

HIJERARHIJSKA ORGANIZACIJA

Hijerarhijska organizacija ja jedan od temeljnih oblika suradnje ljudi. Kako se je naše društvo razvijalo tako je došlo do razvoja hijerarhijske organizacije. Prvi oblik ljudske suradnje je bilo na temelju primarnih kooperativnih grupa koja je bila prvi I najprimitivniji oblik ljudske suradnje, nakon ovoga prvoga primitivnoga oblika došlo je do razvoja malo složenijega oblika ljudske suradnje vođene grupe. U njoj su se mogli obavljati složeniji zadatci. Nakon vođene grupe došlo je do razvoja hijerarhijske organizacije koja i dan danas predstavlja najrasprostraniji oblik ljudske suradnje. Razvojem tehnologije i društva dolazi i do njezinoga napretka što ću u ovome radu pokazati. Kombinacijom hijerarhijske organizacije i nove tehnologije u budućnosti će se obavljati poslovi koji su još kompleksniji i zahtjevniji.

Ključne riječi: organizacija, hijerarhijska organizacija, vođenje, vođena grupa, EDX.

1. UVOD

Od samog početka ljudi su se udruživali u grupe kako bi obavili neki zadatak. Prva udruženja ljudi bila su primitivna (skupljanje plodova i sl.) takva udruženja nazivamo primarnim kooperativnim grupama¹. Takve grupe nemaju trajne strukture. Ova skupina obavlja neki vremenski ograničeni zadatak, također ne postoji podjela osoba koji naređuju i one koji izvršavaju. Budući da su se ove grupe formirale mahom putem srodstva u njima vlada odnos interesne solidarnosti, najteža kazna koja može pogoditi pojedinca je isključenje iz zajednice. Razvojem društva i povećavanjem

* bacc.admin.publ.Slunj, Republika Hrvatska, brnjas.zlatko@gmail.com

složenosti zadataka došlo je do problema učinkovitosti obavljanja zadataka. Riješenje ovoga problema omogućava vođena grupa². Obilježje ove grupe je uspostavljanje trajnog odnos između vođe i vođenih/sljedbenika. Zbog toga što u ovoj grupi postoji vođa, ona može obaviti mnogo složenije zadatke jer posao radi onaj kome ga dodijeli vođa. Vođa u ovoj grupi ima paternalistički odnos spram svojim sljedbenicima. Vođa posjeduje određene karizmatičke osobine koji ga čine "posebnim ili superiornim" nad ostalim članovima. U ovome obliku ljudske suradnje otežan je osobni kontakt pojedinca s vođom (pogotovo ako je skupina od nekoliko stotina ljudi), koji odvija preko zamjenika vođe. Sljedeći oblik ljudske suradnje je hijerarhijska organizacija koja je i dan danas najrašireniji oblik ljudske suradnje. Sa hijerarhijskim organizacijama smo neprestano u kontaktu (koristimo internet, telefon, otvorimo slavinu). Kroz rad ću objasniti kako je došlo do razvoja hijerarhijske organizacije, te ću na primjeru organizacije "EDX - a" pokazati kako se razvojem informacijske tehnologije razvija i način obavljanja zadataka u hijerarhijskoj organizaciji. Nadalje ću iznijeti problematiku obavljanja zadataka u hijerarhijskoj organizaciji. Sljedeća problematika kojoj ću se posvetiti u radu je problematika suprotnosti organizacijske strukture, te problematika koja se odnosi na komunikaciju u organizaciji. U problematici komunikacije navesti ću Bohemove formule kojima istraživač može na vrlo jednostavan način izračunati vertikalne, horizontalne i ukupne komunikacije u hijerarhijskoj organizaciji.

2. HIJERARHIJSKA ORGANIZACIJA

Razvojem društva iz lovaca i skupljača u neindustrijske i tradicionalne civilizacije (razdoblje od oko 6000. godina prije naše ere)³ došlo je do uspostavljanja prvih značajnih hijerarhijskih odnosa u društvu (kraljevi i carevi - podređeni). Hijerarhiju možemo najlakše opisati kao odnos podređenosti i nadređenosti⁴ u svim područjima koji nas okružuju. Prelaskom iz neindustrijske i tradicionalne civilizacije u industrijska društva (moderna društva ili "razvijena društva") koje obilježava industrijalizacija odnosno uporaba strojne proizvodnje i neživih oblika energije (para, elektricitet) došlo je do izgradnje tvornica, poslovnih korporacija u kojima su se obavljali složeniji zadatci u odnosu na zadatke u prijašnjim društvima. Da bi se ti zadatci uspješno i učinkovito obavljali, tj. uz što manje utrošenoga vremena i sredstava došlo je do razvoja hijerarhijske organizacije⁵. U hijerarhijskoj organizaciji rad se dijeli na svaku od osoba

¹ R. Blažević, *Upravna znanost*, Društveno veleučilište Zagreb, 2010, 64.

² loc. cit.

koja je dio organizacije (dioba rada) te se na taj način posao može obaviti puno brže i učinkovitije. To je uostalom dokazao i Adam Smith na primjeru s pribadačama gdje "jedan radnik izvlači žicu, drugi je izravna, treći je reže"⁶ itd. dok pribadača ne bude kompletna. U ovome obliku organizacije svaki član radi točno određeni posao ili skup poslova što dovodi do rutine ili monotonije u poslu. Za ovaj način rada i proizvodnje karakteristična je intenzifikacija rada koja označava ubrzani ritam rada, ubrzani rad stojeva itd⁷. Unaprijeđenje rada u hijerarhijskoj organizaciji omogućio je otac naučne organizacije⁸ Frederick Winslow Taylor, po zanimalju inženjer⁹ koji je iznio četiri faze znanstvenoga managementa (faza 1. zadatak, manager i radnici, faza 2. manager analizira posao, rastavlja ga na jednostavnije dijelove i vrši specijalizaciju, faza 3. podjela posla i treniranje i faza 4. manager kontinuirano nadgleda, koordinira i planira rad zaposlenih).¹⁰2

Uz tehničku podjelu rada u hijerarhijskoj organizaciji razvija se i društvena podjela rada. Jedna od glavih obilježja hijerarhijske organizacije je ta da njezini članovi obavljaju svoje dužnosti trajno kroz određeno vrijeme, te prema tome postaju profesionalci u svojem području. Zbog "mrvljenja" radnoga procesa u hijerarhijskoj organizaciji vlada interesna neravnopravnost¹¹ odnosno u najgoremu su položaju oni na dnu hijerarhijske ljestvice koji ujedno imaju i najmanje znanja jer obavljaju vrlo jednostavne poslove za koje se ne treba posebno školovati te se često osjećaju otuđeni odnosno kao dijelovi mehaničkoga stroja koji se mogu lako zamjeniti¹². Georges Friedmann u svojoj knjizi „Razmrvljeni rad“ navodi kako razmrvljeni, raščlanjeni rad, parcelirani usitnjeni zadatci, lišeni „duše“ i smisla, jer svode radnika na pasivnu jedinku koja do besvijeti mehanički ponavlja iste pokrete prema ritmu pomične vrpce. Osjećaj otuđenosti radnika na dnu hijerarhijske ljestvice izazvan je prvenstveno zbog nedostatka znanja ili nedovoljne upućenosti u način funkcioniranja organizacije, odnosno svatko u hijerarhijskoj organizaciji jednako je zamjenjiv bez obzira na položaj u hijerarhijskoj ljestvici (unatoč personalnim promjenama, organizacija nastavlja s nesmetanim radom).

³ A. Giddens, *Sociologija*, Naklada zavod Globus, 2007, 33.

⁴ <http://hr.wikipedia.org/wiki/Hijerarhija>, datum posjete 1. 10. 2013.

⁵ R. Blažević, *op. cit.*, 65.

⁶ loc. cit.

⁷ ibid., str. 66.

⁸ G. Friedmann, *Razmrvljeni rad – specijalizacija i rasonoda*, Zagreb, 1959, 109.

⁹ W. Foote Whyte, *Čovjek i rad*, Zagreb, 1966., 12.

¹⁰ <http://web.efzg.hr/dok/OIM/mdarabos/Teorije%20managementa.pdf> .htm, datum posjete 05.09. 2013.

3. NAČINI OBAVLJANJA ZADATAKA U HIJERARHIJSKOJ ORGANIZACIJI

Prvi način obavljanja zadataka u hijerarhijskoj organizaciji je pomoću timskoga rada. "Nitko od nas nije tako pametan kao svi mi"¹³, kaže jedna japanska poslovice. Ova poslovice želi naglasiti vrijednost i potrebu timskog rada kojim se postižu bolji rezultati nego kad isti pojedinci rade bez dogovora i koordinacije. U knjizi "Čovjek i rad" William Foote Whyte navodi primjer timskog rada pri izradi finih komada od stakla koji se prodaju kao umjetnički predmeti. Tim tvore: grijač, pomoćnik, kugličar, pomoćnik grijača, prihvativač i odnosač¹⁴. Svaki od njih obavlja određeni posao te na temelju njihove suradnje postižu puno bolji i brži učinak nego bi svatko od njih radio sve korake posla. Bez obzira na vrstu posla svaki tim moram imati voditelja koji vodi brigu o timu, o pojedincu u timu, brigu o poslu/zadatku i brigu o sebi (područje osobnoga vodstva). Rad tima ovisi kako o tehničkoj vještini članova tako i o organizaciji nesmetanoga rada. Ako rad nije dobro koordiniran dolazi do dodatnoga rada i trošenja energije za istu količinu proizvoda. U toku rada razvija se i psihološki efekt, odnosno svaki radnik razvija vlastiti ritam ako je rad dobro organiziran, ako dođe do poremećaja kvari se ritam što uzrokuje tehničke greške i emocionalne tegobe. Uvjeti u kojima rade osobe u timu, ali i cijeloj organizaciji jednako su bitni za učinkovito obavljanje zadataka organizacije i za zadovoljstvo radnika kao što navodi Whyte (u novoj tvornici bolji uvjeti rada - svijetlost, čistoća, prozračnost u odnosu na staru¹⁵). Produktivnost rada u timu (cijeloj organizaciji) ovisi o radnoj okolini odnosno osjećajima radnika što su dokazali Elton Mayo i njegovi tim u Western Electric Company (Hawthorne eksperiment)¹⁶. Koji su dokazali da postojanje neformalnih skupina poboljšava radni učinak.

¹¹ R. Blažević, *op. cit.*, 66.

¹² *ibid.*, 68.

¹³ M. Nikić, *Temeljna načela timskoga rada*, Filozofski fakultet, Družbe Isusove, Zagreb 2007. <http://hrcak.srce.hr/file/62960.htm>, datum posjete 14.02. 2014.

¹⁴ W. Foote Whyte., *op. cit.*, 170.

¹⁵ *ibid.*, 194.

¹⁶ R. Blažević, *op. cit.*, 158.

Drugi najčešći način obavljanja zadataka u hijerarhijskoj organizaciji je rad na tekućoj vrpци.¹⁷ Rad na tekućoj vrpци obilježen je različitim tipovima tehnologije, ovisno o polju industrije u kojoj se koristi. Tekuća vrpca omogućuje različiti tempo rada koji je potrebno optimalno odrediti (ne mješati djelove kojima treba više vremena izrade sa onima kojima je potrebno manje i sl.). Naravno tempo rada ovisi o broju radnika, broju operacija i o uhodanosti radnika, stoga na početku potrebno je najprije tekuću vrpцу postaviti sporije pa ovisno o tome kako radnik napreduje na brzini obavljanja posla potrebno je povećati i brzinu tekuće vrpce. Naravno, tekuća vrpca nije idealan način proizvodnje, ona ima dosta negativnih posljedica kao što su: ponavljanje jedne te iste operacije, minimum vještina, unaprijed utvrđene vrste alata i tehnika gdje radnik ne odlučuje o alatu niti o tehnici koju primjenjuje, radnik obavlja samo veoma mali dio cjelokupne operacije, rad je jednostavan i repetitivan da ne zahtijeva intelektualni rad radnika. Posao je monoton i povećava mogućnost griješanja, te izaziva slabu interakciju s drugim radnicima. Na temelju provedenih istraživanja ustanovljeno je da prosječni radnik na tekućoj vrpци ne voli gotovo ništa u vezi sa svojim radom, što dovodi i do niza drugih negativnih reakcija prema upravi i sindikatu.¹⁸ Kako bi smanjili navedene, a i ostale negativne posljedice rada na tekućoj vrpци možemo se pozvati na prijedlog industrijskoga sociologa Georgesa Friedmanna koji navodi niz mjera: premještaj, rotacija i proširivanje zadataka¹⁹. Bitnu ulogu u radu na tekućoj vrpци ima poslovođa. Poslovođa u svojem radnome danu uključen je u niz interakcija s radnicima, mehanički problemi koji na vrpци iskrsavaju svakoga časa traže da poslovođa mnogo svoga vremena posveti kontroli linije i da reagira na inicijative radnika koji traže pomoć ali i da intervenira direktno. Na temelju mogega osobnoga razgovora s osobama koji rade u "HS produktu" svi su se složili da im na zadovoljstvo u radu pridonosi dobar odnos s poslovođom, i da kad mogu birati uvijek bi izabrali onaj pogon u kojem je odnos s poslovođom više "prijateljski". 5

U posljednjih nekoliko desetljeća tehnologija je eksponencijalno napredovala u svim područjima ljudskoga života (industrija, obrana, telekomunikacije, obrazovanje itd.), te je time utjecala kako na organizacije, tako i na ljude koje je čine. Manuel Castells američki sociolog španjolskog porijekla definira dva društva industrijsko i informacijsko²⁰. U industrijskom društvu došlo je do uspostave prvih hijerarhijskih

¹⁷ W. Foote Whyte., *op. cit.*, 203.

¹⁸ *ibid.*, 205.

¹⁹ G. Friedmann, *op. cit.*, str. 118.

organizacija (tvornica), a u informacijskome društvu dolazi do osnivanja organizacija koje okupljaju i šire informacije s različitih područja. Primjer organizacije koja okuplja i širi informacije (znanje) je "EDX" organizacija. Ova organizacija osnovana je od strane Massachusetts Institute of Technology i Sveučilišta Harvard u svibnju 2012. godine koja nudi on-line tečajeve uz pomoć visoke informatičke tehnologije (kamera, ploča, računala...), gdje profesori održavaju predavanja kao da se svarno pohađaju njegovi predmeti. EDX nudi tečajeve sa svih područja znanosti te okuplja prestižne svjetske fakultete kao što su: UC Berkeley, University of Hong Kong, University of Washington, MIT, Caltech²¹. EDX bez obzira što svoju djelatnost provodi putem virtualnoga svijeta EDX ima svoju hijerarhiju (predsjednika, zamjenike, programere, test programere, odnose s javnošću itd.). Na temelju ovoga primjera vidimo kako tehnologija utječe na razvoj i transformaciju organizacije, no hijerarhija uvijek ostaje kao odnos podređenosti i nadređenosti bez obzira koju djelatnost organizacija obavlja.⁶

4. SUPROTNOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Da bi razumjeli suprotnosti organizacijske strukture potrebno je reći što je uopće organizacija a što struktura. Organizaciju definiramo kao proces diobe rada i istodobnog sustavnog povezivanja radnih operacija podjeljenih među različite ljude opremljene materijalnim sredstvima radi obavljanja određenoga zadatka²². Riječ "struktura" (lat. structura, struere- slagati, sklapati zidati) se odnosi na sastav, sklop, raspored, način građenja ili organizam, iz čega upravo proizlazi činjenica da je struktura sastavni dio svakog organizma²³. Predstavnicima starije upravne teorije (Graicunas) zagovarali su da broj podređenih bude između 4 i 6, kako se ne bi pojavio problem kontrole i koordinacije. U pojmu organizacije postoje dva glavna pojam suprotnosti a to su: diferencijacija - dioba i integracija – povezivanje²⁴. Iz tih dvaju osnovnih suprotnosti proizlazi niz suprotnosti koje objašnjavaju probleme organizacijske strukture a to su: funkcija i hijerarhija, centralizacija i decentralizacija, pojedinačno i kolektivno djelovanje²⁵. Diobom rada rastavlja se cjeloviti zadatak jedne organizacije na vrlo jednostavne dijelove ("razmravljeni rad"), gdje svaki od tih zadataka predstavlja određenu funkciju. Kako su sve te funkcije relativno trajne prirode određivanje granica

²⁰ R. Blažević, *op. cit.*, 36.

²¹ <https://www.edx.org/schools.htm>, datum posjete 11.04. 2013.

nije jednokratni čin, već relativno trajan proces. Određivanje tih granica postaje i sama određenom funkcijom koju nazivamo vodstvo²⁶. Hijerarhijom nazivamo odnos između općenitijih i specijalnih funkcija s obzirom na funkciju vodstva, kao i odgovarajuće odnose između nositelja²⁷. Smisao je hijerarhije reducirati ljudske kontakte na radu na nužni minimum, na taj način nastoje se relativno žurno riješiti svakodnevni problemi s kojima je organizacija suočena²⁸. One osobe koje su stručnjaci u svojem području teže samostalnosti, no nositelji općenitijih funkcija nastoje ograničiti njihovu težnju te to dovodi do posebne dinamike u organizaciji.⁷

U organizacijskoj teoriji velika pozornost posvećuje se problemu napetosti i sukoba u organizacijama. U istraživanjima Alvina Gouldnera uočena su dva tipa reakcija: kozmopolitansku usmjerenost i lokalnu usmjerenost²⁹. Kozmopolitanska usmjerenost zaposlenika obilježava slabiju vezanost za "lokalnu razinu", te usmjerenost na profesionalnu karijeru, a manje na organizaciju u kojoj rade. Za razliku od lokalista koji su vezani za organizaciju u kojoj rade. Empirijska su istraživanja pokazala da ova dva oblika usmjerenosti ne isključuju jedan drugoga, tj. Blau i Scott nalaze da je kozmopolitanski usmjeren stručnjak i lokalno usmjeren u slučaju kad je organizacija otvorena i nudi stručnjaku mogućnost stručne karijere i napredovanja. Sljedeća suprotnost je suprotnost između centralizacije i decentralizacije³⁰. Centralizacijom označavamo svaku tendenciju jačanja kontrole iz jednoga mjesta u organizaciji nad nekom djelatnošću, a decentralizaciju kao svaku tendenciju slabljenja takve kontrole, prema diobi kontrole na više mjesta³¹. Najlakša kontrola je iz jednoga mjesta, no u organizaciji se dijeli rad tako da je teško provesti kontrolu iz samo jednoga mjesta (glavni šef određene organizacije ne može osobno kontrolirati velik broj radnika, prvenstveno zato što jedna osoba ne može biti stručna za sva područja rada). Svaki put kada dijelimo određeni rad provodimo decentralizaciju, koja može ići sve dok postoji neki organizacijski centar i određena mjera kontrole iz toga centra. S decentralizacijom treba postupati oprezno kako ne bi došlo do "potpune decentralizacije"³² odnosno raspada sistema (organizacije). Težnja k centralizaciji je veća u kriznim vremenima

²² R. Blažević, *op. cit.*, 63.

²³ <http://web.efzg.hr/dok/epo/mskrtic/osnove%20poduzetnistva/ORGANIZACIJSKA%20STRUKTURA%20novo>. Datum posjete 17.02.2014.

²⁴ R. Blažević, *op. cit.*, 67.

²⁵ *ibid.* str. 69.

²⁶ *loc.cit.*

²⁷ *loc.cit.*

²⁸ *ibid.* str. 70.

odnosno kada treba obaviti zadatak u što krećem vremenu. Na liniji od centralizacije do decentralizacije mogu postojati tri stupnja³³. Prema sadržaju prenesenih funkcija to su: decentralizacija izvršavanja - prenošenje izvršavanja nekog posla na specijalne centre tako da općenitiji centar zadržava odlučivanje i kontrolu nad izvršenjem,³⁴ drugi stupanj je decentralizacija izvršavanja i odlučivanja, a općenitiji centar zadržava kontrolu, treći stupanj je decentralizacija izvršavanja, odlučivanja i dijela kontrole tako da općenitiji centar zadržava samo neke kontrolne funkcije³⁴.

U odnosu između općenitijeg i specijalnog centra u organizaciji mogu postojati tri stupnja na liniji od centralizacije prema decentralizaciji. Prema sadržaju prenesenih funkcija to su: delegacija - prijenos zadataka s općenitijega centra na specijalni, a da se organizacijska struktura ne mijenja, drugi stupanj je organizacijska decentralizacija - prijenos zadataka na specijalni centar i istodobno stvaranje novih organizacijskih jedinica oko tog specijalnog centra, treći stupanj je politička decentralizacija - prijenos zadataka, organizacijsko proširenje specijalnog centra i stvaranje posebnih političkih kontrolnih mehanizama nad užim centrima³⁵. Treća suprotnost odnosi se na pojedinačno i kolektivno djelovanje u organizaciji. Pošto je organizacija skupina ljudi njezino djelovanje promatramo ujedno kao skup pojedinačnih aktivnosti (dobiva smisao samo uklapanjem u opći zadatak i cilj cjelovite organizacije) i kao zajedničko/kolektivno (niz pojedinačnih aktivnosti) djelovanje grupe kao cjeline. Weber (predstavnik starije organizacijske teorije) zagovarao je monokratsko vodstvo koje omogućuje optimalno razvijanje brzine, stroge podređenosti i uštede u materijalnim troškovima. Za razliku od koegijalno organiziranoga rada koji uvjetuje odlaganja, kompromise između interesa i mišljenja koji se sukobljavanju te je stoga manje precizan i sporiji. Jedinice koje čine organizaciju nazivaju se organizacijske jedinice one se dijele na vanjske koje obavljaju poslove kojima se ostvaruje zadatak organizacije zbog kojega je ona i osnovana i unutarnje koje služe obavljanju onih poslova potrebnih da bi organizacija kao takva mogla postojati i djelovati (personalne službe, financijske poslove, tajničke poslove i sl.)³⁶. Za vanjske organizacijske jedinice karakteristična je

²⁹ loc.cit.

³⁰ loc.cit.

³¹ loc.cit.

³² ibid., str. 71.

³³ loc.,cit.

³⁴ loc.,cit.

tendencija k funkcionalnoj samostalnosti³⁷, tj. one nastoje izbjeći utjecaj koji dolazi iz organizacijskoga centra.⁹

Unutarnje jedinice teže povezivanju, na njih se vodstvo organizacije oslanja kada je potrebno osigurati koheziju unutar organizacije. To dovodi do određenog sukoba u organizaciji. Taj sukob u organizacijskoj teoriji proučavamo pod nazivom sukob između linije i štaba³⁸. Kako bi razumjeli funkcioniranje formalne organizacijske strukture potrebno je poznavanje i neformalne organizacijske strukture odnosno, skupa svih relativno trajnih odnosa među ljudima koji djeluju na formalne ciljeve organizacije. Neformalna organizacijska struktura podrazmjeva svakodnevnu komunikaciju ljudi koji čine osnovni element svake organizacije. U formalnoj organizacijskoj strukturi ljudi su promatrani kao konstante³⁹, takvo promatranje nam ne daje točnu sliku zbog toga što ljudi nisu nešto nepromjenjivo oni su pod utjecajem niza faktora kao što su "mreže osobnih i socijalnih odnosa"⁴⁰. Formiranje neformalnih grupa u organizaciji veoma je važno za radnike, što su pokazala i sama istraživanja. Formalna i neformalna struktura su usko povezane. Razlikujemo ih samo u analitičke svrhe⁴¹.¹⁰

5. KOMUNIKACIJA U HIJERARHIJSKOJ ORGANIZACIJI

Brzo, efikasno i točno prenošenje informacija od iznimne je važnosti za svaku organizaciju. Komunikacija je proces razmjene informacija preko dogovorenog sistema znakova. Riječ komunikacija doslovno znači: podijeliti, učiniti nešto općim ili zajedničkim⁴². Komunikacije u organizaciji možemo podijeliti na formalne i neformalne, vertikalne i korizontalne, unutarnje i vanjske i direktivne i informativne⁴³. Ako zamislimo organizaciju kao živi organizam, informacije koje se u njoj prenose bi predstavljale "krv" koja kola kroz komunikacijski sustav⁴⁴. On predstavlja trajnu strukturu, trajne veze između ljudi i sredstava u procesu razmjene informacija, kako u samoj organizaciji tako i između organizacije i njene relevantne društvene okoline⁴⁵. Prema Kopriću, nedostatak koncepta komunikacijskoga sustava jest njegova ograničenost u proučavanju komuniciranja na onaj segment koji prati realizaciju

³⁵ loc.,cit.

³⁶ ibid.,str. 72.

³⁷ loc.,cit.

³⁸ E . Pusić, *Nauka o upravi, 12.izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2002a.* 183. – 185..

³⁹ R. Blažević, *op. cit.*, 73.

⁴⁰ loc.,cit.

⁴¹ loc.,cit.

zadatka, time se zanemaruje neformalno komuniciranje⁴⁶. Kod komunikacijske mreže centri dolaze u obzir tek kao inicijatori ili adresati informacija. Komunikacijska mreža je, prema Kopriću mreža komunikacijskih kanala neke društvene tvorevine. Kod komunikacijskih mreža dolazi do dileme hoće li se definicijom obuhvatiti samo kanali koji se uspostavljaju formalnom organizacijskom strukturom ili svi kanali koji nastaju tijekom funkcioniranja organizacije? Kako bi organizacija bolje i učinkovitije funkcionirala moraju se uzeti u obzir obje vrste kanala. Potoje više vrsta kanala, a to su: "vertikalni i horizontalni, direktivni i informativni, masovni i interpersonalni, formalni i neformalni i institucionalni i neinstitucionalni"⁴⁷. Vertikalne i direktivne kanala obilježava hijerarhijski odnos. Vertikalni kanali povezuju subjekte višega i nižega ranga te imaju silaznu i uzlaznu komponentu^{48.11}

Navedene komponente služe za prijenos naredbi (zadataka) te za povratnu informaciju oko njihova izvršavanja. Subjekti imaju različite formalne ovlasti glede korištenja kanalima i sadržaja poruke koje odašilju. Isti subjekt u pravilu ima dovoljne ovlasti, ovisno nalaze li se na višoj ili nižoj razini (što ne vrijedi za subjekte na najvišoj i najnižoj razini). Direktivni kanali imaju dva temeljna obilježja: služe za prijenos naredbi. Komunikacijski se subjekti nalaze u načelno neravnopravnome položaju. Horizontalni kanali povezuju subjekte na istom hijerarhijskom stupnju, između različitih smjerova toka poruka nema razlika u propusnosti. Subjekti imaju jednake formalne ovlasti glede korištenja kanalima i sadržaja poruka koje odašilju⁴⁹. Informativni kanali služe isključivo razmjeni svih vrsta informacija u oba smjera, međutim veću primjenu imaju među načelno ravnopravnim subjektima. Bohem je izradio formule kojima omogućuje istraživaču da, prema broju članova organizacije, utvrdi broj vertikalnih i horizontalnih odnosa⁵⁰. Formule omogućavaju izračun broja vertikalnih komunikacijskih odnosa ($v = 2n$), broja horizontalnih komunikacijskih odnosa ($h = n(n - 1)$) i ukupan broj komunikacijskih odnosa ($k = v + h = 2n + n(n - 1) = n(n + 1)$).

⁴² <http://hr.wikipedia.org/wiki/>

⁴³ R. Blažević, *op. cit.*, 131.

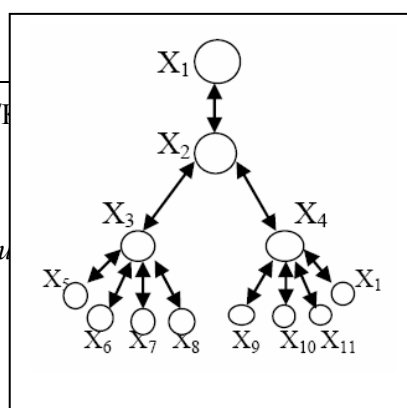
⁴⁴ *loc. cit.*

⁴⁵ *loc. cit.*

⁴⁶ I. Koprić, *Struktura i komu* Zagreb, 1999., 122.

⁴⁷ R. Blažević, *op. cit.*, 132.

⁴⁸ *ibid.*, str. 133.



2. 2014.

ama, Pravni fakultet Zagreb,

Slika 1. Prikaz hijerarhijske organizacije

Prema navedenim formulama možemo za gore navedenu sliku izračunati da je broj vertikalnih odnosa $v = 2n = 22$, gdje je n broj osoba ($X_2...X_{12}$) X_1 ne uzimamo u obzir pošto on nema nadređenoga.

Kada uvrstimo podatke u drugu formulu za izračun horizontalnih odnosa dobivamo da je $h = n(n - 1)$, gdje je n broj osoba koji imaju horizontalne odnose ($X_3...X_{12}$) jer $X_1, 2$ nemaju horizontalnih odnosa. Izračunom dobijemo da je $h = 90$. Prema tome broj ukupnih odnosa $k = v + h = 112$. Ova metoda pogodna je prilikom osnivanja organizacije. Pomoću nje možemo lakše odabrati količinu stupnjeva organizacije, radi što manjega gubitka i iskrivljivanja informacija. Elementi koji čine komunikacijski sistem jesu: davatelj informacije odnosno subjekt koji šalje informaciju, primatelj informacije onaj subjekt kojemu je informacija upućena. Sadržaj informacije je značenje što ga davatelj želi priopćiti primatelju. Sredstva komunikacije su fizički mediji koji posreduju između davatelja i primatelja. Tok/kanal komunikacije predstavlja put koju informacija prevari od davatelja do primatelja⁴⁹. Problem se javlja u tome da u svakome od ovih elementata može doći do gubitka, iskrivljivanja ili deformiranja informacije koja se želi prenijeti. U svim oblicima organizacije jedan od najvažnijih načina prenošenja informacija je sastanak⁵⁰. Sastanak je, prema Pusiću, zajednički misaoni rad više ljudi radi postizanja nekog neposrednog cilja⁵¹. Postoje različite vrste sastanka (informativni, odlučujući, monocentrični, policentrični, formalni, neformalni)⁵². Glavni cilj svakoga sastanka je donošenje zaključka⁵³. Da bi se taj cilj postigao voditelj sastanka treba riješiti dvije vrste problema: psihološke koji se javljaju u ljudskim grupama u neposrednom kontaktu i tehnički koji obuhvaćaju pitanja njegove pripreme i vođenja. Voditelj sastanka treba odrediti cilj sastanka, prikupiti podatke koji

⁴⁹ I. Koprić, *op. cit.* 144. – 145.

⁵⁰ http://grgur.irb.hr/~zorko/06062000.final1.PDF/Ustrojba.book%20_%20.ps9, 443. Datum posjete 12. 10. 2013.

su potrebni za sastanak, pripremiti uvodnu izjavu, izraditi formalni prijedlog dnevnoga reda, izraditi pozive. Vođenje sastanka dijeli se na: uvodni dio: otvaranje, uvodna izjava voditelja i provjeravanje mogućih formalnih uvjeta (kvorum), iznošenje činjenica, diskusija i donošenje zaključka. Razvijanjem tehnologija na području komuniciranja ubrzalo je i pojednostavilo način pripremanja i vođenja sastanka u organizacijama (video konferencije, slanje poziva putem e-maila).¹³

6. ZAKLJUČAK

U svakodnevnom životu u kontaktu samo s raznim vrstama organizacija, a da to u tome trenutku i ne znamo. Svatko od nas je u današnjem društvu prisiljen biti članom ove ili one vrste organizacije a da možda to i ne želimo. Svima tima organizacijama je jedno zajedničko one su hijerarhijske organizacije. U ovome radu ukazao sam na neka od područja proučavanja hijerarhijske organizacije. U prvome dijelu objasnio sam kako je došlo do formiranja hijerarhijske organizacije, te kako se osobe koje su na dnu hijerarhijske ljestvice ne trebaju osjećati otuđenima i lako zamjenjivima u sustavu. U nastavku rada iznio sam načine obavljanja zadataka u hijerarhijskoj organizaciji, kako oni funkcioniraju. Na primjeru EDX organizacije pokazao sam kako se primjenom novih informacijsko – komunikacijskih tehnologija djelatnost jedne organizacije može obavljati bez obzira na kojoj lokaciji se ona nalazila. U četvrtoj cjelini rada naveo sam problematiku organizacijske strukture. Organizacijsku strukturu trebamo imati na umu tijekom osnivanja, ali i tijekom rada organizacije, kako bi ona najbolje funkcionirala. Posljednji dio rada posvetio sam komunikaciji u hijerarhijskoj organizaciji naveo sam koje vrste komunikacija postoje te kako je sastanak najčešći način prenošenja informacija u organizaciji. Na primjeru Bohemovih formula pokazao kako se može izračunati broj horizontalnih, vertikalnih i ukupnih odnosa u organizaciji koje mogu biti korisne kako kod raznih istraživanja u organizaciji tako i kod osnivanja i rada organizacije. Hijerarhijske organizacije bez obzira što imaju određene nedostatke najrašireniji su oblik ljudske suradnje, a tako će se nastaviti i u budućnosti. Ravojem tehnologije one se istodobno razvijaju. Pošto trenutno ne postoji neki optimalan oblik

⁵¹ I. Koprić, *op. cit.* 149.

⁵² R. Blažević, *op. cit.*, 137.

⁵³ *loc.cit.*

⁵⁴ *loc.cit.*

⁵⁵ *ibid.*, str. 138.

људске suradnje možda će se pokazati da spoj hijerhijske organizacije i razvijene tehnologije čini optimalnu ljudsku suradnju.

Literatura:

- Blažević, Robert, Upravna znanost, Društveno veleučilište Zagreb, 2010.
- Friedmann, Georges, Razmrvljeni rad – specijalizacija i razonoda, Naprijed, Zagreb, 1959.
- Foote, Whyte William, Čovjek i rad, Zagreb, "Panorama", Zagreb, 1966.
- Giddens, Anthony, Sociologija, Zagreb, Naklada zavod Globus, Zagreb, 2007.
- Koprić, Ivan, Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama, Pravni fakultet Zagreb, Zagreb, 1999.
- Pusić, Eugen, Nauka o upravi, 12.izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2002a.
- Web izvori:
- <http://hr.wikipedia.org/wiki/Hijerarhija>
- <http://web.efzg.hr/dok/OIM/mdarabos/Teorije%20managementa.pdf.htm>
- <http://hrcak.srce.hr/file/62960.htm>
- <http://www.edx.org>
- <http://web.efzg.hr/dok/epo/mskrtic/osnove%20poduzetnistva/ORGANIZACIJSKA%20STRUKTURA%20novo>
- <http://hr.wikipedia.org/wiki/Komunikacije>
- http://grgur.irb.hr/~zorko/06062000.final1.PDF/Ustrojba.book%20_%20.ps9

Zlatko Brnjas, bacc.admin.publ.

HIERARCHICAL ORGANIZATION

The hierarchical organization is one of the basic forms of cooperation of people. The evolving of our society has led to the development of hierarchical organization. The first form of our cooperation was human cooperation she was based on primary cooperative group that was the first and most primitive form of human cooperation, after this first primitive forms have been developed a bit more complex forms of human cooperation guided groups. In it, they could perform more complex tasks. After a guided group, there was a development of hierarchical organization that leads the najrasprostraniji form of human cooperation. With the development of technology and society comes to its progress as I show in this paper. The combination of hierarchical organization and new technologies in the future will perform the tasks that are more complex and demanding.

Keywords: organization, hierarchical organization, leadership, guided groups, EDX..