz onoga što je do sada rečeno proizlazi da je **radno mjesto**, ustvari, prostorno ograničen dio organizacije (poduzeća) na kojemu se nalazi sva potrebna oprema i materijalni inputi i gdje jedan ili više radnika (obavljajući odgovarajući posao) izvršavaju pojedinačni zadatak. Radno mjesto, dakle, čine ovi elementi:

- čovjek,
- oprema i drugi materijalni čimbenici i
- prostor za rad s odgovarajućim radnim uvjetima.

Ako nedostaje bilo koji od tih elemenata, ne postoji ni radno mjesto. Sva tri elementa moraju biti prisutna i to u točno određenim odnosi-

ma, koji su zapravo definirani zadatkom koji na tom radnom mjestu treba izvršiti. Prema tome, ne radi se o odnosima koji su diktirani jedinicom pojedinog elementa, npr. jednim radnikom ili jednim strojem. Stoga se i čini da su nepravilna shvaćanja da se radi o više radnih mjesta ako jedan radnik istovremeno posluhuje više strojeva, kao što je slučaj u tkaonicama gdje jedan radnik radi na više razboja. Pogrešna su, po našem mišljenju, i shvaćanja da se radi o više radnih mjesta ako više radnika istovremeno radi za jednim strojem ili da poslovi za koje je potrebna ista stručnost i odgovornost (kao što su npr. tokarenje i pakiranje) čine jedno radno mjesto na kojem radi više »izvršitelja«.

Ako se analizira definicija radnog mjesta, koju smo naprijed naveli, može se bez dvojbe zaključiti da se radi o neargumentiranoj kritici, jer se uporabom pojma radnog mjesta radnik ne potiskuje u drugi plan, već se stavlja u adekvatne radne uvjete u kojima obavlja poslove radi izvršenja svojega zadatka. S druge strane, pojmovi koji se predlažu za zamjenu (radni zadaci, poslovi i sl.) ne mogu ni približno izraziti ono što se izražava pojmom radnog mjesta. *Radnim zadatkom* određuje se samo ono što proizvođač (radnik) treba postići, ali se ne određuju i sredstva za rad kojima će to postići, kao ni drugi radni uvjeti u kojima će radnik (ili više njih) izvršiti svoj zadatak. *Posao* kao aktivnost u realizaciji pojedinih radnih zadataka može biti utvrđen tek nakon što se zna kakvim će sredstvima i u kojim uvjetima radnik (ili više njih) raditi. Zbog svega nam se toga činilo da se pojam radnog mjesta i ubuduće može i treba rabiti jer najadekvatnije izražava smisao i način izvršavanja pojedinačnih zadataka.

7.3.2. Elementi radnog mjesta

Prije nego što se pristupi objašnjenju problema vezanih uz projektiranje odnosno formiranje radnog mjesta te opisu, kategorizaciji i procjeni radnog mjesta, određenu je pažnju potrebno pokloniti samim *elementima radnog mjesta* radi toga da bi se vidjelo s kojim kvalitativnim i kvantitativnim obilježjima čovjek, oprema i prostor predstavljaju elemente radnog mjesta.

Čovjek kao element radnog mjesta jest neodređen čovjek,²⁹ što znači da se prilikom projektiranja radnog mjesta ne radi o određenom,

²⁹ A. Jaeger: op. cit., str. 186.-187.

konkretnom čovjeku, a ni o čovjeku kao pojedincu. Radno mjesto nije izgrađeno prema određenom čovjeku nego prema svakom radniku koji odgovara zahtjevima tog radnog mjesta. Isto tako nije obvezatno da na svakom radnom mjestu radi samo jedan čovjek. U modernim proizvodnim procesima sve je više radnih mjesta na kojima radi veći broj radnika. Ali, čovjek (ili više ljudi) uvijek mora biti prisutan kada se god organizira (projektira, formira) radno mjesto i moraju se nužno uzeti u obzir granice njegovih umnih i tjelesnih sposobnosti. Ne može se organizirati takvo radno mjesto čiji bi zahtjevi nadilazili tjelesnu snagu čovjeka (jednog, dva) ili za koje bi se predviđala takva znanja i stručnost da se čovjek ne bi mogao pravilno i racionalno služiti opremom koja pripada tom radnom mjestu. U takvu slučaju postoje disproporcije među elementima radnog mjesta i na njemu se ne može realizirati pojedinačni zadatak.

Oprema i drugi materijalni čimbenici predstavljaju element radnog mjesta samo ako ih čovjek može upotrebljavati, tj. ako su usklađeni sa zadatkom radnog mjesta i s čovjekom koji će na tom radnom mjestu raditi. Ta usklađenost mora biti ostvarena po funkciji, broju, snazi i drugim značajkama opreme za rad (s jedne strane) i po kvaliteti, kvantiteti i pritjecanju materijalnih inputa, koji moraju biti sinhronizirani s ritmom rada (s druge strane). Ako dođe do pretjerana gomilanja ili pak do nedostatka materijalnih čimbenika na pojedinom radnom mjestu, radi se o defektnim ili nedovoljno opremljenim radnim mjestima koja, očigledno, neće moći ispuniti proizvodni ili drugi zadatak.

Prostor (s radnim uvjetima i radnom okolinom) neki autori ne ubrajaju u elemente radnog mjesta, već u materijalne uvjete u kojima radno mjesto djeluje. Ali, bez obzira na ta razmimoilaženja u shvaćanjima, potrebno je da prostor (bilo otvoreni ili zatvoreni) odgovara materijalnim čimbenicima i čovjeku, odnosno da omogući njihovu nesmetanu uporabu i da na tom prostoru postoje povoljni radni uvjeti kao što su: svjetlost, prozračnost, mir, zaštitne naprave itd. Ako je prostor radnog mjesta tijesan i premalen, dolazi do velikih smetnji prilikom uporabe opreme i do zakrčenosti materijalom, što smanjuje učinak i povećava opasnost od nezgoda. Međutim, ni pretjerano velik prostor nije poželjan; to pokazuje da se prostor nije racionalno koristio.

U automatiziranom ili djelomično automatiziranom proizvodnom procesu dolazi do krupnih promjena u organizaciji radnog mjesta i posebno u pojedinim njegovim elementima. Oprema postaje sve opsežnija, obuhvaća krupne automatizirane agregate, a u pojedinim slučajevima i opremu cjelokupnog pogona. Paralelno s okrupnjavanjem opreme na radnom mjestu širi se i njegov prostor kao neophodan element za nesmetano pokretanje opreme te upravljanje i kontrolu koje obavlja čovjek.

Projektiranje 7.3.3. odnosno formiranje radnog mjesta

Projektiranje odnosno osnovni problem vezan uz radno mjesto u bilo kojoj djelatnosti (proizvodnji, nabavi, istraživanju i sl.) sastoji se u tome da se čovjek, oprema i materijal te prostor s uvjetima rada usklade tako da se njihovim međusobnim djelovanjem vrši takav *radni postupak* koji će omogućiti postizanje optimalnog učinka uz najmanji napor i naprezanje radnika. A to, kao što je poznato, nije jednostavan zadatak koji se može riješiti bez velikog praktičnog iskustva i tehničko-ekonomskih znanja nužnih za ovu vrstu poslova. Da bi se to ostvarilo, potrebno je, prije svega, dobro poznavanje specifičnog zadatka radnog mjesta jer se prema njemu određuju kvaliteta i dimenzije pojedinog elementa, što se postiže projektiranjem radnog mjesta.

Projektiranje radnog mjesta vrlo je složen i odgovoran posao jer o njemu, u krajnjoj liniji, ovisi kako će se i s kakvim uspjehom odvijati proizvodni odnosno poslovni proces. U našim se poduzećima vrlo često događa da se projektiranje radnih mjesta uopće ne izvodi ili se izvodi dosta površno i ne provjerava se nakon definitivnog formiranja. Zbog toga dolazi do mnogih organizacijskih slabosti i propusta koji se teško mogu ukloniti ili se ispravljaju uz prilično visoke troškove.

Ovom prilikom nećemo ulaziti u sve pojedinosti projektiranja radnog mjesta iz jednostavnog razloga što u tom pogledu postoje velike razlike između pojedinih (skupina) radnih mjesta koja su obuhvaćena u pojedinoj djelatnosti. Tako se, na primjer, radno mjesto u proizvodnji gotovo u svim svojim elementima razlikuje od radnog mjesta u prodaji, nabavi i sl., a osjetne razlike postoje i između pojedinih radnih mjesta jedne te iste funkcije. Štoviše, moguće su i razlike na jednom istom radnom mjestu promatranom u vremenu, jer svaka promjena zadatka zahtijeva drukčije elemente i njihove drukčije međusobne odnose.

Prilikom projektiranja radnog mjesta potrebno je držati se *određenih načela* kako bi se postigla što svrsishodnija i pravilnija organizacija i optimalni rezultati rada na pojedinom radnom mjestu. Prije svega, potrebno je što detaljnije i točnije utvrditi pojedinačni zadatak koji na odgovarajućem radnom mjestu treba izvršiti, a potom je posebno važno sljedeće:³⁰

- Rad na radnom mjestu treba što više mehanizirati (zamjenom ručnog rada strojem) gdje god to priroda posla dopušta.

³⁰ V. Dešić: op. cit., str. 237.

- Rad na radnom mjestu treba se odvijati po unaprijed utvrđenom racionalnom redoslijedu, kako po vremenu, tako i po opsegu rada.
- Radno mjesto treba organizirati tako da se na njemu obavlja samo onaj rad koji je propisan i koji je po mogućnosti oslobođen svih sporednih ili nepotrebnih poslova, jer objektivno umanjuju efikasnost rada na radnom mjestu.
- Radno mjesto ne smije biti izolirano, postojati samo za sebe. Ono mora biti povezano (u većoj ili manjoj mjeri) sa svim ostalim radnim mjestima o čemu svakako treba voditi računa.
- Radno mjesto nije statična već dinamična kategorija pa je stalno usavršavanje radnog mjesta zadatak koji se nikad ne završava. Radno mjesto nije nikad tako dobro organizirano da se ne bi moglo i bolje organizirati.

Nakon toga pristupa se utvrđivanju *stručnog profila radnika* koji će raditi na odgovarajućim radnim mjestima. Utvrđivanje stručnog profila radnika nije volonterski posao, već posao koji se temelji na procjeni radnih mjesta.

Projektiranje radnih mjesta jedno je od najslabijih područja u organizaciji naših poduzeća. Malo je njih koji tom poslu pridaju odgovarajuće značenje. Svu brigu oko projektiranja (ako se uopće vrši) i organiziranja radnog mjesta prepuštaju nadređenim managerima. Zbog toga postoji velika razlika u organizaciji radnih mjesta između pojedinih proizvodnih odjeljenja u istom pogonu ili stručnoj službi, a da se i ne govori o razlikama između pojedinih pogona ili službi. Rijetka su poduzeća koja projektiranju radnih mjesta prilaze znanstveno ispravno utvrđujući, prije svega, načela od kojih će se polaziti u projektiranju radnih mjesta.

Prilikom formiranja radnog mjesta važno je, pored navedenih načela, držati se i određenih *organizacijskih pravila* koja se odnose na opremu i ostale materijalne čimbenike, čovjeka i prostor, a doprinose boljem formiranju i uređenju radnog mjesta. Navodimo neka najvažnija organizacijska pravila:

- Stroj treba tako postaviti da osigura maksimalnu preciznost rada.
- Pokretni dijelovi stroja moraju imati dovoljno prostora za kretanje i pri najnepovoljnijem položaju.
- Radno mjesto mora biti osigurano i opskrbljeno zaštitnim sredstvima prema propisima o higijensko-tehničkoj zaštiti.

- Sve što je potrebno za nesmetano odvijanje rada na radnom mjestu (materijal, alat, dokumentacija) treba pravovremeno dostaviti na radno mjesto da se nalazi nadohvat ruku radnika ili u najvećoj blizini.
- Mora se osigurati dostatan prostor za smještaj ili odlaganje alata, materijala ili poluproizvoda.
- Na radnom mjestu ne smiju se držati nikakvi suvišni ili nepotrebni predmeti.
- Čovjek treba imati tako povoljan položaj da svoj rad može obaviti s najmanjim naprezanjem i bez zamaranja. Stoga kretnje koje radnik vrši dok radi treba maksimalno približiti njegovim prirodnim kretnjama.
- Radna dokumentacija treba biti tako postavljena da se radnik može njome koristiti bez uporabe ruku.
- Položaj komandnog uređaja treba biti takav da od radnika ne zahtijeva naporne pokrete.

Vjerojatno bi se moglo nabrojiti još nekoliko organizacijskih pravila kojih bi se trebalo držati prilikom organiziranja radnog mjesta. Isto je tako sigurno da se kod nekih radnih mjesta neće moći primjenjivati sva nabrojena pravila, pogotovo ako se radi o specifičnim radnim mjestima.

Na kraju treba reći nekoliko riječi o *pogreškama u reorganizaciji* radnog mjesta. Obično se prilikom reorganizacije radnog mjesta zapada u dvije krajnosti: prvo, sva briga za reorganizaciju radnog mjesta prepušta se radniku, iako je poznato da radnik sâm može riješiti samo dio tih problema, dok je drugi dio izvan njegova domašaja i mogućnosti; drugo, reorganizaciju radnog mjesta vrše isključivo stručnjaci ne uzimajući u obzir prijedloge i iskustvo radnika, što dovodi do nesavršene i radniku tuđe organizacije radnog mjesta. Tome, svakako, treba dodati i pogreške koje nastaju *petrificiranjem organizacije* radnog mjesta, koja je svojevremeno možda i bila dobra, ali je zbog izmijenjenih okolnosti postala neadekvatna. Zadržavanje takve organizacije radnog mjesta ima iste negativne posljedice kao da se radi o pogrešnoj organizaciji.

Organizacija radnog mjesta je složen posao pa traži najužu suradnju radnika i stručne ekipe (analitičara rada, psihologa, tehnologa, liječnika i ekonomista). Ako se, pak, takva ekipa ne može osigurati, treba bar težiti da se radno mjesto razmotri i kritički analizira sa svih aspekata i ništa se ne poduzima i ne mijenja bez savjetovanja i dogovora s radnikom koji radi na dotičnom radnom mjestu.

7.3.4. Procjena radnih mjesta³¹

Radi svrsishodnije organizacije rada, izbora adekvatnih materijalnih čimbenika, vođenja kadrovske politike, a u određenom smislu i pravilnijeg nagrađivanja pojedinaca obavlja se procjena radnih mjesta (pravilnije bi bilo reći *procjena rada* na radnom mjestu). Činjenica je da je rad na pojedinim radnim mjestima teži nego na drugima, zahtijeva veći napor, umješnost i znanje, a sasvim je pravilno da radnik na tim težim radnim mjestima bude bolje nagrađen, iako njegova konkretna nagrada ovisi i o drugim okolnostima. Osnovu za utvrđivanje težine pojedinih radnih mjesta predstavlja procjena rada na radnom mjestu.

Određeni broj autora nije shvatio bit moderne procjene pa joj odriču svaki smisao i smatraju je, uglavnom, sredstvom kadrovske (personalne) administracije u poduzećima. U tom pogledu osobno karakteristično stajalište zastupa Ph. Jones koji smatra da je procjena novo i popularno ime za tehniku, sada aktualnu, koja se nesvjesno prakticirala otkada čovjek radi kao najamni radnik. On smatra da su i poslodavac i radnik uvijek na neki način procjenjivali rad, a moderna procjena zapravo je novo ime za pojavu koja je, u pravilu, postojala i u prošlosti. Ipak, većina autora procjenu radnih mjesta smatra važnom pojavom modernih industrijskih odnosa pomoću koje se sustavno utvrđuju relativne vrijednosti pojedinih radnih mjesta.

Procjena, dakle, predstavlja *komparativnu klasifikaciju* radnih mjesta neovisno o radniku koji na njima radi. Drukčije rečeno, procjena radnih mjesta postupak je kojim se za sva mjesta u organizaciji određuju njihove »vrijednosti« i na osnovi toga klasificiraju u pojedine skupine. *Vrijednost radnog mjesta* ovisna je o veličini i stupnju zahtjeva i trajanju napora kojemu su radnici podvrgnuti radeći na tom radnom mjestu.

Procjena se obavlja tako da se pojedina radna mjesta svrstavaju po određenim kriterijima u pojedine kategorije i to po, moglo bi se reći, unaprijed utvrđenom rasporedu odnosno redoslijedu koji se ostvaruje u tri faze, a to su:

- popis i opis radnih mjesta,
- analiza i stupnjevanje radnih mjesta te
- bodovanje odnosno rangiranje radnih mjesta.

Popisom se utvrđuje broj radnih mjesta potrebnih za izvršenje pojedine funkcije odnosno ukupnog zadatka. Popis radnih mjesta obavlja

³¹ Detaljnije o tome vidi: M. Novak: *Teorija i praksa procjene rada*, izdanje Centra za izobrazbu rukovodnih kadrova u privredi, Zagreb, 1961., odnosno M. Novak (red.): *Vrednovanje rada i raspodjela osobnih dohodaka*, Informator, Zagreb, 1977., str. 47.-98.

se različito, ali prevladava način popisa po pojedinim odjeljenjima ili po drugim organizacijskim jedinicama koje postoje u poduzeću.

Opis radnog mjesta sastoji se od niza podataka (koji se skupljaju na posebnim obrascima) o djelokrugu rada i normalnom učinku na radnom mjestu, pogonskim uređajima i alatima, tehnološkom procesu i tijeku radova i od niza drugih relevantnih podataka kojima se pojedino radno mjesto identificira.

Poslije ovoga pristupa se drugoj fazi – **analizi i stupnjevanju** radnih mjesta. To se postiže kvalitativnom analizom i kvantitativnom klasifikacijom radnih mjesta.

Kvalitativna analiza može se izvršiti pomoću zbrojne ili analitičke procjene, što zavisi od toga kako se pristupa radu i radnim teškoćama. Prema zbrojnoj metodi neposredno se promatra ukupan rad na radnom mjestu, rad kao cjelina i na osnovi toga procjenjuje se težina pojedinog radnog mjesta. Prema analitičkoj metodi težina rada na radnom mjestu procjenjuje se na osnovi prethodne procjene svakog radnog zahtjeva (znanja, stručnosti, napora itd.).

Kvantitativna klasifikacija može se također izvršiti na dva različita načina. Prvi se sastoji u tome da se jednostavnim redanjem utvrdi težinski red radova na pojedinom radnom mjestu. Pritom se procijenjena radna mjesta pišu jedno ispod drugoga tako da radno mjesto koje je najviše procijenjeno stoji na vrhu, a ono koje je najniže procijenjeno na dnu rang-liste. Između njih se uvrštavaju ostala radna mjesta prema težini (visini) koju su dobila. Drugi postupak sastoji se u prethodnom određivanju nekoliko stupnjeva za svaki zahtjev. Svaki rad ili skupina radova na pojedinim radnim mjestima (sa sličnom ili istom visinom zahtjeva) uvrštava se u odgovarajući stupanj. Obično se primjenjuje pet stupnjeva, osim za takve zahtjeve kao što su iskustvo i školska sprema. Kod oba postupka klasifikacije kao osnova se može upotrijebiti zbrojna ili analitička procjena.

Konačno se pristupa trećoj, zadnjoj fazi procjene – **bodovnu odnosno rangiranju** radnih mjesta u kojoj se, zavisno od primijenjene metode, određuju brojčane vrijednosti za svako radno mjesto.

Radi bolje preglednosti metoda i postupaka koje se primjenjuju ili su se primjenjivale kod procjene radnih mjesta, vidi tablicu 7.2.

Koja će se od tih metoda i koji postupci primjenjivati, ovisi u prvom redu o veličini i strukturi poduzeća, svrsi koja se želi postići i troškovima koje zahtijevaju. Mala i srednja poduzeća (s jednostavnim tehnološkim odnosno proizvodnim procesom ili malo radnika) odnosno poduzeća koja žele postići ograničenu svrhu uz male troškove provedbe, koristit će jednostavnije metode i globalne postupke. Velika poduzeća i ona koja žele provesti što kvalitetniju procjenu i s njome postići niz organizacijskih poboljšanja i

motivacijskih ciljeva, koristit će složeniju analitičku metodu i bodovni postupak. Normalno je da neka poduzeća upotrebljavaju i kombiniranu metodu da bi izbjegla različite teškoće ove ili one metode ili pak smanjila troškove potrebne za provedbu procjene radnih mjesta. Ipak, u praksi zapadnih zemalja najčešće se koriste razni sustavi analitičke procjene, ne samo zato što je najkvalitetnija, već i zato što se ona u pravilu koristi kao podloga za određivanje osnovnih iznosa plaća u kolektivnim ugovorima koje vlasnici odnosno poslodavstva poduzeća ili njihova udruženja sklapaju s radničkim sindikatima.

Tablica 7.2.

Pregled metoda i postupaka u procjeni radnih mjesta

Metode klasifikacije	Metode kvalitativne analize	
	Zbrojna	Analitička
Rangiranje	Postupak rangiranja (s jednom rang-listom za sve radove)	Postupak rangiranja usporedbe zahtjeva (s rang-listom za svaki radni zahtjev)
Stupnjevanje	Postupak plaćnih skupina	Bodovni postupak

U nas je procjena rada **uvvedena zakonom** 1956. godine. Sva poduzeća bila su dužna da u roku od dvije godine završe procjenu rada. Međutim, mnoga je poduzeća nisu nikad završila, barem ne s predviđenim sadržajem, a u nekima veoma površno i sa sumnjivim rezultatima. U onim poduzećima u kojima se procjena rada završila, slabo se primjenjivala pa se postupno počela sve više zapostavljati. Bez pretjerivanja može se reći da i danas u našoj zemlji veoma malo poduzeća ima aktualiziranu procjenu rada s kojom se koriste. Razlog za takav nemaran i potcjenjivački odnos prema procjeni rada proizašao je dijelom zbog toga što se nije shvaćala njezina organizacijska vrijednost, jer se o njoj malo znalo, a dijelom zbog toga što je izabrani i forsirani sustav bio veoma složen i nepogodan, pa i skup za mnoga naša poduzeća. Ako se tome doda i nedostatak stručnih kadrova koji bi se profesionalno bavili procjenom, onda nije iznenađujuće da ni poslije skoro 40 godina od uvođenja procjena rada nema svoje pravo mjesto, niti se uspješno obavlja i drži stalno aktualnom, već je gotovo sasvim napuštena.

Dok se takav odnos prema procjeni rada u prijašnjem razdoblju mogao još nekako i shvatiti, dotle je sasvim neshvatljivo da se isti odnos zadržao i kontinuirano nastavljao sve do današnjih dana. Razlika je možda samo u tome što su se u kasnijem razdoblju (za razliku od prijašnjeg) startne osnove plaća formalno morale temeljiti na rezultatima procjene rada izraženim u bodovnim vrijednostima. Međutim, do tih su bodovnih vrijednosti poduzeća dolazila na razne načine, često i bez ikakvih istraživanja, prepisi-

vanjem tuđih bodovnih vrijednosti za ista ili srodna radna mjesta, a neka su poduzeća procjenu rada dala izraditi profesionalnim institucijama. S druge strane, dobivene odnosno uporabljene bodovne vrijednosti rijetko su se mijenjale odnosno usuglašavale s nastalim promjenama do kojih je u međuvremenu došlo u opremi, tehnologiji ili uvjetima rada. Ako su se ponekad i mijenjale, onda se to činilo pod pritiskom ili međusobnim nagodbama.

Nema sumnje da naša poduzeća moraju čim prije promijeniti svoj odnos prema procjeni rada; moraju je uvažavati i koristiti isto onako kao što je uvažavaju u svim modernim poduzećima tržišne privrede u kojima se vodi računa o dobroj organizaciji, efikasnosti poslovanja i motivacijskom ponašanju radnika.

7.3.5. Analiza radnog mjesta

Ako se u poduzeću ne obavlja sustavna procjena radnih mjesta, koja omogućava *svestranu analizu* ili je zbog dinamičnog razvoja došlo do mijenjanja elemenata na pojedinim radnim mjestima, u praksi se pomažemo različitim metodama. Kod toga treba za taj rad utrošiti samo onoliko vremena i novaca koliko se za to dobiva odgovarajući ekvivalent. To znači da analizu treba izvršiti samo na onim radnim mjestima za koja se predviđa da će ostvariti (najveće) uštede. Obujam analize ograničen je rentabilnošću analize i nalazi se u proporciji sa značenjem radnih mjesta koja se analiziraju.

U američkoj praksi organizacije³² uglavnom se primjenjuju četiri različita tipa analize, koji se ne razlikuju po idejama nego po obujmu. Najšira analiza sastoji se od:

- pisanog opisa radnog mjesta i to uporabom simbola za radni proces (1.),
- analize rada i proučavanja metoda (2.),
- ispitivanja tehnološke opremljenosti radnog mjesta i razvoja novih pomoćnih sredstava (3.),
- proučavanje procesa u pojedinostima, primjenom gotovih podataka o simultanim pokretima i podataka o sinhroniziranom radu čovjeka i stroja (4.),
- proučavanja potrebnog radnog vremena (5.) i

³² B. Falk, članak iz časopisa »Der Betrieb«, prijevod u Biblioteci ekonomike preduzeća, kolo II, knjiga 2., str. 8.-20.

- ocjenjivanja rezultata analize (6.).
- *Ostali tipovi* analize postupno ispuštaju po jedan (ili više) tih elemenata, dok se ne dođe do analize koja sadrži svega tri elementa (i to 2., 5. i 6.).

Budući da je najveći broj tih elemenata već sporadično objašnjavan, zadržat ćemo se na objašnjenju samo nekih od njih.

U opisu radnog procesa na radnom mjestu služimo se najrazličitijim pomoćnim sredstvima. *Uporaba simbola* omogućava bolju vizualnu predodžbu radnog procesa na pojedinom radnom mjestu. Pritom nije bitno koje se vrste simbola upotrebljavaju. Važno je da oni pruže bolju vizualnu predodžbu radnog procesa na radnom mjestu. Najčešće su u uporabi ovi simboli:

- »operacija« - djelatnost kojom se nešto mijenja, stvara ili dodaje,
- »kontrola« - nešto se provjerava odnosno kontrolira,
- »transport« - nešto se kreće odnosno mijenja mjesto,
- »zadržavanje« - nešto se zadržava ili uskladištava,
- »zastoje« - određene okolnosti ne zahtijevaju ili ne dopuštaju da se odmah izvede radni postupak koji je projektiran kao sljedeći i
- »kombinacija« - mora se prikazati da se radni postupci obavljaju istovremeno, u ovom slučaju - »operacija« i »kontrola«.

Da bi se povećala preglednost višekratnog ponavljanja, ti se simboli mogu numerirati. Označavanjem cjelokupnog radnog postupka spomenutim simbolima dobiva se *grafički prikaz* tijeka proizvodnog procesa - u konkretnom slučaju grafički prikaz proizvodnog procesa sredstava za zaštitu bilja (sl. 7.3).

Analiza rada i proučavanje metoda jesu srž čitava posla. Uspješno okončanje posla zavisi od toga hoće li se temeljito, svestrano i kvalitetno obaviti analiza samoga rada i proučavanje metoda. Osnovu za taj dio čini opis radnog mjesta i pregled tog rada, a počinje davanjem odgovora na ova pitanja:

- Zašto se taj posao mora raditi?
- Što je cilj tog rada?
- Koje je najpogodnije vrijeme da se rad obavi?
- Koje je najbolje mjesto za obavljanje rada?
- Tko je najprikladniji da obavi rad?
- Može li se rad bolje obaviti?

se u *osnovi povezivanja* radnih mjesta nalazi proizvodni odnosno poslovni proces koji se obavlja u svakom pojedinom poduzeću. Proizvodni (poslovni) proces u suštini nameće, ne samo potrebu i način povezivanja radnih mjesta, nego i stupanj njihove međusobne (poslovne) povezanosti. Slobodno se može reći da proizvodni proces i nije u stvari ništa drugo nego kretanje (obrada i obračun) materijala i drugih uložaka u proizvodnji i ostalim fazama reprodukcijanskog ciklusa, od ulaza sirovine do prodaje gotovih proizvoda kroz odgovarajući broj povezanih radnih mjesta. Promatrana s toga gledišta, sva su radna mjesta u poduzeću povezana, samo je intenzitet veza različit. *Najjača povezanost* postoji između susjednih radnih mjesta, susjednih u vremenskom ili prostorno-proizvodnom smislu, jer drugo radno mjesto preuzima odnosno nastavlja rad prvog, treće radno mjesto drugog itd. pa tako nastaje lančana povezanost određenog broja radnih mjesta (skupina), a u krajnjoj liniji međusobna povezanost između kompletnih skupina radnih mjesta, jasno, i opet preko takozvanih *perifernih odnosno graničnih* radnih mjesta. Odatle i činjenica da zastoje na jednom radnom mjestu ima različit utjecaj na rad i aktivnost drugih radnih mjesta, veći na radno mjesto iste djelatnosti, a manji na radno mjesto drugih djelatnosti.

To povezivanje radnih mjesta u skupine odnosno njihovo grupiranje direktno je vezano jedino uz proizvodni ili poslovni proces, dok su sva ostala grupiranja stvar konvencije i tradicije, posebno grupiranja s gledišta upravljanja.

Proizvodno-poslovni proces osnova je za grupiranje odnosno povezivanje radnih mjesta. Proizvodno-poslovni proces, ustvari, diktira ne samo potrebu, nego i čvrstinu i stupnjevitoost povezivanja radnih mjesta na kojima se ostvaruju pojedinačni zadaci. Međutim, tu ovisnost grupiranja odnosno povezivanja radnih mjesta o proizvodno-poslovnim procesima ne smije se doslovno shvatiti, ne smijemo shvatiti da je grupiranje i povezivanje radnih mjesta apsolutno podređeno proizvodno-poslovnim procesima. Moguća su određena odstupanja i ona se posebno odnose na izvanproizvodna radna mjesta. Ali, i u proizvodnoj sferi neke je poslove moguće obaviti na različite načine, pa čak i na različitim radnim mjestima, čime se otvaraju mogućnosti za nešto drukčije grupiranje radnih mjesta. Činjenica je da između svih radnih mjesta grupiranih u istoj organizacijskoj jedinici – organizacijskoj jedinici na najnižoj razini ne postoji isti intenzitet povezanosti; neka su radna mjesta čvršće međusobno povezana, a neka slabije. To posebno vrijedi za takozvana *granična radna mjesta* koja preuzimaju poslove od jedne organizacijske jedinice odnosno predaju ih drugoj organizacijskoj jedinici. Osim toga, moguće je da se pri ustrojstvu organizacijskih jedinica na najnižoj razini obuhvati više ili manje radnih mjesta; moguće je da se npr. odgovarajući broj radnih mjesta na najnižoj razini obuhvati u dvije umjesto u jednoj organizacijskoj jedinici. Kako će se postupati u svakom

pojedinom slučaju ustrojstva organizacijskih jedinica, ovisi o nekoliko faktora: njihovom značenju, prostornim mogućnostima, a ponajviše o kvaliteti raspoloživog managementa.

Iz navedenoga o grupiranju odnosno povezivanju radnih mjesta proizlazi da se radno mjesto pojavljuje kao polazna točka za njihovo grupiranje u različito velike organizacijske jedinice, od onih formiranih na najnižoj razini do razine samog poduzeća.

Kad se raspravlja o grupiranju radnih mjesta, onda valja znati da se neposredno grupiranje radnih mjesta, ustvari, obavlja samo u organizacijskim jedinicama na *najnižoj razini*, tako da su u njima obuhvaćeni svi izvršni radnici i njima nadređeni manageri u poduzeću ili pak, ako se radi o malom poduzeću, svi radnici uključujući i managera poduzeća, jer ono obično nije podijeljeno na organizacijske jedinice. U većim i velikim poduzećima u kojima se organizacijske jedinice uspostavljaju na dvije, tri ili više razina sva se povezivanja iznad najniže razine, ustvari, obavljaju posredno i to uključivanjem organizacijskih jedinica niže razine u organizacijske jedinice sve više razine, dok se konačno ne povežu na razini poduzeća.

Opisani način uključivanja organizacijskih jedinica niže razine u organizacijske jedinice više razine predstavlja standardni način koji se prvenstveno koristi pri organiziranju novog poduzeća. U praksi postojećih poduzeća oformljene organizacijske jedinice na različitim razinama mogu se i često se reorganizirati u suglasnosti s promjenama do kojih je došlo u ciljevima poslovanja, tehnologiji i prostornom rasporedu, ali nadasve u promjenama managementa. Novi kadrovi u pravilu nisu nikad zadovoljni s bilo kojim zatečenim organizacijskim rješenjima.

Povezivanje radnih mjesta na osnovi upravljanja. Različiti način grupiranja radnih mjesta u organizacijske jedinice i njihovo stupnjevano povezivanje u organizacijske jedinice sve više razine, iako je, kao što smo istakli, u velikoj mjeri uvjetovano proizvodno-poslovnim procesom, to ipak nikako ne umanjuje utjecaj koji rukovođenje ima na te procese. Naime, u organizacijskoj je teoriji dugo vremena prevladavalo stajalište o značenju i vrijednosti *hijerarhijskog upravljanja* za efikasno funkcioniranje organizacije. Praksa ga je uglavnom akceptirala iz uvjerenja da stupnjevano odnosno hijerarhijsko rukovođenje osigurava najefikasnije izvršavanje zadataka na svim radnim mjestima, a time i ukupnog zadatka poduzeća. Odatle i mnoge teorije i stavovi o *rasponu kontrole i upravljanja*, prema kojima je idealno da svaki rukovoditelj na najnižoj stepenici piramide ima pod neposrednom nadležnošću 10 do 15 radnih mjesta. Prema vrhu piramide broj organizacijskih jedinica kojima rukovodi jedan rukovodilac treba se sve više smanjivati.

Afirmacijom suvremene organizacijske teorije prestaje teoretska dominacija (mada je u praksi još uvijek prisutna) čiste hijerarhijske

organizacije upravljanja temeljene na stupnjevanom povezivanju organizacijskih jedinica. Suвременa organizacijska teorija u temelje grupiranja i povezivanja radnih mjesta stavlja timsku organizaciju kojom se u velikoj mjeri eliminira ili smanjuje hijerarhijska odnosno piramidalna organizacija rukovođenja.

Grupiranje radnih mjesta na osnovi rukovođenja odnosno **podjele poduzeća na odjele** ovisno je uglavnom o veličini poduzeća, formi organizacije i sposobnosti managementa. Dosadašnja iskustva pokazuju da su se u prosječno velikom poduzeću radna mjesta grupirala po odjelima i to obično u 5 razina pod nazivima:³³

- uprava,
- glavni odjeli,
- odjeli,
- složene grupe i
- osnovne grupe.

Ta podjela na nizove odjela vezana je prvenstveno uz proporcije poduzeća. Sasvim je razumljivo da manja poduzeća imaju manji broj razina, a kod posebno velikih poduzeća broj razina mora se još i povećati. Kao što je broj razina različit, tako je različito i označavanje nizova odjela. U nekim poduzećima ono se obavljalo prema djelatnostima (npr. prodaja, nabava, računovodstvo itd.), a u nekima prema predmetu poslovanja na koji se podjela formalno oslanjala (npr. investicijski odjel, financijski odjel, skladište itd.). Ponekad su se ti nizovi odjela i drukčije označavali (npr. poslovno područje, radno područje, mjesto, biro, radna grupa itd.). U području proizvodnje najuobičajeniji su nazivi brigada ili odjel, radionica, pogon i sl.

Najviše naših poduzeća organizirano je još uvijek na **klasičan način**, pa stoga u nas i prevladava grupiranje i povezivanje radnih mjesta kojem je osnova hijerarhija rukovođenja i to u području proizvodnje najčešće u ove skupine radnih mjesta: brigade, radionička odjeljenja, radionice i pogoni, a u području izvan neposredne proizvodnje u odsjeke, odjele, službe i sektore. Sve te skupine radnih mjesta su u biti ostaci prethodne organizacije, doduše žilavi ostaci, koji će se u određenom vremenskom intervalu ipak morati prevladati. To će se ostvariti jačanjem poduzeća te njihovom sve većom društveno-ekonomskom i tehničko-organizacijskom afirmacijom.

³³ Vidi: *Unternehmensorganisation*, Westdeutscher Verlag, Koeln und Opladen, 1957., str. 21.-22.

Pitanja za raspravu:

1. U predavanju je definirano radno mjesto kao onaj prostorni dio poduzeća (organizacije) na kojem se nalaze svi potrebni materijalni čimbenici na kojem jedan ili više radnika obavljaju pojedinačni zadatak. U svezi s tim rečeno je da radno mjesto čine tri elementa: čovjek, oprema i materijalni čimbenici. Je li prostor za rad, a ne može se govoriti o radnom mjestu, ako nedostaje jedan od tih elemenata? Kako onda shvatiti čime se može objasniti radno mjesto, na primjer, transportnog radnika koji nema točno određen prostor za rad? Može li se managersko mjesto (direktora, voditelja radionice, itd.) smatrati radnim mjestom u smislu ove definicije? Radi li se o jednom ili više radnih mjesta kad jedan radnik istovremeno radi na više strojeva? Radi li se o jednom ili više radnih mjesta kad više radnika radi za jednim strojem?
2. Neki autori zastupaju gledište da se radna mjesta komponiraju odnosno grupiraju u prvom redu radi toga da bi se olakšalo upravljanje i ističu da se ona grupiraju u nekoliko hijerarhijskih razina počevši od npr. radionice, kog odjela preko radionice pa sve do sektora. Je li u uvjetima sve veće primjene automatizacije u proizvodnji i kontroli neophodno potrebno hijerarhijsko grupiranje radnih mjesta kakvo je postojalo do sada? Ne bi li u tim novim uvjetima trebalo napustiti bar neke najniže razine managementa, a u perspektivi i ostale? Je li u uvjetima dobre organizacije radnih mjesta i njihove povezanosti neophodno potrebno da postoji manager na pet do šest radnih mjesta, a u administraciji poduzeća i na jedan do dva radna mjesta?
3. Kojih se organizacijskih načela i pravila treba držati prilikom projektiranja i formiranja radnih mjesta da bi se postigli optimalni rezultati? Mogu li se ta ista načela i pravila primjenjivati i prilikom projektiranja i formiranja radnih mjesta izvan proizvodnje ili su potrebna još i neka specifična načela i pravila?
4. Što je procjena radnih mjesta i zbog čega se provodi? Na koji način, kojim se metodama i postupcima može provoditi procjena rada?

5. Što je analiza radnih mjesta i kad se ona obavlja? U čemu se analiza radnih mjesta razlikuje od procjene rada?
6. Zašto svrsishodna organizacija svakog radnog mjesta posebno, nije dovoljna da bi se racionalno organizirao cjelokupan proizvodni odnosno poslovni proces i što treba poduzeti da bi se to postiglo?
7. Što se po Vašem mišljenju nalazi u osnovi grupiranja radnih mjesta u pojedine organizacijske jedinice? Kako teče taj proces i koje su mu bitne odlike?
8. Na čemu se sve temelji uključivanje dviju ili više organizacijskih jedinica nize razine u jedinicu više razine i na koji se način može realizirati?
9. Navedite jednu našu organizaciju u kojoj još uvijek postoji tradicionalno grupiranje radnih mjesta i opišite ukratko te organizacijske jedinice (skupine radnih mjesta).

8.

ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA I MANAGEMENTA

Razgraničenje sadržaja pojmova upravljanja, managementa i izvršenja

8.1.

Da bismo objasnili pojam *managementa* prethodno je potrebno upoznati pojmove kao što su: *upravljanje*, *rukovođenje* i *izvršenje*, kako bismo lakše situirali management u taj jedinstveni proces upravljanja.

Klasična teorija organizacije koristi se pojmovima *upravljanje* i *rukovođenje*, međutim, ti pojmovi u literaturi nemaju podjednako značenje. Budući da građanska organizacijska znanost, kako ističe F. Lipovac,¹ poznaje samo jedan oblik upravljanja – *vlasničko upravljanje*, ona zbog toga svu svoju pažnju usmjerava na područje *managementa*, tj. na *management*.

Ni s promjenama koje su nastale pojavom neoklasične i moderne teorije organizacije težište organizacijske problematike nije se promijenilo. Ostala je i dalje *organizacija managementa* odnosno *management*.

Istraživaču organizacije i upravljanja u nas, u pogledu razgraničenja ovih pojmova, još je teže. Ti problemi diferencijacije javljaju se u još oštrijem obliku, kako zbog toga što je kod nas dugo godina dominiralo društveno vlasništvo (oficijelno sve do 30. VI. 1992.) kao »kvazi-vlasništvo«, a *upravljanje* se (baš zbog neriješenih vlasničkih odnosa) izražavalo kao »kvazi-upravljanje«.

U ovom dijelu rada cilj nam je objasniti pojmove kao što su: *upravljanje*, *rukovođenje* i *izvršenje* u širem društveno-ekonomskom kontekstu, prvenstveno s aspekta vlasničkih odnosa. A sam sadržaj, u prvom redu funkcije managementa (management), bit će predmet našeg interesa u nastavku izlaganja u ovom poglavlju.

¹ F. Lipovac: *Teorija organizacije*, Ljubljana, 1974., str. 44.

Većina autora na ovim prostorima, koji su se bavili pitanjima ekonomike i organizacije poduzeća, nastojali su definirati i kategorije *upravljanja, managementa i izvršenja*. Kod tog definiranja, postoji dosta podudarnosti i slaganja, ali su prisutne i razlike koje najčešće proistječu iz različitih aspekata promatranja pojedinih istraživača. Tako se, npr., problemu *upravljanja* pristupa² s tehničke, pravne, sociološke, psihološke, ekonomske, financijske ili neke druge strane pa otuda i mnogo različitih definicija.

Ipak, većina tih definicija *upravljanja*, pored organizacijsko-tehničkog aspekta, obuhvaća i društveno-ekonomsko određenje upravljanja.

Š. Babić³ upravljanje definira s organizacijsko-tehničkog aspekta. Međutim, autor razlikuje upravljanje u užem i širem smislu. Upravljanje u širem smislu sadrži u sebi četiri nove funkcije: upravljanje u užem smislu i rukovođenje odnosno odlučivanje i naređivanje; planiranje; organiziranje i nadziranje odnosno kontrolu. Ako čovjek – vlasnik kapitala u proizvodnji sam obavlja svjesnu ljudsku djelatnost, onda je i sam nositelj upravljačkih i izvršnih funkcija, ali kad poraste broj radnika u proizvodnji, a s tim i tehnička podjela rada, onda dolazi do dijeljenja funkcije upravljanja koju vlasnik kapitala zadržava za sebe, dok funkciju izvršenja ostavlja radnicima.

M. Dautović⁴ naglašava potrebu promatranja funkcije upravljanja ne samo kao poslovne i organizacijske djelatnosti, već znatno šire uključujući u to promatranje i društveno-ekonomsku komponentu.

D. Gorupić⁵ funkciju upravljanja definira kao sastavni dio ljudske djelatnosti upravljen prema postizanju određenog cilja, nezavisno od toga tko je nositelj te funkcije. Autor funkciju upravljanja izjednačava s procesom odlučivanja te kaže da upravljati poduzećem znači voditi poslovnu politiku odnosno odlučivati o bitnim stvarima za poslovni uspjeh poduzeća i uvjete života i rada kolektiva. Promatrajući upravljanje u širem smislu, autor ga izvodi iz vlasništva nad materijalnim čimbenicima.

Ž. Kostić⁶ definira upravljanje u širem i užem smislu. Upravljanje u užem smislu sastoji se u donošenju odluka odnosno u odlučivanju. Šire društveno-ekonomsko interpretiranje upravljanja autor daje vezujući sadržaj, oblik i osnovu upravljanja u zavisnosti od vladajućih proizvodnih od-

² E. Pusić: Samoupravljanje – Prilozi teoriji i praktični problemi; Narodne novine, Zagreb, 1968., str. 7.

³ Š. Babić: Uvod u ekonomiku poduzeća, Zagreb, 1967., str. 8./9.

⁴ M. Dautović: Osnovi ekonomike i organizacije preduzeća, SA, Beograd, 1965., str. 60.

⁵ D. Gorupić: Poslovna politika poduzeća, II. izdanje, VŠVT, knjiga II., Zagreb, 1975., str. 95.

⁶ Ž. Kostić: Osnovi organizacije preduzeća, X. izdanje, SA, Beograd, 1972., str. 165., 167., 169. i 171.

nosa. Bitne značajke funkcije upravljanja definira odgovorima na sljedeća tri pitanja: a) Po kojoj se osnovi upravlja? b) Tko upravlja? i c) Koji je cilj upravljanja?

M. Novak⁷ u definiranju upravljanja polazi od šireg društveno-ekonomskog aspekta vezujući definiranje upravljanja za vlasništvo nad materijalnim čimbenicima proizvodnje koje mu određuje i sadržaj. Naglašava da se ništa bitno nije izmijenilo u položaju vlasnika materijalnih čimbenika proizvodnje u kapitalizmu, ni u položaju nevlasnika (radnika) transformacijama u kapitalizmu, pa čak ni time što u ime i umjesto vlasnika upravljaču profesionalni rukovodioci. Odlučivanje se u kapitalizmu temelji na vlasništvu, pa je zato pravo odlučivanja rezervirano samo za vlasnika materijalnih čimbenika. Delegiranjem tog prava na managere u temeljima odlučivanja ništa se bitno nije izmijenilo.

F. Lipovac⁸ u definiranju upravljanja polazi od društveno-ekonomskog određenja upravljanja, od odnosa vlasništva i oblika vlasništva u kapitalizmu te njihove transformacije od privatnog vlasništva na temelju naturalne proizvodnje, preko individualnog vlasništva sitnog robnog proizvođača, individualnog kapitalističkog vlasništva, udruženog kapitalističkog vlasništva u raznim oblicima, državnog vlasništva u kapitalizmu i socijalizmu do društvenog vlasništva. Autor ističe da upravljanje ne može prekoračiti granice koje mu postavlja dani razvoj odnosno oblik vlasništva. Transformacijom oblika vlasništva pokazuje se kako se i funkcija upravljanja transformirala. Odnosno, jedinstvena funkcija upravljanja, čiji je nositelj u uvjetima privatnog vlasništva na temelju naturalne proizvodnje bio jedna osoba, transformacijom oblika vlasništva i narastanjem kapitalizma ta se jedinstvena funkcija upravljanja razdijelila na funkcije *upravljanja, managementa i izvršavanja*.

Proces razdvajanja jedinstvene funkcije upravljanja tekao je u različitim oblicima kapitalističkog vlasništva i državnog kapitalizma i socijalističkog vlasništva na sljedeći način:⁹

U *privatnom vlasništvu* na temelju naturalne proizvodnje pojedinac je bio nositelj cjelokupne upravljačke djelatnosti (upravljač, manager i izvršitelj).

Pri *individualnom vlasničkom upravljanju* vlasnik je upravljač i manager, a u početku i izvršitelj da bi narastanjem poduzeća funkciju izvršenja prepustio najamnim radnicima.

⁷ M. Novak: Organizacija rada u socijalizmu, Informator, Zagreb, V. izdanje, 1976., str. 7., 156. i 194.

⁸ F. Lipovac: op. cit. pod 1, str. 34.–39.

⁹ F. Lipovac: op. cit. pod 1, str. 47.–50.

Pri *ortračkom obliku vlasništva* prisutno je kolektivno vlasničko upravljanje gdje su još uvijek ujedinjene funkcije upravljanja i managementa.

Pojavom *dioničkih društava* odvajaju se nositelji funkcije upravljanja od vlasništva. Naime, svi su dioničari vlasnici, a upravljači su samo preko skupštine dioničara. Dioničar nema nikakvih rukovodnih ovlaštenja, jer ih je prenio na profesionalno rukovodstvo (management), koje je također stekao na tržištu radne snage, kao i neposredne izvršitelje. Ovdje su se odvojili nositelji funkcije upravljanja od managementa.

U *državnom vlasništvu u kapitalizmu i socijalizmu* upravni odbor ne čine vlasnici nego predstavnici vlasnika – države. Ovdje se odvajaju forme upravljanja od vlasništva.

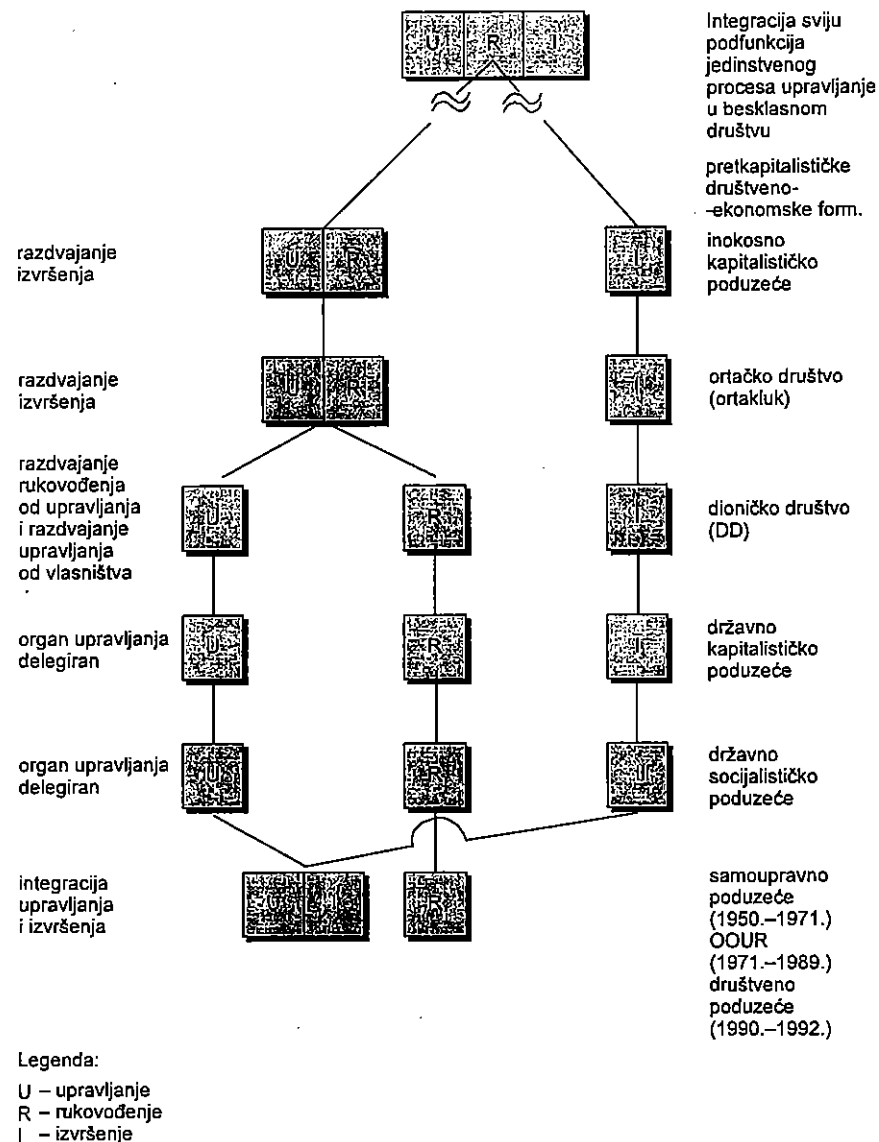
Činilo se kao da se u uvjetima *samoupravnog poduzeća, OOUR-a* ili do 30. VI. 1992. *društvenog poduzeća* ostvaruje ponovna reintegracija »izvršne« i »upravljačke« funkcije. Valja reći da se u toj reintegraciji ogledao i osnovni smisao samoupravnog sustava. To bi značilo da se u uvjetima samoupravljanja, upravljanje ponovno vraća izvršiteljima, koji su ujedno i upravljači. Međutim, u toj »najvećoj tekovini samoupravnog sustava«, izgleda da se, prema svemu sudeći, krila i najveća zabluda tog sustava. Nevlasnici su imali vlasnička prava, tj. postali su upravljači, a s obzirom da za to nisu imali valjanu osnovu, bilo bi ispravnije reći da su u samoupravnom društvu »kvazi-vlasnici« postali i »kvazi-upravljači«.

Dosadašnja je praksa pokazala da je društveno vlasništvo (bez jasno određenog titulara vlasništva) rezultiralo neracionalnim ponašanjem nositelja funkcije upravljanja. U svojoj operacionalizaciji društveno se vlasništvo nerijetko, tretiralo kao individualno ili u najboljem slučaju skupno pa su se pozitivni rezultati upravljanja društvenim sredstvima individualizirali, a negativni kolektivizirali i socijalizirali.

Taj problem »kvazi-vlasništva« i »kvazi upravljanja« ostao je otvoren i u Zakonu o poduzećima. Međutim, Zakonom o pretvorbi društvenih poduzeća, uz sve primjedbe na način provođenja tog procesa, stvaraju se uvjeti za određivanje titulara vlasništva nad društvenim sredstvima, a što je konačno razriješeno u Zakonu o trgovačkim društvima iz 1993. godine.

Da bismo odredili zadatak i ulogu svake od ovih *funkcija (upravljanja, managementa i izvršenja)* tog jedinstvenog upravljačkog procesa, u novim je uvjetima potrebno napraviti kratak povijesni presjek kroz transformaciju nositelja integralne funkcije upravljanja i pojedinih njezinih segmenata u razvitku ljudskog društva.

Taj je proces tekao na način kako to prikazujemo na slici 8.1.



Slika 8.1. Shema upravljačkog procesa i njegovi nosioci

Ovo raščlanjivanje jedinstvene funkcije upravljanja na pojedine njezine segmente proizašlo je iz toga što su nositelji pojedinih njezinih dijelova različiti. Dakle, ne radi se o posebnim funkcijama *upravljanja, managementa* i *izvršenja*, već o upravljanju kao integralnom procesu – društvenom odnosu čije su različite aktivnosti u različitim odnosima vlasništva imale različite nositelje.

Ova shema nositelja funkcije upravljanja i pojedinih njezinih segmenata (Vidi sliku 8.1.) istovremeno je povijesna – kada je riječ o globalnom društvenom planu, ali i aktualna na pojedinačnom planu – kada se radi o konkretnoj društvenoj zajednici. Naime, u svakoj društvenoj zajednici naići ćemo na pluralizam vlasničkih odnosa pa, prema tome, i na različite oblike poduzeća kao što su: *inokosna poduzeća*, različiti oblici *ortakačkih društava* kao i *dionička društva te državna odnosno javna poduzeća*. Naša su specifičnost (u prijelaznom razdoblju na poduzeće, poduzetništvo i tržišnu privredu) *društvena poduzeća* koja se uskoro moraju transformirati u oblike poduzeća s poznatim vlasnikom ili vlasnicima. Taj proces još nije završen.

Iz navedenog proizlazi da je *funkcija upravljanja funkcija vlasništva*. *Upravljanje* se, prema tome, bazira na pravu vlasništva nad materijalnim čimbenicima proizvodnje. Onaj tko je *vlasnik* materijalnih čimbenika proizvodnje, taj je ujedno i *nositelj funkcije upravljanja*.

Za razliku od upravljanja definiranje *managementa* u ovom širem, društveno-ekonomskom kontekstu polazi od upravljanja i traži vezu između upravljanja i managementa te rukovođenje tretira kao izvršnu aktivnost upravljanja. *Osnova je*, odnosno *izvor managementa, tehnička podjela rada*, dok upravljanje ima svoju osnovu u vlasništvu. Dakle, dok je funkcija upravljanja *funkcija kapitala*, funkcija managementa proizlazi *iz položaja u procesu rada*, jer je tehnička podjela rada podjela u procesu rada, prema kojoj najviše zaposlenih obavlja izvršne poslove, dok manji broj (rukovoditelji) obavljaju poslove planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole, dakle, rukovodeće poslove. Jer, ne zaboravimo, čim se rad dijeli, funkcija nadzora, kontrole i managementa postaje nužna.

Transformacijom vlasništva te rastom i razvojem poduzeća, a s tim u vezi i povećanjem broja dioničara u poduzeću, dolazi do razdvajanja, ne samo funkcije managementa od funkcije upravljanja, već čak i do razdvajanja funkcije upravljanja od vlasništva.

Rukovođenje je određeno upravljanjem, odnosno nositelji funkcije upravljanja određuju i nositelje rukovodeće aktivnosti u poduzeću. Promjenom nositelja funkcije upravljanja mijenjali su se i nositelji rukovodeće djelatnosti. Nositelj rukovodeće djelatnosti najprije je sâm bio individualni poduzetnik koji je ujedno i upravljač jer radi s vlastitim sredstvima, ali i

izvršitelj jer sâm radi izvršne poslove. Razvitkom podjele rada, a posebno produbljivanjem tehničke podjele rada, *rukovođenje* se ne javlja kao posebna aktivnost, jer je ono postojalo i prije, već se javlja kao *aktivnost posebne kategorije ljudi* (managera). Dakle, rukovođenje se izdvojilo iz upravljanja te postalo aktivnost posebnog sloja ljudi pa figurira i kao posebna funkcija. Potreba za angažiranjem posebnih ljudi (specijalista za rukovođenje) zbog sve složenijih proizvodnih i poslovnih zadataka rukovoditelje i rukovođenje stavlja u povlašteni položaj u odnosu na izvršitelje i rukovođenju daje posebno mjesto u organizaciji.

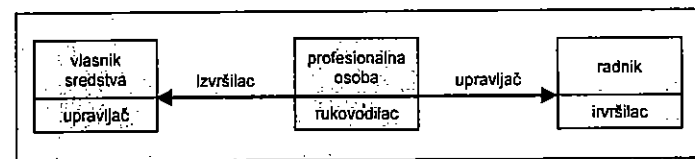
Funkcija *izvršenja* antipod je upravljačkoj funkciji i ona pripada »nevlasnicima«. Kod toga, naravno, mislimo na veća poduzeća u kojima je došlo do razdvajanja ovih triju funkcija i njihovog dodjeljivanja različitim nositeljima.

U jedinstvenom procesu upravljanja funkcija managementa je kao transmisija, interpolirana između upravljanja i izvršenja i ima značajke i jedne i druge aktivnosti, zavisno od toga u odnosu na koju funkciju analiziramo rukovođenje.

Rukovođenje nije funkcija sama po sebi, ona je to samo u odnosu na podređene, tj. one kojima daje naloge, instrukcije i zadatke, čiji rad koordinira, kontrolira i slično.

Ako se rukovođenje promatra u odnosu na neposredne izvršitelje, onda ono ima značajke upravljanja, jer je vlasnik sredstava (kao upravljač) prenio tu funkciju na profesionalne upravljače (rukovoditelje ili managere). Međutim, ako se rukovođenje promatra u odnosu na vlasnike sredstava – prave upravljače, onda ono ima značajke izvršne funkcije, jer se rukovođenje pojavljuje kao izvršna funkcija upravljanja. Funkcija managementa dvostruko je proturječna:¹⁰ a) u odnosu na vlasnike i b) u odnosu na radnike.

Grafički bismo te odnose mogli prikazati kao na slici 8.2.



Slika 8.2. Položaj »rukovođenja« u odnosu na »upravljanje« i »izvršenje«

¹⁰ M. Mesić: Rukovođenje i organizacija rada, »Kulturni radnik«, Zagreb, br. 3, 1977., str. 24.

Rukovođenje je upravljačka funkcija u odnosu na izvršnu funkciju, ali je i samo rukovođenje izvršna funkcija upravljanja. Ta podjela jedinstvene funkcije upravljanja na njezine podfunkcije na određeni je način uvjetna i zbog toga što su u svakoj od podfunkcija prisutni elementi i upravljanja i managementa i izvršenja. Ipak, funkcija upravljanja nadređena je funkcija koja opredjeljuje sve ostale podfunkcije jedinstvenog procesa upravljanja.

Pitanja za raspravu:

1. U kakvom su odnosu pojmovi upravljanja, rukovođenja i izvršenja?
2. Koji su se problemi do sada javljali u nas, s obzirom na definiciju upravljanja i nositelje funkcije upravljanja?
3. U čemu se ogleda društveno-ekonomsko određenje upravljanja? U kakvom su odnosu vlastništvo i funkcija upravljanja? Zasto je sistem jedinica samoupravnog poduzeca opravdano govoriti o »kvazi-vlasništvu« i »kvazi-upravljanju«?
4. Objasnite proces transformacije jedinstvenog procesa upravljanja i nositelja pojedinih njegovih segmenata odnosno podfunkcija? Kada, kako i zasto dolazi do razdvajanja izvršenja odnosno »managementa« od »upravljanja«? Navedite u kojemu segmentu shema na slici 1.1. aktualna?
5. Sto je osnova odnosno izvor managementa? U kakvom su međusobnom odnosu upravljanje i rukovođenje?
6. U kakvom je odnosu izvršenje »spram« upravljanja?
7. Zasto kažemo da funkcija managementa ima elemente upravljanja i izvršenja? U odnosu na koga se funkcija managementa javlja kao funkcija upravljanja, a spram koga kao izvršna funkcija?

Management

8.2.

8.2.1. Pojam i definiranje managementa

U poimanju i definiranju managementa suočavamo se s mnogo problema. Neki od tih problema semantičke su prirode, s obzirom na to da se različitim pojmovima pripisuje isti sadržaj, ali i obrnuto, tj. pod istim se pojmom razumijevaju različiti sadržaji.

Tako se, npr., u literaturi na Zapadu izraz »management« javlja u tri različita značenja i to kao: *organizacija, upravljanje i rukovođenje*.

Skup metoda koje su razvijene u prvom razdoblju proučavanja organizacije u SAD-u u organizacijskoj se literaturi označava kao *Scientific Management* (znanstveno upravljanje, znanstveno rukovođenje, znanstvena organizacija rada). Dodamo li tome i prve prijevode Taylorovih djela »Shop Management« i »The Principles of Scientific Management« kao »Upravljanje pogonom« odnosno »Znanstveno upravljanje«, tada je situacija s razumijevanjem izraza management još složenija.¹¹

Američki teoretičar organizacije Joseph L. Massie¹² definira *management* kao posebnu skupinu ljudi čiji je zadatak da svoj napor usmjeri prema zajedničkim ciljevima aktivnošću drugih ljudi. Međutim, ta definicija managementa još uvijek ne omogućava da se utvrdi podrazumijeva li se pod tim pojmom »upravljanje«, »rukovođenje« ili »organizacija«. U daljnjem tekstu, tamo gdje se autor poziva na Harbisona i Myersa, koji na management (u zavisnosti od toga promatra li se taj izraz sa stajališta ekonomista, specijalista u administraciji ili sociologa) gledaju kao na: ekonomski izvor (dakle, management je faktor proizvodnje isto kao zemlja, rad i kapital.); sustav vlasti i klasu ili neku položajnu skupinu, moguće je zaključiti da se taj izraz odnosi na aktivnost managementa.

Međutim, u drugom radu, koji nosi naslov »Management Theory«, isti autor (Joseph L. Massie) zapravo obrađuje razvoj teorije orga-

¹¹ Š. Ivanko: *Dijagnosticiranje i projektiranje organizacijskog modela industrijskog poduzeća*, Kamnik, 1972., doktorska disertacija, str. 12.-13.

¹² J. L. Massie: *Essentials of Management*, Second Edition, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1971., str. 4.-7.

nizacije, a ne teorije upravljanja, kao što se vidi iz sadržaja rada.¹³ To znači da autor, u ovom slučaju, riječ *management* upotrebljava u značenju »*organizacija*«.

Ovi slučajevi, kao i mnogi drugi koje ovdje nismo navodili, kažu da se izraz *management* od slučaja do slučaja upotrebljava u različitim značenjima; jednom kao *upravljanje*, drugi put kao *rukovođenje* (što je znatno češće), a treći put, opet, kao *organizacija*.

U engleskom jeziku za upravljanje, pored izraza *management*, egzistira još i *administration*, *government* i *leadership*, iako se ovaj zadnji pojam u većoj mjeri koristi za označavanje jedne od funkcija managementa – za vođenje, pa je u tom smislu uži pojam od pojma managementa. Slično je i u njemačkom jeziku gdje se izraz *Leitung* upotrebljava u smislu upravljanja, ali i vođenja, dok se *Führung* odnosi samo na vođenje. Angloameričkom pojmu *management* odgovara u njemačkom i izraz *Führungsgruppe*. I jedan od najpoznatijih predstavnika klasične teorije organizacije H. Fayol upravljanje je označio izrazom *government*.

Ovim problemima semantičke prirode trebalo bi dodati i probleme adekvatnog prevođenja izraza management na hrvatski jezik. Gotovo je nemoguće naći adekvatan izraz u hrvatskom, kao u ostalom i u bilo kojem drugom jeziku, koji bi održavao puni sadržaj managementa.

Kada je riječ o prevođenju riječi management na hrvatski jezik (gledajući na sam korijen te riječi) čini se da bi izraz *management* (koji je zapravo teško prevesti na hrvatski jezik) prema samoj etimologiji više odgovarao pojmu *managementa*, jer glagol »*manage*« potječe od latinske riječi »*manus*« (ruka), a prvotno je označavao »obučavanje konja u hodu«.¹⁴

Također, s obzirom na sadržaj koji se podrazumijeva pod pojmom management, a imajući u vidu osnovne funkcije managementa, vidljivo je da se one u najvećoj mjeri podudaraju s funkcijama managementa pa proizlazi da su pojmovi *management* i *rukovođenje* sinonimi.

Na moguću podudarnost odnosno sličnost između izraza *management* i *rukovođenje* upućuje i činjenica da se oba izraza koriste u općem, neodređenom značenju za bilo koju razinu u organizaciji. Tako se govori o *Top managementu* ili *vrhovnom rukovodstvu*, zatim o *Middle managementu* ili *srednjem rukovodstvu* i o *First level managementu* ili *prvoj (najnižoj) razini managementa*. Robovlasničko društvo socijalna¹⁵ je kolijevka managementa u relativno samostalnoj egzistenciji, odvojeno od

¹³ J. L. Massie: *Management Theory*, a u knjizi James G. March, *Handbook of Organizations*, Rand McNally and Company, Chicago, 1965., str. 387.–422.

¹⁴ H. Brawerman: *Rad i monopolistički kapital*, Zagreb, 1983., str. 61.

¹⁵ M. Mesić: op. cit. pod 10., str. 25.

vlasničke funkcije. Tako je poznata institucija *Villicusa* u antičkom Rimu, koji je bio upravitelj poljoprivrednog imanja i nadzornik robova u ime robovlasnika. Za razliku od tog doba, rani kapitalizam ne poznaje funkciju managementa kao posebnu funkciju koja bi bila izdvojena od vlasnika materijalnih čimbenika proizvodnje. To je i razumljivo jer su vlasnici sredstava (kao upravljači) ujedno i organizatori procesa proizvodnje i proizvođači. Čim je akumulacija sredstava omogućila vlasniku da prenese neke funkcije na posebne kategorije ljudi, vlasnici su se postupno oslobađali izvršne, a potom i funkcije managementa (managementa). Korijen je managementa, kako ističe P. Drucker, tamo gdje su vlasnici malog ili rastućeg poduzeća na suradnike delegirali zadatke koje oni sami nisu mogli obaviti.

Management bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnostima drugih ljudi.¹⁶ Osnovne funkcije managementa su: *planiranje*, *organiziranje*, *upravljanje ljudskim potencijalima*, *vođenje* i *kontrola*.

*Management*¹⁷ je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Definiranje managementa kao procesa koordiniranja čimbenika proizvodnje odnosno poslovanja, u svrhu postizanja određenih ciljeva, jedna je od najčešćih definicija managementa.

Suvremeno poduzeće teško da bi moglo egzistirati bez managementa jer je danas isuviše puno izazova kojima je izloženo čovječanstvo, a koji trebaju upravo management za njihovo savladavanje. A management nije ništa drugo nego dio stare priče o ljudskoj organizaciji.¹⁸ Zapravo, management se bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji. Upravo moderni management naglašava važnost tzv. »*mekih varijabli*«, kao što su: ljudi u organizaciji, njihova znanja i sposobnosti te stilovi vođenja, za razliku od ranijih faza u razvoju managementa koje su se fokusirale na tzv. »*tvrde varijable*« kao što su: strategija, struktura, veličina, tehnologija, planiranje, kontrola itd.

Management je sam po sebi, kako ističe P. Drucker,¹⁹ znatna inovacija. On je djelotvorno revolucionirao prirodu poslovanja zadnjih sto godina. U tom razdoblju istaknuto mjesto pripada managerskoj revoluciji. *Managerska je revolucija* (na isti način kao i automobil ili telekomunikacije) promijenila način života u cijelom svijetu. Ona je, kao svaka revolucija

¹⁶ J. L. Massie: op. cit., pod 12, str. 4.–7.

¹⁷ S. C. Certo: *Principles of modern Management: Functions and Systems*, Fourth Edition, Allyn and Bacon, Boston etc. 1989. god., str. 351.

¹⁸ D. Torrington, J. Weinghtman i K. Johns: *Effective Management, People and Organization*, Prentice-Hall, New York, 1989., str. 7.

¹⁹ P. Drucker prema: Ronnie Lessem: *Global Management Principles*, Prentice-Hall, New York etc., 1989., str. 73.

proizvela, mnoštvo različitih ljudi, ideja i okolnosti. Tako se, s pravom, govori o »*teorijskoj džungli managementa*«²⁰ odnosno o džungli managerskih teorija.

Ishodište svih tih managerskih teorija, koje se kreću u rasponu od *empirijskog pristupa, interpersonalnog ponašanja, skupnog ponašanja, socijalnog sustava, sociotehničkog sustava, teorije odlučivanja, sustavskog pristupa i matematičkog pristupa* pa sve do *situacijskog ili kontingencijskog pristupa* predstavlja H. Fayol, kojega možemo smatrati pravim ocem *moderne teorije managementa*. S obzirom da je H. Fayol isto tako jedan od pionira i teorije organizacije, to znači da se teorija organizacije i teorija managementa toliko međusobno isprepliću da ih je nemoguće odvojeno promatrati.

I danas teorijska džungla managementa,²⁰ ne samo da cvjeta, nego postaje i sve gušća, a ima gotovo dvostruko više škola i pravaca nego što ih je imala prije dvadeset godina. Stoga se i do danas proces inoviranja u managementu zapravo bavi samo »*skupljanjem tih dijelova*«.

No, unatoč džungli managerskih teorija, ipak je kroz povijest moguće prepoznati četiri osnovne domene kroz koje je management prošao u svom razvoju i to:²¹ *primarni, racionalni, razvojni i metafizički management*. I dok primarni management naglašava osobno i zajedničko, racionalni management težište stavlja na funkcijsko i organizacijsko, za razliku od razvojnog managementa koji se fokusira na individualno i neovisno te metafizičkog managementa koji u prvi plan stavlja duhovno i kulturno.

Svaka nova faza u razvoju managementa pratila je i sam razvoj poduzeća, koji je trebao sve više sustava i struktura, zbog čega se mijenjala i sama organizacija poduzeća.

Veza između organizacije i managementa možda se najbolje vidi u biblijskom primjeru egzodusa Izraelaca iz Egipta oko 1200. godine prije Krista kada je Mojsije, vjerojatno prvi u povijesti, zaposlio prvog konzultanta managementa (svog tasta) kako bi mu pomogao u kreiranju organizacije izlaska svog naroda iz Egipta.²² Jer, management se i bavi, kako ističe John P. Kotter,²³ *savladavanjem složenosti*.

I danas je, kao i uvijek, jedan od najvećih problema managementa kako najbolje upotrijebiti resurse organizacije u promjenjivoj okolini

²⁰ H. Koontz i H. Weihrich: *Essentials of Management, Fifth Edition*, McGraw-Hill Publishing Company, New York, 1990., str. 514.

²¹ R. Lessem: *Global Management Principles*, Prentice-Hall, New York, 1989., str. 74.-88.

²² J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston etc., 1990., str. 29.

²³ J. P. Kotter: *What Leaders Really Do?*, HBR, May-June 1990., str. 103.-104.

ili čak u turbulentnoj okolini.²⁴ Dakle, optimalna kombinacija resursa i njihova najbolja uporaba jedan su od najtežih problema s kojima se suočava moderan management. Sa složnošću organizacije ti problemi postaju još i teži.

U rješavanju tih problema nema jedinstvene prakse managementa koja bi bila univerzalno primjenjiva. Tako postoje znatne razlike u praksi *američkog i japanskog managementa*, ali i *managementa u pojedinim europskim zemljama*. I dok Japan, za razliku od SAD-a, težište stavlja na doživotnu zaposlenost i sporazumno donošenje odluka, u Njemačkoj je npr. naglasak na ovlastima managementa, ali i na participaciji zaposlenih u odlučivanju, za razliku od Velike Britanije gdje je u prvom planu sigurnost.

Što od toga, odnosno koja iskustva i kako primjenjivati u Hrvatskoj? Prvo i najvažnije – treba naglasiti da Hrvatska treba učiti od svih, a implementirati ona iskustva i praksu managementa koja najbolje odgovaraju okolini u kojoj naša poduzeća djeluju. Drugo je važno pravilo da nije moguće preslikavati i mehanički prenositi iskustva managerske prakse iz pojedinih zemalja.

Teoriju i praksu managementa u hrvatskim poduzećima ne bi trebalo primjenjivati nekritički. Trebalo bi izbjegavati izrazito retrogradne procese, kada je riječ o managementu u praksi. Gotovo da se u ponekim sredinama zaboravlja dostignuti stupanj razvoja managementa pa se u nekim slučajevima vraćamo na pionirsko doba managementa.

Ono na što još treba upozoriti, kada je riječ o hrvatskim poduzećima, jest sve prisutnija tendencija *centralizacije* upravljanja i vođenja poduzeća, uz istovremenu marginalizaciju svih ostalih zaposlenih. To ne bi trebalo biti pravilo ponašanja u upravljanju našim poduzećima jer, zadrži li se ta tendencija duže vrijeme, prijeti opasnost da se u tom procesu ide ispod civilizacijske razine već dostignutog.

Decentralizacija kao prirodni proces, a kao posljedica rasta i razvoja, njegove diverzifikacije i divizionizacije, u novije vrijeme ustupa mjesto *centralizaciji* upravljanja i vođenja poduzeća u sve većem broju poduzeća u nas. Isto tako, *demokratski stilovi vođenja* ustupaju mjesto autokratskim. U hrvatskim poduzećima javlja se i kriza srednjeg managementa kao posljedica naglašenih ovlasta top managementa i marginalizacije srednjeg managementa u procesu odlučivanja. Tek s uspostavom centara odgovornosti po dijelovima poduzeća i uvođenjem interne ekonomije vratit će se dignitet srednjem managementu, koji će na taj način uspostaviti ravnotežu između ovlasta i odgovornosti na managerskoj razini na kojoj se nalazi.

²⁴ S. A. Appelbaum: *The Strategic Management Model: A Prescription (Rx) for the CEO*, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 4, No. 1, 1991., str. 41.

Iz svega prethodno navedenog vidljivo je da je *management*,²⁵ kao pojam kompleksan i interdisciplinaran te da je višeznačan pa se odnosi na proces i djelatnost, kao i na nositelje i realizatore managerskih funkcija u organizaciji, a ujedno predstavlja i specifičnu disciplinu, tj. ukupno znanje i praksu na tom području.

Pitanja za raspravu:

1. Na kakve sve probleme nailazimo u pojmanju i definiranju managementa? Što se sve razumijeva pod pojmom management?
2. Kojem nazivu, kojim pojam se najčešće koristi, najvećoj mjeri odgovara pojam management? U kakvom su odnosu pojmovi rukovođenje i management? Jesu li oni sinonimi?
3. Kakvu ulogu ima management u poslovanju zadnjih sto godina?
4. Što se razumijeva pod pojmom teorijska džungla managementa? Navedite neke od managerskih teorija iz te teorijske džungle managementa.
5. Po čemu se razlikuje moderni pristup managementu u odnosu na ranije pojmove managementa?
6. Kako, koje je tehnoslovo područje prošlo management kroz povijest? Što kažu o tome primarni, racionalni, razvojni i metafizički managementi?
7. Postoji li jedinstvena praksa managementa koja bi bila univerzalno primjenjiva u svim područjima razlike u praksi managementa po pojedinim zemljama?
8. Kako se u pogledu managementa iskustava iz svijeta trebamo ponašati mi u Hrvatskoj, koje su tendencije prisutne kada je riječ o managementu u Hrvatskoj?

²⁵ F. Bahtijarević-Siber u knjizi: *Organizacijska teorija*, red. S. Kapustić, Informator, Zagreb, 1991., str. 222.-223.

Značajke modernog managementa i menagera

8.2.2.

Iako su osnove odnosno načela managementa poznati još od davnina, moderni je management fenomen XX. stoljeća. Unatoč postojanju brojnih škola i pravaca u okviru teorije managementa, još uvijek ne postoji jedna konzistentna teorija koja bi se mogla implementirati u praksi. Naime, najbliža je tom cilju teorija kontingencije, koja ističe važnost realne situacije u kojoj se manager nalazi, bez obzira je li riječ o SAD-u ili nekoj drugoj zemlji.²⁶ Upravo zbog toga management kao pojam, osim svoje znanstvene dimenzije, sadrži i elemente umjetnosti i vještine. Preciznije rečeno,²⁷ management je znanost, a uspješan management je umjetnost. To je osnovni razlog zbog kojeg se management ne može nikada do kraja naučiti, a još manje kopirati.

Baš kao što ne postoji recept ili neka opća strategija kojom bi se jamčio uspjeh poduzeća, tako isto ne postoji ni recept za djelotvoran management. I kao što su temelji uspjeha svake kompanije jedinstveni, tako su isto i teorija i praksa managementa u svakom poduzeću unikatni i neprepisivi jer, kada to ne bi bilo tako, kako bismo mogli objasniti različite poslovne rezultate kompanija koje pripadaju istoj privrednoj grani i posluju u istim tržišnim uvjetima?

Uspjeh kompanija, danas više nego ikada prije, rezultat je djelotvornog managementa. Polovina svih novih biznisa propadne tijekom prve dvije godine poslovanja, a u tijeku pet godina propadne oko 70% novih poslova. U najvećem broju, u više od 90% slučajeva, razlog neuspjeha i propadanja tih poduzeća leži u nedjelotvornom managementu.²⁸

Iz toga proizlazi i izuzetna važnost koja se danas pridaje managementu u svakoj zemlji jer se management nalazi u procesu stalne evolucije, koja se događa uslijed djelovanja brojnih čimbenika organizacije, a poglavito čimbenika okoline.

Važnost managementa i kvalitetnih menagera neosporna je za uspjeh svake organizacije. Uspjeh organizacije bit će tim veći ako management uvažava *»ljudsku perspektivu«* odnosno ljudsku komponentu organi-

²⁶ H. Koontz, H. Weihrich: *Essentials of Management*, Fifth Edition, McGraw-Hill Publishing Company, New York etc., 1990., str. 504.

²⁷ T. Derek, J. Neightman, J. Kirsty: *Effective Management: People and Organization*, Prentice-Hall, New York etc., 1989., str. 393.

²⁸ J. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 22, str. 3.

zacije. Upravo u odnosu prema ljudima u organizaciji diferencira se moderni management od klasičnog managementa.

Moderni management istovremeno je izuzetno zahtjevan, a opet, na određeni način, jednostavan. Ono što je izuzetno zahtjevno pronalaženje je najboljeg načina vođenja poduzeća, često puta u turbulentnoj i neizvjesnoj okolini. Ono jednostavno nalazi se u samom čovjeku koji kao manager ima načina i zna postupati sa svojim suradnicima. Onaj manager koji uspješno savlada tu prepreku u svojoj karijeri, bit će uspješan manager.

Kao što nema managementa bez managera, tako nema ni uspješnog managementa bez kreativnih, sposobnih i talentiranih managera. Samo oni manageri koji imaju izraženu individualnost i inovatorske sposobnosti mogu zadovoljiti izazove okoline koji ih čekaju, ne samo danas, već u još većoj mjeri u budućnosti.

Jedan je od najvažnijih zadataka modernog managera da motivira svoje suradnike, odnosno da inspirira druge, a to često puta ovisi o njegovoj karizmi i njegovim osobnim značajkama.²⁹ Upravo iz tih razloga isti su ljudi, npr., voljni slijediti jednog vođu, ali ne i nekog drugog. Za svakog je managera najvažnije da savršeno razumije svoj posao, a još više da je u stanju razumjeti svoje ljude odnosno svoje suradnike.

Tri su ključne točke koje diferenciraju uspješnog od neuspješnih managera. Prva je, kako ističe W. B. Wriston,³⁰ u pronalaženju najboljih suradnika. Druga je u pronalaženju načina za motiviranje svojih suradnika, a treća bitna odrednica uspješnih managera ogleda se u davanju dovoljno slobode suradnicima da rade svoj vlastiti način.

Od modernog se managera, kao uostalom i od svakog drugog profesionalca na bilo kojem drugom području djelovanja, očekuje da bude potpuno predan svom poslu. U tom smislu moderan manager nema niti klasično, a još manje osmosatno radno vrijeme. On, u pravilu, radi dok to zahtijeva posao.

Visoki stupanj samopuzdanja, manja organizacijska zavisnost i puno veća vlastita autonomija značajke su managera budućnosti, koji će za svoj posao biti i izuzetno dobro plaćen. **Manager budućnosti**³¹ bit će mlađi od svojih dosadašnjih kolega. On će biti sposoban za donošenje pravilnih odluka u različitim situacijama. Budući će manager (u puno većem broju slučajeva nego što je to danas biti) žena sa svojevrsnim vlastitim, samo ženama znanim, instinktom i osobnošću, vrlo fleksibilna, samouvjerena, bistra i s naglašenim smislom za organizaciju i koordinaciju poslova.

²⁹ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 22, str. 6.

³⁰ W. B. Wriston: *The State of American Management*, HBR, January - February 1990., str. 80.

³¹ D. Torrington, J. Weightman, K. Johns: op. cit. pod 18, str. 392.

Moderni manageri, kako ističe W. B. Wriston,³² prvenstveno moraju znati kako motivirati, koordinirati i povezivati te različite individue, bilo da se nalaze u proizvodnji ili u službama.

To znači da se moderan manager, nakon što je dobio bitku u okolini i s konkurencijom, mora »vratiti« u poduzeće i posvetiti se usklađivanju odnosa među ljudima.

Moderni manager od klasičnog se razlikuje i po tome što ne stavlja težište na traženje idealne organizacijske strukture, već se fokusira na upravljanje u skladu s promjenjivom okolinom i zahtjevima konkurencije.³³

Idealna organizacijska struktura čini se skoro nedostižna, posebno u propulzivnim granama firmi visokih tehnologija, koje posluju u uvjetima ne samo složene, već i izuzetno promjenjive okoline. Najvažnije što se u takvim uvjetima zahtijeva od managementa jest da ažurno odgovara na izazove okoline.

Takvim poimanjem i gledanjem na management on kao **znatnost**, a posebno kada je riječ o uspješnom managementu, postaje umjetnost. Baš kao što nema velikih umjetnika bez izrazitog talenta odnosno umjetničke crte, tako isto nema ni velikih managera bez svojevrsnog talenta odnosno smisla za vođenje koje, u pravilu, nije moguće pronaći u knjigama. On je zapisan u genetskom kodu svakog pojedinog čovjeka. Zbog toga se manageri i razlikuju od lidera, jer »manageri su ljudi koji rade stvari na pravi način, a lideri su ljudi koji rade prave stvari«.³⁴

Za uspješan management manageri moraju naučiti slušati i biti spremni na kompromise. Jer, kako ističe Raymond Smith, predsjednik »Bell Atlantica«,³⁵ na stolu jednog managera leži pločica na kojoj piše »**Budi sada ovdje!**«. To znači da je važno slušati i biti potpuno uključen u diskusiju koja se vodi. Manageri, u »Bell Atlanticu« obično otvaraju sjednice riječima: »**Danas moramo razbiti kutove**«. To znači da treba prihvaćati kompromise i prestati razmišljati isključivo o vlastitom području i interesu samo svoje organizacijske jedinice. Svi se manageri nečega moraju odreći, ako je to za dobrobit kompanije.

³² W. B. Wriston: op. cit. pod 30, str. 80.

³³ C. A. Bertlett, S. Ghoshal: *Matrix Management: Not a Structure a Frame of Mind*, HBR, July-August 1990., str. 145.

³⁴ Colin A. Carnall: *Managing Change in Organizations*, Prentice-Hall, New York etc., 1990., str. 171.

³⁵ R. M. Kanter: *Championing Change: An Interview with Bell Atlantic's CEO Raymond Smith*, HBR, January-February 1991., str. 112.

Pitanja za raspravu:

1. Jesu li moguće govoriti o jednoj, konzistentnoj teoriji managementa koju bi bilo isplativo implementirati u praksi? Ako ne, koje su logične omeđice koje razgraničavaju situacije kada je pristup managementu različit?
2. Je li management samo niz stvari koje sebi odabire i koje moraju biti isplative? Vratimo se na pitanje iz prvog odgovora.
3. Postoji li nekompromisna zlatna sredina djelotvornog managementa? Ako ne, gdje je?
4. U čemu se ogleda ljudska posebnost u managementu?
5. Po čemu se diferenciraju uspješni od neuspješnih menadžera?
6. Koje su osnovne značajke učinkovitog oblika menadžera budućnosti? Što menadžer iz budućnosti mora znati?
7. U čemu se ogleda bitna razlika između menadžera i lidera?

8.2.3. Funkcije managementa

Teorija managementa bogata je brojnim klasifikacijama *funkcija managementa*. Prvu poznatu klasifikaciju managerskih funkcija dao je H. Fayol, zbog čega se smatra pravim ocem teorije managementa.

H. Fayol poredao je elemente managementa logičnim redoslijedom po funkcijama managementa kao što su:³⁶ *planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje*. On smatra da su sve te funkcije potrebne, ne samo za uspješno vođenje poslova, već i u politici, religiji, vojsci i drugdje, što znači da su funkcije managementa univerzalno primjenjive.

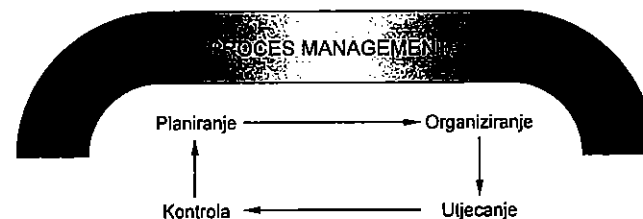
³⁶ H. Fayol prema knjizi: H. Koontz, H. Weihrich: *Management*, Mc Graw-Hill, New York, 1988., str. 33.

Najbolju potvrdu ovoj Fayolovoj tezi o univerzalnoj primjenjivosti managerskih funkcija dale su poslije brojne poslovne škole po cijelom svijetu na kojima se studiraju teorija i praksa managementa, a čiji su polaznici diplomirani studenti različitih fakulteta koji obnašaju managerske funkcije u biznisu, vladinim ustanovama, ministarstvima, bolnicama, kulturnim, znanstvenim i umjetničkim institucijama, brojnim drugim neprofitnim organizacijama i slično.

Polazeći od Fayolove klasifikacije funkcija managementa, tridesetih godina ovog stoljeća Luther Gulich navodi sljedeće managerske funkcije:³⁷ *planiranje, organiziranje, briga o zaposlenima, naređivanje, usklađivanje, izvještavanje i budžetiranje* – poznate pod zajedničkim skraćenim nazivom »POSDCORB«, a prema prvim slovima na engleskom jeziku svake od funkcija managementa.

Prema »Management Enzyklopädie« primarne su funkcije managementa:³⁸ *postavljanje ciljeva, planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola*. Za J. Massiea sljedećih sedam poslova čini osnovne funkcije managementa:³⁹ donošenje odluka, tj. odlučivanje, organiziranje, izgradnja kolektiva, planiranje, kontroliranje, komuniciranje i usmjeravanje.

Prema opće prihvaćenom mišljenju proces managementa sastoji se od četiri funkcije:⁴⁰ *planiranje, organiziranje, utjecanje i kontrola*. Vidi sliku 8.3.⁴¹



Slika 8.3. Proces managementa

³⁷ L. Gulich prema: R. Lesser: *Global Management principles*, Prentice-Hall, New York etc., 1989., str. 237.

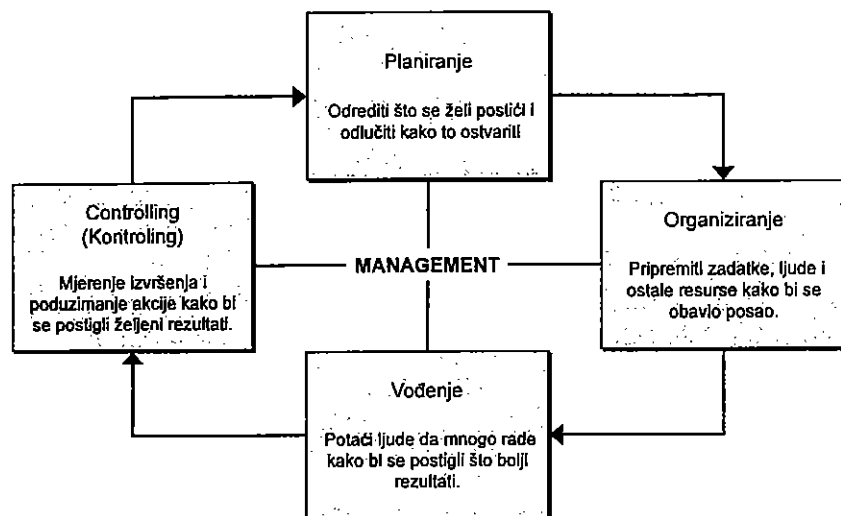
³⁸ *Management Enzyklopädie*, Verlag Moderne Industrie, München, 1971., Vierte Band, str. 350.

³⁹ J. L. Massie: op. cit. pod 12, str. 6.-7.

⁴⁰ J. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 22, str. 4.

⁴¹ J. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 22, str. 5.

Neki autori u klasifikacijama funkcija managementa umjesto »utjecanja« navode funkciju »vođenja« pa se za njih proces managementa sastoji od:⁴² *planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole*. Vidi sliku 8.4.⁴³



Slika 8.4. Četiri funkcije managementa: planiranje, organiziranje, vođenje i controlling (kontroliranje)

H. Koontz i C. O. Donnell⁴⁴ ukazuju na potrebu razlikovanja *poslovnih funkcija* kao što su: proizvodnja, marketing, financije, računovodstvo itd., od *funkcija managementa* kao što su: *planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje*. Nadalje, isti autori ističu da je suština dobrog managementa *koordinacija*. Oni koordinaciju smatraju tzv. »meta funkcijom« koja vrši krajnju kontrolu pa je zbog toga povezana sa svih pet managerskih funkcija. Koordinacija, kako ističu H. Koontz i H. Weihrich,⁴⁵ nije posebna funkcija managementa već sama bit managementa.

⁴² R. E. Griffin, R. J. Ebert: *Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989., str. 103.

⁴³ J. R. Schermerhorn jr.: *Management and Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Chichester etc., 1996., str. 6.

⁴⁴ H. Koontz i C. O. Donnell prema: R. Lessem: op. cit. pod 37, str. 244. i 251.

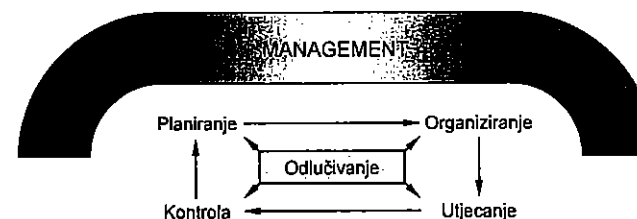
⁴⁵ H. Weihrich, H. Koontz: *Menadžment*, »Mate«, X. izdanje, Zagreb, 1994., str. 22.

S. C. Certo u osnovne funkcije managementa ubraja:⁴⁶ *planiranje, organiziranje, utjecanje* (koje se sastoji od podfunkcija kao što su: motiviranje, vođenje i komuniciranje) i *kontrola*.

U klasifikacijama managerskih funkcija ima mišljenja da je *odlučivanje* najvažnija funkcija managementa. Tako, npr. Akio Morita⁴⁷ predsjedavajući Vijeća direktora i CEO u Sony Company, smatra da je primarna funkcija managementa *donošenje odluka odnosno odlučivanje*. Od svih područja managementa znanstvene metode najviše se koriste u području odlučivanja.⁴⁸ Odlučivanje nije jedina, ali je osnovna, funkcija managementa. Potreba za odlučivanjem toliko je raširena da je odlučivanje postalo sinonim za upravljanje (managing).

Mogli bismo se složiti s A. Moritom da je odlučivanje izuzetno važno za management. Zapravo, management ostvaruje svoju ulogu upravo kroz donošenje odluka odnosno kroz proces odlučivanja. Premda odluke donose i drugi subjekti u organizaciji, ipak su odluke od najveće važnosti u domeni upravljanja i managementa. Odlučivanje je imanentno svakoj managerskoj funkciji kao način ostvarivanja te funkcije.

Odnos funkcija managementa i odlučivanja mogli bismo prikazati kao na slici 8.5.⁴⁹



Slika 8.5. Odlučivanje i managerske funkcije

Rezimirajući sve naprijed navedene i nenavedene klasifikacije funkcija managementa, moglo bi se reći da danas dominira sljedeća klasifi-

⁴⁶ S. C. Certo: op. cit. pod 17, str. 252.

⁴⁷ Akio Morita prema knjizi: W. Jack Duncan: *Great Ideas in Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-London, 1989., str. 69.

⁴⁸ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: *Management and organizational behavior*, Allyn and Bacon, Boston etc., 1990., str. 173.

⁴⁹ J. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 22, str. 8.

kacija managerskih funkcija:⁵⁰ **planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola**. Izgleda da je to danas dominantan način strukturiranja managerskih funkcija.

Iz ovih managerskih funkcija izvode se i osnovni poslovi managera pa tako svaki manager mora planirati, organizirati, upravljati ljudskim potencijalima, voditi i kontrolirati.

Manageri se međusobno ne razlikuju po tome trebaju li obavljati neke ili sve ove poslove odnosno funkcije, već po tome u kojoj će se mjeri posvetiti pojedinim od ovih poslova odnosno funkcija. Dakle, svi manageri, bez obzira na kojoj se organizacijskoj razini nalaze, obavljaju sve managerske funkcije, a razlikuju se po tome koliko vremena posvećuju pojedinoj od funkcija managementa.

Često se pogrešno misli, budući manageri obavljaju funkcije planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontrole, kako nema potrebe za profesionalnim obavljanjem tih funkcija u poduzeću od strane eksperata za planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrolu u okviru odgovarajućih organizacijskih jedinica. Da je to potpuno pogrešno, najbolje se može vidjeti po formiranim organizacijskim jedinicama u poduzeću za obavljanje tih funkcija. To što se, npr. manager, bavi planiranjem ili nekom drugom funkcijom managementa, nikako ne znači da poduzeću nije potrebno profesionalno bavljenje planiranjem, organiziranjem, upravljanjem ljudskim potencijalima i kontrolom.

Jedina funkcija managementa koja je doista izvorna managerska funkcija i s kojom se nitko drugi u poduzeću ne bavi jest **funkcija vođenja**, jer ni u jednom poduzeću nema posebne organizacijske jedinice koja bi se bavila funkcijom vođenja, jer je vođenje par excellence posao managera.

Premda su osnovni managerski poslovi dobro poznati svakom manageru, ipak i dalje ostaje, kako ističu H. Koontz i H. Weihrich,⁵¹ kao otvoreni izazov način integracije cjelokupnog managerskog znanja u jedinstvenu teoriju. Razlog tome leži u činjenici što su managerski poslovi, za razliku od drugih poslova, pomalo neodređeni, nejasni i magloviti, što znači da se ne mogu u potpunosti i u detalje opisati i odrediti.⁵² Upravo je to izazov svakom manageru koji mu omogućava slobodu djelovanja i kreativnost.

Prije nego što se kratko osvrnemo na značajke svake od managerskih funkcija, potrebno je ukazati na jedno izdvojeno gledanje na mana-

⁵⁰ H. Koontz, H. Weihrich: op. cit. pod 20, str. 504.

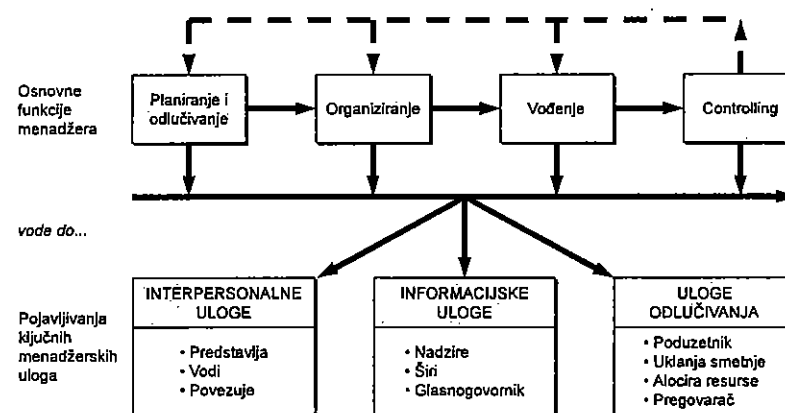
⁵¹ H. Koontz, H. Weihrich: op. cit. pod 20, str. 504.

⁵² T. Derek, J. Neightman, J. Kirsty: op. cit. pod 27, str. 27.

gerske funkcije. Tako H. Mintzberg⁵³ kritizira tradicionalni pristup managerskim funkcijama i smatra da je puno važnije usredotočiti se na **managerske uloge**. Mintzberg navodi deset managerskih uloga, koje je grupirao u tri osnovne skupine: a) **uloge s područja međuljudskih odnosa** (1. Zastupanje interesa poduzeća u javnosti, 2. Vođenje i 3. Uspostavljanje veza i poznanstava), b) **uloge s područja informacija** (4. Kontrolna funkcija, 5. Funkcija prijenosa informacija i 6. Funkcija predstavnika) i c) **uloge s područja donošenja odluka** (7. Poduzetnik, 8. Kontrolor poremećaja, 9. Alo- kator resursa i 10. Pregovarač).

Iako na prvi pogled izgleda da su ova dva pristupa (**managerskim funkcijama i managerskim ulogama**) međusobno suprotstavljena, ipak nam se čini da to nije tako. Ova dva pristupa međusobno se prožimaju i na određeni su način komplementarni, jer u svakoj od managerskih uloga manager obavlja određenu funkciju i obratno, u svakoj managerskoj funkciji mogu se naći i određene managerske uloge. I sam H. Mintzberg navodi da je klasifikacija managerskih funkcija korisna u određivanju **zadataka managera**, a mi bismo tome dodali da se upravo kroz realizaciju managerskih zadataka ostvaruju i managerske uloge.

Međusobni odnos između **managerskih funkcija i managerskih uloga** dajemo na slici 8.6.⁵⁴



Slika 8.6. Posao managera

⁵³ H. Mintzberg: *The Managers Job: Folklore and Fact*; HBR, March–April, 1990., str. 168.–169.

⁵⁴ G. Moorhead, R. W. Griffin: *Organizational Behavior, Second Edition*, Houghton Mifflin Company, Boston etc., 1989., str. 22.

Dakle, budući nema managerskih uloga izvan zadataka managera, a oni su sastavni dio svake managerske funkcije, u nastavku izlaganja zadržat ćemo se na osnovnim *managerskim funkcijama*.

1. *Planiranje* je najosnovnija od svih managerskih funkcija. Ona uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje. Planiranjem se premošćava jaz između onoga što je kompanija sada i onoga što ona želi biti u budućnosti.⁵⁵ To znači da planiranjem organizaciju zapravo usmjeravamo prema budućnosti. Zbog toga se planovi i javljaju kao putokaz, kako za managera, tako isto i za sve zaposlene u poduzeću.⁵⁶ Planovima se određuje što poduzeće mora uraditi i kako to najbolje napraviti.⁵⁷

Premda se planiranjem profesionalno bave odgovarajuće službe u poduzeću, planiranje je, kako navodi J. R. Schermerhorn Jr.,⁵⁸ neophodna i neizbježna odgovornost svih managera. Upravo se uspješnost managera i temelji na njihovoj sposobnosti da misle dalekovidno, razumiju sve dinamičniju okolinu i pronađu dalekovidne odgovore za uspješno poslovanje poduzeća u novim promijenjenim uvjetima.

Proces planiranja sastoji se od pet faza:⁵⁹ a) definiranje ciljeva poduzeća, b) određivanje stvarnog položaja poduzeća u odnosu na postavljene ciljeve, c) predviđanje budućih događaja, d) izrada planova za ostvarivanje ciljeva i d) implementacija plana i ostvarivanje rezultata.

Planovi se mogu klasificirati na različite načine i po različitim osnovama:⁶⁰ a) *s obzirom na vremenski obuhvat* planovi mogu biti: kratkoročni, srednjoročni i dugoročni, b) *s obzirom na opseg aktivnosti* planovi mogu biti: strateški, taktički ili operativni, c) *s obzirom na učestalost uporabe planova* oni mogu biti: trajni i jednokratni i d) *s obzirom na način planiranja* planovi mogu biti: inside-out planiranje, outside-in planiranje, top-down planiranje, bottom-up planiranje i situacijsko planiranje.

Planiranje kao funkcija managementa povezo je sa svim ostalim managerskim funkcijama, a posebno s *funkcijom kontrole*. Planiranje i kontroliranje su, kako navode H. Wehrich i H. Koontz,⁶¹ nerazdruživi, oni su sijamski blizanci managementa. Bilo kakav pokušaj kontroliranja bez plana je besmislen.

⁵⁵ H. Wehrich, H. Koontz: op. cit. pod 46, str. 118.

⁵⁶ J. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 22, str. 5.

⁵⁷ R. E. Griffin, R. J. Ebert: op. cit. pod 43, str. 103.

⁵⁸ J. R. Schermerhorn: op. cit. pod 43, str. 64.

⁵⁹ J. R. Schermerhorn: op. cit. pod 43, str. 65.

⁶⁰ J. R. Schermerhorn: op. cit. pod 43, str. 64.-67.

⁶¹ H. Wehrich, H. Koontz: op. cit. pod 45, str. 119.

2. *Organiziranje* je druga velika funkcija managementa koja slijedi nakon planiranja. Da bi se planirani ciljevi ostvarili, potrebno je odrediti uloge koje će pojedini članovi organizacije obavljati, a to je zadatak funkcije organiziranja.

Funkcija organiziranja ima zadatak⁶² da: uspostavi i klasificira sve potrebne aktivnosti u poduzeću; grupira aktivnosti na jednom od načela izgradnje organizacijske strukture; dodjeljuje aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, managerima i zaposlenima; odredi uloge ljudima koji rade zajedno u poduzećima i da osigura koordinaciju u organizacijskoj strukturi poduzeća. Najvažniji je zadatak funkcije organiziranja »*određivanje uloga ljudima koji rade zajedno*«. Ljudi će najbolje raditi zajedno ako znaju koje uloge trebaju igrati. A u tome im pomaže funkcija organiziranja.

Funkcijom organiziranja, u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije, definiraju se ključne dimenzije organizacije pa se u svakom poduzeću postiže određena razina formalizacije, složenosti i centralizacije u organizaciji. Tako će neke organizacije biti u većoj mjeri formalizirane, složene i centralizirane, za razliku od drugih koje će u manjoj mjeri biti formalizirane, složene i centralizirane. Te ključne dimenzije organizacije utječu na lakše ili teže ostvarivanje svih managerskih funkcija.

3. *Upravljanje ljudskim potencijalima* jedna je od najvažnijih funkcija managementa kojoj se u zadnje vrijeme pridaje izuzetna pažnja. To je i razumljivo, jer je jedino čovjek živi element organizacije, svaki za sebe jedinstven, unikatan i neponovljiv, zbog čega nema jednog jedinstvenog obrasca u radu s ljudima koji bi garantirao uspjeh. Zato je važna, ne samo ova funkcija kao funkcija managementa, već isto tako i još više potreba uspostave odgovarajuće organizacijske jedinice koja će se baviti svim pitanjima upravljanja ljudskim potencijalima.

Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima svodi se na:⁶³ a) *popunjavanje radnih mjesta u organizaciji*, b) *održavanje radnih mjesta popunjenim* i c) *stalna izobrazba, usavršavanje i trening zaposlenih*.

Sustav upravljanja ljudskim potencijalima u širem smislu obuhvaća:⁶⁴ istraživanje ljudskih resursa, kadrovsko popunjavanje, razvoj ljudskih resursa, naknade, briga o zdravlju i životu zaposlenih i odnosi sa zaposlenima i sindikatom.

⁶² H. Wehrich, H. Koontz: op. cit. pod 45, str. 4.

⁶³ Više o tome u radovima: R. Lessem: *Global Management Principles*, Prentice-Hall, New York etc., 1989., str. 246.; H. Wehrich, H. Koontz: op. cit. pod 45, str. 21. i 356.

⁶⁴ J. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 22, str. 272.

Za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima jednako je važno ostvarivanje svih zadataka u okviru funkcija HRM-a. I najbolja selekcija i odabir kadrova neće biti od velike koristi za poduzeće ako ne postoji briga za zadržavanje ljudi, posebno kvalitetnih ljudi, u organizaciji i ako se ne radi na stalnom usavršavanju i izobrazbi zaposlenih.

U današnje vrijeme, kada se znanja udvostručavaju u sve kraćem i kraćem vremenu, uspjeh i opstanak svakog pojedinca, a time i organizacije kao cjeline, uvjetovan je stalnim razvojem i usavršavanjem svih zaposlenih. One kompanije koje su to uočile na vrijeme i ovom se problemu posvetile vodeće su kompanije u svojoj djelatnosti.

Samo one oganizacije, kako navode D. A. De Cenzo i S. P. Robbins,⁶⁵ koje su sposobne **zadobiti, razvijati, poticati i zadržavati** istaknute radnike, bit će sposobne ostvarivati svoje ciljeve.

Koliko su ljudi u današnjem konkurentskom okruženju dragocjen resurs, najbolje potvrđuju sljedeće rečenice:⁶⁶ »Ljudi su naše najvažnije bogatstvo.«, »Razlika je upravo u ljudima.«, »Ljudi koji rade za nas, zapravo su ti koji određuju hoće li naša kompanija napredovati ili propasti.«... Zbog toga se poduzeća moraju ekipirati s kvalitetnim ljudima kako bi ostvarila planirane ciljeve. Glavni cilj upravljanja ljudskim potencijalima jest da u svakoj kompaniji **prave ljude** razmjesti na **prava radna mjesta**.

4. **Vodenje** je jedina prava funkcija managementa. Sve ostale funkcije managementa, pored toga što su sastavni dio managerskog posla, u zavisnosti od veličine organizacije obavljaju se i profesionalno u okviru odgovarajućih organizacijskih jedinica. Upravo zbog toga je vodenje, kako navode H. Koontz i H. Weihrich,⁶⁷ **najvažniji aspekt managementa**. Bit je vodenja u slijedenju, u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa naredio ili rekao.

Vodenje je⁶⁸ jedna od najvažnijih funkcija managementa. Vodenje zapravo znači pripremu drugih da rade ono što vođa želi da oni doista i naprave. Vodenje podrazumijeva niz aktivnosti koje su usmjerene na interakciju između managera i suradnika. Najvažnija je kod vodenja sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom doprinijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. Bit je vodenja u tome što se ono bavi međuljudskim aspektom managementa pa vodenje uključuje i motiviranje, stilove vodenja i komuniciranje.

⁶⁵ D. A. De Cenzo, S. P. Robbins: *Personnel/Human Resource Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988., str. 3.

⁶⁶ J. R. Schermerhorn: op. cit. pod 43, str. 250.

⁶⁷ H. Koontz, H. Weihrich: op. cit. pod 20, str. 251.

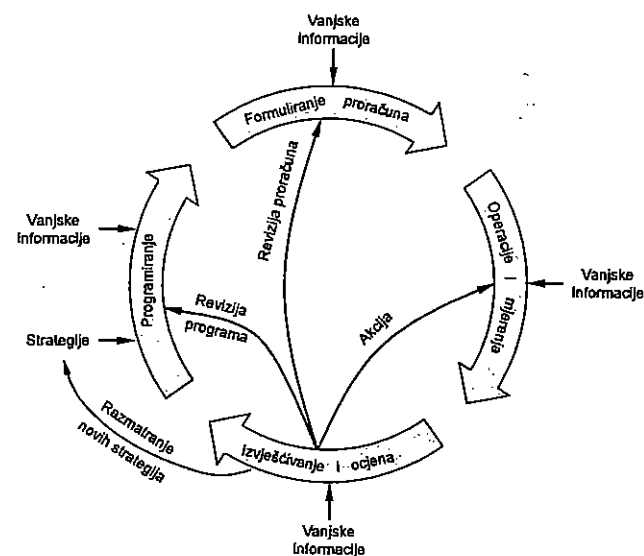
⁶⁸ Više o tome u radovima: J. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 22, str. 6.; H. Weihrich, H. Koontz: op. cit. pod 45, str. 21. i 460. i R. E. Griffin, R. J. Ebert: op. cit. pod 42, str. 105.

5. **Kontrola** je zadnja, ali ne zato i manje važna, managerska funkcija koja usporedbom ostvarenog s planiranim povezuje odnosno integrira cjelokupni proces managementa. Bez funkcije kontrole posao managementa bio bi neučinkovit.

Kontrola kao funkcija managementa predstavlja nadzor nad djelovanjem poduzeća sa svrhom da ono ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva poduzeća. Proces kontrole započinje usporedbom ostvarenog sa standardima i zadacima koje kompanija želi postići.⁶⁹

Proces kontrole uključuje tri koraka:⁷⁰ a) prvi korak predstavlja **određivanje standarda** kao referentne veličine za usporedbu ostvarenog s planiranim, b) drugi je korak **mjerjenje ostvarenih rezultata** u odnosu na plan i c) treći je korak **otklanjanje odstupanja od standarda i plana**.

Različite faze managerske kontrole možemo pokazati kao na slici 8.7.⁷¹



Slika 8.7. Faze managerske kontrole

⁶⁹ R. E. Griffin, R. J. Ebert: op. cit. pod 42, str. 105.

⁷⁰ R. Lessem: *Global Management Principles*; Prentice-Hall, New York etc., 1989. str. 248.

⁷¹ R. N. Anthony, D. W. Young: *Management Control in Nonprofit Organizations*, IRWIN, 1988., Homewood, Illinois, str. 18.

Da bi kontrola bila učinkovita, ona mora biti pravovremena. To se posebno odnosi na *preventivnu kontrolu*, a u određenoj mjeri i na *tekuću kontrolu*. Najmanje je učinkovita *naknadna kontrola* ili post festum kontrola.

Suvremeni pristup ovoj managerskoj funkciji polazi od sintagme TQM (Total quality management) ili potpunog upravljanja kvalitetom što samo po sebi implicira postojanje kontrole kao preventivne kontrole na svakom radnom mjestu i u poduzeću kao cjelini.

Pitanja za raspravu:

1. Navedite Fayolovu klasifikaciju funkcija managementa. Po čemu se razlikuje ta klasifikacija managerskih funkcija u odnosu na danas prihvaćenu klasifikaciju?
2. Koje se managerske funkcije neizostavno nalaze u svim klasifikacijama funkcija managementa?
3. U čemu se ogleda razlika između poslovnih funkcija i funkcija managementa?
4. Kakva je uloga koordinacije u managementu? Je li koordinacija posebna funkcija managementa ili ne?
5. Od kojih se podfunkcija sastoji utjecanje kao funkcija managementa?
6. Što je odlučivanje u odnosu na management i managerske funkcije? U kakvom su međusobnom odnosu funkcije managementa i odlučivanje?
7. Eliminira li postojanje managerskih funkcija potrebu za profesionalnim obavljanjem planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontrole od strane specijaliziranih organizacijskih jedinica u poduzeću?
8. Koja je jedina prava izvorna funkcija managementa i zašto?
9. Kakva je razlika između managerskih funkcija i managerskih uloga?
10. Od čega se sastoji planiranje kao funkcija managementa? Kakve vrste planova poznate?

11. Koji su osnovni zadaci organiziranja kao funkcije managementa?
12. U čemu se sastoji posao funkcije upravljanja ljudskim potencijalima? Zasto je ta managerska funkcija posebno važna danas?
13. Što je vođenje? Po čemu se vođenje razlikuje od ostalih managerskih funkcija?
14. Što je zadaća kontrole kao funkcije managementa? Navedite pod kojim se korakom sastoji proces kontrole? Kake vrste kontrole poznate?

8.2.4. Razine managementa

Organizacijska struktura svakog poduzeća je višerazinska, s većim ili manjim brojem razina managementa. Broj razina managementa u nekom poduzeću ovisi o mnogobrojnim čimbenicima organizacije, o vrsti organizacijske strukture poduzeća, o stupnju centralizacije odnosno decentralizacije u poduzeću, odnosno o »dubini« ili »visini« organizacije.

Iako je u suvremenoj organizaciji poduzeća pravilo da njegova organizacijska struktura bude u što većoj mjeri decentralizirana, kao i da ima što manje razina managementa da bi organizacija bila »plich« i »prohodnija«, ipak je u svakom poduzeću moguće govoriti o nekoliko razina managementa.

Prema »Management Enzyklopädie«⁷² moguće je govoriti o četiri stupnja u hijerarhiji poduzeća odnosno o četiri razine managementa. Te su razine: 1. *rukovodstvo najviše razine* (Top Management), 2. *starije rukovodstvo* (Senior Management), 3. *viši srednji rukovodioci* (Upper Middle Management) i 4. *niži srednji rukovodioci* (Lower Middle Management).

Prema drugom izvoru⁷³ moguće je govoriti o tri osnovne razine managementa i to: 1. *rukovodioci najviše razine* (Top level Managers),

⁷² Management Enzyklopädie, op. cit. pod 38, str. 273.

⁷³ H. Koontz, H. Weihrich: op. cit. pod 20, str. 6.

2. *Rukovodioci srednje razine* (Middle level Managers) i 3. *Prva razina nadzornika* (Middle level Managers).

Iz navedenog se može zaključiti da se sve razine managementa mogu grupirati u tri osnovne kategorije i to: 1. *vrhovno rukovodstvo*, 2. *srednje rukovodstvo* i 3. *poslovodni kadar*.

U *vrhovno rukovodstvo* ili *top management* ubrajamo: predsjedavajućeg Upravnog odbora (Chairmen of the Board), predsjednika ili direktora kompanije (President), glavnog i izvršnog direktora (Chief Executive Officer-CEO), glavnog operativnog direktora (Chief Operating Officer - COO) i potpredsjednika (Vicepresident). U *srednje rukovodstvo* ubrajamo: direktore divizija (Division Director), managere područja (Area Managers), managere tvornica (Plant Managers) i managere odjela (Department Managers). U *rukovodstvo najniže razine* (nadzornike) ubrajamo: nadzornike (Supervisors) i managere ureda (Office Managers).⁷⁴

Hijerarhija naziva za pojedine razine managementa u jednoj kompaniji može izgledati i ovako:⁷⁵ predsjednik, potpredsjednik, manageri zona (Zone Managers), manageri distrikta (District Managers), manageri ogranka (Branch Managers) i nadzornici.

Razlikovanje pojedinih razina managementa nije bitno samo sa stajališta hijerarhije, tj. odnosa nadređenosti i podređenosti, već prvenstveno zbog različitih uloga koje su svojstvene odnosno namijenjene pojedinim razinama managementa. Te se uloge ne bi smjele pomiješati, tj. svaka razina managementa odnosno manageri na toj razini morali bi izvršiti svoje uloge.

Među mnogobrojnim ulogama managera, po svim organizacijskim razinama, u literaturi se najčešće navode sljedeće funkcije managera: a) planiranje, organiziranje i kontrola;⁷⁶ b) postavljanje ciljeva, planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola⁷⁷ i c) donošenje odluka, organiziranje, izgradnja kolektiva, planiranje, kontroliranje, komuniciranje i usmjeravanje.⁷⁸ Mogli bismo ovako nizati i druge klasifikacije uloga odnosno funkcija managera, međutim, smatramo kako to nije potrebno s obzirom da se u svim tim klasifikacijama ističu tri bitne uloge managera, a to su: *planiranje, organiziranje i kontrola*.

⁷⁴ J. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 22, str. 9.

⁷⁵ D. Robey, C. A. Sales: *Designing Organizations, Fourth Edition*, IRWIN, Burr Ridge etc., 1994., str. 292.

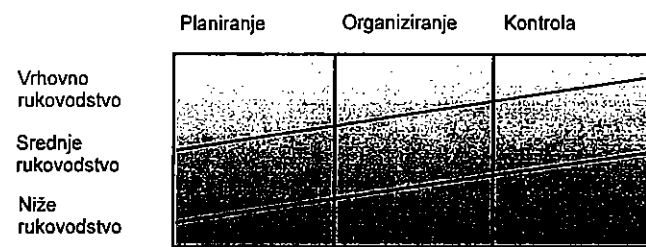
⁷⁶ Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: *Management*, Harper and Row; New York, 1985., str. 171.

⁷⁷ *Management Enzyklopädie*: op. cit. pod 20, str. 350.

⁷⁸ Joseph L. Massie: op. cit. pod 12, str. 6.

Sa stajališta ovog dijela rada valjalo bi utvrditi ulogu pojedinih razina managementa u obavljanju ovih funkcija (planiranja, organiziranja i kontrole), jer je očito da se pojedine razine managementa moraju razlikovati upravo po tome koje su od tih funkcija ključne ili važne, a koje marginalne na njihovoj razini managementa.

Aktivnosti managera na pojedinim razinama managementa mogli bismo prikazati kao na slici 8.8.⁷⁹



Slika 8.8. Struktura radnog vremena managera

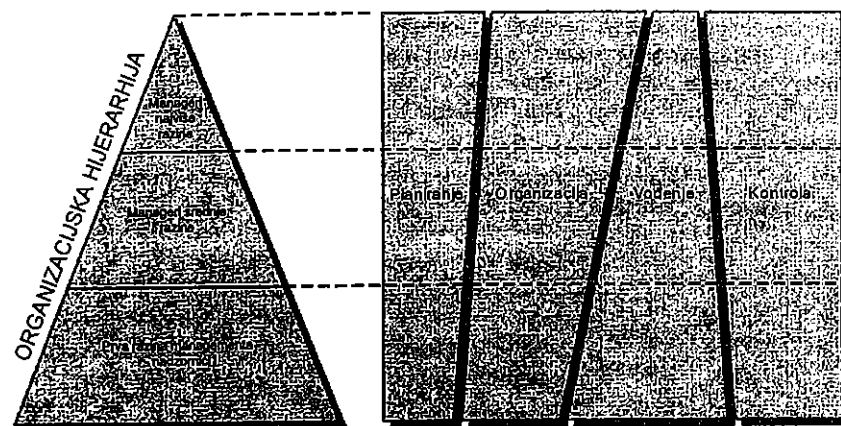
Struktura radnog vremena managera pojedinih razina managementa bit će različita s obzirom na postotak od ukupnog vremena koji će posvetiti nekim poslovima odnosno funkcijama kao što su: planiranje, organiziranje i kontrola. Idući od vrha prema dnu piramide, manageri će sve više vremena »trošiti« na organiziranje odnosno kontrolu.

U novije vrijeme, s afirmacijom managementa i managera iskristalizirale su se četiri managerske funkcije i to: *planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola*. Neovisno o tome o kojoj je managerskoj razini riječ, svaki manager obavlja sve četiri managerske funkcije. Razlika među njima je u tome koliko vremena za pojedinu od tih funkcija manageri troše na pojedinoj organizacijskoj razini managementa. Količinu vremena koju manageri troše za obavljanje pojedinih managerskih funkcija na pojedinim organizacijskim razinama managementa dajemo na slici 8.9.⁸⁰

Na slici 8.9 uočljivo je da manageri najviše organizacijske razine najviše raspoloživog vremena troše na organiziranje, nešto manje na planiranje, a još manje na kontrolu i vođenje. Nasuprot njima, najniža razina managementa najveći dio vremena troši na poslove vođenja, zatim organizacije, planiranja i kontrole.

⁷⁹ *Management Enzyklopädie*: op. cit. pod 20, str. 366.

⁸⁰ H. Koontz, H. Weihrich: op. cit. pod 20, str. 6.



Slika 8.9. Vrijeme utrošeno za obavljanje managerskih funkcija u odnosu na ukupno raspoloživo vrijeme managera

Što se tiče odnosa pojedinih managerskih funkcija i pojedinih organizacijskih razina, u odnosu na prethodnu sliku (8.8), čini nam se da je struktura managerskih funkcija prema pojedinim organizacijskim razinama na slici 8.9 primjerenija manageru koji djeluje u suvremenim uvjetima.

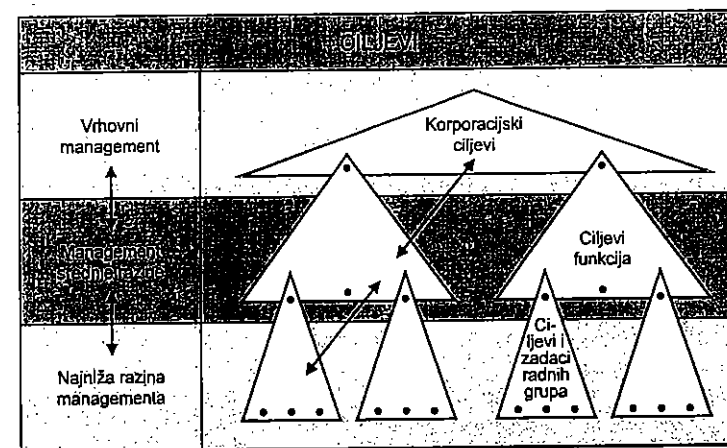
Manageri različitih razina managementa, pored toga što se razlikuju po vrstama koje troše za obavljanje pojedinih managerskih funkcija, razlikuju se i po ciljevima koje utvrđuju na pojedinim razinama managementa.

Tako je npr. *vrhovni management* zadužen za donošenje korporacijskih ciljeva, a *management srednje razine* za utvrđivanje ciljeva pojedinih poslovnih funkcija, dok je *najniža razina managementa* zadužena za utvrđivanje ciljeva i zadataka pojedinih radnih skupina, kao što to pokazuje slika 8.10.⁸¹

Različite razine managementa kao i manageri na tim razinama imaju različite uloge. Tako, npr.⁸² manageri koji su na hijerarhijskoj ljestvici niže, mogu preciznije odrediti probleme nego vrhovni rukovodioci (Top Managers). Najniži odnosno nadzornički stupanj managementa (poslovodni kadar) ima vrlo specifične obaveze i odgovornosti. Predsjednik kompanije odnosno direktor poduzeća, nasuprot ostalim razinama managementa, ima najveću odgovornost.

⁸¹ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 22, str. 110.

⁸² Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 76, str. 510.-511.



Slika 8.10. Usklađenost ciljeva po pojedinim razinama managementa

8.2.4.1. Vrhovno rukovodstvo (Top management)

Vrhovni manageri najviši su izvršni manageri u poduzeću. Oni su odgovorni za upravljanje nad cijelom kompanijom.⁸³ Upravo zbog visokog stupnja odgovornosti, kao i šireg raspona odgovornosti managera najviše razine, oni su i najbolje plaćeni manageri u kompaniji.

Odluke su vrhovnog rukovodstva (u odnosu na druge razine managementa) malobrojne, ali veoma kompleksne. S tim u vezi, govoreći o Karlu de Benedettiju kao spasitelju od propasti »Olivettija«, Elserino Piol – izvršni potpredsjednik za strategiju i razvoj u »Olivettiju« navodi: »Benedetti je uvijek jedan korak ispred mene. Njegov je posao da razmišlja i planira budućnost, a moj je da te njegove zamisli sprovedim u djela.«⁸⁴

Jedan je od najvažnijih zadataka generalnog managera postavljanje ciljeva organizacije. Vrhovno je rukovodstvo stalno uključeno u formuliranje strategije poduzeća. Prije svih ostalih u poduzeću vrhovno rukovodstvo mora imati stratešku viziju za svaki posao.⁸⁵

⁸³ J. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 22, str. 9.

⁸⁴ Graham Turner: Inside Europe's Giant Companies: Olivetti Goes Bear-hunting, Long Range Planning, Vol. 19, No.2, 1986., str. 17.

⁸⁵ Andrall E. Pearson: Six Basics for General Managers, Harvard Business Review, July-August 1989., str. 95.-96.

Vrhovni manageri (Top level Managers) u mnogim današnjim vodećim kompanijama gube kontrolu nad svojom kompanijom. Osnovni je razlog u tome što su njihove kompanije postale organizacijski nesposobne u pronalazanju složenih strategija kao odgovora na stanje okoline u kojoj kompanija djeluje.⁸⁶ Da bi se takve situacije izbjegle, generalni manageri, kako ističe Andrall E. Pearson,⁸⁷ moraju imati stratešku viziju za svaki posao. A među ključne zadatke svakog generalnog managera isti autor ubraja:⁸⁸ oblikovanje radne okoline, postavljanje strategije poduzeća, raspoređivanje sredstava (alokacija resursa), razvijanje managera na nižim razinama u organizaciji (obučavanje), izgradnja organizacije i nadgledanje poslovanja.

Analizom je utvrđeno da vrhovni manageri (top executives) dane obično troše (u najvećoj mjeri) na sastanke i druge forme interpersonalnih odnosa odnosno komuniciranja.⁸⁹ Neka ispitivanja pokazuju da direktori viših razina troše i do 80% vremena na komuniciranje.⁹⁰ To se, u prvom redu, odnosi na komuniciranje sa sebi neposredno podređenim. Koliko je važan kontakt pretpostavljenih i njihovih podređenih, najbolje ocrta primjer Akija Morite,⁹¹ osnivača »Sonyja«, koji je znao sa svojim rukovodiocima na nižoj razini, uglavnom mlađim ljudima, provoditi i s njima raspravljati i po nekoliko sati kroz dugi niz godina i to gotovo svaku večer.

Vrhovni manageri odnosno manageri najviše razine managementa bit će to uspješniji ukoliko su naučili istinski slušati što njihovi suradnici misle o poslu, konkurenciji, strategiji poduzeća, organizaciji, drugim ljudima i tome slično. Tu potrebu za slušanjem drugih Lawrence Bossidy, potpredsjednik GEa izrazio je sljedećim riječima: »Ako tvoji suradnici nemaju dobre ideje, oslobodi ih se i nađi nekoga tko ima. Ali kada imaš dobre ljude, budi vraški siguran da slušaš ono što govore.«⁹²

8.2.4.2. Srednje rukovodstvo (Middle Management)

Između vrhovnog rukovodstva i poslovnog kadra nalazi se kategorija srednje razine managementa (middle managers), koji nisu tako

⁸⁶ Christopher A. Bertlett, Sumantra Ghoshal: *Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind*; Harvard Business Review, July-August 1990., str. 138.

⁸⁷ Andrall E. Pearson: op. cit. pod 85, str. 96.

⁸⁸ Andrall E. Pearson: op. cit. pod 85, str. 94.

⁸⁹ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 511.

⁹⁰ Edward L. Levine: prema: Charles E. Beck and Elizabeth A. Beck: *The Managers Open Door and the Communication Climate*, Business Horizons, January-February 1986., str. 6.

⁹¹ Jürgen H. O. Hofmann: *Japans Management richtet die Unternehmenskultur auf den Markt*, IO, Management Zeitschrift, Zürich, 57 (1988.), No. 6, str. 269.

⁹² Andrall E. Pearson: op. cit. pod 85, str. 100.-101.

homogeni kao ove dvije prethodne kategorije managera. Naime, svako poduzeće ima i vrh i dno odnosno osnovicu piramide pa je lako odrediti najvišu i najnižu razinu managementa, dok srednja razina managementa ima više potkategorija. Međutim, za potrebe ovog rada zadovoljit ćemo sve te kategorije zajedničkim nazivom manageri srednje razine managementa.

Manageri srednje hijerarhijske razine, koji su odgovorni za određenu poslovnu jedinicu, izravna su posljedica, kako ističe H. Uytterhoeven,⁹³ divizijskog oblika organizacijske strukture poduzeća. Diverzifikacijom proizvodnje i divizionizacijom organizacijske strukture poduzeća naglo je porasla potreba za managerima srednje razine managementa. S obzirom da je divizionizacija organizacije zahvatila SAD i nešto poslije Europu, osobito naglašeno zadnja tri desetljeća, ni teorija i praksa managementa nisu tako brzo mogle odgovoriti na sva pitanja vezana uz managere srednje razine. Znanja koja su bila poznata u vezi s funkcijom vrhovnog managementa nisu se mogla mehanički primijeniti i na managere srednje razine managementa.

Položaj i uloga managera na srednjoj razini managementa su specifični. Manageri na srednjoj razini managementa imaju trostruku ulogu:⁹⁴ i *podređenih*, i *ravnopravnih kolega* i *nadređenih managera*. U odnosu na svoje šefove oni su podređeni. Prema svojim radnim timovima odnose se kao nadređeni, a prema drugim managerima na srednjoj razini managementa obično se odnose kao ravnopravni kolege.

Na taj način, obavljajući poslove managementa, manager na srednjoj razini managementa mora nositi »tri šešira«.⁹⁵ Manageri srednje razine moraju biti u stanju uspješno odigrati sve tri uloge i brzo se prebaciti s jedne na drugu. Manageri srednje razine istovremeno su i stratezi i izvršitelji, odnosno slično kao u sportu, oni su i treneri i igrači. A iskustva u sportu pokazuju da je najteže biti trener koji je ujedno i igrač. Zbog toga je i uloga managera na srednjoj razini managementa posebno odgovorna i teška. Zbog toga je danas, kako ističe Rod Wilis,⁹⁶ puno teže popuniti mjesta managera srednje razine managementa nego mjesto generalnog direktora.

Određeno ohrabrenje u vezi s tom kategorijom managera, odnosno rješavanjem problema oskudnosti managera te razine, pruža P. Drucker⁹⁷ u svojoj viziji dolazeće organizacije koju naziva »informatički bazirana

⁹³ Hugo Uytterhoeven: *General Managers in the Middle*; Harvard Business Review, September-October 1989., str. 136.

⁹⁴ Hugo Uytterhoeven: op. cit. pod 93, str. 137.

⁹⁵ Hugo Uytterhoeven: op. cit. pod 93, str. 137.-138.

⁹⁶ Rod Wilis: *Whats happening to Americas middle Managers?*; Management Review, January 1987., str. 24.

⁹⁷ Peter F. Drucker: *The Coming of the New Organization*, Harvard Business Review, br. 1/1988., str. 45., 46. i 51.

organizacija«. Rad u toj organizaciji, prema P. Druckeru, bit će većinom timski, s točno određenim zadacima. Ovakvoj je organizaciji potreban centralno vođen rad, a potrebe za ljudima koji mogu samo savjetovati i koordinirati drastično će se smanjiti. Napredak u vodeće kadrove bit će izuzetak, jer će postojati puno manje pozicija srednje razine managementa.

8.2.4.3. Poslovni kadar (First Level Supervisors)

Najniža razina managementa odnosno poslovodni kadar u neposrednom je kontaktu s izvršiteljima. Ta razina managementa ima specifične poslove, obveze i odgovornosti među kojima dominiraju operativni zadaci. Za razliku od ostalih razina managementa manageri najniže razine managementa u mogućnosti su najpreciznije odrediti probleme s kojima se suočava poduzeće.

Oni to mogu najlakše postići zato što izravno nadgledaju radnike koji obavljaju određene operativne poslove pa vrlo lako uočavaju probleme.

S obzirom da se organizacijska piramida širi, što se sve više spuštamo prema nižim razinama u organizaciji, proizlazi da će najveći broj managera u poduzeću obnašati upravo nadzorničku funkciju.

Danas su *nadzornici* neka vrsta »amortizera« između višeg rukovodstva, sindikata i radnika. I poput svih amortizera, glavna im je uloga da primaju i ublažavaju udarce (P. Drucker, 1997.). S obzirom da se nadzornici nalaze između radnika i rukovodstva (»pravog managementa«), oni se ne mogu svrstati isključivo ni na jednu stranu.⁹⁸

8.2.4.4. Znanja odnosno vještine koje moraju posjedovati manageri

Manageri na svim organizacijskim razinama moraju posjedovati određene (iste) vještine i znanja. Diferencijacija između pojedinih razina managementa ogleda se u tome koliko od pojedinih znanja mora posjedovati pojedina razina managementa. Uspjeh managera na pojedinoj razini managementa ovisi o tome kako manager kombinira i razvija potrebna znanja za djelotvoran management na toj razini managementa.

⁹⁸ D. Torrington, J. Weightman, K. Johns: op. cit. pod 18, str. 36.

S obzirom da managerske vještine, prema Robertu L. Katzu,⁹⁹ zahtijevaju *tehnička znanja, znanja u ophođenju s ljudima, konceptualna znanja i znanja oblikovanja*, ona će se razlikovati u ovisnosti o kojoj je razini managementa riječ. Tehnička znanja bit će najvažnija na nižim razinama managementa, dok će konceptualna znanja i znanja oblikovanja biti najvažnija na najvišim razinama managementa, tj. na razini vrhovnog managementa. Znanja u ophođenju odnosno u komuniciranju s ljudima bit će podjednako važna na svim razinama managementa, što je potpuno razumljivo, jer manageri na svakoj razini managementa usmjeravaju svoje suradnike u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije.

Pod *konceptualnim vještinama* i znanjima razumijevamo sposobnost shvaćanja apstraktnih ili općih ideja i njihovu aplikaciju na neku specifičnu situaciju. Usavršavanjem konceptualnih znanja manageri će biti u mogućnosti lakše razumjeti svu zamršenost i složenost organizacije. Pod *tehničkim znanjima* misli se na sposobnost uporabe posebnih znanja, tj. znanja struke, odnosno metoda i tehnika u izvršavanju posla. Pod *znanjima o ophođenju s ljudima* razumijevamo različite tehnike organizacijskog ponašanja, kao što su uspješno komuniciranje, vođenje i motiviranje suradnika.¹⁰⁰

Odnos između pojedinih razina managementa i potrebnih znanja koja manager na pojedinoj razini managementa mora posjedovati dajemo na slici 8.11.¹⁰¹

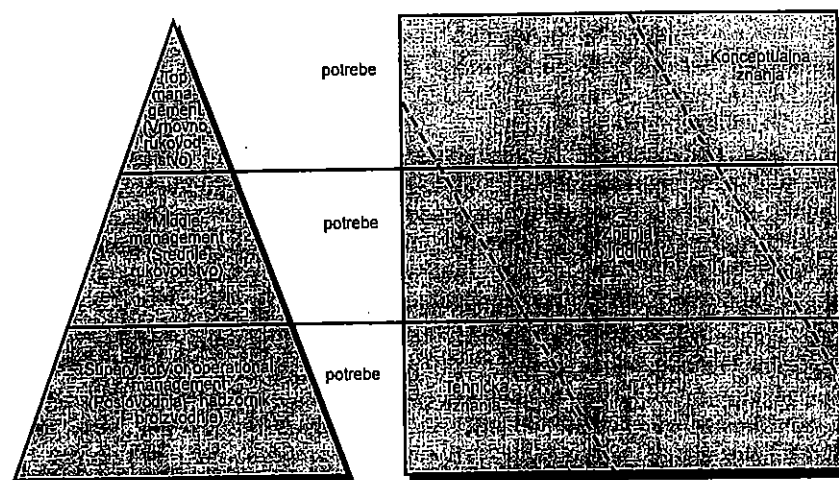
Iz ove je slike vidljivo da će, što idemo dalje od vrha prema nižim razinama managementa, na njima biti potrebna tehnička znanja i obrnuto, ako pođemo od najniže razine managementa prema vrhu organizacijske piramide, to su potrebna konceptualna znanja i znanja oblikovanja. Znanja u ophođenju s ljudima jednako su potrebna na svim razinama managementa.

Budući manageri djeluju u različitim uvjetima, u uvjetima turbulentne okoline i sve oštrije konkurencije na tržištu i neophodno je da se kontinuirano educiraju za nove i nove situacije. Baš iz tih razloga visokorazvijeni zapadni svijet već je odavno spoznao važnost stalne edukacije managera. Vodeće kompanije u svijetu godišnje troše na stotine tisuća pa i milijune dolara za obrazovanje svojih zaposlenih. Postoji mnogo modaliteta i načina izvođenja tog obrazovanja među kojima primat ima tzv. »kućni trening«, tj. obrazovanje unutar tvrtke putem T-grupa (trening-grupa) i radionica (Workshops). Pored toga, prisutni su i sljedeći načini obrazovanja kao što

⁹⁹ Robert L. Katz prema: Harold Koontz, Heinz Weihrich: op. cit. pod 20, str. 6.–7.

¹⁰⁰ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 22, str. 11.–12.

¹⁰¹ Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 16.



Slika 8.11. Odnos između razina managementa i potrebnih znanja na pojedinoj razini

su:¹⁰² konferencijski programi; sveučilišni seminari, tečajevi odnosno programi za managere (koji mogu trajati duže ili kraće, zavisno od zahtjeva naručitelja programa edukacije); samostalno proučavanje relevantne literature; programi poslovne stimulacije; specijalni trening-programi i slično.

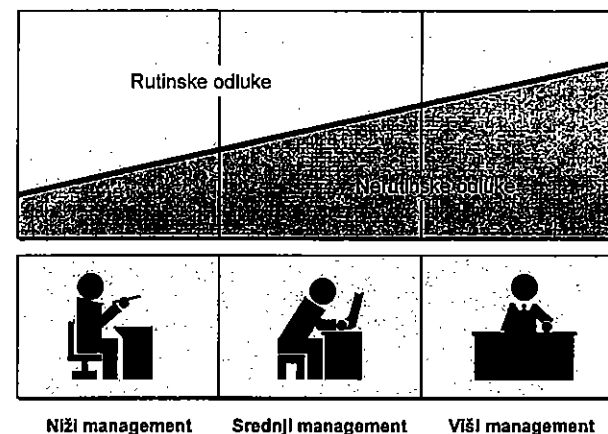
Svakoj managerskoj funkciji imanentno je odlučivanje baš kao i komuniciranje. Na svakoj od razina managementa donose se određene odluke. Bit će prijedno potrebno razgraničiti odluke u poduzeću s obzirom na razine na kojima se pojedine odluke donose. Strateške odluke donosit će vrhovno rukovodstvo, taktičke će odluke biti u nadležnosti srednjeg managerskog kadra, dok će operativne i rutinske odluke donositi poslovni kadar.

Jednostavnija podjela odluka bila bi na *rutinske* i *nerutinske odluke*. I dok su rutinske odluke dominantno u nadležnosti najniže razine managementa, nerutinske su u ingerenciji najviših razina managementa.

Odnos između rutinskih i nerutinskih odluka te pojedinih razina managementa koje donose pojedine odluke prikazujemo na slici 8.12.¹⁰³

¹⁰² H. Koontz, H. Weihrich: op. cit. pod 20, str. 278.–282.

¹⁰³ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 22, str. 179.



Slika 8.12. Razine managementa i relativni udio rutinskih i nerutinskih odluka

Vrste odluka koje se donose na pojedinim razinama managementa u izravnoj su vezi s razinom odgovornosti managera pa će se u tom istom odnosu kretati i odgovornost managera, ali i nagrađivanje pojedinih razina managementa. Tako će najveću odgovornost imati vrhovno rukovodstvo (Top management), srednju odgovornost – srednji managerski kadar (Middle management), a najmanju odgovornost imat će poslovni kadar (Supervisors). U tom će se odnosu kretati i njihovo nagrađivanje (s daleko većom diferencijacijom u plaćama) prema pojedinim razinama managementa, u zavisnosti od stupnja odgovornosti, veličine organizacije i broja razina managementa u hijerarhijskoj strukturi poduzeća.

Pitanja za raspravu:

1. O čemu ovisi broj razina managementa u organizacijskoj strukturi poduzeća? Navedite osnovne razine managementa u poduzeću.
2. Koje su osnovne funkcije koje manageri obavljaju po svim organizacijskim razinama u poduzeću? U kakvom su odnosu pojedine razine managementa i funkcije koje se na toj razini obavljaju? Postoji li razlika između ma-

nagera pojedine razine managementa i postotka vremena koje manageri tih razina troše na pojedine managerske funkcije?

3. Koje su osnovne značajke managementa na najvišoj organizacijskoj razini, tj. na razini top managementa? Koji su osnovni zadaci managera na toj razini?
4. Od ukupno raspoloživog vremena vrhovnih managera oni znatan dio vremena troše na sastanke i druge interpersonalne odnose komuniciranja. Navedite koji postotak vremena otpada na te aktivnosti i kakva je važnost interpersonalnog komuniciranja za funkcioniranje poduzeća?
5. Kakav mora biti odnos vrhovnih managera prema njihovim suradnicima?
6. Što karakterizira srednju razinu managera prema njihovim suradnicima?
7. Koje su organizacijske promjene odnosno promjene u organizacijskoj strukturi poduzeća uvjetovale povećanu potrebu za managerima srednje razine managementa?
8. Kaže se da manageri srednje razine managementa imaju trostruku ulogu. O kakvoj je trostrukoj ulozi riječ? Objasnite te uloge!
9. Što karakterizira najnižu razinu managementa u poduzeću? Koji su poslovi i zadaci dominantni na najnižoj razini managementa?
10. Koja su znanja odnosno vještine potrebne za uspješnog managera? U kakvom su odnosu pojedine razine managementa i znanja koja manager mora posjedovati na pojedinoj razini managementa?
11. U kakvom su odnosu uspješnost managementa u poduzećima na Zapadu i stalna ulaganja u edukaciju managera? Koji se sve modaliteti odnosno načini obrazovanja primjenjuju u edukaciji managera? Što je ključni trening?
12. U kakvom su odnosu vrste odluka koje se donose u poduzeću i razine managementa na kojima se te odluke donose? U kakvom su odnosu nagrađivanje i odgovornost pojedinih razina managementa?

Sustavi managementa

8.2.5.

Pod sustavima managementa razumijevamo različite oblike organizacije, tj. način organizacije funkcije managementa. Organizacijska teorija pozna nekoliko osnovnih, tradicionalnih odnosno klasičnih sustava managementa, ali i novije, moderne odnosno suvremene sustave managementa.

U veoma bogatoj organizacijskoj literaturi kod pojedinih autora naići ćemo na različite klasifikacije sustava managementa, a posebno kada je riječ o novijim sustavima managementa. Daleko bi nas odvelo ako bismo ovdje nabrajali sve te sustave. Mišljenja smo da to nije ni potrebno. Čini nam se ključnim da naglasimo da se sve te različite klasifikacije sustava managementa, svode na dvije osnovne skupine. U jednu ubrajamo *klasične*, a u drugu *moderne* sustave managementa. Istina, postoje i razlike u pogledu toga što tko ubraja u jedan odnosno u drugi sustav managementa. Ovdje ćemo obuhvatiti one sustave koji se nedvojbeno javljaju u svakoj klasifikaciji.

Osnovni tradicionalni ili klasični sustavi managementa su: a) *linijski*, b) *funkcijski* c) *štabno-linijski*. Među najpoznatije moderne sustave managementa ubrajamo: d) *projektni* i e) *matrični sustav managementa*.

8.2.5.1. Linijski sustav managementa

Linijski sustav managementa predstavlja najstariji poznati sustav managementa, čiju prethodnicu predstavlja *personalno-patrijarhalni sustav managementa*.¹⁰⁴

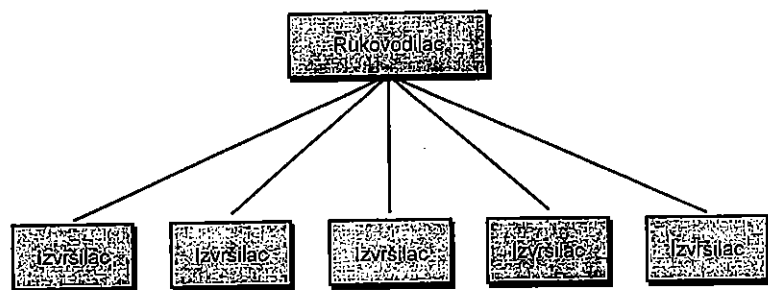
Personalno-patrijarhalni sustav managementa, kao što mu i sam naziv govori, predstavlja takav sustav managementa u kojem rukovodi samo jedna osoba koja ima kompletnu vlast i moć u odlučivanju. Drugi dio naziva ovog sustava managementa asocira na obitelj u kojoj je otac – pater familias glava kuće koji odlučuje o svemu, a ostali članovi obitelji moraju izvršavati naloge »glave obitelji«.

Personalno-patrijarhalni sustav managementa, bez obzira na svoju povijesnu prevladanost kada je riječ o rukovođenju poduzećem, moguće je naći i danas, u pravilu, u malim poduzećima sa svega nekoliko zaposlenih radnika. Često puta poduzeće koje se osniva, dok još ima mali broj

¹⁰⁴ Više o tome u radu: Rolf Vieweg: *Der Einfluss der Organisations auf den Entscheidungsprozess*, Zeitschrift für Organisation, br. 2/1972.

radnika, započinje rad s ovim sustavom managementa. Karakterizira ga činjenica da jedna osoba, vodeća ličnost, vodi cijelo poduzeće. Ta osoba preuzima, kako sva prava u odlučivanju, tako isto i cjelokupnu odgovornost. Između vodeće osobe i izvršitelja nema nikakvih međustepenica, već se radi o direktnom kontaktu pretpostavljenog sa svim izvršiteljima, pa je stoga u personalno-patrijarhalnom sustavu managementa organizacija veoma plitka, a sastoji se od jedne rukovodeće i jedne izvršne razine.

Grafički bismo personalno-patrijarhalni sustav managementa mogli prikazati kao na slici 8.13.



Slika 8.13. Personalno-patrijarhalni sustav managementa

Rastom i razvojem poduzeća te s povećanjem broja zaposlenih radnika, organizacija managementa neće se moći uspješno provesti na personalno-patrijarhalnom sustavu managementa zbog veoma širokog »raspona kontrole«, koji će onemogućiti managerima da uspješno obavljaju rukovodeću funkciju. Bit će nužno neke managerske poslove delegirati na niže razine managementa. Na taj se način organizacija produbljava, povećava se broj hijerarhijskih razina i uspostavlja se linijski sustav managementa.

Linijski sustav managementa naziva se još i **hijerarhijski** ili **piramidalni**, a zbog strogog poštivanja hijerarhijskog reda naziva se još i **vojničkim sustavom managementa**. Linijski sustav managementa posebno je karakterističan za vojsku, vjerske i državne organizacije, ali i za privredne subjekte. Teorijski ga je objasnio, pa čak pokušao i unaprijediti, H. Fayol.

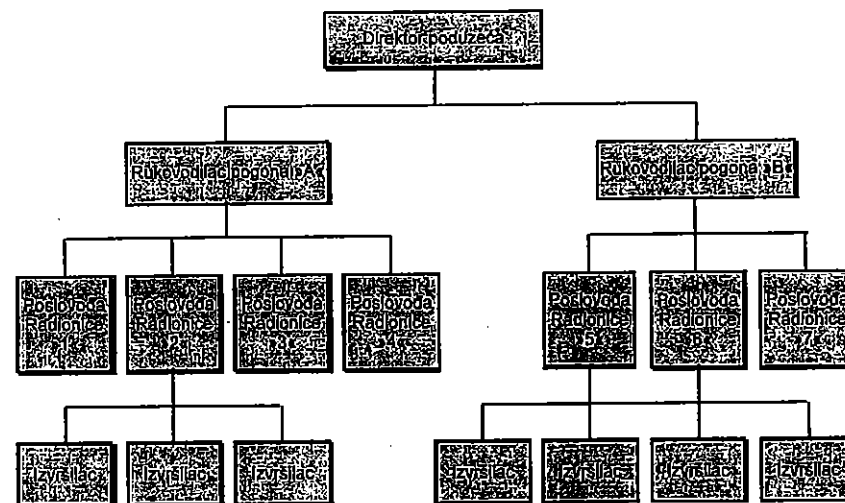
Osnovna značajka linijskog sustava managementa ogleda se u tome što svaki zaposleni u organizaciji (bilo manager niže razine ili izvršni radnik) prima naredjenja od jednog njemu neposredno pretpostavljenog managera. To se načelo u organizacijskoj teoriji naziva »**princip jedinstva za-**

povijedanja«, a prvi se put spominje kod Židova 1491. god. p. Krista. U linijskom sustavu veoma su precizno i jasno razgraničeni odnosi nadređenosti i podređenosti.

U linijskom sustavu managementa zadaci, naredjenja, upute i kontrola teku od najviše prema najnižoj razini organizacijske piramide u poduzeću. Ovaj sustav managementa dovodi do strogog nadređivanja odnosno podređivanja pojedinih mjesta u organizacijskoj strukturi poduzeća. S obzirom da u linijskom sustavu managementa naredjenja idu »odozgo« prema »dolje«, to dovodi do stvaranja hijerarhije, a hijerarhija koja se na taj način stvara zove se »**lanac zapovijedanja**«. ¹⁰⁵ Najtipičniji je primjer »lanca zapovijedanja« hijerarhija vojničke organizacije.

Linijski sustav managementa karakterističan je za **centralizirani** način donošenja odluka, što znači da se u linijskom sustavu managementa najvažnije odluke donose na vrhu organizacijske piramide. Vrh organizacijske piramide ima i najveću ovlast u organizaciji.

Linijski sustav managementa shematski bismo mogli prikazati kao na slici 8.14.



Slika 8.14. Linijski sustav managementa

¹⁰⁵ Više o tome u knjizi: Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: op. cit. pod 76.

Koliko će biti duboka organizacija u linijskom sustavu managementa, ovisi o broju zaposlenih u poduzeću i širini raspona kontrole. Ako je broj zaposlenih manji, a raspon kontrole »širi«, u poduzeću će biti manji broj razina managementa pa, prema tome, i manji broj linijskih menagera. U protivnom, kod »užeg« raspona kontrole, broj linijskih menagera kod istog broja zaposlenih radnika u poduzeću bit će veći.

Međutim, u linijskom sustavu managementa valja voditi računa o optimalnom broju organizacijskih razina u poduzeću jer preduboka organizacija čini poduzeće tromim i nesposobnim za prilagođavanje zahtjevima okoline.

Linijski sustav managementa, kao uostalom i sve u organizaciji, ima neke svoje *dobre* ali i *slabe strane*. Ono što je pozitivno u tom sustavu jesu precizno i jasno određene nadležnosti. Svaki zaposleni u organizaciji prima zadatke samo od jednog, njemu neposredno pretpostavljenog menagera. Najveća slabost ovog sustava managementa je u tome što se od menagera na višim, a posebno od onih na najvišim razinama organizacijske piramide zahtijeva odnosno očekuje široko polje znanja. Međutim, u složenim uvjetima poslovanja sve intenzivnije primjene suvremene tehnike i tehnologije tom je zahtjevu sve teže udovoljiti.

8.2.5.2. Funkcijski sustav managementa

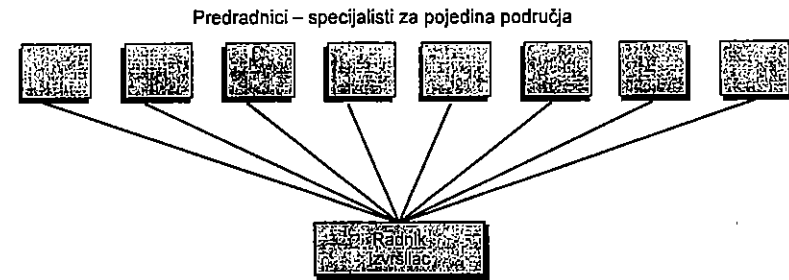
Funkcijski sustav managementa javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća kada čisti linijski sustav više nije mogao osigurati uspješno rukovođenje s obzirom na nemogućnost da jedan manager ovlada širokim područjem znanja. Budući su problemi managementa postali sve složeniji, zadaci na višim managerskim razinama više se nisu mogli dodjeljivati samo jednom manageru. Izlaz se potražio u zamjeni linijskog s funkcijskim sustavom managementa.

Teorijske osnove funkcijskog sustava managementa postavio je F. W. Taylor, koji je ista načela specijalizacije radnika u proizvodnji primijenio i na specijalizaciju menagera koji bi pokrivali samo jedan segment managerske aktivnosti, a svi funkcijski manageri zajedno cjelokupnu funkciju managementa.

Funkcijski je sustav managementa nastojao eliminirati slabosti linijskog sustava. U funkcijskom sustavu managementa svaki je manager specijalist za određeno područje. Umjesto jednog pretpostavljenog odnosno nadređenog menagera, koji je u linijskom sustavu davao naređenja većem broju izvršitelja, u funkcijskom sustavu managementa izvršitelj dobiva naređenja od većeg broja nadređenih, a svaki od njih specijaliziran je za

određeni dio posla. Izvršni radnik u poduzeću s funkcijskim sustavom managementa dobiva naređenja i upute za rad od većeg broja neposrednih menagera.

U Taylorovu sustavu funkcijskog managementa svaki je radnik bio podređen osmorici funkcijskih šefova ili poslovođa. Grafički bismo to mogli prikazati kao na slici 8.15.

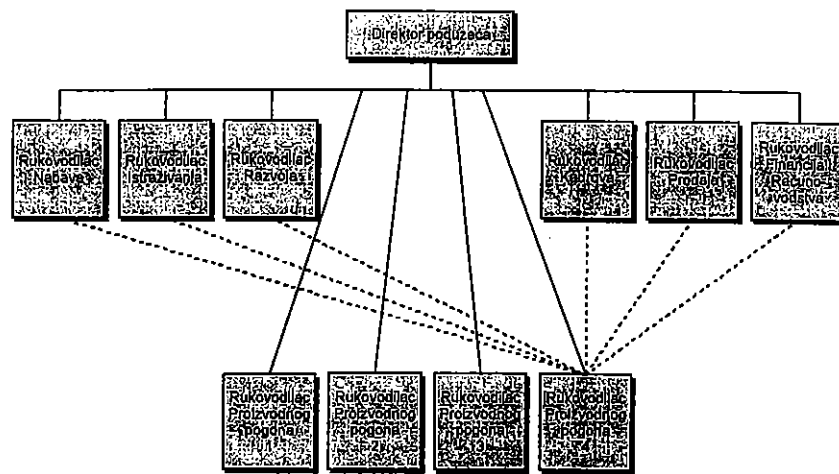


Slika 8.15. Funkcijski sustav managementa

Malo je vjerojatno da će se funkcijski sustav managementa ostvariti u praksi na ovaj način, a posebno ne po svim razinama organizacijske piramide. Naime, vjerojatnije je da će u praksi egzistirati određeni modificirani funkcijski sustav managementa. Kod toga mislimo na sva ona poduzeća koja imaju divizijsku organizacijsku strukturu, tj. organizaciju prema proizvodnim jedinicama koje opslužuju funkcijske organizacijske jedinice, što se organiziraju na razini poduzeća za servisiranje svih proizvodnih jedinica. Manageri svih funkcijskih jedinica daju potrebne naloge, instrukcije i zadatke proizvodnim organizacijskim jedinicama. Model takvog funkcijskog sustava managementa prikazujemo na slici 8.16.

I funkcijski sustav managementa ima određene *prednosti* i *nedostatke* u odnosu na druge sustave managementa. Najveća prednost funkcijskog sustava managementa ogleda se u tome što olakšava osposobljavanje kao i zamjenjivost menagera s obzirom na to da oni pokrivaju samo određeno specijalističko područje. Svaki funkcijski manager specijalist je za određenu funkciju ili dio funkcije. Funkcijski sustav managementa vodi k decentraliziranom rukovođenju budući se svaka odluka donosi, ne samo na više razina, već i na više mjesta na istoj organizacijskoj razini. Sve to omogućava efikasnije odlučivanje.

Među najveće slabosti ovog sustava managementa ubraja se miješanje kompetencija i nadležnosti, odnosno zbrka koja se može pojaviti



Slika 8.16. Funkcijski sustav managementa

zbog toga što pojedini izvršitelj odnosno organizacijska jedinica prima upute od većeg broja pretpostavljenih menagera, odnosno od više instanci s određene organizacijske razine. Zbog decentraliziranog odlučivanja prisutna je opasnost donošenja suboptimalnih odluka s obzirom na usku specijalizaciju funkcijskih menagera.

8.2.5.3. Štabno-linijski sustav managementa

Štabno-linijski sustav managementa predstavlja kombinaciju linijskog i funkcijskog sustava managementa. Ovaj sustav managementa pokušava otkloniti slabosti linijskog i funkcijskog sustava, a iskoristiti prednosti odnosno dobre strane jednog i drugog sustava. Štabno-linijski sustav je, kako navodi F. Lipovac,¹⁰⁶ od funkcijskog sustava preuzeo specijalizaciju, a od linijskog zapovjednu liniju.

Premda se pojam štaba prvi put spominje u vojsci Aleksandra Velikog (336.–323. god. p. Krista),¹⁰⁷ ipak je teorijsku osnovu štabno-linijskog sustava managementa razvio američki teoretičar organizacije Harington Emerson.

¹⁰⁶ F. Lipovac: op. cit. pod 1, str. 128.

¹⁰⁷ Više o tome u radu: Mescon M., Albert M., Khedouri H.: op. cit. pod 76, str. 290.

Ideja za formiranje štaba nametnula se Aleksandru Velikom iz samih problema ratovanja. Naime, veoma je teško časniku u jeku borbe istovremeno uspješno zapovijedati svojoj vojsci, ali i planirati strategiju. Međutim, da bi se u ratu pobjeđivalo, potrebno je uspješno zapovjedati u bitkama kao i planirati strategiju. Rješenje ovog problema nije se moglo naći u staroj, dotadašnjoj koncepciji managementa. Izlaz je bio u novom načinu managementa koji polazi od podjele zadataka pobjeđivanja u ratovima na dvije grupe časnika: a) *jedni koji planiraju* i b) *drugi koji zapovijedaju*. Međutim, budući da su vojnici dužni slušati naredbe svih časnika, ovakvom podjelom zadataka postojala je opasnost da naredbe ove dvije kategorije časnika budu međusobno u koliziji. Postavlja se pitanje kako onda postupiti. Time se narušava osnovno načelo linijskog sustava managementa, tj. načelo »*jedinstva zapovijedanja*«, koje se do savršenstva razvilo baš u vojsci. Izlaz je iz ovog problema nađen tako da se odvoji ovlast zapovijedanja od planiranja. Časnici koji planiraju dodjeljuju se linijskom managementu, u ovom slučaju vrhovnom komandantu kao njegov štabni organ koji ga savjetuje, dok su časnici koji vode bitke nazvani linijskim časnicima. Svrha je štaba da, kako ističe E. Pusić,¹⁰⁸ razmišlja prije akcije.

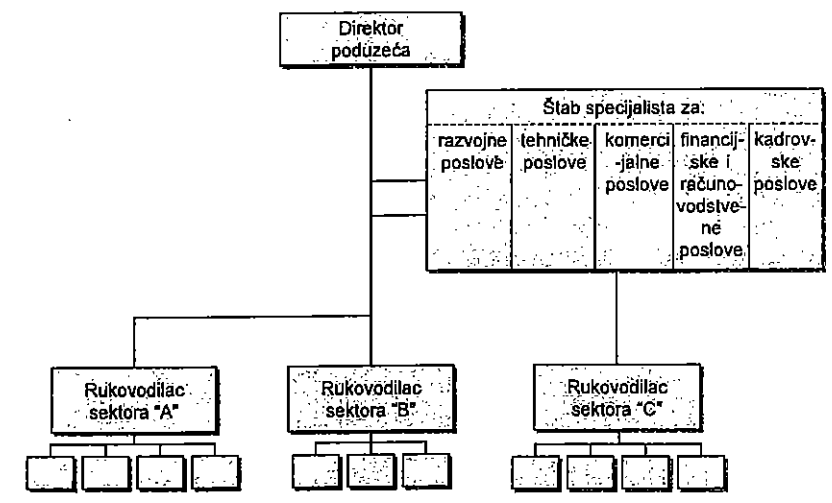
U štabno-linijskom sustavu managementa osnovna je struktura linijska, u koju se, na pojedinim organizacijskim razinama, a osobito na višim i najvišim, interpoliraju štabovi funkcijskih stručnjaka, specijalista za pojedina područja kako bi pomogli linijskom managementu svaki iz svog djelokruga rada. Što je organizacija veća i organizacijska piramida dublja, to je formiranje štabova neophodnije, posebno na najvišim razinama u organizaciji.

Za razliku od linijskog managementa štab (kao organizacijska jedinica sastavljena od specijalista) u pravilu ima savjetodavnu ulogu. Istina, moguće je formirati različite vrste štabova koji mogu imati i različite ovlasti. Ipak, u štabno-linijskoj strukturi managementa na snazi ostaju linijski odnosi nadređenosti i podređenosti. Uz pomoć štaba odnosno štabnog osoblja prevladava se stručna ograničenost pojedinca, osobito linijskih menagera na višim razinama organizacijske piramide, koji ne mogu biti stručnjaci, a još manje specijalisti za različita područja koja svojim mjestom u organizaciji pokrivaju. Stoga im se kao pomoć dodjeljuju stručnjaci, specijalisti za pojedina područja, iz njihovog djelokruga rada kao štabna radna mjesta. Štabovi su, kako navodi S. Kapustić,¹⁰⁹ opća ili specijalistička pomoćna radna mjesta koja su stvorena za posebnu podršku i rasterećenje jedne ili više instanci.

Štabno-linijski sustav managementa mogli bismo prikazati kao na slici 8.17.

¹⁰⁸ E. Pusić: *Nauka o upravi*, VIII. izdanje, Zagreb, 1986., str. 157.

¹⁰⁹ S. Kapustić u knjizi: red. S. Kapustić: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 286.



Slika 8.17. Štabno-linijski sustav managementa

Na slici 8.17 prikazali smo model štabno-linijskog sustava managementa u kojemu je štab formiran na najvišoj razini organizacijske piramide, tj. na razini vrhovnog managementa. U većim poduzećima s dubljom organizacijom moguće je formirati štabove i na nižim organizacijskim razinama. U svim tim modelima osnovna struktura uvijek ostaje linijska, a u nju se interpoliraju stručnjaci za pojedina funkcijska područja. Naravno, što se više udaljavamo od vrha piramide, to i potreba za formiranjem štabova postaje manja, s obzirom da su i linijski manageri na nižim organizacijskim razinama već dovoljno specijalistički orijentirani.

Prednosti štabno-linijskog sustava managementa ogledaju se u tome što i u velikim poduzećima, koja bi zbog duboke linijske organizacije mogla biti neefikasna i troma, uz formiranje štabova management postaje djelotvorniji, a samo poduzeće efikasnije.

Osnovna *slabost* ovog sustava managementa nalazi se u latentnoj opasnosti da štabovi koji imaju savjetodavnu ulogu pokušaju preuzeti naredbodavnu ulogu koja inače pripada linijskom managementu.

Rješavanje problema na relaciji *linijski management* i *štabno osoblje* zahtijeva veliku sposobnost. Dok linijski management donosi odluke, štabni ga specijalisti pomažu odnosno savjetuju u odlučivanju. Linijski management neće ništa izgubiti od svojih ovlasta ako doista shvati da

mu štab nudi prijedloge za rješavanje problema. Jedna je od najvećih slabosti štabova u tome što štabni specijalisti rade u »vakuumu«, tj. »nemaju svoju bazu« u smislu određene poslovne funkcije čiji posao koordinira linijski manager, koji mora informirati štabnog specijalista kako bi on mogao savjetovati.¹¹⁰

8.2.5.4. Projektni sustav managementa

Projektni sustav managementa vezan je uz nastanak projektne organizacijske strukture. S obzirom da smo projektну organizacijsku strukturu cjelovito obuhvatili u poglavlju 4.6.4, ovdje nećemo ponavljati bitne značajke projektne organizacije, već ćemo se kritički osvrnuti na koncepciju managementa u projektnoj organizaciji.

Projekt-management ili upravljanje projektom djelotvorno se može primijeniti na bilo koje ad hoc poslovanje. Ako se radi o novom, do tada nepoznatom poslu u tom poduzeću, tada je još veća potreba za primjenom projektnog managementa. Ako taj novi posao po svom opsegu odnosno obuhvatu posla prelazi mogućnosti bilo koje od postojećih organizacijskih jedinica, tada se formira jedno posebno žarišno mjesto (projekt) koji će objediniti sve potrebne napore za realizaciju tog posla. Za primjenu projektnog managementa izuzetno je važno prepoznati kada je potreban projekt, a kada neki drugi oblici organizacije.¹¹¹

Svaki projekt mora imati svoj management na čelu s managerom projekta (Project manager). Manager projekta postavlja se za vođenje svakog projekta bez obzira na njegovu veličinu, vrijednost ili vrijeme trajanja. Manager projekta odgovoran je za realizaciju projekta. Postoje određene razlike u položaju managera projekta u čistoj odnosno individualnoj projektnoj organizaciji. U čistoj projektnoj organizaciji manageru projekta određeni su suradnici koji sudjeluju u realizaciji projekta. Ipak, odnos između voditelja projekta i suradnika na projektu nema obilježja strogo hijerarhijskog odnosa. U individualnoj projektnoj organizaciji manager projekta nema radni tim pa se on javlja u ulozi koordinatora radova na projektu koji se obavlja u okviru funkcijskih organizacijskih jedinica.

Projektni sustav managementa otklanja hijerarhijske odnose u rukovođenju odnosno ublažava hijerarhiju, napušta načelo »jedinstva zapovijedanja«, koje predstavlja temeljno načelo hijerarhijske i linijske organizacije. Projektnim sustavom managementa rukovođenje se demokratizira. U projektnoj organizaciji ne postoji klasični hijerarhijski odnos nadređenosti i

¹¹⁰ H. Koontz, H. Weihrich: op. cit. pod 20, str. 198. – 199.

¹¹¹ D. I. Kleland: *Project Management: strategic design and implementation*, TAB Books Inc., Blue Ridge Summit, 1990., str. 39. – 40.

podređenosti. Manager projekta samo je »prvi među jednakima«. Istina, kada se radi o velikim projektima, tada je (umjesto timske organizacije na projektu) moguće da i unutar projekta egzistira linijska struktura.

U projektom sustavu managementa postoji opasnost, ne toliko od hipertrofije managementa (iako i to nije zanemarivo s obzirom da pored linijske strukture managementa postoji još i rukovođenje projektom) koliko od potencijalnih konflikata koji se mogu pojaviti na relaciji: linijski management u funkcijskim organizacijskim jedinicama koje servisiraju projekte i management projekta (Project management). Ta latentna opasnost od konflikata jest prisutna, stoga Matthias Hirzel¹¹² s pravom ukazuje na zamke projekt-managementa kao i na način njihova otklanjanja. Čini nam se važno na tome se zadržati baš zbog toga što projekt-management danas ima široku primjenu pa je potrebno znati kako izbjeći odnosno otkloniti sve zamke koje se javljaju na relaciji projekt-managementa i linijskog managementa.

Osnovne zamke u projekt-managementu kao i način njihova otklanjanja bili bi:¹¹³

1. Projekt-management uzdignut na pijedestal heroja

U zadnje se vrijeme pridaje sve veće značenje projekt-managementu, a linijskom managementu opada značenje, odnosno malo-pomalo gubi na važnosti, zapravo se osjeća ugroženost od strane projekt-managementa. Tako se umjesto zajedništva između linijskog i projektnog managementa razvija neprijateljstvo, suparništvo i borba za moć i utjecaj u organizaciji. Ukoliko se ti konflikti produbljuju, mogu blokirati svako kretanje naprijed.

Svaka organizacija koja misli o svojoj budućnosti trebala bi voditi računa o ovim konfliktima i naći načina da ih otkloni. Izlaz iz ovog konflikta može se riješiti tako da se projekt koncipira kao zajednički zadatak i linijskog i projektnog managementa. Potrebno je razvijati timski duh kao i matričnu odgovornost za realizaciju projekta.

2. Linijski management degradira se na pomoćnu izvršnu snagu

Linijski management se sve više pretvara u svojevrsnu radionicu za proizvodnju znanja, koje projektni management koristi prema potrebi. Slave se i poznati su manageri projekata i projektni timovi, a linijska

¹¹² M. Hirzel: *Warnung! Projektmanagement hat seine Tücken; IO, Management Zeitschrift, 57 (1988.), No. 4, Zürich, str. 175.-177.*

¹¹³ M. Hirzel: *op. cit. pod 112, str. 175.-177.*

organizacija koja opslužuje projekt sa svim potrebnim znanjima, ostaje anonimna i u sjeni. Naravno da to ne zadovoljava linijski management koji stupa u više ili manje prikrivenu pa i otvorenu borbu sa projektnim managementom.

Izlaz iz ovakve situacije vidi se u davanju perspektive linijskom managementu na taj način da on pored servisiranja projekta dugoročno mora planirati i razvijati struku, tj. ono područje za koje je zadužen. Jer u protivnom, neće ni moći zadovoljiti zahtjeve projekata u budućnosti. Dakle, afirmiranje i razvijanje struke ono je što linijskom managementu može dati perspektivu.

3. Projektni management tretira se kao protuorganizacija

Do dodatnih problema na relaciji linija - projekt može doći u onom slučaju kada vrhovni management u poduzeću, po mišljenju linijskog managementa, nepotrebno i nekontrolirano »umnožava« nove i nove voditelje projekata. Razumljivo je da linijski manageri to doživljavaju kao prijetnju svom položaju u organizaciji.

Kao protumjera za otklanjanje ovog konflikta predlaže se integracija projektne organizacije, tj. linijska organizacija unutar svoje strukture formira projektni tim u kojemu će voditelji pojedinih organizacijskih jedinica iz linijske strukture istovremeno biti i članovi projektnog tima.

4. Kompetencije se artikuliraju jednostrano i provokativno

To se najčešće događa na štetu linijskog managementa. Da bi se izbjegle razmirice oko stupnja utjecaja linijskog odnosno projektnog managementa, potrebno je razlikovati sadržaj utjecaja od trajanja utjecaja. Kada se to dvoje kombinira, dobiva se jedna matrica s poljima odnosno područjima utjecaja. Na nekima od tih polja bit će dominantan utjecaj linijskog, a na drugima projektnog managementa.

5. Neadekvatni i nerazumljivi instrumenti mogu projekt management pretvoriti u birokratsku organizaciju

Da bi se to izbjeglo, potrebno je instrumente projekta pravilno dozirati i usuglasiti.

6. Gajenje iluzija o beskonfliktnom svijetu donosi razočarenja velikih razmjera

Naime, prisutna je praksa da se od projekt-managementa očekuje da bude sve bolji pa se u njega polažu velike nade kao u sustav managementa koji će riješiti sve probleme i konflikte. Naravno da je to iluzija bez ikakve utemeljenosti. Nemoguće je izbjeći konflikte.

Projekt-management ne eliminira konflikte, već ih prebacuje u prvu liniju gdje se planira i odlučuje. Konflikt može čak imati, ako se njime dobro upravlja, i konstruktivnu ulogu. Kad naide konflikt, linijski se management ne smije poput ježa saviti u klupko i naoštriti bodlje, već sva ta različita shvaćanja i nesuglasice mora sintetizirati u bolju cjelinu.

8.2.5.5. Matrični sustav managementa

Matrični sustav managementa primjenjuje se u uvjetima posebne vrste organizacije koju nazivamo matrična organizacija odnosno matrična organizacijska struktura.

Uvijek kada strategija traži optimalizaciju nekoliko dimenzija organizacije (npr. proizvod, tržište, teritorij ili vrijeme) i kada podjednaku pažnju valja posvetiti svim kritičkim čimbenicima organizacije, tada će se, kako ističu D. A. Nadler i M. L. Tushman,¹¹⁴ upotrijebiti matrična organizacijska struktura.

S obzirom da smo matričnu organizacijsku strukturu cjelovito obradili u točki 4.6.5 ove knjige, nećemo ponavljati bitne značajke matrične organizacije, već ćemo se samo zadržati na koncepciji managementa u matričnoj organizaciji.

Matričnu organizaciju karakterizira podjela ukupnog zadatka poduzeća na specijalizirane funkcijske organizacijske jedinice s jedne strane te upravljanje i rukovođenje projektom s druge strane.

U matričnoj organizaciji postoje dva »lanca zapovijedanja« odnosno dva lanca komandi. Na jednoj strani matrice su funkcijski odjeli, koji egzistiraju kontinuirano kao stalna organizacijska struktura, a na drugoj strani je projektni management, koji koordinira aktivnostima pojedinaca iz funkcijskih organizacijskih jedinica koji rade na projektu.

U matričnom se sustavu managementa ovlast i odgovornost ostvaruju po »vertikali«, tj. po dubini organizacijske piramide, a njihov je no-

¹¹⁴ David A. Nadler, Michael L. Tushman u knjizi: Michael L. Tushman, William L. Moore: *Readings in the Management of Innovation; Second Edition*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, A. Subsidiary of Harper and Row, Publishers Inc., 1988., str. 478.-479.

sitelj linijski management. Managerima funkcijskih jedinica podređeni su članovi pojedinih projektnih timova, koji svoju djelatnost realiziraju prema pojedinim projektima. S druge strane, istovremeno upravljanje i rukovođenje projektom ostvaruje se po »horizontali«. Matrični sustav managementa predstavlja oblik decentraliziranog odlučivanja kod kojega se donošenje odluka prenosi duboko u organizaciju u okviru projekata koji »presijecaju« tradicionalnu linijsku strukturu managementa i odlučivanja.

U tome se ogleda osnovna *slabost* matričnog sustava managementa. Naime, za matrični sustav managementa karakteristična je dvostruka (dualna) odgovornost članova projektnog tima, koji su istovremeno stručno odgovorni manageru projekta, a disciplinski manageru funkcijske organizacijske jedinice u koju su inače stalno organizacijski raspoređeni. Zbog toga je i odgovornost za realizaciju projekta podijeljena između projektnog managementa i linijskog managementa. Sve što smo prethodno rekli za zamke koje se mogu pojaviti između projektnog i linijskog managementa, kao i o načinu njihova otklanjanja, vrijedi i za matrični sustav managementa.

8.2.5.6. Ostali sustavi managementa

Navođenjem osnovnih klasičnih i suvremenih sustava managementa lista svih sustava managementa, naravno, nije iscrpljena. Moguće su njihove različite kombinacije, s većim ili manjim naglaskom na demokratizaciji i decentralizaciji managementa. To posebno vrijedi za sustave managementa koji se razvijaju u Japanu, s velikim naglaskom na timski rad odnosno na participativni management. Pored *timске organizacije* mogući su i različiti *oblici organizacije slobodne forme*.

Sustavi managementa, kao što su Management by Objectives (Upravljanje pomoću ciljeva), Management by Exception (Upravljanje s izuzetkom) i Management by Result (Upravljanje pomoću rezultata), predstavljaju različite oblike decentraliziranog upravljanja odnosno managementa.

Kod »*upravljanja pomoću ciljeva*« koncepcija managementa usredotočena je na ostvarivanje ciljeva, koje su zajednički definirali i utvrdili i manageri i suradnici.

»*Upravljanje s izuzetkom*« također predstavlja decentralizirani oblik upravljanja odnosno managementa u kojemu manageri veliku slobodu daju suradnicima, a oni se uključuju u rješavanje problema samo u izuzetnim slučajevima, koji odstupaju od standardnog načina rješavanja problema. U ovom sustavu managementa nižim organizacijskim razinama ostavljena je relativno velika sloboda u djelovanju.

»Upravljanje pomoću rezultata« način je managementa usredotočen na uspjeh poduzeća, najčešće na rezultat izražen visinom profita kao agregatnog pokazatelja uspjeha poduzeća. Kod ovog načina management treba imati mogućnost komparacije, tj. usporedbe ciljeva i rezultata. U tom se slučaju ciljevi poduzeća javljaju kao mjera uspjeha poduzeća.

Robert R. Blake i Jane S. Moutont¹¹⁵ misle da mnoge nove metode managementa zapravo predstavljaju samo nova imena za već poznate sadržaje. Tako kažu da se npr. ono što se nekada zvalo »Management by Objectives« danas zove »strateško planiranje«. Isto se tako, kažu ovi autori, dogodilo i s »kontrolom kvalitete«. Cijelo desetljeće to se zvalo »program nulte pogreške«, a poslije »krugovi kvalitete«. Autori misle da se i danas management nalazi bez djelatnog koncepta, s obzirom da su kako stare, tako i nove metode zastarjele budući da vrijeme high technology (visokih tehnologija) uništava hijerarhijske odnose i traži još decentraliziranije forme managementa.

Pitanja za raspravu:

1. Navedite osnovne tradicijske odnosno klasične sustave managementa koji su dio klasičnog managementa.
2. Što je karakteristično za personično-manipulativni sustav managementa? Koje su njegove glavne osobine?
3. Kada se personično-manipulativni sustav managementa može koristiti? U kojim situacijama? U kojim situacijama management mora biti drugačiji? Navedite osnovne značajke drugog sustava managementa. Što se podrazumijeva pod pojmom »sustav«? Što je »sustav«?
4. Što je »sustav«? Što je »sustav«? Što je »sustav«?
5. Navedite osnovne značajke funkcionalnog sustava managementa. Što je »funkcionalni sustav«? Navedite osnovne značajke funkcionalnog sustava managementa. Što se podrazumijeva pod pojmom »sustav«? Što je »sustav«?
6. Navedite osnovne značajke »sustava« managementa. Što je »sustav«? Navedite osnovne značajke »sustava« managementa. Što se podrazumijeva pod pojmom »sustav«? Što je »sustav«?

5. Osnovne značajke »sustava« managementa. Navedite osnovne značajke »sustava« managementa. Što je »sustav«? Navedite osnovne značajke »sustava« managementa. Što se podrazumijeva pod pojmom »sustav«? Što je »sustav«?
6. Osnovne značajke »sustava« managementa. Navedite osnovne značajke »sustava« managementa. Što je »sustav«? Navedite osnovne značajke »sustava« managementa. Što se podrazumijeva pod pojmom »sustav«? Što je »sustav«?
7. Što je »sustav«? Što je »sustav«? Što je »sustav«?
8. Navedite osnovne značajke »sustava« managementa. Navedite osnovne značajke »sustava« managementa. Što je »sustav«? Navedite osnovne značajke »sustava« managementa. Što se podrazumijeva pod pojmom »sustav«? Što je »sustav«?

8.2.6. Tipične pogreške u managementu¹¹⁶

U prethodnoj smo točki iznijeli različite modalitete odnosno sustave managementa. Svaki sustav managementa kao i način vođenja suradnika izaziva i određeno ponašanje suradnika odnosno podređenih. Prema nekim istraživanjima sve je veći broj suradnika, a procjenjuje se i do 50%, koji se zbog pogrešaka u managementu i vođenju zatvaraju u sebe, oslobađaju od rada i na radnom mjestu samo statiraju. Nije potrebno posebno naglašavati što to znači za konkretno poduzeće. Stoga je neobično važno razvijati dobre međuljudske odnose na relaciji pretpostavljeni – suradnik, jer je iskustvo pokazalo da je upravo to ono što najviše motivira suradnike.

¹¹⁵ Robert L. Blake, Jane S. Moutont: *Besseres Management für den technischen Wandel*; IO, *Management Zeitschrift*, 57 (1988.), No. 10, str. 452.

¹¹⁶ Cijelo ovo poglavlje napisano je na temelju rada: Härtmut Volk: *Aus falschen Führungsverhalten lernen*; »Der Organisator«, siječanj 1990., No. 850, Zürich, str. 14.-22.

Nažalost, mnogi manageri ili to ne znaju ili ne žele znati pa čine neke tipične pogreške koje rezultiraju frustracijom i nezadovoljstvom suradnika. Osnovno što se od managera traži u komunikaciji s podređenima jest primjeren odnos prema njima kako bi se izbjegla stresna stanja u koja ih može dovesti. Ukoliko u tome uspije, vodit će poduzeće s lakoćom. U protivnom, bit će teško njegovim suradnicima, ali i njemu samome.

Među tipične pogreške u managementu, koje se negativno reflektiraju na ukupno ozračje na poslu i rad suradnika i koje uzrokuju više ili manje prikriveni otpor ili apsentizam suradnika, mogu se ubrojiti:

1. *Licemjerstvo pretpostavljenih*

U praksi manager tobože daje samo poneki dobronamjeran savjet suradnicima, međutim, nerijetko taj »dobronamjeran savjet« ima karakter imperativne zapovijedi da se nešto uradi upravo tako i nikako drukčije. Ponekad manager doda i rečenicu: »Mislim da smo se razumjeli?«. Naravno da nakon takve rečenice nema nikakve diskusije ni pitanja. Često puta to je početak udaljavanja suradnika, ne samo od pretpostavljenog nego i od rada. Pojedini manageri vole se miješati u posao svojih suradnika pa čak i odlučuju umjesto njih. Nisu rijetke situacije kada manager dodjeljuje posao podređenima svog suradnika, mimo njegovog znanja i uputa. To je znak da manager ne poštuje svog suradnika te se ne drži organizacijskog reda odnosno organizacijske hijerarhije. Ukoliko se takva ponašanja managera ponavljaju iz dana u dan, suradnik će prije ili kasnije klonuti duhom, zatvorit će se u sebe, a potvrdu sebe kao osobe potražiti će izvan mjesta rada odnosno poslije radnog vremena.

2. *Neadekvatno ili nedovoljno informiranje*

Neovisno o tome je li po broju zaposlenih poduzeće veće ili manje, uvijek, tj. u svakoj situaciji da bi se postigla identifikacija s organizacijom i njezinim ciljevima, suradnici također moraju biti dobro informirani. Teško je od suradnika očekivati identifikaciju s organizacijom i aktivno sudjelovanje u realizaciji zadataka ako ne znaju što se događa, tj. ako nemaju ni najosnovnije informacije. Stoga je pravovremena, jasna i otvorena informacija jedno od najvažnijih sredstava u rukama pretpostavljenih. Putem objektivnog informiranja razvija se međusobno povjerenje između pretpostavljenih i njihovih suradnika.

3. *Osamljene odluke*

Manageri su skloni sami donositi odluke, bez konzultiranja suradnika pa je onda veoma teško očekivati od suradnika da realizaciji odluka

pridu s ushićenjem i voljom kao da su ih oni sami donijeli. Odluke u poduzeću nikako ne bi smjele postati sredstvo iskazivanja moći managera. U protivnom, manageri se ne bi trebali čuditi zašto njihovi suradnici ne dijele njihovo ushićenje i energiju, odnosno zašto nisu spremni »zasukati rukave«, što bi od njih manager očekivao. U današnjim uvjetima poslovanja suradnici više nisu spremni da samo provode odluke oni žele znati i pozadinu tih odluka da bi se mogli identificirati s njima.

4. *Nedostatak mogućnosti sudjelovanja*

Manageri moraju omogućiti suradnicima sudjelovanje u procesu izgradnje poslovnog mišljenja, poslovne filozofije i poslovnog odlučivanja. Što će suradnicima više biti omogućeno da sami ostvaruju ciljeve odnosno zadatke, to će u većoj mjeri pokazati lojalnost poduzeću kao i spremnost da sve svoje sposobnosti i kreativnost stave u funkciju ostvarivanja ciljeva organizacije.

5. *Nedovoljna spremnost za razgovor i diskusiju*

Mnogi manageri nisu spremni razgovarati, a još manje znaju voditi rasprave sa svojim suradnicima. Često puta znaju reći: »Ovdje se ne raspravlja, ovdje se radi.« Manager koji tako govori vrlo će brzo udaljiti svoje suradnike od sebe. Mnogi se manageri boje da bi vođenjem diskusija o problemima konkretnog posla izgubili od svojih ovlasta pa suradnike radije drže na određenoj distanci. S time ih udaljavaju, ne samo od sebe nego, što je još važnije, i od posla.

6. *Pogreške u komuniciranju*

Ponekad se događa da i oni manageri koji bi inače bili spremni na suradnju s podređenima nisu u stanju, odnosno ne znaju komunicirati sa suradnicima. Radi se o takvim osobama koje bi to možda i htjele, ali su takve ličnosti da to nisu u stanju provesti. Naime, podređenima se valja obraćati na taj način da se kod njih potakne spremnost za razumijevanje i rješavanje problema, a ne na obrambeno držanje. Ako to postane pravilo u komuniciranju između managera i suradnika, postići će se zadovoljavajući rezultati; u protivnom, suradnik će se prilikom svakog ophođenja s pretpostavljenim a priori postavljati u obrambenu poziciju, čak se neće koncentrirati na ono što pretpostavljeni govori jer će očekivati »napad« pa će već unaprijed smišljati »obrambeni mehanizam«.

Iako smo ove pogreške u managementu iznijeli pojedinačno, nažalost, u životu, u praksi one ne djeluju izolirano, već najčešće povezano.

U tom će slučaju negativni efekti pogrešaka u managementu vrlo brzo doći na vidjelo, naime, imat će razorno djelovanje. Suradnici će pružati više ili manje prikriveni odnosno otvoreni otpor. Bit će i podmetanja pretpostavljenom tamo gdje je to moguće. Pustit će ga da se »nasuče« i na taj će mu se način dati do znanja da nema pravo. Međutim, kada u poduzeću imamo ovakvu situaciju, to je znak da su odnosi ozbiljno narušeni, da su suradnici frustrirani i pitanje je dana kada će, ako mogu, napustiti poduzeće. Oni koji to ne mogu, odsjedit će svoje radno vrijeme na poslu, a svu svoju energiju, inicijativu i kreativnost čuvat će za hobi i obiteljski život.

Postavlja se pitanje gdje je izlaz, tj. kako izići iz te situacije? Peters i Waterman u svom su bestselleru »U potrazi za izvrsnošću« pokazali gdje treba tražiti izlaz sljedećom rečenicom: »Postupaj s ljudima kao s odraslim osobama, kao s partnerima. Postupaj s njima s dostojanstvom i pažnjom, kao s najvažnijim izvorom porasta proizvodnosti«.

Pogreške u managementu, što su zapravo čiste pogreške u ponašanju managera vis a vis podređenih, **moгу se izbjeći promjenom ponašanja managera** i to na sljedeće načine:

- a) Kod svakog kontakta sa svojim suradnicima mislite na to da svi radite na zajedničkom zadatku, ali na različitim pojedinačnim zadacima. Također, budite uvijek svjesni toga da se zadatak može riješiti samo zajedničkim snagama.
- b) U kontaktu sa svojim suradnicima nastojte se postaviti u njihov položaj. Dajte im do znanja da prema vama mogu sasvim otvoreno nastupati.
- c) Ne prebacujte automatski krivicu za nastale probleme na svoje suradnike.
- d) Ne pokušavajte interpretirati svoje suradnike, nastojte ih dosljedno razumjeti.
- e) Imajte svoje čvrste stavove i branite ih argumentima. Suradnici puno lakše podnose onog managera koji ima svoje »ja«, koji zna što hoće i to se ne ustručava reći nego onog koji se okreće kako vjetar puše.
- f) Čuvajte se da se ne zapletete u shemu predodžbi i mišljenja svojih suradnika, o kojoj možete samo nagađati. Zato suradnike pitajte otvoreno kad mislite da vam nisu rekli ono što su zaista mislili.
- g) Ponašajte se tako da svatko tko je u kontaktu s vama u svakoj situaciji može braniti svoj obraz. Ne zaboravite da se povrijediti može ne samo riječima, već i gestama. Izbjegavajte takve dvosmislene riječi kao i geste koje same za sebe dovoljno govore o vašem odnosu prema suradnicima.

- h) Prilagodite svoje ponašanje prema suradnicima u skladu s poznatom Goetheovom rečenicom: »Ne pristoji se za svakoga isto«.
- i) U ophođenju sa suradnicima rabite simbolične geste ili, drugim riječima, ono što bi se zvalo lijepo ponašanje. Ako vam netko ulazi u sobu, a vi upravo pijete kavu, ponudite i njega kavom. Vodite razgovore sa suradnikom kao čovjek sa čovjekom, a ne kao s nositeljem posla. Određenu dozu ljudskosti valja imati na poslu.
- j) Manageri trebaju imati na umu da su njihovi suradnici prije svega ljudi, sa svojim brigama, emocijama i različitim raspoloženjima. Suradnicima treba dopustiti da se izjadaju, jer je bolje da eksplodiraju pred vama nego pred klijentima.
- k) Također, iskažite i vi svoje emocije. Ne trebate se osjećati krivim ako se poneki put i vi izjadate, naravno da to ne smije biti pravilo u vašem ponašanju.
- l) Saslušajte svoje suradnike. Ni u kojem slučaju, dok vam suradnik govori, ne biste smjeli raditi neki drugi posao. U tom trenutku za vas to mora biti najvažniji posao.
- m) U ophođenju sa suradnicima izjašnjavajte se tako da vas mogu razumjeti. Provjerite jeste li pravilno shvaćeni. Čuvajte se dvosmislenih riječi, primjedbi i sl., koje mogu duboko povrijediti.
- n) U svojim suradnicima prvenstveno i uvijek gledajte ljude. Vaše ophođenje s njima bit će bogatije ukoliko ste u stanju s njima podijeliti neke njihove obiteljske brige i radosti. Naravno da u tome valja imati mjeru.

Raspoloženje koje vlada u jednoj organizaciji ima znatan utjecaj na njezine poslovne rezultate. Naravno, to raspoloženje nije rezultat slučajnosti, već izraz ophođenja među ljudima. Budući da način ophođenja određuju manageri, na njima je velika odgovornost da svojim ponašanjem u odnosu na suradnike stvore takvu radnu klimu gdje će svaki suradnik sa zadovoljstvom započinjati radni dan; u protivnom, kao u nesretnoj obitelji, svakodnevni će posao za njih biti pravi pakao.

Pitanja za raspravu:

1. U kakvom su odnosu dobri međuljudski odnosi i motivacija za rad suradnika?
2. Što je osnovno što se traži od managera u njegovu odnosu prema suradnicima?
3. Navedite koje su osnovne tipične pogreške u managementu što ih čine manageri u oplođenju sa svojim suradnicima. Obrazložite te tipične pogreške u managementu.
4. Ako su pogreške u managementu zapravo pogreške u ponašanju managera, to znači da se te pogreške mogu izbjeći promjenom ponašanja managera. Što sve i kako manager mora promijeniti u svom ponašanju spram podređenih da bi se izbjegle pogreške u managementu?

8.2.7. Kako manageri trebaju upravljati svojim vremenom

Jedna od važnih zadaća managera u novim uvjetima jest da **»nauče upravljati svojim vremenom«**. Vrijeme za managere, znatno više nego za ostale zaposlene, postaje rijedak resurs pa za njih doista vrijedi ona maksima »Vrijeme je novac«. Vrijeme je jedini čimbenik čija je ponuda neelastična. Kako god bila velika potražnja za vremenom, vrijeme se neće povećati. Jedino što možemo s vremenom učiniti jest da naučimo bolje upravljati s vremenom. Koliko je to važno uopće, a za managere posebno, najbolje potvrđuje Tom Peters koji s tim u svezi tvrdi da danas postoje dvije vrste managera. Jedni su **»brzi«**, koji pravovremeno reagiraju na promjene i prilagođavaju se uvjetima okoline, a drugi su **»mrtvi«**, koje su pregazili vrijeme i promjene.¹¹⁷

Zbog važnosti pravilne uporabe vremena manageri moraju naučiti upravljati svojim vremenom. To se može postići na nekoliko nači-

¹¹⁷ Tom Peters: Više o tome vidjeti u radu: S. Đuroković: Upravljanje vremenom, Slobodno poduzetništvo, TEB, Zagreb, br. 14–15/1994., str. 226.

na:¹¹⁸ a) pripremom dnevnih rezultata koji se moraju ostvariti; b) pravljenoj liste zadataka koje valja obaviti, kao i grupiranjem zadataka u tri kategorije: »A«, »B« i »C«, c) određivanjem prioriteta zadataka unutar skupine; d) odbacivanjem zadataka iz skupine »C«; e) delegiranjem poslova; f) radom samo na jednom poslu u isto vrijeme i g) poboljšanjem sposobnosti komuniciranja sa svojim suradnicima.

Vrijeme managera može se racionalizirati i na taj način da se **eliminiraju** ili svedu na najmanju moguću mjeru **svi nepotrebni prekid u radu** zbog davanja informacija i pomoći podređenima. Analizom pitanja s kojima podređeni dolaze pretpostavljenom manageru moguće je, grupiranjem tih pitanja s obzirom na to tko na ta pitanja može dati dogovore, doći do svega 20% pitanja za koja je nužno obratiti se pretpostavljenom. Na sva ostala pitanja podređeni mogu odgovarati sami ili im odgovore mogu dati njihove kolege na poslu. Ovakvim sustavom organizacije rada managera omogućava im se da posao ne prekidaju za vrijeme šefove odsutnosti. Time se također povećava interakcija samih podređenih, oštrije se definira uloga managera i važnost njihova vremena.¹¹⁹

Napadaj na radno vrijeme managera čine i nepredviđeni »sastanci« i čavrljanja u uredu, pretjerani telefonski razgovori i »slučajni« posjeti.¹²⁰

Postavlja se pitanje zašto se mnogi manageri ne mogu osloboditi nepoželjnih posjetitelja u svom uredu. Razloga tome može biti više:¹²¹ a) školovanje i odgoj, b) zahtjevi uredske politike, c) podvojenost prema sastancima, d) potreba da se igra uloga roditelja i e) traženje mogućnosti za bijeg od posla. Sve su to razlozi koji managere onemogućavaju da se olako riješe »slučajnih posjeta« i nepoželjnih posjetitelja.

Tako npr. američki sustav odgoja, kao uostalom i svaki odgoj koji se temelji na pravilima lijepog ponašanja, traži od djece da slušaju roditelje, poštuju starije, gledaju u oči sugovornika i tome slično. Ako se na tome inzistira kod mladih generacija, teško je očekivati od tog mladog čovjeka da se, jednog dana kada dođe u poduzeće i postane manager, ne ponaša u skladu s tim načelima. Naravno, posao nije isto što i obitelj odnosno društvo i prijatelji pa će se manager ponekad naći u situaciji da satima sluša gluposti, jer mu pristojnost i odgoj nalažu da se tako ponaša. Prije ili kasnije i

¹¹⁸ Harold B. Crapo jr.: Take time to »wonder« manage more effectively, Data Management, rujan 1985., str. 38.–39.

¹¹⁹ Više o tome u radu: Jeffrey P. Davidson: Revising interruption »quality« improves time management, Data Management, April 1986., str. 31.–32.

¹²⁰ S. Strasser and John Sena: Why Managers Can't Disengage, Business Horizons, January–February 1986., str. 26.

¹²¹ S. Strasser, J. Sena: op. cit. pod 120, str. 27–28.

najuljudniji manager shvatit će da mora promijeniti svoje ponašanje, koliko se god to kosilo s njegovim odgojnim načelima, jer ako ima veći broj takvih suradnika, manager će biti potpuno onemogućen u radu.

U određenim situacijama manager mora trpjeti i one osobe koje mu doista oduzimaju dragocjeno vrijeme zbog tzv. »viših interesa kompanije«, bilo da je riječ o suradniku ili češće o klijentu, kojega treba prihvatiti sa svim njegovim manama, jer je, npr., važan kupac kompanijinih proizvoda.

I sami manageri ponekad imaju bipolarni odnos prema »sastancima«. Koliko su god svjesne i odgovorne osobe, ponekad bi im dobro došao jedan kraći »sastanak« na kojemu bi malo počavljali, odnosno opustili se.

Neki manageri vole igrati ulogu roditelja spram mlađih suradnika. Vole kada ih suradnici tretiraju kao roditelje. A uloga roditelja takva je da su spremni uvijek pomoći svojoj djeci. Ako se takav odnos, roditelj – dijete razvije na relaciji pretpostavljeni – suradnik, manager će znatan dio vremena morati odvojiti za povjerljive i privatne razgovore sa suradnicima, najčešće izvan područja radnih zadataka, što će mu oduzimati sve više i više vremena.

U uredima je mnogo onih koji »traže mogućnost da pobjegnu od posla« pa se žele nekome »utrpiti«, čime se dvostruko gubi – kako njihovo vrijeme, tako i vrijeme onih kojima su se nametnuli. Razloga za bijeg od posla može biti više, o nekima smo govorili u prethodnom poglavlju, no neo-

Tablica 8.1.

Aktivnosti koje su sastavni dio života managera

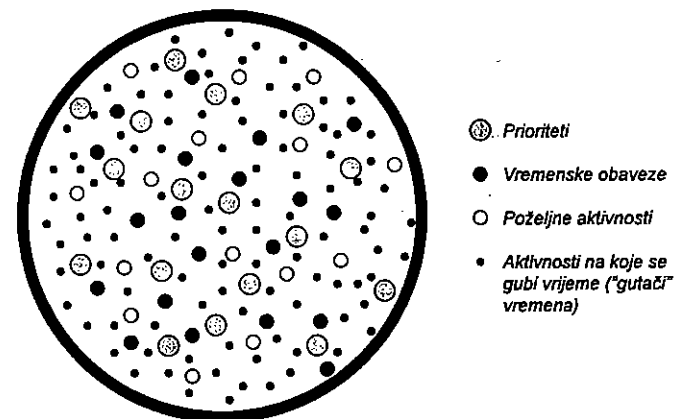
Aktivnosti na koje se gubi vrijeme (»gutači vremena«)	Vremenske obaveze	Prioriteti
odgovaranje na pismo	putovanja	postavljanje ciljeva
zaboravljanje stvari	odlasci	planiranje
traženje zaboravljenih stvari	poslovi	delegiranje
preimanje paketa	seli	obuka
perifekcionizam	korespondencija	samodržaj
neodlučnost	svakodnevno putovanje	kreativnost
delegiranje prema gore	do radnog mjesta i natrag	isamodržaj
dokono vrijeme	telefoniranje	organiziranje
prekidanje samog sebe	prekidi posla (zbog upada drugih)	obiteljski život
nesposobnost da se kaže ne	sastanci	
briga	knje	
neslušanje	pošta	

visno o razlozima to predstavlja problem za svaku organizaciju, a osobito za one gdje je to preraslo u masovnu pojavu. Jer, kako kažu S. Strasser i J. Sena, »hodnici su puni uredskih uljeza koji traže nekoga kome bi se utrpali«. ¹²²

Ukupno raspoloživo vrijeme managera moglo bi se grupirati u tri osnovne kategorije kao što su: **prioriteti**, **vremenske obaveze** i **aktivnosti na koje se gubi vrijeme (gutači vremena)**. U tablici 8.1. navodimo koje sve aktivnosti spadaju u posao managera. ¹²³

Grafički bismo te odnose između pojedinih aktivnosti managera u obavljanju svog managerskog posla mogli prikazati kao na slici 8.18. ¹²⁴

Strukturiramo li te managerske poslove po važnosti, dobit ćemo sljedeće odnose između pojedinih vrsta managerskog posla, kao što to pokazuje slika 8.19. ¹²⁵



Slika 8.18 Posao managera koji se sastoji od prioriteta, vremenskih obaveza, poželjnih aktivnosti i onih na koje se gubi vrijeme (»gutači« vremena)

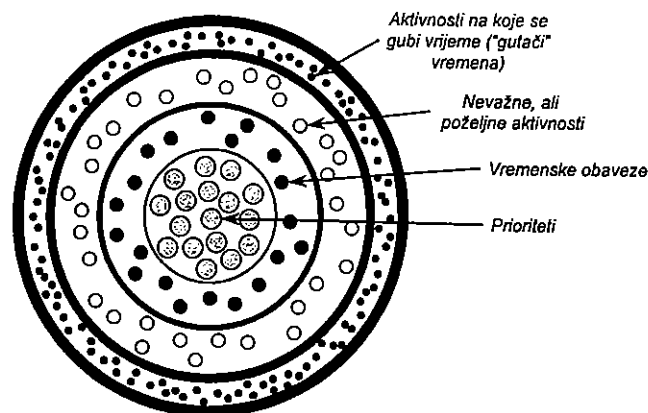
I dok managerske poslove koji spadaju u kategoriju **prioriteta** manageri moraju sami obavljati, dotle dio **vremenskih obaveza** mogu delegirati, a »gubitke vremena« trebali bi potpuno eliminirati. Potpunu elimina-

¹²² S. Strasser, J. Sena: op. cit. pod 120, str. 28.

¹²³ H. L. Taylor: Delegate, the Key to successful Management, Warner Books, 1991., str. 40.

¹²⁴ H. L. Taylor: op. cit. pod 123, str. 38.

¹²⁵ H. L. Taylor: op. cit. pod 123, str. 39.



Slika 8.19. Posao managera s različitim odvojenim aktivnostima

ciju aktivnosti na koje se gubi vrijeme manageri mogu postići na različite načine.

Tako se, npr. manager pa i **suradnici mogu riješiti nepoželjnih posjetitelja** na jedan od sljedećih načina:¹²⁶ a) Zatvaranjem vrata svog ureda, jer su zatvorena vrata znak da vas puste raditi u miru. b) Ako vaš ured ima staklene pregrade, prekrijte ih platnom da se ne vidi što radite jer, u protivnom, uvijek će netko imati potrebu da navrati do vas. c) Rasakošni uredi s mnogo fotelja, koje su uz to bogate i udobne, bit će privlačni za mnoge da »skoknu« do vas, stoga ih se nastojte osloboditi ili barem neka ne budu pretjerano udobne. d) Ukoliko u uredu imate aparat za čaj ili kavu, to će stalno »izazivati« mnoge da navrate do vas na čaj ili kavu, stoga se nastojte što prije osloboditi tih aparata.

Međutim, i **vlastitim ponašanjem** možete pridonijeti da vam nepoželjni posjetitelji ne oduzimaju vrijeme i to na sljedeći način:¹²⁷ a) Ako ne želite da vas ometaju u radu, svakog onog koji ulazi u vaš ured dočekajte na nogama. Tako i ostanite jer je to najbolji znak, istina ne i uljudan, da nemate puno vremena za razgovore. b) Ako vam netko nenajavljeno ulazi u ured i pita vas imate li »par minuta« vremena, najbolje ćete uraditi ako kažete da ste zauzeti, da vam je žao i da nemate vremena. c) Ako već morate voditi razgovor s osobom koja »nema mjeru za vrijeme«, onda vi morate kontrolirati dužinu odgovora suradnika odnosno sugovornika tako da pitanja

¹²⁶ S. Strasser, J. Sena: op. cit. pod 120, str. 28.-19.

¹²⁷ S. Strasser, J. Sena: op. cit. pod 120, str. 29.

formulirate na način da su mogući odgovori s »da« i »ne«. d) Ako je pak vaš sugovornik »neuništiv« u tom smislu da ne možete ni nazrijeti kraj razgovora, pokušajte, mada to nije u skladu s lijepim ponašanjem, pospremati stol, torbu ili slično, što će biti uvjerljiv znak sugovorniku da doista više nemate vremena za taj razgovor. e) Ako ste iscrpili sva druga raspoloživa sredstva i mogućnosti, poslužite se nekom dobronamjernom laži kako biste se oslobodili napornog sugovornika.

Onim managerima koji su svjesni da im »sastanci« oduzimaju vrijeme, ali im je čavrljanje ugodno pa ga se ne mogu tako jednostavno odreći, preporuča se sljedeće:¹²⁸ a) Neka svaki dan dio vremena odvoje za dopuštene »sastanke«. b) Neka iskoriste »sastanke« kao nagradu za dobar rad. c) Neka nikada ne sastanče puno s kolegama pa tek onda rade da bi nadoknadili propušteno. Redoslijed treba biti obrnut, prvo završite posao pa se tek onda opustite. d) Budite oprezni pri pozivanju kolega na »sastanke«. Ostavite im mogućnost da sami izaberu hoće li čavrljati s vama ili ne.

No, i pored velike važnosti koja se u zadnje vrijeme pridaje racionalnom upravljanju raspoloživim vremenom managera, prema dva britanska istraživanja¹²⁹ manageri su prosječno proveli čak 66% donosno 80% svog vremena u usmenoj komunikaciji. A prema dnevniku proučavanja 160 britanskih srednjih i vrhovnih managera, koje je provela Rosemary Stewarts,¹³⁰ oni su 47% svog vremena proveli u komunikaciji s moćnicima (uglavnom s osobama izvan kompanije), 41% s ljudima unutar svoje jedinice kojom rukovode i samo 12% svog vremena utrošili su na komunikaciju sa svojim nadređenim. U tom pogledu, kako navodi Henry Mintzberg,¹³¹ manageri se bitno ne razlikuju od svojih kolega prije sto ili čak tisuću godina. Istina, informacije koje trebaju dobiti različite su, ali ih oni nastoje dobiti istim putem kao i nekada – usmenim. Njihove odluke tiču se moderne tehnologije, ali su postupci koje koriste za dobivanje tih informacija isti kao i postupci managera XIX. stoljeća. Čak ni kompjutor, toliko važan za poslovanje u novim uvjetima, očito nema utjecaja na postupke vrhovnog managementa.

Uspoređujući tekst u ovoj točki s onim u prethodnoj, kao i s tekstom koji će obrađivati stilove vođenja, stječe se dojam da su oni na određeni način u koliziji. Iako na prvi pogled izgleda da je ta konstatacija točna, ipak treba reći da sve ove preporuke, koje se odnose na racionalizaciju i upravljanje vremenom managera, valja shvatiti ne kruto već elastično, što znači da sam manager mora procijeniti i ocijeniti situaciju kada i kako treba postupiti. Kao što vrijedi i za sve drugo u organizaciji, i ovdje valja naći pravu mjeru između ponuđenih krajnosti.

¹²⁸ S. Strasser, J. Sena: op. cit. pod 120, str. 30.

¹²⁹ H. Mintzberg: op. cit. pod 53, str. 166.

¹³⁰ H. Mintzberg: op. cit. pod 53, str. 169.

¹³¹ H. Mintzberg: op. cit. pod 53, str. 167.

Pitanja za raspravu:

1. Jedna je od važnih zadaća managera da nauče upravljati svojim vremenom. Kako manageri mogu upravljati svojim vremenom da bi svoje radno vrijeme na najbolji način iskoristili?
2. Kako se može racionalizirati vrijeme managera? Od ukupnog broja pitanja (prema težini pitanja) koje se navodi u ovom prilogu, skomina se po vođenju obraca u pretpostavljenima, koji se postavlja pitanja odnosi na ona koja se neizbježno moraju nastiti u svakom manageru.
3. Iz kojih se razloga mnogi od managera ne mogu osloboditi nepoželjnih posjetitelja u svom uredu?
4. Na koje se sve načine manageri mogu osloboditi nepoželjnih posjetitelja?
5. Kako vlastitim ponašanjem možete pridonijeti da vam nepoželjni posjetitelj ne oduzima dragocjeno vrijeme?
6. Što se preporuča onim managerima koji su svjesni da im »sastanci« oduzimaju vrijeme, a vrijeme im je ugodno i ne mogu ga se tako jednostavno odreći?

Vođenje

8.3.

Pojam i definiranje vođenja

8.3.1.

Vođenje je jedna od funkcija managementa, a možda bi se moglo reći da je vođenje i najvažnija funkcija managementa. Premda su sve managerske funkcije, gledajući teorijski, podjednako važne, čini se opravdanim mišljenje da je vođenje ipak najvažnija funkcija managementa jer je vođenje jedina »prava« funkcija managementa. Ni od jedne druge mana-

gerske funkcije uspješnost managementa ne zavisi toliko kao od funkcije vođenja.

Dok se management definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, kod **vođenja** se više naglašava **spособnost utjecaja na druge** koji izvršavaju neki zadatak.¹³² Vođenje je, dakle, umjetnost utjecanja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Zbog toga se i kaže da je bit vođenja u **sljedenju**, tj. u spremnosti i volji ljudi da slijede vođu.¹³³ Slijedenje je druga strana vođenja.

Vođenje i slijedenje uzajamno su uvjetovani; to su dvije strane jedne te iste medalje. Bez vođenja nema ni slijedenja, a bez slijedenja nema ni pravog vođenja.

Vođenje i sljedbeništvo se, kako ističu Katzenback i Smith (1993.),¹³⁴ na neki način uvijek moraju uzeti u obzir zajedno u odnosu jedan prema drugome. I za Hollandera (1995.)¹³⁵ vođenje uključuje međuzavisan odnos sljedbenika koji imaju za cilj ostvarivanje kooperativnih grupnih dostignuća.

Za vođenje nije bitan hijerarhijski položaj u organizaciji. Poželjno je da manageri, a posebno oni na najvišoj razini managementa, budu i vođe (lideri), premda na vođe nailazimo i izvan hijerarhijske strukture i uopće izvan formalnih organizacija. To je zato što je vođenje, kako kaže James H. Boren,¹³⁶ **akcija a ne pozicija**. Nitko ne postaje vođom automatski svojim položajem koji zauzima u organizaciji.

I dok se managerom postaje automatski, zauzimanjem određenog položaja u organizacijskoj hijerarhiji, za vođenje je potrebno puno više od formalnog organizacijskog položaja. Vođenje uopće, a djelotvorno vođenje posebno, nikada se ne može u potpunosti i do kraja naučiti. Za vođenje treba još i nešto više. Zbog toga je fenomen vođenja i uspješnih vođa uvijek zaokupljao pažnju ne samo znanstvene javnosti već i šire, tj. ukupne društvene javnosti, jer se uspješni vođe javljaju na različitim područjima – od državnika preko vojskovođa i političara pa sve do vođa u biznisu.

To je dovelo i do pojave različitih **teorija o vođenju i vođa-ma**. Sve se teorije o vođenju mogu svesti na nekoliko osnovnih teorija. **Jedna od najstarijih teorija polazi od značajki vođe**. Po ovoj teoriji vođe

¹³² S. P. Robbins: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, III. izdanje, MATE, Zagreb, 1995., str. 135.

¹³³ H. Wehrich, H. Koontz: op. cit. pod 45., str. 490.

¹³⁴ Katzenback i Smith prema: S. Dawson: Analysing Organizations, Third Edition, Macmillan Business, 1996., str. 216.

¹³⁵ Hollander prema: S. Dawson: op. cit. pod 134, str. 216.

¹³⁶ J. H. Boren prema knjizi: S. L. Goldman, R. N. Nagel, K. Preiss: Agile Competitors and Virtual Organizations, Van Nostrand Reinhold, ITM, New York etc., 1995., str. 185. i dalje.

se »rađaju«, a ne »stvaraju«. Ova teorija pretpostavlja da je svojstvo vođenja urođeno čovjeku i da se neki ljudi rađaju s posebnim osobinama koje ih predodređuju za vođe. Druga teorija o vođenju, tzv. *bihevioralna teorija vođenja* temelji se na ponašanju uspješnih vođa i istražuje postoji li nešto zajedničko u ponašanju uspješnih vođa. Po ovoj teoriji vođenje se može naučiti. Treća, u zadnje vrijeme sve prisutnija teorija vođenja jest *kontingencijska ili situacijska teorija vođenja*, koja polazi od situacije u kojoj se vođa nalazi. Po ovoj teoriji ponašanje vođa ovisi o okolnostima u kojima se oni nalaze, zbog čega ni nema jedinstvenog stila vođenja koji bi odgovarao svim situacijama.¹³⁷

Bilo bi teško zauzeti decidan stav u pogledu opredjeljenja za neku od teorija vođenja. Sigurno je da ni jedno isključivo gledanje na vođenje nije znanstveno utemeljeno. Međutim, isto bi tako bilo teško argumentirano braniti tezu da vođenje, a uspješno vođenje posebno, u sebi nema ni malo elemenata i značajki osobnosti ili teorije o ponašanju vođa i situacijske teorije vođenja. Brojni nam primjeri potvrđuju da je djelotvorno vođenje amalgam svih teorija vođenja. Jer u protivnom, kada ne bi bilo tako, bilo bi teško objasniti zašto se dvojica vođa u potpuno istim poslovnim uvjetima i s istim formalnim obrazovanjem bitno razlikuju po uspješnosti vođenja. S druge pak strane, kada se o vođenju ništa ne bi moglo naučiti, bilo bi jako teško objasniti potrebu za tolikim poslovnim školama po svijetu. I konačno, situacija bitno određuje, a to najbolje pokazuju primjeri brojnih vođa kroz povijest koji su u različitim situacijama i različito postupali, kako zbog različitih okolnosti u kojima su se nalazili, tako isto i zbog različitih sljedbenika.

Danas, u novim poslovnim uvjetima i vođenje se mora mijenjati. Vođa nije više onaj klasični vođa, već čovjek iz sjene koji se ne nameće suradnicima s pozicije vlasti i moći, već s njima komunicira kao s ravnopravnim partnerima. *Moderno vođenje* karakteriziraju tri temeljne orijentacije:¹³⁸ a) orijentacija na potrošače, b) orijentacija na zaposlene i c) stalne inovacije i promjene. Svaka od ovih orijentacija traži i promjene u vođenju, a posebno se to odnosi na stalne inovacije i promjene. Upravo se vođenje, kako ističe Colin A. Carnall,¹³⁹ javlja kao ključ za upravljanje organizacijama u razdoblju promjena i kriza.

Mnoge su promjene bezbolno provedene i brojne su krize uspješno savladane upravo zahvaljujući učinkovitom vođenju od strane sposobnih vođa koji su bili u stanju suočiti se sa izazovima.

¹³⁷ Više o tome vidjeti u radovima: S. Dawson: op. cit. pod 134, str. 220., S. P. Robbins: op. cit. pod 132, str. 135.–151., H. Wehrich, H. Koontz: op. cit. pod 45, str. 493., R. Bennett: *Management, Informator–Polecon*, 1994., Zagreb, str. 242.

¹³⁸ F. Bahtijarević Šiber: *Od managementa k vođenju, Slobodno poduzetništvo, TEB*, Zagreb, br. 14.–15/1994., str. 205.

¹³⁹ C. A. Carnall: op. cit. pod 34, str. 170.

Nova informacijska tehnologija, koja je snažno obilježila zadnja desetljeća ovog stoljeća i koja će u još većoj mjeri obilježiti nastupajuće XXI. stoljeće izaziva velike promjene i u vođenju. Novi organizacijski oblici, tehnološki uvjetovana organizacija te mrežna i virtualna organizacija mijenjaju strukturu managementa ali i vođenja.

Sve veći i veći broj radnih mjesta u brojnim kompanijama postaju mobilna radna mjesta bez vlastitog radnog prostora, opreme ili tajnice. Tako npr. IMB sada ima već 5% takvih radnih mjesta, a u bliskoj budućnosti računaju s najmanje 10%. Urede će u budućnosti zamijeniti tzv. »pristališta« gdje se zaposleni mogu zaustaviti, privremeno stacionirati i povezati elektroničkim putem. Uspjeh kompanija sve će više ovisiti o stvarnom upravljanju putem elektroničkog sustava. Od 2.000 najvećih američkih kompanija 1994. godine njih 55% koristilo je neku verziju elektroničkog komuniciranja za razliku od 1991. kada je takav način komuniciranja koristilo samo 30% tih kompanija. Tako elektronička pošta u sve većoj mjeri zamjenjuje tzv. »puzevu poštu«. Umrežavanje omogućava lakše povezivanje ljudi između odjela rušeći tako unutarnje i vanjske barijere. Neki ljudi takav način rada i komuniciranja osjećaju kao izolaciju, a drugi kao prozor u svijet bez granica.¹⁴⁰

Vođenje u tim novim uvjetima sve više poprima obilježja *transformacijskog vođenja* za razliku od *transakcijskog vođenja* koje se zasniva na primjeni nagrada ili kazni. *Transformacijsko* je vođenje takvo vođenje, kako navodi Burns (1978.),¹⁴¹ gdje se jedna ili više osoba povezuje tako da vođa i sljedbenici potiču jedni druge. Transformacijski će vođa prema Kouzesu i Pesneru (1987.)¹⁴² preuzimati rizike i učiti na pogreškama, inspirirati i proširivati zajedničku viziju, omogućiti drugima da djeluju, dati primjer drugima, ohrabriti srce, slaviti uspjeh i prepoznati doprinose. Za Bennis¹⁴³ je transformacijski vođa onaj koji inovira, za razliku od transakcijskog vođe koji je samo manager koji upravlja. Otuda i razlikovanje kod ovog autora vođa od managera. Dok su manageri ljudi »*koji rade stvari na pravi način*«, vođe odnosno lideri »*rade prave stvari*«.¹⁴⁴

U ovoj, moglo bi se reći, igri riječi primjetna je bitna, suštinska razlika između managera i vođa. Lidere odnosno vođe karakterizira to što oni rade »prave stvari«, a da bi mogli raditi prave stvari, moraju imati viziju i znanja o tome što, kada i kako treba poduzeti. Jasna vizija i sposobnosti konceptualizacije su individualne vrijednosti koje karakteriziraju uspješne vođe.

¹⁴⁰ J. J. Cotter: *The 20% Solution*, John Wiley and Sons Inc., New York etc., 1995., str. 208.–217.

¹⁴¹ Burns prema knjizi: S. Dawson: op. cit. pod 134, str. 227.

¹⁴² Kouzes, Pesner prema knjizi: S. Dawson: op. cit. pod 134, str. 227.–228.

¹⁴³ Bennis prema knjizi: S. Dawson: op. cit. pod 134, str. 227.

¹⁴⁴ C. A. Carnall: op. cit. pod 34, str. 171.

Pitanja za raspravu:

1. Što je to vođenje? U kakvom je odnosu vođenje spram ostalih funkcija managementa?
2. U kakvom su međusobnom odnosu vođenje i shiđenje?
3. Je li za vođenje važna pozicija koju neka osoba zauzima na hijerarhijskoj ljestvici u organizaciji?
4. Navedite značajke pojedinih načina vođenja i zauzmite vlastiti stav glede teorija vođenja?
5. Što karakterizira moderno vođenje? U kakvom su odnosu informacijska tehnologija, promjene u organizaciji i promjene u vođenju?
6. Ukazite na razliku između transakcijskog i transformacijskog vođenja. Koji je od tih načina vođenja primjereniji današnjem vremenu i zašto?

Delegiranje ovlasti i odgovornosti – osnova uspješnog vođenja

8.3.2.

U najužoj su vezi s vođenjem pojmovi *ovlasti (autoriteta)* i *odgovornosti*. Nemoguće je govoriti o uspješnom vođenju, a da se ne zadržimo na pitanjima vezanim za delegiranje ovlasti i odgovornosti. Pojmovi kao što su ovlast i odgovornost posebno dobivaju na značenju u suvremenim uvjetima poslovanja velikih međunarodnih kompanija, ali i ne samo u njima, koje imaju diverzificiran proizvodni program i složenu organizacijsku strukturu u kojima je decentralizacija managementa nužnost pa se u njima i delegiranje ovlasti i odgovornosti (po svim razinama organizacijske piramide) javlja kao imperativ. Koliko je to važno pitanje, uvjerali su se mnogi manageri u povijesti.

S promjenama organizacijskih struktura poduzeća, od klasičnih prema adaptivnoj i inovativnoj organizaciji, mijenja se i koncepcija managementa i vođenja poduzeća. Piramidalna je struktura, kako ističe John Naisbitt,¹⁴⁵ stoljećima bila načelo našeg organiziranja i rukovođenja.

¹⁴⁵ J. Naisbitt: *Megatrendovi*, Globus, Zagreb, 1985., str. 267.

Od rimske vojske preko Katoličke crkve do organizacijske strukture General Motorsa i IBM-a. Okupili smo se na ruševinama piramide da bismo se dogovorili kako dalje. Počeli smo komunicirati izvan hijerarhijskih struktura pa su tako nastale mrežne strukture koje su označene napuštanjem hijerarhije i bit će zamijenjene novim obrascima organizacije i komuniciranja mreža koje su se razvile iz spontanog okupljanja istomišljenika.

Usporedo s divizionizacijom organizacijske strukture poduzeća odvijao se i proces decentralizacije managementa. Divizionizacija organizacijske strukture i decentralizacija managementa dvije su strane jednog te istog procesa. Taj je proces snažnije zahvatio najprije američke, a zatim i europske kompanije zadnjih 20–30 godina.

Tako je demokratizaciju organizacijske strukture i decentralizaciju managementa u ranim osamdesetim godinama započela i kompanija Ford. Jedna od prvih promjena bila je, kako navode Koontz H. i H. Weihrich,¹⁴⁶ zamjena stare birokratske strukture s »timskim pristupom« odnosno »upravljanjem programima«. Tadašnji predsjednik Forda Donald Peterson najzaslužniji je za takav zaokret u Fordu. On je delegirao ovlasti na niže razine u organizaciji kroz organizacijsku hijerarhiju do samih radnika. Donošenje odluka više nije bilo isključivo u samom upravljačkom vrhu (Top managementu) nego u timu koji je radio na nekom zadatku. Peterson je prakticirao »upravljanje dok lutaš naokolo« posjećujući tvornice i slušajući radnike.

Do promjena u organizaciji managementa poduzeća dolazi i zbog sve šire primjene informacijske tehnologije i uredske opreme s obzirom da je do promjene te tehnologije, kako navodi Jürg Strasser,¹⁴⁷ postojala vertikalizacija odnosa u poduzeću koja sada ustupa mjesto zajedničkom radu u projektnim timovima, što drugim riječima znači da se organizacijska struktura poduzeća, uslijed primjene nove tehnologije, decentralizira i demokratizira.

Zbog sve oštrije konkurentске borbe na tržištu, koja uzrokuje primjenu sve modernijih tehnologija, dolazi do pojačane decentralizacije proizvodnje i poslovanja. Većina poduzeća koja su decentralizirana, kako ističe Paul Weilenmann,¹⁴⁸ posluje na različitim geografskim područjima i različitim tržištima. U takvoj je situaciji za vrhovni management ne samo teško nego i nemoguće prikupiti sve relevantne informacije za odlučivanje u tim dislociranim jedinicama. Zbog toga se prednost u odlučivanju daje lokal-

¹⁴⁶ H. Koontz, Heinz Weihrich: op. cit. pod 20, str. 137.

¹⁴⁷ J. Strasser: *Flexibilität am Büroarbeitsplatz*, IO Management Zeitschrift, Zürich, 57 (1988.), Nr. 3, str. 151.

¹⁴⁸ P. Weilenmann; D. Führung: Leistungsbeurteilung und Verrechnungspreise; Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, 59. Jahrgang 1989., No. 9., str. 934./935.

nom managementu koji posjeduje bolje informacije za donošenje odluka. Decentralizirane odluke možda nisu uvijek optimalne, jer ne uzimaju u obzir sve postojeće veze i odnose, ali je neosporno da su za uspjeh poduzeća sve važnije.

Sve su to razlozi koji nameću potrebu da se pitanjima *delegiranja ovlasti i odgovornosti* pozabavimo kao ključnim pitanjima decentralizacije managementa u poduzećima.

8.3.2.1. Ovlasti

*Ovlasti odnosno ovlast*¹⁴⁹ mogla bi se definirati kao ograničeno pravo uporabe sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenom pravcu. Kod toga valja reći da se ovlasti prenose na poziciju, a ne na pojedinca koji zauzima određeno mjesto u organizaciji.

Prema drugom mišljenju¹⁵⁰ ovlasti se mogu definirati kao pravo naređivanja. Količinu ovlasti koju neka osoba ima, na nekom mjestu u organizaciji, određuje organizacijska razina na kojoj se to mjesto nalazi. Stoga osobe koje su pri vrhu organizacijske piramide imaju više ovlasti od onih čija se radna mjesta nalaze pri dnu ili na samom dnu organizacijske hijerarhije.

Postoje dva osnovna tipa ovlasti:¹⁵¹ a) *linijska* i b) *štabna ovlast*. Ovim osnovnim tipovima ovlasti može se dodati i treći koji se naziva c) *funkcijska ovlast*.¹⁵²

1. *Linijska* je *ovlast* temeljna ovlast unutar poduzeća koja se prenosi s nadređenog na podređenog, od najviših prema sve nižim i nižim razinama u organizacijskoj strukturi poduzeća. Linijska ovlast predstavlja takav odnos u organizaciji u kojem nadređeni direktno nadgleda podređenog. Što je jasnija linijska ovlast, kako navode H. Koontz i H. Weihrich,¹⁵³ bit će jasnija i odgovornost za donošenje odluka, a i komunikacija u organizaciji bit će uspješnija. Linijskom ovlasti stvara se organizacijska hijerarhija koja se naziva *»lanac zapovijedanja«* ili *»skalarni lanac«*. Najjasniji primjer lanca zapovijedanja predstavlja hijerarhija vojničke organizacije, kao što to pokazuje slika 8.20.¹⁵⁴

¹⁴⁹ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: *Management*, Harper and Row, New York, 1985., str. 184.

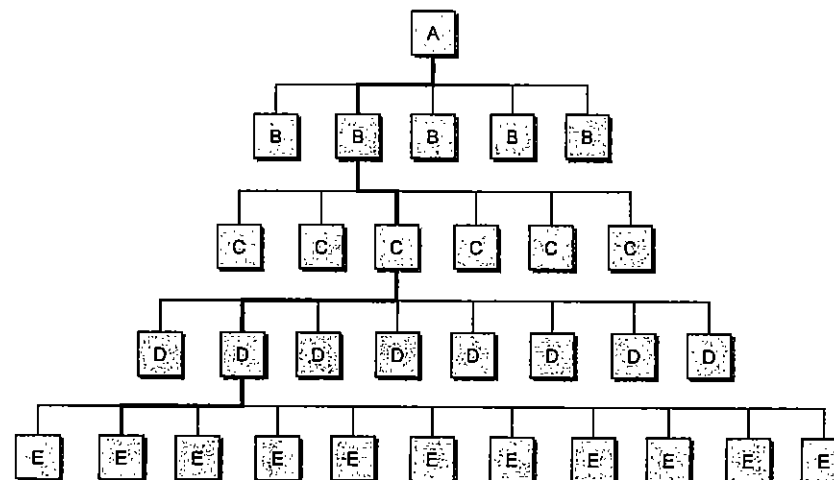
¹⁵⁰ Samuel C. Certo: *op. cit.* pod 17, str. 229.

¹⁵¹ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: *op. cit.* pod 76, str. 288.

¹⁵² Vidi, npr., u knjizi: Samuel C. Certo: *op. cit.* pod 17, str. 230.

¹⁵³ Harold Koontz, Heinz Weihrich: *op. cit.* pod 20, str. 178.

¹⁵⁴ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: *op. cit.* pod 76, str. 289.



Slika 8.20. Lanac zapovijedanja (skalarni lanac)

2. Za razliku od linijske ovlasti, u kojoj osoba s tom ovlašću ima pravo donositi odluke i davati naređenja podređenima, osobe sa *štabnom ovlašću* imaju pravo samo davati savjete u odlučivanju onima koji imaju linijsku ovlast.¹⁵⁵

Što se pak tiče *štabne ovlasti*, valja reći da se pojam štaba, kako navodi Claude George,¹⁵⁶ prvi put metodički koristio u vojsci Aleksandra Velikog (336.–323. god. p. Krista).

Uloga štaba i štabnog osoblja raste s veličinom organizacije. Potreba za štabnim osobljem bit će veća u velikim organizacijama kao i na višim razinama organizacijske piramide. Članovi štabova su specijalisti odnosno stručnjaci za određena funkcijska područja pa mogu uspješno savjetovati linijskog menagera iz domene funkcije za koju su dobili mjesto u štabu. Što je organizacijska razina u poduzeću niža, to je potreba za štabnim osobljem manja.

Moguća su tri osnovna tipa štaba:¹⁵⁷ a) *savjetodavni štab*, b) *uslužni štab* i c) *osobni štab*. U suvremenoj organizaciji važno je znati

¹⁵⁵ Samuel C. Certo: *op. cit.* pod 17, str. 231.

¹⁵⁶ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: *op. cit.* pod 76, str. 290.

¹⁵⁷ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: *op. cit.* pod 76, str. 293.

kakvu ovlast štab može imati. Što se tiče ovlasti, štab može imati sljedeće vrste ovlasti:¹⁵⁸ a) savjetodavnu ovlast, b) ovlast obavezne konzultacije, c) konkurentnu ovlast, d) funkcijsku ovlast i e) linijsku ovlast unutar štaba.

Za razliku od ove vrste klasifikacije štabne ovlasti, Harold Stieglitz¹⁵⁹ daje sličnu klasifikaciju pa govori o savjetodavnoj, uslužnoj i kontrolnoj ulozi štabnog osoblja. Valja reći da se sve ove uloge mogu prepoznati i u prethodnoj klasifikaciji.

Savjetodavna ovlast, kao što joj i sam naziv govori, svodi se na savjetovanje linijskog managementa kada taj management zatraži savjet od svog štabnog organa.

Ovlast obvezatne konzultacije daje veća prava odnosno veću ovlast štabu. Štab s tom vrstom ovlasti mora biti konzultiran od strane linijskog managementa.

Konkurentna ovlast takva je ovlast koja daje pravo štabnom osoblju da se suprotstavlja odlukama linijskog managementa. Ideja za davanje te vrste ovlasti štabu ogleda se u tome da se u konkurenciji ideja, mišljenja, odluka i rješenja dođe do optimalnih rješenja.

Štab može posjedovati i **funkcijsku ovlast**. O funkcijskoj ovlasti govorimo u onom slučaju kada linijski management na štab prenese ovlast i odlučivanje na nekom području djelatnosti odnosno o nekim pitanjima.

3. **Funkcijska je ovlast**, kako ističu H. Koontz i H. Weihrich,¹⁶⁰ u suprotnosti s načelom »jedinstva zapovijedanja«, jer bi prema ovom načelu ovlast imali samo linijski manageri. Međutim, u poduzećima postoje odgovarajuće štabne organizacijske jedinice ili odjeli s visokospecijaliziranim osobljem kojima se može dodijeliti i funkcijska ovlast. Nerijetko se funkcijska ovlast dodjeljuje i npr. kontroli u poduzeću. Zapravo, funkcijska ovlast predstavlja dio ovlasti linijskog managera. Kada linijski manager na savjetnike u štabu delegira pravo da daju instrukcije direktno linijskoj organizaciji, tada se ta ovlast zove funkcijska ovlast. Delegiranje funkcijske ovlasti od strane linijskog managementa mogli bismo prikazati kao na slici 8.21.¹⁶¹

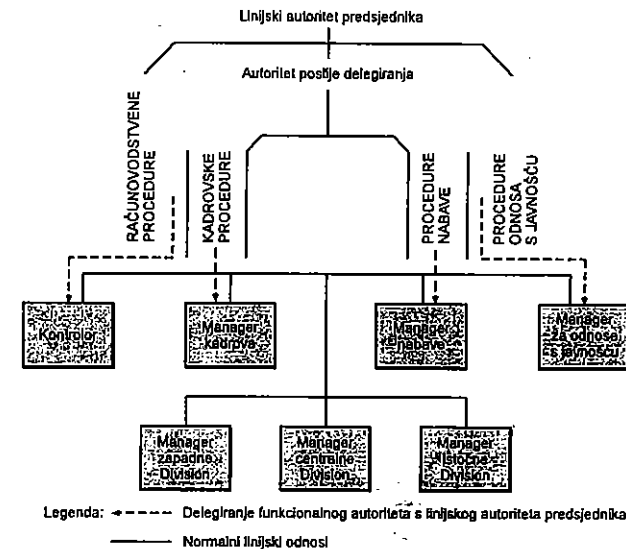
Linijsku ovlast unutar štaba ne bismo mogli smatrati vrstom štabne ovlasti, već se tu zapravo radi o štabovima s većim brojem ljudi koji, upravo zbog većeg broja članova štaba, sâm štab organiziraju na načelima linijske organizacije. Što se tiče ovlasti kod ove vrste štaba, moguće su sve navedene mogućnosti.

¹⁵⁸ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 293.–297.

¹⁵⁹ Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 283.

¹⁶⁰ Harold Koontz, Heinz Weihrich: op. cit. pod 20, str. 181.

¹⁶¹ Harold Koontz, Heinz Weihrich: op. pod 20, str. 182.



Slika 8.21. Delegiranje funkcijske ovlasti

U štabno-linijskim odnosima može doći i do konfliktnih situacija. Uzroci konflikata mogu biti na strani linijskog kao i štabnog osoblja. Nerijetko se, posebno kod visokih štabnih specijalista za pojedina područja, javlja želja štabnog osoblja da uspostave linijsku ovlast čemu se linijsko osoblje suprotstavlja. S druge pak strane, štabno osoblje smatra da mu linijsko osoblje ne daje dovoljno ovlasti.

8.3.2.2. Odgovornost

Odgovornost¹⁶² bi se mogla definirati kao obveza izvršenja zadatka uz zadovoljavajuće rješenje. Ovlast i odgovornost su u uskoj vezi, zapravo su to dvije strane jedne te iste medalje. Ovlast mora biti podloga odgovornosti. U organizaciji je u svakom trenutku potrebno postići ravnotežu između ovlasti i odgovornosti. Određeni stupanj ovlasti povlači za sobom i odgovarajući stupanj odgovornosti.

¹⁶² Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 283.

Upravo razmjernan odnos između ovlasti i odgovornosti mora se ostvariti po svim organizacijskim razinama. Tako više organizacijske razine posjeduju veću ovlast, ali isto tako imaju i veću odgovornost za izvršenje zadatka, nasuprot nižim organizacijskim razinama u poduzeću koje posjeduju manju ovlast, ali im je zato i odgovornost za realizaciju zadataka manja. U organizacijskoj izgradnji poduzeća valja izbjegavati odnose raskoraka između ovlasti i odgovornosti. Takve su situacije višestruko negativne za poduzeća.

S obzirom da niti jedna osoba ne može biti zadužena ili odgovorna za izvršenje svih zadataka, u poduzeću je potrebno izvršiti podjelu zadataka i odgovornosti koja bi bila primjerena odgovarajućim zadacima koji se dodjeljuju pojedinim radnim mjestima odnosno zaposlenima na tim radnim mjestima. Najčešći je način podjele zadataka na bazi »funkcijske sličnosti«. ¹⁶³ Thierauf, Klekamp i Geeding upozoravaju da je kod podjele zadataka na bazi funkcijske sličnosti potrebno voditi računa o tome da se izbjegne: ¹⁶⁴ a) **preklapajuća odgovornost**, tj. takva odgovornost kod koje dvije ili više osoba odgovaraju za izvršenje istih aktivnosti; b) **jaz odgovornosti**, tj. situacije u kojima određeni zadaci nisu uključeni u područje odgovornosti nekog pojedinca i c) **sve one radne aktivnosti** koje ne doprinose ostvarenju cilja.

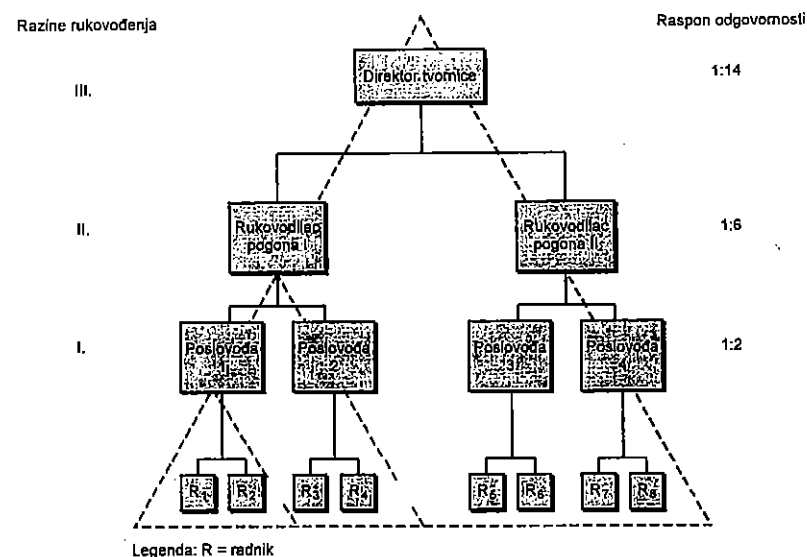
Svako radno mjesto u organizaciji, neovisno na kojoj se organizacijskoj razini nalazi, mora imati određeni stupanj odgovornosti za realizaciju preuzetog zadatka. Naravno, ta je odgovornost neusporedivo veća kod rukovodećih radnih mjesta, a posebno onih na razini vrhovnog managementa. Zato se s pravom kaže da je »**raspon odgovornosti** jedan od razloga zašto su direktori, posebno oni na vrhu velikih kompanija, tako dobro plaćeni«. ¹⁶⁵ A pod »rasponom odgovornosti« razumijevamo broj svih onih posredno i neposredno podređenih jednom manageru na određenoj razini organizacijske piramide. Ilustraciju širine raspona odgovornosti na tri organizacijske razine prikazujemo na slici 8.22.

Iscrtkani trokuti na pojedinim organizacijskim razinama sa slike 8.22, prikazuju širinu raspona odgovornosti na toj organizacijskoj razini. Tako je raspon odgovornosti na najvišoj razini managementa (na razini vrhovnog managementa) 1:14, što znači da je direktor poduzeća odgovoran za ukupan zadatak poduzeća koji obavljaju svi zaposleni, dok je manager srednje razine managementa odgovoran za cjelokupni zadatak pogona I., tj. svih 6 zaposlenih radnika u tom pogonu, a poslovođa (kao najniža razina managementa) odgovoran je za zadatak svoje smjene koju u ovom konkretnom primjeru čine dva radnika.

¹⁶³ Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 224.

¹⁶⁴ Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 224.

¹⁶⁵ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 284.



Slika 8.22. Raspon odgovornosti na pojedinim organizacijskim razinama u poduzeću

8.3.2.3. Delegiranje ovlasti i odgovornosti

Proces rasta i razvoja poduzeća, diverzifikacije proizvodnje i divizionalizacije organizacijske strukture treba pratiti i proces decentralizacije managementa. Decentralizacija managementa u poduzeću u najužoj je vezi s **delegiranjem ovlasti i odgovornosti**.

Pod **delegiranjem** razumijevamo prenošenje zadataka i ovlasti onim primateljima koji će biti odgovorni za njihovo izvršenje. ¹⁶⁶ Umijeće odnosno sposobnost delegiranja, tj. prenošenja ovlaštenja i odgovornosti na niže organizacijske razine smatra se jednom od najvažnijih vještina managementa i vođenja. Jedan od prvih koji je osjetio pogodnosti delegiranja ovlasti bio je Mojsije (oko 1200. godine p. Krista) u egzodusu Izraelaca iz Egipta. Od tada pa do danas su se u potrebu delegiranja uvjerali mnogi manageri, posebno u velikim poduzećima gdje je delegiranje *condicio sine qua non* uspješnog vođenja poduzeća.

¹⁶⁶ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 282.

Delegiranje je neophodno za opstanak i funkcioniranje organizacija s obzirom da je nemoguće da jedna osoba ima cjelokupnu ovlast u donošenju odluka.¹⁶⁷ U vezi s delegiranjem ovlasti i odgovornosti u praksi se mogu pojaviti situacije tzv. »rascjepkane« ili »podijeljene ovlasti«. O »podijeljenoj ovlasti« govori se u onom slučaju kada određenu odluku donose manageri dviju organizacijskih jedinica s obzirom na to da manager jedne organizacijske jedinice nema ingerencije na donošenje odluka u drugoj organizacijskoj jedinici, koje su od vitalnog interesa za funkcioniranje prve organizacijske jedinice. Ovaj problem »podijeljene ovlasti« može se riješiti i na taj način da se odluka proslijeđuje dalje u organizaciji dok ne dođe do one organizacijske razine odnosno osobe koja ima ovlast da donese tu odluku.¹⁶⁸

Iako je delegiranje ovlasti i odgovornosti nužnost, ipak kod toga valja voditi računa na koga se ovlast i odgovornost prenose. Dajući i ovlast i odgovornost, kako kaže Donald J. Berardo,¹⁶⁹ pogrešnoj osobi, možete opasno ojačati tu osobu koja može ugroziti ne samo vaš položaj u organizaciji, nego i organizaciju samu. Međutim, to nikako ne bi trebao biti argument za apstinenciju od delegiranja ovlasti ili pak samo za delegiranje odgovornosti bez ovlasti. U delegiranju, tj. u prenošenju ovlaštenja s nadređenog na podređene osobe, uvijek treba postići ravnotežu između ovlasti i odgovornosti.

U procesu delegiranja javljaju se određene poteškoće, bilo da je riječ o nespremnosti nadređenih da prenose ovlasti i odgovornost na podređene, bilo da podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljenu im ovlast i odgovornost. Prema Williamu H. Newmanu zapreke u procesu delegiranja mogu se klasificirati u tri kategorije:¹⁷⁰ a) *zapreke koje se odnose na nadređene*, b) *zapreke koje se odnose na podređene* i c) *zapreke koje se odnose na organizaciju*.

a) *Nesklonost* odnosno nespremnost *delegiranju* odnosno prenošenju ovlaštenja *od strane nadređenih na podređene* može biti uzrokovana sljedećim razlozima:¹⁷¹ 1) Nadređeni misle da svaki posao mogu uraditi bolje od podređenih. Takav stav od strane nadređenih može blokirati funkcioniranje organizacije, jer će oni nadređeni neskloni delegiranju biti u nemogućnosti uspješno obaviti sve poslove koji se od njih očekuju. 2) Pomanjkanje komunikacija između nadređenog i podređenih. 3) Pomanjkanje povjerenja u suradnike. 4) Averzija prema riziku na strani nadređenog u slučaju delegiranja ovlaštenja na podređene.

¹⁶⁷ Harold Koontz, Heinz Weihrich: op. cit. pod 20, str. 186.

¹⁶⁸ Harold Koontz, Heinz Weihrich: op. cit. pod 20, str. 187.

¹⁶⁹ Donald J. Berardo: *Positive delegation techniques reduce anxiety, tension*; »Data Management«, December 1985., str. 10.

¹⁷⁰ Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 237.-238.

¹⁷¹ Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 237.-238.

b) *Zapreke u procesu delegiranja* mogu se javiti i *na strani podređenih* i to iz sljedećih razloga:¹⁷² 1) Podređeni smatraju da je lakše upitati šefa da on riješi problem, nego da preuzmu ovlast i odgovornost za rješavanje problema. 2) Strah od pogreške javlja se kod podređenih ukoliko preuzmu ovlaštenje za realizaciju nekog određenog zadatka. 3) Pomanjkanje informacija i podataka, onemogućava podređenog da preuzme delegirani zadatak. 4) Podređeni misle da imaju puno više posla nego što ga mogu obaviti pa nisu spremni preuzeti i dodatnu odgovornost za nove poslove. 5) Pomanjkanje samopouzdanja kod podređenih. 6) Nepostojanje poticaja kod podređenih za preuzimanje dodatne odgovornosti.

c) *Zapreke procesu delegiranja* mogu se naći i u *značajkama same organizacije*. Naime, u malim ili manjim organizacijama koje su autokratski strukturirane glavni manager može biti nespreman da delegira poslove uz obrazloženje da se radi o maloj organizaciji u kojoj to nije neophodno uraditi.¹⁷³ Brojni su primjeri u praksi naših poduzeća iz bliže ili dalje prošlosti kada su mnogi, za te prilike veoma uspješni, manageri u manjim poduzećima od 100 ili nešto više zaposlenih za nagradu bili premješteni u srednja i velika poduzeća u kojima su, u pravilu, bili manje uspješni nego dotad ili čak i neuspješni. Jedan od osnovnih razloga za izostanak uspjeha u novim poduzećima nalazi se u nesposobnosti delegiranja ovlasti na suradnike od strane tih managera. Dok to u malim poduzećima nije bilo potrebno pa se nisu ni naučili delegirati, u većim i velikim poduzećima to je bila nužnost. Nerijetko je to bio i početak kraja za mnoge s dotad veoma uspješnim karijerama.

Otklanjanje zapreka u delegiranju može se riješiti na sljedeći način:¹⁷⁴ a) Razvijanje komunikacija između nadređenih i podređenih. b) Načelom jednakosti, tj. nadređeni mora povjeriti dovoljno ovlasti podređenima koji su preuzeli odgovornost za rješavanje problema. Dakle, u delegiranju valja postići ravnotežu između količine ovlasti i odgovornosti. c) Razvijanje poticaja za dodatnu odgovornost, što se postiže dodatnim plaćanjem podređenih, unapređivanjem podređenih, dodjeljivanjem nagrada i slično.

Problem delegiranja u najužoj je vezi s pojavama kao što su *centralizacija* i *decentralizacija*, s obzirom na to da centralizacija predstavlja koncentraciju, a decentralizacija disperziju ovlasti. U uvjetima apsolutne centralizacije ovlasti u jednoj osobi, kako navode H. Koontz i H. Weihrich,¹⁷⁵ isključuju se podređeni manageri, a time i organizacijska struktura. Istu situaciju imali bismo i u uvjetima potpune decentralizacije, tj.

¹⁷² Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 302.

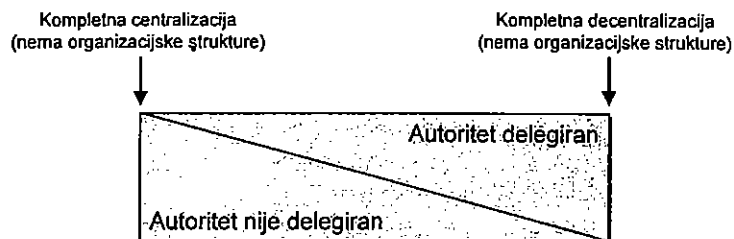
¹⁷³ Vidi, s tim u vezi, Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 238.

¹⁷⁴ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 304.

¹⁷⁵ Harold Koontz, Heinz Weihrich: op. cit. pod 20, str. 185.

kada bi vrhovni manageri svu svoju ovlast delegirali na podređene, njihov bi položaj bio eliminiran i opet ne bi bilo organizacije.

Odnos centralizacije i decentralizacije s obzirom na delegiranje ovlasti mogli bismo pokazati kao na slici 8.23.¹⁷⁶



Slika 8.23. Centralizacija i decentralizacija kao tendencija

S obzirom na ove dvije krajnosti u svakom je poduzeću potrebno postići ravnotežu, tj. pravu mjeru između centralizacije i decentralizacije. Pretjerana decentralizacija uzrokuje gubitak kontrole, a nasuprot tome, pretjerana centralizacija čini organizaciju neefikasnom i tromom. S tim u vezi valja ukazati na iskustvo Alfreda Sloana koji je sa svojom ekipom, postavljajući management u »General Motorsu«, shvatio da »nema ni jednog odjela ili divizije kojima bi se mogla dati potpuna sloboda«.¹⁷⁷ To, međutim, ne znači da decentralizacija neće biti prisutna u tim organizacijskim jedinicama. Problem se zapravo svodi na to koje će se odluke centralizirati na vrhu poduzeća, a koje će biti decentralizirane.

Pitanja za raspravu:

1. U kakvom su odnosu ovlast i odgovornost spram managementa? Kakav utjecaj na delegiranje ovlasti i odgovornosti ima divizionizacija organizacijske strukture poduzeća i decentralizacija managementa u poduzeću?

¹⁷⁶ Harold Koontz, Heinz Weihrich: op. cit. pod 20, str. 1

¹⁷⁷ Harold Koontz, Heinz Weihrich: op. cit. pod 20, str.191.

2. Definirajte ovlast u poduzeću. Na koga se prenosi ovlast u poduzeću – na poziciju ili na pojedinca? O čemu ovisi količina ovlasti koju posjeduje jedna osoba?
3. Navedite osnovne tipove ovlasti kao i značajke svakog od tih tipova ovlasti.
4. U čemu je osnovna razlika između unijske i stabne ovlasti? Kakva prava imaju osobe sa stabnom ovlasti? U kakvom su odnosu veličina poduzeća i potreba za funkcioniranjem stabova?
5. Navedite osnovne tipove stabova i značajke svakog od tipova stabova? Kakvu ovlast može imati stab?
6. Kakva je to funkcijska ovlast? U kakvom su odnosu funkcijska ovlast i načelo »jedinstva zapovijedanja? Kome se dodjeljuje funkcijska ovlast u poduzeću?
7. Zašto dolazi do konflikata u stabno-linijskim odnosima?
8. Definirajte odgovornost i objasnite odnos između ovlasti i odgovornosti?
9. Kod podjele zadataka u poduzeću, a time i odgovornosti, potrebno je izbjeći »preklapajuću odgovornost« i »jaz odgovornosti«. Objasnite o čemu se tu radi i kako je to moguće izbjeći?
10. Što se razumijeva pod pojmom »raspon odgovornosti? U kakvom su odnosu širina raspona odgovornosti i nagrađivanje managera?
11. U kakvom su odnosu decentralizacija managementa u poduzeću i delegiranje ovlasti i odgovornosti?
12. Što se podrazumijeva pod pojmom »delegiranje? Što se sve može delegirati? Kakva je važnost delegiranja u velikim poduzećima?
13. Što je to »podijeljena« ili »rascjepana« ovlast i kako se taj problem »podijeljene« ovlasti može riješiti?
14. Koje se sve zapreke mogu javiti u procesu delegiranja ovlasti?
15. Čime sve može biti uzrokovana nespornost odnosno nesklonost delegiranju ovlasti od strane nadređenih managera koji bi, inače, tu ovlast trebali delegirati?

16. Koje se sve zapreke u vezi s delegiranjem mogu javiti na strani podređenih, tj. zašto su podređeni nespremni preuzeti ovlasti?
17. Kakve su zapreke delegiranju koje se nalaze u značajkama same organizacije?
18. Kako se mogu otkloniti zapreke u delegiranju ovlasti?
19. U kakvom su odnosu procesi delegiranja s centralizacijom i decentralizacijom u organizaciji? Što u tim odnosima predstavlja pravilniju primjenu?

8.3.3. Stilovi vođenja

U teoriji kao i u praksi vođenja prisutni su brojni načini odnosno stilovi vođenja koji se kreću između dvije krajnosti. Jednu krajnost čini autokratski stil vođenja, dok drugu krajnost predstavlja potpuno demokratski stil vođenja.

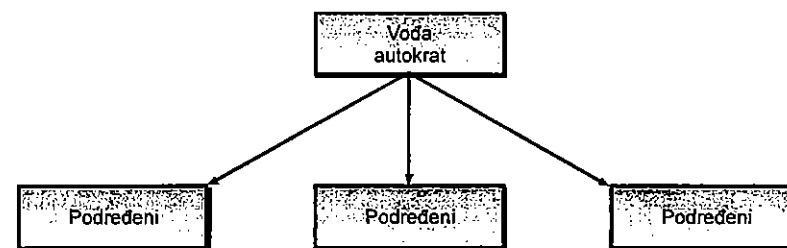
Pored ova dva osnovna stila vođenja u teoriji i praksi organizacije i managementa razvili su se brojni stilovi vođenja koji su u obzir uzimali različite čimbenike odnosno njihov utjecaj na način vođenja. Mnoge od tih teorija, u izboru odgovarajućeg stila vođenja, polaze od značajki vođe kao i značajki podređenih, ali i od konkretne situacije. Neki od stilova vođenja kombiniraju različite utjecajne čimbenike kao što su: struktura, uvažavanje, briga za ljude, briga za proizvodnju, odnos između vođe i podređenog, struktura zadatka i pozicija vlasti odnosno moć vođe u organizaciji.

8.3.3.1. Autokratski stil vođenja

Autokratski stil vođenja, kao što mu i sam naziv govori, predstavlja takav način vođenja kod kojega je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u donošenju odluka, tj. u odlučivanju. Lider – autokrat¹⁷⁸ komandira, zapovijeda te radi uz primjenu sustava kazni i nagrada.

¹⁷⁸ Harold Koontz, Heinz Wehrich: op. cit. pod 20, str. 347.

Za autokratski stil vođenja karakteristične su jednosmjerne veze, tj. davanje naredbi od strane nadređenog podređenima. Grafički bismo to mogli prikazati kao na slici 8.24.¹⁷⁹



Slika 8.24. Autokratski stil vođenja

Zagovornici autokratskog stila vođenja smatraju da je taj način vođenja superioran jer omogućava brzo donošenje odluka bez konzultacija s podređenima, čime se povećava moć vođe kao i njegova mogućnost da utječe na izvršenje zadataka. Prema ovim mišljenjima autokratski način vođenja povećava proizvodnost rada.¹⁸⁰

8.3.3.2. Demokratski stil vođenja

Nasuprot autokratskom stilu vođenja kao njegov antipod se javlja **demokratski stil vođenja**. Demokratski stil vođenja karakterizira uključivanje podređenih u proces donošenja odluka. Naime, u demokratskom stilu vođenja pretpostavljeni vođa, prije nego što donese odluku konzultira podređene. S obzirom da u ovom sustavu vođenja podređeni sudjeluju odnosno participiraju u procesu donošenja odluka ovaj se sustav još naziva i **participativno-demokratskim**.

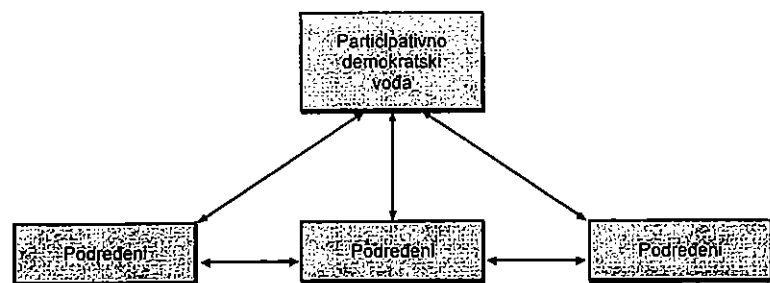
Grafički bismo odnose između pretpostavljenog vođe i podređenih u demokratskom stilu vođenja mogli prikazati kao na slici 8.25.¹⁸¹

Demokratski stil vođenja veliku pažnju poklanja međuljudskim odnosima, dapače, dobri međuljudski odnosi temelj su ovog stila vo-

¹⁷⁹ Harold Koontz, Heinz Wehrich: op. cit. pod 20, str. 348.

¹⁸⁰ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 497.

¹⁸¹ Harold Koontz, Heinz Wehrich: op. cit. pod 20, str. 348.



Slika 8.25. Demokratski stil vođenja

đenja. Predstavnici ovog stila vođenja mišljenja su da će dobri međuljudski odnosi rezultirati većim zadovoljstvom radnika na poslu, što će u konačnici rezultirati i većim učinkom radnika odnosno većom proizvodnošću.

Među participativno-demokratskim stilovima vođenja u literaturi se posebno ističe **Likertov sustav 4**. R. Likert je već 1961. god. objavio temelje svoje teorije o vođenju u djelu »Nove zakonitosti managementa«. Novina odnosno spoznaja do koje je Likert došao odnosi se na konstataciju da su »najuspješniji vođe odnosno manageri oni koji čine vezu između ljudi koji se nalaze 'iznad' i 'ispod' njih u organizaciji«. ¹⁸² Likertov »sustav 4« počiva na »linking-pin« konceptu, tj. konceptu povezujućih točaka.

Rensis Likert taj sustav naziva **participativno-demokratskim sustavom efikasnih radnih skupina**, a karakterizira ga: ¹⁸³ potpuno povjerenje u podređene; uporaba ideja i mišljenja podređenih; nagrađivanje podređenih na osnovi grupne participacije i djelovanje pretpostavljenog zajedno s podređenim kao homogena cjelina neovisna o organizacijskoj hijerarhiji. Likert je uočio da vođe koji koriste »sustav 4« postižu puno bolje rezultate od drugih vođa.

Svaki od ova dva navedena stila vođenja odgovara određenoj situaciji i određenim uvjetima, a svaki od njih ima svoje dobre i slabe strane. Ne može se a priori tvrditi da je demokratski stil vođenja bez mane, baš kao što bi bilo neopravdano potpuno odbaciti autokratski stil vođenja. U nekim posebnim, izvanrednim situacijama autokratski stil vođenja može pokazati svoje prednosti. Međutim, kao trajan način vođenja, a posebno u suvremenim uvjetima poslovanja, on nije poželjan.

¹⁸² W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 190.–191.

¹⁸³ R. Likert prema: Harold Koontz, Heinz Weihrich: op. cit. pod 20, str. 350.

Ipak, ima slučajeva da je i autokratski stil vođenja dao dobre rezultate u poslovanju. Kao primjer za to može poslužiti slučaj Thomasa Watsona jr., koji je imao reputaciju tiranina, ali je i pored takve reputacije od IBM-a stvorio vodeću kompaniju na području visoke tehnologije. ¹⁸⁴

Premda ni jedan od ova dva načina vođenja nije superioran, ipak primat pripada demokratskom stilu vođenja, posebno u današnjim modernim kompanijama koje karakterizira uporaba visoke tehnologije kao i diverzifikacija proizvodnje i decentralizacija organizacijske strukture poduzeća. Demokratski stil vođenja rezultira većim zadovoljstvom radnika na radu, a to u konačnici dovodi do većeg učinka poduzeća.

S obzirom na stil vođenja valja reći da se uspješnim managerom odnosno vođom ne smatra onaj koji ispoljava dominaciju nad drugim, već onaj koji stvara takvu klimu u međusobnim odnosima s podređenim da im omogućava da razviju samostalnost i odgovornost. Uspješan vođa ne donosi odluku za svoje podređene već ih uči kako mogu riješiti probleme u poslu. Sposobni vođe ne prisiljavaju svoje podređene da slijede njegovu volju, već im pokazuju što trebaju uraditi da do izražaja dođe njihova odgovornost. Najuspješniji vođe moraju osposobiti svoje podređene da oni postanu vođe sami sebi. ¹⁸⁵

8.3.3.3. Teorija »X« i teorija »Y«

Svojevrsnu sintezu autokratskog i demokratskog stila vođenja predstavlja **teorija X i teorija Y** Douglasa Mc Gregora. ¹⁸⁶ Autor je osnovu svoje teorije objavio 1960. god. u djelu »Ljudska strana poduzeća«. Polazna osnova teorije »X« i teorije »Y« u tome je da se stil vođenja mora podrediti značajkama podređenih, odnosno on ovisi o tome kako se ljudi ponašaju.

Prema teoriji »X«, ¹⁸⁷ koja se još naziva i »tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu«, ljudi su prirodno lijeni i imaju antipatiju prema radu pa će rad izbjegavati koliko god mogu zbog čega ih na rad valja primoravati, kontrolirati pa i prijetiti kaznama. Prema toj teoriji ljudi žele sigurnost i vole da ih netko vodi jer tako izbjegavaju odgovornost. S obzirom na stil vođenja teorija »X« podsjeća na autokratski način vođenja.

¹⁸⁴ Mescon M., Albert M., Kheduri F.: op. cit. pod 76, str. 498.

¹⁸⁵ Michel Godet: *Scenarios and strategic management*; Butterworth Scientific Ltd., London etc., 1987., str. 169.

¹⁸⁶ Više o tome u radu: W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 187.–188.

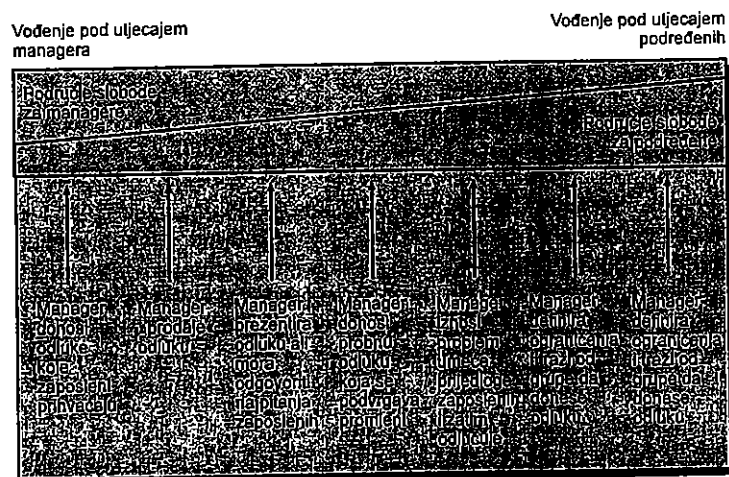
¹⁸⁷ Prema: W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 187.

Teorija »Y«, ¹⁸⁸ koju D. Mc Gregor naziva »sredstvom integracije pojedinca i organizacije«, polazi s potpuno suprotnih polazišta u odnosu na teoriju »X«. Prema teoriji »Y« ljudi vole raditi, umni i tjelesni napor čini im zadovoljstvo baš kao i odmor ili zabava, nije im potrebna vanjska kontrola, sposobni su provesti samokontrolu kao i preuzimanje odgovornosti za izvršenje zadatka. Razumljivo je da u takvim uvjetima i vođenje mora imati elemente demokratskog stila vođenja.

8.3.3.4. Kontinuum vođenja

Da se vođenje u životu, tj. u praksi veoma rijetko ostvaruje u svojim krajnostima, pokazao je model »kontinuum vođenja« (leadership continuum concept) R. Tannenbauma i W.H. Schmidta u kojemu se daje suprotnija gradacija stilova vođenja čije su krajnje točke autokratski i demokratski stilovi vođenja.

Model ponašanja managera u procesu, prema R. Tannenbaumu i W. H. Schmidtu, dajemo na slici 8.26.¹⁸⁹



Slika 8.26. Ponašanje managera u procesu donošenja odluka (prema Tannenbaumu i Schmidtu)

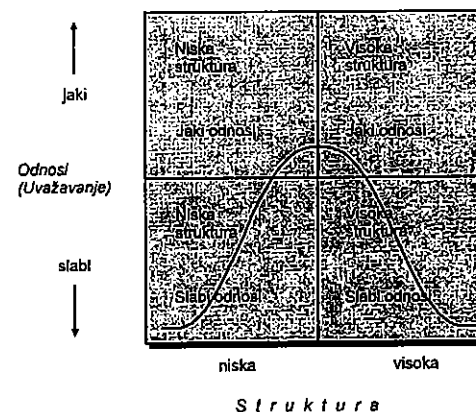
¹⁸⁸ Prema: W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 187./188.

¹⁸⁹ R. Tannenbaum i W. H. Schmidt prema: Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 354.

Prema ovom modelu umjesto dva krajnja stila vođenja, gdje kod jednoga (situacija na slici 8.26 krajnje lijevo) vođa ima cjelokupnu vlast nad procesom odlučivanja i uopće ne daje nikakvu slobodu podređenima, a kod drugog (situacija na slici 8.26 krajnje desno) vođa daje veliku slobodu podređenima, navodi se još pet stilova vođenja interpoliranih između ova dva (autokratskog i demokratskog). Autori ne sugeriraju koji je stil vođenja najbolji odnosno najpoželjniji upravo zato što određeni stil vođenja može biti dobar u jednoj, ali ne i u nekoj drugoj situaciji. Zato autori sugeriraju da izbor odgovarajućeg stila vođenja mora biti rezultanta *značajki vođe, značajki podređenih i situacije*.¹⁹⁰

8.3.3.5. Odnosi i strukture

Na Ohio State Universityju identificirali su dva čimbenika odnosno dvije dimenzije stilova vođenja i to:¹⁹¹ *odnosi ili uvažavanje (Consideration)* i *strukture*. Uspješni bi vođe morali uskladiti obje dimenzije organizacije. Kombiniranjem ovih dviju dimenzija vođenja, kada se stave u matricu, dobiju se četiri moguća stila vođenja, kao što to pokazuje slika 8.27.¹⁹²



Slika 8.27. Matrica stilova vođenja s obzirom na odnose i strukturu

¹⁹⁰ Harold Koontz, Heinz Weihrich: op. cit. pod 20, str. 355.

¹⁹¹ Više o tome u knjigama: Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 361. i W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 185.

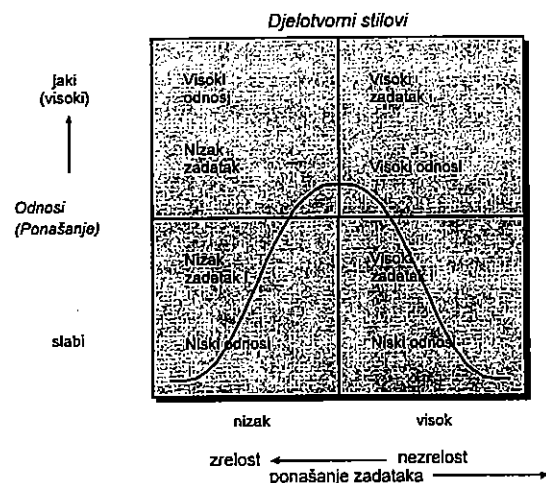
¹⁹² Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 361.

Poželjno ponašanje u vođenju je ono koje je pokazano u gornjem desnom kvadrantu, tj. takvo vođenje koje naglašava važnost odnosa u organizaciji kao i važnost strukture. Nasuprot tome, donji lijevi kvadrant pokazuje nepoželjno ponašanje u vođenju.

8.3.3.6. Teorija životnog ciklusa vođenja

Teorija životnog ciklusa vođenja (The Life Cycle Theory of Leadership)¹⁹³ temelji se na spoznajama Ohio State University, koje smo prethodno izložili, s tom razlikom da za čimbenike odnosno dimenzije vođenja uzima »zadatak« i »ponašanje u međusobnim odnosima«.

Grafički bi se teorija životnog ciklusa vođenja mogla prikazati kao na slici 8.28.¹⁹⁴



Slika 8.28. Model teorije životnog ciklusa vođenja

Krivulja na slici 8.28 pokazuje stupanj zrelosti sledbenika (podređenih). Budući da krivulja ide od donjeg desnog prema donjem lijevom uglu, to zrelost podređenog raste.

¹⁹³ Prema: Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 362.

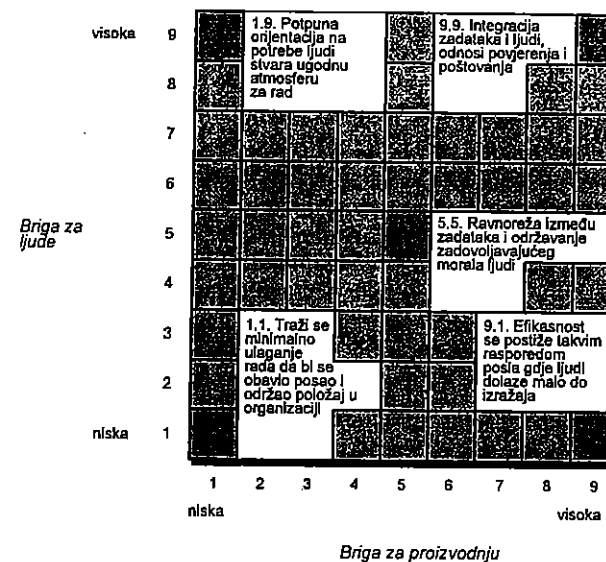
¹⁹⁴ Prema: Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 362.

Teorija životnog ciklusa vođenja temelji se na ponašanju menagera, na zrelosti odnosno sposobnosti podređenih, kao i na međusobnom odnosu menagera i podređenih. U zavisnosti od zrelosti odnosno sposobnosti podređenih birao bi se i odgovarajući stil vođenja.

Osnovni je zaključak, koji se može izvući iz ove teorije, da se stil vođenja mora mijenjati u zavisnosti od toga kako se mijenja zrelost odnosno sposobnost podređenih da rješavaju probleme odnosno zadatke koji se pred njih postavljaju.

8.3.3.7. Managerska mreža

Managerska mreža (The managerial grid)¹⁹⁵ čiji su autori Robert Blake i Jane Moutont (1981. god.), kombiniranjem dviju dimenzija: »brige za ljude« i »brige za proizvodnju« u 9 stupnjeva (od niske do visoke) rezultira matricom različitih stilova vođenja u zavisnosti od odnosa prema »ljudima« i »proizvodnji«.



Slika 8.29. Managerska mreža

¹⁹⁵ Prema: Harold Koontz, Heinz Weihrich: op. cit. pod 20, str. 353.

Grafički bismo managersku mrežu mogli prikazati kao na slici

8.29.¹⁹⁶

Kombinacijom ovih dviju dimenzija, kao što je to vidljivo iz slike 8.29, mogu se prepoznati četiri ekstremna stila vođenja i to: 1) **osiromašeno vođenje (polje 1.1)**, kod kojega je prisutna mala briga kako za ljude, tako isto i za proizvodnju; 2) **timsko vođenje (polje 9.9)**, kod kojega se najveća pažnja posvećuje ljudima u organizaciji, ali isto tako i proizvodnji; 3) **Country club management (polje 1.9)** predstavlja takav stil vođenja kod kojega se posvećuje velika briga ljudima, a mala proizvodnji i 4) **autokratsko vođenje (polje 9.1)** stil je kod kojeg se posvećuje velika briga proizvodnji, a mala ljudima. Sredina mreže (točka 5.5) predstavlja takav stil vođenja kod kojega se podjednaka, ali srednja briga posvećuje i ljudima i proizvodnji.

8.3.3.8. Fiedlerova situacijska teorija vođenja

Među kontingencijskim odnosno situacijskim teorijama vođenja, koje polaze od toga da situacije u kojima se manager nalazi određuju njegovo ponašanje odnosno njegov stil vođenja, posebno mjesto pripada **Fiedlerovoj (1967. god.) situacijskoj teoriji vođenja** (Situational theory of leadership).¹⁹⁷

Fred Fiedler je 1967. god. objavio knjigu pod naslovom »Teorija uspjehnog vođenja« u kojoj iznosi koncept situacijske teorije vođenja. Fiedler je uočio tri ključna čimbenika koji utječu na određivanje stila vođenja. Ti su čimbenici: a) **odnos vođa – podređeni**; b) **struktura zadatka** i c) **pozicija moći vođe**. U zavisnosti od toga: a) jesu li vođe korektni prema podređenima odnosno jesu li podređeni lojalni vođama, što znači da imaju povjerenja u vođu ili ne, a zatim b) jesu li zadaci koje treba obaviti visoko-strukturirani, jasni i dobro definirani ili ne te c) ima li vođa jasnu poziciju moći ili ne, ovisit će i izbor stila vođenja.

Kombinacijom ovih triju čimbenika dolazi se do osam potencijalnih situacija, tzv. »oktave« u čemu se vođa može naći.

Te su kombinacije sljedeće:¹⁹⁸

¹⁹⁶ R. R. Blake, J. S. Moutont prema: Harold Koontz, Heinz Wehrich: op. cit. pod 20, str. 352.

¹⁹⁷ Prema: Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 365.–367; Harold Koontz, Heinz Wehrich: op. cit. pod 20, str. 355.–357; W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 193.–199. i Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 500.–503.

¹⁹⁸ Prema Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 365. i Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 501.

Situacija	Odnosi vođa – podređeni	Struktura zadatka	Pozicija moći vođe
I.	Dobri	visoka	jaka
II.	dobri	visoka	slaba
III.	dobri	niska	jaka
IV.	dobri	niska	slaba
V.	loši	visoka	jaka
VI.	loši	visoka	slaba
VII.	loši	niska	jaka
VIII.	loši	niska	slaba

Prva je kombinacija najpovoljnija za vođenje s obzirom na to što je odnos vođa – podređeni »dobar«, zadatak »visoko strukturiran«, a pozicijska moć vođe »jaka«. Nasuprot ovoj najnepovoljnija je osma kombinacija kod koje je odnos vođe i sljedbenika »loš«, zadatak »nestrukturiran«, a moć vođe »slaba«.

Za ove potencijalne situacije F. Fiedler predlaže dva stila vođenja: a) prvi, koji je orijentiran na »zadatak« i b) drugi koji je orijentiran na »dobre međuljudske odnose«.

U izboru odgovarajućeg stila vođenja za prethodno navedene situacije, Fiedler smatra da je za ekstremne situacije, kao što su I. i VIII., pogodniji stil vođenja koji se orijentira na »zadatak«, dok je za umjerene situacije povoljniji stil koji se orijentira na »dobre međuljudske odnose«. To je potpuno logično jer i u najnepoželjnijoj (VIII.) kao i u najpoželjnijoj (I.) situaciji najuspješnije će biti oni vođe koji se orijentiraju na zadatak. U ostalim situacijama (od II. do VII.) najuspješnije će biti oni vođe koji se u većoj mjeri orijentiraju na ljude nego na zadatak.

Spoznaje do kojih je došao Fiedler ruše neke od dotadašnjih mitova, tj. ne postoji jedan najbolji stil vođenja, niti ne postoje sposobni ili nesposobni vođe, već postoji više stilova vođenja, a pojedini će manager u zavisnosti od situacije ponekad biti uspješniji, a ponekad neuspješniji. Međutim, svaki vođa koji se nađe u situaciji pogodnoj za njegov stil vođenja sigurno je kako će se pokazati kao uspješan vođa.

8.3.3.9. Teorija »Put do cilja«

Teorija »Put do cilja« (Path-goal theory) također se ubraja u situacijske teorije vođenja, što znači da i kod ove teorije odgovarajući stil vođenja u prvom redu ovisi o konkretnoj situaciji. Prema teoriji »Put do

cilja»¹⁹⁹ glavna je funkcija managera da zada i razjasni ciljeve podređenima, zatim im pomogne da nađu najbolji put za postizanje ciljeva i konačno im ukloni sve zapreke koje stoje na putu ostvarivanja ciljeva.

U ovom su modelu moguća četiri stila vođenja:²⁰⁰ a) *podržavajući*, koji karakterizira prijateljski odnos managera prema podređenima, u kojemu se podređeni tretiraju kao sebi ravnima; b) *instrumentalni*, u kojemu manager daje podređenima na znanje što se od njih očekuje, što trebaju uraditi i kako to trebaju uraditi; c) *participativni*, u kojemu podređeni participiraju u donošenju odluka zajedno s managerom i d) *vođenje orijentirano na izvršenje zadatka*, karakterizira postavljanje ambicioznih ciljeva za koje se od podređenih očekuje da ih dostignu odnosno ostvare.

Koji će se od nabrojanih stilova vođenja upotrijebiti ovisi o različitim čimbenicima, u prvom redu o značajkama podređenih i pritiscima odnosno zahtjevima okoline.

8.3.3.10. Vroom-Yettonov model odlučivanja

I *Vroom-Yettonov model odlučivanja*²⁰¹ spada u situacijske teorije vođenja, a karakterizira ga pet stilova vođenja koje manageri koriste u procesu donošenja odluka. Specifičnost je ovog modela u tome što se u njegovom središtu nalazi upravo proces donošenja odluka. Stilovi vođenja koji se koriste u ovom modelu razlikuju se prema stupnju sudjelovanja podređenih u donošenju odluka. Prvi stil karakterizira autokratski način odlučivanja, nakon čega slijede stilovi koji postupno u taj proces uključuju i podređene te završava s petim stilom vođenja za koji je karakteristično da podređeni potpuno sudjeluju u odlučivanju.

Koji će se od svih prethodno navedenih stilova vođenja upotrijebiti u praksi, ovisi o *značajkama problema* koje valja riješiti kao i o *situaciji* u kojoj se treba donijeti odluka.

Svi izloženi modeli odnosno stilovi vođenja imaju neke zajedničke značajke. Ono što je zajedničko za sve modele jest kretanje u rasponu od autokratskog do demokratskog vođenja. U tom se rasponu između dva ekstremna stila vođenja u pojedinim teorijama dodaje veći ili manji broj međustilova s većim ili manjim naglaskom na autokratsko ili demokratsko vođenje. To vrijedi i za one stilove koji u obzir uzimaju i neke druge relevant-

¹⁹⁹ Prema Haroldu Koontzu i Heinzu Weihrichu: op. cit. pod 20, str. 360.

²⁰⁰ Više o tome u knjigama: Harold Koontz, Heinz Weihrich: op. cit. pod 20, str. 360., i Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 505.-506.

²⁰¹ Prema knjizi: Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 506.-507.

ne čimbenike, odnosno za sve kontingencijske odnosno situacijske teorije vođenja.

U suvremenim uvjetima proizvodnje i poslovanja, a osobito u velikim kompanijama, apsolutna prednost pripada *participativnom* odnosno *demokratskom stilu vođenja*. Međutim, ni sve industrijski visokorazvijene zemlje svijeta nisu podjednako iskoristile prednosti demokratskog stila vođenja.

Prvi koji su ne samo uočili, već u znatnoj mjeri i iskoristili prednosti demokratskog ili participativnog stila vođenja bila su japanska poduzeća. Istina, mada je participativni stil vođenja danas već primijenjen u mnogim uspješnim poduzećima diljem svijeta, ipak japanska poduzeća u tome imaju određenu prednost, što se reflektirala i na konkurentsku moć japanskih kompanija i njihovih proizvoda vis a vis svojih konkurenata u Europi i SAD-u npr.

Japanska poduzeća, kažu mnogi,²⁰² svoj uspjeh u zadnjem desetljeću duguju prvenstveno svojoj komunikativnosti i naglasku na participativnom stilu vođenja. Uspjeh japanskih poduzeća na svjetskom tržištu, ne leži ni u kakvim novim teorijama ili posebnim planovima, već u ozračju poduzeća, povjerenju i suradnji, koji se sustavno izgrađuje između managera i njihovih podređenih.

Svakoj osobi u poduzeću valja dati odgovarajuću samostalnost kao i odgovornost koju je sposobna preuzeti. Upravo se kroz te kategorije i mjeri stvarna moć managera, tj. koliko je sposoban, kako ističe Michel Godet,²⁰³ razvijati samostalnost i odgovornost svojih podređenih.

Prednost japanskih kompanija pred američkim i europskim (zbog drukčijeg načina vođenja) najbolje je izrazio predsjednik jedne japanske kompanije pred skupinom francuskih managera sljedećim riječima: »Mi idemo pobijediti, a industrijski Zapad ide gubiti. Vi tu ne možete puno učiniti jer imate slabost unutar sebe. Vaša je organizacija tajloristička, ali, što je još gore, i vaše su glave tajlorističke. Vi ste posve uvjereni da možete napraviti organizaciju držeći šefove na jednoj strani, a operativce na drugoj; s jedne strane su mislioci, a s druge oni koji prljaju ruke. Za vas je vođenje umjetnost prolaza šefovskih ideja prema radnicima. Mi smo posttajloristi. Mi znamo da je posao postao tako kompleksan i tako težak, a opstanak kompanija problematičan i dvojben (uz porast te opasnosti nepoznato i konkurentno okruženje) da kompanija mora svaki dan mobilizirati svu inteligenciju kako bi posjedovala sposobnost mobilizacije sve te inteligencije zajedno koja bi

²⁰² Jürgen H. O. Hofmann: *Japans Management richtet die Unternehmenskultur auf den Markt, IO, Management Zeitschrift, Zürich, 57 (1988.), No. 6, str. 269.*

²⁰³ M. Godet: op. cit. pod 185, str. 169.

služila globalnom planu kompanije».²⁰⁴ Nema sumnje da japanski stil vođenja znatnu prednost daje japanskim kompanijama pred konkurentskim tvrtkama u svijetu.

Na cijelo bogatstvo stilova vođenja, s naglaskom na sve široj primjeni participativnog odnosno demokratskog stila vođenja, bilo je potrebno ukazati i zbog sve prisutnijih tendencija u pravcu centralizacije vođenja u našim poduzećima te marginalizacije ostalih zaposlenih u tom procesu. Ovakva kretanja mogu se opravdati samo kao privremena, prolazna pojava, a nikako ne kao pravilo ponašanja u upravljanju i vođenju poduzeća. U protivnom, zadrži li se takva tendencija u vođenju duže vrijeme, a uz to i neriješanim vlasničkim odnosima, prijeti opasnost da se u tom procesu ide ispod civilizacijske razine već dostignutog. Vjerujemo da će brzo rješavanje vlasničkih odnosa, kao i tržišni uvjeti, slijedom ekonomske logike unijeti red i na ovo područje.

Pitanja za raspravu:

1. Koji se osnovni tipovi vođenja rabe u teoriji i praksi organizacije i managementa?
2. Navedite značajke autokratskog stila vođenja.
3. Navedite značajke demokratskog stila vođenja. Što je osnovno obilježje demokratskog stila vođenja? Kako se još naziva demokratski stil vođenja?
4. Objasnite značajke Likertova »sustava 1«.
5. Može li se reći da je demokratski stil vođenja a priori pozitivan, a autokratski a priori negativan? Argumentirajte svoj odgovor.
6. Objasnite značajke Douglas Mc Gregorove teorije »X« i »Y«. Na čemu se temelje teorije »X« i »Y«? O čemu ovisi stil vođenja prema ovim teorijama?
7. Objasnite značajke »kontinuum vođenja« prema Tannenbaumu i Schmidt. Po čemu se razlikuje vođenje prema ovom modelu od autokratskog i demokratskog stila vođenja?

²⁰⁴ M. Godet: op. cit. pod 185, str. 161.

8. Objasnite stilove vođenja koji se temelje na odnosima odnosno uvazavanju, kao i na strukturi. Koje je poželjno ponašanje managera u ovom modelu?
9. Na čemu se temelji teorija životnog ciklusa vođenja? Kako se prema ovoj teoriji moraju mijenjati stilovi vođenja? O čemu će ovisiti promjena stila vođenja?
10. Na čemu se temelji odlučivanje u managerskoj mreži? Koji se stilovi vođenja mogu prepoznati u managerskoj mreži? Navedite značajke tih stilova vođenja.
11. Što je temelj Lippertaove »mračne« teorije vođenja? Koji su to faktori, prema Lippertu, koji utječu na određivanje stila vođenja?
12. Što je osnova vođenja u teoriji »put do cilja«? Koji su mogući stilovi vođenja u toj teoriji?
13. Što karakterizira Vroom-Yettonov model odlučivanja?
14. Od svih visokorazvijenih zemalja, dvjema koje zemlje posebno uspješno koriste prednosti demokratskog ili participativnog stila vođenja? Objasnite japanski stil vođenja u odnosu na vođenje u SAD-u ili Europi?

Odnos managementa i vođenja

8.4.

U prethodnim smo poglavljima ukazali na razliku između *managementa* i *vođenja* (Leadership), a ovdje bismo se samo kratko zadržali na njihovom međusobnom odnosu. S obzirom da je vođenje jedna od funkcija managementa, potpuno je razumljivo da je management širi, a vođenje uži pojam.

Ordway Tead²⁰⁵ u svojoj knjizi »Umjetnost vođenja«, objavljenoj 1935. god., vođenje definira kao aktivnost utjecajnih ljudi čija suradnja dovodi do nekog cilja koji smatraju poželjnim. Vođenje je, kako ističe W.

²⁰⁵ Ordway Tead prema knjizi: W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 181.

Jack Duncan,²⁰⁶ umjetnost koja se mora razvijati i usavršavati. Vođenje je fundamentalno i važno za uspjeh svih tipova organizacija, poduzeća odnosno kompanija.

Vođenje (leadership) je²⁰⁷ proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Vođenje je, prema H. Koontzu i H. Weihrichu,²⁰⁸ najvažniji aspekt upravljanja (managing). Bit je vođenja u slijedenju, tj. u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa rekao ili naredio. Vođenje je definirano kao utjecaj na ljude i to tako da oni nastoje sa zadovoljstvom i s entuzijazmom izvršiti zadatke koje pred njih postavlja vođa.

Pogrešno bi bilo izjednačavati management i vođenje kao sinonime. Koliko se god management i vođenje izjednačavali, oni se ne mogu izjednačiti. Vođenje i management nisu jedna te ista stvar, kako kaže Samuel S. Certo,²⁰⁹ jer vođenje nije isto što i »*managing*«. Unatoč tome što su neki manageri i vođe, a neki vođe i manageri, vođenje i managerstvo nisu identične aktivnosti.

Dok su osnovne funkcije managementa:²¹⁰ *planiranje; organiziranje; utjecanje* (koje se sastoji od podfunkcija kao što su: motiviranje, vođenje, usmjeravanje i poticanje) i *kontrola*, dotle je *vođenje* samo jedna od podfunkcija managementa.

Odnos vođenja prema managementu mogao bi se prikazati kao odnos podskupa prema skupu, što znači da je u ovom slučaju vođenje podskup managementa kao skupa. Grafički bismo taj odnos managementa i vođenja mogli prikazati kao na slici 8.30.

Na razlikovanje vođenja i managementa ukazuje se i u najnovijim radovima, kao npr. u radu Johna P. Kottera,²¹¹ koji ističe da se vođenje razlikuje od managementa, ali ne iz razloga na koje većina ljudi misli. Vođenje nije niti mistično, a ni misteriozno. Ono nema nikakve veze s posjedovanjem »karizme« niti bilo kojih drugih egzotičnih osobnih značajki. Ono nije područje malog broja izabranih. Vođenje nije obvezatno bolje od managementa, a niti je ono zamjena za management. Zapravo, vođenje i management su, ističe u nastavku J. P. Kotter, dva osobita i nadopunjujuća sustava. Svaki ima svoju funkciju i karakteristične aktivnosti. Oba su ne-

²⁰⁶ W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 199.–200.

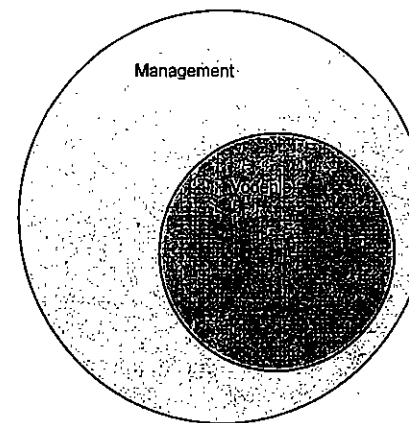
²⁰⁷ Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 351.

²⁰⁸ Harold Koontz, Heinz Weihrich: op. cit. pod 20, str. 343.–344.

²⁰⁹ Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 351.

²¹⁰ Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 351.

²¹¹ John P. Kotter: *What Leaders Really Do*; Harvard Business Review, May–June 1990. god., Volume 68., No. 2, str.103.–104.



Slika 8.30. Odnos managementa i vođenja

ophodna za uspjeh u sve složenijoj i promijenjenoj okolini. Dok se *management* bavi »svladavanjem složenosti«, *vođenje* se bavi »svladavanjem promjena«. To je osnovni razlog zašto vođenje zadnjih godina dobiva tako puno na važnosti s obzirom da suvremene uvjete poslovanja u kojima kompanije djeluju karakterizira velika brzina promjena.

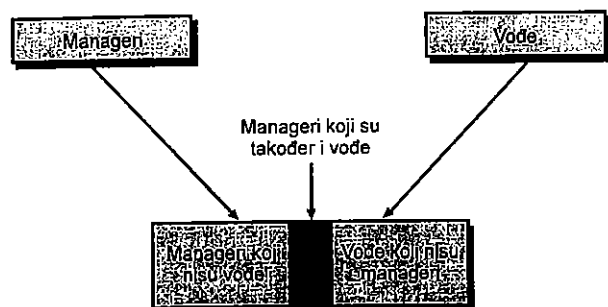
Svako bi poduzeće trebalo težiti da ima jaki management, ali isto tako i jako vođenje. Naravno svatko ne može biti dobar i u vođenju i u managementu. Neki ljudi imaju, npr. sposobnost da postanu odlični manageri, ali ne i dobri vođe. Drugi, nasuprot njima, imaju velike potencijale za vođenje, ali iz cijelog niza razloga ne mogu postati dobri manageri.

Nije neophodno da su svi manageri istovremeno i vođe, mada većina aktivnih i uspješnih managera to postane tijekom vremena. Odnos managera i vođa mogao bi se prikazati kao na slici 8.31.²¹²

Ako *managera*, kao što navodi H. Mintzberg,²¹³ definiramo kao osobu koja je zadužena za funkcioniranje organizacije ili nekog njena dijela, onda se managerima smatraju ne samo predsjednik ili potpredsjednik kompanije, već i biskupi, premijeri, vođe sportskih timova, poslovođe itd. Sve ove managere karakterizira formalna ovlast nad organizacijom kojom rukovode.

²¹² Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 352.

²¹³ Henry Mintzberg: op. cit. pod 53, str. 168.



Slika 8.31. Odnos managera i vođa

Dok prijašnja istraživanja vođenja, kako ističe Samuel C. Certo,²¹⁴ polaze od toga da dobar vođa može biti samo onaj tko je rođen s talentom za vođenje, jer se to ne da naučiti, moderni pristup vođenju temelji se na pretpostavci da je vođenje puno kompleksnije pitanje te da uspješno vođenje u sebi sadrži kombinaciju samih vođa, njihovih sljedbenika i specifičnih situacija vezanih za vođenje. Stoga bi se uspješno vođenje moglo izraziti i sljedećom funkcijom: $SL = f(L, F, S)$.²¹⁵ Dakle, uspješno je vođenje funkcija vođa, sljedbenika i situacije.

Jedan od prvih pionira koji je osporavao tradicionalni način gledanja na vođenje bio je Ralph M. Stogdill. Sve do pedesetih godina ovog stoljeća aspekt »osobina ličnosti« bio je dominantan u vezi s vođenjem. Stogdill taj aspekt 1974. god. mijenja i argumentira da je »vođenje najbolje ako se pod tim terminom razumijeva interakcija varijabli koje neprestano struje i mijenjaju se«.²¹⁶

Vođenje i vođe su veoma važni, ne samo za poduzeća, nego i uopće. Na važnost vođenja u novim, sve složenijim uvjetima poslovanja ukazuje i sljedeći stav: »Zahvaljujući upravo vidovitosti i sposobnosti vođenja nekolicine ljudi, osnovane su nacije, izvojevane su na izgled nemoguće vojničke pobjede, stvorene su moćne kompanije, izgrađeni su snažni radnički sindikati. Danas je nemoguće zamisliti uspješnog managera koji nije relativno do-

²¹⁴ Samuel C. Certo: op. cit. pod 17, str. 353.

²¹⁵ $SL = \text{Successful Leadership (uspješno vođenje)}$
 $f = \text{funkcija}$
 $F = \text{Follower (sljedbenik)}$
 $L = \text{Leader (vođa)}$
 $S = \text{Situation (situacija)}$

²¹⁶ Ralph M. Stogdill prema: W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 185.

bar vođa«.²¹⁷ Možda ništa snažnije, na sublimiran način u odnosu na ono što je izloženo u prethodnom stavu, ne govori o važnosti vođenja i vođa, kako za kompanije, tako isto i za sve druge oblasti rada i života. Otuda i najveća važnost koja se pridaje vođenju u literaturi uopće, a u američkoj posebno, s obzirom da je vođenje, prema Stogdillu,²¹⁸ kao predmet teorije i istraživanja izričito američka tvorevina.

I dok, kako kaže Stogdill, »Jazz nije jedini izvorni američki doprinos svijetu kulture, već je to i vođenje«,²¹⁹ danas, nakon snažnog razvoja teorije i prakse managementa i vođenja, posebno zadnjih desetljeća u Japanu, ali i u svim visokorazvijenim zemljama, to je općeprihvaćena znanost, vještina i praksa koja je univerzalno primjenjiva.

Danas su teorija i praksa managementa u svijetu veoma razvijene. Postoje, kao što smo vidjeli, brojne škole i pravci, posebno u SAD-u, Europi i Japanu. Stoga ne treba ni čuditi da među njima postoje i određene razlike koje se manifestiraju u praksi managementa pojedinih zemalja. Tako se, npr. japanska praksa managementa, u znatnoj mjeri razlikuje od one u SAD-u i Europi. Japanski management kao specifičnost karakterizira »doživotna zaposlenost« i »načelo senioriteta« kao i »sporazumno donošenje odluka između managera i suradnika odnosno zaposlenih«.²²⁰ Međutim, to ne smeta Japanu da svoje mlade stručnjake, a managere posebno, šalje na studij managementa u SAD, inače kolijevku managementa. No, i pored toga što je SAD kolijevka managementa, Japan je na nekim područjima primjene managementa teorije znatno ispred. Zato se danas i američki manageri na nekim područjima ugledaju na japanski management. U zadnje se vrijeme javljaju i neke azijske zemlje kao predvodnice u praksi managementa pa tako i korejski manageri²²¹ dolaze do vlastitog stila vođenja kojima uvažavaju i zemlje koje su odigrale pionirsku ulogu u razvoju teorije organizacije i managementa.

²¹⁷ W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 180.

²¹⁸ Stogdill prema: W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 180.

²¹⁹ Stogdill prema: W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 180.

²²⁰ Harold Kontz, Heinz Wehrich: op. cit. pod 20, str. 492.-493.

²²¹ Harold Kontz, Heinz Wehrich: op. cit. pod 20, str. 507.

Pitanja za raspravu:

1. Objasnite što je »vođenje«? U čemu se sastoji sustina odnosno bit vođenja? Zasto management i vođenje nisu jedna te ista stvar?
2. U kakvom su međusobnom odnosu management i vođenje? Čime se bavi management, a čime vođenje?
3. Objasnite moguće odnose između managera i vođenja. Hoće li odličan manager a priori biti i dobar vođa ili ne? Jesu li svi manageri vođe, a svi vođe manageri?
4. Koje ne sve osobe, prema Mintzbergu, sa obzirom na funkcije koje obavljaju, mogu smatrati vođama?
5. Jeli za uspješno vođenje potrebno imati samo talent, ili je za to potrebno još nešto? Ako je odgovor pozitivan, što je to još potrebno za uspješno vođenje?
6. Kakva je važnost vođenja i vođa ne samo za poduzeće nego i općenito za sve organizacije, institucije, ustanove, državu i slično?
7. Navedite osnovne razlike u praksi managementa između SAD-a i Japana. Što je osnovna značajka japanskog managementa? U kakvom su odnosu japanska i američka teorija i praksa managementa?

Odlučivanje

8.5.

8.5.1. Pojam i definiranje odlučivanja i odluka

Odlučivanje je kao pojam u širokoj uporabi, međutim, pojedini autori pod tim pojmom razumijevaju različite procese. Odlučivanje je u najužoj vezi s upravljanjem.

Različite definicije odlučivanja kod pojedinih autora mogli bismo grupirati u dvije osnovne skupine:

a) Za najveći broj autora **odlučivanje je temelj upravljanja**. Tako npr. I. Turk²²² odlučivanje shvaća kao bit upravljanja. Za M. Novaka²²³ odlučivanje predstavlja osnovni konstitutivni element upravljačke djelatnosti. D. Gorupić²²⁴ smatra da upravljati poduzećem znači odlučivati. Za F. Lipovca²²⁵ upravljanje i odlučivanje su dvije strane, sadržajna i metodološka, jednog te istog upravljačkog procesa. Za Ž. Kostića »upravljanje u poduzeću je donošenje odluka...«²²⁶

Dakle, zajedničko je svim citiranim autorima izjednačavanje procesa odlučivanja s kompleksnom funkcijom upravljanja. I iz analize procesa odlučivanja, koji prolazi kroz fazu inicijative, pripreme odluke, donošenja odluke, realizacije i kontrole,²²⁷ evidentno je da se proces odlučivanja izjednačava s funkcijom upravljanja.

Na izjednačavanje funkcije upravljanja i odlučivanja nailazimo i kod inozemnih autora. Ako funkciju upravljanja čini: postavljanje ciljeva, planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola, onda je iznad svih ovih dijelova (faza) funkcije upravljanja proces odlučivanja.²²⁸ Tako npr. i poznati teoretičar organizacije Herbert A. Simon upotrebljava termin odlučivanje (decision making) kao sinonim za upravljanje.²²⁹ I za Akija Moritu²³⁰ je primarna funkcija managementa donošenje odluka odnosno odlučivanje. Ako pak odlučivanje nije jedina funkcija managementa, kako ističe W. Jack Duncan,²³¹ onda je sigurno osnovna funkcija managementa. Odlučivanje, prema Mesconu, Albertu i Khedouriju,²³² djeluje na sve aspekte upravljanja. Management u ovom kontekstu možemo izjednačiti s integralnom funkcijom upravljanja.

²²² I. Turk u knjizi: J. Kralj: Poslovna politika, Informator, Zagreb, 1972., str. 76.

²²³ M. Novak: Problemi odlučivanja u organizacijama udruženog rada, a u knjizi: Problemi privrednog razvoja i privrednog sistema Jugoslavije, Ekonomski institut, Zagreb, 1977., str. 249.

²²⁴ D. Gorupić: Poslovna politika poduzeća, II. izdanje, II. knjiga, VŠVT, Zagreb, 1975., str. 95.

²²⁵ F. Lipovac: op. cit. pod 1, str. 175.

²²⁶ Ž. Kostić: Osnovi organizacije preduzeća, SA, Beograd, 10. izdanje 1972., str. 165.

²²⁷ M. Novak: Organizacija rada u socijalizmu, VIII. izdanje, Informator, Zagreb, 1984., str. 253.

²²⁸ Werner Siegert: u Management Enzyklopädie, Verlag moderne Industrie, München, 1971., svezak IV, str. 350. i 351.

²²⁹ Herbert A. Simon: The new Sciences of Management Decisions, Harper and Row, New York, 1960., str. 1.

²³⁰ W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 69.

²³¹ W. Jack Duncan: op. cit. pod 47, str. 69.

²³² Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 170.

b) Za određeni krug autora *neopravdano je izjednačavati odlučivanje i upravljanje*. A. Dragičević ističe da je upravljanje znatno šire od odlučivanja. U obrazloženju teze autor kaže da upravljanje obuhvaća sve faze procesa odlučivanja, a ne samo proces donošenja odluka.²³³ Čini se da je osnova za ovakvu autorovu tvrdnju u izjednačavanju procesa odlučivanja samo s fazom donošenja odluka, što nije točno jer se pod tim procesom podrazumijevaju sve faze procesa odlučivanja. Isto tako i Inge Perko-Šeparović²³⁴ smatra da je ispravnije reći da odlučivanje dominira čitavim procesom upravljanja te je upravljanje prvenstveno, ali ne i isključivo, odlučivanje.

Slažemo se s prvom skupinom autora koji smatraju da se upravo kroz proces odlučivanja realizira funkcija upravljanja.

Odlučivanje je (isto kao i komuniciranje) zajedničko svakoj managerskoj funkciji. Sposobnost donošenja odluka vještina je koja se usavršava s vremenom i iskustvom. Svaki čovjek svakodnevno donosi na desetke pa i stotine odluka, a da ni ne govorimo o broju odluka koje čovjek donese tijekom svog života. *Odluka* nije ništa drugo nego izbor između više alternativa. I dok čovjek u svakodnevnom životu relativno lako obavlja izbor, tj. donosi odluke, (npr. što obući danas), međutim, znatno teže odlučuje o tome koju školu, fakultet ili slično odabrati, gdje se zaposliti, koga odabrati za bračnog partnera i tome slično. Ipak, za većinu odluka u privatnom životu dovoljna je intuicija. Međutim, to ne vrijedi i za odlučivanje u poduzeću.²³⁵

Odlučivanje u poslu veoma je važno za svako poduzeće zbog čega se prvenstveno mora temeljiti na znanstvenim metodama. Stoga ne treba ni čuditi da su teorija odlučivanja, kao i kvantitativne metode za poslovno upravljanje i odlučivanje, postali glavni predmeti na školama za poslovno upravljanje u svijetu, a u zadnje vrijeme i u nas. Dapače, od svih područja managementa upravo na području odlučivanja moguća je najšira primjena znanstvenih metoda za donošenje odluka.

Odluke, kao rezultat procesa odlučivanja, možemo klasificirati po različitim osnovama. Tako E. Pusić²³⁶ govori o vezanim i slobodnim odlukama. Gore William J.²³⁷ odluke dijeli na: *rutinske, adaptivne i inovativne*. *Rutinske* su odluke one koje se ponavljaju u istom načinu donošenja. *Adaptivne* se odluke bave problemima, a ne zadatkom, dok su *inovativne* odluke usmjerene na promjenu ciljeva, svrhe i politike poduzeća.

²³³ A. Dragičević: Temeljne suprotnosti udruženog rada i samoupravljanja, »Kulturni radnik«, br. 4/1977., Zagreb, str. 36.

²³⁴ Inge Perko-Šeparović: Teorije organizacije, ŠK, Zagreb, 1975., str. 134.

²³⁵ Više o tome u radu: Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 168.-169.

²³⁶ E. Pusić prema knjizi: Inge Perko-Šeparović: op. cit. pod 234, str. 135.

²³⁷ Gore William J. prema knjizi: Inge Perko-Šeparović: op. cit. pod 234., str. 135.

Jedna od najčešćih klasifikacija odluka polazi od važnosti odluka te ih dijeli na: *strateške, taktičke* i *operativne*. *Strateške odluke*, kao što im i sam naziv govori, spadaju u najvažnije odluke u poduzeću. Njima se određuje strategija poduzeća kao i ciljevi poduzeća u budućnosti. Ovu vrstu odluka donose najviši organi upravljanja u poduzeću. *Taktičke odluke* predstavljaju odluke nižeg reda putem kojih se realiziraju strateške odluke, dok su *operativne odluke* potrebne za realizaciju taktičkih odluka.

Strategija se, prema A. M. Ruskinu,²³⁸ definira kao umjetnost i znanost uporabe političkih i ekonomsko-psiholoških snaga za podržavanje usvojene politike. *Taktika* se, pak, definira kao metoda za postizanje cilja. Taktici se pripisuje manja snaga odnosno manji domet nego strategiji. Međutim, i strategiju i taktiku valja promatrati hijerarhijski pa nečija taktika može biti strategija za neku drugu organizacijsku razinu.

Strategija koja ne može osigurati budućnost poduzeća naziva se »*pogrešna strategija*«, a strategija koja može osigurati budućnost poduzeća, ali se ne može postići ni jednom mogućom taktikom, naziva se »*nedostižna strategija*«. Taktika koja ne može postići zacrtanu strategiju naziva se »*lažna taktika*«, a taktika koja može postići zacrtanu strategiju, ali je loše izvedena, naziva se »*neuspješna taktika*«.²³⁹

8.5.2. Programirano i neprogramirano odlučivanje

Programirano i neprogramirano odlučivanje u najužoj je vezi s vrstama odluka. Zapravo, sve odluke koje se donose u poduzeću mogu se dijeliti na *programirane* i *neprogramirane odluke*.

Programirane su odluke one odluke koje se koriste za rješavanje rutinskih problema. U pravilu se temelje na prethodno ustaljenim kriterijima odlučivanja.²⁴⁰ Programirane se odluke primjenjuju u situacijama koje se ponavljaju.²⁴¹ Kod programiranog su odlučivanja postupak odnosno koraci u odlučivanju poznati, s obzirom na prijašnja iskustva u donošenju istovrsnih odluka.

Za razliku od programiranog odlučivanja *neprogramirano odlučivanje* primjenjuje se u situacijama koje nisu redovite i koje se ne po-

²³⁸ Arnold M. Ruskin: The Nature of Strategy and Tactics, Executives and Managers, and Executive and Managerial Decisions, »Managerial Planning«, br. 5/1985., str. 11.

²³⁹ Prema: Arnold M. Ruskin: op. cit. pod 238, str. 15.

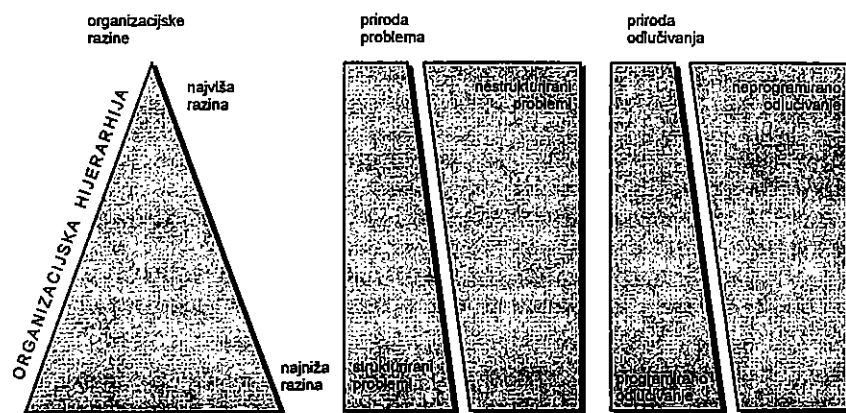
²⁴⁰ H. Koontz, H. Weihrich: op. cit. pod 20, str. 115.

²⁴¹ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 170.

navljaju.²⁴² Dakle, u novim situacijama, koje se javljaju po prvi put, koristimo se neprogramiranim odlučivanjem. To znači da u tom procesu donošenja odluka nema poznatih postupaka ni modela odlučivanja, već je svaka situacija slučaj za sebe i treba je rješavati individualno. Naravno, za donositelja odluka neusporedivo je teže neprogramirano odlučivanje, međutim, ono mu (s druge strane) može pružiti ne samo veći napor u iznalaženju rješenja i donošenja najboljih odluka, već i prostor i vrijeme za stvaralački poticaj i kreativnost.

Iz navedenog proizlazi određeni odnos, koji se javlja kao zakonitost, između pojedinih razina odlučivanja u poduzeću, karaktera odnosno prirode problema o kojemu se odlučuje i načina odlučivanja.

Taj bismo odnos najbolje mogli prikazati kao na slici 8.32.²⁴³



Slika 8.32. Priroda problema i donošenja odluka u poduzeću

Iz slike 8.32. vidljivo je da postoji znatna razlika u odlučivanju između razine vrhovnog managementa i npr. najnižih razina managementa u poduzeću. Tako će vrhovni management najveći dio odluka koje donosi donositi na načelu neprogramiranog odlučivanja, a to će biti odluke koje se u najvećoj mjeri tiču nestrukturiranih problema. Nasuprot vrhovnom rukovodstvu na najnižim će razinama managementa odlučivanje biti programirano i to za stukturirane probleme, tj. takve koji se ponavljaju u istom načinu izvođenja.

²⁴² Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 172.

²⁴³ H. Koontz, H. Weihrich: op. cit. pod 20, str. 116.

Bez obzira na to je li odlučivanje programirano ili neprogramirano i sa strukturiranim ili nestrukturiranim problemima, svaki proces odlučivanja nastoji kao krajnji rezultat imati samo pozitivne efekte. To će biti teže postići kod neprogramiranog odlučivanja i nestrukturiranih problema o kojima se odlučuje nego kod programiranog odlučivanja, međutim, kod oba načina odlučivanja pojavit će se i pozitivne i negativne posljedice. I u donošenju odluka, baš kao i u medicini gdje, u pravilu, svaka terapija izaziva određene kontraindikacije pa se i liječnik opredjeljuje za onu terapiju kod koje su kontraindikacije najblaže za pacijenta, tako isto valja postupiti i donositelj odluka, tj. donijeti takvu odluku koja će imati puno više pozitivnih nego negativnih efekata.

Za odlučivanje bi se moglo reći da je, kako ističu Mescon, Albert i Khedouri,²⁴⁴ ono relativno lako, ako polazimo od toga da treba izabrati jednu od alternativa, međutim, teži dio toga procesa odlučivanja je izbor prave alternative, tj. donošenje najbolje odluke.

8.5.3. Intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje

Svaka je odluka spoj triju faktora: intuicije, procjene i racionalnosti pa se može govoriti o: *intuitivnom odlučivanju, odlučivanju na temelju prosuđivanja* i o *racionalnom odlučivanju*.²⁴⁵

Ovakav je redoslijed načina odlučivanja na određeni način hijerarhijski jer bi se operativne odluke, u pravilu, morale donositi intuitivno, taktičke na temelju prosuđivanja, a strateške racionalnim odlučivanjem. To je, međutim, samo teorijski koncept. Neće biti rijetke situacije u praksi kad će se odluke od najveće važnosti, dakle strateške odluke, donositi intuicijom. Praksa ne samo naših poduzeća, nego i svjetskih korporacija bogata je primjerima intuitivnog odlučivanja o bitnim pitanjima za budućnost kompanije.

Intuitivno odlučivanje, kao što mu i sam naziv govori, odlučivanje je na temelju intuicije, odnosno osjećaja donositelja odluke. Donositelj odluka na ovaj način, dakle intuitivno, nije u mogućnosti objasniti razloge zašto je u odlučivanju postupio tako kako je postupio. Naime, racionalno je to i nemoguće objasniti jer kod intuitivnog odlučivanja donositelj

²⁴⁴ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 174.

²⁴⁵ Prema: Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 174.

odluke jednostavno izabire između mogućih alternativa. Ukoliko je broj alternativa manji, veća je vjerojatnost da će se intuitivnim odlučivanjem izabrati prava alternativa.

I dok je taj način odlučivanja dominantan u svakodnevnom osobnom životu, ipak, kada je riječ o poslovnom odlučivanju gdje je moguć veliki broj alternativnih rješenja, odlučivanje na temelju intuicije pruža male mogućnosti za izbor najpovoljnije odluke. Zbog toga intuitivno odlučivanje i u osobnom životu, a osobito u poslovnom svijetu, valja svesti na najmanju moguću mjeru.

Prethodno smo naveli da će se poduzeća odnosno kompanije nerijetko naći u situaciji da im intuitivno odlučivanje ostaje kao jedini način odlučivanja. Posebno će to biti slučaj u uvjetima nestabilne, turbulentne okoline gdje se uvjeti poslovanja iz dana u dan drastično mijenjaju i gdje samo pogađanje u odlučivanju može polučiti određene rezultate, ali isto tako imati i katastrofalne posljedice. Kod toga valja naglasiti da intuicija u mnogim slučajevima ima neku racionalnu podlogu, koje možda ni donositelj odluke nije svjestan, a temelji se na znanju odnosno iskustvu, mada to odlučivanje ima sve značajke intuitivnog odlučivanja. Otuda pojedini manageri intuitivnim odlučivanjem gotovo uvijek pogode »najbolje rješenje«, a drugima to uspijeva rijetko ili nikada.

Odlučivanje na temelju prosuđivanja, gledajući ga vrijednosno u skali načina odlučivanja, ima veću vrijednost od intuitivnog odlučivanja, a manju od racionalnog odlučivanja. Ovaj način odlučivanja bliži je intuitivnom nego racionalnom odlučivanju. Odlučivanje na temelju prosuđivanja koristi se u situacijama koje se ponavljaju, dakle u programiranom odlučivanju. To je, dakle, odlučivanje na temelju prijašnjih iskustava i znanja za iste ili vrlo slične situacije.

Mogućnost uporabe odlučivanja na temelju prosuđivanja ovisi o tome donosi li se ponovljena odluka u istim ili barem približno istim uvjetima. Ukoliko su se okolnosti bitno izmijenile u odnosu na prijašnju situaciju, tada nam iskustva od ranije puno ne vrijede pa odlučivanje (u takvim izmijenjenim uvjetima) ima sve elemente intuitivnog odlučivanja.

Odlučivanje je na temelju prosuđivanja relativno jeftino i brzo, ali je ograničenog dometa, jer se odnosi samo na situacije koje se ponavljaju. U novim izmijenjenim uvjetima odluka se može donijeti ili na bazi intuicije ili racionalnim odlučivanjem. Međutim, to ne znači da ovaj način odlučivanja nema važno mjesto u poslovnom odlučivanju. Dapače, moglo bi se reći da je velik broj odluka koje se odnose na repetitivne situacije, a gdje je ovaj način odlučivanja najpogodniji.

U skali načina odlučivanja **racionalnom odlučivanju** pripada najveća vrijednost. Za razliku od prethodnih načina odlučivanja racional-

no se odlučivanje temelji na analitičkom pristupu koji se sastoji od određenih faza i koristi se u situacijama koje se ne ponavljaju.

Jedan od najutjecajnijih zastupnika ideje racionalnosti u odlučivanju bio je Max Weber (1864. – 1920.). Rezultat Weberove teorije idealne birokracije oblik je racionalnosti koji je postao standardan u većini teorija modernog odlučivanja. Iako je Weber prvi ukazao na važnost racionalnosti u odlučivanju, Herbert Simon bio je prvi koji je tu ideju racionalnog odlučivanja primijenio na poslovno odlučivanje.²⁴⁶

Racionalno odlučivanje najpogodniji je način odlučivanja, ukoliko se u međuvremenu parametri odnosno čimbenici utjecaja iznenada ne promijene. Ovaj način je odlučivanja, zbog svog analitičkog postupka, relativno spor, a ujedno i skup. Međutim, koristimo ga u situacijama gdje su troškovi tog načina odlučivanja manji od učinka koji se postiže donošenjem odluka na ovaj način.

Racionalno se odlučivanje odvija kroz sljedeće faze:²⁴⁷ a) dijagnosticiranje problema, b) prepoznavanje ograničenja u odlučivanju, c) prepoznavanje mogućnosti odnosno određivanje alternativa, d) procjena mogućnosti odnosno ocjena alternativa i e) izbor alternative odnosno donošenje odluke.

a) **Dijagnosticiranje problema odnosno identifikacija problema** prva je faza s kojom započinje svaki proces racionalnog odlučivanja. I u poduzeću, baš kao i u medicini, da bismo odredili terapiju za probleme s kojima se poduzeće suočava, potrebno je **prije identificirati**, tj. otkriti probleme.

Empirijska istraživanja pokazuju da manageri pri donošenju odluka vrlo rijetko daju sebi dovoljno vremena za postizanje zacrtane strategije i da, naprotiv, vrlo brzo žele realizirati ono rješenje koje im u samom trenutku uočavanja problema izgleda najbolje. Rezultat je takvog postupka najčešće smanjena kreativnost i efikasnost.²⁴⁸

b) **Prepoznavanje ograničenja u odlučivanju** nezaobilazna je faza upravo zbog toga što ona određuje okvir unutar kojega možemo tražiti alternativna rješenja. Limiti u odlučivanju mogu biti različiti, od sredstava s kojima raspolažemo za neku akciju pa do vremena u kojem želimo to ostvariti.

c) Pošto smo odredili okvire za traženje rješenja, u ovoj fazi **prepoznamo sve mogućnosti odnosno određujemo alternativu** između

²⁴⁶ Više o tome u radu: W. Jack Duncan: op. cit. 47, str. 72.

²⁴⁷ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 177. – 182.

²⁴⁸ Herbert S. Kindler: Decisions, decisions: Which Approach to Take?, Personnel, br. 1/1985., str. 47.

čega će se odabrati jedna kao najpovoljnija. Ukoliko je i pored limita, o kojima je bilo riječi, broj alternativa još uvijek suviše širok, ekstremna alternativna rješenja trebala bi eliminirati i broj alternativnih rješenja svesti na razuman broj.

d) U četvrtoj se fazi obavlja *procjena* odnosno *ocjenjivanje* svake od predloženih *alternativa*. Ocjena odnosno procjena svake od alternativa trebala bi se temeljiti na *kvalitativnim* i *kvantitativnim čimbenicima*. Kvantitativni se čimbenici mogu izraziti brojkama i oni su manji problem, međutim, u ocjeni alternativa, kao i uopće u odlučivanju, znatno veći problem predstavlja kvalitativno vrednovanje pojedinih alternativa. Kod toga mislimo na političko stanje, stabilnost, tehnički napredak i slično, što je veoma teško izmjeriti brojkama, ali bitno, a ponekad i presudno, utječe na ostvarivanje odluka.

Upravo na temelju ocjene alternative obavlja se njihova selekcija na manji broj. To nije nimalo jednostavno zato što pojedina alternativna rješenja imaju pozitivne i negativne aspekte. Sve je to potrebno zbrojiti i međusobno komparirati kako bi se za konačnu odluku ostvarila ona alternativa kod koje prevladavaju pozitivni faktori.

e) Peta odnosno zadnja faza jest *izbor najpovoljnije alternative* odnosno *donošenje odluke*. Taj je posao jednostavan ako je bila moguća adekvatna valorizacija svake od alternativa. U protivnom će se donošenje odluka u ovoj zadnjoj fazi racionalnog procesa odlučivanja morati temeljiti ili na intuiciji ili na prosuđivanju.

Da bi se racionalno odlučivalo, ističu H. Koontz i H. Weihrich,²⁴⁹ potrebno je poznavati sve načine za postizanje cilja, ali i samog cilja kao takvog. Između različitih alternativa odabire se najprikladniji put za ostvarenje cilja uzimajući u obzir postojeće okolnosti i ograničenja. Ako nam se čini da se problem može riješiti samo na jedan način, često je to i pogrešan način, a ujedno i znak da nismo dobro proučili problem. Dakle, jednako je važno odrediti alternativu, kao što je važno i odabrati jednu od njih.

Slična klasifikacija faza u procesu racionalnog odlučivanja može se naći i kod drugih autora. Tako npr. R. Vieweg²⁵⁰ navodi tri osnovne faze u procesu odlučivanja: a) faza pobude – poticaja, b) faza traženja – istraživanja i c) faza optimiranja. Također, isti autor ističe da bi se proces odlučivanja detaljnije mogao raščlaniti na ove faze: a) postavljanje problema, b) prikupljanje informacija, c) zbirka alternativa, d) ocjenjivanje alternative, e) izbor alternative i f) realizacija, učenje i revidiranje.

²⁴⁹ H. Koontz, H. Weihrich: *op. cit.* pod 20, str. 109.–110.

²⁵⁰ Rolf Vieweg: *op. cit.* pod 142.

Model strateškog odlučivanja H. Thomasa i C. R. Schwenka²⁵¹ ima ove faze: a) identifikacija razlika, tj. prepoznavanje problema, b) dijagnosticiranje problema odnosno formuliranje, c) uočavanje alternativa, d) selekcioniranje alternative i e) odabir najpovoljnije alternative.

I za P. Druckera²⁵² se proces odlučivanja sastoji od pet faza i to: a) definiranje problema, b) analiza problema, c) razrada različitih rješenja, d) odluka o najboljem rješenju i e) praktično provođenje odluke u djelo.

Slične klasifikacije faza procesa odlučivanja mogu se naći i kod naših autora, kao što su M. Novak, D. Gorupić, S. Možina i drugi.

Odlučivanje u novim uvjetima sve se više mora temeljiti na odlučivanju »na temelju prosuđivanja« odnosno na »racionalnom odlučivanju«, a sve manje odluke mogu biti rezultat »intuicije«. Intuitivno odlučivanje u poslovnim odlukama ne može dati rezultate. Za sve situacije koje se ponavljaju odluka se donosi, u pravilu, na temelju prijašnjih iskustava, dok racionalno odlučivanje mora počivati na analitičkim podlogama.

8.5.4. Okolnosti u kojima se odlučuje

Odlučivanje u poduzeću, kao i inače u svim područjima rada i života bez obzira na koji se način odluke donose, odvija se u različitim okolnostima. Te okolnosti mogu biti povoljne ili nepovoljne. Hoće li biti riječ o povoljnim ili nepovoljnim okolnostima, ovisi o tome s kakvom se vjerojatnošću odnosno sigurnošću može procijeniti očekivani rezultat.

Svaka odluka u sebi uključuje određenu, veću ili manju, dozu *rizika*. Kod toga se rizik ne uzima, kako navode Mescon, Albert i Khedouri,²⁵³ u smislu opasnosti, već kao stupanj sigurnosti s kojom se može predvidjeti rezultat.

U procesu donošenja odluka donositelj odluke mora procijeniti moguće rezultate odluke u različitim okolnostima odnosno uvjetima. Te su okolnosti:²⁵⁴ a) *sigurnost*, b) *rizik* i c) *nesigurnost*. Dakle, odlučivati se može u uvjetima: sigurnosti, rizika i nesigurnosti. I kod intuitivnog odlučivanja.

²⁵¹ Howard Thomas, Charles R. Schwenk: *Decision Analysis as an Aid to Strategy*, MD, 22., 2./1984., str. 54.

²⁵² P. Drucker: *Praksa rukovođenja*, Zagreb, 1961., str. 397.

²⁵³ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: *op. cit.* pod 76, str. 186.

²⁵⁴ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: *op. cit.* pod 76, str. 186.

vanja, kao i kod odlučivanja na temelju prosuđivanja te racionalnog odlučivanja, mora se voditi briga o okolnostima u kojima se odlučuje.

Odluka se donosi u uvjetima **sigurnosti** kad se točno može predvidjeti rezultat svake od mogućnosti odnosno alternativnih rješenja. Naravno, najpovoljnija je situacija kad se odluke donose u uvjetima sigurnosti. Međutim, najviše će se odluka morati donositi u uvjetima rizika i nesigurnosti pa je stoga i očekivani rezultat od odlučivanja u takvim okolnostima puno nesigurniji od odlučivanja u uvjetima sigurnosti.

Odlučivanje u uvjetima **rizika**²⁵⁵ odlučivanje je u okolnostima u kojima rezultati nisu sigurni, ali su poznate vjerojatnosti za različite rezultate. Stupanj vjerojatnosti da će se određeni događaj dogoditi rangira se od »0« do »1« tako da je zbroj vjerojatnosti za sve mogućnosti »1«. Kod odlučivanja u uvjetima rizika poželjno je da donositelj odluke odredi vjerojatnost za svaku mogućnost.

Npr., uzmimo jednostavan primjer s bacanjem kocke i određivanjem vjerojatnosti da će kocka pasti na bilo koji broj od 1 do 6. Naravno, kod ovog primjera imamo 6 mogućnosti i za svaku od tih mogućnosti vjerojatnost je ista, odnosno rizik da će kocka pasti na neki od brojeva od 1 do 6. Međutim, u poslovnom odlučivanju, nažalost, situacija nije tako jednostavna. Nerijetko postoji veći broj mogućnosti i alternativnih rješenja, s različitim vjerojatnostima njihova događanja.

Odlučivanje u uvjetima rizika uobičajena je okolnost odlučivanja. Vjerojatnost da će se određena mogućnost ostvariti odnosno da će rizik biti manji, ovisi i o iskustvu, ali i o informacijama s kojima donositelj odluka raspolaže. Ako se određena pojava promatra kroz duže razdoblje, mogu se utvrditi određene zakonitosti u njezinu ponašanju pa je onda i s većom vjerojatnošću odnosno sigurnošću moguće izvršiti izbor odluke odnosno najpovoljnije mogućnosti.

Odluka se donosi u uvjetima **nesigurnosti**²⁵⁶ kada se uopće ne mogu odrediti vjerojatnosti svake od mogućnosti, odnosno kada se ne može odrediti vjerojatnost za moguće rezultate. Iako su u praksi rijetke situacije kad se odluka mora donositi u okolnostima totalne nesigurnosti, donositelj odluke morao bi nastojati da dodatnim informacijama ovo odlučivanje pretvori barem u odlučivanje u uvjetima rizika. Ako nema drugih mogućnosti, potrebno je na bazi iskustva odnosno intuicije procijeniti subjektivnu vjerojatnost za svaku od mogućnosti.

²⁵⁵ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 186.

²⁵⁶ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 188.

8.5.5. Čimbenici koji utječu na odlučivanje

Odlučivanje predstavlja složen proces donošenja mnogobrojnih odluka na različitim razinama, kao i na različitim mjestima odlučivanja. Međutim, kvaliteta donesenih odluka, pored onoga što se objektivno može utvrditi – kao što su dobra i stručna pripremljenost odluke, ovisi i o mnogobrojnim subjektivnim čimbenicima kao što su **dobra i objektivna informiranost** donositelja odluka; **obrazovanost** uopće a za odlučivanje posebno; **motiviranost za odlučivanje**; **odgovornost za odluke** koje se donose te **adekvatna raspodjela moći i utjecaja** u poduzeću. Teško je bilo, zapravo i nemoguće, egzaktno utvrditi utjecaj ovih čimbenika na kvalitetu ostvarivanja odlučivanja, ali je sigurno da utjecaj tih faktora nije malen, a niti je za potcjenjivanje. To najbolje potvrđuju podaci za japanske kompanije koje su demokratizacijom managementa, dobrom informiranošću i motiviranošću zaposlenih za rezultate poslovanja kompanije postigli znatne rezultate na svjetskom tržištu (prema američkim istraživanjima) upravo zahvaljujući uključivanju što šireg kruga zaposlenih u proces odlučivanja.

Svaki od nabrojanih čimbenika, u većoj ili manjoj mjeri, utječe na kvalitetu odlučivanja. Njihov utjecaj može biti pozitivan ili negativan.

Sasvim je sigurno da će kvaliteta odlučivanja biti bitno drukčija ako su, npr., moć i utjecaj odnosno odgovornost u organizaciji ravnomjerno i pravilno distribuirani, po svim razinama organizacijske piramide, te ako su informiranost, obrazovanost i motiviranost donositelja odluka na zavidnoj razini. Obrnuto, odlučivanje će biti kvalitetom drukčije ako su moć i odgovornost nepravilno distribuirane i ako je informiranost za odlučivanje slaba ili nikakva, a obrazovanost uopće i za odlučivanje posebno mala.

Dakle, za kvalitetu odlučivanja nije bitno samo postojanje ili nepostojanje nekog od ovih čimbenika. Također su važne razina i kvaliteta utjecaja svakog od njih, jer upravo o tome ovisi i kvaliteta ostvarivanja procesa odlučivanja, odnosno kvaliteta donesenih odluka.

Kada je riječ o subjektivnim čimbenicima koji utječu na odlučivanje, onda se nekako uvijek na prvo mjesto stavlja informiranje subjekata odlučivanja – donositelja odluka u poduzeću. Informiranje je važno za odlučivanje uopće jer, kako ističe H. Mintzberg,²⁵⁷ informacija nije sama sebi svrha. Ona, u prvom redu, služi za »pothranjivanje« donošnja odluka.

Dobar odnosno loš sustav informiranja direktno se reflektira na kvalitetu donesenih odluka. Ako nositelji procesa odlučivanja raspolažu s

²⁵⁷ Henry Mintzberg: *Legenda i činjenice o radu menagera*, ORG – reporter, serija: Upravljanje i rukovođenje, Zagreb, br. 1/1978., str. 16.

kvalitetnim (sadržajnim) informacijama, onda će i odluke donesene na osnovi tih informacija biti kvalitetne i obrnuto, ako su informacije neadekvatne, lako se može dogoditi da se na osnovi takvih informacija donesu pogrešne odluke, čije su negativne posljedice ponekad i nesagledive.

Pored ovih tzv. subjektivnih čimbenika, koji u znatnoj mjeri određuju kvalitetu poslovnog odlučivanja, na taj proces utječu i još neki čimbenici. Neke od njih ćemo u nastavku komentirati.

1. Na kvalitetu kao i uopće na proces poslovnog odlučivanja utječe i »**hijerarhija**« u odlučivanju, koja se mora respektirati. Pod tim pojmom ne podrazumijevamo hijerarhiju u onom klasičnom smislu, ali se ipak pod tim misli na međusobnu uvjetovanost odluka s obzirom na organe koji donose odluke, zatim s obzirom na organizacijske razine na kojima se odlučuje te s obzirom na vrstu odluka koje se donose (strateške, taktičke i operativne). O svojevrsnoj hijerarhiji odlučivanja govorimo i s aspekta vremenske dimenzije na koju se odluke odnose (dugoročne, srednjoročne, kratkoročne i tekuće te odluke koje se odnose na sadašnjost i one koje se odnose na budućnost). Dakle, moglo bi se zaključiti da je poslovno odlučivanje, na neki način, hijerarhijsko. Sloboda odlučivanja pojedinih razina u poduzeću određena je okvirima u koje su ih postavile druge razine u poduzeću.

2. Na kvalitetu poslovnog odlučivanja znatno utječu i **različiti interesi subjekata odlučivanja** (vlasnika, managementa i radnika). U svakom društvu vlada pluralizam interesa pa se moraju i zadovoljiti svi ti različiti interesi, što se uvijek ne ostvaruje bez teškoća i bezbolno. Nisu samo interesi često puta različiti na relaciji poduzeće – njegovo okruženje, nego oni nisu homogeni ni unutar samog poduzeća.

3. Isto tako, na kvalitetu poslovnog odlučivanja utječe i **tehnologija (procedura) odlučivanja**, koja je ponegdje jako dugačka, neracionalna i skupa. Procedura odlučivanja mora biti što jednostavnija, a odluka se mora donijeti u najkraćem mogućem roku.

4. Velike rezerve za ostvarivanje kvalitete procesa poslovnog odlučivanja nalaze se u tome što se brojna pitanja nepotrebno »povlače« po različitim mjestima i razinama odlučivanja, a isto se tako, što je poseban problem, »skupi« organi odlučivanja često opterećuju i perifernim pitanjima kojima uopće nije mjesto na toj razini odlučivanja pa dolazi do onih situacija, koje je S. Nortkot Parkinson nazvao »zakonom trivijalnosti«, ²⁵⁸ a što znači da pri donošenju odluka često više vremena i energije utrošimo za, u osnovi, nevažna i periferna pitanja i na tome se iscrpljujemo, dok ona strateška pitanja nerijetko prođu bez ikakve diskusije ili primjedbe. Od te »bolesti« posebno pate organi upravljanja i odlučivanja u našim poduzećima. Takvo bi

²⁵⁸ Više o tome u radu: S. Nortkot Parkinson: Parkinsonov zakon i druge studije o administraciji, Beograd, 1974., str. 47.–53.

ponašanje u odlučivanju P. Drucker komentirao sljedećim riječima: »Previše je menagera koji iz topova gađaju vrapce, a na slonove idu zračnim puškama.«

5. Na kvalitetu odlučivanja znatan utjecaj ima i **primjena suvremenih matematičko-statističkih metoda**, posebno u fazi pripremanja odluke. Tu se posebno ističu metode operativnog istraživanja, linearnog i dinamičnog programiranja, teorije redova čekanja, teorije igara, metode simulacije, sustavna analiza i druge, koje mogu biti važno pomagalo u objektiviziranju parametra koji utječu na donošenje neke odluke. Međutim, pritom ne treba suviše očekivati od primjene tih metoda budući da se mnogi utjecajni čimbenici (i to relevantni čimbenici) neće moći uključiti u model jer, kako kaže T. L. Saaty: »Operativno istraživanje predstavlja umjetnost davanja loših rješenja za probleme koji bi se inače rješavali još lošije.« ²⁵⁹

6. Na kvalitetu poslovnog odlučivanja utječe **razlika između normativno određenog i stvarnog procesa odlučivanja**. Iako su organi upravljanja i management osnovni nositelji i subjekti poslovnog odlučivanja, ipak u praksi ima odstupanja od tog koncepta te se stvarna moć i utjecaj na odluke redistribuiraju u korist nekih drugih struktura u poduzeću, koje na taj način imaju veću moć i utjecaj nego što bi im to objektivno pripadalo.

7. Na poslovno odlučivanje utječe i **međusobna povezanost odluka** i to **horizontalna i vertikalna povezanost odluka**. Ni jedna odluka u poduzeću nije nezavisna od neke druge odluke, bilo unutar poduzeća ili one koja je donesena u okruženju tog poduzeća. To znači da kod donošenja bilo koje odluke moramo voditi brigu o tome da ona ne derogira prethodno donesene odluke, koje su po rangi »starije«, a unutar njih bi se ova odluka trebala kretati.

8.5.6. Modeli i tehnike odlučivanja ²⁶⁰

U sve složenijim uvjetima poslovanja odlučivanje uopće, a posebno racionalno odlučivanje, sve se više temelji na znanstvenim modelima i tehnikama.

²⁵⁹ T. L. Saaty prema: V. Srića: Moderne tehnike i metode za pripremu informacijske podloge odlučivanja, Materijal za PDS iz »Organizacije i upravljanja«, Zagreb, 1980., str. 4. (interni šapirografirano na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu)

²⁶⁰ Ovaj se tekst u najvećoj mjeri temelji na radu: Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 196.–225.

Prvi ozbiljniji pokušaj primjene znanstvenih modela u odlučivanju korišten je u Engleskoj tijekom II. svjetskog rata za rješavanje nekih problema vojske kao što su: optimalna lokacija za obranu; optimalna lokacija za uništavanje protivničkih podmornica; optimalna veličina konvoja za praćenje brodova itd. Od tada pa do danas znanstveni modeli i tehnike imaju sve veću primjenu u poslovnom odlučivanju.

U literaturi se susreću različiti nazivi za ove modele kao što su: *znanost o upravljanju* (management science), *znanost o odlučivanju* (decision science), *sustavna analiza*, *sustavna znanost* (systems sciences), a osobito se puno upotrebljava termin *operativno istraživanje* (operational research).

Značajka suvremene znanosti o managementu je: a) *uporaba znanstvenih metoda*, b) *sustavna orijentacija* i c) *uporaba modela*.

Znanstvene metode sastoje se od tri koraka: a) *promatranje*, koje se odnosi na prikupljanje informacija o problemu odnosno o određenoj situaciji; b) *postavljanje hipoteze*, koje se temelji na promatranju i c) *verifikacija* odnosno provjera hipoteze.

Odlučivanje u našim uvjetima mora polaziti od *sustavnog pristupa* s obzirom da je poduzeće otvoreni sustav na koji djeluju mnogobrojni utjecajni čimbenici. Zanimarivanjem te činjenice odluke koje bismo donijeli bile bi najčešće izvan vremena i prostora.

Uporaba *znanstvenih modela* važna je za odlučivanje uopće, a za poslovno odlučivanje posebno. U velikom broju složenih odnosno kompleksnih situacija nema mogućnosti da se provede eksperiment pa u tom slučaju uporaba modela može biti dobra podloga za donošenje odluka. Naime, zbog prevelikog broja utjecajnih čimbenika, koje je gotovo nemoguće sve uzeti u obzir, potrebno je odlučiti se na neke ključne čimbenike i na njima graditi model koji će više ili manje biti vjeran odraz stvarnosti. Model je reprezentant objekta u malom. Bitno je da se u modelu stvarnost u što većoj mjeri pojednostavi. Modeli imaju veliku prednost pred eksperimentom, koji je znatno skuplji, a u slučaju promašaja može imati katastrofalne posljedice za poduzeće.

Postoje tri osnovna tipa modela: a) *fizikalni*, kod kojih ono što želimo proizvesti izradimo u minijaturnom obliku, u obliku makete, b) *analogni*, koji reprezentiraju objekt koji se proučava sa supstitutom koji se ponaša kao pravi objekt i c) *matematički* koji su, kao što im i sam naziv govori, simbolični modeli koji upotrebljavaju simbole da bi objasnili značajke objekta ili događaja.

U poslovnom se odlučivanju puno upotrebljavaju matematički modeli. Međutim, koristi od matematičkih modela će biti slabe ili nikakve ako nisu ostvarene potrebne pretpostavke za primjenu tog modela. Ako se

modeliranje zasniva na pogrešnim pretpostavkama i nedostatnim informacijama, tada ni najpouzdaniji matematički model ne može pomoći u rješavanju problema.

Najčešći modeli kojima se koristimo u poslovnom odlučivanju bili bi: teorija igara, model redova čekanja, model zaliha, model linearnog programiranja te simulacija i ekonomska analiza, u kojoj posebno mjesto pripada analizi točke pokrića kao još neki drugi modeli.

Iako se ovi modeli mogu koristiti u različitim situacijama odlučivanja, ipak pojedini od njih imaju širu primjenu na jednom području, za razliku od drugih koji će se u većoj mjeri primjenjivati na nekom drugom području. Tako će se »*model redova čekanja*«, kao što mu i sam naziv govori, moći koristiti svuda gdje se javljaju uska grla u opsluživanju klijenata, npr. u banci iza šaltera, u luci kod utovara odnosno istovara robe i u drugim sličnim situacijama. Nasuprot tome, »*model zaliha*« koristit će se u optimizaciji nabave potrebnih sirovina i materijala, kako po količinama, tako isto i po vremenskoj dinamici. *Linearno programiranje* korisno će poslužiti za optimalnu alokaciju resursa, kao i za optimizaciju proizvodnje. *Model ekonomske analize* koristit će se kod procjene troškova i koristi od pojedinih rješenja odnosno odluka, dok se *simulacija* može koristiti kao model oponašanja stvarnosti na različitim područjima.

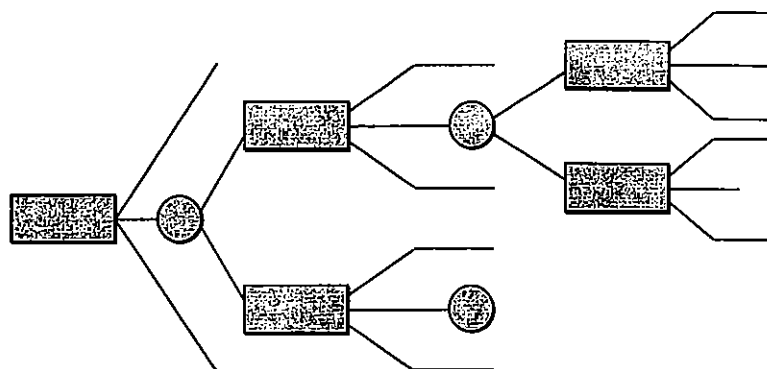
Među najpoznatijim *tehnika* koje poboljšavaju kvalitetu odlučivanja u literaturi se najčešće spominje *stablo odlučivanja* (decision tree).²⁶¹ Stablo odlučivanja koristi se u sekvencijalnom odlučivanju u kojemu donositelj odluke može tako dugo odlagati odluku odnosno donošenje odluke dok ne dođe do zadovoljavajućeg rješenja. U tom slučaju dolazi do sve većeg grananja u stablu odlučivanja. Svako novo grananje zahtijeva i dodatne informacije u procesu odlučivanja.

Stablo odlučivanja na plastičan i grafički prihvatljiv način pokazuje mjesto gdje se odluka donosi, smjer djelovanja odnosno postupka odlučivanja i, konačno, posljedice djelovanja odnosno odlučivanja.

Grafički bismo stablo odlučivanja mogli prikazati kao na slici 8.33.

Kao što se iz slike 8.33 vidi stablo odlučivanja se sastoji od sljedećih elemenata: a) *čvorovi odlučivanja*, koji se označavaju kvadratom, a u njima se nalazi donositelj odluke koji mora izvršiti izbor između više akcija ili aktivnosti odnosno mogućnosti, b) *grana*, koja se označava linijama i predstavlja određene akcije odnosno mogućnosti i c) *čvorovi mogućnosti*, koji se označavaju kružnicama, a predstavljaju moguće ishode pojedinih akcija odnosno mogućnosti.

²⁶¹ Više o tome vidi, npr., u radovima: Harold Koontz, Heinz Wehrich: op. cit. pod 20, str. 117.-118. i Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 76, str. 218.-219.



Slika 8.33. Stablo odlučivanja

Stablo odlučivanja može imati veći broj koraka u kojima se izmjenjuju moguća djelovanja ili pravci akcije, događanja i očekivani rezultati.

Pitanja za raspravu:

1. Što je odlučivanje i u kakvom je odnosu prema upravljanju?
2. Što je odluka? Kako se odluke najčešće donose u privatnom životu? Može li to biti pravilo i za odlučivanje u poduzeću?
3. Navedite sve vrste odluka koje poznajete.
4. Navedite osnovne značajke strateških, taktičkih i operativnih odluka. Što je strategija, a što taktika? Što je to »pogresna strategija«, a što »nedostupna strategija«? Kakva je to »lajna«, a kakva »neuspješna taktika«?
5. Kakve su programirane, a kakve neprogramirane odluke? U kojim se situacijama upotrebljavaju jedne, a u kojima druge odluke?

6. U kakvom su odnosu organizacijske razine na kojima se odluke donose, priroda problema o kojemu se odlučuje i priroda odlučivanja?
7. Koje su osnovne značajke odlučivanja na temelju intuicije? Kakva je učestalost primjene intuitivnog odlučivanja u osobnom životu i u poslovnom odlučivanju?
8. Što karakterizira odlučivanje na temelju prosuđivanja? Koliko se često taj način odlučivanja upotrebljava?
9. Koja su osnovna obilježja racionalnog odlučivanja? Na čemu se temelji racionalno odlučivanje? Navedite osnovne faze kroz koje se odvija proces racionalnog odlučivanja. Opišite svaku od faza procesa racionalnog odlučivanja.
10. U kakvim se uvjetima odlučuje? Opišite značajke odlučivanja u uvjetima »sigurnosti«, »rizika« i »nesigurnosti«.
11. Navedite osnovne subjektivne čimbenike o kojima ovisi kvaliteta poslovnog odlučivanja.
12. Navedite ostale čimbenike koji utječu na kvalitetu poslovnog odlučivanja? Opišite svaki od tih čimbenika.
13. Koja je uloga znanstvenih modela i tehnika odlučivanja koji se danas sve više primjenjuju u racionalnom odlučivanju? Navedite prvi pokušaj primjene znanstvenih modela u odlučivanju koji se spominje u udžbeniku.
14. U čemu se ogleda prednost uporabe znanstvenih modela u odlučivanju? Koji su osnovni tipovi modela koji se koriste u odlučivanju? Opišite svaki od modela.
15. Navedite koji se matematički modeli najčešće koriste u poslovnom odlučivanju. Za koje se vrste odluka koriste pojedini matematički modeli?
16. Navedite u kojim se slučajevima koristi »stablo odlučivanja« kao jedna od najpoznatijih tehnika odlučivanja. Što se sve može prikazati u stablu odlučivanja? Od kojih se osnovnih elemenata stablo odlučivanja sastoji?

9.

ORGANIZACIJA VREMENSKOG REDOSLIJEDA OBAVLJANJA POSLOVA

Pojam i definiranje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova

9.1.

Određivanje *vremenskog redoslijeda obavljanja poslova* ubraja se u jedan od elemenata organizacijske strukture. Za razliku od ostalih elemenata organizacijske strukture, koji imaju svoje materijalno određenje, ovaj element organizacijske strukture ima, na određeni način, infrastrukturni karakter. Infrastrukturni karakter ovog elementa organizacijske strukture ogleda se u tome što on, s pomoću managementa, povezuje na najbolji mogući način, materijalne i ljudske čimbenike proizvodnje, odnosno poslovanja.

Optimalno usklađivanje čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja, u znatnoj mjeri, ovisi o dobroj organizaciji vremenskog redoslijeda obavljanja poslova.

Iako je u brojnim proizvodnim i poslovnim procesima, a osobito u proizvodnim procesima, vremenski redoslijed obavljanja poslova, određen prirodom samoga procesa, ipak je u suvremenim i sve složenijim uvjetima poslovanja, u najvećem broju slučajeva, određivanje optimalnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova sve veći organizacijski problem. Čak, što više, mnoge istovrsne, srodne ili slične organizacije, diferenciraju se jedna od druge, sa stajališta uspješnosti organizacije, i po tome kako su i koliko uspješno uspostavile optimalan vremenski redoslijed obavljanja poslova.

Problem vremenskog redoslijeda obavljanja poslova nije uvijek podjednako zaokupljao pažnju, kako prakse, tako isto i znanstvene i stručne javnosti. Baš kao što se organizacijska teorija, kao znanost, pojavila na početku XX. stoljeća, kad brojne i nagomilane probleme organizacije nije više bilo moguće rješavati iskustveno, već je za njihovo rješavanje bila prije nego potrebna primjena znanstvenih metoda, tako isto, s rastom i razvojem organizacije, i određivanje pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova

va, postaje sve složeniji i sve veći organizacijski problem, koji je tražio suvremene metode njegova rješavanja.

Svaka organizacija, svojim rastom i razvojem, postaje ne samo veća već i složenija, kako po širini tako i po dubini, pa je i usklađivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova u takvim organizacijama sve teže.

Dok je kod malih, plitkih i jednostavno organiziranih poduzeća i usklađivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova relativno jednostavno, ono je znatno složenije i teže u velikim, dubokim i složenim organizacijama.

Kod malih organizacija, usklađivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova svodi se samo na horizontalno usklađivanje pojedinih procesa, a u velikim organizacijama, s višerazinskom organizacijskom strukturom, to se usklađivanje mora ostvariti i po dubini kao i po širini organizacije. To znači, da je potrebno postići sklad u vremenskom redoslijedu obavljanja poslova, do kojih se dolazi horizontalnom i vertikalnom diferencijacijom u poduzeću. A to je neusporedivo složenije i teže.

Priroda procesa kao kriterij za određivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova

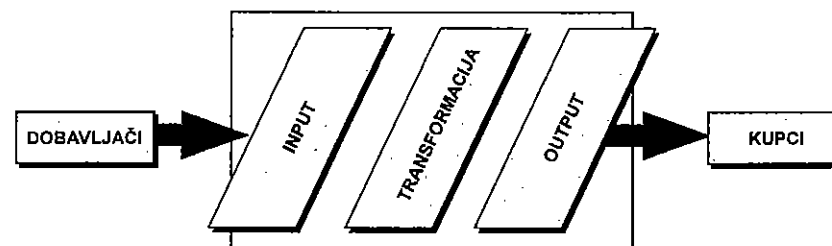
9.1.1. Proces transformacije inputa u outpute

Sve procese u prirodi kao i društvu pa, prema tome, i u organizaciji, od pamtivijeka pa do danas kao i u buduću, moguće je najjednostavnije prikazati kao proces transformacije inputa u outpute. To jednako vrijedi kako za ljudske, životinjske ili biljne organizme, tako i za tehničke kao i društvene organizme.

I dok se brojni prirodni procesi odvijaju po biološkom, tj. logičnom i prirodnom redoslijedu, pa je kod njih nemoguće pogriješiti glede određivanja vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, dotle je znatno teže utvrditi optimalan vremenski redoslijed obavljanja poslova u društvenim, odnosno proizvodnim i poslovnim procesima, u kojima se poslovni procesi ne odvijaju na takav prirodan, biološki, odnosno logičan način. Do određenog proizvoda može se doći različitim načinima proizvodnje, ali treba pronaći najbolji. Zato je u tome značajan pravilan vremenski redoslijed obavljanja poslova.

Taj univerzalni proces transformacije inputa u outpute, koji je imanentan svim organizmima i organizacijama, mogli bismo prikazati kao na slici 9.1.¹

¹ D. K. Carr, H.J. Johansson: *Best Practices in Reengineering*, Mc Graw-Hill, Inc., New York etc., 1995., str. 9.



Slika 9.1. Proces transformacije inputa u outpute

Jednostavnost, odnosno složenost ovog procesa transformacije inputa u outpute, ovisi o brojnim čimbenicima, kao što su: broj i složenost ulaznih komponenti u proces transformacije, broj dobavljača, broj i kvalifikacijska struktura zaposlenih, dubina raščlanjivanja zadataka i način formiranja radnih mjesta, vrsta i složenost proizvodnog procesa, broj podprocesa u glavnom proizvodnom, tehnološkom, odnosno poslovnim procesu, stupanj automatizacije proizvodnih i poslovnih procesa, vrsta i broj proizvoda, tržište kupaca i broj kupaca itd.

U zavisnosti od jednostavnosti, odnosno složenosti procesa transformacije inputa u outpute, ovisi i način, odnosno težina i složenost određivanja vremenskog redoslijeda obavljanja poslova u procesu transformacije inputa u outpute.

Sasvim će biti drukčije određivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova kod, npr., nekog **jednostavnog proizvoda**, koji se proizvodi iz jedne osnovne sirovine ili materijala, jednim određenim, jednostavnim proizvodnim postupkom i koji se prodaje određenom kupcu, za razliku od **proizvodnje većeg broja**, i to različitih **proizvoda**, koji se proizvode iz različitih ulaznih komponenti, različitim tehnološkim, proizvodnim ili poslovnim postupcima, a koji su namijenjeni različitim tržištima kao i različitim kategorijama kupaca.

U ovom drugom slučaju, glavni proizvodni, odnosno poslovni proces, sastojat će se od većeg broja podprocesa, unutar kojih se mora postići usklađivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, kako unutar svakog podprocesa, tako isto i između pojedinih podprocesa, odnosno u poduzeću kao cjelini.

U oba se slučaja, na najvišoj globalnoj razini, radi o tri osnovna procesa: a) **nabavi** osnovnih elemenata za proizvodnju, b) **proizvodnji** gotovih proizvoda i c) **prodaji** gotovih proizvoda kupcima. Upravo je tim re-

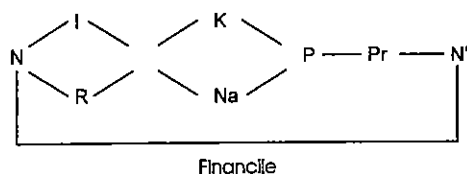
doslijedom određen i vremenski redoslijed obavljanja poslova, pa se ne može proizvoditi prije nego što su nabavljene potrebne komponente za proizvodnju, kao što se ne može ni prodavati, prije nego što su proizvedeni proizvodi.

U osnovi, taj globalni vremenski redoslijed obavljanja poslova, između osnovnih poslovnih procesa vrijedi jednako za mala kao i velika poduzeća, kao što vrijedi i za jednostavna i složena poduzeća. Međutim, problem usklađivanja je neusporedivo teži u složenim i velikim poduzećima.

Poslovne funkcije u reproduktivskom procesu kao vremenski redoslijed obavljanja poslova

9.1.2.

Svaki reproduktivski proces koji obuhvaća proizvodnju proizvoda i usluga, sastoji se od sedam temeljnih poslovnih funkcija, koje su i razmještene u tom procesu po logičkom i racionalnom redoslijedu, kako slijedi:



Legenda:

N, N'	= novac	K	= kadrovi
I	= istraž. i studij proizvoda	P	= proizvodnja
R	= razvoj	Pr	= prodaja
Na	= nabava		

Iz ove sheme reprodukcije, po kojoj se odvija poslovanje svih gospodarskih subjekata u tržišnim uvjetima, uočavamo da ona uvažava vremenski redoslijed obavljanja poslova. Da bi se uopće pokrenuo neki poslovni pothvat, potrebno je raspolagati novcem, kao elementom financijske funkcije. Međutim, prije nego se krene u nabavu potrebnih elemenata za proizvodnju (3. i 4. funkcija), potrebno je znati čime se želimo baviti, kojom proizvodnjom, odnosno kojim poslovanjem i kakve su perspektive tog našeg

posla u budućnosti (funkcije 1. i 2.). Nakon nabave potrebnih elemenata za proizvodnju (materijala, opreme i izbora ljudi), kreće se u samu proizvodnju, nakon koje slijedi prodaja gotovih proizvoda, odnosno usluga, koji se naplaćuju u novcu.

Unutar ovog logičkog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, po poslovnim funkcijama, unutar svake poslovne funkcije, zavisno od složenosti i veličine poduzeća, obavlja se veći ili manji broj podfunkcija, koje su opet razmještene logičkim vremenskim redoslijedom. Tako će, npr., u sklopu proizvodnje, priprema proizvodnje prethoditi neposrednoj proizvodnji. To isto vrijedi i za pripremu nabave, koja prethodi neposrednoj nabavi, kao i za pripremu prodaje, koja prethodi neposrednoj prodaji.

Dakako, što je veća diferencijacija unutar organizacije pojedine poslovne funkcije, to je složenije i teže, ne samo vremensko usklađivanje obavljanja poslova unutar te poslovne funkcije, već i vremensko usklađivanje obavljanja poslova između pojedinih poslovnih funkcija, i u poduzeću kao cjelini.

Radi ilustracije složenosti usklađivanja vremenskog redoslijeda obavljanja poslova u poduzeću, u nastavku ćemo pokazati ulaznoizlazne veze službe pripreme proizvodnje s ostalim dijelovima poduzeća, kao što to pokazuje slika 9.2.

Znamo li da je služba pripreme proizvodnje tek jedna od podfunkcija proizvodnje, a proizvodnja samo jedna od poslovnih funkcija onda će biti potpuno jasna sva složenost usklađivanja vremenskog redoslijeda obavljanja poslova svih poslovnih aktivnosti u poduzeću.

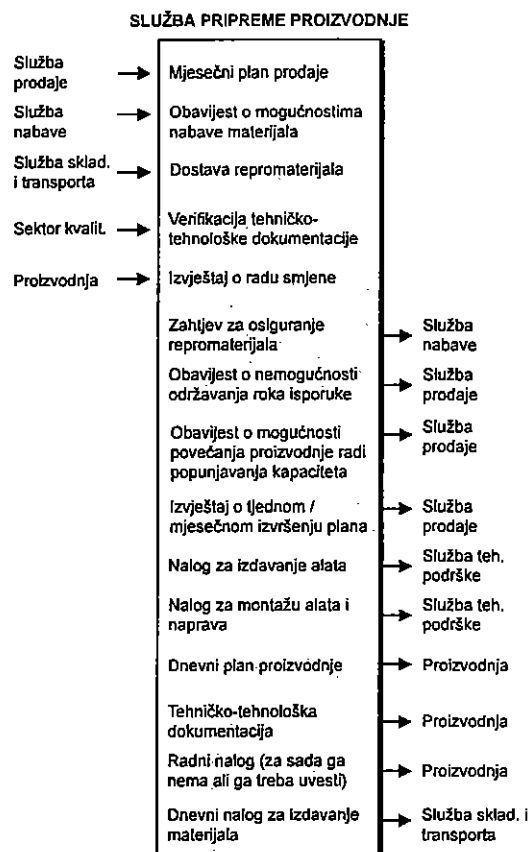
Redoslijed odvijanja poslovnih aktivnosti

9.1.3.

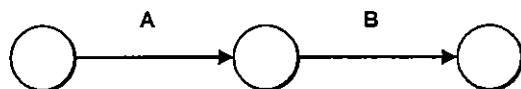
U svakom proizvodnom i/ili poslovnom procesu, svaka poslovna aktivnost traje određeno vrijeme, a započinje i završava nekim događajem. Ako, npr., aktivnost »A« mora biti završena da bi aktivnost »B« mogla započeti, tada aktivnost »A« mora biti vremenski raspoređena prije aktivnosti »B«, kao što to pokazuje slika 9.3.²

Međutim, u brojnim proizvodnim i poslovnim procesima, određeni broj aktivnosti se može odvijati istovremeno i usporedno dok neke

² Više o tome, u knjizi: J. Brandenberger, R. Konrad: *Tehnika mrežnog planiranja*, Tehnička knjiga, Zagreb, 1970., str. 19.



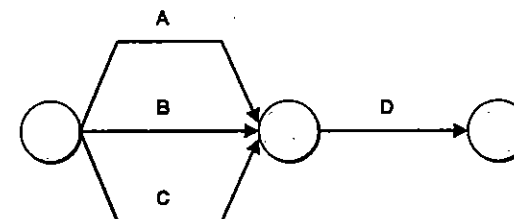
Slika 9.2. Ulazno-izlazne veze Službe pripreme proizvodnje s ostalim organizacijskim jedinicama



Slika 9.3. Redoslijed odvijanja poslovnih aktivnosti

druge aktivnosti mogu uslijediti tek nakon što su završene aktivnosti koje su se mogle odvijati istovremeno.

Ako se, npr., u nekom poslovnom procesu aktivnosti »A«, »B« i »C« mogu odvijati istovremeno i usporedno, i ako one moraju biti završene prije nego što započne aktivnost »D«, tada se vremenski redoslijed obavljanja poslova u tom poslovnom procesu može pokazati kao na slici 9.4.



Slika 9.4. Određivanje vremenskog redoslijeda obavljanja aktivnosti

Pretpostavimo li, na prethodnoj slici, da aktivnosti »A«, »B« i »C« traju, gledajući vremenski, podjednako, tada je ukupno trajanje tog poslovnog procesa određeno trajanjem bilo koje od aktivnosti od »A« do »C« uvećano za vrijeme potrebno za obavljanje aktivnosti »D«.

U slučaju da aktivnosti od »A« – »C« traju vremenski različito, tada je ukupno trajanje ovog poslovnog procesa određeno vremenskim trajanjem najduže aktivnosti od »A« do »C«, uvećano za vrijeme trajanja aktivnosti »D«. Naravno, da i u ovom slučaju aktivnost »D« može započeti tek nakon što su završene aktivnosti »A«, »B« i »C«. Kod toga postoji određena vremenska rezerva za otpočinjanje aktivnosti od »A« do »C«, koje traju kraće u odnosu na onu aktivnost koja traje najduže. Međutim, sve one moraju završiti u trenutku završetka aktivnosti s najdužim trajanjem, kako bi mogla otpočeti aktivnost »D« i kako bi ukupno trajanje proizvodnog, odnosno poslovnog procesa bilo najkraće.

Određivanje pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova kao i skraćivanje vremenskog trajanja ukupnog proizvodnog, odnosno poslovnog procesa, ima iznimne ekonomske učinke na svaku organizaciju, u povećanju obrtaja kapitala, a što se konačno manifestira u povećanju profita. Zato je pitanje pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, ne samo organizacijsko, već bitno ekonomsko pitanje svakog poslovnog subjekta.

Znanstveni pristup praćenju poslovnih aktivnosti

9.1.4.

Od svojih najranijih početaka pa sve do danas, organizacijska se teorija bavila pitanjima planiranja proizvodnje i određivanja pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova.

Jedan od prvih pokušaja određivanja pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, još u sklopu klasične teorije organizacije, bio je pokušaj H. Gantta, da sa svojim kartama, nazvanim po njemu, »*Gantove karte*« ili »*gantogrami*«, prikaže odvijanje poslovnog procesa i trajanje pojedinih operacija, a da bi se smanjili zastoji u radu i gubici vremena. Te su se karte koristile i kao »karte rasporeda poslova« kojima se planirao rad, kako bi se izbjegao zastoj ljudi i opreme i da bi se rad obavljao prema hitnosti izvršenja. Gantove karte rasporeda poslova koristile su se za izradu plana iskorištavanja ljudi i opreme. Kod toga je potrebno znati: a) Kad određeni poslovi trebaju početi? b) Koliko će dugo određeni poslovi trajati? i c) Tko treba raditi određeni posao?³

Prva izdanja Gantovih karata javljaju se čak daleke 1922. godine (The Ronald Press, New York, 1922.) tako da su one tada pa i u sljedećih nekoliko desetljeća odigrale značajnu ulogu u raspoređivanju poslova i smanjivanju zastoja u radu i gubicima vremena u mnogim poduzećima širom svijeta.

Gantogrami su pokazivali kad se moraju obavljati pojedini poslovi u sklopu nekog projekta, međutim, oni nisu ništa govorili o međusobnoj ovisnosti između pojedinih poslova kao i vremenskim pričuvcama u proizvodnom, odnosno poslovnom procesu.⁴ Ti novi elementi su iznimno značajni za optimalnu organizaciju vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, ponajprije zato što skraćuju proizvodni, odnosno poslovni ciklus na najkraće moguće vrijeme i što određuju koji se poslovi, odnosno procesi mogu obavljati istovremeno i usporedno, kao i to, koji procesi prethode drugim procesima.

Različite *tehnike mrežnog planiranja*, kao što su *CPM* (Critical Path Method – 1956.) i *PERT* (Project Evaluation and Review Technique – 1958.), koje su se javile tridesetak godina kasnije, pokušale su otkloniti nedostatke i slabosti prijašnjeg načina planiranja.

Tehnike mrežnog planiranja dale su odgovore na cijeli niz pitanja, kao što su: Kako napraviti dobar vremenski redoslijed poslova? Kako

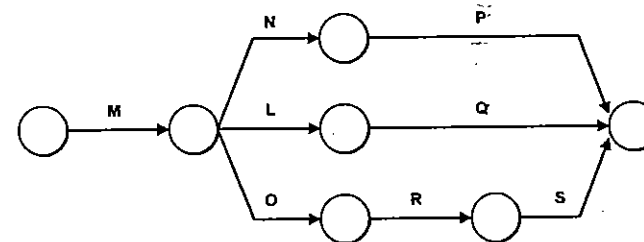
³ Više o tome u knjizi: W. Clark: *Gantove karte*, Privreda, Zagreb, 1962., str. 19., 21., 63. i 64.

⁴ J. Brandenberger, R. Konrad: op. cit. pod 2, str. 11.

dobar vremenski redoslijed poslova može smanjiti troškove i povećati prihode? Kako optimalni vremenski redoslijed poslova skraćuje ukupno vrijeme trajanja proizvodnog, odnosno poslovnog procesa? Koji se poslovi mogu odvijati istovremeno i usporedno? Koji poslovi prethode drugim poslovima i koji poslovi slijede nakon određenih poslova? Koji se poslovi moraju obavljati jedan za drugim? Itd.

U *tehnici mrežnog planiranja*, u prvoj fazi, promatra se isključivo logička ovisnost poslova, koji se moraju obaviti. Pritom krugovi predstavljaju stanje početka, odnosno završetka (događaj) pojedinih radova. Sami radovi, odnosno aktivnosti označavaju se strelicama. U drugoj fazi, procjenjuje se vrijeme, tj. provodi se analiza vremena za svaki djelomični posao. Vrijeme se označava brojevima. U trećoj fazi valja uzeti u obzir troškove te raspoloživa sredstva rada i radnu snagu.⁵

Jedan jednostavan mrežni dijagram, koji pokazuje određeni proces, s većim brojem aktivnosti, određenog vremenskog trajanja, može se prikazati kao na slici 9.5.⁶



Slika 9.5. Jednostavan mrežni dijagram

Tehnika mrežnog planiranja i danas ima široku primjenu, posebice u organizaciji i realizaciji velikih i složenih projekata, u kojima je potrebno vremenski uskladiti napore velikog broja ljudi, s brojnim aktivnostima, unutar glavnog projekta i velikog broja podprojekata. U slučaju većeg broja podprojekata, a što je pravilo kod svakog složenog projekta, potrebno je vremenski uskladiti podprojekte, unutar raspoloživog vremena za realizaciju glavnog projekta.

Danas bi bilo teško zamisliti iole ozbiljniji poslovni ili neki drugi projekt, koji se sastoji od brojnih aktivnosti i podprojekata, koji moraju

⁵ J. Brandenberger, R. Konrad: op. cit. pod 2, str. 12. i 13.

⁶ J. Brandenberger, R. Konrad: op. cit. pod 2, str. 12.

biti završeni u određenom vremenskom roku, bez tehnike mrežnog planiranja. To vrijedi za projekt izgradnje bilo kojeg, npr. građevinskog objekta, broda ili nekog drugog proizvoda pojedinačne proizvodnje, ali isto tako i za organizaciju neke velike sportske manifestacije, kao što su svjetska prvenstva ili olimpijske igre, pa sve do organizacije nekog većeg ili manjeg koncerta, spektakla ili neke druge kulturne manifestacije.

U današnje vrijeme, sveopće uporabe elektroničkih računala, i određivanje pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, posebice kad je riječ o proizvodnim procesima, dobiva sasvim nove dimenzije. Sve više su u uporabi **CAD/CAM sustavi** (Computer-aided design/computer-aided manufacturing), tj. projektiranje i proizvodnja s pomoću računala. Takvu kompjutorski integriranu proizvodnju karakterizira integracija svih aktivnosti u poslovnom procesu, od nabave materijala, preko rasporeda poslova do upravljanja tokovima rada i procesima.

Međutim, i danas još uvijek postoje brojna poslovna područja u kojima je potrebno projektirati optimalan vremenski redoslijed obavljanja poslova. Unatoč progresivnom širenju informatizacije i telekomunikacija, koje su promijenile cijeli svijet i koje sve više određuju, ne samo naš poslovni već i privatni život, na mnogim područjima, a osobito izvan proizvodnje, u obavljanju svih poslovnih funkcija, i dalje se suočavamo s problemima određivanja pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova. To je posebice naglašeno u velikim i složenim poduzećima, u kojima je potrebno vremensko usklađivanje velikog broja različitih aktivnosti.

Pitanja za raspravu:

1. Kakva je uloga i značaj »vremenskog redoslijeda obavljanja poslova« u odnosu na ostale elemente organizacijske strukture?
2. Zasto je u suvremenim uvjetima poslovanja određivanje optimalnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova sve veći organizacijski problem?
3. Kakve su razlike u usklađivanju vremenskog redoslijeda obavljanja poslova u malim, niskim i jednostavno organiziranim poduzećima u odnosu na velika, duboka i složena poduzeća?
4. Kako priroda procesa, u prirodi npr. kod živih bića, utječe na optimalno usklađivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova?

5. U kakvom su odnosu poslovne funkcije u poduzeću i optimalno usklađivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova?
6. Koje znanstvene metode je moguće koristiti u praksi poslovnih aktivnosti, odnosno u planiranju proizvodnje i određivanju pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova?
7. Što su to Gantove karte, odnosno gantogrami i čemu služe u organizaciji?
8. Što su to tehnike mrežnog planiranja, čemu služe i po čemu se razlikuju od Gantovih karata?
9. Od kojih se faza i aktivnosti sastoji tehnika mrežnog planiranja? Gdje se i za što koriste tehnike mrežnog planiranja?
10. Kakva uloga u određivanju pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova imaju elektronička računala i informacijska tehnologija uopće?

Što sve utječe na organizaciju vremenskog redoslijeda obavljanja poslova

9.2.

Čimbenici organizacije, koji utječu na organizaciju uopće, utječu i na organizaciju vremenskog redoslijeda obavljanja poslova. Dakako, da svi čimbenici organizacije nemaju podjednako djelovanje na određivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova. Dok je utjecaj nekih čimbenika periferan, gotovo beznačajan, neki drugi čimbenici organizacije bitno određuju vremenski redoslijed obavljanja poslova. Nema sumnje da, u tom pogledu, istaknuto mjesto pripada tehnologiji i veličini poduzeća kao čimbenicima organizacije.

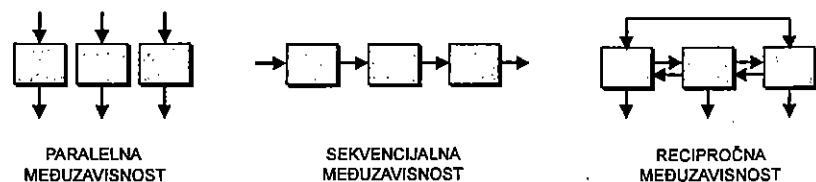
Tehnologija proizvodnje, odnosno poslovanja, kao znanje o načinu da se nešto uradi, može biti različita, od najjednostavnije pa do najsofisticiranije.

Tako će se, npr., znatno razlikovati organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, u pojedinačnoj od one u serijskoj, odnosno masovnoj i procesnoj proizvodnji. Najteže će biti odrediti pravilan vremenski redoslijed obavljanja poslova u pojedinačnoj proizvodnji, nešto lakše u serijskoj i masovnoj, a najlakše u procesnoj proizvodnji. Ovo stoga, što je u masovnoj proizvodnji, a posebice u procesnoj, najveći dio ili cijeli proizvodni proces, u potpunosti automatiziran, te su u njemu integrirane sve potrebne proizvodne operacije što, naravno, nije slučaj u pojedinačnoj proizvodnji. Međutim, i u tim poduzećima ostaje problem usklađivanja vremenskog redoslijeda obavljanja poslova između proizvodnje i ostalih poslovnih funkcija, koje prethode ili slijede nakon proizvodnje.

Organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova bit će teža u diskontinuiranim nego u kontinuiranim proizvodnim procesima. U kemijskoj industriji, npr., vremenski redoslijed obavljanja poslova određen je samim tehnološkim procesom, što će biti slučaj i u svim kontinuiranim proizvodnjama, odnosno u procesnoj industriji.

Međutim, problematika optimalnog usklađivanja vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, puno je složenija i teža u diskontinuiranim proizvodnim procesima, koji su karakteristični za pojedinačnu proizvodnju. Jednako je teško odrediti pravilan vremenski redoslijed obavljanja poslova u izvanproizvodnim poslovima, koji su danas postali dominantni i na kojima radi sve veći broj zaposlenih.

Na određivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova utječe i tehnološka međuzavisnost između pojedinih dijelova poduzeća. Kako, prema J. Trompsonu, postoje tri osnovna tipa međuzavisnosti, i to: **paralelna**, **sekvencijalna** i **recipročna međuzavisnost**, to će se razlikovati i organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, u svakoj od njih. Vidi sliku 9.6⁷.



Slika 9.6. Thompsonova klasifikacija međuzavisnosti pojedinih dijelova poduzeća

⁷ J. D. Thompson, prema: R. Daft: *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, Saint Paul etc., Fourth Edition, 1992., str. 132.

U poduzećima između čijih dijelova postoji **usporodna veza**, nema potrebe za usklađivanjem vremenskog redoslijeda obavljanja poslova između njegovih pojedinih dijelova, već samo unutar svakog pojedinog dijela. Svaki od dijelova je u velikoj mjeri, gotovo potpuno, autonoman, zbog čega i nema potrebe za usklađivanjem poslovanja između pojedinih njegovih dijelova. Na taj način posluju brojne poslovnice banaka, poštanski uredi, predstavništva poduzeća i slično.

U poduzećima između čijih dijelova postoji **sekvencijalna međuzavisnost**, odnosno **serijska veza**, određivanje pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova je važno pitanje njihove uspješne organizacije. To je potpuno razumljivo, jer se mora obaviti neka prethodna aktivnost da bi se mogla poduzeti sljedeća. To je znatno lakše odrediti u kontinuiranim nego u diskontinuiranim procesima.

Problem pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova još je veći i teži u uvjetima **recipročne međuzavisnosti**, gdje među dijelovima poduzeća postoji, ne samo veći broj ulazno-izlaznih veza, već i veliki broj povratnih veza. U takvim organizacijama određivanje pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova je najsloženije i treba mu posvetiti izuzetnu pažnju. Kao dobar primjer takve tehnologije mogli bismo navesti primjer bolnice, gdje su brojni bolnički odjeli, upravo na taj način vezani, bez obzira o liječenju koje holesti je riječ.

Na pravilnu organizaciju vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, uz tehnologiju proizvodnje, odnosno poslovanja, značajan utjecaj ima i **veličina organizacije**. Ovisno o tome, počevši od malih, preko srednjih i velikih poduzeća, organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova bit će sve složenija i teža s rastom veličine poduzeća.

S obzirom da će veća poduzeća biti u većoj mjeri složena, kako horizontalno, s većim brojem organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini, tako isto i vertikalno, s većim brojem organizacijskih razina, to će i usklađivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova u njima biti teže.

Na jednostavnost, odnosno složenost usklađivanja vremenskog redoslijeda obavljanja poslova utječe i **priroda procesa** proizvodnje, odnosno poslovanja. Kad je riječ o prirodnim procesima, koji karakteriziraju poljoprivredu, šumarstvo i neke druge djelatnosti, to se usklađivanje obavlja logikom prirodnog procesa, pa je tako, npr. nemoguće imati žetvu prije sjetve, kao što je nemoguće imati sječu prije sadnje.

U prirodnim procesima, i izmjena godišnjih doba, na svoj način, određuje vremenski redoslijed obavljanja pojedinih poslova. To ide tako daleko, u nekim našim krajevima, i ne samo kod nas, da utječe i na društveni život sredine, pa se tako brojne svečanosti, a posebice svadbene, odvijaju u mrtvoj sezoni poljoprivrednih radova, kad »zemlja miruje«.

Pitanja za raspravu:

1. Što sve utječe na organizaciju vremenskog redoslijeda obavljanja poslova? Koji čimbenici organizacije najznačajnije utječu na vremenski redoslijed obavljanja poslova?
2. Hoće li se i u čemu razlikovati organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova u pojedinačnoj, serijskoj i masovnoj proizvodnji? Zasto je teže odrediti vremenski redoslijed obavljanja poslova u diskontinuiranim nego u kontinuiranim proizvodnim procesima?
3. U kakvom su odnosu tehnološka međuzavisnost između pojedinih dijelova poduzeća i način organizacije vremenskog redoslijeda obavljanja poslova?
4. Kakav je utjecaj veličine poduzeća na određivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova? Hoće li organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova biti teža u malim ili velikim poduzećima i zasto?
5. U kakvom su odnosu priroda procesa proizvodnje i određivanje pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova?

Primjeri vremenskog redoslijeda obavljanja poslova

9.3.

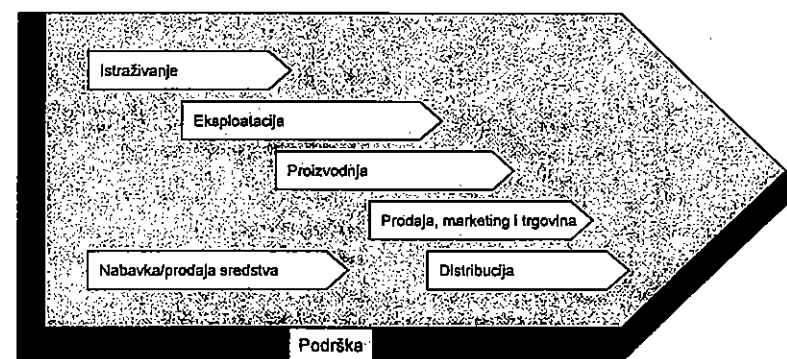
Organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova temelji se na *procesnom pristupu*, koji se inače nalazi u fokusu nove poslovne filozofije poznate pod nazivom *reinženjering poslovnih procesa* (Business process reengineering – BPR), o čemu će biti riječi u nastavku ovog poglavlja.

S obzirom da je u reinženjeringu naglasak na procesima, a ne na strukturama ili funkcijama, to i vremenski redoslijed obavljanja poslova,

kao element organizacijske strukture poduzeća, doživljava svojevrsnu reafirmaciju.

Budući da su procesi sve više u fokusu interesa konzultanata za organizaciju, bit će korisno da navedemo nekoliko primjera poslovnih procesa, koji će dobro poslužiti za definiranje pravilnog vremenskog redoslijeda obavljanja poslova u tim organizacijama.

Proizvodnja i ekstrakcija nafte odvija se prema sljedećim proizvodnim i poslovnim fazama, odnosno vremenskim redoslijedom poslova kao što je to prikazano na slici 9.7.⁸



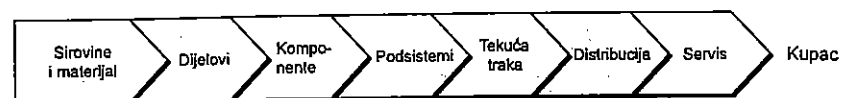
Slika 9.7. Faze u procesu proizvodnje i ekstrakcije nafte

Na ovom je primjeru vidljivo da tehnološke faze u naftnoj industriji slijede vremenski logično jedna za drugom, i da je nemoguće otpočeti eksploataciju nafte, prije nego što su provedena opsežna istraživanja potencijalnih nalazišta nafte. Isto tako, proizvodnja nafte i naftnih derivata može uslijediti tek nakon faze eksploatacije. Nakon proizvodnje, logički slijedi marketing, prodaja i distribucija.

Slična je situacija i u automobilskoj industriji, premda su u njoj pojedine faze proizvodnog, odnosno poslovnog procesa, u manjoj mjeri, prirodno uvjetovane. Tako organizacija, u automobilskoj industriji, s gledišta vremenskog redoslijeda obavljanja pojedinih poslova, može imati izgled kao na slici 9.8.⁹

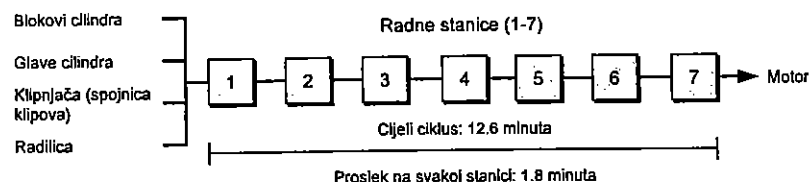
⁸ F. J. Gouillart, J. N. Kelly: *Transforming the Organization*, Mc Graw-Hill, Inc., New York etc., 1995., str. 105.

⁹ J. R. Galbraith: *Designing Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995., str. 120.

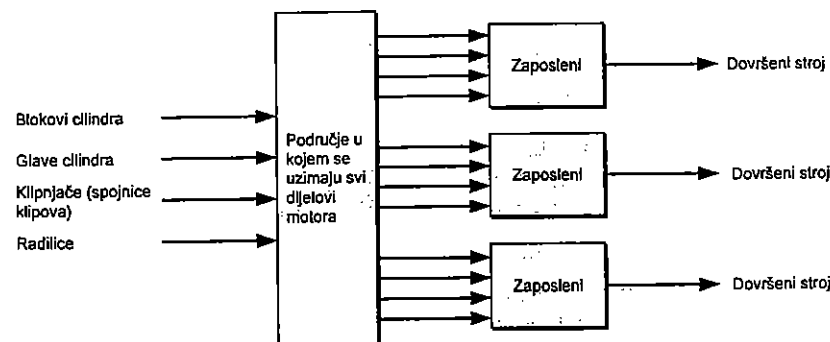


Slika 9.8. Vrijednosni lanac u automobilskoj industriji

Sa stajališta načina organizacije pojedinih radnih mjesta, sa užim ili širim djelokrugom obavljanja poslova, montažna vrpca u proizvodnji automobilskih motora, sa stajališta vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, mogla bi imati izgled kao na slici 9.9. i 9.10.¹⁰



Slika 9.9. SAAB-ova montažna traka u proizvodnji motora prije proširivanja radnih mjesta



Slika 9.10. SAAB-ova montažna traka u proizvodnji nakon proširivanja radnih mjesta

¹⁰ J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: *Fundamentals of Management*, IRWIN, Ninth Edition, Chicago, 1995., str. 495.

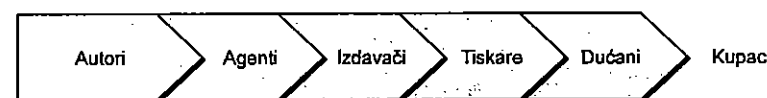
U prvom slučaju, na slici 9.9., ulazne komponente za proizvodnju automobilskih motora dopremaju se na montažnu vrpcu, na kojoj se u svakoj radnoj stanici obavljaju određene operacije.

Sa stajališta vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, u ovom slučaju, potrebno je istovremeno dopremiti sve potrebne dijelove motora na montažnu vrpcu, nakon čega se daljnji proces proizvodnje odvija vremenskim redoslijedom i trajanjem, koji je ugrađen u montažnu vrpcu, sve do proizvodnje automobilskog motora, na kraju proizvodnog lanca.

U drugom slučaju, koji je prikazan na slici 9.10., organizacija proizvodnje automobilskih motora, a i vremenski redoslijed obavljanja poslova izgleda nešto drukčije. Nakon faze istovremene dopreme svih potrebnih dijelova za proizvodnju motora, svaki zaposleni sam proizvodi cijeli motor, što znači da sam obavlja sve one faze, koje su se u prethodnom slučaju obavljale na montažnoj vrpici.

Sa stajališta usklađivanja vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, u ovom drugom slučaju, situacija je jednostavnija, s obzirom da nema sedam radnih stanica, kao na slici 9.9., na kojima poslovi moraju biti vremenski usklađeni i sinkronizirani, jer svaki pojedinačni radnik proizvodi cijeli motor i zamjenjuje tih sedam radnih stanica. To, naravno, ne znači da svaki radnik ne treba (za sebe) izvršiti pravilan redoslijed poslova u proizvodnji automobilskog motora.

Ono što vrijedi za vremenski redoslijed obavljanja poslova, kad je riječ o proizvodnim organizacijama, vrijedi i za druge djelatnosti. Tako bismo, npr., u izdavačkoj djelatnosti, pojedine tehnološke faze i vremenski redoslijed poslova mogli prikazati kao na slici 9.11.¹¹



Slika 9.11. Vrijednosni lanac u izdavačkoj djelatnosti

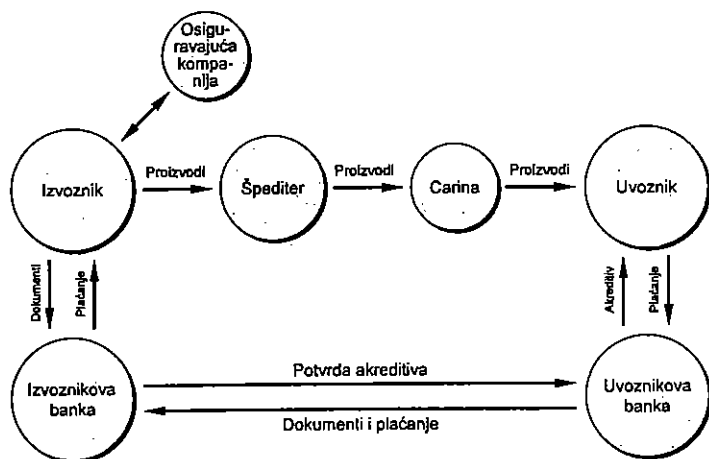
Dok autori ne napišu tekst, izdavači nemaju što raditi, kao što ni tiskara neće imati posla, dok izdavač ne pripremi tekst za tiskanje, nakon čega tiskovine idu u prodaju kupcima.

Iako je ovako prikazan vremenski redoslijed obavljanja poslova u izdavaštvu logičan, ipak je teško točno odrediti vrijeme, potrebno za

¹¹ J. R. Galbraith: *op. cit.* pod 9, str. 125.

realizaciju jednog ovakvog pothvata, trajanje kojega u najvećoj mjeri ovisi o autoru teksta, a koje je teško točno definirati i odrediti, jer se radi o kreativnom, stvaralačkom, poslu za kojeg nije moguće točno i jasno odrediti vremensko trajanje.

Što se više pomičemo od proizvodnje prema neproizvodnim i uslužnim djelatnostima, to je i određivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova sve složenije i teže. Da je tome tako, pokazat ćemo na primjeru jedne izvozno-uvozne transakcije, koju prikazujemo na slici 9.12.¹²



Slika 9.12. Jednostavna izvozno-uvozna transakcija

Iz ove jednostavne izvozno-uvozne transakcije je vidljivo kako je velik broj različitih pravnih i poslovnih subjekata uključen u ovaj proces i koje se sve aktivnosti moraju obaviti u ovom procesu.

Usklađivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova, u ovom slučaju još je teže, jer se to usklađivanje mora obaviti na razini ove poslovne transakcije, ali i u svakoj od tih organizacija, koje sudjeluju u ovoj poslovnoj transakciji, posebno.

I sam *reinženjering poslovnih procesa (BPR)*, kao jedan suvremeni i kreativni pristup organizacijskom redizajnu, počiva na nekim fazama, koje moraju respektirati vremenski redoslijed obavljanja poslova.

¹² R. Grosse, D. Kujawa: *International Business*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1988., str. 506.

Te faze su:¹³ a) stvaranje vizije i postavljanje ciljeva, b) uspoređivanje s drugima i definiranje uspjeha, c) inoviranje procesa, d) transformacija organizacije i c) praćenje procesa u kojima je proveden reinženjering.

Normalno je da svaki proces reinženjeringa započinje s određivanjem jasne vizije i definiranjem ciljeva, koje želimo postići, a završava se transformacijom organizacije, do neke opet nove vizije i tako stalno kroz cijeli životni vijek organizacije.

Pitanja za raspravu:

1. U kakvom su međusobnom odnosu vremenski redoslijed obavljanja poslova i procesni pristup, koji se inače nalazi u fokusu reinženjeringa poslovnih procesa?
2. Navedite faze proizvodnje u naftnoj industriji i objasnite u kakvom su odnosu te proizvodne faze i vremenski redoslijed obavljanja poslova?
3. Jesu li faze proizvodnog, odnosno poslovnog procesa u većoj mjeri prirodno uvjetovane u automobilske ili u naftnoj industriji? Objasnite svoj odgovor.
4. Kako i na koji način na optimalno usklađivanje vremenskog redoslijeda obavljanja poslova utječe koncepcija organizacije radnih mjesta tj. obuhvata poslova na tim radnim mjestima, u automobilske industriji, na primjer?
5. Je li vremenski redoslijed obavljanja poslova lakše odrediti u proizvodnim ili u neproizvodnim, odnosno uslužnim djelatnostima?

¹³ W. Bennis, M. Mische: *The 21st Century Organization*, Pfeiffer and Company, Johannesburg etc., 1995., str. 41.

Reinženjering poslovnih procesa (BPR)

9.4.

Od najranijih vremena pa do danas, od pojave organizacije kao iskustva i prakse, preko organizacijske teorije s početka XX. stoljeća, pa sve do suvremenih trendova u organizaciji, organizacija je uvijek imala određeni oblik, odnosno određeni način strukturiranja.

Tijek promjena u organizaciji uvijek je bio refleksija svih relevantnih čimbenika organizacije, kako u vrijeme klasične teorije, tako i u najnovije vrijeme *informacijske tehnologije, telekomunikacija i globalizacije poslovanja* kad *ljudski kapital*, odnosno *znanje* postaje ključni resurs organizacije i kad organizacije, kontinuirano mijenjajući se i prilagođavajući se promjenama, postaju *učee organizacije*.

Danas posebnu ulogu u promjenama u organizaciji ima *reinženjering poslovnih procesa* (Business Process Reengineering - BPR), kao novi pristup *redizajniranju*, odnosno *restrukturiranju organizacije*.

U najužoj vezi s reinženjeringom poslovnih procesa je i nova poslovna orijentacija poduzeća na *sržni-glavni program* (core business), uz istovremeno *eksternaliziranje* (outsourcing) svih ostalih aktivnosti, za koje je kompaniji povoljnije da ih nabavlja od drugih, nego da se sama njima bavi.

Dualna poslovna orijentacija poduzeća koja se manifestira, s jedne strane, u fokusiranju na core business, a s druge strane, na eksternalizaciju aktivnosti, izaziva potrebu za *umrežavanjem organizacija* koje, na taj način, tom novom poslovnom filozofijom, razvijaju izvrsnost, ali i ovisnost o drugim kompanijama u mreži, zbog čega su i upućene na međusobno povezivanje.

Iako je poslovna orijentacija poduzeća na core business i outsourcing u najužoj vezi s reinženjeringom poslovnih procesa, to ne znači da se svaki reinženjering poslovnih procesa mora provesti na taj način. Naime, reinženjering poslovnih procesa, uz istovremeno fokusiranje na core business i outsourcing, karakteristična je poslovna orijentacija za *firme visokih tehnologija*.

U firmama visokih tehnologija, vrijeme iznošenja novih proizvoda na tržište sve je kraće, kao što je i vrijeme zastarijevanja proizvoda i njihove zamjene s novim proizvodima sve kraće, zbog čega se kompanije moraju orijentirati samo na proizvodnju onih proizvoda, u kojoj su bolje od svojih konkurenata (orijentacija na core business), a sve ostale proizvodnje moraju prepustiti drugima, svojim dotadašnjim konkurentima (outsourcing).

Izbor ovakve proizvodne, odnosno poslovne filozofije, u nekim drugim kompanijama, koje ne pripadaju u visokotehnološke firme, bio bi potpuno pogrešan. To, međutim, nikako ne znači da, s vremena na vrijeme, i u tim kompanijama neće biti potrebno krenuti u reinženjering i redizajniranje njihove organizacije.

Pojam i definiranje reinženjeringa

9.4.1.

Reinženjering poslovnih procesa (BPR) predstavlja novi poslovni koncept ili novu poslovnu filozofiju, koja se javila tek nedavno, devedesetih godina ovog stoljeća. Termin *reinženjering*, u ovom kontekstu, prvi put se spominje 1990. godine u članku Michaela Hammera, pod naslovom »Ne automatizirati, uništiti«, objavljenom u Harvard Business Review. Tri godine kasnije isti autor u koautorstvu s J. Champyjem objavljuje knjigu: »Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution«, koja je postala najbolje prodavana knjiga posljednjih godina. Vrlo brzo, knjiga je prevedena na čak 14 jezika i tako postala svjetski bestseller. Knjiga je imala izniman utjecaj, ne samo na znanstvene krugove, već i na poslovni svijet jer, kako navode autori,¹⁴ pisali su knjigu kad je termin *reinženjering* još uvijek bio veoma slabo poznat pojam. Ali, kako oni kažu, ne zadugo. Danas, stotine i tisuće ljudi koji su kupili knjigu, razumiju ideju reinženjeringa i znaju što je u njoj važno.

Središnje mjesto u filozofiji reinženjeringa pripada *procesima* i taj se termin odnosi na *dizajniranje procesa*.¹⁵ Revolucija reinženjeringa, tvrdi isti autor, imala je dvije glavne teme:¹⁶ prva je organizacija oko procesa, a druga je da se procesi organiziraju na superiorniji način.

Pod reinženjeringom¹⁷ se misli na poboljšanje svakog poslovnog procesa pa i na poboljšanje podržavajućih procesa kao i upravljačkih procesa.

Pojam reinženjeringa usko je vezan za potrebu da se kompanije ponovno naprave *inventivnim*, tj. to je novi poslovni model da se postigne reinventivnost kompanija.¹⁸

¹⁴ M. Hammer, J. Champy: *Reengineering the Corporation - Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1995., str. VII.

¹⁵ M. Hammer: *Beyond Reengineering*, Harper Business, New York etc., 1996., str. 78.

¹⁶ M. Hammer: *op. cit.* pod 15, str. 82.-83.

¹⁷ P. Mc Hugh, G. Merli, W. A. Wheeler III: *Beyond Business Process Reengineering*, John Wiley and Sons, Chichester etc. 1995., str. 51.

¹⁸ M. Hammer, J. Champy: *op. cit.* pod 14, str. 1.

Da su kreatori reinženjeringa uvjereni u, mogli bismo reći, reinženjering revoluciju, koja će prema njihovom mišljenju promijeniti svijet, najbolje potvrđuje njihova usporedba s idejama i doprinosima Adama Smitha. Oni drže da su ideje reinženjeringa toliko važne za poslovanje u današnjem svijetu, kao što su bile važne ideje Adama Smitha zadnjih dvjesto godina. Čak, štoviše, misle da će primjena načela reinženjeringa imati važnije i dramatičnije efekte kao i A. Smithova načela za industrijsku organizaciju.¹⁹

Čini nam se, uz sve oduševljenje koje prati ideju reinženjeringa, da je ipak pretenciozna usporedba s A. Smithom, posebice stoga što ideja reinženjeringa u svojoj biti nije nova, već je nov način gledanja na poslovne procese.

Pokušamo li pobliže definirati pojam reinženjering, uočiti ćemo da se tu ipak ne radi o potpuno novoj filozofiji već više, moglo bi se reći, o novoj orijentaciji, odnosno fokusu koji se usredotočava na *poslovne procese*. Ono što se danas naziva reinženjeringom poslovnih procesa, može se, u značajnoj mjeri naći, i u filozofiji *totalnog upravljanja kvalitetom (TQM)* od Josepha Jurana i W. Edwardsa Deminga.²⁰

Reinženjering poslovnih procesa, kao novi pojam, filozofiju ili poslovnu orijentaciju poduzeća, nije nimalo lako, a niti jednostavno, definirati. Stoga ćemo se poslužiti definicijama ponajprije osnivača nove poslovne filozofije, poznate pod nazivom *reinženjering*, ali i još nekolicine autora, čije se definicije u biti ni ne razlikuju od definicija autora reinženjeringa.

Jedna od početnih definicija reinženjeringa polazi od promjene pristupa u poslu. Reinženjering, zapravo, u svojoj biti predstavlja ponovni početak, tj. pokušaj da se cijeli posao radi bolje, najčešće na drugačiji način, nego što je to bilo uobičajeno. Reinženjering traži neki drugi, nov način.²¹ Međutim, kako ističe i sam autor, ova definicija je dobra za konverzaciju, ali ako želimo primijeniti reinženjering u kompaniji, tada trebamo nešto više. Ako kompanija reinženjira svoje poslovne procese, postavljaju se pitanja: Gdje to počinje? Tko je u to uključen? Odakle dolaze ideje za promjene?²²

Iz tih razloga, da bi pobliže odredio što je to reinženjering, tj. što on obuhvaća, isti autor definira *reinženjering*²³ kao *fundamentalnu* (temeljitu) promjenu mišljenja i *radikalni* redizajn *poslovnih procesa* s ciljem postizanja *dramatičkih poboljšanja* ključnih parametara poslovanja, kao što su: troškovi, kakvoća, usluga i brzina. (podcrtao autor).

¹⁹ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 6.

²⁰ D. K. Carr, H. J. Johansson: op. cit. pod 1, str. 5.

²¹ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 31.

²² M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 32.

²³ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 32.

U ovoj definiciji četiri ključne riječi bitno određuju što je to reinženjering. To su riječi: *temeljito*, *radikalno*, *drastično* i *proces*, ali proces posebno.²⁴

Međutim, u drugoj knjizi, isti autor *reinženjering*²⁵ definira kao fundamentalnu promjenu mišljenja i *radikalni redizajn poslovnih procesa* koji donose *dramatično* poboljšanje ključnih parametara poslovanja. (Podcrtao autor).

Razlika između ove i prethodne definicije je u tome, što u ovoj definiciji autor smatra da su ključni pojmovi reinženjeringa *radikalno*, *redizajn*, *poslovni proces* i *dramatično*. U odnosu na prethodnu definiciju, u obje definicije ostale su tri iste ključne riječi (dramatično, radikalno i proces), a u prethodnoj definiciji je četvrta ključna riječ bila *temeljito*, dok je u ovoj definiciji to riječ *redizajn*. S obzirom da su inače definicije iste, mogli bismo reći da su ključni pojmovi vezani za reinženjering: temeljito, radikalno, redizajn, procesi i dramatično.

Reinženjering je pojam koji je kreiran da bi opisao kreativni i dinamički pristup biznisu, ali umjesto opstanka upotrebljava se kao eufemizam za downsizing. Međutim, downsizing je ono što manageri rade kada nemaju ideja.²⁶

Reinženjering je proces koji mijenja organizacijsku kulturu i kreira nove procese, nove sustave, nove strukture i nove načine za provođenje promjena i uspjeh kompanija. Za istog autora reinženjering je i re-inventivnost poduzeća.²⁷

Sve netom navedene definicije reinženjeringa u osnovi su iste ili slične, s neznatnim nijansama u poimanju reinženjeringa. Razlika među tim definicijama je samo u tome, na što pojedini autori stavljaju težište.

Ono što je zajedničko u poimanju i definiranju reinženjeringa, pa i unatoč tome što će i dalje biti otvorenih pitanja vezanih za objašnjenje tog pojma, *glavne značajke* odnosno obilježja *reinženjeringa* su:

- a) fundamentalna promjena načina razmišljanja,
- b) orijentacija prema procesima, a ne prema strukturama ili funkcijama,
- c) temeljna promjena pristupa u rješavanju problema,
- d) pokušaj da se posao radi na drukčiji način, bolje,

²⁴ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 36.

²⁵ M. Hammer: *Reengineering Revolution*, Harper Collins Publishers, London, 1996., str. 3.-4.

²⁶ R. Katz, prema: W. Bennis, M. Mische: op. cit. pod 13, str. XII.

²⁷ W. Bennis, M. Mische: op. cit. pod 13, str. 3. i 10.

- e) drastične promjene,
- f) ponovni početak,
- g) reinventivnost te dinamičan i kreativan pristup poslu,
- h) korjenito redefiniranje, reorganizacija i redizajn poslovnih procesa,
- i) orijentacija na temeljne poslovne procese (core business) i slično.

Možda će se, na prvi pogled, učiniti da su ove karakteristike reinženjeringa svojstvene i nekim drugim procesima, kao što su: **reorganizacija, redizajniranje ili restrukturiranje poduzeća**. Jednako ćemo tako tvrditi da smo se uvijek, pa i ranije, bavili procesima, premda smo ranije težište stavljali na funkcije ili organizacijske strukture. Stoga se postavlja pitanje, a što je to onda što izdvaja i razlikuje reinženjering od ostalih procesa. Upravo je to taj novi, radikalni, drukčiji pristup, koji u središte smješta procese.

Skupina autora²⁸ u definiranju reinženjeringa polazi od toga da je smisao reinženjeringa da se kompanijina pažnja usmjeri na sržne (core) kompetencije, odnosno na ključne poslovne procese, te da se svaki poslovni proces dizajnira na najbolji mogući način.

U definiranju reinženjeringa bilo bi zgodno navesti i ono što nije ili ne pripada u reinženjering, jer se i na taj način može definirati reinženjering. Tako reinženjering nije drugo ime za »downsizing«. Reinženjering nije automatizacija ili restrukturiranje. Reinženjering nije nešto kao reorganizacija ili plića organizacija, iako reinženjering dovodi do pliće organizacije.²⁹

Za ilustraciju te razlike između reinženjeringa i ostalih procesa u organizaciji poslužiti ćemo se jednom anegdotom. U davno doba ostarjeli kralj je imao prekrasnu kćer jedinicu, koja je stasala za udaju, a i kralju je bila potrebna muška ruka na dvoru. Između brojnih prosaca, koji su molili kralja za ruku njegove kćeri, kralj se nikako nije mogao odlučiti između dvojice prosaca, koji su mu nekako podjednako prirasli srcu. Da bi objektivizirao izbor budućeg zeta, zapovjedio je potencijalnim ženicama »**da uzjaše svoje konje i da onaj čiji konj dođe zadnji na cilj može računati na ruku njegove kćerice**«. Prosci su uzjahali konje i sporo su se kretali, kako bi njihov konj (svakod od njih) bio zadnji, te da bi tako dobili ruku kraljeve kćeri. Nakon puno dana jahanja, a da se nisu bitno približili cilju, zastali su već prilično iscrpljeni na jednom odmorištu, gdje su susreli jednog starog mu-

²⁸ P. Mc Hugh, G. Merli, W. A. Wheeler III: op. cit. pod 17, str. 10. i 13.

²⁹ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 47/48.

drog čovjeka. Njemu su se požalili i zamolili su ga za pomoć, kako da riješe problem, jer već danima jašu, a i dosta su iscrpljeni, budući bi svaki od njih želio kraljevu kćer za ženu. Mudri čovjek je malo razmišljao i svakom od njih šapnuo nešto na uho, nakon čega su oni krenuli u nezaustavljivi galop. Postavlja se pitanje što im je taj mudri čovjek šapnuo na uho? On im je šapnuo »**da promijene konje**«. Nakon toga je svaki od njih htio biti prvi na cilju, naravno s tuđim konjem (konjem onoga drugoga), kako bi njegov konj (kojeg jaši onaj drugi) bio zadnji, te da bi na taj način dobio kraljevu ljepoticu za ženu.

Ova anegdota izvrsno oslikava samu bit reinženjeringa. Promjenom konja, a mi bismo rekli reinženjeringom putovanja, razriješla se blokada na tom putovanju. Dakle, isti ljudi i isti konji, reinženjeringom putovanja (jahanja) riješili su problem, koji se na početku putovanja činio nerješivim.

9.4.2. Zašto je potreban reinženjering?

Novo vrijeme postavlja nas pred nove izazove, koji traže da se i problemi organizacije rješavaju na nov način. Otuda i potreba za reinženjeringom, upravo danas i sada. Brojni su razlozi koji uvjetuju potrebu za primjenom reinženjeringa poslovnih procesa. Među najvažnije razloge mogli bismo navesti:³⁰ a) sve brže **promjene** koje se događaju u svijetu, b) **kupce**, odnosno potrošače koji postaju sve zahtjevniji i c) **konkurenciju** koja postaje sve oštrija.

Dinamičan razvoj informacijske tehnologije i telekomunikacija, koji su doveli do informacijske ekonomije, toliko snažno utječu na promjene u organizaciji, da se s pravom govori o potrebi uspostave T-oblika organizacije odnosno tehnološki uvjetovane organizacije. Konačan cilj takve nove organizacije, nakon reinženjeringa poslovnih procesa, trebao bi rezultirati smanjivanjem troškova.

Dodamo li tome i sve oštriju **konkurenciju**, koja se javlja na tržištu koje se sve više globalizira, pa svaka ona kompanija koja želi ostati u takvim uvjetima, da bi smanjila **tržišne nesigurnosti**, mora provoditi stalne promjene. Reinženjeringu poslovnih procesa, u tim promjenama, pripada istaknuto mjesto, uz istovremenu orijentaciju poduzeća na svoje sržne, odnosno ključne aktivnosti i eksterijalizaciju svih ostalih aktivnosti.

³⁰ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 24.

Razlozi za provođenje reinženjeringa mogu biti i postizanje sve veće konkurentnosti kompanija, tj. da ona postane »best in class«, odnosno ako je izgubila konkurentnost, da je ponovno povratiti.³¹

Tradicionalni oblici organizacije, uz brojne svoje prednosti, ne mogu uspješno odgovoriti tim novim izazovima. To nikako ne znači da se ti oblici organizacije potpuno odbacuju, već naprotiv, moraju se prilagoditi novom vremenu. **Procesnom i timskom organizacijom**, formiranjem kros-funkcijskih timova, a kao posljedica reinženjeringa poslovnih procesa, ruše se granice starih, birokratskih, rigidnih struktura, koje poprimaju organske dimenzije te postaju fleksibilne i inovativne.

Više nego ikada do sada, u povijesti biznisa, **kupac** postaje središte oko kojeg se sve vrti. To je i razumljivo, budući je globalizacija poslovanja, gotovo za svaki proizvod, stvorila svjetsku konkurenciju. Za prodaju proizvoda putem interneta npr., sasvim je svejedno gdje se ta proizvodnja nalazi, bitno je da je taj proizvod dostupan bilo kojem kupcu, na bilo kojem dijelu našeg planeta.

Svaka ona kompanija koja želi spremno odgovoriti na poslovne izazove našeg vremena, mora se stalno mijenjati, restrukturirati, redizajnirati i reorganizirati. U tome joj najbolje pomaže filozofija reinženjeringa poslovnih procesa, koja se temelji na traženju nekog drugog, boljeg, drukčijeg načina, dosad nepoznatog, u rješavanju problema.

Važnost promjena najbolje potvrđuju riječi Rogera Bacona, engleskog filozofa iz 13. stoljeća, koji kaže: »Onaj koji ne želi upotrijebiti nove lijekove, mora očekivati nova zla, jer vrijeme je najveći izumitelj.«³² Ovoj izreci, premda staroj sedam stoljeća, ne treba ništa dodati, jer je jednako aktualna i danas kao i u vrijeme svoga nastanka. Primijenimo li izreku ovog filozofa na područje organizacije, ona nam želi reći da se svaka organizacija mora prilagoditi vremenu, ako želi opstati, a posebice ako želi biti uspješna.

9.4.3. Temeljna polazišta reinženjeringa

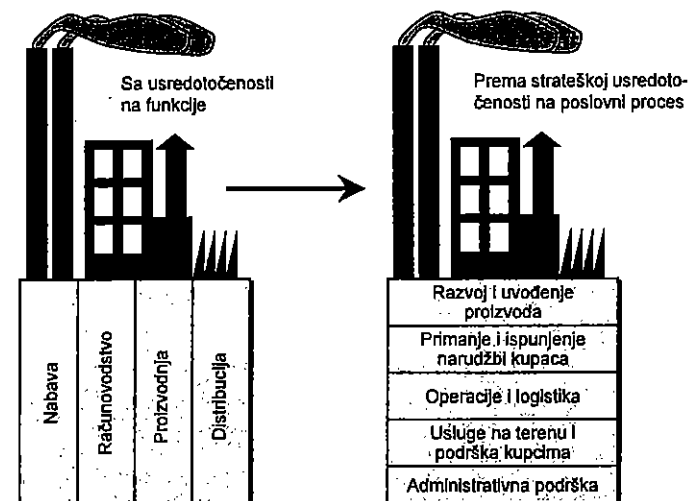
Cjelokupna filozofija reinženjeringa temelji se na **procesima**, za razliku od ranijih pristupa redizajniranju organizacije, kod kojih je središnje mjesto pripadalo poslovnim funkcijama i strukturama.

³¹ P. Mc High, G. Merli, W. A. Wheeler III: op. cit. pod 17, str. 59.

³² R. Bacon, prema: John J. Cotter: *The 20% Solution - Using Rapid Redesign to Create Tomorrow's Organization Today*, John Wiley and Sons, Inc., New York etc., 1996., str. 54.

Tako se, npr., u studiju Ghochal-a i Norhi-a iz 1993.³³ godine daje prednost procesima, a ne strukturama. Ovi autori čak ni klasificiranje firmi ne rade po vrstama organizacijskih struktura, već po internom modelu odnosa glavna firma – ovisna firma. Na taj su način željeli naglasiti važnost procesnog pristupa organizaciji.

Da se procesni pristup organizaciji bitno razlikuje od funkcijskog pristupa, na najupečatljiviji način to pokazuje slika 9.13.³⁴



Slika 9.13. Usporedba procesa i funkcija

U procesnom pristupu redizajniranju organizacije, težište je na redizajniranju poslovnih procesa koji se, naravno, nakon redizajna smještaju u odgovarajuće organizacijske strukture, koje nisu više krute i rigidne, već su znatno mekše, fleksibilnije i prilagodljivije. Brišu se, odnosno ruše rigidne granice između pojedinih poslovnih funkcija, kako bi se bez teškoća mogli odvijati poslovni procesi, koji uključuju pojedince iz svih ili većeg dijela poslovnih funkcija u poduzeću.

³³ Ghochal, Norhia, prema: E. Bowman, B. Kogut: *Redesigning The Firm*, Oxford University Press, New York-Oxford, 1995., str. 204.

³⁴ D. K. Carr, H.J. Johansson: op. cit. pod 1, str. 12.

Procesnu orijentaciju, koja podrazumijeva usmjeravanje pažnje na ključne procese, karakterizira:³⁵ a) pokušaj da se iz više poslova napravi jedan glavni posao, b) uključivanje svih zaposlenih u proces odlučivanja, c) obavljanje pojedinih faza u procesu prirodnim, logičnim i racionalnim redoslijedom, d) spoznaja da procesi imaju više načina na koje se mogu obaviti, e) obavljanje posla tamo gdje za to ima najviše smisla, f) reduciranje klasičnih oblika kontrole i provjeravanja zaposlenih, jer se polazi od povjerenja u zaposlene, g) uvođenje hibridne centralizirano-decentralizirane organizacije.

Među temeljna polazišta reinženjeringa spada i **orijentacija na osnovnu-glavnu djelatnost** uz istovremeno **eksternaliziranje svih ostalih aktivnosti iz organizacije**, što upućuje te kompanije na vanjske partnere, koji s njima mogu biti, ali i ne moraju, umreženi.

Jedno od osnovnih polazišta reinženjeringa su i **visoko postavljene ciljeve** koji se reinženjeringom poslovnih procesa žele ostvariti. Ti visokopostavljeni ciljevi manifestiraju se u želji za izvrsnošću, tj. da se bude najbolji u onome čime se kompanija inače bavi kao svojim glavnim poslom. To je i osnovni smisao orijentacije na core business, koja se nalazi u samoj biti reinženjeringa.

Kršenje postojećih pravila jedno je od značajnih polazišta reinženjeringa. Jednom konzultantu za organizaciju obratio se klijent sa, za njega, nerješivim problemima. Konzultant ga je pažljivo slušao i predložio mu da počne s redizajniranjem procesa. Vrijeme je, kaže konzultant, za radikalnu promjenu, razderite sve i krenite iz početka.³⁶ U tom stavu konzultanta, kako dalje gleda problema koje treba riješiti, ogleda se bit reinženjeringa. Dakle, treba zaboraviti sve što je bilo i krenuti iz početka.

Otklanjanje unaprijed definiranih, apriornih, rigidnih i čvrstih stavova jedno je od osnovnih polazišta reinženjeringa. Jer, bit reinženjeringa je upravo u fleksibilnosti, promjenama i inovativnosti, bez čega ni nema napuštanja starih pristupa.

Uvažavanje svakog pojedinca, svakog čovjeka u organizaciji jedno je od ključnih polazišta u reinženjeringu poslovnih procesa. Jer u filozofiji reinženjeringa je, ne samo zadovoljan kupac, već i zadovoljan zaposleni, jer ako je onaj koji radi zadovoljan, sigurno je da će proizvesti kvalitetan proizvod, s kojim će i kupac biti zadovoljan.

Stoga filozofija **»downsizinga«**, odnosno poslovna orijentacija na smanjivanje posla kao i smanjivanje broja zaposlenih te otpuštanje radnika, nema ništa zajedničko s filozofijom reinženjeringa poslovnih procesa.

³⁵ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 50.-63.

³⁶ J. J. Cotter: op. cit. pod 32, str. 144.

Jer, kako ističe Jack Welch, CEO »General Eletrica«: »Ako ne mislite čitavo vrijeme kako učiniti svakog pojedinca važnim, nemate šanse«.³⁷ To je, ne samo, filozofija modernog managementa, već i credo reinženjeringa.

Za uspjeh reinženjeringa, od iznimne je važnosti upravljanje ljudskim resursima na zadovoljstvo svih zaposlenih. Inače, da nije to tako, teško je vjerovati da bi, npr., »Matarola«,³⁸ koja je sredinom osamdesetih krenula u organizacijske promjene, krenula baš od radnika u proizvodnji koje je ohrabivala i nagrađivala. Nešto slično je uradio i Craig Weatherup CEO »Pepsi Cole«³⁹ kada je 1990. godine odlučio promijeniti poslovanje svoje kompanije. U sljedeće dvije godine održao je mnoštvo sastanaka na kojima su mogli sudjelovati svi zaposleni. Na sastancima im je otvoreno govorio da je kompanija u krizi te im je izložio i svoju viziju izlaska iz krize, nakon čega je tražio njihovu podršku za ostvarenje te vizije.

Karakteristike i glavna obilježja reinženjeringa

9.4.4. ~~Reinženjering kao proces~~

Premda prehodno navedene definicije reinženjeringa impliciraju i glavne karakteristike, odnosno obilježja reinženjeringa, ipak će se ovdje posebna pažnja posvetiti upravo glavnim karakteristikama i obilježjima reinženjeringa.

Uz reinženjering se vežu pojmovi kao što su **kreativnost, inovativnost i inventivnost**.

Pod **kreativnošću**⁴⁰ razumijevamo sposobnost gledanja na određenu informaciju, ne samo kao što je vidi svatko drugi, već je to ujedno i sposobnost za nešto drukčije viđenje, za ono što ipak svatko ne vidi.

Inovacija⁴¹ nije promatranje svjetla na kraju tunela, već je to pronalaženje načina da taj tunel uopće ne postoji.

Pod **inventivnošću**⁴² ponajprije mislimo na inventivan pristup promjeni procesa, a ne na neka specifična, konkretna znanja za promje-

³⁷ W. Bennis, M. Mische: op. cit. pod 13, str. 91.

³⁸ J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: op. cit. pod 10, str. 207.

³⁹ J. J. Cotter: op. cit. pod 32, str. 57.

⁴⁰ J. J. Cotter: op. cit. pod 32, str. 145.

⁴¹ J. J. Cotter: op. cit. pod 32, str. 145.

⁴² M. Hammer: op. cit. pod 15, str. 14.

nu procesa. Reinženjering poslovnih procesa fokusira se upravo na re-inventivnost.

Iz ovih karakteristika reinženjeringa je vidljivo da se reinženjering bitno razlikuje od drugih procesa transformacija u organizaciji po tome, što on u redizajniranje organizacije unosi neku novu, višu, dimenziju, neki drugi, drukčiji način gledanja na probleme.

Reinženjering karakterizira revolucionaran, odnosno potpuno nov način poslovanja, kojim se dovode u pitanje svi dotadašnji osnovni procesi, pa i sama njihova daljnja egzistencija, uz istovremeno usredotočenje na središnje, glavne, odnosno osnovne poslovne procese, i sve to s pomoću informacijske tehnologije, bez koje bi taj proces bio neusporedivo sporiji i teži, a u nekim situacijama gotovo i nepredvidiv.⁴³

Osnovni *ciljevi* koji se reinženjeringom poslovnih procesa žele postići su: "povećanje proizvodnosti, povećanje rezultata, postizanje najbolje vrijednosti za dioničare, konsolidacija funkcija i uklanjanje nepotrebnih razina i nepotrebnih poslova u organizaciji.

Glavne karakteristike, odnosno obilježja reinženjeringa mogu se izraziti riječima:⁴⁴ *fundamentalno, radikalno, dramatično i procesi*. Upravo se tim riječima, na najbolji mogući način, ukazuje na bitnu razliku između reinženjeringa i drugih oblika organizacijskih promjena. Svaka od tih riječi ima svoju težinu i svoje značenje.

Pod riječju *fundamentalno*⁴⁵ podrazumijeva se povratak na neka osnovna pitanja, kao što su: Zašto mi radimo kako radimo? Zašto radimo to što radimo? Dakle, u procesu reinženjeringa postavljaju se ovakva i slična fundamentalna pitanja. Reinženjeringom se određuje što kompanija mora raditi i kako to mora raditi. Pokušava se ignorirati ono kako se posao sada radi te se utvrđuje kako bi se to trebalo raditi u budućnosti. Tu se ide od samog temelja i sve započinje iz početka.

Riječ *radikalno*,⁴⁷ kao druga ključna riječ u definiciji reinženjeringa, upućuje na potrebu radikalnog redizajna, odnosno radikalnog preoblikovanja organizacije. To znači potpuno zanemarivanje postojećih struktura i organizacijskih procedura i uvođenje potpuno novog načina rada. Pod tim se misli na promjenu pristupa u rješavanju problema, koji napušta funkcijski, a afirmira procesni pristup.

⁴³ Više o tome u knjizi: D. K. Carr, H. J. Johansson: op. cit. pod 1, str. 16.

⁴⁴ W. Bennis, M. Mische: op. cit. pod 13, str. 12.

⁴⁵ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 32./35.

⁴⁶ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14., str. 32.-33.

⁴⁷ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 33.

Riječju *dramatično*⁴⁸ želi se naglasiti da se u reinženjeringu poslovnih procesa ne možemo zadovoljiti nekim sitnim, malim, kozmetičkim poboljšanjima postojećeg, već da od reinženjeringa očekujemo dramatično poboljšanje, odnosno kvantitativne skokove, a što će rezultirati drastičnim poboljšanjem poslovnih rezultata. U reinženjeringu se ne zadovoljavamo s nekim malim sitnim postotnim poboljšanjima od 5-10% i unapređenjima poslovanja. Za to nam ne treba reinženjering. Reinženjering nam treba za dramatične promjene, a ne za marginalna poboljšanja u procesu, što možemo postići i konvencionalnim metodama.

U definiranju reinženjeringa riječ *proces*⁴⁹ je najvažnija ključna riječ. Ona zadaje mnogim managerima kompanija najveće teškoće. Mnogi poslovni ljudi nisu »procesno orijentirani«, oni su orijentirani na zadatak, na posao, na ljude, na strukture, ali ne i na procese. Mi definiramo poslovni proces kao zbroj aktivnosti koje uzimaju jednu ili više stvari na inputu i kreiraju output, a da to bude vrijedno i korisno za naše potrošače, kupce, odnosno klijente. »Razmišljanje orijentirano na zadatak« utjecalo je na dizajniranje organizacije posljednjih dvjesto godina, dok je »procesno orijentirano razmišljanje« ono novo što određuje i definira specifičnost reinženjeringa.

Riječ *proces* je već ranije objašnjena i njome se želi naglasiti da su u reinženjeringu prvenstveno važni procesi, a ne strukture, i da se reinženjering upravo tiče procesa, baš kao što o tome govori i sam njegov naziv (BPR), kojeg prevodimo s engleskog jezika kao reinženjering poslovnih procesa. Kod toga ne bismo smjeli zaboraviti da u reinženjeringu naglasak mora biti na glavnom poslovnom procesu.

S obzirom da reinženjering poslovnih procesa u osnovi počiva na tri temeljna stupa, kao što su: *orijentacija na proces (procesni pristup), provođenje radikalnih promjena i postizanje drastičnog poboljšanja*, grafički bismo ga mogli prikazati kao na slici 9.14.⁵⁰

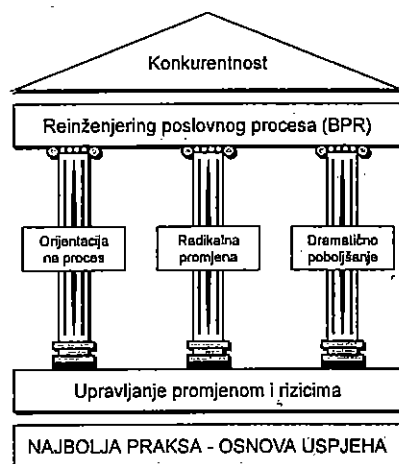
Za uspjeh reinženjeringa potrebno je imati *jasnu viziju*, tj. mora se precizno i jasno znati što se reinženjeringom poslovnih procesa želi postići. Ukoliko konzultant za organizaciju, odnosno nosilac poslovne transformacije organizacije, nema jasnu viziju i ne zna što reinženjeringom želi postići, najbolje je da što prije odustane od ideje reinženjeringa.

Uz jasnu viziju i ciljeve koji se reinženjeringom žele postići, rezultat reinženjeringa se mora moći mjeriti. Kod toga se koristi *usporedba s drugim* i to *najboljim* poduzećima (benchmarking), što služi kao referentna veličina za ocjenu uspjeha reinženjeringa poslovnih procesa.

⁴⁸ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 33./34.

⁴⁹ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 35.-36.

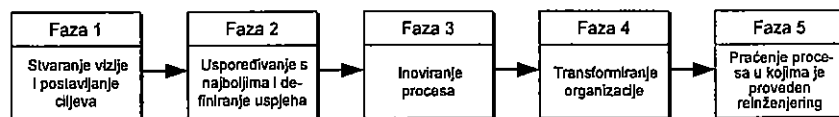
⁵⁰ D. K. Carr, H. J. Johansson: op. cit. pod 1, str. 8.



Slika 9.14. Temeljni stupovi na kojima počiva reinženjering poslovnih procesa

Nakon što znamo kamo idemo i što želimo postići reinženjeringom, kao i da to što želimo postići mora biti najbolje u našoj branši, pristupa se *inoviranju poslovnih procesa*, nakon čega se i sama *organizacija transformira*. I konačno, preostaje samo faza praćenja *poslovnih procesa*, koji su se reinženjeringom redizajnirali.

Grafički bi se faze reinženjeringa poslovnih procesa mogle prikazati kao na slici 9.15.⁵¹



Slika 9.15. Faze reinženjeringa poslovnih procesa

Za uspjeh reinženjeringa važno je i to, da onaj tko vodi taj proces, doista ima mandat za provođenje promjena. U protivnom, nailazit će na brojne i nepremostive probleme.

⁵¹ W. Bennis, M. Mische: op. cit. pod 13, str. 40.

Da bi se reinženjeringom poslovnih procesa uspelo u poslovnoj transformaciji organizacije, uz *jasnu viziju*, potrebno je imati i *hrabrosti* da se uopće upustite u takve korjenite i radikalne promjene, ali isto tako je, za uspjeh reinženjeringa, prijeko potrebna i *potpuna predanost tom poslu*, uz *dovoljno vremena na raspolaganju*, da se reinženjering obavi na najbolji mogući način.⁵²

9.4.5. Organizacijske implikacije reinženjeringa

Reinženjering poslovnih procesa izaziva izrazito velike promjene u organizaciji i to, u prvom redu, u organizacijskoj strukturi poduzeća, koja se iz osnova mijenja. Naime, s obzirom da je u samoj biti i poslovnoj filozofiji reinženjeringa *procesni pristup*, to je i razumljivo da će doći do promjena u tradicionalnim organizacijskim strukturama, koje su organizirane funkcijski, odnosno divizijski. To je potpuno logično, jer čim se mijenjaju procesi, mora doći i do promjene organizacijske strukture.

I nakon provođenja reinženjeringa poslovnih procesa i nadalje će svaka organizacija imati svoju organizacijsku strukturu, međutim, nakon reinženjeringa poslovnih procesa, u toj strukturi bit će težište na procesima, a ne na funkcijama. Poslovne funkcije bit će u ulozi poslužitelja poslovnih procesa, koji će sada imati primarno mjesto u organizacijskoj strukturi poduzeća.

Procesni pristup koji leži u osnovi reinženjeringa, u značajnoj će mjeri smanjiti rigidost tradicionalnih organizacijskih struktura i omekšat će krute granice koje se uspostavljaju između pojedinih poslovnih funkcija odnosno divizijskih organizacijskih jedinica u organizacijskoj strukturi poduzeća.

*Reinženjeringom poslovnih procesa doći će do sljedećih značajnih promjena u organizaciji.*⁵³

1. dotadašnje funkcijske odjele, koji su imali primarno mjesto u organizacijskoj strukturi, zamijenit će procesni timovi, koji se sastoje od stručnjaka, specijalista različitih profila potrebnih za realizaciju određenog procesa,

⁵² Više o tome u radu: F. J. Guillard, J. N. Kelly: *Transforming the Organization*, Mc Grow-Hill, Inc., New York etc., 1995., str. 141.-168.

⁵³ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 65.-79.

2. jednostavne poslove koje su obavljali pojedinci u dubokoj i iscrpnoj podjeli rada, zamijenit će multidimenzionalni zadaci, što će rezultirati većim zadovoljstvom zaposlenih,
3. pojedinci koji su u dosadašnjoj organizaciji bili nadgledani, postaju samostalni nosioci poslova i u velikoj su mjeri autonomni,
4. umjesto, uske, stručne, specijalističke naobrazbe koja se je tražila u dosadašnjoj organizaciji, nakon reinženjeringa poslovnih procesa, od svih zaposlenih se traži cjelovito obrazovanje koje omogućava ne samo veću fleksibilnost na poslu, nego i bolje obavljanje poslova,
5. zaposleni se više ne nagrađuju prema aktivnostima koje obavljaju, već prema rezultatima koje postižu,
6. napreduje se na temelju sposobnosti i znanja,
7. rad mora biti usmjeren tako da osigura zadovoljstvo korisnika, odnosno kupaca, a ne da se udovolji pretpostavljenom šefu,
8. manageri nisu više isključivo pretpostavljeni nadzornici i kontrolori, već se njihova uloga svodi na ulogu trenera,
9. organizacijska struktura postaje znatno niža i plića, jer se ukidaju brojne nepotrebne razine koordinacije.

Promjene do kojih dolazi u organizaciji, a kao posljedica reinženjeringa poslovnih procesa, doista su velike. Mnoge od tih promjena poznate su i od ranije i vezivale su se za transformaciju birokratskih u organske strukture.

Međutim, postoji jedna ključna razlika između reinženjeringa poslovnih procesa i do tada poznatih tendencija u demokratizaciji organizacije. Svi dotadašnji pomaci od birokratske prema organskoj strukturi događali su se u okviru, odnosno u granicama klasičnih organizacijskih struktura. Iskorak do kojeg dolazi reinženjeringom poslovnih procesa je taj da se dotadašnje organizacijske strukture stavljaju u drugi plan, a da primarno mjesto u organizaciji dobivaju poslovni procesi kojima, uostalom organizacijska struktura mora i služiti, odnosno koje ona mora podržavati. odnosno opsluživati. Reinženjeringom je došlo, da se tako izrazimo, do promjene organizacijskog »koda«. Objekt (poslovni procesi) postaje subjekt, a subjekt (organizacijska struktura) postaje objekt. To je onaj ključni, radikalni iskorak, koji je napravio reinženjering u organizaciji.

Nije reinženjering nov po tome što se on bavi procesima. Oduvijek se organizacija bavila procesima. Međutim, reinženjering je nov po

tome što *procesima daje primarnu ulogu*, što ih smješta u središte transformacije. Stoga je razumljivo da se kao posljedica reinženjeringa poslovnih procesa javljaju i nove organizacijske forme kao što su procesna i timska organizacija.

9.4.6. **Nosioci reinženjeringa poslovnih procesa**

Svaka aktivnost, pa tako i reinženjering, treba odgovorne *nosioce* odnosno *subjekte* tog procesa, koji pokreću, provode i implementiraju rezultate reinženjeringa.

Uspjeh reinženjeringa, u bilo kojoj organizaciji, u velikoj mjeri, ovisit će o tome, tko je taj proces pokrenuo, kakva je njegova vizija, što reinženjeringom želi postići, s kojim ljudima namjerava realizirati taj proces i slično.

S obzirom da je svaka organizacija, na određeni način, specifična, a to znači da je unikatna i neponovljiva, neće biti moguće na isti način, pristupiti reinženjeringu u svakoj konkretnoj organizaciji. U svakom pojedinom slučaju, u provođenju reinženjeringa poslovnih procesa, treba imati na umu specifičnosti konkretne organizacije. To, međutim, ne znači, da u svakoj organizaciji nećemo moći prepoznati tipične nosioce procesa reinženjeringa.

U literaturi, od jednog do drugog autora, postoji određena razlika glede nosilaca, odnosno subjekata reinženjeringa poslovnih procesa. Međutim, među svim autorima postoji podudarnost, kad je riječ o ključnim nosiocima procesa reinženjeringa.

Tako, npr., M. Hammer i J. Champy među osnovne nosioce procesa reinženjeringa uključuju:⁵⁴ *nadzorni odbor (Steering Committee), tim za reinženjering i lidera procesa*. Za W. Bennis i M. Mischea ključni nosioci reinženjeringa su:⁵⁵ *izvršni sponzori, upravljački odbor, transformacijski vođa, zaštitnik procesa i tim za reinženjering*. D. K. Carr i H. J. Johansson među glavne sudionike procesa reinženjeringa ubrajaju:⁵⁶ *vijeće izvršnih direktora, radne, odnosno procesne timove za reinženjering, linijski management i prateće osoblje, odnosno savjetnike*.

⁵⁴ M. Hammer, J. Champy: op. cit. pod 14, str. 102.

⁵⁵ W. Bennis, M. Mische: op. cit. pod 13, str. 92.

⁵⁶ D. K. Carr, H. J. Johansson: op. cit. pod 1, str. 69.

Premda se, na prvi pogled, čini da postoje značajne razlike u ovim klasifikacijama nosilaca procesa reinženjeringa, ipak se u njima mogu naći značajne podudarnosti, s obzirom da se pod različitim nazivima kriju isti nosioci tog procesa.

Tako se mogu prepoznati tri temeljne grupacije nosilaca procesa reinženjeringa, i to: *a) nadzorni odbor ili vijeće izvršnih direktora (Steering Committee), b) tim za reinženjering (radni odnosno procesni timovi za reinženjering) i c) lider procesa (transformacijski vođa).*

Svaki od ovih nosilaca procesa reinženjeringa ima točno definiranu ulogu, koju ne može obaviti neki drugi nosilac u tom procesu.

Tako, npr. ključna uloga pripada *nadzornom odboru* ili *vijeću izvršnih direktora*, od kojih sve počinje i koji pokreću postupak reinženjeringa. *To tijelo čine manageri najviše razine managementa.* Oni definiraju strategiju reinženjeringa i nadgledaju njeno provođenje. Među najvažnije zadatke vijeća izvršnih direktora ubrajamo:⁵⁷ formuliranje poslovnih vizija, postavljanje ciljeva, otklanjanje prepreka na putu ostvarivanja ciljeva, davanje početnih smjernica članovima tima i nadgledanje rezultata rada timova.

Tim, odnosno *timovi za reinženjering* čine jedno ili više operativnih tijela koja provode reinženjering poslovnih procesa. Hoće li se formirati jedan ili više timova, ovisi o složenosti problema koji se reinženjeringom želi riješiti. Broj članova tima ne bi trebao biti ni velik a niti premalen. Optimalna veličina tima je negdje između 5 i 10 članova.

Ono što nerijetko izaziva raspravu, kad je riječ o timovima uopće, pa i za reinženjering posebno, je struktura članova tima, sa stajališta odakle ti članovi dolaze tj. radi li se o unutrašnjim ili vanjskim članovima.

Isključiva orijentacija samo na unutarnje ili samo na vanjske članove tima za provođenje reinženjeringa, ne predstavlja najbolje rješenje ni za jednu organizaciju.

Nije dobro da se reinženjering oslanja isključivo na zaposlene u poduzeću i to zato:⁵⁸ što problemi iz individualnih područja članova tima mogu odvlačiti njihovu pažnju od drugih problema; što članovi tima mogu vlastite interese stavljati na prvo mjesto; što unutarnji članovi tima najčešće nemaju dostatna specifična znanja i vještine za provođenje reinženjeringa pa postoji opasnost da podcijene važnost reinženjeringa itd.

Nasuprot tome, oslanjanje na vanjske članove u procesu reinženjeringa može imati i prednosti. Prednosti na strani vanjskih članova

⁵⁷ D. K. Carr, H. J. Johansson: op. cit. pod 1, str. 72.

⁵⁸ W. Bennis, M. Mische: op. cit. pod 13, str. 97.

za provođenje reinženjeringa su:⁵⁹ osjećaj za perspektivu; dobro poznavanje odgovarajućih alata i mjera za provođenje reinženjeringa; razumijevanje strukture i tijeka samog procesa reinženjeringa; energija i predanost za uspješno provođenje reinženjeringa; priznata reputacija; objektivnost itd.

Međutim, oslanjanje isključivo na vanjske suradnike ima i svoje slabosti, kao što su:⁶⁰ izostanak podjele odgovornosti sa zaposlenima; nemogućnost da zaposleni iznesu svoje ideje i nemogućnost da zaposleni doprinesu procesu reinženjeringa.

Na temelju prednosti i slabosti timova za provođenje reinženjeringa, koji bi se sastojali samo od unutrašnjih ili samo od vanjskih članova, možemo zaključiti da su najpoželjniji timovi za provođenje reinženjeringa poslovnih procesa oni koji se sastoje od unutrašnjih i vanjskih članova. Takvom strukturom članova tima, potenciraju se prednosti svake od substrukture u tom timu, a otklanjaju slabosti.

Ono što ovakvom strukturom članova tima želimo postići je to da članovi tima, za provođenje procesa reinženjeringa, budu što kvalitetniji. Da bi oni to bili od njih se očekuje:⁶¹ da posjeduju specifična znanja o procesu koji će biti podvrgnut reinženjeringu; da razvijaju viziju, smjer razvoja i konkurentski položaj poduzeća; da budu kreativni i prilagodljivi; da budu sposobni brzo asimilirati nove ideje, uloge i odgovorosti; da budu sposobni procijeniti vrijednost rada; da vole izazove; da imaju veliku energiju; da budu sposobni i voljni promijeniti postojeće procedure; da budu predani procesu promjena te da budu spremni raditi u timu.

Lider procesa je treći ključni subjekt u provođenju procesa reinženjeringa. To je osoba koja rukovodi procesom reinženjeringa, odnosno osoba koja vodi tim za reinženjering. Lider procesa se može regrutirati iz redova linijskih managera i to onih koji su sposobni, ne samo voditi reinženjering poslovnih procesa, već isto tako uspješno koordinirati i voditi tim za reinženjering.

Ovim osnovnim nosiocima reinženjeringa poslovnih procesa, u njihovom radu, pomažu i linijski management kao i prateće osoblje, odnosno savjetnici.

⁵⁹ W. Bennis, M. Mische: op. cit. pod 13, str. 97. i 98.

⁶⁰ W. Bennis, M. Mische: op. cit. pod 13, str. 98.

⁶¹ W. Bennis, M. Mische: op. cit. pod 13, str. 96.

Pitanja za raspravu:

1. U kakvom su međusobnom odnosu reinženjering poslovnih procesa i nova poslovna orijentacija poduzeća na core business i outsourcing?
2. Definirajte reinženjering poslovnih procesa. Što je to? Kad se prvi put javlja taj pojam u literaturi? Gdje se težište u reinženjeringu poslovnih procesa?
3. Navedite bitna obilježja, odnosno karakteristike koje određuju, odnosno definiraju reinženjering poslovnih procesa.
4. Što je to, što razlikuje, odnosno izdvaja reinženjering poslovnih procesa od ostalih aktivnosti? Što, što su primjerice restrukturiranje i reorganizacija ili rečizmi?
5. Zasto je kompanijama danas potreban reinženjering? Što im reinženjering omogućava?
6. Što su temeljna polazišta reinženjeringa? U čemu se ogleda razlika kad je fokus na procesima, za što se zalazu pristase reinženjeringa u odnosu na funkcije i strukture?
7. Kako reinženjering demokratizira cjelokupnu organizaciju i rusa granice između pojedinih dijelova organizacije?
8. U kakvom su odnosu reinženjering i k se može postojeci pravila, novi početak i slično?
9. Što za reinženjering znači kreativnost, inovativnost i inventivnost? Što se razumijeva pod tim pojmovima?
10. Koji su to osnovni ciljevi koji se reinženjeringom žele postići?
11. Što u poimanju i definiranju reinženjeringa znače riječi: temeljito, korjenito, drastično, radikalno i procesi?
12. Na kojim temeljnim stupovima počiva reinženjering poslovnih procesa? Kakva je važnost tih stupova za uspjeh reinženjeringa?
13. Kakve promjene izaziva reinženjering u organizaciji poduzeća? Što se događa s organizacijskom strukturom poduzeća nakon reinženjeringa?

- [illegible]

IV.

**ORGANIZACIJSKA
DINAMIKA**

U dosadašnjim dijelovima teksta bavili smo se područjem organizacijske teorije koje bismo mogli nazvati »tvrđim« varijablama organizacije. U ovom, pak, poglavlju težište u istraživanju bit će na tzv. »mekim« varijablama organizacije, kao što su to *organizacijske promjene*, *organizacijska kultura* i *sukobi u organizaciji* koje smo nazvali zajedničkim imenom »*organizacijska dinamika*« želeći i time naglasiti, sve veći utjecaj upravo tih komponenti organizacije na postizanje što veće organizacijske djelotvornosti.

I kao što se organizacijska teorija razvijala od klasične preko neoklasične do moderne teorije organizacije, tako su se usporedno mijenjali i problemi kojima se organizacijska teorija bavila, počevši od tzv. »*tvrdih*« varijabli kao što su strategija, struktura, tehnologija, veličina, okolina itd. pa sve do danas aktualnih tzv. »*mekih*« varijabli, kao što su organizacijske promjene, organizacijska kultura i sukobi u organizaciji.

Naime, na određenoj, već dostignutoj razini organizacije, koja je uspjela maksimalno iskoristiti »tvrde« varijable organizacije, daljnja djelotvornost organizacije sve više ovisi o uspješnosti provođenja organizacijskih promjena, o sposobnosti izgradnje jasne i prepoznatljive kulture poduzeća te o sposobnosti uspješnog upravljanja sukobima u organizaciji. Sve to daje organizaciji veću dinamičnost, pa otud i naziv ovog poglavlja »*organizacijska dinamika*« čime se želi naglasiti da ove varijable organizacijske teorije, više nego one iz prethodno obrađenih poglavlja, unose dinamiku u organizaciju i tako postižu potrebnu ravnotežu teksta s onim što se stvarno događa u životu organizacije. Ovim tekstovima daje se dinamika drugim dijelovima organizacijske teorije čime se postiže dinamičko vrednovanje organizacije.

10.

ORGANIZACIJSKE PROMJENE

Pojam i definiranje organizacijskih promjena

10.1.

Što su to organizacijske promjene

10.1.1.

Danas organizacije, više nego ikada do sada, karakterizira proces promjena. Stoga bi se s pravom moglo reći da su u »modernom životu organizacije sigurne samo stalne promjene«¹. Otuda i sve veće značenje koje se, u recentnoj literaturi iz organizacijske teorije, pridaje upravo organizacijskim promjenama. Promjene obilježavaju život organizacije, one su, čak štovise, način života organizacije.

Organizacijske promjene (organizational change) bi se mogle definirati kao proces mijenjanja odnosno modificiranja postojeće organizacije.² Prema jednom drugom mišljenju,³ pod organizacijskim promjenama razumijeva se prihvatanje novih ideja ili ponašanja organizacije. Neki autori,⁴ izjednačavaju termin »promjena« s terminom »inovacija«. Premda se radi o srodnim i sličnim pojmovima, ipak nam se čini da njihovo izjednačavanje nije opravdano. Iako se mnoge promjene mogu podvesti pod pojam inovacije, ipak sve promjene nisu inovacije, što znači da je promjena širi pojam od inovacije. Ili drugim riječima, svaka inovacija je promjena, ali svaka promjena ne mora biti inovacija.

¹ Robert Kreitner, Angelo Kinicki: *Organizational Behavior*, BPI Irwin, Homewood, Boston, 1989, str. 656.

² Samuel C. Certo: *Principles of Modern Management: Functions and Systems*, Fourth Edition, Allyn and Bacon, Boston etc. 1989, str. 287.

³ Richard L. Daft: *Organization Theory and Design*, Fourth Edition, West Publishing Company, Saint Paul et., 1992, str. 254.

⁴ Vidi: Richard L. Daft: op. cit. pod 3., str. 254.

Premda su potrebe za promjenama u organizaciji uvjetovane svim onim čimbenicima organizacije o kojima je u ovoj knjizi već bilo riječi, nužnost, odnosno neizbježnost promjena, proizlazi iz trajne potrebe organizacije da bude uspješna. Taj cilj, odnosno želja za uspjehom i djelotvornosti, više od bilo čega drugog, »tjera« organizacije, odnosno poduzeća na kontinuirano mijenjanje.

Čini nam se da je ta želja osobit prisutna u kompaniji »EP-SON« koja svoju trajnu »glad« za razvojem i promjenama opisuje sljedećim riječima: »Imamo onaj stalan strah da ćemo biti prestignuti od strane konkurencije. Stoga mi želimo imati sljedeći proizvod već u fazi testiranja kad je novi proizvod lansiran na tržište.«⁵ To je, mogli bismo reći, mrtva trka sa samim sobom. A, ne zaboravimo, najteže je biti sam sebi konkurent.

Svaka organizacija se mora, kako navodi Samuel C. Certo,⁶ kontinuirano mijenjati da bi odgovorila na *potrebe kupaca, tehnološke promjene i vladine mjere*. Međutim, svaka promjena u organizaciji nosi sa sobom neizvjesnost i rizik, a u sebi krije opasnost i od rasta troškova, kako ekonomskih tako isto i psiholoških.⁷

Iako su promjene u organizaciji nužne i prieko potrebne, to još uvijek ne znači da je baš svaka promjena, koja se provodi u organizaciji, potrebna. Posebno se moramo zapitati jesu li sve promjene poželjne s gledišta mogućnosti njihove realizacije, odnosno provođenja. Može se utvrditi veoma lako da su neke promjene nepoželjne, jer mogu izazvati veće troškove od učinka, za razliku od nekih drugih koje su poželjne, ali su, sa stajališta mogućnosti njihove realizacije, u određenom trenutku neostvarive.

Kod toga se susrećemo s problematikom »tajminga«, tj. pravog, optimalnog trenutka za provođenje promjena. Često se može dogoditi da baš zbog pomanjkanja osjećaja za vrijeme, za »pravi trenutak«, provođenje promjena može imati katastrofalne posljedice za organizaciju. Management u poduzeću, koji je najčešće inicijator i nosilac promjena, mora upravo vremenu, odnosno trenutku provođenja promjena posvetiti najveću moguću pažnju. Osjećaj za vrijeme, za trenutak, je ono što razdvaja uspješne od neuspješnih menagera.

Ponekad i najuspješniji manageri nisu u mogućnosti procijeniti kad bi valjalo krenuti u promjene. Indikatori promjena su više ili manje prikriveni, a kad postanu vidljivi, često je kasno za početak provođenja promjena u organizaciji.

⁵ Kenichi Imai, Ikujiro Nonaka, Hiratoka Takeuchi: »Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn«, a u knjizi Michael L. Tushman, William L. Moore: *Readings in the Management of Innovation*, 1988. str. 551.

⁶ Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 287.

⁷ Colin A. Carnall: *Managing Change in Organizations*, Prentice-Hall, New York, 1990. str. 98.

Jedan od tih zakašnjelih indikatora promjena je i *kriza poduzeća*. Krize obično označavaju početak promjena. Najznačajnije lekcije su naučene baš u vrijeme kriza. Znači li to da za organizacije vrijede ista ona pravila kao i za ljude, tj. da je najskuplje učiti na vlastitim greškama? Međutim, iako je to točno, kriza na određeni način predstavlja i novu priliku. Ona inspirira i motivira zaposlene, budi ih iz uspavanosti i može biti vjesnik nove budućnosti poduzeća.⁸

Iznimno je važno potaknuti ljude na promjene. Kad je riječ o poduzeću, to se odnosi na suradnike za koje management mora naći načina da prihvate promjene. To vrijedi i onda kada suradnici smatraju da promjene nisu potrebne jer su, kako kažu, »uvijek to radili tako«. Međutim, postavlja se pitanje je li to dovoljno dobar razlog »da nastavimo to raditi na taj način«? Ljudi postaju zarobljenici uhodanih obrazaca ponašanja, sustava i postupaka. Nekada razboriti i djelotvorni, u svijetu promjena postaju štetni.⁹

S obzirom da promjene uvijek dovode u pitanje postojeći način ponašanja, a da bi bile prihvaćene, inicijator promjena mora moći odgovoriti na neka pitanja: a) Koji se ciljevi promjenama žele postići i reflektiraju li se oni na promjenu strategije poduzeća? i b) Kako će se promjene odraziti na organizaciju, njezinu strukturu i zaposlene?¹⁰ Management poduzeća mora dati takve odgovore na ta pitanja da oni potaknu zaposlene na prihvaćanje promjena.

Promjene u organizaciji, bez obzira na kojem segmentu i na kojoj razini organizacije se provode, lančano zahvaćaju svaki dio organizacije, a najčešće obuhvaćaju *promjenu tehnologije i proizvodnih postupaka, organizacijske strukture* kao i *strukture zaposlenih* u poduzeću. S obzirom da se promjene, bilo ove ili one vrste u krajnjoj konsekvenci reflektiraju na ljude, to promjene u organizaciji, u pravilu, uključuju:¹¹ promjene linije autoriteta u organizaciji, promjenu razina odgovornosti pojedinih članova organizacije, kao i promjenu linija komuniciranja u organizaciji.

Uz ove promjene, koje se događaju u organizaciji poduzeća kao stalna i trajna pojava njegova funkcioniranja, u posljednje vrijeme, kako ističe Philip Sadler,¹² glavna promjena koja je nastala u novoj organizaciji odnosi se na činjenicu da nekadašnje *čvrste granice organizacije*, prelaze

⁸ Više o tome u radu Kenwyn K. Smith, David F. Neumann, Marc B. Sokol: *Labor relations update*, Personnel, January, 1986. str. 4

⁹ Colin A. Carnall: op. cit. pod 7., str. 68/69.

¹⁰ Bradford L. Power: *Change creates dynamic information systems opportunities*, Data Management, December, 1985. str. 20/21.

¹¹ Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 287.

¹² Philip Sadler: *Designing Organisations*, Mercury, London, 1991. str. 158.

u *nejasne* te zahvaćaju i druge organizacije. U najvećoj mjeri tom procesu su doprinijeli različiti oblici vanjskog rasta poduzeća, počevši od akvizicija preko fuzija pa sve do različitih oblika međuorganizacijskog povezivanja.

Da bi bilo uvjerljivije kako su »poljuljane«, a time i postale fluidne, vanjske granice jednog poduzeća, poslužiti ćemo se primjerom »General Electric-a« koji je godine 1986. imao više od sto kooperantskih pothvata s drugim tvrtkama. U takvim uvjetima poslovanja jako je teško definirati njegove granice. Danas je to slučaj s mnogim, svjetski poznatim kompanijama, a posebice onima u području tvrtki visokih tehnologija gdje je, bez zajedničkih, kooperantskih odnosa, nemoguće osigurati sigurnu budućnost kompanije.

Ovom dinamičnom procesu, kako unutarnjih tako isto i vanjskih promjena organizacije, odgovaraju i novi oblici organizacijske strukture poduzeća, za koje se koriste različiti termini kao što su:¹³ »federalna organizacija« (C. Handy 1984.), »dinamička mreža« (Miles, Snow 1986.) i »hibridna organizacija« (Powell 1987.), pa sve do izraza koji se koristi u najnovije vrijeme kao što je »atomizirana organizacija«.

Kad je riječ o *organizaciji i promjenama*, onda je nedvojbeno da će organizacija baš kao i organiziranje uvijek biti potrebno, kao što će i promjene biti prijeko potrebne, zbog čega će organiziranje i promjene biti stalni pratilac svake organizacije, bilo da je riječ o pojedincu, poduzeću, školi, bolnici, tvornici, vjerskoj ili vojnoj organizaciji, odnosno samoj državi.

Jedno od pitanja koje se postavlja u svezi s promjenama u organizaciji jest: kako često treba provoditi promjene u organizaciji? Na to pitanje nije moguće dati ni jednostavan, a niti jednoznačan odgovor. Svako poduzeće, svaka organizacija je specifična i djeluje u posebnim uvjetima koje treba uzeti pri provođenju promjena. Ipak, prema dostupnim istraživanjima moglo bi se utvrditi da većina kompanija provodi umjerene organizacijske promjene najmanje jednom godišnje, a brojne, odnosno veće promjene svakih 4–5 godina (John Kotter i Leonard Schlesinger).¹⁴ Prema studiji Ronald Daniela¹⁵ veliki američki proizvođači provode glavne promjene u organizaciji jednom u dvije godine.

Naravno, u citiranim istraživanjima riječ je o velikim organizacijskim promjenama, međutim, poslovni život je svakodnevno suočen s većim ili manjim promjenama u organizaciji.

¹³ Prema: Philip Sadler: op. cit. pod 12, str. 160. i Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, 1988. str. 177.

¹⁴ John Kotter i Leonard Schlesinger u knjizi: Mescon M., Albert M., Khedouri F.: *Management*, Harper and Row, New York, 1985. str. 537.

¹⁵ Ronald Daniel, prema Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 287.

U vezi s provođenjem promjena u organizaciji, postavljaju se dva osnovna pitanja:¹⁶ 1. Treba li uopće pokušati provesti promjene? i 2. Što ja kao pojedinac mogu učiniti kako bi povećao šanse za uspješno provođenje promjena? Da bismo odgovorili na ta pitanja, pomaže nam *jednadžba promjena*.

Jednadžba promjena izražava se simbolički ovako:¹⁷

$$EC = A \times B \times D$$

gdje »EC« označava energiju za promjenom, »A« nezadovoljstvo sa sadašnjim stanjem, »B« razinu znanja o idućim praktičnim koracima, a »D« predstavlja zajedničku viziju. Iz toga bismo mogli zaključiti da će nezadovoljstvo s postojećim stanjem (A) rezultirati energijom za promjenom (EC) samo ako postoji dovoljna razina znanja (B) i vizija (D) o tome što treba učiniti. Da bi uopće došlo do promjene, energija za promjenom mora biti veća od troškova provođenja promjene odnosno $EC > Z$. U protivnom, promjene ne treba provoditi jer bi učinci od tih promjena bili manji od troškova za provođenje promjena. To je temeljno načelo, od kojeg polazimo kod odlučivanja o promjenama u organizaciji.

10.1.2. Odnos promjena i okoline organizacije

Među čimbenicima organizacije koji izazivaju promjene, posebno istaknuto mjesto pripada *čimbenicima okoline*. Današnja okolina poduzeća, kako ističu Cynthia D. Scott i Dennis T. Jaffe,¹⁸ »proizvodi« promjene, ne samo *češće nego ikada do sada*, nego što je još važnije, *do promjena dolazi neočekivano i iznenada*. (Podcrtao P.S.). To posebice vrijedi za poduzeća, odnosno tvrtke visokih tehnologija koje posluju u složenoj i nestabilnoj, nesigurnoj, odnosno neizvjesnoj okolini, gdje je turbulencija najveća, pa će i promjene biti češće. Međutim, okolina kao vanjski svijet organizacije koja okružuje poduzeća, izazvat će promjene i u svim drugim organizacijama s većim ili manjim stupnjem složenosti, odnosno nestabilnosti. *Okolina organizacije* jedan je od najutjecajnijih čimbenika mijenjanja organizacije.

¹⁶ Colin A. Carnall: op. cit. pod 7., str. 99.

¹⁷ Colin A. Carnall: op. cit. pod 7., str. 99.

¹⁸ Cynthia D. Scott i Dennis T. Jaffe, prema: Robert Kreitner i Angelo Kinicki: op. cit. pod 1., str. 656.

Budući da je poznato da se najznačajnije promjene u organizaciji događaju kao odgovor na promjene u okolini i strategiji poduzeća,¹⁹ a s obzirom da se i strategija poduzeća često puta mijenja baš pod utjecajem okoline, tada proizlazi da je doista okolina najvažniji čimbenik mijenjanja organizacije.

U zavisnosti od vrste poduzeća i djelatnosti kojom se bavi, promjene u njegovoj organizaciji bit će pod većim utjecajem ovog ili onog čimbenika okoline. Tako će, na primjer tržište, kupci i konkurencija biti utjecajni čimbenik okoline koji izaziva promjene u organizaciji jednog poduzeća, za razliku od nekog drugog, gdje će presudan utjecaj na promjene u njegovoj organizaciji imati, npr. tehnologija ili institucionalni uvjeti. U stvarnosti, u životu poduzeća, svi se ovi utjecajni čimbenici isprepleću i u pravilu nailazi se na situaciju da ona poduzeća koja su najosjetljivija na promjene u tehnologiji kod konkurencije, da su jednako tako osjetljiva i na promjene na tržištu ponude tj. kupaca.

Glede toga, današnja su poduzeća suočena s dvostrukim izazovom:²⁰ a) *sve jačom turbulencijom okoline* i b) *pojačanom globalnom konkurencijom*. Naravno, jedino što u takvim uvjetima preostaje poduzeću, ako se želi održati na tržištu, je stalno mijenjanje i prilagođavanje. Da bi u tome uspjeli, sposobnost za promjene, odnosno *fleksibilnost* postaje najvažnije obilježje njihove organizacije. John Atkinson (1984.) ističe tri važna oblika fleksibilnosti poduzeća:²¹ *funkcionalna, numerička (brojčana) i finansijska fleksibilnost*. Pod funkcionalnom fleksibilnošću podrazumijeva se sposobnost prebacivanja zaposlenih s jednih poslova na druge. Pod numeričkom, odnosno brojčanom fleksibilnošću razumijeva se uspješno obavljanje poslova s relativno manjim brojem stalno zaposlenih, dok finansijska fleksibilnost predstavlja sposobnost brze prilagodbe troškova poslovanja i plaća tržišnim uvjetima.

Modernu organizaciju, primjerenu poslovanju na kraju ovog stoljeća, karakterizira promjena, a ne stalnost, pa je stoga fleksibilnost najvažnija karakteristika organizacije današnjice. Fleksibilna organizacija je organizacija koja reagira na promjene u okolini kao što su:²² promjene na svjetskom tržištu i u međunarodnoj konkurenciji, promjene u političkoj sferi, društvene promjene, promjene sustava vrijednosti, socijalne i demografske promjene, promjene na području informacija i komunikacija, promjene u

¹⁹ David A. Nadler: *Concepts for the Management of Organizational Change, a u knjizi Michael L. Tushman, William L. Moore: Readings in the Management of Innovation; Second Edition, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, A Subsidiary Harper and Row, Publishers Inc. 1988. str. 722.*

²⁰ Philip Sadler: op. cit. pod 12., str. 154.

²¹ Philip Sadler: op. cit. pod 12., str. 154-156.

²² Philip Sadler: op. cit. pod 12., str. 122-124.

proizvodnim tehnologijama te promjene nastale kao posljedica akvizicija i fuzija među poduzećima.

Iako su promjene glavno obilježje organizacije danas, to ne znači da će promjene podjednako zahvatiti sve dijelove organizacije kao sustava. Poduzeće je složen sustav koji se sastoji od većeg broja dijelova, odnosno podsustava. Promjene u jednom dijelu poduzeća odrazit će se i na promjene u nekom drugom dijelu. Međutim, tu će ipak postojati određene razlike, jer se može raditi o primarnoj ili deriviranoj, odnosno induciranoj promjeni. Ono što će biti primarna promjena za, na primjer, istraživanje i studij proizvoda, to će biti inducirana promjena za proizvodne dijelove poduzeća.

Dakle, to znači da ni u istom poduzeću, svi njegovi dijelovi nisu jednako skloni, odnosno izloženi promjenama. Dok su neki dijelovi poduzeća prirodno orijentirani na promjene, drugi su skloni zadržavanju statusa quo. Tako će, na primjer,²³ istraživački i razvojni odjeli stalno kreirati promjene, za razliku od proizvodnih odjela koji će nastojati raditi u relativno stabilnim uvjetima. To je potpuno razumljivo, jer odjeli koji se bave istraživanjem i razvojem proizvoda, moraju stalno unapređivati postojeće i kreirati nove proizvode, za razliku od proizvodnih dijelova poduzeća, u kojima svaka promjena u proizvodnji povećava troškove. Međutim, kratkoročno je to tako, dok bi dugoročno neprilagođavanje proizvodnje inovacijama proizvoda, dovelo u pitanje i samu egzistenciju poduzeća.

Najbolje su to osjetili na vlastitoj koži, vlasnici malih privatnih restorana u mnogim zemljama svijeta, a ponajprije u SAD, nakon pojave brojnih jeftinih restorana »brze hrane« (fast food) poput Mc Donald'sa, Burger Kinga i sličnih. Pojava velikog broja tih restorana »brze hrane« za njih je značila potpunu promjenu okoline, kojoj su se morali prilagoditi na taj način da su snizili cijene, promijenili ponudu i primijenili puno djelotvorniju tehnologiju.²⁴

Ako je okolina običnih, malih, restorana tako turbulentna, lako je onda zamisliti u kakvoj turbulenciji posluju mnogobrojna sofisticirana poduzeća, posebice ona s područja visokih tehnologija. Među prvim su to shvatila japanska poduzeća, koja su možda vodeća u svijetu glede prilagođavanja zahtjevima okoline. Stoga japanske kompanije, prema nekim mišljenjima,²⁵ mogu biti istovremeno *produktivne* i *inovativne*. One podržavaju brzi razvoj proizvoda, što samo po sebi predstavlja dinamičan i kreativan proces prilagođavanja promjenama u okolini. Japanske kompanije, kao rijetko koje druge, posjeduju fantastičnu gorljivost za učenjem. Učenje je za

²³ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: *Management, Harper and Row, New York, 1985. str. 538.*

²⁴ Više o tome u radu Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 23., str. 537-538.

²⁵ Kenichi Imai, Ikujiro Nonaka, Hiratoka Takeuchi: op. cit. pod 5., str. 533/534.

njih stalan proces, baš kao i proizvodnja. Zbog toga su japanske kompanije, kako navode Lawrence i Dyer,²⁶ *učeci i socijalni sustavi*, jednako tako kao i proizvodni sustavi. Učenje im omogućava da postignu brzinu i fleksibilnost. Učenje može biti višerazinsko i višefunkcionalno, a provodi se na svim razinama u poduzeću, od individualne preko skupne, do razine kompanije.

Promjene su, kao što vidimo, iznimno važne za svaku organizaciju. Teško bi bilo naći ma i jednu organizaciju koja djeluje u uvjetima potpuno stabilne okoline. Takve okoline nema. Na određeni način, može se eventualno govoriti o relativno stabilnoj okolini.

Poduzeća, stoga, moraju kontinuirano i stalno provoditi promjene. Primaran razlog za promjene u organizaciji poduzeća ne bi trebala biti kriza poduzeća. Tada je, u pravilu, već kasno da se počne s promjenama. Poduzeća bi morala provoditi promjene zato što jedino tako mogu biti uspješna. Stalno mijenjanje organizacije jedan je od najboljih načina da zadržite svoje visoko mjesto na tržištu u odnosu na konkurenciju.

10.1.3. Promjena kao prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje

Organizacijsku promjenu, kao pojam, smo definirali kao proces mijenjanja postojeće organizacije. Iz te definicije proizlazi da taj proces traje određeno, duže ili kraće vrijeme, zavisno od vrste promjene i njezine složenosti. Ako je, dakle, promjena nešto što traje, tada ona predstavlja, kako navodi David A. Nadler,²⁷ prijelaz iz sadašnjeg (tekućeg) stanja u neko buduće (željeno) stanje. Grafički bismo to mogli prikazati kao na slici 10.1.²⁸

Sadašnje, odnosno tekuće stanje organizacije ukazuje na to kako je organizacija funkcionirala prije provođenja organizacijskih promjena. *Buduće, odnosno željeno stanje organizacije* opisuje kako će organizacija funkcionirati nakon provođenja organizacijskih promjena, dok *prijelazni stadij* predstavlja razdoblje organizacije između sadašnjeg i budućeg stanja.

Dakle, promjena poput mosta, spaja »dviije obale« organizacije, tj. onu s koje se polazi u promjenu (tekuće stanje) i onu na koju se želi stići (željeno stanje).

²⁶ Kenichi Imai, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi: op. cit. pod 5., str. 545/546.

²⁷ David A. Nadler, prema Michael L. Tushman i William L. Moore: op. cit. pod 19., str. 722.

²⁸ David A. Nadler: op. cit. pod 19., str. 721.



Slika 10.1. Organizacijska promjena kao prijelazni stadij

Najteži problem koji se postavlja pred management u provođenju organizacijskih promjena je upravljanje ovim prijelazom. Da bi to bilo uspješno, prije nego što se donese odluka o provođenju organizacijskih promjena, potrebno je:²⁹ *potpuno poznavanje i razumijevanje sadašnjeg, odnosno tekućeg stanja organizacije*, zatim *razvijanje jasne slike o budućem odnosno željenom stanju* kao i *djelotvorno pomicanje organizacije iz sadašnjeg u buduće stanje* s pomoću prijelaznog razdoblja.

Odluka o tome nije nimalo jednostavna. Naime, u poslovnom životu, kao uostalom i u privatnom, neće biti moguće donositi samo odluke s pozitivnim posljedicama. Svaka od odluka imat će svoje »za« i »protiv«. Donosilac odluka mora biti u stanju sve to vrednovati kako bi donio što bolju odluku.

Sadašnje stanje organizacije, iz kojeg krećemo u organizacijske promjene, ima sigurno određene slabosti jer, u protivnom, se ne bi odlučili na promjenu. Međutim, to stanje ima i određene prednosti koje će se, možda, promjenom izgubiti. Da bismo se odlučili na promjenu, slabosti sadašnjeg stanja moraju premašivati njegove prednosti. Ali, time je tek jedan segment problema riješen. Postavlja se pitanje: što nas čeka »na drugoj obali«, tj. što ćemo dobiti promjenom?

Inicijator promjena, prije nego što krene u promjene, mora imati *jasnu sliku o budućem stanju organizacije*. Kod toga valja voditi računa da slika budućnosti organizacije bude što objektivnije utvrđena, a ne da bude rezultat želje, emocija ili osjećaja. Greška u ovom segmentu organizacijske promjene može imati nepovoljne posljedice na poduzeće. Inicijator promjena mora imati mogućnost objektivnog utvrđivanja onoga što će se dogoditi nakon promjene. Ta slika buduće organizacije mora biti što egzaktnije utvrđena. U protivnom, suočit ćemo se s velikim iznenađenjima, a ponekad i zažaliti što smo uopće krenuli u promjenu.

²⁹ David A. Nadler: op. cit. pod 19, str. 721/722.

Treći segment ovog problema provođenja organizacijskih promjena tiče se **prijelaznog razdoblja**, u kojemu organizacija mora prijeći iz sadašnjeg u buduće stanje. To prijelazno razdoblje može biti duže i kraće, u zavisnosti od složenosti promjena koje se provode. No, u svakom slučaju, neovisno o kakvim promjenama je riječ, poželjno je da prijelazno razdoblje bude što kraće. Dva su osnovna razloga za to. Prvi je taj, što je neusporedivo teže upravljati organizacijom u prijelaznom razdoblju, budući da se napušta »staro« a uvodi »novo« koje još nije zaživjelo, tako da se organizacija ponekad nalazi u vakumu između starog i novog. Drugi je razlog taj, što svaka organizacijska promjena izaziva dodatne troškove pa, ako ona traje dugo, i troškovi promjena će biti veći. Isto tako, predugo prijelazno razdoblje može nas udaljiti od cilja koji želimo postići.

Postavlja se pitanje kako ćemo prepoznati je li organizacijska promjena uspješno provedena? Kod svih organizacijskih promjena to neće biti moguće ni odmah, a niti jednostavno utvrditi. Kod jednostavnijih i manjih promjena, djelotvornost provedenih promjena će se vrlo brzo pokazati, dok će za ocjenu radikalnih promjena trebati duže vrijeme, posebice za one promjene koje proizvode i važne inducirane efekte.

Ipak, smatra se da je organizacijska promjena uspješno provedena:³⁰

- a) kad je organizacija pomaknuta iz sadašnjeg, odnosno tekućeg stanja u buduće, odnosno željeno stanje;
- b) kad je funkcioniranje organizacije u budućem stanju ispunilo očekivanja;
- c) kad je prijelaz iz sadašnjeg stanja u buduće stanje ostao bez važnijih posljedica za organizaciju i
- d) kad je prijelaz iz sadašnjeg stanja u buduće stanje ostao bez pretjerane štete za pojedince, tj. zaposlene u poduzeću.

Osnovni problem kod provođenja organizacijskih promjena, u konačnici se svodi na posljedice koje promjene izazivaju na pojedince, odnosno zaposlene u poduzeću. Rijetke će biti promjene koje će se provesti bez posljedica za pojedince, zato što svaka promjena djeluje na ljude i remeti, odnosno mijenja dotadašnji red stvari. Zbog toga će biti veoma malo organizacijskih promjena koje će, sa stajališta uspješnosti provođenja, zadovoljiti sve prethodno navedene točke. Međutim, to treba shvatiti kao nešto čemu se teži u provođenju promjena.

Da bismo se u što većoj mjeri približili uspješnom provođenju promjena, izniman značaj u tom procesu ima **način** na koji se promjena pro-

³⁰ David A. Nadler: *op. cit.* pod 19., str. 722.

vodi. Baš kao što »lijepa riječ otvara svaka vrata«, tako i prikladan način provođenja promjena osigurava, ne samo njeno provođenje, već i uspješno provođenje. Neprikladan, neprimjeren način provođenja organizacijskih promjena, unaprijed će promjene osuditi na neuspjeh.

10.1.4. Odnos stabilnosti i promjena

Premda organizaciju danas karakterizira stalan proces promjena, to ne znači da joj nije potreban određeni stupanj odnosno, razina stabilnosti. Iako su »stabilnost« i »promjene« suprotnosti, kategorije koje se isključuju, uspješna organizacija mora posjedovati određenu razinu stabilnosti kao i sposobnost za promjene. Teško bi bilo zamisliti djelotvorno funkcioniranje organizacije koja je stalno u promjenama, tj. koja je uvijek u »prijelaznom stadiju«. Postavlja se pitanje gdje bi joj onda bile uporišne točke, tj. sadašnje i buduće stanje.

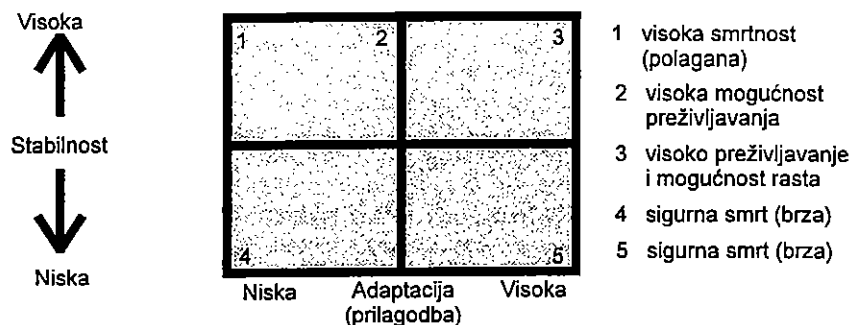
Ako tako gledamo na promjene u organizaciji, a to je jedino ispravno gledanje, razrješavanje odnosa između **stabilnosti** i **promjena** u organizaciji je pitanje mjere, stupnja, odnosno razine svake od tih kategorija.

Teško bi bilo zamisliti dugoročan uspjeh organizacije, koja provodi promjene, bez određene razine stabilnosti. Autori Hellriegel i Slocum³¹ su pokazali relativnu važnost promjena i stabilnosti za opstanak i razvoj organizacije. Iako ovi autori u svom modelu, umjesto riječi **promjena** (change), radije koriste riječ **prilagođavanje** (adaptation), ipak valja reći da se radi o sinonimima. Odnose između stabilnosti i prilagođavanja (promjena), prema ovim autorima, možemo pokazati kao na slici 10.2.

Iz slike 10.2. je vidljivo da poduzeća posluju u uvjetima različite stabilnosti, koji se kreću u rasponu od visoke do niske stabilnosti, odnosno nestabilnosti. S druge, pak, strane, sposobnost prilagođavanja, adaptacije ili promjene za poduzeće, također se kreće u rasponu između dvije krajnosti, od niske do visoke. Postavlja se pitanje, koji su uvjeti, sa stajališta stabilnosti i promjena, najpovoljniji za opstanak, te rast i razvoj poduzeća?

Poželjno stanje za poduzeće se smatra ono koje je označeno brojem 3 na slici 10.2, tj. stanje visoke stabilnosti ali isto tako i visoke sposobnosti za prilagođavanje, odnosno provođenje promjena. Poduzeća kojima odgovara takvo stanje imaju najveću mogućnost opstanka i rasta. Nasuprot, odnosno dijagonalno toj točki je točka 4, koju karakterizira niska stabilnost i

³¹ Samuel S. Certo: *op. cit.* pod 2., str. 288.



Slika 10.2. Prilagodba (promjena), stabilnost i organizacijsko preživljavanje

niska sposobnost adaptacije odnosno provođenja promjena. Poduzeća koja posluju u takvim uvjetima, nemaju perspektivu i čeka ih sigurna i brza smrt. Točka 2 na slici 10.2. označava neko srednje stanje poduzeća, koje karakterizira visoka razina stabilnosti i umjerena, odnosno srednja sposobnost prilagođavanja, odnosno provođenja promjena. Takva poduzeća imaju visoku mogućnost preživljavanja. Stanje poduzeća na slici 10.2. označeno brojevima 1 i 5 označava visoku smrtnost poduzeća, u prvom slučaju polaganu, a u drugom brzu. Razlika između ova dva tipa uvjeta poslovanja u kojima se poduzeća nalaze, s istim predvidivim završetkom, je u tome, što u prvom slučaju (1) poduzeće djeluje u visokostabilnim uvjetima, ali ne posjeduje sposobnost za prilagođavanje, odnosno promjene, zbog čega je njegov kraj polagan i ide sporije. U drugom slučaju (5) poduzeće djeluje u uvjetima nestabilnosti pa, unatoč visokoj sposobnosti adaptacije ili promjena, ono nema šanse za uspjeh, baš zbog visoke razine nestabilnosti jer, kako ističu Oliver Z. Niehouse i Karen B. Massoni,³² promjena za promjenom bez stabilnosti rezultira konfuzijom i stresom zaposlenih.

Svako poduzeće, odnosno svaka organizacija koja želi kontinuirani uspjeh, mora kontinuirano mijenjati, odnosno prilagođavati organizaciju, kako prema zahtjevima okoline, tako isto i prema ostalim čimbenicima organizacije. Međutim, i uz to što su promjene u organizaciji nužne, zapravo imperativ, prijeko je potrebna i određena razina stabilnosti sustava, jer samo u takvim uvjetima poduzeće može osigurati svoj opstanak i razvoj.

³² Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 288.

10.1.5. Tko provodi organizacijske promjene

Na pitanje tko provodi promjene u organizaciji najčešći će odgovor biti management odnosno manageri svih organizacijskih razina u poduzeću. Budući da je organizacija poduzeća unatoč svim doprinosima moderne teorije organizacije i dalje, u pravilu, hijerarhijski strukturirana, to će svaka od razina managementa odlučivati o promjenama na svojoj organizacijskoj razini. Kod toga apsolutno pravo i neograničena moć u provođenju odluka postoji na razini vrhovnog rukovodstva, dok će niže organizacijske razine nerijetko, u provođenju promjena, morati konzultirati više razine managementa. Predsjednik kompanije, CEO ili direktor poduzeća imaju glavnu ulogu u odlučivanju o tome što bi i kad trebalo promijeniti u organizaciji.

Budući da su promjene u organizaciji nužne i prijeko potrebne, a kao nosioci promjena javljaju se manageri, to oni moraju imati sposobnost procjene potrebe za promjenom.³³ Kad manageri uoče objektivnu potrebu za promjenom, već samim time je dio problema riješen, jer je identifikacija problema i definiranje potrebe za promjenom prvi, ali važan, korak u provođenju promjena.

Iako se manageri međusobno razlikuju po različitim obilježjima kao što su: razina managementa na kojoj se oni nalaze, znanja i vještine koje posjeduju, način i sposobnost delegiranja poslova, stil vođenja koji koriste i slično, jedno od bitnih obilježja razlikovanja managera je i to jesu li i koliko spremni za provođenje promjena i kako provode organizacijske promjene?

U zavisnosti od odgovora na ta pitanja, razlikuju se uspješni od neuspješnih managera. Uspješni manageri su oni koji na vrijeme prepoznaju potrebu za promjenom i uspješno provode organizacijske promjene. Za razliku od njih, neuspješni manageri teže uočavaju potrebu za promjenom, a kad je i uoče, očito je to prekasno, pa onda ne mogu biti ni uspješni u provođenju te promjene. To je osnovni razlog za diferenciranje plaća i uopće nagrađivanja uspješnih od neuspješnih managera.

Iz tih je razloga, na primjer, podpredsjednik ATT godine 1968. pozvao za visoku nagradu Alvina Tofflera i ponudio mu da provede nekoliko godina u kompaniji te da odgovori na samo dva pitanja:³⁴ 1. Koji je cilj ATT imajući na umu revoluciju u telekomunikacijama koja je otpočela? i 2. Kako bi se trebala reorganizirati kompanija da bi postigla taj cilj? Oba pitanja, kao

³³ J. R. Gordon, R.W. Mondy, A. Sharplin, S.R. Premeaux: *Management and organizational behavior*, Allyn and Bacon, Boston, etc, 1990. str. 634/635.

³⁴ Philip Sadler: op. cit. pod 12., str. 133.

što vidimo, sadrže potrebu za promjenom, pa bismo mogli reći da je sposobnost provođenja promjena onaj glavni razlog zbog kojeg su vrhunski manageri tako dobro plaćeni.

Manageri, uz to što su osnovni pokretači promjena, moraju posjedovati sposobnost za stalno poticanje zaposlenih na promjene. U General Motorsu, na primjer, management potiče zaposlene na promjene nudeći im »listu za razmišljanje«, koja sadrži sljedeća pitanja:³⁵

1. Može li stroj biti korišten na brži i bolji način?
2. Može li se potrebni materijal za stroj unaprijediti?
3. Može li se sadašnja organizacija unaprijediti?
4. Može li se specijalni alat koristiti za kombinirane operacije?
5. Može li se kvaliteta proizvoda unaprijediti mijenjajući dio operacija?
6. Može li se materijal rezati i obrađivati drukčije radi veće ekonomičnosti ili efikasnosti?
7. Može li se operacija u proizvodnji učiniti sigurnom?
8. Može li se »papirnati posao« eliminirati?
9. Mogu li se uspostavljene procedure pojednostavniti?

Ovo su samo neka od mogućih pitanja na koja zaposleni trebaju odgovoriti. Ako je odgovor bilo na jedno, neka ili sva pitanja potvrđan, doći će do značajnih promjena u organizaciji. Čini nam se da ova lista za razmišljanje koju u General Motorsu nude zaposlenima, može poslužiti kao obrazac i drugim poduzećima. Takav pristup provođenju organizacijskih promjena, od strane managementa, uključujući sve zaposlene u provođenje promjena, ne samo da će olakšati i ubrzati proces provođenja promjena, već će te promjene učiniti efikasnim odnosno djelotvornim.

Pitanja za raspravu:

1. Što su to organizacijske promjene? Definirajte organizacijske promjene. U kakvom su odnosu promjene i inovacije?

³⁵ Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 287–288.

2. Koji je to osnovni motiv, odnosno razlog koji »gura« organizacije na promjene? Zašto se organizacije moraju mijenjati?
3. Koji su osnovna područja na kojima se događaju promjene u organizaciji? U kakvom su odnosu »vanjske granice poduzeća« i promjene koje se provode u organizaciji?
4. Kako i koliko često treba provoditi promjene u organizaciji?
5. Navedite »jednadžbu promjena« i objasnite svaki element te jednadžbe.
6. U kakvom su odnosu promjene i okolina organizacije? Koje su osnovne značajke današnje okoline organizacije?
7. U definiranju promjena kao »prelaznog stadija« iz sadašnjeg stanja u buduće stanje, objasnite svako od tih stanja u kojima se organizacija može naći.
8. Navedite osnovne značajke uspješno provedene organizacijske promjene!
9. U kakvom su odnosu promjene i stabilnost organizacije? Kakva je uloga pojedinih razina managementa u provođenju promjena? Po čemu se razlikuju uspješni od neuspješnih managera, kad je riječ o promjenama u organizaciji?

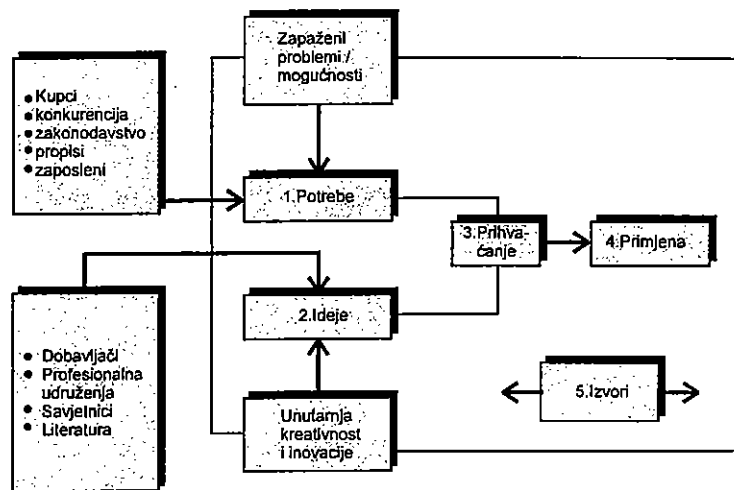
Čimbenici koji utječu na uspjeh promjena u organizaciji

10.2.

Kao što na poduzeće uopće, a na izgradnju njegove organizacijske strukture posebice, utječu mnogobrojni čimbenici organizacije, tako isto postoje čimbenici koji utječu i na uspjeh promjena u organizaciji. Budući da su promjene, i to ne bilo kakve već uspješne organizacijske promjene, od

najveće važnosti za poduzeće, to ćemo se ovdje zadržati na čimbenicima o kojima ovisi uspjeh promjena u organizaciji.

Svaka uspješna promjena prolazi kroz nekoliko faza, kao što su:³⁶ **potreba za promjenom, ideja, prihvaćanje, primjena i sredstva**. Te faze, odnosno elemente procesa uspješne promjene, mogli bismo prikazati kao na slici 10.3.



Slika 10.3. Faze kroz koje prolazi uspješna promjena

Potreba za promjenom javlja se uvijek kad su manageri, ali i drugi zaposleni u poduzeću nezadovoljni postojećim stanjem. Ako je raskorak između sadašnjeg i željenog stanja veći, to je i potreba za promjenom urgentnija i obratno. Ako su razlike između željenog i sadašnjeg stanja neznatne ili male, neće biti potrebna brza promjena.

Ideja se javlja kao druga faza u procesu uspješne promjene. Ona naznačuje novi način kako bi se nešto trebalo obavljati u organizaciji. Ideja nudi novo rješenje za ono što želimo promijeniti. Ideja može biti dana u naznakama, ali isto tako može biti operacionalizirana u obliku modela.

Prihvaćanje odnosno **implementacija** je možda najvažnija faza u procesu uspješnog provođenja promjena. Ako zaposleni ne prihvate

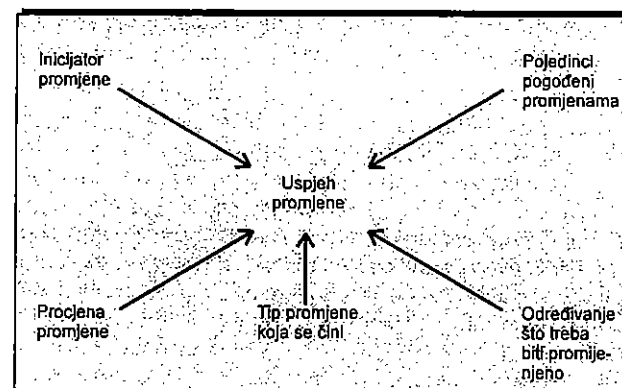
³⁶ Richard L. Daft: op. cit. pod 3., str. 254.

novu ideju, tj. ako je ne implementiraju, do promjene neće ni doći, pa se promjena neće ni provesti. Ako se promjena ne provede, sve prethodne faze u ovom procesu postaju bezvrijedne.

Posljednji element uspješne promjene su **izvori**, odnosno **sredstva**. Svaka promjena u organizaciji, osim napora ljudi, zahtijeva i odgovarajuća sredstva, u bilo kojem obliku nedostaju, od promjene neće biti ništa.

Uspjeh promjena koje se provode u organizaciji, ovisi o sljedećim čimbenicima:³⁷ a) o **inicijatoru promjena**, b) o **određivanju onoga što treba promijeniti**, c) o **tipu, odnosno vrsti promjena** koje treba uraditi, d) o **pojedincima**, odnosno **zaposlenima** u poduzeću **na koje promjene utječu**, i e) o **ocjeni**, odnosno **urednovanju promjena**.

Grafički bismo utjecaj pet osnovnih čimbenika na promjene u organizaciji, mogli prikazati kao na slici 10.4.



Slika 10.4. Kolektivni utjecaj pet najvažnijih čimbenika na uspjeh promjene u organizaciji

10.2.1. Inicijator promjena

Inicijator promjena, kao što i sam naziv govori, je osoba koja pokreće promjene u organizaciji. S obzirom da su manageri glavni inicijatori

³⁷ Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 289.

promjena, a da poduzeće, u ovisnosti od svoje veličine, ima manji ili veći broj menagera, po svim organizacijskim razinama, potrebno je odrediti, za svaki konkretan slučaj, koji je menager nosilac, odnosno inicijator promjena.

Inicijator promjena može biti bilo tko unutar ili izvan organizacije, tko pokušava izvršiti promjenu.³⁸ Ovo mišljenje predstavlja novost, a govori o tome da inicijatori promjena mogu biti i vanjski suradnici, koje poduzeće može angažirati za neki posao. Postoji određena, i to značajna, razlika u pogledu inicijatora promjena koji dolazi iz poduzeća i onoga izvan poduzeća. Svaki od njih u provođenju promjena suočit će se s određenim prednostima i slabostima u odnosu na onoga drugoga. U pravilu, što je prednost za jednoga, predstavlja slabost za drugoga.

Inicijator promjena koji dolazi izvan poduzeća, kao vanjski suradnik, može objektivnije i lakše provesti promjenu, jer sam ne radi u tom poduzeću, pa nije opterećen sa svim onim sa čime se suočava inicijator promjena u osobi nekog menagera u poduzeću. S druge, pak, strane on nedovoljno poznaje konkretno poduzeće kao i zaposlene u tom poduzeću, pa glede procjene mogućnosti za uspjeh provođenja promjena, može i pogriješiti.

Najvažnija vještina koju mora posjedovati inicijator promjena, bez obzira dolazi li iz poduzeća ili izvan poduzeća je, kako navodi Samuel C. Certo,³⁹ *spособnost procjene koliko promjenu zaposleni mogu podnijeti*. Jednako je za poduzeće nepovoljna, nedovoljna kao i suviše radikalna promjena, u odnosu na ono što je objektivno moguće i realno provesti. Nedovoljna promjena će rezultirati nedjelotvornošću organizacije, dok će radikalna promjena biti kontraproduktivna i izazvat će suviše radikalne otpore i stresove, pa će opet izostati učinak od promjene. Jer, ne zaboravimo, ljudi se boje promjena, budući da one donose nešto novo, njima nepoznato. I ovdje kao i na mnogim drugim područjima organizacije, treba imati osjećaj za pravu mjeru, a tu je, čini nam se, u maloj prednosti inicijator promjena iz samog poduzeća, s obzirom da poznaje zaposlene u poduzeću.

Iznimno je važno da inicijator promjena bude ona osoba koja najviše zna o problemu kojeg treba riješiti, bez obzira na organizacijsku razinu, odnosno mjesto koje ta osoba zauzima u organizacijskoj strukturi poduzeća. U velikoj mjeri, uspjeh promjena ovisit će baš o tome je li osoba koja pokreće promjene doista ona osoba koja najviše zna o tome. Ako je odgovor potvrđan, takva će osoba nailaziti na uvažavanje od strane zaposlenih i na manje otpore nego u slučaju kad se radi o osobi bez takvih radnih i stručnih kvaliteta. U protivnom, ako se radi o pogrešnoj osobi, i najkorisnije promjene rezultat će negativnim posljedicama za organizaciju. Dakle, ovdje je važno utvrditi, »ne samo što treba uraditi« nego i »tko to treba uraditi«.

³⁸ Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 289/290.

³⁹ Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 290.

Rezimirajući sve prethodno rečeno o inicijatoru promjena, on se u procesu provođenja promjena mora koncentrirati na tri ključne stvari. *Prvo*, on mora znati što treba promijeniti u organizaciji. *Drugo*, on mora pouzdano utvrditi koliku količinu promjena zaposleni mogu podnijeti. I *treće*, on mora znati da u promjene treba ulaziti postupno, pripremajući zaposlene na promjene.

10.2.2. Određivanje onoga što treba promijeniti

Drugi važan čimbenik o kojemu ovisi uspjeh promjena u organizaciji je *određivanje onoga što treba promijeniti*. I to je zadatak menagera odnosno inicijatora promjena. Određivanje onoga što treba promijeniti je iznimno važno za uspjeh promjena u organizaciji. Ako je izbor onoga što treba mijenjati pogrešan, to će narušiti postojeću ravnotežu u organizaciji, a povećat će i troškove organizacije. U protivnom, ako je precizno i jasno definirano što je to što treba mijenjati u organizaciji, to će, bez sumnje, utjecati na porast organizacijske *efikasnosti* (efficiency) kao i na porast *efektivnosti* (effectiveness) u poduzeću.

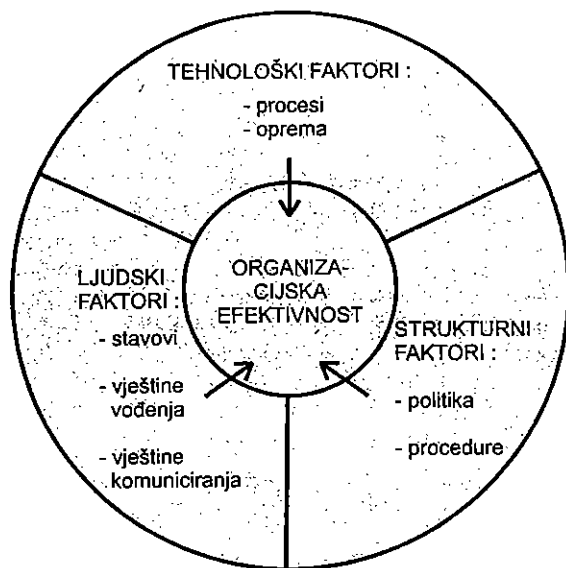
Promjene u organizaciji mogu biti mnogobrojne i različite, ali se ipak sve one, kako navode Giegold i Craig,⁴⁰ raspoređuju oko tri glavne skupine čimbenika, i to oko: *ljudi*, *strukture* i *tehnologije*. To znači, da u odgovoru na pitanje »što treba promijeniti u organizaciji«, odgovor može glasniti: a) ljude, odnosno zaposlene, b) organizacijsku strukturu poduzeća i c) tehnologiju proizvodnje, odnosno poslovanja. U pravilu, promjena svakog od ovih segmenata organizacije uključuje i promjenu druga dva. Posebice to vrijedi za tehnologiju, koja u konačnici mora rezultirati i promjenom strukture kao i ljudi. Zapravo, moglo bi se reći da je promjena strukture, na određeni način, agregirana promjena koja u sebi uključuje i promjenu ostalih dvaju čimbenika.

Promjena ljudskog čimbenika uključuje promjenu položaja ljudi u organizaciji, njihov hijerarhijski rang, njihove sposobnosti i vještine vođenja i komuniciranja te ostale karakteristike ljudi u organizaciji. *Promjena strukturnog čimbenika* uključuje organizacijsku kontrolu kao i politike i procedure, dok *promjena tehnološkog čimbenika* obuhvaća sve vrste opreme i procesa koji pomažu članovima organizacije u izvršavanju poslova.⁴¹

⁴⁰ Giegold i Craig, prema Samuel S. Certo: op. cit. pod 2., str. 290.

⁴¹ Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 290/291.

Medusoban odnos ljudskog, strukturnog i tehnološkog čimbenika određuje organizacijsku učinkovitost, kao što to pokazuje slika 10.5.⁴²



Slika 10.5. Određivanje organizacijske učinkovitosti s pomoću odnosa među ljudima, tehnoloških i strukturnih čimbenika

Iz slike 10.5. je vidljivo da je **organizacijska učinkovitost**, kao mjera usklađenosti svih ključnih aktivnosti u poduzeću, rezultanta djelovanja sve tri grupe čimbenika koji je određuju. Kažemo za neko poduzeće da je postiglo visoku razinu učinkovitosti ako je postiglo svoje unaprijed zacrtane ciljeve i misiju poduzeća. **Učinkovitost**⁴³ je širi pojam koji uključuje, ne samo efikasnost već i prilagodljivost. Učinkovita organizacija je djelotvorno sposobna i u stanju je modificirati svoje ciljeve kako se mijenjaju okolnosti u kojima ona djeluje.

Za razliku od učinkovitosti kao agregatne veličine uspješnosti poduzeća, **efikasnost** predstavlja pokazatelj odnosa outputa prema inputu. Što je taj pokazatelj veći od 1 poduzeće je efikasnije i obratno.

⁴² Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 291.

⁴³ Colin A. Carnall: op. cit. pod 7., str. 70/71.

10.2.3. Tip, odnosno vrsta promjena

Tip odnosno vrsta promjena, kao čimbenik uspješne promjene, u najužoj su vezi s »određivanjem onoga što treba promijeniti u organizaciji«. Ako smo utvrdili da su tri osnovna područja koja treba mijenjati u organizaciji: ljudi, strukture i tehnologija, onda ona određuju i tri osnovne vrste promjena.

Jedna od vrste promjena tiče se **promjene ljudi**, odnosno **promjene zaposlenih** (people change), druga obuhvaća **strukturne promjene** (structural change), a treća **tehnološke promjene** (technological change). Dakle, kad govorimo o vrstama promjena težište ćemo staviti na promjene među zaposlenima, zatim na promjene organizacijske strukture poduzeća kao i na promjene u tehnologiji proizvodnje, odnosno poslovanja.

Teško je u konkretnom poduzeću strogo diferencirati svaku od ovih vrsta promjena jer se one međusobno isprepleću. Mi ih diferenciramo uvjetno samo sa stajališta što je primarno za započinjanje procesa promjena u organizaciji. Je li to **neprikladna tehnologija proizvodnje** koja onemogućava plasman proizvoda, s obzirom da konkurencija raspolaže sa suvremenijom tehnologijom proizvodnje, pa proizvodi i bolji proizvod? Ili je to, u nekom drugom slučaju, **organizacijska struktura poduzeća** koja u velikoj mjeri odstupa od formalne organizacije? Ponekad će u središtu promjena biti **ljudi** koji, možda, nisu dorasli novim zahtjevima tehnologije i potrebama poduzeća.

Iako se u poduzeću provode različite vrste promjena, one se mogu svesti na ove tri skupine kao najvažnije vrste promjena. Svaka od ovih vrsta promjena izaziva promjene ne samo u poduzeću, već i na druge dvije vrste promjena. S obzirom da ćemo u posebnoj točki detaljnije obraditi osnovne vrste promjena u organizaciji, u ovom dijelu, gdje govorimo o čimbenicima o kojima ovisi uspjeh promjena, na tome se ne bismo više zadržavali.

10.2.4. Pojedinci pogođeni promjenama

Među svim čimbenicima o kojima ovisi uspjeh promjena u organizaciji, posebno mjesto pripada **pojedincima pogođenim promjenama**. Naime, od njih će, u najvećoj mjeri, ovisiti uspjeh promjena, u prvom redu, u ovisnosti od toga prihvaćaju li ili uopće ne prihvaćaju promjene.

Ljudi su jedini živi element organizacije i sve što se u organizaciji događa, provodi ili mijenja, u konačnici se odražava na ljude, jer oni su ti koji sve promjene moraju provesti. Zato su ljudi, ne samo najosjetljiviji element organizacije, već i onaj čimbenik o kojemu ovisi uspjeh promjena.

Prirodna reakcija ljudi na promjene je, u pravilu, pružanje otpora promjenama, posebice u slučaju kad naslućuju da ih promjena ugrožava. Većina se ljudi boji promjena, jer svaka promjena donosi sa sobom neizvjesnost i rizik. Osim toga, promjena znači neku novu situaciju koja se može pretpostaviti odnosno očekivati. A svi ljudi se puno bolje i ugodnije osjećaju u poznatoj nego u potpuno novoj, odnosno, nepoznatoj situaciji.

Međutim, ni ljudi, odnosno pojedinci koje pogađaju promjene, nisu neka homogena kategorija koja na promjene reagira na potpuno isti ili čak identičan način. I među njima, u svakom poduzeću, postoje velike razlike. Mogli bismo ih grupirati u tri skupine nejednake veličine.

Prvu, relativno manju skupinu čine oni *ljudi koji brzo prihvaćaju promjene*. Oni se lako prilagođavaju promjenama i nemaju nekih posebnih teškoća. Tko će sve u poduzeću pripadati ovoj skupini i koliko će ona biti brojna, ovisi ponajprije o tome kakve posljedice te promjene imaju na njih i njihov položaj u organizaciji. Općenito rečeno, ovoj skupini, u pravilu, pripadaju mlađi, obrazovani i neopterećeni ljudi, s puno znanja koje im omogućava da bez velikih problema prihvate promjenu i njoj se prilagode.

U drugu, najbrojniju skupinu pripadaju oni članovi organizacije koji nisu toliko sigurni u sebe i svoje znanje i sposobnosti, te će *na početku pružati otpor promjenama*. Međutim, kako budu sazrijevale njihove spoznaje o tome što promjene donose i gdje je njihovo mjesto u tom procesu, postupno će slabiti njihov otpor na promjene. Nakon određenog vremena prilagodbe, nevoljko će, ali ipak prihvatiti promjene.

U treću i najmalobrojniju skupinu pripadaju oni članovi organizacije koji *veoma teško prihvaćaju promjene*, teško se na njih privikavaju, treba im puno vremena, a ponekad promjenu nikada ni ne prihvate. Koliko će biti brojna ova skupina zaposlenih, ovisi o radikalnosti promjena koje se provode, ali i od znanja i sposobnosti zaposlenih da prihvate promjene i da im se prilagode. Ako zaposleni ne posjeduju potrebna znanja i sposobnosti, oni će uporno i do kraja pružati otpor takvim promjenama, što je sa stajališta svakog konkretnog pojedinca i razumljivo, jer se radi o njemu samome i njegovoj budućnosti.

Kolika je važnost ljudi za uspjeh promjena u organizaciji, najbolje se vidi po tome što i od najboljeg određivanja i definiranja onoga što treba promijeniti neće biti ništa, ako članovi organizacije ne podrže promjenu. Da bi se povećale šanse da zaposleni podrže promjenu, manageri bi tre-

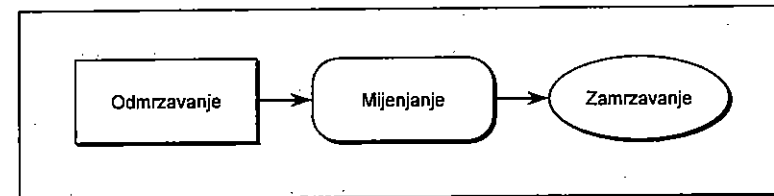
bali biti svjesni:⁴⁴ a) uobičajenog otpora zaposlenih na promjene, b) načina kako da se smanji otpor na promjene i c) triju faza obično prisutnih u procesu promjena.

Otpor prema promjenama je uobičajena i normalna pojava, baš kao što su i promjene normalna pojava. Druga je stvar što manageri žele da se otpor, ako ne u potpunosti eliminira, a ono svede na najmanju moguću mjeru.

Da bi se *smanjio otpor na promjene* manageri moraju pronaći način, odnosno biti u mogućnosti da reduciraju otpor na promjene. To se može postići na više različitih načina o kojima će biti riječi kasnije.

U procesu promjena zaposleni obično prolaze kroz tri faze:⁴⁵ a) *fazu odmrzavanja*, b) *fazu mijenjanja* i c) *fazu ponovnog zamrzavanja*. *Odmrzavanje* je stanje u kojem pojedinci postaju spremni da steknu i nauče novi način ponašanja. *Mijenjanje* je stanje u kojem pojedinci, sada već »odmrznuti«, počinju eksperimentirati s novim ponašanjem. *Ponovno zamrzavanje* je stanje u kojem pojedinci vide da je njihovo novo ponašanje, koje su iskušali za vrijeme mijenjanja, dio njih.

Međusobni odnos triju faza, kroz koje prolaze zaposleni u procesu promjena u organizaciji, možemo prikazati kao na slici 10.6.⁴⁶



Slika 10.6. Faze u procesu promjena

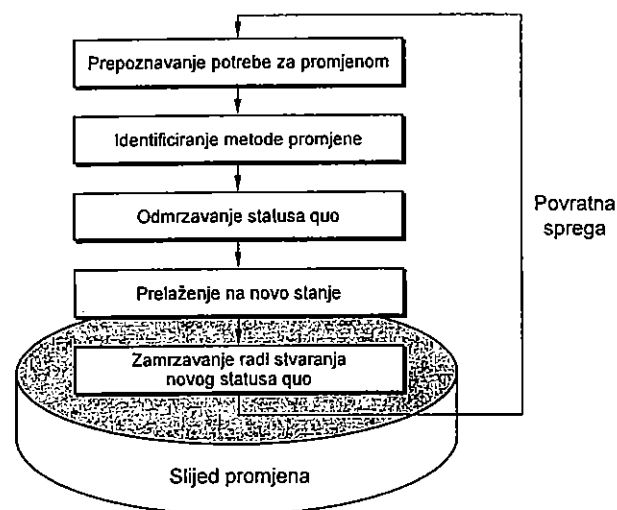
Međutim, proces promjena se može promatrati i šire, uključujući u taj proces, ponajprije, prepoznavanje potrebe za promjenom, zatim identifikaciju metoda provođenja promjene, kao i već prethodno navedene faze odmrzavanja, mijenjanja i zamrzavanja, kao što to pokazuje slika 10.7.⁴⁷

⁴⁴ Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 298.

⁴⁵ Kurt Lewin, prema Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 300.

⁴⁶ K. Lewin, prema: S. P. Robbins: *Essentials of Organizational Behavior*, Fifth Edition, Prentice-Hall, 1997., str. 256.

⁴⁷ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 33., str. 634.



Slika 10.7. Faze u procesu promjena, promatrajući proces u širem smislu

Šire, iscrpnije i sveobuhvatnije, na sva ova pitanja, a posebice ona koja se tiču otpora promjenama kao i načina smanjivanja otpora na promjene, odgovorit ćemo u poglavlju o upravljanju organizacijskim promjenama.

10.2.5. Vrednovanje promjena

Peti čimbenik koji utječe na uspjeh provođenja promjena u organizaciji je *evaluacija, vrednovanje ili ocjena* odnosno *procjena promjena* koje se provode. Inicijator promjena odnosno manager koji provodi promjene, mora biti u mogućnosti, više ili manje objektivno odnosno egzaktno, da vrednuje promjene. To znači da on mora unaprijed, prije samog početka provođenja promjene, biti u mogućnosti procijeniti što ta promjena donosi poduzeću glede koristi, odnosno troškova koje izaziva. Procjena mora biti izvršena barem u grubim crtama, ako već nije moguće da bude što preciznija.

Mnogi indikatori upućuju na potrebu provođenja promjena. Kako navodi Larry E. Greiner,⁴⁸ usmjerenost članova organizacije više na prošlost nego na budućnost kao i veća privrženost ciljevima odjela nego ciljevima kompanije, predstavljaju simptome koji ukazuju na potrebu provođenja promjena u organizaciji. Ipak, u ocjeni, odnosno vrednovanju potrebe za promjenom, određenu, i to značajnu pažnju, trebalo bi posvetiti dostupnim informacijama koje bi objektivizirale prethodno navedene simptome, koji mogu biti i na razini osjećaja, a ne stvarnog stanja organizacije.

Može se smatrati da je promjena poželjna i potrebna ako povećava efikasnost i efektivnost organizacije, a u sklopu toga rezultira većom profitabilnošću poduzeća kao i većim zadovoljstvom zaposlenih u poduzeću.

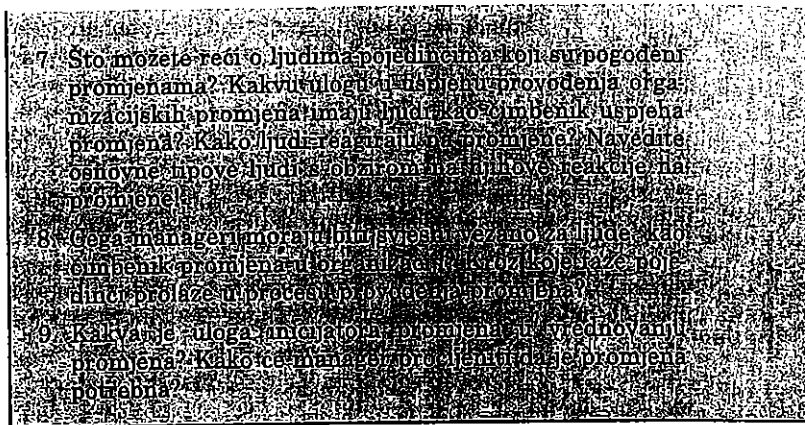
Efektivna organizacija, prema Argyrisu,⁴⁹ osigurava ostvarivanje ciljeva, održavanje unutarnjeg reda odnosno sustava i prilagođavanje vanjskoj okolini.

Pitanja za raspravu:

1. Navedite osnovne čimbenike o kojima ovisi uspjeh promjena u organizaciji.
2. Kroz koje faze u procesu promjena prolazi svaka promjena u organizaciji? Objasnite svaku od faza u procesu provođenja promjena.
3. Koji je inicijator promjena i tko sve može biti inicijator promjena u organizaciji? Koja je najvažnija vještina koju mora posjedovati inicijator promjena? Navedite prednosti odnosno mane inicijatora promjena koji dolazi izvan poduzeća u odnosu na inicijatora promjena iz poduzeća.
4. Što je to osnovno što treba mijenjati u organizaciji?
5. Objasnite što se razumjeva pod pojmom efikasnost, a što pod pojmom efektivnost?
6. Koje su osnovne skupine odnosno vrste promjena koje se provode u poduzeću? U kakvom su odnosu osnovne vrste promjena međusobno?

⁴⁸ Larry E. Greiner prema Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 301.

⁴⁹ Argyris prema Colin A. Carnall: op. cit. pod 7., str. 71.



Vrste organizacijskih promjena

10.3.

Neosporno je da se organizacije moraju stalno mijenjati i inovirati jer će u protivnom zapadati u teškoće i propadati. Sve brže mijenjanje poslovne okoline, dolazak u proces rada nove i sve obrazovanije radne snage, izniman napredak na području tehnike i tehnologije, nameću radikalne promjene u organizaciji. Poradi ovih promjena dolazi do sloma tradicionalnih, hijerarhijskih, organizacijskih struktura koje su dominirale prošlošću.⁵⁰ U ovakvim uvjetima organizacije se moraju mijenjati, kako ističe Richard L. Daft,⁵¹ ne s vremena na vrijeme, već cijelo vrijeme.

Budući da su promjene stalan pratilac svake organizacije, postavlja se pitanje je li moguće sve organizacijske promjene klasificirati u neke karakteristične skupine odnosno tipove ili vrste. S obzirom na ono što se mijenja u organizaciji, moguće je govoriti o četiri vrste promjena unutar organizacije, i to:⁵² a) *o tehnološkim promjenama* (technology changes), b)

⁵⁰ Više o tome u radu Terrence E. Deal, Allen A. Kennedy: *Corporate Cultures - The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, 1988. str. 177.

⁵¹ Richard L. Daft: *op. cit.* pod 3., str. 250.

⁵² Richard L. Daft: *op. cit.* pod 3., str. 252.

o promjenama u proizvodima i uslugama (product and service changes), c) *o strukturnim i sustavnim promjenama* (structure and system changes) i d) *o promjenama ljudi* (people changes). Jedna druga klasifikacija govori samo o tri vrste promjena u organizaciji, i to:⁵³ a) *o tehnološkim promjenama*, b) *o strukturnim promjenama* i c) *o promjenama ljudi*. Ove tri vrste promjena u najužoj su vezi s tri glavne komponente organizacije, a to su: tehnologija, struktura i ljudi. Dakle, svaka vrsta promjene odnosi se na jednu komponentu organizacije koja ističe, odnosno naglašava tu vrstu promjena za razliku od preostale dvije.

Philip Sadler,⁵⁴ na primjer, govori o promjenama koje se javljaju u *proizvodima, tehnologijama i procesima*.

Da ne nabrajamo dalje pojedine klasifikacije vrsta organizacijskih promjena, kod pojedinih autora gotovo bez izuzetka u svim klasifikacijama govori se o tri osnovne vrste promjena: a) o promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća, b) o promjenama u tehnologiji proizvodnje odnosno poslovanja i c) o promjenama u strukturi zaposlenih odnosno o promjenama ljudi.

Ove pojedine vrste organizacijskih promjena, u svakodnevnom životu odnosno praksi, ne treba promatrati izolirano, tj. neovisno od drugih vrsta organizacijskih promjena. Svaka od ovih vrsta promjena na ovaj ili onaj način, uključuje u proces promjena i ostale. Naime, ove klasifikacije promjena po vrstama, govore nam što je osnova odnosno izvor promjena u organizaciji, a to mogu biti novi proizvodi, struktura, tehnologija ili ljudi.

Ako se, na primjer, poduzeće odluči na promjenu svoje organizacijske strukture, ta promjena ne mora nužno izazvati promjenu tehnologije, ali će sigurno izazvati promjene kod ljudi na ovoj ili onoj razini organizacije. Ide li pak poduzeće na promjenu proizvodne ili neke druge tehnologije, ta će promjena lančano izazvati reakcije i u organizacijskoj strukturi poduzeća ali i kod samih zaposlenih. Promjena ljudi, na primjer, ne mora biti nužno uvjetovana promjenom tehnologije ili organizacijske strukture. Ako je riječ o managementu, te promjene mogu uvjetovati i slabi poslovni rezultati poduzeća.

Za ovo posljednje, kao dobar primjer, može nam poslužiti kompanija »United Electric Control Company«⁵⁵ koja je dobro poslovala s uhodanim metodama proizvodnje i autokratskim stilom vođenja. Godine 1987. kompanija je pretrpjela velike gubitke. Management je pokušao tražiti izlaz u promjeni strukture vođenja koja je trebala omogućiti izravnu participaciju zaposlenih, nasuprot dotadašnjem autokratskom stilu vođenja. U traženju

⁵³ Samuel C. Certo: *op. cit.* pod 2., str. 291.

⁵⁴ Philip Sadler: *op. cit.* pod 12., str. 155.

⁵⁵ Richard L. Daft: *op. cit.* pod 3., str. 249.

načina da motivira zaposlene management je uveo značajnu promjenu pod nazivom »program vrednovanja ideja«. Prema tom programu, svaki zaposleni u kompaniji, za svaku uporabljivu ideju, bio je nagrađen sa 100 dolara. Koliko je to motiviralo zaposlene najbolje se vidi po tome što je već godine 1990. u tu svrhu podijeljeno 50.000 dolara, što znači da je nagrađeno 500 uporabljivih ideja od strane zaposlenih. Formiran je i Centar za akciju, u koji ulaze ljudi sposobni za rješavanje specifičnih problema. Nakon ovih promjena kompanija je prestala biti čvrsto kontrolirana i postala je kompanija prepuna kreativne energije.

Poučan je i primjer kompanije »Silicone Valley«,⁶⁶ koja je promijenila svoju strukturu 24 puta u 4 godine samo da bi bila ukorak s promjenama u okolini.

Međutim, u nekim djelatnostima, posebno u tvrtkama visokih tehnologija, promjene poslovnih prilika mogu biti toliko radikalne da se dotadašnje nagomilano znanje i iskustvo učine gotovo bezvrijednim. Kao dobar primjer za to može nam poslužiti IBM koji se je suočio s ozbiljnim promjenama, zbog naglog razvoja tržišta personalnih kompjutora (PC). U tablici 10.1. dajemo komparativni pregled poslovnih prilika u kojima je djelovao IBM prije i poslije razvoja tržišta PC.⁶⁷

Tablica 10.1.

Usporedni pregled poslovnih prilika IBM prije i poslije razvoja tržišta PC

Stanje prije razvoja tržišta PC	Stanje nakon razvoja tržišta PC
1. relativno malo kupaca	1. doslovno: 1 milijun kupaca
2. relativno malo konkurenata	2. 100 možda i 1000 konkurenata
3. utvrđena tehnološka promjena	3. eksplozivna brzina tehnoloških promjena
4. najveća važnost se pridaje hardwareu	4. najveća važnost se pridaje sastavu softwareu i softwareskim rješenjima
5. oslonac na svoje izravne prodavače	5. marketing preko poslovnih partnera
6. standardni odnosi u poslovanju	6. puno različitih načina poslovanja

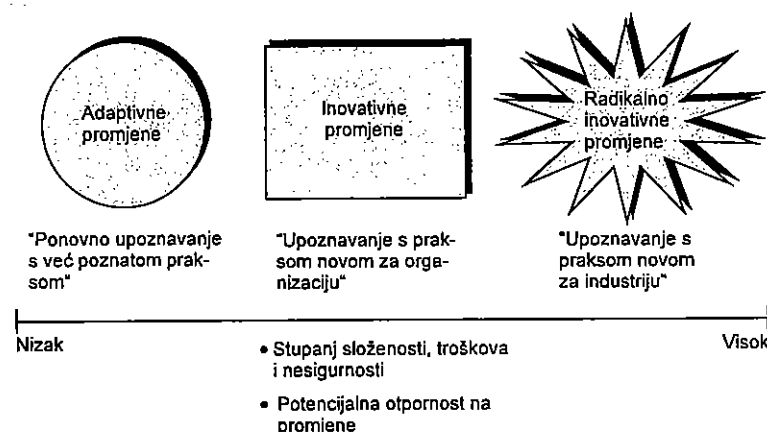
Sve prethodno navedene vrste organizacijskih promjena, s obzirom na način kako se provode, kao i to što se mijenja u organizaciji, mogu biti:⁶⁸ a) *adaptivne*, b) *inovativne* i c) *radikalno inovativne promjene*. One se međusobno razlikuju prema stupnju složenosti, troškovima

⁶⁶ Richard L. Daft: op. cit. pod 3., str. 250.

⁶⁷ Philip Sadler: op. cit. pod 12., str. 130.

⁶⁸ Robert Kreitner, Angelo Kinicki: op. cit. pod 1., str. 657.

ma koje izazivaju i nesigurnosti, s jedne strane i prema potencijalnoj otpornosti na promjene, s druge strane. Vidi sliku 10.8.⁶⁹



Slika 10.8. Vrste organizacijskih promjena

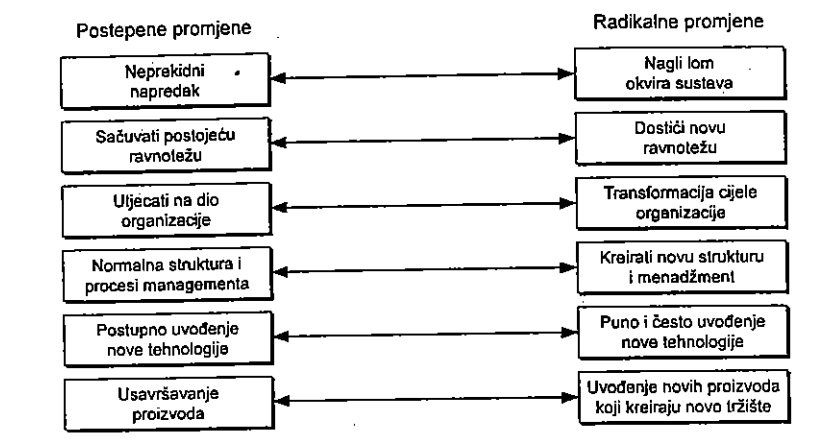
Iz slike 10.8. je vidljivo da je stupanj složenosti, troškova i nesigurnosti kao i potencijalne otpornosti na promjene, najniži kod adaptivnih promjena, umjeren, odnosno srednji kod inovativnih promjena, a najviši kod radikalno inovativnih promjena. Drugim riječima to bi značilo da su adaptivne promjene najjednostavnije, da izazivaju najmanje troškova i nesigurnosti te da pružaju najmanji otpor, za razliku od radikalno inovativnih promjena, koje su izuzetno složene i skupe, a odvijaju se u uvjetima visoke nesigurnosti i velikog otpora promjenama.

Prema širini i dubini zahvata promjena koje se provode u organizaciji, svaka promjena strukture, tehnologije ili ljudi, može se klasificirati u adaptivnu, inovativnu i relativno inovativnu promjenu. To razvrstavanje je važno, zbog svega onoga što prati promjene, kako bismo mogli pronaći prave načine provođenja promjena u konkretnim uvjetima.

S tim u vezi, uvijek se nameće jedna dilema, tj. treba li promjene provoditi *postupno* ili *radikalno*. Svaka vrsta promjena može se provoditi na oba načina, međutim, svaki od njih je dobar samo za određene prilike, odnosno određenu situaciju.

⁶⁹ R. Kreitner, A. Kinicki: op. cit. pod 1., str. 657.

Osnovna razlika između postupnih i radikalnih promjena mogla bi se prikazati kao na slici 10.9.⁶⁰



Slika 10.9. Postupne promjene nasuprot radikalnim promjenama

I postupne kao i radikalne promjene imaju svoje dobre i slabe strane. Tako, na primjer, postupne promjene smanjuju »potrese« u organizaciji koji se javljaju u vezi s promjenama, zbog otpora od strane zaposlenih; s druge strane, zbog sporosti provođenja promjena, mogu izostati očekivani učinci od promjena. Nasuprot tome, radikalne promjene izazivaju otpor, a ponekad i šok kod zaposlenih, međutim, ako je to jedini mogući način za uspjeh organizacije, onda se on mora primijeniti. I u organizaciji, baš kao i u medicini, a kirurgiji posebice, treba se brzo odlučiti za radikalne poteze, osobito u situacijama kad je to jedini izlaz.

10.3.1. Tehnološke promjene

Pod *tehnološkim promjenama* razumijevamo promjene proizvodne tehnologije, tj. proizvodnih sredstava i postupaka, ali isto tako promjene i u drugim tehnologijama koje opslužuju ostale poslovne funkcije u

⁶⁰ A. D. Meyer, J.B. Goes, G. R. Brooks: prema R. Daft: op. cit. pod 3., str. 251.

poduzeću. Kao što je svojedobno promjena proizvodne tehnologije izazivala radikalne promjene u organizaciji poduzeća, na isti se način i danas događaju radikalne promjene pod utjecajem informatičke tehnologije koja postaje podloga suvremenog poslovanja.

Tehnološke promjene u procesu proizvodnje rezultiraju jeftinijom proizvodnjom, bilo putem skraćivanja vremena proizvodnje ili na neki drugi način smanjivanja troškova proizvodnje. Cilj tehnoloških promjena je što veća djelotvornost proizvodnje.

Kad je pak riječ o tehnološkim promjenama izazvanim uvođenjem informacijske tehnologije i razvijanju informacijske mreže u cijelom poduzeću, onda je najveći doprinos tih tehnoloških promjena u stvaranju podloga za brzo poslovno odlučivanje na svim razinama managementa u poduzeću.

Danas se, primjerice, mikrokompjutorske aplikacije koriste svuda, od industrije preko medicine do kućanstva. Razvoj kompjutera je posljednjih godina eksponencijalan, informacijska oprema postaje sve jeftinija i za rukovanje sve jednostavnija, a po broju mogućih obrada sve sofisticiranija. U tome je najveća moć kompjutorizacije i informatizacije, koja je na taj način široko otvorila vrata za svoju primjenu u svim područjima rada i života.

Danas, gotovo da i nema područja ljudske djelatnosti gdje kompjutor nije moguće koristiti. Čak, štoviše, nagla eksplozija velikog broja malih poduzeća, posebno u SAD, ali i drugdje, izravna je posljedica kompjutorizacije njihova poslovanja. Kompjutorska podrška u mnogim područjima rada je nezamjenjiva, osobito u ažurnosti i točnosti, koju drukčije nije moguće postići.

Informacijska tehnologija pripada u područje visokih tehnologija, a visoke su tehnologije danas jedan od najvažnijih uzroka promjena. Iako su tehnološke promjene od najvećeg zanimanja za organizaciju, ipak se javljaju otpori promjenama, što je i razumljivo ako se zna kakve zahtjeve postavljaju te nove tehnologije pred zaposlene.⁶¹ Otpor se ne javlja toliko na samu tehnologiju, koliko na njezine posljedice, odnosno promjene koje, s tim u vezi, izaziva.

Jedna od najčešćih promjena, koje tehnologija izaziva kod zaposlenih, jest da ih u sve većoj mjeri oslobađa repetitivnih i rutinskih poslova, a ostavlja im prostor za kreativne poslove. S tim u vezi, nova tehnologija od zaposlenih zahtijeva nove vještine i znanja, pa se danas gotovo svi zaposleni moraju doškolovati, prekvalificirati i usavršavati da bi odgovorili na zahtjeve koje pred njih postavlja nova tehnologija.

⁶¹ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 33., str. 637.

Ti zahtjevi za dopunskim obrazovanjem, predstavljaju veći ili manji napor za zaposlene, čemu oni pružaju otpor, a da bi se taj otpor otklonio, potrebno je sve zaposlene uključiti u program treninga, koji je oblikovan upravo tako da na jasan i pristupačan način upozna ljude s novim tehnologijama. Time se postupno otklanja i strah koji se javlja u vezi s promjenom tehnologije.⁶² Danas su investicije u ljude, po važnosti, na prvom mjestu, čak i ispred dobiti. To je i razumljivo, jer ako poduzeće nema određen, stručan, sposoban i obrazovan kadar, tada neće biti ništa ni od dobiti.

Uvođenje novih tehnologija u proizvodni proces, s jedne strane povećava broj i asortiman proizvoda koji se nude tržištu, a s druge strane se sve više i sve brže skraćuje vrijeme komercijalne eksploatacije tih novih proizvoda na tržištu. Proizvodi veoma brzo zastarijevaju i u sve kraćim i kraćim vremenskim razmacima se zamjenjuju s novim proizvodima. Da je to tako najbolje potvrđuje činjenica da danas na tržištu ponude proizvoda, najveći broj proizvoda nije stariji od 10 godina, tj. najveći broj proizvoda na tržištu pripada u kategoriju novih proizvoda kojih nije bilo prije 10 godina.

Nova tehnologija, odnosno tehnološke promjene dovode do značajnih promjena na području *managementa*. Sve veća primjena distribuirane obrade podataka, s obzirom na to da mini i mikro kompjutori bolje služe kompaniji nego veliki centralizirani sustavi, potiče sve veću decentralizaciju pa i organizacijski stil »bez šefa« (no boss). Danas, na primjer, Mc Donald's, Dunkin Danuts i devetsto drugih sličnih kompanija preplavljaju SAD s organizacijskim stilom »bez šefa«.⁶³

Kompjutorska i komunikacijska veza omogućit će informacije, a time i odlučivanje po svim organizacijskim razinama u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu. Potreba za managerima srednje razine se smanjuje jer njihove funkcije, u najvećoj mjeri, preuzima informacijska tehnologija. Jedino što im ostaje kao posao to je kontrola obavljanja poslova od strane radnika. Organizacija se u sve većoj mjeri atomizira, a radnici rade u malim poslovnim jedinicama. Ako, na primjer, žele informaciju o novom proizvodu, oni se ne moraju obraćati pretpostavljenom manageru ili nekom u odjelu za istraživanje i razvoj proizvoda, koji je ponekad toliko daleko od njih da može biti i u drugom gradu, državi pa i kontinentu, već će se koristiti videokazetom ili kablskom televizijom (internom televizijom), te će odmah saznati sve o proizvodu što ga zanima.⁶⁴

Tehnološke inovacije i tehnološke promjene dovode do značajnih promjena i u organizacijskoj strukturi poduzeća. Sve više iščekavaju

⁶² Više o tome u radu Colin A. Carnall: op. cit. pod 7., str. 69/70

⁶³ Terrence E. Deal, Allen A. Kennedy: op. cit. pod 50., str. 178.

⁶⁴ Više o tome u radu; Terrence A. Deal, Allen A. Kennedy: op. cit. pod 50., str. 187.

tradicionalne i čiste forme organizacije, a uvode se nove, koje se temelje na kombinaciji različitih vrsta organizacijskih struktura.

Iz ovih nekoliko ilustracija je vidljivo da tehnološke promjene uvjetuju mnoge druge derivirane promjene, kako one vezane za zaposleno osoblje, tako isto i za proizvode, management i kompletnu organizacijsku strukturu poduzeća.

10.3.2. Strukturne promjene

Pod *strukturnim promjenama* razumijevamo promjenu organizacijske strukture poduzeća kao cjeline, ili promjenu organizacije pojedinih njezinih dijelova, organizacijskih jedinica, pogona, odjela, područja djelatnosti (division's) i slično. O strukturnim promjenama govorimo kao primarnom razlogu za promjene na mnogim područjima u organizaciji poduzeća, ali i kao deriviranim promjenama, pod utjecajem neke druge vrste promjena, na primjer, tehnologije, ljudi ili proizvoda.

Prema Richardu L. Daftu,⁶⁵ strukturne promjene se odnose na administrativno područje u organizaciji. Ovo područje uključuje nadzor i management, a obuhvaća promjene organizacijske strukture, strategije, poslovne politike poduzeća, sustava nagrađivanja i slično. Sve su te promjene u nadležnosti vrhovnog rukovodstva u poduzeću.

U analizi strukturnih promjena, u ovom dijelu teksta, prvenstveno će biti riječ o primarnom razlogu za mijenjanje organizacije poduzeća.

Promjene u organizacijskoj strukturi poduzeća su posljedica rasta i razvoja poduzeća kao i svih relevantnih utjecajnih čimbenika organizacije. Svako poduzeće, baš kao i svaka druga organizacija, s vremena na vrijeme, mora mijenjati svoju strukturu. Promjena organizacijske strukture poduzeća uzrokuje promjene u cjelokupnoj organizaciji. Kakav će odnosno koliki će biti opseg tih promjena, ovisi o tome je li riječ o *reorganizaciji poduzeća* ili pak o *organizacijskoj transformaciji poduzeća*.

Reorganizacija je, kako navodi Philip Sadler,⁶⁶ s vremena na vrijeme, potrebna svim organizacijama, ako se žele prilagoditi promjenama okoline. Reorganizacija može biti običaj da se nakon izvjesnog vremena

⁶⁵ Richard L. Daft: op. cit. pod 3., str. 253.

⁶⁶ Philip Sadler: op. cit. pod 12., str. 135/136.

»promiješaju karte«. Cilj reorganizacije je ograničen. Cilj je adaptirati ili modificirati postojeću strukturu da bi postala djelotvornija u postizanju svojih ciljeva, ali bez mijenjanja njenih izvornih značajki. Primjerice, ako postojeća organizacijska struktura poduzeća ima karakteristike birokratske strukture, svrha reorganizacije je da se stvori djelotvornija birokracija, a ne da se ta struktura transformira u neku drugu.

Za razliku od reorganizacije, prema istom autoru,⁶⁷ pod *organizacijskom transformacijom* razumijevaju se radikalnije promjene u organizacijskoj strukturi poduzeća. Ona uključuje i promjenu same strukture u odnosu na postojeću organizaciju. Organizacijska transformacija rezultira i promjenama u vrijednostima, stavovima i vjerovanjima, dakle, ona dovodi i do promjena korporacijske kulture.

Svako poduzeće povremeno mijenja svoju organizacijsku strukturu, u prvom redu zato da bi povećalo djelotvornost i efektivnost svoje organizacije. Ako se postojeća organizacijska struktura poduzeća pokazuje kao nedjelotvorna, poduzeće mora krenuti u izmjenu svoje strukture jer će, u protivnom, zapasti u ozbiljne teškoće. Isto će se dogoditi, možda u nešto blažoj mjeri, ako zakasne s promjenama.

Najčešći razlozi za mijenjanje organizacijske strukture poduzeća su:⁶⁸ fuzije, akvizicije, promjene u vrhovnom rukovodstvu ali i mnogi drugi slični razlozi.

Poslovanje poduzeća u novim uvjetima, u sve turbulentnijoj i složenijoj okolini, zahtijeva i promjenu tradicionalnih, klasičnih, odnosno birokratskih struktura s novim formama organizacije. Tako se, kao suvremene forme organizacije, sve više spominju *organska* (organic), *slobodno plivajuća organizacija* (free-flowing organization) i *inovativna organizacija*⁶⁹ kao najbolja organizacijska forma prilagođena promjenljivoj okolini.

P. Drucker,⁷⁰ na primjer, govori o *informacijski baziranoj organizaciji*, koja će karakterizirati poduzeća na prijelazu u XXI. stoljeće. Svojom organizacijskom strukturom te će organizacije imati vrlo malo sličnosti s tipičnim proizvodnim kompanijama iz prošlosti, a sve više će sličiti organizaciji sveučilišta, bolnica ili simfonijskog orkestra. To znači, da će nova organizacija biti niska, s manjim brojem hijerarhijskih razina, a temeljit će se na znanju stručnjaka. Važnost i ulogu koju je nekada imao »raspon kontrole« u oblikovanju organizacijske strukture poduzeća, sada će preuzeti »*raspon komunikacija*« (the span of communication) koji će, s obzirom na

⁶⁷ Philip Sadler: op. cit. pod 12., str. 136/137.

⁶⁸ Bradford L. Power: op. cit. pod 10., str. 20.

⁶⁹ Richard L. Daft: op. cit. pod 3., str. 256.

⁷⁰ P. F. Drucker: *The Coming of the New Organization*, HBR, br. 1/1998., str. 53.

veliku moć kompjutera, omogućiti široki raspon komunikacija i nisku, odnosno plitku organizacijsku strukturu poduzeća.⁷¹

H. Parlmutter⁷² organizaciju budućnosti naziva »*simbiotičko poduzeće*« (the symbiotic enterprise), i s tim nazivom naglašava važnost ravnoteže odnosno simbioze svih relevantnih utjecajnih čimbenika na oblikovanje organizacije.

Drugi pogled na organizaciju budućnosti baziran je na promjeni vrijednosti, a to je »*metanoik« organizacija* (metanoic organization). U suštini »metanoik« organizacije je dubok smisao svrhe i vizije priželjkivane budućnosti. Ona stavlja težište na organizacijski razvoj, a u okviru toga na organizacijski dizajn. Filozofija kompanije je »malo je lijepo«, pa je stoga kompanija visokodecentralizirana na divizionalne organizacijske jedinice (division's) s manje od prosječno 500 zaposlenih u svakoj jedinici.⁷³

Jedna druga grupa autora⁷⁴ organizacijsku strukturu poduzeća budućnosti naziva *atomiziranom organizacijom* (atomized organization), da bi kroz taj naziv naglasili veličinu i fleksibilnost njezinih jedinica. Ta će se organizacija sastojati od malih radnih jedinica, primarno orijentiranih na zadatak, s mogućnošću ekonomske i upravljačke kontrole i međusobnim vezama kao i vezama sa sustavom pomoću kompjutorskih i komunikacijskih veza. Te jedinice, u pravilu, neće biti veće od nekoliko stotina ljudi i bit će puno djelotvornije od velikih jedinica. Atomizirana organizacija oslobađa kreativnost svih onih pojedinaca koji su bili sputani u velikim i dubokim korporacijskim strukturama.

Promjene organizacijske strukture su, od svih vrsta promjena, dominantne promjene u organizaciji. Danas promjene organizacijske strukture znače, kako kažu D. K. Carr, K. J. Hard i W. J. Trahan,⁷⁵ pomak od klasične hijerarhijske strukture prema »plitkoj organizaciji« i »organizaciji na temelju procesa«, umjesto dotadašnje organizacije na temelju funkcija.

Pojava novih organizacijskih struktura, različitih oblika, ne znači, a priori, negiranje klasičnih, odnosno birokratskih struktura. U mnogim poduzećima, gdje je okolina relativno stabilna i jednostavna, i dalje će dominirati birokratske strukture kao odgovarajuće organizacijske forme za te uvjete. Sve ostale forme organizacije imat će karakteristike *ad hoc struktura* kao zajedničkog naziva za sve oblike fleksibilne organizacije.

⁷¹ Više o tome u radu Philip Sadler: op. cit. pod 12., str. 154.

⁷² Philip Sadler: op. cit. pod 12., str. 165.

⁷³ Philip Sadler: op. cit. pod 12., str. 167.

⁷⁴ Terrence E. Deal, Allen A. Kennedy: op. cit. pod 50., str. 184.

⁷⁵ D. K. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahan: *Managing the Change Process*, Mc Graw Hill, New York, etc., 1996., str. 93.

10.3.3. Promjene zaposlenih

Ova vrsta promjena u organizaciji bit će u fokusu kada su *ljudi* glavni uzrok nedjelotvornosti organizacije. Pod **promjenama zaposlenih** odnosno **promjenama ljudi** (people change), razumijevamo promjene u vrijednostima, vještinama i stavovima svakog zaposlenog.⁷⁶

Motiviranost za rad, vještine i znanja koja posjeduju zaposleni kao i predanost poslu, značajni su čimbenici o kojima ovisi uspjeh organizacije. Ukoliko je motiviranost za rad na nezadovoljavajućoj razini, a znanja i vještine za obavljanje poslova nedostadni, to je znak da u poduzeću treba poduzeti promjene koje se odnose upravo na tu ljudsku dimenziju organizacije. Uspjeh organizacijskih promjena ovisit će i o tome koliko je management poduzeća u stanju spoznati sve aspekte te ljudske dimenzije organizacije. Suvremeni management se upravo i prepoznaje po tome što sve veću pažnju poklanja ljudima.

U upravljanju ljudskim potencijalima, postavljaju se sljedeća ključna pitanja⁷⁷ a) Koji će član kolektiva biti premješten i na koje radno mjesto? b) Koja znanja i vještine posjeduju zaposleni, a što im nedostaje? c) Koji se koraci moraju poduzeti kad je riječ o ljudima, da bi se osigurale nove mogućnosti za organizaciju?

U odgovoru na ova pitanja kriju se promjene koje se tiču ljudi, odnosno zaposlenih u organizacijama. U tom je slučaju moguće postupiti na dva načina. Jedan se odnosi na proces stalnog obrazovanja, usavršavanja i treninga postojećih zaposlenih, a drugi se pristup oslanja na primanje novog osoblja u organizaciju.

S obzirom na različiti organizacijski status kao i položaj u organizaciji pojedinih kategorija zaposlenih (proizvodnih radnika, administrativnog osoblja i managementa), primijenit će se i različiti načini promjena. Kod najbrojnije kategorije zaposlenih, a to su najčešće proizvodni radnici, prakticirat će se proces povremenog cikličkog obrazovanja, putem dužih ili kraćih tečajeva, posebice kad je riječ o novim proizvodnim tehnologijama. Na sličan će se način postupati i kod administrativnog osoblja. Što se, pak, tiče managementa, čiji pojedini članovi ne posjeduju potrebne managerske vještine i znanja, kao i znanja u ophođenju s ljudima, tu će se najčešće primijeniti načelo zapošljavanja novog osoblja na te managerske razine. Takav postupak kod managera ne isključuje normalnu i uobičajenu potrebu za permanentnim obrazovanjem managera po svim razinama managementa.

⁷⁶ Richard L. Daft: op. cit. pod 3., str. 267.

⁷⁷ Bradford L. Power: op. cit. pod 10., str. 22.

Kad je o managementu riječ, treba reći da se u budućoj organizaciji najdramatičnije promjene predviđaju na razini srednjeg managementa, koji gubi mnoge od svojih dotadašnjih poslova i dobiva sasvim nove poslove. Tako, na primjer, on sve manje postaje prijenosnik informacija od glavnog managementa do neposrednih radnika, a sve više ugovara poslove s radnicima u malim poslovnim jedinicama, igra ulogu brokera u odnosu između radnika i kompanije, te postaje nositelj i promotor nove poduzetničke kulture.⁷⁸

Promjena ljudi u organizaciji javlja se i kao derivirana promjena, odnosno kao posljedica promjena u tehnologiji i organizacijskoj strukturi. Teško je zamisliti bilo kakvu, pa i najmanju, promjenu na području tehnologije i organizacijske strukture, a da ona ne zahtijeva promjene i kod ljudi. Kod promjena organizacijske strukture, promjene u ovoj »ljudskoj dimenziji organizacije« su sveobuhvatnije i tiču se gotovo svakog radnog mjesta i svakog čovjeka u organizaciji, za razliku od promjena tehnologije, koje izazivaju promjene kod onih zaposlenih koji su u izravnom dodiru s tom novom tehnologijom.

I ne samo to, kad je riječ o organizaciji budućnosti, tada se mogu očekivati radikalne promjene u strukturi zaposlenih. Organizacija budućnosti zahtijevat će manji broj stalno zaposlenih s punim radnim vremenom. Broj stalno zaposlenih bit će ograničen na mali broj ljudi koji će obavljati najvažnije poslovne vještine i sve ono što pripada u osnovni posao organizacije. Ključno osoblje u organizaciji budućnosti bit će manageri, znanstvenici, dizajneri, tehničko osoblje te osoblje u marketingu i prodaji. Skupine oko njih bit će honorarni i privremeni radnici, agencijski radnici i samozaposleni. Oni čine onu drugu grupu radnika, koje bismo mogli nazvati »slabo povezani«.⁷⁹

Za uspjeh kompanija u budućnosti, u još većoj mjeri će dobiti na značenju **znanja, sposobnosti i vještine zaposlenih**. O tome će ovisiti sposobnost poduzeća za promjene. Iz tih razloga, mnoge europske kompanije, već sada imaju u svome top managementu, ljude različitih nacionalnosti, a sve sa svrhom da se u budućnosti lakše prilagode brzo nadolazećem procesu globalizacije.⁸⁰

Zaposleni su veoma osjetljivi na ove promjene, budući da one mijenjaju dotadašnji »red stvari«, zadiru u međuljudske odnose i u ono, što bismo mogli nazvati, dinamikom grupe. Drukčiji raspored rada, različite smjene ili mjesta rada, u odnosu na dotadašnju organizaciju, mogu predstavljati ozbiljnu prepreku za efikasnu organizaciju.

⁷⁸ Terrence E. Deal, Allen A. Kennedy: op. cit. pod 50., str. 186.

⁷⁹ John Atkinson prema Philip Sadler: op. cit. pod 12., str. 155.

⁸⁰ D. K. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahan: op. cit. pod 75., str. 102–104.

10.3.4. Promjene proizvoda i usluga

U nekim klasifikacijama vrsta i tipova organizacijskih promjena navode se i **promjene proizvoda i usluga**. Proizvodi i usluge bit će u fokusu organizacijskih promjena, u onom slučaju, kad su oni glavni razlog nedjelotvornosti organizacije.

Razloga za promjenu proizvoda i usluga može biti više, a osnovni je taj što za njih prestaje interes kod kupaca. Razlozi zbog kojih kupci ne kupuju određene proizvode ili usluge, nalaze se u njihovoj neodgovarajućoj kvaliteti, dizajnu, cijeni koja im je nedostupna, funkcionalnosti i tome slično.

Koliko će promjena proizvoda i usluga biti ozbiljan razlog za provođenje organizacijskih promjena, ovisi o tome da li se radi o mono-proizvodnoj organizaciji ili pak o jednom marginalnom proizvodu koji nema značajniji ponder u strukturi prodaje poduzeća.

Opseg organizacijskih promjena razlikovat će se u zavisnosti od toga radi li se o manjim preinakama na postojećim proizvodima ili se lansiraju potpuno novi proizvodi. U prvom slučaju, opseg organizacijskih promjena bit će manji, za razliku od drugog slučaja, gdje će se dogoditi važne promjene u području istraživanja i razvoja proizvoda, same njihove proizvodnje i marketinga novih proizvoda. Jer, kako kaže Richard L. Daft,⁸¹ ključni odjeli u razvoju novog proizvoda su **odjel za istraživanje i razvoj, odjel marketinga i proizvodni odjel**. Svi ti odjeli povezani su s okolinom, ali i međusobno, a sa svrhom najboljeg dizajniranja novih proizvoda.

Kad je riječ o novim proizvodima, važna je brzina njihove komercijalizacije, odnosno brzina iznošenja na tržište. To se imperativno nameće kao primaran zadatak novim proizvodima u sklopu tvrtki visokih tehnologija, posebice zato što njihovi proizvodi brzo zastarijevaju i imaju veoma kratak vijek trajanja. Sigurno da jedan ovakav zahtjev za skraćivanje vremena »inkubacije« novog proizvoda, zahtijeva radikalne promjene, ne samo u odjelu za istraživanje i razvoj, već i u svim pratećim odjelima u poduzeću.

Danas se više ne smatra konkurentskom prednošću napraviti jeftin proizvod, pa čak i visoke kvalitete, jer dobit poduzeća, u prvom redu, ovisi o brzini kojom se razvija novi proizvod i lansiraju na tržište. Tako je, u tom nastojanju za brzim izlaskom na tržište, s novim proizvodom »Honda«, na primjer, smanjila vrijeme razvoja novih automobila s 5 na 3 godine.⁸²

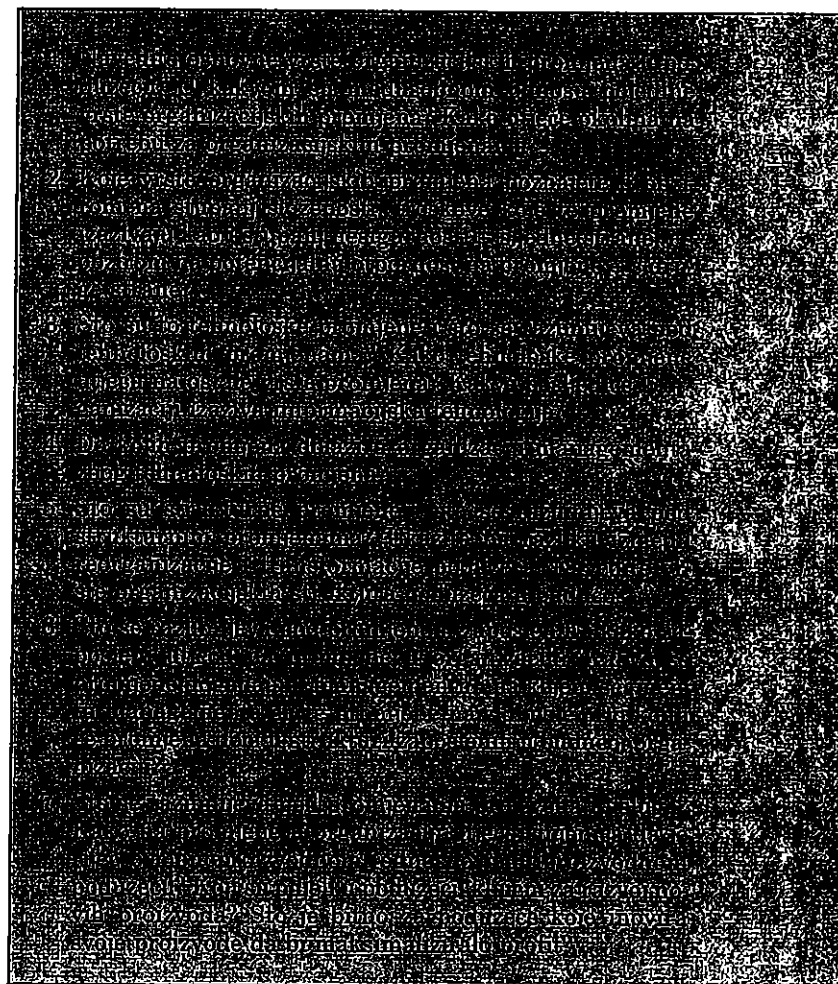
Jedno od pitanja vezanih za opseg organizacijskih promjena, kad je riječ o proizvodima i uslugama, tiče se i samog tržišta, kojem su ti

⁸¹ Richard L. Daft: op. cit. pod 3., str. 262.

⁸² Richard L. Daft: op. cit. pod 3., str. 264.

proizvodi, odnosno usluge namijenjeni. Nije svejedno, plasirali li se novi proizvod na već postojeće tržište i dosadašnjim kupcima ili, pak, na sasvim nova tržišta i novim kupcima. U ovom drugom slučaju, organizacijske promjene bit će veće i složenije, nego kad se radi o poznatom tržištu i poznatim kupcima.

Pitanja za raspravu:



Upravljanje organizacijskim promjenama

10.4. Organizacijske promjene

Manager ili inicijator promjena u procesu provođenja organizacijskih promjena mora, na najbolji mogući način, osigurati **upravljanje organizacijskim promjenama**. To nije nimalo lako, a niti jednostavno provesti. Na putu provođenja promjena manager će nailaziti na brojne probleme, od čijeg će uspješnog rješavanja ovisiti i uspjeh promjena.

U svakoj, pa i najmanjoj, promjeni koja se provodi, javljat će se i otpori koje treba otkloniti. Kod velikih organizacijskih promjena, na koje zaposleni nisu pripremljeni, provođenje promjena će izazvati ne samo veliki otpor, nego će rezultirati i stresnim stanjima kod onih radnika koji ne vide za sebe izlaz, odnosno rješenje nakon provođenja promjena.

Stoga je jedan od najvažnijih zadataka managementa da pokuša reducirati, odnosno smanjiti otpor na promjene i na taj način omogućiti provođenje promjena. To je, često puta, mukotrpan posao i posao koji zahtijeva angažiranje ne samo cijelog čovjeka, već i puno vremena.

Kod upravljanja organizacijskim promjenama dobro je poštivati redosljed faza i nužnih koraka u upravljanju organizacijskim promjenama.

10.4.1. Otpor prema promjenama

Stalna popratna pojava provođenja organizacijskih promjena je pružanje otpora promjenama od strane zaposlenih. Inicijator promjena, odnosno manager koji provodi promjene, o tome mora voditi računa i pronaći način kako da smanji ili čak potpuno ukloni otpor na promjene.

Moglo bi se reći, baš kao što je promjena normalna pojava, tako isto je i otpor promjenama normalna i očekivana pojava. Zašto? Zato što promjena, sama po sebi, mijenja dotadašnji uobičajeni red stvari u poduzeću. Stanje prije promjene, za zaposlene predstavlja poznatu, a to onda znači i sigurnu situaciju. Nasuprot tome, stanje nakon promjene, koje je zaposlenima nepoznato, predstavlja nepoznato, odnosno nesigurnu situaciju. I što je onda prirodnije za očekivati od strane zaposlenih, kojih se promjena tiče, nego da pružaju otpor promjenama kao jedini njihov mogući način obrane od nepoznatog. Promjena može za njih značiti gubitak dotadašnje pozici-

je, moći, vlasti ili autoriteta, čime se rijetko tko lako miri. Nitko nije spreman mijenjati »sigurnu sadašnjost« za »neizvjesnu budućnost«.

Dakle, tri su glavna problema s kojima se suočava svaka veća organizacijska promjena:⁸³ a) Prvi je problem otpora, odnosno odupiranja promjeni (Watson 1969. i Zaltman i Duncan 1977.) iz različitih pobuda, a najčešće zato što promjena predstavlja nešto nepoznato. b) Drugi je problem otpora promjenama strah od gubitka moći, koju određena osoba ima u sadašnjoj situaciji. c) I konačno, treći je problem otpora promjenama iz čisto ideoloških razloga, jer ljudi misle da je dotadašnji način rada najbolji i da ga ne treba mijenjati.

Iako je otpor prema promjenama uobičajena pojava kod svih ljudi, ipak izvjesne razlike postoje ne samo kod različitih ljudi s obzirom na vrstu i razinu obrazovanja, već i po zemljama s obzirom na njihovu kulturu, tradiciju, industrijsku kulturu, mobilnost, odnosno pokretljivost radne snage, mogućnost zaposlenja i slično. Tako, primjerice, reakcije na organizacijske promjene jednog američkog radnika razlikovat će se od reakcija našeg radnika, zbog toga što je američki radnik pokretljiviji, normalno mu je da u tijeku svog radnog vijeka više puta mijenja ne samo posao, nego i mjesto rada i života, za razliku od našeg čovjeka, koji tome nije sklon, a niti je ekonomski u mogućnosti. Zbog toga će naš čovjek teže prihvaćati promjene, jer mu je sužen izbor mogućnosti izlaza iz negativnih posljedica koje promjene za njega mogu imati.

Teško bi bilo a priori tvrditi koja vrsta promjena, da li tehnološka, strukturna, promjena ljudi ili promjena proizvoda i usluga, izaziva veći otpor kod zaposlenih. Unaprijed i bez poznavanja konkretne promjene, bilo bi teško decidirano odgovoriti. Međutim, ono što je neosporno jest to, da najveći otpor izazivaju one promjene koje zahtijevaju najveće promjene kod ljudi. To se može odnositi na potrebu za stjecanjem novih znanja i vještina, što predstavlja dodatni napor, posebice za starije radnike; na premještanje s više na nižu razinu u organizaciji; na premještanje iz jedne smjene u drugu, pa sve do ukidanja radnog mjesta. Uostalom, sve vrste promjena, u svojoj krajnjoj konsekvenci, dovode do promjena kod zaposlenih.

Otpor prema promjenama, kako ističe David A. Nadler,⁸⁴ mora biti svladan, jer će samo tako provođenje promjena biti uspješno. A kako je otpor prema promjenama isključivo vezan za individualnu komponentu, tj. za svakog pojedinog čovjeka pogođenog promjenama, onda je pridobivanje ljudi za promjenu najvažniji zadatak managementa u cjelokupnom poslu upravljanja organizacijskim promjenama.

⁸³ David A. Nadler u knjizi: Michael L. Tushman, William L. Moore: op. cit. pod 19., str. 723.

⁸⁴ David A. Nadler prema Michael L. Tushman, William L. Moore: op. cit. pod 19., str. 723/724.

Osnovni izvori otpora na promjene su;⁸⁵ a) *nesigurnost*, b) *moćni socijalni gubici*, c) *ekonomski gubici*, d) *smetnje (neprilike)*, e) *neodobravanje kontrole*, f) *nepredvidive reperkusije*, g) *udružena opozicija* i h) *opasnost od gubitka utjecaja*.

a) *Nesigurnost* je jedan od razloga pružanja otpora promjenama. Ljudi ne znaju što mogu očekivati od promjene, što će ona za njih značiti i što će im osobno donijeti ili oduzeti. Nesigurnost prati ljude od rođenja do kraja života. Često puta se čovjek nađe u situaciji da poduzme određenu akciju, ali zbog nesigurnosti njenog ishoda odustaje. Koliko puta ste možda bili u mogućnosti da promijenite posao, ali se na taj korak niste odlučili, opet zbog nesigurnosti od onoga što vas očekuje u novom poslu. Nesigurnost kao izvor otpora promjenama otpada samo u onom slučaju kad nemate izbora, ali tada nemate što ni izgubiti.

b) *Moćni socijalni gubici* također predstavljaju jedan od izvora otpora promjenama. Promjene, same po sebi, potenciraju pojavu socijalnih gubitaka. Naime, jedna organizacija, jedno organizacijsko rješenje, stvorilo je određenu klimu i određene socijalne odnose u organizaciji. Organizacijske promjene mogu narušiti te socijalne odnose i uzrokovati socijalne gubitke. Na primjer, ako se poduzeće značajnije poveća ili, ako uvede novu smjenu i slično, to narušava dotadašnje socijalne odnose. Odnos nadređenosti i podređenosti se mijenja. Određeni ljudi koji su radili u jednoj smjeni i možda zajedno putovali na posao, sada su razmješteni u dvije različite smjene. I tome slično.

c) *Ekonomski gubici* kao izvor otpora na promjene, javljaju se kod onih radnika koji su zbog promjena u organizaciji ostali bez posla, jer se nisu mogli adaptirati na potrebe i zahtjeve novog radnog mjesta. Na primjer, informatizacija, odnosno kompjutorizacija poslovanja, koja je ušla u sve pore poduzeća, nije jednako utjecala na sve zaposlene. U pravilu, mlađi, obrazovaniji radnici, lakše je prihvaćaju od starijih koji pružaju izniman otpor, baš zbog očekivanih ekonomskih gubitaka.

d) *Smetnje, odnosno neprilike* predstavljaju onaj izvor otpora na promjene koji se javlja kao posljedica potrebe za dodatnim znanjima, odnosno učenjem, kako bi se svladale promjene. Promjene u organizaciji često puta traže od zaposlenih da svladaju nove tehnike i procedure, tj. da dopunskim obrazovanjem steknu potrebna znanja za promjene. A svako novo učenje, posebice u poodmaklim godinama, predstavlja dodatni napor zaposlenima kojeg nevoljko, ali ipak prihvaćaju. U protivnom, dolazi u pitanje sigurnost njihovog radnog mjesta.

e) *Neodobravanje kontrole, odnosno negodovanje* je reakcija na promjene od strane zaposlenih u onom slučaju kad su svjesni da

⁸⁵ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 33., str. 637-640.

nakon provođenja promjena, oni više neće imati kontrolu nad nekim poslovima nad kojim su do tada imali kontrolu, pa i određenu razinu moći. Razumljiva je njihova reakcija da u tom slučaju pružaju otpor promjenama.

f) *Nepredvidive reperkusije* kao izvor otpora promjenama, tiču se onih dijelova organizacije odnosno zaposlenih u njima, koji nisu izravno već neizravno izloženi promjenama. Naime, svaka organizacijska promjena izaziva promjene i u drugim dijelovima organizacije. Zbog toga zaposleni u nekim drugim dijelovima organizacije pružaju otpor promjenama jer ne znaju, odnosno ne mogu predvidjeti, kakve će reperkusije ta promjena imati na njih, odnosno na druge dijelove organizacije.

g) *Udružena opozicija* predstavlja skupinu ljudi pogođenih promjenama koji se povezuju da bi bili jači u svom nastupu prema managementu, a protiv provođenja promjena u organizaciji. Ta skupina se može formirati spontano, ali može biti i organizirana. Njen uspjeh ovisit će, ponajprije, o broju zaposlenih koji se boje promjena pa se priključuju jednom takvom »borbenom« savezu.

h) *Opasnost od gubitka utjecaja* predstavlja važan izvor otpora promjenama od strane pojedinaca, skupina, odjela, područja djelatnosti (division's), dakle, svih onih struktura u organizaciji koje smatraju da će nakon organizacijskih promjena izgubiti dotadašnju moć i utjecaj koji su posjedovali. Bez obzira što promjene u organizaciji mogu biti od velike koristi za poduzeće, one će naići na otpor kod onih dijelova organizacije koji će se tim promjenama osjećati ugroženima.

Richard L. Daft⁸⁶ prepreke za provođenje organizacijskih promjena grupira u dvije kategorije. Jedne su *organizacijske prirode* i obuhvaćaju: pretjerano fokusiranje na troškove, preveliki rizik, manjak koordinacije i kooperacije, nekompatibilnost sustava i slično. Druge su *personalne, odnosno ljudske prirode* i odnose se na nesigurnost od promjena za zaposlene kao i na strah od gubitka dotadašnjih položaja.

Ako se ovi izvori otpora na promjene ne otklone, moguće su različite reakcije zaposlenih na promjene. Reakcije se obično kreću u rasponu između dvije krajnosti. Jedni će ljudi reagirati tako da će se povući u sebe, dok će se kod drugih manifestirati agresivno ponašanje s tendencijom svađa i konflikata, što može imati višestruke negativne posljedice kako za te pojedince, tako isto i za organizaciju. Jedan dio zaposlenih će pokazivati, više ili manje prikriveni, otpor kroz smanjeni učinak, veći škart i slabiju kvalitetu proizvoda. Ni obiteljski život zaposlenih neće ostati bez posljedica uzrokovanih promjenama jer čovjek, kao složeno sociopsihološko biće, ne može svoje probleme s radnog mjesta, kad odlazi s posla kući, pospremiti u ladicu svog radnog stola. On s problemima i dalje, odnosno stalno živi, sve do onog trenutka dok ih ne riješi.

⁸⁶ Richard L. Daft: op. cit. pod 3., str. 271.

10.4.2. Promjene i stres⁸⁷

Kada manageri provode promjene u organizaciji, bez obzira na to što od promjena očekuju veću efikasnost, efektivnost i uspješnost, moraju voditi računa da promjene izazivaju *stres* odnosno *stresna stanja* kod zaposlenih. Količina, odnosno razina stresa ovisi o vrsti promjena koja se provodi kao i o posljedicama koje promjene izazivaju kod zaposlenih. Razina stresa ovisi o psihofizičkim karakteristikama pojedinca, pa će se razlikovati od jednog do drugog radnika. Stres može biti tako naglašeno prisutan u organizaciji da eliminira sve ono pozitivno što je, inače, promjena trebala donijeti. Stres smanjuje djelotvornost organizacije i prije provođenja same organizacijske promjene, jer zaokuplja pažnju zaposlenih te im, zbog onoga što misle da ih očekuje poslije provođenja promjene, onemogućava ostvarivanje tekućih rezultata.

Na pitanje što je to *stres* najkraći bi odgovor bio da je stres tjelesni i fizički napor koji pojedinac osjeća kao rezultat utjecaja okolnih čimbenika. Stres je, prema Hansu Selysu, mjera trošenja tijela.

Stres se mora izučavati zbog najmanje tri važna razloga. Prvi razlog je taj što stres može izazvati kod čovjeka psihološki poremećaj i različite psihološke efekte na njegovo zdravlje. Stres može uzrokovati i težu bolest te čovjeka onesposobiti, ne samo da odlučuje, već i da uopće obavlja posao.

Drugi razlog proučavanja stresa je taj, što to može biti česti razlog nedolaska radnika na posao. Najbolji primjer za ilustraciju tog stanja su učenici koji markiraju s nastave iz straha da će ih profesor pitati i da će dobiti negativnu ocjenu.

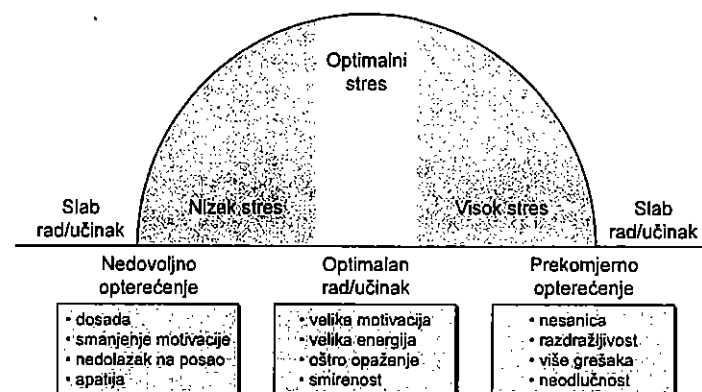
Treći razlog za proučavanje stresa je taj što postoji opasnost da se stres prenese i na druge radnike u najbližoj okolini, koji inače nisu tako podložni stresu. Ako nam se, kao putnicima u avionu, za vrijeme nevremena u zraku, obrati pilot drhtavim glasom, to je, na primjer, najbolji znak da će njegovo stanje stresa zarazno djelovati i na ostale članove posade, pa daka-ko, i na vas kao putnika.

S obzirom da su *stresovi* popratna pojava svih organizacijskih promjena koje nije lako eliminirati, onda jedino što managementu, koji provodi promjene, preostaje, jest da nauči upravljati stresom i stresnim situacijama u poduzeću, kako bi otklonio stres, odnosno sveo ga na poželjnu mjeru.

⁸⁷ Ovo cijelo poglavlje napisano je na temelju rada: Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 302–306.

U vezi s *upravljanjem stresom* manageri moraju: a) razumjeti stres i utjecaj stresa na učinak zaposlenih, b) identificirati gdje stvarno stres postoji u organizaciji i c) pomoći zaposlenima da kontroliraju stres.

a) *Prva faza u upravljanju stresom* je razumijevanje stresa i njegovog utjecaja na učinak zaposlenih. Dakle, manager bi trebao spoznati kakav je odnos između »veličine stresa« i »količine učinka radnika«. Taj odnos bi se mogao prikazati kao na slici 10.10.⁸⁸



Slika 10.10. Odnos između razine stresa i razine učinka radnika

Slika nam govori o odnosu između veličine stresa i razine učinka radnika. Iz slike se daje lijepo zaključiti da stres može biti »nizak«, »optimalan« i »visok«, te da niskom i visokom stresu odgovara mali, odnosno slabi učinak radnika, dok je učinak radnika najveći kod srednjeg odnosno optimalnog stresa. Dakle, krajnje niska i krajnje visoka razina stresa ima negativan utjecaj na učinak rada radnika. Povećanje stresa od razine niskog prema optimalnom, teži povećanju učinka radnika. Nakon toga daljnji rast stresa, od razine optimalnog prema visokom, smanjuje radni učinak zaposlenih. Oni pojedinci koji osjećaju optimalan stres, doprinose povećanju učinka, za razliku od onih drugih koji osjećaju izrazito visoki ili niski stres, pa utječu na smanjivanje učinka radnika.

Nizak stres, koji rezultira slabim radnim učinkom, posljedica je nedovoljnog opterećenja radnika, za razliku od visokog stresa koji je posljedica prekomjernog opterećenja radnika.

⁸⁸ J. M. Ivancevich, M. T. Matteson: *Organizational Behavior and Management*, BPI; IRWIN; Homewood, Boston, 1990., str. 227.

Ovakvo ponašanje pojedinca u stresnim situacijama je potpuno očekivano i razumljivo. Neznatna, mala ili nikakva razina stresa, ostavlja pojedinca ravnodušnim, zbog čega izostaje učinak, ali isto tako i preveliki stres je negativan, jer toliko »blokira« čovjeka da mu opet onemogućava ostvarivanje predviđenog učinka.

Izlaz je dakle u optimalnoj razini stresa, koja je poželjna za poduzeće. Međutim, tu se, u identificiranju optimalnog stresa, za managere javljaju dva problema. Jedan se tiče definiranja što je to i koja je to granica optimalnog stresa, a drugi se odnosi na prepoznavanje te granice kod svakog pojedinog radnika. Ovo posljednje je posebno teško, jer su ljudi individue, svaka sa svojim osobnim karakteristikama i značajno se razlikuju jedni od drugih.

b) *Druga faza u upravljanju stresom* je identificiranje gdje stres postoji u organizaciji. Nakon što su manageri shvatili utjecaj stresa na radnika, sada moraju biti u mogućnosti identificirati gdje stres stvarno postoji unutar organizacije. Kada se precizno odredi gdje stres postoji, tada se mora utvrditi je li stres na poželjnoj, odnosno odgovarajućoj razini, ili je on prevelik ili premalen. Iako smo prethodno utvrdili da za organizaciju nije povoljan ni visok kao ni nizak stres, ipak treba reći da visok stres uzrokuje puno više organizacijskih problema nego niski stres. Niski stres se može psihološkim djelovanjem povećati, recimo do razine poželjnog, za razliku od visokog stresa, koji se može ublažiti puno suptilnijim i sofisticiranim metodama obrade zaposlenih.

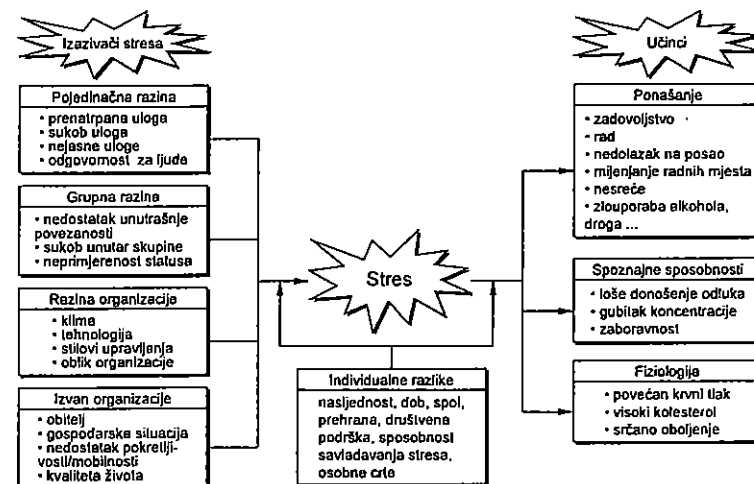
Najteži posao za managere je da identificiraju, odnosno prepoznaju ljude u organizaciji koji osjećaju visoku razinu stresa. To je dosta teško, zato što različiti ljudi različito reagiraju na promjene, pa će se i razina stresa kod njih razlikovati. Ipak, moguće ih je prepoznati po nekim simptomima, kao što su: visoki krvni tlak, lupanje srca, želučano-crijevni problemi, stalni umor, slabost, neraspoloženje, povećana agresivnost, pretjerano konzumiranje alkohola, temperamentni ispadi pojedinaca, neumjerenost u jelu (prejedanje), visoka razina tjeskobe i kronična zabrinutost.

Dobar i sposoban manager trebao bi prepoznati jedan ili više, netom navedenih simptoma stresa kod svojih suradnika, kako bi im pomogao da smanje ili kontroliraju svoj stres.

c) *Treća faza u upravljanju stresom* je pomaganje zaposlenima da kontroliraju, odnosno prevladavaju stres. Različite okolnosti uvjetuju, odnosno dovode do ljudskog stresa. To su svi oni čimbenici, odnosno promjene koje se provode u organizaciji, a zovemo ih jednim imenom *stresori* (stressors). Dakle, kao stresor u organizaciji može se pojaviti promjena tehnologije, organizacijske strukture, ljudi te proizvoda i usluga. Manager može smanjiti stres kod radnika samo tako da djeluje na stresore, tj. na

uzročnike stresa. Stresori su, kao što Samuel C. Certo navodi, »ključevi« za upravljanje stresom.

Stresori se još nazivaju i *izazivači stresa*, koji uzrokuju stres, a stres rezultira odgovarajućim učincima, kao što to pokazuje slika 10.11.⁸⁹



Slika 10.11. Izazivači i učinci stresa

Izazivači stresa nalaze se po svim razinama u organizaciji, počevši od pojedinačne razine, preko razine radne skupine i razine organizacije, pa sve do stresora koji se nalaze izvan poduzeća. Oni utječu na pojavu stresa kod zaposlenih, koji će se manifestirati različito, u zavisnosti od karakteristika svakog konkretnog pojedinca. Učinci stresa će se odraziti na zaposlene na različite načine. Stres će utjecati i na ponašanje zaposlenih, na njihove spoznajne sposobnosti kao i na samu njihovu fiziologiju.

Stres će biti smanjen tek kad se izmijene okolnosti koje uvjetuju pojavu stresa. Na primjer, ako organizacijska promjena uvjetuje preveliku razinu stresa, manageri mogu reducirati stres tako da pripreme radnike na organizacijske promjene.

Da bi management u poduzeću spriječio razvoj nepoželjnih stresora, može usvojiti tri strategije:

⁸⁹ R. Kreitner, A. Kinicki: op. cit. pod 1., str. 567.

1. **Stvaranje organizacijske klime koju podržavaju pojedinci**, kod čega se ponajprije misli na promjenu tradicionalne, klasične, birokratske organizacije s fleksibilnim organizacijskim formama primjerenima čovjeku.

2. **Kreiranje zanimljivih poslova** koji će motivirati zaposlene i otkloniti im stres, s obzirom da će ih osloboditi dosadnih rutinskih i repetitivnih poslova.

3. **Kreiranje i stvaranje programa u vezi s karijerom** što će omogućiti svakom zaposlenom da spozna svoju budućnost, odnosno svoje mjesto u organizaciji nakon organizacijske promjene.

10.4.3. Smanjivanje otpora na promjene

U uspješnom upravljanju organizacijskim promjenama, management mora poduzimati sve potrebne aktivnosti da bi se promjene provele. Međutim, kao što smo vidjeli, zaposleni reaguju na promjene tako da pružaju otpor promjenama. Situacija u pojedinim slučajevima dovodi i do stresa kod zaposlenih. Da bi se smanjio otpor promjenama (kod zaposlenih) i da bi se stres doveo u razumne granice, management poduzeća mora pronaći mehanizme i načine za reduciranje, odnosno smanjivanje otpora na promjene.

U inozemnoj literaturi,⁹⁰ koja se bavi tom problematikom, navodi se više različitih načina smanjivanja odnosno otklanjanja otpora promjenama. U osnovi, svi ti autori se bave istim problemom, a razlike među njima postoje u navođenju većeg ili manjeg broja načina smanjivanja otpora na promjene, kao i u različitim nazivima za pojedini od tih načina.

Tako se, u jednom radu navodi sljedeći način smanjivanja otpora na promjene:⁹¹ a) *izbjegavanje iznenađenja*, b) *podupiranje stvarnog razumijevanja promjene*, c) *stvaranje uvjeta za provođenje promjene* i d) *izvođenje probnih promjena*. U nastavku ćemo se zadržati na objašnjenju svakog od ovih načina smanjivanja otpora na promjene.

a) *Izbjegavanje iznenađenja* jedan je od načina za smanjivanje otpora na promjene, što ga mora koristiti svaki manager u procesu provođenja promjena u organizaciji. I najmanje promjene s beznačajnim po-

⁹⁰ Vidi radove Samuel C. Certo: op. cit. pod 2, Richard L. Daft: op. cit. pod 3., i J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 33.

⁹¹ Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 299/300.

sljedicama za zaposlene, nailazit će na otpor, ukoliko zaposleni radnici nisu o njima na vrijeme informirani. I obratno, najkompleksnije promjene, koje će zadirati u položaj najvećeg broja zaposlenih, lakše će se provesti ako su ljudi imali pravovremenu informaciju o promjenama koje management treba provesti. Ako se ljudima ostavi dovoljno vremena da se upoznaju s namjeravanom promjenom, oni će pružati manji otpor i promjena će se lakše provesti. Pravilo za managere, u ovom slučaju moglo bi glasiti, izbjegavajte iznenađenja kad namjeravate provesti promjene, bez obzira na posljedice koje te promjene izazivaju u organizaciji.

b) *Podupiranje stvarnog razumijevanja promjena* od strane managementa omogućit će smanjivanje otpora na promjene. Naime, pokazalo se da, ako zaposleni dobro razumiju promjenu, onda otpada i strah od neizvjesnosti od osobnog gubitka. Jer, čim je čovjek svjestan da promjenom osobno ništa ne gubi, on će podržati promjenu. Istina, valja reći, da je teško zamisliti bilo kakvu promjenu u organizaciji *u kojoj netko ne dobiva, a netko ne gubi*. Pitanje je samo je li veći broj onih koji dobivaju ili onih koji gube. I o tome će ovisiti jačina otpora prema promjenama.

Da bi se otklonio strah od promjene kod pojedinaca, onih bi trebali raspolagati informacijama koje će im omogućiti da odgovore na sljedeća pitanja u vezi s promjenama:⁹²

1. Hoću li izgubiti posao?
2. Hoće li moje sposobnosti biti zastarjele nakon promjene?
3. Jesam li sposoban proizvoditi učinkovito i u novom sustavu nakon promjene?
4. Hoće li moja vlast, moć i autoritet u organizaciji opasti?
5. Hoću li dobiti više odgovornosti nego što mogu podnijeti?
6. Hoću li trebati raditi duže?
7. Hoće li me to tjerati da iznevjerim svoje dobre prijatelje?

c) *Stvaranje uvjeta za provođenje promjena* kao jedan od načina smanjivanja otpora na promjene, tiče se pozitivnog stava managementa prema promjenama. Ako se management, po svim organizacijskim razinama, uistinu zalaže za promjene, ali ne za promjene radi promjena, već za promjene koje će povećati ukupnu djelotvornost organizacije, tada će to biti značajan poticaj njihovim suradnicima da prihvate promjene.

d) *Izvođenje probnih promjena* posebno doprinosi smanjivanju otpora na promjene. Za vrijeme tog probnog razdoblja, zaposleni žive s promjenom, na nju se privikavaju, prije nego što se donese konačna odluka

⁹² Prema: Managerial Review, XI/1972. str. 17-25, a u knjizi Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 299.

o njezinom prihvaćanju ili neprihvatanju. Smatra se da je ovo probno razdoblje najbolja prilika za zaposlene da se upoznaju s promjenom i otklone strah od eventualno negativnih posljedica za njih osobno.

Prema Judsonu, prednosti ovog probnog pristupa su sljedeće:⁹³

1. manageri su u mogućnosti da testiraju reakcije zaposlenih na promjene, prije nego što doista krenu u promjene,
2. zaposleni će kroz probno razdoblje steći više činjenica na kojima će temeljiti svoje stavove o promjenama,
3. oni zaposleni koji imaju a priori i to negativne stavove prema promjenama, sada će biti u mogućnosti da promjene promatraju objektivnije,
4. management je na ovaj način u boljoj mogućnosti da procijeni metode kako ići u promjene.

Otpor na promjene može se smanjiti i na sljedeće načine:⁹⁴

a) osiguranjem prikladnih informacija zaposlenima, b) podržavanjem participacije zaposlenih, c) davanjem jamstava protiv gubitka zaposlenja, d) provođenjem samo potrebnih promjena, e) utvrđivanjem korisnih običaja i neformalnih odnosa, f) osiguranjem konzultiranja zaposlenih, g) odobravanjem pregovaranja i h) izgradnjom povjerenja kod suradnika.

a) Ako manageri žele što lakše provesti organizacijske promjene, jedan od načina je i taj da zaposlenima osiguraju sve *potrebne informacije* koje se tiču promjena. Te informacije moraju sadržavati razloge zbog kojih se ide u promjene i predvidive mogućnosti utjecaja promjena kako na organizaciju, tako isto i na sve zaposlene u organizaciji.

b) *Podržavanje participacije zaposlenih* jedan je od načina za lakše prihvaćanje promjena. Ako zaposleni, zajedno s managementom, sudjeluju u pripremanju promjena, oni će onda, bez posebnih problema, i prihvatiti tu promjenu. U protivnom, izostane li participacija zaposlenih, otpor promjenama će biti neizbježan, jer zaposleni takve promjene doživljavaju kao nešto njima strano. Da bi naglasio važnost participacije zaposlenih u provođenju promjena, David T. Kearns, predsjednik poznate kompanije »Xerox«, rekao je svojim zaposlenim radnicima: »Jamčim Vam da će management ove kompanije, na svim razinama, primati, uvažavati i stavljati vaše ideje u rad.«⁹⁵

⁹³ Judson, prema Samuel C. Certo: op. cit. pod 2., str. 300.

⁹⁴ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 33., str. 641-643.

⁹⁵ David D. Kearns, prema J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 33., str. 642.

c) *Jamstva protiv gubitka zaposlenja* također predstavljaju jedan način za smanjivanje otpora promjenama. Svaka nova tehnološka promjena ukida određeni broj radnih mjesta, ali i otvara nova radna mjesta. Zaposleni se boje promjena, baš zbog toga da ne izgube posao. Jamčenjem zaposlenima da neće biti otpušteni, pa čak i to da će im za vrijeme obuke na novu opremu koja se promjenom uvodi i razina plaća ostati ista, oni će podržati promjene.

d) Otpor na promjene će se smanjiti ako management *provedi samo potrebne promjene*. One promjene bez kojih je nemoguće zamisliti buduće poslovanje organizacije, dakle, potrebne promjene, naići će na podršku od strane zaposlenih. Da bi zaposleni podržali promjene, oni moraju steći dojam, doista, o potrebnim promjenama. Promjene radi promjena, koje su posljedica želje managementa da stalno nešto mijenja, bez utemeljene i objektivne potrebe za promjenom, neće naići na odobravanje kod zaposlenih i oni će pružati otpor takvim promjenama.

e) *Utvrdjivanje korisnih običaja i neformalnih odnosa* ima za cilj da se u procesu provođenja promjena sačuvaju svi postojeći običaji i uspostavljeni neformalni odnosi u organizaciji. Svaka promjena koja to ne respektira, nailazit će na otpore zaposlenih.

f) *Osiguranje konzultiranja zaposlenih* olakšava prihvaćanje promjena. Manager koji provodi promjene, ako želi imati što manje problema, mora se potruditi da osigura konzultacije zaposlenih, odnosno suradnika, o toj promjeni. Čak i neobavezna rasprava, odnosno savjetovanje može djelotvorno koristiti u provođenju promjena.

g) *Odobravanje pregovaranja* je također jedan od načina smanjivanja otpora na promjene. Pregovori na relaciji management i zaposleni mogu rezultirati smanjenim otporom na promjene. Ipak, u usporedbi s nekim drugim načinima smanjivanja otpora na promjene, pregovori ne bi imali prioritet. Međutim, iskustvo je pokazalo da je potrebno koristiti sve dostupne načine smanjivanja otpora na promjene.

h) *Izgradnja povjerenja* koje management uživa kod suradnika može imati značajni ponder u podržavanju organizacijskih promjena. Ako manager uživa glas čovjeka koji je uvijek imao korektne odnose sa suradnicima, tj. čovjeka kojeg suradnici zbog njegove osobnosti a priori podržavaju, tada on neće imati problema da pridobije suradnike za promjene. U protivnom, ako se radi o čovjeku kojeg suradnici ne podržavaju, u njega nemaju povjerenja, koji ih je više puta iznevjerio, i najbolja promjena za poduzeće čiji je inicijator takav manager, neće dobiti podršku suradnika.

Richard L. Daft,⁹⁶ *prevladavanje otpora na promjene* smatra jednom od sedam faza u sklopu tehnika za implementaciju, odnosno

⁹⁶ Richard L. Daft: op. cit. pod 3., str. 271.

uvodenje organizacijske promjene. Za njega ta faza ima četiri podfaze, i to: a) *izjednačavanje s potrebama i ciljevima korisnika*, b) *kommunikacija i obrazovanje*, c) *participacija i uključivanje zaposlenih* i d) *prisila i prinuda*. Za ovog autora to su načini da se smanji otpor promjenama kako bi zaposleni, drugi manageri odnosno potrošači, tj. svi oni na koje se promjena odnosi, doista i prihvatili promjene.

a) Svaka promjena za koju se može utvrditi da se podudara s *potrebama i ciljevima korisnika*, lako će se provesti. Ako se ta podudarnost ne prepoznaje, a niti ju je moguće utvrditi, tada će korisnici pružati otpor i od promjene neće biti ništa. Stoga management, da bi dobio podršku od suradnika odnosno korisnika, mora provoditi samo one promjene kod kojih su njihovi interesi, odnosno potrebe podudarni.

b) Svojevrsan doprinos smanjivanja otpora promjenama management može osigurati tako da suradnike *informira o promjenama* i da im pruži *dopunska znanja* te *potrebno obrazovanje* kako bi lakše prihvatili promjenu. U protivnom, lažne glasine će onemogućiti prihvaćanje promjena.

c) *Participacija*, odnosno *uključivanje zaposlenih* u proces provođenja promjena jedan je od poznatih načina smanjivanja otpora na promjene. Jer, svaki onaj sudionik koji zajedno s managementom provodi promjenu, promjenu doživljava kao nešto u čemu i sam sudjeluje, a ne kao nešto što mu je nametnuto.

d) *Prisila i prinuda* jedan je od načina smanjivanja otpora na promjene na koje nismo naišli kod drugih autora. Istina, ovaj se način smanjivanja otpora na promjene, mora koristiti iznimno, u krajnjoj nuždi, kad su svi drugi načini iscrpljeni. I uz sve prijašnje načine smanjivanja otpora na promjene s kojima smo se upoznali u ovom dijelu rada, bit će situacija da će suradnici i dalje pružati otpor promjenama. Ukoliko je management poduzeća uvjeren u potrebu provođenja promjena, a zaposleni i nadalje pružaju otpor, kao krajnje sredstvo, primijenit će prisilu, odnosno prinudu, u obliku prijetnji zaposlenima gubitkom posla, otpuštanjem ili premještanjem na drugo radno mjesto, koje ne bi bilo po njihovoj volji.

Svi naprijed navedeni načini smanjivanja otpora promjenama imaju za cilj da kod managementa, koji je inicijator i nosilac promjena, razvije osjećaj potrebe za pridobivanje zaposlenih za promjene. Povijest, ne samo kompanija, nego i država, zabilježila je nemali broj slučajeva gdje je neprikladna pripremljenost promjena rezultirala višestrukim negativnim pa i katastrofalnim posljedicama. Ali i obratno, u svim onim organizacijama u kojima je management svjestan potrebe pridobivanja suradnika za promjenu, proces njene implementacije, odnosno provođenja tekao je bez nekih većih teškoća.

10.4.4. Postupak provođenja promjena

Provođenje organizacijskih promjena nije jednokratni čin već složen proces koji se sastoji od nekoliko faza. Baš kao što su promjene važne za organizaciju, važno je i poštivanje postupka provođenja promjena. Jer, preskoči li se neka faza u tom procesu, rezultat provođenja promjena bit će upitan.

Premda se u literaturi⁹⁷ nailazi na različito određenje faza, odnosno postupka provođenja organizacijskih promjena, svaka od tih klasifikacija sadrži neke ključne korake, bez kojih bi uspjeh promjena bio nesiguran.

Najopćenitije određenje faza, odnosno postupka provođenja organizacijskih promjena navodi Paul Nutt⁹⁸ u svom dinamičkom i realističkom modelu organizacijskih promjena kojeg je nazvao *transakcijski model*, a sastoji se od pet faza, i to: a) *formulacija*, b) *koncept razvoja*, c) *detaljiranje*, d) *urednovanje*, i e) *instaliranje*. U središtu ovog procesa provođenja promjena nalazi se manager, koji je formalni autoritet i odgovorna osoba za promjene.

U jednom drugom radu, navode se sljedeće faze u procesu provođenja promjena:⁹⁹ a) *dijagnoza istinske potrebe za promjenom*, b) *pronalaženje ideje koja će zadovoljiti potrebe*, c) *dobivanje podrške top managementa za provođenje promjene*, d) *plan za smanjivanje odnosno prevladavanje otpora promjenama*, e) *stvaranje tima koji će biti odgovoran za provođenje promjena*, f) *podržavanje šampiona, odnosno nosioca ideje za promjene* i g) *dizajniranje same promjene*.

Provođenje promjena može se odvijati i prema sljedećim fazama:¹⁰⁰ a) *prepoznavanje potreba za promjenom*, b) *identificiranje metoda promjene*, c) *odmrzavanje sadašnjeg stanja*, d) *kretanje ka novim uvjetima*, i e) *ponovno zamrzavanje i kreiranje novog statusa quo*.

Najjednostavniji prikaz faza u procesu provođenja organizacijskih promjena daje W. W. Burke u svom modelu upravljanja promjenama, kojeg prikazujemo na slici 10.12.¹⁰¹

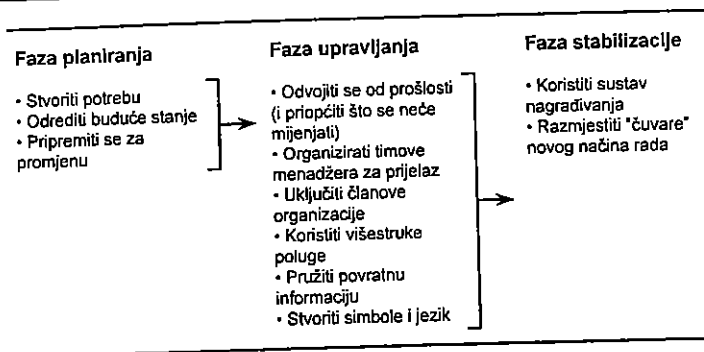
⁹⁷ Vidi, na primjer, radove Richard L. Daft: op. cit. pod 3, Robert Kreitner, Angelo Kinicki: op. cit. pod 1. i J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 33.

⁹⁸ Paul Nutt, prema Robert Kreitner, Angelo Kinicki: op. cit. pod 1, str. 657/658.

⁹⁹ Richard L. Daft: op. cit. pod 3., str. 272.

¹⁰⁰ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin i S. R. Premeaux: op. cit. pod 33, str. 637.

¹⁰¹ W. W. Burke: *Organization Development, Second Edition*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading etc., 1993., str. 156.



Slika 10.12. Faze u procesu upravljanja promjenama

Iako svi prethodno citirani autori upotrebljavaju različite faze kao i nazive tih faza, za jedan te isti sadržaj, tj. za proces provođenja organizacijskih promjena, upravo je u njima moguće prepoznati upravo taj isti odnosno zajednički sadržaj.

Posebnu važnost u tom procesu provođenja organizacijskih promjena ima prva faza, bez obzira na to da li se ona nazivala formulacija, dijagnoza istinske potrebe za promjenom ili prepoznavanje potreba za promjenom, ona se svodi na dijagnozu postojećeg stanja i utvrđivanje potrebe za promjenom. Ta faza je ključna za cijeli kasniji postupak. I u organizaciji, baš kao i u medicini, o ispravnoj dijagnozi ovisi i uspjeh terapije.

Ne manje važna, za uspjeh provođenja organizacijskih promjena, bila bi prema našem mišljenju, ona faza koja osigurava prihvaćanje promjena od strane zaposlenih. To je ono što se ponegdje naziva plan za smanjivanje otpora, odnosno prevladavanje otpora promjenama, drugdje odmrzavanje sadašnjeg stanja i slično. Dakle, u ovoj, za nas, drugoj fazi, trebalo bi stvoriti pogodnu klimu u poduzeću za prihvaćanje organizacijskih promjena.

Svaka od ovih faza traje duže, odnosno kraće vrijeme, i svaka od njih, ne obavi li se na odgovarajući način, dovodi u pitanje uspjeh organizacijskih promjena. Teško bi bilo reći koja je od njih za uspjeh provođenja organizacijskih promjena važnija. Najtočniji bi odgovor bio da su sve podjednako važne.

Važnost pravilne dijagnoze postojećeg stanja, nema ni potrebe posebice naglašavati, jer od nje ovisi prepoznavanje pravih problema u organizaciji kao i prilika za poboljšanje organizacije. S druge pak strane, od

pravilne dijagnoze stanja i prepoznavanja problema neće biti velike koristi, ako zaposleni u organizaciji nisu pripremljeni da prihvate promjene. U tom slučaju od promjena neće biti ništa. I na kraju, ako smo dobro dijagnosticirali probleme, pravovremeno i na odgovarajući način pripremili zaposlene na promjene, uspjeh cijelog tog procesa, ovisit će i o načinu kako te promjene provodimo.

10.4.5. Koraci u upravljanju promjenama¹⁰²

U dosadašnjem dijelu teksta, u sklopu ove teme koja se bavi organizacijskim promjenama, dotaknuli smo se mnogih aspekata organizacijskih promjena, počevši od pojma i definiranja što su promjene, pa sve do mogućih tipova, odnosno vrsti organizacijskih promjena. Ovdje, u ovom posljednjem poglavlju, pokušat ćemo rezimirati svu tu problematiku putem procesa upravljanja organizacijskim promjenama.

Svaka iole značajnija, odnosno veća organizacijska promjena, koja se namjerava provesti u poduzeću, suočava se s tri glavna problema:

1. *Prvi je problem otpora, odnosno problem odupiranja promjeni* od strane zaposlenih koje ta promjena pogađa, a o čemu je dosad bilo dovoljno riječi.

2. *Drugi je problem organizacijske kontrole, odnosno nadzora* u fazi prijelaza organizacije iz jednog – sadašnjeg stanja u novo – buduće stanje.

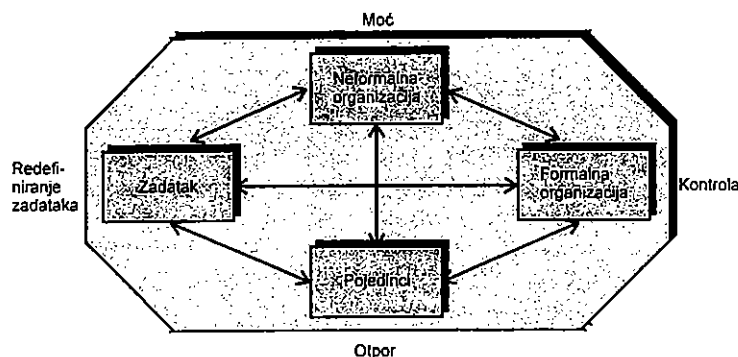
3. *Treći je problem gubitka moći, vlasti, odnosno autoriteta* određenih pojedinaca, skupina ili koalicija. Dakle, radi se o mogućnosti uspostave novih odnosa moći.

Svaki od ova tri problema (otpor, kontrola i moć), s kojima se suočava svaka organizacija u procesu provođenja organizacijskih promjena, vezan je za jednu komponentu organizacije. Tako je *otpor* vezan za individualnu komponentu, tj. *ljude, pojedince*, koje u procesu eliminiranja otpora promjenama, treba pridobiti za promjene. Problem *kontrole* se tiče funkcioniranja organizacije u fazi prijelaza iz jednog stanja organizacije u drugo, pa se kontrola odnosi na *formalnu organizacijsku strukturu*. I konačno, problem *moći*, vlasti odnosno autoriteta se vežu uz *neformalnu organizaciju*.

¹⁰² Cijelo ovo poglavlje napisano je na osnovi rada David A. Nadler, u knjizi Michael L. Tushman, William L. Moore: op. cit. pod 19., str. 723–729.

Manager koji se nalazi u ulozi inicijatora promjena, ako želi da organizacijska promjena bude uspješno provedena, mora uzeti u obzir sva tri problema (otpor, kontrolu i moć) i razriješiti ih na zadovoljavajući način.

Odnos između ta tri problema u provođenju organizacijskih promjena i komponenti organizacije, mogao bi se prikazati kao na slici 10.13.



Slika 10.13. Problemi u provođenju organizacijskih promjena

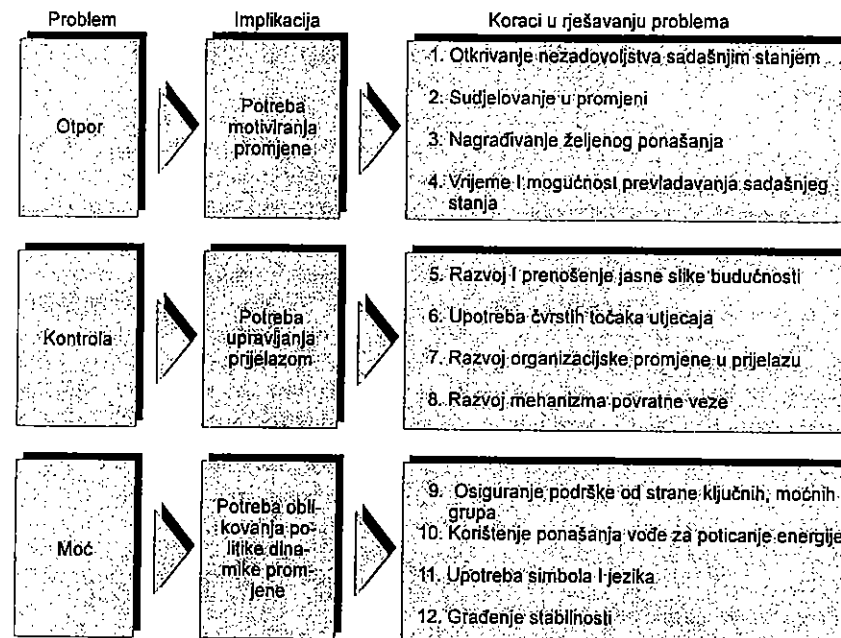
Manager promjena, u upravljanju promjenama, mora naći odgovore na tri osnovna problema provođenja organizacijskih promjena.

1. Da bi se riješio problem *otpora* ljudi na promjene, potrebno je *motivirati promjene*, odnosno motivirati ljude za promjene, kako bi se slomio njihov prirodan otpor promjenama.

2. Da bi se riješio problem *kontrole*, potrebno je osigurati *upravljanje prijelazom* iz sadašnjeg u buduće stanje organizacije. Nadzor, odnosno kontrola mora biti stalno prisutna i prije i za vrijeme promjena, a isto tako i nakon provođenja organizacijske promjene.

3. Pitanje *moći*, odnosno *vlasti*, rješava se potrebom oblikovanja odgovarajuće *politike dinamike promjena*, i to tako da središta moći u poduzeću podrže promjene, a ne da onemogućavaju provođenje promjena.

Za svaki od ova tri problema postoji odgovarajuće rješenje, odnosno implikacija, koja se također sastoji od više faza, odnosno koraka. Odnos između osnovnih problema u provođenju organizacijskih promjena i načina njihovog rješavanja, kao i mogući koraci u tom procesu, mogli bi se prikazati kao na slici 10.14.



Slika 10.14. Problemi, Implikacije i koraci u rješavanju problema

I. Iz prethodne slike je vidljivo da su *osnovni koraci u motiviranju promjena*: 1. otkrivanje i identifikacija nezadovoljstva sa sadašnjim stanjem, 2. sudjelovanje u promjeni, 3. nagrađivanje željenog ponašanja i 4. vrijeme i mogućnost prevladavanja sadašnjeg stanja.

1. *Otkrivanje i identifikacija nezadovoljstva s tekućim stanjem* je važan korak u motiviranju zaposlenih na promjene. Naime, sve dotle dok su ljudi zadovoljni sa sadašnjim stanjem, oni neće biti motivirani za promjene, što je potpuno razumljivo i prirodno. Manager promjena mora s tim računati, pa ako želi provesti promjene, mora među zaposlenima stvoriti klimu nezadovoljstva sa sadašnjim stanjem. To je prvi korak koji vodi prema uspješnoj promjeni.

2. *Sudjelovanje u promjeni* je drugi korak koji vodi uspješnoj promjeni. Manager promjene mora uključiti zaposlene u taj proces, kako bi smanjio, odnosno otklonio otpor promjenama. Zaposleni će, kad su uključeni u proces promjena, biti motivirani za njihovo provođenje. Istina, uključiti

vanje zaposlenih u taj proces povećava troškove, koji će se kompenzirati smanjenim otporom na promjene i kao rezultat toga, brzim prihvaćanjem promjena.

3. Jedan od načina motiviranja promjena kojem manageri mogu pribjeći je i **nagrađivanje željenog ponašanja**. Naime, manageri, da bi stimulirali zaposlene da prihvate promjene, mogu davati bonuse, povišice ili unapređenja, kako za vrijeme provođenja promjena tako isto i nakon provođenja promjena.

4. Četvrti korak sastoji se u tome **da se ljudima da dovoljno vremena da se oslobode sadašnjeg stanja**. Svaka promjena ostavlja određeni osjećaj praznine, izgubljenosti i neugode, zbog čega joj se ljudi opiru. Manageri moraju računati s takvom psihološkom reakcijom zaposlenih i ostaviti im dovoljno vremena da prihvate novo i da prestanu žaliti za starim. U ljudskoj prirodi je da iz straha od novog, nepoznatog, žale za »dobrim, starim vremenima« pa i onda kad uopće nisu bila dobra.

II. Koraci u upravljanju prijelazom iz sadašnjeg, tekućeg stanja organizacije u novo, buduće stanje organizacije, kao što to pokazuje slika 10.14. bili bi: 5. razvoj i prenošenje jasne slike budućnosti, 6. upotreba čvrstih točaka utjecaja, 7. razvoj organizacijske promjene u prijelazu, i 8. razvoj mehanizma povratne veze.

5. Prvi i najvažniji korak u upravljanju prijelazom je **razvijanje jasne slike buduće organizacije kod zaposlenih**. Ljudi prirodno pružaju otpor na promjene, ako ne znaju što ih očekuje u budućnosti od te promjene. Ako se zaposlenima omogući dobivanje jasne slike budućnosti, oni neće pružati otpor, podržavat će promjene i managementu će biti relativno lako upravljati organizacijom u fazi prijelaza iz jednog stanja organizacije u drugo.

6. Drugi korak u upravljanju prijelazom uključuje **utvrđivanje čvrstih točaka utjecaja**. Naime, s obzirom da se organizacija poduzeća odnosno njegova struktura sastoji od određenih komponenti, potrebno je prepoznati ključne komponente te na njih utjecati kako bi se promijenilo ponašanje organizacije i ljudi u toj organizaciji.

7. Treći korak obuhvaća nekoliko aktivnosti koje se tiču **razvoja organizacije u prijelazu**. U toj je fazi važno da manager, odnosno inicijator prijelaza bude osoba od najvećeg autoriteta i povjerenja kod zaposlenih, zatim da se utvrde potrebna sredstva za provođenje prijelaza, izradi plan prijelaza i konačno uspostavi odgovarajuća upravljačka struktura za provođenje prijelaza.

8. Posljednji korak u upravljanju prijelazom je **razvijanje i uspostava mehanizma povratne veze**. Manager koji upravlja prijelazom,

morao bi u svakoj fazi prijelaza, imati povratne informacije o tome kako teče proces provođenja promjena. To je dvostruko korisno. U prvom redu korisno je zato što je na temelju povratnih informacija moguće obavljati korekcije, a s druge strane, korisno je i zbog toga što se na taj način prati dinamika provođenja promjena.

III. I konačno, koraci u oblikovanju određene politike dinamike promjena bili bi: 9. osiguranje podrške od strane ključnih, moćnih pojedinaca i skupina, 10. korištenje ponašanja vođe za poticanje energije za promjene, 11. uporaba simbola i jezika u stvaranju energije za promjene i 12. ugradnja stabilnosti u cijelu dinamiku promjena.

9. Uspjeh provođenja promjena u organizaciji, u velikoj će mjeri ovisiti o **osiguranju podrške, ključnih, moćnih pojedinaca i skupina**. Manager promjene mora biti u stanju prepoznati različite skupine u poduzeću i osigurati podršku najmoćnijih skupina za provođenje promjena. Jednako tako je važno i neutralizirati one pojedince i skupine koji se suprotstavljaju promjenama.

10. Uspjeh promjena ovisi i o **načinu uporabe vođa, odnosno managera** za poticanje energije za promjene kod ostalih zaposlenih u poduzeću. Vođa može svojim ponašanjem, odnosom prema promjenama, nagrađivanjem suradnika za podržavanje promjena i na druge načine, potaknuti svoje suradnike da podrže promjene.

11. U stvaranju energije za promjenu, značajnu ulogu mogu odigrati **uporaba simbola i jezika**. Vješti govor, simboli, odnosno jezik koji koristi manager promjena, mogu tako psihološki djelovati na zaposlene da im daju neku dodatnu energiju i uvjeriti ih u korisnost i potrebu provođenja promjena.

12. Posljednji i ne manje važan korak u oblikovanju politike dinamike promjena je **potreba da se u cijelu dinamiku promjena ugradi stabilnost**. Uostalom, već u uvodu ove teme smo istaknuli da su organizaciji potrebne promjene ali i stabilnost i to ne samo kao različita stanja koja se naizmjenično smjenjuju, već i kao usporedna stanja u organizaciji. Promjena, sama po sebi, donosi strah, otpor, nesigurnost i nemir. Takvo stanje ne pogoduje promjeni. Ono se može, uz sve prethodno rečeno, ako ne u potpunosti otkloniti, a ono barem ublažiti. Međutim, ljudi i u stanju promjena, traže kakvu takvu stabilnost, barem neko čvrsto uporište. Manager promjena mora prepoznati izvore stabilnosti, tj. sve ono što se u organizaciji neće mijenjati i s tim upoznati zaposlene, kako bi podržali provođenje promjena u organizaciji.

Pitanja za raspravu:

1. Koji su osnovni problemi vezani uz upravljanje organizacijskim promjenama koje management mora riješiti?
2. Koja su tri osnovna problema s kojima se suočava svaka velika organizacijska promjena?
3. Zašto zaposleni pružaju otpor promjenama u organizaciji? Navedite osnovne izvore otpora promjenama od strane zaposlenih.
4. U kakvom su odnosu promjene i stres? Što je to stres? Navedite osnovne faze u procesu upravljanja stresom.
5. U kakvom su odnosu razina radnikova stresa i razina učinka rada radnika? Koja je razina stresa najpovoljnija za učinak zaposlenih?
6. Što su to stresori u organizaciji? Koje strategije management mora usvojiti da bi spriječio razvoj nepoželjnih stresora?
7. Na koje se sve načine može smanjiti otpor na promjene? Navedite neke od načina smanjivanja otpora na promjene i objasnite ih.
8. Navedite faze po kojima treba provoditi organizacijske promjene. Objasnite sve faze provođenja organizacijskih promjena. Što je to transakcijski model promjena?
9. Koja su tri osnovna problema s kojima se suočava svaka velika organizacijska promjena u poduzeću? Za koje komponente organizacije su vezana ta tri problema kroz koje prolazi svaka organizacijska promjena?
10. Što je potrebno uraditi u organizaciji da bi se riješila tri osnovna problema provođenja organizacijskih promjena?
11. Navedite i objasnite osnovne korake u motiviranju promjena.
12. Navedite i objasnite osnovne korake u upravljanju prelazom iz sadašnjeg u buduće stanje organizacije.
13. Navedite i objasnite osnovne korake u oblikovanju određene politike dinamike.

11.

ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pojam i definiranje organizacijske kulture

11.1.

Iako *organizacijska kultura* ili kako se još naziva *korporacijska kultura* ili *kultura poduzeća* postoji odavno baš kao i organizacija i to prije same pojave organizacijske teorije, bavljenje organizacijskom kulturom, odnosno pisanje o organizacijskoj kulturi u sklopu organizacijske teorije novijeg je nadnevk. To je i razumljivo ako se prisjetimo razvoja organizacijske teorije, počevši od klasične i neoklasične teorije pa sve do moderne, u sklopu kojih je najveća pažnja bila usmjerena na strategiju, strukturu, tehnologiju, veličinu itd. tj. na tzv. »tvrde« varijable organizacije. Tek s ubrzanim procesom diverzifikacije, divizionalizacije i decentralizacije poduzeća i oblikovanja novih organizacijskih struktura u sklopu kojih se iz »tvrdih« varijabli »izvuklo« najviše što je bilo moguće za djelotvornost organizacije, daljnji rast uspješnosti i djelotvornosti organizacije mogao se osigurati samo putem suptilnijih i sofisticiranijih metoda i postupaka kod kojih je naglasak na tzv. »mekim« varijablama organizacije, među koje ubrajamo i organizacijsku kulturu poduzeća.

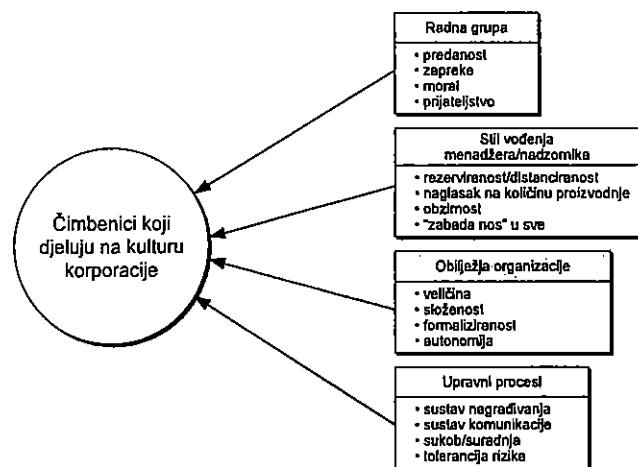
Zbog toga se ne treba ni čuditi da se prvi znanstveni i stručni radovi na temu organizacijske kulture javljaju tek prije dvadesetak godina, kao i da je poznato američko sveučilište Harvard tek 1981. god. u svoj nastavni plan uvelo prvi kolegij iz »korporacijske kulture«. Danas je u svijetu, posebice u SAD, a pomalo i kod nas, sve više i više radova na temu korporacijske kulture.

Stvarni prodor organizacijske kulture u svijet znanosti počeo je godine 1972. s objavljivanjem poznate knjige-bestsellera Petersa i Watermana »U potrazi za izvrsnošću«. Ova su dvojica autora bili prvi koji su ukazali na organizacijsku kulturu kao jedan od najvažnijih čimbenika uspjeha kompanija. Nakon toga, zanimanje za fenomen organizacijske kulture naglo je poraslo, gotovo u svim razvijenim zemljama Zapada i Japanu. Još je jedan

razlog pobudio tako širok interes za izučavanje korporacijske kulture, a tiče se problema s kojima se suočavaju mnoge kompanije nakon akvizicija i spajanja ili fuzija (mergers), baš zbog jake kulture, koja onemogućava ostvarivanje reorganizacija i željenih rezultata svake od članica te integracije.¹

Brojna su pitanja koja se postavljaju u svezi s organizacijskom kulturom. Prvo se tiče definicije što je to korporacijska kultura? Kako ju je moguće prepoznati u poduzeću? Je li ju moguće mjeriti i kako? Što je simbolizira? Može li se ona mijenjati? Koji čimbenici na nju utječu? Kakva je njezina uloga u poduzeću? Kako se kultura poduzeća razvija, njeguje i unapređuje? Kako se mijenja kultura poduzeća? I još mnoga druga pitanja. U nastavku izlaganja pokušat ćemo odgovoriti na ta pitanja.

Jedno od najvažnijih pitanja tiče se čimbenika koji djeluju na organizacijsku kulturu. Pa tako, na organizacijsku kulturu, kao i na organizaciju uopće, djeluju brojni čimbenici, među kojima posebno mjesto pripada odnosima u radnoj skupini, stilu vođenja menagera, obilježjima organizacije kao i upravnim procesima, koji egzistiraju u organizaciji. Vidi sliku 11.1.²



Slika 11.1. Čimbenici koji djeluju na kulturu korporacije

¹ Šire o tome, vidi u radu Batelaan Volkert J.: *Culture in an Organizational Context*, Department of Business Economics, Tinbergen Institute, 1991.

² Arthur Sharplin, prema J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston, etc. 1990. str. 623.

Kulturu poduzeća, odnosno **korporacijsku kulturu** je, kako ističe Robert M. Donnelly,³ po prirodi stvari, teško obuhvatiti, jer je zatvorena u plimu i oseku života i kao takva je utjelovljena u ljudima u bilo kojoj organizaciji. Jedna od brojnih misterija korporacijske kulture je i ta da u mnogim kompanijama većina zaposlenih pa čak dobar dio srednjeg i nižeg managementa, nisu svjesni toga što je kultura poduzeća i koji tip imagea je ta kultura stvorila o poduzeću u njegovoj okolini.

Prema jednom drugom mišljenju,⁴ pod kulturom poduzeća ili korporacijskom kulturom razumijeva se način života i rada u poduzeću. Ona uključuje i utjecaj povijesti i tradicije poduzeća na njegove tržišne uspjehe, kao i na ponašanje suradnika, odnosno zaposlenih. Ona govori i o pravilima i ritualima koji se odvijaju u poduzeću. Prema tom mišljenju, poduzetničku kulturu nije moguće do kraja ni pismeno prikazati, niti ju je moguće narediti, a ne može se steći radom, kao što je nije moguće i precizno mjeriti.

Dakle, kultura poduzeća predstavlja jedan složen pojam i fenomen, kojeg nije moguće smjestiti u neke čvrste granice ili okvire. Ipak, ona je važna za poduzeće jer mu olakšava prilagođavanje zahtjevima okoline, zbog čega ju je potrebno, i što je moguće preciznije, definirati.

Između brojnih definicija **korporacijske kulture** izdvojiti ćemo neke. Korporacijska kultura je za Arthura Sharplina,⁵ sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom, proizvedeći norme ponašanja.

Na sličan način korporacijsku kulturu definira i Robert M. Donnelly koji kaže da »shvaćanja, vrijednosti, etika, životni stilovi i u velikoj mjeri karakter izvršnih direktora, ali i neposredno podređenih, stvara kulturu svake organizacije. Iz toga proizlazi da svaka organizacija ima svoju uobičajenu kulturu ili osobnost, karakter (personality)«. U ovu skupinu definicija pripada i ona po kojoj je »organizacijska kultura socijalno spajanje članova organizacije, s pomoću prihvatanja međusobnih vrijednosti, simboličke uporabe sredstava i socijalnih ideala«.⁷

Howard M. Schwartz,⁸ jedan od vodećih stručnjaka u konzultacijama o korporacijskoj kulturi, kaže da kultura daje ljudima smisao kako da

³ Robert M. Donnelly: *The Interrelationship of Planning with Corporate Culture in the Creation of Shared Values*, *Managerial Planning*, May-June, 1984. str. 8.

⁴ Kurt Glücksbarg, Martin Ochsner: *Unternehmenskultur, Image, Leitbild, Strategie, IO Management Zeitschrift*, 58 (1989), str. 95.

⁵ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: str. 621.

⁶ Robert M. Donnelly; op. cit. pod 3., str. 8.

⁷ Linda Smirllich, prema Robert Kreitner, Angelo Kinicki: *Organizational Behavior*, BPI, Irwin, Homewood, Boston, 1989. str. 645.

⁸ Howard M. Schwartz, prema J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 2., str. 621.

se ponašaju i što trebaju činiti. To je slično kao i u meteorologiji, kaže on. Isto kao što se vrijeme opisuje s pomoću varijabli, kao što su temperatura, vlažnost, padavine, tako isto i korporacijska kultura ima čimbenike, kao što su prijateljstvo, podrška, preuzimanje rizika i slično. I kao što se vrijeme u nekom dijelu zemlje može opisati, na primjer, kao »toplo i ugodno«, tako isto i zaposleni u nekoj kompaniji mogu reći da je njihova organizacija »otvorena i podržavajuća«. To bi, dakle, bile karakteristike, atributi ili obilježja organizacijske kulture tog konkretnog poduzeća.

Slično kao i Howard M. Schwartz, kulturu poduzeća definira Kurt Glucksburg i Martin Ochsner,⁹ za koje kultura poduzeća obuhvaća, između ostalog, dugogodišnje, uvijek jednako, efektivno doživljavano održavanje vrijednosti u odnosu na neki proizvod, odnosno neku marku. Taj pojam, nadalje, sadrži dugoročno jednako ponašanje ljudi u nekom poduzeću, u određenim situacijama, na primjer, u vođenju suradnika, u rješavanju reklamacija, u politici cijena, u dizajniranju proizvoda i tome slično. Kultura poduzeća je karakter i osobnost poduzeća.

Iz ovih, naprijed navedenih, definicija kulture poduzeća uočavaju se dva pristupa u definiranju organizacijske kulture. Jedan se tiče onog, više ili manje, vidljivog, odnosno nevidljivog koji *kulturu definira* kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća. Drugi pristup u definiranju organizacijske kulture poduzeća polazi od onog vidljivog, kao što je dugogodišnje, uvijek jednako ponašanje zaposlenih u poduzeću. Za to bismo mogli navesti neke primjere.

Ako management u nekom poduzeću godinama njeguje isti stil vođenja, autokratski ili participativni odnosno demokratski, onda to pripada u kulturu tog poduzeća. Isto tako, ako je neko poduzeće prepoznatljivo po tome što u najkraćem mogućem roku odgovara na sve reklamacije kupaca, rješava ih otklanjanjem grešaka i kvarova na vlastiti trošak prema načelu »kupac je kralj«, onda to čini kulturu tog poduzeća. To isto vrijedi i za ona poduzeća koja imaju dugogodišnju konzistentnu politiku cijena svojih proizvoda, a koja uključuje, na primjer, periodično snižavanje cijena, specijalne rasprodaje i popuste, onda to isto predstavlja element kulture tog poduzeća.

U najužoj vezi s kulturom poduzeća su i pojmovi kao što su *image tvrtke* i *željena slika poduzeća*. *Image tvrtke* odnosno *image poduzeća*¹⁰ daje odgovor na pitanje »Kako nas vidi okolina, kupci, konkurencija, poslovni partneri i šira javnost?« Za razliku od imagea tvrtke, *željena slika poduzeća*,¹¹ ili kako se još naziva: ideal kojemu poduzeće teži, poduzetnička filozofija, korporacijska filozofija, poduzetnička politika i slično,

⁹ Kurt Glucksburg, Martin Ochsner: op. cit. pod 4., str. 95.

¹⁰ Kurt Glucksburg, Martin Ochsner: op. cit. pod 4., str. 95/96.

¹¹ Kurt Glucksburg, Martin Ochsner: op. cit. pod 4., str. 96.

daje odgovore na pitanja: »Tko smo mi? Što želimo? Kakvi želimo biti? Kako mislimo voditi poduzeće? Kakav je položaj naših suradnika? Kakvi su naši uspjesi na tržištu? itd. Željena slika poduzeća je skup predodžbi o tome kakvo bi poduzeće trebalo biti.

Zapravo, sva tri pojma predstavljaju elemente jedne te iste cjeline koji se međusobno prožimaju. Kultura poduzeća kreira image poduzeća, ali isto tako ona predstavlja i temelj za izradu željene slike poduzeća.

U nekim poduzećima, koja imaju dugogodišnju tradiciju i čija je kultura prepoznatljiva, ona kreira i image tih poduzeća, po kojemu su te kompanije poznate. Takav image, zahvaljujući svojoj dugogodišnjoj kulturi, imaju, na primjer, kompanije kao što su IBM, ATT, GE i mnoge druge. Treba reći da kultura poduzeća, već prema tome kakva je, jednako tako kreira i negativne kao i pozitivne imagee.¹²

I u našim prilikama, svi mi kao kupci, potrošači ili na neki drugi način konzumenti proizvoda i usluga, uočavamo u vlastitoj okolini poduzeća koja imaju prepoznatljivi image, ali i ona druga poduzeća, čija je kultura takva da kreira negativan image. Sve više će to ubuduće biti razdjelnica između uspješnih i neuspješnih poduzeća.

Kultura poduzeća egzistira na dvije razine u organizaciji, i to:¹³ a) *na vidljivoj razini* i b) *na nevidljivoj razini*. Vidljivi znaci kulture bili bi: simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, stil odijevanja i slično, dok u nevidljive znakove kulture ubrajamo: zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stavove i osjećaje. Vidljivi i nevidljivi znaci kulture mogli bi se grafički prikazati kao na slici 11.2.

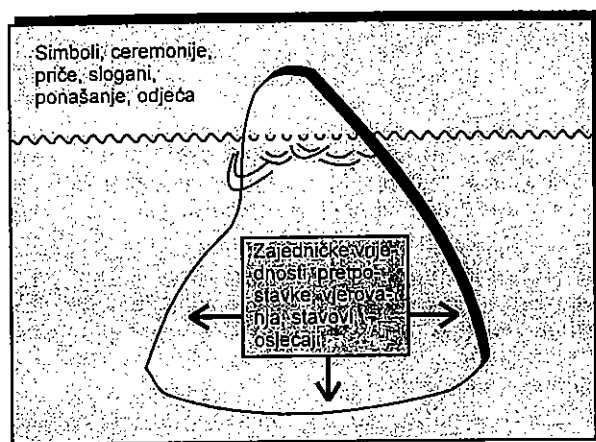
Razlika između ove dvije razine kulture ogleda se u tome što su vidljivi znaci kulture očiti i lako prepoznatljivi, ne samo za zaposlene u poduzeću, nego i za ljude izvan poduzeća, za razliku od nevidljivih znakova kulture koji su manje očiti i teže prepoznatljivi i za sve članove organizacije. Zbog toga su vidljivi znaci kulture jače usađeni u svijest zaposlenih od onih nevidljivih. To, međutim, ne znači da su nevidljivi znaci kulture manje važni za određivanje kulture poduzeća. Dapače, oni mogu predstavljati elemente jake organizacijske kulture.

Elemente organizacijske kulture, odnosno pojavu kulture poduzeća moguće je susresti na mnogim mjestima i gotovo u svim aktivnostima poduzeća.

Povijest mnogih, velikih, uspješnih i svjetski poznatih kompanija, daje nam primjere različitih znakova svojih kultura. Radi ilustracije ovog dijela teksta, poslužiti ćemo se za početak primjerom IBM-a.

¹² Robert M. Donnelly: op. cit. pod 3., str. 8.

¹³ Richard L. Daft: *Organization Theory and Design, Fourth Edition*, West Publishing Company, Saint Paul, etc. 1992. str. 317.



Slika 11.2. Vidljiva i nevidljiva razina korporacijske kulture

Još od svog nastanka pa sve do danas, IBM je poznat po svojoj specifičnoj korporacijskoj kulturi. Glavni elementi te kulture su: uslužna orijentacija, konzervativno odijevanje, odnosno konzervativna odjeća, razvijanje natjecateljskog duha među zaposlenima, podržavanje razvoja novih ideja i tome slično. Pod uslužnom orijentacijom, kao elementom organizacijske kulture IBM, razumijeva se težnja za kvalitetom, odnosno izvrsnošću proizvoda kao i stavljanje, u svakom trenutku, na dispoziciju kupcu. Odjeća kao znak korporacijske kulture IBM, bila je prepoznatljiva, a simboliziralo ju je tamno odijelo, bijela košulja i prugasta kravata. Jedan od znakova korporacijske kulture IBM je i »Big blue«, tj. »veliko plavetnilo«, nazvano po plavoj boji njegova logotipa. Idejni tvorac i začetnik IBM-ove filozofije i korporacijske kulture bio je Thomas J. Watson, sr., predsjednik IBM od 1914. godine. On je komponirao i glavnu pjesmu kompanije pod nazivom »Uvijek naprijed«, čiji tekst glasi: »Naši su proizvodi znani u svakoj zoni, ugled nam poput dragulja sja, borimo se stalno, naše su pobjede pred nama, sa IBM-om uvijek naprijed«. Tekst te pjesme predstavlja snažan primjer korporacijske kulture. Tradiciju i kulturu IBM-a nastavio je Thomas J. Watson, jr., koji je od oca preuzeo kompaniju godine 1960. Iako je IBM doživio do danas ozbiljne promjene i transformacije, a posebice osamdesetih godina, pa i na području korporacijske kulture, većina principa IBM-ove kulture ostala je i do danas.¹⁴

¹⁴ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 2., str. 620/621.

Nasuprot kulturi IBM-a, kao njen antipod, mogli bismo navesti primjer kompanije »Apple Computer«, u kojoj je Steve Jobs postavio kulturu koja se temelji na labavijim i više neformalnim vezama, a simbolizira je, uz ostalo, i stil odijevanja zaposlenih u plavi jeans.¹⁵

U posljednje vrijeme u literaturi se navodi primjer kompanije »3 M« kao izvrstan primjer inovativne organizacije, u kojoj 25% prihoda od prodaje godišnje mora dolaziti od proizvoda koji su razvijeni u posljednjih 5 godina, a koja je prepoznatljiva i po svojoj kulturi čije su najvažnije karakteristike:¹⁶ puno povjerenje u zaposlene, maksimalno približavanje svojim potrošačima, uvažavanje ideja drugih ljudi, otvorenost i spremnost na komuniciranje, strpljivost i ostavljanje dovoljno vremena novim idejama i proizvodima, itd.

Ove, i mnoge druge navedene kompanije, s vidljivim i prepoznatljivim znacima korporacijske kulture, upravo zahvaljujući svojoj kulturi, postižu zavidne poslovne rezultate. Kakva je duboka veza između korporacijske kulture i uspješnosti poslovanja poduzeća, to se najupečatljivije može vidjeti usporedbom karakteristika korporacijske kulture kompanija u Velikoj Britaniji na početku 20. stoljeća i danas.

Kulturu mnogih kompanija u Velikoj Britaniji, na početku 20. stoljeća karakterizira:¹⁷ samodopadljivost koja graniči s arogantnošću, konzervativizam, proizvodna orijentacija, briga za status i ugled, tajna i zatvorena klima, velika doza tolerancije nesposobnosti, nedostatak suptilnosti u upravljanju ljudima i slično. Ovakva birokratska kultura dovela je do stagnacije britanske industrije i njezinog gubitka međunarodne konkurencije tijekom 1960. i 1970. godina.

Britanci su iz toga izvukli jasnu pouku i danas kulturu njihovih poduzeća karakterizira:¹⁸ duboko poštivanje svake osobe, maksima po kojoj je kupac kralj, izgradnja timova, otvorenost, povjerenje i uvažavanje, delegiranje, decentralizacija i autonomija i jaki naglasak na inovacijama. Ovaj novi tip kulture oni nazivaju »organska« kultura (»organic« culture) ili kultura orijentirana zadatku (task orientied culture).

Primjeri koje smo naveli trebaju poslužiti i našim poduzećima koja nemaju niti toliku industrijsku kulturu i tradiciju, a niti korporacijsku kulturu uopće. Hrvatska poduzeća nemaju onoliko vremena koliko su za tu transformaciju imala, na primjer, britanska poduzeća ili poduzeća u nekoj drugoj razvijenoj zemlji Zapada. Ono što naša poduzeća moraju vrlo brzo

¹⁵ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 2., str. 621.

¹⁶ Philip Sadler: *Designing Organizations*, Mercury, London, 1991. str. 115.

¹⁷ Philip Sadler: op. cit. pod 16., str. 139/140.

¹⁸ Philip Sadler: op. cit. pod 16., str. 142/143.

naučiti i ugraditi u svoju kulturu, su dva elementa. Jedan se odnosi na maksimalno uvažavanje kupaca u poslovnim odnosima, a drugi na maksimalno uvažavanje zaposlenih.

Pitanja za raspravu:

1. Što je to organizacijska kultura? Navedite druge nazive za organizacijsku kulturu. Među kakve varijable organizacije pripada korporacijska kultura? Navedite definiciju korporacijske kulture. Kako pojedini autori definiraju korporacijsku kulturu?
2. Kako ćemo prepoznati kulturu nekog poduzeća? Po kojim obilježjima, odnosno manifestacijama ćemo prepoznati kulturu nekog poduzeća?
3. U kakvom su odnosu kultura poduzeća, image tvrtke i željena slika poduzeća? Kakav image razvija kultura poduzeća?
4. Kultura poduzeća egzistira na dvije razine. Koje su to razine i koji elementi kulture karakteriziraju svaku razinu korporacijske kulture?
5. Navedite glavne karakteristike kulture IBM-a, Apple Computer-a i 3M-a. Što je značamba za korporacijske kulture svake od te tri kompanije?
6. Opisite karakteristike korporacijske kulture britanskih poduzeća na početku 20. stoljeća i danas. Što možete zaključiti uspoređujući ta dva razdoblja?

Vrste organizacijskih kultura

11.2.

Svako poduzeće, kao što ima određenu organizacijsku strukturu, isto tako ima i odgovarajuću **organizacijsku kulturu**. Određenu, kakvu takvu, organizacijsku kulturu naći ćemo i u onim poduzećima za koje nam se

čini da nemaju nikakvu kulturu. Jer, i neimanje kulture, također predstavlja kulturu. Organizacijska struktura i organizacijska kultura poduzeća se međusobno prožimaju i utječu jedna na drugu. Pa, kao što ne postoji neka univerzalna organizacijska struktura primjenjiva za sva poduzeća, neovisno od njihovih karakteristika odnosno specifičnosti, tako isto ne postoji ni jedna opća, univerzalna organizacijska kultura koja bi vrijedila za sva poduzeća.

Iako svako poduzeće gradi svoju specifičnu organizacijsku strukturu, kao i vlastitu organizacijsku kulturu, to ne znači da ne postoje neke, opće poznate, vrste organizacijskih kultura, baš kao što postoje i određene, opće prihvaćene, vrste organizacijskih struktura koje poduzeće može koristiti u izgradnji i obogaćivanju vlastite organizacijske kulture.

Organizacijska kultura je, čak i više nego organizacijska struktura, puna specifičnosti, osobnosti koju joj daju, u pravilu, manageri, odnosno prvi ljudi kompanije. Zbog toga se i kultura poduzeća, više od samih organizacijskih struktura, vezuje za njihove prve ljude, pionire, osnivače kompanija i uopće na sve one koji su u povijesti svojih kompanija udahnuili duh i dali pečat prepoznatljivosti kulture tog poduzeća. Danas se u literaturi, koja obrađuje problematiku vezanu za organizacijsku kulturu, a isto tako i u praksi kompanija, izdiferenciralo nekoliko karakterističnih vrsta organizacijskih kultura, promatrano s različitih gledišta.

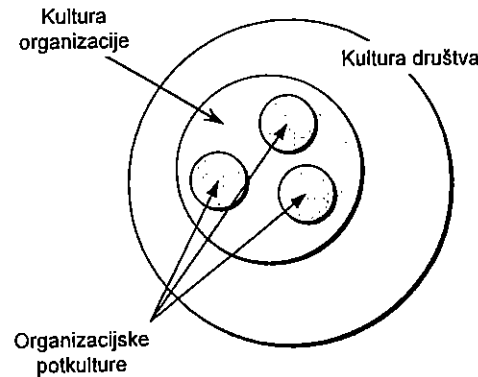
Tako, s gledišta razine analize organizacijske kulture, govorimo o organizacijskoj **kulturi društva**, kao širem okviru, unutar kojeg se smješta organizacijska **kultura poduzeća**, a u sklopu nje i različite organizacijske **subkulture**, pojedinih njezinih dijelova, kao što to pokazuje slika 11.3.¹⁹

Isto tako, s obzirom na značenje koje organizacijska kultura ima za svaku organizaciju razlikujemo sljedeće vrste organizacijskih kultura poduzeća: a) **dominantnu kulturu i subkulturu**, b) **jaku i slabu kulturu**, c) **jasnu i nejasnu kulturu**, d) **odličnu (izvrsnu) i užasnu kulturu**, e) **postojanu i prilagodljivu kulturu** i f) **participativnu i neparticipativnu kulturu**. Svaka od ovih grupacija organizacijskih kultura, u kojima su navedene njihove krajnosti, temelji se na nekom obilježju promatranja organizacijske kulture poduzeća.

Promatramo li kulturu poduzeća, s gledišta broja članova organizacije koji je podržavaju, možemo govoriti o **dominantnoj kulturi i subkulturi poduzeća**.

»Dominantne kulture su one kulture koje dijele poglede većine članova organizacije. Unutar većih organizacija postoje i subkulture, tj. kul-

¹⁹ M. Jo Hatch: *Organization Theory-Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, 1997., str. 227.



Slika 11.3. Razine analize koncepta organizacijske kulture

turne karakteristike različitih pojedinaca odnosno skupina unutar organizacije.²⁰ Svako bi poduzeće trebalo imati prepoznatljivu dominantnu kulturu, što, naravno ne priječi postojanje i većeg broja subkultura. Tako će se, na primjer, sigurno razlikovati subkultura odjela za istraživanje i razvoj od subkulture marketinga ili računovodstva, odnosno od subkulturnih karakteristika proizvodnih dijelova poduzeća.

Odnos subkultura prema dominantnoj kulturi trebao bi biti isti kao odnos podskupa prema skupu. Pripadnost pojedinih članova organizacije ili njezinih organizacijskih jedinica različitim subkulturama, ne dovodi u pitanje i njihovu pripadnost dominantnoj kulturi poduzeća.

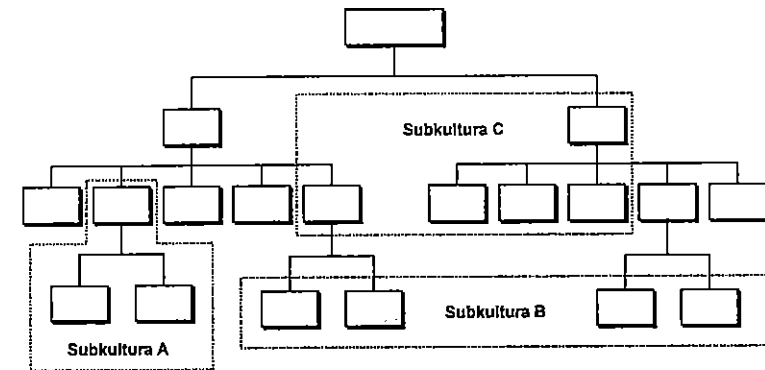
Položaj pojedinih subkultura u organizacijskoj strukturi poduzeća, mogao bi se prikazati kao na slici 11.4.²¹

Ako je dominantna kultura opsežna i podržavana od članova organizacije, kaže se da organizacija posjeduje **jaku kulturu**.²² Podjela na **jaku i slabu kulturu** temelji se na tome postoji li u poduzeću konsenzus, sporazum, odnosno široko rasprostranjeno jedinstvo oko nekih specifičnih zajedničkih vrijednosti. Ako to jedinstvo postoji, riječ je o jakoj kulturi, a u protivnom, ako je malo zajedništva oko specifičnih vrijednosti, radi se o sla-

²⁰ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 2., str. 635.

²¹ D. Robey, C. A. Sales: *Designing Organizations, Fourth Edition*, IRWIN, Burr Ridge etc., 1994., str. 379.

²² J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 2., str. 625.



Slika 11.4. Položaj pojedinih subkultura u organizacijskoj strukturi poduzeća

boj kulturi.²³ Jaku kulturu karakterizira i stalna uporaba njezinih specifičnih simbola. Jake kulture inzistiraju i na onome što bi se moglo nazvati »svoj način« rada, odnosno obavljanja posla, pružanje usluga i slično. S tog stajališta moglo bi se reći, na primjer, da IBM, UPS, 3M i mnoge druge kompanije imaju jaku kulturu.

Jake kulture imaju i neka svoja ograničenja, koja se ogledaju u tome da se teže mijenjaju, tj. manje su podložne, odnosno nisu sklone promjenama. Gledajući na taj način odnos slabe i jake kulture, ponekad slabe kulture mogu imati prednost. Jer, i od kulture kao i od organizacijske strukture, traži se istovremeno i stabilnost i promjenjivost, a jake kulture se teže mijenjaju.²⁴

Sa stajališta jasnoće i prepoznatljivosti kulture poduzeća, kultura može biti **jasna** i **nejasna**. Jasne kulture su, kao što im i sam naziv govori, one kulture koje su, po nekim svojim simbolima, prepoznatljive kako za članove organizacije tako isto i za ljude izvan poduzeća. Nejasne kulture nije lako prepoznati, to su one kulture za koje mnogi zaposleni, pa čak i dobar dio managementa, nije u stanju odgovoriti što je i kakva je njihova kultura. Na nejasne kulture češće ćemo naići u poduzećima u kojima su stalne promjene managementa, a poznato je da management etablira, podržava i nosi određenu kulturu kompanije. Ako su promjene managementa suviše česte, onda nitko od njih neće biti u mogućnosti u veoma kratkom roku izgraditi neku jasnu i prepoznatljivu kulturu.

²³ Bernard Arogyaswamy i Charles M. Byles, prema: Richard L. Daft: op. cit. pod 13., str. 321.

²⁴ Više o tome u radu Robert Kreitner, Angelo Kinicki: *Organizational Behavior*, BPI, Irwin, Homewood, Boston, 1989. str. 321.

Na nejasne kulture češće nailazimo u određenom tipu poduzeća kao i u poduzećima s određenom vrstom managera. Sva ona poduzeća, koja u većoj mjeri pripadaju u trome industrije koje se sporo razvijaju i mijenjaju i gdje nema revolucionarnih tehnoloških skokova, kao i poduzeća koja nemaju ozbiljnu konkurenciju, karakterizirat će, u pravilu, nejasna korporacijska kultura. Nejasnu korporacijsku kulturu će imati i ona poduzeća koja imaju slabije obrazovane managere, tzv. managere skrbničkog tipa, managere koji su »zaspali«, managere koji se nalaze pred mirovinom i ništa ne poduzimaju, kao i ona poduzeća koja imaju lijene direktore.²⁵

Poseban problem za poduzeća s nejasnom kulturom predstavlja činjenica da je ona lakše prepoznatljiva ljudima koji izvana dođu u poduzeće, nego onima koji rade u poduzeću. Oni imaju određeno »sljepilo« tako da uopće ne vide gdje su problemi.

S obzirom na odlike organizacijske kulture, organizacijska kultura može biti *odlična, odnosno izvrsna i užasna*. Odličnu, odnosno izvrsnu kulturu poduzeća moguće je prepoznati po nekim karakteristikama:²⁶ predstavlja način planiranog života kompanije; veliku pažnju poklanja razvoju komunikacija između zaposlenih i managementa; u njoj je planiranje standardna metoda koja se koristi na svim razinama u organizaciji; svatko tko radi u takvom poduzeću osjeća se kao član jedne velike obitelji (obitelji kompanije). Najkraće rečeno, u poduzećima s izvrsnom kulturom postoji određeni red koji doprinosi toj izvrsnosti.

Nasuprot izvrsnoj kulturi, *užasna kultura* je njen antipod, njezina suprotnost. Užasne kulture su obično prepoznatljive po kriznom managementu, po stalnoj i velikoj konfuziji (zbrci), po »vatrama« koje se nikako ne mogu ugasi. Klima je u ovakvim organizacijama, za većinu zaposlenih, frustrirajuća i neugodna.²⁷

Sa stajališta postojanosti kulture poduzeća, može postojati *postojana i prilagodljiva kultura*. Na kulturu poduzeća ne bi trebalo gledati statički. I ona se, također, mora razvijati i mijenjati, bez obzira na neke njezine simbole koji tradicionalno postoje, kao simboli kulture nekog konkretnog poduzeća.

I na kulturu poduzeća, kao i na organizaciju uopće, djeluju unutarnji i vanjski čimbenici. U zavisnosti od toga kako se mijenjaju čimbenici organizacije, mijenjat će se i organizacijska kultura poduzeća. Ona poduzeća koja posluju u stabilnoj okolini, imat će *postojanu*, odnosno *konstantnu kulturu*, za razliku od onih drugih poduzeća koja djeluju u turbu-

²⁵ Robert M. Donnelly: op. cit. pod 3., str. 8/9.

²⁶ Robert M. Donnelly: op. cit. pod 3., str. 9.

²⁷ Robert M. Donnelly: op. cit. pod 3., str. 9. i 10.

lentnoj, odnosno promjenljivoj okolini, koja će stoga imati *adaptabilnu* ili *promjenljivu*, odnosno *prilagodljivu kulturu*.

Dok postojana kultura ima težište na unutarnjim čimbenicima organizacije, promjenljiva kultura je orijentirana na vanjsku okolinu. Zbog brzih promjena u vanjskoj okolini, ona se mora mijenjati i prilagođavati potrebama kupaca. Prilagodljivu kulturu moraju imati sva ona poduzeća čiji su proizvodi podložni velikim i čestim promjenama, kao što su marketinške kompanije, poduzeća u oblasti elektroindustrije, i uopće visoke tehnologije, kompanije iz oblasti kozmetičke industrije i tome slično.²⁸

I konačno, s obzirom na razinu participacije koja postoji među članovima organizacije, kultura poduzeća može biti *participativna i neparticipativna*. Ako su zaposleni u poduzeću, u značajnoj mjeri uključeni u proces odlučivanja, tada govorimo o participativnoj kulturi i obratno, tamo gdje odluke donosi samo management bez konzultacija sa svojim suradnicima, govorimo o neparticipativnoj kulturi.

Kretanje od neparticipativne prema participativnoj kulturi poduzeća odvija se istovremeno i usporedno s razvojem teorija organizacije, pa je klasičnoj teoriji i birokratskoj organizaciji bila primjerena neparticipativna kultura, za razliku od moderne teorije organizacije, organskih struktura kao i inovativne organizacije, kojima je bliža participativna kultura.

Otvorenu, odnosno participativnu kulturu karakterizira:²⁹ vjerovanje u suradnike, odnosno podređene; otvorenost i komunikativnost; promišljeno i podržavano vodstvo; skupno rješavanje problema; autonomija zaposlenih; podjela i dostupnost informacija te visoki izlazni ciljevi.

Iako i *neparticipativnu, zatvorenu i autokratsku kulturu* mogu karakterizirati visoki izlazni ciljevi, ipak njezina glavna obilježja su:³⁰ velika krutost; striktna odanost i sputanost komandama; uzak raspon kontrole; naglasak na pojedincu, a ne na timskom radu i striktna individualna odgovornost.

Kao što danas ne postoje više poduzeća koja su u cijelosti centralizirana ili decentralizirana, s obzirom da se može raditi samo o manjem ili većem stupnju decentralizacije, tako isto ne postoje poduzeća koja bi bila obilježena stopostotnom participativnom, odnosno neparticipativnom kulturom. Obično se u stvarnosti radi o poduzećima s dominantno participativnom ili neparticipativnom kulturom.

Odnos participacije i neparticipacije možemo predočiti kao skalu vrijednosti, koja se kreće u rasponu od potpune neparticipativne, od-

²⁸ Richard L. Daft: op. cit. pod 13., str. 323/324.

²⁹ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 2., str. 626.

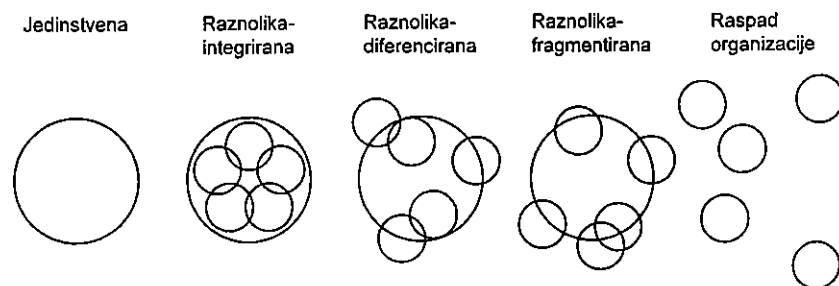
³⁰ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 2., str. 626.

nosno autokratske kulture pa do potpuno participativne kulture. Svako poduzeće, prema svojim specifičnostima i karakteristikama, ima svoje mjesto na toj skali. Istina, uspoređujući poduzeća na toj skali, nekada i sada, gledajući cjelinu privrede, jezičac na toj skali danas preteže na stranu participativne kulture. Participativna kultura je sve više postala i zahtjev vremena s obzirom i na nove organizacijske strukture koje su primjerenije današnjim poduzećima.

Bez obzira što se danas, u većini slučajeva, smatra poželjnijom participativna od neparticipativne kulture, postoje međutim situacije, odnosno okolnosti gdje će bolje rezultate dati upravo neparticipativna odnosno autokratska kultura. Management svakog poduzeća mora spoznati koja je kultura poželjna za njegovo poduzeće i za koje uvjete.

Participativnoj kulturi će odgovarati demokratski stilovi vođenja, zapravo participativna kultura je izvorna posljedica demokratskih stilova vođenja poduzeća, dok će neparticipativna kultura karakterizirati autokratski stil vođenja poduzeća.

Participacija ima svoje vrijednosti i ograničenja. Najveća vrijednost participacije je u tome što ona utječe na porast morala zaposlenih, njihovog zadovoljstva na radu, a u konačnici, kao posljedica toga, participacija dovodi i do rasta proizvodnosti rada. Međutim, participacija ima i svoja ograničenja. Najveća ograničenja participacije odnose se na ograničeno vrijeme koje stoji na raspolaganju donosiocima odluka. Uključivanjem, odnosno participacijom zaposlenih, to vrijeme se povećava, a ponekad se odluka mora tako brzo donijeti da manager nema vremena za konzultacije, pa odluku donosi sam. Drugo, ne manje ograničenje participacije, tiče se rasta troškova koje ona izaziva, uključivanjem većeg broja zaposlenih u proces odlučivanja.



Slika 11.5. Različite razine integriranosti organizacijske kulture korporacije

Iz opisa naprijed navedenih vrsta organizacijskih kultura, koje smo objasnili u parovima, a koji ukazuju na krajnosti koje kultura u organizaciji može doseći, proizlazi da kultura bitno opredjeljuje koheziju ili čak raspad organizacije, kao što to pokazuje slika 11.5.³¹

Ukoliko je kultura organizacije *jedinstvena* to će snažno homogenizirati kompaniju, nasuprot potpuno nepovezanoj, neprepoznatljivoj, nejasnoj i *različitoj organizacijskoj kulturi*, koja će dovesti do raspada organizacije.

Pitanja za raspravu:

1. U kakvom su međusobnom odnosu organizacijska struktura poduzeća i organizacijska kultura?
2. Navedite osnovne vrste organizacijskih kultura poduzeća. Na temelju kojih obilježja se govori o pojedinim vrstama organizacijskih kultura poduzeća?
3. Objasnite što je to dominantna kultura a što subkultura poduzeća? Navedite neke primjere subkultura poduzeća. U kakvom su međusobnom odnosu dominantna kultura sa subkulturama u poduzeću?
4. Navedite osnovne karakteristike jake i slabe kulture. Kako ćemo prepoznati ima li neko poduzeće jaku ili slabu kulturu?
5. Kakva je to jasna i nejasna kultura? U kojim poduzećima ćemo u većoj mjeri nailaziti na nejasne kulture? Kako management i kojim svojim značajkama utječe na jasnu odnosno nejasnu kulturu poduzeća?
6. Opisite značajke odlične (izvršne) i užasne kulture?
7. Kakva je to postojeća, odnosno prilagodljiva kultura poduzeća?
8. Objasnite karakteristike participativne i neparticipativne kulture. U kakvom su odnosu stilovi vođenja i vrsta kulture poduzeća?

³¹ M. Jo Hatch: op. cit. pod 19., str. 226.

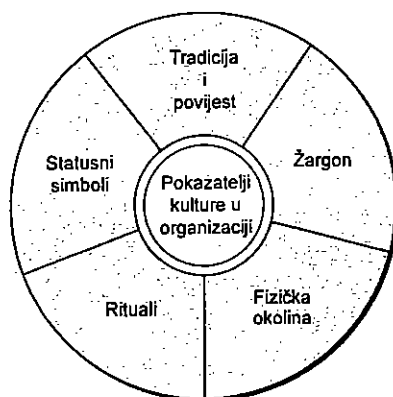
Simboli organizacijske kulture

11.3.

U uvodnom dijelu ove teme ukazali smo na to da u svakom poduzeću postoje vidljivi i nevidljivi znaci kulture. Ovdje ćemo se pozabaviti uglavnom s vidljivim znacima kulture poduzeća, s pomoću kojih najlakše možemo prepoznati karakteristike i specifičnosti kulture svakog poduzeća. Ti vidljivi znaci kulture ili kako bismo ih još mogli nazvati, *simboli, dokazi, indikatori* ili *oblici manifestacije kulture poduzeća*, mogu biti različiti. Oni su važni za poduzeće, jer preko njih prepoznavamo pojedine vrste organizacijske kulture, na primjer, jake ili slabe.

Kod pojedinih autora nailazimo na različite klasifikacije simbola korporacijske kulture, koje se razlikuju uglavnom po broju simbola koje navode.

Tako se u jednom radu u simbole korporacijske kulture ubrajaju:³² *statusni simboli, tradicija i povijest, rituali, žargon i fizička okolina*. Grafički bismo te simbole organizacijske kulture mogli prikazati kao na slici 11.6.³³



Slika 11.6. Pokazatelji kulture u organizaciji

³² J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 2., str. 631.

³³ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 2., str. 631.

R. Daft simbolima korporacijske kulture smatra:³⁴ *rituale i ceremonije, priče, simbole i jezik*.

U modelu za interpretaciju organizacijske kulture, koji je razvijen na Harvardu, kultura poduzeća se pokazuje s pomoću četiri komponente, i to putem:³⁵ *zajedničkih stvari (predmeta), zajedničkog govora, zajedničkog ponašanja i zajedničkih osjećaja (emocija)*.

Uzmemo li u obzir da uz simbole korporacijske kulture na vidljivoj razini postoje i oni drugi na nevidljivoj razini, onda bi u najvažnije simbole korporacijske kulture trebali ubrojati: a) *vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja*, b) *statusne simbole*, c) *tradiciju, priče i povijest*, d) *rituale i ceremonije*, e) *žargon i jezik* te f) *fizičku okolinu*. Svaki od ovih simbola izražava odnosno simbolizira kulturu na svoj način. Poduzeće može svoju kulturu modificirati putem većeg ili manjeg broja simbola korporacijske kulture.

a) *Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja* pripadaju u nevidljive znakove kulture. Međutim, iako oni nisu vidljivi, imaju snažan utjecaj na ukupnu kulturu poduzeća jer je oni zapravo nose, a vidljivi znaci kulture su samo njihova vanjska manifestacija. Tu ubrajamo sljedeće: filozofiju poduzeća, maksimalnu orijentaciju prema kupcu, stimuliranje natjecateljskog duha i inovativnog procesa u poduzeću, upravljanje s pomoću ciljeva, sklonost promjenama, preferiranje timskog rada, participacija radnika u upravljanju i zajedničko rješavanje problema, poslovnu etiku, način informiranja i komuniciranja u poduzeću, podršku novozaposlenim radnicima, upoznavanje novih radnika s poduzećem, ponašanje managementa, osjećaj pripadnosti, odnosno odanosti poduzeću itd.

b) *Statusni simboli* su jako vidljivi i prepoznatljivi znakovi korporacijske kulture. Oni govore o društvenoj poziciji pojedinca, skupine ili cijele organizacije u odnosu na druge. Osoba koja bi se prvi put našla u nekom poduzeću, mogla bi na temelju tih vanjskih manifestacija, s pomoću statusnih simbola, prilično pouzdano utvrditi poziciju svake pojedine osobe u organizacijskoj hijerarhiji.

Statusni simboli kao znaci korporacijske kulture, mogu se ticati pojedinca, ali i cijele organizacije. Stanovati u rezidencijalnoj četvrti grada, imati poslovne prostorije u strogom centru, voziti automobil najskuplje marke, oblačiti se po posljednjoj modi, biti prisutan svuda gdje se nešto važno događa i tome slično, jesu statusni simboli.

Neki tipični statusni simboli u poduzeću, bili bi:³⁶ radno mjesto koje pojedinac zauzima, visina plaće, bonusi koje uživa neki član organi-

³⁴ Richard L. Daft: op. cit. pod 13., str. 317.

³⁵ Robert Kreitner, Angelo Kinicki: op. cit. pod 24., str. 646.

³⁶ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 2., str. 632/633.

zacije, veličina ureda, makro i mikro lokacija ureda, oprema-namještaj u uredu, kvaliteta prostirki i vrijednost slika, odnosno drugih umjetničkih djela u uredu, lokacija prostora za parkiranje, rezervirano parkiranje, vrsta (marka) poslovnih automobila, pravo na sekretaricu, pravo na korištenje kluba direktora, pozivnice na cocktail party, privilegije, uključujući i slobodno kretanje na poslu, autonomno određivanje odmora, itd.

Isti statusni simboli razlikovat će se od poduzeća do poduzeća. Tako će, na primjer, u jednom poduzeću, statusne simbole predstavljati namještaj u uredu modernih linija, jedna marka automobila, umjetničke slike određenog stila u slikarstvu, dok će za neko drugo poduzeće statusni simbol predstavljati klasični namještaj, neka druga marka automobila i neki drugi stil u slikarstvu.

c) Dok statusni simboli predstavljaju aktualne simbole korporacijske kulture, *tradicija i povijest*, odnosno ono što je za njih vezano, predstavljaju simbole korporacijske kulture baš zato što traju duže vrijeme i što čine kompaniju prepoznatljivom već od njezinih prvih dana nastanka.

Gotovo svako iole starije poduzeće, s kraćom ili dužom poviješću može tradicionalno njegovati neke načine ponašanja po kojima je to poduzeće postalo prepoznatljivo u okolini i po čemu se razlikuje od drugih poduzeća. Njegovanje tradicija i pozivanje na povijest kompanije, njene značajne ljude koji su ostavili dubokog traga, vraćanje *pričama i herojima* iz povijesti kompanije, sve su to simboli kulture poduzeća, s pomoću kojih se postiže jača identifikacija s poduzećem. Anegdote i priče o poznatim direktorima ili profesorima na fakultetu, prelaze u legendu i prepričavaju se iz generacije u generaciju.

Ako se, na primjer, na jednoj katedri našeg fakulteta, prigodom napredovanja u zvanjima ili objavljivanja nove knjige nekog njezinog člana, odnosno na kraju svake školske godine, organizira party, i ako to tako traje već više od dvadeset godina, onda, u tom slučaju, s pravom možemo govoriti o tradiciji kao simbolu kulture te katedre.

d) *Rituali (obredi), ceremonije i igre* jedan su od najupečatljivijih simbola korporacijske kulture. Iako pomalo podsjećaju na tradiciju i povijest, ipak se od njih razlikuju. Naime, ceremonije i rituali kao simboli korporacijske kulture, mogu ući u tradiciju i povijest poduzeća, premda je tradicija i povijest poduzeća bogatija od ceremonija i rituala.

Rituali i ceremonije nisu sinonimi i među njima postoji određena razlika. *Rituali*³⁷ su pravila koja određuju ponašanje u životu korporacije. Oni unose red u nered odnosno kaos. Kao navike, rituali su sasvim

³⁷ Terence E. Deal, Allen A. Kennedy: *Corporate Cultures - The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, 1988. str. 62.

uobičajeni i smatraju se nečim sasvim normalnim. Za razliku od rituala, *ceremonije* su uvijek nešto izuzetno, posebno, što zaposleni dugo pamte.

Ako, na primjer, japanski radnici u nekoj kompaniji radni dan započinju s jutarnjom gimnastikom, tada govorimo o ritualu jutarnje gimnastike kao simbola korporacijske kulture te kompanije.³⁸ O ritualima govorimo i u onom slučaju kad se u jednoj kompaniji, na primjer, svi zaposleni okupljaju petkom na redovitom zajedničkom ručku, za vrijeme kojeg se cjelokupno osoblje međusobno druži, naravno, bez respektiranja formalne hijerarhije položaja. U rituale pripada i praksa u poduzeću »Vector«, u kojemu se organiziraju prijateljski ručkovi na koje se svaki tjedan može prijaviti devetero ljudi i ručati s jednim od potpredsjednika kompanije. Cilj ovih ručkova je što bolje upoznati svoje radnike.³⁹

Međutim, ako neka kompanija prilikom promocije svojih novih proizvoda, pravi »veliku svečanost«, s bogatom lutrijom, atraktivnom prvom nagradom, izborom ljepotice večeri i tome slično, onda to ne pripada u rituale već u ceremoniju, na koju je okolina naučila i koju će, stoga, očekivati prilikom svake promocije novog modela automobila. Ta ceremonija ima svoju standardnu, tradicionalnu strukturu što se programa tiče, ali se ona može i inovirati.

Manageri poduzeća, posebno vrhovni manageri, pozvani su da njeguju ceremonije i rituale kao važne simbole korporacijske kulture. Bogatstvo ceremonija i rituala posebice je karakteristično za američke kompanije, više nego za europske, zbog američkog stila života, gdje ceremonije i rituali imaju veliku ulogu u životu svakog poduzeća, odnosno kompanije. Ceremonije i rituali kao posebna specifičnost američkog načina života, prisutni su i na ostalim područjima rada i života. Usporedimo, na primjer, ceremonije i rituale oko proslave mature u SAD ili u Europi, pa opet od jedne do druge škole u SAD, pa ćemo se u to uvjeriti.

Poduzeća mogu njegovati određene obrede odnosno rituale promocije managera s nižih u više razine managementa. Lovačka društva, na primjer, imaju vrlo zanimljiv ritual i ceremoniju promocije, odnosno »vatrene krštenja« svakog novog lovca. Postoje ceremonije »krštenja mladog vina«, i mnoge druge, da dalje ne nabrajamo.

*Igra*⁴⁰ predstavlja kreativnu snagu života kompanije koja snižava napetosti i potiče inovacije. Igra, u svojim različitim oblicima, zbližava ljude, uklanja konflikte i stvara nove vrijednosti kulture.

e) Posebno prepoznatljiv, iako ne uvijek i razumljiv i za one izvan kompanije, *jezik i žargon* predstavljaju značajne simbole organiza-

³⁸ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: *op. cit.* pod 2., str. 633.

³⁹ Terence E. Deal, Allen A. Kennedy: *op. cit.* pod 37., str. 60.

⁴⁰ Terence E. Deal, Allen A. Kennedy: *op. cit.* pod 37., str. 62.

cijske kulture. Poduzeća se dosta razlikuju po svom specifičnom jeziku, a još više žargonu, koji je u najvećoj mjeri određen vrstom djelatnosti kojom se bavi poduzeće, odnosno vrstom posla koji obavlja pojedinac.

Sigurno je da će se razlikovati *jezik* zaposlenih u jednom poljoprivrednom dobru, od jezika onih koji rade u tvornici, školi, bolnici, kazalištu ili na fakultetu. Svaka od tih organizacija imaće, s obzirom na svoju djelatnost, određene specifičnosti u izražavanju i međusobnom komuniciranju, koje će s vremenom prerasti i u simbole njegove organizacijske kulture.

Mnoge kompanije rabe specifičan govor, slengove, metafore i ostale oblike jezika, kojima »šalju« specijalne poruke zaposlenima. Dakle, jezik u pojedinim tvrtkama ima svoje specifičnosti. Svaka tvrtka razlikuje se od druge i po specifičnoj uporabi jezika.⁴¹

Žargon bismo mogli definirati kao specifičan jezik na kojemu komuniciraju, u pravilu, određene uže skupine u poduzeću. Upravo taj poseban žargon postaje prepoznatljiv simbol kulture određene skupine, odnosno poduzeća kao cjeline. Žargon predstavlja toliko specifičan jezik, u što se mogu uvjeriti svi oni koji ne pripadaju skupini koja se u međusobnom komuniciranju služi specifičnim žargonom svoje struke, da onaj tko se nađe u ulozi promatrača, gotovo ništa ne razumije.

Iako žargon razvijaju ljudi određene struke, informatičari, liječnici ili računovođe, na primjer, on ima neke zajedničke termine koji se mogu sresti u svakoj organizaciji. Ipak, svako pojedino poduzeće, unutar pojedine struke, razvija i svoj poseban žargon po kojemu se baš ono prepoznaje. To znači da žargon knjigovođa neće biti isti u poduzeću »A« i »B«, iako se u žargonu oba poduzeća, za T-konta kaže »vješala«. I dok knjigovođa, primjerice, neće morati poznavati žargon svojih kolega u drugom poduzeću, to ne vrijedi za zaposlene u marketingu, koji će morati poznavati žargon ne samo svojih kupaca, nego isto tako i žargon svojih konkurenata.

f) **Fizička okolina** je također jedan od simbola korporacijske kulture. Pod fizičkom okolinom mislimo na makro i mikro lokaciju poduzeća, ali i pojedinih njegovih odjela. Razmještaj, na primjer, najpoznatijih svjetskih banaka u New Yorku, na Wall Streetu, ima sasvim drugi ponder od nekih drugih lokacija, za njihovu korporacijsku kulturu. Nadalje, kad je riječ o uredima, unutar poslovnih zgrada, govorit ćemo o različitoj kulturi, u slučaju tzv. zatvorenih odnosno otvorenih ureda. Svaki od ovih tipova ureda inducira posebnu vrstu kulture. Razumljivo je da otvoreni uredi dovode do intenzivnijih komunikacija i jednog oblika participativne kulture, za razliku od zatvorenih ureda koji su bliži autokratskoj kulturi.

Čak i namještaj, njegov izgled i oblik mogu puno govoriti o vrsti korporacijske kulture koja se prakticira u tom poduzeću. Ono poduzeće

⁴¹ Richard L. Daft: op. cit. pod 13., str. 321.

koje u dvorani za sastanke ima okrugli stol⁴² odaje da njeguje participativnu i demokratsku kulturu ravnopravnog uključivanja suradnika u proces odlučivanja.

Pitanja za raspravu:

1. Navedite najviše nevidljive znakove odnosno simbole korporacijske kulture.
2. Objasnite kako se razlikuje poduzeće od ostalih normativnih i uvjerenja kao simbola korporacijske kulture.
3. Što su vidljivi simboli? Navedite primjer nekih statusnih simbola. Kako se mogu vidjeti i prepoznati statusni simboli?
4. Objasnite tradiciju i povijest kao simbole korporacijske kulture. Kakva je uloga priča i heroja za korporacijsku kulturu kompanije?
5. Što su te ritualne ceremonije? U čemu se razlikuju ritualne ceremonije? Navedite neke primjere ritualnih ceremonija kao simbola korporacijske kulture.
6. Kako je jezik jezika i žargon u oblikovanju korporacijske kulture poduzeća? U čemu je razlika između jezika i žargona za kulturu poduzeća?
7. Što su fizička okolina i okoliš kao simboli korporacijske kulture?

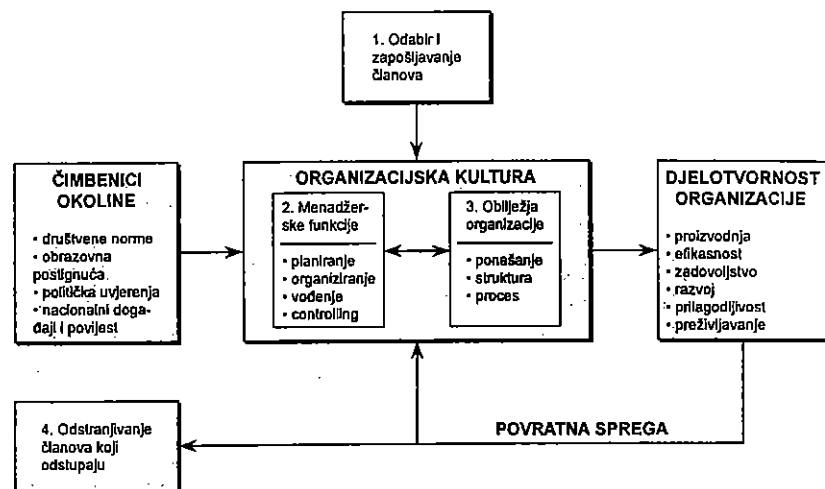
Uloga organizacijske kulture

11.4.

Organizacijska kultura ima sve značajniju ulogu za uspjeh organizacija. U nekim kompanijama s jakom organizacijskom kulturom, organizacijska kultura predstavlja glavnu komponentu djelotvornosti organizacije.

⁴² J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 2., str. 634.

Djelotvornost organizacije rezultat je, uz ostalo, i organizacijske kulture, koja se oblikuje djelovanjem različitih čimbenika organizacije, kao što to pokazuje slika 11.7.⁴³



Slika 11.7. Organizacijska kultura i djelotvornost organizacije

Organizacijska kultura se, na ovoj slici, javlja kao transmisija interpolirana između čimbenika okoline i djelotvornosti organizacije. Pod utjecajem različitih čimbenika okoline formira se odgovarajuća organizacijska kultura, koja snažno utječe na djelotvornost organizacije. Djelotvornost opet, sa svoje strane, povratno djeluje na organizacijsku kulturu i tako se one uzajamno potpomažu.

Upravo iz tih razloga mnoga uspješna poduzeća sustavno održavaju, njeguju i razvijaju organizacijsku kulturu.

Uloga organizacijske kulture je velika i zbog toga što ona, preko prepoznatljivih simbola, stvara pozitivan image poduzeća. Mnoge kompanije su, upravo zahvaljujući tom i takvom imageu, s pomoću simbola njihove organizacijske kulture, postale prepoznatljive tvrtke, ne samo u užem, već i u širem okruženju, pa čak i u svjetskim relacijama. Otuda sve veća pažnja koja se pridaje organizacijskoj kulturi danas.

⁴³ J. M. Ivancevich, M. T. Matteson: *Organizational Behavior and Management*, BPI, IRWIN, Homewood, Boston, 1990., str. 39.

Organizacijska kultura poduzeća uvijek ima neku, određenu, konkretnu *zadaću* odnosno *misiju* ili *ulogu*, zapravo, zadaća, odnosno misija poduzeća manifestira se i putem kulturnih obrazaca. Tako će, primjerice, u kompaniji koja proizvodi »pacemakers« reći da je njezina misija »doprinositi ljudskoj sreći uz primjenu biomedicinskog inženjeringa«.⁴⁴ Uloga kulture nekog drugog poduzeća bit će formulirana kroz neke druge slogane, priče, običaje ili rituale.

Kao dobar primjer njegovanja organizacijske kulture i njezine iznimne uloge za djelotvornost organizacije, neka nam posluži američka kompanija UPS, za brzi prijednos pismonosnih i paketnih pošiljaka, čiju kulturu karakteriziraju četiri osnovne funkcije, odnosno uloge, i to: a) davanje članovima organizacije osjećaja identiteta, odnosno pripadnosti kompaniji, b) postizanje odanosti kompaniji od strane zaposlenih, c) stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu i d) strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze.

Kultura UPS, koja u tolikoj mjeri razvija osjećaj pripadnosti kompaniji, omogućava da kompanija dođe do najkvalitetnijih ljudi kojima daje priliku da se razviju, a posebice se to odnosi na talente. Management ima tolerantan odnos prema eventualnim greškama zaposlenih koje se koriste za učenje, ali za uzvrat, zaposleni su beskrajno odani kompaniji.⁴⁵

Odanost kompaniji postiže se i time što su manageri vlasnici gotovo svih dionica, imaju priliku za napredak u karijeri, a uz to, za svoj su posao i odlično plaćeni.

Stabilnost u kompaniji je također posljedica organizacijske kulture koju karakterizira postavljanje striktnih pravila, procedura i standarda, za sve poslove koji se obavljaju u kompaniji.

Specifična uloga kulture UPS se ogleda i u načinu primanja novih ljudi. Oni odabiru svoje ljude uglavnom između 40.000 studenata koji su na privremenom radu u kompaniji. Samo onima koji najviše obećavaju, nudi se stalan posao, međutim, i oni, bez obzira na stupanj obrazovanja, počinju od najnižih poslova kako bi naučili sve bitno o poslu.⁴⁶

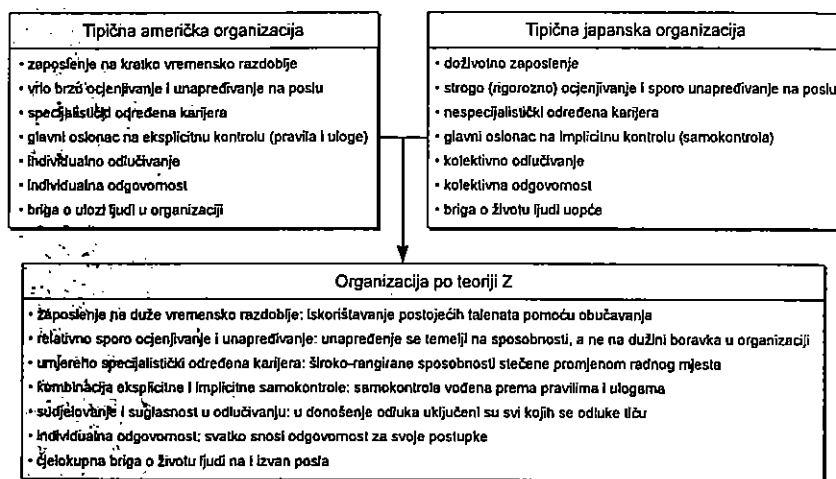
Iako je kultura svakog poduzeća specifična, u smislu njegovih posebnih vrijednosti, moguće je uočiti neke zajedničke karakteristike u korporacijskoj kulturi američkih poduzeća, koje se značajno razlikuju od kulturnih karakteristika japanskih poduzeća. To je znak da na korporacijsku kulturu važan utjecaj imaju i čimbenici izvan poduzeća pod kojima se, u prvom redu, misli na tradiciju, povijest odnosno specifičnost kulture pojedinih naroda, nacija, odnosno država.

⁴⁴ Richard L. Daft: op. cit. pod 13., str. 325.

⁴⁵ Keneth Labich, prema Robert Kreitner, Angelo Kinicki: op. cit. pod 24., str. 649.

⁴⁶ Robert Kreitner, Angelo Kinicki: op. cit. pod 24., str. 650.

Najozbiljnije usporedno istraživanje o organizacijskoj kulturi američkih i japanskih poduzeća proveo je William Ouchi,⁴⁷ autor *Teorije »Z«*, koji je te spoznaje objavio u svojoj knjizi-bestselleru *»Teorija Z«: Kako se američki biznis susreće s japanskim izazovima?»* Autor je intervjuirao predstavnike dvadesetak velikih američkih kompanija koje posluju u SAD i Japanu, što mu je omogućilo da dođe do spoznaja, na temelju kojih je formulirao svoju teoriju »Z«. Najznačajniji doprinos koji je dao W. Ouchi ogleda se u tome da je ukazao na iznimnu važnost, odnosno ulogu koju ima organizacijska kultura kao ključna determinanta organizacijske efektivnosti, odnosno djelotvornosti organizacije. Zapravo njegova teorija »Z« predstavlja jedan hibridni model između tipične američke i tipične japanske organizacije kao što to pokazuje slika 11.8.⁴⁸



Slika 11. 8. Ouchijev model organizacije po teoriji »Z«

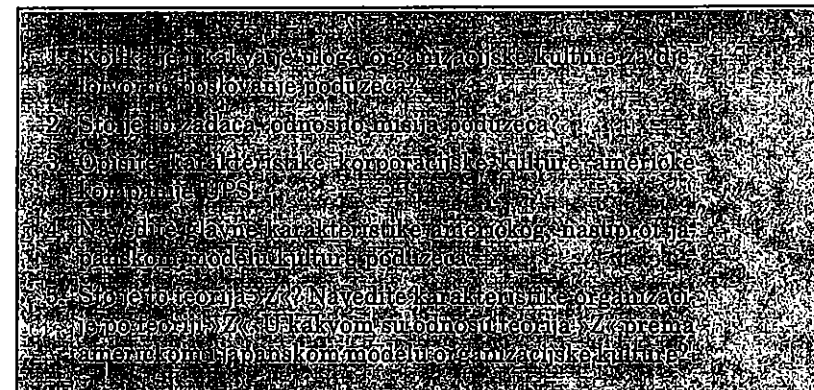
Iz karakteristika i specifičnosti organizacijske kulture američkih i japanskih poduzeća, W. Ouchi je u teoriji »Z« pokušao adaptirati japanski model organizacijske kulture kao djelotvorniji za američke kompanije, uz korištenje svega onog pozitivnog iz američkog modela.

⁴⁷ Više o tome u knjizi Ouchi: *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenger* kao i u radu: Robert Kreitner, Angelo Kinicki: op. cit. pod 24., str. 650/651.

⁴⁸ Adaptirano prema W. Ouchi, a prema knjizi Robert Kreitner, Angelo Kinicki: op. cit. pod 24., str. 651.

Analizirajući karakteristike organizacijske kulture prema teoriji »Z«, uočava se da kod nekih obilježja kulture teorija »Z«, na određeni način, »miri« krajnosti u američkom i japanskom modelu organizacijske kulture, odnosno »brusi njegove oštre bridove«. U nekim elementima teorija »Z« traži sredinu između američkog i japanskog modela kulture, a negdje spaja spoznaje oba ta modela organizacijske kulture.

Pitanja za raspravu:



Razvoj i njegovanje organizacijske kulture

11.5.

Iz povijesti mnogih kompanija je poznato da je jedan od važnih zadataka managementa, a posebice vrhovnog rukovodstva, *razvoj, održavanje i njegovanje korporacijske kulture*. Kao što smo već spomenuli, kultura poduzeća ima sve veću ulogu u poslovanju pa joj se mora posvetiti odgovarajuća pažnja. Uz organizacijsku strukturu, organizacijska kultura danas postaje najvažnijom komponentom djelotvornosti organizacije. Posebno ta spoznaja vrijedi za ona poduzeća koja imaju prepoznatljivu kulturu, ne samo u bližoj okolini, već i u širem okruženju.

Management svakog poduzeća mora razvijati svoju specifičnu, unikatnu kulturu, koja će kupca, odnosno klijenta uvijek asociirati na to određeno, konkretno poduzeće. To uvijek nije lako, posebice zbog konkurentskih poduzeća, koja na ovaj ili onaj način pokušavaju kopirati uspješne modele kao i simbole kulture drugih poduzeća. Stoga management poduzeća mora kreirati takvu kulturu koja je teška za imitiranje.

Za ilustraciju navest ćemo jedan, naoko jednostavan, ali vrlo uspješan i efektan primjer korporacijske kulture jedne velike prodavaonice mliječnih proizvoda »Stew Leonard«, s više od 100.000 kupaca. Na ulaznim vratima postavljena je velika ploča s natpisom: »Naša pravila:

Pravilo 1. Kupac je uvijek u pravu.

Pravilo 2. Ako kupac nekad nije u pravu, pročitaj pravilo 1.⁴⁹

Za nekog nezainteresiranog promatrača koji će pročitati taj natpis, to će biti duhovit i dobar marketinški, odnosno promidžbeni slogan. Međutim, za zaposlene u toj prodavaonici, to je puno više od toga. To je simbol duboke kulture koja doista kupca stavlja u prvi plan. Jer, kada bi to bio samo marketinški slogan, on bi se lako imitirao, međutim, kada je to znak odanosti kupcu, onda je to dugogodišnje njegovanje i razvijanje takvog odnosa prema kupcu koji se ne može preko noći, a ni po želji, oponašati. Takav odnos prema kupcu, koji je simboliziran u ta dva pravila, duboko je usađen u svijest svakog zaposlenog. On ni u jednom trenutku ne smije doći u pitanje, jer bi se narušilo sve ono što je građeno duže vrijeme, i zato je to prepoznatljiv znak kulture ove prodavaonice.

I mnoge druge kompanije u svijetu na različite načine stimuliraju, njeguju i razvijaju svoje kulture. Kod svih njih je, nekako u prvom planu, odanost kupcu, ali i briga za zaposlene, u smislu davanja mogućnosti za afirmaciju njihovih ideja i kreativnosti.

Kompanija »3M« jedna je od poznatijih po njegovanju međusobnog odnosa organizacijske strukture, sustava i organizacijske kulture, proizvodeći tako najbolje učinka za organizaciju. U njezinu kulturu, uz ostalo, pripada i sljedeće:⁵⁰ 1) 25% prihoda od godišnje prodaje mora se ostvariti od proizvoda koji su razvijeni posljednjih 5 godina. 2) Zaposlenima je dopušteno da 15% svog radnog vremena u tjednu troše prema vlastitoj želji, ali to mora biti u vezi s proizvodima koji se proizvode u kompaniji. 3) Istraživačima koji imaju ideje i talent daje se do 50.000 dolara da razviju projekte koji su prošli fazu ideje. 4) Dodjeljuje se zlatna nagrada za one

⁴⁹ Robert Kreitner, Angelo Kinicki: op. cit. pod 24., str. 654.

⁵⁰ Philip Sadler: op. cit. pod 16. str. 114.

proizvode koji su prodajom postigli dobit od 2 milijuna dolara i to u roku od 3 godine od lansiranja tog proizvoda na tržište.

Neke druge inovativne kompanije kao što su »Hewlett-Packard«, »General Electric« ili »Black and Decker«, koje također njeguju svoje kulture, uz slične mjere koje poduzima i kompanija »3M«, uvode i neke druge specifičnosti. Tako »General Electric« razvija proizvode zajedno s kupcima, a »Black and Decker« ima savjetničko vijeće koje dobiva ideje za nove proizvode od svojih korisnika odnosno kupaca.⁵¹

U specifičnu kulturu vezanu za svoje zaposlene, kao i razvijanje i njegovanje te kulture, pripada i ono što poduzima, na primjer, kompanija »Jaguar«. Od godine 1982. »Jaguar« je uveo prošireni i društveni program za svoje zaposlene i njihove obitelji. Iz godine u godinu, taj program obuhvaća sljedeće:⁵² a) veliki broj obiteljskih večera godišnje na kojima prisustvuje na tisuće ljudi, b) godišnju svečanost pod nazivom »open day«, također s desecima tisuća nazočnih, c) subvencioniranje izleta zaposlenima, d) organiziranje internih sportskih natjecanja, e) priređivanje božićnog igrokaza za djecu zaposlenih, f) organiziranje ljetne i božićne lutrije, g) poklanjanje knjige »Povijest Jaguara« svakom zaposlenom, itd.

Svi ovi primjeri uspješnih korporacijskih kultura imaju za cilj pokazati put kojim trebaju ići i naša poduzeća. Iz njih proizlaze dvije osnovne dimenzije korporacijske kulture. Jedna je orijentirana prema van, uglavnom prema kupcu, a druga prema zaposlenima u kompaniji. Ako poduzeće želi biti uspješno, ono mora njegovati obje te dimenzije korporacijske kulture.

Za razvijanje unikatne kulture, a što je cilj managementa u svakom poduzeću, Warren Gross i Shula Shichman,⁵³ nude tzv. »HOME« model čiji naziv potječe od prvih slova engleskih riječi *povijest, zajedništvo, članstvo i izmjena članstva* (History, Oneness, Membership i Exchange). Drugim riječima, »HOME« model u razvijanju kohezivne organizacijske kulture polazi od: a) potrebe razvoja osjećaja za tradiciju odnosno povijest kompanije (History), preko opisa povijesti kompanije, te razgovora o njezinim herojima i ostalima, b) potrebe razvijanja osjećaja za zajedništvo (Oneness) u kompaniji uz pomoć uloge vođenja i razvijanja sustava komuniciranja, c) potrebe razvijanja osjećaja za članstvo (Membership) s pomoću različitih sustava nagrađivanja, napredovanja u karijeri, sigurnosti zaposlenja, treniranja i razvoja osoblja itd., d) potrebe za razvijanje osjećaja za

⁵¹ Philip Sadler: op. cit. pod 16., str. 116.

⁵² Allan Williams, Paul Dobson, Mike Walters: *Changing Culture*, Institute of Personnel Management, London, 1990. str. 156–158.

⁵³ Robert Kreitner, Angelo Kinicki: op. cit. pod 24., str. 655.

umnožavanje izmjena (Exchange) među članstvom, što se postiže međusobnim kontaktima, participativnim odlučivanjem, izmjenom osoblja i intergrupnom koordinacijom.

Pitanja za raspravu:

1. Koja je uloga managementa u razvoju i njegovanju i održavanju kulture poduzeća?
2. Navedite primjer korporacijske kulture prodavaonice Stew Leonard. Što možete zaključiti iz takvog načina izražavanja kulture poduzeća?
3. Navedite karakteristike organizacijske kulture kompanije IBM.
4. Navedite karakteristike organizacijske kulture kompanije Jaguar. Na što ta kompanija stavlja težište u razvijanju i njegovanju svoje kulture poslije 1980. godine?
5. Koje su dvije osnovne komponente, odnosno dimenzije organizacijske kulture koje moraju razvijati svaki posao poduzeća?

Mijenjanje organizacijske kulture

11.6.

Bez obzira na neke simbole korporacijske kulture, kao što su, primjerice, tradicija i povijest, kultura poduzeća se mora stalno razvijati, prilagođavati ali i *mijenjati*. Promjena organizacijske kulture je nužna, isto tako kao što je prije potrebno i promjena organizacijske strukture poduzeća. One se međusobno prožimaju i uzajamno uvjetuju. Kao što se je razvijala i mijenjala organizacijska teorija, tako se je mijenjala i organizacijska kultura.

Uz sve vrijednosti organizacijske kulture, koja se je razvijala u povijesti mnogih kompanija, to ne umanjuje potrebu za mijenjanjem njihove kulture, jer moderno gledanje na organizaciju karakteriziraju stalne promjene pa, prema tome, i promjene organizacijske kulture.

To, međutim, ne dovodi u pitanje temeljna obilježja i simbole kulture nekih kompanija, koji su kreirali pozitivan image tih kompanija.

Promjena organizacijske kulture, odnosno mijenjanje kulture poduzeća potrebno je iz više razloga. Jedan od najvažnijih je taj što je svaka organizacija živi organizam na koji utječu mnogobrojni čimbenici, pod čijim se utjecajem organizacija mora mijenjati, a isto tako i njezina kultura. U ovisnosti od utjecaja okoline, razlikovat će se organizacijske kulture poduzeća, već prema tome, posluje li poduzeće u konkurentnoj ili nekonkurentnoj okolini.

Poznato je iz povijesti mnogih velikih kompanija u svijetu, da je njihova organizacijska kultura koju su razvijali, u pravilu, bila vezana za prve ljude tvrtke, predsjednike kompanije. Ako je to tako, onda je potpuno razumljivo da promjena, ne samo vrhovnog rukovodstva već i managementa uopće, dovodi i do mijenjanja organizacijske kulture poduzeća. Novo rukovodstvo, novi ljudi, ugrađuju u kulturu poduzeća i svoj pečat, zato je promjena kulture vezana i uz promjenu ljudi. Moglo bi se reći, da su čimbenici okoline, kao i promjena ljudi, a menagera posebice, glavni razlozi za mijenjanje organizacijske kulture.

Zbog mijenjanja čimbenika okoline, gledajući povijesno, posljednjih pola stoljeća mijenjala se i organizacijska kultura poduzeća, koja je napuštala birokratska obilježja i sve više poprimala karakteristike moderne, dinamičke, organske kulture. Proces napuštanja stare organizacijske kulture kao sustava vrijednosti, obrasca ponašanja i prihvaćanje novog sustava vrijednosti nije uvijek tekao bezbolno.

Inače, da bi se uopće mijenjala organizacijska kultura nekog poduzeća, potrebno je dobro poznavanje te kulture, kako bismo znali što ne zadovoljava u toj kulturi i što treba mijenjati.

Na potrebu mijenjanja organizacijske kulture mogu upućivati sljedeći razlozi:⁵⁴ a) ako vaša kompanija ima snažne vrijednosti koje se više ne uklapaju u promijenjenu okolinu, b) ako je industrija kojoj pripada vaše poduzeće vrlo konkurentna i razvija se »brzinom svjetlosti«, c) ako vaša kompanija pripada u osrednje i lošije u svojoj branši, d) ako se vaša kompanija namjerava pridružiti (pripojiti) lancu vrlo velikih i uspješnih kompanija i e) ako vaša kompanija spada u manje kompanije, ali koja brzo raste.

⁵⁴ Bro Lital, prema J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: op. cit. pod 2., str. 635.

Ako su vaši odgovori na sva netom postavljena pitanja potvrdni, vi morate mijenjati organizacijsku kulturu svoje kompanije. Time je ispunjena prva pretpostavka za promjenu kulture, a ta se sastoji u nedvojbenom **utvrđivanju potreba za promjenom organizacijske kulture**. Nakon što se utvrdi potreba za promjenom kulture, treba pronaći odgovarajuće **metode za promjenu kulture** i konačno, **novu kulturu treba implementirati**.

U procesu mijenjanja organizacijske kulture poduzeća, mijenja se dobar broj njezinih simbola, počevši od definiranja nove misije ili uloge kompanije, preko sustava vrijednosti, standarda, pravila, procedura, običaja i tome slično. U mijenjanju organizacijske kulture treba voditi računa o dvije važne činjenice. Prva se tiče potrebe utvrđivanja granica promjene do koje se može ići u promjenu, dok se druga odnosi na spoznaju da promjena neće ići tako brzo »preko noći«, baš kao što se ni postojeća kultura nije izgradila u kratkom roku.⁵⁵

S obzirom da je organizacijska kultura vezana uz ljude i da potječe od ljudi koji rade u kompaniji, a posebice od menagera koji je nadahnjuju, onda je potpuno logično da je i promjena organizacijske kulture vezana uz promjene ljudi. Dva su načina da se to uradi:⁵⁶ a) prvi je način, zamjena nekih ili svih »ključnih igrača«, odnosno izvršnih menagera s novim ljudima i b) drugi je način da se pokuša promijeniti način razmišljanja i rada tih »ključnih igrača«.

Oba ova načina imaju svoje prednosti i slabosti. Novi ljudi nisu opterećeni hipotekom staroga i mogu vrlo uspješno kreirati i razvijati nove obrasce kulture, što predstavlja njihovu značajnu prednost. Slabost im je to što su novi i što ne poznaju poduzeće. S druge, pak, strane, promjena načina razmišljanja postojećeg managerskog sloja, zahtijeva od njih da mijenjaju sami sebe, što nije uvijek ni lako, a niti jednostavno. Nasuprot toj teškoći, njihova prednost je u tome, što poznaju kompaniju u svim njezinim dimenzijama. U nekim slučajevima će se kombinirati obje mogućnosti, tj. dio managementa će se zamijeniti novim ljudima, a dio će ostati isti.

Što se tiče predviđanja promjena u organizacijskoj kulturi u budućnosti, već sada se može reći da će ta kultura slijediti trendove promjena u budućoj organizacijskoj strukturi poduzeća. Sigurno je da će decentraliziranoj i atomiziranoj organizaciji kompanije, po profit centrima, područjima djelatnosti (division's) ili nekim drugim organizacijskim jedinicama, odgovarati neki drugi tip kulture, nego u strogo birokratskoj i centraliziranoj organizacijskoj strukturi poduzeća. Međutim, i u takvoj novoj, izmijenjenoj strukturi, može i mora biti mjesta za neke trajne kulturne vrijednosti.

⁵⁵ Više o tome u radu Philip Sadler: op. cit. pod 16., str. 145.

⁵⁶ Robert M. Donnelly: op. cit. pod 3., str. 10.

Najbolji primjer za to u povijesti je **kultura rimokatoličke crkve** koja razvija jednu od najvećih i najjačih kultura koje su ikada stvorene. Ta je kultura bogata ritualima i ceremonijama, mitovima, legendama, svecima i misionarima, a istovremeno uz te bogate kulturne vrijednosti, predstavlja i veoma uspješan model **atomizirane organizacije**, s obzirom na njezino djelovanje među širim i užim vjerničkim zajednicama, pa sve do najmanjih vjerničkih zajednica, kao što su župe odnosno župske zajednice.⁵⁷

Organizacija i funkcioniranje katoličke crkve kroz stoljeća predstavlja idealan primjer spoja starih, tradicionalnih kulturnih vrijednosti i moderne atomizirane organizacije, što može poslužiti kao obrazac ponašanja za mnoge kompanije u procesu mijenjanja njihove organizacijske kulture.

Pitanja za raspravu:

1. Zasto se kultura poduzeća mora stalno mijenjati?
2. Koje su osnovne razlike između kulture kompanije i nove tektonike menadžera? Kako se kulture poduzeća mogu mijenjati?
3. Navedite osnovne razlike između starog i novog procesa mijenjanja organizacijske kulture poduzeća.
4. Objasnite razliku između dva načina mijenjanja organizacijske kulture poduzeća.
5. Objasnite ulogu ljudi menadžera u promjeni organizacijske kulture poduzeća. Kako oni mogu poduzeti promjene?
6. Objasnite ulogu ljudi menadžera u promjeni organizacijske kulture poduzeća. Kako oni mogu poduzeti promjene?
7. Navedite primjer organizacijske kulture katoličke crkve. Što je u njoj promjenljivo?

⁵⁷ Terrence E. Deal, Allen A. Kennedy: op. cit. pod 37., str. 194/195.

12.

SUKOBI U ORGANIZACIJI

Pojam i definiranje sukoba

12.1.

Sukobi u organizaciji pripadaju u tzv. »meke« varijable organizacije, koje su u međusobnom utjecaju s tzv. »tvrdim« varijablama, ali su i same »meke« varijable međusobno u uzajamnom utjecaju.

Posebno je naglašena veza između organizacijskih promjena, s jedne strane, i sukoba u organizaciji. Svaka promjena u organizaciji mijenja dotadašnje organizacijsko stanje, tj. dotadašnju ravnotežu i pogoduje stvaranju klime, za više ili manje prikrivene odnosno otvorene sukobe. I kao što su organizacijske promjene stalna pojava u organizaciji, tako je i opasnost od sukoba stalno prisutna. Poradi provođenja organizacijskih promjena, koje nisu uvijek po volji svih zaposlenih, doći će do napetosti u odnosima među ljudima koji mogu rezultirati sukobom. Iz svih tih razloga važno je izučavati sukobe, kako bismo ih na vrijeme mogli prepoznati, sprječavati ih, odnosno njima upravljati.

Neke organizacijske promjene pogoduju eskalaciji sukoba više od nekih drugih promjena u organizaciji. Management koji provodi promjene, trebao bi biti u mogućnosti prepoznati dimenzije eventualnog sukoba, koji će tim promjenama biti izazvan, kako bi pronašao prave odgovore, odnosno prikladan način za upravljanje sukobom. Tako je, primjerice, poznato da ako poduzeće prelazi s funkcijske strukture na matričnu organizaciju, da je matričnoj strukturi inherentna eskalacija sukoba na relaciji projektni management i linijsko rukovodstvo funkcijskih organizacijskih jedinica. Međutim, sve potencijalne sukobe nije moguće unaprijed predvidjeti, zbog čega će i upravljanje kao i rješavanje tih sukoba biti teže.

S rastom i razvojem poduzeća, složenošću njegove organizacije, s povećanjem broja zaposlenih, sve većim brojem organizacijskih razina u poduzeću odnosno sve većom dubinom organizacije, disperzijom njegovih organizacijskih jedinica, kao i umnožavanjem broja komunikacija, umno-

žavaju se i pretpostavke za povećanje broja sukoba. Što je veći broj komunikacija u poduzeću, to je i veći broj mogućih »kratkih spojeva« pa, prema tome, i potencijalnih sukoba.

Osnovni problem i najveća teškoća u svezi sa sukobima odnosi se na pravovremeno prepoznavanje sukoba. To najčešće nije moguće postići zato što sukob nije neka objektivna, opipljiva i lako prepoznatljiva pojava. U fazi njegove inkubacije on postoji samo u glavama ljudi, potencijalnih sudionika sukoba, a bit će ga moguće prepoznati tek onda kad eskalira u obliku određene akcije, tj. kad dobije manifestacijski karakter.

Dva su osnovna shvaćanja odnosno poimanja sukoba¹ a) jedno je shvaćanje sukoba kao oblika interakcije, odnosno borbe koja se vodi između pojedinaca, odnosno skupina kao dviju suprotstavljenih strana i b) dok je prema drugom shvaćanju sukoba, sukob situacija u kojoj postoji mogućnost da jedna strana ostvari svoje ciljeve samo na račun ciljeva druge strane.

U najužoj vezi sa sukobom su pojmovi kao što su: *konfliktna situacija* i *konfliktna akcija*.² To su dva pola, dvije krajnje točke sukoba. Konfliktna situacija predstavlja stanje latentne opasnosti od izbijanja sukoba, a konfliktna akcija predstavlja oblik manifestacije sukoba. Sasvim je prirodno za očekivati da će određena konfliktna akcija proizaći iz neke konfliktne situacije, iako ne mora uvijek biti tako. Naime, moguće je da se određena konfliktna situacija razriješi bez konfliktne akcije. Isto tako i konfliktna akcija može dovesti do neke nove konfliktne situacije, tako da ta spirala konfliktne situacija – konfliktna akcija može ići u nedogled, ako se ta spirala ne prekine odgovarajućim rješenjem sukoba.

S obzirom da za sukob trebaju najmanje dvije strane, mnoge definicije sukoba upravo polaze od te dvije strane. Navest ćemo samo neke. Tako se, na primjer, sukob³ definira kao nesporazum između dva ili više dijelova koji mogu biti pojedinci ili grupe. Svaki dio pokušava postići prihvaćanje svog gledišta ili cilja i spriječiti druge dijelove u istom djelovanju. Za B. J. Hodgea i W. P. Anthonyja,⁴ *sukob* je sukob dva ili više pojedinaca ili skupina, koji imaju različite ciljeve, ideje, filozofiju i poslovnu orijentaciju, a koje se međusobno suprotstavljaju. *Sukob* je, prema jednom drugom mišljenju,⁵ svjesno suprotstavljanje ponašanja jednog aktera ili više njih, ponašanju drugog ili drugih aktera.

¹ Inge Perko-Šeparović: *Teorije organizacije, Školska knjiga, Zagreb, 1975. god., str. 113.*

² Inge Perko-Šeparović: *op. cit. pod 1., str. 114.*

³ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: *Management, Harper and Row, New York, 1985., str. 524.*

⁴ B. J. Hodge, William P. Anthony: *Organization Theory, Third Edition, Allyn and Bacon, Inc., Boston etc., 1988. str. 563.*

⁵ Inge Perko-Šeparović: *op. cit. pod 1., str. 113.*

I da dalje ne navodimo, manje više, sve su definicije sukoba vrlo slične. Sve te definicije karakteriziraju tri bitna elementa: a) prvi, da su za sukob potrebne najmanje dvije strane, b) drugi, da strane u sukobu mogu biti pojedinci ili grupe i c) treći, da su interesi sukobljenih strana suprotstavljeni. Bez ovih elemenata nema ni sukoba.

U teoriji organizacije, od njezinog nastanka pa do danas, dominirala su dva potpuno različita gledanja na sukobe.

Prema jednom mišljenju, koje se vezuje za *klasičnu teoriju organizacije*, sukobi se smatraju krajnje negativnom i nepoželjnom pojavom koji, ako se pojave, treba odmah riješiti. Cijela klasična teorija i svi njezini predstavnici bili su orijentirani na postizanje harmonije u organizaciji, dakle, organizacije kao zatvorenog sustava i bezsukobne organizacije.

U spoznajama i doprinosima kao i primjeni »scientific management« oni vide mogućnost uspostave harmonične organizacije.

Izvestan pomak u gledanju na sukobe napravljen je u sklopu *neoklasične teorije organizacije*. Za neoklasičnu teoriju organizacije, sukob je također nepoželjna pojava koji se, pod svaku cijenu, mora izbjeći. Neoklasičari na sukob gledaju kao na znak organizacijske neučinkovitosti koji, ako se pojavi, treba otkloniti na temelju spoznaja do kojih je došla škola međuljudskih odnosa (human relations). I za njih je moguće postići harmoniju u organizaciji, ali na drugi način, tj. poimanjem organizacije kao socijalnog (društvenog) sustava.

Tek s pojavom *moderne teorije organizacije* iz temelja se mijenja i gledanje na sukobe. Na sukobe se gleda kao na potpuno normalnu, neizbježnu pa i poželjnu pojavu. Posljednjih godina dominira potpuno pozitivan pristup sukobima. Prema tom stajalištu sukob može biti i koristan, pa čak i pridonijeti većoj djelotvornosti organizacije. On na određeni način unosi svojevrsan nemir i dinamizam u organizaciju, utječe na kreativnost i omogućuje drukčiji pogled na događaje u poduzeću.⁶

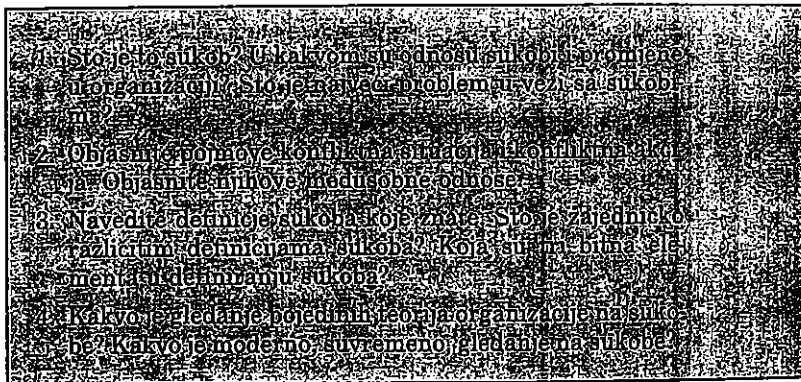
Dakle, prema najnovijem gledanju na sukobe, za sukob se ne može reći da je on dobar i loš, već da on predstavlja prirodnu pojavu. Iako svaki sukob ima svoje pozitivne i negativne aspekte, s pravom se postavlja pitanje, kako to da i danas, unatoč spoznajama organizacijske teorije, tj. spoznajama moderne teorije organizacije, još uvijek dominira klasičan pogled na sukobe, tj. mišljenje o nepoželjnosti sukoba?

⁶ Šire o različitim gledanjima na sukobe, vidi u radovima Mescon M., Albert M., Khedouri F.: *op. cit. pod 3. od 523-524; B. J. Hodge, William P. Anthony: op. cit. pod 4., str. 563-565; Inge Perko-Šeparović: op. cit. pod 1., str. 116-118. i Leonard Greenhalgh: Managing Conflict, u knjizi John W. Wenestrom, Keith Davis: Organizational Behavior, Mc Grow-Hill Book Company.*

Objašnjenje o tom paradoksu dao je Stephen P. Robbins. On kaže da antisukobni stav počinje već od rođenja. Već od malih nogu djecu učimo da budu poslušni, da se pokoravaju starijima, da bi se na taj način izbjegao sukob. Djeca moraju prihvatiti ulogu roditelja kao onoga koji odlučuje i pridržava se onoga što roditelj kaže. Te uloge se nastavljaju i u školi, gdje je učitelj uvijek u pravu. Za suprotstavljanje učitelju uvijek slijedi kazna. Miran razred u školi je uvijek dobivao pohvale za ponašanje. Eto, to su razlozi zbog kojih, prema mišljenju S. P. Robbinsa, mnogi još uvijek vjeruju u tradicionalno gledanje na sukobe.⁷

No, i unatoč još uvijek prisutnom tradicionalnom gledanju na sukobe, suvremeni manager dobro zna da su sukobi realna činjenica s kojom on mora računati. On mora biti svjestan neminovnosti pojave sukoba za koje je baš on najpozvaniji da njima upravlja. On, također, mora imati dovoljno vremena na raspolaganju za rješavanje sukoba ali i spremnost kao i znanje da doista i riješi sukob, na zadovoljstvo stranaka u sukobu kao i cijele organizacije.

Pitanja za raspravu:



⁷ B. J. Hodge, William P. Anthony: op. cit. pod 4., str. 566 i 589.

Uzroci sukoba

12.2.

Već iz same definicije sukoba, na određeni način, proizlaze i osnovni uzroci sukoba. Najkraće rečeno, **uzroci sukoba** se nalaze u sukobu interesa dviju suprotstavljenih strana. Čim svaka strana u nekom odnosu ima svoje, različite, interese, suprotstavljene interesima neke druge strane, sukob je neizbježan. Suprotstavljene interesi su vanjski manifestacijski znak kao uzrok sukoba, a sami neposredni povod za sukob leži u slojevitosti različitih nezadovoljenih potreba, aspiracija, motiva, želja i interesa sukobljenih strana.

Uzroci sukoba će se razlikovati ovisno o tome je li riječ o sukobu između pojedinaca, skupina ili organizacija. Neki će sukobi svoje uzroke imati u prirodi same organizacije, njezinoj strukturi, dok će neki drugi biti uvjetovani isključivo ljudskom prirodom, odnosno karakteristikama ličnosti neke osobe, koja je jedan od sudionika u sukobu.

U literaturi nailazimo na različite klasifikacije uzroka sukoba koje se jednim dijelom poklapaju s klasifikacijama nekih drugih autora, dok se u drugom dijelu od njih razlikuju. Naime, neki autori navode jedne uzroke koji se ne nalaze kod drugih autora, i obratno.

Prema jednoj klasifikaciji, najvažniji uzroci sukoba bili bi:⁸ **a) podjela sredstava, b) međuovisnost zadataka, c) različitost ciljeva, d) percepcije i vrijednosti, e) individualni stil i obrazovanje i f) slaba komunikacija.** U jednom drugom radu navode se sljedeći uzroci sukoba:⁹ **a) sukob uloga, b) promjena ovlaštenja, c) promjena statusa, d) promjena ciljeva, e) organizacijsko preklapanje, f) konkurencija sredstava i g) kulturni sukob.** Mnoge druge klasifikacije uzroka sukoba su slične ovima, pa nema potrebe da ih dalje navodimo. I u ove dvije klasifikacije navode se neki isti, ali, i u svakoj od njih, i različiti uzroci sukoba. Uzroke sukoba možemo tražiti i u karakteristikama ličnosti kao što su: narcisoidnost, egizam, prepotencija, arogantnost, ali i strah od promjena.

U nastavku ćemo opisati neke od najčešćih uzroka nastanka sukoba u organizaciji.

Nedostatak sredstava, konkurencija na ograničena sredstva ili **podjela sredstava** jedan je od češćih uzroka sukoba. Uvijek kad su potrebe, želje i aspiracije za sredstvima veće od mogućnosti, dolazi do sukoba.

⁸ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 3., str. 529.

⁹ J. B. Hodge, William P. Anthony: op. cit. pod 4., str. 572/575.

ba. Ona strana koja ostane nezadovoljena u svojim zahtjevima, izazvat će sukob. Takve situacije su jednako tako životne i svakodnevne u poduzeću, baš kao i u osobnom, privatnom, odnosno obiteljskom životu. U pravilu, uvijek se suočavate s ograničenim sredstvima i velikim težnjama. Kad je riječ o poduzećima, treba donijeti takvu odluku o dodjeli sredstava da ciljevi poduzeća kao cijeline budu ispred ciljeva pojedinih njegovih dijelova.

Međuovisnost, odnosno povezanost zadataka pojedinaca, skupina ili organizacijskih jedinica u poduzeću, može biti uzrok sukoba. Ako njihovi odnosi nisu međusobno usklađeni i koordinirani, a posao jednoga ovisi o poslu drugoga, to može lako dovesti do sukoba. Ovaj sukob, za razliku od onog prethodno opisanog, moguće je riješiti, čak i spriječiti dobrom unutarnjom organizacijom.

Različitost ciljeva ali i **promjena ciljeva** mogu biti uzrok sukoba. Svako je poduzeće, kao što smo vidjeli, sukobna zajednica, gdje se susreću različiti pa i suprotstavljeni interesi. Tako će se, unutar istog poduzeća, razlikovati ciljevi pojedinih njegovih dijelova, odnosno organizacijskih jedinica od drugih. Odjel proizvodnje, primjerice, nastojat će imati standardiziran proizvodni program, koji neće biti podložan čestim promjenama. S druge pak strane, odjel istraživanja i studija proizvoda kao i odjel marketinga težit će za inoviranjem postojećih kao i proizvodnjom novih proizvoda. To, istina, povećava troškove poduzeća, ali mu osigurava i mirniju budućnost. **Promjena ciljeva** također može izazvati sukobe, posebice ako se radi o nepripremljenoj, izvanrednoj, odnosno nagloj promjeni ciljeva.

Razlike u **percepcijama i vrijednostima** između pojedinaca i skupina, mogu uzrokovati sukobe u poduzećima, ako su te međusobne razlike nepremostive.

Osobni stil koji pojedinac njeguje i njegov **odgoj**, odnosno **obrazovanje** mogu biti prepreka za komunikaciju s pripadnikom drugog stila, obrazovanja, socijalnog porijekla, statusa i tome slično. Nisu nepoznate podjele kad se o nečemu treba odlučiti, na inženjere i ekonomiste, na ekonomiste i tehničare, na ekonomiste i pravnike, na one koji imaju prirodoslovno obrazovanje i one druge s društvenim obrazovanjem i mnoge druge podjele.

Jedan od čestih uzroka sukoba je **slaba i nedovoljna komunikacija** između pojedinaca i skupina u poduzeću. Nedovoljna međusobna komunikacija obično je posljedica nerazvijenog sustava informiranja. U takvim uvjetima odlučivanja, teško je očekivati suglasnost za nešto, o čemu nemate dovoljno informacija za meritorno odlučivanje.

Do sukoba u organizaciji može doći zbog **promjene uloga** među članovima organizacije. S promjenom uloga može biti povezana i **promjena ovlaštenja** po kojoj neka osoba gubi dotadašnji autoritet i moć u korist neke druge osobe. S tim u vezi je i **promjena statusa**, odnosno po-

mak u hijerarhiji na niže. Svi su ovi razlozi vezani uz pojedinca, a rezultat su organizacijskih promjena od strane managementa.

Uzrok osobnog sukoba, ali isto tako i sukoba između skupina, odnosno organizacijskih jedinica, može biti i organizacijske prirode, tj. da postoji **organizacijsko preklapanje**, što znači da određeni posao obavljaju dvije osobe ili dvije organizacijske jedinice. Nerijetko će oni upasti u sukob zbog nepreciznosti i nejasnoće oko toga, što tko od njih treba obaviti. Gdje god je to moguće u organizaciji treba izbjegavati organizacijska preklapanja, kako bi se tako eliminirali i uzroci sukoba ove prirode.

Do sukoba može doći i zbog različitih **organizacijskih kultura**, a s tim u vezi i očekivanja zaposlenih, vezanih uz pojedine tipove kultura.

Sukobe u poduzeću može uzrokovati i **neadekvatan sustav nagrađivanja** pojedinca, pojedinih radnih mjesta pa i cijelih kategorija zaposlenih koji mogu biti slabije vrednovani, u odnosu na neku drugu kategoriju zaposlenih, za koju oni prvi misle da je precijenjena glede vrednovanja njihova rada.

U organizacijskoj literaturi, koja obrađuje problematiku sukoba u organizaciji, a u vezi s uzrocima sukoba, navode se četiri različita modela koja se nazivaju prema svojim autorima. Louis Pondy razvio je tri modela, dok je autor četvrtog modela Hoyt Wheeler.

L. Pondy je autor tri modela, i to:¹⁰ a) **modela pogodbe**, b) **birokratskog modela** i c) **sistemskog modela**. Naime, u **modelu pogodbe** između stranaka, radi rješavanja sukoba, ona stranka koja smatra da je u toj pogodbi izgubila, može u budućnosti izazvati novi sukob. Za razliku od modela pogodbe, u **birokratskom modelu** ili vertikalnom sukobu, manager daje zadatke svojim suradnicima koji nisu u njihovoj nadležnosti. To se posebice odnosi na one zadatke kad manager traži od suradnika da za njega obavi neke privatne poslove. I konačno, u **sustavnom modelu** dolazi do sukoba na horizontalnoj razini u organizaciji, odnosno do lateralnog sukoba. Primjerice, ako prodajni odjel obeća kupcima da će dostavu kupljene robe obaviti u najkraćem mogućem roku, a transportni odjel, koji to treba obaviti, nije u stanju to napraviti u tako kratkom roku.

H. Wheeler je autor modela sukoba po kojem do sukoba dolazi iz sljedećih razloga:¹¹ a) **iz prirodne ljudske predispozicije za sukob**, b) **iz materijalne i socijalne dominacije korijenjena industrijskog sukoba**, c) **zbog određenih očekivanja i postignuća zaposlenih**, d) **zbog spremnosti za agresivnu akciju** i e) **zbog kolektivne agresivne akcije**.

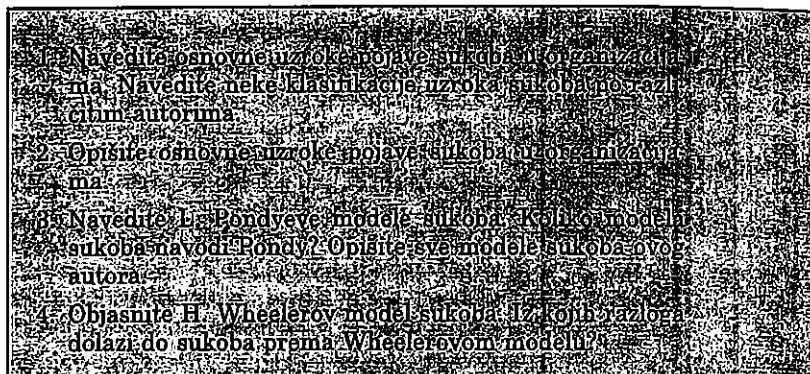
Neki pojedinci kao da zbog svoje **prirode**, odnosno **prirodne predispozicije** inkliniraju sukobima. Sukobi se na njih »lijepe«. Što se

¹⁰ L. Pondy, prema B. J. Hodge, William P. Anthony: op. cit. pod 4., str. 583/584.

¹¹ H. Wheeler, prema B. J. Hodge, William P. Anthony: op. cit. pod 4., str. 586/588.

tiče *materijalne i socijalne dominacije* svi zaposleni žele izvući maksimum sredstava uz minimum ulaganja. Jasno je da u takvoj situaciji mora doći do sukoba. Sukob će se javiti onda kada su *nečija očekivanja u nesrazmjeru s postignućima*. Također *spremnost na agresivnu akciju* bilo pojedinaca ili skupina je isto tako uzrok sukoba u organizaciji.

Pitanja za raspravu:



Vrste sukoba

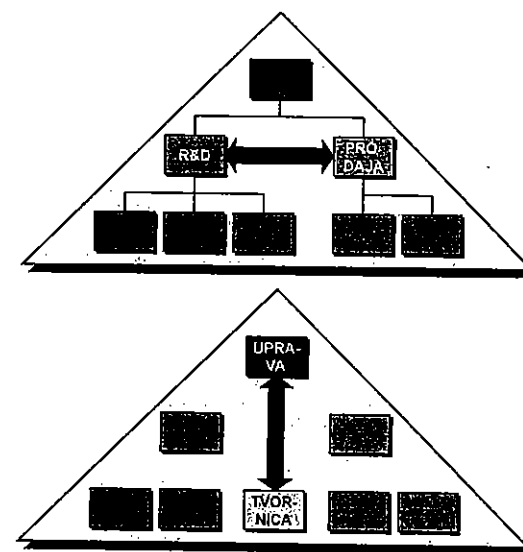
12.3.

Pod *vrstama sukoba* razumijevamo različite oblike, odnosno tipove sukoba koji se događaju među odgovarajućim subjektima u organizaciji. Subjekti, odnosno akteri sukoba mogu biti pojedinci, skupine ili cijele organizacije. Upravo to, tko su akteri sukoba, predstavlja glavno obilježje za diferencijaciju sukoba po vrstama.

S obzirom da je potencijalne aktere sukoba moguće prepoznati u svakom zaposlenom u poduzeću kao i u organizacijskim jedinicama nižeg i višeg reda, ali to mogu biti i cijela poduzeća koja se mogu naći u sukobu s nekim drugim poduzećem, odnosno okolinom, to će biti veoma lako klasificirati sukobe po vrstama.

Na klasifikaciju sukoba po vrstama ne utječe ni organizacijska razina na kojoj se javlja sukob. Svejedno je, radi li se o *horizontalnom, odnosno lateralnom sukobu*, tj. o sukobu između aktera koji se nalaze na istoj organizacijskoj razini ili, pak, o *vertikalnom sukobu*, tj. o sukobu između aktera koji se nalaze na različitim razinama hijerarhije. Primarno obilježje njihove klasifikacije po vrstama je određeno time tko su subjekti u sukobu, a ne na kojoj se organizacijskoj razini pojedini od subjekata nalazi. Međutim, ni ta spoznaja nije zanemariva, jer će pristup u rješavanju i upravljanju sukobima biti drukčiji, zavisno od toga je li riječ o sukobu na istoj ili različitim razinama organizacije.

Tako će se, npr., puno jednostavnije riješiti sukob između organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini, za razliku od sukoba do kojeg dođe između organizacijskih jedinica na različitim organizacijskim razinama u poduzeću. Primjer takvih sukoba dajemo na slici 12.1.¹²

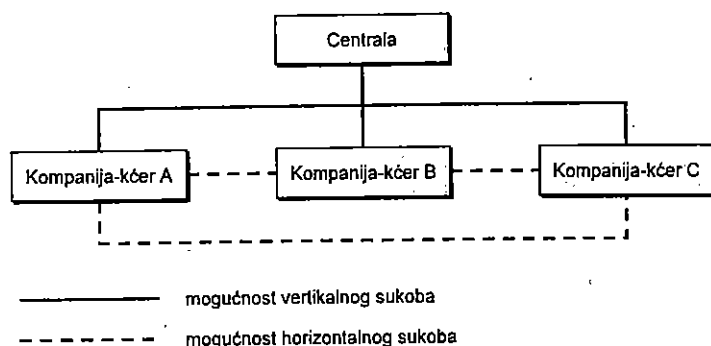


Slika 12.1. Tipovi sukoba na istoj i različitim organizacijskim razinama

¹² R. L. Daft: *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, Saint Paul etc., Fourth Edition, 1992., str. 430.

Iz ove slike je vidljivo da će biti lakše riješiti sukobe na istoj organizacijskoj razini, u prvom redu, zato što je za obje sukobljene organizacijske jedinice nadređen isti pretpostavljeni manager, dok će u drugom slučaju doći do sukoba između različitih razina managementa.

O vertikalnom sukobu može se govoriti i na razini kompanije majke u sukobu sa svojim kompanijama kćerima, kao i o horizontalnom, odnosno lateralnom sukobu između pojedinih kompanija kćeri međusobno. To su vrlo uobičajeni sukobi do kojih dolazi u multinacionalnim kompanijama, ali i ne samo u njima. Primjer takvih sukoba dajemo na slici 12.2.¹³



Slika 12.2. Vertikalni i horizontalni sukob

Pored ove klasifikacije sukoba, u organizacijskoj teoriji i literaturi koja se bavi sukobima, gotovo kod svih autora, egzistira ista ili slična klasifikacija sukoba. Tako se u jednom radu kao osnovne vrste sukoba navode:¹⁴ a) *sukob unutar samog pojedinca*, b) *sukob između pojedinaca*, c) *sukob između pojedinca i skupine* i d) *sukob između skupina*. B. J. Hodge i W. P. Anthony govore o istoj toj klasifikaciji vrsta sukoba samo pod nešto drukčijim nazivima:¹⁵ a) *intrapersonalni sukob*, b) *interpersonalni sukob*, c) *intragrupni sukob* i d) *intergrupni sukob*. I. Perko-Šeparović u svojoj klasifikaciji, pozivajući se na Simmela, Cosera, Marcha i Simona, govori na malo drukčiji način o istoj vrsti sukoba. Za nju su to sljedeće vrste su-

¹³ M. Jo Hatch: *Organization Theory - Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, 1997., str. 307.

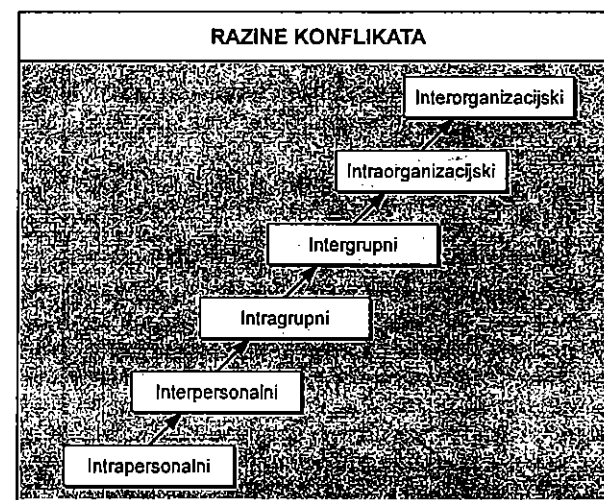
¹⁴ Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 12., str. 525.

¹⁵ B. J. Hodge, William P. Anthony: op. cit. pod 4., str. 566.

koba:¹⁶ a) *sukob u pojedincu*, b) *intraorganizacijski sukob* i c) *interorganizacijski sukob*.

U odnosu na prethodne dvije klasifikacije, ova posljednja klasifikacija je proširena s interorganizacijskim sukobima, koji neosporno postoje na relaciji poduzeće i neko drugo poduzeće, odnosno okolina poduzeća. Međutim, s obzirom da se mi koncentriramo na sukobe u poduzeću, onda ovdje nećemo posebno obrađivati sukobe koji su interorganizacijske prirode. S druge, pak, strane pod intraorganizacijskim sukobom u ovoj klasifikaciji, kao širem pojmu, moguće je prepoznati i interpersonalne, intragrupne i intergrupne sukobe kao njegove podskupove.

Sve prethodno navedene klasifikacije sukoba mogli bismo grafički prikazati kao na slici 12.3.¹⁷



Slika 12.3. Razine konflikata

Iz svih, netom nabrojanih, klasifikacija, sa stajališta potrebe postojanja najmanje dvije strane za sukob, moguće je govoriti o *interpersonalnom i intergrupnom sukobu*, kao pravim vrstama sukoba. Tim vrstama sukoba treba pridružiti i *intragrupni sukob*, koji samo prividno asocira

¹⁶ I. Perko-Šeparović: op. cit. pod 1., str. 114.

¹⁷ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston, etd., 1990., str. 534.

na jednu stranu u sukobu, a zapravo se radi o dvije ili više mogućih strana u sukobu, s obzirom da skupina nije homogena cjelina i da interesi pojedinih njezinih članova mogu biti različiti. Što se, pak, tiče intrapersonalnog sukoba, on doista ne zadovoljava uvjete u smislu definicije sukoba i potrebe za najmanje dvije strane u sukobu. Intrapersonalni sukob je sukob unutar jedne osobe, ali koja mora odlučivati između dvije ili više opcija. U tom smislu, moguće je govoriti o intrapersonalnom sukobu, kao sukobu s potrebne dvije strane, u ovom slučaju, karakteristike ličnosti, jedne te iste osobe.

a) **Intrapersonalni sukob** predstavlja takvu vrst sukoba koji pojedinac osjeća sam u sebi. On se »cijepa« kao osoba između nemogućnosti da nešto uradi što se od njega traži, odnosno zbog nemogućnosti da obavi dvije stvari u isto vrijeme. Ovo potonje će biti čest slučaj kad se u rukovođenju ne poštuje načelo »jedinstva zapovijedanja«, pa neka osoba u organizaciji dobiva instrukcije, naloge i zadatke od većeg broja pretpostavljenih rukovodilaca. Do ove vrste sukoba može doći i u matičnoj organizacijskoj strukturi, kod miješanja kompetencija linijskog i projektnog managementa. Dakle, kod ove vrste sukoba, zapravo se radi o **sukobu uloga** koje pojedinac ne može istovremeno obaviti. Ovu vrstu sukoba, koja je uvijek posljedica ili neadekvatne organizacije ili samovolje pretpostavljenih rukovodilaca, moguće je razriješiti tako da se uspostavi optimalna organizacija rada, odnosno da management ne zloupotrebljava svoju ulogu u odnosu na suradnike. Nerješavanje ove vrste sukoba dovodi do frustracija, nezadovoljstva i agresivnog ponašanja pojedinaca, što može rezultirati drugim vrstama sukoba.

b) **Interpersonalni sukob** jedna je od najčešćih i najtipičnijih vrsta sukoba. Zapravo i sve ostale vrste sukoba u organizaciji, na određeni se način svode na ovu vrstu, jer i kod sukoba među skupinama u organizaciji, njihovi nosioci su uvijek pojedinci, odnosno reprezentanti tih skupina u sukobu. Kod interpersonalnog sukoba radi se o sukobu između dva ili više pojedinaca. Uzroci ove vrste sukoba mogu biti različiti, gotovo svi oni koje smo navodili kao uzroke svih vrsta sukoba. Iako interpersonalni sukob, ako se ne razriješi, može pothranjivati i druge sukobe, posebice ako su njegovi akteri važne osobe, s obzirom na njihov položaj u organizaciji, ipak ne treba a priori odbacivati sve interpersonalne sukobe, kao uostalom, i sve ostale sukobe. Jedan blagi, latentni interpersonalni sukob između pojedinaca na istom poslu, može biti poticajan i stimulativan, jer ih »tjera« da rade više i bolje od svog kolege na poslu. Naravno, da u tome treba znati mjeru.

c) **Intragrupni sukob** je sukob koji se javlja među članovima određene grupe, organizacijske jedinice, projekta i slično. Svaka skupina, odnosno organizacijska jedinica u poduzeću je, više ili manje homogena, čiji članovi moraju obavljati poslove u funkciji ostvarivanja ciljeva skupine. U tom smislu postoje određeni standardi i norme rada i ponašanja u skupini koje svi članovi skupine moraju respektirati. U protivnom, ponaša li se neki pojedinac suprotno interesima skupine, to može dovesti do sukoba. Hoće li

se, kako, i koliko brzo taj sukob razriješiti, ovisi i o kojem članu grupe je riječ, s obzirom na njegovu moć i položaj u organizaciji. Prema Hammeru i Organu postoje tri osnovne vrste intragrupnih sukoba, a to su:¹⁸ a) **sukob uloga**, b) **sukob rezultata** i c) **sukob interakcija**.

O **sukobu uloga** govorimo onda kad jedna osoba u skupini obavlja posao koji je trebala obaviti neka druga osoba, odnosno kada pojedinac dobiva naređenja da dva posla obavi u isto vrijeme, što nije u mogućnosti. O **sukobu rezultata** govorimo u onom slučaju kad članovi skupine trebaju donijeti određenu odluku odnosno riješiti problem, čemu se suprotstavljaju drugi članovi skupine. I konačno, o **sukobu interakcija** govorimo u onom slučaju kad pojedini članovi skupine pripisuju uspjeh projekata sebi, i obratno, ako projekt ne uspije, okrivljuju druge članove za neuspjeh projekta. Svi ti razlozi će dovesti do intragrupnog sukoba.

d) **Intergrupni sukob** na određeni način je sličan interpersonalnom sukobu, s tom razlikom što su akteri ovog sukoba skupine, organizacijske jedinice, dijelovi poduzeća i sl., a u interpersonalnom sukobu su to osobe, pojedinci. Intergrupni sukob može biti uzrokovan propustima u organizaciji, neformalnom organizacijom ali i nemogućnošću zadovoljavanja potreba pojedinih grupa u organizaciji. Poznato je, primjerice, da je funkcijska organizacijska struktura u odnosu na divizijsku takva da je njoj inherentan sukob, zbog same prirode funkcijske organizacijske strukture, u kojoj svaka funkcijska jedinica nastoji razviti samo svoju funkciju, pa čak i na štetu neke druge poslovne funkcije u poduzeću. Ciljevi pojedinih poslovnih funkcija su toliko različiti da mogu rezultirati sukobom. Dok je, primjerice, cilj funkcije istraživanja i studija proizvoda razviti novi proizvod, cilj proizvodnje je da se proizvodni program ne mijenja, tj. da se proizvodnja odvija uz što manje troškove. To isto vrijedi i na relaciji prodaja i proizvodnja. Slični su odnosi i među ostalim poslovnim funkcijama. Za razliku od funkcijske organizacijske strukture, u divizijskoj organizacijskoj strukturi će se javljati sukobi, ne više između pojedinih funkcija, već poslovnih područja (division's), posebice u onom slučaju ako su division's tehnološki, proizvodno i poslovno, vertikalno ili horizontalno povezani. Do sukoba može doći i na relaciji neformalne skupine i formalne organizacije. Jedan od najčešćih uzroka međuorganizacijskih sukoba su nedovoljna financijska sredstva, da bi se zadovoljile potrebe svih dijelova organizacije. Niska formalizacija u organizaciji, nepostojanje pravila i procedura, nepostojanje utvrđenih organizacijskih postupaka, može također dovesti do sukoba između različitih skupina u poduzeću.

Na isti način, kao što govorimo o intergrupnim sukobima, moguće je govoriti o **interorganizacijskim sukobima** tj. sukobima među poduzećima gdje su akteri sukoba ne organizacijske jedinice ili skupine, već cijela poduzeća, nasuprot drugim poduzećima.

¹⁸ B. J. Hodge, William P. Anthony: op. cit. pod 4., str. 568/569.

Neovisno o akterima, odnosno sudionicima sukoba, svi se ti sukobi mogu klasificirati i po nekim drugim osnovama. Tako možemo govoriti o **strukturalnim sukobima** u koje ubrajamo:¹⁹ sukobe između tehničkog osoblja i poslovne administracije, sukobe između zaposlenih u poduzeću i onih izvan poduzeća, sukobe između kupaca i prodavača i sukobe između uprave poduzeća i njezinih pojedinih dijelova-filijala, poslovnica, divisions i slično. S. P. Robbins razlikuje:²⁰ **funkcionalne i disfunkcionalne sukobe**. Funkcionalni sukobi su poželjni i pozitivni, oni povećavaju djelotvornost organizacije, za razliku od disfunkcionalnih sukoba, koji su nepoželjni i predstavljaju čimbenik smanjivanja djelotvornosti organizacije. Sa stajališta troškova koje izazivaju, sukobe je moguće podijeliti na dvije osnovne skupine:²¹ **jedne, koji ne koštaju puno i druge, koje organizaciju stoje velikih sredstava**. Ove prve, treba podržavati, s obzirom da ne stoje mnogo, a mogu biti poticajni za razvoj novih ideja i napretka poduzeća. Kad je riječ o drugoj vrsti sukoba, odnos između koristi i žrtve mora biti u prilog veće koristi od žrtve, u protivnom, treba izbjegavati sukob.

Pitanja za raspravu:

1. Što razumijevamo pod pojmom sukoba? Kako su sukobi razvrstani prema vrstama? Kako se sukobi pojavljuju u organizaciji?
2. Navedite razlike između funkcionalnih i disfunkcionalnih sukoba. Kako se sukobi pojavljuju u organizaciji? Kako se sukobi pojavljuju u organizaciji?
3. Objasnite što je to funkcionalni sukob i kako se pojavljuje u organizaciji.
4. Kako se funkcionira sukob? Kako se sukob pojavljuje u organizaciji?
5. Objasnite kako se funkcionira sukob i kako se pojavljuje u organizaciji.
6. Objasnite kako se funkcionira sukob i kako se pojavljuje u organizaciji.

¹⁹ Bernard Schibalsky: *Konfliktfähigkeit – eine Kulturrevolution im Unternehmen*, IO, Management Zeitschrift, 60 (1991), no 4. Zürich, str. 53.

²⁰ S. P. Robbins, prema Mescon M., Albert M., Khedouri F.: op. cit. pod 3., str. 524.

²¹ Više o tome u knjizi John W. Wenestrom i Keith Davis: op. cit. pod 6.

6. Objasnite intergrupne sukobe. Kako su sukobi intergrupnih sukoba? Kako se sukobi pojavljuju u organizaciji?
7. Navedite razlike između funkcionalnih i disfunkcionalnih sukoba. Kako se sukobi pojavljuju u organizaciji?

Faze konfliktnog procesa

12.4.

Svaki sukob traje određeno, kraće ili duže, vrijeme što ovisi, u prvom redu o složenosti problema i broju sudionika u sukobu. Samim tim što sukob traje određeno vrijeme, on prolazi kroz određene faze, počevši od faze inkubacije, preko sukobne situacije pa sve do faze akcije, odnosno izbijanja sukoba i na kraju rješavanja sukobne situacije. Sve faze sukobnog procesa ne traju podjednako, a ni ti sve imaju istu važnost. U svakom slučaju, poželjno je da sukob u cjelini, kao i pojedine njegove faze, traje vremenski što kraće. Dakle, svaki sukob se manifestira kao određeni niz događaja, odnosno faza koje zatvaraju sukobni krug, koji ima svoj početak i kraj.

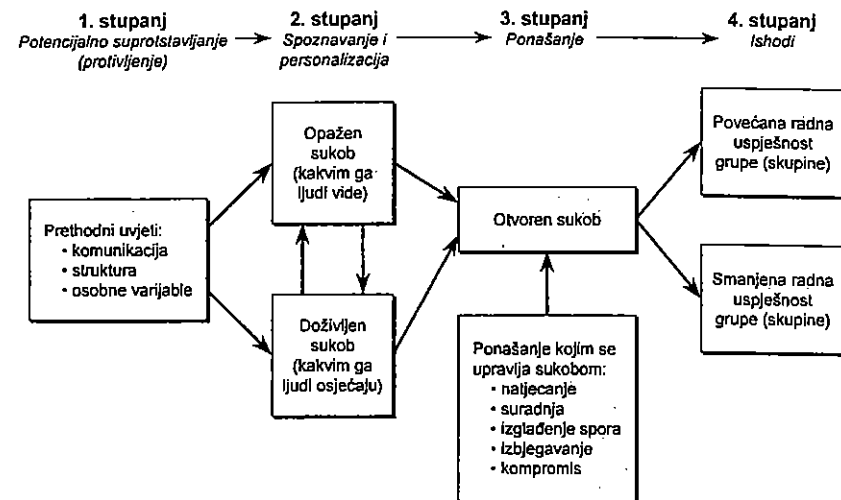
Jedan od mogućih načina prikazivanja faza u sukobu dajemo na slici 12.4.²²

Prema ovoj slici, sukobi prolaze kroz četiri faze, odnosno četiri stupnja. U prvoj fazi dolazi do protivljenja između suprotstavljenih strana, što najavljuje mogućnost pojave sukoba. U drugoj fazi sukob je spoznat i ljudi ga već osjećaju. U trećoj fazi sukob je prerastao u potpuno otvoreni sukob, da bi u četvrtoj fazi sukob rezultirao pozitivnim ili negativnim ishodom.

Konfliktni proces se može sastojati i od sljedećih faza:²³ a) od spoznaje jedne strane »A« da postoji sukob između nje i neke druge strane »B«, b) strana »A« odlučuje da je problematika sukoba za nju toliko važna da na opravdava konfrontaciju sa stranom »B«, c) za razrješavanje sukoba strana »A« bira između »modela suradnje« i »modela kompromisa« i o tome

²² S. P. Robbins: *Essentials of Organizational Behavior, Fifth Edition, Prentice-Hall, 1997.*, str. 172.

²³ Više o tome u knjizi John W. Wenestrom i Keith Davis: op. cit. pod 6.



Slika 12.4. Faze u sukobu

informira stranu »B«, d) strane u sukobu moraju precizno utvrditi uzrok sukoba, e) nakon utvrđivanja uzroka sukoba strane u sukobu nastoje smanjiti ili potpuno otkloniti uzroke sukoba i konačno, f) nakon rješavanja sukoba, strane u sukobu bi morale definirati redovite provjere u budućnosti kako bi se osiguralo poštivanje dogovorenog i otklonila mogućnost eventualne pojave novih sukoba.

U organizacijskoj literaturi, kad se piše o fazama konfliktnog procesa, najčešće se citiraju Pondyjeve i Rahimove faze, odnosno etape sukoba, te Deutschovih šest pravila koja određuju sukob.

Luis R. Pondy u svom modelu sukoba, podijelio je sukob u pet faza i to:²⁴ a) faza prikrivenog ili latentnog sukoba, b) faza percipiranog, spoznanog, odnosno primijećenog sukoba, c) faza u kojoj se sukob osjeća, d) faza u kojoj se sukob manifestira i e) posljednja faza, u kojoj se vide rezultati, odnosno posljedice sukoba.

Faza *latentnog*, prikrivenog, odnosno potencijalnog sukoba je faza u kojoj se već naziru mogućnosti za izbijanje sukoba. U fazi *percepcije sukoba* jedna ili više osoba postaju svjesne potencijalnog sukoba i sukob

²⁴ L. R. Pondy, prema B. J. Hodge, William P. Anthony: op. cit. pod 4., str. 577/578. Vidi također s tim u vezi i rad I. Perko-Šeparović: op. cit. 1., str. 128/129.

samo što nije izbio. Moguće su situacije da se latentni sukob ne pretvori u sukob, ali i to da se javlja svijest o sukobu i tamo gdje nije postojao latentni sukob. *Faza u kojoj se sukob osjeća* je faza uznapredovane sukobne situacije, u kojoj sudionici sukoba postaju razdražljivi i neprijateljski raspoloženi jedni prema drugima, što znači da oni sukob dobro osjećaju na vlastitoj koži. *Faza u kojoj se sukob manifestira* odnosno faza u kojoj sukob postaje očit je faza u kojoj je točno utvrđeno neprijateljsko ponašanje između sudionika sukoba. U ovoj fazi sukob se može manifestirati na različite načine, od potpune apatije pa do agresije, odnosno buntovništva aktera u sukobu. U *posljedičnoj fazi* kao fazi koja nastupa poslije očitog sukoba, moguće je postupiti na dva načina. Jedan se odnosi na rješavanje sukoba, čime se sukob eliminira, a drugo je rješenje ponovno vraćanje sukoba u fazu latentnog sukoba, ako se on ne riješi. U ovom drugom slučaju doći će do ponavljanja prethodno opisanih faza.

I M. A. Rahimov model sukoba sastoji se od pet faza, i to:²⁵ a) prethodnih uvjeta, b) promjena u ponašanju, c) formulacije strukture, d) procesa odlučivanja i e) posljedica sukoba. Pod *prethodnim uvjetima* mislimo na stanje prije pojave sukoba koje je uvjetovano razlikama među ljudima u poduzeću prema dobi, spolu, obrazovanju, položaju u organizacijskoj strukturi i karakteristikama ličnosti pojedinca. *Promjene u ponašanju* javljaju se nakon što je sukob započeo, a manifestiraju se kao agresivno ponašanje pojedinaca ili skupina. U ovoj fazi sukob se još ne smatra neprijateljskim. *Formulacija strukture* je stanje kad odnosi među strankama u sporu postaju toliko nepodnošljivi da međusobno komuniciraju samo pismeno, oslovljavaju se strogo službeno titulama, a ne imenima. U *procesu odlučivanja* stranke u sukobu pokušavaju pronaći drukčiji način donošenja odluka od uobičajenog, primjerice, umjesto prijateljskog razgovora ili konsenzusa, odluka se donosi arbitriranjem. *Posljedice sukoba* je faza koja slijedi nakon što je sukob riješen. Moguće je da nakon ove faze ponovno eskalira sukob, ako on nije riješen na zadovoljavajući način.

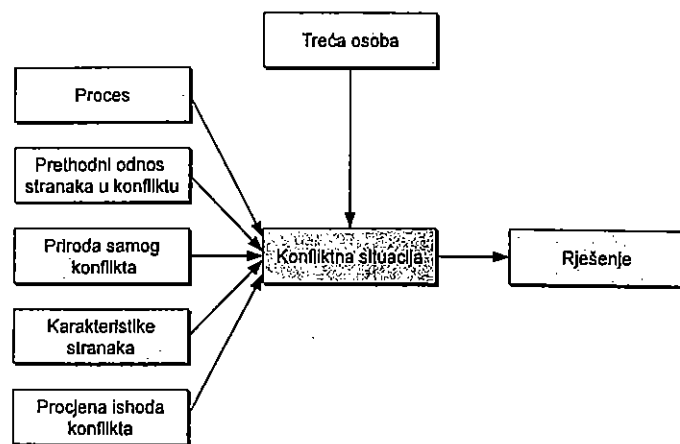
Morton Deutsch je iznio šest čimbenika koji određuju sukobe, a to su:²⁶ a) proces, b) prethodni odnosi stranaka u sukobu, c) priroda sukoba, d) karakteristike strana u sukobu, e) procjena posljedica i f) uključivanje treće osobe.

Grafički bismo Deutschov model sukoba mogli prikazati kao na slici 12.5.²⁷

²⁵ M. A. Rahim prema B. J. Hodge, William P. Anthony: op. cit. pod 4., str. 579/580.

²⁶ Morton Deutsch, prema B. J. Hodge, William P. Anthony: op. cit. pod 4., str. 581.

²⁷ B. J. Hodge, W. P. Anthony: *Organization Theory, Third Edition*, Allyn and Bacon Inc., Boston etc., 1988., str. 582.



Slika 12.5. Deutschov model sukoba s čimbenicima koji utječu na konfliktnu situaciju

Proces označuje taktiku koja se koristi u sukobu, a to može biti prijetnja, uvjeravanje i slično. **Prethodni odnosi stranaka u sukobu** nerijetko određuju i sam ishod sukoba. **Priroda sukoba**, s obzirom na to radi li se o lakšem ili težem sukobu, određuje rješavanje sukoba. Pojedine **karakteristike sukobljenih strana** također određuju način rješavanja sukoba. **Procjena posljedica** omogućava da se prosudi treba li uopće ulaziti u sukob ili ne. **Uključivanje treće osobe** u rješavanje sukoba prakticira se onda kad nema mogućnosti da sukobljene strane riješe sukob bez pomoći sa strane.

Pitanja za raspravu:

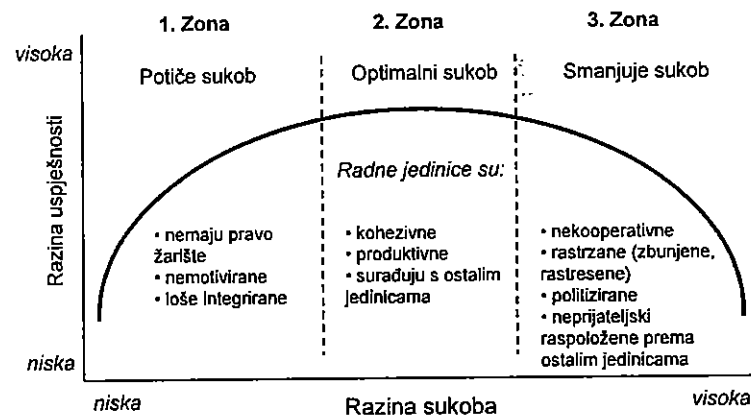
1. Navedite sve faze od kojih se sastoji svaka konfliktni proces.
2. Navedite i objasnite faze konfliktnog procesa prema L. R. Pondyu.
3. Navedite i objasnite faze konfliktnog procesa prema M. A. Rahimu.
4. Navedite i objasnite Deutschovih šest čimbenika koji određuju sukobe.

Učinci sukoba

12.5.

U uvodnome dijelu ove teme govorilo se o različitim shvaćanjima sukoba koja se kreću u rasponu od potpunog negiranja sukoba, kao nečeg negativnog i nepoželjnog, pa do pozitivnog gledanja na sukobe danas kao na nešto što nije samo neizbježno, već i potrebno, odnosno poželjno za poduzeće. Iz takva dva dijametralno suprotna poimanja sukoba, moguće je naslutiti i jednako tako različite učinke, i to **pozitivne** i **negativne učinke**.

S obzirom na različita gledanja na sukobe i njihovi će učinci biti različiti, a u zavisnosti od razine odnosno intenziteta sukoba, kao što to pokazuje slika 12.6.²⁸



Iznad krivulje prikazane su strategije upravljanja sukobima prikladne za svaku zonu, dok su ispod krivulje prikazane tipične osobine onih iz svake zone koji prolaze kroz sukob.

Slika 12.6. Odnos između razine sukoba i razine uspješnosti organizacije

Kao što je iz ove slike vidljivo, u prvoj zoni sukob treba čak poticati, da bi se postigla visoka razina uspješnosti, a koja se postiže u drugoj zoni, u kojoj se dostiže optimalna razina sukoba. Ako sukobi i dalje eskaliraju, dolazimo u treću zonu, kad ponovno pada razina uspješnosti organizacije.

²⁸ M. Jo Hatch: op. cit. pod 13., str. 305.

cije. Umijeće je managementa poduzeća održavati uvijek optimalnu razinu sukoba, kako bi postigli i najveću uspješnost u poslu. To nije uvijek lako, a niti moguće, jer sukobi nerijetko izmaknu kontroli.

Pozitivne učinke od sukoba moguće je očekivati samo kod umjerenih sukoba koji ne potresaju radikalno organizaciju, već upravo toliko koliko je potrebno da se u poduzeću stvori ona, stalno potrebna, klima života i nemira koja rezultira novim idejama, rješenjima i kreativnošću, čega sve ne bi bilo bez poticaja koje su tim inovativnim procesima dali sukobi. Tako stvorena napetost, zbog blagog, kontroliranog, sukoba, ne dopušta organizaciji da se »uspava«, čak štoviše, omogućava joj uvid u više različitih pogleda i mogućnosti za rješavanje problema.

Istina, svako bogatstvo mogućnosti za odlučivanje, zahtijeva duži proces donošenja odluka, ali isto tako i pruža mogućnost izbora najbolje odluke.

Umjereni sukobi, koje je moguće kontrolirati, oslobađaju kreativnu energiju, a osim toga, nakon što se sukob uspješno riješi, odnosi između sudionika sukoba mogu biti čak i bolji nego što su bili prije tog sukoba. U pozitivne efekte sukoba možemo ubrojiti i veću funkcionalnost, odnosno djelotvornost organizacije.

Sukobi unapređuju organizaciju, jer kako navode P. Lawrence i J. Lorsch,²⁹ neka razina sukoba između odjela u organizaciji može imati vrlo koristan, odnosno pozitivan učinak. Ako poduzeće oskudijeva sredstvima za investicije, a među aspirantima na ta oskudna sredstva je veći broj odjela, tada će se svaki od njih truditi da dokaže kako je investicija kod njega, tj. u njihovom odjelu, najisplativija. Odluka o tome kome će se dodijeliti sredstva, bit će sigurno najbolja moguća odluka u tim okolnostima.

Pozitivne učinke od sukoba možemo očekivati u slučajevima kad su uzroci sukoba profesionalne prirode. Nije dobro ako osobe, koje su u sukobu na poslu oko rješavanja nekog problema, u taj proces unose svoje osobne animozitete i eventualne prijašnje privatne sukobe. To će biti ozbiljna teškoća za rješavanje poslovnih sukoba. Privatni sukob, koji ponekad leži u pozadini poslovnog sukoba, bit će nepremostiva barijera, zato što akteri sukoba skrivaju da u poslovni sukob unose i svoje privatne sukobne odnose. Rješavanjem njihovog privatnog sukoba, riješit će se, bez velikih teškoća, i njihov međusobni sukob profesionalne prirode, koji je nastao, rastao i razvijao se na ovom sukobu privatne prirode.³⁰

Sukobi po samoj svojoj biti, po onome što oni doista i jesu, u pravilu, proizvode **negativne učinke**. Naime, ono po čemu se razlikuju

²⁹ P. Lawrence i J. Lorsch prema: B. J. Hodge, William P. Anthony: op. cit. pod 4. str. 565.

³⁰ Više o tome u radu John W. Wenestron i Keith Davis: op. cit. pod 6.

brojna gledanja na konflikte je spoznaja o tome jesu li učinci sukoba za organizaciju, u većoj mjeri, pozitivni ili negativni. Dakle, ne radi se o tome da su efekti sukoba isključivo pozitivni ili negativni, već o tome, u kojoj su mjeri oni pozitivni, odnosno negativni. Prethodno smo naveli neke pozitivne, a sada ćemo se zadržati na negativnim efektima sukoba.

Negativni učinci sukoba pojavit će se, ponajprije, kod ekstremnih i teških sukoba koje nije lako ni jednostavno riješiti. Negativni učinci sukoba mogu se odnositi **na organizaciju**, ali i na **pojedince**, sudionika sukoba.

U organizaciji će se negativni učinci sukoba pojaviti kao rast troškova, disfunkcionalnost i smanjivanje djelotvornosti organizacije. Za vrijeme sukoba trpi i proizvodnost rada u poduzeću, a zavisno od obuhvata broja ljudi sukobom, ozbiljno se narušavaju i međuljudski odnosi u poduzeću. Sukob može biti tako naglašeno izražen da se oko tih pitanja, koja su eskalirala sukobom, podijele zaposleni u poduzeću na dvije nepomirljive strane, koje mogu čak ugroziti i sami opstanak organizacije.

Sukob može imati i drastične posljedice za **pojedince** kao sudionika sukoba, posebice u onom sukobu gdje je pojedinac na jednoj strani, a cijela skupina na drugoj. Sukob će kod pojedinca, ako duže potraje, izazvati i fizičke i psihičke smetnje, on će ga ponekad i »slomiti«. Kod dubokih sukoba i ozbiljnih smetnji za pojedinca, neki će od pojedinaca, ne mogavši se odhrvati sukobu, izlaz, možda, potražiti u alkoholiziranju, prekomjernom uzimanju sredstava za umirenje, češće će tražiti bolovanje od liječnika, a radni učinak će mu biti slab odnosno nikakav. Krajnja konsekvencija za nekog pojedinca koji ne može razriješiti svoj sukob s drugim u organizaciji, bit će da napusti tu organizaciju i potraži posao negdje drugdje.

Pitanja za raspravu:

1. Kakve sve efekte mogu izazvati sukobi u organizaciji?
2. Navedite sve moguće pozitivne učinke sukoba u organizaciji. Kod koje vrste sukoba je moguće očekivati pozitivne učinke od sukoba?
3. Navedite sve moguće negativne učinke sukoba, kako za organizaciju, tako i za pojedinca sudionika u sukobu. Kakve posljedice može imati sukob za pojedinca?

Upravljanje sukobima

12.6.

S obzirom da su sukobi ne samo neizbježni, već i potreba svake organizacije, jedno od najvažnijih pitanja koje se javlja u svezi sa sukobima odnosi se na *način upravljanja sukobima*. Od načina upravljanja sukobima i uspjeha u upravljanju sukobima, ovisit će djelotvornost organizacije.

I uz to što se organizacijska teorija već dugo bavi izučavanjem sukoba, a posebno intenzivno posljednjih godina, začuđuje, kako navodi B. Schibalsky³¹ da organizacija svoje sukobe rješava još uvijek nesustavno i nestručno. Pa i onda kad su organizacije veoma brze u rješavanju nekih drugih pitanja, kada je riječ o sukobima, to nije slučaj. Međutim, uočeno je da pravilan pristup sukobima može osloboditi veliku energiju u organizaciji.

U upravljanju sukobima moguće je postupiti na više različitih načina. Da bismo odabrali najpovoljniji način upravljanja sukobima, u određenoj situaciji, potrebno je poznavati tu situaciju, zatim vrijeme kad je sukob nastao kao i vrijeme koje nam stoji na raspolaganju za rješavanje sukoba.

Za kvalitetno upravljanje sukobom potrebno je poznavati i prijašnje međusobne odnose stranaka u sukobu. Jer, ako se radi o osobama koje su i do sada češće dolazile u sukob, postupit ćemo na jedan način, tj. drukčije, nego kod osoba koje su prvi put u sukobu.

Prvo što ćemo pokušati uraditi u upravljanju sukobom, je izbjegavanje sukoba, naravno, ako ga je moguće uopće izbjeći. Ako to nije moguće, potrebno je od sudionika u sukobu zatražiti da još jedanput razmisle o svojim stavovima koji su uzrokovali sukob i da ih eventualno promijene, kako bi se izbjegao sukob. Ako ni to ne uspije, treba pokušati utjecati na sudionike u sukobu da odustanu od sukoba. To može postići neka treća, neutralna, osoba s autoritetom koju respektiraju obje strane u sukobu.

Kod složenih i teških sukoba gdje ne znate odakle biste krenuli, bilo bi korisno kad biste listu spornih elemenata sveli na neki razumni broj, koji bi vas donekle približili mogućem rješenju. Velik broj otvorenih pitanja, demoralizirao bi i najoptimističnije sudionike u tom procesu.

Moderni pristup se ne suprotstavlja sukobima, već naprotiv, smatra da sukobe treba omogućiti i, putem optimalnog upravljanja sukobima, iz njih treba izvući ono najkorisnije za organizaciju. »Namjera je ne eliminirati vatru, niti ju pustiti da pobješnjelo gori, nego se pobrinuti za

³¹ Bernhard Schibalsky: op. cit. pod 19., str. 50.

kontrolirani plamen. Manageri moraju znati kada su pravi uvjeti za kontrolirani plamen i kada ga je dovoljno».³²

Upravo se u tome, u sposobnosti utvrđivanja »kontroliranog plamena«, krije odgovor uspješnog upravljanja sukobima. To nije nimalo lako a niti jednostavno postići, zato što će taj »kontrolirani plamen« biti različit od slučaja do slučaja, a ne postoji ni neka mjera koja bi ga određivala.

Najteže će biti upravljati onim sukobom u kojem nijedna strana ne odstupa nimalo od svojih stavova, za koje je uvjerena da su ispravni i da je jedino ona u pravu. Problem je u tome što tako misle obje suprotstavljene strane u sukobu. Ako strane u sukobu nimalo ne mijenjaju svoje stavove, ako nisu spremne na pomirenje, ako svaka od njih misli da je onoj drugoj dužna novi udarac, tada će biti iznimno teško upravljati sukobom.

Za uspjeh upravljanja sukobom važno je i to je li stranka koja je sudionik sukoba osoba ili organizacija s kojom smo samo tada, dakle, jednom bili u kontaktu i možda više nikada, ili je riječ o osobama, odnosno poduzećima, stalnim poslovnim partnerima. Naravno, sama spoznaja da će strane u sukobu i dalje morati zajedno živjeti i raditi, može u znatnoj mjeri olakšati i upravljanje kao i rješavanje sukoba.

Sukob se može riješiti na više različitih načina, kao što su:³³ *prilagođavanjem* jedne strane u sukobu drugoj strani, *povlačenjem* jedne strane iz sukoba, *izbjegavanjem* odnosa između sukobljenih strana, međusobnim *uvjeravanjem* strana u sukobu, *forsiranjem* rješavanja sukoba, *pogađanjem* među stranama u sukobu i *potpunim rješavanjem sukoba*.

Sličnog su mišljenja i Robert Blake i Jan Mouton, za koje se sukob može riješiti na pet načina, i to:³⁴ *izbjegavanjem sukoba* među stranama u sukobu, *prilagođavanjem* jedne strane u sukobu drugoj, *nadmataњem* među stranama u sukobu, *kompromisom* između sukobljenih strana i *suradnjom* među sukobljenim stranama.

Grafički bismo tih pet tipičnih pristupa i strategija upravljanja sukobima mogli prikazati kao na slici 12.7.³⁵

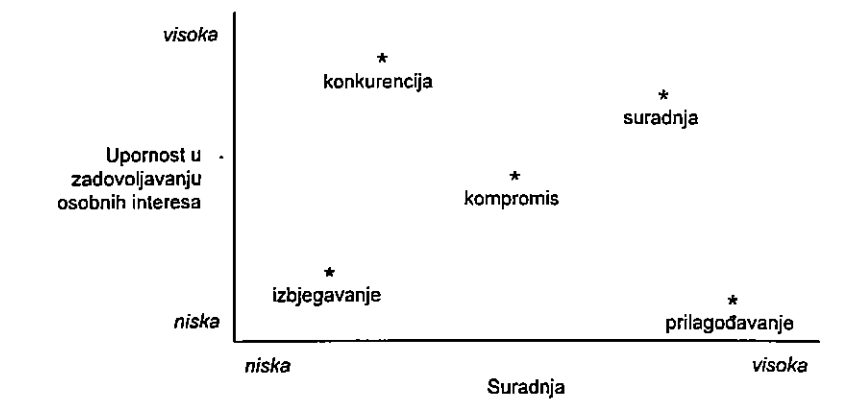
Važnu ulogu u rješavanju posebno teških sukoba može odigrati *treća strana*, tj. osoba ili organizacija koja će posredovati u rješavanju sukoba između sukobljenih strana. Treća osoba posreduje između sukobljenih strana, omogućava i vodi njihove pregovore te, po potrebi, i arbitrira.

³² B. J. Hodge, William P. Anthony: op. cit. pod 4., str. 566.

³³ Više o tome u knjizi Gary A. Yukl, Kenneth N. Wexley: *Organizational Behavior*

³⁴ R. Blake i J. Mouton, prema John W. Wenestrom i Keith Davis: op. cit. pod 6.

³⁵ R. Blake, J. Mouton, prema: F. Bahtijarević-Siber: *Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzeću, »Računovodstvo i financije«, br. 5/1993., str. 62.*



Slika 12.7. Pet tipičnih pristupa i strategija upravljanja konfliktima

U postizanju sporazuma u rješavanju sukoba, značajnu ulogu ima i vrijeme, posebice u onom slučaju kad treba čekati da se strane u sukobu »ohlade« i postanu manje emocionalne i osjetljive na svoje stavove.

Najčešće se u ulozi treće osobe, odnosno »treće strane«, u rješavanju svih vrsta sukoba u poduzeću, javljaju *manageri* različitih organizacijskih razina, zavisno od toga na kojoj razini je sukob nastao. U pravilu, manager više organizacijske razine, rješavat će probleme niže razine, odnosno probleme svojih suradnika. Da bi se manager djelotvorno uključio u rješavanje sukoba, on mora imati dovoljno znanja i informacija o sukobu kao i o njegovoj genezi. On mora posjedovati veliki autoritet i imati ono što se na engleskom naziva »personality«, tj. mora biti ličnost. Danas manageri dobar dio svog radnog vremena posvećuju rješavanju sukoba.

Manageri moraju sustavno i trajno razvijati strategiju i taktiku za rješavanje sukoba, s obzirom da ih u suvremenim uvjetima poslovanja, na tom području, očekuje sve više posla. U upravljanju sukobom oni mogu upotrijebiti svoj autoritet i pokušati mirnim putem riješiti sukob, bilo da se *sukobna situacija izgadi*, bilo da se *sukob izbjegne*. Druga krajnost u upravljanju sukobom koja preostaje manageru, je da sukob riješi *suprotstavljanjem*. Između tih krajnosti nalazi se *kompromis* kao metoda rješavanja sukoba. Fred Jandt i Paul Gillette razvili su shemu za takav način rješavanja sukoba i nazvali su je »mini-max strategija«, a sastoji se od 4 bitna pitanja, a to su: 1) Što minimalno mogu prihvatiti? 2) Što maksimalno mogu tražiti, a da to ne bude smiješno? 3) Čega se maksimalno mogu odreći?

4) Što najviše mogu ponuditi da ne budem ismijan? Ova pitanja sama sebi treba postaviti svaka od strana u sukobu. Odgovori na ova četiri pitanja daju shemu za rješavanje sukoba putem kompromisa.³⁶

Pitanja za raspravu:

1. Što znate reći o načinu upravljanja sukobima? Zašto poduzeća ovom problemu još uvijek pristupaju nesustavno i jednostrano?
2. Kako se sve može upravljati sukobima? Što je sve potrebno poznavati za uspješno upravljanje sukobima?
3. Navedite sve moguće načine, koji se spominju u tekstu, kao mogući način upravljanja sukobima. Uocavate li određene sličnosti među njima?
4. Kakva je uloga »treće strane« u upravljanju sukobima i tko obično obnaša ulogu treće strane?
5. Kakva je to »mini-max« strategija u upravljanju sukobima? Na koja je pitanja potrebno odgovoriti u toj strategiji da bi se uspješno upravljalo sukobima?

³⁶ P. Gillette i F. Jandt, prema B. J. Hodge, William P. Anthony: op. cit. pod 4., str. 590.

V.

**PODUZEĆE
KAO OBJEKT
ORGANIZACIJE**

13.

PODUZEĆE, PODUZETNIŠTVO, PODUZETNIK

13.1. **Sustav organizacije društvenog rada**

Suvremeni svijet, u sve većoj mjeri, karakterizira proces podružljavanja rada, pa rad svakog pojedinca sve više poprima društveni karakter. Rad je oduvijek bio društven, međutim, u uvjetima suvremene tehnike i tehnologije, elektronike, kompjutera i sl., taj društveni karakter rada je naglašeno uočljiv.

Rad pojedinca pa i društva, kao cjeline, može biti organiziran kako na različite načine, tako isto i u različitim organizacijskim oblicima. Oblici organizacije rada, odnosno organizacije proizvodnje ili neke druge korisne djelatnosti, u svakom društvu, ovisit će o mnogobrojnim čimbenicima organizacije. Na oblikovanje organizacije, uz one čimbenike s kojima smo se upoznali u trećem poglavlju ove knjige, potrebno je istaknuti i važnost, odnosno utjecaj vlasništva, kao relevantnog čimbenika utjecaja na izbor konkretnog oblika organizacije rada u nekom društvu. Upravo zahvaljujući različitim vlasničkim odnosima, javljali su se kroz povijest i različiti organizacijski oblici u kojima se odvijala proizvodnja u nekom društvu.

Pod organizacijskim oblicima razumijevamo sve one oblike organizacije u kojima se organizira ukupan društveni rad u nekom društvu. A **sustav organizacije društvenog rada** je skup organizacijskih jedinica različitih oblika unutar kojih se organizira cjelokupna privredna, odnosno poslovna aktivnost određenog društva.¹ Dakle, sustav organizacije društvenog rada je mreža različitih organizacijskih jedinica. Sve jedinice u toj mreži su važne, međutim, nemaju isto značenje. U zavisnosti od specifičnosti svake društvene zajednice, okosnicu te mreže čini **temeljna jedinica organizacije društvenog rada**, u svakom konkretnom društvu. Osim tih temeljnih organizacijskih jedinica i organizacijskih oblika povezivanja tih jedinica, mrežu sustava organizacije društvenog rada čine i različiti organizacijski oblici naslijeđeni od ranijih društava.

Da bi različite organizacijske jedinice, koje egzistiraju u nekom društvu, doista činile mrežu, odnosno sustav, one trebaju biti međusob-

¹ M. Novak: *Organizacija rada u socijalizmu*, X. izdanje, Informator, Zagreb, 1989. god., str. 85.

no povezane. Ta povezanost se može temeljiti na različitim interesnim osnovama, a u osnovi svake povezanosti nalaze se međusobne input-output veze. Input-output matricu, kao i veze među članicama te matrice, moguće je analizirati na makroplanu, tj. na razini društvene zajednice kao cjeline. Ako na taj način promatramo sustav organizacije društvenog rada određene zemlje, onda ćemo vidjeti da on ima karakteristike otvorenog sustava, što znači da se ne završava samo u granicama vlastite zajednice, već se širi i na ostale zemlje s kojima se odvija više ili manje intenzivna proizvodna odnosno poslovna aktivnost.

Iako sustav organizacija društvenog rada u svakoj zemlji ima iste karakteristike, odnosno iste konstitutivne elemente, kao što su:² a) *temeljna organizacijska jedinica*; b) *mreža organizacijskih oblika* te c) *veze i odnosi među organizacijskim jedinicama*, ipak se razlikuje sustav organizacije društvenog rada jedne od drugih zemalja.

Tako se sigurno razlikuje sustav organizacije društvenog rada u našoj zemlji, od sustava organizacije društvenog rada u SAD, na primjer. Razlike postoje zbog veličine svake od zemalja, širine njihovog tržišta i broja potencijalnih potrošača, ali i glede broja organizacijskih jedinica i gustoće mreže organizacijskih jedinica. Što je pojedina zemlja veća, to je i broj organizacijskih jedinica u njoj veći, a sama mreža sustava organizacije društvenog rada znatno gušća.

Tako će, npr. u zadovoljavanju istih ili sličnih potreba stanovništva u SAD-u, za razliku od stanovništva Republike Hrvatske, gledajući linearno, trebati barem 45 puta (odnos broja stanovništva 1:45) više organizacijskih jedinica nego u Hrvatskoj. U SAD-u će podjela rada u proizvodnji biti dublja i iscrpnija, a specijalizacija radnika, ali i poduzeća, znatno veća. Sve će se to odraziti na strukturu mreže organizacijskih oblika u SAD-u, odnosno u Hrvatskoj.

Ono što smo mi do sada u nas zaboravljali jest to da odnos između velikih i malih organizacija, u toj mreži sustava organizacije društvenog rada u svakoj zemlji, mora biti zadovoljavajući. To znači da treba postići optimalan odnos između broja velikih, srednjih i malih organizacija.

Kakav treba biti odnos između velikih, srednjih i malih organizacija, u sustavu organizacije društvenog rada neke zemlje, tj. u kakvim proporcijama moraju biti zastupljene male, srednje i velike organizacije u toj mreži, nemoguće je a priori odgovoriti. Da bismo pronašli odgovor, možemo se poslužiti analogijama iz prirode, analizirajući strukturu bilo kojeg živog organizma, počevši od biljnog svijeta pa do čovjeka.

Struktura ili građa jednog stabla, npr. koje se sastoji od jednog debla, debljih grana, tanjih grana, pa do najsitnijih grančica, kao posljednjih izdanaka na stablu, potvrđuju taj hijerarhijski red, koji može biti narušen jedino nekim genetskim poremećajem.

² M. Novak: op. cit. pod I., str. 86.

Isto vrijedi i za krvotok u ljudskom organizmu koji je također hijerarhijski strukturiran, počevši od najveće arterije – aorte, preko velikih i malih arterija pa do kapilara kao krajnjih izdanaka u toj strukturi.

Baš tako, kao što postoji ravnoteža u prirodi, na isti bi način valjalo postupiti i u društvu, prilikom izgradnje mreže organizacijskih jedinica, u sustavu organizacije društvenog rada. Sustav organizacije društvenog rada jedne zemlje morao bi imati poželjan odnos između velikih, srednjih i malih organizacija. Razlika između velike i male zemlje u tom pogledu, bit će ista kao i razlika između velikog i malog stabla, odnosno odraslog čovjeka i djeteta. To znači da će se u oba slučaja zadržati adekvatan odnos između velikih, srednjih i malih organizacija, tj. struktura će ostati ista, s tom razlikom što će u maloj zemlji, u pravilu, i velike organizacije biti relativno manje, nego u velikoj zemlji s velikim tržištem. Naravno da postoje odstupanja od ovog generalnog pravila, u nekim pojedinačnim slučajevima, ako se radi o poduzećima, odnosno kompanijama koje su orijentirane na međunarodnu djelatnost.

Za razliku od mnogih razvijenih zemalja Zapada, kod nas je taj odnos velikih i malih organizacija, do uspostave samostalne hrvatske države, tj. u bivšoj zajednici, bio nepovoljan, i to na štetu malih organizacija. Naime, u ranijem smo sustavu imali relativno puno, za naše uvjete, velikih organizacija, a premalo malih organizacija. Taj nedostatak malih organizacija u sustavu organizacije društvenog rada u nas, kao i uopće u svim prijašnjim tzv. socijalističkim zemljama, naziva se »*socijalistička crna rupica*».³ Pod socijalističkom crnom rupom misli se na nedostatak malih organizacija od 10, 20, 50 pa sve do 100 zaposlenih, u sustavu organizacije društvenog rada neke zemlje.

Takva struktura privrede sa »socijalističkom crnom rupom« podsjecala bi na stablo koje ima nekoliko grana, ali bez tanjih grana i najtanjih grančica, putem kojih se hrane velike grane i osnovno stablo, kao i obratno. Dakako da takvo stablo ne može živjeti, baš kao ni privreda koja ima sličnu strukturu u pogledu odnosa tzv. velike i male privrede.

Osnovni uzrok za takvo stanje u bivšoj državi kao i u ostalim, donedavno, socijalističkim zemljama, vidimo u vladajućem obliku vlasništva, bez obzira na to je li ono državno ili društveno, u konačnici se svodi na isto, tj. neefikasno privređivanje. Međutim, nakon osamostaljenja Hrvatske te prelaska na pluralizam vlasničkih oblika, postupno se stvaraju pretpostavke za nestanak i te »socijalističke crne rupe«.

Za razliku od gotovo svih bivših socijalističkih država taj odnos između velikih i malih organizacija, u visokorazvijenim zemljama trži-

³ Aleš Vahčić: *Institucionalni mehanizmi za unapređivanje uloge male privrede u funkciji prestrukturiranja jugoslavenske privrede, Komparativna analiza iskustava drugih zemalja, naučnostručni pristup, Centar za međunarodno sodelovanje in razvoj, Ljubljana, listopad, 1988. god, str. 4.*

šne privrede, naglašeno je u korist malih organizacija. Npr. SAD-e ima oko 12 milijuna privrednih subjekata, a svega oko 200 gigantskih korporacija koje čine temelj stabilnosti američke privrede.

Broj zaposlenih u maloj privredi u razvijenim kapitalističkim zemljama kreće se u rasponu od 30% do 70%. Najveći je udio male privrede u industrijskoj strukturi Japana, s razvijenim odnosima kooperacije, gdje sve velike tvrtke imaju iznimno mnogo malih kooperanata.⁴ U Japanu velika poduzeća čine manje od 1% svih poduzeća u Japanu, dok su više od 95% mala poduzeća koja zapošljavaju manje od 100 zaposlenih. Ostatak do 100% otpada na poduzeća srednje veličine. Sličan odnos između velikih i malih organizacija je u SR Njemačkoj, u kojoj ima nešto više od 2.000 srednjih i većih dioničkih društava, ali zato više od 300.000 društava s ograničenom odgovornošću, dakle, u pravilu, malih poduzeća.⁵ Slične tendencije bilježe se posljednjih godina i kod nas, u Hrvatskoj, tako da je već do danas registrirano više od sto tisuća različitih poduzeća, među kojima je najveći broj upravo malih poduzeća. Međutim, čini nam se da smo sada prešli u drugu krajnost, tj. na drugu stranu klatna međusobnog odnosa velikih i malih poduzeća u našoj zemlji. Proces privatizacije tekao je tako da je rezultirao dekompozicijom velikih poduzeća, što također nije dobro ni za jedno gospodarstvo, pa ni naše. Odnos između velikih i malih poduzeća, gotovo da je biološki, jer velika poduzeća ne mogu opstati bez malih, ali ni mala bez velikih. Upravo su velika poduzeća bila glavno tržište za plasman proizvoda malih poduzeća. Urušavanjem i dekomponiranjem, za hrvatske prilike, velikih poduzeća, uz svega nekoliko časnih izuzetaka, onemogućen je razvoj, ne samo malih poduzeća, koja su se namnožila kao gljive poslije kiše, već i ukupnog gospodarstva kao cjeline.

Umijeće je u svakom gospodarstvu uspostaviti, pa tako i u našem, optimalan odnos između velikih i malih poduzeća. Da bi se u tome uspjelo, potrebno je imati i jasnu viziju kao i strategiju razvoja nacionalnog gospodarstva.

Jedna od najvažnijih karakteristika sustava organizacije društvenog rada svake zemlje je dinamičnost sustava kao i njegova sposobnost za prilagodbu.

Poput stabla u prirodi koje se svako proljeće obogaćuje novim, mladim, granama, a u kasnu jesen se čisti od starih grana, tako se isto i sustav organizacije društvenog rada svake zemlje mora pomlađivati, formiranjem novih poduzeća, ali se mora osloboditi i onih poduzeća koja više nemaju bilo kakve perspektive za razvoj.

⁴ Aleš Vahčić op. cit. pod 3., str. 9.

⁵ Više o tome u radu: *Samoupravno i radno organiziranje poduzeća prema novim sistemskim zakonima, s obradom organizacijske problematike unutrašnje i vanjske trgovine*, »Progres«, Zagreb, 1989. god, veljača, str. 439.

Odnos između dinamičnosti i sposobnosti za prilagodbu je odnos između stabilnosti i fleksibilnosti sustava. Sustav organizacije društvenog rada ne smije biti niti suviše krut, odnosno čvrst, ali niti u stalnom i pretjeranom mijenjanju. Potrebno je naći sredinu, odnosno pravu mjeru, između stabilnosti i fleksibilnosti sustava organizacije društvenog rada. Kod toga valja imati na umu da stabilnost sustava smanjuje troškove, ali povećava rizik zbog neizvjesne budućnosti, dok fleksibilnost sustava, povećava troškove, ali smanjuje rizik od neizvjesne budućnosti, zbog prilagođavanja sustava zahtjevima okoline.

Kao što smo već prethodno istaknuli, sustav organizacije društvenog rada u svakom društvu, čini mreža različitih organizacijskih oblika, pa je tako i sustav organizacije društvenog rada u nas mreža različitih organizacijskih oblika u kojima se odvija ukupna djelatnost društva.

Okosnicu te mreže čini *poduzeće*, koje se Zakonom o trgovačkim društvima (a koji je stupio na snagu 1. siječnja 1995. godine) ponovno vraća i u privredni život Republike Hrvatske, kao temeljna organizacijska jedinica društvene proizvodnje, kao temeljni poslovni subjekt. Orijentacijom na poduzeće i poduzetništvo, odnosno na tržišnu privredu, napušta se dotadašnji koncept tzv. »dogovorne ekonomije« i na njemu zasnovana koncepcija organizacije privrede.

Već se *Zakonom o pretvorbi društvenih poduzeća* (koji je donesen u Republici Hrvatskoj 23. travnja 1991. godine, a koji je stupio na snagu 1. svibnja 1991. godine), sva društvena poduzeća, odnosno poduzeća u mješovitom vlasništvu, moraju pretvoriti u poduzeća kojima je određen vlasnik.

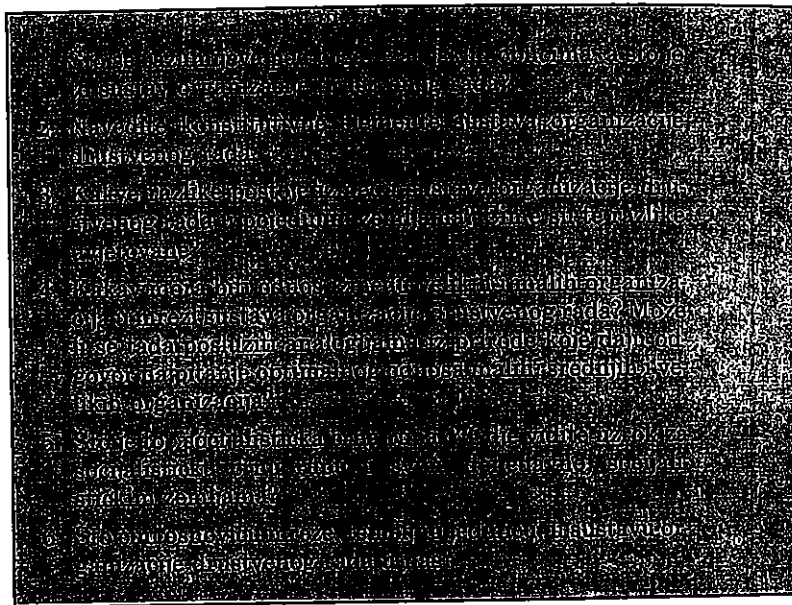
Pretvorbom poduzeća s društvenim kapitalom ta poduzeća postaju dionička društva ili udruštva s ograničenom odgovornošću, koja u cjelini imaju poznatog vlasnika. Prema ovom Zakonu, poduzeća su bila dužna obaviti pretvorbu do 30. lipnja 1992. godine. Nakon toga roka, u privredi Republike Hrvatske ne bi više trebalo biti poduzeća u društvenom i mješovitom vlasništvu.

Budući da se u Zakonu o pretvorbi društvenih poduzeća polazilo od sustava organizacije društvenog rada uspostavljenog prema Zakonu o poduzećima (iz bivše SFRJ), potpuno je razumljivo da je hrvatska država morala izgraditi autonomno zakonodavstvo na tom području, što je i učinjeno donošenjem Zakona o trgovačkim društvima, koji je stupio na snagu 1. siječnja 1995. godine.

Osim poduzeća, kao temeljnog subjekta na kojemu počiva cjelokupna organizacija društvenog rada, među elemente sustava organizacije društvenog rada treba uključiti banke i druge financijske organizacije, organizacije za osiguranje imovine i osoba, privredne komore i druga udruženja, te poljoprivredne i druge zadruge.

S obzirom na to da se novi sustav organizacije društvenog rada kao i mreža organizacijskih jedinica, u nas, izgrađuje tek nešto više od tri godine to je i suviše kratak rok da bi se mogli očekivati neki spektakularni rezultati na ovom planu.

Pitanja za raspravu:



Poduzeće

13.2.

U svim dosadašnjim društvenim formacijama proizvodnja se je odvijala u određenim, konkretnim, specifičnim organizacijskim oblicima, pa se tako i **poduzeće** kao oblik organizacije društvene proizvodnje javlja u kapitalizmu, što znači da je poduzeće povijesna kategorija.

Začeci poduzeća i to onih koja su se, u prvom redu, bavila trgovinom, javljaju se vrlo rano, već u 12. stoljeću. Tada su to bila privremena društva koja su trajala koliko je trajalo jedno ili više trgovačkih putovanja. Tada, u prvim začecima, poduzeća su imala privremeni karakter, i uspostavljala su se za jedan ili nekoliko pothvata. Već krajem 14. stoljeća, poduzeća poprimaju karakter trajnih udruženja koja su većinom poprimala oblik današnjih javnih trgovačkih društava ili njima ekvivalentnog organizacijskog oblika u Zakonu o trgovačkim društvima, društva s neograničenom odgovornošću članova. Ta prva poduzeća temeljila su se na kućnoj zajednici članova obitelji i bila su jedinstvo kapitala i trgovačke djelatnosti svih sudionika. Zapravo, poduzeće je nastalo u onom času kad se privredna aktivnost nekog domaćinstva osamostalila od njegova domaćinstva, odnosno kad se poslovna imovina odvojila od privatne imovine vlasnika poduzeća i kad se odvojio trgovački znak od obiteljskog imena.⁶ Poduzeće je na taj način postalo roba, kao i svaka druga roba koja se može kupiti ili prodati na tržištu. Samo je poduzeće, kako ističe Z. Baletić,⁷ predmet tržišnih transakcija, samo se ono mora moći prodavati ili kupovati. Krajnji vlasnik svog kapitala ne može biti poduzeće, jer je ono u nečijem vlasništvu. Upravo je kupovina poduzeća jedan od najčešćih načina koncentracije i centralizacije proizvodnje i kapitala i danas, u suvremenim uvjetima proizvodnje i poslovanja.

Na jednostavno pitanje, što je to poduzeće, mogući su više ili manje slični, ali i različiti odgovori, u zavisnosti od toga što tko stavlja u fokus svoje definicije.

Tako, npr., W. Rieger smatra da je poduzeće povijesni pojavni oblik, dijete kapitalizma i slobode privređivanja.⁸ Za njemačku klasičnu ekonomsku školu,⁹ poduzeće je povijesni pojavni oblik pogona. Tako misli i osnivač nauke o ekonomici poduzeća Eugen Schmaltz, ali i njegovi kasniji sljedbenici kao E. Gutenberg i E. Kosiol. Za svu trojicu pogon je širi, a poduzeće užiji pojam. Tek je za E. Heinena poduzeće širi pojam od pogona, pa je pogon podređen poduzeću. Prema tom autoru, poduzeće je usmjereno na viši cilj – profit, dok je pogon orijentiran na uže ciljeve, kao što su proizvodnost i ekonomičnost. I dok je pogon tehno-ekonomska jedinica, poduzeće je autonomna tržišno-financijska jedinica. Poduzeće je ekonomski subjekt i pravna osoba. Ono je i ljudska organizacija, ali kao ljudska organizacija nije interesno homogeno, jer se dijeli na poslodavce i posloprimce. Poduzeće je, s jed-

⁶ Drago Gorupić: *Radničko samoupravljanje i institucija poduzeća u Jugoslaviji*, Ekonomski institut, Zagreb, 1978. god, str. 10/11.

⁷ Z. Baletić: *Dekolektivizacija društvenog vlasništva*, »Informator«, br. 3816. od 3. 10. 1990. god, Zagreb, str. 1.

⁸ W. Rieger prema D. Gorupić: op. cit. pod 6., str. 65.

⁹ Drago Gorupić i Drago Gorupić, jr: *Poduzeće – postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Informator, 1990, str. 3/12.

ne strane, ekonomska cjelina, a s druge, ljudska organizacija. Za S. Pret-nara,¹⁰ poduzeće je tvrtka, partnerstvo, korporacija ili druga pravna ili fizička osoba, koja komercijalno djeluje i obuhvaća grane, podružnice, afilijacije i druge jedinice pod neposrednom ili posrednom kontrolom poduzeća. Poduzeće može biti sasvim autonomno ili zavisno, ali ono je ponajprije jedinica odlučivanja i kontrole, a ne toliko pravna osoba. Izraz poduzeće je više ekonomski nego pravni pojam. Za D. Kalogjeru,¹¹ poduzeće je organizacijsko-pravni pojam u kojem se ostvaruje poslovna djelatnost upravljačkim odlukama managementa, poduzetnika i vlasnika i kombiniraju proizvodni čimbenici radi ostvarivanja dobiti. Poduzeće je također i poslovni sustav,¹² koji se sastoji od tehničkog, prirodnog i ekonomskog podsustava. Poduzeće je otvoreni i složen sustav. I konačno, poduzeće je pravna osoba koja obavlja privrednu djelatnost radi stjecanja dobiti, odnosno profita.

Iz svih, već nabrojanih definicija, poduzeća proizlazi da je *poduzeće* ekonomska, ljudska, organizacijska i pravna cjelina, koja kombiniranjem čimbenika proizvodnje, proizvodi proizvode, odnosno usluge koje se prodaju na tržištu, a radi ostvarivanja profita.

Iz definicije poduzeća naziru se i osnovne karakteristike, odnosno bitna obilježja ili atributi poduzeća. Prema K. Mellerowiczu, osnovne su karakteristike poduzeća:¹³ a) privatno vlasništvo na sredstvima za proizvodnju, b) puno preuzimanje rizika i c) težnja za maksimalizacijom dohotka. Čini nam se da su ova tri obilježja i dan danas temeljni atributi poduzeća uza sve promjene u suvremenom gospodarstvu, u kojem postoje različiti organizacijski oblici za ostvarivanje profita.

Ipak, ako bismo htjeli aktualizirati ova obilježja poduzeća, onda bismo mogli reći da je privatno vlasništvo doista osnova na kojoj počiva izgradnja poduzeća, ali u današnjim uvjetima bi bilo primjerenije reći da poduzeće karakterizira potpuna imovinska samostalnost i pravni subjektivitet. Kod toga je, naravno, naglasak na imovinskoj samostalnosti, odnosno autonomiji poduzeća. Među naprijed nabrojena obilježja poduzeća, s obzirom na činjenicu da je poduzeće par excellence tržišni subjekt, treba dodati i atribut »proizvodnja za tržište«.

Poduzeća su u svom razvoju, povijesno, prošla različite faze razvoja, počevši od malih, preko srednjih do velikih poduzeća. Gledajući po-

¹⁰ S. Pretnar prema M. Svetličić: Zlatne niti transnacionalnih preduzeća, *Ekonomika*, Beograd, 1986. god, str. 200.

¹¹ D. Kalogjera: Velike organizacije u sistemu samoupravnog udruženog rada kao čimbenik društvenog i ekonomskog razvoja – problematika transformacije udruženog rada u poduzeće i vlasničke odnose, dokl. disertacija, *Ekonomski fakultet Zagreb*, 1991., str. 103.

¹² Prema R. Jović: *Poduzeće – teorija i praksa organizacije i rukovođenja*, V. Masleša, Sarajevo, 1989., str. 33/34.

¹³ K. Mellerowicz prema: D. Gorupić: Teorije kapitalističkog poduzeća, »*Ekonomski pregled*«, Zagreb, br. 10/11, str. 517/518.

vijesni slijed, prvi pojavni oblik bilo je *inokosno poduzeće*, tj. poduzeće u vlasništvu jednog individualnog vlasnika. Iza inokosnog poduzeća slijedili su različiti oblici obiteljskih poduzeća, *ortačkih društava* odnosno *ortaštva* s dva ili više vlasnika u poduzeću, da bi se na kraju formirala *dionička društva*, odnosno *korporacije* sa stotinama, tisućama, pa čak i stotinama tisuća dioničara. To su bile tri ključne točke u razvoju poduzeća. Međutim, to nisu samo povijesne točke razvoja poduzeća, s obzirom na to da u svakom društvu istovremeno egzistiraju svi ti oblici poduzeća, pa ćemo u svakom društvu i danas naći najveći broj inokosnih poduzeća, zatim nešto manje različitih oblika ortačkih društava i najmanje dioničkih društava, odnosno korporacija kao najrazvijenijeg oblika poduzeća. Velike korporacije, s obzirom na složenost svoje strukture, pristupaju procesima divizionizacije organizacijske strukture i decentralizacije rukovođenja te formiranju relativno autonomnih jedinica po područjima djelatnosti (division's), profit-centara i strateških poslovnih jedinica, kako bi izbjegli njihovu veliku tromost i poticali prilagodljivost zahtjevima okoline u kojoj djeluju.

U svom rastu i razvoju, mala inokosna poduzeća najčešće su bila obiteljska poduzeća i u pravilu su orijentirana na uže, lokalno, tržište. Inokosna poduzeća, u pravilu, proizvode jedan proizvod ili nekoliko srodnih ili sličnih proizvoda, odnosno jednu liniju proizvoda. U inokosnom poduzeću, vlasnik ne samo da upravlja već i rukovodi poduzećem. S rastom i razvojem poduzeća, kao i povećanjem broja subjekata, tj. vlasnika, širilo se i tržište poduzeća od lokalnog preko regionalnog pa do nacionalnog, da bi velike korporacije poprimile obilježja međunarodnih poduzeća odnosno multinacionalnih kompanija, čije se poslovne aktivnosti odvijaju na teritoriju većeg broja zemalja.

Baš kao što i najdulja putovanja započinju s prvim korakom, tako su isto i mnoga, danas velika poduzeća, svoj rast i razvoj započela kao mala pionirska poduzeća. S obzirom na to da je takav put rasta i razvoja zapravo povijest mnogih svjetskih poznatih kompanija, a još više stoga što u posljednje vrijeme, osobito u ovom posljednjem desetljeću, u svim razvijenim zemljama tržišne privrede, iz godine u godinu, progresivno raste broj novoosnovanih pionirskih poduzeća, to je potrebno pionirskim poduzećima posvetiti određenu pažnju.

Mnoga od tih poduzeća uspiju, a isto tako ih još veći broj i posustane, ponajprije, zbog mnogobrojnih zamki koje se ispriječe na putu njihovog rasta i razvoja. Pionirsko poduzeće, odnosno novoosnovano mlado poduzeće da bi uspjelo, mora se ponašati bitno drukčije od drugih, već postojećih poduzeća na određenom tržištu. Netko može postati dobar, poduzetan i uspješan pionir, kako navodi Urs Waber, samo »ako zna prava pitanja i prave odgovore«.¹⁴

¹⁴ Urs Waber: *Wie Jungunternehmen zu Erfolg kommen*; *IO, Management Zeitschrift*, 58 (1989), No. 5, Zürich, str. 76.

U toj, naoko vrlo jednostavnoj formulaciji, krije se sva problematika uspješnosti, odnosno neuspješnosti poduzeća. Jer, koja su to prava pitanja i koji su to pravi odgovori? Onaj tko to uspije prepoznati, može se reći da spada u uspješne pionire. Mnoga od tih pitanja tiču se tržišta, konkurencije, dobavljača, kupaca, motivacije zaposlenih i tome slično.

Osnovni preduvjeti za uspjeh mladog, pionirskog poduzeća su sljedeći:¹⁵ blizina tržišta, suradnika i managementa; razvijanje motivacije kod suradnika i rukovodstva; postojanje ideje vodilje, strategije i mogućnosti njezine realizacije; razvijanje timskog duha u radu; inzistiranje na kvaliteti proizvoda, odnosno usluga; fleksibilnost i sposobnost brzog reagiranja na zahtjeve iz okoline; iskorištavanje svih mogućnosti kooperacije; vezivanje uz svoju »kućnu« banku; izbor sposobnog stručnog tima (managementa) i poštovanje tehnologije, odnosno procedure vođenja poduzeća glede podjele zadataka koje obavljaju pojedine organizacijske razine u poduzeću.

Uz sve prethodno navedene pretpostavke za uspjeh mladog, pionirskog poduzeća, na njegovom putu izgradnje javljaju se i mnogobrojne prepreke te mu prijete ozbiljne zamke koje mogu dovesti u pitanje njegovu budućnost. Toga moraju biti svjesni svi poduzetnici, a pionirski poduzetnici posebice, jer je mlado poduzeće osjetljivo i na najmanje udare iz okoline, poput mlade biljke koja još nije razvila pravo korijenje niti je ojačala stabljiku, pa teško odolijeva i malo jačem povjetarcu.

Tipične zamke koje se javljaju u izgradnji poduzeća bile bi:¹⁶ a) **zamka pronalazača**, koja kazuje da nije sve što je tehnički izvedivo i ekonomski, odnosno tržišno isplativo, pa treba odustati od realizacije određenog pronalaska iz ekonomskih razloga; b) **zamka prilike**, ukazuje na opasnost prihvatanja svake ponude, zbog čega treba naučiti reći i »ne«, bez obzira na to o čemu je riječ, možda, i o primamljivoj ponudi; c) **zamka ekspanzije**, upućuje na opasnost od pretjerane ekspanzije poduzeća koje može zbog toga izgubiti kontrolu nad troškovima; d) **strateška zamka**, govori o opasnosti za pionirsko poduzeće da se ne zanese s prvim uspjesima te zapostavi stratešku viziju budućnosti poduzeća; e) **zamka suradnika**, upozorava na važnost brige o izboru suradnika i njihovom rasporedu na odgovarajuća radna mjesta. Budući da je riječ o malom, pionirskom poduzeću, svaki pogrešan izbor može imati dalekosežne, negativne posljedice; f) **zamka poduzetnika**, ukazuje na nesklonost poduzetnika da neke poslove delegira na suradnike. Jednako je za mlado poduzeće opasno prerano ali i prekasno delegiranje; g) **zamka priliva novca**, ukazuje na potrebu vođenja smišljene financijske politike pionirskog poduzeća, jer »presuše« li sredstva

¹⁵ Urs Waber: op. cit. pod 14., str. 76/77.

¹⁶ Urs Waber: *Gefährliche Fallen beim Aufbau eines Unternehmens; IO, Management Zeitschrift*, 58 (1989), Nr. 4., Zürich, str. 36–38.

i nakratko to može imati lančanu reakciju »domino efekta« i dovesti u pitanje budućnost poduzeća; h) **zamka početničke greške**, ukazuje na opasnosti pretjeranog oduševljenja i identifikacije s vlastitim aktivnostima poduzetnika i gubljenje potrebne kritičke distance koja uvijek mora biti korektor u odlučivanju i j) **zamka preuzimanja poduzeća**, opasnost je koja prijeti pionirskom poduzeću da zbog nekih od prethodnih zamki u koje je upalo, izlaz traži oslanjajući se na jačeg partnera. Nerijetko, u takvim situacijama, izostaju očekivani učinci sinergije i homogenizacija kolektiva, rastu troškovi upravljanja, a povećava se i stopa fluktuacije radnika, što sve zajedno povećava troškove poslovanja i smanjuje dobit.

S obzirom na prijeteće zamke u izgradnji poduzeća, svakom poduzeću neće podjednako uspjeti da ih izbjegne, pa će se prije ili kasnije naći u **krizi**. Uostalom, u životnom ciklusu bilo kojeg poduzeća, izmjenjuju se različite faze, više ili manje uspješne, pa i faze krize koje, naravno, uspješnim managementom možemo izbjeći. Međutim, postavlja se pitanje što ako se poduzeće nađe u krizi i kako uopće prepoznati krizu? Velik je broj simptoma koji ukazuju na stanje krize u poduzeću, kao što su:¹⁷ dezorganizacija poduzeća, nestabilnost cijena, propuštene prilike na tržištu, loša radna klima u pogonima, slaba motivacija članova kolektiva i tome slično.

Nažalost, ovi simptomi su znak da se kriza već duboko uvukla u tkivo poduzeća. Sposoban management bi trebao reagirati već na prve simptome krize, koji se tek naziru. Upravo i po tome će neki management biti ocijenjen uspješnim, odnosno neuspješnim, zavisno od toga kako je i koliko pravovremeno reagirao na prve simptome krize. Jer, ne zaboravimo, svako kašnjenje u otkrivanju simptoma krize, produžava vrijeme izlaska iz krize, povećava troškove i krajnji rezultat borbe s krizom čini neizvjesnim. Zato je izvanredno važno pravovremeno uočavanje krize.

Vrijeme izlaska iz krize je duže ili kraće, zavisno od ozbiljnosti krize u koju je poduzeće zapalo, a prosječno traje između jedne i pet godina. Naravno da je to prosječno vrijeme izlaska iz krize, i da će svako poduzeće imati neko drugo vrijeme, duže ili kraće, zavisno od ozbiljnosti situacije u kojoj se nalazi.

Vrijeme izlaska iz krize poduzeća može se podijeliti u tri faze:¹⁸ a) **faza intenzivnog programa**, koja je najkraća, obično traje do jedne godine, ali je i najvažnija, poput hitne intervencije, odnosno prve pomoći u medicini. Ona, dakle, mora donekle sanirati stanje, zaustaviti daljnju eroziju poduzeća, ponajprije, udarom na smanjenje troškova. To je faza u kojoj treba preživjeti; b) **faza prestrukturiranja**, koja obično traje 1–3 godine, a

¹⁷ Max Zuberbühler: *Krisensignalen? Turnaround-Management ist aktuell, IO, Management Zeitschrift*, 57 (1988.), Nr. 1, Zürich, str. 32.

¹⁸ Max Zuberbühler: op. cit. pod 17., str. 35.

slijedi ako je poduzeće preživjelo prvu fazu. U toj fazi treba stvoriti temelj za novu strategiju poduzeća. Tada se poduzeće obično reorganizira, izgrađuje se adekvatan sustav upravljanja i managementa, nova tržišna politika i tome slično; c) i *posljednja faza strateškog novopozicioniranja*, slijedi nakon druge faze i traje obično do 5 godina, računajući od početka krize. U toj fazi strategije novopozicioniranja donose se odluke o novim tehnologijama, proizvodima, tržištu, oblicima prodaje, proizvodnim postrojenjima, kooperaciji itd. Dakle, u ovoj fazi se ponajprije osigurava budućnost poduzeća, da bi se otklonile eventualne nove krize.

Pitanja za raspravu:

1. Kad se u povijesti javlja poduzeće? Kako su izgledali poduzeća na početku nastanka? Što se smatra ključnim momentom u nastanku poduzeća? Može li poduzeće biti predmet kupnje odnosno prodaje?
2. Pokušajte definirati poduzeće. Što je to poduzeće? U kakvom su odnosu poduzeće i pogon? Koja su to bitna obilježja poduzeća, a koja pogona?
3. Navedite bitna obilježja odnosno attribute poduzeća. Kroz koje osnovne faze u svojem razvoju prolazi poduzeće? Navedite nazive poduzeća za pojedine faze razvoja.
4. Kakva su to obilježja poduzeća, koja osnovni uvjeti nastaju bitni ispunjeni za uspjeh mladog, pionirskog poduzeća?
5. Koje se tipične zamke mogući pretpostaviti na putu mladog poduzeća?
6. Kako ćemo prepoznati krizu u poduzeću? Koji su osnovni simptomi krize? Navedite osnovne faze izlaska iz krize i vremensko-trajanje svake pojedine faze.

Poduzetništvo

13.3.

Pojmovi kao što su *poduzeće*, *poduzetništvo* i *poduzetnik* su međusobno povezani i uzajamno uvjetovani. Pojam poduzeća veže se uz poduzetnika, a osnovu poduzeća čini poduzetništvo. Bez poduzetništva nema ni poduzeća, a uspjeh, odnosno neuspjeh poduzeća ovisi o uspješnosti obavljanja poduzetničke funkcije. Poduzetnička funkcija se sastoji u kombiniranju svih čimbenika proizvodnje s namjerom maksimalizacije učinka u obliku dobiti, odnosno profita. U zavisnosti od uspješnosti kombiniranja proizvodnih čimbenika, govorimo o uspješnom, odnosno neuspješnom poduzetništvu. U tom se smislu može govoriti o poduzetništvu koje je kao funkcija kombiniranja proizvodnih čimbenika postojalo oduvijek, točnije otkad se čovjek bavi proizvodnim radom. Suvremeno poimanje poduzetništva veže se uz nastanak poduzeća.

Poduzetništvo je kao pojam veoma teško jednoznačno odrediti. Tako, npr., Baumol¹⁹ upozorava da je poduzetništvo konceptualno teško odredivo, a često se teorijski netočno upotrebljava kao sinonim za samo poduzeće i managerstvo, dok zapravo zahtijeva drukčija kvalitativna određenja. I za F. Bahtijarević-Siber²⁰ odgovor na pitanje što je to poduzetništvo, čini se da je još uvijek otvoren. Još uvijek nedostaje razrađena, cjelovita i sustavna ekonomska teorija fenomena poduzetništva.

No, i uz te nejasnoće glede određenja poduzetništva, u literaturi se može naići i na određene definicije poduzetništva. Tako A. Marshall navodi da su »obilježja modernog poslovanja i moderne radinosti sve više samopouzdanja, više smotrenosti i više namjernog i slobodnog izbora. Toj svrsi ne odgovara ni jedan postojeći izraz, ali bi se »sloboda djelatnosti i poduzetništva, kao izraz mogli upotrijebiti«.²¹

Bajt²² definira poduzetništvo kao usmjeravanje kapitala u konkretna zaposlenja, odnosno u procese proizvodnje. U smislu te definicije poduzetništva stavlja se znak jednakosti između poduzetništva i investiranja. U širem smislu pod tim pojmom se razumijeva kombiniranje čimbenika proizvodnje. Za A. Bajta glavna funkcija poduzetništva je inoviranje pro-

¹⁹ Baumol, prema B. Kovač: *Uloga poduzetništva u prestrukturiranju i razvoju suvremene prirede, »Naše teme«, Zagreb, br. 11/1989, str. 2802.*

²⁰ Fikreta Bahtijarević-Siber: *Poduzetništvo i rukovođenje, »Naše teme«, Zagreb, br. 11/1989., str. 2858.*

²¹ Alfred Marshall: *Načela ekonomike, Cekade, Zagreb, 1987., str. 29.*

²² A. Bajt: *Samoupravni oblik društvene svojine, Globus, Zagreb, 1988., str. 71/72.*

izvodnje, tj. stalno unošenje inovacija. Za B. Kovača²³ poduzetništvo se može jednostavno definirati kao sposobnost da se na osnovi kreativne čovjekove ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika formira učinkovita privredna djelatnost. S. Bolčić²⁴ poduzetništvo shvaća kao najbolju (optimalnu) kombinaciju proizvodnih čimbenika, unošenje inovacija u privredni život i kontrolu rizika.

U osnovi sve te definicije imaju neke zajedničke karakteristike, odnosno obilježja, koja se svode na to da se uz pojam poduzetništva veže određeni pothvat, s odgovarajućim sredstvima, odnosno kapitalom, koji je u vezi s većom ili manjom neizvjesnošću i rizikom. Zapravo, uz poduzetništvo se uvijek veže rizik. Moderno poimanje poduzetništva pod poduzetništvom razumijeva i unošenje inovacija u poduzeće. Uspješno poduzetništvo je najbolja kombinacija talenta, znanja i sposobnosti poduzetnika, potpomognuto, odnosno podržano s odgovarajućim sredstvima, odnosno kapitalom. A poduzetništvo, odnosno određeni poslovni potezi, odnosno pothvati, bitno su obilježje svake tržišne privrede.

Poduzetništvo je i za I. M. Kirtznera²⁵ jedno od najvećih i najvažnijih socijalnih i ekonomskih snaga našeg vremena. Poduzetništvo je, kako ističe S. Bolčić²⁶ imanentna funkcija svakog ekonomskog sustava, pa se tako može reći da smo i mi, u prijašnjem razdoblju, također imali poduzetništvo koje se je, istina, zbog slabog kombiniranja čimbenika proizvodnje (a za što krivnju nalazimo u društvenom vlasništvu koje se je tretiralo kao nevlasništvo), moglo smatrati neuspješnim poduzetništvom. Upravo zbog toga su jasni vlasnički odnosi s poznatim titularom vlasništva nad kapitalom, koji je ujedno i nosilac rizika određene poduzetničke aktivnosti, temelj uspješnog poduzetništva. Iako se privatno vlasništvo i funkcioniranje tržišta svih čimbenika proizvodnje može smatrati prirodnim ambijentom za razvoj i afirmaciju poduzetništva, to ne znači da se poduzetništvo ne može razvijati i u drugim vlasničkim odnosima. Istina, u tom slučaju se poduzetnička funkcija delegira, pa je moguće da taj odnos vlasnika, poduzetnika, neizvjesnosti i rizika izgubi malo na oštici.

Osnovne karakteristike koje čine bit poduzetništva su:²⁷ nemir, imaginacija, dinamika, latentna težnja za uspjehom, mašta, neizvjesnost, utopija, pustolovina, nestrpljivost, samopotvrđivanje, prodor, naporan rad, intuicija, postojanost, realnost, procjena, vještina, sposobnost, moral, motiviranost, samouvjerenost i borbenost.

²³ B. Kovač: op. cit. pod 19., str. 2804.

²⁴ S. Bolčić: Sociološki pristup poduzetništvu, »Naše teme«, Zagreb, br. 11/1989, str. 2849.

²⁵ I. M. Kirtzner: B. Kovač: op. cit. pod 19., str. 2799.

²⁶ S. Bolčić: op. cit. pod 24., str. 2847.

²⁷ Prema R. Jojić: op. cit. pod 12., str. 56.

Analizirajući svaku od tih karakteristika poduzetništva, valja reći da bi bilo teško pronaći instituciju u obrazovnom sustavu bilo koje zemlje, koja bi davala potrebna znanja za poduzetničku ulogu. Zbog toga i možemo tvrditi da poduzetništvo nije profesija kao i neke druge, već da je ono funkcija koju čini splet različitih znanja i sposobnosti pojedinca. Poduzetničke sposobnosti su prirodni dar, mada ne treba zaboraviti da se te sposobnosti i sklonosti poduzetništvu mogu poticati i sustavom obrazovanja.

Poduzetništvo kao pojam ima svoje korijenje u ekonomskoj teoriji,²⁸ i prvi put se javlja u literaturi pred gotovo 250 godina. Bilo je pisaca koji su i znatno ranije doticali pojam poduzetništva, mada ga nisu izravno spominjali, kao što je slučaj s Dubrovčaninom Benediktom Kotruljevićem u 15. stoljeću koji, opisujući savršenog trgovca, navodi osnovne poduzetničke funkcije. Pojam poduzetništva se prvi put obrađuje u »Općoj raspravi o prirodni trgovine« Richarda Cantillona objavljenj 1755. god., a u vezi s kapitalom, neizvjesnošću i rizikom. Iako je R. Cantillon bio prvi koji spominje taj izraz, ipak se Jean-Baptista Say može smatrati najzaslužnijim za razvoj teorije poduzetništva. Njegov najveći doprinos toj teoriji ogleda se u razlikovanju poduzetničkog profita, kao nečeg drugog u odnosu na profit od kapitala. On poduzetničku funkciju definira kao kombinaciju različitih proizvodnih čimbenika.

U teoriji poduzetništva nezaobilazno ime je J. Schumpeter koji je u odnosu na prethodne pisce učinio jedan korak naprijed, fokusirajući inovatorstvo kao važnu poduzetničku funkciju. Iako, na prvi pogled, to izgleda znatno uža definicija poduzetništva, međutim, ako pod tim razumijevamo potrebu za stalnim inoviranjem proizvodnje, čiji nosilac treba biti poduzetnik, onda se pod tim pojmom krije i šire određenje poduzetništva, o čemu smo prethodno pisali. Za I. M. Kirtznera poduzetništvo je način traženja i pribavljanja tržišnih mogućnosti za poduzeće, dok G. Bannock, pojam poduzetništva veže uz mala poduzeća odnosno uz autonomne jedinice u većim poduzećima.

U okviru tradicionalnih teorija poduzetništva susrećemo tri karakteristična pristupa:²⁹ a) **personalni**, koji poduzetništvo definira kao djelatnost ljudi posebnih psiholoških karakteristika, b) **neoklasični**, za koji je poduzetništvo djelatnost u kojoj se postiže najbolja kombinacija proizvodnih čimbenika i maksimalni profit i c) **sociokulturni**, za koji je poduzetni-

²⁸ Više o tome vidi u radovima na temelju kojih je napisan ovaj dio teksta: R. Cantillon: Opća rasprava o prirodni trgovine, Cekađe, Zagreb, 1982. god.; Joseph A. Schumpeter: Povijest ekonomske analize, I. i II. dio, Zagreb, 1975., str. 459; B. Kovač: op. cit. pod 19., str. 2803/2804; Z. Baletić: O teorijama poduzetništva, »Naše teme«, Zagreb, br. 11/1989. god., str. 2833/2834; Vještiti povratak novog poduzetnika, »Organizacija – rukovođenje – kadrovi«, Centar za dokumentaciju i informacije, Zagreb, br. 2/1989., str. 34/35. i D. Gorupić: op. cit. pod 6, str. 12/13.

²⁹ B. Kovač: op. cit. pod 19., str. 2802/2803.

štvo takva ekonomska djelatnost ljudi u okviru danih socio-kulturnih institucija, u kojima oni efikasno koriste svoje društveno-ekonomske potencijale. Svi ti pristupi su statični i parcijalni, te ne obuhvaćaju cjelinu poduzetničke djelatnosti, već samo pojedine njezine segmente.

Iako se poduzetništvo može razvijati u različitim uvjetima, postojanje privatnog vlasništva, kapitala, tržišta i konkurencije, mogu se smatrati prirodnim ambijentom za razvoj poduzetništva. Poduzetništvo se, uz već navedene uvjete, različito razvija u velikim, odnosno malim organizacijama. Male organizacije su, u pravilu, prave poduzetničke tvrtke koje se veoma brzo prilagođavaju zahtjevima okoline, pa će poduzetnički duh lakše realizirati svoje ideje i talent u maloj nego u velikoj organizaciji.

U maloj organizaciji je vlasništvo, funkcija upravljanja i snošenje rizika u rukama jedne osobe ili nekolicine ljudi. Organizacijska struktura malih poduzeća je plića, komunikacija kraća, a elastičnost veća, pa stoga ne treba ni čuditi stalan rast malih poduzeća u posljednjim desetljećima u SAD-u ili u Japanu, ali i u zemljama Europe. Ubrzani rast malih poduzeća bilježe posljednjih godina i, donedavno, socijalističke zemlje u Europi.

Do eksplozije malih poduzeća i poduzetništva u SAD-u, ali i drugdje, došlo je, kako ističe J. Naisbitt,³⁰ zbog toga, što u današnjem vremenu glavni izvor bogatstva, nije više kapital već su to informacije, a za informacije um je uvijek bio važniji od kapitala.

U posljednje vrijeme, a osobito u SAD, žene sve više ulaze u poduzetništvo i svijet biznisa. Mnoge su od njih, radi osnivanja vlastitog biznisa, ostavile uspješne karijere u velikim kompanijama.³¹

Postavlja se pitanje koji su još razlozi da je baš sada došlo do nagle ekspanzije malih poduzeća? Je li to slučajno, ili u tom procesu formiranja malih poduzeća ima neke zakonitosti? Već smo prethodno istaknuli da su mala poduzeća potrebna u svakoj privredi, dapače, valja uspostaviti određeni proporcionalni odnos između velikih i malih organizacija. Taj proporcionalni odnos nije dan jednom za sva vremena, već se može mijenjati u zavisnosti od promjena u strukturi privrede određene zemlje, odnosa između pojedinih djelatnosti, grana i grupacija, kao i tehnoloških dostignuća na pojedinim od tih područja.

Promjene u strukturi zaposlenih, posljednjih desetljeća, u svim razvijenim tržišnim privredama, a kao posljedica napretka u tehnici i tehnologiji, dovele su do pomaka u zapošljavanju, od industrije uopće, a proizvodnje posebice, u smjeru različitih uslužnih djelatnosti u sklopu terci-

³⁰ John Naisbitt: *Megatrendovi*, Globus, Zagreb, 1985. god., str. 22/23.

³¹ J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: *Fundamentals of Management*, IRWIN, Chicago etc., 1995., str. 621.

jarnog i kvartarnog sektora. Za većinu tih djelatnosti, u pravilu, nije potreban ni veliki kapital, poslovni prostor kao ni broj radnika. Nerijetko i za najsofisticiranije malo poduzeće, bit će dovoljna jedna uredska prostorija i odlične komunikacijske veze (telefon, telefax, PC i sl).

Uza svu živost i dinamičnost te poduzetnički duh koji mala poduzeća unose u privredni život svake zemlje, bilo bi neopravdano zapostaviti poduzetničku ulogu velikih poduzeća. Velika poduzeća sa svojom složenom organizacijskom strukturom, dubokom hijerarhijskom organizacijom, a često puta i programski i teritorijalno diverzificiranom i disperziranom djelatnošću, ne mogu biti ozbiljni konkurenti malim tvrtkama glede poduzetništva i inovacija, koje se u Schumpeterovskom smislu smatraju, par excellence, funkcijom poduzetništva.

Iako su velika poduzeća, uglavnom, vrlo inovativna, ona su veoma troma u primjeni inovacija u tržišni proizvod koji će naći kupca. Tu su u bitnoj prednosti mala poduzeća. Posljednjih godina i velika poduzeća su pronašla odgovor za razvoj i afirmaciju poduzetništva u svojim okvirima. Odgovor se nalazi u tzv. *unutarnjem poduzetništvu*.

Pod unutarnjim poduzetništvom razumijevamo proces formiranja malih, relativno autonomnih poduzeća, odnosno jedinica u sklopu korporacije, kojima se dodjeljuju potrebna sredstva, kadrovi i organizacijska samostalnost, da bi svi oni pojedinci, koji imaju poduzetničke ideje, talent i sposobnost, a u velikom sustavu su sputani, mogli realizirati te svoje ideje, otvaranjem novih tvrtki u sklopu postojećeg poduzeća. Na taj način, formiranjem malih, inovativnih i dinamičnih jedinica, postiže se dvostruki učinak za veliku kompaniju. U prvom redu, ona na taj način može sačuvati najtalentiranije i najkreativnije kadrove, koji bi zbog nemogućnosti realizacije nekog pothvata vrlo brzo napustili kompaniju i potražili posao u nekom manjem poduzeću ili bi čak formirali vlastitu tvrtku. Druga se prednost ogleda u tome da i velike kompanije, u odnosu na poduzetništvo i inovatorstvo, mogu konkurirati malim poduzetničkim tvrtkama.

Koncepcija realizacije internog poduzetništva zahtijeva restrukturiranje organizacije poduzeća, slabljenje hijerarhijskih veza i jačanje matričnih oblika organizacije te različitih formi decentralizirane strukture.

Velike tvrtke se dijele na veliki broj malih jedinica. Tako je, npr. »Hewlett-Packard« podijeljen na 50 područja djelatnosti (divisions), a »Texas Instruments« na više od 30 područja djelatnosti (divisions) i čak 250 »taktičkih akcijskih programa«. Novi istraživačko-razvojni projekti financiraju se iz više izvora. Ako npr. centralni strateški planski odjel odbije financiranje nekog poduzetničkog pothvata, jer se od tog pothvata, po njihovom mišljenju, ne može očekivati dobitak, tada se može pronaći tzv. »divlje odobrenje«, tj. financiranje iz nekih drugih izvora. To je uspostavio predsjednik

korporacije »Texas Instruments«, kako bi poticao poduzetništvo. S tim u vezi i Richard Franklin, predsjednik »Kevex Corporation« kaže: »Treba ohrabriti ljude da prave pogreške. Treba ih pustiti da lete i usprkos aerodinamičkom ograničenju.«³² Ovom izjavom se izravno potiče poduzetništvo u velikim kompanijama koje treba razvijati i uz cijenu privremenih neuspjeha.

Jedno od, još uvijek, otvorenih pitanja kad je riječ o poduzetništvu, odnos je između *vlasništva i poduzetništva*. Neki autori poduzetništvo teško mogu zamisliti bez privatnog vlasništva,³³ odnosno bez privatnog vlasništva i tržišta kapitala nema ni poduzetništva,³⁴ dok neki drugi misle da privatno vlasništvo nije bitno za poduzetništvo,³⁵ odnosno privatno vlasništvo nije nužna pretpostavka za poduzetničko ponašanje.³⁶ I P. Drucker,³⁷ pobija tezu o poduzetniku, kao vlasniku kapitala, te ističe tezu da je poduzetništvo jednako karakteristika privatnih i javnih, privrednih i izvan-privrednih poduzeća.

Kako pomiriti ova različita gledanja na odnos između poduzetništva i vlasništva? Valja istaknuti da je vlasništvo bitno za poduzetništvo, mada ono ne mora biti nužno privatno, ali je sigurno da se titular vlasništva mora znati ili, kako kaže D. Kalogjera,³⁸ vlasnik mora biti identificiran, personificiran i pravno reguliran.

U prilog ovom stavu, da za poduzetništvo nije nužno privatno vlasništvo, ide i, kako kaže B. Horvat,³⁹ »razdvajanje vlasništva od poduzetništva«. Čini se da kod ove, u osnovi točne tvrdnje, treba napraviti inverziju, tj. da se »poduzetništvo razdvaja od vlasništva«, jer je vlasništvo hijerarhijski nadređena kategorija, jer je u malom poduzeću upravo vlasnik nosilac svih funkcija, pa i poduzetničke, a tek s rastom i razvojem poduzeća, povećanjem broja vlasnika u ortačkim društvima pa do velikog broja vlasnika (dioničara) u korporacijama, dolazi do razdvajanja, ne samo izvršne i managerske funkcije, već i poduzetničke funkcije od vlasnika. Tu je, dakle, riječ o profesionalizaciji obavljanja poduzetničke funkcije koja se prepušta određenoj kategoriji ljudi s poduzetničkim duhom koji nisu nužno i vlasnici kapitala.

³² Modesto A. Maidique, Robert H. Hayes: u knjizi: Michael L. Tushman, William L. Moore: *Readings in the Management of Innovation, Second Edition*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, A Subsidiary of Harper and Row Publishers, Inc., 1988., str. 697.

³³ V. Gligorov: Rizik, svojina i preduzeće, »Naše teme«, Zagreb, br. 11/1989., str. 2795.

³⁴ B. Kovač: op. cit. pod 19., str. 2814.

³⁵ B. Horvat: Poduzetništvo s društvenim kapitalom, »Naše teme«, br. 11/1989., str. 2831.

³⁶ S. Bolčić: op. cit. pod 24., str. 2847.

³⁷ P. Drucker: prema F. Bahtijarević-Siber: op. cit. pod 20., str. 2862.

³⁸ D. Kalogjera: Poduzetništvo i vlasništvo, »Naše teme«, br. 11/1989., Zagreb, str. 2878.

³⁹ B. Horvat: op. cit. pod 35., str. 2831.

Pitanja za raspravu:

1. U kakvom su odnosu pojmovi kao što su poduzeće, poduzetništvo i poduzetnik?
2. Kako biste definirali poduzetništvo i funkcioniralo? Što je to poduzetništvo? Je li poduzetništvo jednako poduzetništvu? Navedite sniske od poduzetništva i poduzetništva koje se ne mogu povezati s poduzetništvom, ali su određene poduzetništvom i sniskama poduzetništva.
3. Koje su osnovne karakteristike koje imaju poduzetništvo i poduzetništvo?
4. Kada se prvi put u literaturi pojavio pojam poduzetništva? Navedite prve autore i koje ekonomisti koji su koristili taj pojam?
5. U čemu se ogleda doprinos Josepha A. Schumpetera pojmu poduzetništva? Što je on novo u njegovoj definiciji poduzetništva?
6. Kako su uvjeti za razvoj poduzetništva u velikim, odnosno malim, organizacijama? Na koji su način velike organizacije razvijaju poduzetništvo? Zašto je to tako? Doprinosi poduzetništva malim poduzećima? Što je to poduzetništvo poduzetništva? Kako se razvija?
7. U kakvom su odnosu vlasništvo i poduzetništvo? Što je to poduzetništvo i poduzetništvo?

Poduzetnik

13.4.

Izraz *poduzetnik* odnosi se na sve one osobe koje poduzimaju određene poslovne pothvate, te preuzimaju na sebe neizvjesnost i rizik za učinak od tog pothvata. Svakom je poduzeću potreban poduzetnik kao nosilac poduzetničke inicijative. Isto kao što su nerazdvojivi poduzeće i tržište, tako su isto nerazdvojivi poduzeće i poduzetnik. Cilj svakog poduzetnika

je da njegov pothvat rezultira što većim učinkom u obliku dobiti, odnosno profita.

Poduzetnik se, kako ističe A. Marshall,⁴⁰ pojavio u ranoj fazi razvoja engleske poljoprivrede. Farmer je uzeo u najam zemlju od svog zemljovlasnika i unajmio potrebnu radnu snagu, s tim da je on bio i odgovoran za upravljanje i rizik posla. Ali, kako u nastavku navodi isti autor, prirodno odabiranje najposposobnijih da se bave planiranjem, organiziranjem i upravljanjem, ima puno veće područje rada u industriji. Tendencije prema povećanju broja poduzetnika u proizvodnji u trgovinama se mogu naći u preradi vune u 15. stoljeću.

Ipak, do pojave literature o poduzetništvu i poduzetnicima, prošlo je još dosta vremena. Već spomenuti autor R. Cantillon,⁴¹ bio je prvi koji je definirao poduzetnika kao onoga koji kupuje po određenoj cijeni i prodaje po neodređenoj, nesigurnoj cijeni. Iz toga proizlazi da je poduzetnik osoba koja snosi rizik poslovnog pothvata. Zato je glavna karakteristika poduzetnika »*nesigurna zarada*«, u odnosu na sigurnu zaradu drugih slojeva u poduzeću. Prema toj definiciji svi oni koji rade s fiksnim dohotkom nisu poduzetnici.

Neki misle⁴² da poduzetnik ne snosi rizik, već da rizik snosi vlasnik kapitala. Ovo je mišljenje sporno, ponajprije, zbog toga što a priori polazi od pretpostavke da su vlasnik kapitala i poduzetnik obvezatno dvije različite osobe, što u svim slučajevima nije točno. U gotovo svim malim poduzećima vlasnik kapitala je ujedno i poduzetnik, pa rizik od poslovnog pothvata snosi vlasnik i kao vlasnik i kao poduzetnik. S druge, pak, strane, u onim slučajevima gdje je funkcija poduzetništva odvojena od vlasničke funkcije, rizik snosi i vlasnik i poduzetnik. Ako je poduzetnik osoba u smislu prethodne definicije A. Marshalla, onda on, nema nikakve sumnje, snosi rizik. Rizik snosi i zemljoposjednik od eventualne nemogućnosti naplate najamnine od poduzetnika. U istom položaju je, npr., poslovna banka koja kreditira neki poslovni pothvat određenog poduzetnika. Rizik snosi i poduzetnik, od eventualno neuspješnog posla, ali i banka od nemogućnosti naplate odobrenog kredita, uz sva eventualna jamstva.

U nešto drukčijem kontekstu o poduzetniku piše Jean-Baptiste Say,⁴³ za kojega je poduzetnik centralna ličnost, jer upravo on kombinira

⁴⁰ A. Marshall: op. cit. pod 21., str. 449/450.

⁴¹ Više o tome u radovima: B. Kovač: op. cit. pod 19., str. 2803/4, Z. Baletić: op. cit. pod 28., str. 2833/2835, J. Schumpeter: Povijest ekonomske analize, I. i II. dio, Zagreb, 1975., str. 459. i Vještiti povratak novog poduzetnika, »Organizacija-rukovođenje-kadrovi«, Zagreb, br. 2/1989. god, str. 34/35.

⁴² B. Horvat: op. cit. pod 35., str. 2830.

⁴³ Jean-Baptista Say, prema: Vještiti povratak novog poduzetnika, »Organizacija-rukovođenje-kadrovi«, br. 2/1989. Centar za dokumentaciju i informacije, Zagreb, str. 35.

čimbenike proizvodnje. Jean-Baptiste Say inzistira na razlikovanju poduzetnika i kapitalista. Posebnu važnost daje sposobnosti osmišljavanja poslovnog pothvata, nadzora i upravljanja. Smatra da među ljudima postoje velike razlike glede tih sposobnosti, zbog čega je u određenoj populaciji ograničen broj potencijalnih poduzetnika.⁴⁴

Na razlikovanje između poduzetnika i kapitalista nailazimo i kod Adama Smitha,⁴⁵ koji razmatra slučaj kapitaliste koji pozajmljuje svoj kapital drugim ljudima i tako, čini se, *priznaje posebnu funkciju onih ljudi* koji na sebe preuzimaju brigu i rizik da ga upotrebljavaju.

U Engleskoj je J. S. Mill,⁴⁶ bio prvi koji je termin poduzetnik uveo u opću uporabu među engleskim ekonomistima. Za M. Dobba,⁴⁷ poduzetnici su ljudi koji donose odlučujuće odluke u privrednom životu. Za J. Schumpetera,⁴⁸ poduzetnik je nosilac inovacija u poslovnom procesu pa se zbog važnosti koju pridaje vizijama i inovacijama smatra nosiocem modernog poduzetništva.

Postavlja se pitanje tko su poduzetnici u suvremenom poimanju te riječi? Odgovor na to pitanje nije nimalo jednostavan. Prema nekim mišljenjima **poduzetnik** je vlasnik kapitala koji financira određeni pothvat, a po nekim drugima, to je osoba koja realizira taj pothvat, s pomoću vlastitog talenta, znanja, umijeća i sposobnosti. Problem u definiranju poduzetnika postaje još složeniji, ako jedna osoba obavlja veći broj funkcija, i to: funkciju vlasnika, funkciju poduzetnika i funkciju managera.

Koliko je složeno pitanje preciznog i jasnog definiranja poduzetnika najbolje potvrđuje usporedba koju je napravio V. Gligorov između intelektualca i poduzetnika, kad kaže⁴⁹ da je poduzetnik nešto što je analogno intelektualcu. Ako bi se htio definirati intelektualac, to nije baš jednostavno. Riječ je o profesionalcima koji na poseban način obavljaju svoje uloge. Svaki stručnjak nije intelektualac, kao što ni svaki vlasnik nije poduzetnik.

Neovisno o kojoj osobi je riječ kao poduzetniku, **poduzetnik** je uvijek kreativna i sposobna osoba koja osniva poduzeće, koja pokreće poslovne pothvate, snosi rizik poslovanja, ali i gleda u budućnost. Poduzetnik je nosilac novih ideja i inovacija, pionir je razvoja u poduzeću ali i donosilac odluka.

⁴⁴ Prema: Zvonimir Baletić: op. cit. pod 28., str. 2833.

⁴⁵ Adam Smith, prema: Joseph A. Schumpeter: Povijest ekonomske analize, I. i II. dio, Zagreb, 1975., str. 459.

⁴⁶ J. S. Mill, prema: Joseph A. Schumpeter: op. cit. pod 45., str. 460.

⁴⁷ Prema: Joseph A. Schumpeter: op. cit. pod 45., str. 748.

⁴⁸ Joseph A. Schumpeter: op. cit. pod 45., str. 464.

⁴⁹ V. Gligorov: op. cit. pod 33., str. 2795.

Poduzetnik je kreator, vlasnik i glavni izvršni direktor. On je osoba koja kreira posao i istovremeno upravlja poslom.⁵⁰ Unatoč rizicima i opasnostima koje prijete poduzetnicima, s obzirom da u prve dvije godine, najčešće zbog lošeg managementa, propada 25-33% novih biznisa a u prvih 10 godina od osnivanja čak i 80%,⁵¹ postavlja se pitanje što je to tako privlačno u poduzetništvu, što pokreće poduzetnike da poduzimaju poslovne pothvate?

Brojni su razlozi koji motiviraju poduzetnike da pokrenu vlastiti posao. Među njima su najvažniji:⁵² a) želja za samostalnošću, tj. želja da se bude samom sebi šef (Being my own boss); b) želja za osobnim i poslovnim rastom, tj. želja da im posao preraste u veliku kompaniju; c) bijeg od ranijeg posla s kojim nisu bili zadovoljni; d) želja za zaradom – profitom; e) potreba za sigurnošću, u vrijeme smanjivanja korporacija i otpuštanja velikog broja zaposlenih, a koju poduzetnik nalazi u vlastitom poduzeću.

Izgleda da je puno više u literaturi onih koji se slažu s time kako mora izgledati poduzetnik, odnosno koje su njegove zadaće, nego koja je to osoba. Pritom, naravno, ne mislimo na konkretnu osobu, već na apstraktnu osobu, kao nosioca određene funkcije u poduzeću.

Teorijski je moguće da poduzetnik bude vlasnik kapitala, ali i ne mora. Poduzetnik je, na određeni način, blizak vlasniku kapitala, ali i manageru, pa se ponekad može izjednačiti s vlasnikom kapitala, a ponekad s managerom. U malim poduzećima, posebno inokosnim, vlasnik poduzeća je nosilac funkcije upravljanja, ali i pokretač svih poslovnih aktivnosti, dakle, poduzetnik je i organizator-manager procesa rada u poduzeću. S obzirom na to da se u jednoj osobi isprepleću tri funkcije (upravljačka, managerska i poduzetnička), nije uvijek jednostavno razgraničiti koje aktivnosti otpadaju na koju funkciju. To posebice vrijedi za relaciju poduzetništvo – management.

U velikim poduzećima, kao što su dionička društva, odnosno korporacije, vlasnici, budući da ih je mnogo, ne mogu, a niti moraju biti sposobni, za obavljanje poduzetničke funkcije. Ako neka korporacija ima nekoliko stotina, tisuća, desetaka tisuća pa i više dioničara, naravno, oni ne mogu biti poduzetnici, u tom smislu da su sami nosioci poslovnih pothvata.

U velikim kompanijama dolazi, ne samo do razdvajanja funkcije managementa od upravljanja, već i do razdvajanja funkcije upravljanja od vlasništva, pa je onda i razumljivo da se i poduzetnička funkcija izdvaja od vlasništva, a ne obratno.⁵³

⁵⁰ J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: op. cit. pod 31., str. 623/624.

⁵¹ J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: op. cit. pod 31., str. 624.

⁵² J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: op. cit. pod 31., str. 625/629.

⁵³ Nasuprot našem stavu, B. Horvat tvrdi da se »razdvaja vlasništvo od poduzetništva«. S tim u vezi vidi: B. Horvat: op. cit. pod 35., str. 2831.

Stoga u velikim poduzećima, vlasnici poduzetničku funkciju prenose na profesionalne osobe-managere, što, međutim, ne znači da treba stavljati znak jednakosti između poduzetnika i managera. Podijeljena su mišljenja glede odnosa između poduzetnika i managera, tj. je li riječ o istim ulogama ili ne. Dominiraju ona gledišta koja smatraju da se te dvije uloge uzajamno prepleću, stapaju odnosno da se gube jasne granice među njima.⁵⁴ Ima mišljenja da se radi i o različitim ulogama, i čini se da je to doista tako. Međutim, ono što izaziva zbrku na ovom području je to da te različite uloge – managersku i poduzetničku može nositi ista osoba. To dakle, mogu biti iste osobe ali i ne moraju.

Konačno, u velikim kompanijama postoji mnogo managera na različitim razinama hijerarhijske piramide, međutim, niti su svi oni poduzetnici, niti svi mogu biti poduzetnici. Veoma je malo poduzetnika, a osobito uspješnih poduzetnika, i u najvećim kompanijama. Ed Roberts⁵⁵ je rekao da je u velikim tvrtkama kao i u poduzećima koja tek nastaju, poduzetnik centralna figura u uspješnoj tehnološkoj inovaciji.

Rezimirajući ovaj dio izlaganja, mogli bismo reći da je poduzetnik, u pravilu, vlasnik kapitala, ali nužno to ne mora biti. U nekim situacijama bit će veoma teško razlikovati *vlasnika, poduzetnika i managera*, jer to može biti jedna te ista osoba s tri različite uloge, ali i tri različite osobe, svaka sa svojom ulogom.

U suvremenim uvjetima poslovanja sve su značajniji poduzetnici baš kao i poduzetništvo. Praksa, barem kad je riječ o zapadnoj privredi, pokazuje da su *poduzetnici*⁵⁶ uglavnom markantne ličnosti, s izraženim osobnim sposobnostima i karakteristikama. Oni su obično prvi ljudi tvrtke, pa su kao takvi i glavni nosioci svih tehnoloških inovacija i tehnoloških promjena u poduzeću. Sva poduzeća trebaju vođe i vizionare,⁵⁷ ali management je osobito važan kad je budućnost neizvjesna i kad se svijet mijenja veoma brzo.

Uspješne poduzetnike karakterizira:⁵⁸ želja za ostvarivanjem profita, sposobnost planiranja, sposobnost organiziranja, sposobnost rješavanja problema, sposobnost donošenja odluka, sposobnost uspješnog upravljanja ljudima i sposobnost da radi puno, tj. toliko koliko zahtijeva posao.

⁵⁴ Više o tome u radu: F. Bahtijarević-Šiber: op. cit. pod 20., str. 2864.

⁵⁵ Ed Roberts, prema: Modesto A. Maidique, a u knjizi Michael L. Tushman i William L. Moore: op. cit. pod 32., str. 565.

⁵⁶ Urs Waber: op. cit. pod 14., str. 78/79.

⁵⁷ Modesto A. Maidique, a u knjizi Michael L. Tushman i William L. Moore: op. cit. pod 32., str. 568.

⁵⁸ J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: op. cit. pod 31., str. 628/629.

Poduzetnike više karakterizira potreba za samopotvrđivanjem i samostalnošću, nego što je to težnja za moći i statusom. Njima je ostvarivanje poslovne ideje, odnosno poslovnog pothvata u prvom planu, a sve drugo je sekundarno. Uspješni poduzetnici imaju neiscrpu energiju, iznimno su tvrdoglavi, radini, vrlo fleksibilni i sposobni učiti na greškama. Svestranost, pregovaračka sposobnost i široko znanje su ono bez čega nema uspješnog poduzetnika.⁵⁹

Poduzetnici ulaze u poslovne pothvate na jedan od tri moguća načina:⁶⁰ a) otkupom nekog poduzeća (buy out), b) osnivanjem vlastitog poduzeća (start-up) i c) otkupom franšize od davatelja franšize. Poslovni rizik, u koji ulazi poduzetnik, razlikuje se u svakom od ovih načina ulaska u biznis. Rizik je najveći kod osnivanja vlastitog poduzeća, a najmanji kod franšize, jer se radi o već uhodanom poslu, koji je razvio davalac franšize.

Poduzetnik nije neka opća, prosječna kategorija, koja vrijedi za sve situacije u poduzeću i koja će naći odgovor za svaku situaciju u kojoj se poduzeće nađe. Treba znati da se poduzeće ne razvija linearno, već da i poduzeće prolazi kroz različite faze, pa kao što postoji životni ciklus proizvoda, tako isto postoji, kako kaže Max Zuberbühler,⁶¹ i **životni ciklus poduzeća**.

U **životnom ciklusu poduzeća** pojavljuju se različite faze, u kojima su potrebna drukčija znanja i sposobnosti, tj. drukčiji tip poduzetnika – managera, koji bi uspješno vodio poduzeće u toj fazi razvoja. Bez obzira na to što su neke karakteristike ili obilježja poduzetnika univerzalna, ipak, u specifičnim uvjetima, traže se od poduzetnika i dodatna specifična znanja i karakteristike. Zbog toga, s pravom, ističe Max Zuberbühler,⁶² da svaki manager nije prikladan za svaku situaciju. Poduzeće mora prepoznati određeni tip poduzetnika koji je najpogodniji za vođenje poduzeća u određenoj fazi razvoja poduzeća.

Moguće su različite klasifikacije **faza razvoja poduzeća**, ali kod mnogih autora dominira podjela u tri faze:⁶³ a) faza kad je kompanija mala, odnosno poduzetnička faza; b) faza kad je kompanija srednja odnosno integrirana i c) faza kad je kompanija velika i diverzificirana. Svaka od tih faza razvoja poduzeća zahtijeva promjene kod poduzetnika odnosno traži drukčijeg poduzetnika.

⁵⁹ Poduzetništvo unutar poduzeća, »Organizacija–rukovođenje–kadrovi«, Centar za dokumentaciju i informacije, Zagreb, br. 2/1989, str. 33.

⁶⁰ J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich: op. cit. pod 31., str. 630.

⁶¹ Max Zuberbühler: Wer sind die erfolgreichen Unternehmer? IO, Management Zeitschrift, 58 (1989), Nr. 4, Zürich, str. 31.

⁶² Max Zuberbühler: op. cit. pod 61., str. 31.

⁶³ Takvo mišljenje dijele Chandler (1962), Galbraith (1987) i Scott (1971). Više o tome u radu: Michael L. Tushman i William L. Moore: op. cit. pod 32., str. 570.

Nešto suptilniju razradu faza razvoja poduzeća, odnosno faza u životnom ciklusu poduzeća, i odgovarajućih tipova poduzetnika, koji su primjereni pojedinim fazama, dajemo na slici 13.1.⁶⁴

1.faza	2.faza	3.faza	4.faza	5.faza
Izgradnje	Rasta	Diferencijacije	Konsolidiranja	Likvidacije
Pionir	Maher	Strateg	Trener	

Slika 13.1. Životni ciklus poduzeća (faze razvoja i karakteristični poduzetnici za pojedinu fazu razvoja)

Na ovoj se slici uočava da je za svaku fazu životnog ciklusa poduzeća karakterističan određeni tip poduzetnika, pa je tako **pionir** najpogodniji za fazu izgradnje poduzeća, **maher** za fazu rasta poduzeća, **strateg** za fazu diferencijacije razvoja i **trener** za fazu konsolidacije poduzeća. Što se tiče posljednje, pete faze, tj. faze likvidacije poduzeća, mislimo da ni jednom poduzeću ne treba poduzetnik koji će poduzeće voditi ka likvidaciji. Upravo je osnovni smisao poduzetnika i poduzetništva da poduzeće nikada ne dođe u tu fazu, već da nakon faze konsolidacije, ponovno krene u novi ciklus. Zbog toga ni ne navodimo osobu poduzetnika za tu petu fazu, koju svako poduzeće nastoji izbjeći.

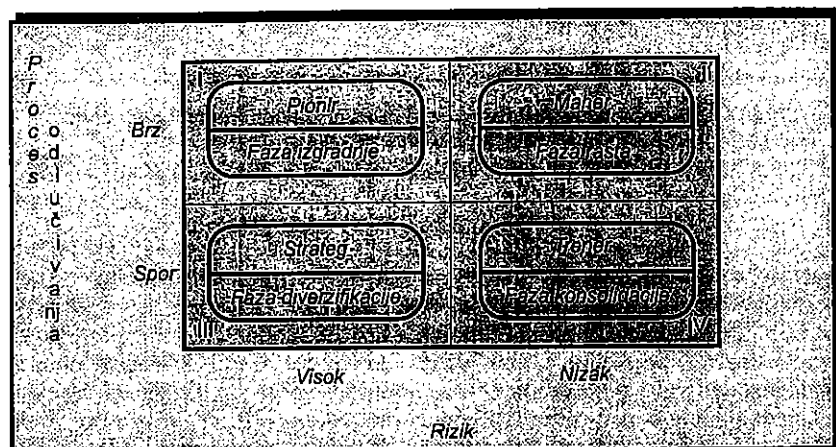
Iako se pojedini tipovi poduzetnika, karakteristični za pojedine faze razvoja poduzeća, razlikuju po mnogim svojim specifičnostima, ipak njihovo razlikovanje temeljimo na njihovom »**odnosu prema riziku**« kao i »**brzini odlučivanja**« odnosno brzini donošenja odluka. To su konačno i bitna obilježja poduzetnika.

Mnogi afirmirani poduzetnici, bivši i aktualni, proslavili su se kao uspješni poduzetnici upravo po tome kako su brzo donosili odluke u si-

⁶⁴ Max Zuberbühler: op. cit. pod 61., str. 31.

tuacijama kad je rizik od takvih odluka bio toliko velik da je premašivao i ukupne prihode kompanije. Poznat je u literaturi slučaj Toma Watsona Jr.,⁶⁵ predsjednika velike američke korporacije »IBM«, koji je 1964. g., donio veoma rizičnu odluku da »IBM« usmjeri prema izradi novih revolucionarnih kompjutora – sustav 360. Predviđeni troškovi tog programa bili su 5 mlrd dolara i prelazili su ukupna sredstva, tj. godišnju prodaju »IBM-a« za tu godinu. Odluka o prihvaćanju proizvodnje sustava 360 potresla je »IBM« do srži. Istina je, rizik od tog pothvata je bio velik, ali je zato uspjeh »IBM-a« s novim sustavom 360 bio legendaran. Očito je da je predsjednik »IBM-a«, donoseći jednu takvu poduzetničku odluku, riskirao opstanak svoje tvrtke, ali je za uzvrat postigao golem uspjeh. Konačno, u poslovnom svijetu je tako, odnos između rizika i profita je upravno proporcionalan.

Sklonost prema riziku kao i brzina odlučivanja, karakteristične za pojedine tipove poduzetnika, može se prikazati kao na slici 13.2.⁶⁶



Slika 13.2. Specifični tipovi poduzetnika s obzirom na brzinu odlučivanja i sklonost prema riziku

Na slici 13.2. je uočljivo da je: a) **pionir** takav poduzetnik koji je brz u donošenju odluka i sklon je visokom riziku, tj. spreman je upustiti se u visoki rizik; b) **maher**, nasuprot pioniru nije sklon riziku, tj. nije spreman

⁶⁵ Michael L. Tushman, William L. Moore: op. cit. pod 32., str. 577.

⁶⁶ Max Zuberbühler: op. cit. pod 61., str. 32.

na veliki rizik, ali je također, kao i pionir brz u odlučivanju; c) **strateg**, poput pionira spreman je upustiti se u visoki rizik u nekom pothvatu, a nasuprot njemu spor je u odlučivanju, jer odluke donosi na temelju racionalnog postupka, što traje nešto duže i d) **trener**, kao antipod pioniru, spor je u odlučivanju i nije spreman na visoki rizik.

Uz ova osnovna, bitna obilježja, na temelju kojih se razlikuju pojedini tipovi poduzetnika, naravno da, postoje i druge suptilnije razlike, kao što su:⁶⁷

a) **Pioniri** su, kao što im samo ime govori, osnivači manje ili veće tvrtke. Pioniri su puni energije, ideja i odlučnosti. Oni su, u pravilu, ortodoksne, jake ličnosti, veliki individualisti i egocentrici. Oni se potpuno posvećuju svom poduzeću. Ako su zaokupljeni nekom idejom nastoje je pod svaku cijenu ostvariti, sve drugo je u drugom planu. Često puta zbog te jednostrane orijentacije ne postižu onaj uspjeh koji bi se od njih očekivao.

b) **Maheri** su snažne, autoritativne i ambiciozne osobe, koje su vrlo dobro organizirane i brzo se kreću naprijed. Međutim, maheri imaju nekih slabosti. Najveća im je slabost to što im nedostaju vizije, ideje i inovacije.

c) **Stratezi** su mislioci, vrlo angažirani i željni uspjeha. U pravilu, školovani su na najboljim sveučilištima, kreativni su i dalekovidni. Svjesni su da sami ne mogu kontrolirati cijelo poduzeće pa su veliku slobodu u odlučivanju dali decentraliziranim jedinicama u poduzeću, kao što su strateške poslovne jedinice i profit centri.

d) **Treneri** su osobe koje oko sebe šire pozitivnu emocionalnu klimu. Za njih je čovjek u središtu zbivanja, zbog čega teže postizanju unutarnje harmonije u poduzeću i razvijanju dobrih međuljudskih odnosa. Treneri nastoje motivirati suradnike i koordinirati njihov rad. Treneri poput tim-igrača konsolidiraju poduzeće. Takvo stanje ne može biti trajno, jer prijeti opasnost od birokratizacije i stagnacije, budući da treneru nedostaje kreativnost, odlučnost i hrabrost.

Svim poduzetnicima je zajednička karakteristika da moraju biti »**agenti promjena**«. ⁶⁸ Svi su tipovi poduzetnika podjednako važni za poduzeće, dakako svaki od njih za određenu fazu razvoja poduzeća. Ipak se nešto veća briga vodi o pioniru kao najrjeđem, ali nesumnjivo i najvažnijem tipu poduzetnika. Ipak, pionir je taj koji sve pokreće i od koga sve polazi. To posebno ističemo za naše nove prilike kad se, potaknuti reformama koje provodimo, iz dana u dan »rađaju« nova poduzeća. Takav tip poduzetnika se

⁶⁷ Max Zuberbühler: op. cit. pod 61., str. 33/34.

⁶⁸ Max Zuberbühler: op. cit. pod 61., str. 34.

traži i u postojećim poduzećima s obzirom na njihovo dosadašnje nepoduzetničko ponašanje. Bitna pretpostavka za njihovo poduzetničko ponašanje je promjena vlasničkih odnosa.

Pitanja za raspravu:

1. Kako biste definirali poduzetnika? U kakvom su odnosu poduzeće i poduzetnik?
2. Kad se prvi put u povijesti javlja poduzetnik? Navedite imena autora koji su u ekonomskom literaturi opisali različitih poduzetnika. Po čemu se razlikuje poduzetnik od drugih struktura u poduzeću?
3. Šnosi li rizik poslovanja vlasnik poduzeća ili poduzetnik? Argumentirajte svoj odgovor! Mora li vlasnik kapitala poduzetnik biti a priori dvije različite osobe? Tko su poduzetnici u suvremenom poduzetništvu?
4. Kakav je odnos između vlasnika kapitala, poduzetnika i menadžera? Objasnite te odnose.
5. Što karakterizira uspješne poduzetnike?
6. U kakvom su odnosu pojedine vrste poduzeća i poduzetnika u izvornom cilju poduzeća i koji tip poduzetnika odgovara za pojedinačni razvoj?
7. Osnovna razlika između pojedinih tipova poduzetnika je prema odnosu prema riziku, obzirom na glavni cilj. Navedite što je u tom obliku karakteristika za svaki od tipova poduzetnika (poduzetnik menadžera, poduzetnik menadžera).
8. Ukazite na osnovne razlike koje postoje između pojedinih tipova poduzetnika i vrste razlika obzirom na oblik odlučivanja i sklonost prema riziku. Koje su osnovne karakteristike poduzetnika menadžera i poduzetnika kao osobe?

14.

PRAVNI OBLICI PODUZEĆA

Pravni oblici poduzeća u svijetu

14.1.

Sustav organizacije društvenog rada svake zemlje čini mreža različitih pravnih oblika poduzeća, kroz koja se ostvaruje gospodarska i ostale djelatnosti te zemlje. Središnje mjesto u toj mreži pripada određenim pravnim oblicima poduzeća koji se, tu i tamo, razlikuju po nazivima od zemlje do zemlje, međutim sadržajno su vrlo slični.

Tako, npr. Njemačka pozna sljedeće pravne oblike poduzeća:¹ a) individualna poduzeća, b) trgovačka društva (personalna i kapitalna), c) javno-pravna poduzeća i d) zadruge s ograničenom i neograničenom odgovornošću. Među navedenim vrstama pravnih oblika poduzeća u Njemačkoj, najpoznatiji su sljedeći pravni oblici:² *individualno poduzeće, javno trgovačko društvo, komanditno društvo, društvo s ograničenim jamstvom i dioničko društvo.*

U Velikoj Britaniji egzistiraju sljedeći pravni oblici poduzeća odnosno tipovi trgovačkih društava:³ a) poduzeća u državnom sektoru (javna poduzeća), u koja spadaju: a1) poduzeća na razini države (Državna štedionica, Kraljevska kovnica novca i sl.) a2) poduzeća na razini lokalnih vlada i a3) državne kompanije (Britanski ugljenokopi, Britanske željeznice, BBC, Bank of England itd.), b) poduzeća u privatnom sektoru, u koja spadaju b1) poslovne organizacije (individualno poduzeće, partnerska društva, korporacije) i b2) ostale organizacije, kao zadruge, stambena udruženja i slično.

Slična je klasifikacija pravnih oblika poduzeća i u drugim zemljama. Ono što je za klasifikaciju pravnih oblika poduzeća bitno, neovisno

¹ D. Gorupić: *Radničko samoupravljanje i institucija poduzeća u Jugoslaviji*, Ekonomski institut, Zagreb, 1978., str. 112.

² D. Gorupić: *op. cit. pod 1.*, str. 115.

³ J. Beardshaw, D. Palfreman: *The Organization in its Environment*, Fourth Edition, 1990. Pitman, London, str. 72.

o njihovu nazivu, jest diferencijacija pravnih oblika poduzeća sa stajališta jesu li to »*društva osoba*« ili »*društva kapitala*«. Iz te činjenice proizlaze i sve bitne značajke kao i razlike između pojedinih pravnih oblika poduzeća. I upravo zato, s obzirom na to što žele, osnivači poduzeća biraju pojedini od pravnih oblika poduzeća. Nije moguće reći, koji je od mogućih pravnih oblika najbolji, zato što svaki ima svoje značajke, svoje prednosti i slabosti i svaki odgovara određenoj situaciji.

Ključna razdjelnica za diferencijaciju pojedinih pravnih oblika poduzeća jest *vlasništvo*, tj. je li ono u rukama jedne osobe ili većeg odnosno velikog broja vlasnika. Broj vlasnika, na određeni način, implicira i veličinu poduzeća, pa čak i pravni oblik, premda to ne mora uvijek biti tako, iako je u pravilu tako, tj. da veći broj vlasnika predstavlja i veće poduzeće kao i složeniji pravni oblik poduzeća. To je i logično, jer i hijerarhija pravnih oblika poduzeća, na određeni način, prati i povećanje broja vlasnika poduzeća kao i njihove veličine.

Nerijetko se u literaturi, u nas,⁴ pravni oblici poduzeća (Legal Forms Organizations) pogrešno nazivaju organizacijskim oblicima što, međutim, nije točno.

Sa stajališta *organizacije poduzeća* posve je svejedno o kakvom pravnom obliku poduzeća je riječ, kao i o kakvom vlasničkom režimu je riječ. Organizacijski oblik odnosno organizacijsku strukturu određuju drugi čimbenici. Istina, organizacija poduzeća će se, s obzirom na različite pravne oblike, a koji proizlaze iz različitih vlasničkih režima, razlikovati samo po nositeljima funkcije upravljanja u poduzeću. Sve ostalo će biti isto. Ako znamo da će u svim slučajevima, u svim pravnim oblicima i vlasničkim režimima, nositelj funkcije upravljanja uvijek biti vlasnik kapitala, onda možemo reći da zapravo nema nikakve razlike u pogledu organizacije poduzeća u različitim vlasničkim režimima.

Ipak, kad je riječ o pojedinim pravnim oblicima poduzeća, valja reći da oni impliciraju i određenu veličinu, pa će različiti pravni oblici poduzeća zahtijevati i različitu organizaciju, u prvom redu, zato što je svaki pravni oblik poduzeća primjeren za određene uvjete. Tako će sigurno dionička društva imati bitno drukčiju organizaciju od npr. javnog trgovačkog društva, ponajprije zato što se kao dionička društva formiraju velika poduzeća odnosno korporacije, dok su javna trgovačka društva, u pravilu, mala poduzeća. To znači da će velikim poduzećima biti primjerena podjela poduzeća na divizijske organizacijske jedinice kao i decentralizirana struktura, za razliku od malih poduzeća koja će karakterizirati funkcijska organizacijska struktura i centralizirani oblik organizacije. Naravno, i ovdje može biti od-

⁴ Vidi, npr. S. Orsag: *Problematika financiranja poslovanja i razvoja inkorporiranog poduzeća*, Institut za javne financije, Zagreb, 1990., str. 31.

stupanja od pravila, jer postoje i velika društva s ograničenom odgovornošću, npr., kao i mala dionička društva.

Kad je riječ o pravnim oblicima poduzeća u svijetu uobičajena je klasifikacija na *individualna (inokosna, samostalna), partnerska društva (ortaštva) i korporacije (dionička društva)*.

14.1.1. Individualno poduzeće

Individualno poduzeće (Sole Proprietership) ili kako se još naziva inokosno ili samostalno poduzeće je najjednostavniji pravni oblik poduzeća. To je poduzeće u vlasništvu jedne osobe. Osoba koja je vlasnik poduzeća samostalno upravlja poduzećem i odgovara za sve obveze poduzeća cijelom svojom imovinom.

Individualna poduzeća su, u pravilu, mala poduzeća, koja najčešće zapošljavaju samo vlasnika odnosno osnivača poduzeća, koji je istodobno, kao vlasnik poduzeća, upravljač, poduzetnik ali i manager. Nerijetko je vlasnik ujedno i onaj koji obavlja osnovnu poslovnu aktivnost poduzeća. Naravno da s rastom opsega posla, vlasnik zapošljava i druge osobe. Najčešće su to obiteljska poduzeća, međutim, u tim poduzećima mogu raditi i drugi.

Individualna poduzeća su, svuda u svijetu, najrasprostranjeniji pravni oblik poduzeća. Daleko najveći broj pravnih subjekata, više od 2/3, otpada baš na taj oblik poduzeća. To je i razumljivo, jer se ova poduzeća lako osnivaju i ne zahtijevaju veliki početni kapital. Međutim, kao što vlasnik u tim poduzećima sam uživa dobit, isto tako i sam snosi sav rizik poslovnog pothvata. Slabost ovog oblika poduzeća ogleda se i u tome što je njegov rast i razvoj ograničen, sa stajališta raspoloživog kapitala, kojeg najčešće pojedinac nema dostatno, a kreditna sredstva su mu također limitirana, s obzirom na njegovu mogućnost zaduživanja. Često je to razlog da ovaj pravni oblik vlasništva preraste u druge pravne oblike, da bi se tako namaknuo potreban kapital i osigurao brži rast i razvoj. Mnoge velike kompanije, kako navode H. Levy i M. Sarnat,⁵ počele su svoj put s takvim oblikom vlasništva.

Sa stajališta izbora modela organizacijske strukture tog pravnog oblika poduzeća, može se reći da će to biti jednostavna, plitka organizacija koja će, s eventualnim rastom i razvojem, i zapošljavanjem novih ljudi, poprimiti najjednostavnije oblike centralizirane funkcije organizacijske strukture.

⁵ H. Levy, M. Sarnat: *Principles of Financial Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, str. 13.

14.1.2. Partnersko društvo

Partnersko društvo (Partnership) ili kako se još naziva ortačko društvo ili ortaštvo, predstavlja naziv za pravne oblike poduzeća u vlasništvu dviju ili više osoba. S obzirom na vlasnička i upravljačka prava, kao i odgovornost za obveze društva, razlikuju se dva temeljna oblika partnerskih društava i to: opće partnerstvo i ograničeno partnerstvo.

Opće partnerstvo (General Partnership) ili društvo s neograničenom odgovornošću (Unlimited Company) je pravni oblik poduzeća u vlasništvu dvije ili više osoba koje, s obzirom na visinu svojih udjela, upravljaju poduzećem, vode poslove poduzeća te dijele dobit ali i za obveze poduzeća odgovaraju neograničeno cjelokupnom svojom osobnom imovinom.

Opće partnerstvo razlikuje se od individualnog poduzeća samo po broju vlasnika, kojih je više od jedan. Sve ostalo je isto kao i kod individualnog poduzeća.

Opća partnerstva javljaju se najčešće inicijativom pojedinih individualnih poduzetnika, koji imaju dobre poduzetničke ideje, koje bi se mogle komercijalno realizirati, kad bi posjedovali dostatan kapital za realizaciju takvih ideja odnosno pothvata. U takvoj situaciji, kad poduzetnik nema mogućnosti za zaduživanje kod banke, on traži partnera – ortaka da bi zajedno realizirali određeni poslovni pothvat. Partnera može biti više i njihovi ulogi u partnerstvu ne moraju biti jednaki.

Partneri upravljaju društvom proporcionalno svojim ulozima, a oni predstavljaju i management poduzeća, s tim da se moraju međusobno dogovoriti tko će obnašati koju managersku funkciju.

S vremenom se iz općeg partnerstva razvio pravni oblik ograničenog partnerstva. **Ograničeno partnerstvo** (Limited Partnership) razlikuje se od općeg partnerstva po odgovornosti ortaka za obveze društva. U ograničenom partnerstvu, osim općih partnera, koji upravljaju društvom i vode poslovanje društva, te za obveze društva odgovaraju cjelokupnom svojom imovinom, postoje i »ograničeni partneri«, koji za obveze društva odgovaraju samo do visine svojih uloga koje su unijeli u društvo. Partneri s ograničenom odgovornošću nazivaju se i »spavajući partneri«. ⁶ S obzirom na ograničenu odgovornost spavajućih partnera i njihova prava, na upravljanje i vođenje društva kao i na visinu dobiti, su ograničena odnosno limitirana.

Partnerska društva, bilo da je riječ o općem ili o ograničenom partnerstvu, u pravilu su mala i manja poduzeća koja, najčešće izrastaju iz in-

⁶ R. Bennett: *Management, Informator-Petecon, Zagreb, 1994., str. 33.*

dividualnih poduzeća, premda mogu nastati i autonomno ugovorom između dva ili više partnera koji zajedno ulaze u određeni poslovni pothvat. Prednost im je u tome što lakše dolaze do potrebnog kapitala, a i ukupna znanja i sposobnosti su im veće nego kod individualnog poduzeća, s obzirom na to da svaki partner, osim kapitala, unosi u društvo i svoje znanje i sposobnosti.

Glede organizacije partnerskih društava, neće biti neke značajnije razlike u odnosu na individualna poduzeća. Tu ipak treba praviti razliku između općeg i ograničenog partnerstva, s obzirom na to da u ovom drugom slučaju, poduzeće može imati veći broj partnera s ograničenom odgovornošću, što na određeni način implicira i veći uneseni kapital u društvo, pa onda i po veličini, veće poduzeće. A iz teorije organizacije je poznato, da što je poduzeće veće, da će biti i složenija njegova organizacijska struktura.

Teorijski gledano, s aspekta najvećeg broja partnerskih društava, koja su u osnovi ipak mala poduzeća, njihova će organizacijska struktura biti funkcijska i to najčešće početnog oblika. Moguće je da u većim partnerskim društvima, po broju zaposlenih i vrijednosti uloženog kapitala, primijenimo i oblik razvijene funkcijske strukture i organizacije po divizijskim organizacijskim jedinicama. U tom slučaju javit će se potreba i za formiranjem procesne odnosno timske organizacije, kod većih poduzeća, kako bi se unio dinamizam u klasične organizacijske strukture.

14.1.3. Korporacija

Korporacija (Corporation) je najsloženiji pravni oblik poduzeća, koja može biti u vlasništvu od jednog pa do stotinu, tisuću, ili više stotina tisuća vlasnika – dioničara. U gospodarskoj strukturi bilo koje zemlje, korporacije ne predstavljaju po broju najzastupljeniji pravni oblik poduzeća, ali su one sigurno najveća i najsnažnija i ekonomski najmoćnija poduzeća, na koja otpada apsolutno i relativno najveći dio ostvarenih prihoda, prometa ili dobiti u nekoj zemlji. Korporacije su ekonomski moćne organizacije u kojima je, kao što smo istaknuli, inkorporiran kapital velikog broja dioničara. S obzirom na to da su dioničari vlasnici korporacije ona predstavlja i drugo ime za dioničko društvo.

Upravo je korporacija, odnosno inkorporirano vlasništvo velikog broja dioničara omogućilo stvaranje velikih kompanija, bez kojih bi bio nezamisliv gospodarski život bilo koje zemlje. Korporacije svojim načinom prikupljanja kapitala, omogućuju da se, takorekuć, preko noći, osnivaju ve-

like kompanije, za što bi pojedinačnim kapitalima trebalo neizmjereno puno godina, a možda to ne bi nikada ni postala.

Korporacija predstavlja onaj pravni oblik poduzeća, u slijedu svih ostalih pravnih oblika, koje ima svoje prednosti ali, naravno, i određene slabosti. Međutim, prednosti korporacije su toliko naglašene da su korporacije, po broju vlasnika dionica, sigurno najrasprostranjeniji oblik vlasništva.

Među najznačajnije prednosti korporacije, u odnosu na neke druge pravne oblike poduzeća, ubraja se ograničena odgovornost vlasnika dionica, koji za obveze kompanije odgovara samo do visine vrijednosti svojih dionica. Veliku prednost korporaciji daje mogućnost lakog stjecanja potrebnog kapitala, kroz novu emisiju dionica. U odnosu na druge pravne oblike poduzeća, korporacija je dugovječna, tj. zajamčeno joj je, ako je dobro upravljana i vođena, stalno postojanje. S obzirom na odvojenost korporacije od vlasnika, vlasništvo na dionicama se lako prenosi, bilo prodajom ili zamjenom dionica.

Korporacije su, u pravilu, velika poduzeća, s velikim brojem dioničara, premda korporacija može biti i posve malo poduzeće, ako njezin vlasnik odluči emitirati dionice. Korporacija dakle može biti i u vlasništvu jedne osobe, što je ipak iznimka. Pravilo je da korporacije imaju, ovisno o svojoj veličini, i na tisuće i tisuće dioničara. Korporacijom upravljaju dioničari preko svojih tijela upravljanja, u prvom redu, skupštine dioničara.

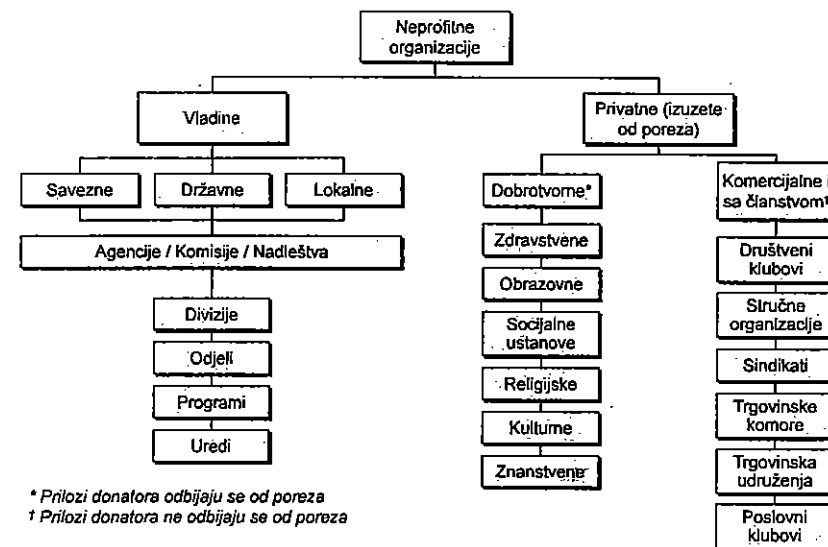
Pišući ili govoreći o korporaciji, najčešće mislimo na **običnu korporaciju** (The Conventional Corporation) koje, uz sve nabrojane prednosti, imaju i jednu slabost, koja se tiče dvostrukog oporezivanja, najprije dobiti korporacije a onda i dividendi dioničara. U pojedinim pravnim sustavima postoji i **korporacija s pravom odabira poreza** (The Tax Option Corporation) koje se nazivaju i **male korporacije** (Small Business Corporation), a oslobođene su plaćanja poreza na dohodak odnosno dobit. Kod tih je korporacija ograničen broj dioničara i samo fizičke osobe mogu biti dioničari.

S obzirom na vlasništvo, korporacije mogu biti: **privatne** (Privat Company) i državne odnosno **javne** (Public Corporation). Privatne su korporacije osnovane, vođene i u vlasništvu dva ili više pojedinaca, dok su javne korporacije osnovane od strane vlada odnosno države te su u vlasništvu i pod nadzorom države. Javne korporacije mogu biti na državnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini, ovisno o tome čije interese zadovoljavaju.

S obzirom na svrhu, odnosno razlog postojanja, korporacije mogu biti **profitne** (Profit Corporation), koje postoje radi ostvarivanja dobiti i **neprofitne** (Nonprofit Corporation), koje imaju neku drugu svrhu ili misiju. Najčešće se kao neprofitne korporacije osnivaju dobrotvorne, humanitarne, zdravstvene, obrazovne, vjerske, kulturne i slične organizacije.

14.1.⁷

Moguće vrste neprofitnih organizacija prikazujemo na slici



Slika 14.1. Vrste neprofitnih organizacija

S obzirom na dostupnost za kupnju dionica, korporacije mogu biti **zatvorene** (Close Corporation), tj. one čije dionice ne mogu kupiti vanjski članovi, najčešće su to obiteljska poduzeća i **otvorene** (Close Corporation), čije dionice može kupiti svatko.

U pogledu izbora organizacijske strukture poduzeća, organizacija korporacije će se umnogome razlikovati od organizacije drugih oblika poduzeća. Ta razlika neće biti tolika zbog različitog pravnog oblika, koliko zbog onoga što se veže uz korporaciju kao, po broju zaposlenih, vrijednosti kapitala, vrijednosti proizvodnje, količini i visini prometa kao i iznosu ostvarene dobiti, veliku organizaciju. A ako je korporacija, u pravilu, veliko poduzeće, onda će njezinu organizaciju pratiti sve one značajke, koje su svojstvene velikim poduzećima.

Korporacija će imati vrlo razvedenu i složenu organizacijsku strukturu, najčešće strukturiranu po divizijskim organizacijskim jedinicama

⁷ A. Young: *Management Control in Nonprofit Organizations*, IRWIN, Homewood, 1988., str. 51.

(proizvodnim ili teritorijalnim), ili će čak imati matični oblik organizacije, čije će dimenzije biti »proizvodi« odnosno »tržišta«. Nerijetko će one djelatnosti koje predstavljaju core business biti organizirane kao strateške poslovne jedinice i profitni centri. Organizacijska struktura korporacije bit će decentralizirana, s naglaskom na procesnoj i timskoj strukturi, što će biti sve primjereniji unutarnji oblik organizacije korporacije u godinama koje dolaze.

Prednosti i slabosti različitih pravnih oblika poduzeća

14.1.4.

Svi prethodno obrazloženi pravni oblici poduzeća, koji čine okosnicu mreže sustava organizacije društvenog rada u svakoj zemlji, imaju svoje dobre i slabe strane odnosno imaju određene prednosti i slabosti. Sva ki od tih oblika odgovara određenoj situaciji odnosno određenim uvjetima.

Premda smo se već upoznali s glavnim karakteristikama svakog od pravnih oblika poduzeća, ipak ćemo u tablici 14.1.⁸ iznijeti po čemu se ti pravni oblici poduzeća međusobno razlikuju.

Analizom podataka u tablici 14.1. možemo zaključiti:

- da je najjednostavnije osnovati individualno poduzeće a najteže korporaciju,
- da upravljanje, odnosno neposredan nadzor u individualnom poduzeću i ortačkom društvu obavljaju izravno vlasnici, dok u korporaciji ta uloga pripada vijeću direktora,
- da je kontinuitet poslovanja jedino zajamčen korporaciji, ali ne i partnerskom društvu ni individualnom poduzeću,
- da u individualnom poduzeću i općem ortaštvu vlasnik odgovara neograničeno, cjelokupnom svojom imovinom, za razliku od korporacije, gdje vlasnik odgovara samo do visine vrijednosti dionica,
- da u inokosnom poduzeću i korporaciji vlasnici mogu prodati poduzeće ili dionice bilo kada, dok je u općem partnerstvu za to potreban pristanak svih ortaka,

⁸ C. M. Baumback: *How to Organize and Operate a Small Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988., str. 497.

Tablica 14.1.

Usporedba prednosti i slabosti različitih pravnih oblika poduzeća

Pravni oblik Značajke	Individualno poduzeće	Opće partnerstvo	Korporacija
Pogodnost osnivanja organizacije	Vrlo jednostavno i jeftino	Nepovoljno	Veoma teško i skupo
Menadžerski nadzor i obave	Neposredan nadzor i obave	Opće partnerstvo	Strukturalni nadzor i obave
Kontinuitet poslovanja	Nepostojanje	Postojanje	Postojanje
Odgovornost prema poslovnim dugovima	Neograničena	Svako partnerstvo	Ograničena
Prenosivost vlasničkih prava	Nepostojanje	Postojanje	Postojanje
Privlačnost zbog povećanja kapitala	Nepostojanje	Postojanje	Postojanje
Oporezivanje	Oporezivanje	Oporezivanje	Oporezivanje

- da je korporacija, s aspekta povećanja kapitala, najprivlačniji pravni oblik poduzeća, a individualna poduzeća najneprivlačniji, i
- da su kod korporacija profiti podložni dvostrukom oporezivanju, za razliku od individualnog poduzeća i općeg partnerstva, gdje to nije slučaj.

Pitanja za raspravu:

1. Navedite pravne oblike poduzeća u Njemačkoj i Velikoj Britaniji. Što možete zaključiti glede sličnosti i razlika između tih pravnih oblika poduzeća?
2. Kakva je razlika između društva osoba i društva kapitala? Koji pravni oblici poduzeća spadaju u društva osoba a koji u društva kapitala?
3. Navedite glavne značajke individualnog poduzeća. Koje su najveće njegove prednosti i slabosti u odnosu na druge pravne oblike poduzeća?
4. Što je komplementersko društvo i koja vrste komplementerskih društava poznate? Počemu se razlikuju pojedine vrste komplementerskih društava?
5. Što je korporacija? Navedite glavne značajke korporacije kao i sve vrste korporacija s obzirom na klasifikaciju korporacija po razlozima osnivanja.

Pravni oblici poduzeća u Hrvatskoj

14.2.

Prema Zakonu o trgovačkim društvima, kojeg je usvojio Zastupnički dom Sabora RH 23. studenog 1993. godine, a koji je stupio na snagu 1. siječnja 1995. godine ponovno se, nakon pedeset godina, u naš gospodarski život institucionalno uvode pravni oblici poduzeća koji postoje i u drugim zemljama razvijene tržišne privrede.

Svi ti, za nas, novi, a opet poznati i stari, pravni oblici poduzeća, uvode se u naš gospodarski sustav pod zajedničkim nazivom **trgovačka društva**.

Ovaj Zakon uvodi u naš pravni i gospodarski sustav, nove pojmove kao što su: **trgovac, trgovačko društvo i trgovac pojedinac**.

Trgovac⁹ je pravna ili fizička osoba koja samostalno trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom roba ili pružanjem usluga na tržištu.

⁹ Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, Zagreb, br. 111/1993., članak 1.

Trgovačko društvo¹⁰ je pravna osoba čije su osnivanje i ustrojstvo uređeni ovim Zakonom. Trgovačka društva su: javno trgovačko društvo i komanditno društvo, koja spadaju u **društva osoba**, te dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću koja spadaju u **društva kapitala**. Trgovačko društvo se može osnovati za obavljanje gospodarske ili bilo koje druge djelatnosti.

Trgovac pojedinac¹¹ je fizička osoba koja samostalno obavlja gospodarsku djelatnost u skladu s propisima o obrtništvu i upisana je u trgovački registar kao trgovac pojedinac.

Zakon o trgovačkim društvima uvodi i pravni pojam pod nazivom **tajno društvo**. Tajno društvo¹² nastaje ugovorom kojim jedna osoba (tajni član) ulaže neku imovinsku vrijednost u poduzeće druge osobe (poduzetnika) te na temelju toga uloga stječe pravo u dobiti i gubitku poduzetnika.

S obzirom na to da trgovačkim društvima pripada središnje mjesto u gospodarskom sustavu naše zemlje, u nastavku ćemo se zadržati na svim pravnim oblicima trgovačkih društava, naglašavajući onu njihovu dimenziju koja je relevantna sa stajališta njihove organizacije. Sve pravne i ostale aspekte ćemo zanemariti, budući da su oni predmet proučavanja u nekim drugim kolegijima.

Javno trgovačko društvo

14.2.1.

Javno trgovačko društvo¹³ je trgovačko društvo u koje se udružuju dvije ili više osoba zbog trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom, a svaki član društva odgovara vjerovnicima društva neograničeno solidarno cijelom svojom imovinom.

Javno trgovačko društvo pripada društvima personalnog tipa. U njima je osobito naglašena uloga osobnog rada članova društva, kao i njihova cjelokupna imovina, dakle imovina unesena u društvo kao i osobna imovina kojom odgovaraju za obveze društva. Vjerovnici svoja potraživanja mogu namiriti iz imovine društva, ali i iz osobne imovine članova društva.

Javno trgovačko društvo osnivaju dvije ili više osoba. Članovi društva mogu biti fizičke i pravne osobe. Društvom upravljaju svi njegovi

¹⁰ Zakon o trgovačkim društvima, op. cit. pod 9., čl. 2.

¹¹ Zakon o trgovačkim društvima, op. cit. pod 9., čl. 3.

¹² Zakon o trgovačkim društvima, op. cit. pod 9., čl. 148.

¹³ Zakon o trgovačkim društvima, op. cit. pod 9., čl. 68.

članovi, a poslovodnu funkciju obavlja jedan od članova društva. Po svim svojim značajkama, javno trgovačko društvo ima sva svojstva općeg partnerstva.

Javna trgovačka društva su prikladan pravni oblik poduzeća za mala i eventualno srednja poduzeća. Budući da se ona osnivaju kao mala poduzeća, s malim brojem ulagača i malim kapitalom, sigurno je da će ta poduzeća imati jednostavnu organizacijsku strukturu, u pravilu funkcijsku, najčešće početnog oblika.

14.2.2. Komanditno društvo

*Komanditno društvo*¹⁴ je trgovačko društvo u koje se udružuju dvije ili više osoba radi trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom od kojih najmanje jedna odgovara za obveze društva solidarno i neograničeno cijelom svojom imovinom (komplementar), a najmanje jedna odgovara za obveze društva samo do iznosa određenog imovinskog uloga u društvu (komanditor).

Komanditno društvo pripada društvima personalnog tipa. Kod društava personalnog tipa važan je osobni element članova društva koji se u društvu angažiraju svojom osobnošću i svojim radom, među kojima postoji čvrsta povezanost. Članovima društva nije svejedno s kojim ortacima osnivaju društvo.

Iz tvrtke komanditnog društva mora se vidjeti da je riječ o komanditnom društvu. Tvrtka društva najčešće sadrži obiteljsko ime ili najmanje ime jednog komplementara.

U komanditnom društvu, dakle, postoje dvije vrste članova. Jedni članovi, za obveze društva, odgovaraju cjelokupnom svojom imovinom, a to znači imovinom unesenom u društvo u obliku uloga kao i svojom osobnom imovinom. Ti članovi društva zovu se *komplementari* i oni upravljaju društvom. Komplementari se nazivaju i posebno odgovorni članovi, neograničeno odgovorni članovi ili javni ortaci. Drugi dio članova društva za obveze društva odgovara samo do visine sredstava koje su unijeli u društvo. Ti članovi društva nazivaju se *komanditori ili komanditisti*. Oni se nazivaju i tajni ortaci. Komanditori nemaju pravo upravljati društvom, niti voditi komanditno društvo. Komanditori sudjeluju u dobitku odnosno u gubitku društva razmjerno svojim ulozima u glavnici društva, odnosno proporcionalno svom udjelu u društvu.

¹⁴ Zakon o trgovačkim društvima, op. cit. pod 9., čl. 131.

Iako je komanditno društvo ponajprije društvo personalnog tipa, s obzirom na dvije različite vrste članova komanditnog društva, ono ima i određene elemente društva kapitala. Naime, budući da su javni ortaci, tj. komplementari oni koji upravljaju društvom i koji za obveze društva odgovaraju cjelokupnom svojom imovinom, druga kategorija članova su tajni ortaci koji odgovaraju za obveze društva samo do visine svog uloga, pa upravo oni daju društvu određene elemente društva kapitala. Komanditno društvo je, zapravo, s obzirom na dvije vrste članova, mješavina javnog trgovačkog društva i društva s ograničenom odgovornošću.

Komanditnim društvom upravljaju komplementari, a poslovodnu funkciju obavlja jedna osoba, tj. jedan od komplementara.

Komanditno društvo, za razliku od dioničkog društva i društva s ograničenom odgovornošću, imaće, u pravilu, jednostavnu organizacijsku strukturu, s niskom organizacijskom piramidom i plitkom organizacijom te centraliziranim rukovođenjem. Najčešće će se opredijeliti za funkcijsku organizacijsku strukturu, a samo iznimno za divizijsku. Budući da su to manja poduzeća, mislimo da će funkcijski oblik organizacije biti zadovoljavajući za taj pravni oblik poduzeća.

14.2.3. Društvo s ograničenom odgovornošću

*Društvo s ograničenom odgovornošću*¹⁵ je trgovačko društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulaže temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu.

Društvo s ograničenom odgovornošću jedan je od pravnih oblika poduzeća, koji je, s obzirom na vrijeme kada se pojavljuje, otprilike prije 100 godina, puno »mlađi« tip društva od dioničkog. Najčešće se javlja na području uslužnih djelatnosti. U tvrtki poduzeća mora biti vidljivo da je riječ o društvu s ograničenom odgovornošću.

Društvo s ograničenom odgovornošću osniva se ulozima ulagača, a zbroj svih uloga čini osnovnu glavniciu društva. Ulozi ulagača ne moraju biti jednaki. U tom tipu društva za obveze društva, odgovara se cjelokupnom imovinom društva, tj. do visine iznosa osnovne glavnice, a svaki član društva (ortak-drugar) za obveze društva odgovara samo do visine svog uloga.

Društvo s ograničenom odgovornošću ima svojstvo pravne osobe. Iako ima određene personalne elemente, društvo s ograničenom od-

¹⁵ Zakon o trgovačkim društvima, op. cit. pod 9., čl. 385.

govornošću ima ipak značajke kapitalnog tipa društva. Ono je slično dioničkom društvu, a razlikuje se od njega po tome što je broj članova društva (ulagača) znatno manji od broja dioničara u dioničkom društvu. Osim toga, u dioničkom društvu sve dionice glase na jednake iznose, za razliku od uloga u društvu s ograničenom odgovornošću, koji ne moraju biti jednaki. Ono što bitno opredjeljuje ovaj tip društva kao kapitalni tip društva jest to što članovi društva – ulagači za obveze društva odgovaraju samo do visine svog uloga u društvu, a ne i osobnom imovinom. S druge, pak, strane, personalni elementi društva se vide u tome, što društvo ima, u pravilu, manji broj ulagača koji se najčešće dobro poznaju i koji rade u društvu, tj. preuzimaju najvažnije poslovodne funkcije.

Članovi društva, *ortaci* mogu biti fizičke i pravne osobe. Taj tip društva pogodan je za mali kapital, odnosno za mala i srednja poduzeća. Međutim, moguće je da se kao društvo s ograničenom odgovornošću osnuje i veliko poduzeće, s velikim kapitalom.

Tijela upravljanja u društvu s ograničenom odgovornošću su *skupština* i *nadzorni odbor*, dok poslovodna funkcija pripada *upravi*, koja se sastoji od *jednog ili više direktora*.

U društvu s ograničenom odgovornošću unutarnja organizacija poduzeća, zbog manjeg broja članova društva kao i djelatnosti u kojima se osnivaju društva s ograničenom odgovornošću, bit će najčešće funkcijska. Ovisno o veličini poduzeća ta funkcijska struktura imat će izgled početnog, standardnog ili razvijenog oblika funkcijske strukture. U društvima s ograničenom odgovornošću, koja su veća po broju zaposlenih, ali i po različitim proizvodima koje proizvode, može se, ali rjeđe, unutarnja organizacija provesti prema načelu divizijske organizacije strukture.

14.2.4. Dioničko društvo

*Dioničko društvo*¹⁶ je trgovačko društvo u kojem članovi (dioničari) sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu podijeljenom na dionice.

Osnivači mogu osnivati dioničko društvo na dva načina: a) otkupom svih dionica prilikom osnivanja, a što se zove *simultano osnivanje* i b) upućivanjem javnog poziva na otkup dionica, što se naziva *sukcesivnim osnivanjem*. Osnivači dioničkog društva moraju utvrditi iznos sredstava koja su potrebna za osnivanje i rad društva. Taj iznos sredstava zove se

¹⁶ Zakon o trgovačkim društvima, op. cit. pod 9., čl. 159.

osnovna glavica. Osnovna glavica dioničkog društva dijeli se na određeni broj dionica. Broj dionica ovisi o visini osnovne glavice i nominalnoj vrijednosti jedne dionice. Nominalna vrijednost jedne dionice je stvar dogovora osnivača dioničkog društva.

Dioničko društvo je *društvo kapitala* koje sredstva za osnivanje i poslovanje pribavlja izdavanjem dionica. Cjelokupna imovina dioničkog društva je podijeljena na dionice koje su u rukama članova dioničkog društva, tj. dioničara. Kada kažemo da je dioničko društvo društvo kapitala, to znači da je u dioničkom društvu osnova udruživanja kapital, za razliku od personalnih društava, u kojima je posebno naglašen osobni rad. U društvima kapitala, kao što je dioničko društvo, rad članova (dioničara) u društvu uopće nije bitan, jer najveći broj dioničara u takvim društvima uopće ne radi. U pravilu, vlasnici dionica ne rade u dioničkom društvu, a iznimka je da su zaposleni radnici ujedno i imaoci, vlasnici dionica.

U zemljama tržišne privrede, u posljednjem desetljeću, razvio se pokret tzv. *»radničkog dioničarstva«*. Tu je riječ o situacijama kad se iz ovih ili onih razloga, a najčešće zbog teškoća u poslovanju, zaposlenima u poduzeću ponudi otkup dionica. Neka od tih poduzeća su nakon toga doživjela renesansu u poslovnom pogledu.

U dioničkom društvu, kao uostalom i u drugim trgovačkim društvima, u osnovi, postoje dvije različite organizacije:¹⁷ jedna je samo dioničko društvo koje je asocijacija kapitala, a drugo je poduzeće kao organizacija različitih djelatnosti. Upravo zbog toga, i organizacija dioničkog društva će biti ista ili slična kao i kod svih ostalih poduzeća, bez obzira na to o kakvom pravnom obliku poduzeća je riječ. Čimbenici organizacije koji opredjeljuju izbor odgovarajuće organizacijske strukture, normalno su primjenjivi na sve pravne oblike poduzeća pa, prema tome, i na dioničko društvo.

Svaki član dioničkog društva sudjeluje s jednom ili više dionica u osnivanju društva. Dionice su vrijednosni papiri koji su idealni dio vlasništva koje imalac dionica ima u nekom dioničkom društvu. Ako, npr. neka osoba drži 10% dionica nekog dioničkog društva, može se reći da je ta osoba vlasnik idealnog dijela tog poduzeća u 10% iznosu.

U velikim poduzećima sa stotinama, tisućama i više desetaka tisuća dioničara, postoje i mali dioničari sa samo nekoliko dionica, ali i oni veliki, s velikim brojem dionica, tzv. *»kontrolnim paketom dionica«*, koji im osigurava bitan utjecaj u upravljanju dioničkim društvom. Svi dioničari za obveze dioničkog društva odgovaraju samo ulozima sredstvima.

Sve dionice glase na jednake novčane iznose, a s obzirom na vrstu, može se govoriti o *dionicama na ime* i *dionicama na donosioca*.

¹⁷ Drago Gorupić: Pravno reguliranje poduzeća u SR Njemačkoj, časopis »OF«, Informator, Zagreb, br. 3/1990., str. 60.

Dionice mogu biti, s obzirom na rod: a) **redovite (obične)** i **prioritetne (povlaštene)**. Redovite (obične) dionice su one koje svojim vlasnicima daju pravo sudjelovanja u upravljanju dioničkim društvom i podjeli dobiti u obliku dividende. Isto tako, vlasnici običnih dionica sudjeluju i u svim gubicima dioničkog društva.

Prioritetne (povlaštene) dionice su one koje svojim vlasnicima osiguravaju neka prioritetna prava u odnosu na vlasnike redovitih dionica. Ta prioritetna prava mogu se sastojati od neke, unaprijed utvrđene, dividende, neovisno o dobiti koju poduzeće ostvari svojim poslovanjem. U njemačkom pravu, npr. prioritetne dionice su bez prava na upravljanje u dioničkom društvu. Pri odlučivanju o nekim pitanjima, koja zadiru u interese vlasnika prioritetnih dionica, oni mogu imati pravo veta.

Budući da dioničko društvo može emitirati i **obveznice**, koje imaocima jamče sigurnu kamatu, u pravilu, nešto višu nego da se sredstva ulože u banku, onda u toj ljestvici vrijednosnih papira, koje emitira dioničko društvo (obveznice, prioritetne dionice i obične dionice), prioritetne dionice imaju neke elemente obveznica, ali i neke elemente običnih, dakle, »pravih« dionica.¹⁸ Vlasnik prioritetne dionice, može, ako želi, te dionice konvertirati u obične dionice. Ta konverzija mu daje veća prava, posebice na upravljanje i u podjeli dividendi, ali ona u sebi krije i veći rizik.

Svaka dionica mora donijeti određeni veći ili manji prihod. Dioničari prihod koji donosi dionica nazivaju **dividenda**. Dividende su¹⁹ isplaćeni iznosi dobitka dioničarima, ali se mogu podijeliti i materijalne vrijednosti, kao i nove dionice na ime dividendi. Dividende na obične dionice vlasnicima se obično isplaćuju tromjesečno ili godišnje, a prema odluci skupštine dioničara. Mogu biti isplaćene u novčanom iznosu ili u obliku imovine. Dividende na prioritetne dionice plaćaju se u određenom postotku od normalne vrijednosti dionica. Na ime dividende, vlasnicima dionica je moguće dati i dividendne dionice, tj. dividende u obliku dionica, umjesto novčanih dividendi.

Dioničko društvo ima svoja tijela upravljanja. Osnovna tijela upravljanja dioničkim društvom su **skupština** i **nadzorni odbor**. Vođenje društva povjereno je **upravi**, koja se sastoji od jedne ili više osoba (direktora). Ako se uprava sastoji od više osoba jedna od njih se mora imenovati za predsjednika.

Dioničko društvo, odnosno korporacija, je najrazvijeniji oblik kapitalističkog poduzeća, koji ima brojne prednosti u odnosu na druge pravne oblike trgovačkih društava. Dioničko društvo je uspjelo otkloniti sve sla-

¹⁸ Više o tome u radu Paul A. Samuelson: *Ekonomija, Savremena administracija*, Beograd, 1969., str. 99.

¹⁹ *Masmedijin poslovni rječnik*, Masmedija, Zagreb, 1991., str. 81/82.

bosti ortačkih društava, posebno one koje se odnose na rizik, budući da u slučaju bankrota dioničkog društva, vlasnik dionice gubi samo ono što je uložio u dionice, ali ne i svoju osobnu imovinu.

Dioničko društvo odnosno korporacija jedan je od najraširenijih načina organizacije prikupljanja kapitala, posebno u onim djelatnostima u kojima priroda procesa proizvodnje, odnosno poslovanja, zahtijeva velika financijska sredstva. U posljednje vrijeme, kako navodi M. C. Jensen,²⁰ poduzeća sve više koriste i javni i privatni dug, a ne dionice kao izvor kapitala.

Korporacije su vrlo elastične, posebice nakon što uvedu organizaciju poduzeća prema načelu konfederacije ili mreže poduzetnika.²¹ Dionička društva, odnosno korporacije, lakše se preorijentiraju s jedne investicije na drugu, a ako su uspješne, vrlo lako dolaze do dodatnog kapitala (novom emisijom dionica), a njihova elastičnost se ogleda i u tome što lako mogu smijeniti management, kao što se i vlasnici sami lako mijenjaju kupnjom odnosno prodajom dionica na burzi vrijednosnih papira.

Osim već navedenih prednosti, korporacije imaju i određene slabosti. Te slabosti se manifestiraju tako što se u samoj osnovi korporacije nalazi konflikt između onih koji snose rizik (dioničara) i onih koji tim rizikom upravljaju (managera).²²

Pitanje izbora adekvatne organizacijske strukture dioničkog društva nije nimalo jednostavno, jer se ona međusobno razlikuju. Ipak, zajedničko im je to da svako od njih mora predstavljati cjelinu procesa reprodukcije, dakle, mora objedinjavati sve poslovne funkcije.

Dok će manjim dioničkim društvima biti primjereniji oblik funkcijske organizacijske strukture, dotle će većim korporacijama više odgovarati oblik divizijske organizacijske strukture.

U većim i velikim dioničkim društvima, kao i u svim poduzećima koja imaju diverzificiran proizvodni program, primarna organizacijska struktura bit će divizijska i to predmetna ili teritorijalna. Na nekim razinama moguće je uspostaviti i organizacijsku strukturu prema potrošačima, kupcima odnosno klijenteli.

Divizijska organizacijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća, koja su, zbog diverzifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda, ekspanzijom na nova tržišta kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, nužno bila primorana zamijeniti svoju staru, tradicionalnu, funkcijsku strukturu, novim oblicima i modelima organizaci-

²⁰ Michael C. Jensen: *Ellipse of the Public Corporation*, Harvard Business Review, September-October, 1989., str. 61.

²¹ Više o tome u radu: John Naisbitt: *Megatrendovi*, Globus, Zagreb, 1985., str. 22.

²² Michael C. Jensen: *Ellipse of the Public Corporation*; HBR, September-October, 1989., str. 64.

je. Ti novi oblici organizacije pronađeni su u divizijskoj formi, što je trebalo dati odgovore na sva pitanja koja je rast i razvoj poduzeća otvorio.

Dakle, proces diverzifikacije proizvodnje u velikim poduzećima mora slijediti i usporedan proces divizionizacije njihove organizacijske strukture. Diverzifikacija proizvodnje i multidivizionizacija poduzeća su, moglo bi se reći, dvije strane jedne te iste medalje. Divizionizaciju organizacijske strukture poduzeća nužno će pratiti i proces decentralizacije obavljanja poslovnih funkcija, koje će samo jednim dijelom ostati na razini poduzeća kao središnje službe koje opslužuju sve divizijske jedinice u poduzeću, ali će isto tako dosta tih poslovnih funkcija, odnosno poslovi nekih funkcija biti preneseni na razinu divizijskih organizacijskih jedinica.

Divizijske organizacijske jedinice mogu imati status profit centara, strateških poslovnih jedinica ili samo poslovnih jedinica. Takve divizijske jedinice su relativno autonomne i tržišno orijentirane, svaka od njih sa svojim proizvodom i tržištem te odgovornošću za profit odnosno gubitak u poslovanju. Dok upravljački vrh korporacije određuje osnovnu strategiju korporacije u cjelini i svake njezine »divizije« posebno, kao i koordinaciju među »divizijama«, dotle su manageri pojedinih »divizija« usmjereni na postizanje što boljih rezultata organizacijske jedinice kojom rukovode. Ciljevi pojedinih jedinica izvode se iz ciljeva poduzeća i moraju biti u funkciji ostvarivanja ciljeva poduzeća kao cjeline.

Dionička društva obično imaju veoma složenu i razvedenu organizaciju. U takvim poduzećima, gotovo u pravilu, formira se veliki broj divizija, strateških poslovnih jedinica i poslovnih jedinica.

Ako se radi o dioničkom društvu koje pripada tvrtkama visokih tehnologija, koje karakterizira relativno visoko fokusiran proizvodni program na jedan, dva ili svega nekoliko osnovnih proizvoda, onda se takva proizvodna struktura korporacije reflektira i na njezinu organizacijsku strukturu, koja će također biti divizijska, ali će postojati određene razlike među pojedinim organizacijskim jedinicama (divisions), ovisno o tome obavlja li se u njima proizvodnja osnovnog odnosno dominantnog proizvoda ili, pak, proizvodnja sporednih proizvoda. U prvom slučaju organizacijske jedinice (divisions) će dobiti obilježja strateške poslovne jedinice, čija će unutarnja struktura također biti divizijska prema pojedinim od tih proizvoda. U drugom slučaju, kada je riječ o proizvodnji ostalih proizvoda koji imaju marginalno značenje u ukupnoj proizvodnoj strukturi poduzeća, oni će imati samo status divizijskih jedinica (divisions).

Dionička društva odnosno korporacije imaju često i matrični oblik organizacije, gdje se u matrici kombiniraju dvije dimenzije organizacije, npr. proizvodni »divisions« i teritorijalni »divisions« odnosno nacionalne kompanije. Moguće su i druge kombinacije u toj matrici. Neke od tih korpo-

racija imaju na stotine pa i tisuće lokalnih kompanija širom svijeta. Sve se te lokalne kompanije objedinjavaju u veći ili manji broj poslovnih područja odnosno programa. Jedno poslovno područje odnosno program može objedinjavati ne samo veći broj tvornica, nego i tvornice iz različitih zemalja, koje po srodnosti spadaju u određeno poslovno područje. Tako su velike kompanije od nekoliko stotina tisuća zaposlenih organizirane u veliki broj manjih cjelina. Kao dobar primjer za ilustraciju može nam poslužiti svjetski poznata kompanija Asea Brown Boveri (ABB), koja je podijeljena gotovo u 1200 kompanija s prosječno po 200 zaposlenih u svakoj od tih kompanija ili s ukupno oko 240.000 zaposlenih. Radi uvida u složenost njezine organizacijske strukture recimo i to da je unutar korporacije formirano čak 4500 profitnih centara, od kojih svaki zapošljava prosječno 50 djelatnika.

Ovakvu i sličnu strukturu ima veliki broj svjetski poznatih kompanija. Osnovno obilježje njihove organizacijske strukture moglo bi se označiti sa »3 D«, tj. njihovu organizaciju karakterizira *diverzifikacija, divizionizacija i decentralizacija*.

S obzirom na to da organizacija dioničkih društava, odnosno korporacija, predstavlja najsloženiji oblik organizacije, kako s aspekta horizontalne tako isto i s aspekta vertikalne složenosti, to će sve više biti potrebno njihovu organizacijsku strukturu prilagoditi novim zahtjevima vremena. A to znači da će se u već postojeće klasične organizacijske strukture interpolirati i novi oblici organizacije, kao što su procesna i timska organizacija, a kod onih organizacija koje se orijentiraju na glavni odnosno sržni program (core business) uz istodobnu eksternalizaciju nekih drugih aktivnosti (outsourcing), unosit će se i elementi mrežne odnosno virtualne organizacije.

Pitanja za raspravu:

1. Navedite pravne oblike poduzeća u Hrvatskoj prema Zakonu o trgovačkim društvima. Ili koje smatra trgovcem, trgovčkom društvom, a tko trgovcem pojedincom?
2. Navedite osnovne značajke javnog trgovačkog društva. Kakvom tipu društva pripada javno trgovačko društvo? Kakva su prava i obveze članova tog društva? Tko upravlja društvom? Kakvu će organizacijsku strukturu imati javno trgovačko društvo?

3. Navedite osnovne značajke komanditnog društva. U koji tip društva spada komanditno društvo? Ako je članovi čine komanditno društvo? Kakve su razlike između pojedinih članova komanditnog društva? Kakva je odgovornost komplementara i komanditara? Kako se društvo upravlja? Kako upravljati komanditnim društvom? Kako biste organizirali komanditno društvo?
4. Navedite osnovne značajke i specifičnosti društva s ograničenom odgovornošću. U koji tip društva spada društvo s ograničenom odgovornošću? Navedite sličnosti i razlike između dioničkog društva i društva s ograničenom odgovornošću. Koja tijela donose odluke u društvu s ograničenom odgovornošću? Kako će najčešće izgledati unutarnja organizacija društva s ograničenom odgovornošću?
5. Kakav je to pravni oblik poduzeća dioničko društvo? Kako se može osnovati dioničko društvo? Što je to osnovna glavnica? Što dionica? U dioničkom društvu? Objasnite što je to dividenda i kakve su je dividende poznate. U koji tip društva spada dioničko društvo? Što je to radničko dioničarstvo? Što je to kontrolni paket dionica? Kakve vrste? Kakve rodove dioničarstva? Navedite osnovna tijela u društvu dioničkom društvom i poslove koje obavlja. U kakve namjene može biti upotrebljeno dioničko društvo? Osnovne značajke dioničkom društvu.

15.

OBLICI INTEGRACIJE PODUZEĆA

Pojam i definiranje integracije

15.1.

Suvremeni svijet, baš kao i dosadašnje procese u privredi, karakterizira istodobno i proces koncentracije i centralizacije proizvodnje i kapitala, ali i proces cijepanja, decentralizacije i davanja, veće ili manje autonomije, decentraliziranim organizacijskim jedinicama u poduzeću. To nikako ne treba shvatiti kao dva suprotna procesa, već naprotiv, kao komplementarne procese. I kao što raste značenje decentralizacije, istodobno i usporedno se odvijaju i integracijski procesi u privredi.

Informacijska tehnologija i telekomunikacije, koje obilježavaju današnje vrijeme, pridonijeli su ubrzanju procesa povezivanja poduzeća, koje se ostvaruje bilo putem međusobnog umrežavanja, formiranja strateških alijansi ili zajedničkih ulaganja, pa sve do različitih čvrstih oblika integracije.

Integracija bi se najkraće mogla definirati kao proces spajanja i pripajanja poduzeća, a radi postizanja sinergičkih učinaka. Integracija se, dakle, ostvaruje na različite načine, a jedan od tih je putem *spajanja* dva ili više poduzeća u jedno novo poduzeće na koje integrirana poduzeća prenoše svu svoju imovinu. Međutim, pod integracijom se razumijeva i proces *pripajanja* jednog ili više manjih poduzeća nekom većem poduzeću. U ovom drugom slučaju, poduzeća koja se pripajaju, unose svu svoju imovinu u veće poduzeće, te gube pravnu samostalnost, dok poduzeće, kojemu se pripaja, zadržava svoj postojeći oblik i pravnu samostalnost.

U prvom slučaju, riječ je o *fuziji ili spajanju*, a u drugom slučaju riječ je o *pripajanju* jednog ili više poduzeća drugom poduzeću.

Prema tome, osnovni oblici centralizacije proizvodnje i kapitala odnosno osnovni oblici integracije poduzeća su: *fuzije* ili *spajanja poduzeća (mergers)* i *pripajanja poduzeća (akvizicije)*, eng. *acquisitions*.

Spajanje, fuzija¹ (merger) je jedan od oblika međuorganizacijskih odnosa a nastaje spajanjem (fuzioniranjem) dvaju ili više poduzeća i osnivanjem novog, trećeg, poduzeća. Dakle, kod fuzije, iz dvije ranije organizacije osniva se jedna nova. Fuzija se, u pravilu, obavlja na prijateljskoj osnovi, tj. dogovorom, a dioničari prijašnjih poduzeća, koja su se fuzionirala, dobivaju novoizdane dionice novog poduzeća u zamjenu za dionice prijašnjih poduzeća.

S obzirom na to da u fuziju, u pravilu, ulaze poduzeća iste ili slične veličine, tj. ravnopravni partneri, novoosnovano poduzeće dobiva naziv koji sadrži elemente naziva poduzeća koja su se fuzionirala. Tako je, npr. u velikoj fuziji 1987. godine², dvije renomirane švedske i švicarske kompanije, »Asea« i »Brown Boveri«, novonastala tvrtka dobila naziv »Asea-Brown Boveri« (ABB).

Premda je ovo, prethodno navedeno definiranje fuzije ili spajanja (mergers), dominantno poimanje tog oblika spajanja poduzeća, može se u literaturi naići i na drugo tumačenje fuzija. Po tom tumačenju fuzija³ je oblik međuorganizacijskog povezivanja u kojem jedna veća kompanija preuzima vlasništvo nad drugom, manjom, kompanijom. Dakle, u tom slučaju preživljava samo jedna kompanija, a druga ili druge gube svoju individualnost i ulaze u sastav te kompanije. U tom slučaju one dobivaju status subsidi-jara. Subsidiarna kompanija može ali ne mora zadržati svoje ime uz ime roditeljske kompanije.

U ovakvom obliku *fuzije* jedna kompanija prestaje postojati, dok druga nastavlja svoju egzistenciju. Ovaj oblik *fuzije* može se provoditi na četiri načina:⁴ a) *kupnjom imovine jednog poduzeća od strane drugog* (Purchase of Assets), b) *kupnjom običnih dionica jedne kompanije od strane druge* (Purchase of Common Stock), c) *razmjenom dionica jedne kompanije za imovinu druge* (Exchange of Stock for Assets) i d) *zamjenom dionica jedne kompanije za dionice druge kompanije* (Exchange of Stock for Stock).

Kao sinonim za merger, u smislu spajanja odnosno fuzije dva ili više poduzeća u jedno novo, koristi se izraz konsolidacija (consolidation)⁵. **Konsolidacija** je, dakle, drugo ime za fuziju ili spajanje (merger).

¹ B. J. Hodge, W. P. Anthony: *Organization Theory*, Allyn and Bacon Inc., Boston, London, 1988., str. 219; J. A. Reinecke, G. Dessler, W. F. Schoel: *Introduction to business, Six Edition*, Allyn and Bacon, 1989., str. 90.; John J. Hampton: *Financial decision making - Concepts, Problems and Cases*, Fourth Edition, Prentice-Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1989. str. 394.

² W. Taylor: *The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik*, BHR, March-April, 1991. god., str. 91.

³ J. H. Adam: *Longman dictionary of Business English*, Longman, York Press, 1982.

⁴ J. J. Hampton: op. cit., pod 1, str. 394.

⁵ J. J. Hampton: op. cit., pod 1, str. 395.

Akvizicija (pripajanje, stjecanje)⁶ (acquisitions engl.) poduzeća su drugi, veoma čest, oblik međuorganizacijskih odnosa. Kod akvizicije jedna ili više kompanija pripaja se odnosno pripajaju se drugoj kompaniji. Ona kompanija kojoj se pripojila druga kompanija, naziva se **roditeljskom kompanijom** (parent company), a kompanija koja se pripojila, naziva se **podružnicom** (subsidiary)⁷. Podružnica, u ovom slučaju, može zadržati svoje ime, ali ne mora. Ona postaje integralnim dijelom roditeljske kompanije. Najčešće će podružnica dobiti status posebne organizacijske jedinice (division) ili samo jedinice (unit). Subsidiarna kompanija potpada pod nadzor roditeljske kompanije koja određuje njezinu poslovnu politiku i strategiju razvoja, a po potrebi, može je i reorganizirati.

Dakle, kod akvizicije jedna tvrtka kupuje drugu tvrtku ili nadzire, odnosno ima svoj udio u drugoj tvrtki. Tako je, npr.⁸ već prethodno spomenuta ABB u veoma kratkom roku preuzela manjinska prava u više od 60 kompanija preko Atlantika, investirajući u te akvizicije više od 3,6 mlrd USD, među kojima su bile i dvije velike akvizicije. Godine 1989. ABB *stječe* (acquired) 25 Westinghouseovih tvornica.

Iz prethodno navedenih poimanja fuzije (*mergers*) i akvizicije (*acquisitions*), kao dva osnovna oblika vanjskog rasta poduzeća, uočavaju se i osnovne razlike među njima. Tako, u pravilu, u *fuzije* ulaze tvrtke podjednake veličine, dok u *akviziciji* postoje velike razlike u veličini poduzeća. Obično se mala poduzeća pripajaju velikom. Isto tako, kod fuzija dioničari poduzeća koja su se fuzionirala, imaju nadzor nad dionicama novoosnovanog poduzeća, što nije slučaj kod akvizicije s poduzećem koje se pripojilo. I konačno, kod akvizicije se obavlja potpuna integracija manje tvrtke u veću, dok kod fuzija poduzeća koja su se fuzionirala mogu imati veći ili manji broj relativno autonomnih funkcija na mnogim organizacijskim razinama.

Razlozi koji motiviraju poduzeća da ulaze u fuzije (mergers) s drugim poduzećima ili da se pripajaju (acquisitions) drugim poduzećima, mogu biti različiti⁹. Najčešće su to ekonomski razlozi koji se manifestiraju kroz jačanje konkurentske moći na tržištu, eliminiranjem konkurencije i povećanjem profitabilnosti poduzeća.

U fuzijama kao i pripajanjima poduzeća, mnogi od direktora kao i manageri najviše razine, kao posljedica fuzija i akvizicija, najčešće ostaju bez svojih radnih mjesta. U tom slučaju, u te procese se uključuje

⁶ J. B. Hodge, W. P. Anthony: op. cit. pod 1, str. 219 i J. A. Reinecke, G. Dessler, W. F. Schoel: op. cit. pod 1, str. 90.

⁷ J. A. Reinecke, G. Dessler, W. F. Schoel: op. cit. pod 1, str. 92.

⁸ W. Taylor: op. cit. pod 2., str. 91.

⁹ J. B. Hodge, W. P. Anthony: op. cit. pod 1, str. 215. i 220.

»**zlatni padobran**« (golden parachutes),¹⁰ koji predstavlja paket povlastica koje se nude unutarnjim direktorima koji, zbog ovih razloga, ostaju bez posla. Međutim, treba znati da sve akvizicije nisu prijateljske, pa onda izostaju i ove povlastice.

Prema nekim mišljenjima,¹¹ pod fuzijom se razumijeva proces spajanja kao i proces pripajanja. Mislimo da je ispravnije fuziju koristiti kao izraz za spajanje dvaju ili više poduzeća, ravnopravnih partnera, za razliku od pripajanja koje nije fuzija, u smislu spajanja ravnopravnih partnera u novi zajednički organizacijski oblik, već upravo to, što i sam naziv govori, pripajanje jednog poduzeća drugome, što je kvalitativno a ne samo lingvistički bitno različito od fuzije ili spajanja poduzeća.

Integracija je, neovisno o tome ostvaruje li se kao spajanje ili pripajanje poduzeća, uvijek specifičan proces **koncentracije** i **centralizacije** proizvodnje odnosno kapitala. Pojmovi, kao što su, koncentracija proizvodnje i kapitala, odnosno centralizacija proizvodnje i kapitala, u najužoj su vezi s pojmom integracije. Zapravo, integracija se ponajprije odvija putem centralizacije ali i koncentracije.

Koncentracija proizvodnje i kapitala više je u vezi s rastom poduzeća, i to iz sredstava vlastite akumulacije, nego što je to oblik integracije.

Za razliku od koncentracije, **centralizacija** proizvodnje i kapitala je drugi naziv za integraciju poduzeća. Ona se ostvaruje na tržištu, konkurentskom borbom među poduzećima, ali i sporazumijevanjem poduzeća. Centralizacija se ostvaruje u prvom redu kroz promjenu vlasništva. Ako je neku kompaniju, kako kaže M. C. Jensen,¹² uništio manager pogrešnom poslovnom politikom, tada ona potpada pod neku drugu tvrtku. Za razliku od izravne fuzije, ovo će biti centralizacija koja se ostvaruje otkupom dionica tog poduzeća odnosno kompanije koja je došla u nepremostive poslovne teškoće. To je ono što bismo mogli nazvati centralizacija koja se odvija konkurentskom borbom na tržištu.

Kupnja poduzeća, odnosno otkup njihovih dionica, predstavlja jedan važan način ostvarivanja procesa centralizacije proizvodnje odnosno kapitala. Mnoge, danas već svjetski poznate kompanije, u svom rastu i razvoju, koristile su i taj način povećanja kapitala. Tako je, npr. »Standard Oil« kojeg je 1863. god. osnovao tadašnji trgovac mješovitom robom J. D. Rockefeller, svoju fantastičnu ekspanziju mogao zahvaliti upravo kupnji drugih poduzeća u naftnoj branši,¹³ čime je nemilosrdno uništavao konkurenciju.

¹⁰ J. A. Reinecke, G. Dessler, W. F. Schoel: op. cit. pod 1, str. 91.

¹¹ V. Gorenc: Privredno pravo – statusni dio, Školska knjiga, Zagreb, I. izdanje, 1986., str. 149.

¹² M. C. Jensen: *Ellipse of the Public Corporation*; HBR, September–October, 1989., str. 65.

¹³ M. Svetličić: *Zlatne niti transnacionalnih preduzeća*; Ekonomika, Beograd, 1986., str. 35/37.

Nasuprot takvom načinu rasta poduzeća, unutarnjim rastom putem akumulacije, proces rasta i razvoja bio bi znatno sporiji, dok se otkupom poduzeća, centralizacija kapitala kao i povećanje poduzeća ostvaruju preko noći.

Stjecanje poduzeća odnosno promjena vlasništva nad poduzećem može se obavljati **preuzimanjem** (takeover) poduzeća ili kupnjom (buy out) **poduzeća**.¹⁴

Preuzimanje (takeover) poduzeća¹⁵ je svako podređivanje neke tvrtke drugoj tvrtki, odnosno stanje u kojemu jedna kompanija preuzima kontrolu nad drugom kompanijom. Za razliku od akvizicije i fuzije, koje su sporazumne poslovne kombinacije, »takeover« se naziva i **neprijateljskim preuzimanjem** (hostile takeover) **poduzeća**.¹⁶ Preuzimanje se provodi s pomoću određenih akcija koje su usmjerene na slabljenje tvrtke koja se namjerava preuzeti. Baš zbog svoje neprijateljske namjere, ovakve poslovne transakcije podliježu pod antimonopolske i antitrustovske zakone.

Obično tvrtka koja namjerava preuzeti nadzor u drugoj kompaniji daje jednu opću ponudu dioničarima te kompanije (takeover bid), najčešće vremenski limitiranu za prihvaćanje, da kupi sve ili većinu dionica te kompanije, obično po cijeni koja je viša od tržišne cijene dionica te kompanije.

Upravni odbor (board of directors) tvrtke koja je cilj preuzimanja, najčešće se suprotstavlja neprijateljskom preuzimanju. Obično na ponudu potencijalnog preuzimača odgovara defenzivnim akcijama, tj. pokušavaju uvjeriti svoje dioničare da ne prodaju svoje dionice tvrtki koja ih želi preuzeti. Drugi način da se odvrti pozornost od potencijalnog preuzimača jest da se tvrtka učini manje atraktivnim ciljem za preuzimanje.

Jedna od metoda zaštite od preuzimanja jest i **otrovna pilula** (poison pill).¹⁷ Cilj managementa je da se »pilula« učini toliko neukusnom da je potencijalni tražilac neće željeti progutati. Drugi način obrane od preuzimanja je **povratna kupnja dionica** (stock buyback), u kojem tvrtka koja je cilj preuzimanja, ponovno kupuje neke od svojih dionica s namjerom da umjetno poveća njihovu cijenu, i tako ih učini neatraktivnim za tvrtke »morske pse«, koji ih žele kupiti. Međutim, zbog primamljivosti ponude koju nudi tvrtka preuzimač (često nazvane »morskim psima«), upravni odbor je, u pravilu, nemoćan i ova tvrtka kupuje dostatno dionica u toj kompaniji, da može nad njom preuzeti nadzor.

¹⁴ Ball-Mc Culoch: *International Business*, Homewood, Illinois, 1989. god.

¹⁵ Masmedijin poslovni rječnik, Masmedia, Zagreb, 1991. god. i John Beardshow, David Palfreman: *The organization in its Environment*, 4. izdanje, 1990., str. 288.

¹⁶ J. A. Reinecke, G. Dessler, W. F. Schoel: op. cit. pod 1, str. 91.

¹⁷ J. A. Reinecke, G. Dessler, W. F. Schoel: op. cit. pod 1, str. 92.

Kupnja poduzeća ili **otkup njegovih dionica** (buy out), najčešće se obavlja s pomoću financijske poluge odnosno kredita (leverage buy out). Otkup može biti i od strane managera (management buy out), kao i od strane zaposlenih (employee buy out). Ovo posljednje je osobito prisutno u slučajevima privatizacije državnih poduzeća.

Ne samo u povijesti kompanija, nego i danas otkup poduzeća je veoma raširen način centralizacije kapitala. Tvrtke, odnosno poduzeća mogu biti preuzete s pomoću **LBO (leverage buy out)** i **MBO (management buy out)**.¹⁸ **LBO** otkup poduzeća je kupnja poduzeća s pomoću financijske poluge, odnosno kredita, za razliku od **MBO** otkupa, koji ne govori o načinu otkupa odnosno načinu financiranja otkupa, već o tome tko obavlja otkup. Kod **MBO** otkupa, otkup poduzeća ili svih njegovih dionica ili dijela dionica, da bi ostvarili nadzor nad poduzećem, obavljaju manageri. S obzirom na to tko obavlja otkup poduzeća, govori se i o **EBO (employee buy out)**, tj. o otkupu poduzeća od zaposlenih u poduzeću. Ako u otkupu poduzeća sudjeluju i manageri uz ostale zaposlene u poduzeću, tada je riječ o **MEBO (management employee buy out)** odnosno, ako se njihov otkup financira iz kreditnih sredstava, tada je riječ o **LMEBO (leverage management employee buy out)**.¹⁹

Proces centralizacije proizvodnje i kapitala koji se obavlja na različite načine, a osobito otkupom, prelazi i nacionalne granice, tj. širi se i na međunarodnom planu. To je osobito prisutno u posljednjim desetljećima, gdje ekonomski moćne kompanije iz pojedinih zemalja svijeta, a osobito iz Japana, takvim otkupom, imaju sve veći nadzor nad značajnim dijelom brojnih kompanija u SAD-u i Europi. Ponekad je potrebna i državna zaštita da bi se onemogućio otkup onih poduzeća koja su strateški važna za pojedinu zemlju.

Procesi koncentracije i centralizacije se stalno odvijaju, iako bi se, za pojedine zemlje mogla navesti i neka karakteristična razdoblja kad su ti procesi bili intenzivniji. Tako SAD u posljednjih gotovo 100 godina ima tri velika vala fuzija:²⁰ a) u razdoblju od 1898. do 1902.; b) u razdoblju od 1925. do 1929. i c) u razdoblju od 1960. do 1969. godine. Između 1919. i 1920. godine iščezlo je skoro 7000 tvrtki, a kao rezultat fuzija. Od 1925. do 1929. god. bilo je 4583 fuzije i otkupa, a od 1967. do 1969. god. bilo je 3605 fuzija i otkupa.

Ti procesi nisu samo povijesni, oni su i aktualni, tako se, npr. u zemljama EU prosječno godišnje realizira više od 2000 različitih oblika in-

¹⁸ H. Rüegg: *Risikofaktoren beim Kauf eines Unternehmens*, IO, Management Zeitschrift, 57, 1988., No. 10, Zürich, str. 436.

¹⁹ Z. Adrović: *Model kupnje ukupne imovine, dioničke glavnice, dijela poduzeća u razvijenim zemljama*, »Informator«, br. 3820, od 17. 10. 1990. god., str. 13.

²⁰ M. D. Vojnović: *Američki kapitalizam*, Beograd, 1984., str. 20/21.

tegracije. U Švicarskoj je,²¹ npr, 1987. god. otkupom preuzeto više od 200 tvrtki, a sličan broj pa i veći bio je i u sljedećim godinama.

Kupnjom poduzeća, u zavisnosti od toga koja se poduzeća kupuju, s obzirom na proizvodno-tehnološku poslovnu povezanost s već postojećim poduzećem, ostvaruje se i diverzificirana proizvodnja u poduzeću. Pod **diverzifikacijom** razumijevamo proces povećanja odnosno širenja asortimana proizvoda u proizvodnom programu poduzeća. S obzirom na smjer diverzifikacije poduzeća, diverzifikacija može biti:²² **horizontalna**, kod koje se širi asortiman proizvoda iste ili slične namjene; **vertikalna**, kod koje poduzeće proizvodi i materijale odnosno dijelove i sklopove koje je prije kupovalo od dobavljača i **konglomeratska**, kod koje se proizvode različiti, međusobno potpuno nepovezani proizvodi, po načinu proizvodnje, ali i po namjeni proizvoda i načinu prodaje.

Osim prethodno navedenih, čvrstih oblika međuorganizacijskog povezivanja poduzeća, kao što su fuzije i akvizicije, poslovna praksa poznava veliki broj različitih oblika povezivanja poduzeća na nekom zajedničkom projektu odnosno pothvatu ili, pak, u nekom obliku poslovne suradnje.

Jedan od najčešćih oblika međuorganizacijskog povezivanja su **zajednička ulaganja** (joint venture),²³ putem kojih dva ili više poduzeća udružuju sredstva na nekom većem projektu, s obzirom na to da na visoki stupanj rizika i nedostatak sredstava, nisu u mogućnosti sama ući u taj projekt. Motivi koji pokreću poduzeća da s drugim poduzećima ulaze u zajednička ulaganja, mogu biti različiti. Jedan od najčešćih razloga je komplementarnost proizvodnih programa dvaju ili više poduzeća.

Zajednička ulaganja su jedan od oblika globalizacije privrede. Premda zajednička ulaganja ne predstavljaju čvrsti oblik povezivanja poduzeća, ipak je puno teže voditi poslovanje u zajedničkom ulaganju nego, npr. u supsidijarnoj kompaniji, od strane roditeljske kompanije. Osnovni razlog tome je taj što u zajedničkim ulaganjima, u procesu odlučivanja, sudjeluje dva ili više partnera.

Novo vrijeme karakterizira i veliki broj drugih oblika povezivanja poslovnih partnera, kao njihov odgovor na sve veće tržišne nesigurnosti i rizike u poslovanju. Iako se formalno ne integriraju, mnoge se kompanije povezuju u mreže, radi zajedničkog obavljanja određene djelatnosti. To je osobito naglašeno kod onih kompanija koje, zbog poslovne orijentacije na core business, eksternaliziraju neke druge aktivnosti, pa su zbog toga primorane na uspostavu mrežne organizacije.

²¹ Heinz Rüegg: op. cit. pod 18., str. 435.

²² Masmedijski poslovni rječnik, »Masmedias«, Zagreb, 1991., str. 81.

²³ B. J. Hodge, W. P. Anthony: op. cit. pod 1, str. 214. i 215.

U ostale oblike međuorganizacijskog povezivanja poduzeća možemo uvrstiti:²⁴ *međusobno isprepletanje ili isprepletanje direktora* (Interlocking Directores), *reciprocitet* (Reciprocity) i *socijalno/društveno/isprepletanje* (Social Interlocking).

Kod *isprepletanja direktora* riječ je o osobama koje su članovi u dva ili više upravnih odbora različitih kompanija. Poznati su primjeri velikih svjetskih kompanija u kojima su predsjednici (CEO-i) jednih kompanija članovi upravnih odbora drugih kompanija. Naravno da takva isprepletanja mogu biti važna i za poslovanje tih kompanija.

Odnosi među poduzećima mogu se uspostavljati i na temelju *reciprociteta*, tj. jedno će poduzeće uraditi nešto za drugo, ako je to drugo spremno i za ovo također nešto učiniti.

I konačno, ne manje važno, za poslovne odnose među poduzećima je i njihovo *socijalno (društveno) isprepletanje*. Istina, tu je riječ o neformalnim vezama, koje se uspostavljaju među managerima odnosno ključnim ljudima različitih kompanija, a temelje se na zajedničkom druženju (zajedničko igranje tenisa, golfa i slično), prijateljstvu, stanovanju u istim četvrtima i slično.

Naravno, sve te društvene veze, koje se uspostavljaju, mogu biti važne za poslovanje poduzeća čiji ih članovi uspostavljaju.

15.2. Tipovi integracije

Neovisno o tome kako se provodi integracija poduzeća, da li spajanjem, pripajanjem ili otkupom, kvaliteta integracije ovisit će, uz ostalo, o međusobnoj proizvodno-tehnološkoj povezanosti dijelova poduzeća (pogona, division's, profit-centara i slično), odnosno poduzeća u nekom od oblika integracije poduzeća. Iako su u praksi mogući različiti modaliteti povezivanja, koji se kreću u rasponu od stopostotne povezanosti pa do potpune nepovezanosti, ipak se važniji učinci integracije mogu očekivati u onim integracijskim procesima, gdje među članicama, partnerima, postoji veća ili manja povezanost u materijalnim tijekovima. Konačno takvim integracijskim procesima idu u prilog i najnovije tendencije »visokog fokusiranja« u tvrtkama visokih tehnologija, tj. usmjeravanja proizvodnje na jedan uži asortiman proizvoda. Sve to upućuje na potrebu pojašnjenja mogućih tipova veza između integriranih organizacija.

²⁴ B. J. Hodge, W. P. Anthony: op. cit. pod 1, str. 216/218.

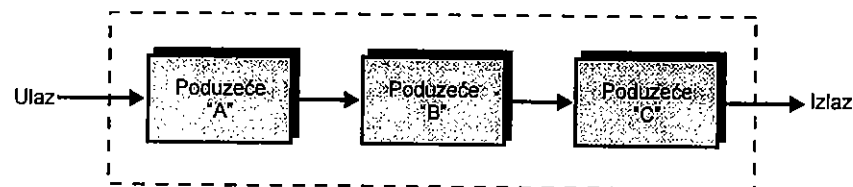
O različitim tipovima integracije govorimo s aspekta međusobnih *proizvodno-tehnoloških veza* između integriranih poduzeća. S obzirom na proizvodno-tehnološku povezanost poduzeća, može se govoriti o tri osnovna tipa integracije:

a) Prvom tipu pripadala bi ona poduzeća koja se osnivaju integracijom *poduzeća koja su zaista međusobno čvrsto povezana* i tehnološki upućena jedna na druga. S obzirom na vrste veza koje mogu postojati u takvom tipu integracije poduzeća, moguće je govoriti o sljedećim tipovima veza:²⁵ a1) *serijska*, a2) *paralelna*, a3) *neposredna povratna* i a4) *posredna povratna*. Radi kompletiranja tipova veza među organizacijama, koje su međusobno dobro povezane, tim tipovima proizvodno-tehnoloških veza trebalo bi dodati i a5) *agregatnu vezu*.

a1) *Serijska veza* jedna je od najkvalitetnijih veza među integriranim organizacijama, gdje svaki dio poduzeća u nekom obliku integracije ima samo jednog partnera »na ulazu« odnosno »na izlazu«. Dakle, to je takav tip integracije u kojem je izlaz iz jednog podsustava (dijela poduzeća ili cijelog poduzeća) ujedno i ulaz u drugi podsustav (dio poduzeća ili cijelo poduzeće). Na takav tip integracije naići ćemo u poduzeću koje nastaje integracijom dijelova u faznoj odnosno u linijskoj proizvodnji, gdje svaki dio sudjeluje u izradi jedne faze proizvoda. Dakle, tu je riječ o intenzivnoj povezanosti materijalnih tijekova integriranih poduzeća. Takve su integracije, u pravilu, veoma uspješne i teško se »raspadaju«.

Serijska veza se naziva i *sekvencijalna međuovisnost*. U takvom tipu organizacije, tj. sekvencijalne međuovisnosti, svaka se jedinica nastavlja na prethodnu.²⁶

Grafički bismo taj tip integracije odnosno serijske veze mogli prikazati kao na slici 15.1.

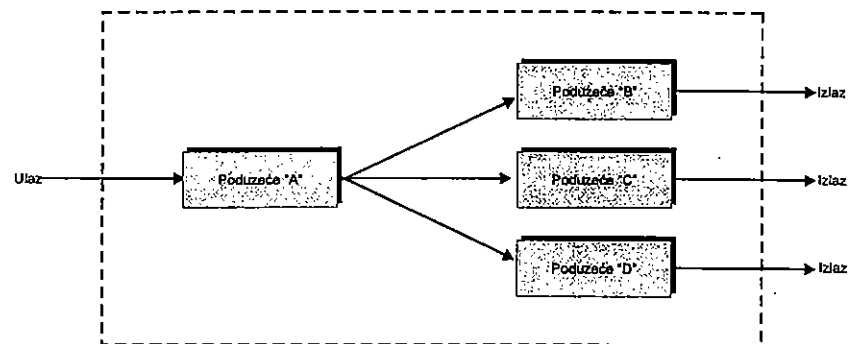


Slika 15.1. Serijska veza između integriranih poduzeća

²⁵ Juraj Bober: *Sistem, čovjek, društvo*, Naprijed, Zagreb, 1970., str. 71/72.

²⁶ M. L. Tushman, W. I. Moore: *Readings in the Management of Innovation*, Second Edition, Baling Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, A Subsiding of Harper and Row, 1988., str. 473.

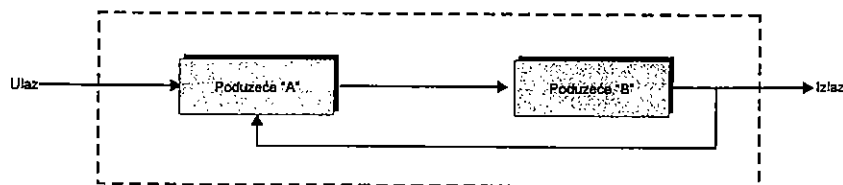
a2) **Paralelna veza** je takav oblik međusobne povezanosti partnera, članica integracije, kod koje jedan subjekt (dio poduzeća ili poduzeće) opskrbljuje dva ili više drugih subjekata. U sustavu paralelne veze jedan podsustav sa svojim proizvodima ili uslugama opskrbljuje dva ili više drugih podsustava. Grafički bismo sustav paralelne veze mogli prikazati kao na slici 15.2.



Slika 15.2. Paralelna veza između integriranih poduzeća

U svakodnevnom životu, odnosno praksi, može se naići na mnogo integracija ovog tipa, npr. kad je riječ o jednom poduzeću veletrgovine koje opskrbljuje mnoga poduzeća koja se bave maloprodajom ili, kad je riječ o proizvodnji, gdje jedno poduzeće, proizvođač primarne sirovine, tu sirovinu dalje isporučuje u više poduzeća koja finaliziraju različite finalne proizvode.

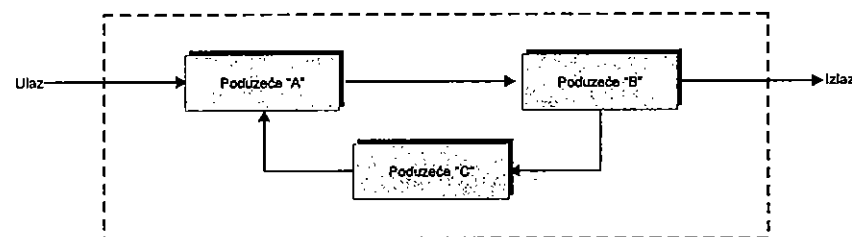
a3) **Neposredno-povratna veza** je takav tip veza međusobno povezanih partnera, članica integracije, gdje među članicama postoji serijska veza u oba smjera, kao što to pokazuje slika 15.3.



Slika 15.3. Neposredno-povratna veza između integriranih poduzeća

U takvom tipu integracije, koji se koristi u pojedinačnoj i malo-serijskoj proizvodnji, proizvodi se ponovno vraćaju u ishodišnu točku radi određene faze obrade koja se može obaviti tek nakon što su se neke radnje obavile, odnosno završile u poduzeću »B«. Za taj tip veza treba reći da će se najvjerojatnije pojaviti između dijelova poduzeća u jednom poduzeću, a ipak, rjeđe između dva ili više poduzeća u nekom od oblika integracije tih poduzeća.

a4) **Posredno-povratna veza** je takav tip veza između međusobno povezanih partnera gdje se na povratnoj vezi između dvije članice integracije interpolira treća koja treba obaviti neke poslove, prije nego što se proizvod vrati u prethodnu fazu obrade. Grafički bismo taj tip veza mogli prikazati kao na slici 15.4.



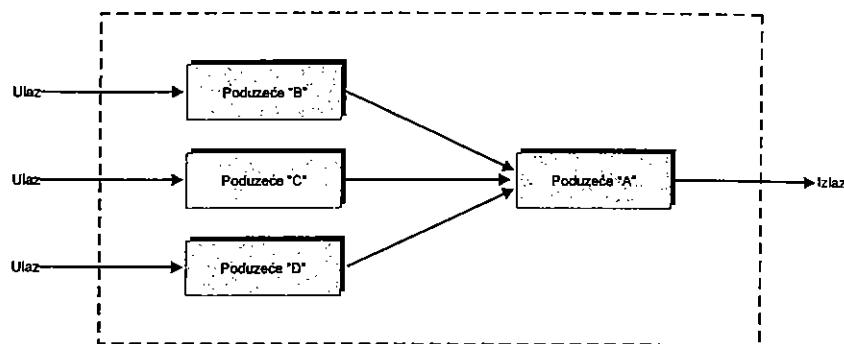
Slika 15.4. Posredno-povratna veza između integriranih poduzeća

I za taj tip međusobne povezanosti partnera valja reći da će biti naglašenije prisutan između pojedinih dijelova poduzeća u poduzeću, nego između više različitih poduzeća koja su međusobno povezana.

a5) **Agregatna veza** je takav oblik međusobne povezanosti partnera, članica integracije kod koje dva ili više subjekata opskrbljuju jedan subjekt dijelovima, sklopovima i sl., od kojih to poduzeće izrađuje finalne proizvode. Grafički bismo taj tip veza mogli prikazati kao na slici 15.5.

Takav tip veze, kao model integracije, prisutan je u mnogim slučajevima u praksi. Najbolji primjer za taj tip integracije je industrija montaže različitih proizvoda od, npr., automobila pa nadalje. Proizvođači dijelova odnosno sklopova javljaju se kao liferanti tih svojih proizvoda za proizvođače finalnih proizvoda.

U svakom od prethodno izloženih sustava veza, pretpostavili smo da su međusobne input-output veze stopostotne. Naravno, to je više idealni, teorijski, model nego stvarni. U životu, u praksi, takve će situacije



Slika 15.5. Agregatna veza između integriranih poduzeća

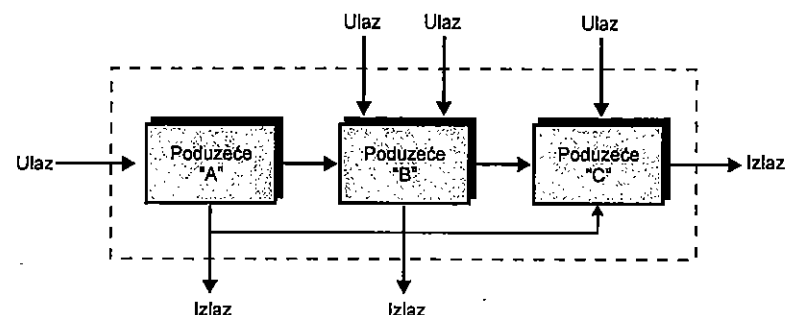
biti rijetke, a znatno češći će biti oni tipovi integracije kod kojih su veze među članicama nešto slabije.

b) Drugom tipu integracije pripadala bi ona *poduzeća koja su međusobno slabije povezana*, tj. među kojima postoji više ulazno-izlaznih veza. Kvaliteta integracije u tom slučaju ovisit će o intenzitetu međusobnih proizvodno-tehnoloških veza, ali i o brojnosti i intenzitetu veza s poduzećima koja nisu članice te integracije. Poteškoća će biti za tu integracijsku cjelinu, a kohezija i integrabilnost sustava će biti slabija, ako je jedan dio, i to veći dio tih veza, uspostavljen s partnerima iz okruženja, posebice kao zamjena za ona poduzeća koja proizvode intermedijere, tj. s partnerima izvan vlastite integracijske cjeline. Naravno da pritom ne mislimo na ona poduzeća koja na ulazu, odnosno izlazu, moraju uspostaviti veze s okolinom, jer bi u suprotnom, to bila zatvorena i sebi samodovoljna poduzeća, koja ništa ne razmjenjuju na tržištu.

Grafički bismo taj tip integracije mogli prikazati kao na slici 15.6.

Integrabilnost takvog sustava i međusobna povezanost članica, ne može se ocjenjivati, kao što smo rekli, samo na osnovi broja ulazno-izlaznih veza. Jasno, što je ulazno-izlaznih veza s okolinom više, to je i zajedništvo u toj integraciji slabije i obratno. Za meritornu ocjenu kvalitete integracije u takvom tipu veza, potrebno je analizirati kvantitativne i kvalitativne odnose između integriranih poduzeća.

Za kvalitetu zajedništva između integriranih poduzeća nije svejedno razmjenjuju li ona međusobno 5, 10, 50 ili 100% međusobnih isporuka. Onaj partner u integraciji koji, npr. u sustav isporuči 5% svoje pro-



Slika 15.6. Model integracije poduzeća sa slabijom međusobnom povezanošću

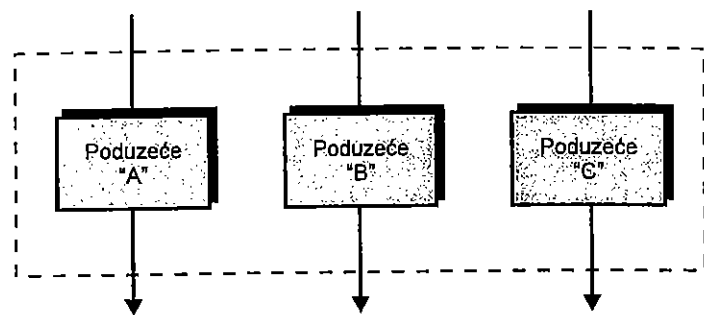
izvodnje, a 95% na tržište, pa čak i konkurenciji, ne čini neku kohezijsku snagu. Pitanje je dana kada će taj subjekt napustiti integraciju. Posve je obratna situacija ako pojedini član integracije samo, npr. 5% svoje proizvodnje plasira na tržište, a čak 95% unutar vlastite integracijske cjeline, drugim članicama koji finaliziraju proizvode. Upravo u tom rasponu od 1 do 100 nalaze se parametri za ocjenu kvalitete integracije.

Kvalitativne veze se također mogu valorizirati s pomoću kvantitativnih pokazatelja, tj. prema tome koliko je postotak međusobnih isporuka veći, toliko je i kvaliteta zajedništva jača. Kvaliteta određene integracijske cjeline mjeri se i po tome u kakvom su međusobnom odnosu partneri u integraciji, tj. jesu li jedan drugome marginalni ili ekskluzivni kupac odnosno dobavljač. Ako su jedan drugome ekskluzivni kupac, odnosno dobavljač, onda je to zajedništvo kvalitetno, za razliku od onoga gdje je jedan partner u integraciji drugome marginalan ili kao kupac ili dobavljač. Ako su partneri uzajamno, tj. jedan drugome marginalni, tada postoji veoma malo razloga da ta integracija i dalje opstane.

I ovaj tip integracije, kao i onaj prvi, može se naći u svim mogućim sustavima veza.

c) Treći tip integracije, ako postoji u svom čistom obliku, onda on zapravo to i nije, tj. nije oblik integracije poduzeća. U takvom tipu integracije poduzeća, *poduzeća su međusobno proizvodno-tehnološki nepovezana*. Svaka članica te integrirane cjeline dobiva ulaz iz okoline, a također i svoj output plasira u okolinu.

Grafički bismo taj tip integracije, koja to zapravo i nije, mogli prikazati kao na slici 15.7.



Slika 15.7. Integracija poduzeća koja su međusobno proizvodno-tehnološki nepovezana

Iako nam se, gledajući ovu sliku, odmah nameće pitanje zašto su se uopće ta poduzeća integrirala, ako nemaju nikakve međusobne povezanosti u materijalnim tijekovima, moguće je da je možda riječ o nekim poslovnim vezama koje također mogu biti neka osnova zajedništva. Istina, te poslovne veze su, u pravilu, slabije od povezanosti u materijalnim tijekovima. Premda nam se taj tip integracije čini kao primjer promašene integracije, valja reći da povezanost partnera ne mora biti uvijek samo proizvodno-tehnološka. Mogući su i drugi motivi za međusobno povezivanje.

Inzistiranje na povezanosti u materijalnim tijekovima, odnosno na proizvodno-tehnološkim vezama, između članica jedne integrirane cjeline, praksa je i razvijenih tržišnih privreda na Zapadu. Prema jednoj studiji, koju su pred nešto više od 10 godina pripremili Dunning i Pearce,²⁷ pokazalo se da su najveće multinacionalne kompanije iz SAD-a, Japana i Zapadne Europe, gotovo 1/3 svog izvoza usmjeravale u svoje afilijacije u svijetu, tj. da im je *intraizvozni koeficijent* iznosio oko 33%. U pojedinačnim slučajevima taj postotak se znao popeti i do 45%, kao što je bio slučaj s najvećim multinacionalnim kompanijama u SAD-u. Pod intraizvoznim koeficijentom razumijevamo postotak izvoza iz matične kompanije u svoje afilijacije u odnosu na njezin ukupan izvoz.

Razumljivo je da su takvi procesi naglašeno prisutni kod onih kompanija koje su, više ili manje, s obzirom na svoj proizvodni program, homogene. Postavlja se pitanje kakva je situacija u onim kompanijama koje karakterizira diverzificiran proizvodni program i jedna velika paleta proizvoda.

²⁷ M. Svetličić: op. cit. pod 13, str. 288.

Diverzifikacija sama po sebi asocira na slabije mogućnosti međusobnog povezivanja partnera, članica integracije, jer se može očekivati da će postojati slabije veze među poduzećima koja proizvode posve diferentne, tj. različite proizvode, nego među onima koja proizvode iste odnosno srodne ili slične proizvode.

Ni diverzifikacija pa ni diverzificirano poduzeće nije jednoznačno određivo. S obzirom na diverzifikaciju proizvodnog programa u poduzeću, može se govoriti o tri potkategorije odnosno tri podvrste poduzeća i to:²⁸

a) **Dominantna poslovna tvrtka**, je takva kompanija koja ostvaruje između 70 i 95% prodaje na jednom poslu ili unutar vertikalno povezanih tvrtki u lanac, kao što je to slučaj, npr. u General Motorsu, IBM-u, Xeroxu i nekim drugim kompanijama.

b) **Povezana (srodna) poduzeća**, su takva poduzeća koja se diverzificiraju u povezana (srodna) područja, u kojima na jedan posao ne otpada više od 70% prodaje, kao što je to slučaj, npr. u Du Pontu, General Electricu, Kodaku itd.

c) **Nepovezana (nesrodna) poduzeća**, su poduzeća koja su jako diverzificirana, tako da najčešće nove poslove, odnosno proizvode, uopće ne povezuju sa starim proizvodima. Takvih poduzeća je također mnogo, istina, nešto više u poduzećima s klasičnim tehnologijama, za razliku od visokotehnoloških tvrtki.

Usporedimo li ova tri tipa diverzificiranih poduzeća s međusobnim proizvodno-tehnološkim vezama, u pojedinom od njih, mogli bismo zaključiti da se najintenzivnije međusobne veze mogu očekivati kod dominantnih poslovnih tvrtki, nešto slabije u povezanim (srodnim) poduzećima, a najslabije u nepovezanim (nesrodnim) poduzećima.

Modeli integracije

15.3. [Illegible]

Bez obzira na način kako dolazi do integracije poduzeća, kao i nezavisno od tipova međusobne proizvodno-tehnološke povezanosti između integriranih poduzeća, sve se integracije svode na nekoliko osnovnih modela. Osnovni modeli integracije su: a) *horizontalna* i b) *vertikalna* integra-

²⁸ M. L. Tushman, W. L. Moore: op. cit. pod 26, str. 573.

cija. Osim ta dva osnovna modela integracije, mogući su i neki međumodeli ili podvarijante tih osnovnih modela. Tako se može govoriti o: c) *integraciji na osnovi podjele asortimana*, zatim o d) *kružnoj (cirkularnoj) integraciji*, a tu bismo mogli još navesti i e) *konglomeratsku integraciju*.

Horizontalna integracija (horizontal merger) koja se naziva i lateralna, model je integracije poduzeća u kojem se povezuju poduzeća koja proizvode iste proizvode odnosno određene skupine srodnih ili sličnih proizvoda unutar iste privredne grane, a u kojoj svaki član integracije, nakon provedene integracije, proizvodi određene dijelove ili sklopove, dok zajednički proizvode cijeli proizvod. Primjer za takav model integracije možemo naći među proizvođačima automobila, kućanskih aparata i sličnih proizvoda.

Svaku vrstu integracije, pa tako i horizontalnu, pokreću određeni razlozi. Opći motiv je taj da se integracijom osigura postizanje većeg rezultata nego što bi bio zbroj pojedinačnih rezultata, do tada neintegriranih poduzeća. Taj se učinak integracije zove »*učinak sinergije*«, a izražava se simbolički ovako: $2 + 2 = 5$. Horizontalna integracija nadalje omogućuje ostvarivanje podjele rada i specijalizacije među članicama integracije, što utječe na smanjivanje troškova proizvodnje, budući da se, nakon integracije, svaka članica specijalizira za određeni dio odnosno sklop cjelokupnog proizvoda. Tim se osigurava i brži razvoj i unapređenje proizvodnje konkretnog proizvoda kao i viša razina kvalitete tog proizvoda.

Vertikalna integracija (vertical merger), za razliku od horizontalne, takav je model integracije poduzeća u kojemu se integriraju poduzeća koja su međusobno povezana proizvodnjom sirovina, energije, poluproizvoda, pa sve do proizvodnje finalnih proizvoda. Vertikalna integracija za rezultat ima kombinatski tip organizacija poduzeća. Vertikalnu integraciju poduzeća provode iz nekoliko razloga. Jedan od najvažnijih jest smanjivanje troškova proizvodnje. S obzirom na »vertikalnu« u povezivanju subjekata integracije, od primarne proizvodnje do finalizacije, jedan od razloga za taj tip integracije je i to da se osigura sigurno opskrba sa sirovinama, napose u onim kombinatima gdje je osnovna sirovina (željezna ruda, nafta i sl.) ključna supstancija i u finalnom proizvodu. Razlog za taj tip integracije može biti bolja kvaliteta proizvoda kao i jača povezanost s tržištem za svoje proizvode.

Među partnerima u vertikalnoj integraciji poduzeća mogu biti dva ili više poduzeća koja obavljaju jednu od faza u tom vertikalnom lancu, do proizvodnje finalnog proizvoda. U djelatnostima gdje je taj lanac duži, u integraciju će ući više subjekata. Kao primjer za takav model integracije mogli bismo navesti integraciju, npr. šumskog gospodarstva – pilane – tvornice namještaja, pa čak i poduzeća koja se bave trgovinom namještaja. Drugi primjer, npr. u tekstilnoj branši, bila bi integracija predionice – tkaonice –

konfekcije, a u metalnoj industriji: rudnik – visoka peć – čeličana – proizvodnja strojeva iz čelika.

Sa stajališta partnera koji pokreću integraciju, tj. onog poduzeća koje sebi priključuje nove subjekte, a to znači određene proizvodne faze koje prethode proizvodnji tog poduzeća ili slijede nakon proizvodnje tog poduzeća, govorimo o dvije vrste vertikalne integracije:²⁹ a) *vertikalna integracija »prema unaprijed«* i b) *vertikalna integracija »prema unatrag«*.

Vertikalna integracija »prema unaprijed« je takav tip integracije kod kojeg poduzeće priključuje sebi proizvodne faze koje slijede nakon njegove proizvodnje. Npr. kada pilana priključi sebi tvornicu namještaja.

Vertikalna integracija »prema unatrag« je takav tip integracije kod kojeg poduzeće koje pokreće integraciju priključuje sebi poduzeća s fazama proizvodnje koje prethode njegovoj proizvodnji. To će biti slučaj, npr. kada pilana sebi priključi šumsko gospodarstvo. Ili, ako je nosilac integracije tvornica namještaja, onda bi u tom modelu vertikalne integracije ona sebi trebala priključiti pilanu.

Integracija na osnovi podjele asortimana gotovih proizvoda zapravo je jedna varijanta horizontalne integracije. Taj model integracije je doista u svojoj osnovi model horizontalne integracije, koji se razlikuje od čiste horizontalne integracije koju smo prethodno objasnili po tome, što se u tom modelu između članica integracije ne dijele dijelovi ili sklopovi, već cijeli proizvodi. Dakle, u integraciji na osnovi podjele asortimana, integriraju se poduzeća koja proizvode iste ili slične proizvode da bi nakon integracije svako od integriranih poduzeća, dio asortimana gotovih proizvoda prepustilo drugim članicama, dok bi ono za sebe, također, zadržalo proizvodnju jednog dijela asortimana finalnih proizvoda.

Za ilustraciju tog modela integracije mogli bismo naći brojne primjere. Navest ćemo samo neke koji su bili prisutni i u dosadašnjoj našoj praksi. Ako se, npr. udruži nekoliko proizvođača istovrsnih proizvoda, oni mogu među sobom napraviti podjelu asortimana tako da se svaka članica integracije specijalizira za proizvodnju samo dijela asortimana, a zajednički tržištu nude kompletnu paletu proizvoda. Poznato je, npr. da svaka tvornica obuće, u pravilu, u svom proizvodnom programu ima i mušku, žensku, dječju, sportsku itd. obuću. Nakon integracije više tvornica obuće, svaka od njih bi se specijalizirala za proizvodnju određene vrste obuće. Tako bi jedna tvornica proizvodila sportsku obuću, druga dječju itd. To vrijedi i za proizvođače tekstilne konfekcije koji mogu ići na podjelu asortimana po pojedi-

²⁹ M. Svetličić: *op. cit.* pod 13, str. 168.

nim tvornicama koje se specijaliziraju, recimo, za sportsku odjeću, laku konfekciju, tešku konfekciju itd. Čak i unutar ove podjele moguće je ići i na nove specijalizacije. Npr., u sklopu teške konfekcije, na mušku i žensku, ili na kapute i ogrtače odnosno odijela i kostime.

Kod integracije na osnovi podjele asortimana mogu se postići iznimni ekonomski učinci, ali uz uvjet da se poštuju pravila odnosno načela integracije. U protivnom, ako se ne poštuje dogovoreno, već i nadalje svi proizvode sve iz straha od dezintegracije, od te integracije neće biti nikakvih pozitivnih rezultata. U uvjetima jasnih vlasničkih odnosa, takvo ponašanje je nezamislivo, pa i bojazan o nepoštovanju dogovorenog otpada.

Kružna (cirkularna) integracija je model integracije međusobno nekonkurentnih poduzeća koja proizvode različite proizvode, ali takve koji su namijenjeni istom tržištu odnosno istoj kategoriji kupaca, potrošača odnosno klijenteli. Za razliku od horizontalne ili vertikalne integracije kod kojih postoje proizvodno-tehnološke veze između članica integracije, kod cirkularne integracije tih veza nema. U tom modelu integracije uspostavljaju se poslovne veze koje rezultiraju smanjivanjem troškova poslovanja, u prvom redu, troškova prodaje, ali i drugih režijskih troškova, zbog djelovanja ekonomije opsega.

Konglomeratska ili mješovita integracija (conglomerate merger), kao što joj i sam naziv govori, model je integracije različitih poduzeća od kojih će neka biti povezana na horizontalnoj, druga na vertikalnoj osnovi, a treća po uzoru na model kružne ili cirkularne integracije. U konglomeratskoj integraciji bit će poduzeća koja su potpuno nepovezana i koja neće imati ništa zajedničko s nekim drugim poduzećima u tom konglomeratu. Drugim riječima, to je model integracije koji je kombinacija više različitih prethodno obrazloženih modela integracije, ali i nepovezanih poduzeća. U konglomeratskoj integraciji proizvode se različiti proizvodi koji međusobno nemaju ništa zajedničko, a proizvodno-tehnološki i poslovno su potpuno nepovezani. Poznati su u svijetu, osobito u velikim kompanijama, konglomerati koji u svom proizvodnom programu, kao npr. ITT, imaju proizvodnju koja se kreće u rasponu od elektronike i telekomunikacija, preko lanca vlastitih hotela pa do proizvodnje hrane.

U konglomeratskoj integraciji poduzeće stječe drugu tvrtku u nekonkurentskoj industriji. I upravo zbog tog širenja djelatnosti u sastavu konglomerata, za taj model integracije koristi se i naziv **diverzifikacija** (diversification),³⁰ jer poduzeće diverzificira, odnosno širi svoje poslovanje i na druga područja djelatnosti izvan svoje osnovne djelatnosti.

³⁰ B. J. Hodge, W. P. Anthony: op. cit. pod 1, str. 214/215.

Velika prednost konglomerata ogleda se u tome što mu široka paleta djelatnosti omogućava veću sigurnost u poslovanju i smanjenje rizika i neizvjesnosti koji su, npr., osobito prisutni u tzv. visokosofisticiranim tvrtkama na samo jedan ili nekoliko istovrsnih proizvoda.

Mogući oblici integracije poduzeća u svijetu

15.4.

U poslovnom svijetu poduzeća se povezuju u različite oblike međusobne suradnje pa sve do čvrstih oblika integracije. Pritom, naravno, valja razlikovati veoma razvijene oblike suradnje koja se uspostavlja na temelju ugovora, kao što je proizvodna kooperacija i zajednička ulaganja, od različitih oblika integracijskog povezivanja.

Tako danas, mnoge velike, svjetski poznate kompanije, razvijaju međusobne oblike poslovne suradnje koji imaju čak i određene elemente integracije, napose sa stajališta učinaka koje ta suradnja donosi. Tako, npr. poznata nizozemska kompanija »Philips«³¹ danas ima na desetine sporazuma s drugim, srodnim ili sličnim kompanijama u svijetu. Tako s »ITT«-om dijeli troškove istraživanja i razvoja novog naraštaja telefonskih sklopova. Sa »Sonyem« ima ugovor o standardizaciji kompaktnih diskova. Sa francuskom kompanijom »Cit-Alcatel« ima sporazum o kooperaciji na području mobilnih automatskih telefonskih centrala. Nadalje, »Philips« i poznati američki proizvođač kompjutera »Control Data Corporation« potpisali su ugovor o daljnjem zajedničkom razvoju, proizvodnji, marketingu i prodaji sustava optičkog registriranja podataka. »Philips« i američke kompanije »RCA« i »Intel« potpisale su sporazum o suradnji na području određenih tipova integriranih krugova, a »Philips« i poznata japanska kompanija »Sharp« sporazum o transferu znanja i tekućih informacija na području ekrana od tekućeg kristala. Tim ugovorima treba dodati i zajedničko ulaganje »Philipsa« i japanske kompanije »Kyocera« na području kućnih interaktivnih sustava i cijeli niz ugovora i zajedničkih ulaganja s drugim manje poznatim kompanijama.

U današnje vrijeme visokotehnološkog razvoja, tvrtke visokih tehnologija, posebice u području informacijske tehnologije i telekomunikaci-

³¹ W. Dekker: *Managing a Global Electronics Company in Tomorrow's World*, Long Range Planning, Vol. 19, No. 2, april, 1986., str. 36.

ja uspostavljaju sve veći broj veza sa svojim dojučerašnjim konkurentima, s kojima ulaze u strateške saveze ili alijanse. Tako, npr., poznata američka kompanija **IBM** ima partnerstvo s kompanijama: Mitsubishi Group, Cosmos, MCI, Nippon Telephone and Telegraph, ATT, Toshiba, Intel, Philips, Sony, STET, Mitel, ROLM itd. **ATM** je ušao u alijanse s kompanijama: Toshiba, Olivetti, Xerox, Lucky Goldstar, Ricoh, IBM itd., a japanska kompanija **Mitsui and Co.** s: Toshiba, Olivetti, Nippon Telephone and Telegraph, Hitachi, Nipon Electric Company, Sperry, Hughes Aircraft itd. Veći broj partnerstava, odnosno strateških alijansi, uspostavile su kompanije: **Mitsubishi Group, Sony, Hitachi, Ericsson, Nippon Telephone and Telegraph, Siemens, Toshiba, Olivetti, Philips** i mnoge druge kompanije.³²

Slični bi se primjeri mogli navesti i za druge, svjetski poznate kompanije. Nas u ovom dijelu rada ponajprije zanimaju oblici i organizacijske forme čvršćeg integracijskog povezivanja poduzeća u razvijenim tržišnim privredama. Tu mislimo, u prvom redu, na različite oblike monopolnog povezivanja poduzeća. Najznačajniji oblici tog povezivanja su: **karteli, koncerni i trustovi**. Tim osnovnim oblicima trebalo bi dodati i neke, kao što su: **konzorcij i pul**, koji se, istina, donekle razlikuju od ovih prethodnih oblika povezivanja poduzeća, u čijem je središtu povezivanje kapitala.

Kartel je oblik horizontalnog povezivanja inače konkurentskih poduzeća. Svrha udruživanja u kartel jest ograničavanje međusobne konkurencije i ostvarivanje monopolnog položaja poduzeća na tržištu. Poduzeća koja se udružuju u kartel ne gube svoju samostalnost, tj. zadržavaju punu pravnu i ekonomsku samostalnost. A s obzirom na činjenicu da motivi i svrhe udruživanja u kartel mogu biti različiti, postoje i različite vrste kartela, kao što su: karteli cijena, karteli koji obavljaju geografsku podjelu tržišta, karteli kvota proizvodnje itd.

Koncern je najviši oblik monopolnog udruživanja poduzeća. Koncern nastaje tako da jedno, ekonomski snažno, poduzeće otkupljuje većinu dionica određenog broja drugih poduzeća, iz različitih djelatnosti, kao što su proizvodnja, promet, usluge, bankarstvo, osiguranje itd. Iz tog zaključujemo da se u koncern udružuju poduzeća koja pripadaju različitim privrednim granama, pa koncern ima oblik vertikalnog modela povezivanja poduzeća. S obzirom na različitost poduzeća koja ulaze u sastav koncerna, može se reći da je koncern oblik konglomeratske centralizacije kapitala. Poduzeća koja su povezana u koncernu zadržavaju pravnu, a gube ekonomsku samostalnost.

Trust je također oblik monopolističkog udruživanja poduzeća u jedno zajedničko poduzeće koje ima monopolistički položaj na tržištu. Po-

³² P. Dussauge, S. Hart, B. Ramanantsoa: *Strategic Technology Management*, John Wiley and Sons, Chichester etc., 1997., str. 132.

duzeća koja se udružuju u trust gube pravnu i ekonomsku samostalnost, a samostalna su samo u pogledu organizacije proizvodnje, tj. u tehničkom pogledu. U trust se udružuju poduzeća koja pripadaju istoj privrednoj grani. S obzirom na činjenicu da poduzeća u trustu gube samostalnost, to povećava prilagodljivost, odnosno elastičnost trusta da vrlo brzo odgovori na promijenjene zahtjeve iz okolice, a osobito u pogledu vođenja poslovne politike i strategije razvoja članica trusta, ali i trusta kao cjeline. Trust može smanjiti pa i potpuno obustaviti proizvodnju u nerentabilnim pogonima, tvornicama odnosno poduzećima, a povećati je u onima koja su visokorentabilna.

Konzorcij je oblik udruživanja poduzeća i/ili banaka kao i drugih organizacija, a s namjerom zajedničkog financiranja određenog većeg posla, poslovnog pothvata za čije financiranje pojedinačno nije u mogućnosti, odnosno nije zainteresiran ni jedan od partnera. Veoma je čest slučaj u praksi da bankarske organizacije osnivaju konzorcij. U konzorcij banaka udružuju se dvije ili više banaka, najčešće radi ostvarivanja razvojnih programa, radi podjele rizika kod velikih investicijskih odnosno financijskih projekata, ili iz nekih drugih razloga. Konzorcij, osim banaka, osnivaju i velika poduzeća, najčešće radi zajedničkog izvođenja investicijskih radova u zemlji ili inozemstvu, koji su po svom opsegu toliko veliki da zahtijevaju zajednički sinkroniziran napor mnogih poduzeća koja će raditi na realizaciji tog projekta. Konzorcij se temelji na dvije vrste ugovora: a) jedan ugovor je onaj koji se sklapa između različitih subjekata (poduzeća) koja osnivaju konzorcij, i b) drugi je ugovor koji se sklapa između, sada već osnovanog konzorcija, i njegovih komitenata, dakle, poduzeća koja financiraju velike investicijske projekte, zbog kojih je konzorcij i osnovan.

Pul (Pool) je određena vrsta kartela, a najčešće se javlja kao oblik udruživanja poduzeća koja međusobno surađuju u pogledu proizvodnje i/ili prodajnih cijena proizvoda. Članice pula se obvezuju da će, npr. poštovati dogovorene prodajne cijene kao i kvote proizvodnje fiksirane na određenoj razini (naftni pul, npr.). Pul se osniva uglavnom kao privremeno udruženje, pa traje dok traje ugovoreni posao. Poduzeća koja su udružena u pul zadržavaju potpunu pravnu samostalnost.

U razvijenim tržišnim privredama postoje antimonopolni zakoni koji spriječavaju pojavu monopola. S tim u vezi, navodi L. Iacocca,³³ da se u uvjetima krize »Chryslera« razmišljalo i o fuzioniranju s »Fordom«, ali da Ministarstvo pravosuđa to sigurno ne bi dopustilo, jer bi to bila savršena horizontalna integracija dvaju divova oligopola koji ima samo tri člana (treći je General Motors – P. S).

³³ L. Iacocca: *Autobiografija*, Globus, Zagreb, 1987., str. 233.

Holding društvo

15.5.

Holding društvo (holding company)³⁴ je poduzeće koje posjeduje odnosno drži dionice drugih poduzeća (subsidiary company) i to u onom opsegu koji mu omogućava odnosno osigurava nadzor i upravljanje nad tim poduzećima (supsidijarima). U pravilu to mora biti više od 51% dionica, premda je moguće držati nadzor i upravljanje nad drugim poduzećima i s relativnom većinom, tj. s »kontrolnim paketom dionica«.

Holding kompanija, dakle, nadzire jedno ili više drugih poduzeća, na temelju vlasništva nad dionicama tih poduzeća. Ako poduzeća supsidijari imaju pravni oblik društva s ograničenom odgovornošću, tada holding kompanija, što je razumljivo, ima vlasništvo nad najvećim dijelom udjela u tim društvima.

Što se tiče odnosa holding kompanije i njezinih supsidijara valja reći da oba organizacijska oblika (holding kompanija i supsidijari) postoje i dalje, pa i onda kada holding kompanija preuzima 100% dionica s pravom glasa svog supsidijara.

Holding kompanije se, u pravilu, ne bave proizvodnjom ili nekom drugom poslovnom djelatnošću, iako se, gledajući povijesnu pojavu odnosno nastanak holding kompanija, može govoriti o dvije osnovne vrste holding kompanija.

Na samom početku svog nastanka, potkraj prošlog stoljeća, holding kompanije su se organizirale od matičnog proizvodnog poduzeća, tj. matično proizvodno poduzeće se, zbog rasta i diverzifikacije svog razvoja te osnivanja novih poduzeća-kćeri, organiziralo kao holding kompanija, da bi na taj način zadržalo nadzor nad zavisnim poduzećima. Ta vrsta holding društava nazvana još i mješovitim društvima, aktivno su uključena u sve poslovne aktivnosti kojima se ta poduzeća – kompanije inače bave.

Druga vrsta holding kompanija, koje se javljaju kasnije, su **čiste holding kompanije**, a one i danas predstavljaju dominantan oblik holding kompanija, koje se osnivaju kao financijska poduzeća i ne bave se proizvodnjom ili nekom drugom poslovnom djelatnošću, a čija se imovina sa-

³⁴ Tekst je u cijelosti preuzet iz moga članka objavljenog u časopisu »Poduzetništvo«, Zagreb, listopad 1992. god., koji je napisan na temelju sljedećih izvora: Masmedijn poslovni rječnik, Masmedia, Zagreb, 1991. god.; M. Novak-P. Sikavica: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992. god.; Roger Oldcorn: Management (prijevod), Sijetlost, Sarajevo, 1990. god., Presentation of the ENI group, July, 1990.; Prijedlog organizacije »KRAŠ« Zagreb, 1991.; The Harper Collins Dictionary of Economics, New York, 1991.; Thomson's Dictionary of Banking, Pitman, 1978. god.

stoji isključivo od dionica drugih poduzeća. Takva vrsta holding kompanija i danas predstavlja osnovni oblik financijskog kapitala u SAD. Osnovna djelatnost tih holding kompanija sastoji se u osnivanju, financiranju i upravljanju drugim poduzećima.

Taj, danas dominantan oblik holding kompanija osniva se za investiranje u vrijednosne papire drugih kompanija kako bi održao nadzor nad njima. Velike korporacije osnivaju svoje holding kompanije u inozemstvu, najčešće u zemljama tzv. »poreznim oazama«, sa zadatkom da one upravljaju financijskim i drugim operacijama korporacije u toj dotičnoj zemlji.

Svaka holding kompanija se vrijednuje na temelju nekoliko pokazatelja. To su, u prvom redu, sadašnja razina profita, te vrijednost kapitala u vlasništvu kompanije, kao i visina dugovanja kompanije.

Osnovni odnosno najvažniji ili strateški ciljevi holdinga bili bi: financijsko upravljanje drugim poduzećima; kupnja i prodaja poduzeća ili dijela poduzeća odnosno preuzimanje poduzeća; kupnja i prodaja dionica poduzeća kao i investiranje u vrijednosne papire drugih poduzeća, sa svrhom da se ostvari nadzor nad tim poduzećima, te investiranje na tržištu kapitala.

Osim ovih, strateških ciljeva holdinga, holding ima i druge ne manje važne ciljeve, kao što su stalna briga za povećanjem profitabilnosti poduzeća u sastavu holdinga. Rast profitabilnosti može se postići na dva načina i to smanjivanjem troškova i povećavanjem dobiti. Povećanje dugoročne profitabilnosti, što je također jedan od ciljeva holdinga, postiže se uvođenjem odgovornosti za profit, nadzorom profita kao i prebacivanjem eventualnog gubitka u poslovanju na pojedine kompanije, a ne na cijelu holding kompaniju. Holding kompanija treba ulagati kapital u razvoj onih poduzeća koja imaju najbolju razvojnu perspektivu. No, iznad svega, svaka holding kompanija mora voditi integralnu strategiju, uvažavajući interese i mogućnosti svih svojih članica.

U ostvarivanju svojih ciljeva holding kompanija može kupovati dionice odnosno ulagati kapital u istorodna poduzeća, ali i u ona koja se bave drugom djelatnošću, posve različitom od one kojom se bave poduzeća u sastavu holdinga. Istina, ako se radi o pridruženim poduzećima koja se bave istorodnom djelatnošću, lakše je osigurati nadzor i integralnu strategiju kompanije. Međutim, u drugom slučaju, dolazi do diverzifikacije, odnosno konglomeratskog rasta kompanije.

S obzirom na to da holding kompanija usmjerava, koordinira i nadgleda poslovanje poduzeća, svojih članica, ona im mora ostaviti, do određene mjere, poduzetničku slobodu. Veze između holding kompanije i pridruženih poduzeća svode se na financijske tijekove, transfer dobiti i intervenciju u slučaju neostvarivanja zacrtane razine dobiti.

Ciljevi i zadaci holdinga su u najužoj vezi, pa se zapravo putem zadataka postiže operacionalizacija i realizacija ciljeva holdinga. Među najvažnije zadatke holdinga ubraja se odlučivanje: o poslovnim i razvojnim ciljevima poduzeća, o razvoju poduzeća i investicijama, o uspješnosti poslovanja poduzeća, o podjeli dobiti, o statusnim promjenama, o reorganizaciji ma poduzeća u sastavu holdinga i tome slično.

Unutarnja organizacija holdinga, odnosno organizacijska struktura holdinga, u prvom redu, ovisi o tome o kojoj vrsti holdinga je riječ. Ako se radi o holdingu koji obavlja i osnovnu privrednu djelatnost, onda će njegova organizacijska struktura imati izgled kao i svako drugo dioničko društvo ili koncern, s veoma razvedenim i razvijenim službama na razini holdinga, koje opslužuju svojim uslugama odnosno koje servisiraju druga poduzeća – članice holdinga. Ako je, pak, riječ o čistom holdingu, o čemu zapravo i pišemo, tada će broj zaposlenih u holdingu biti neusporedivo manji, a sama organizacija holdinga puno jednostavnija.

Za ilustraciju navest ćemo primjer francuske holding kompanije »Dinaction«³⁵ koja nadzire čak 32 male tvrtke i zapošljava samo 4 osobe. U toj holding kompaniji 55% kapitala je u vlasništvu dvaju Francuza. Ta kompanija je nastala kupnjom, odnosno otkupom malih tvrtki koje su bile u teškoćama, a takvih je u Francuskoj mnogo.

Iz prethodno navedenih ciljeva i zadataka holdinga, s obzirom na prirodu tih poslova, očito je da holding ne treba imati preveliki broj zaposlenih. Osim toga, mnoge od tih zadataka za holding mogu obavljati i sama pridružena poduzeća odnosno supsidijari.

Unutarnja organizacija holdinga je, na određeni način, opredjeljena organizacijskim oblikom i vrstom holdinga, kao i ciljevima i zadacima holdinga.

U svakom slučaju, na razini holdinga mora biti financijska funkcija, tj. onaj njezin dio koji može realizirati zadatke holdinga. Isto tako, na razini holdinga bi se trebalo naći i upravljanje poduzećima u sastavu holdinga, te strateško planiranje, razvoj, organizacija i politika zapošljavanja.

S tim u vezi, u organizacijskoj strukturi holdinga mogli bi se naći ovi poslovi: financije, planiranje i razvoj, međunarodne aktivnosti, organizacija i upravljanje ljudskim potencijalima, pravni poslovi i administracija. U organizacijskoj strukturi holdinga broj tih poslova može biti veći ili manji ovisno o tome što je u fokusu interesa u svakom pojedinom holdingu, kao i o samoj veličini holdinga s obzirom na broj i različitost poduzeća u sastavu holdinga.

³⁵ Izazov specijalizaciji, prema »The Economist«, 1990. god.

Za obavljanje ovih poslova ne bi trebalo osnivati posebne organizacijske jedinice (sektore, službe ili odjele), već samo izabrati direktore (izvršne direktore), koji bi bili nositelji poslovnih aktivnosti na pojedinom području. Oni bi bili bez stalnog osoblja, ali bi se zato koristili uslugama poduzeća u sastavu holdinga. Za neke poslovne aktivnosti, iz domene pojedinog izvršnog direktora, mogla bi se osnovati i posebna poduzeća, ali isto tako je moguće koristiti usluge konzultantskih, znanstvenih i drugih savjetodavnih institucija. Neka pitanja i problemi mogli bi se rješavati ad hoc, ili osnivanjem stalnih projektnih timova.

Holding kompanija, kao i svako drugo poduzeće koje je organizirano kao dioničko društvo, ima odgovarajuća tijela upravljanja, kao što su skupština i nadzorni odbor. Vođenje poslovanja holdinga u nadležnosti je uprave.

Uprava se, kao u svakom drugom dioničkom društvu, može sastojati od jednog ili više članova. Ako se uprava sastoji od jednog člana onda je on direktor, a u slučaju većeg broja članova uprave, bira se i predsjednik uprave.

Kad govorimo o **upravljanju holdingom**, u prvom redu mislimo na odnose između holdinga i poduzeća supsidijara u sastavu holdinga.

Među najvažnija operativna tijela upravljanja holdingom ubrajamo nadzorni odbor. Nadzorni odbor holdinga; utvrđuje strategiju i razinu rasta poduzeća u sastavu holdinga; utvrđuje trend profitabilnosti poduzeća supsidijara; razmatra i prilagođava ciljeve godišnjeg rasta poduzeća supsidijara; razmatra plan dobiti svakog pojedinog poduzeća; mjeri uspjeh svakog direktora pojedinog poduzeća; odnosno predsjednika uprave; smjenjuje direktora odnosno predsjednika uprave pojedinog poduzeća ako poduzeće ne ostvari traženu razinu dobiti.

Iz naprijed navedenog proizlazi da se na razini holdinga odlučuje: o poslovnim i razvojnim ciljevima poduzeća-supsidijara; o planovima razvoja i planovima investicija; o prihvaćanju godišnjeg obračuna; o podjeli dobiti holdinga; o ocjeni uspješnosti poslovanja poduzeća u sastavu holdinga; o statusnim promjenama poduzeća supsidijara i tome slično.

Direktor pridruženog poduzeća, odnosno predsjednik uprave, mora podnositi godišnji plan profitabilnosti nadzornom odboru holdinga na odobravanje. Taj se plan uspoređuje sa zahtjevima nadzornog odbora za visinom dobiti tog poduzeća, te se prihvaća ili odbija. Odbije li nadzorni odbor holdinga plan dobiti poduzeća, direktor odnosno predsjednik uprave pridruženog poduzeća mora ga revidirati tako da smanji troškove, a poveća prihode kako bi on bio prihvaćen. Na kraju godine direktor, odnosno predsjednik uprave pridruženog poduzeća, predstavlja stvarno postignutu razinu dobiti nadzornom odboru holdinga.

Najviše tijelo upravljanja holdingom je skupština dioničara. Dioničari odobravaju politiku nadzornog odbora holdinga, ili smjenjuju nadzorni odbor, ovisno o rezultatima poslovanja holdinga.

Predsjednik uprave holdinga odgovara dioničarima za ostvarivanje maksimalnog rasta dobiti kao i odgovarajuće dividende, dok direktori odnosno predsjednici uprave svakog pridruženog poduzeća odgovaraju holdingu za ostvarivanje maksimalne stope rasta dobiti kao i maksimalnog trenda rasta pridruženog poduzeća.

Inače, kad je riječ o upravljanju holdingom, treba reći da je jedno od pravila koje vrijedi u uspješnim holdinzima, davanje velike slobode managerima u pridruženim poduzećima u upravljanju. Izbjegava se centralizirani nadzor troškova i računovodstvenog sustava od strane holdinga. Direktori odnosno predsjednici uprave poduzeća-subsidijara su u velikoj mjeri autonomni u odlučivanju. Odobrenje od tijela upravljanja holdinga traže u onim slučajevima kada se radi o krupnim odlukama, kao što su: veće investicije, velike nabave, lokacija postrojenja ili politika zapošljavanja.

Oblici integracije poduzeća prema Zakonu o trgovačkim društvima

15.6.

Problematika integracije poduzeća u Zakonu o trgovačkim društvima obuhvaćena je odredbama o *povezanim društvima* kao i odredbama o *pripajanju i spajanju društava*. Dok povezana društva predstavljaju ugovorne i stvarne oblike povezivanja, spajanje i pripajanje društava provodi se putem statusnih promjena.³⁶

*Povezana društva*³⁷ su pravno samostalna društva koja u međusobnom odnosu mogu stajati kao: 1. društvo koje u drugom društvu ima većinski udio ili većinsko pravo u odlučivanju, 2. ovisno i vladajuće društvo, 3. društvo s uzajamnim udjelima i 4. društva povezana poduzetničkim ugovorom.

Ako jedno društvo ima većinu udjela ili većinsko pravo odlučivanja u drugom pravno samostalnom društvu, smatra se da se to drugo

³⁶ V. Gorenc: *Trgovačko pravo – društva, Školska knjiga, Zagreb, 1995., str. 453.*

³⁷ *Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, Zagreb, br. 111/1993., članak 473.*

društvo nalazi u većinskom sudjelovanju, a prvo društvo je *društvo s većinskim sudjelovanjem* u njemu.³⁸

Društvo s većinskim sudjelovanjem ima kontrolni paket u drugom društvu i ono, zapravo, na taj način preuzima to drugo društvo.

*Ovisno društvo*³⁹ je pravno samostalno društvo na koje neko drugo društvo (*vladajuće društvo*) ima neposredno ili posredno prevladavajući utjecaj.

Koncernu u našem Zakonu o trgovačkim društvima pripada središnje mjesto u odredbama o povezanim društvima. Koncern je vrlo čest oblik povezanih društava i u drugim pravnim sustavima u Europi. Koncern se može osnovati na dva načina, kao što je to navedeno u Zakonu o trgovačkim društvima (članak 476.).

Ako se vladajuće i jedno ili više ovisnih društava objedine jedinstvenim vođenjem od strane vladajućeg društva, ona čine *koncern*, a pojedinačna društva su *društva koncerna*.

Ako su pravno samostalna društva, a da jedno nije ovisno o drugome, spojena zajedničkim vođenjem, ona čine *koncern*, a pojedinačna društva su *društva koncerna*.⁴⁰

Iz ovih odredbi proizlazi da postoje različite vrste koncerna. Jedan oblik koncerna je *stvarni koncern*, koji nastaje između ovisnih i vladajućih društava, ali i između pravno samostalnih društava, koja su povezana jedinstvenim i zajedničkim vođenjem. Drugi oblik koncerna je *ugovorni koncern* koji nastaje sklapanjem ugovora o vođenju poslova društva koja su objedinjena jedinstvenim vođenjem.

Često se međusobno izjednačavaju pojmovi kao što su *koncern i holding*. Treba reći da postoje određene sličnosti između koncerna i holdinga. Neki od oblika koncerna, u kojima postoji vladajuće poduzeće, koje se obično naziva matica ili kompanija majka, i ovisna društva, samo su drugo ime za holding. Druga vrsta koncerna, koji se osnivaju na temelju ugovora, nema ništa zajedničko s holdingom. Dosadašnja hrvatska iskustva u osnivanju koncerna, birala su onaj oblik koncerna, koji je sličan holdingu.

Koncern kao oblik povezanih društava pruža velike mogućnosti za ostvarivanje poslovnih interesa kako koncerna tako i društava u njegovu sastavu.

Društvo s uzajamnim udjelima također spada u jedan od oblika povezanih društava. To su⁴¹ društva kapitala sa sjedištem u Republici

³⁸ *Zakon o trgovačkim društvima, op. cit. pod 37, članak 474.*

³⁹ *Zakon o trgovačkim društvima, op. cit. pod 37, članak 475.*

⁴⁰ *Zakon o trgovačkim društvima, op. cit. pod 37, članak 476.*

⁴¹ *Zakon o trgovačkim društvima, op. cit. pod 37, članak 477.*

Hrvatskoj koja su povezana tako da svako društvo ima više od četvrtine udjela u drugom društvu.

Društva povezana poduzetničkim ugovorom, prema odredbama Zakona o trgovačkim društvima, su ona društva koja su povezana ugovorom o vođenju poslova društva, ugovorom o prijenosu dobiti ili ostalim poduzetničkim ugovorima.

U Zakonu o trgovačkim društvima na puno jasniji i pregledniji način se iznosi problematika **spajanja i pripajanja** dioničkih društava, čime se izjednačavamo s ostalim pravnim sustavima razvijenog tržišnog gospodarstva, u kojima su spajanja i pripajanja uobičajeni oblici poslovnih kombinacija odnosno centralizacije kapitala.

Jedno ili više dioničkih društava mogu se **pripojiti** (podcrtao P. S.) drugom dioničkom društvu bez da se provede postupak likvidacije prijenosom cijele imovine jednog ili više društava (pripojednih društava) drugom društvu (društvu preuzimatelju) u zamjenu za dionice tog društva.⁴²

Dva ili više dioničkih društava mogu se spojiti (podcrtao P. S.) bez da se provede postupak likvidacije osnivanjem novog dioničkog društva, na koje prelazi cijela imovina svakog od društava koja se spajaju u zamjenu za dionice novog društva.⁴³

Osim ovih poslovnih kombinacija koje se odnose na međusobno spajanje i pripajanje dioničkih društava, Zakon o trgovačkim društvima regulira materiju spajanja i pripajanja i između svih društava kapitala, tj. između dioničkih društava i društava s ograničenom odgovornošću.

Tako se prema Zakonu o trgovačkim društvima dioničko društvo može pripojiti društvu s ograničenom odgovornošću, ali i društvo s ograničenom odgovornošću dioničkom društvu, kao što se i društva s ograničenom odgovornošću mogu međusobno spajati i pripajati.

Spajanje društava kapitala kao i pripajanje jednog ili više društava kapitala drugome društvu kapitala, dovodi do **statusnih promjena** trgovačkih društava. Tako kod pripajanja pripojeno društvo prestaje postojati, a kod spajanja prestaju postojati društva koja se spajaju i osnivaju novo društvo.

⁴² Zakon o trgovačkim društvima, op. cit. pod 37, članak 512., stavak 1.

⁴³ Zakon o trgovačkim društvima, op. cit. pod 37, članak 512., stavak 2.

Pitanja za raspravu:

1. Što je razumijeva pod pojmom integracija? Kako se sve može ostvariti proces integracije u privredi? U čemu se ogledaju oblici međudruštvenog pripajanja poduzeća?
2. U kakvom su odnosu integracijski procesi koncentracije i dekoncentracije kapitala? Dešmirajte što se razumijeva pod pojmom koncentracije kapitala. Navedite kako se ostvaruje proces centralizacije kapitala. Objasnite kupnju poduzeća odnosno akvizicijom kao jedan od načina ostvarivanja procesa centralizacije proizvodnje i kapitala. Na koje vrste otkupa poznajete?
3. U kakvoj su vezi aktivnosti integracije i proizvodno-tehnološke povezanosti članica integracije? Navedite osnovne i proizvodno-tehnološke povezanosti između poduzeća. Objasnite značenje svakog od sustava veza.
4. Navedite osnovne i poveznosti integracije s obzirom na proizvodno-tehnološku povezanost poduzeća.
5. O čemu govori valjete integracije između poduzeća koja su međusobno povezana input-output vezama? Što to značenje za integraciju ima postotni udio u međusobnim poslovanjima? Objasnite da su subjekti integracije jedan od tri, dva, jedan ili isključivni i drugi oblici integracije.
6. Navedite osnovne podvrste poduzeća s obzirom na divizifikaciju proizvodnje u poduzeću. Objasnite svaku od podvrsta divizifikacije poduzeća.
7. Navedite osnovne modele integracije poduzeća te objasnite svaki model. Pokušajte navesti i konkretne primjere za pojedine modele integracije iz sredine u kojoj živite odnosno radite.
8. Osim cvrstih oblika integracije među poduzecima u razvijenoj tržišnoj privredi prisutni su i različiti oblici međusobne poslovne suradnje. Navedite neke od oblika suradnje među poduzecima i objasnite kakav je njihov odnos uzavaj cvrstih oblika integracije.
9. Koje sve oblike cvrstog integracijskog povezivanja među poduzecima poznajete u razvijenim tržišnim privreda-

ma? Navedite te oblike koji uglavnom imaju značajke monopolnog povezivanja, objasnite svaki od tih oblika i ukazite na specifičnost svake od tih oblika povezivanja poduzeća.

10. Objasnite što je to holding poduzeće i koje su njegove osnovne značajke. Navedite i te holding poduzeća odnosno holding poslovanja. Što je osnovna djelatnost holding poduzeća i koje su njegove primarne bave? Čime se može baviti holding poduzeće odnosno holding kompanija?

11. Navedite osnovne i napredne strateške ciljeve holdinga. Navedite i ostale ciljeve holdinga.

12. O čemu ovisi unutarnja organizacija holdinga? Kakve će razlike postojati u organizaciji holdinga ako je riječ o holdingu koji obavlja osnovnu posrednu djelatnost u odnosu na organizaciju čistog holdinga? Koje će se poslove organizirati u čistom holdingu?

13. Navedite oblike integracije poduzeća prema Zakonu o trgovačkim društvima.

14. Što su to povezana društva i koje vrste povezanih društava poznate?

15. Što je to koncern i koje vrste koncerna poznate prema Zakonu o trgovačkim društvima? Kakve su razlike između koncerna i holdinga?

16. Navedite sve mogućnosti spajanja i pripajanja društava kapitala. U čemu se ogleda razlika između spajanja i pripajanja društava?

VI.

ORGANIZACIJA POSLOVNIH FUNKCIJA

16.

MODELI ORGANIZACIJE POSLOVNIH FUNKCIJA

Čimbenici koji utječu na izbor modela organizacije poslovnih funkcija

16.1.

Uspješnost odvijanja svakog poslovnog procesa ovisi o djelotvornosti organizacije njegovih *poslovnih funkcija*. Ukupan zadatak svakog poduzeća, svake organizacije, realizira se posredovanjem poslovnih funkcija, kao sredstvom i načinom ostvarivanja posebnih zadataka u poduzeću.

Bez obzira na veličinu poduzeća, tehnologiju proizvodnje ili poslovanja, pravni oblik poduzeća i tome slično, svaka organizacija se sastoji od istog broja poslovnih funkcija. Stoga će se razlike u izgradnji organizacijske strukture poduzeća upravo očitovati u različitim pristupima u organizaciji poslovnih funkcija.

Kakav će konkretan model odnosno organizacijski oblik dobiti pojedina poslovna funkcija u organizacijskoj strukturi poduzeća, ovisit će o svim relevantnim *čimbenicima organizacije*, kao i o odgovarajućim *vrstama organizacijskih struktura* poduzeća.

Premda su čimbenici organizacije i organizacijska struktura poduzeća uzajamno uvjetovane kategorije, na modele organizacije poslovnih funkcija jednako će utjecati čimbenici organizacije kao i same pojedine vrste organizacijskih struktura, koje opredjeljuju odgovarajuće organizacijsko rješenje za pojedine poslovne funkcije.

Bez obzira na to je li riječ o klasičnim organizacijskim strukturama ili pak o suvremenim trendovima u oblikovanju organizacijske strukture poduzeća, problem kvalitetne organizacije poslovnih funkcija, a posebice izvanproizvodnih funkcija, uvijek ostaje jedno od primarnih pitanja uspješne organizacije. Ništa se ne mijenja sa stajališta problematike organiziranja poslovnih funkcija, neovisno o tome je li riječ o klasičnoj funkcijskoj strukturi, divizijskoj, projektnoj, matričnoj, procesnoj ili timskoj organizaciji. Uvijek, u svim naprijed navedenim vrstama organizacijskih struktura, treba pronaći

primjeren model organizacije za poslovne funkcije. Razlika se ogleda samo u tome što će u pojedinim vrstama organizacijskih struktura, poslovne funkcije imati primarno mjesto, a u nekim drugim vrstama organizacijskih struktura, sekundarno mjesto u organizaciji. No, bez obzira na to, problem optimalne organizacije poslovnih funkcija, u svim slučajevima, treba riješiti na najbolji mogući način.

Na žalost, za to ne postoji ni recept a niti rješenja koja bi bila univerzalno primjenjiva. Naime, svaka poslovna funkcija, u svakom poduzeću, zahtijevat će unikatno, zasebno, organizacijsko rješenje, primjereno baš tom poduzeću, koje će se razlikovati od organizacije te iste funkcije kod svih drugih poduzeća, pa čak i u samom tom poduzeću, u različitim razdobljima njegova postojanja. To će biti stoga, što na organizaciju poslovnih funkcija utječu svi relevantni čimbenici organizacije, o kojima je bilo riječi u trećem poglavlju ove knjige.

Ipak, da bismo dočarali tu specifičnost organizacije poslovnih funkcija, koja će biti drukčija u svakoj organizaciji, u svakom poduzeću, podsjetit ćemo se na čimbenike organizacije koji, u najvećoj mjeri, utječu na izbor odgovarajućeg modela organizacije poslovnih funkcija.

Nema dvojbe da na izbor modela organizacije poslovnih funkcija u značajnoj mjeri utječe *veličina poduzeća*, zbog čega će i horizontalna i vertikalna diferencijacija, a to znači i »širina« i »dubina« organizacije pojedine poslovne funkcije, biti znatno veća u velikim nego u malim poduzećima. To je razlog zbog kojeg nije ni moguće izraditi jedan jedinstveni kompjutorski program, koji bi obuhvaćao raščlambu svih poslovnih funkcija, do najniže raščlambe zadataka, koja je dalje nedjeljiva, jer bi taj program, kao takav, bio neuporabljiv u svakoj konkretnoj, pojedinačnoj, situaciji. Jer, što nam znači raščlamba npr., funkcije nabave na tisuće i tisuće pojedinačnih zadataka, ako mi nabavu trebamo organizirati u poduzećima od 1, 5, 10, 100, 1000 ili sto tisuća zaposlenih. Tome treba dodati i broj tržišta s kojih nabavljamo kao i broj dobavljača, što će sve utjecati na izbor konkretnog modela organizacije nabave u nekom poduzeću.

Slično će i *tehnologija* proizvodnje utjecati na izbor modela organizacije svake pojedine poslovne funkcije. Ovisno o vrsti i tipu tehnologije kao i tipu tehnoloških veza između pojedinih dijelova poduzeća, ovisit će ne samo organizacijski smještaj, već i obuhvat poslova pojedinih poslovnih funkcija, u organizacijskoj strukturi tih i takvih poduzeća. Dodamo li tome i sve veću i intenzivniju primjenu informacijske tehnologije, koja omogućava povezivanje, ne samo unutar poduzeća, nego i povezivanje partnera (različitih poduzeća) u mrežu, posve je razumljivo da će se razlikovati organizacija i razmještaj poslova pojedinih poslovnih funkcija, za koje više neće biti primarno pitanje njihova prostornog smještaja na jednom mjestu, fizički u istoj zgradi ili istom uredu. Sve više će na značenju dobivati telerad.

Lokacija kao čimbenik organizacije poslovnih funkcija, utječe na njihovu organizaciju tako što će zahtijevati, u većoj ili manjoj mjeri, da se neki poslovi nekih poslovnih funkcija organizacijski disperziraju na različite lokacije. Uporabom informacijske tehnologije, čimbenik lokacije gubi svoje prvotno značenje, kada je riječ o modelu organizacije pojedinih poslovnih funkcija. Za najveći dio poslova svih poslovnih funkcija pitanje lokacije, uz podršku informacijske tehnologije, postaje irelevantno.

Važniju ulogu na modele organizacije poslovnih funkcija imat će *vanjski čimbenici organizacije* odnosno *čimbenici okoline*. Posebno mjesto među tim čimbenicima pripada integracijskim procesima kao i tržištu, kao čimbenicima okoline organizacije.

Integracijski procesi, više nego neki drugi čimbenici organizacije, bitno utječu na model organizacije poslovnih funkcija, a osobito na model organizacije izvanproizvodnih funkcija u poduzeću. Tako će na jedan način biti organizirane pojedine izvanproizvodne funkcije, ako je riječ o pripajanju, a na drugi način, ako je riječ o spajanju poduzeća. Kod pripajanja jednog poduzeća drugome, poslovne funkcije pripojenog poduzeća će se razmjestiti u organizacijske jedinice koje realiziraju te funkcije u poduzeću kojemu se pripojilo, dok će u slučaju spajanja doći do integracije organizacijskih jedinica, koje obavljaju poslovne funkcije, iz oba poduzeća koja su se fuzionirala.

Na izbor modela organizacije poslovnih funkcija kod integracije, ne utječe sama integracija kao takva nego i oblik integracije. Ako je riječ o integraciji tehnološki povezanih poduzeća doći će do jače sprege u obavljanju poslovnih funkcija, dok će kod integracije tehnološki nepovezanih poduzeća, veći broj poslovnih funkcija odnosno poslova tih funkcija ostati na razini svake pojedine članice, koja ulazi u integraciju.

Model organizacije poslovnih funkcija razlikovat će se i kod horizontalne i vertikalne integracije. Kod horizontalne integracije veći će se broj poslova poslovnih funkcija obavljati unutar svake članice te integracije, a kod vertikalne, veći će se broj poslova prenijeti na razinu integriranog poduzeća.

Među vanjske čimbenike organizacije, koji utječu na izbor modela organizacije poslovnih funkcija, važna uloga pripada tržištu kao čimbeniku organizacije. S obzirom na to da se na tržištu poduzeća susreću s kupcima i dobavljačima, oni će značajno utjecati na izbor modela organizacije pojedinih poslovnih funkcija, a u prvom redu prodaje i nabave. Tako će, npr., model organizacije prodaje ovisiti o broju proizvoda koji se prodaju, o namjeni proizvoda, o tržištima prodaje i slično, dok će model organizacije nabave ovisiti o tržištu dobavljača, broju dobavljača, broju sirovina i materijala koji se nabavljaju, izvorima nabave i slično.

Osim čimbenika organizacije, na izbor modela organizacije poslovnih funkcija utječe i *vrsta organizacijske strukture*, za koju se pojedino poduzeće opredijelilo. Tako će se bitno razlikovati model organizacije poslovnih funkcija u funkcijskoj, divizijskoj, projektnoj, matričnoj, procesnoj ili timskoj organizaciji.

U funkcijskoj organizacijskoj strukturi poslovne funkcije imaju primarno mjesto u organizaciji, za razliku od divizijske organizacijske strukture, u kojoj će doći do razmještanja pojedinih poslovnih funkcija ili pojedinih poslova iz određenih poslovnih funkcija unutar divizijske organizacijske jedinice kao i na razinu poduzeća. To će biti i u slučaju primjene projektno ili matrične organizacijske strukture.

Procesna, odnosno timska organizacija samo na drugi način pristupa poslovnim funkcijama, ona stvara krosfunkcijske timove, što znači da se u tom modelu organizacije, poslovi svih poslovnih funkcija, koji su vezani uz određeni proces, realiziraju kroz procesnu odnosno timsku strukturu.

Procesni pristup organizaciji, koji je u fokusu reinženjeringa poslovnih procesa, ne dovodi u pitanje opstojnost poslovnih funkcija, već samo mijenja pristup organizaciji, u kojoj opet, unutar pojedinih poslovnih procesa, treba organizirati pojedine poslovne funkcije, bolje reći one dijelove tih poslovnih funkcija koji se tiču tih procesa.

Problemi organizacije izvanproizvodnih funkcija

16.2.

S obzirom na to da su u reproduksijskom procesu svakog poduzeća sve funkcije, osim proizvodnje, zapravo izvanproizvodne funkcije, i da je problem njihove uspješne organizacije neusporedivo složeniji i teži od organizacije proizvodne funkcije, to ćemo tom problemu posvetiti posebnu pozornost, a u kontekstu izbora optimalnog modela organizacije za te poslovne funkcije.

Problem organizacije izvanproizvodnih funkcija, jednako dugo zaokuplja pozornost teorije i prakse, kao uostalom i problemi cjelokupne organizacije poduzeća.

U suvremenim uvjetima proizvodnje i poslovanja važnost svrhovite organizacije izvanproizvodnih funkcija postaje sve veća. Imamo li

na umu samo broj radnika koji se zapošljava na tim poslovima, posebice u kontinuiranim proizvodnim procesima, gdje je broj radnika na izvanproizvodnim poslovima i apsolutno veći od broja radnika u neposrednoj proizvodnji, onda nam i ta spoznaja nalaže da o ovom pitanju vodimo veliku brigu. U budućnosti će to pitanje biti još relevantnije, jer će zbog snažnog razvoja proizvodnih snaga, u prvom redu tehnike i tehnologije, sve veći i veći broj radnika biti zaposlen izvan neposrednog procesa proizvodnje, i to ne samo u proizvodnim-industrijskim organizacijama, već će i sveukupno tržište ljudskog rada prijeći s klasičnih industrijskih djelatnosti na kvartalne djelatnosti odnosno na postindustrijsku privredu.¹

S tim u vezi, za ilustraciju tih procesa, bilo bi korisno analizirati promjene u strukturi zaposlenih, npr. u SAD-u, kao jednoj od industrijski najrazvijenijih zemalja svijeta.

Već su 1956. god. prvi put u američkoj povijesti »bijeli ovratnici« u tehničkim, upravnim i administrativnim službama postali brojniji od »plavih ovratnika«. I dok je 1950. god. samo 17% zaposlenih u SAD-u obavljalo informatičke poslove, tridesetak godina kasnije, točnije 1982. god., na tim poslovima radi više od 60% zaposlenih. Nasuprot tome, samo 15% američke radne snage obavlja proizvodne poslove, dok su službenička zanimanja postala najbrojnija u SAD-u već 1979. godine. Od 19 milijuna radnih mjesta otvorenih u SAD-u sedamdesetih godina, samo 5% otpada na neposrednu proizvodnju, a na cjelokupni sektor proizvodnje samo 11% novih radnih mjesta. I dok je u SAD-u od 1970. do 1978. god. broj radne snage porastao za 18% istodobno je broj administrativnih radnika i službenika porastao čak za 58%.² Takvi se trendovi nastavljaju i dalje i još većom brzinom se povećava broj izvanproizvodnih radnika u ukupnom broju zaposlenih. Tome posebno doprinosi informatizacija proizvodnje i poslovanja potpomognuta s telekomunikacijama.

Sve to, na određeni način, govori o budućnosti u pogledu promjene strukture zaposlenih, koja je već počela, a koja ozbiljno kuca i na »naša vrata«. I u nekim našim poduzećima ta budućnost je već počela, zbog čega se svrhovitije rješavanje problema organizacije izvanproizvodnih funkcija, preko odgovarajućih stručnih službi, imperativno nameće.

Obavljanje izvanproizvodnih poslova, odnosno poslova stručnih službi ili, kako bismo to uopćeno mogli nazvati, uredskih poslova, postaje sve značajnije s obzirom na njihovo stalno zaostajanje u pogledu proizvodnosti rada vizavi proizvodnosti koja se ostvaruje u proizvodnji. To je razlog više da se ovim poslovima posveti iznimna pozornost.

¹ H. Kahn, W. Brown, L. Martel: *Sljedećih 200 godina, Stvarnost*, Zagreb, str. 40. i 41.

² J. Naisbitt: *Megatrendovi*, Globus, Zagreb, 1985. god.

Uredski je posao, kako ističe Josef Ellenrieder,³ u posljednjih 100 godina doživio tri vala tehničkog progressa: a) prvi val, na početku stoljeća, uvođenjem pisaa i računskih strojeva, b) drugi val, dolazi u 50-im godinama, uvođenjem centraliziranih kompjutorskih sustava i c) treći val, koji je počeo pred desetak godina, a karakteriziraju ga decentralizirani proizvodni sustavi, inteligentni terminali i osobni kompjutori na radnom mjestu. No, i unatoč tome, još uvijek proizvodnost rada u službama, tj. u uredskim poslovima, znatno sporije raste od one u proizvodnji. Tako je, npr. u posljednjih 50 godina proizvodnost rada u proizvodnji porasla za 1000%, a u službama, odnosno u uredskim poslovima samo za otprilike 50%, tj. 20 puta manje. I upravo zbog zaostajanja proizvodnosti rada u službama, u odnosu na proizvodnju, u posljednje vrijeme, težište se stavlja na razvoj softwarea, tj. programa kojima bi se unaprijedio rad u službama. Po svoj prilici, posao u uredima, tj. u službama, u budućnosti će se odvijati u dva smjera. Prvo, oni poslovi koji bi se uvjetno mogli nazvati »proizvodni poslovi« u službama, kao što su: pisanje, odašiljanje i prihvaćanje pošte i slični poslovi, trebali bi se u većoj mjeri obavljati s pomoću uredskih strojeva. I drugo, svi ostali uredski poslovi, odnosno poslovi stručnih službi, trebali bi se transformirati u kreativne i inovativne poslove, za što bi zaposleni morali imati dostatno vremena, budući da će biti oslobođeni repetitivnih i rutinskih uredskih poslova koje će za njih obavljati strojevi. U takvim uvjetima radikalno se mijenjaju i radna mjesta u službama, ona postaju multifunkcionalna.

Pojam i definiranje stručnih službi

16.3.

Postavlja se pitanje što se razumijeva pod pojmom »stručne službe« kao najčešće rabljenog izraza za organizacijske jedinice koje obavljaju poslove izvanproizvodnih funkcija. *Stručne službe* su, kako navodi M. Novak,⁴ organizacijske jedinice, koje obavljaju sve poslove vezane uz proces reprodukcije, osim samog neposrednog procesa proizvodnje. Budući da se reprodukcijski proces svakog poduzeća sastoji od istih posebnih zadataka – funkcija, to onda znači da realizaciju svih funkcija, osim proizvodnje, obavljaju radnici stručnih službi. Dok proizvodni radnici obavljaju proizvod-

³ Više o tome u radu: Josef Ellenrieder: Büroarbeit: Kreativität statt Routine, OVD/Online, br. 10. 1985. god., str. 108/110.

⁴ M. Novak: Organizacija rada u socijalizmu, VI. izdanje, Zagreb, 1978. god., str. 59.

ne zadatke, sve ostale zadatke obavljaju radnici stručnih službi.⁵ Otuda i velika važnost koja se pridaje organizaciji izvanproizvodnih funkcija, zbog čega i njihovo mjesto u organizacijskoj strukturi poduzeća mora biti sve važnije.

U definiranju stručnih službi potrebno je jasno razgraničiti pojmove kao što su *poslovne funkcije*, *stručne službe* i *zajedničke službe*.

Što se, pak, tiče odnosa između *poslovnih funkcija* i *stručnih službi* valja reći da se poduzeća ne razlikuju po poslovnim funkcijama, jer svako poduzeće ima isti broj poslovnih funkcija kao što to proizlazi iz analize procesa reprodukcije, dakle, svako poduzeće, kao poslovni subjekt, mora imati sve poslovne funkcije. Ukupan zadatak svakog poduzeća dijeli se na jednak broj posebnih zadataka, tj. poslovnih funkcija. To ne znači da će svako poduzeće imati isti broj organizacijskih jedinica, odnosno nosilaca funkcija (pogona, sektora, službi ili odjela), za realizaciju tih posebnih zadataka odnosno funkcija. Drugo je, dakle, pitanje kako će poduzeće organizirati obavljanje tih poslovnih funkcija. Po tome će se poduzeća međusobno razlikovati. Velika poduzeća imat će veliki broj organizacijskih jedinica za obavljanje poslovnih funkcija, dok će manja poduzeća sve funkcije obavljati u svega nekoliko organizacijskih jedinica. Ako je riječ o poslovnom subjektu koji sam radi, npr. privatniku, koji nema drugih zaposlenih, tada on sam brine za realizaciju svih poslovnih funkcija.

To što vrijedi za sve poslovne funkcije vrijedi i za izvanproizvodne funkcije koje se realiziraju posredovanjem odgovarajućih stručnih službi. Pritom su mogući različiti odnosi na relaciji poslovna funkcija – stručne službe.

Jedna poslovna funkcija može biti realizirana u jednoj organizacijskoj jedinici (stručnoj službi), zatim u dvije ili više službi, ali isto tako i dio poslovne funkcije može biti organiziran kao jedna stručna služba.⁶ Upravo iz ta tri odnosa, koja mogu postojati na relaciji poslovna funkcija i oblik njezine organizacije, proizači će i različiti oblici organizacijske strukture poduzeća, konkretno različiti oblici organizacije izvanproizvodnih funkcija. Koje će se organizacijsko rješenje primijeniti u praksi prilikom organizacije izvanproizvodnih funkcija, ovisi o veličini poduzeća, lokaciji pojedinih njegovih dijelova, kao i značenju pojedinih poslovnih funkcija za konkretno poduzeće. Iako smo istaknuli da su sve poslovne funkcije podjednako važne i da moraju biti međusobno usklađene, ipak, s obzirom na vrstu poduzeća, u nekim slučajevima veće značenje ima nabava, u drugim prodaja, a u trećima, npr. razvojna funkcija. I to je jedan od razloga zbog kojeg će se iste poslovne funkcije posve različito organizirati.

⁵ M. Novak–V. Ferišak: Organizacija stručnih službi, Informator, Zagreb, 1974., str. 9.

⁶ M. Novak: op. cit. pod 4, str. 60.

Za uspješno poslovanje poduzeća veoma je važan odnos među funkcijama. Budući da funkcije, kao karike u lancu, povezuju proces reprodukcije u jedinstvenu cjelinu, to znači da one moraju biti podjednako razvijene, usklađene i koordinirane. Zaostajanje u razvoju bilo koje od funkcija, dovodi u pitanje uspješno funkcioniranje sustava kao cjeline. Ne može se govoriti o »važnijim« i »manje važnim« funkcijama. Sve su one podjednako važne za uspješno funkcioniranje procesa reprodukcije, jer one funkcije koje su najslabije razvijene, limitiraju ukupnu razinu uspješnosti poslovanja poduzeća i postaju »usko grlo«. Samo u tom slučaju, dakle, u slučaju disfunkcije u razvoju pojedinih poslovnih funkcija u poduzeću, može se govoriti o važnijim i manje važnim funkcijama, do ponovnog uspostavljanja ravnoteže između svih poslovnih funkcija.

I u teoriji, a napose u praksi, miješaju se pojmovi kao što su *stručne službe* i *zajedničke službe*. Vrlo je jednostavno otkloniti ovu dvojbu što je što ako pođemo od prethodne definicije stručnih službi, onda možemo zaključiti da su sve službe koje obavljaju poslove izvanproizvodnih funkcija »stručne službe«, a ovaj atribut »zajedničke« može dobiti bilo koja stručna služba ili čak sve, ako obavljaju poslove odnosno pružaju usluge većem broju poslovnih subjekata. Stručne službe koje su organizirane, npr. na razini korporacije, za potrebe svih poduzeća, profit-centara, divizijskih organizacijskih jedinica (division's) i strateških poslovnih jedinica, doista se mogu smatrati i nazivati zajedničkim službama, za razliku od onih stručnih službi koje su organizirane samo za potrebe, npr. jedne divizijske jedinice.

Inače, valja reći da pojam *stručne službe* nije najadekvatniji naziv za ono što smo nazivali obavljanjem izvanproizvodnih poslova. On se kao takav veoma malo koristi u inozemnoj literaturi. Nekoliko je razloga koji dovode u pitanje uporabu tog pojma.

Prvi, već po samom nazivu »služba«, asocira na neku »služnost«, »servilnost« prema nekome, što je neosnovano, budući da je riječ o potpuno ravnopravnim dijelovima poduzeća.

Drugi je razlog vezan uz sam atribut »stručna«, što navodi na zaključak kao da postoje i neke »nestručne službe.«

Treći, i možda najvažniji razlog je vezan uz činjenicu da se jedan od hijerarhijskih organizacijskih oblika za obavljanje poslova izvanproizvodnih funkcija (stručne službe), rabi kao opći, univerzalni naziv za sve organizacijske jedinice koje obavljaju izvanproizvodne poslove.

S obzirom na organizacijsku razinu obavljanja poslova izvanproizvodnih funkcija, organizacijska teorija, a i praksa, poznaje sljedeće nazive za pojedine organizacijske oblike, počevši od onoga najviše razine pa do onog najniže razine: *sektor, služba, odjel, odsjek, referada*. Ovaj redosli-

jed je silazni hijerarhijski rang u kojemu je sektor najveća organizacijska jedinica za obavljanje poslova izvanproizvodnih funkcija, a referada najniža.

Hijerarhijski red i odnosi između pojedinih organizacijskih razina mogu se uspostaviti u većem poduzeću, s takvim brojem zaposlenih radnika i složenosti poslova izvanproizvodnih funkcija, da njihovo uspješno obavljanje zahtijeva da se upotrijebe svi već navedeni nazivi za pojedine organizacijske jedinice. Međutim, takva organizacija postaje duboka i možda nepotrebno uvodi određene organizacijske razine u organizacijsku strukturu poduzeća.

Kako, odnosno koliko duboko ići u raščlambu i podjelu zadataka, odnosno u njihovo razvrstavanje u odgovarajuće organizacijske jedinice za obavljanje poslova izvanproizvodnih funkcija, ovisi o svim relevantnim čimbenicima organizacije. I kod toga bi se trebalo držati, kao uostalom i drugdje u organizaciji, onog P. Druckerova pravila da organizacijska jedinica mora biti dostatno velika da bi mogla podnijeti troškove svog managementa. To znači da treba izbjegavati nepotrebno osnivanje malih organizacijskih jedinica, koje nemaju ekonomsku osnovu za svoj opstanak, a još manje rasta i razvoja.

Stoga bi u pogledu naziva organizacijskih jedinica koje obavljaju poslove izvanproizvodnih funkcija, trebalo koristiti inozemna iskustva gdje se, u pravilu, izbjegava naziv organizacijske jedinice, a navodi se samo funkcija koju ta jedinica obavlja, npr. marketing, računovodstvo, istraživanje i razvoj itd. Osim toga, u uobičajenoj su uporabi dva opća naziva i to: *division* i *department*, s tim da se prvi naziv više koristi za označavanje proizvodnih, teritorijalnih ili sličnih organizacijskih jedinica, dok se *department* više koristi kao naziv za organizacijske jedinice koje obavljaju izvanproizvodne poslove. Međutim, kako ističu Harold Koontz i Heinz Weihrich,⁷ *department* se koristi kao opći pojam, kao izraz koji označava i proizvodni *division*, ali i prodajni odjel ili sektor za istraživanje tržišta. U nekim se kompanijama ta »department terminologija« rabi neodređeno, dok opet, u nekim drugim, određenija terminologija implicira i hijerarhijske odnose. Tako, npr., potpredsjednik može voditi divizijom, direktor *department*, manager ogranak, a šef sekciju. Ipak, u većini poduzeća, kao što smo prethodno istaknuli, izbjegava se ova terminologija koja implicira hijerarhijske odnose, te se napušta birokratska organizacija u obavljanju poslova izvanproizvodnih funkcija i sve se više zamjenjuje timskim radom.

⁷ Harold Koontz, Heinz Weihrich: *Essentials of Management, Fifth Edition*, Mc Graw-Hill Publishing Company, New York etc. 1990. god., str. 136.

Modeli organizacije stručnih službi

16.4.

U praksi su mogući različiti modeli organizacije izvanproizvodnih funkcija, pa se sve one mogu organizirati na razini poduzeća, kao jedna ili više stručnih službi, ali moguća je i kombinirana organizacija obavljanja poslova izvanproizvodnih funkcija. U kombiniranoj organizaciji obavljanja poslova izvanproizvodnih funkcija, neki poslovi pojedinih poslovnih funkcija ili neke poslovne funkcije organizirale bi se u sklopu užih ili širih organizacijskih jedinica (tvornica, pogona, division's i sl.) u poduzeću, dok bi se sve preostale poslovne funkcije odnosno neki poslovi tih poslovnih funkcija organizirali na razini poduzeća. Slojevitost organizacije obavljanja poslova izvanproizvodnih funkcija bit će još veća ako je poduzeće integrirano u neki viši organizacijski oblik.

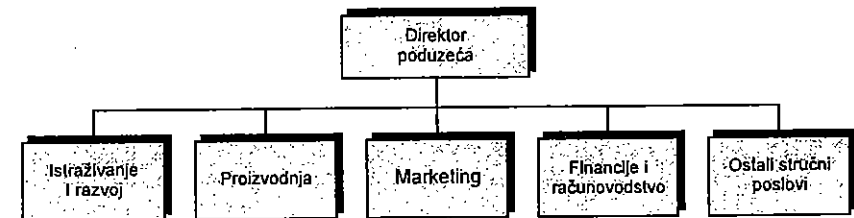
Na organizacijski smještaj obavljanja poslova pojedinih izvanproizvodnih funkcija u poduzeću utječe i tehnološko jedinstvo poduzeća kao i međusobna povezanost njegovih dijelova. Ako je povezanost neznatna, slaba ili nikakva, dijelovi poduzeća će nastojati da u svojim okvirima organiziraju najveći dio poslova izvanproizvodnih funkcija i obratno, ako je ta povezanost velika, tada će se najveći broj poslova izvanproizvodnih funkcija organizirati na razini poduzeća.

Iz ovih općih naznaka za izbor modela organizacije stručnih službi proizlazi da konkretan model organizacije stručnih službi, u svakom poduzeću, ovisi o dvije skupine čimbenika: a) Prvo, o tome, koji odnosno kakav model organizacije ili kakav oblik organizacijske strukture je poduzeće izabralo kao primarni model organizacije. Tu svako poduzeće obavlja izbor između dvije osnovne mogućnosti, a to su **funkcijski** ili **divizijski model organizacije poduzeća**. b) Drugo, o tome **integriraju li se poduzeća dalje ili ne** u neke složene oblike integracije poduzeća. To bi bili osnovni parametri koji bi opredijelili različita organizacijska rješenja za obavljanje poslova izvanproizvodnih funkcija. Kombiniranjem ovih čimbenika dolazi se do odgovarajućih modela organizacije stručnih službi za svaku konkretnu situaciju, pa su mogući sljedeći modeli organizacije stručnih službi u konkretnoj praksi:

1) Ako je riječ o **poduzeću koje se dalje ne integrira** u neki složeniji oblik integracije poduzeća, te ako ima **funkcijsku organizacijsku strukturu** kao primarnu organizacijsku strukturu, tada će to poduzeće sve stručne službe organizirati u svojim okvirima, premda je moguće da dio poslova nekih poslovnih funkcija prenese i izvan poduzeća, npr. poslove istraživanja i razvoja na neki fakultet ili institut, budući da je poduzeće rela-

tivno malo, pa nema dostatno stručnjaka da se bave sustavno i tim pitanjima. Ono što je značajno u ovom modelu organizacije, a vezano je za organizaciju stručnih službi, jest to da sve stručne službe, koje obavljaju poslove izvanproizvodnih funkcija, imaju isti organizacijski rang i status kao i proizvodni dijelovi poduzeća. Drugo je, međutim, pitanje neće li tih organizacijskih jedinica biti jednako, više ili manje nego poslovnih funkcija.

Ovaj model organizacije stručnih službi trebao bi imati izgled kao na slici 16.1.



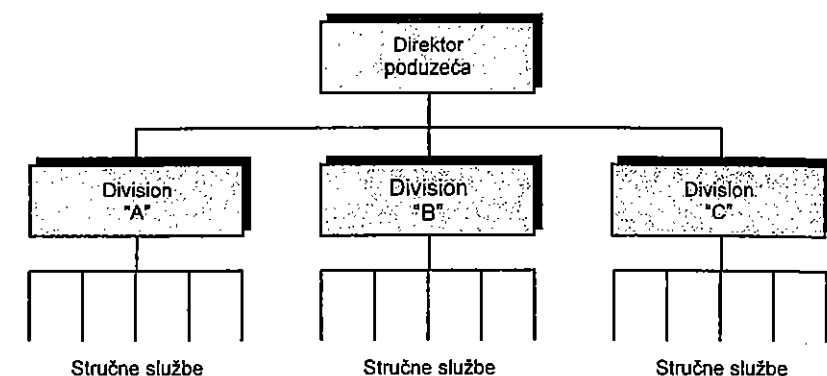
Slika 16.1. Model organizacije stručnih službi u poduzeću koje nije integrirano i ima funkcijsku organizacijsku strukturu

2) Ako je riječ o **poduzeću koje se dalje ne integrira**, ali se opredijelilo za **divizijsku organizacijsku strukturu** kao primarnu organizacijsku strukturu, tada su moguća različita rješenja za organizaciju stručnih službi:

a) Prvo, da se **sve stručne službe organiziraju unutar svake divizijske jedinice (division)**. Takav model organizacije je teorijski moguć, ali je on neracionalan i suviše skup, jer se s pravom postavlja pitanje što je to što uopće te divizijske jedinice (division's) integrira u jedno poduzeće, ako svaka od njih sama za sebe, obavlja sve izvanproizvodne funkcije?

Takav model organizacije stručnih službi prikazujemo na slici 16.2.

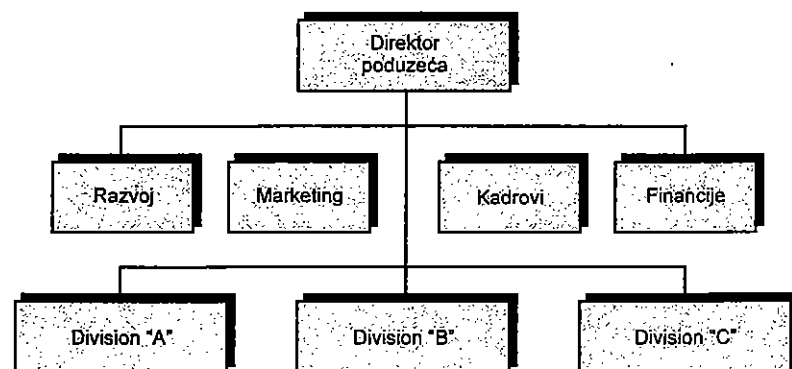
b) Drugo, da se **sve stručne službe organiziraju izvan divizijskih organizacijskih jedinica (division's)**, a na razini poduzeća, zajednički za potrebe svih proizvodnih dijelova poduzeća. Međutim, i taj model organizacije stručnih službi, koji je druga krajnost u odnosu na prvi model, teško da će se značajnije koristiti u praksi. Naime, ovdje se s pravom postavlja pitanje hoće li **divizijske jedinice biti spremne** odreći se obavljanja svih izvanproizvodnih poslova, a da za sebe zadrže samo proizvodnju? Jer, ako bi one bile spremne na to, to bi bio neizravan znak da je izbor divizijske



Slika 16.2. Organizacija stručnih službi unutar svakog pojedinog division's

organizacijske strukture za to poduzeće bio pogrešan izbor, organizacijske strukture. Značajke divizijske organizacije i divizijskih jedinica, ogledaju se upravo u tome, da »divizije« u svom sastavu obavljaju veći ili manji broj poslova izvanproizvodnih funkcija.

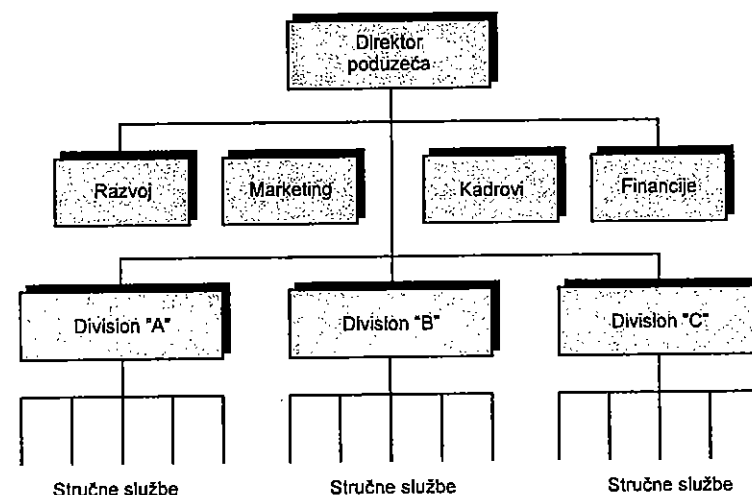
Model takve organizacijske strukture prikazujemo na slici 16.3.



Slika 16.3. Model organizacije stručnih službi na razini poduzeća zajednički za sve proizvodne division's

c) Najviše vjerojatnosti da se primijeni u praksi, imat će treći model koji je zapravo kombinacija prethodna dva, tj. **kombinirani model organizacije stručnih službi**. Bit tog modela je u tome da će se neke stručne službe, posebice važne za proizvodne divizijske jedinice (division's), organizirati u sklopu tih proizvodnih jedinica, dok će se opet neke druge službe organizirati zajednički na razini poduzeća, za potrebe svih proizvodnih divizijskih jedinica (division's). Taj model može imati više podvarijanti koje će se razlikovati po tom je li više ili manje stručnih službi odnosno više ili manje poslova stručnih službi zadržano na razini divizijskih jedinica (division's) ili je sve preneseno na razinu poduzeća.

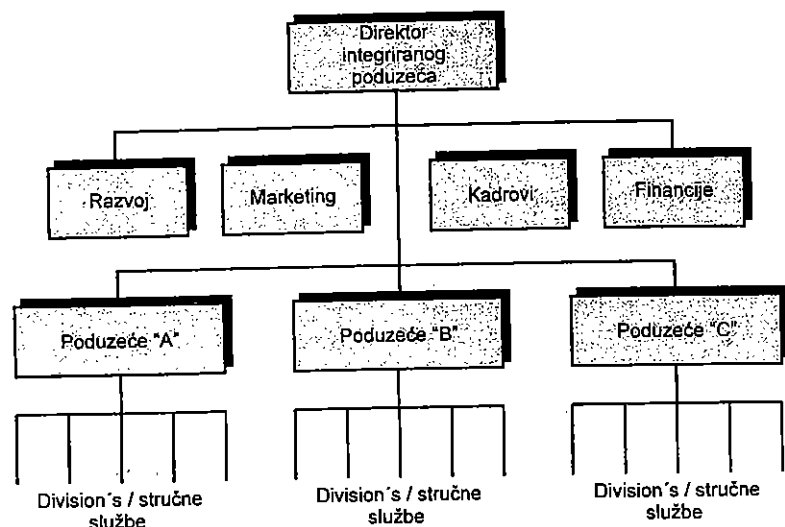
Model takve organizacije stručnih službi prikazujemo na slici 16.4.



Slika 16.4. Model organizacije stručnih službi koje se organiziraju na razini poduzeća i u division's (kombinirana organizacija)

3) Ako je riječ o **poduzeću koje se dalje povezuje u neke šire integracijske cjeline**, tada će i model organizacije stručnih službi biti drukčiji nego da je riječ o neintegriranom poduzeću. U takvom slučaju primijenit će se model **kombinirane organizacije stručnih službi**, tj. neke će se službe ili neki poslovi pojedinih službi organizirati na razini integriranog poduzeća, a ostali u svakom pojedinačnom poduzeću.

Model organizacije stručnih službi u integriranom poduzeću mogli bismo prikazati kao na slici 16.5.



Slika 16.5. Model organizacije stručnih službi u integriranom poduzeću

Hoće li se više ili manje poslova stručnih službi organizirati na razini svakog pojedinog poduzeća ili integriranog poduzeća, ovisi u prvom redu o modelu integracije poduzeća.⁸ Ako integrirano poduzeće predstavlja model horizontalne integracije poduzeća, tada će biti primjereno da se više poslova izvanproizvodnih funkcija organizira unutar svakog pojedinog poduzeća, a manje poslova da se prenese na razinu integriranog poduzeća. U drugom slučaju, kada integrirana poduzeća predstavljaju vertikalni model integracije poduzeća, tada će biti svrhovito da se više poslova izvanproizvodnih funkcija organizira na razini integriranog poduzeća, a manje po pojedinim poduzećima, članicama te integracije. Razlozi za takav model organizacije u ovom slučaju nalaze se u činjenici da je vertikalna integracija, za razliku od horizontalne, čvršći model integracije, pa je onda potpuno logično i razumljivo da se i na razini integriranog poduzeća obavlja najveći broj poslova izvanproizvodnih funkcija.

⁸ Usporedi s: Marin Buble: *Pravci daljnjeg razvoja unutrašnje organizacije SOUR-a Brodograđevna industrija »Split«, Split, listopad, 1980. god., str. 37.*

Kod *projektne*, odnosno *matrične organizacijske strukture*, vrijede isti modeli organizacije stručnih službi, koji su izloženi za divizijski oblik organizacijske strukture. Naime, ako projekte shvatimo kao »nestalne divizije« onda je takav zaključak potpuno logičan. Projekti su »nestalne divizije« zbog toga što se oni pokreću, traju određeno vrijeme i završavaju se. Nakon toga se ponovno pokreću novi projekti. Projekti su, inače, po svojem unutarnjem ustrojstvu jako slični divizijskim organizacijskim jedinicama, pa će za njih također vrijediti modeli organizacije stručnih službi, kao i za divizijske jedinice. Jedina neznatna razlika će biti u tome, što se kod projekata organizira manji broj poslova izvanproizvodnih funkcija unutar projektno organizacijske strukture, a veći broj poslova pojedinih poslovnih funkcija bit će smješten na razini poduzeća. Kod matrične organizacijske strukture to će biti još naglašenije.

Kod *procesne*, odnosno *timске organizacije* model organizacije stručnih službi imat će, u određenoj mjeri, značajke funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Osnovni model organizacijske strukture poduzeća može biti funkcijski, a unutar te strukture će se osnivati kros-funkcijski procesni timovi. Na taj način će se pojedine poslovne funkcije ili pojedini poslovi tih poslovnih funkcija obavljati u sklopu funkcijskih organizacijskih jedinica, ali i u sklopu procesnih jedinica odnosno procesnih timova. Procesni timovi daju toj strukturi elemente divizijske strukture.

Pitanja za razpravu:

1. Koji čimbenici organizacije utječu na izbor modela organizacije poslovnih funkcija?
2. Kako veličina poduzeća utječe na izbor modela organizacije poslovnih funkcija?
3. Na koji način tehnologija proizvodnje utječe na izbor modela organizacije poslovnih funkcija?
4. Navedite najvažnije vanjske čimbenike organizacije koji utječu na izbor modela organizacije poslovnih funkcija?
5. Kako izabrana vrsta organizacijske strukture poduzeća utječe na izbor modela organizacije poslovnih funkcija?
6. Što se razumijeva pod pojmom izvanproizvodne funkcije? U čemu se ogleda važnost izvanproizvodnih funkcija u suvremenim uvjetima proizvodnje i poslovanja? Kako?

kve su tendencije promjena u strukturi zaposlenih u svijetu pa i u nas; u posljednjih dvadesetak godina, glede zapošljavanja u obavljanju izvanproizvodnih odnosno uredskih poslova?

7. Definirajte što su to stručne službe. Ukazite na razliku između pojmova »poslovna funkcija«, »stručna služba« i »zajednička služba«. U kakvom su odnosu poslovne funkcije i stručne službe? Kakva je razlika između stručnih službi i zajedničkih službi?

8. Koji se problemi javljaju u pogledu korištenja izraza »stručne službe«? Koji se sve nazivi koriste u inozemnoj literaturi i praksi za označavanje organizacijskih jedinica koje obavljaju poslove izvanproizvodnih funkcija?

9. Navedite sve modele organizacije stručnih službi koji se pojavljuju u praksi. Koji čimbenici opredjeljuju izbor konkretnog modela organizacije stručnih službi? Ukazite na specifičnosti svakog pojedinog modela organizacije stručnih službi kao i na njegove prednosti i slabosti.

17.

SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJE SVAKE POSLOVNE FUNKCIJE

Funkcija istraživanja i studija razvoja

17.1.

Potreba industrijskih istraživanja

17.1.1.

U težnji za ostvarivanjem što bržeg tempa razvoja i što većih ekonomskih učinaka, poduzeća moraju pridavati veliku pozornost problemima proizvodnje, odnosno proizvoda, koje proizvode ili namjeravaju proizvesti. Ona moraju biti sposobna da između širokih mogućnosti koje postoje izaberu upravo najbolju i najučinkovitiju. Međutim, izbor najpovoljnije mogućnosti nije jednostavna stvar koja se može improvizirati, već je on rezultat sustavnog i dugotrajnog rada. Pritom se osnovni problem sastoji, kako ispravno ističe Auren Uris,¹ u znalačkom predviđanju stvari koje se neće ograničavati na jednostavno protezanje sadašnjih situacija, njihovo projiciranje na budućnost. To nije dostatno da obuhvati sav mogući utjecaj okolnosti koje se prije nisu mogle predvidjeti, već se to predviđanje oslanja na realno identificiranje stvari i događaja i sagledavanje potreba koje će sutra nastati, a to se postiže istraživanjima.

Industrijska istraživanja u najširem smislu, a napose istraživanja proizvoda posebno, omogućuju da poduzeća konkretnije zacrtavaju svoju budućnost, da drže korak s razvojem i da svoju proizvodnju neprestano, ali svrhovito, mijenjaju i usavršavaju. Jer, mnogi proizvodi koji se sada proizvode za desetak se godina vjerojatno neće više proizvoditi ili će barem pretrpjeti znatne promjene. S druge strane, pojavit će se mnogi novi proizvodi koji sada još nisu čvrsto definirani u svim svojim pojedinostima, ali se već naslućuju. Živimo u vrijeme kad su promjene *u tehnici i tehnologiji* toliko brze da se mogu teško uočiti ako se intenzivno ne prate. Praćenjem tih

¹ Vidi *Business management*, prijevod Ambasade SAD I 289–290.

promjena poduzeće dolazi u situaciju da učini nešto što će biti njegova prednost pred drugima i što će mu omogućiti da ostvari znatne tehničke i ekonomske učinke. Nov proizvod, nova uporabna vrijednost starog proizvoda ili neki drugi pronalasci daju vrlo velike prednosti i, što je osobito važno, sigurnost u budućnosti.

Općenito uzevši, naša poduzeća sve donedavno, osim pojedinačnih iznimaka, nisu problemima industrijskih istraživanja i studija proizvoda poklanjala gotovo nikakvu posebnu pozornost. Do zapostavljanja je dolazilo *iz različitih razloga*, bilo zbog svakodnevnih problema i teškoća u realizaciji, bilo zbog kampanjskog rada na području razvoja, jer poduzeća nisu bila nikad sigurna kada će dobiti potrebna sredstva za svoj vlastiti razvoj, a sama ih nisu imala ili im ona nisu bila dostatna za ozbiljniji zahvat. Razlozi su se vjerojatno nalazili i u pomanjkanju kadrova sposobnih da svojim dobro prostudiranim prijedlozima ozbiljno i smiono zacrtaju smjer razvoja. Zbog toga i imamo, u pravilu, takva organizacijska rješenja iz kojih se dobiva dojam da su se ignorirali zadaci i funkcije na usavršavanju postojećih i pronalaženju novih proizvoda, proizvoda s novim značajkama i proširenom uporabnom vrijednošću, kao i zadaci i funkcije na usavršavanju tehnološkog procesa i razvoja poduzeća uopće, u što uključujemo i odgovarajuće obrazovanje ili popunu radne snage u poduzeću. Poduzeća su u osnovi bila zadovoljna postignutim rješenjima, pogotovu ako nisu imala teškoća u plasmanu. Ako su, pak, imala neke uspjehe u izvozu, uglavnom na tržištima istočnih zemalja, to je zadovoljstvo bilo potencirano i uspavljivalo ih je, umjesto da ih natjera na razmišljanje kako da poboljšaju i prošire svoje komercijalno područje. Ona su godinama proizvodila proizvod s istim značajkama i funkcijama, zahvaljujući carinskoj zaštiti, plasirala ga uglavnom bez teškoća, ali se nisu pripremala da se prilagođavaju elastičnim zahtjevima tržišta, pa su odjednom došla u situaciju da se njihovi proizvodi ne mogu više plasirati. I tek onda su se počela tražiti rješenja tehničke i tehnološke prirode.

Brojni su primjeri takvog ponašanja naših poduzeća prema istraživanjima novih proizvoda. Bez pretjerivanja se može reći da je samo nekoliko poduzeća imalo organiziranu kakvu-takvu istraživačku službu. Međutim, čak su i ona najveća, velik dio svojih potreba za novim proizvodima rješavala kupnjom licencijske, a da se i ne govori o ostalim poduzećima koja najčešće nisu mogla provoditi ni minimalne preinake na proizvodima bez preuzimanja tuđih rješenja.

Situacija je danas možda još i lošija s obzirom na znatno smanjenje broja većih poduzeća i skoro prepolovljena obujma ukupne proizvodnje, što se negativno odrazilo na aktiviranje istraživačkih poslova. Zaista su rijetka poduzeća koja poboljšanju postojećih i istraživanju novih proizvo-

da pridaju odgovarajuću pozornost, iz prostog razloga što u sadašnjim uvjetima njihove managere (vlasnike) proizvodnja uopće ne zanima; oni svu svoju pozornost i aktivnost usmjeravaju ostvarivanju kratkoročnih interesa vezanih uz jeftinu kupnju poduzeća po mogućnosti sa što manje gotovinskih sredstava.

Takvo ponašanje naših poduzeća, poglavito većih, ne bi se više smjelo nastaviti; žele li unaprijediti svoje poslovanje moraju osigurati što bolje uvjete za provođenje tih istraživanja. U suprotnom, teško bi se moglo i zamisliti postizanje optimalnih rezultata poslovanja oslanjajući se isključivo na kupnju licencijske. Danas zapravo svuda u svijetu vrijedi pravilo da veća poduzeća obavljaju s vlastitim kadrom razna poboljšanja postojećih i istraživanje novih proizvoda, a ona najmodernija čak i neka fundamentalna istraživanja iz područja svog proizvodnog programa. U nas, na žalost, još uvijek nije takva situacija jer postoji samo nekoliko značajnijih poduzeća (INA, Pliva, Končar, Podravka...) koja mogu financirati relativno skup istraživački rad. Međutim, taj zahtjev za osnivanjem istraživačkih organizacija odnosno službi, ipak se ne smije apsolutizirati i shvatiti tako da svako veće poduzeće mora osnovati svoju i to kompletnu istraživačku službu, pa makar i nema sve potrebne uvjete za njezino funkcioniranje. Što se, pak, tiče manjih i malih poduzeća ona sama ne mogu u istraživanjima skoro ništa učiniti bez pomoći istraživačkih organizacija ili većih poduzeća koja ih uzimaju za isporučitelje pojedinih dijelova. Mala poduzeća nemaju ni materijalnih ni kadrovskih mogućnosti za istraživanja, a često ne mogu ni prihvatiti sve što im tehnički napredak pruža. S druge strane, postojanje specijaliziranih istraživačkih centara u poduzećima ne znači kidanje svake veze i suradnje sa samostalnim znanstveno-stručnim institucijama, jer to ne bi bilo ni moguće ni korisno. Suradnja i zajednički istraživački rad uvjet su za brže, jeftinije i učinkovitije rješavanje svih problema na području istraživanja.

U vezi s tim problemom valja također naglasiti da je u pojedinim poduzećima koja su već počela istraživački rad donedavno vladalo uvjerenje da taj rad mogu najuspješnije obavljati zaposleni koji rade u proizvodnji jer oni, navodno, imaju najbolju mogućnost da uočavaju određene nedostatke postojećih proizvoda i procesa. Pritom se zaboravilo da aktivna participacija u redovitom, pa makar i proizvodnom, radu ne vodi do istraživanja, jer je osnovni čimbenik za uspješno istraživanje i razvoj proizvoda – postupan, dugotrajan rad, te posjedovanje odgovarajućeg istraživačkog iskustva, koje kadrovi u proizvodnji u pravilu, nemaju. S druge strane, kadrovi zaposleni u proizvodnji skloni su da, što je duže moguće, zadrže postojeće proizvode. Oni teško prihvaćaju nove proizvode, a još teže se odriču postojećih proizvoda.

17.1.2. Proces istraživanja i studija proizvoda

Industrijska istraživanja obavljaju se radi postizanja osnovnih zadataka poslovanja, u prvom redu zbog potrebe razvoja novog proizvoda, poboljšanja starog proizvoda ili pronalaženja nove uporabne vrijednosti starog proizvoda, a zatim i zbog toga da se riješe problemi proizvodnog, odnosno tehnološkog procesa u vezi s tim novim rješenjima. Jer, **razvoj proizvoda** najuže je povezan s proizvodnim procesom, s postrojenjima na kojima se taj proces obavlja, kao i s upotrijebljenim materijalom određenih svojstava. Stoga nije dostatno istražiti samo ono što se odnosi na sam proizvod, već se mora postići i njegova ekonomična proizvodnja. Uzaludno bi bilo kad bi se uspio konstruirati neki proizvod s najboljim osobinama ako bi njegova proizvodnja bila neusporedivo skuplja od proizvodnje istog takvog ili sličnog proizvoda u konkurentskim poduzećima. Industrijska su istraživanja, zapravo, dvostruka i odnose se na proizvod i njegov tehnološki proces. U vezi s tim zadatak istraživanja može se organizacijski sjediniti kao ukupan razvoj, a može se i **diferencirati** kao istraživanje (studij) proizvoda i studij razvoja poduzeća.

Osnovni zadatak studija proizvoda ne može se ostvariti odjednom i samim osnivanjem organizacijske jedinice, kako se to često očekuje, već postupnim radom i dugotrajnim istraživanjima. Pritom je teško dati točne podatke o samom postupku istraživanja novog proizvoda ili, pak, novih osobina starog proizvoda koji bi se mogao primjenjivati u istraživanju bilo kojeg proizvoda. Proizvodi su toliko različiti po svom sastavu, namjeni itd. Ipak, nastojat ćemo istaknuti **najvažnije faze i najvjerojatniji redoslijed** u istraživanju proizvoda. Postupak u istraživanju i studiju novog proizvoda teče otprilike ovako:²

1. ideja o novom proizvodu,
2. preliminarno istraživanje, uključivši patentno istraživanje,
3. pretprojektiranje odnosno laboratorijsko istraživanje,
4. razvoj plana proizvodnje, uključivši i eventualnu kooperaciju,
5. poluindustrijska proizvodnja,
6. konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda.

Grafički bismo to mogli prikazati kao na slici 17.1.

² Usporedi: Spriegel and Landsborough: *Industrial Management*, 5th Edition, New York-London, 1955., str. 7-10. Istina, postoje i druge procedure u istraživanju i studiju proizvoda. Prilično širok pregled dao je R. Obrac u knjizi *Planiranje, razvoj i lansiranje proizvoda za tržište*, Informator, Zagreb, 1971.



Slika 17.1. Proces istraživanja proizvoda

Poticaj za nov proizvod nalazi se faktički posvuda i dolazi iz više različitih izvora. Problem je u tome da se odabere pravi proizvod, što se postiže sustavnim proučavanjem. Osnovni izvori ideja nalaze se u samom poduzeću, ali do ideja se može doći i na sajmovima i izložbama, u stručnom tisku i komercijalnim publikacijama, kod kupaca, privrednih udruženja i, naravno, u istraživačkim institutima. Svi ti izvori mogu poslužiti kao odličan putokaz promjena koje se približavaju. Čim se ideja u osnovi oblikuje i provjeri njezina ostvarljivost, treba je postupno početi realizirati, u prvom redu treba nastaviti preliminarna istraživanja.

Preliminarna istraživanja odnose se na prikupljanje što pomnijih tehničkih i ostalih podataka o proizvodima - istim ili sličnim onima koji se namjeravaju proizvoditi. Izrađuju se prve skice i crteži ili utvrđuje kemijski sastav proizvoda. Pritom je osobito važno ispitati je li takav proizvod potpuno ili u pojedinim dijelovima patentno zaštićen. U slučaju patentne zaštite nastoji se pronaći najpogodnije rješenje koje neće izazvati nepotrebne konflikte.

Nakon toga počinje **izrada pretprojekta** ili se obavljaju **laboratorijska istraživanja**, ako to zahtijeva karakter proizvoda. Izrada pretprojekta i laboratorijska istraživanja neprestano se ponavljaju sve dok se ne postignu zadovoljavajući rezultati.

Razvijanje plana proizvodnje vrlo je važan korak u osvajanju novog proizvoda, to više što se na njega u određenoj mjeri nadovezuje

rad skupine koja razrađuje tehnološki proces, odnosno organizacijske jedinice za razvoj poduzeća. Tim planom, koji još nije definitivn, određuje se, prije svega, tehnološki proces s odgovarajućim modifikacijama i potrebnom dokumentacijom i specifikacijama, normativima materijala i vremena izrade i ostalim što je potrebno da bi se mogao definirati proces rada i proces proizvodnje. Vrlo važan sastavni dio razvijanja plana proizvodnje jest predviđanje moguće **kooperacije** u proizvodnji novog proizvoda. Plan kooperacije mora se temeljiti na realnim činjenicama, opremljenosti i stručno-tehničkom iskustvu naših budućih kooperantskih partnera uvažavajući pri tom osnovno načelo da kooperantima treba prepustiti proizvodnju svih dijelova koje oni mogu bolje i jeftinije proizvoditi, a uz to se mogu držati potrebnih rokova.

Usporedno s razvijanjem plana proizvodnje i nakon izrade približno definitivnog projekta, odnosno završnih laboratorijskih ispitivanja, u nekim slučajevima, kada to karakter proizvoda zahtijeva, počinje **poluindustrijska proizvodnja** da bi se još realnije mogle uočiti mnoge stvari, prekontrolirati i na vrijeme obaviti određene izmjene, bilo u tehnologiji, bilo u materijalu potrebnom za izradu proizvoda. Poluindustrijska proizvodnja obavlja se u posebnim radionicama (prototipnim radionicama) ili u proizvodnim radionicama, što, naravno, ovisi o vrsti proizvoda, veličini poduzeća itd.

Na kraju postoji još jedna faza istraživanja prije nego što počne stvarni proizvodni proces, a to je – **konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda**. Svrha je ove posljednje faze, kako joj već samo ime govori, obavljanje posljednjih ispravaka u tehnici i tehnologiji proizvodnje, u materijalu i obliku proizvoda i svemu ostalom što može biti zanimljivo u industrijskoj proizvodnji. Tako ispravljen i oblikovan proizvod prihvaćaju pripreme rada u proizvodnim organizacijskim jedinicama i one, zapravo, pripremaju i počinju industrijski proces proizvodnje.

U mnogim se naprednim poduzećima prakticira da se prije donošenja konačne odluke o početku stalne proizvodnje novoistraženog proizvoda održi čitav niz **savjetovanja** većeg ili manjeg broja zainteresiranih. Tako se mogu također ispraviti mnogi nedostaci, bilo u samoj strukturi i obliku proizvoda, bilo u tehnološkom procesu ili zacrtanim kooperantskim odnosima. Iskustvo je pokazalo da uključivanje svih zainteresiranih u pojedinim fazama istraživanja ili u trenutku donošenja konačne odluke ima neprocjenjivu korist i to ne toliko zbog pomoći u rješavanju pojedinih pitanja koliko zbog njihove kontrolne uloge u pogledu rada zaposlenih u istraživanju.

Međutim, u taj redoslijed istraživačkog rada, što ga uglavnom obavljaju zaposleni tehničko-tehnoloških struka, trebaju se u danom trenutku uključiti marketinški, odnosno ekonomsko-komercijalni stručnjaci, i to na onom stupnju kad je projekt dobio gotovo definitivn oblik ili kada su završena laboratorijska istraživanja i kad je prilično sigurno da će se taj proizvod moći proizvoditi. Marketinški, odnosno komercijalni stručnjaci tre-

baju početi ispitivanje tržišta za dotični proizvod, utvrditi kakva je njegova proizvodnja i potrošnja, utvrditi izgled proizvoda koji će biti zamijenjen ovim proizvodom ili, ako je to nov proizvod, kakvi su izgledi proizvoda koji su mu slični, koji mu mogu oduzeti potražnju, te odakle on može očekivati svoje kupce. To je, otprilike, zadatak istraživanja prodaje. Ali, istodobno se mora vidjeti kako je s nabavom materijala i drugih sredstava koja su potrebna za njegovu proizvodnju, odakle se nabavljaju i kako se nabavljaju.³

17.1.2.1. Industrijsko oblikovanje

Iako je **industrijsko oblikovanje** sastavni dio ukupnog procesa istraživanja i studija proizvoda, ipak je o njemu potrebno reći još nekoliko riječi s obzirom na relativno kritično stanje kulture oblikovanja u našoj industrijskoj proizvodnji i s obzirom na ukorijenjena pogrešna mišljenja da je industrijsko oblikovanje samo jedna faza koja se dodaje gotovom proizvodu i koja ga poskupljuje. Industrijsko oblikovanje, naprotiv, traje za vrijeme čitavog procesa istraživanja proizvoda, počinje fazom preliminarnih istraživanja, a završava pripremom proizvodnje i ima presudan utjecaj na stvaranje racionalnog i funkcionalno-estetskog oblika proizvoda, koja omogućuje njegovu uspješnu realizaciju na tržištu. Zbog toga industrijsko oblikovanje i nije samo **stvar dizajnera**, kako se često misli, nego kompletne ekipe stručnjaka za pojedina specijalna područja, kao što su inženjeri, tehnolozi, konstruktori, ekonomisti itd., i, naravno dizajnera, koji se nalazi u centru ekipe. Naime, samo **ekipnim radom** može se doći do proizvoda koji su afirmirani u svim aspektima, od funkcionalnih preko estetskih i socijalnih pa do ekonomskih.

Ako poduzeća ne mogu imati vlastite dizajnere, nedostatak mogu nadoknaditi suradnjom s odgovarajućim **institucijama za industrijsko oblikovanje**, kojih na žalost u nas nema još uvijek dovoljno, a niti su, osim rijetkih, imale većih uspjeha u oblikovanju proizvoda. Zato se naša poduzeća ne bi trebala dvoumiti oko angažiranja inozemnih agencija za industrijsko oblikovanje (industrijski dizajn) ako prosude da im je to tehnički i komercijalno korisno.

17.1.2.2. Troškovi istraživanja

Da bi se postigao uspjeh s novim proizvodom, nije dostatno da se u istraživanju postigne uspjeh u kvaliteti, obliku i općenito u estetskom

³ M. Novak: *Značaj i zadaci razvojne službe u poduzeću, Ekonomsko-tehnički pregled, Zagreb, broj 3-4/1963.*

izgledu proizvoda, već i usporedan uspjeh u **troškovima proizvodnje**, koji će omogućiti da razina cijena proizvoda ne premaši kritičnu granicu koja bi smanjivala ili onemogućavala prodaju. U suprotnom slučaju mora se nastaviti istraživanje proizvodnog ili tehnološkog procesa, ili pak istraživanje u industrijskom oblikovanju koje će utjecati na smanjenje troškova a da ne šteti osobini koju proizvod treba imati.

Troškovi potrebni za sam **istraživački rad** nisu bitni za donošenje odluke. Ipak se nastoji da ti troškovi budu u određenoj bilančnoj ravnoteži s drugim troškovima ili prihodima. Postoji mišljenje da bi u našim uvjetima bili razumni oni troškovi istraživanja koji ne prelaze 2–3% dohotka poduzeća, što naravno, ovisi o mnogim okolnostima, u prvom redu, o karakteru proizvoda i karakteru istraživačkog rada. Troškovi istraživanja kemijskih proizvoda i automatiziranih procesa znatno su veći nego troškovi istraživanja, npr., tekstilnih proizvoda. Osim toga, na visinu troškova istraživanja utječu i financijske mogućnosti poduzeća, jer se troškovi moraju držati unutar granica koje poduzeće može podnijeti, a i to da mora postojati određen odnos između troškova i financijskih učinaka koji se postižu realizacijom rezultata istraživanja. Naša poduzeća, međutim, općenito troše znatno manja sredstva pa su i rezultati na području istraživanja znatno lošiji od onih koji bi se objektivno mogli postići. U tom pogledu bit će potrebno učiniti prekretnicu i angažirati sve društvene snage da problemima istraživačkog rada u organizacijskom i materijalnom smislu poklone dužnu pozornost. Ne smijemo, naime, zaboraviti da industrijsko istraživanje u biti predstavlja osiguranje protiv nepredviđenih okolnosti u budućnosti.

17.1.3. Mjesto istraživanja u organizaciji

Industrijsko istraživanje treba već jednom naći svoje mjesto u našim proizvodnim poduzećima jer će se ona samo tako moći uključiti u intenzivno korištenje svih znanstvenih dostignuća u svrhu poboljšanja kvalitete svojih proizvoda i u svrhu poboljšanja tehnološkog procesa. Na taj se način istodobno razbija izolacija koja postoji između znanstvenog rada i industrijskih istraživanja. Industrija mora ne samo prilagođavati istraživački rad u smislu najširih aspekata, sadašnjih i potencijalnih interesa, nego također mora vlastiti istraživački rad najuže povezati s radom na razvoju i, osobito, praktičnim proizvodno-tehničkim radom.

U vezi s tim neizbježno se postavlja pitanje: koje mjesto, odnosno koju **»težinu«** treba dati **službi istraživanja proizvoda**? Postoje li u tom pogledu neka određena pravila koja bi se mogla primijeniti i koja bi dala

odgovor za bilo koju situaciju? Načelan stav mogao bi se formulirati otprilike ovako: budući da predstavlja jednu od temeljnih funkcija, baš kao i proizvodnja, prodaja ili neka druga djelatnost, istraživanje i studij proizvoda trebao bi zauzeti isto mjesto, odnosno da se organizacijski realizira na isti način kao i ostale temeljne funkcije, bez obzira na to osniva li se kao organizacijska jedinica ili kao posebna institucija (institut, centar) sa samostalnim obračunom. Međutim, od toga načelnog stava do konkretnog rješenja u svakom pojedinom slučaju postoji **vrlo velik dijapazon**, pa je istraživački rad drukčije organiziran u poduzećima koja proizvode potrošnu robu, nego u onima koja proizvode sirovine ili sredstva za rad, drukčije u malim nego u velikim poduzećima, drukčije u modernim organizacijama s modernim proizvodnim sredstvima nego u starim, zaostalim, čija proizvodna sredstva ne omogućuju prihvaćanje novih istraživačkih rješenja i proizvodnju na osnovi tih rješenja. Pritom se ne smije ignorirati ni značenje sastava zaposlenih organizacijske jedinice koja se bavi istraživanjima. Ako je sastav zaposlenih profesionalno spremniji, ako može pružiti povoljna rješenja, on će silom svog autoriteta nametnuti povoljnija organizacijska rješenja, i obratno.

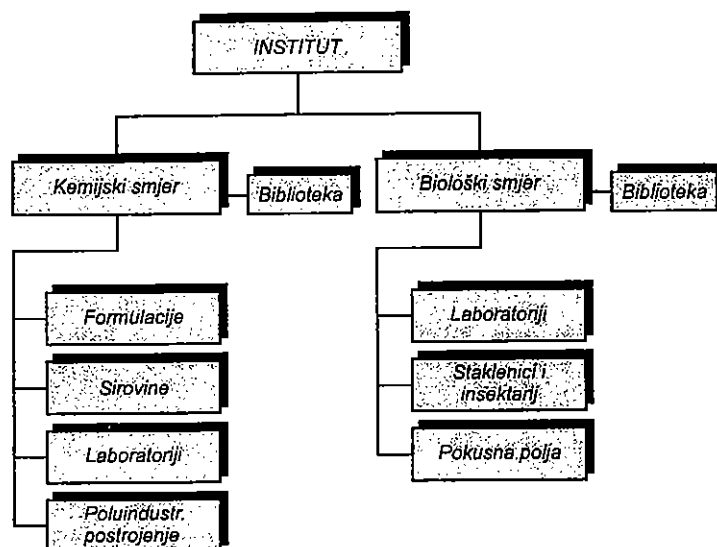
Dakle, kako se vidi, u pogledu mjesta istraživačkog rada u poduzeću **nema nekih općih rješenja** koja bi vrijedila za sva poduzeća. Ali, s obzirom na zaostajanje u istraživačkom radu u našim poduzećima, bilo bi potrebno da mu se sada posveti iznimna pozornost kako bi se ispravili nedostaci i krenulo naprijed. Mala proizvodna poduzeća mogu taj cilj postići udruženim snagama i sredstvima osnivajući **zajedničke** istraživačke centre i institute koji će raditi na industrijskim istraživanjima i njihove djelatnosti. Na taj način mala poduzeća mogu prebroditi nedostatak sredstava i zaposlenih u aktualizaciji svojega poslovanja, u prodoru u sutrašnjicu.

Iz dosadašnjeg izlaganja proizlazi da istraživačkom radu u proizvodnim poduzećima treba dati iznimno značenje, slično kao i u industrijski razvijenim zemljama. Ako, pak, stanovite okolnosti, o kojima je bilo govora u nekim poduzećima, ne bi dopuštale takav tretman, može se istraživački rad privremeno postaviti kao **štabno tijelo ili kao služba** u sklopu proizvodno-tehničke funkcije. Ali, i bez obzira na organizacijsko mjesto istraživačkog rada, on kao jedinica mora biti svrhovito organiziran.

17.1.4. Organizacija istraživanja

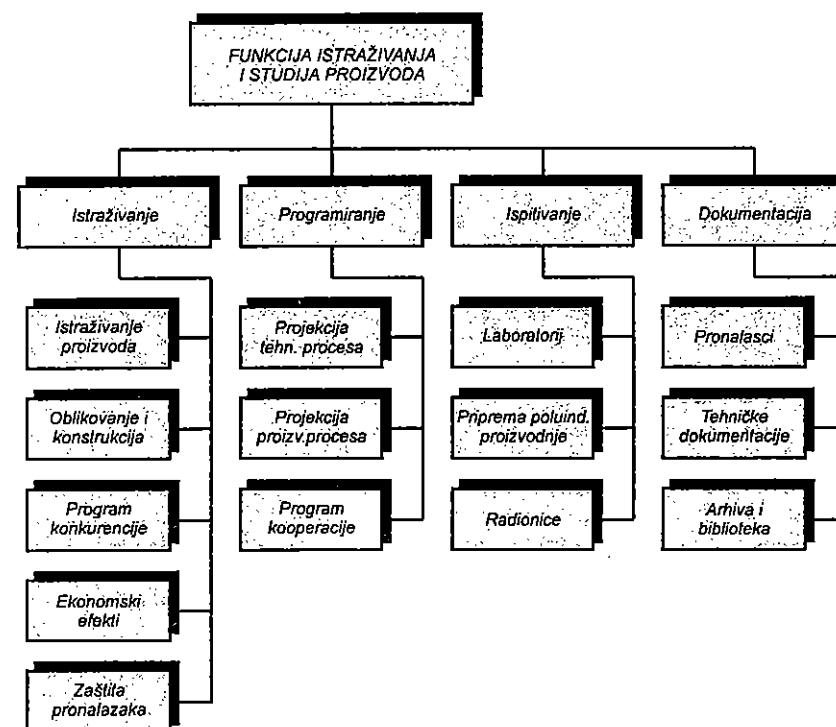
Organizacija istraživanja može se u osnovi postaviti na **dva načina**: tako da se podjela zadataka obavi na **funkcijskoj osnovi** koja prati proces istraživanja ili, što je u praksi vrlo čest slučaj, tako da se ta podjela

obavi na osnovi proizvodnih skupina, odnosno na *projektnoj osnovi*. Koji će se od ta dva načina primijeniti, ovisi u prvom redu o vrsti odnosno karakteru proizvodnje, a zatim i o koncepcijama od kojih se polazi u organizaciji istraživanja. Ako se u jednoj organizaciji proizvodi više različitih proizvoda i namjerava se ostati u granicama tehničko-tehnološkog istraživanja, prevladat će organizacija po skupinama ili znanstvenim područjima, kao što je slučaj s industrijskim institutom za fitofarmaciju jednog našeg industrijskog poduzeća (vidi sl. 17.2.), i obratno, ako se proizvodi jedan proizvod, vjerojatno će se postaviti funkcijska organizacija (vidi sl. 17.3.)



Slika 17.2. Organizacijska shema industrijskog instituta

To što je rečeno o organizaciji istraživanja vrijedi bez obzira na njegov *formalnopravni status*, tj. bez obzira na to nalazi li se u sklopu poduzeća ili kao samostalna pravna institucija koja je s matičnom organizacijom vezana uzajamnim ugovornim obvezama. Temeljne su organizacijske postavke iste, samo što se, u pravilu, u organizacijskoj jedinici unutar poduzeća pridaje veća pozornost istraživanju postojećih nego istraživanju novih proizvoda ili tehničkim istraživanjima uopće, i pritom se koriste raznovrsna istraživanja kooperantskih mogućnosti i namjera i stavova konkurencije.



Slika 17.3. Organizacijska shema funkcije za studij proizvoda

Međutim, valja naglasiti da se u nas udomačila praksa da se i u onim malobrojnim znanstvenim jedinicama koje postoje *zanemaruje ekonomska strana* istraživanja, da zaposleni u istraživanju, u pravilu, ignoriraju ekonomske učinke i zadržavaju se na tehnološkim istraživanjima, premda je evidentno i znanstveno jedino opravdano da se istraživački rad, u krajnjoj liniji, reflektira u ekonomskim korisnostima. U slučajevima kad su se tehnički znanstveni stručnjaci i institucije bavili ekonomskom stranom istraživanja, oni su to smatrali »nužnim zlom«, a ne poslovnim imperativom. Upravo se zbog toga i naglašava pozitivnost modela organizacije istraživanja, u kojem je ova ekonomska strana također zauzela svoje pravo mjesto.

S obzirom na te postavke čini se da predloženi model predstavlja svrhovito rješenje organizacije znanstveno-istraživačkog rada u veli-

kim organizacijama, odnosno organizacije samostalne institucije udruženih manjih i srednjih poduzeća.

Organizacijska jedinica istraživanja i studija proizvoda ima **tri osnovna zadatka**: istraživanje, ispitivanje i programiranje.

U sklopu osnovnog zadatka **istraživanja** obavljaju se zadaci koji su vezani uz prethodnu konkretizaciju ideje o novom proizvodu (ili drugom istraživačkom zadatku) ponajprije s tržišne, a zatim s tehničko-tehnološke i ekonomsko-financijske strane. U vezi s time zaposleni koji obavljaju istraživanje dužni su obaviti sva prethodna ispitivanja i konkretizirati, odnosno oblikovati ideju u obliku pretprojekta, recepture ili prototipa. Zaposleni se, također, mogu (ovisno o veličini i zadacima istraživanja proizvoda) svrstati u timove koji će se baviti oblikovanjem i konstrukcijama kao i istraživanjem namjera i činova konkurencije na istim ili sličnim proizvodima i, konačno, u timove za postavljanje i izbor ekonomski najpovoljnijih varijanti, kvaliteta, oblika, dimenzija, estetskog izgleda i ostalog što je važno u istraživanju proizvoda.

U sklopu osnovnog zadatka **ispitivanja** obavljaju se zadaci svih mogućih ispitivanja modeliranih primjeraka, receptura ili drugih istraživačkih prijedloga vezanih uz laboratorij, pripremu poluindustrijske proizvodnje i radionicu u kojoj se obavlja poluindustrijska proizvodnja ili izrada prototipova.

U sklopu osnovnog zadatka **programiranja** obavljaju se posebni zadaci na projekciji tehnološkog procesa, na projekciji razvoja poduzeća i postavljanju prethodnog plana kooperacije, u što uži suradnji sa zaposlenima koji obavljaju ostale osnovne zadatke, osobito s organizacijskom jedinicom za razvoj poduzeća; njoj rezultati rada timova za programiranje služe kao osnova, polazna točka u izvršavanju njezinih specifičnih zadataka.

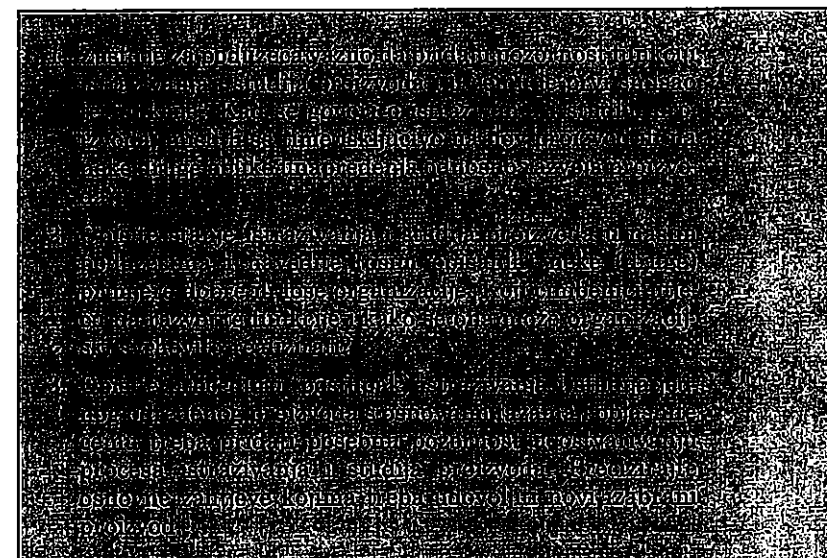
U sklopu funkcije istraživanja i studija proizvoda valjalo bi i u našim uvjetima obavljati poslove vezane uz **zaštitu i iskorištavanje pronalazaka**. Dosadašnja praksa pokazuje da na tim poslovima nije bilo sustavnog rada, već povremenog angažiranja, od slučaja do slučaja, čime se nije mogla postići učinkovita zaštita pronalazaka i njihovo iskorištavanje u proizvodnji. Poslovi na zaštiti i korištenju pronalazaka dobivaju sve više na važnosti intenzivnijim stupanjem u poslovne odnose s inozemnim partnerima, bilo da ustupaju, bilo da preuzimaju licencna prava za proizvodnju pojedinih proizvoda ili sklopova. Zbog toga je nužno da organizacijske jedinice imaju stalan uvid u dostignuća koja su njihovi suradnici ostvarili. Taj zadatak obavlja organizacijska jedinica u uskoj suradnji s Upravom za patente.

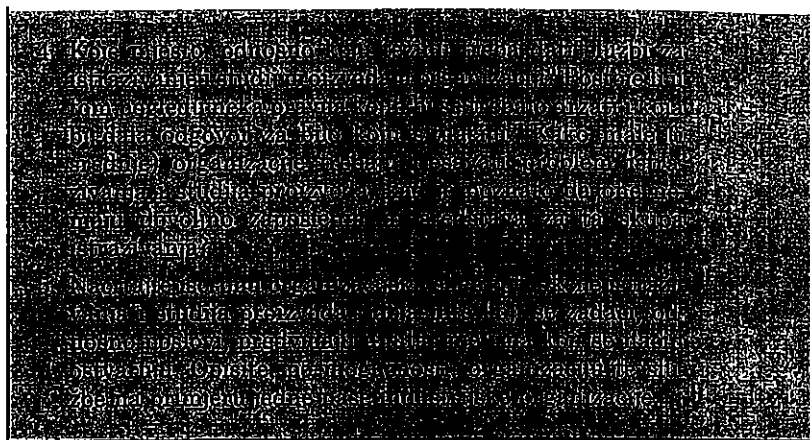
Slično je i s poslovima vezanim uz korištenje **tehničke dokumentacije** u poduzećima, kojoj se također pridaje vrlo malo pozornosti, a će-

što se smatrala samo arhivskim materijalom koji treba u zakonskom roku čuvati. Činjenica je, međutim, da tehnička dokumentacija koja je pravilno i pregledno razvrstana i s kojom su pravodobno upoznati oni koji se njome služe – može znatno olakšati i ubrzati posao i pojeftiniti troškove istraživanja te omogućiti ostvarivanje učinkovitijih rezultata bilo u proizvodnji ili prodaji proizvoda. Rad na tehničkoj dokumentaciji bio bi nepotpun kad bi se ograničio samo na dokumentaciju koja je pravno vlasništvo poduzeća. On se mora proširiti na kompletnu, znači i tuđu, dokumentaciju koja zanima organizaciju. Taj se zadatak, naravno, može obaviti u suradnji s odgovarajućim specijaliziranim centrima u zemlji i inozemstvu.

Na kraju je ipak potrebno još jednom naglasiti da predložena organizacija industrijskih istraživanja (studij proizvoda) predstavlja u biti **orijentacijski model** koji će se teško moći ovako, bez prilagođavanja, usvojiti u nekom određenom poduzeću. U tom pogledu bit će potrebno obaviti određene konkretizacije, ali bi pritom ipak trebalo inzistirati na njihovoj biti, na obuhvaćanju kompleksnih zadataka s područja istraživanja, i izbjegavati jednostranosti koje su dominirale. Isto je tako potrebno naglasiti da postoji mogućnost da se funkcija istraživanja i studija proizvoda zajedno s funkcijom razvoja organizacijski realizira u jednoj stručnoj službi, npr. u službi za istraživanje i razvoj.

Pitanja za raspravu:





Razvojna funkcija

17.2.

Potreba i značenje funkcije razvoja

17.2.1.

Nije slučajno što i ovo poglavlje počinje objašnjenjem potrebe i značenja funkcije razvoja. To zato što se o funkciji razvoja, isto kao i o funkciji istraživanja i studija proizvoda, nije dosad vodilo dovoljno računa i što je u malom broju poduzeća ta funkcija dobila ono značenje koje bi joj, po svemu se čini, trebalo pripadati. U najvećem broju poduzeća razvojna funkcija nije uopće *došla do izražaja*, a u onima u kojima je i došla djelomice do izražaja njezina se uloga ograničavala uglavnom na *izvršno-tehničke poslove*, na poslove koji su se odnosili na realizaciju unaprijed utvrđenog investicijskog programa od strane drugih odgovarajućih specijaliziranih ustanova izvan organizacija (poduzeća).

Baš zbog toga što razvojna funkcija nije došla do izražaja, nisu bile razvijene ni službe koje su realizirale njezine zadatke, odnosno u obujmu u kojem su postojale obavljale su uglavnom izvršno-tehničke poslove. Poslje-

dica toga bili su mnogi propusti, odluke donesene na brzinu povodeći se trenutačnim situacijama, koje su vrlo često mogle odvesti, a ponekad su i odvodile, na pogrešan put. Koliko je slučajnosti i zablude moglo biti uklonjeno i kolika se šteta mogla spriječiti da se u poduzeću dalo odgovarajuće mjesto i sadržaj razvojnim problemima.

Danas izgleda naprosto nevjerovatno da treba dokazivati da je razvoj jedna od *temeljnih funkcija*, da zahtijeva najveću moguću sustavnost, poznavanje problema i odgovarajuće zaposlene koji će je obavljati. Funkcija razvoja obuhvaća nešto drugo nego što su obuhvaćale tzv. *Službe kapitalne izgradnje* što još uvijek postoje u nekim poduzećima, odnosno *službe za investicije* kako su ih preimenovali i koje se često pogrešno izjednačavaju s razvojnim službama. Službe za investicije bave se uglavnom onim izvršno-tehničkim poslovima što se odnose na realizaciju programa izgradnje ili još uže na ugovaranje opreme i radova te osiguranje financijskih sredstava, a vrlo rijetko i samo u iznimnim slučajevima, bavile su se nekim razvojnim poslovima koje u biti obavljaju razvojne službe.

U *modernoj je organizaciji* razvojna funkcija isto toliko važna, ako ne i važnija, od proizvodne, nabavne, funkcije upravljanja ljudskim potencijalima ili neke druge funkcije. U eri današnjeg burnog napretka, razvoj poduzeća se ne može spontano provoditi nego se mora predviđeti, a predviđanja se moraju temeljiti na najnovijim znanjima i tehnologiji s kojima se osigurava najpovoljniji smjer i intenzitet razvoja. Razvojna funkcija, dakle, mora omogućiti da se pri utvrđivanju, a još više pri provođenju poslovne politike, pronađu *najpovoljnija rješenja* i to ne samo na osnovi postojećih materijalnih, ljudskih i drugih resursa s kojima poduzeće raspolaže ili može raspolagati nego i na osnovi tendencija što se očekuju ili nazrijevaju. Jer, promjene su toliko brze da postoji realna opasnost da se primijeni, npr., stari tehnološki proces ili manje produktivna postrojenja, pa čak i za nove proizvode, odnosno da ta postrojenja već u fazi izgradnje budu nemoderna i neadekvatna najsuvremenijim rješenjima. Tehnički napredak traži da se razvojnim problemima pokloni dužna pozornost i da se *osnuje odgovarajuća služba* koja će obuhvatiti širok krug specijalista koji će zajednički raditi na tim delikatnim i odgovornim zadacima. Stoga je jasno da problemi razvoja ne mogu biti uključeni u druge zadatke, pa čak ni unutar proizvodnje, iako ona može mnogo doprinijeti da se razvojni problemi bolje uoče ili brže riješe, i u tom smjeru nužna je suradnja zaposlenih u proizvodnji. I unatoč tome postoji bitna razlika između razvojne funkcije i proizvodne funkcije, odnosno između razvojne službe i proizvodnje. Razvojna služba vodi računa o tome da poduzeće svoj razvoj temelji na najmodernijim i najekonomičnijim postrojenjima ili tehnološkim procesima, jednom riječi, vodi brigu o *budućnosti* poduzeća. Nasuprot tome, proizvodna funkcija brine se o postojećem proizvodnom procesu i o učincima koji se njime postižu. To ne

znači da zaposleni u proizvodnji ne znaju za učinke postojećeg proizvodnog procesa i za mogućnosti njegova poboljšanja. Oni se pritom ipak moraju ograničiti na davanje odgovarajućeg poticaja razvojnoj službi i ne bi se smjeli upuštati u konkretno rješavanje razvojnih problema.

Međuvisnost studija proizvoda i studija razvoja

17.2.2.

Istraživanje, odnosno studij proizvoda u najužoj je vezi s proizvodnim procesom i uporabljenim reprodukcijским materijalom određenih osobina uz optimalne cijene, isto kao i s uporabljenim postrojenjima za proizvodnju željene vrste, oblika i kvalitete proizvoda. Proizvodnja novog proizvoda, u pravilu, zahtijeva *velike promjene*, u proizvodnom procesu njega samog ili u proizvodnom procesu reprodukcijskog materijala. Promjene proizvodnog odnosno tehnološkog procesa vezane su, često, za velike troškove za nabavu novih i modernizaciju nekih postojećih dijelova postrojenja, izgradnju radioničkog prostora i infrastrukturnih objekata, za angažiranje novih i osposobljavanje postojećih zaposlenih za novu proizvodnju i poslovanje poduzeća u cijelosti.

Istraživanja u mnogim granama proizvodnje stvaraju zatvoren lanac događaja, kojima je vrlo teško naći bilo početak ili završetak. Oboje, svako istraživanje proizvoda ili svako istraživanje razvoja, reflektira se u krupnim promjenama u proizvodnji, zahtijeva povećane troškove za nova postrojenja kao i za promjenu kvalifikacijske strukture radnika, a ponekad traži čak i promjenu lokacije proizvodnje.

Dakle, kako se vidi, postoji velika *uzajamna ovisnost* između studija proizvoda i studija razvoja, koja s razvojem znanosti i tehnike postaje sve veća i potrebnija. Proizvodnja novog proizvoda traži, u pravilu, uvođenje novog tehnološkog i proizvodnog procesa, i obratno, nov tehnološki proces rezultira, u pravilu, novim proizvodom. Neka su poduzeća čak i formalno nastojala naglasiti tu uzajamnu ovisnost time što su programski dio razvoja vezala uz istraživanje proizvoda odnosno, kako to oni nazivaju, cjelokupni studij razvoja, dok su operativu ostavila samostalnom ili su je vezala uz mnoga tehnologije kao službu za investicije.

U vezi s tim potrebno je objasniti zašto se u ovim izlaganjima zauzelo gledište da se funkcija istraživanja i studija proizvoda *odvojeno* organizacijski konkretizira od funkcije razvoja kad je evidentna njihova prenaplaćena uzajamna ovisnost. *Tri su osnovna motiva* utjecala na takav stav:

prvi, što postoji relativna samostalnost tehnološkog procesa u odnosu prema proizvodu pa zbog toga motivi za razvoj mogu biti, osim proizvoda, i izgledi za sniženje troškova, uklanjanje uskih grla, modernizacija konkurentskih poduzeća itd.; drugi, što se razvoj i unapređenje tehnološkog procesa ne mora nužno reflektirati u kupovanju nove opreme nego do toga može doći i reorganizacijom postojećeg tehnološkog procesa, poboljšanjem postojeće opreme itd. i, treći, što postoje mnoge samostalne institucije (instituti, centri) u kojima je redovito naglasak na jednoj funkciji pa bi se orijentacijom na korištenje njihovih usluga moglo dogoditi da druga funkcija bude u određenoj mjeri zanemarena. Međutim, valja istaknuti da to ne moraju biti čvrsti argumenti za njihovo praktično organizacijsko odvajanje. Vjerojatno neće biti velika pogreška ako se u nekom poduzeću obje razvojne funkcije obuhvate u jednoj zajedničkoj organizacijskoj jedinici odnosno službi. Osnovno je da se vodi računa o tome da ukupni zadaci razvoja budu izvršavani, kako oni koji se odnose na proizvod, tako i oni koji se odnose na tehnološki odnosno proizvodni proces. Jer, zadatak poduzeća nije samo da prati tehnički razvoj nego da ga i primjenjuje, stvara i racionalno iskorištava.

Zadatak studija razvoja

17.2.3.

Razvoj poduzeća je *kompleksna aktivnost* usmjerena pronalazenju najmodernijih i najracionalnijih rješenja što bi se u neposrednoj budućnosti mogla primijeniti u proizvodnji novih ili poboljšanih starih proizvoda. Zato se u definiranju razvoja *mora poći* od istraživanja tržišta kojim se doznaju relevantne činjenice i tendencije tržišnih kretanja posebice u području asortimana proizvoda, uključujući položaj i namjere konkurencije da bi se dobili osnovni parametri za izbor odgovarajućeg proizvoda i njemu primjerenog tehnološkog procesa. Budući da su proizvodni, odnosno tehnološki procesi različiti ne samo za različite proizvode nego često i za isti proizvod, osnovni je zadatak studija razvoja, dakle, u tome da obavi izbor onog procesa koji sa stajališta (tehničkih, ekonomskih, ekoloških...) osigurava određene prednosti. Razumljivo je da izbor treba ići u smjeru onih rješenja što su znanstveno i tehnološki najpovoljnija. Međutim, iz toga nužno ne slijedi da će se organizacije, čim saznaju za njih, odmah za njih odlučiti jer su za njihovu primjenu isto toliko važni, ako ne i važniji, ekonomski čimbenici.

Zadaci studija razvoja mogu se, dakle, i unatoč objektivnim teškoćama podijeliti, u povlačenju jasne granice, na tehničko-tehnološke i ekonomske zadatke koji se odnose na budući razvoj. *Tehničko-tehnološki*

zadaci obuhvaćaju zadatke praćenja, projektiranja i svrhovite primjene najnovijih proizvodno-tehnoloških i organizacijskih rješenja imajući pritom na umu sadašnju razinu poduzeća i njegovih sadašnjih i potencijalnih konkurenata. **Ekonomski zadaci** obuhvaćaju sav rad koji se odnosi na više varijanti financiranja i visine troškova, a kojem je svrha postizanje povoljnijih rezultata. Oni, osim toga, obuhvaćaju pronalaženje potrebnih financijskih sredstava za realizaciju razvojnog projekta, ugovaranje radova, nadzor faktura i, konačno, definitivan obračun projekta.

S druge strane, zadaci studija razvoja mogu biti podijeljeni, s obzirom na područje na koje se odnose, na programske i operativne. **Programski se zadaci** odnose na ispitivanje postojećeg proizvodnog i tehnološkog procesa, istraživanje znanstvenih i tehnoloških dostignuća i izradu cjelokupnog plana razvoja, dok se **operativni** odnose na konkretizaciju cjelokupnog ili etapnog plana razvoja putem ugovaranja postrojenja i radova, njihova nadzora i njihove predaje na uporabu.

Ispitivanje postojećeg proizvodnog i tehnološkog procesa ima svrhu da se utvrde eventualni defekti i nedostaci i da se utvrdi razlika koja postoji između upotrijebljenih tehnoloških i proizvodnih rješenja, postrojenja i drugih uređaja i onih koje pruža sadašnja znanost i tehnika, odnosno onih čija je proizvodnja najavljena ili se za kratko vrijeme očekuje. Pritom je osobito važno utvrditi i to da li bi se nova rješenja mogla svrhovito primijeniti već na postojeću situaciju putem novog dimenzioniranja, preuređenja ili zamjene pojedinih dijelova postrojenja i uređaja, zgrada, transporta i sl. Treba, dakle, ispitati mogu li se određenim doradama, preinakama itd. postići odgovarajući učinci, isplati li se ili ne postojeći tehnološki proces dotjerati tako da se svrhovito upotrijebi u proizvodnji tog novog ili preinačenog proizvoda.

Znanost i tehnološka dostignuća moraju se pratiti i istraživati radi toga da bi se upoznala njihova funkcionalna vrijednost za svrhe za koje se istražuju odnosno za procese za koje se žele upotrijebiti i da bi se mogao obaviti najpovoljniji izbor. Jer, nova znanost i tehnička rješenja ne moraju biti, a u pravilu i nisu, jednako realizirana u svim organizacijama koje mogu biti potencijalni isporučitelji opreme i ostalih sredstava za proizvodnju poduzeća koje izrađuje svoj program razvoja. U tom pogledu postoje različite razine usvajanja novih rješenja, raznovrsna alternativna rješenja, tehnički i ekonomski različita, pa organizacija koja se želi razvijati mora znati odabrati upravo **najpovoljnije rješenje**. Ali, poduzeća često, pa makar i imaju dobro organiziran studij za razvoj, ne mogu sama ažurno pratiti dostignuća na području tehnike i tehnologije koja ih zanimaju. Stoga je nužno koristiti se svim mogućim sredstvima i svim mogućim institucijama koje stoje na raspolaganju da bi se u danom trenutku optimalni tehnološki i proizvodni procesi mogli projektirati, naručiti i primijeniti. U našoj zemlji postoji već prilično

razvijena dokumentacijska služba, kojom se, na žalost, koristi vrlo mali broj organizacija, pa čak i mali broj projekatata, tehnologa itd.

Planiranje cjelokupnog, djelomičnog ili etapnog razvoja ima svrhu da na osnovi prethodnih istraživanja uskladi sve komponente tehničke, ekonomske i financijske prirode, da utvrdi optimalno rješenje i pokaže poduzeću siguran put kojim se treba kretati. Koliko se propusta u našoj privredi dogodilo i koliko se odugovlačilo aktivizacijsko razdoblje investicijskih objekata zbog toga što se nije išlo za etapnim ili djelomičnim puštanjem u pogon, nego za cjelokupnim završavanjem objekta, a to je izazvalo znatno odgađanje stavljanja u pogon. Sigurno je da se to kod mnogih tehnoloških procesa ne može napraviti, napose kod **kontinuiranih procesa**, iako su i tamo moguća mnoga poboljšanja. Kod tih kontinuiranih procesa nije moguć etapni razvoj u onom stupnju kao kod mehaničkih procesa. Međutim, ni kod **mehaničkih procesa** nije se koristila etapna izgradnja i zbog toga je aktivizacijsko razdoblje bilo prosječno gotovo dva puta dulje nego u svijetu. To je ozbiljan razlog da se programiranju razvoja posveti dužna pozornost. Planiranje i programiranje razvoja zato i jest najteži i najodgovorniji zadatak. **Greške** koje se počine mogu se kasnije vrlo teško ispraviti ili se može dogoditi da se, zbog nedovoljno brzog reagiranja na nova tehnička rješenja, zakasni u razvoju ili zaostane za drugim istovrsnim organizacijama.

Postoji mišljenje da **operativni zadaci** ne spadaju u djelokrug zadataka razvojne funkcije, već da bi trebalo da ugovaranja budu zadatak nabavne funkcije. Nadzor izvršenja isporuka ili radova trebalo bi da bude zadatak nabavne odnosno djelomice nabavne, djelomice proizvodne funkcije (tehničkog nadzora), a puštanje u pogon spadalo bi u djelokrug proizvodne funkcije. Ipak ima mnogo razloga da operativni zadaci ostanu u djelokrugu razvojne funkcije. Nabava, odnosno ugovaranje, specifične opreme ili građevinskih objekata zadaci su što ih nabava ne bi mogla lako obaviti kao što obavlja nabavu reprodukcijanskog materijala, poluproizvoda ili nekih gotovih proizvoda za redovitu proizvodnju. Oprema za razvoj zahtijeva vrlo često (iz različitih razloga – konstruktivnih, statičkih, tehnoloških itd.) najužu suradnju dobavljača i naručitelja, koju mogu obaviti samo **specijalizirane osobe** što rade na razvojnim zadacima. Osim toga, i metode nabavljanja jednih i drugih različite su pa se može lako dogoditi da neke prednosti u redovitoj nabavi i za redovitu proizvodnju budu u drugom slučaju nedostatak, i obratno. Nadzor nad puštanjem u pogon mora svakako biti u djelokrugu razvojne funkcije, jer ga uspješno mogu obaviti samo oni koji su ga programirali i kojima su poznati svi parametri što se moraju postići s novim tehnološkim procesom. Doduše, moguće je angažirati specijalizirane **vanjske organizacije** da nadziru puštanje u pogon kompletnog postrojenja ili jednog njegova dijela. Ali, i u tom slučaju zadatak je onih koji rade na razvoju da u ime poduzeća

ugovore taj posao, da se brinu o tome da se kvalitetno obavi i da potvrde da je uspješno obavljen.

Postoji također razmimoilaženje u vezi s organizacijskim smještajem poslova *financijske prirode* vezanih uz razvoj. Nemali je broj onih koji smatraju da se oni trebaju obaviti u sklopu financijsko-računovodstvene funkcije. Koliko god argumenata bilo u prilog tom rješenju, isto toliko argumenata ima i za rješenje koje ih uključuje u razvojnu funkciju. Vjerojatno su najveća razmimoilaženja oko svrstavanja *kapitalnog remonta* u zadatke, odnosno poslove studija razvoja zbog toga što se kapitalni remont obavlja u pravilu svake godine, a opsežniji razvojni radovi nakon četiri, pet i više godina. Ipak ima argumenata u prilog uključivanju kapitalnog remonta u studij razvoja, jer se na taj način može realizirati kao sastavni dio razvojnog programa.

17.2.4. Izrada i realizacija programa razvoja

Razvojni poslovi poduzeća predstavljaju stalnu aktivnost u smislu bavljenja s problemima vezanim uz razvoj koji od vremena do vremena rezultiraju konkretnim razvojnim programom. Ali, izrada razvojnog programa nije nimalo laka ni jednostavna s obzirom na to da se razvoj poduzeća može ostvarivati na više načina: modernizacijom i proširenjem postojećih kapaciteta, primjenom nove tehnike i tehnologije, uvođenjem nove opreme, poboljšanjem starog ili uvođenjem novog proizvoda ili pak, što je najčešći slučaj, njihovom kombinacijom u različitim razmjerima. Svaki od tih načina razvoja poduzeća može poprimiti različit opseg i intenzitet, a može se realizirati kroz različito vrijeme i u različitim razdobljima. Iz toga proizlazi da razvojni program svakog poduzeća mora biti prilagođen sa sadržajem, metodom i ciljevima što se žele postići i mogućnostima koje ima poduzeće.

Premda je razvoj poduzeća u određenom smislu objektiviziran, ipak nije lako pronaći, odnosno programirati, takav razvoj koji je u određeno vrijeme optimalan. *Kvaliteta kadra* i njegova koncepcija izrade razvojnog programa imaju presudnu ulogu, jer o njima ovisi kako će se i u kojoj mjeri iskoristiti čimbenici razvoja.

U izradi razvojnog programa prije svega valja postaviti *realne ciljeve* u vezi s proizvodom, opremom, tržištem i drugim s obzirom na to da se svako poduzeće susreće s određenim vanjskim i unutarnjim ograničenjima. Osim toga u izradi razvojnog programa mora se voditi računa o *dužini*

trajanja (vremenu) njegove izrade. To vrijeme ne smije biti previše dugo jer ono odugovlači završetak, a može i obezvrijediti prikupljene informacije i dokumentaciju čime se poduzeće izvrgava ne samo dodatnim troškovima nego i kašnjenju u ostvarivanju razvojnog skoka. No, još bi lošije bilo za poduzeće, ako bi se *nasilno skraćivali rokovi* izrade razvojnog programa preskakanjem određenih istraživačkih poslova ili njihovim površnim obavljanjem.

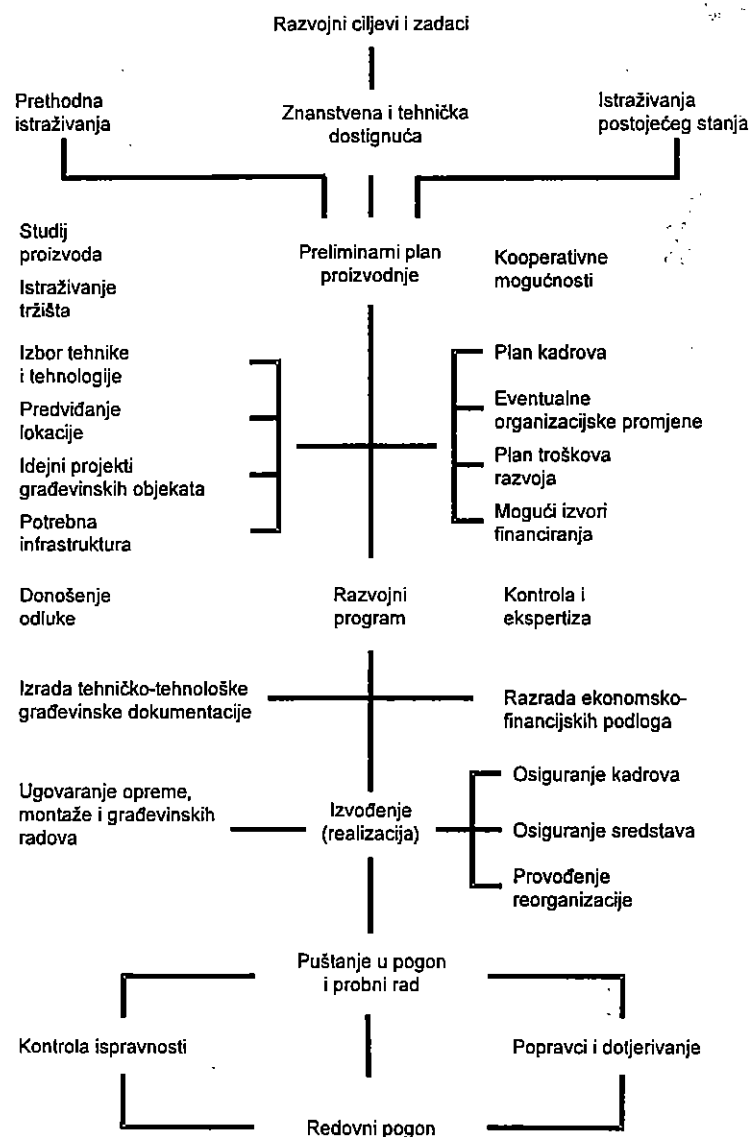
Proces izrade razvojnog programa i njegova realizacija može se pojednostavnjeno prikazati kao na slici 17.4.

Jasno je da proces izrade i realizacije razvojnog programa u svim poduzećima ne teče do u tančine ovim redoslijedom. Moguća su čak i znatna odstupanja s obzirom na uvjete u kojima poduzeće djeluje, ciljeve koje želi ostvariti, na pristup i kadrove koji se angažiraju u izradi razvojnog programa.

Iako izrada razvojnog programa predstavlja, moglo bi se reći, veoma važnu aktivnost jer se njome utvrđuju smjerovi, intenzitet i način ostvarivanja razvojnih ciljeva, ipak bi bilo neispravno smatrati da je time sve riješeno, odnosno da prestaju sve brige oko realizacije razvoja. Naprotiv, izrada razvojnog programa, makar i najkvalitetnije iznesena, *samo je okosnica* za ostvarenje konkretnih rješenja u realizaciji razvoja poduzeća koja, kao što je iz prakse poznato, mogu znatno odstupati od onih definiranih u razvojnom programu. Tako se s obzirom na nova tehnička, tehnološka i ostala saznanja do kojih se u međuvremenu došlo, moraju u realizaciji ponekad prihvatiti *novi smjerovi i rješenja* zbog nižih troškova i veće solidnosti ili pak zbog kašnjenja ili otkazivanja pojedinih isporučitelja (dijelova) opreme, izvođača montažnih i građevinskih radova itd. moraju angažirati novi.

Bez pretjerivanja se može reći da je *faza konkretne realizacije* razvojnog programa neusporedivo važnija i po posljedicama teža (opasnija) od faze izrade razvojnog programa.

U fazi izrade programa izmjene i dopune obavljaju se relativno lakše i sa znatno manjim troškovima nego u fazi izvođenja. Može se samo zamisliti kakve bi štete nastale kad bi se nakon ugovaranja ili još gore nakon ugradnje opreme utvrdilo da neki njezini dijelovi nemaju istu proizvodnu sposobnost kao svi ostali dijelovi, da su se u međuvremenu pojavili novi strojevi ili proizvodne linije koje su znatno većeg kapaciteta od onih predviđenih razvojnim programom, odnosno da su se na tržištu pojavili mnogo jeftiniji sklopovi za koje smo već ugradili opremu jer smo ih namjeravali proizvoditi u vlastitim radionicama itd.



Slika 17.4. Grafički prikaz izrade i realizacije razvojnog programa

17.2.5. Organizacija studija razvoja

Iz svega što je navedeno proizlazi da bi bilo najpovoljnije da se razvojna funkcija (barem u većim poduzećima) organizira *kao samostalna služba*. Unatoč tome, a i podaci potvrđuju, malo je poduzeća u nas koja imaju organiziranu razvojnu službu. Najraširenija je varijanta ona koja je službu za razvoj svela samo na jednog radnika, ali ni druge varijante u kojima su radnici, koji rade na razvojnim poslovima, uključeni unutar proizvodnje ili službe za investicije, nisu ni malo bolje jer se angažirani radnici uopće ne bave razvojnim problemima u pravom smislu (projektiranjem, programiranjem) nego uglavnom obavljaju neke izvršnotehničke poslove. To znači da najveći broj naših poduzeća mora prije ili kasnije pokloniti veću pozornost i dati odgovarajući organizacijski status razvojnoj službi, pogotovo ako se žele optimalno uključiti u tržišno poslovanje. U tom cilju razradili smo model organizacije razvojne službe u kojem su prikazani svi glavni poslovi koji se moraju obavljati a čiju konkretnu organizaciju svako poduzeće mora prilagoditi svojim potrebama i mogućnostima.

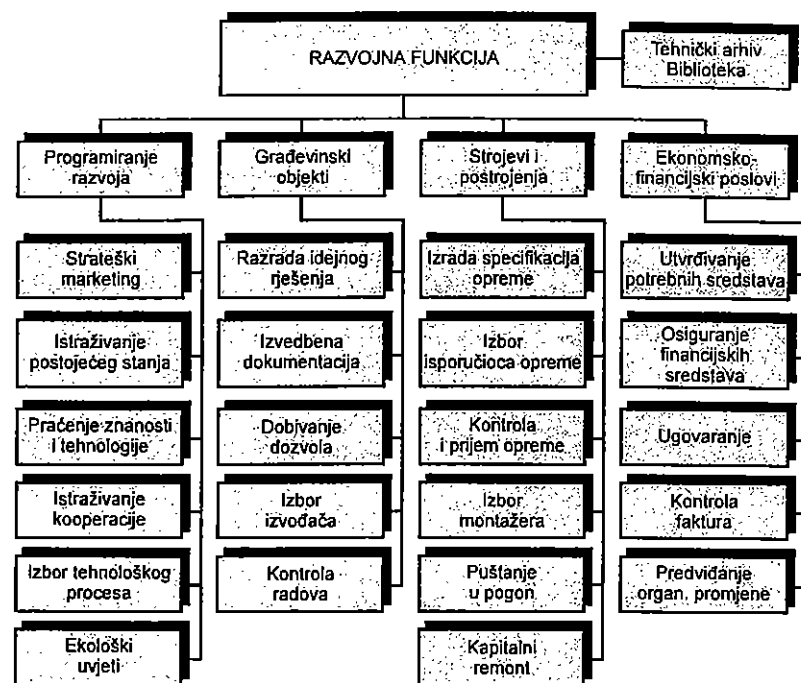
Iz organigrama na str. 772, sl. 17.5. razvidno je da razvojna funkcija u cilju realizacije svojih zadataka *obavlja ove skupine poslova*: programiranje razvoja, poslove projektiranja i izgradnje građevinskih objekata i uređenje prostora sa zaštitom okoliša, poslove nabavljanja opreme i puštanje u pogon te ekonomsko-financijske i druge poslove (organizacijske, pravne...) koji se odnose na realizaciju programa razvoja.

Poslovi programiranja razvoja obuhvaćaju strateška marketing istraživanja, istraživanje postojećeg proizvodnog odnosno tehnološkog procesa s pripadajućom opremom, praćenje znanstvenih i tehničkih dostignuća u svrhu njihova korištenja, izbor najpovoljnijeg tehnološkog procesa i na posljetku istraživanje ekonomskih uvjeta o kojima valja voditi računa pri realizaciji razvoja poduzeća.

Građevinska skupina izrađuje projekte i brine se o uređenju prostora, razrađuje idejna rješenja, a zatim izrađuje izvedbenu dokumentaciju objekata, prikuplja potrebne dozvole, obavlja izbor izvođača, nadzire i preuzima objekte.

Skupina za strojeve i postrojenja izrađuje specifikaciju potrebnih strojeva i postrojenja, izbor isporučitelja opreme i nadzor isporučene opreme, izbor montažera i nadzor njihova rada, puštanje u pogon odnosno u redovitu proizvodnju te projektiranje i organiziranje kapitalnog remonta kao dijela razvojnih planova.

Ekonomsko-financijska skupina sudjeluje u realizaciji razvojnog programa obavljanjem ekonomskog vrjednovanja tehničkih rješenja i



Slika 17.5. Organigram razvojne funkcije

sudjelovanjem u izboru ekonomski najpovoljnije varijante. Osim toga ekonomsko-financijska se skupina brine za osiguranje potrebnih financijskih sredstava i, ako je potrebno, sastavlja zahtjev za investicijskim kreditom, obavlja ugovaranje za izradu građevinskih objekata, nabavu i montažu sredstava i opreme uz aktivno sudjelovanje ostalih skupina, nadzire fakture i na kraju, obavlja i druge poslove (pravne, kadrovske, organizacijske...) koji se odnose na razvoj.

U predloženom organigramu razvojna funkcija, odnosno služba koja ju realizira, tako je ustrojena da bi bila sposobna obaviti sve bitne radove koji se odnose na programiranje i organizaciju izvođenja poslova razvoja. Međutim, u najvećem broju čak i velikih poduzeća **razvojna se služba neće organizirati** tako da sama mora obavljati sve projektne i izvršne poslove. Postoje najmanje dva važna razloga za to: prvi, što su neki poslovi (istraživačkog karaktera) toliko složeni i raznovrsni da traže specifična

znanja koja vlastiti zaposleni nemaju i koja mogu obaviti samo zaposleni specijaliziranih znanstvenih i stručnih organizacija i, drugi, neki su poslovi tako malog opsega da bi bilo neracionalno i preskupo da ih obavljaju vlastiti zaposleni već se oni obično povjeravaju drugim službama u poduzeću ili vanjskim institucijama.

Polazeći upravo od toga da praktički nema poduzeća pa ni među onim najvećim u kojima razvojne službe obavljaju sve poslove, realno je pretpostaviti da će se one različito strukturirati, odnosno da će njihova organizacijska podjela i popunjenost ljudskim potencijalima biti također različite.

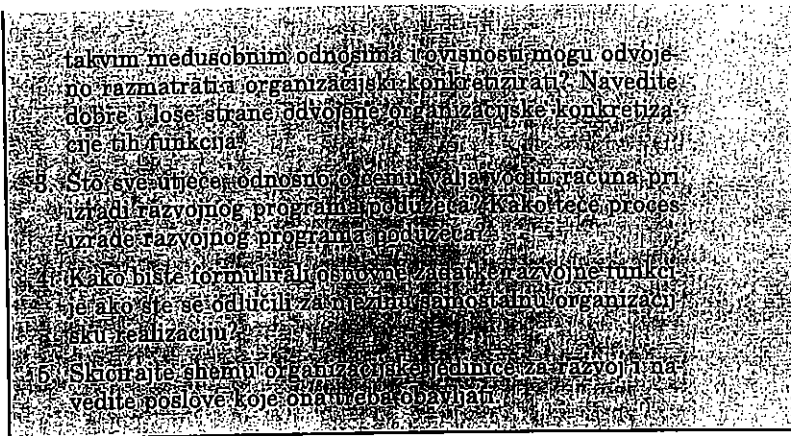
Što se tiče srednjih poduzeća ona, žele li opstati i napredovati, moraju na određeni način voditi računa o svom razvoju pa s tim u vezi trebala bi imati određeni broj zaposlenih koji će izvoditi ili se brinuti o operativnim poslovima a možda i o jednom dijelu istraživačkih poslova.

Manja i mala poduzeća, naprotiv, ne osjećaju takvu potrebu za sustavnim bavljenjem razvojnim problemima, a ne posjeduju ni sredstva ni zaposlene s kojima bi se mogli rješavati. Razvoj je malih poduzeća relativno jednostavan i malog opsega pa poslovi s kojima se realiziraju ne zahtijevaju ponekad ni čitavo radno vrijeme jednog stručnjaka. Razvojne poslove u malim i manjim poduzećima obično obavljaju manageri odnosno vlasnici poduzeća.

Među malim poduzećima najbolje prolaze ona čiji je razvoj sustavno povezan s razvojem i potrebama velikih poduzeća. U toj sprezi mala poduzeća ne moraju uopće imati zaposlene koji se brinu o razvoju. Ona razvojna rješenja dobivaju od svojih velikih partnera, koji im u svojim razvojnim programima određuju mjesto koje će zauzimati. Uspostava takvih odnosa, međutim, zahtijeva da je poslovna etika na visokoj razini.

Pitanja za raspravu:

1. Kakvo je značenje razvojne funkcije i u čemu se razlikuje od nekadašnje službe kapitalne izgradnje? Zašto poduzeća u svojoj dosadašnjoj aktivnosti nisu davala odgovarajuće značenje funkciji razvoja?
2. Između funkcije istraživanja i studija proizvoda postoji, kao što se iz izlaganja vidi, najuža međusobna veza i odnosi. Objasnite kako se i na kojim zadacima ostvaruju ti međusobni odnosi. Zašto se te dvije funkcije unatoč



Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

17.3.

Značenje upravljanja ljudskim potencijalima

17.3.1.

Ispunjenje proizvodnih zadataka svakog poduzeća uvjetovano je nizom čimbenika, od kojih čovjek i njegovo iskustvo imaju presudnu ulogu, ali se ipak povijesno tom čimbeniku nije pridavala onakva pozornost kao ostalim čimbenicima, opremi i ostalim materijalnim uvjetima. Ekonomiziranje materijalnim elementima proizvodnih snaga doseglo je visoku razinu relativno brzo, dok se briga za radnu snagu ogledala jedino u istiskivanju što veće količine rada u što kraćem vremenu. S razvojem proizvodnih snaga, emancipacijom radnika i njihovom organiziranom borbom dolazi do uvažavanja nekih zahtjeva radnika i do relativno veće brige za rad i uvjete rada u poduzećima. Pojavljuje se niz novih službi u poduzećima i niz novih teorija kojima se nastoje aktualizirati problemi koji se tiču rada i radnika (međuljudski odnosi, znanstveno rukovođenje i dr.). Unatoč razvoju teorije pa i pojedinačnim nastojanjima da se nešto više učini za zaposlene radnike dugo je vremena trebalo da briga o njima postane općeprihvaćena i da dosegne onaj stupanj koji se pridaje materijalnim čimbenicima i građevinskim objektima.

Zanimljiva je stoga povijest nastanka i razvitka službi koje su se brinule o radnicima, odnosno zaposlenima u poduzeću. U početku nisu, takoreći, ni postojale a kad su se počele sporadično javljati nisu imale ni približno takav sadržaj kakav danas imaju, već su se njihovi zadaci, odnosno poslovi, svodili na primanje i otpuštanje radnika. Razvojem tehnologije i angažiranjem sve većeg broja radnika u poduzeću, s jedne strane, te sindikalnim organiziranjem i jačanjem demokratskih procesa, s druge strane, briga za radnike se postupno širi i zauzima sve veći broj poslova najprije vezanih uz proces rada kako bi se stimulirali njihovi što veći radni doprinosi. Ove službe, bez obzira na opseg poslova koje su imale u vezi s organizacijom i praćenjem procesa rada, veoma su se dugo zvale personalne službe.

Personalne službe, koje su zapravo proizvod I. svjetskog rata i koje su se brinule o regrutiranju i raskidu radnog odnosa, evidenciji radnika i njihovih učinaka te drugim administrativnim poslovima, još uvijek nisu službe koje se svestrano brinu o zaposlenima kao što to čine moderne službe upravljanja ljudskim potencijalima nastale poslije II. svjetskog rata. Razlog tome nalazi se kako u koncepcijama personalne službe, koja se prema radniku i radnoj snazi odnosila kao prema svakoj drugoj robi pa ga je stoga stavljala u isti položaj, tako i u metodi rada koja je bila u potpunosti administrativna. Taj karakter personalne službe nije mogao biti izmijenjen sitnim dotjerivanjima i ispravcima, već se ona morala potpuno napustiti. Trebalo je osnovati novu službu koja će voditi svestranu brigu o uvjetima rada i života zaposlenih u poduzeću a dijelom i izvan njega. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, dakle, treba obuhvatiti sve zadatke u najširem smislu, pa je zato i osnivanje odgovarajućih službi u poduzećima uvjetovano sve opsežnijim i složenijim poslovima koji su vezani uz zaposlene, njihov rad i život a proizlaze iz rasta i širenja poduzeća, s jedne strane, i potrebnim pružanjem podataka, analiza i prijedloga, s druge strane.

Zadaci i specifičnost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

17.3.2.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima ima važne i odgovorne zadatke, u prvom redu zbog toga što se oni kreću *oko čovjeka* kao proizvodnog čimbenika, čovjeka koji radi i upravlja proizvodnim procesom i koji se nalazi u središtu privrednih zbivanja u poduzeću. Ti se zadaci definiraju i provode na osnovi određene **politike** upravljanja ljudskim potencijalima koju su utvrdila tijela poduzeća, osobito zadaci koji se odnose na planiranje, obrazovanje, uvjete rada i nagrađivanje. Ako bismo htjeli sistemati-

zirati zadatke ove funkcije u poduzeću, bez obzira na njegovu veličinu, onda bismo mogli reći da se oni sastoje u ovome.⁴

Služba upravljanja ljudskim potencijalima analizira stanje i predlaže *plan zaposlenih*, unatoč raširenom mišljenju da se potrebe za zaposlenima ne mogu planirati, odnosno da se to može učiniti jedino na osnovi iskustva i osjećaja. Međutim, činjenice pokazuju da se potrebe za zaposlenima kao i za drugim proizvodnim čimbenicima, i uz znatne teškoće, mogu znanstveno predvidjeti i planirati.

Važan zadatak funkcije sastoji se u *osiguranju i uvođenju* u rad potrebnih ljudi prema zahtjevima pojedinih organizacijskih jedinica u poduzeću, u skladu s predviđenim razvojem i zacrtanom politikom upravljanja ljudskim potencijalima. Pritom je bitno da se osigura upravo odgovarajuća struktura koja će omogućiti da »pravi čovjek dođe na pravo mjesto« u samom poduzeću. Zaposleni se mogu osigurati u samom poduzeću (potrebnim usavršavanjem) ili izvan njega.

Iako radnik nije na poseban način građen »ljudski automat« koji reagira isključivo na novčani stimulans, kako se nepravilno ističe u nekim teorijama, ipak on *nije indiferentan* prema materijalnoj zainteresiranosti, a osobito je osjetljiv prema neispravnim i subjektivnim ocjenama i diferenciranju. U tom pogledu služba upravljanja ljudskim potencijalima, uz aktivnu suradnju drugih službi, treba odigrati znatnu ulogu, da doprinese svoj pozitivni udio u osiguranju objektivnih kriterija u ocjeni rada i nagrađivanja radnika.

Služba mora potpomagati zadovoljenje pozitivnih težnji članova skupa zaposlenih za osobnim uzdizanjem i društvenom afirmacijom. Prirodna je težnja pojedinaca da se *osobno usavršavaju*, napreduju u zvanju i položaju u poduzeću. Zato službe trebaju pomoći da se racionalno kanaliziraju te osobne ambicije, da se po mogućnosti usklade sa zadacima poduzeća.

Briga za život i rad članova poduzeća i izvan njega važan je zadatak ove funkcije, jer na radnika se ne može gledati samo kao na uvjet nužan za odvijanje proizvodnog procesa, nego na njega treba gledati šire, kao na ličnost sa željama, teškoćama i problemima. Briga za radnike obuhvaća vrlo široko područje – od uvjeta rada do društvenog standarda, kulturno-prosvjetnog rada i sporta.

Ova funkcija, također treba omogućiti *pravo i potpuno informiranje* skupa zaposlenih o svim aktima kojima se propisuju prava i dužnosti zaposlenog osoblja ili koji su važni za ostvarivanje nekih prava iz radnog odnosa. Svaka neobaviještenost članova skupa zaposlenih otežava

⁴ Vidi: S. Kukoleča, Ž. Kostić: *Organizacija kolektiva*, Zagreb, 1961., str. 100.-102., i T. Mrakovčić: *Kadrovska služba u poduzeću*, Zagreb, 1961., str. 14.-15.

upravljanje i rukovođenje, smanjuje radni učinak i unosi nemir u međuljudske odnose, dok naprotiv, objektivna informiranost stimulira radnike da se zalažu na poslu.

Obrazovanje zaposlenih jedan je od najvažnijih zadataka funkcije, koji ona obavlja u vlastitim obrazovnim centrima ili pak u odgovarajućim javnim institucijama.

Mjesto i organizacija funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

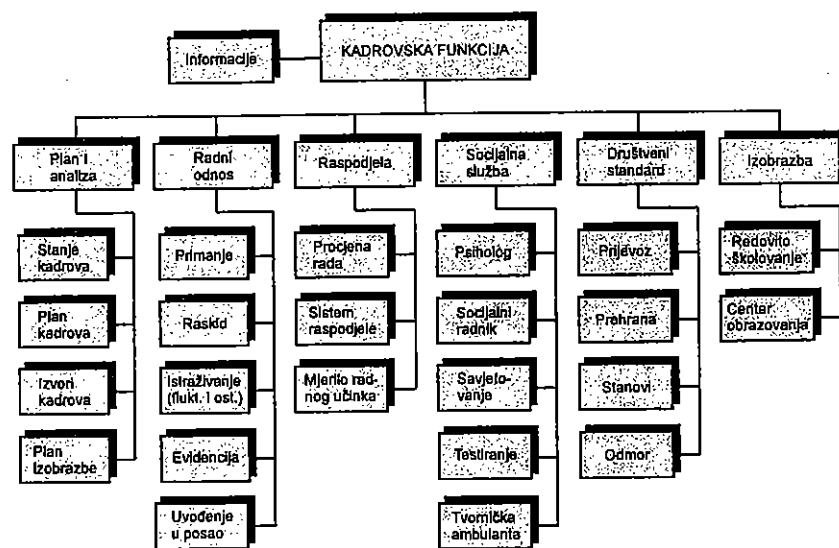
17.3.3.

Zadatke funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću realizira odgovarajuća služba. Razvoj poduzeća u tehničkom i društvenom pogledu zahtijeva da se organizacija te službe prilagodi novoj situaciji i da joj se prošire zadaci i podigne »rang« u odnosu prema bivšim personalnim službama koje, zbog svog načina i stila rada, nisu ostale u najboljoj uspomeni. Međutim, u jednom broju organizacija nisu se dogodile gotovo nikakve promjene osim promjene naziva pa je umjesto personalnih došlo do osnivanja službi upravljanja ljudskim potencijalima. Ta je transformacija bila *više formalna* nego stvarna jer je zadržana stara metoda i stil rada, a i zadaci su ostali potpuno jednaki. Poduzeća koja su ispravno shvatila bit novih službi upravljanja ljudskim potencijalima našla su se zbog toga u nedoumici kakav da joj *organizacijski rang* daju, pa u tom pogledu postoje vrlo različita rješenja. Velike su organizacije, u pravilu, dale tim službama isti rang kao i službama koje obavljaju temeljne funkcije u ostalim djelatnostima, a manje su organizacije taj problem različito riješile: neke su je od njih uključile u opći sektor kao poseban odjel, neke u sekretarijat, ali postoje i takva rješenja koja su fuzijom opće i ove službe stvorila jedan odjel bez čvrste unutarnje kohezije. Postojala su i takva rješenja da je ove poslove obavljalo štabno tijelo direktora poduzeća.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima realizira se, odnosno konkretizira, *na različite načine* jer poduzeća se pri osnivanju odgovarajućih službi rukovode svojim potrebama i specifičnim uvjetima te vrlo teško možemo naći na jednak organizacijski raspored i u dvije prilično istovrsne organizacije. Iz toga se ne bi smjelo zaključiti kao da se kod organizacijskog ustrojstva ove službe ne bi trebalo držati nikakvih pravila, kao da ne postoje načela koja predodređuju njezinu organizacijsku strukturu. Pri *postavljanju organizacije* službe upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima, osim stava tijela poduzeća, treba uvažavati i određene norme koje znatno utječu na njezinu veličinu i značenje. Prvo, veličina organizacije

utječe na raščlanjenost službe, ali nikako ne bi trebala utjecati na njezin položaj i na poslove koji su joj stavljani u zadatak. U načelu, svi se poslovi javljaju i u malim i u velikim organizacijama. Razlika je samo u opsegu tih poslova, a on utječe na smanjenje ili proširenje broja radnih mjesta, ali ne i poslova. Drugo, služba treba biti tako organizirana da zaista može provoditi politiku koju su zacrtala tijela poduzeća. Treće, organizacija službe ovisi mnogo o ljudima koji su angažirani u samoj službi, koji bi morali poznavati ne samo probleme vezane uz ljudske potencijale nego istodobno i ekonomiku i organizaciju rada.

Priložena organizacijska shema (vidi sliku 17.6.) pokazuje jedan od mogućih načina organizacije službe upravljanja ljudskim potencijalima u velikim i većim (srednjim) organizacijama, a temelji se na tome da jedan zadatak, odnosno posao, može obavljati više osoba ili se više zadataka može koncentrirati u jednoj osobi. U konkretnoj shemi služba obavlja **šest skupina poslova**, i to: plan i analiza, radni odnosi, nagrađivanje, socijalna služba, standard i obrazovanje. Vjerojatno ta podjela može biti i drukčije obavljena, da se ide za još jačom koncentracijom skupina ili, obratno, za njihovim cijepanjem. Isto se može dogoditi i s podjelom skupina, a nisu isključena ni premještanja nekih službi i zadataka iz skupine u skupinu.



Slika 17.6. Organizacijska shema funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Skupina za plan i analizu preuzima na sebe sve poslove vezane uz analizu postojećeg stanja zaposlenih prema nekim relevantnim obilježjima (strukтури, stručnosti, radnom stažu, godinama starosti, zdravstvenom stanju itd.) te na osnovi toga i prihvaćenog plana proizvodnje utvrđuje prijedlog plana potrebnih zaposlenih, također po sličnim obilježjima. Nakon izrade plana razmatraju se mogućnosti za popunjavanje nedostajućih ljudskih potencijala za obavljanje postavljenog plana proizvodnje odnosno poslovanja. Ta se skupina brine i za utvrđivanje budućih potreba, odnosno za izradu prijedloga perspektivnog plana zaposlenih. Na osnovi perspektivnih potreba proizvodnje uočavaju se potrebe za zapošljavanjem, utvrđuju mogući izvori, odnosno izrađuje prijedlog i određuje plan njihova obrazovanja koji je onda potrebno realizirati.

Skupina za radne odnose zadržala je u najvećoj mjeri značajke personalne službe i još više onih koje su joj prethodile. Međutim, i u njezinoj metodi rada došlo je do određenih poboljšanja. Osim toga, trebalo bi da skupina preuzme mnoge analitičke poslove u vezi s problemom fluktuacije, života i atmosfere u poduzeću, s jedne strane, i velikim uštedama u troškovima poslovanja, s druge strane. Radnici se izabiru i primaju na osnovi plana odnosno sistematizacije radnih mjesta. Pri izboru novih radnika mora se pažljivo postupati, jer treba izabrati upravo najbolje, one koji najviše odgovaraju zahtjevima radnog mjesta. U tu se svrhu primjenjuju različiti postupci, o kojima je već bilo govora (u poglavlju: Organizacija skupa zaposlenih). Sam prihvrat izabranih radnika i njihovo uvođenje u posao obuhvaća širok raspon mjera koje treba poduzeti – od upoznavanja s poduzećem i osnovnim činjenicama o njezinu poslovanju do treninga odnosno uhođavanja na radnom mjestu.

Zadaci **skupine za nagrađivanje** iznimno su važni, jer problemi plaćanja radnika nisu samo stvar poduzeća nego i društvene zajednice, posebice sindikalnih organizacija. S tim u svezi skupina ima izrazito važne zadatke: a) pripremiti sve potrebne podloge nužne pri pregovaranju i zaključivanju kolektivnih ugovora, b) osigurati ispravnu primjenu odredbi kolektivnih ugovora i c) svrhovito koristiti procjenu rada i sustavno raditi na pronalaženju najboljih i stimulativnih oblika plaćanja. Sigurno je da ova skupina ne može sama uspješno obavljati ove poslove bez pomoći drugih službi u poduzeću.

Skupina za socijalna pitanja novijeg je datuma. Zadatak joj je da istraživanjem, savjetovanjem, promidžbom i drugim sredstvima pomogne u rješavanju mnogih socijalnih, zdravstvenih i sličnih problema članova, da što preciznije ispita ponašanje radnika i predlaže odgovarajuće mjere koje pomažu stvaranju i održavanju sve bolje radne i društvene klime u poduzeću.

U posljednje vrijeme u poduzećima najrazvijenijih zemalja sve veća pozornost pridaje se postupnom uključivanju zaposlenih u područje

upravljanja poduzećem, dosad rezervirano samo za vlasnike, odnosno po njima ovlaštene managere. To postupno uključivanje u upravljanje poduzećem ostvaruje se na različite načine a iniciraju ga, ne tako rijetko, sami vlasnici ali, ipak, najčešće to čine političke organizacije i državna tijela. Nema nikakvog razloga da se i u nekim našim poduzećima ne počne ozbiljnije razmišljati o uspostavi barem početnih oblika participativnih odnosa, pogotovo kad mnogi od zaposlenih posjeduju po nekoliko dionica poduzeća.

Skupina za društveni standard ima uobičajene zadatke koji proizlaze iz života i rada radnika a sastoje se u organiziranju prehrane, stanovanja, prijevoza na posao, odmora pa čak i razonode radnika. Rješavanjem, odnosno pružanjem pomoći u rješavanju tih pitanja, članovi skupa zaposlenih čvršće će se vezati uz poduzeće pa će stoga ono postati stabilnije, a samim tim i njegov rad mnogo učinkovitiji. Skupina je u novije vrijeme dobila nove zadatke koji se tiču motivacije radnika. Nedvojbeno je da je sadašnja motivacija radnika različita od one prijašnje i da na nju utječe daleko više činitelja koji se više ne mogu svesti samo na visinu osobnog dohotka.⁵

Zadaci su **skupine za obrazovanje** da se brine o obrazovanju zaposlenih. Kao što se iz organizacijske sheme vidi dva su osnovna načina na koje poduzeća obavljaju zadatke obrazovanja – da se usmjeravaju na obrazovanje putem profesionalnih obrazovnih organizacija ili pak da obrazovanje obavljaju u vlastitim centrima. Moguće je, naravno, da neka poduzeća obrazovanje obavljaju i na jedan i na drugi način.

Dakle, poslovi što ih obavlja služba upravljanja ljudskim potencijalima u cjelini u stručnom su pogledu vrlo važni, a u društvenom pogledu odgovorni. Ni u jednoj službi ne zahtijevaju se od zaposlenih takve osobne kvalitete kao u službi upravljanja ljudskim potencijalima. To je posve razumljivo kad se zna da oni rade s ljudima, koji imaju svoju volju, svoje probleme i motive. Zbog toga zaposleni u ovoj službi trebaju osim sposobnosti, spretnosti i stručnog znanja za obavljanje odgovarajućih zadataka, imati dobar odnos prema ljudima.

Pitanja za raspravu:

1. Zašto je potrebno da postoji posebna služba koja realizira funkciju upravljanja ljudskim potencijalima? U čemu je osnovno značenje i pravi smisao te funkcije?

⁵ F. Bahtijarević-Šiber: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986., str. 118.

2. Nabrojite i opišite najvažnije zadatke koje obuhvaća ta funkcija i na osnovi toga usporedite njezine zadatke sa zadacima personalne službe.
3. Kakvo bi, po vašem mišljenju, mjesto u organizacijskoj strukturi trebalo dati kadrovskoj službi upravljanja ljudskim potencijalima i zašto? Navedite konkretne primjere iz prakse kojima biste ilustrirali svoje gledište.
4. Skicirajte osnovnu shemu službe upravljanja ljudskim potencijalima i navedite glavne poslove koje ona obavlja.

Nabavna funkcija

17.4.1. Značenje nabavne funkcije

Nabava, na prvi pogled, nije izraziti oblik industrijske aktivnosti kao što je, npr., proizvodnja i prodaja i zbog toga ta aktivnost nije uvijek najispravnije ocijenjena i tretirana. Dok se proizvodnjom ostvaruju vrijednosti u obliku novostvorenih proizvoda, a prodajom realiziraju te proizvodne vrijednosti, dotle nabava stoji nekako po strani i izgleda kao nešto tude, nešto što i ne spada u okvir poduzeća. Ta posrednost nabave i njezina prividna izoliranost od problema organizacije znatno su utjecale na stvaranje shvaćanja o drugorazrednoj važnosti nabavne službe, koje je sve donedavno vladalo u mnogim poduzećima.⁶ I teškoće u nabavi materijala i drugih materijalnih inputa potrebnih za proizvodnju, koje su se u posljednje vrijeme javljale, pokazale su kakvo je značenje dobro organizirane nabavne službe za normalno poslovanje. Kad se ta funkcija zanemari ili obavlja neracionalno, može se dogoditi da proizvodnja kasni ili se obustavi zbog pomanjkanja reproduktivskih materijala, a to može dovesti do otkaza narudžbi. Naprotiv, ako je naba-

⁶ W. Kalveram (*Industrie Betriebslehre*, Wiesbaden, 1958., str. 123.) navodi da i u Njemačkoj mnogi rukovoditelji vide u nabavnoj službi samo odjel troškova.

va dobro organizirana, a nabavna se politika vodi uspješno i s odgovornošću, poduzeće radi mnogo mirnije, s više sistematičnosti i poslovnosti.

Međutim, značenje nabave za poslovanje poduzeća neobično je veliko i u vrijeme normalne opskrbljenosti tržišta reprodukcijom materijala. Dovoljno je napomenuti da se *vrijednost nabavljene robe* penje od 50 do 60 i više postotaka od vrijednosti ukupne godišnje proizvodnje.⁷ Iz toga se može vidjeti da troškovi materijala čine najveći dio ukupnih troškova poslovanja pa i konačna visina ukupnih troškova, a u krajnjoj liniji i visina dohotka znatno ovisi o uspjehu koji je postignut u nabavi reprodukcijom i drugog materijala. Ako nabavna služba uspije nabaviti materijal uz povoljnije cijene, to će se neposredno odraziti u sniženju troškova proizvodnje, i obratno. To ipak ne znači da se pri nabavljanju vodi briga samo o cijeni. Nabava, osim cijene uzima u obzir i neke druge čimbenike – kvalitetu i kvantitetu materijala, rokove isporuke itd.

Iz toga se vidi da je nabava nešto više od pomoćne djelatnosti, da je ona funkcija prvog reda, isto kao i proizvodnja i prodaja. Nabava je *temeljna funkcija* i u tom smislu što na osnovi nje proizvodna organizacija prvi put dolazi u vezu s tržištem. Nabavna je služba, stvarno, ono mjesto u organizaciji koje prvo dolazi u dodir s novim idejama i novim proizvodima, ona ima najuži kontakt s dobavljačima, poznaje njihove sposobnosti i granice, njihove prednosti i nedostatke. Ova strana nabavne službe ima osobito značenje u naše današnje vrijeme sve veće podjele rada i sve veće međusobne povezanosti, kad u proizvodnji jednog artikla sudjeluje velik broj proizvodnih organizacija, odnosno kad proizvode istodobno mnoge materijale ili proizvode iste ili slične namjene, a različitih osobina, cijena itd.

Zadatak nabavne funkcije

17.4.2.

Osnovni je zadatak proizvodne organizacije – proizvodnja odgovarajućih proizvoda. Da bi proizvodna organizacija mogla nesmetano i kontinuirano proizvoditi, potrebno je da se ostvare određeni uvjeti koji će joj omogućiti da taj osnovni zadatak ispuni. Potrebno je da, osim ostalih čimbenika, bude osigurana kontinuirana opskrba potrebnim sirovinama i reprodukcijom materijalom određenih vrsta, dimenzija i kvaliteta, koji se u procesu proizvodnje stalno i postupno troše. U modernoj organizaciji (poduzeću) poslove opskrbe preuzima na sebe nabavna služba. Prema tome, njezin je osnovni zadatak osigurati harmoničan tijek proizvodnog procesa pravo-

⁷ Vidi: I. Medvešček: *Organizacija nabave*, Zagreb, 1962., str. 18.–22.

dobnom i ekonomičnom nabavom potrebnog reprodukcijom materijala, sirovina i drugog, što u sebi uz poslove koji se odnose na samo kupovanje sirovina i materijala uključuje preuzimanje, skladištenje i izdavanje. Ima autora koji smatraju da i nabava opreme ulazi u okvir zadataka nabavne službe. Nama se, naprotiv, čini da takva rješenja nisu racionalna, pogotovu u velikim proizvodnim organizacijama koje nabavljaju relativno mnogo opreme zbog razloga koje smo prije naveli. U manjim je organizacijama moguće da i nabavu opreme obavlja nabavna služba, ali će se tada njezin zadatak vjerojatno ograničiti samo na tehničko-izvršne poslove, a stvarnu nabavu obavljat će projektant koji je projektirao proizvodni proces i koji je rukovodio njegovim proširenjem, rekonstrukcijom ili modernizacijom.

Zadaci nabave nisu nimalo laki, jer njihovo obavljanje ne ovisi samo o internim mogućnostima privredne organizacije, a ni o osoblju koje je zaposleno u nabavnoj službi, nego i o nizu vanjskih okolnosti, u prvom redu o tržišnim uvjetima. Na tržištu se situacije ponekad brzo mijenjaju, tako da određena rješenja koja su se u sadašnjem trenutku činila optimalna, u sljedećem postaju nepovoljna pod djelovanjem tržišnih čimbenika. Stoga i jest jedan od prvih specifičnih zadataka nabavne službe – dobro poznavanje tržišta i njegovih tendencija, što se postiže stalnim i sustavnim istraživanjima.

Istraživanje nabavnog tržišta s obzirom na metodološka načela, tehniku i značenje ima mnogo sličnosti s istraživanjem prodajnog tržišta, jer istražuje približno iste fenomene. Razlika je u tome što se istraživanjem prodajnog tržišta istražuje vlastito tržište, a u drugom se slučaju istražuje tržište dobavljača.⁸ Ali, činjenica da se istraživanjem prodajnog tržišta ispituju i potrebe naručitelja odgovarajućih materijala i proizvoda, stvorila je pogrešnu pretpostavku da je istraživanje nabavnog tržišta nepotrebna dvostrukost, da se inicijativa na tom tržištu mora prepustiti dobavljačima, koji imaju i te kakvog interesa da prodaju svoje proizvode. Imajući na umu da dobavljači pružaju informacije samo za svoje proizvode i da o proizvodima drugih dobavljača uopće ne znaju, neće govoriti ili pak daju krive obavijesti, naručitelj bi mogao donijeti pogrešnu odluku o nabavi. Takva bi se odluka mogla višestruko reflektirati u poslovanju proizvodne organizacije. Stoga je istraživanje tržišta nabave važan zadatak nabavne službe, kojim ona izbjegava opasnosti takva karaktera i kojim je ona uvijek prisutna na tržištu, obaviještena o svim njegovim manifestacijama i tendencijama.

Daljnji važan zadatak nabavne službe jest *ispitivanje* i eventualno *uskladjivanje zahtjeva* za nabavu materijala i druge opreme pojedinih organizacijskih jedinica, u prvom redu proizvodnih. Često se, naime, događa da je prilikom zahtjeva za nabavu nedostavno uzeta u obzir otežana situacija nabave materijala na tržištu i da se traži materijal koji se teže na-

⁸ R. Obrat, F. Rocco, op. cit., str. 130.

bavlja, kojemu su dulji rokovi isporuke ili su mu cijene više od cijena drugog materijala. U tom slučaju nabavna služba, koja je upoznata sa situacijom na tržištu, predlaže da se zahtjevu za nabavu (*u specifikaciji materijala*) umjesto jedne vrste ili kvalitete materijala navede druga (jasno, ako su tehničke značajke iste ili slične te se može upotrijebiti), odnosno da se unesu opcije kako bi se u danim situacijama mogla ugovoriti nabava bez opasnosti da se produlji rok. Osim toga, služba nabave dužna je provjeriti da li se traženi materijali ili proizvodi nalaze u skladištu i, tek kad utvrdi da nema, nalog za nabavu uzima se u daljnji postupak, a u obratnom slučaju tražitelju se vraća nalog i tražilac se upućuje u skladište. Služba nabave dužna je također da u slučajevima kad ne postoji jedinstveno mjesto za postavljanje zahtjeva za nabavu – po mogućnosti uskladi i *razvrsta sve zahtjeve* i da ih onda plasira. Zahtjevi za nabavu materijala i proizvoda koji nisu standardizirani ili se upotrebljavaju vrlo rijetko u normalnom proizvodnom procesu, moraju biti osobito pomno ispitani, jer bi u slučaju pogreške ostali dugo na skladištu, vezujući nepotrebno novčana sredstva.

Nakon pomnog ispitivanja zahtjeva za nabavu i njihove obrade, kao i na osnovi potreba standardiziranih materijala, počinje izrada *operativnog plana* nabave materijala, dok se osnovni godišnji plan materijala postavlja na osnovi plana proizvodnje, uzimajući u obzir zalihe i prijelaznu proizvodnju. Plan nabave materijala mora biti specifičan za pojedini materijal ili skupinu po rokovima, količinama, dobavljačima, načinu transporta i ostalim relevantnim činiteljima, kako bi se kasnije mogla imati bolja evidencija i pregled o ugovorenim i pristiglim materijalima i proizvodima, te mogućnost eventualnih intervencija.

Ispitivanje ponuda vjerojatno je najvažniji zadatak nabave, pa je potrebno da mu se pokloni najveća pozornost, to više što je poznato da svaki ponuđač svoju ponudu sastavlja tako da upravo njegova izgleda najpovoljnija. Ispitivanja se stoga moraju odnositi na kompletnu ponudu – na sve njezine strane od cijene i rokova do uvjeta plaćanja, načina pakiranja i ostalog. Budući da su ponude u tom pogledu vrlo različite, potrebno ih je učiniti što više usporedivima, jer će se samo tako moći donijeti najispravnija odluka. Na primjer, ispitivanjem najpovoljnijih cijena, može se donekle dobiti slika veličine zadatka. Stvarnu cijenu, kao što znamo, ne određuje jedino ponuđena cijena za mjernu jedinicu, jedinicu proizvoda ili kompletno postrojenje. Na visinu cijene utječu uvjeti plaćanja, visina rabata ili skonta, transportni troškovi, ako nisu uključeni u ponuđenu cijenu, način računanja, pakiranja i vraćanja ambalaže itd. Ako se dogodi da su ponude i u pogledu kvalitete različite i da se moraju najprije cijene uskladiti sa zahtijevanom kvalitetom, usporedba je još teža. I rokovi isporuke posredno utječu na cijenu. Pretpostavimo da je poduzeću hitno potrebna određena količina materijala, koju može dobiti od isporučitelja čija je cijena viša. Proizvodna će se

organizacija sigurno odlučiti na prihvatanje te više cijene ako su troškovi koji bi nastali zbog povećanja cijene manji od štete koja nastaje zaustavljanjem ili smanjenjem proizvodnje. Ponekad ni ta činjenica neće biti presudna ako poduzeću prijeti, npr., otkazivanje ugovora i, u krajnjoj liniji, gubitak mušterije. Ako je pojedini dobavljač uredno ispunjavao ugovorne obveze u prošlosti, to može također mnogo utjecati na izbor određenog dobavljača iako je možda njegova ponuđena cijena nešto viša od ostalih. Izborom najpovoljnije ponude i sklapanjem ugovora obavljen je tek prvi dio posla. Međutim, drugi dio posla isto je tako potreban.

Nadzor rokova isporuka važno je područje djelovanja nabavne službe, jer zakašnjenja u isporukama mogu ometati normalan tijek proizvodnog procesa. To bi se onda reflektiralo u velikim gubicima koji ne bi mogli biti pokriveni penalima i drugim odštetama koje plaća isporučitelj u slučaju zakašnjenja. Zato nabavna služba mora biti kadra na vrijeme intervenirati kako bi se izbjegla i uklonila zakašnjenja. U velikim poduzećima ti su poslovi kompjutorizirani dok se u malim to postiže stvaranjem odgovarajuće *kartoteke* u koju se redaju narudžbe po rokovima, i to u prvom primjerku po dobavljačima, u drugome po vrstama materijala, u trećem po proizvodnim brojevima itd.

Drugi kontrolni zadatak nabavne službe odnosi se na *primanje materijala*. Prigodom primanja obavlja se kvantitativni, kvalitativni i računski nadzor materijala i drugih proizvoda. Svrha tih nadzora prigodom primanja robe jest da se utvrdi je li dobavljač isporučio robu ugovorene kvalitete, u točno određenim količinama i je li faktura za prodanu robu ispostavljena ispravno i na prave vrijednosti.

Čuvanje materijala također je zadatak nabavne službe, odnosno njezina posebnog odjela – skladišta. Uskladištenje materijala bitan je preduvjet za nesmetanu i kontinuiranu proizvodnju. Samo, u tom se pogledu ne smije pretjerivati i na skladištu držati prekomjerne količine, koje su onda zbog povećanih troškova teret za poduzeće. Na skladištu trebaju biti komercijalno-tehnički optimalne količine. To su one količine, koje omogućuju nesmetan tijek proizvodnje. Uz držanje na skladištu takvih količina, koje zapravo predstavljaju minimalnu rezervu, omogućuje se daljnji proizvodni proces iako se događaju uobičajeni prekidi u dovođenju materijala. Naravno, najidealnije bi bilo kad bi poduzeća radila bez skladišta i kad bi opskrba funkcionirala tako da se materijal i drugo ubacuje u proizvodnju izravno iz transportnih sredstava. Međutim, taj cilj u posljednje vrijeme postižu upravo najnaprednija poduzeća u svijetu koja su svoj proizvodni proces organizirala po sustavu »just in time«, što znači da im naručeni materijal i dijelovi pristižu u točno određeno vrijeme i tako pripremljeni da u proizvodni proces ulaze izravno iz transportnih sredstava.

Vođenje evidencije zaliha i briga o ambalaži, njezinu vraćanju dobavljaču ili o korisnoj rasprodaji i briga o ekonomičnijem utrošku otpadaka, spadaju u važne zadatke nabavne službe.

Gotovo u svim tih zadacima nabavne službe dominiraju **četiri važna čimbenika**: kvaliteta, kvantiteta, rokovi isporuke i cijena. Razumije se da se kvaliteta odnosi na vrstu robe koju traže proizvodne jedinice, a određena je tehničkim opisom i specifikacijom materijala. Međutim, pod kvalitetom se uvijek ne podrazumijevaju osobine koje odgovaraju najvišim tehničkim zahtjevima. Apsurd je nabavljati materijal bolje kvalitete nego što je potrebno za dotični proizvod. U pogledu kvalitete nabavna je služba odgovorna samo za to da je materijal nabavljen prema specifikaciji, dok je za kvalitetu stvarno odgovoran konstrukcijski biro odnosno tehnološka priprema. Prigodom nabave standardiziranog i nespecificiranog materijala nabavna je služba odgovorna i za njegovu kvalitetu. Čimbenik količine općenito određuje izravno ili neizravno proizvodnja, odnosno njezina služba pripreme. Nabavna služba treba, pak, utvrditi pravu količinu materijala koji se nabavlja, uzevši u obzir zalihe na skladištu i uobičajenu ili predviđenu potrošnju, vrijeme koje prolazi između narudžbe i isporuke, količine koje je potrebno nabavljati da bi se postigla najpovoljnija cijena. Rokove isporuke odredila je proizvodnja ili njezina služba terminiranja i nabava ne snosi nikakvu odgovornost ne nabavi li robu u postavljenim ili dogovorenim rokovima. Ta su tri faktora, dakle, manje-više određena nabavnom sektorom i njegova odgovornost u vezi s tim sastoji se u tome drži li se postavljenih zahtjeva. Četvrti čimbenik, cijena, u osnovi ovisi isključivo o samoj nabavnoj službi i za nju je ona neposredno odgovorna.

17.4.3. Organizacija nabavne funkcije

U pogledu organizacijskog smještaja i u vezi s tim određivanja važnosti nabavne službe postoje u privrednoj praksi različita rješenja. U prošlom razdoblju, kao što je već rečeno, dominiralo je ono rješenje u kojem su nabava i prodaja bile jedan jedinstveni sektor, nekad s podjednakom vrijednošću, a nekad je prodaja toliko dominirala da se praktički moglo govoriti o nabavi kao odjelu prodajnog sektora. U nekim proizvodnim organizacijama, osobito onima u kojima je problem nabave vezan uz mnoga tehnička razjašnjenja ili se nabavlja na osnovi tehničkih crteža, nabavna je služba bila uključena u proizvodni sektor, u nekima čak i u pripremu rada (neka manja brodogradilišta). Takav položaj nabavne službe opravdavao se time da ta organizacijska dispozicija omogućuje učinkovitije veze između nabavne službe,

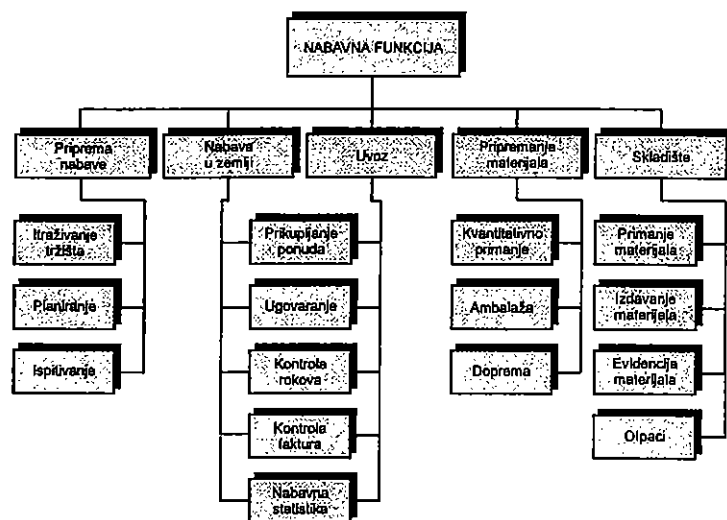
u ovom slučaju odjela, i odjela za projektiranje, odnosno proizvodnog sektora u cjelini. I konačno, postoje i takva rješenja u kojima nabava djeluje kao samostalna služba, slično kao proizvodnja ili prodaja. To se rješenje sve više rasprostranjuje među našim većim poduzećima i u posljednje vrijeme imamo sve više slučajeva da se jedinstvena komercijalna služba cijepa na samostalne službe nabave i prodaje.

Na položaj nabavne službe utječu, dakle, mnogi čimbenici: u prvom redu vrsta, veličina i lokacija organizacije, količina i asortiman materijala koji se nabavlja, izvori odakle se materijal nabavlja itd. Osim tih čimbenika, na položaj nabavne službe utječe i oblik njezine organizacije, koja može biti tako postavljena da se o potrebama za reprodukcijom materijalom brine jedinstvena centralizirana ili decentralizirana nabavna služba, a moguće su i razne kombinacije. Decentralizirana služba najčešće se javlja u slučaju kad se radi o većim poduzećima s raznovrsnom proizvodnjom odnosno poduzeću koje se sastoji od više različitih proizvodnih pogona dislociranih na više mjesta. I jedan i drugi oblik imaju prednosti i nedostatke, ali ipak, u praksi prevladava centralizirana nabavna služba. Sve što će biti dalje rečeno odnosi se baš na centralizirani oblik nabavne službe.

Što se pak tiče **organizacije nabavne službe**, ona u osnovi izrasta iz zadataka koje obavlja, isto kao i organizacija svake druge službe, a konkretizira se također ovisno o veličini organizacije, veličini i vrijednosti nabava i, što je napose važno, o raščlambi zadataka i stručnosti i kvalificiranosti njezinih radnika. Organizacija nabavne službe može se obaviti na razne načine. Najpoznatiji su načini organizacije prema osnovnim zadacima koje nabava obavlja, prema materijalima koji se nabavljaju, prema geografskom području odakle se nabavljaju, ali nisu rijetki slučajevi da se koristi kombinirano rješenje.

U priloženoj shemi (slika 17.7.) prikazan je **model** organizacije nabavne službe koji se temelji na osnovnim zadacima i koji se vrlo lako može prilagoditi konkretnoj situaciji svake naše veće proizvodne organizacije, bez obzira na to hoće li se grupiranja obaviti na ovaj ili na neki drugi način, odnosno hoće li se organizacija temeljiti na funkcionalnom načelu, prema objektu nabave, geografskom području ili mješovito. U pripremne zadatke nabavne službe, kao što se vidi, uvršteno je istraživanje tržišta, planiranje i ispitivanje zahtjeva proizvodnje za nabavom materijala. U poslove nabave u užem smislu uključeni su poslovi prikupljanja ponuda (odabiranje), ugovaranje, nadzor rokova, nadzor faktura i statistika nabave, i to za nabave u zemlji i iz uvoza. Međutim, ti poslovi ne moraju obvezno biti, a u pravilu to i nisu, zajednički za nabave u zemlji i inozemstvu. U većim proizvodnim organizacijama ide se za još pornijom podjelom zadataka, bilo prema robnim skupinama (sirovine, pomoćni materijal, strojevi itd.) ili prema proizvodnim granama (drvo, metal, ugljen, elektromaterijal i sl.). Slično mogu biti podi-

jeljeni poslovi uvoza, ali se oni mogu dalje dijeliti i po zemljama. U poslove primanja materijala i robe uključeni su poslovi dopreme, kvantitativnog i kvalitativnog primanja i poslovi vezani uz ambalažu (vraćanje). Najveće organizacije mogu sve te poslove, odnosno zadatke, dalje raščlanjivati prema svojim potrebama i specifičnostima.



Slika 17.7. Organizacijska shema nabavne funkcije

17.4.4. Rad i organizacija skladišta

Posebno, i nešto podrobnije, prikazivanje organizacije skladišta učinili smo dijelom zbog toga što se u trgovinskim poduzećima skladišta obično organiziraju kao samostalne organizacijske jedinice izvan nabave, a dijelom zbog toga što u nekim proizvodnim poduzećima skladište dobiva nove zadatke, pa se stoga ponekad organizacijski, barem dijelom, vezuje uz proizvodnju odnosno njezinu službu pripreme. Ipak, uzmu li se u obzir sve okolnosti, u proizvodnim je poduzećima najpogodnije organizacijsko rješenje da se skladište organizira u sklopu nabavne službe. Tako se uspostavlja

optimalno rješenje **upravljanja s materijalom**, od određivanja i naručivanja materijala, preko preuzimanja, transporta i skladištenja, do korištenja u proizvodnom procesu.

Skladištenje je, dakle, još uvijek i te kako potrebno za najveći broj proizvodnih poduzeća pa stoga njegovoj organizaciji valja pokloniti punu pozornost. Dobra organizacija skladišta bitna je pretpostavka za dobru i kontinuiranu proizvodnju. Skladište prihvata na sebe čuvanje materijala između primanja i uporabe i zbog toga pruža poduzeću sigurnost u postizanju osnovnog cilja. Međutim, u posljednje vrijeme sve jače dolazi do izražaja i **proizvodna djelatnost skladišta**, ako bismo je mogli tako nazvati. Naime, sve su izraženije tendencije da skladište izdaje »čist« materijal u obradu (npr. odrezano željezo, drvo, kožu i sl. u točno određenim dimenzijama), koji se onda dostavlja proizvodnim radionicama na daljnju obradu. U tu se svrhu unutar skladišta organiziraju **posebne radionice**, koje dobivaju razne nazive, kao npr., palionice u poduzećima metalne industrije, krojačnice u poduzećima konfekcije, rezaonice i tako dalje.

Najvažnije djelatnosti skladišta jesu primanje, čuvanje i izdavanje materijala i drugih potrebnih proizvoda, vođenje evidencije o zalihama i poslovi u vezi s otpacima materijala. Skladište, u pravilu, prima materijal istodobno i u zajednici s nabavnom službom, tako da se njegova uloga u tom pogledu svodi stvarno na formalno-pravno primanje jer svu odgovornost preuzima na sebe služba nabave. No, čuvanje robe važan je zadatak, vezan uz eventualne gubitke i štete ako se materijal loše čuva i ako se njime loše manipulira. Zadatak izdavanja, odnosno osiguranja radnog mjesta materijalom, bit će uspješno obavljen ako se postigne da se eliminiraju gubici u radnom vremenu radnika povezani s traženjem materijala i ako se traženi materijal na vrijeme dostavlja pogonu kako bi se izbjegli zastoji postrojenja. Što se tiče zaliha, skladište treba biti tako vođeno da uvijek može pružiti obavijest o materijalu koji se nalazi u skladištu i da na vrijeme signalizira potrebu obnavljanja narudžbi. Danas to ne predstavlja više nikakav problem jer je kompletna evidencija kompjutorizirana. I konačno, svrhovita uporaba ili prodaja otpadaka također je važan zadatak.

Iz navedenih zadataka proizlazi opća podjela i organizacija skladišta. U mnogim je poduzećima daljnja konkretna organizacijska podjela obavljena ovisno o vrsti i količini proizvoda koji se uskladištavaju, o načinu primanja i izdavanja, načinu manipulacije i drugim čimbenicima. Tako se npr., u organizacijama strojogradnje vrlo često prakticira da se u sklopu skladišta nalazi i rezaonica limova i drugih metala i na taj način dolazi do višestrukih ušteda i u pogledu transporta (prevoze se manje količine, jer otpaci ostaju odmah na skladištu) i u boljem korištenju otpadaka; u nekim organizacijama skladišta izravno primaju materijal od dobavljača, pa je zbog toga u sklopu skladišta organizirana služba nadzora kvalitete itd. Osim toga,

neka poduzeća imaju organiziranu centraliziranu skladišnu službu, a neka decentraliziranu (bez obzira na postojanje radioničkih pomoćnih i međufaznih skladišta).

U priloženoj organizaciji nabavne službe skladište je takva organizacijska jedinica kojoj je stavljeno u zadatak da obavlja uskladištenje i izdavanje materijala, da se brine o otpacima i, osobito, da prati kretanje zaliha, koje bi, u načelu morale biti minimalne, ali da nijednog trenutka ne ugroze odvijanje proizvodnje. Važno je još u pogledu rada i organizacije skladišta napomenuti premalu brigu da se poslovi manipuliranja i skladištenja robe tehnički poboljšaju i automatiziraju tamo gdje je to moguće kako bi se postigla i odgovarajuća ekonomska korist. U praksi naših poduzeća uskladištenje se najčešće promatralo kao izoliran problem, kao problem za sebe, a trebalo bi ga promatrati kao integralan dio ukupnog kretanja materijala i proizvoda u poduzeću. Onda bi se i problemi tehničkog napretka rada u skladištu pojavljivali u drugom svjetlu.

Na kraju treba nešto reći o problemu *paletizacije* i njezinu utjecaju na rad i organizaciju skladišta. Paletizacija je sustav mehaniziranog uskladištenja robe i materijala gdje se, umjesto svakim pojedinim komadom posebno, manipulira većim brojem odnosno većom količinom odjednom, i to na osnovi jedinstvene skladišne i tovarne površine. Na taj način skladište postaje jedna stanica u cjelokupnom kretanju materijala od isporučitelja do predaje na obradu radionicama, stanica u kojoj se obavljaju ograničene i, u pravilu, mehanizirane manipulacije, čime se troškovi uskladištavanja znatno smanjuju. Dodaju li se tome i uštede na skladišnom prostoru koje sa sobom donosi paletizacija, onda su prednosti još izrazitije. Organizacija skladišta na osnovi paleta mnogo je jednostavnija, zahtijeva manji prostor, manji broj radnika za manipulaciju i evidenciju, a smanjuje se i količina dokumenata i olakšano je utvrđivanje stanja, odnosno zaliha na skladištu.

Pitanja za raspravu:

1. Kakvo je značenje nabavne funkcije za uspješno poslovanje proizvodnih organizacija i koji su čimbenici utjecali na to da se nabavnoj službi mije dosad pridavala onakva pozornost kakvu ona zaslužuje?
2. Koji su osnovni zadaci nabavne službe u proizvodnoj organizaciji? Koje zadatke obuhvaća nabava u širem i u užem smislu? Je li ispravno da nabavna služba obuhvati i nabavu opreme? Navedite argumente u prilog jednom ili drugom rješenju.

3. Je li uopće potrebno ispitivati nabavno tržište i u čemu je razlika između istraživanja ovog i prodajnog tržišta?
4. Je li visina cijene ponudnog materijala jedini čimbenik o kojem ovisi odluka o nabavi ili postoje i drugi čimbenici? Ako postoje, koji su to i kakav je njihov utjecaj?
5. Koja su organizacijska rješenja moguća u pogledu utvrđivanja mjesta, odnosno položaja nabavne službe i o kojim čimbenicima ovisi njezin položaj?
6. Skicirajte unutarnju organizaciju nabavne službe s osnovnim poslovima koje ona obavlja.
7. Opišite подробно rad i organizaciju skladišta i navedite koja su rješenja moguća.

Proizvodna funkcija

17.5.

Proizvodna funkcija u organizaciji

17.5.1.

Proizvodna funkcija ima zadatak da, u skladu sa strukturom i karakterom osnovnih sredstava, kvalifikacijskom strukturom zaposlenih i njihovim radnim iskustvima, proizvodi određenu vrstu proizvoda u određenoj količini i kvaliteti, u određeno vrijeme i s najmanjim troškovima. Da bi se taj zadatak mogao uspješno obaviti, treba osobito paziti da se *osigura kontinuitet* proizvodnje takvim raspoređivanjem zadataka koji će omogućiti maksimalno korištenje proizvodnih kapaciteta, odnosno svodenje »mrtvog vremena« na minimum ili na njegovo potpuno odstranjenje; osim toga potrebno je postići usklađenost radnih mjesta, eliminirati »uska grla« i osigurati optimalan ritam rada, a također ekonomično iskorištavati reprodukcijski i pomoćni materijal, pogonsku i toplinsku energiju itd.

Zadatak je proizvodne funkcije, dakle, vrlo opsežan i širok, toliko širok da se može obaviti samo ako se proizvodnja *oslobodi svih zadataka* koji nisu posredno vezani uz neposredan proces proizvodnje. To

rasterećenje proizvodne funkcije od zadataka koji ne spadaju posredno u njezino područje ne negira potrebu najuže usklađenosti s drugim funkcijama. Naprotiv, svrhovita usklađenost preduvjet je za ispunjenje očekivanih ciljeva u proizvodnji. Usklađenost se mora postaviti tako da proizvodna funkcija zauzme **središnje mjesto**, jer će se jedino tako postići svrhovita organizacija i njome uvjetovana unutarnja podjela rada.

Proizvodna funkcija u najvećoj mjeri **određuje** kompletnu organizacijsku strukturu proizvodne organizacije; ona joj daje ton i pečat. Specifičnost proizvodnog procesa ima, kako je više puta istaknuto, presudnu ulogu u prihvaćanju upravo određenog oblika organizacije. Štoviše, i unutarnja organizacija proizvodnje sama po sebi ima veoma velik utjecaj na organizaciju pojedinih funkcija, odnosno poduzeća u cjelini. Tu ovisnost organizacije drugih funkcija od organizacije proizvodnje, ne treba shvatiti u apsolutnom smislu kao da su organizacijski oblici ostalih funkcija potpuno podređeni organizacijskom obliku proizvodnje. Jer, na organizacijski oblik utječu i drugi čimbenici, koji omogućuju da i sama organizacija proizvodne funkcije ima relativnu samostalnost u odnosu prema proizvodnom procesu pa je posve razumljivo što isto tako relativnu samostalnost imaju i ostale funkcije odnosno službe u odnosu prema proizvodnji.

17.5.2. Organizacija proizvodnje

Organizacija proizvodnje, u pravilu, ovisi o karakteru proizvodnog odnosno tehnološkog procesa. S obzirom na velik broj vrsta tehnoloških procesa, vrlo je **različita i organizacija** proizvodnje ne samo različitih proizvoda nego, veoma često, i istih proizvoda u pojedinim proizvodnim organizacijama. Vjerojatno ni na jednom području djelatnosti nema većih mogućnosti za korištenje obilja organizacijskih oblika nego što je to u području proizvodne funkcije. Stoga to nameće obvezu studioznog rješavanja problema organizacije i prisiljava poduzeća da im poklone punu pažnju.

Osnovni problemi organizacije proizvodnje očituju se u karakteru proizvodnog, odnosno tehnološkog procesa, koji u osnovi može biti kontinualan ili diskontinualan.⁹ **Kontinualan tehnološki proces** može se pojaviti u obliku masovne proizvodnje i u obliku radioničke (cehovske) proizvodnje; to izaziva daljnje specifične probleme. Problemi **diskontinualnog tehnološkog procesa** javljaju se u odabiru najpovoljnijeg oblika organizacije rada i ritma proizvodnje. Svi oni zajedno mogu se dalje diferencirati prema vrsti proizvoda, stupnju tehničke podjele rada, veličini poduzeća i sl.

⁹ Vidi: S. Kukoleća, Ž. Kostić: op. cit., 137.-139.

S gledišta organizacije proizvodnje, razlikuju se **tri vrste** proizvodnje: osnovna, pomoćna i sporedna, **tri osnovna tipa**: pojedinačna, serijska i masovna proizvodnja i **dva osnovna načina**: kontinualan i diskontinualan te dva osnovna sustava: **linijski i skupni**. Ali, bez obzira na raznovrsnost organizacijskih oblika koji se javljaju u organizaciji proizvodnje ovisno o karakteru proizvodnog, odnosno tehnološkog procesa, ipak se mogu uočiti neke stvari koje su manje-više zajedničke svim proizvodnim organizacijama.

Proizvodnja je vjerojatno najsloženija djelatnost u proizvodnoj organizaciji,¹⁰ u njoj sudjeluje velik broj ljudi najrazličitijih znanja, sposobnosti i sklonosti, koji trebaju ostvariti zajednički cilj. Taj je zajednički cilj – rentabilna i ekonomična proizvodnja određene količine proizvoda ili usluga. Je li taj cilj uspješno ostvaren, ne može se točno utvrditi jer ne postoje objektivno razrađeni kriteriji s pomoću kojih bi se mogla dati posve egzaktna ocjena. To u određenoj mjeri može objasniti zašto su postojala dugotrajna lutanja u potrazi za najbolje komponiranom proizvodnjom i za njezinom najučinkovitijom organizacijom.

Industrijska se proizvodnja od svojih prvih početaka temeljila na podjeli posla. U početku je to bila jednostavna podjela posla između sudionika u proizvodnji. Sve veća složenost proizvoda i tehnologije proizvodnje zahtijeva veći stupanj podjele, u kojoj se postupno iz procesa proizvodnje odnosno radionice izdvajaju pojedini poslovi kao relativno samostalni te ih obavljaju specijalno izučeni radnici. Najprije se izdvaja kreiranje odnosno konstruiranje proizvoda, a nakon toga priprema rada odnosno proizvodnje.

Na početku ovog stoljeća **organizacija proizvodnje** izgledala je otprilike ovako:

- konstruiranje proizvoda,
- priprema rada,
- neposredna proizvodnja ili radionica.

Daljnji razvoj doveo je do novog stupnja podjele, odnosno izdvajanja, pa se iz neposredne proizvodnje izdvajalo sve što je u danim uvjetima bilo moguće uraditi, a dolazilo je i do podjele već izdvojenih i samostalnih poslova. Tako se iz neposredne proizvodnje izdvaja tehnički nadzor i održavanje opreme, a priprema rada podijelila se na tehnološku i operativnu.

Budući da su podjela rada i specijalizacija svaki put donosile koristi i proširivale krug stručnjaka-specijalista koji sudjeluju u proizvodnji, nastavile su se tendencije u tom smjeru. Od radionice se uzima raspodjela poslova, koja se povezuje s operativnom pripremom; posebno se osniva i

¹⁰ Prema predavanjima A. Đuraševića na poslijediplomskom studiju iz Ekonomike i organizacije poduzeća na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, školske godine 1965/66.

unutarnji transport, pa radionici ostaju relativno male mogućnosti za samostalno djelovanje i odlučivanje.

Nakon II. svjetskog rata još se više ubrzava proces podjele rada i specijalizacije, što dovodi do stvaranja novih zaokruženih poslova. S druge strane, tehničko-tehnološka zahuktalost, pogotovo u razvijenim zemljama, uvodi u proizvodni proces potpuno novu opremu različitih tehničkih svojstava, uključivši automatizirane numerički upravljane strojeve i čitava postrojenja. A to dovodi do krupnih promjena u postojećoj podjeli rada i organizaciji same proizvodnje.

Proizvodna funkcija u našim poduzećima, što je i razumljivo, nije dosegla razinu organiziranosti u poduzećima razvijenijih zemalja. Ipak, to ne znači da neko naše poduzeće ne može uzeti njihovu organizaciju kao uzor kojem će težiti.



Slika 17.8. Organizacijska shema proizvodne funkcije

Proizvodnu funkciju danas karakterizira sljedeća globalna raspodjela poslova koja obuhvaća ove vrste: poslovi prilagođavanja nacrtu proizvoda, poslovi operativne i tehnološke pripreme, poslovi neposrednog procesa proizvodnje s unutarnjim transportom, poslovi tehničkog nadzora, poslovi održavanja i poslovi zaštite na radu (sl. 17.8.).

Navedena sheme predstavlja samo jednu veoma raširenu varijantu organizacije za veća i tehnički naprednija proizvodna poduzeća koja imaju uglavnom velikoserijsku proizvodnju. Ali, ona je primjenjiva i za većinu drugih poduzeća samo je trebaju svrhovito prilagoditi svojim proizvodnim programima.

Budući da su poslovi istraživanja i razvoja, odnosno oblikovanja proizvoda prikazani prije, potrebno je samo objasniti kako i na koji način poduzeća dolaze do potrebnih tehničkih dokumenata (nacrtu, sastavnica, formula, procedura) za proizvodnju izabranih proizvoda. Poslovi izrade podrobnih nacrtu proizvoda zapravo se nastavljaju na poslove istraživanja i studija proizvoda. Kako mali broj poduzeća ima vlastitu službu za te poslove, najveći broj njih upućen je na kupnju licencija, odnosno temeljnih konstruktivnih nacrtu od odgovarajućih profesionalnih organizacija za oblikovanje proizvoda. Ipak, sva poduzeća, pa čak i ona koja imaju posebnu službu za oblikovanje, prije otpočinjanja proizvodnje, dobivene nacrtu proizvoda moraju prilagoditi tehničkim mogućnostima svojih radionica i sposobnostima radnika. Ti se poslovi u mnogim poduzećima obavljaju u tzv. konstrukcijskim uredima, a u nekim unutar službe tehnološke pripreme.

Premda unutarnji transport čini sastavni dio proizvodnog procesa bez kojeg se, osim u automatiziranim pogonima, ne bi mogao uopće učinkovito realizirati, ipak ga se ovdje neće razmatrati jer je već prikazan u sklopu organizacije predmeta rada.

U svrhu zaokruživanja izlaganja poslova proizvodne funkcije ostaje da se prikažu rad i organizacija ostalih vrsta poslova koje ona obuhvaća.

17.5.2.1. Rad i organizacija pripreme proizvodnje

Isto onako kao što se funkcija proizvodnje u cjelini oslobađa određenih sporednih zadataka, tako se i proizvodne jedinice oslobađaju mnogih zadataka (poslova) s područja proizvodnje kako bi mogle svu svoju pozornost koncentrirati na neposredan proces rada. To se u prvom redu odnosi na pripremu proizvodnje, čiji je pojam, doduše, širok i proteže se kod nekih autora čak i na poslove što nisu neposredno vezani uz proces rada ili njegovo funkcioniranje.

Zadatak **pripreme proizvodnje** jest u tome da se još prije početka proizvodnje ispituju i utvrde sve okolnosti uz koje će se proizvoditi kako bi se proizvodni proces mogao odvijati normalno, bez zastoja i ekscesa i bez nepotrebnih improvizacija. Priprema proizvodnje planira proizvodnju i unaprijed određuje sve kvantitativne odnose. Utvrđuje, npr., kakvim tehnološkim postupkom i s pomoću kakve radne snage treba proizvod proizvoditi, koje se radno vrijeme smije upotrijebiti, koji se materijal mora utrošiti, kada će početi rad odnosno proizvodni proces itd. Priprema proizvodnje planira narudžbe kooperantima i brine se (zajedno s nabavom) da podizvođač na vrijeme isporuči naručenu robu. Taj rad na pripremi proizvodnje omogućuje da se proizvodne jedinice maksimalno koncentriraju na samu proizvodnju.

Uvođenje pripreme i odvajanje pripremnih poslova od **neposredne izrade** izazvali su vrlo veliko povećanje proizvodnje i proizvodnosti rada, ali su doveli i do velikih organizacijskih problema i potreba veće organiziranosti. Znatno se bolje iskorištavaju strojevi i druga postrojenja, ne čeka se na materijal i alate, ne čeka se ni na poluproizvod ili gotov proizvod jer se priprema brine i o tome da se poluproizvod upute na sljedeću fazu izrade, odnosno gotovi proizvodi u skladište.¹¹

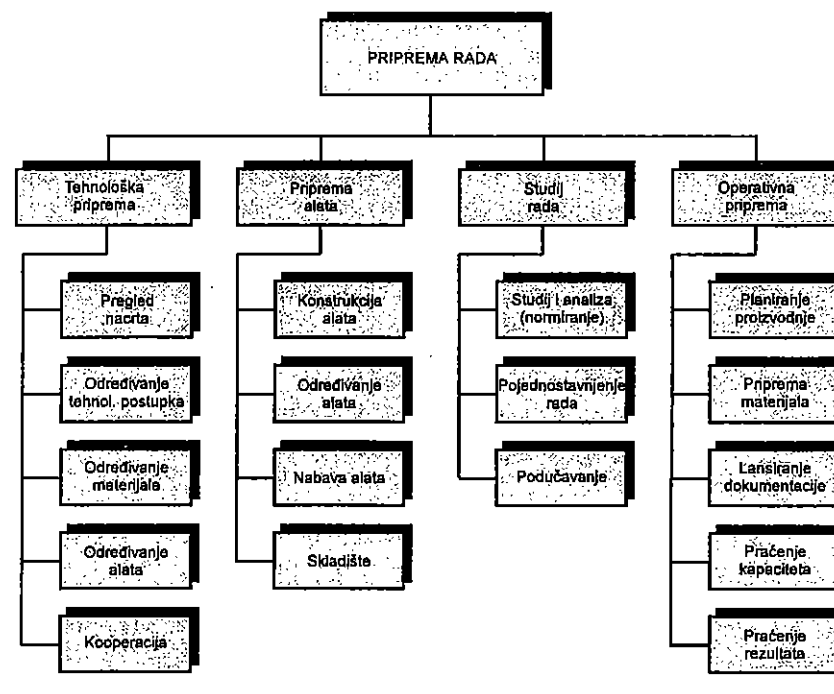
Da bi priprema proizvodnje mogla obaviti svoj vrlo složeni zadatak, treba se organizirati što racionalnije. U organizacijskom pogledu postoje **dva osnovna tipa** – centralizirani i decentralizirani. I jedan i drugi imaju svoje prednosti i nedostatke. Općenito se smatra da će priprema proizvodnje biti centralizirano organizirana ako se radi o masovnoj proizvodnji i krupnim proizvodima velike specifične vrijednosti, a u organizacijama koje proizvode mali broj istovrsnih proizvoda prevladavat će decentralizirana priprema proizvodnje.

U priloženoj shemi (sl. 17.9.) priprema je organizacijski podijeljena na tehnološku i operativnu pripremu, pripremu alata i studij rada. Ipak, takva se podjela ne može obaviti u svakoj proizvodnoj organizaciji. Neke od njih po prirodi svoje djelatnosti nemaju neku posebnu potrebu za mnogim poslovima tehničke pripreme; npr., cementare i šećerane nemaju potrebe za konstrukcijskim biroom, normiranjem vremena itd.

Tehnološka priprema obavlja sve poslove vezane uz izbor i ostvarenje tehnološkog procesa a najvažniji su sljedeći: pregled, razrada i prilagođavanje dobivenih nacrtu proizvoda. Određivanje tehnološkog postupka u cjelini i po proizvodnim pogonima, odnosno izrada operacijskih lista u kojima se navode sve operacije koje se moraju obaviti i na kojim radnim mjestima, određivanje kvalitete materijala i dijelova koji se ugrađuju u proizvod, izbor odgovarajućih alata i naprava koje bi trebalo koristiti radi jednostavnijeg i preciznijeg obavljanja radnih operacija.¹²

¹¹ Š. Babić: op. cit., str. 66., i S. Kukoleća, Ž. Kostić: op. cit., str. 110.–133.

¹² D. Taboršak: Studij rada, Panorama, Zagreb, 1962.



Slika 17.9. Organizacijska shema pripreme rada

Zadatak je pripreme alata da na temelju koncepcije što ju je odredila tehnološka priprema konstruira i izradi odnosno nabavi najprikladnije alate i naprave. Osim toga, priprema alata brine se i za to da izrađeni ili kupljeni alati i naprave budu uvijek ispravno čuvane (skladištene), u dobrom stanju i uz ispravnu evidenciju i dokumentaciju.

Studij rada obuhvaća poslove s kojima se određuju načini na koje se trebaju obaviti pojedini radovi i u kojem vremenu. Zadatak je studija rada, dakle, istraživanje i pronalaženje najjednostavnijeg i najučinkovitijeg načina rada, njegova vremenskog redoslijeda odnosno određivanje potrebnog vremena za njegovo obavljanje ako se u pogonima provodi normiranje radnog učinka.

Operativna priprema, što se već i po samom nazivu nazire, operativno prati proces proizvodnje obavljajući sve poslove kojima se osigurava njegovo nesmetano ostvarivanje (realizacija), kao što su: pomna izrada

operativnih planova proizvodnje pojedinog pogona, određivanje količina i eventualno rezerviranje materijala na temelju operacijskih lista ili sastavnica dijelova, te određivanje radnih mjesta ili punktova na kojima ih treba u određeno vrijeme dostaviti.

Među najvažnije poslove operativne pripreme spadaju, dakle, poslovi operativnog planiranja (materijala, potrebnog radnog vremena, proizvodnih kapaciteta...) po pogonima, poslovi određivanja količina materijala (uključivši i rezerviranje) a na temelju dobivenih operacijskih lista ili sastavnica dijelova, poslovi određivanja količina (dimenzioniranje) materijala i dijelova i njihova pripremljenost za korištenje ili ugradnju, poslovi lansiranja potrebne dokumentacije (nacrti, pozicija, izdatnice materijala i alata, industrijske liste...) te konačno, praćenje korištenja proizvodnih kapaciteta i postignutih rezultata proizvodnje.

17.5.2.2. Rad i organizacija tehničkog nadzora

Nadzor proizvoda jest »savjest« proizvodnje. On ima zadatak nadgledati proizvodnju po kvaliteti, vrsti, dimenzijama, boji i sl. i utvrditi odgovaraju li proizvodi postavljenim zahtjevima.

Nadzor je, dakle, proces mjerenja proizvoda ili usluga prema utvrđenim standardima. To samo po sebi znači da jedan dio proizvedenih proizvoda može biti ispod važećih standarda pa zbog toga postaje djelomice ili potpuno neuporabljiv. Proizvodnja ispod standardnih kvaliteta i dimenzija predstavlja, u biti, gubitak za privrednu organizaciju, i to utoliko veći što je vjerojatno upropašten i materijal koji je upotrijebljen za proizvodnju. Tehnički nadzor u privrednim organizacijama u kojima je dobro organiziran može pravodobnom, stalnom i svrhovitom intervencijom eliminirati takve gubitke ili ih barem smanjiti na razumnu mjeru.

Iz navedenog proizlazi da tehnički nadzor ima *ove osnovne zadatke*:¹³

- a) da na prihvatljiv način ukloni defektni materijal ili da zauzvati pogrešan proces rada;
- b) da nadzire kvalitativni standard procesa proizvodnje;
- c) da skupu zaposlenih pruži predodžbu o kvaliteti proizvedenih proizvoda, stanju kvalitete materijala itd.

Nadzor proizvoda može se organizirati na različite načine i u tom pogledu nema jedinstvenog rješenja. Ovisno o značajkama proizvoda,

¹³ Spiegel and Landsburgh: op. cit., str. 101.-105.

širini pogleda u privrednoj organizaciji i vremenu koje se provodi u nadzoru mogu se organizirati ovi načini nadzora proizvoda: preventivan, centraliziran i katni nadzor, ili kombinacija tih tipova.

Nadzor materijala odnosi se uglavnom na kvalitativnu stranu jer kvantitativni nadzor obavlja nabava. Kvalitativni nadzor obavlja se uglavnom u laboratorijima (mehaničkim, kemijskim i dr.).

I sama razina i organizacijska struktura tehničkog nadzora dosta su različite i različito se rješavaju u pojedinim poduzećima. Nešto zajedničko ipak postoji, a to je da služba tehničkog nadzora ne smije nikada biti izravno podređena onome tko je odgovoran za proizvodnju, jer želja za povećanjem kvantitete može dovesti do pogoršanja kvalitete. U našim se poduzećima, gotovo u pravilu, nadzor podređuje organizatoru proizvodnje (tehničkom direktoru) i tako postaje prilično neovisan. Bilo je i slučajeva da se tehnički nadzor zbog neprestanog pogoršavanja kvalitete vezao izravno uz glavnog organizatora (direktora).

17.5.2.3. Rad i organizacija održavanja

Održavanje je specifična djelatnost čija je funkcija da se brine za sigurnost strojnog parka, zgrada, uređaja i ostalog, o kojima ovisi ne samo sadašnji nego i budući razvoj. Mnogi su autori zbog toga istaknuli vrijednost održavanja jednom relativno točnom konstatacijom da se proizvodnja rukovodi sadašnjošću, a održavanje omogućuje rad poduzeća u budućnosti. Održavanje, prema tome, ima ulogu »konzervatora« opreme koju treba držati u stanju kontinuiranog pogona.

Poslovi održavanja s obzirom na opseg popravaka na opremi, građevinskim objektima i sl. obično se dijele na *tekuće* i *investicijsko* održavanje odnosno kapitalni remont, kako se češće naziva. Ipak, ta podjela praktički ne utječe na njihovo eventualno organizacijsko podvajanje. Održavanje u pravilu djeluje kao jedinstvena organizacijska jedinica pa ga tako i organiziraju gotovo sva naša poduzeća. Nema, takoreći, poduzeća u kojem bi se barem pokušalo pratiti najnovije trendove, koji su već počeli u svijetu, u pogledu sve većeg eliminiranja, izvođenja poslova održavanja s posebnim radnicima, odnosno u vlastitoj organizaciji. Naime, u novim trendovima izvođenja i organizacije poslova održavanja poslove tekućeg održavanja obavljaju radnici angažirani u proizvodnom procesu, jer imaju dvostruko zanimanje, dok se kapitalni remont najvećim dijelom ili u cjelini povjerava specijaliziranim organizacijama.

Iako se organizacija i rad službe održavanja razlikuju od poduzeća do poduzeća, jer ovise o vrsti industrije, o proizvodu i načinu izrade,

ipak postoje neki zajednički sustavi koji se danas primjenjuju. *Najčešće primjenjivani sustavi* jesu: održavanje pod rukovodstvom proizvodnje, održavanje kao služba sigurnosti, održavanje po kartoteci, planirano održavanje i preventivno održavanje.

U svim tim sustavima, osim u sustavu održavanja pod rukovodstvom proizvodnje, postoje, gotovo u svim poduzećima, specijalizirane službe koje obavljaju te radove. U većini je poduzeća služba održavanja organizacijski podijeljena na održavanje građevinskih objekata, postrojenja i ostalog.

Za ispravno funkcioniranje i nesmetanu proizvodnju važno je da služba održavanja bude na visini zadataka i da postoje dobri i regulirani, posebice ekonomski, odnosi između održavanja s jedne strane, i ostalih službi, napose proizvodnih i razvojnih, s druge strane.

17.5.2.4. Rad i organizacija zaštite na radu

Uvjeti pod kojima se obavlja rad vrlo su važan čimbenik za ostvarivanje optimalnih rezultata u proizvodnji pa se bez dvoumljenja može reći da poduzeća u kojima su radni uvjeti povoljniji postižu i bolje rezultate poslovanja, i obratno. Zbog toga i nije slučajno što se radnim uvjetima u razvijenim zemljama pridaje sve veća pozornost i što je došlo do pojave novih znanstvenih disciplina kao što su »*ergonomija*«, »*human engineering*« i dr., koje se bave radnim uvjetima u proizvodnji.

U našim privrednim organizacijama, na žalost, briga o radnim uvjetima još nije na onoj razini na kojoj bi morala biti. Naše bi se organizacije morale više brinuti o tome da postignu optimalne radne uvjete, i to ne samo zbog njihova utjecaja na ostvarivanje veće proizvodnje nego i radi olakšavanja rada i zaštite radnika. Mnogi izvještaji inspektora rada pokazuju da radni uvjeti u velikom broju poduzeća ne odgovaraju propisima i da zbog toga često dolazi do trajne ili privremene nesposobnosti, odnosno dugotrajnijih bolovanja radnika.

Ozbiljno stanje zaštite rada nameće obvezu da se taj problem u poduzećima rješava odlučnije i kvalitetnije, što se može postići većom brigom za radnu sredinu i boljom organizacijom radnog mjesta. A jedno i drugo zahtijeva da se *osnuje posebna služba* koja će moći, uz eventualnu pomoć odgovarajućih znanstveno-istraživačkih institucija, svladati probleme i predložiti što veću humanizaciju rada i sigurnost na radu. Zadatak te službe, prema tome, sastojao bi se u proučavanju i prilagođavanju svih onih čimbenika koji utječu na radnu sposobnost i zdravlje radnika, kao što su temperatura i vlažnost zraka, osvjetljenje, buka, prašina, industrijski otrovi itd., zatim u

predlaganju najadekvatnijih zaštitnih sredstava koja bi pomogla da se negativni čimbenici isključe ili svedu na najmanju mjeru. Konačno, zadatak spomenute službe sastojao bi se u provedbi svrhovite i organizirane promidžbe higijene i zaštite rada. Ako se zadatak proširi i na fiziološke i psihološke čimbenike, koji također utječu na radnu sposobnost radnika, kao što su: zamor i odmor, vrijeme i ritam rada, monotonija, položaj tijela, psihološka atmosfera i sl., onda se, zapravo, radi o kompletnoj organizaciji poslova što se odnose na rad i život radnika u proizvodnji.

Pitanja za raspravu

1. Koji je osnovni zadatak proizvodne funkcije i kako ona utječe na organizacijsku strukturu privredne organizacije?
2. Kako pojedini tipovi tehnološkog procesa utječu na organizaciju proizvodne funkcije? Moraju li proizvodne organizacije koje proizvode iste proizvode imati istu organizaciju proizvodnje? Ako nemaju, navedite odgovarajuće razloge.
3. Prikazajte razvoj organizacije proizvodnje s podrobnim opisom današnjeg stanja i koji sve sklopove poslova obuhvaća današnja proizvodna funkcija?
4. U čemu se sastoji zadatak pripreme proizvodne linije? Komu je osnovnim načelima organiziranja? Kva je uloga i značaj organizacije pripreme proizvodnje i modela organizacije?
5. Koji su najvažniji zadaci tehnološke i koji operativne pripreme proizvodnje? U čemu je osnovno načelo i načela radu u pripremi pripreme alata?
6. Što se smatra nadzorom i kakvo je njegovo značenje u poslovanju poduzeća? Kakvih sve tipova i modela organizacije tehničkog nadzora može biti u proizvodnoj organizaciji?
7. Kako je značenje održavanja i kakvi su sustavi održavanja danas najviše rabe? Komu se novim trendovima i jačanju organizaciji poslova održavanja?
8. U čemu je pravo značenje zaštite na radu i kako se učinkovito može organizirati?

Prodajna funkcija

17.6.

17.6.1. Uloga prodaje u procesu reprodukcije

Prodaja je jedna od najvažnijih funkcija u procesu reprodukcije jer omogućuje da se proizvedeni proizvodi realiziraju, pretvore u novac, odnosno da se dostave krajnjem potrošaču. Proizvodi koje potrošači neće kupiti, zapravo nisu uporabne vrijednosti, pa je u tom smislu prodaja mjerilo korisnosti ostvarene proizvodnje. Poduzeća tek prodajom dobivaju svoju *društvenu potvrdu* za proizvedene robe. Osim toga, važna je i zbog toga što se prodajom dolazi do potrebnih novčanih sredstava za obnavljanje procesa proizvodnje i za nastavljavanje uspješnog poslovanja poduzeća. Novcem dobivenim za prodanu robu nabavljaju se potrebna materijalna sredstva i sve drugo što je potrebno za novu proizvodnju. Stoga je prodaja vitalna faza poslovanja, jer o njoj ovisi mogućnost održavanja kontinuiranog procesa reprodukcije. U slučaju zastoja u prodaji, odnosno realizaciji, postoji opasnost da se i proizvodni proces prekine, pogotovu ako je taj zastoj vremenski dulji. Čak ni dopunski krediti ne mogu u pogledu proizvodnje potpuno nadoknaditi ono što se gubi zastojem u prodaji, i to ne samo zbog povećanih troškova za kamate nego, ponajprije, zbog nesigurnosti koja vlada u poduzeću zbog neprestanog gomilanja različitih vrsta robe na skladištu, koja bi tijekom vremena mogla izgubiti na kvaliteti, ili postati demodirana, ili izgubiti na vrijednosti pojavom novih sličnih proizvoda. Prema tome, kontinuirana je prodaja gotovo jednako važna kao i kontinuirana proizvodnja.

Uloga prodaje i njezino značenje kao posebne funkcije, *mijenjali su se* tijekom povijesnog razvitka. Prodaja je dobila izvanredno značenje s napretkom proizvodnih snaga i organizacijskih metoda u privredivanju. Porast proizvodnih snaga otvorio je velike mogućnosti za proizvodnju, veće nego što su mogućnosti za prodaju u današnjim društveno-ekonomskim uvjetima. Tako su se pred prodajom pojavili novi problemi kakvih prije nije bilo pri maloj proizvodnji za usko lokalno tržište. Da bi se ti problemi rješavali, potrebno je da se u prodaji angažiraju najbolje snage i da se primjenjuju različite mjere koje omogućuju širenje tržišta i razvijanje potrošnje.¹⁴

Prodaja je kao djelatnost vrlo dinamična. Ona se svakog dana širi i angažira sve veći broj različitih specijalista kako bi mogla što uspješnije

¹⁴ Š. Babić: *Uvod u ekonomiku proizvodnih poduzeća*, Zagreb, 1959., str. 178.–180.

udovoljiti svom osnovnom zadatku – osigurati stalnu, rentabilnu i optimalnu razinu prometa. U novije vrijeme te se konceptijske i organizacijske promjene u prodaji sve više i formalno ističu, pa se umjesto klasičnog izraza »prodaja« rabi izraz »marketing« premda to nije posve ispravno. Jer, marketing je nešto bitno drugo i sadržajno obuhvatnije od prodaje. Marketing znači novo poslovno ponašanje poduzeća koje integracijom različitih poslovnih aktivnosti nastoji spoznati i ovladati zakonitostima tržišta, odnosno u skladu s njima se ponašati, dok je prodajna aktivnost usmjerena samo prema kupcima proizvoda. Marketing, dakle, osim prodajne aktivnosti uključuje i druge aktivnosti, kao što su: strateška istraživanja razvoja, istraživanja novih potreba, istraživanja nabavnog tržišta materijala itd.¹⁵

Prodaja

kao samostalna organizacijska jedinica

17.6.2.

Praksa većeg broja naših industrijskih organizacija i danas uključuje službu prodaje u jedinstven komercijalni sektor zajedno sa službom nabave i uskladištavanja. Na taj je način komercijalni sektor kao neki svodni sektor za sve poslove prometa iako ti poslovi mogu imati malo ili nešto više zajedničkih problema i dodirnih točaka, što u osnovi ovisi o tržišnim, tehnološkim i drugim specifičnostima pojedinih privrednih djelatnosti. Tako se, primjerice, odnos među službama obuhvaćenim u *komercijalnom sektoru* u organizacijama industrije cementa mnogo razlikuje od tog odnosa u strojogradnji ili brodogradnji. Dok u cementnoj industriji, sa stajališta nesmetanog odvijanja proizvodnog procesa, funkcija prodaje ima prvorazredno značenje, dok je funkcija nabave sporedna i ne predstavlja neki poseban problem, u brodogradnji je gotovo obratno. S druge strane, u brodogradnji odnosi nabave i prodaje nisu takva karaktera i nisu tako tijesni kao što su odnosi između ovih službi pojedinačno i proizvodno-tehničkog sektora.

U vezi s tim izlaganjima moglo bi se primijetiti da su pri dokazivanju potrebe za *razdvajanje* komercijalnog poslovanja u službu nabave i službu prodaje upotrijebljene krajnosti, koje se ne mogu smatrati mjerodavnim. Iako je taj prigovor relativno točan, čini se da na današnjem stupnju razvoja tehnike i na njoj temeljene podjele rada tržišne okolnosti sve više nameću općenitu potrebu specijalizacije pojedinih komercijalnih službi, potre-

¹⁵ Vidi Ph. Kotler: *op. cit.*, F. Rocco: *Osnove tržišnog poslovanja*, Informator, Zagreb, 1974. i druge.

bu razvijanja svake komercijalne službe posebno. Tržišni odnosi toliko su se izdiferencirali na nabavnom i prodajnom, na domaćem i inozemnom tržištu, da se mogu uspješno pratiti samo ako se organiziraju posebne odgovarajuće službe koje, uostalom, i nemaju baš mnogo zajedničkih dodirnih točaka, a imaju različite zadatke i ciljeve, različite pristupe i metode u obavljanju svojih funkcija. Osim toga, u službu prodaje i službu nabave uključeni su mnogi *novi poslovi* (istraživanje tržišta, ekonomska promidžba i sl.) koji se prije nisu obavljali jer za to nije bilo posebne potrebe. Konceptcija organizacije jedinstvene komercijalne funkcije odgovarala je stupnju industrijskog razvoja i razmjene kakav je bio prije II. svjetskog rata, kad se progres odvijao u duljim intervalima i kad su odnosi na tržištu bili stabilniji.

I na kraju, valja odgovoriti na pitanje kako da se u pogledu organizacije komercijalnog poslovanja postupa *u manjim proizvodnim* organizacijama. Treba li i u njima funkciju prodaje odijeliti od funkcije nabave? Čini se da se proces, koji je počeo u nekim velikim, odnosno složenim, organizacijama neće zaustaviti samo u njima i da će se zbog objektivnih okolnosti, o kojima smo već govorili, postupno širiti na sve, pa i manje organizacije: da se funkcija nabave sve više distancira od funkcije prodaje, a to jasno, nameće i potrebu odvajanja službi. Međutim, ako se u maloj organizaciji zbog nedostatnog opsega rada ne pokaže potrebnim organiziranje posebnih službi, treba prije donošenja odluke dobro razmisliti o tome kako razvrstati poslove, a ne da se mehanički, iz tradicionalnih pobuda, spoje nabava i prodaja. Analiza će u jednoj organizaciji možda pokazati da nabavu treba spojiti s proizvodnjom, a prodaju ostaviti samostalnu, a u drugoj obratno itd.

17.6.3. Zadaci prodaje

Globalni je zadatak prodajne službe u proizvodnoj organizaciji – pravodobna i maksimalno povoljna prodaja proizvedene robe. Taj globalni zadatak sastoji se, zapravo, od čitavog niza drugih, specifičnih zadataka, čije obavljanje počinje s *pripremom prodaje*. Kao što se proizvodni proces, prije nego počne, planski priprema, tako se priprema i prodaja. Bez tih priprema ona bi u današnjim uvjetima bila gotovo onemogućena. Uspjeh prodaje ovisi znatno, gotovo bi se moglo reći isključivo, o kvaliteti tih priprema. Što su one bolje obavljene, veća je sigurnost da će uspjeh biti potpuniji i obratno. Odatle proizlazi i važnost zadataka pripreme, a osobito zadataka u vezi s istraživanjem tržišta, komercijalnom promidžbom i drugim zahvatima koji omogućuju da se realno sagleda mjesto što ga poduzeće zauzima na tržištu, kakav je njegov udio u proizvodnji određenog proizvoda i kakav se perspek-

tivni plasman može očekivati u budućnosti ako se provedu određeni planirani zahvati.

Važnost *istraživanja tržišta* izvanredno je porasla tako da se bez pretjerivanja može reći da danas u industrijski razvijenim zemljama predstavlja jedan od najvažnijih zadataka prodajnog sektora, jer se brine za skupljanje, tumačenje i ocjenu podataka da bi odluke mogle biti donesene na racionalnoj osnovi. Zadatak istraživanja tržišta proteže se na domaće i na vanjsko tržište, a obuhvaća utvrđivanje kapaciteta tržišta, analizu i statistiku prodaje, utvrđivanje mogućih prodajnih kvota i drugih relevantnih podataka i vijesti.

U sklopu zadataka pripreme prodaje komercijalna promidžba ili, kako se u novije vrijeme naziva, *ekonomska promidžba*, dobiva također sve veće značenje. Njezin je glavni zadatak obavještavati kupce o značajkama i prednostima proizvoda što ih naša organizacija proizvodi ili namjerava proizvoditi. Ekonomska promidžba, dakle, za razliku od istraživanja tržišta, koje pasivno prati tržišna kretanja, aktivno djeluje na tržištu utječući na sklonosti i želje potencijalnih kupaca da podmiruju svoje potrebe upravo proizvodima koje proizvodi naše poduzeće. Ona se može javljati u različitim oblicima, od najjednostavnijih, kao što su oglasi u tisku, plakati i leci, pa do složenijih i skupljih oblika, kao što su promidžbeni filmovi na televiziji, priredbe ili nagradni natječaji.

Među poslovima prodaje važno mjesto zauzimaju zadaci vezani uz *davanje ponuda*. Ponuda je jedan od prvih konkretnih, a ugovaranje interesnih dodira s budućim kupcem, pa je zbog toga potrebno da se ona dobro pripremi i sastavi kako bi djelovala privlačno, a ne odbojno. Ugovaranjem se zapravo zaključuje posao s kupcem, utvrđuju svi potrebni uvjeti koji se odnose na proizvod ili uslugu, bilo u pogledu kvalitete, roka isporuke i cijene, bilo u pogledu nekog drugog čimbenika važnog za kupca s kojim se ugovara.

Ostali zadaci vezani uz prodaju proizvoda nisu toliko sporni i nepriznati i dobili su svoje odgovarajuće mjesto u organizaciji prodaje, pa o njima i nije potrebno mnogo govoriti. Dostatno je istaknuti još samo značenje zadataka koji se odnose na brigu o proizvodima nakon prodaje, i to za potrošnu robu i za proizvode trajne vrijednosti, jer se upravo ti zadaci površno obavljaju u mnogim našim organizacijama, a nedvojbeno je vrijednost takva rada. Koliko se nesporazuma, konflikata i šteta može izbjeći ako se zadrži briga o proizvodima koji su prodani, ako se ispravno analiziraju reklamacije kupaca i organizira dobra servisna služba. U širenju prodaje može se dobro iskoristiti reputacija stečena u obavljanju servisa. Naprotiv, slaba tehnička pomoć kupcima proizvoda velik je nedostatak za osoblje zaduženo za prodaju.

Kao i svi drugi zadaci, tako i zadaci u vezi uz prodaju proizvoda izazivaju određene troškove. U nekim, doduše rijetkim slučajevima, oni premašuju i troškove neposredne proizvodnje. Ta činjenica obavezuje poduzeće da se o njima brine jer bi se u suprotnom slučaju moglo dogoditi da konačan uspjeh bude manji od stvarno mogućeg, odnosno da skupa prodaja paralizira prednosti do kojih je organizacija došla snižavajući troškove proizvodnje.

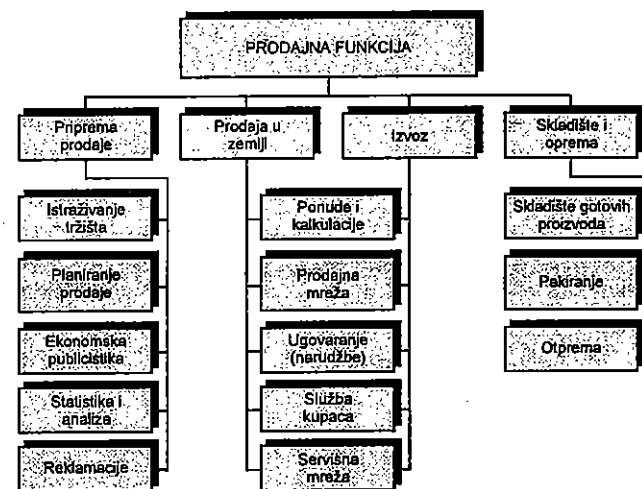
17.6.4. Organizacija prodajne funkcije

Budući da smo opisali različite djelatnosti vezane uz prodaju proizvoda, treba nešto reći i o tome kako se te djelatnosti mogu uspješnije organizirati povezati da bi se postiglo učinkovito izvršenje i nadzor i ispravni međusobni odnosi, u čemu i jest bit organizacijske strukture. Male organizacije trebaju imati jednostavnu organizacijsku strukturu, a velike zahtijevaju kompleksnu strukturu da bi se uspješno mogli ispuniti svi zadaci o kojima je bilo govora. Ali, ni sve proizvodne organizacije ne moraju imati istu organizaciju jer su i različite funkcije namijenjene prodajnoj službi, ovisno o tipu proizvoda, homogenosti proizvodnje, prodajnim metodama, situaciji na tržištu i drugom. Posve je jasno da će organizacija prodaje biti drukčija u organizaciji koja proizvodi masovne artikle za široku potrošnju nego u onoj koja proizvodi investicijsku opremu po narudžbi, drukčija u organizaciji koja ima vlastitu mrežu prodavaonica nego u onoj koja prodaje trgovačkoj mreži, drukčija u organizaciji koja proizvodi više skupina proizvoda nego u onoj koja proizvodi samo jedan proizvod ili jednu istorodnu skupinu proizvoda.

U proizvodnoj organizaciji koja proizvodi više skupina proizvoda može se pomišljati na *decentraliziranu prodaju*. Međutim, to je gotovo nemoguće u poduzeću koje proizvodi jedan proizvod. Vjerojatno organizacija nijedne službe ne ovisi toliko o vanjskim okolnostima kao organizacija prodaje. Situacija na tržištu može sama po sebi izazvati potrebu izmjene organizacijske strukture prodaje, jer prodajna organizacija mora biti konstruirana ne samo prema prirodi proizvoda nego i prema kupovnim običajima. Prodaja može biti ograničena samo na jedan grad, a može biti i šira, pa čak i izvan zemlje itd. Na osnovi toga čini se kao da nije moguće dati bilo kakve preporuke za svrhovitu organizaciju prodaje bez konkretne analize svakog pojedinog poduzeća. I doista je tako, kao što je to uostalom, i kod realiziranja ostalih funkcija, ako se očekuje rješenje svih organizacijskih problema, uključivši i uspostavu zadovoljavajućih odnosa među organizacijskim jedini-

cama i primjenu svih funkcija u njihovu punom opsegu. U organizacijskim rješenjima koja se predlažu treba, opet ponavljamo, gledati samo uzor koji se može prilagoditi konkretnoj situaciji s većim ili manjim izmjenama.

U priloženoj organizacijskoj shemi (slika 17.10.) prikazana je mogućnost podjele službe prodaje na osnovi razvrstanih zadataka po logičnom redu, zadataka koji se odnose na pripremu prodaje, zadataka vezanih uz prodaju i izvoz i zadataka vezanih uz uskladištavanje i otpremanje proizvoda. Međutim, postoji i druga mogućnost podjele i to tako da se pripremne službe odijele posebno po prodaji u zemlji i po prodaji u izvozu. U mnogim se proizvodnim organizacijama prodaja po proizvodima prakticira onda kad organizacija proizvodi više različitih proizvoda pa svaki od njih zahtijeva specijalizirano znanje i posebnu tehniku prodaje.



Slika 17.10. Organizacijska shema prodajne funkcije

Često se prakticira da prodaja za domaće tržište i prodaja za vanjsko tržište budu *dvije odvojene* organizacijske jedinice ako se problemi prodaje na domaćem tržištu potpuno razlikuju od problema izvoza. Ali, shema može imati i varijanti, ne samo u osnovnoj podjeli nego i u smještaju pojedinih službi. U nekim organizacijama mogu pojedine službe biti izvučene iz tog »logičnog« reda i s obzirom na konkretnu situaciju postavljene tako da organizacijski dobiju na važnosti. Tako npr., osnovna podjela prodaje

može izgledati ovako: istraživanje tržišta s reklamom, prodaja, izvoz, skladište s otpremom i možda s transportom (ako organizacija ima veći vozni park).

Međutim, kakva će se daljnja podjela poslova obaviti i hoće li se uopće obaviti u tim pojedinim službama, ovisi o mnogim činiteljima, pa zbog toga postoje i mnoga rješenja. U nekim proizvodnim organizacijama te službe obavljaju samo pojedinačni radnici, u nekim pak dvije ili više službi obavlja jedan radnik, a u najvećim poduzećima te službe postaju i organizacijske jedinice unutar kojih je učinjena podjela rada i specijalizacija samo za jedan dio zadataka službe. Tako, npr., služba ekonomskog publiciteta može u nekim poduzećima (kozmetike), u kojima je reklama važan zadatak, biti organizacijski raščlanjena na pojedine specijalizirane poslove, kao što su politika reklame, kreacija reklame po vrstama, ispitivanje učinka reklame i sl.

Na kraju treba još jednom istaknuti da se organizacija prodaje mora uskladiti s tržišnom situacijom pred kojom se poduzeće nalazi. Organizacijska struktura prodaje, dakle, ne smije imati statički, nego dinamički karakter. S vremenom se može mijenjati i sama prodajna djelatnost, koja može rasti ili padati, tržište se može proširiti ili suziti, a i samo tržište može se povećati ili promijeniti.

17.6.4.1. Organizacija istraživanja tržišta

Tom se problemu pridaje posebna pozornost zbog njegove iznimne važnosti za ispravno sagledavanje perspektive kao i zbog indolencije koja još postoji u našim proizvodnim organizacijama u pogledu konkretnog uvrštenja službe za istraživanje tržišta u organizacijsku strukturu. Mali je broj poduzeća koja se mogu pohvaliti da imaju *dobro* organiziranu službu istraživanja tržišta.¹⁶ Istina je da su postojali i neki opravdani razlozi (nedostatak stručnjaka specijaliziranih samostalnih organizacija za istraživanje tržišta) koji su tome doprinijeli. No, također je istina da se u mnogim poduzećima ne trude da istraživanje tržišta (marketing) dobije odgovarajuće značenje, iako bi već mogli računati i na pomoć određenog broja specijaliziranih organizacija koje se bave marketingom. Veća poduzeća ne bi trebala prezati ni od angažiranja inozemnih organizacija (iako nisu jeftini njihovi projekti), pogotovo ako se radi o izvozno orijentiranim poduzećima. Za pretpostaviti je da bi situacija bila još bolja da u našoj zemlji postoje odgovarajuće institucije na razini pojedinih privrednih grana, područja ili privrede u cjelini koje bi osiguravale osnovne podatke o tržišnim kretanjima.

¹⁶ R. Obratz, F. Rocco: *Istraživanje tržišta*, str. 23.

Organizacija istraživanja tržišta u proizvodnim organizacijama može se različito postaviti, što ovisi o vrsti i količini proizvoda koji se prodaju, stručnosti zaposlenih, usvojenoj koncepciji, itd. Ipak, čini se da bi **racionalna organizacija** službe za istraživanje tržišta trebala imati sljedeću strukturu:

- programiranje istraživanja tržišta, koje u sebi uključuje definiranje cilja istraživanja, granice i područja istraživanja, utvrđivanje izbora podataka i izbor metode istraživanja, terminski plan i potrebne troškove;
- proces istraživanja, u koji ulazi prikupljanje podataka i informacija iz svih dostupnih izvora, eventualno provođenje ankete te nadzor i obrada podataka;
- analiza rezultata, u koju ulazi izrada zaključaka s potrebnom dokumentacijom.

Važnost istraživanja tržišta različita je u pojedinim grupacijama i privrednim organizacijama pa su, prema tome, različiti i načini i primijenjene metode, a različita je i organizacija. Općenito uzevši, u organizacijama koje proizvode opremu pridavat će se manje značenje istraživanju tržišta nego u organizacijama koje proizvode potrošne proizvode. Organizacija koja proizvodi brodske limove ili motore može relativno lako definirati tržište u neposrednoj budućnosti jer ima ograničen krug kupaca (brodogradilišta). Ipak to ne znači da uopće ne mora istraživati tržište ako se hoće osigurati od nepredviđenih događaja. Vjerojatno je da će metoda istraživanja tržišta biti drukčija, a okviri istraživanja užu nego kod organizacije koja proizvodi potrošne, osobito trajnije potrošne proizvode. Organizacija koja proizvodi brodske limove vjerojatno neće rabiti publicitet jačeg intenziteta, pa prema tome, neće ispitivati ni vrijednost njegovih oblika. Naprotiv, organizacija koja proizvodi hladnjake, perilice za rublje, a osobito ona koja proizvodi kozmetičke proizvode, pridavat će veliku pozornost ispitivanju vrijednosti oblika publiciteta.

S obzirom na cjelokupnu našu privrednu praksu, a osobito praksu u organizaciji, smatra se da bi službu istraživanja, u ovom početnom razdoblju razvoja, bilo najbolje smjestiti u prodajnoj službi ili, u slučaju teškoća vezanih za zaposlene, u okviru službe za industrijska istraživanja, s kojom ionako mora najuže surađivati. Međutim, ma kakvo bilo organizacijsko rješenje, ono će doprinijeti da se u pogledu istraživanja tržišta postigne više sustavnosti i učinkovitija uporaba znanstvenih saznanja pri određivanju poslovne politike privredne organizacije.

Pitanja za raspravu

1. Zašto s razvojem tržišta raste uloga prodaje i kakvo je njezino značenje u procesu reprodukcije?
2. Što mislite, je li ispravno organizacijsko rješenje koje prodajnu funkciju realizira ili posebno samostalno, službu ili je ispravno rješenje ukoliko je prodaja zajedno s nabavom i skladištenjem jedinstvena u jedinstvenu kompanijalnu službu? Navedite koje uloge imaju jednog i drugog rješenja. Kako je rješenje bolje za male organizacije?
3. Nabrojite i opisite osnovne zadatke prodajne funkcije odnosno službe prodaje.
4. Opisite i skicirajte jedan prihvatljiv model organizacije prodaje za velike odnosno male organizacije.
5. Ši čemu je značenje istraživanja u sastavljanju elementarnih istraživanja? Treba li dati posebnu pozornost? Kako je proces istraživanja tržišta? Kakvu organizacijsku strukturu treba imati istraživanje tržišta?
6. Što je marketing i koje su njegove osnovne značajke?

Financijska funkcija

17.7.

Zašto financijska a ne računovodstvena funkcija

17.7.1.

Prije nego što se pristupi prikazivanju mjesta, uloge, zadataka odnosno poslova i organizacije financijske funkcije, nužno je objasniti razloge koji su naveli na promjenu naslova, pa i sadržaja ovog odjeljka. Naime, u dosadašnjim izdanjima vrijednosne promjene na sredstvima, praćenje i evi-

dentiranje troškova i ukupnih financijskih sredstava u poslovnom procesu izlagani su pod nazivom računovodstvene funkcije, s tim da su joj dodani i poneki financijski zadaci. Drugi veoma važni zadaci, odnosno poslovi, što se u modernim poduzećima obavljaju u sklopu financijske funkcije, bili su praktički izostavljeni (poslovi s dionicama, zajednička ulaganja, lizing, briga o strukturi kapitala itd.) a neki su formalno bili uključeni u prodajnu, nabavnu ili razvojnu funkciju (davanje i uzimanje kredita, investicijska sredstva itd.).

Takvo je rješenje u velikoj mjeri bilo uvjetovano kreditnom i investicijskom politikom koje su u pravilu kreirala i vodila tijela i organizacije izvan poduzeća. S tim u svezi moglo bi se reći da se poduzeća nisu skoro ni bavila financijskim problemima; njima su dostavljena rješenja o odobrenju robnih ili investicijskih kredita, a oni su ih samo trebali utrošiti u skladu s dobivenim rješenjima. Tomu treba dodati nepovoljnu situaciju stvorenu u tijeku privatizacije kad su financijski problemi svedeni uglavnom na pribavljanje jeftinih kredita za kupnju (većinskog dijela) nisko procijenjenih poduzeća ili pak na privatni i zakamufilirani otkup dionica od malih dioničara uz minimalnu naknadu.

Tri su temeljna razloga zašto smo se odlučili za ovu promjenu. Prvi se nalazi u bitnoj promjeni tržišnih i drugih uvjeta poslovanja naših poduzeća. S obzirom na te promjene realno je bilo pretpostaviti, pa i očekivati, da će financijska funkcija zauzeti mjesto koje joj pripada. Nužno je zato bilo da se financijskoj funkciji dade odgovarajuće mjesto i uloga u poslovanju poduzeća. Bez dobro organizirane financijske funkcije teško je uopće pretpostaviti da bi se moglo računati na zadovoljavajući uspjeh u ostvarenju pozitivnih poslovnih rezultata. Drugi je razlog u iznimno snažnoj kompjutorizaciji čitavog informatičkog sustava koji omogućuje da se podaci o kapitalu, sredstvima, troškovima i drugim relevantnim poslovnim aktivnostima, i rezultatima financijske prirode mogu veoma dobro pratiti, odnosno evidentirati na svim zainteresiranim radnim mjestima. Treći se razlog za ove promjene nalazi u stavovima Komiteta za međunarodne računovodstvene standarde koji za svoje prihvaćene standarde koristi izraz »financijski« a ne »računovodstveni« standardi.¹⁷ Navodno je ovakvo imenovanje standarda uobičajeno u tržišno razvijenim privredama u kojima banke, burze i osiguravajuća društva imaju prvorazrednu ulogu u prometu kapitala, a sama poduzeća moraju se brinuti o svom kapitalu, njegovu sastavu, izvorima, optimalnoj likvidnosti itd.

Ove promjene, naravno, ne znače potcjenjivanje uloge računovodstva u poslovanju poduzeća; ovim smo promjenama nastojali da se financijskim poslovima dade pravo mjesto kakvo, uostalom, imaju u svim većim

¹⁷ B. Ramljak: Međunarodni računovodstveni standardi, u knjizi M. Buble (red): Dizajniranje organizacije poduzeća u tržišnim uvjetima privredivanja, Ekonomski fakultet Split, 1992., str. 95.-113.

poduzećima u suvremenom tržišnom gospodarstvu. Pritom smo zaista svjesni da financijska funkcija ne bi mogla uspješno obaviti svoje zadatke bez oslonca na računovodstvo i njegove knjigovodstvene podatke o rezultatima poslovanja u proteklom razdoblju.

17.7.2. Mjesto i uloga financijske funkcije

Financijska funkcija poduzeća ni u zemljama u kojima se već stoljećima posluje u uvjetima tržišnih objektivnih zakonitosti nije dugo imala ulogu i značenje kakvu ima danas. Sve do kraja prošlog i na početku ovog stoljeća njezina je uloga bila veoma ograničena, okrenuta proteklom događajima i uglavnom internog karaktera, što znači da su joj zadaci bili pretežito računovodstvenog odnosno evidencijskog sadržaja. Dok je uloga financijske funkcije bila takvog sadržaja i karaktera, njezina se služba u tom razdoblju uobičajeno nazivala računovodstvenom i tek na početku ovog stoljeća, iako dosta rijetko, financijsko-računovodstvenom. Vjerojatno je to, uz ostalo, i bio razlog da značenje računovodstvene službe nije bilo isto kao značenje drugih službi. Računovodstvena služba bila je uvijek nekako potiskivana ne samo organizacijski nego i poslovno, ona nije imala isti organizacijski rang a niti je, jednako s ostalim službama, bila uključena u rješavanje financijskih problema; ona im je pružala samo stanovite financijske podatke za proteklo vremensko razdoblje kao podlogu za projektiranje njihova budućeg poslovanja. Vjerojatno je i određen utjecaj za takav njezin podcijenjeni položaj imala i znatno slabija stručna struktura zaposlenih, pa i znatno jednostavnija tehnika rada. U računovodstvenoj službi su se zapošljavali ljudi slabije stručnosti, a ni njezini manageri nisu bili takvog formata kao u drugim službama.

Karakter zadataka, odnosno poslova, što ih je obavljala računovodstvena služba, stalno se nadopunjavao zadacima odnosno poslovima financijskog sadržaja. Nagli rast proizvodnje i prometa, proširenje tržišta izvan lokalnih okvira, i posebice novčanog tržišta, imao je za posljedicu sve veći, sadržajniji i složeniji opseg financijskog poslovanja u poduzećima. Taj je trend, moglo bi se reći, bio ravnomjeran sve do pojave kompjutera odnosno stvaranja modernog informacijskog sustava, koji pruža izvanredne mogućnosti za stalnu i povećanu brigu o financijskim poslovima, rješenjima, financijskim analizama i drugim istraživačkim i programskim zadacima. Na povećanje i intenziviranje financijskih poslova u poduzećima snažan su utjecaj imali vanjski čimbenici, a u prvom redu, kao što ističe J. C. Van Horne,¹⁸

¹⁸ J. C. Van Horne: *Financijsko upravljanje i politika (Financial management)* IX. izd., MATE, Zagreb, 1993., str. 5.-6.

financijsko okruženje. U njemu je došlo do veoma oštre konkurencije između organizacija koje se bave financijskim poslovima, posuđuju kapital ili pružaju odgovarajuće usluge, a da se i ne spominje velika i česta kolebljivost stopa inflacije i kamata te tečajeva glavnih valuta. Tome svakako treba dodati utjecaj državnih tijela koji nikada nije bio veći ni potpuniji. U potvrdu tome dovoljno je spomenuti brojne gospodarske mjere i instrumente (carine, poreze, doprinose, ekološke norme i sl.) koje oni donose a snažno utječu na uvjete poslovanja a time i na poslovne i financijske rezultate poduzeća.

Razvoj i širenje financijskog poslovanja poduzeća neposredno se odrazilo na zauzimanje odgovarajućeg mjesta u organizaciji i ostvarenje prave uloge financijske funkcije. Od prvobitnog evidencijskog sadržaja vremenom se u financijskoj funkciji postupno došlo do spoznaje da je potrebno svestrano analizirati uočene probleme i naknadno ocjenjivati prihvaćena financijska rješenja da bi se dobila prava slika svih komponenti s financijskim sadržajem, kao što su npr. sljedeći: ukupna imovina, njezina struktura i izvori, raspoloživa obrtna sredstva, vremenska razgraničenja, uzimanje i davanje kredita, investicijska ulaganja, izdavanje novih i kupovanje tuđih dionica, zajednička ulaganja, lizing poslovi, osiguranje imovine i poslovnog rizika, utjecaj carina, poreza i doprinosa na poslovanje itd.

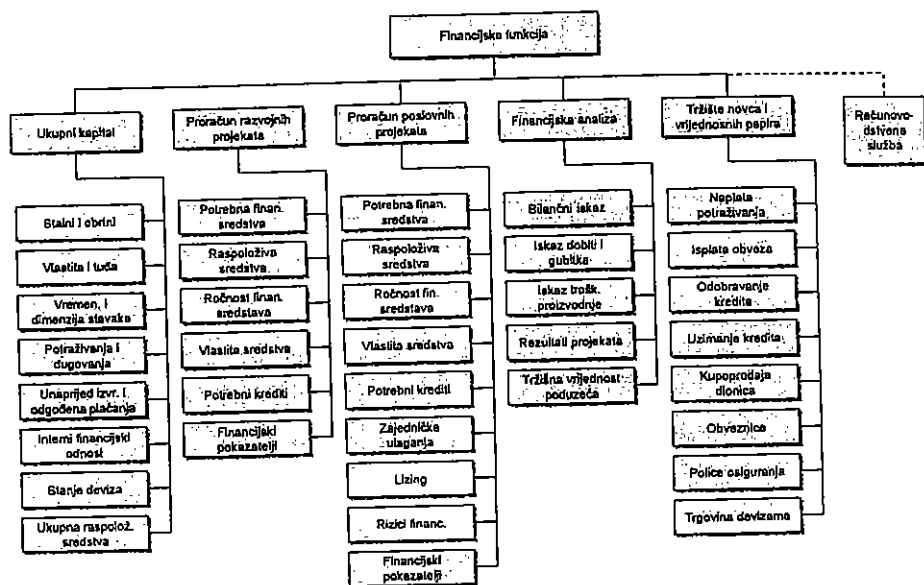
S velikom sigurnošću može se tvrditi da danas praktički nema problema, pa makar bili s malim financijskim posljedicama, da u njihovo rješavanje nije uključena i financijska funkcija. Normalno je da njezina uloga u rješavanju svih problema s financijskim posljedicama nije jednaka; u nekim moglo bi se reći ima odlučujuću dok u drugim ima uglavnom savjetodavnu ulogu, a to pretežito ovisi o specifičnim znanjima njezinih zaposlenih i zaposlenih drugih stručnih službi čiji se problemi rješavaju.

17.7.3. Organizacija financijske funkcije

Zadaci, odnosno poslovi financijske funkcije veoma su brojni i složeni. Nužno je stoga da se njezinoj organizaciji pokloni puna pozornost, a to znači da se normalno raščlane, a zatim razvrstaju srodni i povezani poslovi. U praksi postoje različiti pristupi u oblikovanju organizacije financijske funkcije, što je posve razumljivo ima li se na umu da se poduzeća razlikuju po veličini, složenosti, strukturi zaposlenih i da svaki management ima svoju organizacijsku koncepciju.

U priloženoj shemi (Sl. 17.11.) prikazana je organizacija financijske funkcije u većim i složenijim poduzećima, u kojoj može ali i ne mora

biti uključena računovodstvena funkcija. Hoće li se računovodstvena funkcija uključiti ili će joj se dati infrastrukturni karakter ovisi o većem broju činitelja, u prvom redu o prihvaćenoj koncepciji, zaposlenima koji obavljaju poslove, tehnike rada itd. No, bez obzira na to koje se organizacijsko rješenje prihvatilo i ustrojilo mora postojati čvrsta veza između računovodstvene i financijske funkcije. Financijska funkcija, kao što je već izneseno, ne bi uopće mogla kvalitetno obavljati svoje poslove bez pravodobnih i detaljnih knjigovodstvenih podataka s kojima se kvantificira realno stanje raspoloživog kapitala, njegovih struktura i izvora, potraživanja i obveza te njihova vremenska dospeljeća.



Slika 17.11. Organizacijska shema financijske funkcije

Izlaganje o organizaciji financijske funkcije počeo ćemo poslovima vezanim uz kapital, jer je on, kao što ističu Amrine i koautori¹⁹ »žila kucavica« svakog posla. Uzaludne su sve ideje ako poduzeće ne posjeduje dostatno raspoloživog kapitala s kojim bi moglo realizirati prihvaćeni poslovni

¹⁹ Amrine, Ritchey, Hulley: *Manufacturing Organization and Management*, IV. izd., Prentice-Hall, New Jersey, 1982., str. 472. - 492.

ili investicijski projekt. Pri koncipiranju razvojne, odnosno poslovne koncepcije, financijska funkcija mora voditi računa o tome da poduzeće ima stalnu potrebu za kapitalom radi pravodobnog plaćanja dospjelih obveza ili obavljanje potrebnih kupnji.

Kad se radi o kapitalu ne smije ga se promatrati samo kao cjelinu, kao ukupni kapital, nego se treba imati na umu njegova strukturna obilježja. Jer, promatranje kapitala kao cjeline ne bi bilo dostatno za njegovu racionalnu uporabu u ostvarivanju programiranih projekata. Da bi se kapital pravodobno i racionalno koristio treba ga razlikovati po vrstama (stalni i obrtni), po pripadnosti (vlastiti i tuđi), po mogućim rokovima korištenja (odnosno rokovima dospeljeća (dugoročni, srednjoročni i kratkoročni), po izvorima (štednja, uplaćeni avansi, profit...) i na kraju, valja razlikovati ukupni od raspoloživog kapitala. Ovo je razlikovanje potrebno, jer samo raspoloživi kapital omogućuje da se poduzeća upuštaju u nove poslovne odnosno razvojno-investicijske pothvate, odnosno projekte. Da bi se ti projekti mogli uspješno ostvarivati financijska funkcija treba prethodno izraditi financijski proračun ukupno raspoloživih sredstava u određenom vremenskom razdoblju (godini dana). Međutim, taj proračun, ma koliko bio kvalitetan, ne može automatski osigurati potrebna sredstva za sve planirane projekte. Poduzeća u pravilu ne raspolažu tolikim iznosima ili su rokovi njihova korištenja neprikladni za financiranje svih planiranih projekata. Zato je prijeko potrebno da financijska funkcija utvrdi raspoloživa financijska sredstva po stavkama prihoda i rokovima njihove realizacije. Financijska funkcija na temelju knjigovodstvenih podataka, koji pokazuju financijsko stanje poduzeća, mora prikupiti podatke o financijskim sredstvima i rokovima, odnosno kad se stvarno mogu rabiti i kad se s njima može raspolagati.

Ako su vlastita financijska sredstva nedostatna, financijska funkcija mora istražiti i osigurati dodatne izvore za financiranje poslovnih odnosno razvojno-financijskih projekata. Najčešći dodatni izvori su krediti koje poduzećima daju banke ili pak kupnja na kredit potrebnih proizvodnih sredstava, opreme i materijala. No, kad se radi o dodatnim financijskim sredstvima ne treba zanemariti ni mogućnost što ih pružaju unaprijed plaćene a još nedospjele obveze, kao što su premije osiguranja, porezi, doprinosi itd. I na kraju, financijska funkcija treba pokloniti dužnu pažnju, kao izvoru dodatnih sredstava, i poslovima s devizama, njihovim tečajevima, vremenskim dospeljima i mogućnostima postizanja deviznog optimuma pri uplati i naplati deviznih faktura²⁰.

Bilanca financijskog stanja i proračun ukupnih raspoloživih sredstava, zajedno s tehničkim, ekonomskim i drugim poslovnim projektima, predstavljaju instrumente na kojima se temelji izrada pojedinačnih po-

²⁰ R. Berndt: *Global Management*, Springer, Berlin i ost., 1996., str. 288.

slovnih i razvojno-investicijskih projekata. Bez tih instrumenata bilo bi teško izraditi kvalitetan financijski proračun pojedinačnih projekata a obzirom na složenost i pomanjkanja potrebnih znanja, pogotovo bi bilo iznimno teško izraditi financijski proračun razvojno-investicijskih projekata.

Financijskim proračunom pojedinačnih projekata predviđaju se, dakle, financijska sredstva potrebna za njihovu uspješnu realizaciju (tehničkih, ekonomskih i drugih projekata). Kako, međutim, poduzeća, kao što je prije istaknuto, ne raspolažu uvijek s dostatno sredstava ili ne raspolažu u pravim rokovima, financijska funkcija dužna je istražiti i osigurati izvore dodatnih sredstava iz drugih realnih izvora.²¹ U većim i složenijim poduzećima mogu se izrađivati financijski proračuni projekata njihovih pojedinih dijelova. Ako se pak radi o holding kompaniji ili poduzeću s organiziranim profitnim centrima onda se za njih, moglo bi se reći, obvezno izrađuju financijski proračuni njihovih projekata.

U financijskom proračunu projekta financijska funkcija mora iskazati sve relevantne pokazatelje uspješnosti pojedinih projekata, prije svega, ekonomičnosti i rentabilnosti, a ne smiju se zanemariti ni eventualni financijski rizici pojedinih projekata.

Međutim, da bi financijska funkcija odnosno skupina koja izrađuje pojedini financijski projekt dobro obavila svoj posao, nužno je da druge skupine ili druge funkcije kvalitetno i na vrijeme obave svoj dio posla.

Analiza financijskih iskaza i stalni nadzor priljeva i odljeva ukupnih financijskih sredstava i postignutih rezultata poslovanja važni su zadaci financijske funkcije. Osim toga financijska funkcija mora, nakon što počne proces realizacije pojedinog projekta, redovito i pomno nadzirati, a po potrebi, i intervenirati u slučaju prekoračenja ili pak neopravdanog trošenja financijskih sredstava. Po završetku projekta financijska funkcija mora obaviti svestranu analizu cjelokupnog financiranja kao i poslovne odnosno financijske uspješnosti.

Posebna je uloga financijske funkcije u praćenju tržišne vrijednosti poduzeća. Naime, tržišna vrijednost poduzeća najviše ovisi o visini dividende što je poduzeće isplaćuje svojim dioničarima. Kako visina dividende utječe na ocjenu kreditne sposobnosti poduzeća, ako su poduzeću potrebna veća tuđa sredstva, predlaže se financijska politika dionica kojom bi se trebala, prije svega, odrediti visina dividende, razmjeri eventualnog izdavanja novih dionica odnosno kupnja dionica drugih poduzeća te puštanje u optjecaj raznih vrijednosnih papira itd.

Na kraju, treba još navesti zadatke, odnosno poslove što ih financijska funkcija obavlja na tržištu novca i vrijednosnih papira. Ti se poslo-

²¹ D. Gulin, S. Orsag u knjizi: *Planiranje u funkciji upravljanja, Hrvatska zajednica računovodstvenih i financijskih djelatnika, Zagreb, 1993., str. 67.-99.*

vi, kao što se iz organizacijske sheme vidi, sastoje od naplate potraživanja i isplate obveza, odobravanja i uzimanja potrebnih kredita te prometa sa svim vrstama vrijednosnih papira, kao što su: izdavanje novih i kupnja tuđih dionica, prodaja i kupnja obveznica, prodaja i kupnja deviza itd.

17.7.4. Organizacija računovodstvene službe

Dva su glavna razloga što se računovodstvena služba prikazuje zajedno s financijskom funkcijom, bez obzira na njezin infrastrukturni karakter. Prvi, što postoji čvrsta poslovno-procesna veza između financijske i računovodstvene službe i drugi, što u našoj zemlji postoji i djeluje zaista veoma mali broj poduzeća, pa čak i onih velikih, koja imaju značajnije financijske poslove. Stoga se s velikom sigurnošću može pretpostaviti da će gotovo sva poduzeća, s malim iznimkama, ono malo financijskih poslova koje obavljaju, kao i dosad obavljati u sklopu računovodstvene službe.

Iako organizacija računovodstvene službe ima prilično dugu tradiciju, ipak je u zadnje vrijeme došlo do značajnih promjena. Doduše, do tih promjena nije došlo u raspodjeli i razvrstavanju poslova koje treba obaviti računovodstvena služba već ponajprije u stručnosti njezinih zaposlenih, novih poslova koji su izazvani novom tehnikom, odnosno sredstvima kojima se služi i informatičnom tehnologijom kojom se koristi.

U priloženoj shemi (slika 7.12.) vidi se, prije svega, da se organizacijska struktura računovodstvene službe temelji na logičnom redu kojim se kreću sredstva i nastaju promjene. Hoće li, međutim, u nekoj organizaciji doći do promjene, do drukčijeg rasporeda, podjele i razvrstavanja poslova, ovisi o mnogim objektivnim i subjektivnim okolnostima i to je stvar svake organizacije posebno. U postavljanju organizacije računovodstva osnovno je samo to da se postigne maksimalna »točnost«, ažurnost i autentičnost.²² Postizanje tih kvaliteta financijskoj, odnosno računovodstvenoj službi nije danas ni malo teško s obzirom na mogućnosti uporabe raznih automatiziranih sredstava, raznovrsnih kompjutera i njihove mreže pa čak i elektroničko međuorganizacijsko i internet povezivanje.

Poslovi što ih obavlja računovodstvena služba razvrstani su na temelju najprikladnije podjele rada a koliko će izvršitelja biti potrebno da poslove uspješno obavi ovisi o količini poslova, informatičkoj tehnologiji i drugim obilježjima. U nekim će poduzećima pojedine skupine poslova obavljati

²² S. Kukolečka, Ž. Kostić: *Organizacija kolektiva, Informator, Zagreb, 1961., str. 163.*

ekipa s većim ili manjim brojem izvršitelja, a u drugima će istu skupinu obavljati možda samo jedan izvršitelj. Vjerojatno će biti i takvih poduzeća u kojima će sve poslove računovodstva obavljati svega par izvršitelja, a bit će i onih (obrtničkih) poduzeća koja će sve računovodstvene poslove povjeriti vanjskoj profesionalnoj organizaciji.

Na prvo mjesto, kao što se vidi, treba doći **financijska operativna**,²³ što je i logično kad se imaju na umu njezini zadaci. Financijska operativna ima zadatke koji se odnose na evidenciju financijskih sredstava, uključivši i devizna, u privrednoj organizaciji, primanje dokumenata za knjiženje uz potreban nadzor, obavljanje blagajničkog poslovanja itd.

Materijalno knjigovodstvo ima osnovni zadatak pratiti sve promjene u sirovinama i drugom materijalu, i to u naturalnim i financijskim pokazateljima, pa se zbog toga i njegova organizacija mora tome prilagoditi – mora tako postaviti da može lako pratiti promjene.

Knjigovodstvo plaća treba pratiti sva kretanja u osobnim primanjima radnika. Prigodom postavljanja organizacije te jedinice treba stalno imati na umu one elemente koji mogu utjecati na točnost evidencije vremena provedenog na radu i učinaka koji ostvare pojedini radnici, skupine ili organizacijske jedinice.

Pogonsko knjigovodstvo ima zadatak da na temelju obuhvaćanja svih vrsta troškova obavi obračun proizvodnje u određenom vremenskom razdoblju. Baš zbog toga organizacija pogonskog knjigovodstva predstavlja vrlo delikatni zadatak, jer je za njihovo uspješno izvršenje potrebno ne samo usko knjigovodstveno znanje već i poznavanje specifičnosti proizvodnog procesa.

Financijsko knjigovodstvo ima zadatak voditi poslovne knjige poduzeća u kojima se evidentiraju sve promjene na sredstvima, utvrđivati periodično i godišnje ostvarenje prihoda i njegovu raspodjelu, obveze i potraživanja i čuvati svu potrebnu dokumentaciju. Ti se zadaci mogu ostvariti ako se pri postavljanju organizacije financijskog knjigovodstva vodi briga o usklađivanju kontnog plana s proizvodnim i društvenim okolnostima koje postoje u svakom pojedinom poduzeću.

²³ Usporedi: M. Puletić, A. Jung i N. Ožkogović: *Organizacija i tehnika računovodstva privrednih organizacija*, Zagreb, 1961.

1. Zašto se raspravlja o financijskoj a ne računovodstvenoj funkciji? Koji su razlozi utjecali da se financijskoj funkciji dosad nije pridavala odgovarajuća pozornost?
2. Kako biste opisali mjesto i ulogu financijske funkcije u poslovanju i organizaciji poduzeća a kako računovodstvene službe? Treba li računovodstvena služba ili ne treba biti u sklopu financijske službe? Kakvi su njihovi međusobni odnosi u praćenju financijskih tijekova?
3. Kako bi trebala biti organizirana financijska funkcija u velikim, složenim i modernim poduzećima? Koje skupine poslova obavlja financijska funkcija?
4. Opišite koje pojedinačne poslove obavljaju pojedine skupine. Kojoj skupini biste dali najveće značenje a time i utjecaj na uspješnost financijskog poslovanja poduzeća?
5. Financijska funkcija ne može bez određenih podloga izraditi financijski proračun pojedinačnih projekata. Koje su joj podloge (instrumenti) potrebni i tko ih joj treba dostaviti da bi mogla izraditi financijski proračun tih projekata?
6. Koji su osnovni zadaci, odnosno poslovi, koje obavlja računovodstvena služba.
7. Očito je da sva poduzeća ne mogu imati istu organizaciju računovodstvene službe. O čemu ovise konkretna rješenja organizacije financijske funkcije u poduzećima?

18.

ORGANIZACIJA INFRASTRUKTURNIH SLUŽBI

Mjesto i uloga infrastrukturnih službi

18.1.

U prethodnom su poglavlju prikazani i raščlanjeni posebni zadaci svih temeljnih funkcija (proizvodnog) poduzeća i to na takav način da je svaka funkcija organizacijski konkretizirana u istoimenoj stručnoj službi. U praksi se, međutim, samo iznimno, u rijetkim slučajevima, realiziraju takva rješenja. Najčešća su ona rješenja koja, u većoj ili manjoj mjeri, odstupaju od tih rješenja, bilo zato što se zadaci jedne funkcije realiziraju u dvije ili više stručnih službi i, obratno, bilo zato što se dvije ili više funkcija, a u manjim poduzećima i sve funkcije, realiziraju samo u jednoj stručnoj službi.

Brojni su razlozi koji ne samo dopuštaju nego često i nameću potrebu, da se u organizacijskoj konkretizaciji pojedinih funkcija odstupi od podudarnih rješenja, tj. od takvih rješenja s kojima se zadaci jedne funkcije realiziraju samo u sklopu jedne stručne službe. Poduzeća se, što je višekratno istaknuto, razlikuju po mnogim svojim obilježjima, po prostornom i prometnom položaju, veličini i složenosti poslova, broju i strukturi zaposlenih, tržišnom okruženju itd. Stoga je i normalno da se ostvaruju različita rješenja u konkretizaciji funkcija. Osim toga, na organizacijsku konkretizaciju funkcija snažno utječe organizacijska koncepcija koju provodi management sa svrhom ostvarenja nekih posebnih poslovnih i drugih interesa. Osim toga, skoro u svakoj funkciji postoje određeni zadaci i poslovi koji su zajednički svim funkcijama (poslovi planiranja i organizacije, pravni poslovi i informatički poslovi...) pa se zbog toga javlja povremeno potreba za koordinacijom stavova u vezi s izradom zajedničke metodologije, prikupljanja određenih informacija, podataka i sl. Na kraju, ne smije se potcijeniti ni snaga tradicije za postojanjem tzv. štabnog tijela od svega nekoliko stručnjaka pri top manageru (većeg ili velikog) poduzeća. Njihov je osnovni zadatak bio da managere rasterete mnogih sporednih poslova ili, pak, da im pomognu u ostvarivanju koordinacije, nadzora i evidencije. Za štabna tijela bitno je, međutim, da ne-

maju uopće naredbodavnih ovlastiti i da sve što poduzimaju ne poduzimaju u svoje ime, nego u ime managera kojemu su izravno podređeni.¹

Ubrzo nakon osnutka štabnih tijela pri top manageru sve se učestalije počinju osnivati štabna tijela i uz managere na nižim hijerarhijskim razinama, osobito u većim i velikim poduzećima u kojima ti manageri upravljaju važnim organizacijskim dijelovima poduzeća. Tako npr. uz tehničkog direktora, odnosno direktora proizvodnje, postoji tzv. tehnički ured, uz direktora ili managera prodaje ili izvoza postoje stručni radnici za (međunarodne) tržišne i pravne poslove, itd. S tim u vezi zadaci štabnih tijela predodređeni su zadacima managera uz kojeg postoje ali opseg tih zadataka nikad ne prelazi savjetodavni karakter prema manageru uz kojeg su vezani, dok prema managerima na nižim razinama može imati koordinativni i nadzorni karakter.

Kako se u međuvremenu povećavao broj i širio opseg njihovih poslova, štabna tijela počinju postupno, doduše, pod drugim nazivom, zauzimati posve određeno mjesto i povećavati svoju ulogu i utjecaj u organizaciji poslovanja. Pomoćno-tehničke službe, kako su se dugo nazivale, vlastitom inicijativom i uz pomoć novih organizacijskih saznanja, ne ograničavaju više svoju djelatnost samo na savjetodavne i pomoćno-tehničke poslove. Njihova se aktivnost stalno proširivala na čitavu skupinu preuzetih poslova, od njihova osmišljavanja preko konstruiranja do operativne provedbe, poglavito onih infrastrukturnog karaktera.

Infrastrukturne stručne službe u suvremenoj organizaciji obavljaju, dakle, neke od onih poslova kojima se inače obavlja dio zadataka mnogih poslovnih funkcija, zbog toga što ih infrastrukturne službe mogu bolje i racionalnije obaviti nego u svakoj poslovnoj funkciji posebno. To zapravo znači da se infrastrukturnim službama dodjeljuju na obavljanje poglavito oni zadaci koji se u odgovarajućim službama ne mogu obaviti jer nemaju potrebne stručnjake ili je opseg poslova nedostatan da bi se popunile radne obveze odgovarajućih stručnjaka. No, veoma su česti slučajevi da se infrastrukturnim stručnim službama dodjeljuju na obavljanje zadaci i onda kad je potrebno da se problemi rješavaju usuglašeno u čitavom poduzeću, jer ih infrastrukturne službe brže, kvalitetnije i jeftinije mogu obaviti nego ako ih preuzimaju na obavljanje članovi koordinacijskog odbora u ime svojih organizacijskih dijelova, odnosno temeljnih stručnih službi poduzeća. Nove organizacijske strukture (projektna, matricna...) i vrhunska informatička tehnologija dali su izniman doprinos neprestanom širenju službi infrastrukturnog karaktera. U modernom i dobro organiziranom poduzeću najčešće se ustrojavaju sljedeće infrastrukturne službe: računovodstvena, revizijska, planska, informatička, kontroling, organizacijska i služba općih poslova.

¹ *Unternehmensorganisation*, 3. izd., Westdeutscher Verlag, Koeln und Opladen, 1957., str. 116-123.

Vrste infrastrukturnih službi

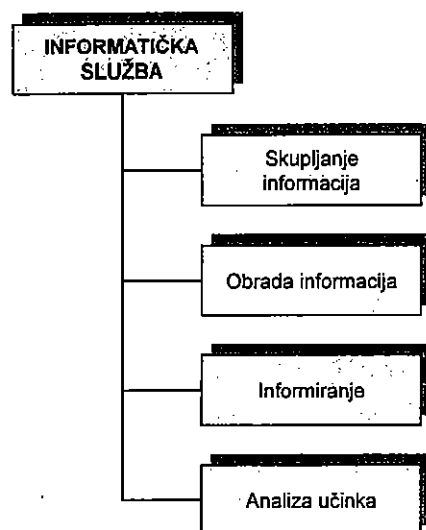
Informatička služba

Izlaganje o djelovanju, opsegu i organizaciji infrastrukturnih službi počeo ćemo s informatičnom službom, ponajprije zbog njezina dominantnog položaja, uloge pa i utjecaja na sve, ne samo infrastrukturne nego i stručne službe koje obavljaju temeljne funkcijske zadatke.

Međutim, informatička služba nije uvijek imala takvo, moglo bi se reći, središnje mjesto i opseg rada kakav danas ima. U početku, informatička je služba obavljala poslove s jednostavnim i mehaničkim sredstvima, i to uglavnom unutar pojedinih temeljnih stručnih službi. Tek uvođenjem kompjutera u informatičko područje postupno su se najopsežniji i uglavnom rutinski poslovi obavljali u posebno organiziranoj informatičkoj službi, dok su se ostali poslovi i dalje obavljali u pojedinim stručnim službama, što je i danas slučaj u manjim poduzećima.

U početku uvođenja kompjutera u informatičko područje nije se ni slutilo kakav će utjecaj imati informatička tehnologija na poslovanje i organizaciju poduzeća. S njezinom sve većom sofisticiranošću sve je više jačao njezin utjecaj na organizaciju poslovanja. Mnogi poslovi ne samo u području infrastrukture nego i u osnovnim dijelovima poduzeća odnosno aktivnostima ne mogu se više uspješno obavljati bez suradnje informatičke službe, bez uporabe njezine informatičke tehnologije i opreme te bez njezinih programa i stvorene baze podataka. Bez podataka i informacija što ih prikuplja, obrađuje i stavlja na raspolaganje informatička služba, bilo bi vrlo teško ili čak nemoguće pravodobno, točno i kvalitetno rješavati današnje složene probleme, donositi odgovarajuće odluke i ocjenjivati njihovo ostvarivanje u bilo kojem području poslovanja poduzeća. Doda li se tomu i uloga informatičkih sustava u uspostavi brzih, pouzdanih i vizualnih komunikacija, ne samo među zainteresiranim unutar poduzeća, već i sa svojim poslovnim partnerima i širim okruženjem, onda se tek može ispravno i u potpunosti sagledati uloga informatičkog sustava i njegov utjecaj na organizaciju modernih poduzeća.

U današnjim uvjetima brzih promjena informatičke tehnologije, koje se gotovo svakodnevno događaju, teško je oblikovati standardno rješenje organizacije informatičke službe. Ipak, bez obzira na objektivne teškoće mora se predložiti nekakvo rješenje, odnosno model njezina oblika.



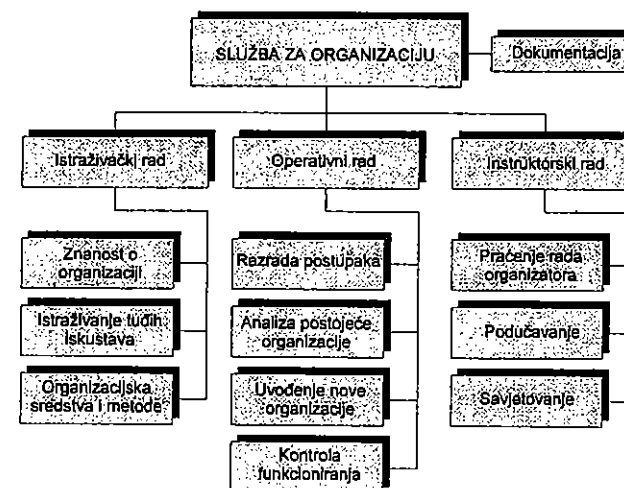
Slika 18.1. Organizacijska shema informatičke službe

vanja, koje je u suglasnosti s rješenjima ostalih infrastrukturnih, ali i temeljnih službi, u velikim i složenim poduzećima.

Kao što se iz slike 18.1. vidi, informatička služba, sama ili u suradnji gotovo sa svim ostalim službama, obavlja četiri opsežne skupine poslova, jasno, uvijek u skladu sa zahtjevima managementa. Prva skupina obuhvaća izradu, odnosno projektiranje programa praćenja stanja i kretanja svih materijalnih, kadrovskih i financijskih sredstava u poduzeću i u svim njegovim dijelovima. Druga skupina poslova odnosi se na konkretno izvođenje tih programa, a obuhvaća prikupljanje podataka iz svih mogućih izvora, njihovu svrhovitu obradu i stavljanje operativnih podataka kao i stvorene baze podataka o svim relevantnim prošlim, sadašnjim i planiranim ciljevima i aktivnostima na raspolaganje svim korisnicima. Treća skupina poslova obuhvaća uspostavu odgovarajućih komunikacijskih veza i stvaranje komunikacijske mreže s kojom se ponajprije koriste članovi managementa, ali i svi drugi ovlašteni sudionici u poslovima. U četvrtoj su skupini obuhvaćeni poslovi projektiranja informatičke opreme, sudjelovanje odnosno predlaganje njezina izbora, mišljenje, odnosno prijedlozi o mogućoj uporabi informatičke opreme zajednički s drugim organizacijama ili iznajmljivanja pojedinih dijelova opreme (lizing) i na kraju, osoblje informatičke službe mora se brinuti o redovitom održavanju opreme.

18.2.2. Služba za organizaciju

Za osnivanje samostalne *službe za organizaciju* vrijede u osnovi isti argumenti kao i za osnivanje ostalih pomoćno-tehničkih službi. Iako organizacijski poslovi nisu autonomni u smislu posebnog ostvarivanja, već su izravno vezani za ostale poslove ili iz njih proizlaze, ipak oni imaju svoj specifični sadržaj a i svoju posebnu metodologiju izvršavanja. Stoga organizacijske poslove u njihovu globalnom izrazu i može obavljati *posebna služba* (sl. 18.2.), dok će najveći dio organizacijskih poslova i dalje obavljati svaki pripadnik poduzeća ovisno o svojem radnom mjestu. Istraživanja su pokazala da organizacijski poslovi u sklopu ukupnih zadataka na radnom mjestu zauzimaju prilično mnogo prostora i vremena. Ti poslovi zauzimaju to veći prostor, odnosno zahtijevaju to više vremena, što su radna mjesta bliža neposrednom izvršenju, i obratno – *složenost organizacijskih poslova* je to veća što su radna mjesta udaljenija od neposrednog izvršenja. Najsloženiji su organizacijski poslovi na managerskim radnim mjestima. To i jest pravi razlog što dolazi do osnivanja posebnih samostalnih službi za organizaciju kao štabnih tijela na različitim razinama, i to ovisno o veličini poduzeća (organizacije) i složenosti proizvodnog odnosno poslovnog procesa. Danas nije rijedak slučaj da se službe za organizaciju osnivaju kao štabno ti-



Slika 18.2. Organizacijska shema službe za organizaciju

jelo, npr., pri top manageru (direktoru) poduzeća, odnosno manageru proizvodnje ili neke druge organizacijske jedinice.

Zadaci službe za organizaciju sastoje se ponajprije u proučavanju postojeće organizacije i unapređenju organizacije novim teoretskim načelima i praktičnim iskustvima drugih proizvodnih organizacija, u koordiniranju rada organizacijskih jedinica i u kreiranju organizacijskih propisa, pa i svih drugih poslova koji su s tim u neposrednoj vezi. Osnova je organizacijskog rada, dakle, uspostava racionalnih odnosa i veza između i unutar elemenata proizvodnje, planska i učinkovita podjela zadataka i uspostava ispravnog radnog tijeka u svim područjima djelatnosti proizvodne organizacije.

Služba za organizaciju ima **tri osnovne skupine zadataka**, to su: istraživački, operativni i instruktorski zadaci. Istraživački zadaci obuhvaćaju sve ono što doprinosi spoznaji novih organizacijskih rješenja, organizacijskih sredstava, metoda i procedura, i njihovu adaptiranju konkretnoj situaciji u proizvodnoj organizaciji. Operativni zadaci odnose se na istraživanje postojeće i uvođenje nove organizacije te na nadzor njezina funkcioniranja. U operativne zadatke ulazi i angažiranje konzultanata i drugih vanjskih suradnika koji pomažu u rješavanju organizacijskih problema. Instruktorski zadaci obuhvaćaju praćenje rada ostalih organizatora, podučavanje i informiranje članova poduzeća o novim organizacijskim rješenjima i njihovoj primjeni.

Konkretna organizacija službe, broj angažiranih izvršilaca i podjela zadataka među njima, jasno neće biti jednaka u svim organizacijama (poduzećima) pa čak neće biti jednaka ni u istovrsnim i jednako velikim proizvodnim ili drugim organizacijama. To ovisi o mnogim čimbenicima i okolnostima, u prvom redu o veličini i vrsti djelatnosti, složenosti procesa i organizacijskoj koncepciji koja se primjenjuje u poduzeću, a i o organizaciji same službe. Zbog toga je teško dati općeprihvatljiv model, pa organizacije (poduzeća) moraju, što je, uostalom, slučaj i kod drugih službi, same pronaći najadekvatnije rješenje.

Ostale infrastrukturne službe

1. **Kontroling služba.**² I uz golem tehnički napredak i proširenje i produbljenje ukupnih znanja, upravljanje velikim i složenim poslovnim sustavima postaje sve teže. Od managementa se zahtijeva sve veći

² Vidi članke N. Osmanagić-Bedenik u Informatoru, Zagreb, br. 4330-1 i 4337 iz 1995.

intelektualni i fizički napor za uspješno upravljanje. No, u mnogim poduzećima oni često to nisu u stanju obaviti bez pomoći odgovarajućih stručnjaka različitih profila. Zato se u svrhu njihova rasterećenja, odnosno pomaganja u donošenju ispravnih odluka, i provedbi odgovarajućih rješenja, u velikim sustavima posebice, uvodi nova služba pod nazivom kontroling. Njezin se osnovni zadatak sastoji u pomaganju managementu da pravodobno i kvalitetno odlučuje, odnosno prihvaća i ostvaruje rješenja s kojima se poslovanje i organizacija poduzeća prilagođavaju unutarnjim i vanjskim čimbenicima.

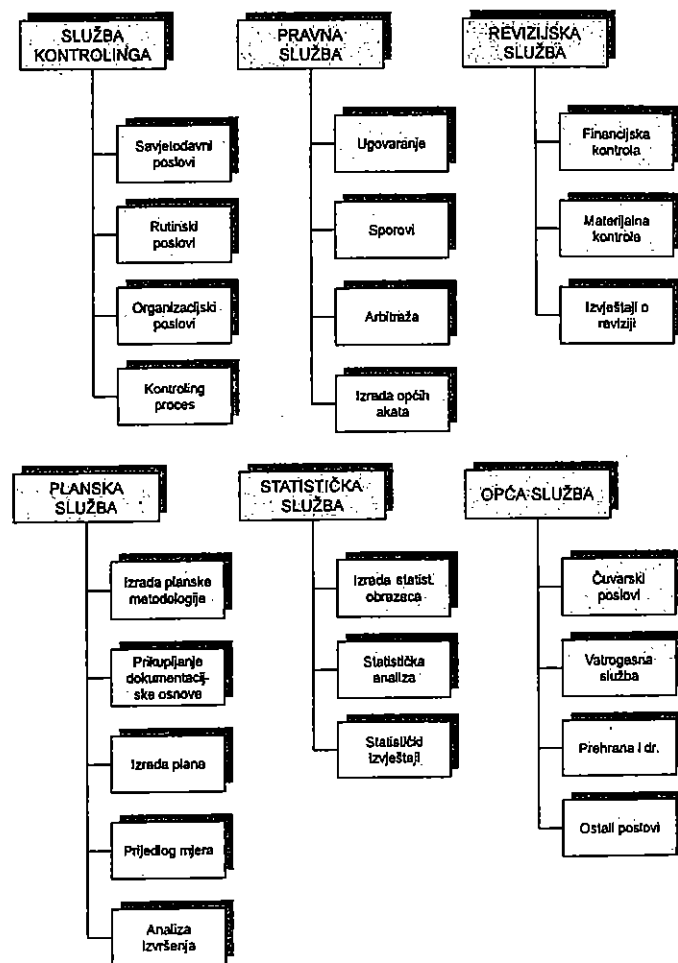
Kontroling je, zapravo, stručna služba novijeg datuma čiji je zadatak da pomaže managementu u osmišljanju ili pak preciziranju tehničkih i organizacijskih poslova u ostvarivanju njegove upravljačke funkcije (planiranja, organiziranja, nadzora i informiranja). Doduše, kontroling služba ne planira, ne organizira i ne radi ni ostale navedene funkcije, već se prije svega brine o tome da se poslovi pravodobno i kvalitetno obave prema zahtjevima managementa. Kontroling služba ima, moglo bi se reći, poslovne ciljeve koji proizlaze a i podređeni su ciljevima managementa: ona stoga mora svoju aktivnost usmjeriti ostvarenju svrhovite integracije i koordinacije svih dijelova poduzeća a sve sa svrhom postizanja što boljih rezultata poslovanja.

Kontroling služba svoju pozornost mora pokloniti istim objektima kao i management, s tom razlikom da ona svoju aktivnost obavlja ne samo u skladu sa zahtjevima managementa nego je usklađuje i s njegovim procesom i instrumentarijem za vertikalno i horizontalno usklađivanje svih potrebnih poslovnih aktivnosti. Dva su osnovna instrumenta s kojima kontroling služba ostvaruje svoje zadatke – neposrednom osobnom i propisnom (tehnokratskom) komunikacijom. Na kraju, treba svakako konstatirati da kontroling služba zauzima sve značajnije mjesto u organizaciji upravljanja poduzećem. Danas je praktički nezamislivo da u velikim i složenim gospodarskim sustavima ne postoji kontroling služba.

2. **Pravna služba** savjetuje management o svim pitanjima koja zahtijevaju pravno ispitivanje i pravno formuliranje i prosuđuje nacрте ugovora, tj. sama ili izrađuje ili sudjeluje pri pregovaranju. Osim toga, pravna služba zastupa poduzeće u svim pravnim sporovima koje ono vodi ili u kojima je tuženo.

U nekim većim poduzećima, u kojima su pravni poslovi vrlo opsežni, često se prakticira da se pravna služba *decentralizira* i veže uz pojedine organizacijske jedinice, ovisno o specifičnim zadacima koje ona treba rješavati. Tako se obično pravni poslovi iz radnih odnosa vežu uz službu upravljanja ljudskim potencijalima, pravni poslovi iz robnog prometa uz prodaju i nabavu, poslovi patentnog i licencnog karaktera uz istraživanje i studij proizvoda, poslovi kooperacijskih odnosa uz razvoj odnosno proizvodnju,

normativni poslovi uz službu upravljanja ljudskim potencijalima itd. Ali ima i takvih rješenja koja isključivo središnjoj pravnoj službi stavljaju u zadatak da se bavi najvažnijim pravnim problemima, pa makar oni bili iz specijalnih područja prava za koja postoje decentralizirane pravne službe.



Slika 18.3. Organizacijska shema pomoćnih službi

U manjim poduzećima postoji, u pravilu, *jedinstvena pravna služba* s jednim ili dva pravnika jer je i opseg njezinih poslova relativno malen, iako zasijeca u sva područja privrednog prava. Na žalost, ima velik broj poduzeća među njima i većih, koja uopće nemaju pravne službe, odnosno pravnika, te im se zbog toga događa da često ne mogu ostvariti svoja prava ili pak preuzimaju nametnute obveze koje inače ne bi preuzimala kad bi imala organiziranu pravnu zaštitu.

3. Organiziranje *revizijske službe* opravdano je tek kod određene veličine poduzeća. U malim i u nekim srednjim organizacijama poslovanje nadzire sam manager. U poduzećima u kojima postoji revizijska služba potrebno je prije svega odrediti njezine zadatke u pogledu pojedinih vrsta nadzora, a također i način na koji će se obavljati nadzor. To određivanje ovisit će o veličini organizacije, njezinoj lokaciji, tj. nalazi li se organizacija u jednom mjestu ili se pojedini dijelovi nalaze u drugim mjestima.

Zadatak revizijske službe svodi se u biti na *nadzor* finansijskog i materijalnog poslovanja. Međutim, osim revizijske službe nadzor obavljaju pojedini manageri, pa stoga i nije uputno da se u revizijskoj službi skupi velik broj kontrolora jer se oni u svojem radu mogu mnogo koristiti nalazima pojedinih managera koji su dužni obavljati nadzor. Tako, npr., blagajnu redovito nadzire direktor ili šef računovodstva ili, u većim organizacijama, šef finansijske operative, poslovanje pojedinih skladišta nadzire šef skladišta ili direktor nabave ili, u najvećim organizacijama šef odsjeka zaliha itd. Revizijska služba u takvim slučajevima obavlja sporadičan nadzor na osnovi »štih-proba«, ali može obaviti i detaljan nadzor ako smatra da postoje velike nepravilnosti u poslovanju.

Revizijska služba dužna je tijelima managementa podnositi izvještaj o nalazu, s odgovarajućim prijedlozima za poboljšanje materijalnog i finansijskog poslovanja. Njezini izvještaji moraju biti objektivni, a prijedlozi realni.

4. *Planska služba* kao štabno tijelo ima zadatak da ujedini planove pojedinih organizacijskih jedinica, odnosno dijelova poduzeća, i da izradi prijedlog skupnog plana za cjelokupno poduzeće. Taj skupni plan sastoji se zapravo od nekoliko pojedinačnih planova ili, bolje rečeno, planova pojedinih aktivnosti, npr. plana proizvodnje, plana realizacije, plana izvoza i uvoza, plana ljudskih potencijala, plana materijala, plana razvoja. Planska je služba, dalje, obvezna izraditi prijedlog metodologije i uvjeta kojih se moraju držati planeri pojedinih dijelova poduzeća pri izradi svojih planova.

Iz toga se jasno vidi da je planiranje po svojem karakteru aktivnost svojstvena svakoj djelatnosti u organizaciji, a ne samo planskoj službi. Ipak, ima velik broj organizacija koje su rad na planiranju centralizirale do te mjere da su osnovale plansku službu kao štabno tijelo u kojem se

priprema i izrađuje cjelokupan plan poduzeća sa svim svojim sastavnim dijelovima i dokumentacijom, tako da su ostale organizacijske jedinice potpuno isključene. Odatle upravo i izviru mnoge slabosti u postavljanju i ispunjavanju planskih zadataka.

5. **Statistika** ima zadatak skupljati statističke podatke relevantne za ocjenu poslovanja svih dijelova poduzeća. Statistički podaci i njihova obrada pomažu svim tijelima da spoznaju realno stanje u kojem se organizacija nalazi. Bez statističkih (i knjigovodstvenih) podataka bilo bi nemoguće upravljati organizacijom u cjelini ili pojedinom organizacijskom jedinicom. Statistički su podaci prijeko potrebni i pri postavljanju i obavljanju planskih zadataka. Zbog toga je potrebno da se i toj službi obrati najveća pozornost.

Statistička služba u većim poduzećima, u kojima se rabi moderna informatička oprema i suvremeni informatički programi, gubi veliki dio operativnih poslova u prikupljanju i obradi statističkih podataka, jer iste poslove preuzima informatička služba. No, statistička služba zbog toga ne gubi ništa na važnosti, već samo mijenja svoj raspored vremena, pa stoga više vremena sada troši na istraživačke i analitičke poslove. Statistička služba pridaje daleko veću pozornost utvrđivanju i svrhovitoj izradi statističkih istraživačkih obrazaca s odgovarajućim podacima. Nakon što su podaci prikupljeni i obrađeni, statistička služba pristupa njihovoj analizi, utvrđuje dobre i loše strane istraživanih pojava a zatim izrađuje statistički izvještaj u kojem daje svoje prijedloge u svrhu uvođenja određenih poboljšanja bilo u kojem području aktivnosti poduzeća.

6. **Opća služba**, kao što sam naziv upućuje, obavlja poslove općeg karaktera, koji su iz raznovrsnih razloga ostali izvan djelokruga temeljnih i ostalih infrastrukturnih službi. Najčešći su poslovi koje, po našem mišljenju, obavlja opća služba, poslovi čuvanja imovine poduzeća, sprječavanje ulaska u poduzeće nepozvanim osobama te sprječavanje požara dobrom organizacijom preventive i njegovo gašenje ako dođe do požara. Zatim po važnosti dolaze poslovi organizacije prehrane što je poduzeće priprema za zaposlene te održavanje čistoće u radnim prostorima, dvorištu i prometnicama u poduzeću. No, ni poslovi primanja i otpremanja poštanskih pošiljaka, pisama nisu nevažni jer se s njima još uvijek, i uz velik napredak elektroničke pošte, obavljaju masovne komunikacije s okruženjem. Na kraju, opća služba obavlja još neke poslove, ako ih ne obavljaju druge službe, kao što su npr. briga o smještaju poslovnih partnera koji dolaze iz drugih mjesta, o motornim vozilima managementa i njihovu prijevozu, pa i o prijevozu zaposlenih ako ga poduzeće osigurava itd.

1. Što su infrastrukturne službe, koje mjesto i koju ulogu imaju u organizacijskoj strukturi poduzeća?
2. Navedite koje se infrastrukturne službe obično oblikuju u velikim i složenim poduzećima?
3. Zašto se informatičkoj službi pripisuje najveće značenje među infrastrukturnim službama? Koje skupine poslova obavlja informatička služba u poduzeću?
4. Koji su osnovni zadaci što ih obavlja služba za organizaciju?
5. Pokušajte opisati osnovne zadatke ostalih infrastrukturnih službi?

VII.

PRIKAZIVANJE ORGANIZACIJE PODUZEĆA

19.

ORGANIZACIJSKA SREDSTVA

Teškoće u prikazivanju organizacije

19.1.

Prikazati organizaciju nekog poduzeća, kao što se iz dosadašnjeg izlaganja može vidjeti, nije laka stvar, iz jednostavnog razloga što prikazati organizaciju znači prikazati kompletne odnose između i unutar elemenata (činilaca) proizvodnje, ili kraće rečeno, znači prikazati njezinu potpunu organizacijsku strukturu. Prikazivanje kompleksnih odnosa između i unutar pojedinih elemenata proizvodnje odnosno organizacijske strukture zahtijevalo bi opširno i temeljito proučavanje, veliki prostor, moglo bi se reći kompletnu studiju, i uporabu najrazličitijih pomoćnih sredstava kojima se služimo u organizacijskoj praksi. Ali, i u slučaju poduzimanja takvih opsežnih studija nije vjerojatno da bi prikaz organizacije poduzeća uvijek odražavao njezinu dinamiku i stvarno stanje u svim njegovim pojedinostima. To je posve shvatljivo ako se ima na umu da je organizacija poduzeća, zapravo »živ« organizam koji se, zahvaljujući jednom svom osnovnom elementu – čovjeku, ponaša kao i svaki drugi živi organizam. Poduzeće je *složen organizam* sa svojim posebnim zakonima ponašanja i razvoja, u priličnoj mjeri različitim od ponašanja i razvoja pojedinog elementa, odnosno njegova pojedinačnog dijela. Iako čovjek daje osnovni ton organizaciji i ona zbog toga poprima *karakter »živog« organizma*, ipak bi bilo pogrešno ne uzimati u obzir i ostale elemente organizacijske strukture, posebice u njihovu odnosu prema čovjeku.

Organizacija nekog poduzeća znači nije statička, već dinamička pojava koja ima svoje zakone razvoja i koja se neprestano mijenja, razvija i usavršava. Današnja organizacija nije isto što i jučerašnja, isto onako kao što će sutrašnja organizacija biti drukčija od današnje. Ta *dinamičnost organizacije* predstavlja još jednu objektivnu teškoću u prikazivanju organizacije poduzeća. Zbog toga se i prikaz organizacije odnosi na opisivanje stanja koje je zatečeno u vrijeme proučavanja. Kako je izrada prikaza organizacije nešto duži posao, iako ga obavlja i ekipa stručnjaka, posve

je jasno da će postojati određene razlike između prikazane organizacije i fiktivne stvarne organizacije koja u tom trenutku funkcionira. Dodamo li tome i činjenicu da se prikaz organizacije odnosi uglavnom *na formalnu a ne na stvarnu organizaciju*, onda su razlike između prikazane i postojeće organizacije još veće. Istini za volju valja istaknuti da je vrlo teško, a moglo bi se reći čak i nemoguće, obuhvatiti kompletnu, stvarnu organizaciju u svim njezinim pojedinostima, jer se neke od njih ostvaruju odnosno konkretiziraju tijekom funkcioniranja organizacije kao improvizacije ili, pak, kao protuteža formalnoj organizaciji. Improvizacija, odnosno provođenje određene organizacijske procedure mimo formalne organizacije vrlo je često pojava zbog toga što formalna organizacija ne može uvijek pružiti odgovarajuća rješenja za mnoge neočekivane i nove situacije.

Međutim, problem prikazivanja organizacije nije toliko u tome što se jedanput prikazuje stanje organizacije, a drugi put samo formalna organizacija, koliko u tome što se prikaz organizacije pojednostavnjuje do te mjere da se umjesto organizacije poduzeća prikazuje samo *jedan njezin dio* odnosno jedan odnos. Možda je taj odnos u danom trenutku dominantan, ali ipak on ne može predstavljati kompletnu organizaciju. Obično se organizacija managementa prikazivala kao organizacija poduzeća, pa odatle i shvaćanje prema kojem su se oblici managementa proglašavali oblicima organizacije poduzeća. Ta se tradicija, na žalost, produljivala i u našem vremenu iako je doživljavala stanovite modifikacije, pa se organizacija shvaćala i prikazivala kao izrada organizacijskih shema upravljanja odnosno managementa. U mnogim našim poduzećima, pa čak i u njihovim službama za organizaciju, više se bave crtanjem organizacijskih shema, nego što tragaju za problemima koji se pojavljuju u organizacijskoj strukturi. Vjerojatno *nema veće zablude* od one koja podržava uvjerenje da se crtanjem organizacijskih shema rješavaju organizacijski problemi.

Iz toga ne treba zaključiti da organizacijske sheme (i druga organizacijska sredstva) nisu potrebne i da se njima uopće ne može koristiti u prikazivanju organizacije. Naprotiv, one su vrlo upotrebljive i korisne, ali pritom treba biti načistu da su one samo *pomoćno organizacijsko sredstvo* kojim se grafički pojednostavnjeno prikazuju određeni odnosi, obično odnosi upravljanja odnosno managementa, ali se mogu prikazati i neke druge međusobne veze. Uporaba organizacijskih shema ima, dakle, ograničen domet, služi više kao ilustracija nego kao stvarno organizacijsko reguliranje pojedinih odnosa i veza. Organizacijski pravilnici imaju u reguliranju pojedinih odnosa i veza neusporedivo veće značenje od organizacijskih shema, pa ipak se rijetko uzimaju u obzir kada se prikazuje organizacija. Ti su pravilnici u našim poduzećima široko, moglo bi se čak reći, pretjerano primijenjeni, pa vjerojatno postoji rijetko koje područje organizacije vezano uz rad, odgovornost i ponašanje radnika koje nije bilo regulirano pravilnikom. Ne ulazeći

sada u ocjenu važnosti i kvalitativnog održavanja stvarnih odnosa u svim mogućim pravilnicima, potrebno je naglasiti da će svaki prikaz organizacije biti nepotpun, pa i pogrešan, ako ne bude, uz ostalo, uzimao u obzir i organizacijska rješenja koja su u njemu dana. Posebice je važno da se statutima pokloni dužna pažnja jer su u njima dana osnovna organizacijska rješenja. Istodobno oni su podloga za sve druge pravilnike kojima se reguliraju pojedine strane rada i života u poduzeću.

Organizacija sredstava

19.2.

Organizacijska sredstva su svi tekstualni i grafički prikazi kojima se u poduzećima služe u oblikovanju organizacije, pa se zbog toga ponekad nazivaju pomoćnim sredstvima. Iako se radi o pomoćnim sredstvima, njihov utjecaj na organizacijsku izgradnju nije tako neznatan kao što bi se moglo na prvi pogled zaključiti. Naprotiv, moglo bi se reći da se organizacija u znatnoj mjeri izražava kvalitetnim i podobnim organizacijskim sredstvima; štoviše, u mnogim poduzećima mogu se neki nedostaci organizacije zapaziti već po tome kakvim su se organizacijskim sredstvima koristila. Uporaba zastarjelih i neadekvatnih organizacijskih sredstava vjerojatno se očituje u mnogim slabostima organizacijske prirode, i obratno. Ipak, pri ocjenjivanju organizacijskih sredstava treba uvijek imati na umu da se manje-više radi samo o tehničkim pomagalima. Organizacijska sredstva sama po sebi ne mogu znatno poboljšati slabu organizaciju. Ona mogu samo u ograničenoj mjeri utjecati na kvalitetu i stupanj razvijenosti organizacije.¹

Moderna organizacijska sredstva, kakva se danas rabe, relativno su skupa. Zbog toga treba biti odmjeran u korištenju pojedinih organizacijskih sredstava. Općenito uzevši, treba se koristiti onim organizacijskim sredstvima koja daju adekvatan rezultat. Nekorisno je rabiti sredstva koja stoje više nego što se postiže njihovom uporabom. Također je nekorisno rabiti sredstva koja se ne mogu potpuno iskoristiti, bilo zbog neznanja bilo zbog nemogućnosti primjene, jer se to neposredno odražava u visini troškova.

¹ Vrlo opširan opis organizacijskih sredstava dao je, npr., A. Jaeger u Priručniku za organizaciju poduzeća, op. cit., str. 283.-292., a neki opisi mogu se naći u knjigama: L. P. Alford, J. R. Bangs: *Production Handbook*, New York, 1952., str. 40.-58., i G. Fisher: *Die Grundlagen der Organisation*, Dortmund, 1958., str. 91.-101., S. Kapustić: *Metodika organizacijskog projektiranja*, Samobor, 1989., str. 287.-388.

Među **najvažnije vrste** organizacijskih sredstava spadaju organizacijski akti, raznovrsni grafički prikazi i mnogobrojna suvremena tehnička pomagala. Svaka pojedina vrsta organizacijskih sredstava ima svoje specifične značajke, svoje područje korištenja i svoj način uporabe, ali se najčešće rabe usporedno i kombinirano. Nemoguće bi bilo uspostaviti kompletnu kvalitetnu organizaciju poduzeća ili jednog njegova zaokruženog dijela uporabom samo jedne vrste organizacijskih sredstava.

Kad se već objašnjavaju organizacijska sredstva, onda neće biti suvišno upozoriti na **dvije krajnosti** u njihovu korištenju, obje s negativnim posljedicama. **Jedna se krajnost** očituje u tome što se organizacijska sredstva malo ili uopće ne rabe u poduzećima (srednjim i velikim) u kojima bi se morala rabiti. Nema nikakve dvojbe da bi bez uporabe organizacijskih sredstava u tim poduzećima bilo veoma teško obaviti podjelu zadataka, odnosno poslova na pojedince, timove i organizacijske jedinice, a još teže imati dobar pregled nad njihovim izvršenjem. **Druga se krajnost** sastoji u pretjeranoj uporabi organizacijskih sredstava što proizlazi iz želje da se sve do najsitnijih detalja regulira. Pritom se obično zaboravlja da se pretjeranim korištenjem organizacijskih sredstava praktički gubi pregled nad onim što je i kako je regulirano. Stoga se organizacijska sredstva trebaju koristiti primjerenom veličini poduzeća, složenosti poslova i procesa te kvaliteti zaposlenog osoblja, posebice onog na rukovodnim radnim mjestima. Među najpoznatija organizacijska sredstva ubrajamo organizacijske propise odnosno organizacijske akte.

Organizacijski akti (propisi) su ona organizacijska sredstva s kojima se u tekstualnom obliku rješavaju i uređuju temeljna, pojedinačna a također i proceduralna pitanja, koja se tiču stanja i odnosa u svim područjima poslovanja poduzeća. **Najvažniji organizacijski akti** su: pravila, odnosno statut poduzeća, razni pravilnici, poslovnici, organizacijske odluke i okružnice te postupci odnosno procedure i sl.

Svi organizacijski akti, naravno, nemaju isto značenje u oblikovanju organizacije niti na isti način reguliraju organizacijsku materiju. S organizacijskog stajališta pravila, odnosno statut je temeljni a time i najvažniji akt jer se njegove odredbe moraju uvažavati pri formuliranju svih drugih organizacijskih akata. Moglo bi se zapravo reći da među organizacijskim aktima postoji hijerarhija vrijednosti koja se približno poklapa s redoslijedom njihova nabiranja odnosno opisivanja.

Pravila, odnosno statut trgovačkog društva je najvažniji organizacijski akt poduzeća. Za razliku od drugih akata, statut spada među zakonski obvezne konstitutivne opće akte za sva poduzeća koja su u posjedu više vlasnika (dionička društva, komanditna društva, društva s ograničenom odgovornošću...). Pravilima, odnosno statutom, reguliraju se sva najvažnija pitanja organizacije poduzeća, određuju organizacijski dijelovi i njihovi

zadaci, koja će se tijela u poduzeću osnovati, njihov djelokrug rada, ovlasti i način ostvarivanja njihove funkcije te druga pitanja vezana uz organizaciju poduzeća koja se, ako je potrebno, zatim razrađuju u drugim organizacijskim aktima.

Pravilnikom se na cjelovit način i posebno uređuju, s organizacijskog stajališta, značajna pitanja prethodno utvrđena statutom ili pak zakonskim i drugim državnim propisima koja se tiču pojedinih aktivnosti ili područja unutarnjih odnosa. U poduzeću se izrađuje više pravilnika a kao najčešći navode se sljedeći: pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta te njihovoj procjeni, pravilnik o plaćama i nagradama, pravilnik o kliznom radnom vremenu koji se obično rade uz sudjelovanje i suglasnost sindikalne organizacije.

Poslovníkom se potanko uređuje način rada pojedinih tijela i poduzeća, skupštine dioničkog društva, nadzornog odbora, uprave, a ponekad i njihovih pomoćnih tijela, odbora ili povjerenstava. Poslovníkom se uređuju pitanja kao što su: priprema i saziv sjednice, utvrđivanje dnevnog reda, način vođenja rasprave i način glasovanja, način izvještavanja o radu i odlukama i sl.

Odluke su organizacijski akti što ih donose pojedina tijela u sklopu svojeg djelokruga, i to onda kad postoji potreba da se neka pitanja manjeg značenja privremeno reguliraju.

Organizacijske okružnice su specifični organizacijski akti kojima se reguliraju pojedina manje važna organizacijska pitanja. Obično se rabi za reguliranje međusobnih odnosa među pojedinim organizacijskim jedinicama ili, pak, za provođenje manjih organizacijskih promjena, npr. promjena u načinu trebovanja materijala, obračunavanju putnih troškova i sl.

Organizacijski postupci, odnosno procedure, su takvi organizacijski akti s kojima se propisuje, a što se i njihovim nazivom naznačuje, postupak obavljanja nekih (složenih) poslova, kao što su: postupak primanja i izdavanja materijala, rezervnih dijelova i alata, postupak kojim se propisuje što se sve mora poduzeti prigodom nesretnog događaja u poduzeću i sl. Organizacijski postupci vrlo su slični organizacijskim okružnicama, i po obliku i po sadržaju, pa ih je ponekad teško razlikovati. Međusobno se razlikuju uglavnom po tome što su organizacijski postupci opširniji i trajniji od organizacijskih okružnica i što, u pravilu, tretiraju složeniju materiju.

Organizacijske okružnice i organizacijski postupci moraju biti koncizno i jasno napisani i nadasve razumljivi, u suprotnom, može se dogoditi da izgube svaku vrijednost.

Organizacijski priručnik je, zapravo, zbirka različitih organizacijskih akata koji se koriste u oblikovanju organizacije, izrađenih na pogodan način i u odgovarajućem obliku i klasificiranih tako da se njima može

Iako služiti. Organizacijski je priručnik autoritativan vodič kroz organizaciju. Stoga može biti vrlo koristan instrument za ispravno funkcioniranje organizacije, jer svaki član poduzeća može vidjeti koje su njegove odgovornosti na poslu i u kakvim se međusobnim odnosima nalazi s drugim članovima. Osim toga, taj priručnik može za mlade članove kolektiva što stupaju u radni odnos biti vrlo vrijedan izvor objektivnih činjenica koje se odnose na organizaciju poduzeća. Da bi spomenuti priručnik zadržao svoju aktualnost, potrebno je obavljati povremene revizije. One se provode obično godišnje, tromjesečno ili mjesečno, a nisu rijetki slučajevi da se obavljaju neposredno nakon što dođe do organizacijskih promjena.

Organizacijski se priručnici vrlo rijetko izrađuju i primjenjuju. Gotovo bi se moglo reći da nema organizacije koja ima opširan i kvalitetan organizacijski priručnik. Najčešće su to samo osnovni podaci i ograničene informacije o organizaciji. Međutim, praksa organizacijskih priručnika nije ni u inozemstvu odviše raširena. Osnovni su razlog tome relativno visoki troškovi koji se u poduzeću do 2.000 zaposlenih penju na 20–30 dolara po radniku, ne računajući troškove za povremenu reviziju i aktualiziranje, koji prelaze 1 dolar po radniku na godinu.

Pitanja za raspravu

1. Zasto se organizacija poduzeća teško može prikazati? U čemu su osnovne teškoće?
2. Zasto se organizacija konkretnog poduzeća nemirestano mijenja? Koji osnovni razlozi izazivaju promjene u organizaciji?
3. Sto se lakše prikazuje: stvarna ili formalna organizacija? Navedite argumente i primjere stvari koji zastupate.
4. Sto su to organizacijska sredstva? Koja im je namjena? Kako se njima služi u mnogim organizacijama i gradnjem poduzeća?
5. Koje vrste organizacijskih sredstava možete nabrojiti? Sto karakterizira svaku pojedinu vrstu?
6. Sto su organizacijski aktovi? Koje sve organizacijske akcije rabe u reguliranju odnosa i osnivanju raznovrsnih mjesta u poduzeću?

20.

SREDSTVA ZA PRIKAZIVANJE ORGANIZACIJE

Oblici informacija i mjesto grafičkih prikaza

20.1.

Vrlo buran znanstveno-tehnički napredak promijenio je ne samo oblik nego i sadržaj mnogih aktivnosti u različitim područjima poslovnog života. Od toga nije pošteđeno ni područje organizacije i poslovanja poduzeća. I ono je postalo mnogo složenije, podložno brzim promjenama i ovisno o znatno većem broju čimbenika, čiji se utjecaji moraju što egzaktnije kvantificirati kako bi se mogle poduzeti mjere za što bržu adaptaciju promjenama i za postizanje što boljih rezultata poslovanja. Osnova za to kvantificiranje utjecaja čimbenika jesu pogodne, pravodobne i dostatne informacije.

O sustavu informacija kao podlozi za pripremu i donošenje poslovnih odluka već je bilo riječi na više mjesta, a tome treba dodati i to da se o informacijama opširno raspravlja u mnogim disciplinama, posebice u poslovnoj informatici. Ovdje će se stoga ukazati samo na jedan aspekt informacija, i to onaj koji se odnosi na grafičko prikazivanje organizacije i poslovanja poduzeća.

U praksi više nije sporno jesu li informacije potrebne. Sporno je to koje je informacije potrebno imati da bi se mogle donijeti učinkovite i racionalne odluke. Posve je sigurno da premala količina informacija ne može rezultirati kvalitetnim odlukama. Međutim, manje je poznato da i prevelika količina informacija može također biti štetna. K. H. Wilhelm¹ smatra da broj pogrešaka u poslovnom odlučivanju raste u istom omjeru u kojem raste broj informacija iznad količina koje su potrebne. Višak informacija ne samo da dovodi do krupnih promašaja već i do nepotrebnih troškova njihova prikupljanja i obrade pogotovo ako poduzeće nema takav informatički sustav kojim može automatski vršiti potreban odabir (selekciju) podataka i informacija.

¹ K. H. Wilhelm: *Graphische Darstellung in Leitung und Organisation*, Verlag die Wirtschaft, Berlin, 1971., str. 9.

Danas je osobito aktualan problem kako doći do *prave količine* informacija koju sa sobom donosi znanstveno-tehnička revolucija. A to nije baš tako jednostavno zbog toga što količina informacija, uz ostalo, ovisi o vrsti odluka koje se na temelju njih donose. Bitne, strateške odluke zahtijevaju, svakako, veću količinu informacija od svakodnevnih i taktičkih odluka s obzirom na njihovo značenje za poslovanje poduzeća. Ali, ni sve strateške kao ni sve taktičke i svakodnevne odluke ne zahtijevaju istu količinu informacija. I među njima samima mogu postojati znatne razlike. Neke strateške odluke mogu se donositi na temelju manje količine informacije od drugih. Sigurno je da će odluka o proširenju izvoza u još jednu zemlju u organizaciji koja već izvozi u pet-šest zemalja zahtijevati manju količinu informacija nego npr. odluka o uvozu novog proizvoda koji će predstavljati 30% ukupne proizvodnje.

Istina, danas postoji odgovarajuća informatička oprema a izrađene su i prikladne matematičke metode kojima se može nadzirati pa i utvrditi potrebna minimalna količina informacija. No, pritom valja imati na umu da se do iste količine informacija može doći na različite načine i, razumljivo, uz različite troškove ako se primijene odgovarajući oblici i utvrdi njihova ispravna kompozicija. Jer, uporabom odgovarajućih oblika i njihovom ispravnom kompozicijom mogu se znatno smanjiti troškovi prikupljanja, obrade i distribucije informacija ili, drukčije rečeno, sustav informacija može se učiniti izvanredno racionalnim, a ništa manje tehnički učinkovitim.

Iz onoga što je dosad rečeno proizlazi da u suvremenoj organizacijskoj praksi postoji *mnogštvo oblika* informacija, čija uporaba ovisi o:

- količini informacija,
- vrsti odluka koje se donose,
- ljudima kojima su informacije namijenjene.

Što je količina informacija veća, veća je i mogućnost da se koriste različiti oblici informiranja, bilo pojedinačno bilo da se više oblika upotrijebi istodobno. Nasuprot tome, pri donošenju kapitalnih i egzaktnih odluka sužava se mogućnost uporabe pojedinih oblika, pogotovo onih koji mogu pružiti samo globalnu predodžbu o nekoj pojavi kao što su plakati, grafički prikazi i sl. Što se pak tiče ljudi kojima su informacije namijenjene, uporaba različitih oblika uvjetovana je njihovim mjestom u procesu odlučivanja. Sasvim je normalno da se ljudima koji odlučuju pruže informacije u oblicima koji najegzaktnije obavještavaju o onom o čemu odlučuju. Drugima, koji nemaju tu ulogu u procesu odlučivanja, bit će dostatni oblici koji pružaju globalnu predodžbu.

U posljednje je vrijeme poraslo zanimanje za uporabu *grafičkih prikaza* upravo zbog sve veće uporabe veoma sofisticirane informa-

tičke opreme koja je omogućila stvaranje široke komunikacijske mreže, kojom se mogu predstaviti ne samo pisani, nego i slikovni pa tako i raznovrsni grafički oblici informacija. Ovo zbog toga što se mnoge stvari u organizaciji i poslovanju moraju pojednostaviti, pogotovu one rutinske, kako bi se dobilo na vremenu za rješavanje složenih problema i donošenje bitnih odluka. Grafički prikazi imaju upravo tu prednost da u mnogim slučajevima omogućuju bolju i jasniju predodžbu nego pisane informacije. Kod promatranja grafičkog prikaza dostatan je samo jedan pogled da bi se razlikovalo bitno od nebitnog, da bi se u visokom stupnju došlo do ispravne spoznaje i na osnovi toga do brzih zaključaka. Dobar mrežni dijagram može mnogo brže i više u globalu pokazati o stanju radova na nekom objektu nego desetak pisanih stranica teksta. Daljnja korist grafičkih prikaza jest u tome što se njima mogu vrlo zorno prikazati tendencije, bilo prošle bilo buduće, mnogih pojava u poslovanju poduzeća. I na poslijetku, grafički prikazi nisu vezani za jezik i ne moraju se prevoditi pa zbog toga olakšavaju internacionalno sporazumijevanje.

Ipak, iz toga se ne bi trebalo pogrešno zaključiti da grafički prikazi mogu uvijek i u svakom slučaju zamijeniti pisane informacije. Pisane informacije ostaju uvijek i dalje najvažniji oblici informacija, jer se temelje na prirodnom govoru pa su stoga najopširnije i najraširenije.

Korisnost i vrste grafičkih prikaza

20.2.

Bilo bi pogrešno kad bi se grafički prikazi *precijenili* kao oblik informacija. Oni ne smiju postati fetiš, već se moraju razumno rabiti. Loš sadržaj neće postati ništa bolji ako se grafički prikaže. Osim toga nikad ne treba zaboraviti da je svaki grafički prikaz, na poslijetku, samo »papir« kojim se prikazuju određene pojave koje su se dogodile ili će se dogoditi. Da bi se grafički prikaz korisno i učinkovito uporabio, mora postati radni instrument čija se djelotvornost određuje njegovom vlastitom kvalitetom i kvalitetom njegove uporabe. Za organizacijsku i poslovnu razinu nije presudan oblik instrumenata koji se rabe, njihova tehnička pa čak ni sadržajna perfektnost, već njihov učinak na ponašanje zaposlenih i posebice na njihove aktivnosti i inicijative koje na toj osnovi poduzimaju.²

² K. H. Wilhelm: *Graphische Darstellung in Leitung und Organisation* Verlag die Wirtschaft, Berlin, 1971., str. 14.

Da bi se grafički prikazi mogli svrhovito rabiti u prikazivanju organizacije poslovanja, nužno je da se zna prava mjera i ispravan oblik grafičkih prikaza. Dobro poznavanje organizacije i poslovanja znači uočavanje niza činjenica i njihove međusobne povezanosti i ovisnosti. **Prava mjera i ispravan oblik** grafičkih prikaza osnivaju se na dva načela: na načelu očitosti (zornosti) i na načelu iznimnosti.³

Načelo očitosti proizlazi iz potrebe da se upravljanje kao spoznajni proces olakša i ubrza. Golemi tiskani materijal i druge brojčane tablice ne pružaju dobar uvid u činjenično stanje organizacije i poslovanja poduzeća. Najčešće su, osobito u svakodnevnoj praksi, potrebne sažete informacije. Različit oblik grafičkih prikaza upravo je pogodan oblik za takve sažete informacije. Pritom se jasno, ne smije prijeći u drugu krajnost, pa se orijentirati isključivo na grafičke prikaze, a zanemariti ostale oblike informacija. To bi bila krupna pogreška s nesagledivim negativnim posljedicama. Jer grafički prikazi ipak su samo jedan **izniman oblik** informacija. Mnoge informacije zbog svojih društvenih, socijalnih značajki ne mogu se uopće grafički prikazati. Neke se usporedno i grafički prikazuju samo zato da bi se istaknula njihova važnost i omogućilo da se one što brže uoče. Samo manji dio informacija, i to onda kada pri donošenju odluka nije potrebna apsolutna preciznost, poprima samostalan grafički oblik. Prema tome, uporaba grafičkih prikaza ne temelji se toliko na preciznosti i kompleksnosti predodžbi koje pružaju o organizaciji i poslovanju već ponajprije na jednostavnosti, očitosti i brzini kojom se dolazi do tih predodžbi. Sigurno to nisu male prednosti koje pruža uporaba grafičkih prikaza. Zbog toga ne iznenađuje što grafički prikazi postaju u naprednijim poduzećima sve značajniji oblik informacija i svrhovito sredstvo upravljanja.

Međutim, u uporabi grafičkih prikaza postoje i određene teškoće. One uglavnom proizlaze iz njihove **kompliciranosti**. Mnogi su grafički prikazi vrlo složeni, pa njihovo razumijevanje, a još više uporaba, zahtijeva vrlo solidno obrazovanje. Inženjer ili ekonomist, u pravilu, lakše će razumjeti složen grafički prikaz nego radnik za strojem. Zbog toga se u uporabi grafičkih prikaza u poduzeću mora voditi računa o tome kome su oni namijenjeni. Ako su namijenjeni svim zaposlenima, onda grafički prikazi trebaju biti što jednostavniji, a složeni grafički prikazi moraju biti popraćeni jasnim i razumljivim tekstom.

Suvremena organizacijska i poslovna praksa već se koristi mnoštvom grafičkih prikaza. Ali, ipak svakog se dana pojavljuju nova grafička rješenja kao izvrsna pomagala u organizaciji i upravljanju poduzećem. Danas se grafički prikazuju mnoge činjenice i pojave (čak i sa socijalnim značajkama) za koje se prije smatralo da ih je nemoguće prikazati grafički.

³ R. Kilian: *Zur Entwicklung integrierte, Leitungs und Informations Systeme, Rechentechnik (Daten Verarbeitung)*, 4 (1967.), str. 10.

Postojanje i uporaba mnoštva grafičkih prikaza nametnulo je potrebu njihova **razvrstavanja**, odnosno **sistematizacije**. U literaturi postoje različiti pristupi sistematizaciji grafičkih prikaza. Jedni autori sistematizaciju grade prema aktivnostima za koje se upotrebljavaju pojedini grafički prikazi (organizacija, upravljanje i poslovanje); drugi prema načinu uporabe grafičkih prikaza služe li prezentiranju podataka ili analiziranju situacije; treći obavljaju pomnu sistematizaciju prema grafičkim rješenjima (modelima) grafičkog prikazivanja, pa grafičke prikaze dijele na dijagrame, grafikone, organizacijske sheme itd.⁴

Nema posebne potrebe da se u ovom poglavlju sistematiziraju grafički prikazi ne samo zbog toga što je svaka sistematizacija uvjetno ispravna, već i zbog toga što je potrebno ukazati na njihovu korist. Uostalom, bilo bi nemoguće opisati i ilustrirati sve do danas poznate i upotrebljavane grafičke prikaze. Za to bi bilo potrebno znatno više prostora, gotovo čitava knjiga. Stoga će se izlaganja ograničiti samo na najvažnije grafičke prikaze, dok će se ostali uglavnom evidentirati.

20.2.1. Dijagrami i grafikoni

Dijagrami i grafikoni **najpoznatiji su i najrasprostranjeniji oblik** grafičkog prikazivanja. Dijagram, odnosno grafikon, jest opći naziv za grafički prikaz dviju ili više brojčanih veličina, najčešće planskih i statističkih podataka iz svih područja društvenog života. Brojčane veličine obično se prikazuju geometrijskim likovima (točkama, linijama, pravokutnicima i krugovima), ali tako da položaj, dužine, visine ili površine upotrijebljenih geometrijskih likova budu razmjerni s veličinama koje se njima predočuju. Postoji li funkcionalna veza, odnosno funkcionalan odnos među veličinama, onda se te veličine, u pravilu, prikazuju u koordinatnom sustavu.

Planski i statistički podaci se prikazuju dijagramima, odnosno grafikonom, radi jasnijeg predočavanja, boljeg razumijevanja, pa i populariziranja određenih podataka. Oni se stoga u posljednje vrijeme vrlo mnogo primjenjuju u analizama i izvještajima, u postavljanju zadataka, predočavanju usporedbi između planiranih i ostvarenih veličina i sl. Osobito se mnogo primjenjuju u prognozi i odlučivanju. Nema tako reći nijednog područja društvenog života u kojem se za prikazivanje pojava ne primjenjuju dijagrami i grafikoni (medicina, tehnika, geografija itd.). U ekonomiji, napose u pri-

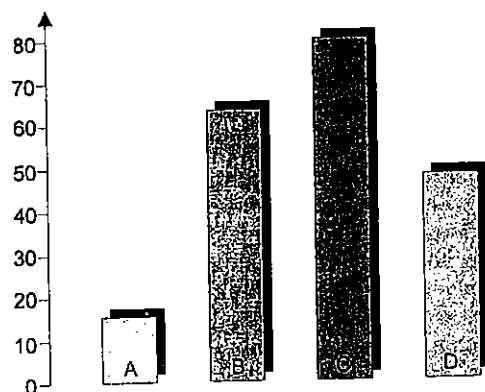
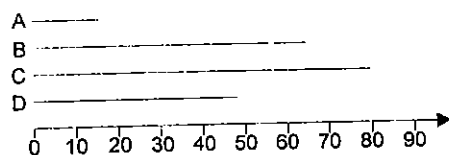
⁴ O tome detaljnije: K. H. Wilhelm, op. cit., G. Carson (ured.): *The Production Handbook*. Ronald Press; M. J. Moroney: *Facts from Figures*, Penguin Books i dr.

kazivanju poslovanja poduzeća, njihova je primjena svestrana: rabe se za prikazivanje kretanja proizvodnje, realizacije, zaliha, troškova i dr. i njihovih međusobnih odnosa; za praćenje zaposlenosti i učinkovitosti ljudi, strojeva i druge opreme; za prikazivanje prognoziranih budućih i kvalitetnih osobina i struktura itd.

Zbog svega toga dijagrami, odnosno grafikoni, postaju važno pomagalo u rukama managementa u upravljanju poduzećem. S pomoću njih, na malom prostoru i uz neznatne troškove, mogu se predložiti različite pojave, njihova veličina i odnosi, u svojem razvitku i kretanju, i to mnogo preglednije nego golemim tablicama i opširnim tekstom.

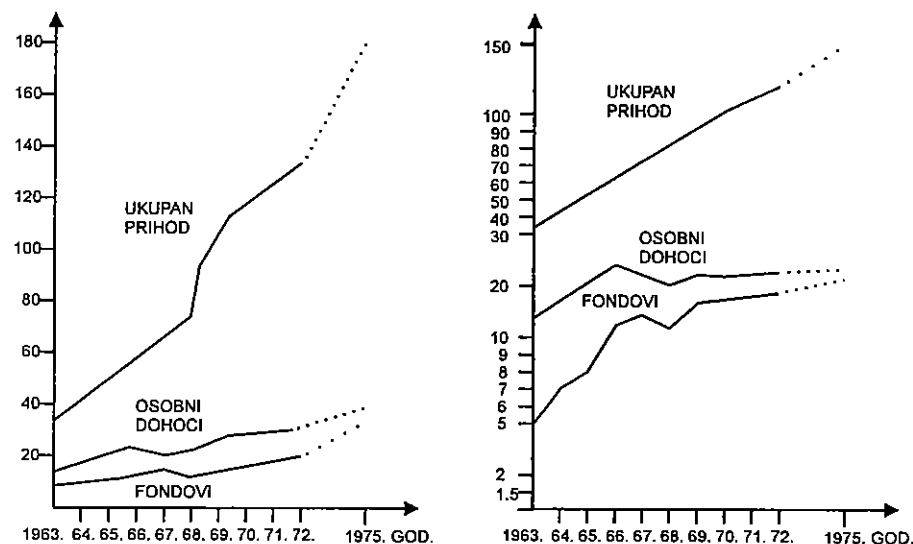
S obzirom na mnogostranu primjenu dijagrama, odnosno grafikona, u prikazivanju poslovanja, s vremenom je došlo do pretežite uporabe pojedinih vrsta dijagrama, odnosno grafikona – iako se mnoge pojave, veličine i odnosi mogu prikazivati s više vrsta dijagrama odnosno grafikona.

Usporedbe pojedinačnih veličina (npr. proizvodnje, izvoza, uvoza) obično se prikazuju s pomoću pravaca, stupaca i površina.



Slika 20.1. Prikazivanje pojedinačnih veličina

Kretanje veličina u vremenu (npr. kretanje ukupnog prihoda, dohotka, dobiti, vrijednosti izvoza i uvoza) mogu se prikazivati također s pomoću pravaca, stupaca i površina, ali se najčešće prikazuju u koordinatnom sustavu. Ako su veličine različite ili im je tempo rasta različit, s velikim i divergentnim oscilacijama pa se ne mogu prikazati u linearnoj ljestvici, rabi se polulogaritamska i logaritamska ljestvica, pa u tom slučaju govorimo o polulogaritamskom i logaritamskom grafikonu, odnosno dijagramu.

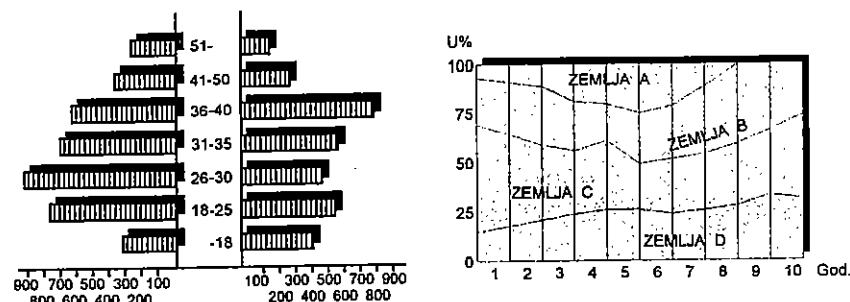


Slika 20.2. Linearni i logaritamski grafikon

Za prikazivanje kvantitativne strukture neke veličine s više obilježja (kao što je, npr., starosna i spolna struktura zaposlenih) ili pak, odnos većeg broja veličina u vremenu (npr. udio pojedinih zemalja u izvozu u desetogodišnjem razdoblju) obično se rabi, strukturni dijagrami, odnosno, grafikoni.

Osim tih grafički prikazanih, postoji još čitav niz raznovrsnih dijagrama, odnosno grafikona. Spomenut ćemo samo neke:

- **procesni dijagram**, koji se posebno koristi prigodom praćenja tijeka izvršenja rada ljudi, strojeva i opreme;



Slika 20.3. Strukturni dijagram

- **Z-dijagram**, zapravo je kombinacija triju grafikona u jednom;
- **sociogram**, koji služi za prikazivanje socijalne strukture zaposlenih;
- **ciklogram**, koji se rabi kao učinkovito sredstvo za upravljanje gradilištem itd.

U dijagrame i grafikone spadaju i Gantove karte i mrežni dijagrami, ali ćemo ih zbog njihove važnosti i češće uporabe u organizacijske svrhe posebno obraditi.

20.2.2. Gantogrami

Gantogrami⁵ su vrlo praktični i često korišteni grafički prikazi što ih je uveo u praksu američki inženjer Henry L. Gantt. Poznati su i pod nazivom »Gantove karte«, vjerojatno zbog toga što nikada nisu korišteni u izvornom obliku koordinatnog sustava, već u obliku tablica, upotpunjenih nizom podataka, kolona i redova, ali u kojima uvijek horizontalna omeđena dužina predstavlja terminski plan nekog zadatka.

Gantogrami kao grafički prikazi odvijanja nekog posla primjenjivani su u mnogim područjima ljudske aktivnosti. Najčešće su ipak

⁵ O tome vidi detaljnije: W. Clark: *Gantove karte*, Privreda Zagreb, 1962., i A. Vila, Z. Leicher: *Planiranje proizvodnje i kontrola rokova*, Informator, Zagreb, 1972., str. 35–109.

primjenjivani u planiranju i praćenju proizvodnje kao i izradi svih vrsta rokovnika. Danas se znatno manje primjenjuju, a kod velikih i složenih poslova uopće se ne mogu primijeniti zbog toga što se u njihovoj izradi teško mogu upotrebljavati elektronička računala.

Gantogram se može upotrijebiti na mnogo načina i za prikazivanje vrlo različitih aktivnosti u području poslovanja, kao što su:

- iskorištavanje radnog vremena čovjeka i stroja,
- raspored poslova,
- pregled opterećenja,
- pregled izvršenja poslova.

Gantogram iskorištenja radnog vremena pokazuje je li urađeno sve ono što je moglo, odnosno trebalo biti urađeno u određeno vrijeme. Ako se gantogramom prati rad čovjeka, onda on pokazuje ispunjava li radnik svoj dnevni (tjedni) zadatak, a ako ga ne ispunjava, zašto. Isto je i s praćenjem rada strojeva.

Gantogram rasporeda poslova pokazuje kako je planiran rad unaprijed da bi se izbjegao zastoj u radu radnika i strojeva i da bi se rad izvršavao u redovitim rokovima (prema hitnosti).

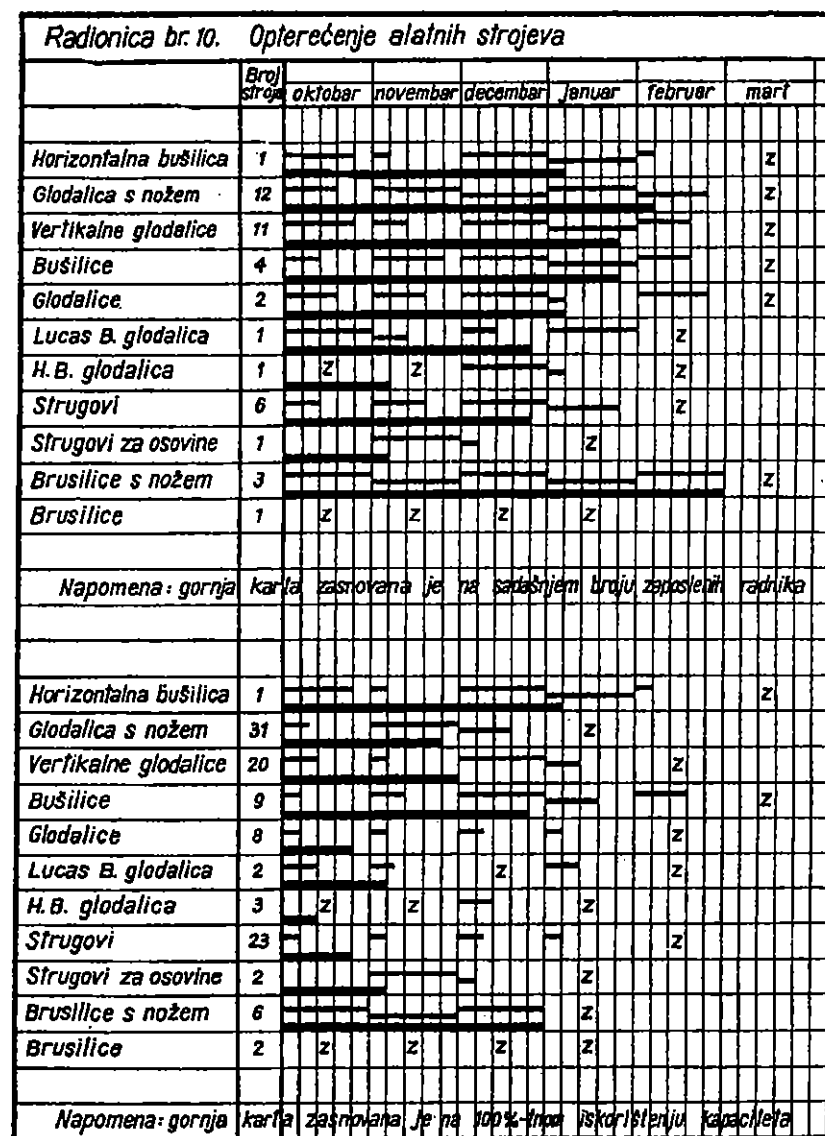
Gantogram opterećenja sličan je gantogramu rasporeda poslova, ali je sažetiji i pokazuje količinu rada (u satima ili danima) predviđenog za skupinu strojeva, jedan odjel ili pogon.

Gantogram izvršenja pruža informacije o napredovanju posla u odnosu na planirane zadatke, a istodobno ukazuje na razloge eventualnog neispunjenja planiranih zadataka.

Kao primjer navodi se gantogram opterećenja alatnih strojeva u radionici br. 10, što ga je dao W. Clark u knjizi »Gantove karte«.⁶ Alatni strojevi poredani su u skupine, a tanke crte pokazuju koji će se dio vremena raditi da bi se obavili ugovoreni poslovi (Sl. 20.4.)

Ova je karta bila crtana u razdoblju nedostatnog zaposlenja, pa je i obavijest o opterećenju strojeva bila predložena na dva načina: na prvoj polovici karte redaju se samo oni strojevi kojima su radnici bili dodijeljeni u to doba, a na drugoj polovici karte nižu se svi strojevi u radionici. Druga polovica, međutim, pokazuje dosta unaprijed koji će strojevi biti bez posla ako se on naknadno ne osigura, dok prva polovica ide dalje i, umjesto da prikazuje koji će strojevi biti u zastoj, pokazuje koji će radnici u radionici biti bez posla ako se posao ne osigura.

⁶ W. Clark: *Gantove karte*, Privreda, Zagreb, 1962., str. 91–94.



Slika 20.4. Gantova karta opterećenja u strojnoj radionici

Iz toga gantograma dobiva se vrlo točna obavijest o opterećenju strojeva, odnosno zaposlenosti radionice. Uporabom gantograma otpada potreba pisanja dugoročnih izvještaja u kratkim razmacima.

20.2.3. Mrežni dijagram

Mrežni dijagram je grafički izraz tehnike mrežnog planiranja, pa odatle i vrlo čest naziv »mrežni plan«.⁷

Tehnika mrežnog planiranja je *nova metoda upravljanja* proizvodnjom ili nekom drugom aktivnošću. Prvi put je primijenjena u SAD 1957./58. godine prigodom planiranja velikih projekata za kemijsku industriju Du Pont de Nemours i izrade podmornice tipa Polaris za potrebe američke ratne mornarice, kada se moralo koordinirati nekoliko desetaka tisuća aktivnosti u desecima poduzeća. Danas je u uporabi velik broj različitih varijanti tehnike mrežnog planiranja, ali su sve manje-više izvedene od *dvije osnovne metode*: metode kritičnog puta (CPM) i metode procjene projekata (PERT).

Tehnika mrežnog planiranja uvedena je zbog potrebe da se uspostavi i održi najpovoljniji redoslijed izvršenja projekta, od prvih pristupa poslu preko nužnih adaptacija do njegove potpune realizacije. Uporaba tehnike mrežnog planiranja bila je omogućena pojavom elektroničkih računala, kojima su se jedino mogli brzo i točno obaviti potrebni proračuni i izabrati najpovoljnije varijante. Danas se tehnika mrežnog planiranja uspješno rabi u mnogim područjima poslovanja poduzeća: u razvoju, istraživanju, proizvodnji, programiranju reklame, analizi informacijskih tijekova, organizaciji, savjetovanju itd.

Tehnika mrežnog planiranja obuhvaća ove dijelove, odnosno *sastoji se* iz ovih podloga:

- čiste aktivnosti, u kojoj su navedeni svi poslovi i postupci koje treba obaviti u tijeku realizacije projekta (zadataka);
- mrežnih matrica kojima se izračunavaju najpovoljnije vremenske vrijednosti pojedinih aktivnosti da bi se postigli optimalni rezultati;
- mrežnog dijagrama u kojem se grafički prikazuje međusobna povezanost svih aktivnosti i događaja u realizaciji nekog projekta.

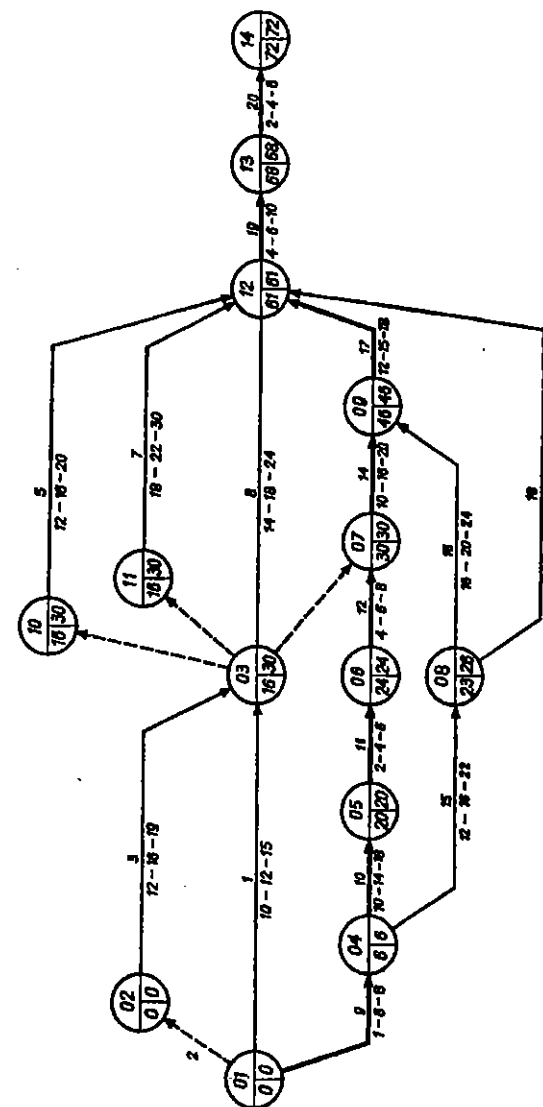
⁷ O tome detaljnije vidi u Informativnim izdanjima: J. Petrić (red.): *Mrežno planiranje i upravljanje*, Zagreb, 1970., i A. Vila, Z. Leicher: *op. cit.*, str. 111.-188.

U mrežnom se dijagramu aktivnosti grafički prikazuju s pomoću strelica koje teku u pravcu vremenskog odvijanja posla. Pritom dužina strelica nije bitna za vremensko trajanje aktivnosti. Isto tako nije važan ni njezin oblik. Ona može biti ravna, izlomljena, pod ostrim kutom i sl. Događaji su trenutačna zbivanja s kojima počinje ili završava projekt, počinju ili završavaju aktivnosti, odnosno s kojima završava jedna i počinju druge aktivnosti, npr. početak proizvodnje, početak proizvodnje nekog dijela, završetak pregovora o prodaji proizvoda itd. Događaj se kao početak i završetak neke aktivnosti grafički prikazuje s pomoću krugova. Oni se obično obilježavaju brojevima radi lakšeg identificiranja, jer u mrežnom dijagramu mogu biti prikazane stotine aktivnosti, pa prema tome, sadrži mnoge događaje, u pravilu uvijek manje njih nego što ima aktivnosti, jer dvije ili više aktivnosti mogu početi ili završiti u jednom istom događaju.

Nakon toga se izračunava **vremenska rezerva**, koja predstavlja vremensku razliku između najkasnijeg i najranijeg početka sljedećih aktivnosti što slijede nakon tog događaja. Izračunavanje vremenske rezerve služi kao osnova za utvrđivanje kritičnog puta. Ako se rabi **PERT-metoda** (ili metoda koja se na nju oslanja) obično se, nakon što je mreža nacrtana, određuje vremensko trajanje pojedinih aktivnosti i cijelog projekta u tri varijante (optimalno, najvjerojatnije i pesimistično vremensko trajanje). To vrijeme (dani, tjedni) nanosi se iznad strelice u mrežnom dijagramu. Osim toga, potrebno je za svaki događaj pronaći njegovo najranije, odnosno najkasnije vrijeme. Najranije vrijeme unosi se u mrežu tako da se brojka upiše unutar (u donju lijevu četvrtinu) ili ispod kruga.

Naprotiv, **CPM-metoda** odbacuje teoriju vrijednosti pa se oslanja samo na jednu procjenu vremenskog trajanja aktivnosti. Na osnovi tako procijenjenog vremena ponovno se za svaki događaj proračunavaju vremena najranijeg početka svih aktivnosti što završavaju u jednom istom događaju. Način proračunavanja tih dvaju vremena, bez obzira na stanovite razlike u značenju, ostaje isti kao i u PERT-metodi i jednako se unosi u mrežu. Osim toga, u CPM-metodi proračunavaju se četiri vremenske rezerve za svaku aktivnost (ukupna, slobodna, uvjetna i nezavisna). Nakon toga utvrđuju se kritične aktivnosti i kritični put koji kao najduži put svojim trajanjem određuje trajanje cijelog projekta.

No, bez obzira na metodu koja se primjenjuje, način uporabe mrežnog dijagrama u planiranju i praćenju izvršenja pojedinih projekata ovisan je o veličini projekta. Ako se radi o malom samostalnom projektu, s malim brojem aktivnosti, onda se rabi jednostavan i potpun mrežni dijagram. Ako se radi o velikom projektu sa stotinama i tisućama aktivnosti, onda se rabi nekoliko razina mrežnih dijagrama, međusobno povezanih i usklađenih vertikalno i horizontalno, čiju polaznu osnovu predstavlja tzv. osnovni mrežni dijagram.



Slika 20.5. Mrežni dijagram

20.2.4. Organizacijske sheme

Organizacijska shema⁸ je grafički prikaz pojedinog elementa organizacijske strukture bilo poduzeća bilo jednog njegova dijela. Organizacijske sheme rabe se zbog toga što su veoma zgodno sredstvo za prikazivanje organizacijskih situacija i što im je posebna komponenta plastičnost. Dobro sastavljena i nacrtana organizacijska shema često može više pokazati nego stotinu paragrafa nekog pravilnika. Međutim, ipak se ne smije zaboraviti da ona pokazuje samo formalne odnose, da je statična i kruta i da je treba stalno usklađivati sa stvarnim stanjem.

Organizacijskom shemom nemoguće je prikazati kompletnu organizacijsku strukturu, pa makar se radilo o relativno maloj organizaciji. Njome se prikazuju samo neki elementi i odnosi, dok se drugi, kao što je organizacija materijalnih čimbenika itd. ne mogu uopće prikazati. Za njihovo prikazivanje koriste se drugi oblici grafičkog prikaza, kao što su hodogrami, grafikoni i sl. Obično se za grafičko prikazivanje pojedinih elemenata organizacijske strukture rabe serije organizacijskih shema koje su, po pravilu, dulje što je poduzeće veće. Tako se, npr., organizacija poduzeća prikazuje organizacijskom shemom radnih mjesta i rasporeda zaposlenih, koja može poprimiti više oblika, i to najprije kao globalna shema za čitavo poduzeće, a zatim kao detaljna za svaku organizacijsku jedinicu.

Uporaba organizacijskih shema vrlo je raširena. Rabe se za prikazivanje postojeće organizacije, za prikazivanje planirane buduće organizacije, a njima se služimo i u prikazivanju određenih komunikacijskih i naredbodavnih putova itd. Organizacijske sheme bile su jedno od prvih organizacijskih sredstava kojima se prikazivala organizacija upravljanja. Odatle su se i pojavila pogrešna shvaćanja da su organizacijske sheme identične s organizacijom poduzeća. Ali nema, kao što smo vidjeli, veće zablude jer se organizacijskom shemom može prikazati samo jedan dio organizacije.

Sastavljanje organizacijskih shema ne može biti proizvoljno, već se mora temeljiti na određenim pravilima. Prije svega, mora se znati što se želi prikazati, da li postojeća ili buduća situacija, i što sve shema treba obuhvatiti, pa stoga organizacijske sheme moraju biti vremenski i prostorno definirane. Zatim organizacijske sheme moraju biti pregledne i razumljive. Radi toga u jednom poduzeću i određenom razdoblju uvijek se moraju rabiti isti tipovi, jer bi uporaba različitih tipova mogla izazvati zabunu kod onih koji nisu dostatno upućeni.

⁸ Organizacijske sheme nismo ilustrirali grafičkim prikazom jer gotovo svi prikazi funkcija u 5. poglavlju imaju oblik organizacijske sheme.

20.2.5. Grafički prikaz redoslijeda događaja

Grafički prikaz redoslijeda događaja vrlo je važno pomagalo u planiranju i nadzoru izvršenja proizvodnog (poslovnog procesa). Grafički prikazi redoslijeda događaja izvrsna su dopuna, pa i osnova gantograma i mrežnih dijagrama, jer se njima vrlo potanko prikazuju pojedini dijelovi procesa.

Grafičkim prikazom redoslijeda događaja utvrđuje se najpovoljniji i najracionalniji tijek odvijanja nekog zaokruženog posla unutar pojedine faze bilo proizvodnog bilo poslovnog procesa. Tako se grafičkim prikazom redoslijeda događaja obično *utvrđuju i predočavaju*: (1) kompletan tijek rada određene skupine radnih mjesta na kojima se obavlja zaokružen skup operacija, odnosno proizvodi jedan dio proizvoda (npr. izrada poklopca ležaja, bojanje proizvoda); (2) kompletan tijek manipuliranja materijalom, poluproizvodima ili gotovim proizvodima (npr. otpremanje gotovih proizvoda); (3) tijek popunjavanja i kretanja određene dokumentacije u poduzeću (npr. popunjavanje, nadzor i dostavljanje izvještaja o škartu u proizvodnji, izvještaja o bolovanjima...) itd.

Svi se grafički prikazi redoslijeda događaja, bez obzira na različite namjene, daju u tabličnom obliku. Razlikuju se samo po uporabljivim simbolima kojima se predočavaju pojedine aktivnosti ili stope unutar prikazanog redoslijeda događaja. U prikazivanju redoslijeda događaja u proizvodnom procesu najčešće se rabe simboli prikazani pri analizi radnih mjesta.

Osim tih postoje deseci drugih simbola koji se rabe u prikazivanju redoslijeda događaja u drugim područjima. Radi ilustracije navodi se nekoliko najčešće rabljenih simbola:

	pisanje		diktiranje
	računanje		konferiranje
	čitanje		telefoniranje
	bušenje kartica		oglašavanje
	pakiranje		

Redoslijed događaja		Dr. analizir		S - 019	
Vrsta s		S - 005		M	
Predmet: Izrada poklopca ležaja		Redovnik		M	
Dio: Poklopac ležaja		Mater. SL00		Tol. 0,38	
Mater. br.		18-241-08			
Sukcesija poslova:		Poklopac na skladištu			
Sukcesija poslova:		Poklopac izrađen			
Red. broj	Događaji rada	Oprema	Radnik	Vrijeme	Vrijeme u h
1	Olo na skladištu	○ □ □ □ □	150	500	0,35
2	Prijevoz-istovar na tlo	○ □ □ □ □	3	1	0,1
3	Leži na tlu	○ □ □ □ □	3	1	0,1
4	Prijenos na čišćenje	○ □ □ □ □	3	1	0,1
5	Čišćenje-baca na tlo	○ □ □ □ □	3	1	0,1
6	Leži na tlu	○ □ □ □ □	3	1	0,1
7	Prijenos na bojadisanje	○ □ □ □ □	6	200	0,05
8	Bojadisanje na ploči K	○ □ □ □ □	6	200	0,05
9	Sušenje	○ □ □ □ □	6	200	0,05
10	Prijevoz na tokarenje	○ □ □ □ □	6	200	0,05
11	Tokarenje	○ □ □ □ □	6	200	0,05
12	Prijevoz na kontrolu	○ □ □ □ □	7	200	0,05
13	Kontrola	○ □ □ □ □	7	200	0,05
14	Prijevoz na bušenje	○ □ □ □ □	5	200	0,05
15	Bušenje	○ □ □ □ □	5	200	0,05
16	Prijevoz na narezivanje	○ □ □ □ □	1	200	0,05
17	Narezivanje	○ □ □ □ □	1	200	0,05
18	Čišćenje	○ □ □ □ □	1	200	0,05
19	Kontrola	○ □ □ □ □	1	200	0,05
20	Prijevoz do mjesta otpreme	○ □ □ □ □	1	200	0,05
21	Čeka otpremu	○ □ □ □ □	1	200	0,05
Ukupno:		6 2 8 4 1		0,55 227 0,5 38,5	
Dr. analiza:		Imena:		Ost. nazivi:	
Kontrola:		Prijenos:		Lis.	

Slika 20.6. Grafički prikaz redoslijeda događaja*

* A. Vila, G. Leicher: Planiranje proizvodnje i kontrola tokova, Informator, Zagreb, 1971.

To su manje-više standardizirani simboli. U pojedinom poduzeću mogu se uvesti i drugi simboli koji će odgovarati prirodi njegova posla i njegovim potrebama. Ali, u svakom slučaju, simboli moraju biti jednostavni i lako uočljivi. U suprotnom može doći do zabune, što onda može imati vrlo negativne posljedice.

20.2.6. Grafički prikaz odgovornosti

Grafički prikaz odgovornosti ili grafikon odgovornosti jedna je od novijih tehnika grafičkog prikazivanja, kojom se predložava funkcioniranje organizacije. Za razliku od tradicionalnih tehnika, grafički prikaz odgovornosti ne pokazuje kako je neka organizacija strukturirana, već kako djeluje. Zbog toga u današnjoj složenoj organizaciji grafički prikaz odgovornosti ima, prema tome, vrlo važno mjesto. Grafički prikaz odgovornosti služi kao izvanredna dopuna drugih grafičkih tehnika u mnogim područjima djelatnosti, kao što su organizacija upravljanja i rukovođenja, financija, proizvodnje, prodaje, istraživanja itd. Njime se vrlo uspješno odstranjuju uska grla u organizaciji i preopterećenost pojedinih menagera, uspostavlja ispravnija i ravnomjernija podjela rada itd.

Osnova svih vrsta grafičkih prikaza odgovornosti jest matrica u kojoj se prikazuju utvrđeni odnosi između pojedinih poslova i organizacijskih zadataka vezanih uz te poslove. Grafički prikaz odgovornosti izrađuje se tako da se radna mjesta, odnosno poslovi horizontalno raspoređuju na vrhu matrice, dok se zadaci koje treba obaviti raspoređuju okomito na lijevoj strani matrice. Kvadrat u matrici, koji se nalazi u sjecištu odgovarajućeg radnog mjesta i odgovarajućeg zadatka, označuje se simbolom koji ukazuje na prirodu odnosa između dotičnog radnog mjesta i dotičnog zadatka. Ti odnosi mogu biti takvi da se na dotičnom radnom mjestu izravno mora poduzeti akcija u vezi sa zadatkom, ili da osoba koja radi na tom radnom mjestu - obavlja nadzor, ili mora savjetovati što i kako da se radi, ili pak mora tražiti savjet, odnosno upozoriti da je posao dovršen itd.

Na primjeru nabave potrebnog materijala prikazanog u grafikonu vidi se tko sve sudjeluje u pojedinim fazama tog procesa, na koji način, kakvim utjecajem odnosno kakvom odgovornošću (Sl. 20.7.). S obzirom na kompliciranost njegove izrade, grafički se prikaz odgovornosti ne izrađuje za pojedinačni (sitni) posao niti ih se potanko opisuje već se izrađuje za zaokružene procese s naznakom o kojoj se vrsti sudjelovanja radi.

SIMBOLI :

- izvršenje
- opći nadzor
- kontrola
- odlučivanje
- osoba koja mora biti konzultirana
- osoba koja se mora savjetovati
- osoba koja se mora pozvati u slučaju izmjene

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
ANALIZA TRŽIŠTA	1														
PLANIRANJE PRIJEVOZA	2														
UTVRĐIVANJE IZVORA NABAVE	3														
UGOVARANJE	4														
KONTROLA NABAVLJANJA	5														
KOORDINIRANJE NABAVE	6														
IZRADA SPECIFIKACIJA	7														
BRIGA O ZALIHAMA	8														
USKLADIŠTENJE	9														
PRIMANJE MATERIJALA	10														
	11														

Slika 20.7. Grafikon odgovornosti pri nabavljanju

Suvremena tehnička pomagala

20.3.

U ovu skupinu organizacijskih sredstava spadaju sva suvremena sredstva za obradu podataka (elektronička računala) i drugi uredski strojevi, različite tiskalice i obrasci, kartoteke i registratori, simboli, pa čak i slova i brojevi kombinirani u različite sustave. Upravo zbog širine i brojnosti tehničkih pomagala kojima se služimo u rješavanju organizacijskih problema neće se posebno opisivati njihova uporaba, već će se ukazati samo na neke njihove glavne osobine, i to samo zato da ih ne bismo smetnuli s uma.

Uporaba suvremenih sredstava sve se brže uvodi, a njihova primjena širi, tako da se može reći da nema djelatnosti u poduzeću koja se

ne bi mogla njima koristiti. Tako se i u rješavanju organizacijskih problema sve više rabe suvremena sredstva, osobito u nekim fazama, kao što je snimanje i analiza postojećeg stanja i izbor najpovoljnije varijante. Uporaba suvremenih elektroničkih sredstava znatno skraćuje vrijeme potrebno za rješavanje problema i povećava egzaktnost i kvalitetu rješenja. Valja ipak reći da je uporaba tih sredstava još prilično ograničena, uglavnom na najveća poduzeća.

Ostali uredski strojevi (pisači i računski strojevi, strojevi za umnožavanje i knjiženje, strojevi za adresiranje i frankiranje pisama, magnetofoni i diktafoni, videorecorderi, teleprinteri, telefaks i osobna računala /PC/ itd.) tako su visoko automatizirani da se mnogo više i svestranije rabe u različite svrhe i na različitim područjima, pa tako i u oblikovanju organizacije poduzeća.

Tiskalice i obrasci jesu prijeko potrebno i vrlo rašireno sredstvo za racionalnu organizaciju i odvijanje mnogih radnih procesa. Njima se ostvaruju velike uštede rada, jer mnogi se poslovi ne moraju ponavljati budući da su tekstovi, glave, kolone, redovi i sl. na njima unaprijed tiskani. Zbog toga je potrebno da tiskalice i obrasci budu što trajniji i što manje podložni promjenama; u suprotnom, pogotovu ako se pretjera, može nastati velika zbrka, a samim tim može doći i do pojave nepotrebnih troškova za tiskanje novih tiskalica i obrazaca dok su zalihe starih još prilično velike i neupotrebive. Zbog toga se ne smije dopustiti da svatko u poduzeću kreira i propisuje tiskalice i obrasce te da ih se često mijenja, već je potrebno da se što više standardiziraju i da ih kreiraju oni koji to znaju raditi. Veliku racionalizaciju na tom području omogućava primjena elektroničkih računala.

Kartoteka je važno i korisno organizacijsko sredstvo. Ona omogućava da se u promijenjenim uvjetima poslovanja i organizacije postigne brzi pregled određenih organizacijskih činjenica i rješenja. Posebna je prednost tog organizacijskog sredstva u tome što kartotečni materijal može biti poredan na najprikladniji način, što se on može vrlo brzo širiti i sužavati pa čak i prostorno premješati. Uporabom filmova u stvaranju kartotečnog fonda i uporabom modernih tehničkih sredstava (kompjutora, videokaseta...) korisnost i uporabljivost kartoteke sve više raste pa se danas, tako reći, ne može zamisliti ni jedna sustavna i dugoročna evidencija izvan kartoteke.

Registratori nisu samo mjesto za odlaganje isprava već i organizacijsko sredstvo. Kod registratora je najvažnije da se odložene isprave brzo nađu.

Simboli, odnosno šifre sve se više rabe. Sastoje se u tome da se pojmovi i nazivi skraćuju. Zbog toga simboli moraju biti što logičnije izvedeni kako bi se moglo s lakoćom utvrditi o čemu se radi.

U posljednje vrijeme dekadni sustav postaje sve važnije organizacijsko sredstvo na različitim područjima organizacije, počevši od knjigo-

vodstvenih računa preko skladišne nomenklature do praćenja i terminiranja radnog procesa.

Sve naprijed nabrojano doživljava radikalne promjene ulaskom elektroničkih računala u poduzeće, bilo kao središnjeg sustava, bilo u obliku osobnih računala (PC), na gotovo svakom radnom mjestu. Elektronička računala, odnosno osobni kompjutori u sebi uključuju, odnosno mogu kreirati, sva prethodno navedena suvremena tehnička pomagala.

Pitanja za raspravu

1. Što su to grafoidi, pikovi, kakvasim je uloga u prikazivanju organizacije poslovanja poduzeća?
2. Koje sve vrste grafičkih prikaza poznajete, koji se koriste pri prikazivanju organizacije? Postoje li osim nabrojanih još neki grafički prikazi pogodniji za prikazivanje organizacije?
3. Što su to dijagrami i grafikon; kakvih sve vrsta imaju, kako se mogu rabiti u prikazivanju organizacije?
4. Što je pantogram i za koje se vrste organizacijskog stanja obično primjenjuje?
5. Što je mrežni dijagram, kako je sastavljen i za kojeg je vrstu organizacijske aktivnosti pogodan?
6. Što je grafički prikaz redoslijeda događaja i za što se rabiti može?
7. Kako izgleda grafički prikaz podrobnosti i koje su mu osnovne značajke?
8. Koja su vam suvremena tehnička pomagala poznata i kako se koriste u organizacijskoj gradnji poduzeća?

RJEČNIK POJMOVA (GLOSSARY) Prof. dr. Pere Sikavica

Acquisition. Vidi: Akvizicija poduzeća.

Ad hoc struktura. Vrsta organizacijske strukture koja se stvara za izvršenje određenog specifičnog zadatka odnosno projekta čije je trajanje, u pravilu, ograničeno. Zajednički naziv za sve oblike fleksibilne organizacije.

Adaptivna struktura. Vidi: Organska struktura

Adaptivne odluke. Odluke koje se bave problemima, a ne zadatkom.

Adaptivne promjene. Najjednostavnije promjene u poduzeću kod kojih je stupanj složenosti, troškova, nesigurnosti te potencijalne otpornosti na promjene najniži.

Adhokracija. Privremena organizacija koja se uspostavlja da bi se postigao određeni cilj ili više ciljeva, a raspušta se kada je cilj postignut, odnosno kada su ciljevi ostvareni.

Akvizicija poduzeća. Jedan od oblika vanjskog rasta poduzeća. A. je pripajanje, odnosno stjecanje poduzeća. A. je svaka kupnja nekog poduzeća od strane drugog poduzeća.

Ameba organizacija. Organizacija koja se temelji na autonomiji, fleksibilnosti i suupravljanju od strane zaposlenih u organizaciji. Ameba organizacija je organizacija bez hijerarhije. To je jednočelijska organizacija u kojoj su amebe najmanje ćelije odnosno jedinice u organizaciji.

Amorfna struktura. Struktura koja to nije. A. s. i nije struktura jer u njoj ne postoje veze i odnosi između elemenata u organizaciji, a bez veza i odnosa između elemenata nema ni organizacijske strukture.

Atomizirana organizacija. Organizacijska struktura poduzeća u budućnosti, koja naglašava veličinu i fleksibilnost njezinih jedinica. A. o. je sastavljena od malih jedinica, primarno orijentiranih na zadatak, s mogućnošću ekonomskog i upravljačkog nadzora i međusobnim vezama kao i vezama sa sustavom s pomoću kompjutorskih i komunikacijskih veza.

Autokratska kultura poduzeća. Vidi: Neparticipativna kultura.

Autokratski stil vođenja. Način vođenja poduzeća, odnosno suradnika, kod kojega je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju.

Autopoietična organizacija. Samoorganizacija, odnosno samotvorba različitih sustava, samoorganizacija poduzeća.

»Basis-upward« sustav. Način oblikovanja organizacijske strukture poduzeća »odozdo prema gore«, tj. počevši od najnižih organizacijskih jedinica u poduzeću (radnih mjesta), preko skupine radnih mjesta, organizacijskih jedinica niže i više razine, pa sve do razine poduzeća.

Bipolarna strategija. Način oblikovanja organizacijske strukture poduzeća istodobno »odozgo prema dolje« i »odozdo prema gore«.

Birokratska organizacija. Oblik organizacije koju je prvotno formulirao Max Weber, a temelji se na zakonitom autoritetu, racionalnom donošenju odluka, znanju i sposobnosti kao i strogim pravilima u organizaciji. B. o. se naziva i tradicionalna, klasična odnosno mehanistička organizacijska struktura.

Birokratska struktura. Vidi: Birokratska organizacija.

BPR. Vidi: Reinženjering poslovnih procesa.

Buduće stanje organizacije. Funkcioniranje organizacije nakon provedbe organizacijskih promjena.

Business unit. Vidi: Poslovna jedinica.

Buy out. Vidi: Kupnja poduzeća.

Centralizacija. Način organizacije obavljanja određenih poslova u organizaciji, ali još češće i način organizacije obavljanja funkcija upravljanja, managementa te odlučivanja, u kojemu glavna uprava odnosno vrhovno rukovodstvo donosi sve najvažnije odluke.

Centri odgovornosti. Sve organizacijske jedinice u poduzeću koje moraju biti odgovorne za svoje poslovne aktivnosti i ostvarivanje budžetskih ciljeva.

Ceremonije. Simbol kulture poduzeća. C. su slične ritualima iako nisu isto što i rituali. Za razliku od rituala c. su uvijek nešto posebno, iznimno, što zaposleni dugo pamte.

Ciljevi organizacije. Najvažnije obilježje svake organizacije. Ciljevima se određuje budućnost organizacije, odnosno ciljevi predstavljaju željeno stanje organizacije u budućnosti.

Contingency. Vidi: Kontingencija.

Core business. Vidi: Glavni poslovni program.

Cost center. Vidi: Troškovni centar.

Čimbenici mijenjanja organizacije. Čimbenici o kojima ovisi uspjeh promjena u poduzeću, a to su: inicijator promjena, određivanje onoga što treba promijeniti, tip odnosno vrsta promjena, pojedinci odnosno zaposleni u poduzeću na koje promjene utječu i ocjena odnosno vrednovanje promjena.

Čimbenici okoline. Drugo ime za vanjske čimbenike organizacije, na koje poduzeće može samo u manjoj mjeri utjecati, ali im se zato mora prilagođavati.

Čimbenici organizacije. U najvećoj mjeri opredjeljuju organizaciju poduzeća, odnosno utječu na izbor odgovarajuće organizacijske strukture poduzeća.

Čista holding kompanija. Danas dominantan oblik holding kompanija, koje se osnivaju kao financijska poduzeća, a ne bave se proizvodnjom ili nekom drugom poslovnom djelatnošću, a njihova imovina se sastoji isključivo od dionica drugih poduzeća.

Čista projektna organizacija. Oblik projektne organizacije kod koje su projekti potpuno samostalni, odnosno nezavisni od linijske organizacijske strukture. U č. p. o. manager projekta (Project manager) izravno je podređen direktoru poduzeća, a članovi projektnog tima su potpuno izdvojeni iz hijerarhijske organizacije, tj. privremeno napuštaju svoje funkcijske jedinice u kojima su stalno zaposleni.

Decentralizacija. Način organizacije obavljanja određenih poslova u organizaciji, ali još češće i način organizacije obavljanja funkcija upravljanja, managementa i odlučivanja, u kojemu se upravljanje, management i odlučivanje prenose s vrha organizacije na niže razine u organizaciji.

Decision tree. Vidi: Drvo odlučivanja.

Delegiranje. Prenosjenje zadataka i ovlasti primateljima, koji će biti odgovorni za njihovo izvršenje.

Demokratski stil vođenja. Način vođenja poduzeća koji uključuje podređene, odnosno suradnike, u proces donošenja odluka.

Department. Vidi: Odjel.

Departmentalizacija. Teorija o podjeli poduzeća na uže i šire organizacijske jedinice, kao što su odjeli, divizije, sekcije i slično.

Departmentalizacija na osnovi »vremena«. Jedan je od najstarijih načela departmentalizacije, prema kojemu se poslovi razvrstavaju na osnovi vremena u kojemu se moraju obaviti, npr., rad u smjenama.

Departmentalizacija s pomoću »jednostavnih brojeva«. Jedno je od najstarijih načela departmentalizacije, prema kojemu se određuje do-

nja granica veličine skupine koja treba obaviti neki zadatak u poduzeću.

Deutschov model sukoba. Definira šest pravila koja određuju sukob: proces, prethodni odnosi stranaka u sukobu, priroda sukoba, osobine strana u sukobu, procjena posljedica i uključivanje treće osobe.

Dezintegracija. Proces rastavljanja neke cjeline u posebne, samostalne i neovisne dijelove. D. poduzeća je proces rastavljanja poduzeća na manji ili veći broj samostalnih poduzeća, koja se osnivaju iz dijelova prijašnjeg jedinstvenog poduzeća.

Dezorganizacija. Proces razgrađivanja organizacije, odnosno proces narušavanja unutarnjih veza i odnosa između elemenata organizacije kao sustava. Entropija se javlja kao mjera dezorganizacije.

Diferencijacija. Pravljanje razlika odnosno razlikovanje. Diferencijacija u organizaciji predstavlja kreiranje različitih organizacijskih jedinica, koje obavljaju različite, specijalizirane zadatke.

Dinamički stabilna organizacija. Poduzeća koja se uspješno nose s naglim i nepredvidivim promjenama. D. s. o. mijenja zahtjeve za proizvodima (dinamički), dok je izgrađena na postojećim procesnim mogućnostima (stabilna).

Dioničar. Vlasnik dionice u dioničkom društvu.

Dioničko društvo. Pravni oblik trgovačkog društva. D. d. je društvo kapitala koje sredstva za osnivanje i poslovanje pribavlja izdavanjem dionica.

Discretionary centers. Vidi: Diskrecijski centri.

Difunkcionalni sukobi. Čimbenik smanjivanja djelotvornosti organizacije, zbog čega su i nepoželjni u poduzeću.

Diskrecijski centri. Jedna od vrsti centara odgovornosti čiji se troškovi ne mogu unaprijed procijeniti, pa se daje diskrecijsko pravo manageru te organizacijske jedinice da odredi veličinu troškova potrebnih za rad te organizacijske jedinice.

Diverzifikacija. Proces povećanja, odnosno širenja asortimana proizvoda u proizvodnom programu poduzeća.

Dividenda. Prihod koji donosi dionica. D. je isplaćeni iznos dobitka dioničarima.

Divizija (engl. Division). Organizacijska jedinica, odnosno odjel u organizaciji poduzeća osnovan za proizvodnju pojedinih proizvoda ili usluga, odnosno za određeno geografsko područje ili za posebne kategorije potrošača (kupaca).

Divizijska organizacijska struktura. Vrsta organizacijske strukture poduzeća u kojoj se organizacijske jedinice osnivaju prema: a) proizvodima odnosno uslugama, b) geografskim područjima i c) kategorijama kupaca (potrošača).

Dizajniranje organizacije. Oblikovanje organizacijske strukture poduzeća.

Djelotvornost organizacije. Vidi: Efikasnost organizacije.

Dominantna kultura. Kultura poduzeća koju podržava većina članova organizacije.

Dominantna poslovna tvrtka. Kompanija koja ostvaruje između 70 i 95% svoje prodaje na jednom poslu ili u sklopu vertikalno povezanih tvrtki u lanac.

Downsizing. D. je poslovna orijentacija poduzeća na smanjivanje posla kao i smanjivanje broja zaposlenih te otpuštanje radnika.

Društvena organizacija rada. Ukupna organizacija rada u nekom društvu, a čini je skup svih organizacijskih oblika unutar kojih se organizira cjelokupna privredna, odnosno ukupna poslovna aktivnost tog društva.

Društveno poduzeće. Poduzeće koje posluje sredstvima u društvenom vlasništvu.

Društvo s ograničenom odgovornošću. Pravni oblik poduzeća koje se osniva ulozima ulagača, u kojemu se za obveze društva odgovara cjelokupnom imovinom društva, a svaki član društva odgovara samo do visine svog uloga.

Drvo odlučivanja. Jedna od najpoznatijih tehnika koje poboljšavaju kvalitet odlučivanja. Koristi se u sekvencijalnom odlučivanju, u kojem donosilac odluke može tako dugo odgađati donošenje odluke, dok ne dođe do zadovoljavajućeg rješenja.

Državno poduzeće. Poduzeće koje posluje sredstvima u državnom vlasništvu.

Dualna (dvostruka) odgovornost. Odgovornost članova projektnog tima u matričnoj organizacijskoj strukturi, koji su dvostruko odgovorni, i to projektnom manageru (Project manageru) i manageru funkcijske organizacijske jedinice, u koju su inače stalno organizacijski raspoređeni.

Efekt sinergije. Efekt integracije kojim se postiže veći učinak od zbroja pojedinačnih rezultata. Simbolički se izražava ovako: $2 + 2 = 5$.

Efektivnost organizacije. Agregatna veličina uspješnosti poduzeća, koja uključuje ne samo djelotvornost već i prilagodljivost. E. o. je mjera usklađenosti svih ključnih aktivnosti u poduzeću.

Efikasnost (učinkovitost) organizacije. Pokazatelj odnosa outputa prema inputu. Što je taj pokazatelj veći od 1 poduzeće je učinkovitije i obratno.

Eksternalizacija aktivnosti. Orijentacija poduzeća na napuštanje onih proizvodnji u kojima je konkurencija bolja, a s kojom je poduzeće obično povezano u mrežu. Poduzeća se orijentiraju na svoj glavni posao, a ostale poslove, u kojima su slabiji od konkurencije, eksternaliziraju.

Employee Buy Out (EBO). Vidi: Otkup poduzeća od strane zaposlenih.

Fajolizam. Skup načela i metoda organizacije poduzeća koje je razvio francuski inženjer Henry Fayol, po kojemu se i zove ovaj smjer u razvitku organizacijske znanosti.

Faza razvoja poduzeća. Vidi: Životni ciklus poduzeća.

Federalna decentralizacija. Jedno od dva osnovna načela organizacije poduzeća, u izgradnji organizacijske strukture poduzeća prema kojemu se, gdje god je to moguće, različite djelatnosti trebaju integrirati u odgovarajuće samostalne proizvodne jedinice (divisions), svaka sa svojim vlastitim tržištem i proizvodom, svaka odgovorna za dobit i gubitak.

Financijska fleksibilnost poduzeća. Sposobnost brze prilagodbe troškova poslovanja i plaća tržišnim uvjetima.

Tvrtke. Ime pod kojim poduzeće posluje, odnosno obavlja svoju djelatnost i pod kojim je registrirano.

Tvrtke visokih tehnologija. Vodeće tvrtke u kojima su tehnološke promjene svakodnevne i kontinuirane. One su visoko fokusirane na jednu proizvodnu liniju odnosno na jedan, usko povezan, set proizvodnih linija, a vrijeme zastarijevanja proizvoda im je sve kraće. U f. v. t. ubrajamo sva poduzeća iz propulzivnih djelatnosti.

Fleksibilna organizacija. Organizacija koja reagira na promjene u okolini.

Fordizam. Skup načela i metoda organizacije proizvodnje, koje je razvio američki industrijalac Henry Ford, po kome se i zove ovaj smjer u razvitku organizacijske znanosti.

Formalizacija organizacije. Jedna je od ključnih dimenzija organizacije. Pod f. o. razumijevamo stupanj propisivanja organizacije odnosno razne standarde, pravila i procedura, kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje njezinih članova.

Formalna organizacija. De jure organizacija koja je propisana i službeno utvrđena, a nalazi se zapisana u organizacijskim sredstvima poduzeća.

Formalna organizacijska struktura. Vidi: Formalna organizacija.

Fraktalna organizacija. F. o. je drugo ime za već poznati divizijski oblik organizacije. U f. o. divizije, odnosno fraktali, imaju veću ili manju autonomiju, ali nisu potpuno autonomni. F. o. je decentralizirana organizacija, u kojoj su organizacijske jedinice (fraktali) prilagodljive tržišnim zahtjevima i neizvjesnoj okolini.

Fraktalna tvornica. Oblik organizacije koji može kvalitetno odgovoriti brojnim izazovima. Fraktali su samostalni dijelovi tvornice, odnosno proizvodno-poslovni pogoni koji imaju zaokružene programe.

Front/Back organizacija. Hibridna organizacijska struktura u kojoj je organizacija prednjeg dijela (Front) i zadnjeg dijela – pozadine (Back) strukturirana po različitim načelima strukturiranja organizacijskih jedinica. F. b. o. predstavlja kombinaciju tržišne i proizvodne strukture.

Funkcije u poduzeću. Skup istovrsnih, srodnih ili sličnih ali međusobno povezanih poslova, kojima se na najsvrhovitiji način realizira neki poseban zadatak poduzeća.

Funkcijska decentralizacija. Jedno od dva osnovna načela decentralizacije poduzeća u izgradnji organizacijske strukture poduzeća, prema kojemu, gdje god nije moguće primijeniti federalnu decentralizaciju, treba početi funkcijsku decentralizaciju, tj. od važnijih i izrazitijih radnih faza u proizvodnom procesu treba stvoriti integralne jedinice i dati im maksimalnu odgovornost.

Funkcijska fleksibilnost poduzeća. Sposobnost poduzeća da prebacuje zaposlene s jednih poslova na druge.

Funkcijska organizacijska struktura. Vrsta organizacijske strukture poduzeća, u kojemu se organizacijske jedinice osnivaju prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću.

Funkcijska ovlast. Ovlast koju linijski management prenosi na štab na nekom području djelatnosti odnosno o nekim pitanjima.

Funkcijski sustav managementa. Sustav managementa u kojemu suradnici dobivaju instrukcije, naloge i zadatke od većeg broja pretpostavljenih funkcijskih menagera.

Funkcionalni sukob. Sukob koji je poželjan i pozitivan i koji povećava djelotvornost organizacije.

Fuzija. Proces spajanja dva ili više poduzeća u jedno novo poduzeće.

Gantogrami. Grafički prikazi odvijanja nekog posla, a najčešće planiranja i praćenja proizvodnje, nazvani po američkom inženjeru Henry Gantt.

Glavni poslovni program. Glavni, ključni program poduzeća, njegova glavna poslovna aktivnost, u kojoj je poduzeće bolje od svojih konkurenata.

Filozofija poslovne orijentacije na g. p. p. jest u tome da svaka kompanija proizvodi ono u čemu je najbolja. G. p. p. je osnovni posao kompanije.

Golden parachutes. Vidi: Zlatni padobran.

Grafikon proizvodnje. Organizacijsko sredstvo kojim se osigurava pravodobna i sinkronizirana opskrba radnih mjesta u proizvodnji odgovarajućim predmetima rada.

Razvrstavanje zadataka. Proces sinteze zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice, počevši od radnog mjesta, preko skupine radnih mjesta i osnivanja užih i širih organizacijskih jedinica, pa do organizacijskih jedinica najviše razine.

»H« oblik organizacije. Holding oblik organizacije, koji najbolje odgovara diverzificiranim i nepovezanim poduzećima.

Heterarhija. Oblik organizacije s više ravnopravnih hijerarhijskih razina, tj. s više centara koji su jednako važni. H. je decentralizirana organizacija.

Hibridna organizacijska struktura. Oblik organizacije u kojemu se na istoj organizacijskoj razini kombiniraju funkcijske i multidivizijske komponente. U h. o. s. primarno mjesto u strukturi imaju divizijske jedinice, kojima se dodaje jedna ili više funkcijskih jedinica.

High technology firms. Vidi: Tvrtke visokih tehnologija.

Hijerarhija. Načelo organizacije managementa koji se temelji na apsolutnoj podčinjenosti nižih razina višima. H. predstavlja i put prenošenja zadataka, odnosno izdavanja naredbe od najviših do najnižih razina u organizaciji.

Hijerarhijski sustav managementa. Vidi: Linijski sustav managementa.

Hipertekst organizacija. H. o. je organizacija povezanih polja, koja se temelji na poslovnim sustavima, projektnim timovima i znanju.

Hodogram materijala. Organizacijsko sredstvo koje pokazuje tijek kretanja predmeta rada u procesu proizvodnje, a izrađuje se na osnovi grafikona proizvodnje.

Holding company. Vidi: Holding društvo.

Holding društvo. Poduzeće koje posjeduje, odnosno drži dionice drugih poduzeća, supsidijarnih kompanija, i to u onom opsegu koji mu omogućava, odnosno osigurava nadzor i upravljanje nad tim poduzećima.

HOME model. Model čiji su autori W. Grass i S. Shichman, koji služi za razvijanje unikatne organizacijske kulture. Naziv modela potječe od prvih slova engleskih riječi: povijest, zajedništvo, članstvo i izmjena članstva (History, Oneness, Membership i Exchange).

Horizontalna diferencijacija. Podjela rada u poduzeću na zadatke i podzadatke, koji se obavljaju u organizacijskim jedinicama na istoj organizacijskoj razini.

Horizontalna diverzifikacija. Način diverzifikacije proizvodnje, odnosno širenja ili povećanja asortimana proizvoda u proizvodnom programu poduzeća, koji se razlikuju od postojećih proizvoda poduzeća, ali koji pripadaju istoj grani djelatnosti ili su iste ili slične vrste odnosno namjene kao i postojeći proizvodi.

Horizontalna integracija. Model integracije poduzeća u kojemu se povezuju proizvođači istog proizvoda, odnosno određene skupine srodnih ili sličnih proizvoda u sklopu iste privredne grane, a u kojoj svaki član integracije proizvodi određene dijelove ili sklopove, dok zajednički proizvode cijeli proizvod.

Horizontalna koordinacija. Usklađivanje različitih aktivnosti ljudi, djelatnosti ili funkcija između istih hijerarhijskih razina u poduzeću, odnosno na istoj hijerarhijskoj razini.

Horizontalna složenost poduzeća. Organizacija poduzeća u kojoj je osnovan veći broj organizacijskih jedinica (sektora, divisions, službi, odjela itd.) na pojedinim organizacijskim razinama u organizacijskoj strukturi poduzeća.

Horizontalni sukob. Sukob između sudionika koji se nalaze na istoj organizacijskoj razini.

Hostile takeover. Vidi: Neprijateljsko preuzimanje.

Humanizacija rada. Proces oslobađanja čovjeka što predstavlja osnovu svakog humanizma. H. r. nije ništa drugo nego počevječenje rada.

Image tvrtke. U najužoj je vezi s kulturom poduzeća. I. t. daje odgovor na pitanje kako nas vidi okolina, kupci, konkurencija, poslovni partneri i šira javnost. I. t. može biti pozitivan i negativan.

Imitacija. Bavljenje idejama koje su razvili drugi.

Individualna projektna organizacija. Oblik projektne organizacije koja ima izabranog voditelja projekta (Project manager), neposredno odgovornog direktoru poduzeća, ali bez izdvojenog radnog tima, odnosno radne skupine koja bi realizirala projekt.

Individualno poduzeće. I. p. je najjednostavniji pravni oblik poduzeća. I. p. se još naziva inokosno ili samostalno poduzeće. I. p. je u vlasništvu jedne osobe koja samostalno upravlja poduzećem i odgovara za sve obveze poduzeća cijelom svojom imovinom.

Inicijator promjene. Osoba, odnosno osobe koje pokreću i provode promjene u organizaciji. Najčešće su to manageri u poduzeću ali i vanjski suradnici.

Inovacija. Razvoj i primjena novih ideja od strane ljudi koji ih tijekom vremena šire u određenom institucionalnom okviru. I. je nova ideja koja može biti i prilagođena stara ideja.

Inovativna organizacija. Organizacija koja se stalno mijenja, obnavlja i inovira. Inovativna organizacija temelji se na poznatom Mc Kinsey-ovom 7-S modelu.

Inovativne odluke. Odluke koje su usmjerene na promjenu ciljeva, svrhe i politike poduzeća.

Inovativne promjene. Promjene kod kojih je stupanj složenosti, troškova, nesigurnosti te potencijalne otpornosti na promjene umjeren ili srednji.

Institucionalni uvjeti. Vanjski čimbenik organizacije na koji poduzeće ne može uopće djelovati već mu se mora prilagođavati. I. u. su društveno-kulturno-politički i pravni čimbenici, odnosno mjere gospodarskog sustava i ekonomske politike te zakonski i drugi propisi kojima se regulira poslovanje poduzeća.

Integracija na osnovi podjele asortimana. Varijanta horizontalne integracije u kojoj članice nakon integracije proizvode pojedine ali cijele proizvode, a ostale proizvode prepuštaju drugim članicama integracije.

Integracija. Spajanje poduzeća radi postizanja efekta sinergije. Integracija se ostvaruje spajanjem dva ili više poduzeća u jedno novo poduzeće ali i pripajanjem jednog ili više poduzeća nekom većem poduzeću.

Interskupni sukob. Sukob u kojem su sudionici sukoba skupine, organizacijske jedinice, dijelovi poduzeća i slično. I. s. može biti uzrokovan propustima u organizaciji, neformalnom organizacijom ali i nemogućnošću zadovoljavanja potreba pojedinih skupina u organizaciji.

Interorganizacijski sukob. Sukob između dvije ili više različitih organizacija, odnosno sukob između dva ili više poduzeća.

Interpersonalni sukob. Sukob između dva ili više pojedinaca. I. s. jedan je od najčešćih i najtipičnijih vrsti sukoba.

Intraskupni sukob. Sukob koji se javlja među članovima određene skupine, organizacijske jedinice, projekta ili slično.

Intrapersonalni sukob. Sukob koji pojedinac osjeća sam u sebi. Pojedinac se »cijepa« kao osoba između nemogućnosti da uradi nešto što se od njega traži, odnosno zbog nemogućnosti da obavi dvije stvari u isto vrijeme.

Intuitivno odlučivanje. Odlučivanje na temelju intuicije, odnosno osjećaja donositelja odluke.

Investicijski centar. Organizacijska jedinica u poduzeću u kojoj manageri, osim nadzora nad troškovima i prihodima, odgovaraju i za stopu povrata uloženog kapitala.

Investment center. Vidi: Investicijski centar.

Izvrnuta organizacija. Jedan od oblika nehijerarhijske organizacije. I. o. je drugo ime za beskrajno nisku ili plitku organizaciju. I. o. je pogodna za poduzeća u kojima svaki pojedinac zna većinu znanja organizacije.

Jaka kultura. Kultura poduzeća koju podržava većina članova organizacije. To je kultura kod koje postoji konsenzus, odnosno široko rasprostranjeno jedinstvo oko nekih specifičnih, zajedničkih vrijednosti.

Jasna kultura. Kultura poduzeća koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva kako za članove organizacije tako i za ljude izvan poduzeća.

Javno poduzeće. Poduzeće u vlasništvu i pod nadzorom države, koje se osniva u području privredne infrastrukture, komunalnih djelatnosti kao i u područjima gdje se proizvode dobra od općeg interesa.

Javno trgovačko društvo. Pravni oblik poduzeća u kojemu članovi društva za obveze društva odgovaraju imovinom unesenom u društvo i svojom osobnom imovinom.

Jaz odgovornosti. Stanje u organizaciji u kojoj određeni zadaci nisu uključeni u područje odgovornosti nekog pojedinca.

Jednadržba promjena. Simbolički se izražava ovako: Energija za promjenom = Nezadovoljstvo sa sadašnjim stanjem × Razina znanja o sljedećim praktičnim koracima × Zajedničke vizije.

Jednokratni projekti. Projekti koji se pojavljuju jednom ili veoma rijetko u istom načinu izvođenja.

Jednostavna struktura. Vrsta organizacije poduzeća koja je neformalna i visokocentralizirana, s malim brojem pomoćnog osoblja, sa slabom podjelom rada, plitkom organizacijom i malom upravljačkom hijerarhijom.

Jezik. Jedan od simbola korporacijske kulture.

»Just in time«. Sustav kontinuirane opskrbe proizvodnje potrebnim materijalom izravno od dobavljača, bez prethodnog skladištenja.

Kartel. Oblik horizontalnog povezivanja inače konkurentskih poduzeća. Svrha udruživanja u k. jest ograničavanje konkurencije i ostvarivanje monopolskog položaja poduzeća. Poduzeća koja se udružuju u kartel gube svoju samostalnost.

Klasična organizacijska struktura. Vidi: Birokratska organizacija.

Klasična teorija organizacije. Prva prava teorija organizacije nastala na početku 20. stoljeća. Glavni predstavnici k. t. o. su Taylor, Fayol i Weber. K. t. o. težište stavlja na tehničku stranu organizacije, a zanemaruje socijalni aspekt organizacije.

Klaster (Cluster) organizacija. Jedan je od oblika divizijske organizacijske strukture. K. o. se koristi u organizacijama koje istodobno rabe veći broj različitih strategija. K. o. se koristi u poduzećima koja su orijentirana na strategiju nepovezane diverzifikacije. K. o. predstavlja decentralizirani oblik organizacije.

Komanditno društvo. Društvo u koje se udružuje dvije ili više osoba radi zajedničkog poslovanja. S obzirom na odgovornost kao i prava članova društva postoje dvije vrste članova: komplementari i komanditori.

Komanditori. Članovi komanditnog društva koji za obveze društva odgovaraju samo do visine sredstava koja su unijeli u društvo. K. se nazivaju i tajni ortaci.

Kombinat. Organizacijski oblik vertikalne integracije poduzeća, u čijem sastavu se organizira primarna proizvodnja kao i niže i više faze prerade sve do proizvodnje finalnih proizvoda.

Kombinirana organizacijska struktura. Predstavlja kombinaciju različitih vrsti organizacijskih struktura i najčešću situaciju u praksi modeliranja organizacijske strukture poduzeća.

Komplementari. Članovi komanditnog društva koji za obvezu društva odgovaraju cjelokupnom svojom imovinom. K. se nazivaju i javni ortaci, posebice odgovorni članovi i neograničeno odgovorni članovi.

Konzern. Najviši oblik monopolskog udruživanja poduzeća. K. nastaje tako da jedno, ekonomski snažno poduzeće otkupljuje većinu dionica određenog broja drugih poduzeća iz djelatnosti proizvodnje, prometa, usluga, bankarstva, osiguranja i slično. Poduzeća udružena u k. gube svoju samostalnost.

Konfliktna akcija. Jedna od dvije krajnje točke sukoba. K. a. predstavlja oblik manifestacije sukoba.

Konfliktna situacija. Jedna od dvije krajnje točke sukoba. K. s. predstavlja stanje latentne opasnosti od izbijanja sukoba.

Konglomerat. Vrsta poduzeća koje u svom proizvodnom programu ima veoma širok asortiman različitih proizvoda, od kojih se mnogi međusobno razlikuju.

Konglomeratska diverzifikacija. Proces širenja asortimana proizvoda u proizvodnom programu poduzeća, koji su različiti i međusobno potpuno nepovezani, kako po načinu proizvodnje tako i po namjeni proizvoda i načinu prodaje.

Konglomeratska organizacija. Vidi: Kombinirana organizacijska struktura.

Konkurentna ovlast. Ovlast koja daje pravo štabnom osoblju da se suprotstavlja odlukama linijskog managementa.

Konsolidacija. Sinonim za fuziju ili spajanje dvaju ili više poduzeća u jedno novo poduzeće. K. je drugo ime za merger.

Kontingencija. Smjer u organizacijskoj teoriji koji se temelji na organizaciji kao otvorenom sustavu, a polazi od brojnosti i složenosti čimbenika koji utječu na organizaciju pa, budući da ih je nemoguće sve svladati, potrebno je prepoznati one najrelevantnije, koji u najvećoj mjeri utječu na organizaciju nekog konkretnog poduzeća. K. se naziva i situacijski pristup.

Konzorcij. Oblik udruživanja poduzeća i/ili banaka i drugih organizacija radi zajedničkog financiranja određenog većeg posla, za čije financiranje pojedinačno nije zainteresiran niti jedan od partnera.

Kooperacija. Bilo koji oblik suradnje većeg broja ljudi, dijelova poduzeća ili cijelih poduzeća na nekom zajedničkom poslu.

Koordinacija. Usklađivanje različitih aktivnosti ljudi, različitih djelatnosti ili funkcija u nekom zajedničkom poslu.

Korporacija. K. je najsloženiji pravni oblik poduzeća i najrazvijeniji oblik kapitalističkog poduzeća. K. se najčešće osnivaju kao dionička društva s velikim brojem dionica i dioničara. K. se dijele na privatne i javne, profitne i neprofitne, zatvorene i otvorene.

Korporacijska kultura. Vidi: Organizacijska kultura.

Kriza poduzeća. Stanje u poduzeću koje karakteriziraju sljedeći simptomi: dezorganizacija poduzeća, nestabilnost cijena, propuštene prilike na tržištu, loša radna klima, slaba motivacija zaposlenih i tome slično.

Kros (Cross)-funkcijski timovi. Timovi u timskoj organizaciji koji se interpoliraju u funkcijsku organizacijsku strukturu.

Kružna (cirkularna) integracija. Model integracije nekonkurentnih poduzeća, koja proizvode različite proizvode, ali koji su namijenjeni istom tržištu, odnosno istoj kategoriji kupaca.

Kultura poduzeća. Vidi: Organizacijska kultura.

Kupnja poduzeća. Jedan od načina stjecanja poduzeća odnosno promjene vlasništva nad poduzećem jest kupnja poduzeća ili otkup njegovih dionica, poznat pod nazivom »buy out«. Obično se kupuje kontrolni paket dionica.

Lanac zapovijedanja. Organizacijska hijerarhija koju stvara linijska ovlast u poduzeću, u kojem se naredbe prenose »odozgo« prema »dolje«.

Lateralna integracija. Vidi: Horizontalna integracija.

Lateralna koordinacija. Vidi: Horizontalna koordinacija.

Lateralni sukob. Vidi: Horizontalni sukob.

Lažna taktika. Taktika koja ne može postići zacrtanu strategiju.

Lean Production. Vidi: Vitka proizvodnja.

Leverage Buy Out (LBO). Kupnja poduzeća ili otkup njegovih dionica s pomoću financijske poluge odnosno kredita.

Linijska organizacija. Vidi: Linijski sustav managementa.

Linijska ovlast. Temeljna ovlast unutar poduzeća, koja se prenosi s nadređenog na podređenog, od najviših prema sve nižim i nižim razinama u organizacijskoj strukturi poduzeća.

Linijska struktura. Vidi: Linijski sustav managementa.

Linijski sustav managementa. Najstariji poznati sustav managementa koji karakterizira činjenica da svaki zaposleni u organizaciji prima naredbe od jednog, njemu neposredno pretpostavljenog menagera. L. s. r. naziva se i tradicionalni, hijerarhijski, piramidalni ili vojnički sustav managementa.

»M« oblik organizacije. Oblik organizacije koji se koristi u multivizivizij-skom poduzeću, tj. u poduzeću s većim brojem proizvoda ili usluga, s većim brojem geografskih jedinica ili s većim brojem različitih kategorija kupaca.

Maier. Tip poduzetnika koji je najpogodniji za fazu rasta poduzeća.

Management Buy Out (MBO). Kupnja poduzeća ili otkup njegovih dionica od strane menagera. MBO se stimulira u tržišnim privredama kako bi se management u još većoj mjeri učinio odgovornim za poslovne rezultate poduzeća.

Management by Exception. Vidi: Upravljanje s iznimkom.

Management by Objectives. Vidi: Upravljanje s pomoću ciljeva.

Management by Result. Vidi: Upravljanje s pomoću rezultata.

Management. Aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali naporima drugih ljudi. Osnovne funkcije managementa su: planiranje, organiziranje, postavljanje osoblja, vođenje i nadzor. M. kombinira čimbenike proizvodnje. Management kao pojam najbliži je našem pojmu rukovođenja.

Manager projekta. Osoba koja je odgovorna za realizaciju svih poslova i aktivnosti na određenom projektu i izravno je odgovorna direktoru poduzeća.

Manager. Osoba zadužena za funkcioniranje organizacije ili nekog njezina dijela. Managerima se smatraju rukovoditelji svih organizacijskih jedinica u poduzeću, počevši od onih najviših, direktora poduzeća, pa sve do onih najnižih, poslovođa. Manageri obavljaju sve managerske funkcije. Manageri su istodobno i poduzetnici i nadzornici, alokatori resursa i posrednici. Manageri obavljaju interpersonalne uloge, informacijske uloge i uloge donošenja odluka.

Managerska mreža. Matrica različitih stilova vođenja koji nastaju kombinacijom »brige za ljude« i »brige za proizvodnju«. Autori managerske mreže su R. Blake i J. Moutont.

Maštovita kompanija. Kompanija koja vještima kombiniranjem proizvodnog i marketinškog managementa vodi svoje potrošače idući ispred njihovih potreba.

Matrična organizacija. Vidi: Matrična organizacijska struktura.

Matrična organizacijska struktura. Vrsta organizacijske strukture poduzeća koja predstavlja jedan oblik svrhovito prilagođene projektne organizacije. M. o. s. predstavlja teorijski kompromis između centralizacije izvršenja i centralizacije objekta. M. o. s. je prikladna za poduzeća koja istodobno proizvode veći broj projekata. U m. o. s. na jednoj strani matrice postoji projektna organizacija a na drugoj funkcijska organizacijska struktura. Njihovim međusobnim križanjem dobivamo matricu, pa otuda i naziv za ovu vrstu strukture.

Mehanistička struktura. Vidi: Birokratska organizacija.

Merger. Vidi: Fuzija.

»Mini-max strategija«. Način rješavanja sukoba koji su razvili F. Jandt i P. Gillette, a sastoji se od četiri pitanja. Odgovori na ta pitanja daju shemu za rješavanje sukoba kompromisom.

Misija poduzeća. Skup organizacijskih ciljeva odnosno razlog, svrha postojanja poduzeća. M. p. je uloga ili zadaća poduzeća pod kojom razumijevamo filozofiju organizacije i namjere poduzeća.

Mješovita organizacija. Multivizivizij-ska organizacijska struktura u kojoj se kombiniraju dvije ili više vrsti divizijskih organizacijskih jedinica, na istoj organizacijskoj razini.

Mješovita organizacijska struktura. Vidi: Kombinirana organizacijska struktura.

Modeli integracije. Različite osnove povezivanja poduzeća.

Modeli odlučivanja. Znanstveni modeli koji se koriste u odlučivanju uopće, a za poslovno odlučivanje posebice. Model odlučivanja je reprezentant

stvarnosti. U modelu odlučivanja stvarnost se mora što više pojednostaviti. M. o. predstavlja dobru podlogu za uspješno odlučivanje.

Modularna organizacija. Predstavlja svojevrsan oblik mrežne organizacije.

Mrežna organizacija. M. o. je novi oblik organizacije koji je u najužoj vezi s virtualnom organizacijom. M. o. je oblik virtualne organizacije, odnosno ona pokazuje način povezivanja članica u virtualnoj organizaciji. M. o. se naziva i »organizacija bez granica«, budući da su mogućnosti ulaska u mrežu i izlaska iz mreže neograničene.

Multifunkcijski timovi. Vidi: Kros-funkcijski timovi.

Multifunkcionalnost novih tehnologija. Višestruka namjena novih tehnologija.

Multitehnologija. Pojam koji ukazuje na to da se nijedan proizvod u električkoj industriji ne temelji samo na jednoj tehnologiji.

Načelo jedinstva zapovijedanja. Načelo linijskog sustava managementa prema kojemu svaki zaposleni u organizaciji prima naređenja samo od jednog, njemu neposredno pretpostavljenog menagera.

Načela razvrstavanja zadataka. Različiti načini razvrstavanja zadataka po različitim organizacijskim razinama u poduzeću, počevši od radnih mjesta, pa sve do organizacijskih jedinica najvišeg ranga. Primjenom pojedinih N. r. z. oblikuju se različite vrste organizacijskih struktura poduzeća.

Načela organizacije rada. Načela, osnova, odnosno temelj na kojem počiva racionalna organizacija rada, odnosno organizacija radnih procesa.

Načela raščlanjivanja zadataka. Različiti načini raščlanjivanja zadataka u poduzeću. Temeljna načela raščlanjivanja zadataka su načelo »izvršenja« i načelo »objekta«.

Nedostižna strategija. Strategija koja mora osigurati budućnost poduzeća, ali se ne može postići nijednom mogućom taktikom.

Neformalna organizacija. *De facto* organizacija koja nije obvezno sankcionirana od *de jure* organizacije. N. o. spontano osnivanju skupine ljudi koji zajednički djeluju radi ostvarivanja nekih identičnih ciljeva. N. o. se može uspostaviti na interesnoj ili prijateljskoj osnovi.

Neformalne skupine. S obzirom na motive osnivanja, mogu biti interesne i prijateljske. Uz neformalne skupine vezuje se i neformalna organizacija. N. g. ne moraju *a priori* biti negativne.

Negativni učinci sukoba. Javljaju se kod ekstremnih i teških sukoba koje nije lako i jednostavno riješiti. N. e. s. se mogu odnositi na organizaciju, ali i na pojedince, sudionike sukoba.

Nejasna kultura. Kultura poduzeća koju nije lako prepoznati. Nejasne kulture su takve kulture za koje mnogi zaposleni, pa čak i management, ne mogu odgovoriti što je i kakva je njihova kultura.

Neparticipativna kultura. Kultura poduzeća koja ne uključuje zaposlene u proces odlučivanja i u kojoj sve odluke donosi management, bez konzultacije sa svojim suradnicima.

Nepovezana (nesrodna) poduzeća. Poduzeća koja su jako diferencirana, tako da najčešće nove poslove odnosno proizvode, uopće ne povezuju sa svojim starim proizvodima.

Neprijateljsko preuzimanje poduzeća. Za razliku od akvizicije i fuzije, koje su sporazumne poslovne kombinacije, »takeover« se često naziva i neprijateljskim preuzimanjem poduzeća.

Neprogramirano odlučivanje. Način odlučivanja koji se primjenjuje u situacijama koje nisu redovite i koje se ne ponavljaju. N.o. primjenjuje se u novim situacijama.

Neprogramirane odluke. Odluke koje se donose za rješavanje nerutinskih problema.

Nestabilna okolina. Okolina poduzeća koja se brzo mijenja, često puta nepredvidivo i neočekivano.

Nestalna projektna organizacija. Poseban oblik timske organizacije koja se koristi za jednokratne projekte.

Neuspješna taktika. Taktika koja može postići zacrtanu strategiju, ali je loše izvedena.

Niska (plitka) organizacija. Organizacija koja ima širok raspon nadzora i svega nekoliko razina rukovođenja.

Nomenklatura materijala. Svrstavanje materijala po određenom brojčanom sustavu, čija šifra sadrži oznaku: vrste, podvrste, kvalitete, dimenzija, oblika i drugih svojstava materijala.

Normativ utroška materijala. Potrebna količina materijala za izradu jedne jedinice proizvoda.

Normativ zaliha materijala. Donja granica potrebne količine materijala koja se mora nalaziti na skladištu, da bi se osigurala nesmetana i kontinuirana proizvodnja bez zastoja.

Numerička (brojčana) fleksibilnost poduzeća. Sposobnost poduzeća da uspješno obavlja poslove s relativno manjim brojem stalno zaposlenih radnika.

Oblikovanje organizacijske strukture. Proces izgradnje i uspostave organizacijske strukture poduzeća. O. o. s. poduzeća predstavlja jednu od

najvažnijih odluka u poduzeću. Ne postoji jedan način kao najbolji način strukturiranja organizacije. Mogući su različiti pristupi u oblikovanju organizacijske strukture poduzeća.

Odgovornost. Obveza izvršenja zadatka uz zadovoljavajuće rješenje. Biti odgovoran znači odgovarati za svoj posao nadležnome. U organizaciji mora postojati ravnoteža između ovlasti i odgovornosti.

Odjel. Unutarnja organizacijska jedinica u poduzeću, najčešće u sastavu određene službe ili sektora. Najčešći naziv za organizacijske jedinice koje obavljaju poslove svih funkcija osim proizvodnje. Svaki odjel obavlja srodne ili slične poslove, ali različite od poslova drugog odjela.

Odlučivanje na temelju prosuđivanja. Način odlučivanja koji se koristi u situacijama koje se ponavljaju, tj. odlučuje se na temelju prijašnjih iskustava i znanja za iste ili vrlo slične situacije.

Odlučivanje u uvjetima nesigurnosti. Odlučivanje u takvim okolnostima u kojima se uopće ne mogu odrediti vjerojatnosti svake od mogućnosti, odnosno kada se ne može odrediti vjerojatnost za moguće rezultate.

Odlučivanje u uvjetima rizika. Odlučivanje u okolnostima u kojima rezultati nisu sigurni, ali su poznate vjerojatnosti za različite rezultate.

Odlučivanje u uvjetima sigurnosti. Odlučivanje u takvim okolnostima u kojima se točno može predvidjeti rezultat svake mogućnosti odnosno rješenja.

Odlučivanje. Temelj upravljanja, zbog čega upravljati poduzećem znači odlučivati. Kroz proces odlučivanja realizira se funkcija upravljanja. O. je primarna funkcija managementa.

Odluka. Izbor između više mogućnosti.

Ograničeno partnerstvo. O. p. je pravni oblik poduzeća u kojemu, osim općih partnera, koji u upravljanju društvom i vode poslovanje društva, te za obveze društva odgovaraju cjelokupnom svojom imovinom, postoje i partneri s ograničenom odgovornošću, koji za obveze društva odgovaraju samo do visine svojih uloga koje su unijeli u društvo. Oni se nazivaju »spavajući članovi«.

Okolina organizacije. Dio je vanjskog svijeta organizacije s kojim ona dolazi u kontakt. O. o. predstavlja ukupnost vanjskih čimbenika koji utječu na organizaciju, na njezino oblikovanje i ponašanje kao i na ponašanje njezinih članova. O. o. je beskonačna i pod njom se razumijeva sve što je izvan poduzeća. Okolini organizacije, kao vanjskom čimbeniku, poduzeće se mora prilagoditi.

Okoštala poduzeća. Poduzeća koja zanemaruju tehnološko inoviranje, a na tehnološke inovacije u okolini odgovaraju perfekcioniranjem svoje po-

stojeće tehnologije, što se ne može smatrati adekvatnim odgovorom. O. p. ne provode tehnološke inovacije pa stagniraju, ne samo tehnološki, već će se brzo naći i pred ekonomskim teškoćama.

Opće partnerstvo. O. p. je pravni oblik poduzeća u vlasništvu dviju ili više osoba koje, s obzirom na visinu svojih uloga, upravljaju poduzećem, vode poslove poduzeća te dijele dobit, ali i za obveze poduzeća odgovaraju neograničeno cjelokupnom svojom osobnom imovinom.

Optimalna veličina poduzeća. Veličina poduzeća koja osigurava najpovoljniji odnos između učinaka i troškova. O. v. p. je ona veličina poduzeća kod koje su troškovi po jedinici proizvoda najmanji, a masa ostvarene dobiti najveća.

Organigram. Grafički prikaz organizacijske strukture poduzeća, pojedinih njegovih elemenata, kao i veza i odnosa među elementima sustava. Najčešći oblik organigrama su organizacijske sheme.

Organizacija »paukove mreže«. Jedan je od oblika mrežne organizacije. O. p. m. nije stalna već *ad hoc* organizacija, koja se osniva po potrebi.

Organizacija poduzeća u obliku »pčelinjeg saća«. Poslovno i organizacijsko povezivanje malih poduzeća radi međusobnog ispomaganja u ostvarivanju poslovnih rezultata. Pod organizacijom pčelinjeg saća misli se i na organizaciju polusamostalnih ćelija u poduzeću, koje imaju relativno zaokružene poslove.

Organizacija rada. Svjesna djelatnost čovjeka kojom se usklađuju svi čimbenici proizvodnje: predmeti rada, sredstva za rad i ljudski rad radi postizanja optimalnih rezultata rada odnosno poslovanja. Ovisno o tome jesu li čimbenici proizvodnje optimalno usklađeni ili ne, govori se o optimalnoj i suboptimalnoj organizaciji rada.

Organizacija. Kao opći, univerzalni, pojam predstavlja svjesno udruživanje ljudi, kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke, s najmanjim mogućim naporom, na bilo kojem području rada i života. Termin o. rabi se za označavanje: procesa organiziranja, rezultata organiziranja, organizacije kao institucije – poduzeća ili ustanove i organizacije kao znanstvene discipline. O. je sinonim za stabilnost i red u sustavu.

Organizacije intenzivne znanjem. Suvremene organizacije koje osobitu pažnju poklanjaju znanju zaposlenih, zbog čega se i kaže da su to organizacije intenzivne znanjem, koje postaje glavni resurs organizacije.

Organizacijska dinamika. Predstavlja tzv. »meke« varijable organizacije, kao što su organizacijske promjene, organizacijska kultura i sukobi u organizaciji koji unose dinamiku u organizaciju. Njome se postiže dinamičko vrednovanje organizacije.

Organizacijska jedinica. Opći, neodređeni naziv za bilo koji dio u organizacijskoj strukturi poduzeća.

Organizacijska kultura. Način života i rada u poduzeću. Organizacijska kultura je sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvedeći norme ponašanja. O. k. predstavlja osobnost odnosno karakter ili personality poduzeća.

Organizacijska rupa. Organizacijsko stanje u kojem zadatak ili funkcija organizacije, koji su potrebni za postizanje cilja, ostanu neobavljeni.

Organizacijska shema. Vrlo rasprostranjeno organizacijsko sredstvo koje se koristi za grafičko prikazivanje organizacije. Organizacijskom shemom se prikazuju pojedini elementi organizacijske strukture poduzeća. O. s. je statična i prikazuje formalnu organizaciju. O. s. mora biti pregledna i lako razumljiva.

Organizacijska sredstva. Predmeti kojima se poduzeće služi u organizacijskoj izgradnji. O. s. su sredstva za prikazivanje organizacije.

Organizacijska struktura prema potrošačima. Vrsta organizacijske strukture poduzeća u kojoj se organizacijske jedinice (divisions) osnivaju prema »skupinama potrošača« odnosno prema »kategorijama kupaca« ili klijenteli.

Organizacijska struktura. Sveukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje i poslovanja kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika posebno. O. s. je najvažniji dio svake organizacije, svakog poduzeća. O. s. je dinamičan element organizacije poduzeća.

Organizacijske promjene. Proces mijenjanja, odnosno modificiranja postojeće organizacije. O. p. predstavljaju prijelaz iz sadašnjeg (tekućeg) stanja organizacije u neko buduće (željeno) stanje organizacije.

Organizacijske vrste. Različiti postupci u provođenju organizacije.

Organizacijski darvinizam. Pojam kojim se označava važnost i sposobnost prilagodbe poduzeća u sve neizvjesnijoj okolini.

Organizacijski kaos. Nered, zbrka, metež u organizaciji. O. k. znači da je organizacija u stanju entropije, a entropija je mjera dezorganizacije sustava.

Organizacijski paralelizam. Stanje u organizaciji u kojem se status i moć danih organizacijskih senzora suočava sa statusom i moći drugih organizacijskih senzora u okolini.

Organizacijsko preklapanje. Stanje u organizaciji kad jedan posao obavljaju dvije osobe ili dvije organizacijske jedinice, a neprecizno i nejasno je određeno što tko od njih treba obavljati.

Organizacijsko sljepilo. Nesposobnost uočavanja problema od strane zaposlenih u poduzeću, zbog toga što se na probleme priviknu tako da im uopće više ne smetaju, pa ih i ne smatraju problemima koje bi trebalo rješavati.

Organizator. Svaka osoba koja organizira rad drugih. O. je i osoba koja se profesionalno bavi organizacijom kao svojom strukom. O. je organizacijski stručnjak čiji je zadatak da potpomaže management u rješavanju organizacijskih problema.

Organska struktura. Antipod birokratskoj strukturi. O. s. se javlja 60-ih godina, u suvremenim uvjetima poslovanja, kad tradicionalne ili klasične strukture nisu mogle funkcionirati na zadovoljavajući način. O. s. se bolje prilagođavala brzim promjenama i visokoj tehnologiji. Upravo zahvaljujući toj svojoj velikoj prilagodljivosti promjenama okoline i potrebama organizacije ta struktura je nazvana još i adaptivnom strukturom. Najvažnije vrste organske strukture su projektna i matrična organizacija.

Osnovna glavnica. Iznos kapitala koji je potreban za osnivanje i početak rada društva. Osnovna glavnica dijeli se na određeni broj dionica u dioničkom društvu, odnosno na određeni broj udjela u društvu s ograničenom odgovornošću.

Otkup poduzeća od strane zaposlenih. Čest način otkupa državnih poduzeća, koja su suočena s teškoćama u poslovanju.

Otpor prema promjenama. Uobičajena i normalna reakcija zaposlenih na promjene u organizaciji zbog neizvjesnosti i rizika koje promjene sa sobom nose.

Otrovna pilula. Jedan od načina da se tvrtka učini manje atraktivnom za preuzimanje od strane potencijalnog preuzimatelja. O. p. je jedna od metoda zaštite poduzeća od preuzimanja. Cilj managementa je da se »pilula« učini toliko neukusnom, da je potencijalni preuzimatelj neće željeti progutati.

Outsourcing. Vidi: Eksternalizacija aktivnosti.

Ovisno društvo. O. d. je pravno samostalno društvo na koje neko drugo društvo (vladajuće društvo) ima neposredno ili posredno prevladavajući utjecaj.

Ovlast. Ograničeno pravo korištenja sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenom pravcu. O. se prenosi na poziciju, a ne na pojedinca, koji zauzima određeno mjesto u organizaciji. O. je pravo naredivanja.

Ovlast obvezne konzultacije. Ovlast koja daje veća prava, odnosno veću ovlast štabu, koji s ovom vrstom ovlasti obvezno mora biti konzultiran od linijskog managementa.

Paralelni (usporedni) inženjering. Koncept organizacijskog povezivanja pojedinih, područja odnosno dijelova poduzeća, sa svrhom skraćivanja vremena, a time i smanjivanja troškova proizvodnje.

Participativna kultura. Kultura poduzeća u kojoj su zaposleni u znatnoj mjeri uključeni u proces odlučivanja.

Partnersko društvo. P. d. ili kako se još naziva ortačko društvo ili ortaštvo, predstavlja naziv za pravni oblik poduzeća u vlasništvu dviju ili više osoba.

Personalno-patrijarhalni sustav managementa. Sustav managementa u kojem rukovodi samo jedna osoba koja ima potpunu vlast i moć u odlučivanju.

PERT. Tehnika mrežnog planiranja koja se temelji na procjeni projekta.

Pionir. Tip poduzetnika koji je najpogodniji za fazu izgradnje poduzeća.

Piramidalni sustav managementa. Vidi: Linijski sustav managementa.

Početni oblik funkcijske organizacijske strukture. Vrsta funkcijske organizacijske strukture poduzeća u kojoj je broj osnovanih funkcionalnih organizacijskih jedinica manji od broja poslovnih funkcija u poduzeću.

Podjela rada. Temeljno načelo organizacije. P. r. predstavlja podjelu cjelokupnog društvenog rada na različite djelatnosti, grane, grupacije, poduzeća, funkcije i radna mjesta.

Podijeljena ovlast. Stanje u odlučivanju kad određenu odluku donose manageri dviju organizacijskih jedinica, s obzirom na to da manager jedne organizacijske jedinice nema ingerencije na donošenje odluka u drugoj organizacijskoj jedinici, koje su od vitalnog interesa za funkcioniranje prve organizacijske jedinice.

Poduzeće. Ekonomska, ljudska, organizacijska i pravna cjelina, koja kombiniranjem čimbenika proizvodnje proizvodi proizvode, odnosno usluge, koji se prodaju na tržištu, a radi ostvarivanja profita.

Poduzetnik. Osoba koja poduzima određene poslovne pothvate te preuzima na sebe neizvjesnost i rizik za učinak tog pothvata. P. je osoba koja kupuje po određenoj cijeni, a prodaje po neodređenoj, nesigurnoj, cijeni. Glavna karakteristika poduzetnika je nesigurna zarada.

Poduzetništvo. Kombiniranje čimbenika proizvodnje sa svrhom maksimizacije učinka u obliku dobiti, odnosno profita. P. je poslovni pothvat, s odgovarajućim kapitalom, koji je povezan s većom ili manjom neizvjesnošću i rizikom. P. je najbolja kombinacija talenta, znanja i sposobnosti poduzetnika, podržano s odgovarajućim kapitalom.

Pogon. Organizacijska jedinica proizvodnje. P. je dio poduzeća ili tvornice, koji predstavlja određenu tehničko-tehnološku cjelinu u kojoj se proizvode određeni proizvodi ili skupine proizvoda.

Pogrešna strategija. Strategija koja ne može osigurati budućnost poduzeća.

Poison pill. Vidi: Otrovnja pilula.

Pondyevi modeli sukoba. Modeli sukoba nazvani po njihovom autoru. P. m. s. su model pogodbe, birokratski model i sistemski model.

Pool. Vidi: Pul.

Poslovna jedinica. Opći, univerzalni naziv za sve teritorijalno dislocirane odnosno izdvojene dijelove poduzeća izvan sjedišta poduzeća, koje obavljaju veći ili manji djelokrug poslova iz osnovne djelatnosti poduzeća, u ime i za račun poduzeća, ali samo na svom užem području.

Poslovna organizacija poduzeća. P. o. p. je pojam koji se odnosi na cjelokupno poslovanje poduzeća. Ona je širi pojam od organizacije rada. P. o. p. obuhvaća, osim usklađivanja čimbenika proizvodnje u neposrednom procesu rada, i usklađivanje ostalih poslova, odnosno organizacijskih jedinica.

Poslovne funkcije. Vidi: Funkcije u poduzeću.

Postojana kultura. Kultura poduzeća koja djeluju u stabilnoj okolini.

Povezana (srodna) poduzeća. Poduzeća koja se diverzificiraju u povezana (srodna) područja, u kojima na jedan posao ne otpada više od 70% prodaje.

Povezana društva. P. d. su pravno samostalna društva koja u međusobnom odnosu mogu stajati kao: 1. društvo koje u drugom društvu ima većinski udio ili većinsko pravo u odlučivanju, 2. ovisno i vladajuće društvo, 3. društvo s uzajamnim udjelima i 4. društva povezana poduzetničkim ugovorom.

Pozitivni efekti (učinci) sukoba. Očekuju se samo kod manjih sukoba koji ne potresaju radikalno organizaciju, već upravo toliko koliko je potrebno da se u poduzeću stvori ona stalno potrebna klima živosti i nemira, koja rezultira novim idejama, rješenjima i kreativnošću.

Predmetna organizacijska struktura. Vrsta organizacijske strukture poduzeća u kojoj se organizacijske jedinice (divisions) osnivaju prema proizvodima, odnosno uslugama. P. o. s. se još naziva i proizvodna odnosno produktna organizacijska struktura.

Preklapajuća odgovornost. Odgovornost kod koje dvije ili više osoba odgovaraju za izvršenje istih aktivnosti.

Preuzimanje poduzeća. Svako podređivanje neke tvrtke drugoj tvrtki, odnosno stanje u kojem jedna kompanija preuzima kontrolu nad drugom. To je opći naziv za svako prebacivanje kontrolnog paketa dionica nekog poduzeća, s jedne skupine dioničara na drugu. P. p. jedan je od dva načina stjecanja poduzeća, odnosno promjene vlasništva nad poduzećem.

Prihodni centri. Organizacijska jedinica u poduzeću u kojoj manager ima kontrolu samo nad prihodima te organizacijske jedinice, ali ne i nad troškovima. Rezultati prihodnih centara mjere se u novčanim ili/i naturalnim pokazateljima. P. c. su organizacijske jedinice koje su odgovorne za prodaju.

Prijelazni stadij. Vrijeme provođenja organizacijskih promjena u poduzeću, odnosno razdoblje u organizaciji između sadašnjeg i budućeg stanja organizacije.

Prilagodljiva kultura. Kultura poduzeća koja djeluju u promjenjivoj okolini. P. k. se još naziva i adaptivnom, odnosno promjenjivom kulturom.

Pripajanje. Vidi: Akvizicija.

Procesna organizacijska struktura. Temelji se na tijeku radnog ili poslovnog procesa, kao kriteriju za osnivanje organizacijskih jedinica ili radnih timova, umjesto na poslovnim funkcijama. P. o. s. u najužoj je vezi s funkcijskom organizacijskom strukturom. Ona u funkcijsku organizacijsku strukturu unosi organske elemente. P. o. s. se još naziva i horizontalna organizacija.

Procesno orijentirana funkcijska organizacijska struktura. Vrsta funkcijske organizacijske strukture poduzeća, u kojoj se organizacijske jedinice osnivaju prema fazama procesa proizvodnje, odnosno prema fazama tehnološkog procesa.

Profitni centar. Organizacijska jedinica u poduzeću koja ima kontrolu nad svojim prihodima i rashodima. Cilj svakog profitnog centra je dobit, kao razlika između prihoda i rashoda. Manager svakog profitnog centra odgovoran je za ostvarivanje određene razine dobiti.

Programirane odluke. Odluke koje se odnose na rješavanje rutinskih problema. P. o. se donose u situacijama koje se ponavljaju.

Programirano odlučivanje. Koristi se u rješavanju rutinskih problema, na temelju prethodno ustaljenih kriterija odlučivanja. P. o. se koristi u situacijama koje se ponavljaju. Kod programiranog odlučivanja koraci, odnosno postupak odlučivanja su poznati s obzirom na prijašnja iskustva u odlučivanju.

Programsko-matrična struktura. Vrsta matrične organizacijske strukture koja je prikladna za one organizacije koje istovremeno izvode veći

broj programa. U P. m. s. na jednoj strani matrice su programi, a na drugoj funkcijske organizacijske jedinice, koje svojim osobljem opslužuju realizaciju pojedinih programa.

Proizvodno-matrična struktura. Vrsta matrične organizacijske strukture koja je prikladna za ona poduzeća koja istovremeno proizvode veći broj različitih proizvoda. Najčešće će to biti slučaj s poduzećima koja se bave proizvodnjom pojedinačnih proizvoda. U P. m. s. na jednoj strani matrice su proizvodi, a na drugoj funkcijske organizacijske jedinice, koje svojim osobljem opslužuju proizvodnju pojedinih proizvoda.

Project manager. Vidi: Manager projekta.

Projekt. Svaki zaokružen, cjelovit i složen pothvat, čije se karakteristike i cilj mogu definirati, a koji se mora ostvariti u određenom vremenu, te zahtijeva koordinirane napore nekoliko službi, odnosno zaposlenih radnika u tim službama.

Projektna organizacija. Vidi: Projektna organizacijska struktura.

Projektna organizacijska struktura. Vrsta organizacijske strukture poduzeća koja se uspostavlja za određeni zadatak, odnosno projekt, tj. orijentirana je na realizaciju određenog konkretnog zadatka, odnosno projekta. P. o. s. predstavlja privremenu organizacijsku formu. P. o. s. je poseban oblik timske organizacije.

Projektni procesi. Projekti koji se ponavljaju više puta uzastopce, koji su slični po načinu izvođenja i koji zahtijevaju neki ustaljeni način rukovođenja.

Projektni sustav managementa. Jedan od modernih načina organizacije funkcije managementa, u kojem manager projekta (Project manager) koordinira sve aktivnosti vezane uz taj projekt.

Projektno-matrična struktura. Vidi: Matrična organizacijska struktura.

Pul. Vrsta kartela, a najčešće se javlja kao oblik udruživanja poduzeća koja međusobno surađuju glede proizvodnje i/ili prodajnih cijena proizvoda. P. se osniva uglavnom kao privremeno udruženje, pa traje dok traje ugovorni posao.

Racionalizacija. Skup mjera za pojednostavljenje, poboljšanje, a time i pojeftinjenje procesa rada, u prvom redu u proizvodnji, ali isto tako i u ostalim poslovnim funkcijama. R. skraćuje vrijeme obavljanja nekog posla, smanjuje troškove i štedi radnu snagu.

Racionalno odlučivanje. Način odlučivanja koji se temelji na analitičkom pristupu, sastoji se od nekoliko faza, a koristi se u situacijama koje se ne ponavljaju. R. o. je najkvalitetniji način odlučivanja.

Radikalno inovativne promjene. Promjene kod kojih je stupanj složenosti, troškova i nesigurnosti kao i potencijalne otpornosti na promjene, najveći.

Radno mjesto. Prostorno ograničeni dio poduzeća na kojemu se nalaze sva potrebna sredstva za rad i predmeti rada, i na kojem jedan ili više izvršitelja, obavljajući određeni posao, realiziraju pojedinačni zadatak. Radna mjesta su najmanje organizacijske jedinice u poduzeću i prva najniža razina grupiranja zadataka.

Rahimov model sukoba. Model sukoba nazvan po svom autoru, koji se sastoji od pet faza, i to od: prethodnih uvjeta, promjena u ponašanju, formulacije strukture, procesa odlučivanja i posljedica sukoba.

Rascjepkana ovlast. Vidi: Podijeljena ovlast.

Raspon komunikacija. Osnova za uspostavljanje informacijski temeljene organizacije, u kojoj će uporaba kompjutera omogućiti širok raspon komunikacija odnosno nisku ili plitku organizaciju.

Raspon kontrole. Broj neposredno, izravno, podređenih jednom manageru.

Raspon odgovornosti. Broj svih podređenih, posredno i neposredno podređenih, jednom manageru na pojedinim razinama organizacijske piramide. R. o. je broj ljudstva koje pretpostavljeni manager treba potpomagati u radu.

Raspon rukovođenja. Vidi: Raspon kontrole.

Raščlanjivanje zadataka. Proces podjele zadataka u poduzeću. R. z. predstavlja podjelu ukupnog zadatka poduzeća na posebne zadatke kao i podjelu posebnih zadataka na pojedinačne zadatke.

Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture. Vrsta funkcijske organizacijske strukture poduzeća, u kojoj je broj osnovanih funkcijskih organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija u poduzeću.

Reinženjering poslovnih procesa. R. p. p. je novi poslovni koncept ili nova poslovna filozofija. Središnje mjesto u r. p. p. pripada procesima. R. p. p. je ponovni početak, tj. pokušaj da se cijeli posao radi bolje, najčešće na drukčiji način. R. p. p. predstavlja fundamentalnu promjenu mišljenja i radikalni redizajn poslovnih procesa sa svrhom postizanja dramatičnih poboljšanja ključnih parametara poslovanja, kao što su: troškovi, kvaliteta, usluga i brzina.

Reorganizacija. Jedna od vrsta organizacije, a odnosi se na promjene u organizaciji već postojećeg (osnovanog) poduzeća ili nekog drugog pravnog subjekta. R. je s vremena na vrijeme potrebna svim organizacija-

ma, ako se žele prilagoditi promjenama okoline. Cilj reorganizacije je adaptirati ili modificirati postojeću strukturu da bi postala djelotvorna u postizanju svojih ciljeva, ali bez mijenjanja njezinih izvornih osobina.

Ritual. Simbol korporacijske kulture. R. predstavljaju pravila koja određuju ponašanje u životu kompanije.

Rukovođenje. Funkcija koja proizlazi iz položaja u procesu rada, a uvjetovana je tehničkom podjelom rada. R. je aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali naporima drugih ljudi. Osnovne funkcije rukovođenja su: planiranje, organiziranje, postavljanje osoblja, vođenje i kontrola pa se rukovođenje može smatrati drugim nazivom za management.

Rutinske odluke. Odluke koje se ponavljaju u istom načinu izvođenja.

Sadašnje stanje organizacije. Stanje organizacije prije početka provođenja organizacijskih promjena.

Savjetodavna ovlast. Ovlast koju posjeduje štab specijalista u savjetovanju linijskog managementa, kad management zatraži savjet od svog štaba.

Savjetodavni štab. Štab specijalista koji savjetuju linijski management.

Sektor. Naziv za funkcijsku organizacijsku jedinicu na najvišoj razini, koja objedinjava obavljanje poslova neke poslovne funkcije. S. predstavlja organizacijsku jedinicu najviše razine, unutar koje se, hijerarhijskim redom, osnivaju službe, odjeli, odsjeci i referada.

Simboli organizacijske kulture. Vidljivi i nevidljivi znaci korporacijske kulture. Preko S. o. k. prepoznamo kulturu poduzeća. Najpoznatiji simboli organizacijske kulture bili bi: vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenje, statusni simboli, tradicija, priče i povijest, rituali i ceremonije, žargon i jezik te fizička okolina.

Situacijski pristup. Vidi: Kontingencija.

Skalarni lanac. Vidi: Lanac zapovijedanja.

Slaba kultura. Kultura kod koje ne postoji jedinstvo članova organizacije oko nekih specifičnih vrijednosti.

Složenost organizacije. Jedna od ključnih dimenzija organizacije. Pod s. o. razumijeva se razina vodoravne i okomite diferencijacije u organizaciji.

Spajanje poduzeća. Vidi: Fuzija.

Specijalizacija. Rezultat i posljedica podjele rada. S. se primarno odnosi na ljudski rad, a može se proširiti i na ostale čimbenike proizvodnje: sredstava za rad i predmete rada. S. se kao pojam koristi i u širem značenju, pa se govori o specijalizaciji radionice, pogona, tvornice ili cijelog poduzeća za neku određenu proizvodnju.

Stalna projektna organizacija. Poseban oblik timske organizacije koja se koristi kod projektnih procesa.

Standard. Rezultat standardizacije.

Standardizacija. Specifičan postupak utvrđivanja jednoobraznih svojstava materijala, dijelova, sklopova i finalnih proizvoda, glede dimenzija, oblika, kvalitete, odnosno fizičkih i/ili kemijskih svojstava, što ih materijal, dio, sklop ili konačni proizvod moraju imati.

Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture. Vrsta funkcijske organizacijske strukture poduzeća u kojoj je broj osnovanih funkcijskih organizacijskih jedinica jednak broju poslovnih funkcija u poduzeću.

Statusni simboli. Jedan od znakova, odnosno obilježja korporacijske kulture koji su lako vidljivi i prepoznatljivi. S. s. ukazuju na društvenu poziciju bilo pojedinca, skupine ili cijele organizacije u odnosu na druge.

Stilovi vođenja. Način vođenja poduzeća od managementa. Autokratski i demokratski stil vođenja su dvije krajnosti među brojnim stilovima vođenja. Na stilove vođenja utječu karakteristike vođe, karakteristike podređenih i karakteristike same situacije.

Strateg. Tip poduzetnika karakterističan za fazu diferencijacije razvoja poduzeća.

Strategic Alliances. Vidi: Strateške alijanse.

Strategic Business Unit (SBU). Vidi: Strateška poslovna jedinica.

Strategija klina. Način oblikovanja organizacijske strukture poduzeća prema kojemu promjene u organizaciji započinju od srednjih razina managementa.

Strategija većeg broja nukleusa. Način oblikovanja organizacijske strukture poduzeća, kod kojeg organizacijske promjene u poduzeću započinju istovremeno na različitim razinama i u različitim dijelovima poduzeća.

Strategija. Utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća. Strategija odgovora na pitanje »kako će organizacija postići zacrtane ciljeve«?

Strateška poslovna jedinica. Oblik divizijske organizacijske jedinice u poduzeću, primarno orijentirane na strateško planiranje, relativno autonomna i tržišno orijentirana. S. p. j. utemeljena je na važnim strateškim elementima, slični jedni drugima, kao što su: tehnologija, marketing, proizvodnja, distribucija, itd. Svaka S. p. j. odgovorna je za profit, odnosno gubitak u poslovanju svoje jedinice.

Strateške alijanse. Oblici suradnje između poduzeća, koji mogu biti formalizirani, ali ne kao čvrsti oblici integracije. To su različiti oblici partnerstava između kompanija.

Strateške odluke. Najvažnije odluke koje se donose u poduzeću, kojima se određuju ciljevi i strategija poduzeća u budućnosti.

Stres. Tjelesni i fizički napor koji pojedinac osjeća kao rezultat utjecaja okolnih čimbenika. S. je mjera trošenja tijela.

Stresori. Čimbenici, odnosno promjene u organizaciji koje dovode do ljudskog stresa. S. su »ključevi« za upravljanje stresom. S. su izazivači stresa.

Struktura. Sastavni dio svakog organizma svake organizacije. Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, ima neku svoju određenu strukturu, neki svoj sustav unutrašnjih veza i odnosa. S. predstavlja najvažniji dio svake organizacije.

Strukturne promjene. Promjene organizacijske strukture poduzeća kao cjeline ili promjene organizacije pojedinih njegovih dijelova, organizacijskih jedinica, pogona, odjela, divisions i slično.

Stupanj koncentracije ponude. Postotno učešće nekog poduzeća u ponudi određenog proizvoda na tržištu u odnosu na ukupnu ponudu tog proizvoda na tržištu.

Stvarna organizacija. Objektivno postojeća organizacija koja djeluje u svakom poduzeću. S.o. nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacije.

Subkultura poduzeća. Kultura različitih pojedinaca, odnosno skupina unutar organizacije.

Sukob i interakcije. Vrsta intraskupnog sukoba u kojem jedan član skupine pripisuje sebi uspjeh projekta i obratno, a ako projekt ne uspije, okrivljuje druge članove za neuspjeh projekta.

Sukob rezultata. Vrsta intraskupnog sukoba koji nastaje u organizaciji kad članovi skupine trebaju donijeti neku odluku, odnosno riješiti problem, čemu se suprotstavljaju drugi članovi skupine.

Sukob uloga. Vrsta intraskupnog sukoba koji nastaje kad jedna osoba u skupini obavlja posao koji bi trebala obavljati neka druga osoba ili kad pojedinac dobiva naređenja da dva posla obavi u isto vrijeme, što nije u mogućnosti.

Sukob. Sukob dvaju ili više pojedinaca ili skupina, koje su međusobno suprotstavljene, a koje imaju različite ideje, ciljeve, filozofiju i poslovnu orijentaciju.

Sustavi managementa. Različiti oblici organizacije, odnosno različiti načini organizacije funkcije managementa. S. r. mogu biti tradicionalni ili klasični, odnosno suvremeni.

Širok raspon kontrole. Raspon kontrole u kojemu manager koordinira rad većeg broja podređenih, npr., 10, 15 ili više suradnika.

Štabna ovlast. Ovlast imaju štabna tijela u štabnolinijskoj strukturi managementa. Š. o. predstavlja pravo na preporuke i sugestije koje daju štabna tijela linijskom managementu u procesu odlučivanja.

Štabno-linijska organizacija. Kombinacija linijske i funkcijske organizacije managementa. U. Š. l. o. osnovna struktura je linijska u koju se, na pojedinim razinama organizacijske piramide, interpoliraju štabni specijalisti za pojedina područja, kako bi bili od pomoći linijskom managementu.

Štabno-linijski sistem managementa. Vidi: Štabno-linijska organizacija.

Takeover. Vidi: Preuzimanje poduzeća.

Taktičke odluke. Odluke nižeg reda u odnosu na strateške odluke. Putem taktičkih odluka realiziraju se strateške odluke poduzeća.

Taylorizam. Skup načela i metoda organizacije poduzeća, koje je razvio američki teoretičar organizacije F. W. Taylor. T. je sinonim za znanstveno upravljanje, odnosno za znanstvenu organizaciju rada. T. je predstavljao prekretnicu u proučavanju organizacije na početku 20. stoljeća.

Tehnička podjela rada. Podjela rada unutar poduzeća, tvornice ili pogona, a naziva se još i pojedinačna podjela rada.

Tehnološki diskontinuitet. Stanje tehnološkog zaostajanja poduzeća koja su zakasnila u tehnološkim promjenama i tehnološkim inovacijama.

Teorija »X«. Jedan pogled na upravljanje i kontrolu po kojemu su ljudi prirodno lijeni, imaju antipatiju prema radu, rad izbjegavaju koliko mogu, zbog čega ih valja primoravati na rad, kontrolirati pa čak i prijetiti kaznama.

Teorija »Y«. Jedan pogled na upravljanje i kontrolu po kojemu ljudi vole raditi, mentalni i fizički napor im čini zadovoljstvo baš kao i odmor i zabava, pa im nije potrebna vanjska kontrola, jer su sposobni da provedu samokontrolu kao i preuzimanje odgovornosti za izvršenje zadatka.

Teorija »Z«. Predstavlja hibridni model između tipične američke i tipične japanske organizacije. Autor ove teorije W. Ouchi ukazuje na iznimnu važnost, odnosno ulogu koju ima organizacijska kultura kao ključna determinanta organizacijske efektivnosti. T. »Z« kod nekih obilježja organizacijske kulture »miri« krajnosti u američkom i japanskom modelu kulture, odnosno »brusi njegove oštre bridove«, u nekim drugim elementima traži sredinu između američkog i japanskog modela kulture, a negdje opet spaja spoznaje oba ta modela organizacijske kulture.

Teorija departmentalizacije. Vidi: Departmentalizacija.

Teorijska džungla managementa. Izraz koji se koristi da bi se označilo mnoštvo smjerova, škola i teorija managementa.

Teritorijalna organizacijska struktura. Vrsta organizacijske strukture poduzeća u kojoj se organizacijske jedinice (divisions) formiraju prema teritoriju, odnosno zemljopisnim područjima, zbog čega se ova struktura naziva još i zemljopisna organizacijska struktura.

Timska organizacija. Jedan je od oblika suvremene organizacije. T. o. se temelji na osnivanju timova unutar klasične organizacijske strukture, putem kojih se unosi dinamizam u organizaciju. T. o. otklanja rigidnost klasičnih struktura i "ruši" granice između pojedinih dijelova organizacije. T. o. je interpolirana u funkcijsku organizacijsku strukturu.

Tipizacija. Postupak sužavanja asortimana standardiziranih proizvoda. T. je u najužoj vezi sa standardizacijom i ima karakteristike selektivne standardizacije. T. smanjuje broj tipova proizvoda u proizvodnom programu nekog konkretnog poduzeća.

»Top down postupak«. Pristup oblikovanju organizacijske strukture poduzeća »odozgo prema dolje«, prema kojemu se najprije dizajniraju globalne organizacijske jedinice, a tek na kraju specifični zadaci.

T-oblik organizacije. Tehnološki uvjetovana organizacija odnosno tehnološka organizacija. T. o. o. je organizacija za 21. stoljeće. To nije neka posebna vrsta organizacije, već se samo kroz taj naziv želi naglasiti izrazito veliki utjecaj informacijske tehnologije na oblikovanje organizacije.

Tradicionalna organizacijska struktura. Vidi: Birokratska struktura.

Transakcijski model. Dinamički i realistički model organizacijskih promjena P. Nutta, koji se sastoji od pet faza provođenja organizacijskih promjena, i to od faza: formulacije, koncepta razvoja, detaljiranja, vrednovanja i instalacije.

Transformacija poduzeća. Radikalnija promjena u organizacijskoj strukturi poduzeća od reorganizacije. T. p. uključuje i promjenu same strukture u odnosu na postojeću organizaciju. T. p. rezultira i promjenama u vrijednostima, stavovima i vjerovanjima.

Treća strana u sukobu. Osoba ili organizacija koja posreduje u rješavanju posebno teških sukoba između sukobljenih strana. Treća strana u sukobu posreduje između sukobljenih strana, omogućava i vodi njihove pregovore a, po potrebi, i arbitra.

Trener. Tip poduzetnika karakterističan za fazu konsolidacije poduzeća.

Trgovačko društvo. Zajedničko ime za sve pravne oblike poduzeća.

Troškovni centar. Organizacijska jedinica u poduzeću u kojoj manageri imaju mogućnost kontrole troškova, odnosno rashoda. Rezultati rada T.c. ne mogu se tržišno valorizirati, pa oni odgovaraju samo za racionalno poslovanje unutar planiranih troškova. Kao troškovni centri osnivaju se različite administrativne jedinice u poduzeću.

Trust. Organizacijski oblik monopolističkog udruživanja poduzeća u jedno zajedničko poduzeće koje ima monopolistički položaj na tržištu. Poduzeća koja se udružuju u trust gube svoju pravnu i ekonomsku samostalnost, a samostalna su samo u pogledu organizacije proizvodnje, tj. u tehničkom pogledu. U trust se udružuju poduzeća koja pripadaju istoj privrednoj grani.

Turbulentna okolina. Vidi: Nestabilna okolina.

Tvornica. Organizacijski oblik industrijskog poduzeća koji predstavlja tehnokonomsku i poslovnu cjelinu, koja se sastoji od jednog ili više proizvodnih objekata, koji su namijenjeni industrijskoj proizvodnji. Uži organizacijski dijelovi tvornice su: pogoni, radne jedinice, radionice, radionička odjeljenja i brigade.

»U« forma organizacije. Najjednostavniji oblik organizacijske strukture poduzeća. »U« forma organizacije predstavlja unitarni oblik organizacije koji je prikladan za mala poduzeća.

Učeće organizacije. Organizacija koja stalno uči. U.o. su organizacije koje se kontinuirano prilagođavaju promjenama.

Učeći sustavi. Naziv za one organizacije, ona poduzeća, koja pokazuju fantastičnu gorljivost za učenjem. Učenje im omogućava da postignu brzinu i fleksibilnost na izazove okoline, a provodi se po svim razinama u poduzeću.

Unifikacija. Postupak kojim se smanjuje broj tipova proizvoda u potrošnji, koji služe istoj ili sličnoj namjeri. U. je u uskoj vezi sa standardizacijom i tipizacijom. U. provodi potrošač, dok standardizaciju i tipizaciju provodi proizvođač.

Unitarna organizacija. Najčešći oblik organizacije malih, monoproduktivnih poduzeća, koja imaju jednostavnu (unitarnu) strukturu, centraliziranu organizaciju i upravljanje, te ovlast odlučivanja na najvišoj organizacijskoj razini. U unitarnoj organizaciji primijenit će se unitarni oblik organizacijske strukture, tzv. »U« forma, što proizlazi od prvog slova unitarne organizacije.

Unutarnje poduzetništvo. Proces osnivanja malih, relativno autonomnih poduzeća, odnosno jedinica u sklopu korporacije, kojima se dodjeljuju potrebna sredstva, kadrovi i organizacijska samostalnost, da bi svi oni pojedinci koji imaju poduzetničke ideje, talent i sposobnost, a u ve-

likom sustavu su sputani, mogli realizirati te svoje ideje, otvaranjem novih tvrtki u okvirima postojećeg poduzeća.

Unutarnji čimbenici organizacije. Čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, na koje poduzeće može utjecati. Poduzeće upravlja unutarnjim čimbenicima organizacije, za razliku od vanjskih čimbenika kojima se mora prilagođavati i koji upravljaju poduzećem.

Upravljanje s pomoću ciljeva. Način upravljanja usredotočen na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički definirali i utvrdili i manageri i suradnici.

Upravljanje s pomoću rezultata. Način upravljanja usredotočen na uspjeh poduzeća, najčešće na rezultat izražen visinom profita kao agregatnog pokazatelja uspjeha poduzeća.

Upravljanje s izuzetkom. Decentralizirani oblik upravljanja, odnosno managementa u kojem manageri daju veliku slobodu suradnicima, a oni se uključuju u rješavanje problema samo u iznimnim slučajevima koji odstupaju od standardnog načina rješavanja problema.

Upravljanje. U. je funkcija vlasništva. U. se temelji na pravu vlasništva nad sredstvima. Onaj tko je vlasnik sredstava, odnosno kapitala, taj je i nositelj funkcije upravljanja. U. se ostvaruje kroz proces donošenja odluka, odnosno kroz odlučivanje.

Usmjerena diverzifikacija. Način širenja asortimana proizvoda u proizvodnom programu poduzeća na taj način da su novi proizvodi usko povezani s njihovim primarnim proizvodima.

Uzak raspon kontrole. Raspon kontrole u kojem manager koordinira rad manjeg broja podređenih, npr. 4–5 suradnika.

Vanjski čimbenici organizacije. Vidi: Čimbenik okoline.

Veliko/malo poduzeće. Velika poduzeća koja se unutarnjim restrukturiranjem i podjelom na divisions, profitne centre i strateške poslovne jedinice transformiraju u »konfederaciju« velikog broja malih poduzeća. Na taj način ona mogu očuvati prednosti velikih organizacija, ali i istovremeno uživati pogodnosti malih organizacija, kao što su fleksibilnost i jednostavnost.

Vertikalna diferencijacija. Proces širenja asortimana proizvoda u proizvodnom programu poduzeća u smjeru proizvodnje materijala, odnosno dijelova i sklopova, koje je poduzeće prije kupovalo od dobavljača.

Vertikalna integracija »prema unaprijed«. Model vertikalne integracije u kojemu poduzeće, koje se odlučuje na integraciju, priključuje sebi po-

duzeća koja obavljaju one proizvodne faze koje slijede nakon njegove proizvodnje.

Vertikalna integracija »prema unatrag«. Model vertikalne integracije u kojem poduzeće, koje se odlučuje na integraciju, priključuje sebi poduzeća koja obavljaju one proizvodne faze koje prethode njegovoj proizvodnji.

Vertikalna integracija. Model integracije poduzeća u kojemu se udružuju poduzeća koja su međusobno povezana proizvodnjom sirovina, energije, poluproizvoda, pa sve do proizvodnje finalnih proizvoda. V. i. stvara kombinirani tip integracije poduzeća.

Vertikalna koordinacija. Usklađivanje različitih aktivnosti ljudi, djelatnosti ili funkcija između različitih hijerarhijskih razina u poduzeću.

Vertikalna složenost. Oblik organizacijske strukture poduzeća koje ima veliki broj organizacijskih razina u hijerarhijskoj strukturi poduzeća. Karakteristika poduzeća s dubokom organizacijom.

Vertikalni sukob. Sukob između sudionika koji se nalaze na različitim razinama hijerarhije.

Virtualna korporacija. Privremena mreža nezavisnih kompanija, koje se povezuju, kako bi uzajamno dijelile vještine, troškove, znanje i tržište.

Virtualna organizacija. V. o. je organizacija koja sve ono što postoji u tradicionalnoj organizaciji zamjenjuje elektroničkom verzijom. V. o. je prividna organizacija. V. o. predstavlja zamjenu za stvarnu organizaciju. V. o. nema svoju strukturu i ona je nehijerarhijska organizacija nezavisnih kompanija.

Visoka organizacija. Organizacija koja ima relativno uzak raspon kontrole i puno razina managementa. Visoka organizacija naziva se još i duboka organizacija.

Visoko fokusiranje. Usmjerenost poduzeća na kontrakciju, odnosno sužavanje asortimana proizvoda u proizvodnom programu poduzeća, posebice u tvrtkama visokih tehnologija, na jedan relativno uzak asortiman proizvoda.

Vitka proizvodnja. Decentralizirana organizacija, s velikom slobodom poslovnih jedinica, koje se ne kontroliraju strogo od strane top managementa. V. p. će predstavljati značajni oblik buduće organizacije poduzeća.

Vođa. Vođe su samo neki, odnosno rijetki među managerima. Vođama se pripisuju gotovo božanske osobine, odnosno sposobnosti. V. imaju aktivan i osoban odnos prema ciljevima. Vođe stvaraju ideje. Vođe karakteriziraju novi pristup problemima. Vođe su sklone velikim opasnostima

i visokom riziku. Vođe su one osobe koje vuku cijelo poduzeće. Drugo ime za vođu je lider.

Vođenje. Jedna od funkcija managementa. V. je najvažniji aspekt managementa. Bit vođenja je u slijeđenju. V. se više oslanja na predviđanje onoga što bi moglo biti, nego na analizu onoga što jest. V. je koordinacija poslova koje obavljaju drugi. V. se bavi savladavanjem promjena.

Vremenski redoslijed obavljanja poslova. Jedan je od elementa organizacijske strukture koji, s pomoću managementa, povezuje materijalne i ljudske čimbenike proizvodnje, odnosno poslovanja.

Vrste organizacijske kulture. V. o. k. mogu biti različite pa tako razlikujemo: dominantnu kulturu i subkulturu, jaku i slabu kulturu, jasnu i nejasnu kulturu, odličnu i užasnu kulturu, postojanu i prilagodljivu kulturu te participativnu i neparticipativnu kulturu.

Vrste organizacijske strukture poduzeća. Različiti način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i osnivanje nižih organizacijskih jedinica po svim razinama u poduzeću. Osnovne V. o. s. p. su funkcionalna i divizionarna organizacijska struktura.

Vrste sukoba. Različiti oblici, odnosno tipovi sukoba koji se događaju među različitim sudionicima sukoba. Upravo to, tko su sudionici sukoba, opredjeljuje različite vrste sukoba.

Web. Jedan od načina prikazivanja organizacije podataka na Internetu, koji je hijerarhijski strukturiran i koji omogućava korisniku mreže, da na vrlo lagan i jednostavan način dođe do tražene informacije. Web je jedan od ključnih servisa Interneta koji je danas postao dominantan.

Wheelerov model sukoba. W. m. s. polazi od pet razloga koji uzrokuju sukob. Ti razlozi su: prirodna ljudska predispozicija sukoba, materijalna i socijalna dominacija, određena očekivanja i postignuća zaposlenih, spremnost na agresivnu akciju i kolektivna agresivna akcija.

Zajednička ulaganja. Oblik povezivanja poduzeća putem udruživanja kapitala na nekom zajedničkom projektu, odnosno pothvatu, ili pak u nekom obliku poslovne suradnje. Z. u. (Joint venture) jedan su od najčešćih oblika međuorganizacijskog povezivanja poduzeća.

Zajedničke službe. Stručne službe koje pružaju usluge, iz područja svoje djelatnosti, većem broju poslovnih subjekata.

Zlatni padobran. Paket povlastica koje se nude direktorima poduzeća koji su, zbog fuzije ili pripajanja poduzeća, ostali bez svojih radnih mjesta.

Znanstvena organizacija rada. Vidi: Znanstveno upravljanje.

Znanstveno rukovođenje. Vidi: Znanstveno upravljanje.

Znanstveno upravljanje. Skup metoda koje su razvijene u prvom razdoblju proučavanja organizacije u SAD. U izvornom značenju Z. u. predstavlja način rukovođenja u kojemu rukovoditelj, polazeći od pretpostavke da radnik ne zna najbolji način obavljanja posla, preuzima niz poslova, koji će radniku olakšati rad, ali ga istovremeno i prisiliti da radi više i bolje. Kao sinonim za Z. u. upotrebljavaju se izrazi: znanstveno rukovođenje i znanstvena organizacija rada.

Žargon. Simbol korporacijske kulture je specifičan jezik na kojemu komuniciraju, u pravilu, određene, uže skupine u poduzeću. Svako poduzeće, unutar pojedine struke, razvija i svoj poseban žargon, po kojemu se baš ono prepoznaje.

Željena slika poduzeća. Ideal kojemu svako poduzeće teži. Ž. s. p. je skup predodžbi o tome kakvo bi poduzeće trebalo biti. Ž. s. p. daje odgovor na pitanje: Tko smo mi? Što želimo? Kakvi želimo biti? Kakvi su naši uspjesi na tržištu? itd.

Životni ciklus poduzeća. Različite faze kroz koje prolaze poduzeća u svom razvoju. Svako poduzeće u svom razvoju prolazi kroz fazu nastanka odnosno izgradnje, fazu rasta, fazu diverzifikacije, fazu konsolidacije i možebitno fazu likvidacije. Svako poduzeće, u svom razvoju, nastoji izbjeći fazu likvidacije.

KAZALO POJMOVA

A

Acquisition, 701, 703
 Ad hoc struktura, 170, 567
 Adaptation, 543
 Adaptibilna ili promjenljiva kultura, 605
 Adaptivna odluka, 474
 Adaptivne promjene, 561
 Adaptivne strukture, 168
 Adekvatna raspodjela moći i utjecaja, 483
 Adhokracija, 168
 Administration, 382
 Agenti promjena 679
 Aktivnosti na koje se gubi vrijeme (gutači vremena), 434
 Akvizicija, 701, 703
 Ameba organizacija, 86, 118, 169, 263, 264
 Američki manageri, 471
 Amorfna struktura, 170, 209
 Analitičke metode, 36
 Analiza i stupnjevanje radnih mjesta, 362
 Analiza radnog mjesta, 364
 Anatomija, 139
 Atomized organization, 567
 Atomizirana organizacija, 231, 536, 567, 623

Autokratski stil vođenja, 454, 455, 456, 457
 Autokratsko vođenje, 462
 Autokratska kultura, 605
 Automatizacija, 80

B

Basis-upward, 148
 Benchmarking, 521
 Bez šefa 564
 Bihevioralna teorija vođenja, 440
 Bipolarna strategija 148
 Birokratska organizacija, 49, 81, 129, 223, 224, 225, 226
 Birokratska organizacijska struktura, 223
 Birokratska struktura, 158, 167, 223, 224, 226, 227
 Bitna obilježja organizacije, 13
 Board of directors, 705
 Bodovno-analitički postupak, 321
 Budžet, 288
 Budžet centra odgovornosti, 288
 Budžetiranje, 289
 Business Process Reengineering - BPR, 182, 504, 510
 Business Units, 188
 Buy out, 706

C

CAD, 126
 CAD/CAM sustavi, 500
 CAM, 126
 Centar odgovornosti, 288
 Centralizacija, 32, 90, 160, 163, 224, 385, 451, 452, 704
 Centralizacija odlučivanja, 105, 160
 Centralizirana organizacija, 105
 Centri odgovornosti, 287, 288, 289, 294, 295
 Centri prihoda, 291
 Centri rashoda, 290
 Ceremonije i igre, 610, 611
 Change, 543
 Cijena promjena, 130
 Ciljevi, 70, 73, 74, 75, 77, 78
 Close Corporation, 687
 Cluster organization, 266
 Computer-aided design/computer-aided manufacturing, 500
 Conglomerate organization, 219
 Consideration, 459
 Consolidation, 702
 Contingency model, 119
 Conventional Corporation, 686
 Core business, 114, 123, 239, 240, 241, 510
 Corporation, 685
 Costs of Change 130
 Costs centers, 289
 Customer departmentation, 188
 CPM (Critical Path Method - 1956.), 498
 CPM-metoda, 852
 Cross-Functional Team, 258
 Country club management, 462

Č

Čimbenici kontingencije, 68
 Čimbenici oblikovanja organizacije, 67
 Čimbenici okoline, 103, 110, 157, 537
 Čimbenici organizacije, 67, 68, 72, 76, 87, 88, 96, 110, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 121, 140, 150, 159
 Čista funkcijska struktura, 167
 Čista holding kompanija, 722
 Čista projektna organizacija, 207, 421
 Čista projektna organizacijska struktura, 208
 Čovjek, 356
 Čovjek i organizacija, 3
 Čuvanje materijala, 785
 Čvorovi mogućnosti, 487
 Čvorovi odlučivanja, 487

D

Davanje ponuda, 805
 Decentralizacija, 32, 63, 126, 160, 161, 163, 385, 451, 452, 699
 Decentralizacija odlučivanja, 85, 160
 Decentralizacija u organizaciji, 90, 105
 Decision science, 486
 Decision tree, 487
 Deduktivni pristup organizaciji, 48
 Definiranje organizacije, 12
 Definiranje radnog mjesta, 355
 Delegiranje, 449, 450
 Delegiranje ovlasti, 442, 444, 449, 450
 Delegiranje ovlasti i odgovornosti, 442, 449

Demokratski stil vođenja, 385, 454, 455, 465, 466
 Departmentalizacija, 165, 166
 Departmentalizacija na bazi »jednostavnih brojeva«, 166
 Departmentalizacija na bazi »vremena«, 166
 Department, 173, 281, 741
 Departmentation, 165
 Dijagrami i grafikoni, 845
 Dinamička mreža, 248, 536
 Dinamička stabilnost, 119, 226
 Dinamički stabilne organizacije, 105, 226
 Dionica, 695, 696
 Dioničko društvo, 376, 657, 661, 681, 694, 695, 697, 698, 699
 Discretionary center, 291
 Diskontinualni tehnološki proces, 792
 Diskontinuirani proizvodni proces, 100
 Diskrecioni centri, 291
 Diverzificirano poduzeće, 187, 715
 Diverzifikacija, 129, 699, 707
 Diverzifikacija proizvodnje, 76, 85, 187, 188, 698
 Dividenda, 696
 Division, 88, 165, 173, 188, 191, 196, 220, 281, 286, 293, 741
 Divisional organization structure, 188
 Divizije, 165, 188, 209, 285
 Divizijska organizacija, 187
 Divizijska organizacijska jedinica, 188, 287, 294
 Divizijska organizacijska struktura, 77, 98, 113, 167, 168, 185, 186, 188, 189, 190, 209, 266
 Divizijske jedinice, 209
 Divizijska struktura, 210
 Divizionalizacija, 187, 699
 Divizionalizacija organizacijske strukture, 187
 Dizajniranje organizacije, 147, 150, 271
 Dizajniranje organizacijske strukture, 111
 Dizajniranje procesa, 511
 Djelomična organizacija, 30
 Djelotvorno vođenje, 439
 Dobavljači, 112, 115, 116
 Dobra i objektivna informiranost, 483
 Dobrovoljna organizacija, 6
 Dobrovoljno uključivanje u organizaciju, 22
 Dominantna poslovna tvrtka, 187, 715
 Dominantna kultura poduzeća, 601
 Donošenje odluka, 480
 Downsizing, 513, 514, 518
 Dramatično, 521
 Društva koncerna, 727
 Društva povezana poduzetničkim ugovorom, 728
 Društveno vlasništvo, 376
 Društveno-ekonomski uvjeti, 71
 Društvo kapitala, 682, 691, 695
 Društvo osoba, 682, 691
 Društvo s neograničenom odgovornošću, 684
 Društvo s ograničenim jamstvom, 681
 Društvo s ograničenom odgovornošću, 657, 693
 Društvo s uzajamnim udjelima, 727
 Društvo s većinskim sudjelovanjem, 727
 Državne korporacije, 686
 Državno vlasništvo u kapitalizmu, 376
 Duboka organizacija, 272

E

EBO (employee buy out), 706
 Efektivna organizacija, 557
 Efektivnost, 551, 552
 Effectiveness, 551
 Efficiency, 551
 Efikasnost, 551, 552, 557
 Efikasnost organizacije, 557
 Ekonomija tranzicije, 134
 Ekonomska analiza, 487
 Ekonomska promidžba, 805
 Ekonomski gubici, 574
 Ekonomski zadaci, 766
 Eksternalizacija, 239, 510
 Eksternalizacija aktivnosti, 114, 239, 242, 510, 518
 Elementi organizacijske strukture, 143, 144, 145
 Elementi radnog mjesta, 356
 Ergonomija, 800
 Evidencija, 308
 Evolucija, 556

F

Factory American Net – FAN, 248
 Faze razvoja poduzeća, 676
 Faze konfliktnog procesa, 639, 640
 Faze u procesu provođenja promjena, 585
 Federalna decentralizacija, 162, 276
 Federalna organizacija, 536
 Fiedlerova situacijska teorija vođenja (Situational theorie of leadership), 462
 Financijska fleksibilnost, 538
 Financijska funkcija, 810, 813, 814, 816

Financijska operativna, 818
 Financijska uloga, 812
 Financijsko knjigovodstvo, 818
 Firme visokih tehnologija, 123, 510
 First level management, 382
 First Level Supervisor, 408
 Fizička okolina, 612
 Flat organization, 273
 Fleksibilna organizacija, 538
 Fleksibilni proizvodni sustavi, 126
 Fleksibilnost, 149, 538
 Formalizacija, 90, 224
 Formalizacija organizacije, 159
 Formalizacija organizacijske strukture, 90
 Formalna i neformalna organizacija, 152
 Formalna organizacija, 69, 153, 154, 156
 Formalna organizacijska struktura, 96, 152, 153, 269
 Formiranje skupa zaposlenih, 318
 Fotonika, 125
 Fraktal, 265
 Fraktalna organizacija, 169, 264, 265
 Fraktalna tvornica, 63
 Franšiza, 242
 Free-flowing organization, 566
 Front / Back organizacija, 260, 261
 Front / Back struktura, 261, 262
 Führung, 382
 Führungsgruppe, 382
 Funkcija, 347
 Funkcija istraživanja i studija razvoja, 749
 Funkcija izvršavanja, 375, 379
 Funkcija kontrole, 396
 Funkcija managementa, 375, 379, 390, 391, 392, 393, 394, 396, 397, 398, 468

Funkcija organiziranja, 397
 Funkcija upravljanja, 374, 375, 378
 Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, 774
 Funkcija vođenja, 394
 Funkcija managera, 402
 Funkcijska decentralizacija, 162
 Funkcijska organizacija, 187
 Funkcijska organizacijska struktura, 89, 99, 167, 168, 171, 172, 173, 177, 178, 180, 181, 182, 184, 185, 186, 189, 190, 191, 212, 278
 Funkcijska ovlast, 446
 Funkcijska struktura, 180, 181, 182, 219, 279
 Funkcijske organizacijske jedinice, 173, 201, 287
 Funkcijski sustav managementa, 416, 417
 Funkcijsko-predmetna matrica, 211
 Funkcijsko-teritorijalna matrica, 211
 Funkcionalna fleksibilnost, 538
 Funkcionalni i disfunkcionalni sukob, 638
 Fuzija (spajanje) 113, 701, 702, 703, 704
 Fuzija poduzeća, 701
 Fuzije i pripajanja, 114

G

Gantogrami, 498, 848
 Gantove karte i mrežni dijagrami, 848
 General Partnership, 684
 Generalni manager, 406
 Geografska organizacijska struktura, 199, 201, 278

Glavne karakteristike reinženjeringa, 513
 Glavni poslovni program, 241
 Globalizacija poslovanja, 510
 Globalna organizacijska struktura, 111
 Golden parachute, 704
 Government, 382
 Grafički prikaz, 842
 Grafički prikaz odgovornosti, 857
 Grafički prikaz redoslijeda događaja, 855
 Grafikon odgovornosti, 857
 Grafikon proizvodnje, 307
 Grana, 487
 Grupiranje materijala, 309
 Grupiranje zadataka, 331, 340, 341
 Grupna tehnologija, 303
 Grupni raspored, 303

H

H oblik organizacijske strukture 168
 Heterarchy, 267
 Heterarhija, 118, 169, 267, 268
 Hibridna funkcijsko-geografska struktura, 216, 278
 Hibridna organizacija, 215, 216, 217, 536
 Hibridna organizacijska struktura, 215, 217, 261
 Hibridna struktura, 170
 High technology, 123, 126
 High technology firms, 123
 Hijerarhija ciljeva, 74
 Hijerarhija u odlučivanju, 484
 Hijerarhijski sustav managementa, 414
 Hipertekst organizacija, 268, 269

Hodogram materijala, 307
 Holding company, 722
 Holding društvo, 722
 Holding kompanija, 722, 723, 725
 Holding struktura, 77
 Holon, 265
 HOME model 619
 Horizontal merger, 716
 Horizontalna diferencijacija, 158
 Horizontalna diverzifikacija, 707
 Horizontalna integracija, 715, 716
 Horizontalna organizacija, 184
 Horizontalna podjela rada, 355
 Horizontalna povezanost odluka, 485
 Horizontalna složenost, 91
 Horizontalni model integracije, 113
 Human engineering 800
 Hybrid organization structure, 215

I

Ideja, 548
 Igra, 611
 Image poduzeća, 596
 Individualno poduzeće 683
 Independent Business Units, 195
 Institucionalni uvjeti 110, 111
 Image tvrtke, 596
 Imitacija, 131
 Implementacija, 548
 Individualna (specifična) organizacija, 31
 Individualna projektna organizacija, 206, 207, 421
 Individualno poduzeće, 681, 683
 Individualno vlasničko upravljanje, 375
 Industrijska ekonomija, 134

Industrijska istraživanja, 749, 752, 756
 Industrijsko oblikovanje, 755
 Informacija, 133
 Informacijska ekonomija, 134, 515
 Informacijska tehnologija, 84, 104, 117, 118, 125, 133, 134, 135, 233, 234, 235, 236, 237, 241, 250, 260, 441, 510, 515, 563, 564
 Informacijska tehnologija i telekomunikacije 227
 Informacijski bazirana organizacija, 169, 230, 231, 276, 566
 Informal organization, 154
 Informatička služba, 823
 Informatička tehnologija, 118, 239
 Infrastrukturne stručne službe, 349, 821, 822
 Infrastrukturne štabne službe, 349
 Inicijator promjena, 541, 549, 550, 551, 572
 Inokosno poduzeće, 661
 Inovacija, 131, 132, 519, 533
 Inovativna odluka, 474
 Inovativna organizacija, 131, 133, 169, 172, 230, 231, 566
 Inovativna organizacija poduzeća, 132
 Inovativne promjene, 561
 Inovativnost, 519
 Inoviranje, 94
 Inputi, 68
 Institucionalni uvjeti, 71, 110, 111
 Integracija, 113, 124, 701, 704
 Integracija na osnovi podjele asortimana, 716
 Integracija na osnovi podjele asortimana gotovih proizvoda, 717
 Integracija poduzeća, 704

Integracija zaposlenih, 322
 Integracijski procesi, 71, 110, 112, 113, 735
 Interesne grupe, 155
 Intergrupni sukob, 637
 Interne mreže, 250
 Interno poduzetništvo, 129
 Interorganizacijski sukob, 637
 Interpersonalni sukob, 636
 Intervju, 320, 321
 Intra poduzetništvo, 129
 Intragrupni sukob, 636
 Intrapersonalni sukob, 636
 Intuicija, 477
 Intuitivno odlučivanje, 477
 Inventivne kompanije, 511
 Inventivnost, 519
 Inverting organization, 252
 Investicijski centri, 289, 294, 295
 Investicijsko održavanje, 799
 Investment centers, 294
 Ispitivanje, 760
 Ispitivanje ponuda, 784
 Istraživanje nabavnog tržišta, 783
 Istraživanje tržišta, 805
 Izbor materijalnih inputa, 306
 Izbor opreme, 301
 Izgradnja organizacijske strukture, 147, 151
 Izrada pretprojekta, 753
 Izvanproizvodne funkcije, 101, 113
 Izvori otpora na promjene, 574, 575
 Izvrnuta (izokrenuta) organizacija, 169, 252, 253, 254, 252, 255, 256
 Izvršna kultura, 604
 Izvršenje, 373, 374, 376, 378
 Izvršni manageri, 405
 Izvršni sponzori, 525

J

Jaka kultura, 602
 Japanski management, 471
 Jasna kultura, 603
 Javne korporacije, 686
 Javno trgovačko društvo, 681, 691
 Javno-pravna poduzeća, 681
 Jaz odgovornosti, 448
 Jednadžba promjena, 537
 Jednokratna organizacija, 33
 Jednokratni projekti, 205
 Jednostavna struktura, 168
 Jednostavni brojevi, 166
 Jezik, 612
 Jezik i žargon, 611
 JIT sustav, 116, 117
 Joint venture, 707
 Just in time sustav, 116, 308

K

Kadrovi, 73, 95, 96
 Kartel, 720
 Kartoteka, 859
 Keiretsu, 251
 Kibernetički pristup, 56
 Klasičan sustav managementa, 413
 Klasična teorija, 51
 Klasična teorija organizacije, 46
 Klasične strukture, 167
 Klasični sustavi managementa, 413
 Klasifikacija funkcija, 348, 349
 Klasni karakter, 8
 Klasni karakter organizacije, 9
 Klaster (cluster), 169, 250, 266
 Klaster organizacija, 266

Ključna tehnologija (Core technology), 84
 Knjigovodstvo plaća, 818
 Komanditist, 692
 Komanditno društvo, 681, 692, 693
 Komanditor, 692
 Kombinirane strukture, 169
 Kombinirani pristup, 148
 Kombinirani raspored, 303
 Kompleksna analitička metoda, 36
 Kompleksno-matrična metoda, 38, 39
 Komplementar, 692
 Koncentracija, 704
 Konceptualna znanja, 409
 Konceptualne vještine, 409
 Koncern, 720, 727
 Koncern i holding, 727
 Konfliktna akcija, 626
 Konfliktna situacija, 626
 Konglomeratska diverzifikacija, 707
 Konglomeratska ili mješovita integracija (conglomerate merger), 716, 718
 Konglomeratska organizacija, 170, 219
 Konkurencija, 112, 115, 117
 Konkurentna ovlast, 446
 Konkurentna okolina, 109
 Konsolidacija, 702
 Kontejneri, 314
 Kontejnerizacija, 314
 Kontingencijska ili situacijska teorija vođenja, 440
 Kontingencijski čimbenici, 68
 Kontinualan tehnološki proces, 792
 Kontinualni i diskontinualni, 793
 Kontinuum vođenja (leadership continuum concept), 458
 Kontrola, 399, 402, 403
 Kontrola kvalitete, 426
 Kontroling, 827
 Kontroling služba, 826, 827
 Konzorcij, 720, 721
 Kooperativni sporazum, 242
 Koordinacija, 22
 Koordinacija funkcija, 350
 Koordinacija radnih mjesta, 367
 Koraci u upravljanju promjenama, 587
 Korejski manageri, 471
 Korporacija, 685, 686, 687, 697
 Korporacija s pravom odabira poreza, 686
 Korporacije (dionička društva), 683
 Korporacijska kultura, 593, 595
 Kreativnost, 519
 Kreativna destrukcija, 134
 Kriterij »izvršenja«, 167
 Kriterij »objekta«, 167
 Kriza, 663
 Kriza poduzeća, 535, 540
 Kriza vođenja, 93
 Kros-funkcijski timovi, 184, 258, 259, 516
 Krugovi kvalitete, 426
 Kružna (cirkularna) integracija, 716, 718
 Kućni trening, 409
 Kultura, 68
 Kultura društva, 601
 Kultura orijentirana zadatku, 599
 Kultura poduzeća, 593, 595, 596, 597, 601
 Kupci, 112, 115, 116
 Kupnja (buy out) poduzeća, 704, 705, 706
 Kvalitativna analiza, 362
 Kvalitet odlučivanja, 483

Kvalitetna organizacijska struktura, 151
 Kvantitativna klasifikacija, 362
 Kvazi upravljanje, 376
 Kvazi vlasništvo, 376

L

Laboratorijska istraživanja, 753
 Lanac zapovijedanja, 415, 444
 Lateralna decentralizacija, 260
 Lateralni sukobi, 633
 Lažna taktika, 475
 LBO (leverage buy out), 706
 Leadership, 382, 468
 Leadership continuum concept, 458
 Legal Forms Organizations, 682
 Leitung, 382
 Leverage buy out, 706
 Licence, 242
 Lider procesa, 525, 527
 Lideri, 389, 441
 Life Cycle Theory of Leadership, 460
 Likertov sustav 4., 456
 Limited Partnership, 684
 Linearno programiranje, 487
 Linijska organizacija, 423
 Linijska ovlast, 444
 Linijska ovlast unutar štaba, 446
 Linijski, 413, 793
 Linijski management, 420, 422, 423, 525
 Linijski raspored opreme, 100
 Linijski sustav managementa, 413, 414, 415, 416
 LMEBO (leverage management employee buy out), 706
 Lokacija, 73, 100, 101, 735
 Lokacija poduzeća, 71, 100

Lower Middle Management, 401
 Ljudi, 551
 Ljudski kapital, 510
 Ljudski potencijali, 95

M

M oblik organizacijske kulture, 168
 Maher, 97, 677, 678, 679
 Male korporacije, 686
 Maloserijska proizvodnja, 99
 Managerial grid, 461
 Management, 93, 373, 374, 376, 378, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 439, 468, 469
 Management by Exception (Upravljanje s izuzetkom), 425, 426
 Management by Objectives (Upravljanje pomoću ciljeva), 425, 426
 Management by Result (Upravljanje pomoću rezultata), 425
 Management i vođenje (Leadership), 467
 Management science, 486
 Management srednje razine, 404
 Manager, 382, 387, 388, 389, 394, 395, 404, 405, 407, 421, 441, 469
 Manager budućnosti, 388
 Manager projekta (Project manager), 207, 212, 421
 Manager promjena, 591
 Manageri zona (Zone Managers), manageri distrikta (District Managers), manageri ogranka (Branch Managers), 402
 Manageri najniže razine managementa, 408

Manageri najviše razine, 406
 Manageri srednje razine, 407
 Manageri treneri, 258
 Managerska funkcija, 390, 391, 394, 395, 396, 399, 400
 Managerska mreža (The managerial grid), 461
 Managerska revolucija, 383
 Managerska uloga, 395, 396
 Managerske funkcije, 394, 403
 Masovna proizvodnja, 80, 81
 Maštovita kompanija, 130
 Matematičke metode, 40
 Matematički model, 486
 Materijalno knjigovodstvo, 818
 Matrična organizacija, 168, 211, 212, 213, 214, 424
 Matrična organizacijska struktura, 168, 209, 210, 211, 212, 214, 235, 280, 424
 Matrična struktura, 235
 Matrični sustav managementa, 424, 425
 Matrix management, 61
 Matrix organization, 168
 MBO (management buy out), 706
 MEBO (management employee buy out), 706
 Međuovisnost studija proizvoda i studija razvoja, 764
 Mehanicistička (birokratska) organizacija, 223
 Mehanička pokretna transportna sredstva, 313
 Mehanička stabilna transportna sredstva, 313
 Mehanistička struktura, 81, 107
 Meke varijable organizacije, 105
 Management, 381, 383
 Mergers, 701, 702, 703
 Metanoic organization, 567
 Metanoik organizacija, 231
 Metoda indukcije i metoda dedukcije, 35
 Metoda ocjenjivanja organizacije prema procesnim funkcijama, 37, 38
 Metode kritičnog puta (CPM) 851
 Metode procjene projekata (PERT), 851
 Metode oblikovanja organizacije, 39
 Metode organizacije, 35
 Middle level manager, 402
 Middle management, 382, 406, 411
 Mijenjanje organizacijske kulture, 621, 622
 Mikroelektronika, 80, 125
 Mini-max strategija 648
 Mirror image structure, 260
 Misija (mission), 74
 Mixed organization, 218
 Mjerljivost ciljeva, 74
 Mješovita organizacija, 218
 Mješovita organizacijska struktura, 218, 219, 220
 Moda, 68
 Model »kontingencije«, 119
 Model ekonomske analize, 487
 Model linearnog programiranja, 487
 Model organizacije stručnih službi, 745, 746, 747
 Model redova čekanja, 487
 Model teritorijalne organizacijske strukture, 280
 Model zaliha, 487
 Modeli organizacije poslovnih funkcija, 735
 Modeli organizacije stručnih službi, 743

Modeliranje organizacijske strukture, 67, 73, 97, 119, 167
 Moderan sustav managementa, 413
 Moderna organizacija, 56, 538
 Moderne teorije managementa, 384
 Moderne teorije organizacije, 627
 Moderni management, 388
 Moderni manager, 388, 389
 Moderno vođenje, 440
 Mogući socijalni gubici, 574
 Motiviranost za odlučivanje, 483
 Mreža, 246, 249, 250, 251, 252, 257
 Mreža umreženih organizacija, 256
 Mrežna organizacija, 118, 169, 234, 246, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 268
 Mrežna struktura, 443
 Mrežni dijagram, 499, 843, 851
 Multidimenzionalni zadaci, 524
 Multidivizijska organizacijska struktura, 218
 Multidivizionalizacija poduzeća, 187, 698
 Multifunkcijski timovi, 258
 Multifunkcionalnost, 124
 Multiple nucleus, 148
 Multitehnologija, 124
N
 Nabavna funkcija, 781
 Načela grupiranja poslova, 341
 Načela grupiranja zadataka, 340, 341
 Načela organizacije, 17, 18, 20, 229
 Načelo izvršenja, 336
 Načelo objekta, 336
 Načela raščlanjivanja zadataka, 336, 340
 Nadzor materijala, 799
 Nadzor proizvoda, 798
 Nadzor rokova isporuka, 785
 Nadzorni odbor, 525, 696
 Nadzornici, 402, 408
 Najniža razina managementa, 404, 408
 Najnovije tendencije u razvoju organizacijske teorije, 59
 Naknadna kontrola, 400
 Nedostižna strategija, 475
 Neformalna organizacija, 69, 154, 155, 156, 329
 Neformalna organizacijska struktura, 154
 Neformalne skupine, 154, 155, 329
 Negodovanje, 574
 Nejasne kulture, 604
 Neoklasična teorija organizacije, 51, 627
 Neparticipativnu kulturu, 605
 Nepovezana (nesrodna) poduzeća, 188, 715
 Nepovezana diverzifikacija, 77
 Nepredvidive reperkusije, 575
 Neprijateljsko preuzimanje (hostile takeover) poduzeća, 705
 Neprofitne korporacije, 686
 Neproprogramirano odlučivanje, 475, 476, 477
 Nerutinske odluke, 410
 Nesigurnost, 481, 482, 574
 Nesklonost, 450
 Nestabilna okolina, 105, 109
 Network organization, 246
 Neuspješni manageri, 545
 Neuspješna taktika, 475
 Nezavisne poslovne jedinice, 196
 Niži srednji rukovodioci (Lower middle management), 401

No boss, 564
 Nomenklatura, 308
 Nonprofit Corporation, 686
 Nove korporacije, 242
 Numerička fleksibilnost, 538

O

O pogreškama u reorganizaciji, 360
 Obična korporacija, 686
 Obilježja reinženjeringa, 520
 Objedinjena tehnologija, 82
 Oblici mreže, 248, 249
 Oblici organizacije, 3, 4
 Oblici organizacije slobodne forme, 425
 Oblik organizacije rada, 14
 Oblikovanje organizacije, 67, 110
 Oblikovanje organizacijske strukture, 77, 87, 96, 104, 119, 140, 150, 163, 271, 279
 Oblikovanje proizvoda, 754
 Obrazovanost, 483
 Obrazovanje zaposlenih, 777
 Obveznica, 696
 Ocjena ličnosti, 319, 321
 Odgovornost, 442, 444, 447
 Odgovornost za odluke, 483
 Odjeli, 165, 740
 Odlučivanje, 393, 410, 472, 473, 474, 477, 483
 Odlučivanje na temelju prosuđivanja, 477, 478
 Odluke, 474, 839
 Odnos dobavljač-kupac, 242
 Odnos funkcija i organizacijskih jedinica, 351
 Odnosi ili uvažavanje (Consideration), 459
 Odozdo prema gore, 148
 Odsjek, 740
 Ograničeno partnerstvo, 684
 Okolina, 68, 69, 71, 104, 106
 Okolina koja miruje, 107
 Okolina organizacije, 69, 104, 105, 111, 537
 Okoštala poduzeća, 132
 Okružnice, 838
 Opasnost od gubitka utjecaja, 575
 Opća služba, 830
 Opće partnerstvo, 684
 Open organization, 234
 Operational research, 486
 Operativna odluka, 475
 Operativna priprema, 797
 Operativni zadaci, 767
 Operativno istraživanje (operational research), 486
 Opis radnog mjesta, 362
 Oprema i drugi materijalni čimbenici, 357
 Organic structure, 168
 Organizacija, 71, 140, 149, 381, 382
 Organizacija »paukove mreže«, 169, 256
 Organizacija budućnosti, 230, 567, 569
 Organizacija financijske funkcije, 813
 Organizacija funkcija, 344
 Organizacija i njezini oblici, 11
 Organizacija i reorganizacija, 34
 Organizacija istraživanja, 767
 Organizacija istraživanja tržišta, 808
 Organizacija izvanproizvodnih funkcija, 736
 Organizacija japanskih poduzeća, 57
 Organizacija kapitalnih dobara (opreme), 299

Organizacija ljudskih resursa, 317
 Organizacija ljudskog čimbenika, 145, 146
 Organizacija materijalnih čimbenika, 145, 146
 Organizacija materijalnih inputa, 305
 Organizacija nabavne funkcije, 786
 Organizacija nabavne službe, 787
 Organizacija održavanja, 799
 Organizacija otvorenog tipa, 234
 Organizacija poduzeća, 62, 72, 682
 Organizacija prodaje, 808
 Organizacija prodajne funkcije, 806
 Organizacija proizvodnje, 792, 793
 Organizacija računovodstvene službe, 817
 Organizacija rada, 13, 14, 15
 Organizacija radnih mjesta, 355
 Organizacija raščlanjivanja zadataka, 145
 Organizacija razvojne službe, 771
 Organizacija skladišta, 788
 Organizacija sredstava, 837
 Organizacija studija razvoja, 771
 Organizacija tehničkog nadzora, 798
 Organizacija unutarnjeg transporta, 309
 Organizacija upravljanja i managementa, 145, 146
 Organizacija uskladištavanja, 308
 Organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova, 145, 146
 Organizacija zaštite na radu, 800
 Organizacije bez granica, 247
 Organizacije na osnovi procesa, 183
 Organizacijska dinamika, 531, 532
 Organizacijska efektivnost, 552
 Organizacijska izgradnja, 153
 Organizacijska kultura, 532, 593, 594, 597, 600, 601, 614, 615
 Organizacijska okolina, 108
 Organizacijska okružnica, 839
 Organizacijska pravila, 359
 Organizacijska promjena, 532, 540, 546
 Organizacijska shema, 171, 178, 836, 854
 Organizacijska sredstva, 140, 835, 837
 Organizacijska struktura, 72, 76, 77, 78, 81, 84, 85, 113, 139, 140, 141, 143, 144, 150, 151, 158, 161, 165, 167, 171, 173, 232, 234, 274, 275, 278, 282, 524
 Organizacijska struktura orijentirana potrošačima (kupcima), 202, 203
 Organizacijska struktura poduzeća, 71, 74
 Organizacijska teorija, 62
 Organizacijska transformacija, 566
 Organizacijska znanost, 6
 Organizacijske odluke, 838
 Organizacijske okoline, 104
 Organizacijske promjene, 113, 533, 542, 558, 574
 Organizacijske sheme, 854
 Organizacijske vrste, 27, 28
 Organizacijski akti (propisi), 838
 Organizacijski darvinizam, 226
 Organizacijski oblici, 653
 Organizacijski postupci, 140, 839
 Organizacijski pravilnici, 836
 Organizacijski priručnik, 839
 Organizacijski zadaci, 78
 Organizacijsko preklapanje, 631
 Organizacijska transformacija poduzeća, 565
 Organizational change, 533
 Organizaciologija, 11
 Organiziranje, 397, 402, 403
 Organska (organic) organizacija, 566

Organic culture, 599
 Organska kultura, 599
 Organska (adaptivna) organizacija, 223
 Organska organizacijska struktura, 223
 Organske strukture, 81, 85, 107, 109, 129, 158, 161, 167, 168, 170, 223, 224, 225, 226, 227, 231, 258, 276, 524
 Orijentacija na osnovnu-glavnu djelatnost, 518
 Ortaci, 694
 Ortačka društva, 661, 684
 Ortački oblik vlasništva, 376
 Ortaštvo, 661, 684
 Osiromašeno vođenje, 462
 Osobni štab, 445
 Otklanjanje zapreka u delegiranju, 451
 Otkup njegovih dionica, 706
 Otpor prema promjenama, 555, 572, 573
 Otrovnja pilula, 705
 Otvorene korporacije, 687
 Outputi, 69
 Outsourcing, 114, 123, 239, 240, 242, 251, 510
 Ovisno društvo, 727
 Ovlast (autoritet), 442, 444, 447
 Ovlast obvezatne konzultacije, 446

P

Paleta, 313
 Paletizacija, 790
 Paralelna međuovisnost, 502
 Paralelni inženjering, 62
 Participativna kultura, 605, 606
 Participativni stil vođenja, 464, 465

Participativno-demokratski stilovi vođenja, 455, 456
 Partnership, 684
 Partnerska društva (ortaštva), 683, 684, 685
 Partnerski odnosi, 114
 Partnerstvo, 242
 Path-goal theory, 463
 People change, 553, 568
 Personality, 595
 Personalna služba, 775
 Personalni kompjutori, 118
 Personalno-patrijarhalni sustav managementa, 413, 414
 PERT (Project Evaluation and Review Technique - 1958.), 498, 852
 Petrificiranje organizacije, 360
 Photonic, 125
 Pionir, 97, 677, 678, 679
 Piramidalni sustav managementa, 414
 Plan zaposlenih, 776
 Planiranje, 396, 402, 403
 Planska služba, 829
 Plitka organizacija, 273
 Početni oblik funkcijske strukture, 174
 Podijeljene ovlasti, 450
 Podjela rada, 113, 158
 Podjela rada i specijalizacija, 21, 158
 Podorganizacijska struktura, 141, 142
 Poduzeće 657, 658, 660
 Poduzetnička funkcija, 665
 Poduzetnička kultura, 129
 Poduzetnik, 671, 672, 673, 674, 675, 676, 677
 Poduzetništvo, 665, 666, 667, 668, 670

Pogonsko knjigovodstvo, 818
 Poison pill, 705
 Pojam organizacije, 4, 10, 12
 Pojedinačna proizvodnja, 80, 81, 99, 100
 Pojedinačna, serijska i masovna proizvodnja, 793
 Pojedinačni zadaci, 332, 355
 Pojedinci, 69
 Poluindustrijska proizvodnja, 754
 Pool, 721
 Popis, 361
 Posao, 356
 Posebne metode, 36
 Posebni zadaci, 332
 Poslovna organizacija poduzeća, 15
 Poslovne funkcije, 113, 392, 733, 734, 739
 Poslovne jedinice, 188
 Poslovni kadar (First Level Supervisors), 408
 Poslovni procesi, 512
 Poslovnik, 839
 Poslovodni kadar (Supervisors), 402, 404, 408, 411
 Post festum kontrola, 400
 Postojana i prilagodljiva kultura, 604, 605
 Postupci, 838
 Postupna organizacija, 33
 Poticaj za nov proizvod, 753
 Potpuna organizacija, 29
 Potreba i značenje funkcije razvoja, 762
 Potreba za promjenom, 548
 Povezana (srodna) poduzeća, 187, 715
 Povezana diverzifikacija, 77
 Povezana društva, 726

Povezivanje činitelja proizvodnje, 21
 Povezivanje radnih mjesta, 367
 Povijest, 610
 Povijest organizacije, 69
 Povratna kupnja dionica, 705
 Pravila, 838
 Pravilnici, poslovnici, 838, 839
 Pravna služba, 827
 Pravni oblik poduzeća, 681, 682, 688, 690
 Pravovremeno i sinkronizirano opskrbljivanje radnih mjesta, 306
 Predmetna (proizvodna) organizacijska struktura, 84, 99, 190, 191, 192, 195
 Predmetno-teritorijalna matrica, 211
 Prednosti decentralizacije, 161
 Preklapajuća odgovornost, 448
 Preliminarna istraživanja, 753
 Prema potrošačima, 167
 Pretežno birokratska struktura, 225
 Pretežno organska struktura, 225
 Prethodna proučavanja organizacije, 43
 Preuzimanje (takeover) poduzeća, 705
 Prihodni centri, 291, 292
 Prijateljske grupe, 155
 Prijelazni stadij, 540, 543
 Prijelazno razdoblje, 542
 Prilagodljiva kultura, 605
 Prilagodavanje, 543
 Primanje materijala, 785
 Princip jedinstva zapovijedanja, 414
 Prioriteti, 434
 Pripajanje, 113, 701, 703, 728
 Pripajanje poduzeća, 701
 Priprema alata, 797
 Priprema prodaje, 804

Priprema proizvodnje, 795
 Prisila i ponuda, 584
 Private Company, 686
 Privatne kompanije, 686
 Privatno vlasništvo, 375
 Prividna organizacija, 238
 Procedure, 838
 Proces, 521
 Proces istraživanja proizvoda, 752
 Proces odlučivanja, 474, 481
 Proces promjena, 555
 Procesi, 521
 Procesna organizacija, 99, 184, 516
 Procesna organizacijska struktura, 181, 182, 183, 184, 185
 Procesna orijentacija, 518
 Procesna proizvodnja, 80, 81, 100
 Procesna struktura, 181
 Procesni pristup, 517, 523
 Procesni timovi, 523
 Procesno orijentirana funkcijska organizacijska struktura, 179
 Procesno orijentirana funkcijska struktura, 167
 Procjena, 477
 Procjena promjena, 556
 Procjena radnih mjesta, 319, 361
 Prodajna funkcija, 802
 Product departmentation, 188
 Product-matrix structure, 214
 Profesionalna birokracija, 168, 254
 Profit Corporation, 686
 Profit profitnog centra, 292
 Profitne korporacije, 686
 Profitni centar, 292, 294
 Profitni centri, 86, 88, 89, 97, 188, 289, 292, 293, 294, 698
 Program nulte pogreške, 426
 Programirane odluke, 475
 Programirano odlučivanje, 475, 477
 Programiranje, 760
 Program-matrix structure, 214
 Programski zadaci, 766
 Programsko-matrična struktura, 214
 Proizvod, 73, 98, 99
 Proizvodna funkcija, 791
 Proizvodna organizacijska struktura, 195, 196, 197
 Proizvodna sredstva, 71
 Proizvodna tehnologija, 79, 82
 Proizvodno-matrična struktura, 210, 214
 Proizvodno-teritorijalne matrice, 211
 Proizvodnja, 99, 793
 Project management, 422
 Project manager, 207, 212
 Project organization, 168
 Project-matrix structure, 214
 Projekt, 205, 206, 209, 423
 Projektiranje i proizvodnja pomoću računala, 126
 Projektiranje radnog mjesta, 358, 359
 Projekt-management, 421, 422, 424
 Projektna organizacija, 168, 205, 206, 207, 208, 209, 212, 423
 Projektna organizacijska struktura, 168, 185, 205, 206, 209, 212
 Projektni manager, 206, 213
 Projektni procesi, 205
 Projektni sustav managementa, 421, 422
 Projektno-matrična organizacijska struktura, 212
 Projektno-matrična struktura, 214
 Promjena ljudi, 568, 569
 Promjena organizacijske kulture, 621
 Promjena organizacijske strukture, 567

Promjena proizvoda i usluga, 570
 Promjena zaposlenih, 568
 Promjene, 533, 534, 535, 539, 540, 542, 543, 558
 Promjene i stres, 576
 Promjene proizvoda i usluga, 570
 Promjene u organizaciji, 134, 534, 535, 536, 537, 545, 551
 Promjene zaposlenih, 553
 Prostor, 357
 Prostorni raspored opreme, 304
 Provođenje organizacijskih promjena, 543, 585
 Prva (najniža) razina managementa, 382
 Prva razina nadzornika (First level supervisors), 402
 Public Corporation, 686
 Pul, 720, 721

R
 Racionalizacija, 25
 Racionalno odlučivanje, 477, 478, 479, 480, 485
 Racionalnost, 477
 Računovodstvena služba, 817
 Računovodstvo, 811
 Radikalno, 520
 Radikalno inovativne promjene, 560, 561
 Radna snaga, 115
 Radni postupak, 358
 Radni zadatak, 356
 Radno mjesto, 355, 361
 Rangiranje radnih mjesta, 362
 Raspon, 276
 Raspon komunikacije, 231, 566
 Raspon kontrole, 96, 135, 231, 271, 272, 274, 275, 277, 566
 Raspon odgovornosti, 448
 Raspon rukovođenja, 81, 84, 272
 Raspored opreme, 302
 Raspored strojeva po sustavu trokuta, 303
 Raščlanjivanje i grupiranja zadataka, 331, 332, 333, 335
 Raščlanjivanje reprodukcijanskog procesa, 344
 Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeće, 344
 Raščlanjivanje zadataka, 146, 332, 333, 336, 337, 338, 339, 340
 Razina managementa, 401, 404
 Razina stresa, 576
 Različiti interesi subjekata odlučivanja, 484
 Razvijanje plana proizvodnje, 753
 Razvijeni oblik funkcijske strukture, 174, 176, 177
 Razvoj nauke, 71
 Razvoj znanosti i tehnike, 110
 Razvoj znanosti i tehnologije, 117
 Razvojna funkcija, 762, 763
 Recipročna međuovisnost, 502, 503
 Recipročna tehnologija, 83
 Redizajniranje, 510
 Redizajniranje poduzeća, 514
 Referada, 740
 Registratori, 859
 Reinženjering, 60, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 527
 Reinženjering poslovnih procesa (BPR), 118, 182, 504, 508, 510, 511, 512, 515, 516, 520, 521, 523, 524, 525, 527
 Reorganizacija, 111, 565

Reorganizacija poduzeća, 514, 565
 Reprodukcijski ciklus, 344
 Responsibility center, 288
 Restrukturiranje organizacije, 510
 Restrukturiranje poduzeća, 514
 Resursi, 69
 Revenue centers, 289, 291
 Revizijska služba, 829
 Rituali (obredi), 610
 Rizik, 481, 482
 Rukovodioci, 97
 Rukovodioci najviše razine (Top level managers), 401
 Rukovodioci srednje razine (Middle level managers), 402
 Rukovodstvo najniže razine, 402
 Rukovodstvo najviše razine (Top management), 401
 Rukovođenje 373, 378, 379, 380, 381, 382
 Rutinske odluke, 410, 474

S

Sadašnje stanje organizacije, 541
 Samoorganizacija, 264
 Savjetodavna ovlast, 446
 Savjetodavni štab, 445
 SBU – Strategic Business Unity, 193
 Scientific Management (znanstveno upravljanje, znanstveno rukovođenje, znanstvena organizacija rada), 381
 Section, 165
 Sekcije, 165
 Sektor, 740
 Sekvencijalna međuovisnost, 502, 503
 Senior Management, 401
 Serijska veza, 503

Service technologies 79
 Shematska organizacija, 31
 Sigurnost, 481, 482
 Simbiotičko poduzeće, 231, 567
 Simboli, 859
 Simboli korporacijske kulture, 620
 Simboli organizacijske kulture, 608
 Simulacija, 487
 Sistematizacija i procjena radnih mjesta, 319
 Situacijska teorija vođenja, 463, 464
 Situacijski pristup, 68, 120
 Situational theorie of leadership, 462
 Skalarni lanac, 444
 Skupina (groz), 250
 Skupština, 696
 Slaba kultura, 602
 Slobodno plivajuća organizacija, 231, 566
 Složenija okolina, 107
 Složenost (kompleksnost), 90
 Složenost organizacije, 158, 224
 Složenost organizacijske strukture, 91
 Složenost, formalizacija i centralizacija, 157
 Služba, 740
 Služba kapitalne izgradnje, 763
 Služba za investicije, 763
 Služba za organizaciju, 825
 Small Business Corporation, 686
 Smanjivanje otpora na promjene, 580, 581, 583, 584
 Smetnje, 574
 Socijalistička crna rupa, 655
 Software, 125
 Sole Proprietorship, 683
 Span of communication, 566
 Spajanje, 701, 702, 728

Spajanje poduzeća, 701
 Specijalizacija, 158
 Specijalizacija u proizvodnji, 113
 Spider's web of network, 256
 Srednje razine managementa (middle managers), 406, 407
 Srednje rukovodstvo (Middle management), 382, 402, 406
 Sredstva za prikazivanje organizacije, 841
 Sržni program, 114, 123, 239
 Sržni-glavni program, 510
 Stabilna okolina, 105, 109
 Stabilnost, 543
 Stabilnost strukture, 149
 Stablo odlučivanja (decision tree), 487, 488
 Standardizacija, 23
 Standardizacija i tipizacija, 22
 Standardni oblik funkcijske strukture, 174
 Standardni oblik funkcijske strukture poduzeća, 175
 Starije rukovodstvo (Senior management), 401
 Starost organizacije, 71
 Starost poduzeća, 68
 Statistika, 830
 Statusni simboli, 609
 Statut, 838
 Statut poduzeća, 838
 Steering Committee, 525
 Stil vođenja, 454, 459, 463, 464
 Stjecanje, 703
 Stock buyback, 705
 Stopa povrata investicija, 294
 Strateg, 97, 677, 679
 Strategic Business Units, 188

Strategija, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 475
 Strategija diferencijacije, 76
 Strategija diverzifikacije, 77
 Strategija klina, 148
 Strategija većeg broja nukleusa, 148
 Strategic alliances, 114
 Stratezijske poslovne jedinice (SBU), 88, 97, 188, 193, 194
 Strateška odluka, 410, 475
 Strateške alijanse, 114, 242
 Strateško planiranje, 426
 Stratezi, 679
 Stres, 576, 578, 579, 580
 Stresori (Stressors), 578
 Strojna birokracija, 168
 Structura, 139
 Structural change, 553
 Stručne službe, 351, 738, 739, 740
 Struktura, 76, 77, 81, 139, 551
 Struktura (sastav) opreme, 301
 Struktura promjene, 553
 Strukturalni sukobi, 638
 Strukturne promjene, 565
 Studij proizvoda, 71
 Studij rada, 797
 Stvarna (objektivno postojeća) organizacijska struktura, 153
 Stvarna organizacija, 238
 Stvarna organizacijska struktura, 153, 154
 Stvarni koncern, 727
 Subkultura, 601
 Subkultura poduzeća, 601
 Sudjelujuća organizacija, 241
 Sukob, 626
 Sukob interakcija, 637
 Sukob rezultata, 637
 Sukob uloga, 637

Sukobi u organizaciji, 532, 625
 Supervisor, 411
 Supsidijar, 295, 722
 Sustav informiranja, 483
 Sustav cikličnih relacija, 313
 Sustav kružnih relacija, 313
 Sustav prstenastih relacija, 313
 Sustav managementa, 425
 Sustav običnih relacija, 312
 Sustav organizacije društvenog rada, 653, 654, 656, 657, 658
 Sustav radijalnih relacija, 313
 Sustav složenih kružnih relacija, 313
 Sustav upravljanja, 68
 Sustavi managementa, 413
 Sustavna analiza (systems analysis), 486
 Sustavna znanost (systems sciences), 486
 Sustavni pristup, 486
 Suvremena organizacija, 229
 Suvremena organizacija poduzeća, 229
 Suvremena sredstva, 858
 Suvremena tehnička pomagala, 858
 Suvremene teorije organizacije, 53
 Suvremeni pogled na organizaciju, 9
 Symbiotic enterprise, 567
 Systems sciences, 486

Š

Šifre, 859
 Štab, 445
 Štabna ovlast, 445
 Štabno osoblje, 420, 445
 Štabno-linijski sustav managementa, 418, 419, 420

T

Tajno društvo, 691
 Taktička odluka, 475
 Taktika, 475
 Tax Option Cprporation, 686
 Tall organization, 272
 Task orientied culture, 599
 Technological change, 553
 Tehnička opremljenost radnog mjesta, 366
 Tehnička znanja, 409
 Tehnički sustav, 68
 Tehničko-tehnološki zadaci, 765
 Tehnika, 71, 80, 122
 Tehnike mrežnog planiranja, 498, 499, 500
 Tehnologija, 70, 71, 73, 78, 80, 82, 83, 84, 87, 112, 122, 501, 551, 734
 Tehnologija (procedura) odlučivanja, 484
 Tehnologija paralelne međuovisnosti, 82
 Tehnologija proizvodnje, 83
 Tehnologija znanja, 83
 Tehnološka organizacija, 234
 Tehnološka priprema, 796
 Tehnološke inovacije, 130, 564
 Tehnološke promjene, 125, 130, 133, 553, 562, 563, 564, 565
 Tehnološki diskontinuitet, 133
 Tehnološki uvjetovana organizacija, 236
 Tehnološko vodstvo, 125
 Tekuće održavanje, 799
 Tekuće stanje organizacije, 540
 Telekomunikacije, 104, 114, 118, 134, 237, 250, 510, 515
 Telerad, 135

Teleradnici, 238
 Teorija »Put do cilja« (Path-goal theory), 463
 Teorija »X«, 457, 458
 Teorija »Y«, 457
 Teorija »Z«, 616
 Teorija departmentalizacije, 165, 335
 Teorija igara, 487
 Teorija kontingencije, 120
 Teorija managementa, 390
 Teorija o vođenju, 439
 Teorija odlučivanja, 474
 Teorija ponašanja, teorija o međuljudskim odnosima, 52
 Teorija životnog ciklusa vođenja (The Life Cycle Theory of Leadership), 460
 Teorije managementa, 390
 Teorije organizacije, 43, 67, 139, 238, 299
 Teorijska džungla managementa, 384
 Teritorijalna organizacijska struktura, 89, 167, 197, 198, 199, 200, 202
 Territorial departmentation, 188
 Test, 320, 321
 Teškoće u prikazivanju organizacije, 835
 Tim za reinženjering, 525, 526
 Timovi, 259
 Timska organizacija, 118, 169, 206, 256, 257, 258, 259, 263, 425, 516
 Timska struktura, 257, 258, 260
 Timsko vođenje, 462
 Tip integracije, 712, 713
 Tipične pogreške u managementu, 428
 Tipizacija, 24
 Tipovi integracije, 708, 709, 713
 Tipovi poduzetnika, 677

Tiskalice i obrasci, 859
 T-oblik organizacije, 61, 118, 169, 233, 234, 235, 236, 237, 515
 Top down, 147
 Top executives, 406
 Top level managers, 401, 406
 Top management, 74, 94, 382, 401, 402, 405, 411
 Top managers, 404
 Totalno upravljanje kvalitetom (TQM), 512
 TQM (Total quality management), 400
 Tradicija, 610
 Tradicionalna teorija organizacije, 54
 Transakcijsko vođenje, 441
 Transformacijski vođa, 525
 Transformacijsko vođenje, 441
 Trener, 97, 98, 677, 679
 Trgovac, 690
 Trgovac pojedinac, 690, 691
 Trgovačka društva, 681, 690, 691
 Troškovi istraživanja, 755
 Troškovni centri, 289, 290, 291
 Trust, 720
 Tržište, 71, 110, 112, 114
 Tržište nabave, 114, 115, 116
 Tržište prodaje, 114
 Turbulentna okolina, 107
 Tvrtke visoke tehnologije, 126, 127, 128, 129, 130, 133

U

»U« oblik organizacijske strukture, 168
 Učeće organizacije, 510
 Učinci sukoba, 643
 Učinak sinergije, 716

Udružena opozicija, 575
 Ugovorni koncern, 727
 Ujednačavanje, 26
 Ukupan zadatak, 333
 Ukupan zadatak poduzeća, 346
 Uloga i značenje organizacije, 3
 Uloga organizacijske kulture, 613, 614
 Umrežavanje, 441
 Umrežavanje kompanija, 249
 Umrežavanje organizacija, 249, 510
 Umrežena američka tvornica, 248
 Umrežena kompanija, 247
 Unifikacija, 24
 Unlimited Company, 684
 Unutarnje poduzetništvo, 669
 Unutarnji čimbenici organizacije, 67, 72, 73, 122
 Unutarnji transport, 794
 Upper middle management, 401
 Uprava, 696
 Upravljački odbor, 525, 705
 Upravljanje, 373, 374, 375, 376, 378, 381, 382
 Upravljanje ljudskim potencijalima, 397, 398, 519, 568
 Upravljanje pomoću ciljeva, 425
 Upravljanje pomoću rezultata, 426
 Upravljanje s izuzetkom, 425
 Upravljanje organizacijskim promjenama, 572, 588
 Upravljanje projektom, 421
 Upravljanje stresom, 577
 Upravljanje sukobom, 646, 647
 Uredski strojevi, 859
 Usluga, 98
 Uslužna tehnologija, 79
 Uslužni štab, 445
 Usmjerena diverzifikacija, 128

Uspješan management, 389
 Uspješna promjena, 548
 Uspješni manageri, 545
 Uspješno vođenje, 470
 Usporedna veza, 503
 Uznemirena okolina, 107
 Uzroci sukoba, 629, 630
 Užasna kultura, 604

V

Vanjski čimbenici organizacije, 67, 103, 104, 110, 112, 117, 123
 Veličina, 71, 73, 85, 86, 87, 88, 89
 Veličina organizacije, 503
 Veličina poduzeća, 68, 70, 71, 734
 Veliko-mala poduzeća, 88
 Vertical merger, 716
 Vertikalna diferencijacija, 158
 Vertikalna diverzifikacija, 707
 Vertikalna integracija, 715, 716
 Vertikalna povezanost odluka, 485
 Vertikalna složenost, 91
 Vertikalni model integracije, 113
 Vertikalni sukobi, 633
 Vijeće izvršnih direktora, 525
 Virtual organization, 236, 238
 Virtualna korporacija, 240
 Virtualna organizacija, 118, 169, 234, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 246
 Virtualna organizacijska struktura, 238
 Virtualne komponente organizacije, 135, 236, 239
 Virtualne korporacije, 240
 Virtualne zalihe, 238
 Virtualno poduzeće, 240
 Visoke tehnologije, 122, 563

Visoko fokusiranje, 123, 128
 Visoko formalizirana organizacija, 77
 Viši srednji rukovodioci (Upper middle management), 401
 Vitka proizvodnja (Lean production), 62
 Vladajuće društvo, 727
 Vlasničko upravljanje, 373
 Vlasništvo, 68, 670, 682
 Voda, 439, 440, 441, 463, 469, 471
 Vođenje (leadership), 398, 403, 438, 439, 441, 467, 468, 469, 470, 471
 Vođenje orijentirano na izvršenje zadatka, 464
 Vojnički sustav managementa, 414
 Vrednovanje promjena, 556
 Vremenske obveze, 434
 Vremenski redoslijed obavljanja poslova, 491, 492, 493, 494, 495, 497, 498, 500, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508
 Vrhovni management, 404, 407, 409, 476
 Vrhovni manageri (Top level managers), 94, 405, 406
 Vrhovni rukovodioci (Top managers), 404
 Vrhovno rukovodstvo (Top management), 74, 94, 382, 402, 405, 406, 476
 Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, 609
 Vroom-Yettonov model odlučivanja, 464
 Vrsta organizacijskih kultura, 601
 Vrsta promjene, 553, 558, 559, 561, 573
 Vrste grafičkih prikaza, 843
 Vrste infrastrukturnih službi, 823

Vrste organizacijskih promjena, 558
 Vrste organizacijskih struktura, 165, 170
 Vrste sukoba, 632

W

Web, 242

Z

Zadaci, 69, 73, 78
 Zadaci prodaje, 804
 Zadaci studija razvoja, 765
 Zadatak nabavne funkcije, 782
 Zadatak pripreme proizvodnje, 796
 Zadatak proizvodne funkcije, 791
 Zajednička ulaganja, 242, 707
 Zajedničke službe, 739, 740
 Zakon o trgovačkom društvu, 690
 Zakon trivijalnosti, 484
 Zaštitnik procesa, 525
 Zaštita i iskorištavanje pronalazaka, 760
 Zlatni padobran, 704
 Značenje organizacije, 5, 6
 Znanost o odlučivanju (decision science), 486
 Znanost o organizaciji, 8, 11
 Znanost o upravljanju (Management science), 486
 Znanstvena metoda, 486
 Znanstvena organizacija, 48
 Znanstvena organizacija rada, 12
 Znanstveni karakter organizacije, 7
 Zakon o ophođenju s ljudima, 409
 Znanja oblikovanja, 409
 Znanje, 133, 510
 Zrcalne strukture, 260

Ž

Žargon, 612

Željena slika poduzeća, 596

Željeno stanje organizacije, 540

Životni ciklus, 71

Životni ciklus organizacije

(Organizational life cycle), 92

Životni ciklus poduzeća, 73, 92, 97,
676

Životni ciklus proizvoda, 130

Životni ciklus vođenja, 461

KAZALO AUTORA

A

Adam, J. H., 702

Adamiecki, K., 8, 48

Adrović, Z., 706

Albert, M., 68, 70, 71, 72, 77, 78, 80,
87, 95, 96, 97, 105, 110, 115, 122,
141, 149, 155, 160, 165, 170, 173,
177, 189, 196, 199, 202, 203, 205,
213, 219, 271, 272, 402, 406, 415,
418, 444, 445, 446, 449, 451, 455,
462, 464, 473, 475, 479, 481, 485,
539, 626, 627, 638

Aldrich, H. E., 105

Alford, L. P., 19, 48, 837

Allen, L. A., 171

Allen, L., 341

Amrine, 814

Anderson, P., 254, 256

Andretsch, D. B., 132

Andić, R., 45

Ansoff, J., 56, 77, 107

Anthony, R. N., 399

Anthony, W. P., 214, 217, 626, 627,
628, 631, 634, 637, 640, 641, 644,
647, 649, 702, 703, 707, 708, 718

Appelbaum, S. A., 385

Argyries, C., 52, 557

Aristotel, 44

Arogyaswamy, B., 603

Asc, Z. J., 132

Atkinson, J., 569

B

Babbage, Ch., 45

Babić, M., 13, 71, 107, 120, 139, 152,
174, 180, 188, 189, 191, 202,Babić, Š., 20, 336, 348, 350, 374, 796,
802

Bacon, R., 516

Bahrami, H., 129

Bahtijarević-Siber, F., 59, 80, 318, 386,
440, 647, 665, 670, 675, 780

Baird, L. S., 287

Bajt, A., 665

Baletić, Z., 659, 667, 672, 673

Banges, J. R., 19, 837

Barić, G., 265

Barnard, Ch., 52

Batellan, V. J., 594

Bates, F. J., 80

Baumback, C. M., 86, 688

Baumol, 665

Beardshaw, J., 681, 705

Beck, C. E., 406

Beck, E. A., 406

Bennett, R., 62, 232, 440, 684

Bennis, W., 40, 60, 509, 513, 519, 520,
525, 527

Berardo, D. J., 450

Berndt, R., 815

Bertlett, C. A., 389, 406

Birchall, D., 135, 232, 250, 256

Blake, R. L., 56, 426, 461, 462, 647
 Bober, J., 709
 Bolčić, S., 666, 670
 Boren, J. H., 439
 Bosner, R., 25
 Boverly, W. E., 17
 Bowen, D. E., 79
 Bowman, E., 116, 159, 181, 215, 218, 251, 267, 517
 Boynton, A. C., 105, 110, 117, 119, 226, 232
 Brandenberger, J., 495, 498, 499
 Braut, R., 14, 23, 29, 71
 Brawerman, H., 382
 Brooks, G. R., 562
 Brown, J. A. G., 56
 Brown, W., 737
 Buble, M., 36, 746, 811
 Bulat, V., 45, 49, 52, 53, 205, 212
 Burke, W. W., 585
 Burns, T., 106
 Burton, D. F., Jr., 124, 130
 Byles, C. M., 603
 Byrne, J. A., 88

C

Cameron, K., 92, 95
 Cantillon, R., 667, 672
 Carnall, C. A., 589, 440, 441, 535, 537, 552, 557, 564
 Carr, D. K., 116, 183, 204, 492, 512, 517, 521, 525, 569
 Carson, G., 845
 Certo, S. C., 155, 200, 383, 393, 409, 444, 445, 446, 448, 450, 459, 460, 462, 468, 469, 470, 533, 534, 535, 543, 546, 549, 555, 559, 576, 581

Champy, J., 511, 512, 513, 514, 517, 519, 520, 523, 525
 Chandler, A. D., 75, 76, 141, 151, 676
 Chesbrough, H. W., 135, 242, 245
 Cingula, M., 26, 46
 Clark, W., 498, 848, 849
 Coriat, B., 80
 Cotter, J. J., 135, 258, 516, 518, 519
 Crapo, H. B. Jr., 433
 Croson, D. C., 134, 232

Č

Čatić, I., 265

D

Daft, R. L., 74, 75, 79, 82, 88, 92, 104, 108, 211, 224, 231, 263, 264, 267, 287, 502, 533, 558, 565, 570, 575, 583, 585, 597, 603, 609, 612, 615, 633
 Dale, E., 272
 Dautović, M., 347, 348, 374
 Davidow, W. H., 63, 241
 Davidson, J. P., 433
 Davis, K., 627, 638, 639, 647
 Dawson, S., 133, 439, 441
 De Cenzo, D. A., 398
 De Leener, P., 19
 Deal, T. E., 230, 231, 558, 564, 567, 610, 623
 Dekker, W., 124, 125, 204, 212, 285, 719
 Deming, W. E., 512
 Derek, T., 387, 394
 Dessler, G., 702, 703, 704, 705
 Dešić, V., 36, 302, 302, 34, 358
 Deutsch, M., 641, 642

Devis, R. C., 48
 Dickson, W., 52
 Dimitrijević, S., 49
 Dobson, P., 619
 Domainko, D., 25
 Donnell, C. O., 192, 341, 392
 Donnelly, J. H., 75, 157, 158, 159, 185, 197, 209, 240, 241, 247, 251, 506, 519, 668, 674, 675, 676
 Donnelly, R. M., 595, 597
 Dorn, D., 285
 Dragičević, A., 474
 Drucker, P., 56, 85, 98, 99, 100, 140, 161, 169, 230, 231, 276, 383, 407, 408, 481, 566
 Dulčić, Ž., 62, 63, 67, 68, 168
 Duncan, R. R., 106
 Duncan, W. J., 456, 457, 458, 459, 467, 468, 473, 479
 Dussauge, P., 130, 195, 240, 720

Dž

Džinović, M., 336

Đ

Đurašević, A., 107, 793
 Đurić, M., 50
 Đuroković, S., 432

E

Ebert, J. E., 392, 396, 398
 Ellenrieder, J., 738
 Emerson, H., 48
 Emery, F. E., 105, 107
 Essen, U. von, 285
 Evans, S., 129

F

Falk, B., 364
 Fayol, H., 12, 18, 19, 48, 49, 147, 390
 Ferišak, V., 308
 Fiedler, F., 462, 463
 Finkelstein, S., 254, 256
 Fischer, G., 28, 56, 837
 Ford, H., 48
 Form, V. H., 320
 Foster, R. N., 133
 Freeman, R. E., 287

G

Galbraith, J. R., 77, 150, 181, 182, 183, 184, 216, 238, 243, 245, 249, 259, 260, 261, 262, 263, 266, 278, 505, 507, 676
 Gales, L., 214, 217
 Galilei, G., 45
 Gantt, H. L., 48
 George, C. S., Jr., 43, 52
 George, C., 445
 Gerstein, M. S., 232, 247, 258
 Ghoshal, S., 389, 406
 Gibson, J. L., 75, 157, 158, 159, 185, 197, 209, 240, 241, 247, 251, 506, 519, 668, 674, 675, 676
 Gilbreth, F., 48
 Gillette, P., 649
 Gligorov, V., 670, 673
 Glücksburg, K., 595, 596
 Glueck, W. F., 287
 Godet, M., 457, 465, 466
 Goes, J. B., 562
 Goldman, S. L., 239, 241, 242, 244, 246, 248, 251, 258, 439

Gordon, J. R., 68, 384, 387, 388, 391, 393, 402, 409, 410, 545, 555, 563, 574, 583, 585, 594, 595, 598, 599, 698, 613, 621, 635
 Gore, W. J., 474
 Gorenc, V., 704, 726
 Gorupić, D., 20, 188, 374, 473, 481, 659, 667, 681, 695
 Gorupić, D., Jr., 659
 Gorz, A., 57, 126
 Gotbaum, V., 124, 130
 Gouillard, F. J., 503, 523
 Greenhalgh, L., 627
 Greiner, L. E., 92, 95
 Griffin, R. E., 392, 396, 398
 Griffin, R. W., 395
 Grosse, R., 508
 Gulick, L., 335, 336, 341, 391
 Gullin, D., 816
 Gutenberg, E., 335
 Gwišiani, M. M., 48

H

Hammer, M., 511, 512, 513, 514, 517, 519, 520, 523, 525
 Hampton, Y. Y., 702
 Hamurabi, 44
 Han, S., 7
 Hard, K. J., 183, 204, 567, 569
 Hart, S., 130, 195, 210, 720
 Hatch, M. J., 84, 104, 250, 252
 Hatch, M. Jo., 601, 607
 Hauc, A., 205, 206
 Hayes, R. H., 126, 127, 128, 670
 Henning, K. W., 335
 Hicks, H. G., 6
 Hirzel, M., 422

Hodge, B. J., 214, 217, 626, 627, 628, 631, 634, 637, 640, 641, 644, 647, 649, 702, 703, 707, 708, 718
 Hofmann, J. H. O., 406, 465
 Hollander, 439
 Hopeland, J., 240
 Horvat, B., 670, 674
 Hulley, 814

I

Iacocca, L., 721
 Imai, K., 534, 539
 Inman, B. R., 124, 130
 Ivancevich, J. M., 75, 157, 158, 159, 185, 197, 209, 240, 241, 247, 251, 506, 519, 577, 614, 674, 675, 676, 668, 674, 675, 676
 Ivanko, Š., 36, 37, 38, 39, 46, 54, 62, 131, 141, 149, 163, 169, 332, 336, 341, 342, 381

J

Jaeger, A., 14, 20, 23, 25, 29, 71, 141, 347, 356, 387
 Jaffe, D. T., 537
 Jandt, F., 649
 Jensen, M. C., 704
 Jermanskij, A. C., 48
 Jewell, L. N., 287
 Johansson, H. J., 116, 183, 492, 512, 517, 521, 525
 Johns, K., 383, 388, 408
 Johnson, R., 56
 Jojić, R., 43, 44, 52, 57, 660, 666
 Jung, A., 818
 Juran, J., 512

K

Kagono, T., 276, 277
 Kahn, H., 737
 Kalogjera, D., 193, 660, 670
 Kalveram, W., 781
 Kanter, R. M., 389
 Kapustić, S., 4, 12, 36, 40, 107, 170, 211, 324, 419, 837
 Kast, F., 56
 Katon, 44
 Katz, R. L., 409, 513
 Katzenback, 439
 Keegan, W. J., 192, 199
 Kelly, J. N., 505, 523
 Kennedy, A. A., 230, 231, 558, 564, 567, 610, 623
 Khedouri, F., 68, 70, 71, 72, 77, 78, 80, 87, 95, 96, 97, 105, 110, 115, 122, 141, 149, 155, 160, 165, 170, 173, 177, 189, 196, 199, 202, 203, 205, 213, 219, 271, 272, 402, 406, 415, 418, 444, 445, 446, 449, 451, 455, 462, 464, 473, 475, 479, 481, 485, 539, 626, 627, 638
 Kieser, A., 243
 Kilian, R., 844
 Kindler, H. S., 479
 Kinicki, A., 86, 92, 214, 223, 533, 537, 560, 561, 579, 595, 603, 615, 616, 619
 Kirsty, J., 387, 394
 Klaić, B., 139
 Kleland, D. I., 421
 Knowles, R. D., 19
 Kogut, B. M., 116, 159, 181, 215, 218, 251, 267, 517
 Kolarić, V., 49
 Konno, 268
 Konrad, R., 495, 498, 499

Koontz, H., 156, 179, 208, 341, 384, 387, 392, 396, 398, 401, 409, 421, 439, 440, 443, 444, 445, 446, 450, 451, 452, 454, 455, 459, 461, 471, 475, 480, 487, 741
 Kosiol, E., 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341
 Kostić, Ž., 49, 311, 317, 320, 374, 473, 776, 792, 796, 817
 Kotler, P., 76, 204, 345, 346, 803
 Kotter, I., 536
 Kotter, J. P., 150, 384, 468
 Kovač, B., 665, 666, 667, 670, 672
 Kreitner, R., 86, 92, 214, 223, 533, 537, 560, 561, 579, 595, 603, 615, 616, 619
 Ksenofont, 44
 Kujawa, D., 508
 Kukoleča, S., 311, 317, 349, 776, 792, 796, 817

L

Labich, K., 615
 Landsburgh, 798
 Lawler, E. E., III, 77, 249, 259, 260, 261, 262, 266
 Lawrence, P. R., 70, 80, 107, 644
 Le Chatelier, 49
 Leavitt, H. J., 51, 53, 54, 135
 Leicher, Z., 848, 851, 856
 Lenjin, V. I., 48
 Leonardo da Vinci, 44
 Lessem, R., 230, 383, 384, 391, 392, 397, 399
 Levine, E. L., 406
 Levy, H., 683
 Lewin, K., 555
 Lickert, R., 52, 456
 Lipičnik, B., 248

Lipovac, F., 373, 375, 418, 473
 Lippitt, G. L., 95
 Lital, B., 621
 Litterer, J. A., 56, 78, 79, 104
 Lorsch, J. W., 70, 107, 644
 Lucas, H. C., 61, 135, 233, 234, 239, 241, 243, 245
 Lukač, Đ., 50
 Lyons, L., 135, 232, 250, 256

M

Mahon, J. F., 287
 Maidique, M. A., 126, 127, 128, 132, 151, 187, 670, 675
 Malone, M. S., 63, 241
 March, J. G., 5, 56, 335, 342
 Marshall, A., 665, 672
 Martel, L., 737
 Massie, J. L., 335, 381, 382, 383, 391, 402
 Massoni, k. B., 544
 Matteason, M. T., 577, 614
 Mayo, E., 52
 Mc Cullock, B., 705
 Mc Hugh, P., 511
 Mc Gregor, D., 52, 457
 Medvešček, I., 782
 Meisner, H., 167, 178, 192, 211
 Mellerowitz, K., 19, 32, 335, 660
 Merli, G., 511
 Mescon, M., 68, 70, 71, 72, 77, 78, 80, 87, 95, 96, 97, 105, 110, 115, 122, 141, 149, 155, 160, 165, 170, 173, 177, 189, 196, 199, 202, 203, 205, 213, 219, 271, 272, 402, 406, 415, 418, 444, 445, 446, 449, 451, 455, 462, 464, 473, 475, 479, 481, 485, 539, 626, 627, 638
 Mesić, M., 379, 382

Meyer, A. D., 562
 Mikšić, D., 265
 Miles, R. E., 250
 Milić, V., 50
 Mill, J. S., 673
 Miller, C. D., 320
 Mintzberg, H., 68, 107, 143, 144, 168, 254, 395, 437, 469, 483
 Mische, M., 40, 60, 509, 513, 519, 520, 525, 527
 Mondy, R. W., 68, 384, 387, 388, 391, 393, 402, 409, 410, 545, 555, 563, 574, 583, 585, 594, 595, 598, 599, 608, 613, 621, 635
 Mooney, J. D., 20, 48, 147
 Moore, W. L., 68, 126, 127, 128, 131, 132, 133, 150, 424, 538, 587, 670, 675, 676, 678, 709, 715
 Moorhead, G., 395
 Morita, A., 393
 Moroney, M. J., 845
 Moutont, J. S., 426, 461, 462, 647
 Možina, S., 481

N

Nadler, D. A., 68, 69, 156, 212, 214, 232, 247, 258, 424, 538, 540, 541, 542, 573, 587
 Nagel, R. N., 239, 241, 242, 244, 246, 248, 251, 258, 439
 Naisbitt, J., 169, 276, 442, 668, 737
 Neightman, J., 387, 394
 Neumann, D. F., 5, 35
 Nevens, T. M., 127, 128, 129
 Newman, W. H., 450
 Nicklisch, H., 335
 Niehouse, O. Z., 544
 Nolan, L. R., 134, 232
 Nonaka, I., 276, 277, 534, 539

Nordsieck, F., 12, 48, 335, 336
 Novak, M., 14, 17, 23, 29, 60, 71, 141, 142, 144, 332, 361, 375, 473, 653, 654, 722, 738, 739, 755
 Nutt, P., 585

O

Obraz, R., 752, 783, 808
 Ochsner, M., 595, 596
 Okumura, A., 276, 277
 Oldcorn, R., 722
 Orsag, S., 682
 Osmanagić-Bedenik, N., 826
 Ouchi, W., 616
 Ovsenik, J., 6, 11, 36
 Owen, D. E., 139
 Ožkogović, N., 818

P

Page-Jones, M., 153, 154
 Palfreman, D., 681, 705
 Parker-Follet, M., 52, 147
 Parkinson, S. N., 484
 Parlmutter, H., 231
 Pavić, I., 62, 63, 67, 68, 168
 Pearson, A. E., 75, 148, 405, 406
 Perko-Šeparović, I., 49, 80, 141, 474, 626, 627, 634, 653, 640
 Perrow, C., 83, 84, 141
 Peters, T., 432
 Petković, M., 77, 120
 Petrić, J., 851
 Platon, 44
 Pondy, L., 631, 632, 640, 642
 Poor, H., 45
 Posavec, J., 314

Post, J. E., 287
 Power, M. B., 535
 Preiss, K., 239, 241, 242, 244, 246, 248, 251, 439
 Prel, V. Z., 150
 Premeaux, S. R., 68, 384, 387, 388, 391, 393, 402, 409, 410, 545, 555, 563, 574, 583, 585, 594, 595, 598, 599, 608, 613, 621, 635
 Pretnar, S., 660
 Prusak, L., 268, 269
 Puletić, M., 818
 Pusić, E., 53, 141, 152, 154, 419, 474

Q

Quinn, J. B., 254, 256
 Quinn, R. E., 92, 95

R

Radunović, D., 100
 Raffaele, J. A., 55
 Rahim, M. A., 641, 642
 Ramanantsua, B., 130, 195, 210, 720
 Ramljak, B., 811
 Reiley, A. C., 20, 147
 Reinecke, J. A., 702, 703, 704, 705
 Reitz, H. J., 287
 Rieger, W., 659
 Riester, W., 18, 336
 Ritchey, 814
 Robbins, S. P., 82, 83, 107, 120, 227, 248, 251, 326, 398, 439, 440, 555, 638, 639
 Roberts, E., 131, 675
 Robey, D., 62, 258, 602
 Robinson, E. M., 301
 Rocco, F., 783, 803, 808

Rohatyn, F. G., 124, 130
 Ross, I. M., 124, 125
 Rothlisberger, F. J., 52
 Rován, M., 62, 63, 67, 68, 168
 Rüegg, H., 706, 707
 Rumelt, R., 76
 Ruskin, A., M., 475
 Russel, B., 19

S

Saaty, T. L., 485
 Sadler, P., 231, 535, 538, 545, 559,
 560, 565, 567, 599, 618, 619, 622
 Sakakibara, K., 276, 277
 Sales, C. A., 62, 258, 602
 Samuelson, P. A., 696
 Sarnat, M., 683
 Say, J. B., 672, 673
 Schermerhorn, J. R. Jr., 225, 253, 392,
 396
 Schibalsky, B., 638, 646
 Schlesinger, L., 150, 536
 Schmidt, W. H., 95, 458
 Schneider, B., 79
 Schnutenhaus, O. R., 335
 Schramm, W., 335, 336
 Schroeder, R. G., 116
 Schumpeter, J. A., 667, 669, 671, 672,
 673
 Schwartz, H. M., 596
 Schwenk, C. R., 481
 Scott, C. D., 537, 676
 Scott, W. G., 141
 Sena, J., 433, 434, 436, 437
 Sheldon, O., 52
 Sharplin, A., 68, 384, 387, 388, 391,
 393, 402, 409, 410, 545, 555, 563,

574, 583, 585, 594, 595, 598, 599,
 608, 613, 621, 635
 Shaw, R. B., 232, 247, 258
 Shoel, W. F., 702, 703, 704, 705
 Siegert, W., 473
 Siehl, C., 79
 Sikavica, P., 722
 Simon, H. A., 5, 56, 335, 342, 473
 Smich, L., 595
 Smith, A., 673
 Smith, K. K., 535
 Snow, C. C., 250
 Sokol, M. B., 535
 Srića, V., 141, 263, 485
 Stalker, G. M., 106
 Stefanović, Ž., 71, 77, 148
 Stieglitz, H., 446
 Stoner, I., 77
 Stoner, J. A. F., 51, 52, 287
 Straser, S., 433, 434, 436, 437
 Strasser, J., 443
 Strogdill, R. M., 470, 471
 Summe, G. L., 127, 128, 129
 Svetličić, M., 660, 704, 714, 717

Š

Šarman, Z., 55, 57
 Štimac, A., 230

T

Taboršak, D., 796
 Takeuchi, H., 534, 539
 Tannenbaum, R., 458
 Taylor, F. W., 12, 17, 46, 48, 51, 147,
 Taylor, H. L., 434
 Taylor, W., 702, 703
 Tead, O., 467

Teece, D. J., 135, 242, 245
 Terssac, G. de, 80
 Thomas, H., 481
 Thompson, J. D., 19, 80, 82, 502
 Torrington, D., 383, 388, 408
 Trahan, W. J., 183, 204, 567, 569
 Trist, E. L., 105, 107
 Turk, I., 473
 Turner, G., 75, 405
 Tushman, M. L., 68, 126, 127, 128,
 131, 132, 133, 150, 153, 212, 214,
 424, 538, 587, 675, 676, 678, 709,
 715

U

Urwick, L., 48, 147, 335, 336
 Uttal, B., 127, 128, 129
 Uytterhoeven, H., 187, 190, 407

V

Vahčić, A., 181, 655, 656
 Vajner, Z., 12, 18, 20
 Van de Ven, A. H., 131
 Van Horne, J. C., 812
 Veža, I., 62, 63, 67, 68, 168
 Victor, B., 105, 110, 117, 119, 226, 232
 Vieweg, R., 413, 480
 Vila, A., 848, 849
 Vojnović, M. D., 706
 Volk, H., 427
 Voren, 44
 Vrakking, W. J., 131, 132

W

Waber, Urs., 660, 662, 675
 Walker, Ch., R., 56

Walters, M., 619
 Watson, T. Jr., 457
 Weber, M., 48, 49, 50, 167
 Weihrich, H., 156, 179, 208, 384, 387,
 392, 396, 398, 401, 409, 421, 439,
 440, 443, 444, 445, 446, 450, 451,
 452, 454, 455, 459, 461, 471, 475,
 480, 487, 741
 Weilenmann, P., 443
 Weinghtman, J., 383, 388, 408
 Wenestrom, J. W., 627, 638, 639, 647
 Wexley, K. N., 647
 Wheeler, H., 631, 632
 Wheeler, III W. A., 511
 Wiener, N., 56
 Wilhelm, K. H., 841, 843, 845
 Willis, R., 407
 Williams, A., 619
 Williamson, O., 168
 Wohlgemuth, A. C., 72
 Wolf, W. B., 68
 Woodward, J., 80, 81, 82, 87
 Worthy, J., 96, 275
 Wriston, W. B., 388, 389

Y

Young, A., 687
 Young, D. W., 399
 Yukl, G. A., 647

Z

Zeldman, M. I., 126
 Zuberbühler, M., 97, 663, 676, 677,
 678, 679

Ž

Žugaj, M., 28, 36, 46

LITERATURA

- Adam, J. H.: *Longman dictionary of Business English*, Longman, York Press, 1982.
- Adamiecki, K.: *Nauke o organizaciji*, I. izd., Ekonomika, Moskva, 1972.
- Adrović, Z.: Model kupnje ukupne imovine, dioničke glavnice, dijela poduzeća u razvijenim zemljama, *Informator*, br. 3820, od 17. 10. 1990. god.
- Alford, L. P.-Banges, J. R.: *Production Handbook*, N. Y., 1952.
- Alford, L. P.-Russel, B.: *Principles of Industrial Management for Engineers*, N. Y., 1949.
- Amrine, Ritchey, Hulley: *Manufacturing Organization and Management*, IV. izd., Prentice Hall, New Jersey, 1982.
- Andić, R.: Teorija organizacije i organizacijska struktura upravljanja, *Organizacija i kadrovi*, br. 7/1980.
- Anthony, R. N., Young, D. W.: *Management Control in Nonprofit Organizations*, IRWIN, 1988., Homewood, Illinois.
- Appelbaum, S. A.: The Strategic Management Model: A Prescription (Rx) for the CEO, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 4., No. 1., 1991.
- Asc, Z. J., Andretsch, D. B.: Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis, *The American Economic Review*, Vol. 78., No. 4., September, 1988.
- Babić, M.: *Osnovi organizacije*, IP Svjetlost, Sarajevo, 1976.
- Babić, M.: *Modeli oblikovanja organizacione strukture preduzeća*; referat na II. jugoslavenskom savjetovanju »Organizovanje i funkcionisanje preduzeća kao osnovnog subjekta tržišnog privređivanja«, Opatija, decembar, 1988.
- Babić, M.: *Osnove organizacije*, III izd., Svjetlost, Sarajevo, 1985.
- Babić, M.: *Modeli oblikovanja organizacijske strukture preduzeća*; Referat na II. jugoslavenskom savjetovanju »Organizovanje i funkcionisanje preduzeća kao osnovnog subjekta tržišnog privređivanja«, Opatija, decembar, 1988.
- Babić, M.: *Specifičnosti dizajniranja organizacijske strukture pod utjecajem okruženja*, III. memorijal A. Đurašević: »Organizacija, znanost i struka u suvremenom društvu«, II. dio, Varaždin, 8.-10. VI. 1989.

- Babić, Š.: *Uvod u ekonomiku poduzeća*, Zagreb, 1959.
- Babić, Š.: *Uvod u ekonomiku poduzeća*, Zagreb, 1967.
- Babić, Š.: *Uvod u ekonomiku poduzeća*, Školska knjiga, Zagreb, VI. izdanje, 1973.
- Bahrami, H., Evans, S.: Strategy Making in High-Technology Firms: The Empiricist Mode, *California Management Review*, Berkeley, Vol. 31., No. 2., Winter 1989.
- Bahtijarević-Šiber, F.: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986.
- Bahtijarević-Šiber, F.: Od managementa ka vodenju, *Slobodno poduzetništvo*, TEB, Zagreb, br. 14-15/1994.
- Bahtijarević-Šiber, F.: Poduzetništvo i rukovođenje, *Naše teme*, Zagreb, br. 11/1989.
- Bahtijarević-Šiber, F.: Promjene u modernom managementu, *Slobodno poduzetništvo*, TEB, Zagreb, br. 16/1994.
- Bahtijarević-Šiber, F.: *Utjecaj tehnologije na organizaciju – teorijske spoznaje i mogućnosti empirijske analize*, u knjizi: Tehnologija i organizacija, Ekonomski fakultet, Institut za ekonomska istraživanja, Zagreb, 1988.
- Bahtijarević-Šiber, F.: Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzeću, »*Računovodstvo i financije*«, br. 5/1993.
- Bajt, A.: *Samoupravni oblik društvene svojine*, Globus, Zagreb, 1988. god.
- Baletić, Z.: Dekolektivizacija društvenog vlasništva, *Informator*, br. 3816 od 3. 10. 1990. god., Zagreb.
- Baletić, Z.: O teorijama poduzetništva, *Naše teme*, Zagreb, br. 11/1989. god.
- Ball-Mc Culoch: *International Business*, Homewood, Illinois, 1989. god.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S.: Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind; *Harvard Business Review*, July-August, 1990.
- Baumback, C. M.: *How to Organize and Operate a Small Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.
- Beardshaw, J., Palfreman, D.: *The Organization in its Environment*, Fourth Edition, 1990. Pitman London.
- Beck, C. E. and Beck, E. A.: The Managers Open Door and the Communication Climate, *Business Horizons*, January-February, 1986.
- Bennett, R.: *Management*, Informator-Potecon, 1994., Zagreb.
- Bennis, W., Mische, M.: The 21-st. Century Organization – Reinvesting through Re-engineering, Johannesburg, 1996.
- Berardo, D. J.: Positive delegation techniques reduce anxiety, tension; *Data Management*, December 1985.
- Berndt, R.: *Global Management*, Springer, Berlin i ost., 1996.
- Birchall, D., Lyons, L.: *Creating Tomorrow's Organization – Unlocking the Benefits of Future Work*, Pitman Publishing, London, 1995.

- Blake, R. L., Moutont, J. S.: Besseres Management für den technischen Wandel; *IO, Management Zeitschrift*, 57 (1988), No. 10.
- Bober, J.: *Sistem, čovjek, društvo*, Naprijed, Zagreb, 1970. god.
- Bolčić, S.: Sociološki pristup poduzetništvu, *Naše teme*, Zagreb, br. 11/1989.
- Bosner, R.: Ekonomika industrijskih poduzeća – Osnove i organizacija proizvodnje, Zagreb, 1964.
- Bowman, E., Kogut, B.: *Redesigning the Firm*, Oxford University Press, New York, Oxford, 1995.
- Boynton, A. C., Victor, B.: Beyond Flexibility – Building and Managing the Dynamically Stable Organization, *California Management Review*, Fall 1991., Vol. 34., No. 1.
- Brandenberger, J., Konrad, B.: *Tehnika mrežnog planiranja*, Tehnička knjiga, Zagreb, 1970.
- Braut, Jaeger, Novak: *Priručnik o organizaciji poduzeća*, Informator, Zagreb, 1962.
- Brawerman, H.: *Rad i monopolistički kapital*, Zagreb, 1983.
- Brian Quinn, J., Anderson, P., Finkelstein, S.: Managing Profesional Intellect – Making the Most of the Best, *HBR*, March-April, 1996., Vol. 74., No. 2.
- Buble, M.: *Dizajniranje organizacije poduzeća u tržišnim uvjetima privredivanja*, Ekonomski fakultet Split, 1992.
- Buble, M.: Pravci daljnjeg razvoja unutrašnje organizacije SOUR-a Brodograđevna industrija *Split*, Split, listopad, 1980. god.
- Bulat, V.: *Teorija organizacije*, Informator, Zagreb, 1977.
- Burke, W. W.: *Organization Development*, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Reading etc., 1993.
- Burns, T. and Stalker, G. M.: *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publications, 1961.
- Burton, D. F. Jr., Gotbaum, V., Rohatyn, F. G.: *Vision for the 1990s*, US Strategy and Global Economy; Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1989.
- Cantillon, R.: *Opća rasprava o prirodi trgovine*, Cekade, Zagreb, 1982. god.
- Carnall, C. A.: *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall, New York, 1990.
- Carr, D. K., Hard, K. J., Trahan, W. J.: *Managing the Change Process*, McGraw-Hill, New York etc., 1996.
- Carr, D. K., Johansson, H. J.: *Best Practices in Reengineering*, McGraw-Hill Inc., New York, etc., 1995.
- Certo, S. C.: *Principles of Modern Management: Functions and Systems*, Fourth Edition, Allyn and Bacon, Boston etc., 1989. god.

- Chandler, A.: *Strategy and Structure*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1962.
- Chesbrough, H. W., Teece, D. J.: When is Virtual Virtuons – Organizing for Innovation, *HBR*, I-II 1996.
- Clark, W.: *Gantove karte*, Privreda, Zagreb, 1962.
- Colin A. Carnall: *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall, New York etc., 1990.
- Cotter, J. J.: *The 20% Solution – Using Rapid Redesign to Create Tomorrow's Organization Today*, John Wiley and Sons, Inc., New York etc., 1995.
- Crapo, H. B. jr.: Take time to »wonder« manage more effectively, *Data Management*, September, 1985.
- Čatić, I., Mikšić, D., Barić, G.: *Fraktalna poduzetnička kultura – koncept budućnosti*, referat na 13. Danima DPG-a, Zagreb, Fakultet strojarstva i brodogradnje, 26.-29. 9. 1995.
- Daft, R.: *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, Saint Paul etc., Fourth Edition, 1992.
- Dale, E.: *Organization*, American Management Association, New York, 1967.
- Dautović, M.: *Osnovi ekonomike i organizacije preduzeća*, SA, Beograd, 1965.
- Davidow, W. H., Malone, M. S.: *The Virtual Corporation*, Harper Business, 1992.
- Davidson, J. P.: Revising interruption »quality« improves time management, *Data Management*, April, 1986.
- Dawson, S.: *Analysing Organization*, Third Edition, MacMillan Business, London, 1996.
- De Cenzo, A., Robbins, S. P.: *Personnel/Human Resource Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.
- De Terssac, G., Coriat, D.: Mikroelektronika i posao radnika u procesnim industrijama, »*Marksizam u svetu*«, Beograd, br. 3/1986.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A.: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, 1988.
- Dekker, W.: Managing a Global Electronics Company in Tomorrow's World, *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 2, april, 1986. god.
- Derek, T., Neightman, J., Kirsty, J.: *Effective Management: People and Organization*, Prentice Hall, New York, etc., 1989.
- Dešić, V.: *Metode naučne organizacije rada*, Beograd, 1964.
- Domainko, D.: *Ekonomika proizvodnje u industrijskim poduzećima*, Zagreb, 1960.
- Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: *Fundamentals of Management*, Ninth Edition, IRWIN, Chichago etc., 1995.

- Donnelly, R. M.: The Interrelationship of Planning with Corporate Culture in the Creation of Shared Values, *Managerial Planning*, May-June, 1984.
- Dorn, D.: Betrieblicher Umweltschutz in einer Grossunternehmen – Das Beispiel Siemens AG, *ZfO*, br. 2/1989.
- Dragičević, A.: Temeljne suprotnosti udruženog rada i samoupravljanja, *Kulturni radnik*, br. 4/1977., Zagreb.
- Drucker, P. F.: The Coming of the New Organization; *Harvard Business Review*, br. 1/1988.
- Drucker, P.: *Praksa rukovođenja*, Zagreb, 1961.
- Dulčić, Ž., Pavić, I., Rovani, M., Veža, I.: *Proizvodni menedžment*, Ekonomski fakultet Split, Split, 1996.
- Duncan, W. J.: *Great Ideas in Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-London, 1989.
- Dussauge, P., Hart, S., Ramanantsua, B.: *Strategic Technology Management*, John Wiley and Sons, Chichester etc., 1997.
- Džinović, M.: *Osnovi samouprave organizacije rada*, Savremena administracija, Beograd, 1979.
- Đurašević, A. – Predavanja na poslijediplomskom studiju iz Ekonomike i organizacije poduzeća na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, školske godine 1965./66.
- Đurić, M.: *Sociologija Maxa Webera*, Matica Hrvatska, Zagreb, 1964.
- Đuroković, S.: Upravljanje vremenom, *Slobodno poduzetništvo*, TEB, Zagreb, br. 14-15/1994.
- Ellenrieder, J.: Büroarbeit: Kreativität statt Routine, *OVD/Online*, br. 10. 1985. god.
- Fayol, H.: *General and Industrial Management*, Pitman Press, 1949., str. V. – prvi je rad izložen 1900., a drugi 1908.
- Fayol, H.: *Administracija i organizacija industrije i drugih tehničkih poduzeća*, Beograd, 1920.
- Ferišak, V.: *Sistem šifriranja u organizaciji udruženog rada*, Informator, Zagreb, 1975.
- Fischer, G.: *Die Grundlagen der Organisation*, Dortmund, 1948.
- Furst, R. W., Thearney, M. G., Weiner, A., Sikavica, P.: *Management u konkurentskoj svjetskoj ekonomiji – Iskustva i sugestije za hrvatske managere*, University of Kentucky, Ekonomski fakultet Zagreb, TEB, Zagreb, Pula, svibanj, 1995.

- Galbraith, J. R.: *Designing Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.
- Galbraith, J. R., Lawler E. E.: III and Associates: *Organizing for the future: The New logic for Managing Complex Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993.
- George, C. S.: *Management in Industry*, Prentice Hall, 1959.
- Gligorov, V.: Rizik, svojina i preduzeće, *Naše teme*, Zagreb, br. 11/1989.
- Glücksburg, K., Ochsner, M.: Unternehmenskultur, Image, Leitbild, Strategie, *IO Management Zeitschrift*, 58 (1989).
- Godet, M.: *Scenarios and Strategic Management*; Butterworth Scientific Ltd., London etc., London, 1987.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K.: *Agile Competitors and Virtual Organizations: – strategies for enriching the customer*, Van Nostrand Reinhold, New York etc., 1995.
- Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R.: *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston, etc., 1990.
- Gorenc, V.: *Privredno pravo – statusni dio*, Školska knjiga, Zagreb, I. izdanje, 1986. god.
- Gorenc, V.: *Trgovačko pravo – društva*, Školska knjiga, Zagreb, 1995.
- Gorupić, D.: *Poslovna politika poduzeća*, Informator, Zagreb, 1963.
- Gorupić, D.: *Poslovna politika poduzeća*, II. izdanje, II. knjiga, VŠVT, Zagreb, 1875.
- Gorupić, D. i Gorupić, D. jr.: *Poduzeće – postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Informator, 1990.
- Gorupić, D.: Pravno reguliranje poduzeća u SR Njemačkoj, časopis *OF*, Informator, Zagreb, br. 3/1990. god.
- Gorupić, D.: *Radničko samoupravljanje i institucija poduzeća u Jugoslaviji*, Ekonomski institut, Zagreb, 1978.
- Gorupić, D.: Suvremene tendencije u razvoju kapitalističkog poduzeća, *Ekonomski pregled*, Zagreb, br. 7–8/1979.
- Gorz, A.: Ukidanje rada, agonija kapitala, *Marksizam u svetu*, Beograd, br. 3/1986.
- Gorz, A.: Zbornik »Zbogom proletarijatu«, *Radnička štampa*, Beograd, 1982.
- Gouillart, F. J., Kelly, J. N.: *Transforming the Organization*, Mc Graw-Hill, Inc., New York etc., 1995.
- Griffin, R. E., Ebert, R. J.: *Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.
- Grosse, R., Kujawa, D.: *International Business*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1988.
- Grupa autora: *Osnove organiziranja poslovanja in dela*, VEKŠ, Maribor, 1990. (F. Lipovac).
- Gwišiani, M. M.: *Organizacija i upravljanja*, Moskva, 1972.

- Hammer, M., Champy, J.: *Reengineering the Corporation – Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1995.
- Hammer, M.: *Beyond Reengineering*, Harper Business, New York etc., 1996.
- Hammer, M.: *The Reengineering Revolution*; Harper Collins Publishers, London, 1995.
- Hampton, J. J.: *Financial decision making – Concepts, Problems and Cases*, Fourth Edition, Prentice Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.
- Han, S.: *Epistemološki pristup organizacionim naukama*, u zborniku Teorija i praksa samoupravne organizacije, Beograd, 1983.
- Hatch, M. J.: *Organization Theory – Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford etc., 1997.
- Hauc, A.: *Organiziranje projekata*, Informator, Zagreb, 1982.
- Hicks, H. G.: *Management of Organizations*, McGraw Hill Comp., New York, 1967.
- Hirzel, M.: Warnung! Projektmanagement hat seine Tücken; *IO, Management Zeitschrift*, 57 (1988.), No. 4., Zürich.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P.: *Organization Theory*, Third Edition, Allyn and Bacon, Inc., Boston etc., 1988.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., Gales, L.: *Organization Theory – Fifth Edition*, Prentice Hall International, London, 1996.
- Horvat, D.: Poduzetništvo s društvenim kapitalom, *Naše teme*, br. 11/1989. god.
- Iacocca, L.: *Autobiografija*, Globus, Zagreb, 1987.
- Imai, K., Nonaka, I., Takeuchi, H.: *Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn*, a u knjizi Michael L. Tushman, William L. Moore: Readings in the Management of Innovation, 1988.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T.: *Organizational Behavior and Management*, BPI; IRWIN; Homewood, Boston, 1990.
- Ivanko, Š.: *Dijagnosticiranje i projektiranje organizacijskog modela industrijskog poduzeća*, Kamnik, 1972.
- Ivanko, Š.: *Metodologija unapređivanja organizacije*, Zavod za produktivnost, Zagreb, 1982.
- Ivanko, Š.: *Neka inostrana iskustva u organizovanju privrednih subjekata*, a u Zborniku: Drugo jugoslavensko savjetovanje »Organizovanje i funkcionisanje poduzeća kao osnovnog subjekta tržišnog poslovanja«, Opatija, decembar, 1988.
- Ivanko, Š.: *Organizacijska teorija*, VEKŠ, Maribor, 1972.
- Ivanko, Š.: Prihajajoče oblike organiziranosti, *Organizacija*, Kranj, 8/1995.

- Jensen, M. C.: Ellipse of the Public Corporation, *HBR*, September–October, 1989.
- Jojić, R.: *Preduzeće – teorija i praksa organizacije i rukovođenja*, V. Masleša, Sarajevo, 1989. god.
- Jojić, R.: *Teorija i praksa organizacije i rukovođenja*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1987. god.
- Jürgen H. O. Hofmann: Japans Management richtet die Unternehmenskultur auf den Markt, *IO, Management Zeitschrift*, Zürich, 57 (1988.), No. 6.
- Kagono, T., Nonaka, I., Sakakibara, K., Okumura, A.: *Evolutional or Organizational Adaptation / United States vs. Japanese Firms*, The Annals of the School of Business Administration, Kobe University, 1984., No. 28.
- Kahn, H., Brown, W., Martel, L.: *Slijedećih 200 godina*, Stvarnost, Zagreb.
- Kalogjera, D.: Poduzetništvo i vlasništvo, *Naše teme*, br. 11/1989., Zagreb.
- Kalogjera, D.: *Velike organizacije u sistemu samoupravnog udruženog rada kao čimbenik društvenog i ekonomskog razvoja – problematika transformacije udruženog rada u poduzeće i vlasničke odnose*, dokt. disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb, 1991.
- Kalogjera, D.: *Utjecaj tehnološkog napretka na organiziranost privrede*, u radu Tehnologija i organizacija, Ekonomski fakultet, Institut za ekonomska istraživanja, Zagreb, 1988.
- Kanter, R. M.: Championing Change: An Interview with Bell Atlantic's CEO Raymond Smith, *HBR*, January–February 1991.
- Kapustić, S. (red.): *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.
- Kapustić, S. u zborniku *Organizacija – znanost i struka u suvremenom društvu*, FOI, Varaždin, 1989.
- Kapustić, S.: *Metodika organizacijskog projektiranja*, Samobor, 1984.
- Kapustić, S.: *Metodika organizacijskog projektiranja*, Samobor, 1989.
- Keegan, W. J.: *Global Marketing Management*, Fourth Edition, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, N. J., 1989.
- Kieser, A.: Moden und Mythen des Organisierens: *Die Betriebswirtschaft*, DBW, Vol. 56., No. 1., 1996.
- Kilian, R.: Zur Entwicklung integrierte Leitungs und Informations Systeme, *Rechtentechnik* (Daten Verarbeitung), 4 (1967.).
- Kindler, H. S.: Decisions, decisions: Which Approach to Take?, *Personnel*, br. 1/1985.
- Klaić, B.: *Veliki rječnik stranih riječi*, Zora, Zagreb, 1968.
- Kleland, D. I.: *Project Management: strategic design and implementation*, TAB Books Inc., Blue Ridge Summit, 1990.
- Kolarić-Kostić-Stefanović: *Osnovi organizacije*, Rad, Beograd, 1980.
- Koontz, H. and Donnell, C. O.: *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions* – 6th ed., New York, McGraw-Hill, 1976.

- Koontz, H., Weihrich, H.: *Essentials of Management* – Fifth Edition, McGraw-Hill Publishing Company, New York etc., 1990.
- Koontz, H., Weihrich, H.: *Management*, Mc Graw-Hill, New York, 1988.
- Kosiol, E.: *Temelji i metode istraživanja organizacije*, Informator, Zagreb, 1972.
- Kostić, E.: *Osnovi organizacije preduzeća*, Beograd, 1964.
- Kostić, Ž.: *Osnovi organizacije preduzeća*, SA, Beograd, 10. izdanje 1972.
- Kotler, P.: *Upravljanje marketingom I*, Informator, Zagreb, 1988.
- Kotter, J. P.: What Leaders Really Do; *Harvard Business Review*, May–June, 1990. god., Volume 68., No. 2.
- Kovač, B.: Uloga poduzetništva u prestrukturiranju i razvoju suvremene privrede, *Naše teme*, Zagreb, br. 11/1989.
- Kralj, J.: *Poslovna politika*, Informator, Zagreb, 1972.
- Kreitner, R., Kinicki, A.: *Organizational Behavior*, BPI, IRWIN, Homewood, Boston, 1989.
- Kukoleča, S., Kostić, Ž.: *Organizacija kolektiva*, Informator, Zagreb, 1961.
- Kukoleča, S.: *Ekonomika preduzeća*, Informator, Zagreb, 1965.
- Kukoleča–Kostić: *Organizacija proizvodnje*, Informator, Zagreb, 1966.
- Lawrence, P. R. i Lorsch, J.: *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1967.
- Lessem, R.: *Global Management Principles*, Prentice Hall, New York etc., 1989.
- Levy, H., Sarnat, M.: *Principles of Financial Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.
- Lipičnik, B.: *Organizacija podjetja*, 2. Knjiga, Ekonomski fakultet Ljubljana, 1994.
- Lipovac, F.: *Teorija organizacije*, Ljubljana, 1974.
- Litterer, J. A.: *The Analysis of Organizations*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1973.
- Lucas, H. C. jr.: *The T-Form Organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996.
- Management Enzyklopädie*, Vierte Band, Verlag Moderne Industrie, München, 1971.
- March, J. G.: *Handbook of Organizations*, Rand Mc Nally and Company, Chicago, 1965.
- March, J. – Simon, S.: *Teorija o organizacijama*, BIGZ, Beograd, 1972.
- Marshall, A.: *Načela ekonomike*, Cekade, Zagreb, 1987.
- Masmedijin poslovni rječnik, Masmedia, Zagreb, 1991. god.

- Massie, J. L.: *Essentials of Management*, Second Edition, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1971.
- Max Zuberbühler: Krisensignalen? Turnaround-Management ist aktuell, *IO, Management Zeitschrift*, 57 (1988.), Nr. 1, Zürich.
- Mc Hugh, P., Merli, G., Wheeler, W. A. III: *Beyond Business Process Reengineering*, John Wiley and Sons, Chichester etc., 1995.
- Medvešček, I.: *Organizacija nabave*, Zagreb, 1962.
- Meisner, H.: Information und Organisation beeinflussen sich, *Online*, br. 6/1986.
- Mellerowicz, K.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, I. dio, Berlin, 1958.
- Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F.: *Management*, Harper and Row; New York, 1985.
- Mesić, M.: Rukovođenje i organizacija rada. *Kulturni radnik*, Zagreb, br. 3., 1977.
- Michael Nevens, T., Summe, G. L., Uttal, B.: *Commercializing Technology: What the Best Companies Do*, Harvard Business Review, May-June, 1990.
- Milić, V.: *Pogovor Weberovoj »Protestantskoj etici«*, V. Masleša, Sarajevo, 1968.
- Miller, C. D., Form, V. H.: *Industrijska sociologija*, Panorama, Zagreb, 1966.
- Mintzberg, H.: Legenda i činjenice o radu managera, *ORG - reporter*, serija: *Upravljanje i rukovođenje*, Zagreb, br. 1/1978.
- Mintzberg, H.: Organization Design: Fashion or Fit? *HBR*, January-February 1981.
- Mintzberg, H.: Structure in 5 s, *Management Science*, 1979.
- Mintzberg, H.: The Managers Job: Folklore and Fact, *HBR*, March-April, 1990.
- Mintzberg, H.: *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, 1979.
- Mitsui and Co. Ltd.; *Annual Report 1988. god.*
- Moorhead, G., Griffin, R. W.: *Organizational Behavior*, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston etc., 1989.
- Mrakovčić, T.: *Kadrovska služba u poduzeću*, Zagreb, 1961.
- Nadler, D. A., Gerstein, M. S., Shaw, R. B. and Associates: *Organizational Architecture-Designs for Changing Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- Naisbitt, J.: *Megatrendovi*, Globus, Zagreb, 1985.
- Nolan, H. L., Croson, D. G.: *Creative Destruction, A Six Stage Process for Transforming the Organization*, Harvard School Press, Boston, 1995.
- Novak, M.-Ferišak, V.: *Organizacija stručnih službi*, Informator, Zagreb, 1974. god.
- Novak, M., Sikavica, P.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1992.
- Novak, M.: *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, Zagreb, V. izdanje, 1976.

- Novak, M.: *Organizacija rada u socijalizmu*, VI. izdanje, Zagreb, 1978. god
- Novak, M.: *Organizacija rada u socijalizmu*, VIII. izdanje, Informator, Zagreb, 1984.
- Novak, M.: *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, IX. izdanje, Zagreb, 1987.
- Novak, M.: *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, Zagreb, X. izdanje, 1989.
- Novak, M.: *Problemi odlučivanja u organizacijama udruženog rada*, u knjizi: Problemi privrednog razvoja i privrednog sistema Jugoslavije, Ekonomski institut, Zagreb, 1977.
- Novak, M.: *Teorija i praksa procjene rada*, izdanje Centra za izobrazbu rukovodnih kadrova u privredi, Zagreb, 1961.
- Novak, M.: Značaj i zadaci razvojne službe u poduzeću, *Ekonomsko-tehnički pregleđ*, Zagreb, broj 3-4/1963.
- Novak, M.: Najnovija rješenja i oblici organizacije i managementa, *Računovodstvo i financije*, Zagreb, 6/1996.
- Obraz, R., Rocco, F.: *Istraživanje tržišta*, Informator, Zagreb, 1960.
- Obraz, R.: *Planiranje, razvoj i lansiranje proizvoda za tržište*, Informator, Zagreb, 1971.
- Organizacija-rukovođenje-kadrovi*, Zagreb, br. 2/1989. god.
- Orsag, S.: *Problematika financiranja poslovanja i razvoja inkorporiranog poduzeća*, Institut za javne financije, Zagreb, 1990.
- Osmanagić-Bedenik, N.: u Informatoru, Zagreb, br. 4330-1 i 4337 iz 1995.
- Ouchi, W. G.: *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenger*, Reading, Mass., Addison - Wesley Publishing, 1981.
- Ovsenik, J.: *Organizacija in naš sedanji trenutak razvoja organizacijske misli*, Visoka šola za organizacijo dela, Kranj, 1979.
- Owen, D. E.: The Managerial Wedge, *Managerial Planning*, May-June.
- Page-Jones, M.: Manifesto of excellence, good service squelches DP mediocracy, *Data management*, November, 1985.
- Parkinson, N. S.: *Parkinsonov zakon i druge studije o administraciji*, Beograd, 1974.
- Pearson, A. E.: Six Basics for General Managers, *Harvard Business Review*, July-August, 1989.
- Perko-Šeparović, I.: *Teorije organizacije*, Školska knjiga, Zagreb, 1975.
- Petković, M.: *Odnos strategije i organizacijske strukture savremenog preduzeća*, u Zborniku radova »Strategija razvoja samoupravnog preduzeća«, Centar za marksizam Univerziteta u Beogradu, Beograd, 1988.

- Petković, M.: *Organizaciona struktura radne organizacije (uloga, čimbenici i modeli)*. Referat na II. jugoslavenskom savjetovanju »Organizovanje i funkcionisanje preduzeća kao osnovnog subjekta tržišnog privredivanja«, Opatija, decembar 1988.
- Pfizer Inc. - Erfolgreiches Vorgehen auf internationalen Märkten mit einer globalen Produktstruktur und einer starken Organisations Kultur, *ZfO*, Heft 7/1984.
- Planiranje u funkciji upravljanja*, Hrvatska zajednica računovodstvenih i finansijskih djelatnika, Zagreb, 1993.
- Poduzetništvo unutar poduzeća, *Organizacija-rukovođenje-kadrovi*, Centar za dokumentaciju i informacije, Zagreb, br. 2/1989.
- Posavec, J.: *Informator*, br. 1457/1968., Zagreb.
- Power, B. L.: Change creates dynamic information systems opportunities, *Data Management*, December, 1985.
- Prel, V. Z.: Some Management Aspects of Multinational Companies, *Management International Review*, 1974.
- Prusak, L.: *Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, Boston etc., 1997.
- Puletić, M., Jung, A. i Ožegović, N.: *Organizacija i tehnika računovodstva privrednih organizacija*, Zagreb, 1961.
- Pusić, E.: *Problemi upravljanja*, Naprijed, Zagreb, 1971.
- Pusić, E.: *Nauka o upravi*, VIII. izdanje, Zagreb, 1986.
- Pusić, E.: *Samoupravljanje - Prilozi teoriji i praktični problemi*; Narodne novine, Zagreb, 1968.
- Radunović, D.: *Uvod u organizaciju*, u knjizi: Savremena organizacija rada, Beograd, 1969.
- Raffaele, J. A.: Automation and the Coming Diffusion of Power in Industry, *Personnel*, 5-6/1962.
- Reinecke, J. A., Dessler, G., Shoel, W. F.: *Introduction to business*, Six Edition, Allyn and Bacon, 1989.
- Robbins, S.: *Organization Theory*, Prentice-Hall, Inc., 1987.
- Robbins, S. P.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, III. izdanje, MATE, Zagreb, 1995.
- Robbins, S. P.: Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms, *California Management Review*, Winter, 1978.
- Robbins, S. P.: *Essentials of Organizational Behavior*, Fifth Edition, Prentice Hall, 1997.
- Robey, D.-Sales, C. A.: *Designing Organization*, IV. izd. IRWIN-Burr Ridge, Boston-Sidney, 1994.
- Robinson, E. M.: *Business Organisation and Practice* - II. izdanje.

- Rüegg, H.: Risikofaktoren beim Kauf eines Unternehmens, *IO, Management Zeitschrift*, 57, 1988, No. 10, Zürich.
- Rumelt, R.: *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974.
- Ruskin, A. M.: The Nature of Strategy and Tactics, Executives and Managers, and Executive and Managerial Decisions, *Managerial Planning*, br. 5/1985.
- Sadler, P.: *Designing Organisations*, Mercury, London, 1991.
- Samoupravno i radno organiziranje poduzeća prema novim sistemskim zakonima, s obradom organizacijske problematike unutrašnje i vanjske trgovine*, »Progres«, Zagreb, 1989. god.
- Samuelson, P. A.: *Ekonomija*, Savremena administracija, Beograd, 1969. god.
- Schermerhorn, J. R. jr.: *Management and Organizational Behavior*, John Wiley and sons, Chirchester etc., 1996.
- Schibalsky, B.: Konfliktfähigkeit - eine Kulturrevolution im Unternehmen, *IO, Management Zeitschrift*, 60 (1991), No. 4, Zürich.
- Schroeder, R. G.: *Operations Management*, McGraw-Hill Inc., New York, 1989.
- Schumpeter, J. A.: *Povijest ekonomske analize*, I. i II. dio, Informator, Zagreb, 1975.
- Siegert, W.: *Management Enzyklopädie*, Verlag moderne Industrie, München, 1971., svezak IV.
- Sikavica, P., Bebek, B.: *Macroeconomic modelling: Learning models*, International Conference Transition 97., Polska akademija nauk, System Research Institute, Warsaw.
- Sikavica, P., Bebek, B.: *Managerial decision making* (Experience in Croatia), referat The Seventh Annual ENDEC World Conference on Entrepreneurship, Globalisation and Entrepreneurship, Singapore, 1996.
- Sikavica, P., Bebek, B.: *The knowledge and the skills that characterise a successful entrepreneur*, referat na ICSB 42nd World Conference, San Francisco, 1997.
- Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, II. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1993.
- Sikavica, P., Skoko, H., Tipurić, D., Dalić, M., u redakciji Sikavica, P.: *Poslovno odlučivanje - teorija i praksa donošenja odluka*, Informator, Zagreb, 1994.
- Sikavica, P.: *Corporate Governance and Decision Making*, A Case-Study; u knjizi Restructuring Eastern Europe - The Microeconomics of the Transition Process; Edward Elgar; Cheltenham, UK, 1997.
- Sikavica, P.: Management in Croatia Companies, *Asian Journal of Economics and Social Studies*; Vol. 13., No. 3., 1994.
- Sikavica, P.: *Modeliranje organizacijske strukture poduzeća*, Informator, Zagreb, 1991.

- Sikavica, P.: Similarities and Differences of Managerial Decision Making in American and Croatian Companies, *Ekonomski pregled*, Zagreb, br. 7/8, 1996.
- Sikavica, P.: The most Recent Trends in Organisation and Management, *Metallurgy*, Vol. 35., No. 2., Zagreb, 1996.
- Simon, H. A.: *The new Sciences of Management Decision*, Harper and Row, New York, 1960. god.
- Spriegel and Landsborough: *Industrial Management*, 5th Edition, New York-London, 1955.
- Smith, K. K., Neumann, D. F., Sokol, M. B.: Labor relations update, *Personnel*, January, 1986.
- Srića, V.: *Inventivni menedžer*, Croman, MEP Consult, Zagreb, 1994.
- Srića, V.: *Moderne tehnike i metode za pripremu informacijske podloge odlučivanja*, Materijal za PDS iz »Organizacije i upravljanja«, Zagreb, 1980., str. 4. (šapirografirano interno na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu).
- Srića, V.: *Sistem, informacija, kompjutor*, Informator, Zagreb, 1981.
- Stefanović, Ž.: *Strategije promena organizacione strukture preduzeća*, u Zborniku s naučnog savjetovanja »Strategije razvoja samoupravnog preduzeća«, Centar za marksizam univerziteta u Beogradu, Beograd, 1988.
- Stefanović, Ž.: *Teorija organizacije – Opšti i poseban deo*, Naučna knjiga, Beograd, 1987.
- Stoner, J. A. F.: *Management*, II. izdanje Prentice Hall International Eds., New York, 1982.
- Strasser, J.: Flexibilität am Büroarbeitsplatz, *IO, Management Zeitschrift*, Zürich, 57 (1988.), Nr. 3.
- Strasser, S. and Sena, J.: Why Managers Can't Disengage, *Business Horizons*, January-February, 1986.
- Svetličić, M.: *Zlatne niti transnacionalnih preduzeća*, Ekonomika, Beograd, 1986. god.
- Šarman, Z.: *Položaj radnika u upravljanju japanskim poduzećima*, Informator, Zagreb, 1990.
- Šeparović-Perko, I.: *Teorije organizacije*, Školska knjiga, Zagreb, 1975.
- Štimac, A.: *Management i organizacijska struktura modernih kompanija*, Ekonomski fakultet Zagreb, 1995. (diplomski rad).
- Taboršak, D.: *Studij rada*, Panorama, Zagreb, 1962.
- Taylor, H. L.: *Delegate, the Key to successful Management*, Warner Books, 1991.
- Taylor, W.: *Naučno upravljanje*, Rad, Beograd, 1967.

- Taylor, W.: The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik, *HBR*, March-April, 1991. god.
- Thomas, H., Schwenk, C. R.: Decision Analysis as an Aid to Strategy, *MD*, 22., 2./1984.
- Torrington, D., Weinghtman, J., Johns, K.: *Effective Management, People and Organization*, Prentice Hall, New York, 1989.
- Turner, G.: Inside Europe's Giant Companies: Olivetti Goes Bearhunting, *Long Range Planning*, Vol. 19., No. 2., 1986.
- Tushman, M. L., Moore, W. L.: *Readings in the Management of Innovation*; Second Edition, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, A. Subsidiary of Harper and Row, Publishers Inc., 1988.
- Unternehmensorganisation*, Westdeutscher Verlag, Koeln und Opladen, 1957.
- Uyterhoeven, H.: General Managers in the Middle; *Harvard Business Review*, September-October, 1989.
- Vahčić, A.: *Institucionalni mehanizmi za unapređivanje uloge male privrede u funkciji prestrukturiranja jugoslavenske privrede*, Komparativna analiza iskustava drugih zemalja, naučnostručni pristup, Centar za međunarodno sodelovanje in razvoj, Ljubljana, listopad, 1988. god.
- Van Horne, J. C.: *Financijsko upravljanje i politika* (Financijski management) IX izd., MATE, Zagreb, 1993.
- Vieweg, R.: Der Einfluss der Organisations auf den Entscheidungsprozess, *Zeitschrift für Organisation*, br. 2/1972.
- Vila, A., Leicher, Z.: *Planiranje proizvodnje i kontrola rokova*, Informator, Zagreb, 1972.
- Vojnović, M. D.: *Američki kapitalizam*, Beograd, 1984.
- Volkert, B. J.: *Culture in an Organizational Context*, Department of Business Economics, Tinbergen Institute, 1991.
- Vrakking, W. J.: The Innovative Organization, *Long Range Planning*, Vol. 23., No. 2., 1990.
- Weber, Urs: Gefährliche Fallen beim Aufbau eines Unternehmens; *IO, Management Zeitschrift*, 58 (1989), Nr. 4., Zürich.
- Weber, Urs: Wie Jungunternehmen zu Erfolg kommen; *IO, Management Zeitschrift*, 58 (1989), Nr. 5., Zürich.
- Wehrich, H., Koontz, H.: *Menedžment*, »Mate«, X. izdanje, Zagreb, 1994.
- Weilenmann, P., Führung, D.: Leistungsbeurteilung und Verrechnungspreise; *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Wiesbaden, 59., Jahrgang, 1989., No. 9.

- Wilhelm, K. H.: *Graphische Darstellung in Leitung und Organisation*, Verlag die Wirtschaft, Berlin, 1971.
- Wilis, R.: What's happening to Americas middle Managers?; *Management Review*, January, 1987.
- Williams, A., Dobson, P., Walters, M.: *Changing Culture*, Institute of Personnel Management, London, 1990.
- Wohlgemuth, C.: Berater für Organisationsentwicklung: externe, interne oder kombinierte Integration?, *Zeitschrift für Organisation*, br. 2/1985.
- Worthy, J.: Organizational Structures and Employee Morall, *American Sociological Review*, 1950., No. 15.
- Wriston, W. B.: The State of American Management, *HBR*, January-February 1990.
- Young, A.: *Management Control in Nonprofit Organizations*, IRWIN, Homewood, 1988.
- Zakon o trgovačkim društvima*, Narodne novine, Zagreb, br. 111/1993.
- Zeldman, M. I.: The myth and reality of robots, *Sam Advanced Management Journal*, Autumn 1984.
- Zuberbühler, M.: Wer sind die erfolgreichen Unternehmer? *IO, Management Zeitschrift*, 58 (1989), Nr. 4, Zürich.
- Žugaj, M.-Cingula, M.: *Temelji organizacije*, FOING, Varaždin, 1992.