

Dr. NIKOLA KNEGO

Docent na Fakultetu za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik

ORGANIZACIJA KAO SUSTAV FORMALNIH I NEFORMALNIH TOKOVA U PODUZEĆU

UDK 658.01

Pregledni članak

Primljeno: 17.11.1992.

Sažetak

Poznati su različiti pristupi organizaciji u organizacijskoj teoriji i praksi. Obradena je u ovom radu organizacija kao sustav formalnih i neformalnih tokova u poduzeću. Detaljnije se razrađuje povezanost temeljnih dijelova organizacije poduzeća i ističu neka kvalitativna obilježja formalne i neformalne organizacije.

Poduzeće je podložno promjenama, te zato formalna organizacija ima obilježje statičnosti i krutosti i s protekom vremena odstupa od stvarnog organizacijskog stanja. Time organizacija kao sustav neformalnih tokova postaje sve naglašenija.

Ključni pojmovi: formalna organizacija, neformalna organizacija

UVOD

Ne postoji jednoznačan pristup problematici organizacije. Iz toga proizlazi mogućnost postojanja raznolikih poimanja i pristupa ovom pojmu kroz organizacijsku teoriju i praksu. Konstatacija jednog od autora¹⁾ koji se bavi problematikom organizacije da nema diskutabilnijeg pojma u teoriji i praksi nego što je pojam "organizacije" proizlazi upravo iz različito mogućeg pristupa ovom pojmu.

Nije nam namjera da sistematiziramo brojnost mogućih pristupa. Vjerujemo da navođenjem nekoliko mogućih zadovoljavamo tvrdnju o šarolikosti pristupa poimanju organizacije da bi potom obradili organizaciju kao sustav formalnih i neformalnih tokova u poduzeću.

1) M. Novak- P. Sikavica: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992, str. 8.

1. NEKI MOGUĆI PRISTUPI POIMANJU ORGANIZACIJE

Šaroliko shvaćanje organizacije M. Novak²⁾ razvrstava u pet skupina, a prema nekim karakterističnim razlikama. Nije riječ o homogenim skupinama, jer unutar svake postoje najmanje dvije podskupine bazirane na suprotstavljenim poimanjima organizacije. Navodimo:

- a/ organizacija u užem - organizacija u širem smislu;
- b/ organizacija kao znanost - organizacija kao vještina - organizacija kao znanost i vještina;
- c/ organizacija kao stanje - organizacija kao proces - organizacija kao stanje i proces istovremeno;
- d/ organizacija se bavi ljudima i njihovim odnosima - organizacija se bavi skladnim povezivanjem ljudi i sredstava i
- e/ organizacija je uspostavljanje i održavanje hijerarhijskih rukovodnih odnosa - organizacija u potpunosti regulira rad i život svih pripadnika neke zajednice.

Istražujući pojam organizacije S. Kapustić³⁾ ističe da se isti upotrebljava u dva osnovna značenja. Radi se o organizaciji kao **postupku** (istaknuo: N.K.), a što se manifestira kao povezivanje dijelova u novu cjelinu i organizaciji kao **rezultatu** (istaknuo: N.K.), a što se manifestira kroz jedinstvo, odnosno strukturu sistema.

F. Hoffmann⁴⁾, na osnovu svestrane analize, sadržajno poimanje organizacije razvrstava u četiri kategorije:

1. univerzalni pojam organizacije,
2. institucionalni pojam organizacije,
3. strukturni pojam organizacije i
4. funkcijski pojam organizacije.

H. Mintzberg⁵⁾ razlikuje pet temeljnih dijelova organizacije kao što su: strategijski vrh, srednja linija, operativno jezgro, tehnostuktura i prateće (štapske) službe. (Vidjeti sliku br.1.) Prisutno je pitanje njihova povezivanja i djelotvornog funkcioniranja. Ne postoji samo jedan način njihova povezivanja. Postoji brojnost mogućih veza koje variraju u prostoru i vremenu i koje se razlikuju prema stupnju složenosti. Različiti tokovi povezuju navedene temeljne dijelove organizacije. Radi se o tokovima: autoriteta, rada, materijala, informacija i procesa odlučivanja. Pristupajući organizaciji kao sustavu tokova H. Mintzberg⁶⁾ razlikuje i navodi slijedeće pristupe organizaciji:

2) Isti rad kao pod 1, str. 8.

3) Grupa autora: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991, str. 7.

4) F. Hoffmann: Begriff der Organisation u: Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart (Poeschel), 1980, str. 1425-1431, a prema izvoru pod 3, str. 7.

5) H. Mintzberg: The Structuring of Organizations. A Syntesis of the Research, Prentice-Hall International, inc, New York, 1979, str. 18-21.

6) Detaljnije vidjeti o svakom navedenom pristupu organizaciji u istom izvoru kao pod 5, str. 35-64.

- organizacija kao sustav formalnog autoriteta;
- organizacija kao sustav reguliranih tokova;
- organizacija kao sustav neformalnog komuniciranja;
- organizacija kao sustav radnih konstelacija;
- organizacija kao sustav ad hoc procesa odlučivanja.

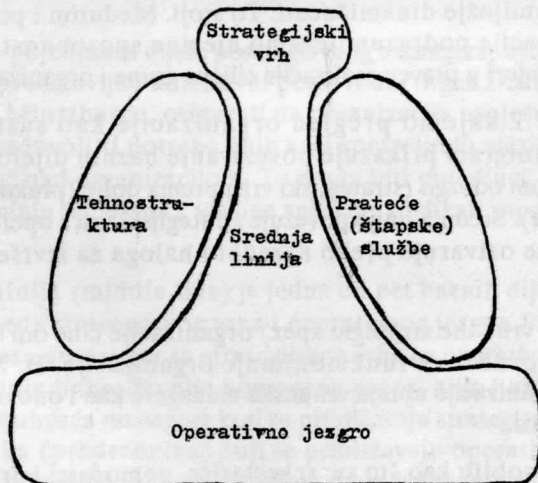
Prva dva pristupa predstavljaju tradicionalne poglede na funkcioniranje organizacije. Ti su pristupi prisutni u teoriji birokracije i planiranja te informacijskih sustava. Pristup organizaciji kao sustavu neformalnog komuniciranja je popularan i prisutan u teoriji o ljudskim odnosima. Zadnja dva pristupa organizaciji su posljedica suvremenih trendova u organizacijskoj teoriji, a predstavljaju kombinaciju formalnih i neformalnih pristupa organizaciji.

Autori H. Koontz i H. Wehrich⁷⁾ raspravljajući o prirodi i svrsi organiziranja kao o jednoj od pet temeljnih funkcija managementa dio njihove pažnje posvećuju formalnoj i neformalnoj organizaciji.

Spomenuli smo pristupe organizaciji kao postupku i organizaciji kao rezultatu ili drugim riječima kazano posljedicu određenog postupka. Ni tu nije sve jednoznačno jer su prisutne dileme u izgradnji organizacijske strukture.⁸⁾

Slika 1

Pet temeljnih dijelova organizacija prema H. Mintzbergu⁹⁾



7) H. Koontz-H. Wehrich: Essentials of Management, McGraw-Hill Publishing Company, New York, fifth edition, 1990, str. 134-136.

8) Jedna od takvih dilema je centralizacija protiv decentralizacije. Autor Colin A. Carnall detaljno obrađuje, ističući prednosti i nedostatke, pet skupina dilema koje se javljaju u organizacijskoj teoriji i praksi. Detaljnije, vidjeti: Colin A. Carnall, Managing Change in Organizations, Prentice Hall, New York, 1990, str. 20-28.

9) H. Mintzberg, isti izvor kao pod 5, str. 20.

2. ORGANIZACIJA KAO SUSTAV FORMALNIH TOKOVA U PODUZEĆU

Prema načinima kako se međusobno povezuju bazni dijelovi organizacija, razlikuje se formalna od neformalnih organizacija. Formalna organizacija je rezultat organizacijske izgradnje. Ona predstavlja namjeravanu (hotimičnu) strukturu u formalno organiziranom poduzeću.¹⁰⁾ Prisutna je u pisanoj dokumentaciji poduzeća, a slikovno se prikazuje pomoću organizacijskih karata ili organigrama.

Ona je više ili manje statična. U manjoj ili većoj mjeri odstupa od stvarnog stanja. Formalna organizacija predstavlja, u manjoj ili većoj mjeri, iskrivljenu (deformiranu) sliku stvarnog stanja organizacije. Stupanj iskrivljenosti formalne organizacije u odnosu na stvarno stanje je tim veći što je veće prisustvo elemenata koji organizaciji daju obilježja procesa (dinamike) i što je stupanj usklađenosti formalne organizacije sa stvarnom organizacijom niži.

Formalna organizacija je u određenom vremenskom trenutku stanje, a u vremenskom intervalu može imati obilježja procesa. Iako formalna organizacija ima u manjoj ili većoj mjeri obilježje statičnosti morala bi biti fleksibilna. Može se učiniti da su statičnost i fleksibilnost međusobno isključiva obilježja formalne organizacije. Uz statičnost bi prije pristajalo obilježje krutosti (nefleksibilnosti), a uz fleksibilnost obilježje dinamičnosti. To stoji. Međutim i pod fleksibilnošću formalne organizacije podrazumijevamo njezinu sposobnost da pojedinačne napore članova usmjeri u pravcu realizacije ciljeva grupe i organizacije.¹¹⁾

Na slici br.2 dajemo pregled organizacije kao sustava formalnog autoriteta.¹²⁾ Organigram prikazuje povezivanje baznih dijelova organizacije linijskim autoritetom odozgo (strategijski vrh) prema dolje (preko srednje linije od operativnog jezgra). Srednja linija povezuje strategijski vrh s operativnim jezgrom. To povezivanje se ostvaruje preko naredbi i naloga za izvršenje konkretnih zadataka.

Strategijski vrh (the strategic apex) organizacije čine oni članovi kojima je povjerena odgovornost za funkcioniranje organizacije. H. Mintzberg¹³⁾ u strategijski vrh organizacije ubraja vrhunske managere kao i ono osoblje koje im je neposredno na usluzi.

Riječ je o osoblju kao što su: sekretarice, pomoćnici i drugi. Spomenuto osoblje se može locirati u organizacijsku jedinicu "ured generalnog direktora".

Moguće su i neke druge varijante strukturiranja strategijskog vrha organizacije tako da u njega ulaze i članovi upravnog odbora ili formiranje ureda u

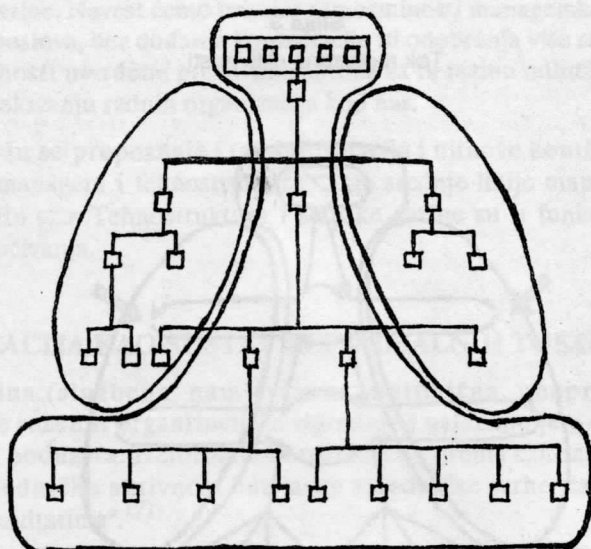
10) H. Koontz-H. Wehrich, isti izvor kao pod 7, str. 134.

11) H. Koontz-H. Wehrich, isti izvor, str. 135.

12) H. Mintzberg, isti izvor, str. 36.

13) H. Mintzberg, isti izvor, str. 19-34.

Slika 2
Tok formalnog autoriteta



kom dva ili više pojedinaca dijele posao glavnog menagera. Blijedu kopiju ovoga u našoj praksi je predstavljao kolektivni poslovodni organ. Dužnost je strategijskog vrha, prema H. Mintzbergu, osigurati da organizacija uspješno služi svrsi. Ona, također, treba zadovoljiti potrebe onih koji kontroliraju njezin rad ili na bilo koji način imaju moć nad organizacijom. To mogu biti pojedinci, grupe, udruženja i institucije. Spominju se: vlasnici, vladine agencije, sindikati zaposlenih, razne grupe za pritisak itd.

Srednja linija (middle line) je jedna od pet baznih dijelova organizacije. Locirana je između strategijskog vrha i operativnog jezgra. Predstavlja posrednu kariku u prijenosu autoriteta sa strategijskog vrha ka operativnom jezgru. Čine ju menadžeri srednje linije. To nije homogena grupa. Nije homogena ni po razini autoriteta jer obuhvaća menagere koji se približavaju strategijskom vrhu, ali i prve linije nadzornika (predradnika) koji se približavaju operativnom jezgru. Tako H. Mintzberg¹⁴⁾ u "middle management" svrstava sve članove organizacije koji su izvan strategijskog vrha ili operativnog jezgra. Riječ je i o sadržajnoj nehomogenoj skupini koja obuhvaća srednje-linijske menagere, analitičare koji su svrstani u tehnostukturu¹⁵⁾ i zaposlene u pratećim (štapskim) službama.

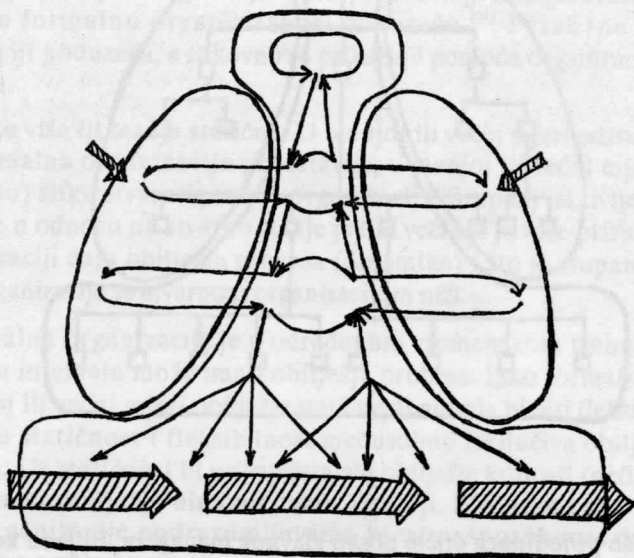
14) H. Mintzberg, isti izvor, str. 20.

15) Analitičari služe organizaciji. Oni doprinose njezinu uspjehu. Izvan su neposrednih radnih tokova. Zadatak im je da oblikuju, planiraju, mijenjaju ili da osposobljavaju ljude za njihovo obavljanje, ali ih ne obavljaju sami. Vidjeti detaljnije: H. Mintzberg, isti rad, str. 29.

Formalizacija doprinosi stalnosti, povećava stupanj predvidivosti i omogućava kontrolu. Formalizirati se, pored autoriteta, mogu: poslovi, radni tokovi i ponašanje. Ponašanje se formalizira preko unaprijed utvrđenih pravila.

Slika 3

Tok regulirane aktivnosti



Slika br.3 daje pregled povezanosti baznih dijelova organizacije preko sustava formalnih (unaprijed utvrđenih) tokova.¹⁶⁾

Središnji dio slikovnog prikaza daje pregled povezanosti strategijskog vrha preko srednje linije (prošireno bočno od središnjeg dijela, lijevo-tehnostruktura i desno-prateće, štapske, službe) s operativnim jezgrom. Na crtežu se prepoznaju tri toka.

Operativni tok proizvodnje ili pružanja usluga koji se odvija u operativnom jezgri, a prikazan je proširenim strelicama. Radi se o osiguranju činitelja procesa proizvodnje, njihovom svrsishodnom kombiniranju (proizvodnji), te izlaznom rezultatu.

Radni nalozi, naredbe i potrebna uputstva se prenose od strategijskog vrha organizacije preko srednje linije do operativnog jezgra (strelice ↓). Povratna informacija o realizaciji naloga ide u suprotnom smjeru (strelice ↑). Riječ je o formaliziranom toku kontrole informacija i poslovnih odluka. Povratna informacija-smjer: operativno jezgro → srednja linija → strategijski vrh. Vidljive su

16) Isto kao pod 15, str. 38.

na razinama srednje linije managera kružne strelice koje se odnose na odluke ove razine managera i njihove kontrole, a da nije potrebna suglasnost i odobrenje više hijerarhijske razine. Aktima organizacije se preciziraju nadležnosti svake hijerarhijske razine. Navest ćemo primjer samostalnosti managerskog odlučivanja o zaključivanju poslova, bez dodatne konzultacije ili odobrenja više razine, ako isti ne prelaze vrijednosti utvrđene poslovnim aktima za tu razinu odlučivanja. To je bilo prisutno i u poslovanju radnih organizacija kod nas.

Na crtežu se prepoznaje i tok informacija i njihove kontrole u odnosima srednje linije managera i tehnostrukture \rightleftarrows te srednje linije managera i pratećih (štapskih) službi \rightleftarrows . Tehnostruktura i štapske službe su u funkciji kvalitetnijeg poslovnog odlučivanja.

3. ORGANIZACIJA KAO SUSTAV NEFORMALNIH TOKOVA

Formalna (službena, namjeravana, hotimična, unaprijed utvrđena) organizacija je rezultat organizacijske izgradnje i nalazimo je u organizacijskim dokumentima poduzeća. Neformalna organizacija prema C.I.Barnard predstavlja "bilo koju zajedničku aktivnost bez jasne zajedničke svrhe, čak ako doprinosi zajedničkim rezultatima".¹⁷⁾

M.Dalton¹⁸⁾ pod formalnim (službenim) razumijeva ono što se planira i usklađuje odozgo. Neformalno (neslužbeno) određuje načinom uspostavljanja veza među članovima kolektiva. I dok su kod službene (formalne) organizacije veze između pojedinaca i organizacijskih jedinica unaprijed planirane, utvrđene i usklađene kod neformalne su te veze **spontane i fleksibilne** (istaknuo: N.K.). Veze i odnosi kod formalne organizacije se uspostavljaju prema organizacijskim dokumentima, a kod neformalne organizacije se primarno uspostavljaju na osnovu **osjećaja i osobnih interesa** (istaknuo: N.K.). Ovim se ne negira prisustvo i potreba postojanja osjećaja i osobnih interesa pri realizaciji i funkcioniranju formalne organizacije.

Rekli bismo, dok osjećaji i interesi potpomažu ostvarenje poslovnih ciljeva "planiranih i usklađenih odozgo" dobro su došli. Kod neformalne organizacije je njihov kvantum i intenzitet naglašeniji i oni su ono što pokreće funkcioniranje neformalne organizacije. Osjećaji i interesi su podložni sporijim ili bržim promjenama, mijenjaju se veličine i sastavi interesnih grupa, savezi se izgrađuju i razgrađuju, što ukupnu situaciju čini fluidnom.

Na slici br.4 je prikazana formalna i neformalna organizacija, te linije formalnog i neformalnog komuniciranja u pojednostavljenom obliku.

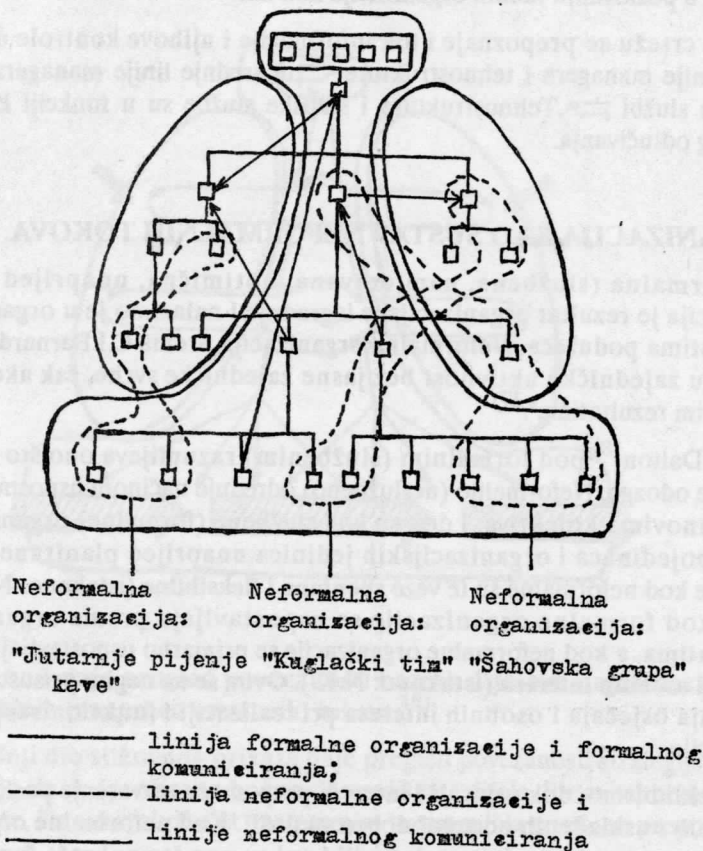
17) C. I. Barnard: The Functions of the Executive (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938, 1964), a prema: H. Koontz-H. Wehrich, Essentials of Management, McGraw-Hill International Editions, New York, 1990, str. 135.

18) M. Dalton: Man Who Manage, Wiley, 1959, a prema: H. Mintzberg, isti izvor, str. 46.

Koordinirajući mehanizam funkcioniranja formalne organizacije je zasnovan na standardizaciji i direktnom nadziranju. Neformalno komuniciranje predstavlja mehanizam funkcioniranja neformalne organizacije.¹⁹⁾

Slika 4

Formalna i neformalna organizacija, te linije formalnog i neformalnog komuniciranja²⁰⁾



Potreba za neformalnim komuniciranjem može proizlaziti iz potrebe realizacije konkretnog posla ili iz društvenih razloga.

Navode se i rezultati istraživanja koji pokazuju da su manageri skloni (preferiraju) usmenim (verbalnim) kanalima komuniciranja u odnosu na formalno

19) U odnosu na neformalno komuniciranje javlja se i pojam "sociogram". Riječ je o mapi komuniciranja nekog s nekim bez štovanja formalnih kanala. Vidjeti: H. Mintzberg, isti izvor, str. 47.

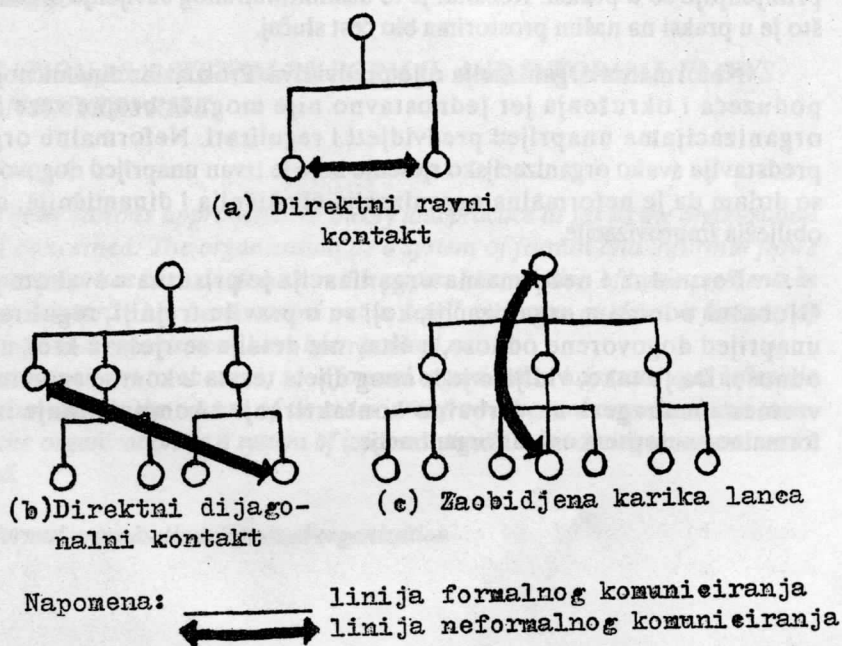
20) Dato prema slijedećim izvorima: a/H. Mintzberg, The Structuring of Organizations, str. 36; b/ H. Koontz-H. Weihrich, Essentials of Management, str. 135; c/ M. Novak- P. Sikavica, Poslovna organizacija, str. 106 i d/ Vlastita kombinacija

komuniciranje pomoću dokumenata. To se potkrepljuje podacima da isti troše 65-80% njihova vremena na verbalno kontaktiranje, a da istovremeno oko 45% njihova vremena utroše komunicirajući izvan lanca formalnog autoriteta unutar organizacije.²¹⁾

Ograničavajući činitelji komuniciranja (sporost, krutost, nepouzdanost) stimuliraju neformalno komuniciranje. Neformalnim komuniciranjem se zaobilazi formalni autoritet. Društveni aspekt neformalnog komuniciranja je prisutan u želji članova kolektiva da međusobno komuniciraju kao ljudska bića rasterećena formalnih stega.

Javljuju se različite mogućnosti povezivanja osoba u kanalima neformalnog komuniciranja. Riječ je o tzv. "bypass" kanalima komunikacija. Vidjeti sliku br.5.²²⁾

Slika 5



21) Navedeno prema: H. Mintzberg, isti rad, str. 49.

22) Detaljnije vidjeti: H. Mintzberg, isti rad, str. 51. Napomena dodatak N.K.

4. UMJESTO ZAKLJUČKA

Organizacija kao sustav formalnih tokova u poduzeću definira se za duži vremenski period. Nalazimo je u organizacijskim aktima poduzeća. Odnosi u takvoj organizaciji su predvidivi jer su unaprijed utvrđeni. Rezultat je organizacijske izgradnje poduzeća. Doprinosi jasnoći odnosa u organizaciji i smanjuje broj improviziranih organizacijskih rješenja u mjeri u kojoj funkcionira.

Formalna organizacija je manje ili više statična i kruta. Stupanj statičnosti i krutosti je u uskoj svezi s njezinim prilagođavanjem stvarnom stanju u organizaciji. Takva potreba proizlazi iz poimanja poduzeća kao dinamičnog poslovnog sistema, ali i iz dinamičnog okruženja. Organizacija kao sustav formalnih tokova odgovara poimanju organizacije kao stanja. Elementi dinamike (processa) su prisutni u onoj mjeri u kojoj se formalna organizacija prilagođava promjenama u poduzeću.

Događa se da formalna organizacija ne funkcionira u cjelini ili u pojedinim njezinim segmentima, a da postoji neformalna organizacija koja funkcionira i primjenjuje se u praksi. Rezultat je to diskontinuiranog bavljenja organizacijom, a što je u praksi na našim prostorima bio čest slučaj.

Neformalna organizacija nije predvidiva. Proizlazi iz dinamičnog poimanja poduzeća i okruženja jer jednostavno nije moguće brojne veze i odnose u organizacijama unaprijed predvidjeti i regulirati. Neformalnu organizaciju predstavlja svako organizacijsko rješenje koje je izvan unaprijed dogovorenog. Ima se dojam da je neformalna organizacija elastičnija i dinamičnija, ali i da ima obilježja improvizacije.

Formalna i neformalna organizacija je prisutna u svakom poduzeću. Globalni odnosi u organizaciji, koji su u pravilu trajniji, reguliraju se kroz unaprijed dogovorene odnose, a čitav niz detalja se rješava kroz neformalne odnose. Da je tako, vidljivo je iz onog dijela teksta u kom se spominje utrošak vremena managera na verbalno kontaktiranje i komuniciranje izvan lanca formalnog autoriteta unutar organizacije.

LITERATURA:

1. Carnall, C. A.: *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall, New York, 1990.
2. Grupa autora: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.
3. Koontz, H. - H. Weihrich: *Essentials of Management*, McGraw-Hill Publishing Company, New York, 5th edit, 1990.
4. Mintzberg, H.: *The Structuring of Organizations. A Syntesis of the Research*, Prentice-Hall International, Inc, New York, 1979.
5. Novak, M. - P. Sikavica: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1992.

Dr. Nikola Knego

**ORGANIZATION AS A SYSTEM OF FORMAL AND INFORMAL FLOWS
WITHIN AN ENTERPRISE****Summary**

There have been various approaches to theory and practice as far as the organization of a firm is concerned. The organization as a system of formal and informal flows within an enterprise has been dealt with in this paper. Interrelation of basic segments in organizing an enterprise has been worked out in detail and some qualitative features of formal and informal organization have been pointed out.

An enterprise is subject to changes, so a formal organization has static and inflexible characteristics, and in the course of time deviates from the real organizational state. Therefore, the organization as a system of informal trends is becoming more and more distinguished.

Key words: *formal organization, informal organization*