

## OBJEKT ORGANIZACIJSKOG PROJEKTIRANJA U NEKIM UVODNIM REFERATIMA III. MEMORIJALA "ALEKSANDAR ĐURAŠEVIĆ"

---

*Navode se shvaćanja predmeta izučavanja organizacijske znanosti autora uvodnih referata III. memorijala "Aleksandar Đurašević". Nakon usporedbe s prevladavajućim mišljenjem u evropskoj organizacijskoj literaturi, zaključuje se o objektu organizacijskog projektiranja.*

*Struktura; strukturiranje; tok; proces; situacijske komponente.*

---

### I.

U većem broju uvodnih referata III. memorijala "Aleksandar Đurašević" koji je održan u Varaždinu, 8-10. lipnja ove godine, autori su tumačili pojam organizacije i određivali objekt njezina izučavanja. Kako to nije samo teoretsko nego i bitno metodičko pitanje, valja ukazati na one relevantne objavljene doprinose koje autori nisu uzimali u obzir prilikom iznošenja svojih mišljenja, a valja ih uvažavati u organizacijskom projektiranju.

### II.

U svom radu "Strukturiranje sistema kolektivne akcije vještina i (ili) znanost", Inge Perko-Šeparović (1989) preferira izraz strukturiranje izrazu organiziranje. Pri tom govori o strukturi kao svakom institucionaliziranju procesa koji se ponavljaju u vremenu.

Hoffmann (1980) utvrdio je, analizirajući najznačajniju organizacijsku literaturu njemačkog i engleskog jezičnog područja objavljenu od 1918. do 1977. godine, da postoje četiri temeljna shvaćanja pojma organizacije: univerzalno, institucionalno,

funkcionalno i strukturalno. Univerzalno shvaćanje smatra organizaciju kao jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova. U institucionalnom se shvaćanju sadržaj pojma organizacije izjednačuje sa sadržajem pojma institucije (poduzeća, škole, bolnice, vojske i dr.). U instrumentalnom načinu promatranja pristupa se organizaciji kao djelatnosti orijentiranoj cilju, dok autori strukturalnog shvaćanja, poput Inge Perko-Šeparović, poistovjećuju organizaciju sa strukturom socijalnog sistema. No, unatoč tome što je strukturalno jedno od četiriju temeljnih shvaćanja pojma organizacije, objekt organizacijskog projektiranja širi je od strukture, pogotovo od institucionalizirane formalne strukture. Ima, doduše, velik broj radova u kojima se pojmom organizacijske strukture označuje "mnoštvo uređenja aktivnosti članova organizacije koja počivaju na prikladnom razmišljanju orijentiranom prema organizacijskom cilju i...koja su autorizirana službenim aktom ili snošljivošću (Frese, 1980, str. 201), odnosno "deduktivno razvijen organizacijski osnovni model bitnih odnosa konačnog broja elemenata (pozicija, odjela i drugih) koji su integrirani i međusobno povezani u vertikalnom i horizontalnom pogledu (Jermakowicz, 1980, str. 72), dakle formalna struktura, i to struktura rukovođenja. No, nemali broj autora smatra da pojam organizacijske strukture nije sadržajno identičan pojmu organizacije; on je, naime, uži, jer ovaj drugi osim formalne obuhvaća i socijalne i neformalne organizacije (Schein, 1980, str. 11). Socijalne organizacije nastaju spontano ili izrastaju iz zajedničkog djelovanja članova organizacije, a da nemaju racionalno koordiniran izrazit zajednički cilj. Kao neformalne organizacije označuju se odnosi među članovima formalne organizacije koji se toleriraju, ali nisu izričito planirani. Isto tako valja ukazati i na ona shvaćanja prema kojima pojam organizacijske strukture obuhvaća ne samo raspored organizacijskih jedinica i poslova, odnosno skup odnosa među ljudima, nego i sredstva za proizvodnju. U tom se smislu u elemente organizacijske strukture ubrajaju: organizacija sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora, organizacija radne zajednice (kolektiva), raščlanjivanje zadataka sve do pojedinosti, organizacija unutarnjih odnosa i utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova (Novak, 1987, str. 166).

### III.

Za Radoševića (1989) vrijeme je ključni, iako ne i jedini, predmet promatranja i proučavanja organizacijske znanosti.

Poznato je da je u organizacijsku znanost njemačkog jezičnog područja Nordsieck još davne 1934. godine uveo dvostrano promatranje misaono cjelovitog objekta organizacije: kao organizacijske izgradnje i kao organizacijskog toka svojim opsežnim apstraktno-deduktivnim opisom organizacije "Grundlagen der Betriebsorganisation". Nordsieckovo je stajalište prihvatio i dalje razvijao velik broj autora njemačkog jezičnog područja (Savezna Republika Njemačka, Austrija, Švicarska) kao što su npr. Ulrich, Gutenberg, Kosiol, Acker, Grochla i Mueller-Merbach (1976) koji će to četrdesetak godina kasnije označiti kao strukturu izgradnje i strukturiranje izgradnje te kao strukturu radnog procesa i strukturiranje radnog procesa. Na takvom se razmišljanju zasniva metodička organizacijska literatura u Njemačkoj Demokratskoj Republici i u Sovjetskom Savezu (Springer, Nikolajewna



Katschalina i drugi, 1980). To je također prevladavajuće mišljenje i u našoj organizacijskoj teoriji i praksi (Novak, Ivanko, Buble).

Sadržaj organiziranja radnih tokova i procesa obuhvaća logično, prostorno i vremensko izvršavanje poslova i radnih zadataka te potrebna sredstva za rad i predmete rada (Springer, Nikolajewna Katschalina i drugi, 1980). Pri tom se kao moguća slaba mjesta promatraju:

- diskontinuitet u radnom procesu (smetnje u radnom toku, radne "špice", zaostaci),

- prevelik utrošak vremena,
- previsoki troškovi,
- nedovoljna priprema informacija za odlučivanje,
- suviše duga čekanja (stranaka, radnika),
- neodgovarajuće korištenje radnih sredstava,
- nedostatna podjela zadataka i količina,
- nesvrshodan prostorni raspored i drugi.

Oblikuju se:

- zadaci i funkcije koje treba provesti (rašćlanjivanje ukupnog procesa ili poslovanja, potrebne odluke unutar radnih slijedova),
  - radna mjesta (broj, vrste, raspored rada),
  - radna sredstva (izbor, ugrađivanje),
  - informacije i njihovi nosioci,
  - radno vrijeme (redoslijed tokova, vrijeme obrade, transporta),
  - radni prostor (redanje prostorija, funkcionalno radno mjesto, red, sigurnost)
- i tako dalje.

#### IV.

U svom "Osvrtu na referate", kao jedan od recenzenata uvodnih referata, Vila (1989) ukazuje na organizaciju kao proces, jer ona "...funkcionira isključivo kao proces". Kako istovremeno piše: "...da se organizaciji kao procesu posvećuje znatno manje pažnje od organizacijske strukture...", nije posve jasno da li pod "organizacijom kao procesom" autor smatra kontinuirani organizacijski rad ili pak organizacijski tok.

#### V.

Metodika organizacijskog projektiranja, kao teoretski vodič za praktičan rad, zasniva se na doprinosima organizacijske znanosti. U tom smislu teško bi se moglo prihvatiti mišljenje da samo struktura kao institucionaliziranje procesa koji se ponavljaju u vremenu može biti objektom organizacijskog projektiranja. Sa stajališta organizacijske metodike nije moguće ni vrijeme smatrati ključnim predmetom

promatranja i proučavanja organizacije, a niti organizaciju promatrati isključivo kao proces.

Mada se iz metodičkih razloga može odvojeno prikazivati organizacijski tok od organizacijske izgradnje, u organizacijskom se projektiranju to podvojenje jedva može uzeti u obzir. Iako u oblikovanju procesa u pravilu organizator polazi od organizacijske izgradnje, niz strukturnih problema moguće je riješiti tek prilikom oblikovanja organizacijskih procesa. Veza između strukture i tokova uspostavlja se dodjeljivanjem rada izvršiocima, pri čemu se imaju u vidu različiti kriteriji i načela.

Brojne rasprave koje postoje u organizacijskoj teoriji već su dokazale da organizacijski tok valja promatrati s tri posve ravnopravna stajališta: kadrovske (podjela rada), vremenske (objedinjavanje rada) i lokacijske (prostorno uređenje). To proizlazi iz podjele rada čije su posljedice s jedne personalna i lokacijska disperzija kompleksnih zadataka te s druge strane vremensko i prostorno povezivanje pojedinačnih postupaka (Kern, 1980). Vrijeme je, dakle, tek samo jedna, i to ravnopravna komponenta svake životne, pa prema tome i radne situacije (Toffler, 1975, str. 42 i 43), svakog radnog mjesta (Novak, 1978, str. 171) i svakog radnog zadatka (Kosiol, 1972, str. 10). Isticanje neke situacijske komponente ne bi se moglo opravdati. Konačno, čitav postupak organizacijskog projektiranja, koji obuhvaća i organizacijsku izgradnju i organizacijski tok, trebao bi se odvijati kao kontinuirani svakodnevni proces.

## LITERATURA

- Buble, Marin (1976): Projektiranje organizacije, Zagreb (Informator)
- Frese, Erich (1980a): Grundlagen der Organisation, Wiesbaden (Gabler)
- Hoffmann, Friedrich (1980): Begriff der Organisation u: Handwoerterbuch der Organisation, str. 1425-1431 (2. potpuno novo izdanje), Stuttgart (C.E.Poeschel Verlag)
- Ivanko, štefan (1982): Metodologija unapređivanju organizacije, Zagreb (Zavod za produktivnost rada)
- Jermakowicz, Wladyslaw (1980): Decentralisationsgrad von Organisationsstrukturen und die Effizienz kreativer adaptiver und produktiver Organisationen u: Zeitschrift fuer Organisation broj 2, str. 72-78, Wiesbaden (Gabler)
- Kapustić, Slavko (1989): Metodika organizacijskog projektiranja (Drugo izdanje), Samobor (Zagreb)
- Kern, Werner (1980): Raeumliche aspekte der ablanfororganisation u: Handwoerterbuch der Oranisation (2. potpuno novo izdanje), Stuttgart (C.E. Poeschel Verlag)
- Kosiol, Erich (1972): Temelji i metode istraživanja organizacije (2. izdanje), Zagreb (Informator)



- Lehmann, Helmut (1980): Organisationslehre I (deutschsprachige) u: Hadwoerterbuch der Organisation, str. 1582-1602, Stuttgart (C.E. Poeschel Verlag)
- Mueller-Merbach, Heiner (1976): Einfuehrung in die Betriebswirtschaftslehre (2. izdanje), Muenchen (Verlag Franc Vahlen)
- Novko, Mijo (1987): Organizacija rada u socijalizmu (IX. izdanje) Zagreb (Informator)
- Perko-Šeparović, Inge (1989): Strukturiranje sistema kolektivne akcije vještina i (ili) znanost, III. memorijal "Aleksandar Đurašević" I. dio, str. 67-77, Varaždin Fakultet organizacije i informatike Varaždin i Fakultet strojarstva i brodogradnje Zagreb)
- Radošević Dušan (1989): Organizacija kao znanost i struka, III. memorijal "Aleksandar Đurašević" I. dio, str. 1-15, Varaždin (Fakultet organizacije i informatike, Fakultet strojarstva i brodogradnje)
- Schein, Edgar H (1980): Organisationspsychologie, Wiesbaden (Gabler)
- Sprringer, Guenter, Ljudmila Nikolajewna Katschalina i drugi (1979): Organisieren aber wie? Berlin (Staatsverlag der Deutschen Demokratischen Republik)
- Toffler, Alvin (1975): Šok budućnosti, Rijeka (Otokar Keršovani)
- Vila, Antun (1983): Teorija i praksa funkcioniranja organizacije, Zagreb (Informator).

Primljeno: 1989-09-08

*Kapustić S. das objekt der organisationsprojektierung in einigen einleitenden referaten des iii. memorials "aleksandar Đurašević"*

## Zusammenfassung

*Inge Perko nimmt an, dass das Objekt der Organisation Strukturierung sei. Fuer Radošević ist die Zeit der wesentliche, wenn nicht auch der einzige Gegenstand der Betrachtung und Erforschung der Organisationswissenschaft. Vila spricht ueber Organisation als Prozess.*

*Nordsieck legte 1934 mit seinen "Grundlagen der Betriebsorganisation" eine umfassende abstrakt-deduktive Beschreibung der Betriebsorganisation vor. Aus diesen Gruenden fuehrt er eine Aufteilung der Organisationslehre in eine Beziehungslehre und eine Aufbaulehre. Ein solche Auffassung ist noch heute sowohl in der europaeischen als auch in unserer organisationswissenschaftlichen Literatur und in der Praxis vertreten. Da unterscheidet man zwischen der Aufbauorganisation (Struktur und Strukturierung des Aufbaus) und der Ablauforganisation (Struktur und Strukturierung der Arbeitsprozesse).*