

## KONCEPT IZGRADNJE SISTEMA INFORMIRANJA I ODLUČIVANJA U ORGANIZACIJI UDRUŽENOG RADA

---

Da bi se lokalizirao položaj informiranja i postavila koncepcija izgradnje sistema informiranja i odlučivanja u okviru organizacije udruženog rada, potrebno je razmotriti područja u kojima se pojavljuju informacije. U vezi s tim problemom obuhvatit će se organizacija udruženog rada kao sistem, upravljanje i poslovođenje u organizaciji udruženog rada te sistem informiranja i odlučivanja organizacije udruženog rada.

Sistem informiranja; sistem odlučivanja; aktivni elementi sistema; povratna veza; upravljačke veličine; proces odlučivanja

---

### 1. ORGANIZACIJA UDRUŽENOG RADA KAO SISTEM

Vjerojatno da ne postoji nijedan pojam koji se tako mnogo upotrebljava u svim znanstvenim disciplinama kao što je pojam - sistem. Pod sistemom se podrazumijeva skup različitih elemenata među kojima postoje određene veze i odnosi. Kod analize elemenata organizacije udruženog rada kao sistema, razlikuju se aktivni i pasivni elementi. Aktivne predstavljaju ljudi, strojevi i tehnički uređaji, a pasivne materijali, energija i informacije. Aktivni prihvaćaju pasivne elemente kao ulaz, pohranjuju ih, obrađuju i na kraju ponovno vraćaju kao izlaz u okolicu vlastitog sistema. Drugim riječima, teoretski koncept organizacije udruženog rada treba početi s ulazom, izlazom i obradom pasivnih elemenata sistema, pri čemu ponovno vraćanje materijala, energije i informacija aktivira organizaciju udruženog rada kao sistem. S druge strane organizacija udruženog rada kao socijalna organizacija predstavlja otvoren sistem u kojem se ulazom materijala, energije i informacija, kao i pretvaranjem izlaza u daljnje ulaze istih elemenata, zapravo ostvaruje nužna veza između organizacije udruženog rada i njezine okoline.

Ponašanje aktivnih elemenata sistema manifestira se u pretvaranju ulaznih informacija u izlazne. Slično je i kod pretvaranja materijala i energije. Aktivni elementi su međusobno povezani, a veza između dva aktivna elementa postoji ako izlazi jednog elementa predstavljaju ulaze u drugi. Veza između njih, prema tome, predstavlja razmjenu materijala, energije i informacija, s tim da se događa u trenutku stvarne razmjene. Posebnu vrstu veza predstavlja povratna veza.

O povratnoj vezi se govori ako izlaz jednog elementa povratno djeluje na njegov ulaz, tako da se pri tom ostvaruje princip prema kojem se mjere rezultati jednog procesa i uspoređuju sa željenim stanjem. Ako se ustanovi odstupanje od željenog stanja, potrebno je poduzeti mjere za korigiranje stvarnog stanja. Jedan sistem ima povratnu vezu ako je izgrađen pomoću niza regulacijskih krugova, koji moraju biti tako dimenzionirani da se pomoću njih ostvaruje regulacija sistema, pri čemu dolaze do izražaja slijedeća obilježja sistema, i to:

- da su elementi sistema vezani informacijskim tokovima. Postavna veličina predstavlja odgovarajuće upute sistemu, a mjerna količina kontrolnu informaciju,
- da se sistem sastoji od dvije razine. Na operativnoj se razini obavlja određena aktivnost, dok se na kontrolnoj razini (element upoređenja i regulator) obavlja upravljanje dotičnom aktivnosti i
- da sistem pod određenim uvjetima ostaje u ravnoteži, što znači da djelovanje staze mora biti takvo da unatoč svim poremećajnim veličinama ostaje u ravnoteži.

Ako se ovi pojmovi prenesu na sistem informiranja i odlučivanja, proces proizvodnje predstavlja će stazu, organi upravljanja i poslovođenja regulator, a njihove upute i odluke u obliku odgovarajućih informacija upravljačke i postavne veličine, dok će rezultati provođenja njihovih odluka predstavljati mjerne veličine. Kontrola (element upoređenja) upoređuje stvarne veličine s upravljačkim u obliku odgovarajućih vrijednosti i ciljeva. Ako nema nikakvih odstupanja između stvarnoga i planiranog stanja, organi upravljanja i poslovođenja ostaju neaktivni. Ukoliko se ustanove odstupanja, aktivira se sistem informiranja i odlučivanja i poduzimaju odgovarajuće mjere potrebne za postizanje ravnoteže.

Promatranje organizacije udruženog rada kao sistema omogućuje upoređenje između različitih sistema, a time se olakšava prenošenje spoznaja različitih znanstvenih disciplina na područje organizacije udruženog rada, što naročito vrijedi za discipline biologije, tehnike, sociologije i sl.

## 2. PROCES UPRAVLJANJA I POSLOVOĐENJA U ORGANIZACIJI UDRUŽENOG RADA

Proces upravljanja i poslovođenja obuhvaća skup poslova koji je usmjeren na donošenje odgovarajućih odluka. Kao što je proces reprodukcije istovremeno i jedinstven i mnogostruko raščlanjen podjelom rada i kooperacijom, isto tako su i poslovi organa upravljanja i poslovođenja, koji proizlaze iz procesa reprodukcije, određeni tim značajkama, a ujedno obilježeni posebnim zadacima i funkcijama pojedinih organa upravljanja i poslovođenja. Ako se ovi zadaci i funkcije upoređuju u odvijanju najrazličitijih zadataka u području upravljanja i poslovođenja, doći će se do tipičnoga cikličkog toka u kojem se mogu razlikovati određene faze rješavanja koje slijede jedna za drugom.

Tipične faze svakog procesa upravljanja i poslovođenja obuhvaćaju vrijeme od nastajanja nekog problema, odnosno od postavljanja zadatka od strane organa upravljanja ili višeg organa poslovođenja do njegovog provođenja u djelo. Ove faze obuhvaćaju:

- **Proces spoznaje problema.** Ovdje treba spoznati problem ili dobiveni zadatak u svim njegovim uzročnim povezanostima, kako bi se mogle razumjeti sve posljedice koje proizlaze iz njegovog rješavanja. Svaka operacija upravljanja i poslovođenja započinje primanjem određenih informacija o postojanju ili nastajanju nekog problema ili postavljenog zadatka. Što se ranije dobije neka informacija, to se može brže reagirati u pravcu rješavanja problema. Proces spoznaje problema završava u njegovu formuliranju i procjeni o tome da li je potrebno donijeti odgovarajuću odluku ili ne.
- **Proces odlučivanja.** Nositelj odlučivanja (individualni ili kolektivni) mora donijeti odluku u određenoj konkretnoj situaciji, pri čemu mora voditi računa o dometu, kvaliteti i realnosti njezina sadržaja. Proces odlučivanja obuhvaća dvije osnovne faze, a to su pripremanje i donošenje odluka.

Pripremanje odluka je najkompliciranija i za buduće djelovanje nosioca odlučivanja najbitnija faza odlučivanja koja se ne može zamisliti bez obrade i upotrebe informacija. Za vrijeme pripremanja odluke dolazi do najrazličitijih alternativa za rješenje određenog problema. Kod donošenja odluke procjena alternativa ovisi o kriterijima koji određuju fizionomiju konačne odluke. Pri tom se ne mogu dati nikakvi opći recepti, osim da njihov izbor ovisi o ciljevima koji se žele postići.

- **Proces provođenja odluke.** Cilj ovog procesa sastoji se u racionalnom i ekonomičnom izvršenju postavljena zadatka u predviđenom roku. U procesu provođenja odluka nadležni organ upravljanja i poslovođenja mora osigurati provođenje i kontrolirati da li ono odgovara donesenim odlukama, s tim da u slučaju odstupanja mora intervenirati. To znači da se u središtu kontrole svih organa upravljanja i poslovođenja mora nalaziti stalno preispitivanje rada i djelovanja koje mora biti u skladu s donesenim odlukama.

- **Proces procjene rezultata.** Cilj procesa procjene rezultata ide za tim da se utvrdi koje su metode bile posebno uspješne i pomoću kojih se postupaka postavljeni cilj najsigurnije, najlakše i najbrže ostvario, kao i da se ustanovi do kakvih je pogrešaka i nedostataka došlo u organizaciji i kvaliteti izvršenja određenog zadatka. To znači da nije zadatak procjene rezultata u kritičnom osvrtu na propuste i manjkavosti prijednog puta, nego u nastojanju da se osigura racionalnije i ekonomičnije ponavljanje odluka u istim ili sličnim situacijama odlučivanja. Zbog toga proces procjene rezultata određene odluke zapravo u sebi krije klicu spoznaja novih problema i, prema tome, mogućnost pronalaženja boljih rješenja za nove zadatke koje sobom donosi svakodnevna praksa.

### 3. SISTEM INFORMIRANJA I ODLUČIVANJA U ORGANIZACIJI UDRUŽENOG RADA

Uobičajeno je da se organizacija udruženog rada promatra kao skup međusobno povezanih i ovisnih poslovnih funkcija čija je koordinacija osigurana zajedničkim poslovnim ciljem. O svrsi istraživanja ovisi koje će se funkcije promatrati. U ovom će slučaju to biti funkcije koje se pojavljuju u obliku poslovnih sistema, čije se djelovanje može promatrati kao sistem tekućeg funkcioniranja i sistem poslovnih transakcija organizacije udruženog rada.

U svakoj organizaciji udruženog rada sistem tekućeg funkcioniranja obuhvaća vidljivi dio poslovnog procesa i ostvaruje odgovarajuće pretvaranje ulaza, koji se sastoji od materijala, energije i informacija, u željeni izlaz. Organizacija udruženog rada, kao sistem, može postojati jedino onda ako dobiva potreban ulaz, a svoj izlaz pretvara putem tržišnog mehanizma u financijska sredstva, da bi pomoću njih došla do novih materijala, energije i informacija. To znači da se putem sistema poslovnih transakcija ostvaruju ulazno-izlazne veze organizacije udruženog rada kojima se osigurava opskrba materijalom, energijom, financijskim sredstvima, kao i novom tehnologijom, odgovarajućim profilima radne snage i sl.

Na taj se način zaokružuje djelovanje poslovnih sistema, pri čemu se jedino na operativnoj razini u neposrednoj materijalnoj proizvodnji materijaliziraju napori cijele organizacije udruženog rada, uključujući i rad organa upravljanja i poslovođenja.

Ako se poslovni sistemi promatraju dvodimenzionalno, doći će se do sistema informiranja i odlučivanja koji pokriva sve poslovne sisteme, s tim da ne egzistira pored pojedinih poslovnih sistema, nego on u svima njima obavlja bitne funkcije upravljanja i poslovođenja svih procesa koji se u njima odvijaju. U vezi s tim bi se moglo reći da sistem informiranja i odlučivanja zapravo predstavlja nužnu pretpo-

stavku funkcioniranja procesa upravljanja i poslovođenja u organizaciji udruženog rada.

### 3.1. Struktura sistema informiranja i odlučivanja

Sistem informiranja i odlučivanja sastoji se od više podsistema koji obuhvaćaju sistem ciljeva, sistem informiranja, socijalni sistem, sistem odlučivanja i sistem kontrolnih informacija. Ovi se podsistemi nalaze u međusobnoj povezanosti i uvjetovanosti te predstavljaju pretpostavku besprijekornog funkcioniranja sistema informiranja i odlučivanja.

Sistem ciljeva predstavlja sliku određenoga budućeg stanja organizacije udruženog rada koje se smatra vrijednim stremljenja, tako da je kolektiv spreman u njegovo ostvarenje uložiti odgovarajuća sredstva i napore. Zadatak sistema ciljeva sastoji se u stvaranju mjerila i kriterija za donošenje odluka na svim razinama, tako da ciljevi postanu aktivnom politikom organizacije udruženog rada. Funkcija je sistema ciljeva da u tim okvirima ostvari potrebnu koheziju u odnosima određenih centrifugalnih snaga i izvrši odgovarajuću operacionalizaciju ciljeva kao kriterija za donošenje odluka na svim razinama organizacija udruženog rada. Naime, ciljevi doneseni na višim razinama ostaju mrtvo slovo na papiru ako se ne spuste u operacionaliziranom obliku na najniže razine, gdje se materijaliziraju u konkretnom provođenju.

Sistem informiranja je skup sredenoga, analiziranog, protumačenog i selektiranog znanja u okviru interesa organizacije udruženog rada, a služi za donošenje odluka u organizaciji udruženog rada. Zadatak sistema informiranja je da osigura problematiku orijentirane kvalitetne informacije jer se samo na temelju takvih informacija može donijeti kvalitetna odluka. Naime, na temelju nekvalitetne informacije još nitko nije donio kvalitetnu odluku. Funkcija sistema informiranja se sastoji u tome da svaki primatelj informacija, koji je ujedno i nosilac odlučivanja, dobije odgovarajuće informacije s obzirom na njegov udio u organiziranom sistemu informiranja i odlučivanja.

Socijalni sistem obuhvaća ljudski potencijal organizacije udruženog rada. Čovjek, kao fizički nosilac odlučivanja, pokretač je svih nastojanja u organizaciji udruženog rada. On je izvor energije koja pokreće poslovne događaje, s tim da se mentalna energija pojavljuje u obliku određenih odluka i dolazi sve više do izražaja jer se fizička zamjenjuje radom strojeva. Međutim, čovjek je promjenljiv izvor energije i pojavljuje se u sistemu informiranja i odlučivanja svojim mentalitetom, temperamentom, karakterom, predrasudama, znanjem i neznanjem, sposobnošću i nesposobnošću kao i vlastitim ciljevima, koji ne moraju biti u skladu sa zajedničkim ciljevima organizacije udruženog rada. O kvaliteti socijalne strukture svake organizacije udruženog rada ovisi kvaliteta donesenih odluka i razina njezina samoupravljanja koja može oscilirati između potpunog provođenja u život samoupravnog koncepta organizacije udruženog rada i tehnomenedžerstva.

Sistem odlučivanja je u korelaciji s njegovim pretpostavkama, koje su sadržane u sistemu ciljeva, sistemu informiranja i ljudskom potencijalu organizacije udruženog rada. Proces odlučivanja nastaje pojavom određenog problema koji se sastoji ili u novom zadatku ili u neočekivanim odstupanjima od predviđenog toka već postavljenog zadatka. Taj problem po svojoj strukturi može biti nestrukturiran, loše ili dobro strukturiran. O definiranom značajkama problema ovisi struktura procesa odlučivanja koja je uvjetovana značajkama problema i razinama odlučivanja na kojima se donose odgovarajuće odluke.

Po svojoj strukturi proces odlučivanja obuhvaća faze pripremanaj odluka i faze donošenja odluka. Na strategijskoj i višim taktičkim razinama, gdje se donose većinom

jednokratne odluke, primjenjuju se sve faze pripremanja i donošenja odluka. Na operativnoj i nižim taktičkim razinama u pravilu se zbog masovnosti i rutinskog karaktera odlučivanja faze pripremanja odluka obavljaju na višim razinama, kvalitetno i samo jednom, tako da se na operativnoj i nižim taktičkim razinama isključivo vrši donošenje odluka u okvirima postavljenim određenim instrumentarijem odlučivanja, čime se u organizaciji udruženog rada uspostavlja jedinstven lanac odlučivanja.

Sistem kontrolnih informacija ima zadatak da putem mehanizma povratne veze alarmira svako odstupanje od donesenih odluka u njihovu provođenju, a koje nije u skladu s donesenim odlukama. Na taj se način u organizaciji udruženog rada stalno regenerira sistem informiranja i odlučivanja, osiguravajući ujedno cjelokupnost i opstanak organizacije udruženog rada.

### 3.2. Razine sistema informiranja i odlučivanja

Kao i sistem tekućeg funkcioniranja organizacije udruženog rada i sistem poslovnih transakcija, tako i sistem informiranja i odlučivanja, odvija se kontinuirano u skladu s proizvodnim procesom. Dnevno se u organizaciji udruženog rada donose odluke o različitim problemima: dobivaju se određene informacije, te se informacije obrađuju, donose se odluke, organizira se njihovo provođenje, kao i kontrola provođenja ranije donesenih odluka na temelju povratnih informacija. Svi se ovi procesi mogu podijeliti u pojedinačne operacije koje obavljaju različiti nosioci odlučivanja na različitim razinama organizacije udruženog rada. Naime, racionalno obavljanje procesa informiranja i odlučivanja pretpostavlja odgovarajuću podjelu rada među organima upravljanja i poslovođenja u organizaciji udruženog rada. Da bi se postigla visoka tehnološka razina informiranja i odlučivanja, potrebno je točno odrediti njihove zadatke i nadležnosti u odgovarajućoj strukturi hijerarhije međusobnih odnosa.

Na strategijskoj razini donose se odluke upravljanja koje se odnose na ciljeve cjelokupne organizacije udruženog rada i njima se određuje poslovna politika, kao skup prihvaćenih kriterija za rješavanje zadataka i problema svih primatelja informacija u cjelokupnom lancu odlučivanja organizacije udruženog rada. Za prave odluke upravljanja je karakteristično da su od životnog značenja za organizaciju udruženog rada, da se odnose na osnovne interese organizacije udruženog rada kao cjeline i da se ne mogu delegirati.

Na taktičkoj razini se donose odluke poslovođenja. One određuju načine izvršenja ili provođenja odluka putem odgovarajućih organizacijskih postupaka kojima se ne stavlja u pitanje postavljeni ciljevi i poslovna politika organizacije udruženog rada. One imaju zadatak da sistem ciljeva i poslovnu politiku, koju su prihvatili organi upravljanja, sprovedu u djelo. Iz ovog zadatka proizlaze i značajke njihovih odluka koje se sastoje u tome da su manjeg značenja, da se odnose na određenu točnu definiranu poslovnu problematiku i da se mogu delegirati.

Na operativnoj se razini donose odluke koje se odnose na tekuće funkcioniranje organizacije udruženog rada u okvirima poslovnih sistema. Za ove je odluke karakteristično da su brojne, da se ponavljaju, da se odnose na sadašnju situaciju i da su po svojim posljedicama ograničene na određenu, točno definiranu situaciju odlučivanja. Njihov je glavni zadatak pronalaženje najuspješnijeg načina korištenja postojećih sredstava organizacije udruženog rada. Da bi se riješio ovaj problem, potrebno je najprije na drugim višim razinama riješiti pitanje proizvodno-tehničkih, komercijalnih i finansijskih ciljeva.

### 3.3. Vrste odluka

Odluke se, u skladu s razinama problema i razinama odlučivanja, mogu podijeliti na tri osnovne vrste. To su strategijske, taktičke i operativne odluke. Međutim, potrebno je podvući da je za svaki tip odluka potreban drugačiji instrumentarij i drugačiji informacijski fond, a sve u skladu s odgovarajućim informacijskim potrebama.

Strategijske odluke odnose se na izrazito loše strukturirane situacije odlučivanja tako da se na toj razini donose ciljevi organizacije udruženog rada, poslovna politika, strategija, planovi, projekti i sl. Ove su odluke dugoročnog karaktera i u njihovim se okvirima na taktičkoj razini donose odluke za programiranje postupaka na operativnoj razini. Na strategijskoj se razini provodi podjela vlasti u kolektiv: formalna organizacija zacrtana Ustavom i zakonima osigurava kolektivnu dominantan položaj u odlučivanju o ciljevima organizacije udruženog rada i kontroli ostvarenja tih ciljeva. Međutim, funkcija se poslovođenja u okviru organizacije udruženog rada javlja kao usmjeravajuća i koordinirajuća djelatnost, čime se njezinim nosiocima osigurava veća moć od one koja je predviđena formalnom organizacijom. Naime, nosioci poslovođenja ne crpu svoju moć samo iz formalnih ovlaštenja i nadležnosti nego još više iz svoga stvarnog položaja u organizaciji udruženog rada, tako da upravo na ovoj razini najviše dolazi do izražaja upravo kvaliteta ljudskog potencijala kojim raspolaže organizacija udruženog rada.

Na taktičkoj razini nalaze se loše strukturirane situacije odlučivanja i pomoću taktičkih odluka treba razviti nove načine i postupke za operativnu razinu, s tim da se moraju nalaziti u unaprijed postavljenim okvirima od strane organa upravljanja. S druge strane nosioci odlučivanja na taktičkoj razini pojavljuju se u određenoj mjeri kao i posrednici između operativne razine i okolice organizacije udruženog rada.

Ove su odluke nerutinske i jednokratne, a donose se u vezi s problemima koji se pojavljuju iznenada i bez ikakve prethodne opomene ili s problemima koji su se očekivali, ali koji su sobom donijeli određene komplikacije koje se ne mogu obuhvatiti standardnim postupkom jer nisu dobro strukturirane. Za njih se ne može razviti neki zadovoljavajući model ili algoritam, tako da kvaliteta odluke u određenoj mjeri ovisi o znanju i iskustvu izravnog nosioca odlučivanja. Međutim, ako bi se za takav problem, za slučaj da se ponovno javi, izradio odgovarajući model, problem bi se mogao prebaciti s područja taktičke razine na područje operativne.

Taktička razina stupa u akciju kad operativna razina, na temelju postavljenih ruzina, više ne može otkloniti smetnje koje su se pojavile u fizičkim procesima. To se naročito događa kad, na primjer, poslovni partneri ne pristaju na određene uvjete poslovnih transakcija, a nosioci odlučivanja na operativnoj razini nemaju potrebnih ovlaštenja da bi o njima mogli raspravljati. U tom će slučaju morati intervenirati nosioci odlučivanja s taktičke razine, da bi propisali novi postupak kojim će se organizacija prilagoditi promijenjenim uvjetima iz okolice organizacije udruženog rada.

Procesi odlučivanja na taktičkoj razini predstavljaju u velikoj većini kolektivne procese odlučivanja, dok je komunikacijska mreža relativno slobodna. Naime, uvjeti komuniciranja se ne mogu u većini slučajeva unaprijed programirati jer se ne mogu predvidjeti informacijske potrebe pojedinih nosilaca odlučivanja i zbog toga postojanje neformalnih kanala postaje pretpostavkom funkcioniranja procesa odlučivanja na ovoj razini. Dok na operativnoj razini nema veze između formalnih i neformalnih komunikacija, na taktičkoj razini izgleda da neformalne komunikacije up

ravo podržavaju informacijske tokove. Ukoliko bi se išlo na ovoj razini za formaliziranjem komunikacijskih veza, to bi stvorilo tendenciju da bi se sporo reagiralo na promjene i time prebacila odgovornost na strategijsku razinu.

Operativna razina obuhvaća sve elemente za koje je karakteristično rutinsko reguliranje fizičkih procesa. Odluke koje se donose na operativnoj razini mogu se dobro strukturirati i prema tome programirati i automatizirati u velikoj mjeri, dok se individualni ciljevi pojedinih nosilaca odlučivanja mogu pojaviti tek u neznatnom opsegu. Za njihovo rješavanje, jer su dobro strukturirane, može se u izvjesnom smislu izraditi određen postupak da se ne bi svaki put, kad se pojave, morale obrađivati kao nove odluke. Kod njih se unaprijed mogu donijeti odluke o različitim relevantnim faktorima kao i načinima na koje ti faktori mogu utjecati na konačan rezultat.

S druge strane nosioci odlučivanja na operativnoj razini imaju i odgovarajući manevarski prostor koji se nalazi u prazninama u odgovarajućim aktima, tako da ih popunjavaju vlastitim iskustvom i rutinama koje su si stvorili u toku rada. Ovdje treba napomenuti da je značenje ovih rutina u praksi znatno veće od onoga koje mu se pridaje.

### 3.4. Operacionalizacija odlučivanja u organizaciji udruženog rada

Živi organizmi imaju imanentne mehanizme regulacije i zaštite koji osiguravaju njihovu egzistenciju, dok ekonomski treba da izgrade takve mehanizme putem svih snih akata volje na temelju odgovarajućih tehničkih, ekonomskih, organizacijskih i racionalizacijskih razmišljanja. Takav mehanizam regulacije i zaštite u okviru organizacije udruženog rada predstavlja sistem informiranja i odlučivanja koji ima zadatak kontrole nad ostvarivanjem interesa organizacije udruženog rada u odgovarajućim odnosima okolice sistema i vlastite unutarnje situacije.

Da bi se ostvario takav djelotvorni sistem, potrebna je odgovarajuća intervencija svih podsistema sistema informiranja i odlučivanja i odgovarajući mehanizmi sukcesivnog delegiranja ovlaštenja odlučivanja s potrebnim instrumentarijem odlučivanja, koji će osigurati jedinstvo, kvalitetu, jednoobraznost i odgovarajuću ekspeditivnost u cijeloj organizaciji udruženog rada.

U kompleksu odlučivanja posebnu ulogu igra mehanizam delegiranja. Naime, delegiranjem određenih ovlaštenja odlučivanja rukovodilac ne ulazi više izravno u područje nadležnosti koje je dodijelio svojim suradnicima, nego neizravno putem svojih suradnika. Ali cijelu odgovornost i dalje snosi sam. To znači da u slučaju kada se određeno ovlaštenje odlučivanja može prenijeti na nižu razinu, nosilac odlučivanja više razine, umjesto ovlaštenja odlučivanja, dobiva pravo zahtijevati da na razini dobiveno ovlaštenje odlučivanja izvrši prema njegovim intencijama.

Ovaj proces sukcesivnog delegiranja ovlaštenja odlučivanja provlači se kroz cjelokupni sistem odlučivanja sve do točke kad ne bude preostao nijedan dio ovlaštenja koji se može delegirati. Za delegiranje ovlaštenja odlučivanja je karakteristično da se, s obzirom na sadržaj i opseg delegiranja, može veoma elastično odrediti i svrstati u određeni redoslijed prema važnosti, dok se s druge strane diobom ovlaštenja ne ugrožava jedinstvo procesa odlučivanja s obzirom na prihvaćene ciljeve organizacije udruženog rada. To se postiže zahvaljujući dužnosti polaganja računa razinama koje su ovlaštenja delegirala, kao i činjenici da dio ovlaštenja koji se ne može delegirati, tim razinama osigurava odgovarajući položaj i kontrolu u procesu donošenja odluka. S druge strane za preporučiti je da se odlučivanje spu

sti na što nižu razinu jer se na taj način ostvaruju odgovarajući rezultati s najnižim troškovima, dok se ujedno pobuđuje motiviranost koje inače nema ako se radi s odlukama nametnutim odozgo.

Osim mehanizma sukcesivnog delegiranja potrebno je izgraditi i određen operacionalizirajući instrumentarij odlučivanja koji će po mogućnosti spustiti odlučivanje na najnižu razinu, a da se istovremeno u cijeloj organizaciji udruženog rada realizira odgovarajući stupanj jedinstva, kvalitete, jednoobraznosti i ekspeditivnosti odlučivanja. Ovakav operacionalizirajući instrumentarij odlučivanja proizlazi iz samog procesa odlučivanja koji se dijeli na pripremanje i donošenje odluka. On se sastoji u tome da na višim razinama kvalitetni kadrovi izvrše pripremanje odluka i određene nestrukturirane ili loše strukturirane probleme obrade do razine strukturiranih problema za koje se može izraditi odgovarajući algoritam s mogućim unaprijed programiranim alternativama za njihovo rješenje.

Drugim riječima, u ovakvim se slučajevima nosiocu odlučivanja na nižoj razini daje formula u koju treba unijeti samo potrebne činjenice a rezultat, odgovarajuću alternativu koja je već unaprijed predviđena, treba samo primijeniti. Na taj će se način čin i vrlo kompliciran problem, koji se ponavlja više puta, moći jednostavno, lako i veoma kvalitetno riješiti. Načini na koje se rješavaju ovakve odluke određeni su u organizaciji udruženog rada odgovarajućim instrumentarijem odlučivanja, koji je obuhvaćen samoupravnim dogovorima i sporazumima te internim aktima, pravilnicima, okružnicama, organizacijskim propisima, uputama i sl.

Uzmimo, na primjer, rad likvidatora koji obuhvaća složen i odgovoran posao davanja naloga za isplatu računa za primljeni materijal od dobavljača, nakon odgovarajuće provjere da li je materijal stvarno naručen, da li je došao u naručenim količinama, da li odgovara naručenoj kvaliteti i sl., te da li je ispravno fakturiran. Ovaj bi zadatak bio veoma težak i kompliciran da se nije u organizacijskom odjelu razradio odgovarajući postupak u obliku organizacijskog propisa kojim svaka narudžba dobiva broj, koji se javlja na čitavoj dokumentaciji u vezi s tom narudžbom i koji predviđa da jednu kopiju narudžbenice, jednu kopiju primke, jedan primjerek zapisnika ili reklamacije te jednu kopiju računa dobiva i likvidator i stavlja ih u mapu s brojem narudžbe u kojoj se skuplja sva relevantna dokumentacija. Uz to je točno predviđeno što likvidator mora uraditi u pojedinim slučajevima odstupanja od onoga što je predviđeno.

Tako se kompliciran posao likvidatora kvalitetnim, jednom postavljenim rješenjima, svodi na običnu rutinu i s taktičke razine premješta na operativnu na kojoj se odluka donosi jednako kvalitetno kao i na taktičkoj razini. Na taj se način odgo-  
rajućim mehanizmima u sistemu informiranja i odlučivanja operacionalizira rad svih nosilaca odlučivanja na svim razinama uz maksimalno osiguranje jedinstva odlučivanja, kvalitete odlučivanja, jednoobraznosti odlučivanja i ekspeditivnosti odlučivanja u cijeloj organizaciji udruženog rada.

#### 4. ZAKLJUČAK

Zahvaljujući organiziranom sistemu informiranja i odlučivanja omogućuje se i u velikim organizacijama da se dnevno donose tisuće različitih odluka na svim razinama, a da su sve te odluke usmjerene prema ostvarenju postavljenih ciljeva organizacije udruženog rada, zahvaljujući dobro uređenim i održavanim informacijskim tokovima kojima se pokrivaju odgovarajuće informacijske potrebe primatelja informacija, uz potpuno jasne i operacionalno razrađene ciljeve koji svim razinama organizacije udruženog rada daju odgovarajuće kriterije, koji omogućuju jedinstveno, kvalitetno, jednoobrazno i ekspeditivno odlučivanje u svim situacijama odlučivanja.



## LITERATURA

Abramović, Ivan: Problematika identificiranja, strukturiranja i tipiziranja primatelja informacija kao preduvjet funkcioniranja informacijskog sistema, list Informator, br. 3017/5.2.83, str. 11-12.

Abramović, Ivan: Primatelj informacija kao faktor projektiranja informacijskog sistema, Zbornik radova "Organizacija i Informatika", FOI Varaždin, 1984, str. 382-392.

Abramović, Ivan: Dimenzije strukture informacija, list Informator, broj 3027/12.3.83, str. 9-10.

Abramović, Ivan: Dimenzije kvalitete informacija kod projektiranja informacijskog sistema, Zbornik radova 8, FOI Varaždin, 1984, str. 3-15.

Primljeno: 1988-08-29

Абрамович Иван:

"ЧЕРНОВИК ПОСТРОЙКИ СИСТЕМЫ ИНФОРМИ-  
РОВАНИЯ И ПРИНЯТИЙ РЕШЕНИЙ В ООТ"

### Р Е З Ю М Е

В статье дается черновик организации системы информирования и принятия решений в ООТ, происходящей из черновика ООТ как системы и процесса управления и хозяйствования, являющимся собранием работ, которые направлены к принятиям решений.

Эти работы основываются на определенных информатических направлениях, закрывающих путем обратной связи круг информации в регулировании организации объединенного труда как системы.