

TEORIJE ORGANIZACIJE

doc. dr. sc. Tomislav Hernaus

Katedra za organizaciju i menadžment
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
e-mail: thernaus@efzg.hr

2.1. Definiranje i razvoj područja organizacijske znanosti

Početak 20. stoljeća u sklopu društvenih znanosti počela se razvijati, u usporedbi s drugima, još uvijek relativno mlada **znanost o organizaciji**.¹ Proizašla iz primarne potrebe za povećanjem radnog učinka i boljim korištenjem resursa, u vrlo kratkom vremenu iznjedrila je niz korisnih teorijskih i praktičnih spoznaja. Teorije razvijene unutar područja organizacijske znanosti aplikativne su prirode, primarno usmjerene na analizu i rješavanje brojnih organizacijskih i menadžerskih problema.² One pokušavaju objasniti što se događa u organizacijama, naglasiti važnost tih događaja te prepoznati njihove uzročnike, kao i posljedica ponašanja i ishoda. Njihov primarni cilj jest pronaći odgovor na ekonomsko pitanje kako organizacije mogu uspješno postizati svoje ciljeve (efektivnost) uz najmanju upotrebu svojih resursa (efikasnost).³

2.1.1. Određenje teorije i organizacijske teorije

Prije klasifikacije i opisa pojedinih, glavnih organizacijskih teorija, najprije je potrebno ukratko definirati što je to uopće teorija. Etimologija riječi **teorija** dolazi od latinske imenice *theoria*, što znači gledati, promatrati, vidjeti ili promišljati.⁴ Sam pojam teorije u različitim znanstvenim disciplinama najčešće se shvaća kao sustav logično povezanih općih prijedloga⁵ koji proizlaze iz načina razmišljanja nekolicine znanstvenika. Teorija često uključuje modele, definicije, analitičke sheme i brojne konstrukte,⁶ pri čemu je ključan međuodnos između

¹ Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević Redep, N. i Hernaus, T. (2014) *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Školska knjiga, str. 73.

² Miles, J. A. (2012) *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader*. San Francisco: Jossey-Bass, str. 13.

³ Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga, str. 118.

⁴ Abend, G. (2008) The Meaning of Theory. *Sociological Theory*, 26(2), str. 180.

⁵ Abend, G. (2008) nav. dj., str. 177.

⁶ Miner, J. B. (2003) The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review. *Academy of Management Learning & Education*, 2(3), str. 251.

različitih konstrukata i pratećih varijabli, kojim se objašnjava kako i zašto dolazi do određenih pojava.⁷

Opća definicija teorije primjenjiva je i u svijetu organizacija. Prema mišljenju *R. L. Dafta*, **teorija organizacije** ili **organizacijska teorija** nije skup činjenica već predstavlja način razmišljanja o organizacijama, tj. način kako ih vidimo i analiziramo.⁸ Teorije organizacije nam pomažu organizirati naše misli i iskustvo, ponuditi smisljena objašnjenja i pronaći logiku iza nekog događaja, prepoznati postojeće obrasce ponašanja ili omogućiti bolje predviđanje budućih poslovnih izazova. Primjenom različitih teorija stječe se bolje razumijevanje složenih društvenih odnosa unutar i između organizacija, grupa ili pojedinaca. Njihov je cilj pomoći poslovnim ljudima da razumiju sve čimbenike koji djeluju na organizaciju kako bi mogli odgovoriti na pitanje: „Što konkretna organizacija treba napraviti kako bi se nosila sa zahtjevima tržišta, različitim tehnologijama i resursima te promjenjivim parametrima veličine?“ U tome se krije i važnost organizacijskih teorija.

Baš kao niti jedna teorija, tako ni teorije organizacije nisu univerzalne. One se međusobno razlikuju pri čemu svaka konkretna teorija predstavlja nešto drukčiji, specifičan način razmišljanja o organizacijama. Iako korisne, teorije organizacije sadrže niz ograničenja i tek djelomično objašnjavaju organizacijsku stvarnost.⁹ Nudeći „vlastite“ poglede na svijet organiziranja, one predlažu jedinstvene perspektive ili modele koji se u određenoj mjeri međusobno razlikuju i gledaju na organizacije drukčijim lećama. To znači da ne postoji „opća“ teorija organizacije koja bi mogla ponuditi cjelovito razumijevanje složenih problema organiziranja. Upravo suprotno, pojedine teorije organizacije pružaju smisljena objašnjenja tek određenih, njima svojstvenih složenih organizacijskih pojava. Neophodne su jer pomoću njih nastojimo svesti promatrani organizacijski problem na prihvatljivu razinu njegova rješavanja.¹⁰

S obzirom da su današnje organizacije višeslojni sustavi, s brojnim subjektima i objektima koji su pod snažnim utjecajem promjenjive i neizvjesne poslovne okoline, nije nimalo jednostavno u potpunosti shvatiti i prikazati njihov *modus operandi* (način djelovanja). Svatko tko želi istraživati ili upravljati organizacijama, treba poznavati nekolicinu različitih, relevantnih organizacijskih teorija.¹¹ Unatoč tomu što poslovni ljudi nerijetko imaju negativan stav prema teorijskim znanjima, oni često zaboravljaju riječi *K. Lewina*,¹² koji je još 1951. godine rekao da „*nema ništa praktičnije od dobre teorije*“. Kao što teorija unaprjeđuje praksu,

⁷ Corley, K. G. i Gioia, D. A. (2011), prema: Miles, J. A. (2012) nav. dj., str. 6.

⁸ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 117.

⁹ Greenwood, R. i Miller, D. (2010) *Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organizational Theory. Academy of Management Perspectives*, 24(4), str. 86.

¹⁰ Mackenzie, K. D. (1986) *Organizational Design: The Organizational Audit and Analysis Technology*. Norwood: Ablex Publishing, str. 75.

¹¹ Miles, J. A. (2012) nav. dj., str. 6.

¹² Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Brothers Publishers, str. 169.

tako i praksa potiče razvoj teorije.¹³ Znanstvene teorije ne samo da predstavljaju načine organiziranja stvarnosti, nego one nam pomažu i u razumijevanju onoga što nas okružuje. Olakšavaju nam shvaćanje neke pojave ili prepoznavanje postojećih obrazaca, omogućavaju nam da predvidimo što se može dogoditi u različitim situacijama,¹⁴ a nerijetko pomažu i u unaprjeđivanju postojeće prakse. Dakle, teorije organizacije predstavljaju vrlo korisne alate koji omogućavaju: (1) organizirati naše misli i ideje o svijetu oko nas, (2) stvoriti i objasniti odnose i međudnose između pojedinaca, grupa i organizacija, (3) unaprijediti naša predviđanja i očekivanja o ljudima, grupama i organizacijama te (4) ostvariti bolje razumijevanje svijeta općenito, a svijeta organiziranja specifično.¹⁵

Teorije organizacije i pripadajuća organizacijska znanja olakšavaju menadžerima upravljanje složenim društvenim sustavima – organizacijama. Kroz praktičnu primjenu teorijskih spoznaja, menadžeri mogu razviti bolju i učinkovitiju poslovnu praksu, koja će optimizirati korištenje organizacijskih resursa i omogućiti svima nama bolju kvalitetu života.

2.1.2. Prethodna proučavanja u organizaciji

Današnje spoznaje o organizaciji rada i poduzeća svoje korijene vuku od samih početaka naše civilizacije. S osnovnim ciljem preživljavanja, ljudi su se već u **prahistorijsko doba** udruživali u lovačko-sakupljačke skupine, u kojima je postojala hijerarhija i jasna podjela rada s obzirom na spol i dob. Tako su muškarci dominantno bili lovci i ratnici, a žene sakupljačice biljaka i plodova, koje su pored toga imale i ulogu majke. Međutim, unatoč podjeli rada među spolovima, ničiji rad nije se podcjenjivao. Štoviše, od svih se odraslih članova zajednice očekivalo da sudjeluju u gotovo svim poslovima, prije svega onima koji služe ekonomskom samoodržanju.¹⁶

Usporedno sa civilizacijskim napretkom, nastavila se razvijati i praksa organiziranja. Zapravo, može se reći da je upravo bolja organizacija dostupnih resursa, raspoloživog vremena i uloženog napora rezultirala prvim značajnijim otkrićima i građevinskim pothvatima. Tako su već u **antičkim vremenima** drevni narodi poput Sumerana, Egipćana, Grka ili Rimljana uvelike pridonijeli razvitku organizacije kao teorije i prakse. Primjerice, Hamurabijevim zakonikom Babilonci su utvrdili neka relevantna pitanja organizacije kao što su:¹⁷ planiranje rada, kontrola proizvodnje, vođenje poslovnih knjiga, izračun broja potrebnih radnika i dana rada, upute za početak rada, opis rada, podatci o potrebnom radnom vremenu i podatci o minimalnoj nadnici. Stari Egipćani ponajprije su se istaknuli gradnjom monumentalnih

¹³ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 116.

¹⁴ Tosi, H. L. (2009) *About Theories of Organization*. U: Tosi, H. L. (ur.) *Theories of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 7.

¹⁵ Miles, J. A. (2012) nav. dj., str. 1-2.

¹⁶ Hrvatska enciklopedija, Natuknica o prvobitnoj zajednici, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, www.enciklopedija.hr [pristupano 6. listopada 2015.]

¹⁷ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 106.

građevina poput piramida, Kinezi su napravili čuveni Kineski zid, dok su stari Rimljani imali veliko iskustvo u ratovanju, ali i u organizaciji države, gradnji cesta i hramova. Konačno, stari Grci (npr. *Ksenofont, Platon, Aristotel*) ponudili su stanoviti doprinos teoriji organizacije govoreći među prvima o specijalizaciji i podjeli rada, ali i ukazujući na važnost radnog ritma i standardizacije pokreta. U starom vijeku nastali su i prvi veći gradovi poput Babilona, Ura, Atene, Rima i drugih, u kojima je organiziran suživot većeg broja ljudi. Nesmetano odvijanje života u rastućim gradovima zahtijevalo je od gradskih vlasti neprestano promišljanje i pronalazak boljih načina organizacije grada.

Prikaz 2.1. Organizacija posla u starom Egiptu

Originalni dokumenti iz Srednjeg kraljevstva (2050. – 1780. pr. Kr.) detaljno opisuju organizaciju rada i ističu ključnu ulogu administracije u drevnom Egiptu. Prema *M. Ezzamelu*, u zapisima naglašene su četiri dimenzije organizacije posla: (1) fizička organizacija radne snage, (2) praćenje i kontrola prisutnosti na radnom mjestu, dodjeljivanje zadataka i utvrđivanje radnih ciljeva, (3) izvještavanje o obavljenim zadacima te (4) utvrđivanje i distribucija plaće. Osim što je radna snaga bila hijerarhijski raspoređena (pri čemu je svaki radnik točno znao tko je njegov nadređeni odnosno tko su mu podređeni), korištene su i dnevne liste odnosno vrlo detaljni popisi o izvršenju zadataka, čija je osnovna namjena bila osigurati radnu disciplinu. Za svakog radnika bilo je moguće utvrditi ne samo gdje se nalazio na određeni dan, nego i koliko je u danu radio i napravio.

radnik	dodijeljeni čovjek/dani	radno opterećenje	obavljeni posao	preostali posao
Mer-kau	210	2100	1826 ½	273 ½
S'ankhi	400	4000	3745 ½	254 ½
Sobk-nakhte II	214	140	1468	672
Redi-es-'ankh	280	2800	2477 ½	322 ½
Sobk-nekhte I	177	1770	1688	82
Iuh	360	3600	3668	232
SVEUKUPNO	1587	164[10]	14873 ½	18[35] ½

Izvor: Ezzamel, M. (2004) Work Organization in the Middle Kingdom, Ancient Egypt. *Organization*, 11(4), str. 497-537.

Tijekom srednjeg vijeka, iako u manjoj mjeri, također je bilo primjera dobrog organiziranja, posebice kada je riječ o organizaciji vojske, kraljevstva ili poljoprivrede. Tako su, primjerice, feudi predstavljali hijerarhijske „zajednice“ u kojima su se točno znala pravila i poštivao red. *Put svile*, kada je riječ o organizaciji trgovine i transporta robe između Istoka i Zapada doživio je svoj procvat u 7. stoljeću poslije Krista. Dodatno, zasluge za specijalizaciju, opise

poslova, samostalnost osoblja i obveznu službu pripisuju se ranokršćanskoj Crkvi.¹⁸ Ipak, srednji vijek ne može se pohvaliti velikim doprinosima organizaciji kao praksi, iako su završetak tog razdoblja obilježile neke od najvećih povijesnih ličnosti poput *Leonarda da Vinci* ili *Niccole Machiavellija*, koji su se usputno bavili i nekim od problema organizacije.¹⁹ Tako je *L. da Vinci* bio prvi u nizu znanstvenika koji su proučavali obrasce međusobne povezanosti osnovne strukture i procesa živućih sustava. Danas se taj pristup znanosti naziva „sustavni način razmišljanja“.²⁰ Sličan doprinos pružio je i *Rene Descartes*, francuski matematičar i filozof koji je uveo princip analize (ako je neki problem presložen da bi se razumio, potrebno ga je raščlaniti),²¹ na kojem se i zasniva današnji koncept organizacije i organiziranja.

Međutim, tek s **pojavom** (prve) **industrijske revolucije** potkraj 18. stoljeća započela je i prava revolucija u razvitku organizacije. Izum parnog stroja i nove pogonske snage omogućili su prelazak s ručnog na strojni rad.²² Olakšan je transport robe i sirovina, omogućena njihova brža i kvalitetnija obrada te stvorena mogućnost proizvodnje u većim serijama. Drugim riječima, tehnološki razvoj, okrupnjivanje resursa i industrijska proizvodnja značajno su promijenili dotadašnji stil i način života odnosno rada. Neke od ranijih, antičkih spoznaja, ponovno su došle u prvi plan te su dodatno razvijene. Metodom pokušaja i pogreške industrijalci i učenjaci su testirali nove organizacijske ideje, sa ciljem povećanja efikasnosti i produktivnosti tj. u želji za stjecanjem što veće zarade. Tako je, primjerice, otac ekonomije *A. Smith* (1723. – 1790.), proučavajući proizvodnju igla pribadača, uočio da se podjelom rada i specijalizacijom radnika output može povećati i više od 200 puta. Vidljiv trag je ostavio i *Ch. Babbage* (1792. – 1871.) koji je, proučavajući proizvodne operacije, razvio mehanička načela proizvodnje.²³ Unatoč značajnom razvoju organizacijske prakse, čak ni u ekonomski najrazvijenijim zemljama ona nije u dovoljnoj mjeri mogla pratiti nagli razvoj tehnologije i industrijskih sustava.²⁴ Posebice je to došlo do izražaja tijekom druge industrijske revolucije na prijelazu s 19. u 20. stoljeće kada je električna energija, zajedno s razvojem kemijske industrije i motora s unutarnjim sagorijevanjem, ponudila čitav niz tehnoloških prilika i mogućnosti,²⁵ koje su trebale biti popraćene i s novim organizacijskim rješenjima.

¹⁸ Pindur, W., Rogers, S. E. i Kim, P. S. (1995), prema: Dent, E. B. i Bozeman, P. (2014) Discovering the foundational philosophies, practices, and influences of modern management theory. *Journal of Management History*, 20(2), str. 149.

¹⁹ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 110.

²⁰ Capra, F. (2009) *Leonardova znanost*. Zagreb: Planetopija, str. 57.

²¹ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 111.

²² Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 110.

²³ Wren, D. A. (2005) *The History of Management Thought*. New York: John Wiley & Sons, str. 68.

²⁴ Grachev, M. i Rakitsky, B. (2013) Historic horizons of Frederick Taylor's scientific management. *Journal of Management History*, 19(4), str. 515.

²⁵ Dent, E. B. i Bozeman, P. (2014) nav. dj., str. 154-155.

2.1.3. Počeci organizacije kao znanosti

Razdoblje prethodnih proučavanja organizacije, u kojem je **organizacija** predstavljala **iskustvo i dobru praksu**, trajalo je do početka 20. stoljeća. Zahvaljujući tehnološkom napretku i industrijalizaciji napušten je stari feudalni društveni poredak utemeljen na srodstvu, lokalnoj zajednici, agrarnom gospodarstvu, izraženom utjecaju religije i monarhijskom državnom ustrojstvu.²⁶ Dugotrajni društveni procesi poput transformacije vlasništva, pojave radničke klase i urbanizacije doveli su i do razvoja **organizacije kao znanosti**. Počelo se sustavno promatrati rad, analitički mjeriti ponašanje radnika, primjenjivati znanstvene metode te provoditi brojne eksperimente kako bi se utvrdio najbolji (ili bolji) način organiziranja.

U samim počecima razvoja znanstvenog pristupa organizaciji, znanstvene spoznaje i doneseni zaključci integrativno su obuhvaćali različite aspekte organizacije rada, proizvodnje i poslovanja općenito. S obzirom da su **prvi teoretičari** organizacije zapravo **bili dugogodišnji praktičari**, nove ideje proizašle iz znanstvenog promišljanja istovremeno su bile testirane i u poslovnoj praksi. Tek s vremenom, uslijed sve veće fragmentacije u području organizacijske znanosti,²⁷ došlo je do izraženije podjele na teoretičare (znanstvenike i istraživače) i praktičare (menadžere i poslovne stručnjake), a samim time i do njihova udaljavanja tj. raskoraka između teorijskih spoznaja i njihove aplikativne vrijednosti.

Prvotno se nije pravila razlika ni između **organizacijskih i menadžerskih teorija**, danas zasebno promatranih teorijskih pravaca. To znači da su prve teorije unutar područja organizacijske znanosti bile usmjerene kako na objekt, tako i na subjekt organiziranja. Upravo kroz različit fokus s obzirom na objekt istraživanja objašnjavamo razliku između teorija organizacije i teorija menadžmenta, čiji je povijesni razvoj usko povezan i isprepleten.²⁸ Ne samo da su se teorije organizacije i menadžmenta istodobno i paralelno pojavile, nego su ih razvili i isti autori. Tako se nailazi na iste teorije koje jedni autori navode kao teorije organizacije, a drugi ih smatraju teorijama menadžmenta.²⁹ Neovisno o semantičkim dilemama vezanima uz prvotno razvijene teorije, danas možemo jasno razlučiti teorije organizacije od teorija menadžmenta. Prve su **orijentirane na zadatke** i poslovne sustave te shvaćaju organizaciju kao objekt proučavanja, dok su druge primarno **orijentirane na ljude** i organizacijsko ponašanje, pri čemu doživljavaju organizaciju kao subjekt proučavanja. Dok su teorije menadžmenta dominantno orijentirane na grupnu i pojedinačnu razinu analize, teorije organizacije najčešće se izučavaju na razini organizacije ili industrije. Upravo potonje će biti predmet daljnje rasprave.

²⁶ Žažar, K. (2008) Modernost i klasična sociologija: Ambivalentnost klasične sociološke teorije. *Revija za sociologiju*, 39(3), str. 186.

²⁷ van Baalen, P. i Karsten, L. (2012) The evolution of management as an interdisciplinary field. *Journal of Management History*, 18(2), str. 232.

²⁸ Hodge, B. J. i Anthony, W. P. (1988), prema: Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 120.

²⁹ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 121.

2.1.4. Klasifikacija organizacijskih teorija

Danas postoji veći broj različitih teorija organizacije, kao posljedica sve veće složenosti organizacija i njihova poslovnog okruženja, ali i interdisciplinarnosti samih organizacijskih istraživanja odnosno rafiniranosti interesa teoretičara organizacije.³⁰ Riječ je o **džungli teorija organizacije**, koja je s vremenom postala sve neprohodnija.³¹ Dok se teorijski pluralizam pojavio već sredinom 20. stoljeća, daljnjom proliferacijom paradigmi pružen je niz novih teorijskih okvira sa specifičnim pogledom na organizacije. Još 1984. godine *J. B. Miner* je istraživao važnost 32 teorije organizacije,³² dok danas poznajemo više od stotinu različitih teorijskih pravaca. Takva teorijska raznolikost stvara pomutnju i nerazumijevanje ne samo kod studenata i poslovnih ljudi, nego i među samim znanstvenicima. Zbog velike rascjepkanosti i ograničenog dosega pojedine teorije, bolje razumijevanje današnjih organizacija moguće je steći tek istovremenom primjenom nekolicine teorija. Naime, svaka teorijska perspektiva pokriva samo određeni dio organizacijskog života, objašnjavajući specifične pojave i probleme. Iako je **svaka teorija jedinstvena i specifična**, njih je potrebno kombinirati, s obzirom da nisu samodostatne tj. isključive, nego se međusobno preklapaju ili nadopunjuju.³³ Svaka od njih ima svoju vrijednost i svoj značaj, zavisno od toga koji su problemi i na koja pitanja menadžeri nastoje pronaći odgovor.³⁴

Radi boljeg razumijevanja postojećeg šarenila organizacijskih teorija, iste je poželjno klasificirati i sustavno prikazati. Postoje različiti načini putem kojih je moguće provesti sistematizaciju postojećih teorija. Primjerice, teorije se dijele na predmoderne, moderne i postmoderne.³⁵ Moguće ih je i klasificirati kroz četiri škole: klasična, bihevioristička, sustavska i kontingencijska.³⁶ Upravo najčešća, tradicionalna i kronološka podjela teorija organizacije jest ona na: klasičnu, biheviorističku i sustavsku školu.³⁷ Nadalje, s obzirom na orijentaciju, teorije organizacije mogu biti interne (zatvorene ili introvertirane) i eksterne (otvorene ili ekstravertirane), pri čemu su prve usredotočene na proučavanje što se događa unutar organizacije, a druge promatraju interakciju organizacija s okolinom. Konačno, *W. R. Scott* i *G. F. Davis* razlikuju tri razine teorija: razinu pojedinca (ponašanje i interpersonalni odnosi), organizacijsku razinu (odnos strukture i procesa) i ekološku razinu (odnos

³⁰ npr. Astley, G. i Van de Ven, A. H. (1983) Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, str. 245.

³¹ Koontz, H. (1980) The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, 5(2), str. 175.

³² Miner, J. B. (1984) The Validity and Usefulness of Theories in an Emerging Organizational Science. *Academy of Management Review*, 9(2), str. 296-306.

³³ Baum, J. A. C. i Rowley, T. J. (2005) Companion to Organizations: An Introduction. U: Baum, J. A. C. (ur.) *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell Publishing, str. 14.

³⁴ Petković, M., Janićijević, N., Bogičević Milikić, B. i Aleksić Mirić, A. (2014) *Organizacija*. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 15.

³⁵ Bergquist, W. (1993) *The Postmodern Organization: Mastering the Art of Irreversible Change*. San Francisco: Jossey-Bass, str. 65-68.; Carter, P. i Jackson, N. (1993), prema: Martin, J. (2001) *Organizational Behaviour*. London: Thomson Learning, str. 63.

³⁶ Hodge, B. J. i Anthony, W. P. (1988), prema: Sikavica, P. (2011), nav. dj., str. 125.

³⁷ Lemak, D. J. (2004) Leading students through the management theory jungle by following the path of the seminal theorists. *Management Decision*, 42(10), str. 1312.

organizacije i okoline).³⁸ Upravo **razinski pristup** predstavlja važan i prihvatljiv kriterij klasifikacije organizacijskih teorija.

Kako bismo pojednostavili postojeću složenost različitih vrsta organizacijskih teorija, s obzirom na razinu analize, moguće je razlikovati **mikro, makro i meta teorije organizacije**. Pritom, mikro razina se odnosi na proučavanje ponašanja pojedinaca i grupa unutar organizacije, makro razina obuhvaća organizaciju kao cjelinu i njezin odnos s poslovnim okruženjem, dok meta razina podrazumijeva istraživanje populacije organizacija i cjelokupnih gospodarskih grana. Unutar tih triju kategorija, potrebno je razvrstati nekolicinu glavnih teorija organizacije, kao što je prikazano u tablici 2.1.

Tablica 2.1. Mikro, makro i meta teorije organizacije

Mikro teorije organizacije (pojedinaac ili grupa)	Makro teorije organizacije (organizacija)	Meta teorije organizacije (gospodarska grana)
Klasična teorija organizacije	Sustavska teorija organizacije	Populacijsko-ekološka teorija organizacije
Neoklasična teorija organizacije	Kontingencijska teorija organizacije	Neoinstitucionalna teorija organizacije
Teorija sociotehničkog dizajna sustava	Teorija organizacijske ekonomije	Teorija resursne međuzavisnosti

Iako nije moguće prikazati sve teorije organizacije, niti je to naša osnovna intencija, svakako je nužno dati prikaz onih najrelevantnijih. S obzirom da se značajan broj teorija organizacije smatra neprimjenjivim, odnosno da brojne teorije nisu nikada empirijski testirane ili šire prihvaćene, u nastavku će pozornost biti stavljena samo na one teorije oko čije važnosti je stvoren konsenzus istraživača i praktičara.

2.2. Mikro teorije organizacije

Primjena znanstvenih metoda pri proučavanju rada, točnije studije vremena i pokreta, označile su početak sustavnog bavljenja organizacijskim problematikom i dovele do razvoja prvih teorija organizacije. Može se reći kako su *klasična* i *neoklasična teorija organizacije*, sa svojim fokusom na menadžere, radnike i njihove odnose, obilježile prvih 50-ak godina razvoja područja organizacijske znanosti. Zasebno naglašavajući tehničke odnosno društvene aspekte organizacije, njihovi teoretičari ponudili su brojne spoznaje o efikasnosti proizvodnje i rada, upravljanju i vođenju poslovne organizacije, kao i o motivaciji i ponašanju zaposlenika te društvenim odnosima na radnom mjestu. Sredinom 20. stoljeća, spomenuti teorijski pravci

³⁸ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 127.

objedinjeni su u obliku *teorije sociotehničkog dizajna sustava*, čime je istaknuta komplementarnost „živih“ i „neživih“ elemenata organizacije, a jedinica analize pomaknuta s pojedinačne na grupnu razinu.

2.2.1. Klasična teorija organizacije

Klasična teorija organizacije pojavila se početkom 20. stoljeća, uslijed potrebe za povećanjem ekonomičnosti poslovanja rastućeg broja poslovnih organizacija. Industrijalci, suočeni sa sve izraženijom konkurencijom i snažnom željom ka povećanju profita, poticali su provođenje organizacijskih istraživanja te omogućili implementaciju novih organizacijskih koncepata u pogonima svojih tvornica.

Nekolicina teoretičara i praktičara, kako u SAD-u (npr. *F. W. Taylor, F. i L. Gilbreth, H. Gantt, H. Ford* i dr.) tako i u Europi (npr. *H. Fayol* i *M. Weber*), bili su snažno usredotočeni na racionalizaciju poslovanja. Američki teoretičari zauzeli su **mikroorganizacijski pristup**, proučavali efikasnost radnika i organizaciju radnog mjesta te primjenom *metode indukcije* donosili zaključke o organizaciji kao cjelini. S druge strane, klasičnu teoriju organizacije u Europi karakterizirao je **makroorganizacijski pristup** i *metoda dedukcije*, pri čemu je fokus bio na menadžerskim problemima upravljanja i vođenja, tj. na pronalasku odgovarajućeg ustroja, pravila i procedura koji bi bili primjenjivi u svim dijelovima organizacije.

Većinom inženjeri po struci, teoretičari klasične teorije – *klasičari* primarno su stavili naglasak na **tehničke i strukturne** (objektivne) **aspekte organizacije**. Smatrali su da postoji jedan, najbolji način organiziranja, koji će biti primjenjiv za sve organizacije u različitim situacijama. Slijedom toga, često ih se naziva i *univerzalistima*. Iako imajući isti cilj – povećanje efikasnosti rada, razvijena su tri zasebna pravca:

- znanstveni menadžment
- administrativna teorija organizacije
- birokratska teorija organizacije.

Frederick W. Taylor (1856. – 1915.) je među prvima započeo sa istraživanjima organizacijske prakse. Riječ je o osobi koja je uvela sustavno proučavanje rada i studij vremena u poslovnu svakodnevicu.³⁹ Smatra ga se ocem **znanstvenog menadžmenta**, teorijskog pravca razvijenog u SAD-u koji je ponudio brojne spoznaje o unapređenju organizacije rada. Kroz *studij vremena* potrebnog za obavljanje pojedinih poslovnih aktivnosti, kao i *analizu pokreta* koje pritom čine radnici, omogućio je uspostavu normi u proizvodnji, a time i racionalizaciju proizvodnje i rast proizvodnosti rada.⁴⁰ Veća efikasnost radnika proizlazila je iz pojednostavnjenja posla i detaljnije podjele rada, jer su složene

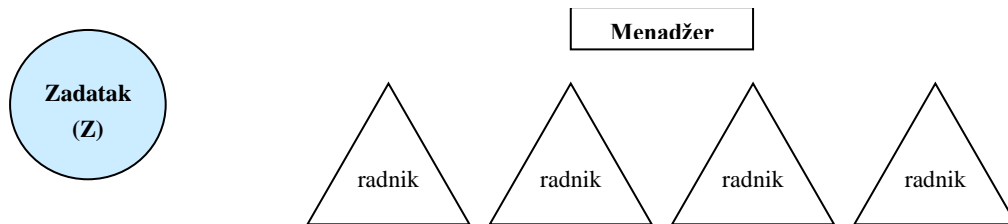
³⁹ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 129-131.

⁴⁰ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 131.

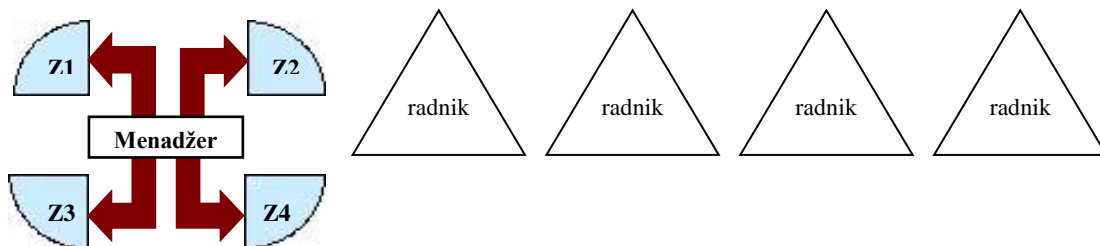
proizvodne operacije raščlanjene na nekolicinu jednostavnih zadataka, koji su zatim dodijeljeni različitim pojedincima. Pritom, poslovi i aktivnosti tehničkih specijalista i operativnih (fizičkih) radnika planirani su i koordinirani od strane menadžera tj. funkcijskih nadzornika. Cjelokupni proces pojednostavnjenja posla i raspodjele zadataka prikazan je na sljedećoj slici.

Slika 2.1. Pojednostavnjenje posla kroz raspodjelu zadataka na manje dijelove

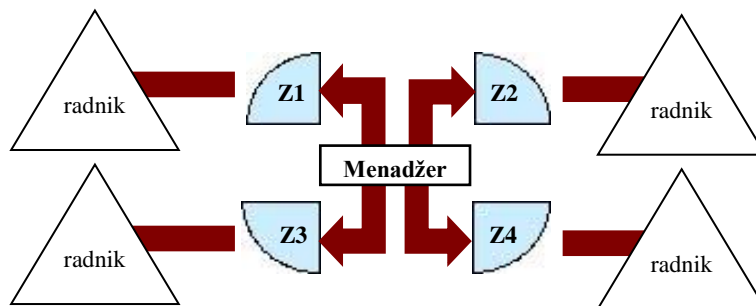
Faza 1. Zadatak, menadžer i radnici



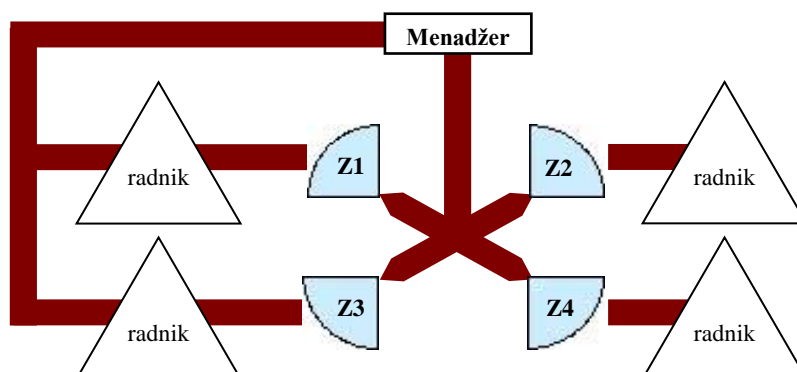
Faza 2. Menadžer analizira posao, raščlanjuje ga na jednostavnije dijelove i vrši specijalizaciju



Faza 3. Podjela posla i treniranje radnika



Faza 4. Menadžer neprestano nadgleda, koordinira i planira aktivnosti radnika



F. W. Taylor ne samo da je potaknuo mjerenje rada, nego je bio skoro opsjednut s povećanjem produktivnosti radnika.⁴¹ Proizvodni sustav bio mu je važni od samih radnika,⁴² kojima je često govorio da nisu zaposleni kako bi razmišljali svojom glavom, nego da mu je potrebna njihova snaga i mehaničke sposobnosti, dok su drugi [menadžeri] zaduženi za razmišljanje. Takvo nehumano ponašanje rezultiralo je i velikim nezadovoljstvom radnika. Svjestan negativnih posljedica takvog, rutinskog i kontroliranog oblika rada, predložio je povećanje nadnica za više od 30%.⁴³ Zagovarao je funkcijski sustav rukovođenja,⁴⁴ a razvio je i diferencirani sustav nagrađivanja, kojim je nagrađivao proizvodne radnike čija je produktivnost bila iznad razine postavljenog standarda.⁴⁵ Međutim, problem je bio u tome što je standard postavljao na razini najproduktivnijeg radnika, što brojnim drugim radnicima nije bilo dohvatljivo. Također, prepoznao je važnost treninga i obrazovanja zaposlenika, čime je moguće osigurati veći output.⁴⁶ Upravo zbog većeg znanja i više obrazovne razine, menadžeri su bili zaduženi za oblikovanje najboljeg načina obavljanja zadataka.⁴⁷

*Prikaz 2.2. Frederick W. Taylor*⁴⁸

F. W. Taylor bio je svestrana osoba uspješna skoro u svemu čega se dotaknula. Intenzivno je radio i studirao šest dana u tjednu, a nije se odmarao ni nedjeljom. Njegov uobičajeni radni dan počinjao bi već oko 5 sati ujutro. U tvornici je radio od 7 do 17 sati, nakon čega bi pješačio do kuće, večerao te zatim učio do 23 sata, nakon čega bi još prije spavanja otišao i na trčanje. Stalno je bio u žurbi i nije znao što znači odmor. Ipak, njegova zauzeta rutina omogućavala mu je i igranje tenisa. Štoviše, u konkurenciji parova 1881. godine osvojio je prvi US Open. Pored svega, bio je i inovator s više od 40 registriranih patenata. Na vlastitom životnom primjeru pokazao je da metodološki pristup može dovesti do unapređenja i uspjeha u različitim područjima djelovanja. S obzirom da se tijekom karijere uspio probiti od operativnog radnika do pozicije generalnog menadžera, može se reći da je jako dobro upoznao proizvodni proces i tehnologiju rada. Upravo stečeno iskustvo i široko znanje pružilo mu je uvid u moguća unapređenja različitih koraka proizvodnog procesa, što je isti učinilo jeftinijim, kraćim i kvalitetnijim. Nakon što je duži niz godina proveo na čelu *Midvale Steel Company*, kasnije je postao i konzultant, da bi na kraju karijere bio i profesor na sveučilištu *Harvard*.

objavljene knjige: *Upravljanje pogonom* (1903.), *Principi naučnog upravljanja* (1911.)

Henry Gantt (1861. – 1919.) bio je Taylorov učenik koji je unaprijedio njegov diferencirani sustav nagrađivanja razvivši sustav plaćanja temeljen na kombiniranju zadataka i bonusa s

⁴¹ Donkin, R. (2010) *The History of Work*. New York: Palgrave Macmillan, str. 138.

⁴² Grachev, M., i Rakitsky, B. (2013) nav. dj., str. 514.

⁴³ Donkin, R. (2010) nav. dj., str. 141-143.

⁴⁴ Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T. i Syhre, A. (2011) *Organization Theory: A Practice-based Approach*. Oxford: Oxford University Press, str. 25.

⁴⁵ Lemak, D. J. (2004) nav. dj., str. 1315.

⁴⁶ Dent, E. B. i Bozeman, P. (2014) nav. dj., str. 158.

⁴⁷ Lemak, D. J. (2004) nav. dj., str. 1318.

⁴⁸ Prilagođeno prema: Dent, E. B. i Bozeman, P. (2014) nav. dj., str. 157-158.

individualno postavljenim proizvodnim ciljevima.⁴⁹ Ipak, njegov najveći doprinos su Ganttove karte – gantogrami, kojima se služio u planiranju, praćenju i kontroli proizvodnje odnosno poslovnih procesa.⁵⁰ Ganttove karte preteča su mrežnih dijagrama te su i danas u širokoj uporabi, posebice prilikom provedbe i upravljanja projektima.

Frank (1868. – 1924.) i **Lillian Gilbreth** (1878. – 1972.) bili su vjerni Taylorovi sljedbenici koji su proučavali pokrete na radu kako bi uklonili sve nepotrebne i odredili najmanji potreban broj pokreta u radu za obavljanje nekog posla. Time se, s jedne strane, smanjivalo zamaranje radnika, a s druge to je utjecalo na povećanje proizvodnosti rada. Za razliku od *F. W. Taylora*, *F. Gilbreth* u svojim je istraživanjima izabrao najljenijeg radnika i od njega učio najštedljivije pokrete. Treba reći da se kroz istraživanja supružnika Gilbreth studij pokreta nametnuo kao nužna osnova za studij vremena,⁵¹ što je bilo moguće provesti zahvaljujući tadašnjoj najnovijoj tehnologiji – primjeni štoperice.⁵² Do brojnih otkrića o racionalnom korištenju vremena došli su i na primjeru vlastite obitelji, s obzirom da su imali 12-ero djece što je dokumentirano i knjigom odnosom filmom *Cheaper by the Dozen*.

Henry Ford (1868. – 1947.), poznati industrijalac i inženjer – osnivač jedne od danas najvećih automobilskih kompanija na svijetu (*Ford Motor Company*) bio je vizionar koji je vjerovao da je automobil proizvod namijenjen širem krugu ljudi, a ne isključivo bogatima.⁵³ Kako bi omogućio širu dostupnost automobila, neprestano je eksperimentirao s novim spoznajama u organizaciji rada do kojih su došli *F. W. Taylor* i sljedbenici. Najveći Fordov doprinos vidljiv je u primjeni i razvoju montažne trake te uvođenju standardizacije i tipizacije proizvoda, kao i provođenju normiranja i specijalizacije radnika. Zahvaljujući spomenutim inovacijama njegovi inženjeri uspjeli su ne samo značajno povećati proizvodne kapacitete, nego i smanjiti proizvodne troškove, poboljšati kvalitetu te skratiti vrijeme izrade automobila (vidjeti tablicu 2.2.). Time su postavili temelje masovne proizvodnje, koja je i danas dominantan oblik proizvodnje u velikim serijama. Povećanje efikasnosti proizvodnje i produktivnosti radnika omogućilo je utvrđivanje niže prodajne cijene automobila. Dodatno, *H. Ford* je potaknuo i široku potrošnju na način da je udvostručio nadnice svojim zaposlenicima, kako bi oni mogli biti ujedno i kupci njegovog T-modela crne boje. Fordov sustav organizacije proizvodnje rezultirao je velikim poslovnim uspjehom i vrlo brzo je prihvaćen i od strane drugih organizacija (*fordizam*). Ipak, najveći nedostatak novog načina rada bilo je pretjerano pojednostavnjenje posla. Unatoč većoj mobilnosti i višoj zaradi, uvođenju slobodne subote i nedjelje te 8-satnog radnog vremena, zaposlenici su bili nezadovoljni rutinski oblikovanim poslom, visoko postavljenim normama i nedostatkom

⁴⁹ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 57.

⁵⁰ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 133.

⁵¹ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 133.

⁵² Donkin, R. (2010) nav. dj., str. 140.

⁵³ Donkin, R. (2010) nav. dj., str. 148.

autonomije u odlučivanju, što je u konačnici dovelo i do iznimno visoke fluktuacije zaposlenika (od 300 do čak 900%).⁵⁴

Tablica 2.2. Učinci razvoja montažne trake

	Prije montažne trake	Statična montažna traka	Pokretna montažna traka	
vrijeme montaže	15 min	13 min	5 min	
broj proizvedenih automobila (godišnje)	13.840	78.440	230.788	585.388
broj zaposlenih	-	6.687	14.336	12.880
organizacija rada	radni tim sastavlja automobil na jednom mjestu	svi radnici su upoznati sa svih 29 operacija	svaki radnik sudjeluje u samo 2 operacije	
cijena (USD)	950	550	490	360
godina	1909.	1911. – 1912.	1914.	1916.

Izvor: Donkin, R. (2010) *The History of Work*. New York: Palgrave Macmillan, str. 146-150.

Razvijena **mehanička načela** znanstvenog menadžmenta zadovoljila su potrebe svojeg vremena – smanjila su raskorak između novo razvijenih tehnologija i zastarjelih organizacijskih postupaka, radikalno su unaprijedila produktivnost i ponudila su menadžerima znanstveni pristup proučavanju organizacije rada.⁵⁵ Stoga ne iznenađuje da se takva praksa proširila i na ostale zemlje, čak i na tadašnji Sovjetski savez. Tako je, primjerice, *V. Lenin* glasio kao žestoki kritičar, ali je istovremeno bio i zagovornik znanstvenog menadžmenta. Ruske vlasti slale su svoje inženjere i menadžere u najveća američka poduzeća (npr. *Ford Motor Company*), a angažirale su i američke konzultante koji su proučavali uvjete rada i primjenu Taylorovih metoda u njihovom procesu industrijalizacije.⁵⁶ Međutim, treba naglasiti kako su načela organizacije rada razvijena od strane *F. W. Taylora* nadišla svoje vrijeme, jer ona su u određenoj mjeri prisutna odnosno važeća i u suvremenim organizacijama. Gospodarske grane kao što su strojarstvo, tekstilna industrija ili industrija čelika primjenom metoda znanstvenog menadžmenta još uvijek mogu značajno pozitivno utjecati na efikasnost svojih proizvodnih aktivnosti, što je moguće, iako u manjoj mjeri, i u kreativnim industrijama poput informacijsko-komunikacijske djelatnosti ili biotehnologije.⁵⁷

Administrativna teorija organizacije razvijena je od strane **Henri Fayola** (1841. – 1925.), francuskog inženjera, menadžera i geologa koji je 28 godina upravljao velikim poduzećem od 10.000 zaposlenika, dok je čak 58 godina proveo na rukovodećim mjestima.⁵⁸ Na osnovu

⁵⁴ Donkin, R. (2010) nav. dj., str. 150.

⁵⁵ Grachev, M. i Rakitsky, B. (2013) nav. dj., str. 516.

⁵⁶ Grachev, M. i Rakitsky, B. (2013) nav. dj., str. 521.

⁵⁷ Grachev, M. i Rakitsky, B. (2013) nav. dj., str. 516.

⁵⁸ Hadžiahmetović, Z., Softić, S. i Kulović, Dž. (2008) *Organizacija: teorije, strukture, ponašanje*. Sarajevo: Ekonomski fakultet, str. 95.

bogatog vlastitog radnog iskustva, dokumentirao je učinkovite tehnike i metode organizacije rada i upravljanja,⁵⁹ koje je zatim 1916. godine, u već poodmakloj životnoj dobi od 75. godina napokon i objavio. Njegov doprinos shvaćanju organizacija ponajprije se ogleda u razvoju **klasifikacije poslovnih aktivnosti** (tehnička, komercijalna, financijska, sigurnosna, računovodstvena i menadžerska funkcija poduzeća), kao i definiranju osnovnih, univerzalno primjenjivih **načela organizacije**, koja su u dovoljnoj mjeri fleksibilna tako da olakšavaju menadžerima upravljanje poslovnim sustavima u različitim situacijama. Ta vrijedna univerzalna načela organizacije u najvećoj mjeri su i danas relevantna,⁶⁰ kao što je prikazano u tablici 2.3. Jednako važan, iako manje poznati doprinos *H. Fayola* predstavlja i razvoj osnovnih alata i tehnika uspješnog upravljanja:⁶¹ (1.) analiza organizacije pomoću upitnika, (2.) izrada poslovnih planova na razini odjela, (3.) operativno izvješće o poslovanju, (4.) zapisnici s odjelnih sastanaka i (5.) organizacijski dijagram. Vjerovao je da su navedeni alati neprocjenjivi za svaku organizaciju i važni u bilo kojoj fazi njezina životnog ciklusa, jer potiču rast i teže ostvarivanju izvrsnosti kroz jačanje organizacijskih sposobnosti.⁶² Konačno, potrebno je istaknuti kako je *H. Fayol* među prvima razlučio između tehničkih i menadžerskih vještina.⁶³ Za razliku od *F. W. Taylora*, koji je smatrao da menadžeri trebaju biti tehnički stručnjaci sposobni obaviti posao bolje od svojih podređenih, *H. Fayol* je zagovarao postojanje organizacijskih stručnjaka koji primarno trebaju imati menadžersko obrazovanje.⁶⁴

Tablica 2.3. Načela organizacije prema Fayolu – definicija i današnja interpretacija

Načelo	Definicija	Današnja interpretacija
<i>podjela rada</i>	specijalizacija zaposlenika vodi ka efikasnosti i uspjehu organizacije	zaposlenici sve češće trebaju poznavati i posao svojih kolega (međufunkcijsko obrazovanje)
<i>ovlast</i>	pravo naređivanja treba biti u ravnoteži s odgovornošću	ovlašćivanje i delegiranje omogućava donošenje odluka i na nižim razinama
<i>disciplina</i>	poslušnost i pridržavanje svih dogovora pretpostavke su funkcioniranja organizacije	samodisciplina i uvažavanje struke/znanja
<i>jedinstvo zapovijedanja</i>	zaposlenik treba primiti naloge samo od jednog neposrednog nadređenog	zaposlenici sve češće dobivaju zadatke s različitih strana (npr. matrične i/ili projektne uloge)
<i>jedinstvo usmjeravanja</i>	napori i aktivnosti zaposlenika trebaju biti usmjereni na ostvarivanje ciljeva organizacije	strateško planiranje koristi inpute iz različitih dijelova organizacije
<i>podređivanje</i>	interesi organizacije trebaju biti	upravljanje pomoću ciljeva i

⁵⁹ Pryor, M. G. i Taneja, S. (2010) Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), str. 489.

⁶⁰ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 138.

⁶¹ Fayol, H. (1923), prema: Pryor, M. G. i Taneja, S. (2010) nav. dj., str. 493.

⁶² Pryor, M. G. i Taneja, S. (2010) nav. dj., str. 493.

⁶³ Wren, D. (1994), prema: Pryor, M. G. i Taneja, S. (2010) nav. dj., str. 491.

⁶⁴ Pryor, M. G. i Taneja, S. (2010) nav. dj., str. 489-496.

<i>pojedinačnih interesa općim interesima</i>	ispred interesa pojedinaca	optimizacija poslovnih procesa
<i>nagrađivanje</i>	svaki zaposlenik treba biti adekvatno motiviran i nagrađen	višerazinski sustav plaćanja (po učinku, timske nagrade i profitsharing)
<i>centralizacija</i>	postizanje mjere između (de)centralizacije unutar svake organizacije	odlučivanje na nižim razinama i sve važnija uloga zaposlenika (veća decentralizacija)
<i>zapovjedni lanac</i>	hijerarhija treba upućivati na položaj zaposlenika u organizaciji i omogućiti jedinstvo odlučivanja	horizontalne (međufunkcijske) aktivnosti i timska struktura
<i>red</i>	red u materijalnim i socijalnim odnosima (svaka stvar i/ili zaposlenik trebaju imati svoje pravo mjesto)	veća sloboda i fleksibilnost zaposlenika (neformalna komunikacija)
<i>jednakost</i>	pravičan i jednak tretman svih zaposlenika	status zaposlenika se određuje na osnovu pruženog doprinosa
<i>stabilnost osoblja</i>	sigurnost zaposlenja je neophodna za nesmetano obavljanje posla	primjena fleksibilnih oblika posla (zapošljavanje na određeno vrijeme sukladno tržišnim potrebama)
<i>inicijativa</i>	poticanje zaposlenih na preuzimanje inicijative	poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika (kreativnost i inovacije)
<i>duh zajedništva</i>	poticanje sklada i dobrih odnosa među zaposlenicima	timski rad i suradnja, razvoj organizacijske kulture

Izvor: prilagođeno prema: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 60-61.; Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga, str. 138.; Pryor, M. G. i Taneja, S. (2010) Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), str. 499.

Birokratska teorija organizacije treći je važan pravac u sklopu klasične teorije organizacije, koji se vezuje uz ime velikoga njemačkog sociologa i filozofa **Maxa Webera** (1864. – 1920.). Potreba za birokratskom organizacijom javila se uslijed naglog rasta i razvoja industrijskih poduzeća te sve većeg broja specijaliziranih radnika čije aktivnosti je bilo potrebno koordinirati,⁶⁵ kao i zbog prisutnog nereda i manjka discipline uzrokovanih nepotizmom i favoriziranjem pojedinaca unutar organizacije neovisno o njihovim kompetencijama.⁶⁶ Za *M. Webera* birokracija predstavlja idealan oblik organizacije koji omogućuje donošenje efikasnih, racionalnih odluka.⁶⁷ S obzirom da je zapravo riječ o formalnoj strukturi organizacije, njezino važno obilježje jest primjena pravila, postupaka i procedura pri obavljanju svakodnevnih poslovnih aktivnosti. Dodatno, birokratska organizacija podrazumijeva i strogu podjelu i specijalizaciju rada s jasnim određenjem ovlasti i

⁶⁵ Volti, R. (2008) *An Introduction to the Sociology of Work and Occupation*. Los Angeles: Pine Forge Press, str. 80.

⁶⁶ Petković, M. i sur. (2014) nav. dj., str. 19.

⁶⁷ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 139.

odgovornosti, kao i strogu hijerarhiju autoriteta.⁶⁸ Naglasak je stavljen na stručnost i sposobnost zaposlenika čija je obveza ispuniti dodijeljene im, najčešće rutinske i standardizirane zadatke, a u prvi plan je stavljena i pisana komunikacija. Birokratskoj organizaciji često se zamjera poticanje *mcdonaldizacije* (procesa kojim standardizacija i racionalizacija proizvodnih metoda dovodi do smanjenja vještina zaposlenika).⁶⁹ Sredinom 1950-ih C. N. Parkinson je razvio i *Parkinsonov zakon administracije* (vidjeti prikaz 2.3.)⁷⁰ Unatoč njezinim brojnim nedostacima i ograničenjima (npr. rigidnost, nefleksibilnost i sporost odlučivanja), i u današnje vrijeme birokratska je organizacija u nekim područjima rada i djelovanja nezamjenjiva⁷¹ kao što je to slučaj vojske, državne uprave, zdravstva ili nuklearnih elektrana. Štoviše, potrebno je naglasiti da su određeni aspekti birokratske organizacije nužni i neophodni gotovo u svim organizacijama, posebice u onim većima, u kojima pružaju formalni okvir za organizaciju i obavljanje posla.

Prikaz 2.3. Parkinsonov zakon administracije

C. N. Parkinson (1909. – 1993.), proučavajući administraciju i s njom povezanu birokraciju, 1955. godine utvrdio je logiku i pravilnost ponašanja javnih službenika koju je nazvao **Parkinsonov zakon administracije**. Smatrao je kako „rad se širi u onoj mjeri kako bi se popunilo vrijeme predviđeno za njegovo obavljanje“. Točnije, otkrio je da obujam posla i broj službenika nisu međusobno povezani, nego se oni zasnivaju na unutarnjoj logici birokracije prema kojoj birokrati žele umnožavati svoje podređene, a ne konkurente, odnosno, međusobno jedni druge opskrbljuju poslom, kako bi dobili na važnosti. Osim što je izračunao da će se povećanje broja službenika na godišnjoj razini, neovisno o bilo kakvim promjenama u potrebama i količini obavljenog posla, kretati po rastućoj stopi između 5,17% i 6,56%, C. N. Parkinson je razvio i formulu povećanja administrativnog osoblja:

$$x = \frac{2k^m + p}{n}$$

pri čemu

- k* - broj zaposlenika koji traže promociju kroz zapošljavanje podređenih
- p* – razlika u godinama između imenovanja i odlaska u mirovinu
- m* – broj čovjek/sati posvećenih na izradu različitih dokumenata unutar odjela
- n* – broj zaposlenika kojima se upravlja
- x* – godišnja potreba za novim zaposlenicima.

⁶⁸ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 140.

⁶⁹ Pritchard, C. i Willmott, H. (1997) Just how managed is the McUniversity? *Organization Studies*, 18(2), str. 287-316.

⁷⁰ Parkinson, C. N. (1955) Parkinson's Law. *The Economist*, 19. studenog, www.economist.com/node/14116121 [pristupano 21.10.2015.]

⁷¹ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 141.

Iako razvijene prije više od stoljeća, u potpuno drukčijem poslovnom kontekstu, brojne spoznaje klasičnih teoretičara organizacije i danas su relevantne i primjenjive. One su postale **dio naše svakodnevnice** a da toga vrlo često zapravo nismo niti svjesni. Korištenje pokretne montažne trake, postojanje poslovnih pravila, propisa i standardnih operativnih procedura, poštivanje linija ovlasti i odgovornosti, optimizacija poslovnih procesa te analiza i dizajn posla samo su neki primjeri utjecaja i ostavštine prvih teoretičara organizacije, koji su na radnika gledali kao na *homo oeconomicusa* (ekonomskog čovjeka), osobu koja iznad svega teži efikasnosti i racionalnom ponašanju.

2.2.2. Neoklasična teorija organizacije

Kao reakcija na smanjeno zadovoljstvo i nisku motivaciju radnika potaknutu uskom specijalizacijom i detaljnom podjelom rada, ali i tadašnjom ekonomskom nesigurnošću uslijed razdoblja *Velike depresije* između dva svjetska rata, razvila se **neoklasična teorija organizacije**. Njezin razvoj moguće je pratiti u dva smjera i to kroz:

- teoriju međuljudskih odnosa
- biheviorističku teoriju organizacije.

Iako se glavnim predstavnicima prvo navedene teorije tj. **pokreta međuljudskih odnosa** smatraju Australac *E. G. Mayo* i njegovi suradnici sa sveučilišta *Harvard*, nekolicina prethodnika postavila je temelje humanijeg shvaćanja uloge čovjeka u organizaciji. Primjerice, *Chester Barnard* (1886. – 1961.) je otvoreno preispitivao osnovne spoznaje klasične teorije organizacije,⁷² dok je britanski industrijalac *Robert Owen* (1771. – 1858.) poduzeo niz aktivnosti kojima je humanizirao rad unutar svojeg poduzeća (povisio je minimalnu dob potrebnu za dječji rad i uveo obvezno pohađanje škole, smanjio je dnevni broj sati rada, ponudio je uslugu prehrane te uveo večernju rekreaciju).⁷³ Dodatno, potrebno je spomenuti i *Mary Parker Follett* (1868. – 1933.), koja je razvila ideju o važnosti grupe, sljedbeništva i grupnog sudjelovanja u formalnim organizacijama.⁷⁴ Istaknula je da je grupni doprinos veći od zbroja pojedinačnih doprinosa, tj. ukazala na postojanje sinergijskog učinka.

Ipak, sustavno proučavanje ponašanja ljudi u organizaciji i na radnom mjestu započelo je 1924. godine s danas svjetski poznatim *Hawthorne istraživanjima* (1924. – 1933.) u proizvodnom pogonu *Western Electrica* u okolici Chicaga, koja su tijekom deset godina na više tisuća zaposlenika provodili između ostalih i **Elton G. Mayo** (1880. – 1949.) i **Fritz J. Roehlitzberger** (1898. – 1974.) sa suradnicima. Pretežito psiholozi i sociolozi po struci, bili su nazivani *bihevioristima* jer su se bavili istraživanjem međuljudskih odnosa, doživljavali su čovjeka kao socio-psihološko biće i nastojali su pronaći bolje načine poticanja radne

⁷² Breese, R. (2013) Conceptualising the nature of work: revisiting Luther Gulick's theories of organization. *Journal of Management History*, 19(2), str. 281.

⁷³ George jr., C. S. (1972) *The history of management thought*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, str. 61.

⁷⁴ Lemak, D. J. (2004) nav. dj., str. 1318.

motivacije zaposlenika.⁷⁵ Smatrali su i utvrdili kako je najvažniji čimbenik uspješnosti na radnom mjestu stav radnika prema svojem zadatku i prema drugim radnicima u grupi u kojoj radi. Kroz nekolicinu provedenih eksperimenata i na osnovu spoznaja dobivenih kroz otvorene intervju (vidjeti detaljnije u Prikazu 2.4.⁷⁶), prepoznali su da će jedino zadovoljan radnik biti i produktivan radnik. Primjenom u tadašnje vrijeme novih metoda istraživanja došli su do sljedećih važnih spoznaja:⁷⁷

- čovjek nije samo ekonomsko (*homo oeconomicus*) nego je i društveno biće (*homo socialis*)
- stil upravljanja je važan čimbenik proizvodnosti
- stroga kontrola negativno utječe na ponašanje
- visina plaće za većinu radnika nije dominantan motivacijski čimbenik (važnost monetarnih, ali i nemonetarnih beneficija)
- društvene potrebe i neformalna organizacija utječu na razinu produktivnosti (postojanje društvenih normi)
- postojanje tzv. *Hawthorne efekta* (ljudi mijenjaju svoje ponašanje ukoliko znaju da ih se promatra).

Dodatno, *E. G. Mayo* je predložio i savjetovanje zaposlenika kao mogući način mijenjanja njihova doživljaja posla bez nužnih promjena radnih uvjeta.⁷⁸

Prikaz 2.4. Eksperimenti provedeni u sklopu Hawthorne istraživanja

Veći broj različitih eksperimenata proveden je u pogonima *Western Electrica* kroz četiri vremenska intervala. Prvotno se **predistraživanjem** započetim 1924. godine nastojalo utvrditi na koji način osvjetljenje na radnom mjestu utječe na proizvodnost i učinak u proizvodnji. Iako su eksperimenti provedeni u tri različita proizvodna odjela, rezultati nisu pokazali značajne razlike između eksperimentalne i kontrolne grupe, tako da se razmišljalo čak i o odustajanju od daljnjeg istraživanja, no ipak, na kraju je zaključeno da je potrebno istražiti utjecaj i drugih radnih uvjeta.

Prvi niz eksperimenata trajao je od 1926. do 1928. godine i bio je usredotočen na istraživanje utjecaja većeg broja različitih uvjeta rada poput osvjetljenja na radnom mjestu, temperature, vlage, buke, duljine radnog vremena i ostalih radnih uvjeta na učinak u proizvodnji. Eksperimenti su provedeni u Odjelu za sklapanje telefonskih releja na uzorku šest radnica. S obzirom da je proizvodnja releja zahtijevala repetitivnu montažu različitih dijelova, proizvodnost rada se nastojala

⁷⁵ prilagođeno prema: Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 144.

⁷⁶ prilagođeno prema: Eriksson-Zetterquist, U., Mullern, T. i Styhre, A. (2011) nav. dj., str. 112-117.

⁷⁷ prilagođeno prema: Muldoon, J. (2012) The Hawthorne legacy: A reassessment of the impact of the Hawthorne studies on management scholarship, 1930-1958. *Journal of Management History*, 18(1), str. 108-109.; Lemak, D. J. (2004) nav. dj., str. 1319.; Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 147.; Harvard Business School Baker Library (2007), *The Human Relations Movement: Harvard Business School and the Hawthorne Experiments (1924-1933)*. Boston: Harvard Business School.

⁷⁸ Tims, M. (2013) *Job crafting: A new perspective on job redesign*, doktorska disertacija. Rotterdam: Erasmus University, str. 9-10.

potaknuti promjenama sustava nagrađivanja, različitim vremenom trajanja odmora, kraćim radnim danima i sličnim intervencijama. Iako se produktivnost neprestano povećavala tijekom prve dvije godine provedbe eksperimenata, time se nije mogao objasniti bolji radni moral među ispitanicima. Postepeno, istraživači su shvatili da je zapravo riječ o promjeni stila upravljanja koja je značajno utjecala i na razinu produktivnosti.

Drugi niz eksperimenata započeo je 1928. i trajao je do 1930. godine. Na čelu s *E. G. Mayom* i *F. J. Roethlisbergerom*, oko 30-ak obučених ispitivača intervjuiralo je čak 21.000 zaposlenika kako bi sustavno istražili stavove zaposlenika prema poslovnom okruženju i samoj organizaciji. Prikupljene informacije, vrlo često i osobnog karaktera, ukazale su na postojanje neformalnih grupa, a pokazale su se i korisnima za razvoj politika upravljanja ljudima te edukaciju menadžera, kao što su rezultirale i osnivanjem programa savjetovanja za zaposlenike.

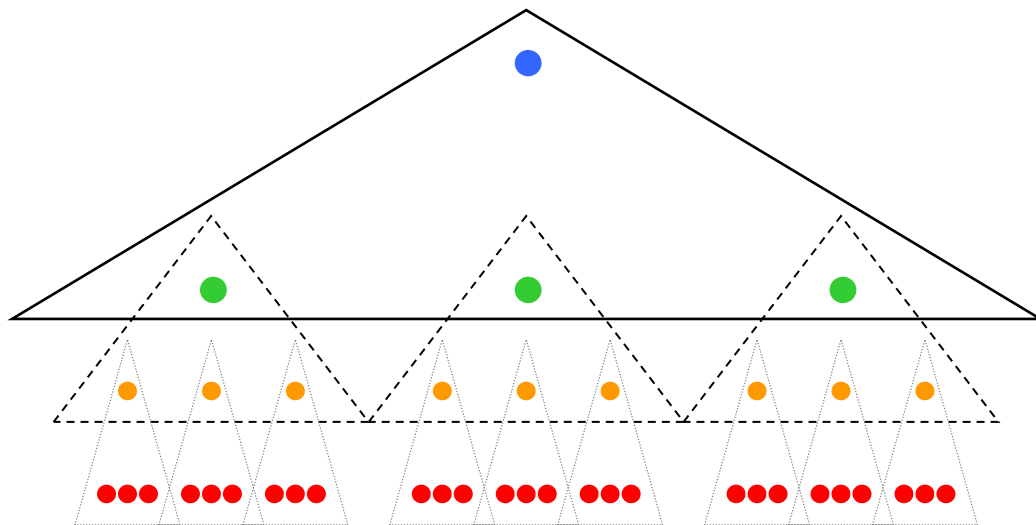
Konačno, **treći niz eksperimenata** od 1931. do 1932. godine obuhvaćao je promatranje kombinirano s intervjuima. Provedeni su slični eksperimenti kao i u prvoj fazi, ali ovaj put na uzorku četrnaest muškaraca. Istraživanjem je utvrđeno da najinteligentniji radnici nisu bili i najefikasniji, odnosno, da je grupa razvila vlastita pravila prema kojima su oni članovi, koji su radili više od uobičajene norme, bili „društveno kažnjeni“ isključivanjem iz interakcije i formiranih neformalnih društvenih krugova.

Dok je teorija međuljudskih odnosa bila okrenuta psihološkim čimbenicima na radu, zadovoljstvu radnika na radnom mjestu te timskom radu, sa ciljem skretanja pozornosti na potrebe i zadovoljstvo radnika, **teorija o ponašanju u organizaciji** (bihevioristička teorija) u središte istraživanja stavila je ponašanje ljudi u organizaciji.⁷⁹ Predstavnici ove teorije htjeli su utvrditi zašto i kako se ljudi unutar organizacije ponašaju na određen način. Značajan trag ove, primarno menadžerske teorije, ostavili su *D. McGregor*, *F. Herzberg*, *C. Argyris* i *R. Likert*. S aspekta organizacije posebice treba spomenuti *Rensisa Likerta* (1903. – 1981.), koji se priklonio mišljenju da će organizacija najbolje funkcionirati kada ljudi u njoj ne djeluju kao pojedinci nego kao članovi vrlo uspješnih radnih grupa.⁸⁰ Slijedom toga, razradio je analitički okvir i metodu za analizu organizacije i identificiranje dominantnog stila upravljanja. Riječ je o organizacijskoj strukturi u kojoj menadžeri imaju dualno članstvo – jedno u svojoj radnoj grupi, a drugo u grupi na sljedećoj, višoj organizacijskoj razini. Na taj način oni povezuju radne grupe između različitih hijerarhijskih razina pomoću **povezujuće strukture**, kao što je prikazano na slici 2.2. Ukoliko je ova organizacijska struktura povezana s grupnim odlučivanjem, ona potiče participaciju zaposlenih i pridonosi koordinaciji između funkcionalnih grupa i hijerarhijskih razina.

⁷⁹ Sikavica, P. (2011) nav. dj. str. 147.

⁸⁰ Hadžiahmetović, Z., Softić, S. i Kulović, Dž. (2008) nav. dj., str. 143.

Slika 2.2. Povezujuća struktura



Najveći je **doprinos neoklasične teorije** u tome što je čovjeka stavila u središte, naglasivši društvene (subjektivne) aspekte organizacije. To je zajedničko obilježje svih škola i smjerova u sklopu neoklasične teorije organizacije. Međutim, baš kao i klasična teorija organizacije, ona je također parcijalno pristupala organizaciji, promatrajući je kao zatvoreni sustav. Neovisno o tomu, riječ je o teorijskom pravcu koji se tijekom godina značajno razvio te danas obuhvaća široka područja organizacijske psihologije, upravljanja ljudskim potencijalima i organizacijskog ponašanja. Ponašanje zaposlenika predmet je niza istraživanja koja se svakodnevno provode sa svrhom boljeg razumijevanja ljudske prirode, ali i usklađivanja pojedinca i organizacije.

2.2.3. Teorija sociotehničkog dizajna sustava

Klasičari su prepoznali postojanje emocionalne strane ljudske prirode, no u njihovom fokusu dominantno su bili tehnički (tvrdi) aspekti organizacije. S druge strane, *bihevoristi* su stavili naglasak na socijalne (meke) aspekte organizacije, pri čemu nisu bili zainteresirani kako ljudi reagiraju na ekonomske poticaje. Njihovi pristupi, iako djeluju isključivo, zapravo su komplementarni. To je među prvima prepoznao *Ch. Barnard* (1886. – 1961.), koji se zauzimao za integraciju klasične i neoklasične teorije organizacije definirajući organizaciju kao kooperativni sustav sastavljen od zadataka i ljudi.⁸¹ Slijedom toga, početkom 1950-ih, pod okriljem Tavistock instituta u Londonu, pojavila se **teorija sociotehničkog dizajna sustava**, koja ravnopravno uvažava i kombinira potrebe ljudi s potrebama organizacije. Riječ je o teorijskom pravcu čiji su glavni predstavnici bili *F. Emery* i *E. Trist* i koji se vrlo brzo proširio na skandinavske zemlje, a zatim i na ostale razvijene zemlje Europe i Svijeta.

⁸¹ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 151.

Naglasak ove teorije je stavljen na međuzavisnost socijalne i tehničke dimenzije poslovnog sustava. **Socijalna dimenzija** odnosi se na ljude i grupe koji djeluju unutar organizacije te na način organiziranja i koordinacije posla u organizaciji. Ona uključuje elemente poput individualnog i timskog ponašanja, organizacijske kulture, prakse menadžmenta i stupnja komunikacijske otvorenosti, koji mogu utjecati na izvedbu aktivnosti. **Tehnička dimenzija** podrazumijeva materijale, alate, strojeve, opremu i procese koji se koriste u procesu transformacije te u prvi plan stavlja vrstu proizvodne tehnologije, stupanj tehnološke međuzavisnosti i složenosti zadataka. S obzirom da tehnologija treba biti oblikovana na način da pripadajući zadaci mogu zadovoljiti potrebe zaposlenika,⁸² cilj svakog sociotehničkog sustava jest dizajnirati organizaciju na način da se postiže **zajednička optimizacija** dviju dimenzija, kao što je i prikazano na sljedećoj slici.⁸³

Slika 2.3. Sociotehnički sustav organizacije



Izvor: Daft R. L. (2007) *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason: Thomson South-Western, str. 427.

Drugim riječima, organizacija će najbolje funkcionirati kada su njezin socijalni i tehnički dio dizajnirani tako da su usklađene potrebe i zahtjevi zaposlenika s tehničkim zahtjevima proizvodnog sustava organizacije.⁸⁴ Međutim, zajednička (interna) optimizacija sama po sebi nije dovoljna, već ona treba biti usklađena i sa zahtjevima okoline tj. tržišta.⁸⁵ Pritom, i socijalna i tehnička dimenzija sustava su u određenoj mjeri fleksibilne.⁸⁶ Njihova interna fleksibilnost treba biti usklađena s varijabilnosti okoline, sukladno **Ashbyjevom zakonu** iz

⁸² Van der Zwaan, A. H. (1975) The sociotechnical systems approach: A critical evaluation. *International Journal of Production Research*, 13(2), str. 152.

⁸³ Hernaus, T., Aleksić, A. i Marić, I. (2011) Unutarnji čimbenici organizacije. U: Galetić, L. (ur.) *Organizacija velikih poduzeća*. Zagreb: Sinergija, str. 88.

⁸⁴ Daft, R. L. (2007) *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason: Thomson South-Western, str. 427.

⁸⁵ Pasmore, W. A. (1988) *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*. New York: John Wiley & Sons, str. 1.

⁸⁶ Van der Zwaan, A. H. (1975) nav. dj., str. 150.

1956. godine, koji kaže da je eksternu (transformacijsku) varijabilnost moguće smanjiti jedino proporcionalnom i odgovarajućom razinom interne (operativne) varijabilnosti.⁸⁷

Teorija se zasniva i na nekolicini **načela**, među kojima posebice treba izdvojiti tri sljedeća:⁸⁸

- *načelo višefunkcionalnosti* – pojedinci i grupe trebaju posjedovati vještine obavljanja različitih zadataka, iako ih ne trebaju svakodnevno koristiti (redundancija funkcija učinit će sustav pouzdanijim prilikom rješavanja neočekivanih problema)
- *načelo minimalne kritične specifikacije* – predetaljno razrađeni dizajn posla brzo zastarijeva (radnicima treba reći što trebaju raditi, ali ne i kako)
- *radna grupa je važnija od pojedinca* – na poslovni sustav ne treba gledati kao na skup pojedinačnih poslova, već on predstavlja skup aktivnosti koje doprinose integriranoj cjelini.

U poslovnoj praksi, glavni cilj provedenih sociotehničkih projekata bio je osigurati jednaku važnost tehničkog i ljudskog čimbenika prilikom procesa dizajniranja poslovnih sustava. Tijekom 1970-ih brojne industrije su pokušale primijeniti sociotehničke metode rada. Međutim, s vremenom njihova primjena je postala sve rjeđa, isključivo u području industrijskog inženjerstva. Posljedično, još i danas brojni zaposlenici imaju i obavljaju rutinske, strogo kontrolirane poslove koji ne pružaju mogućnost osobnog razvoja.⁸⁹ Neovisno o postojećim trendovima na svjetskom tržištu rada, teorija sociotehničkog dizajna sustava svojedobno je u velikoj mjeri pridonijela razumijevanju načina obavljanja posla unutar organizacija.⁹⁰

2.3. Makro teorije organizacije

Razvoj teorije sociotehničkog dizajna sustava nagovijestio je pomicanje fokusa teoretičara s pojedinačne i grupne ka organizacijskoj razini analize. Dok su *klasična* i *neoklasična teorija organizacije* koristile perspektivu zatvorenog sustava, sociotehnički dizajn sustava bio je prvi teorijski pravac koji je prihvatio perspektivu otvorenog sustava te prepoznao ulogu i važnost poslovnog okruženja za dizajn organizacije. S kraćim vremenskim odmakom pojavile su se nove teorije, poput *sustavske* i *kontingencije teorije organizacije*, koje su bile usredotočene na odnos organizacije i okoline. Pored njih, razvijena je i *teorija organizacijske ekonomije*, koja je nastojala primijeniti tržišne mehanizme unutar same organizacije.

⁸⁷ Van der Zwaan, A. H. (1975) nav. dj., str. 160.

⁸⁸ Mumford, E. (2006) The story of socio-technical design: reflections on its successes, failures and potential. *Information Systems Journal*, 16, str. 322-323.

⁸⁹ Mumford, E. (2006) nav. dj., str. 318-320.

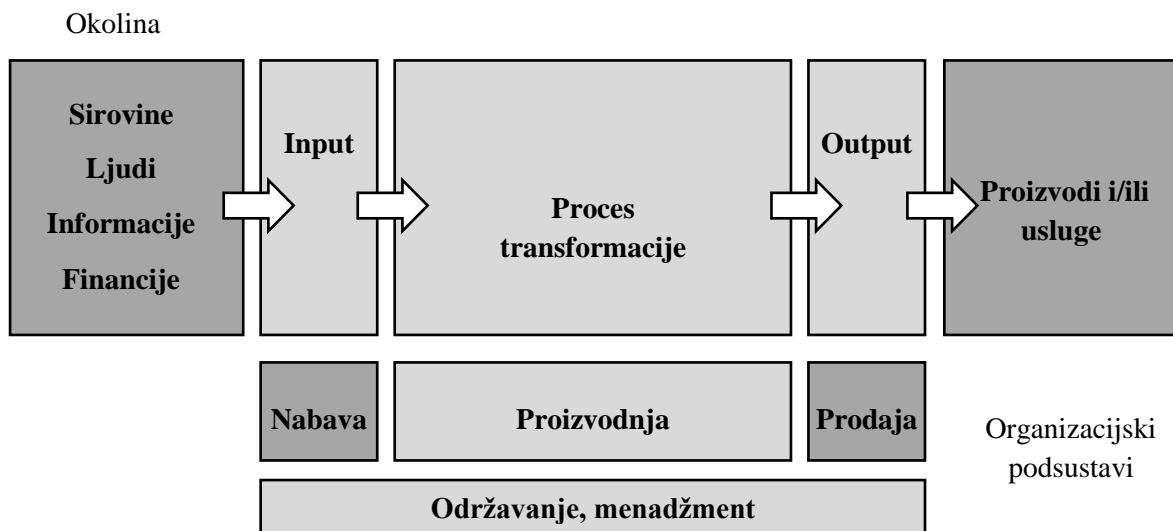
⁹⁰ Holman, D., Clegg, C. i Waterson, P. (2002) Navigating the Territory of Job Design. *Applied Ergonomics*, 33(3), str. 198.

2.3.1. Sustavska teorija organizacije

Sustavska teorija ili **sustavski pristup organizaciji** predstavlja tendenciju u teoriji i praksi da se organizacije promatra kao sustave – kohezivne skupove elemenata (podsustava) koji su u međusobnoj interakciji, kao i u interakciji sa svojim okruženjem. Takvo shvaćanje svoje korijene ima u *Općoj teoriji sustava* koju je postavio austrijski biolog *L. von Bertalanffy* 1951. godine. Promatrajući svijet prirode, on je zaključio kako postoje brojne veze, odnosi i procesi među životinjama i biljkama te da niti jedna vrsta ili jedinka ne smije zanemariti svoj ekosustav. U vrlo kratkom vremenu, *K. E. Boulding* se nadovezao na osnovne postavke opće teorije sustava i ustvrdio kako postoje sličnosti između prirodnih i društvenih sustava,⁹¹ da bi *D. Katz* i *R. L. Kahn* desetak godina kasnije, točnije 1966. godine ponudili i prvu značajniju primjenu zakona prirode i postojećeg općeg znanja o društvenim sustavima na organizacije specifično.⁹²

Sustavski pristup organizaciji razvijen je uslijed povećanja složenosti organizacija i sve veće nesigurnosti njihova okruženja.⁹³ Slijedom toga, teoretičari i praktičari prepoznali su hijerarhijsku slojevitost organizacije (svaka organizacija sastoji se od niza podsustava, ali je istovremeno i dio nekog sustava višeg reda), ali i naglasili važnost tj. potrebu za razvojem šire perspektive gledanja koja, osim transformacije inputa u outpute (**zatvoreni sustav**), prepoznaje i djelovanje između sustava i njegovog okruženja, tj. zavisnost organizacije o okruženju (**otvoreni sustav**).

Slika 2.4. Model organizacije kao sustava



Izvor: Sikavica, P. (2012) *Teorije organizacije* (neobjavljeno predavanje). Zagreb: Ekonomski fakultet.

⁹¹ Boulding, K. E. (1956) General Systems Theory – The Skeleton of Science. *Management Science*, 2(3), str. 197-208.

⁹² Shafritz, J. M. i Ott, J. S. (1987) *Classics of Organizational Theory*. Chicago: The Dorsey Press, str. 234-237.

⁹³ Ashmos, D. P. i Huber, G. P. (1987) The Systems Paradigm in Organization Theory: Correcting the Record and Suggesting the Future. *Academy of Management Review*, 12(4), str. 611.

Iz prethodne slike vidljivo je da se kod shvaćanja organizacije kao otvorenog sustava veća pozornost posvećuje inputima (kroz nabavnu funkciju poduzeća), odnosno proizvodi i/ili usluge nastoje se bolje plasirati na tržište (kroz razvoj njegove prodajne funkcije). Kao što nije svejedno koje sirovine koristimo, kakve ljude zapošljavamo, raspolažemo li s potrebnim informacijama i posjedujemo li potreban kapital, jednako tako važno je i tko su nam kupci, što ćemo im ponuditi i na koji način pristupiti. Unatoč činjenici da danas više niti jedna organizacija ne može funkcionirati kao zatvoreni sustav, brojni menadžeri još uvijek pokušavaju stvoriti uvjete zatvorenog sustava unutar svojih organizacija.

Iako svaki sustav primjenjuje različit način organiziranja svojih dijelova i njihove integracije u veću cjelinu, prepoznata je nekolicina **osnovnih obilježja** organizacije kao sustava:⁹⁴

- *interna međuzavisnost* – promjene u jednom dijelu organizacije često imaju posljedice za ostale dijelove organizacije
- *jednakokonačnost* – iz različitih početnih uvjeta i na različite načine organizacije mogu postići isto konačno stanje
- *povratna informacija* – omogućava organizacijama da isprave pogreške i čak da same sebe mijenjaju
- *uravnoteženost* – ako neki događaj izbaci sustav iz ravnoteže, organizacija će pokušati ispraviti štetu i vratiti se u ravnotežno stanje
- *prilagodljivost* – sposobnost neprekidnog prilagođavanja potrebama okruženja.

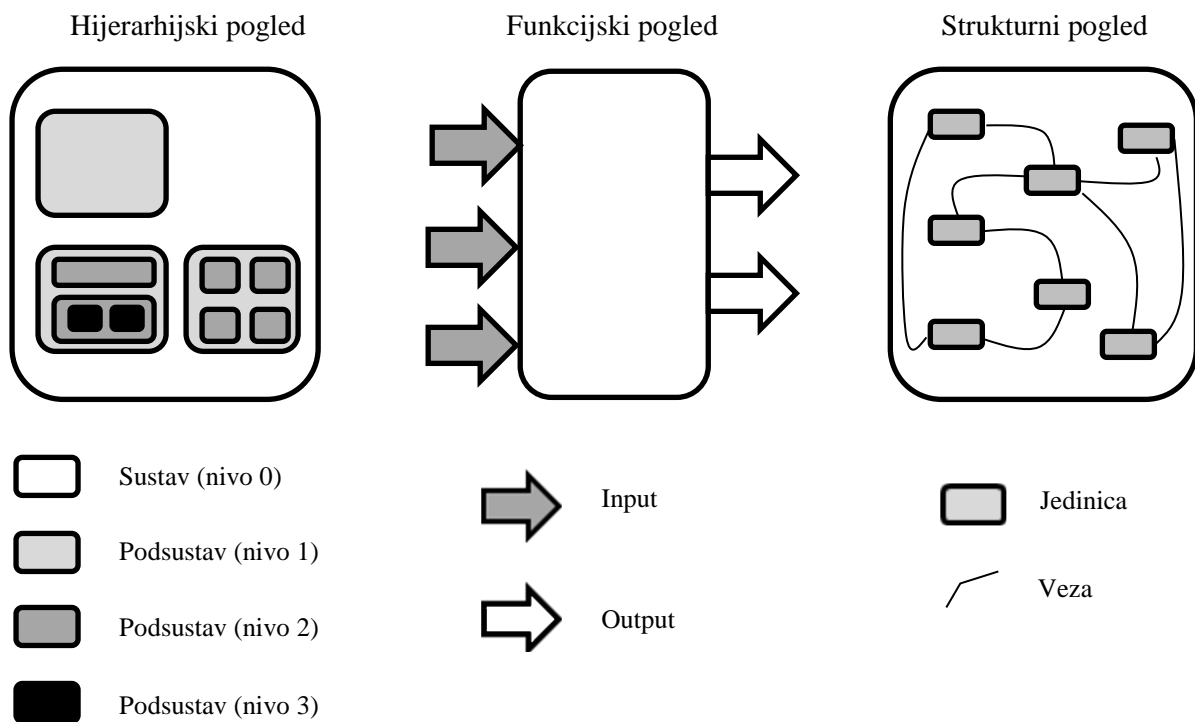
Navedena načela upućuju da su interakcije između elemenata sustava često puta i važnije od samih elemenata.⁹⁵ Tako, primjerice, da bismo bili najbolji sportski klub, nije dovoljno imati samo kvalitetne pojedince nego je bitna i njihova uigranost, tj. „kemija“ među igračima. Drugim riječima, svi dijelovi sustava trebaju sinkronizirano djelovati kako bi se ostvarili postavljeni organizacijski ciljevi. Bolje razumijevanje organizacije kao sustava omogućava i grafički prikaz njezinih glavnih elemenata. Točnije, primjenom različitih **perspektiva gledanja** (*hijerarhijska, funkcijska i strukturalna*)⁹⁶ prikazanih na sljedećoj slici moguće je steći potpuniji uvid u način funkcioniranja organizacije.

⁹⁴ Hanna, D. P. (1988) *Designing Organizations for High Performance*. Reading: Addison-Wesley, str. 24-25.; Nadler, D. A. i Tushman, M. L. (1997) *Competing by Design - The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press, str. 26-27.; Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 156.

⁹⁵ Lawler III, E. E., Nadler, D. A. i Cammann, C. (1980) *Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*. New York: John Wiley & Sons, str. 9.

⁹⁶ zur Muehlen, M. (2002) *Workflow-based Process Controlling*. Berlin: Logos Verlag, str. 27-28.

Slika 2.5. Različite perspektive sustava



Izvor: zur Muehlen, M. (2002) *Workflow-based Process Controlling*. Berlin: Logos Verlag, str. 29.

Sustavski način razmišljanja i gledanja na organizacije omogućava lakše utvrđivanje i rješavanje poslovnih problema.⁹⁷ Zbog toga on se često koristi prilikom provođenja dijagnoze organizacijskih pitanja⁹⁸ jer **sustavska dinamika** nastoji objasniti pripadajuće uzročno-posljedične odnose. Primjena sustavskog pristupa organizaciji proizašla je i iz potrebe za razumijevanjem inputa s kojima neki sustav radi, outputa koje sustav treba proizvesti, ključnih dijelova transformacijskog procesa, kao i načina interakcije među tim dijelovima procesa.⁹⁹ Unatoč svojoj teorijskoj apstrakciji, riječ je o poimanju organizacije koje predstavlja preduvjet za holističko razmišljanje o poboljšanju poslovne prakse.

2.3.2. Kontingencijska teorija organizacije

Daljnji razvoj i proučavanje birokratske organizacije, kao i sve teži i neizvjesniji uvjeti poslovanja, vrlo brzo su pokazali kako ne postoji univerzalan način organiziranja primjenjiv u svakoj organizaciji ili za svaku poslovnu situaciju. Upravo suprotno, shvaćeno je da su najučinkovitija ona strukturna rješenja koja uvažavaju promjene u internom i eksternom

⁹⁷ Senge, P. (1990), prema: Harrison, M. I. i Shirom, A. (1999) *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 41.

⁹⁸ McAuley, J., Duberley, J. i Johnson, P. (2007) *Organisation Theory: Challenges and Perspectives*. London: Prentice Hall, str. 79.

⁹⁹ Nadler, D. A. i Tushman, M. L. (1988) *Strategic Organization Design: Concepts, Tools, & Processes*. Glenview: Scott, Foresman and Co., str. 22.

okruženju organizacije.¹⁰⁰ Do tih spoznaja došlo se brojnim istraživanjima provedenim u sklopu **kontingencijske** ili **situacijske teorije organizacije**, jedne od najvažnijih i najrasprostranjenijih teorija u području organizacijske znanosti.

Prema *P. Sikavici*,¹⁰¹ riječ je o pristupu koji se temelji na prilagođavanju organizacije svakoj konkretnoj situaciji uz poštovanje specifičnih utjecaja različitih čimbenika oblikovanja organizacije. To znači da je organizacijsku strukturu potrebno oblikovati sukladno vanjskim, kontingencijskim uvjetima koji odražavaju trenutnu situaciju u kojoj se organizacija nalazi. Pritom, ovisno o (ne)ostvarivanju potrebnog **sklada**, moguće je postići višu ili nižu razinu uspješnosti. Iako su *T. Burns* i *G. M. Stalker*¹⁰² u svojoj knjizi 1961. godine među prvima predstavili ideju kako različiti pristupi strukturiranju organizacija mogu imati različitu razinu uspješnosti pri različitim uvjetima, naziv ovom teorijskom pravcu nekoliko godina kasnije dali su *P. R. Lawrence* i *J. W. Lorsch*.¹⁰³

Dakle, kontingencijska teorija zasniva se na proučavanju odnosa između kontingencijskih čimbenika i strukturnih karakteristika organizacije, pri čemu se nastoji ostvariti njihov sklad. Pritom, **kontingencijski čimbenici** (okolina, veličina organizacije, strategija, tehnologija i dr.) predstavljaju varijable koje utječu na izbor organizacijske strukture, dok su **strukturne karakteristike** (diferencijacija, formalizacija, centralizacija, specijalizacija i dr.) zapravo dimenzije koje se koriste kako bi se opisala organizacija i objasnilo organizacijsko ponašanje.

Kontingencijski čimbenici, koji su u stanju neprekidne promjene, utječu na izbor organizacijske strukture kroz moderaciju utjecaja određenih strukturnih karakteristika na organizacijsku uspješnost.¹⁰⁴ To znači da oni ne utječu nužno izravno na organizacijsku strukturu, nego istu čine neučinkovitom, što pak neizravno zahtijeva i određene strukturne prilagodbe. Drugim riječima, promjena razine kontingencijskog čimbenika implicira stanje nesklada, čime dolazi do smanjenja uspješnosti i javljanja potrebe za promjenom organizacijske strukture kako bi se spriječili daljnji gubici. Upravo zbog pada uspješnosti prouzrokovanog stanjem nesklada, organizacije tijekom vremena teže ostvarivanju sklada,¹⁰⁵ prilagodbom organizacijske strukture novim poslovnim uvjetima. Mehanizam odnosa između kontingencijskih čimbenika i strukturnih karakteristika organizacije, s mogućim posljedicama za razinu organizacijske uspješnosti, prikazan je na sljedećoj slici.

¹⁰⁰ Miles, J. A. (2012) *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader*. San Francisco: Jossey-Bass, str. 319.

¹⁰¹ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 157.

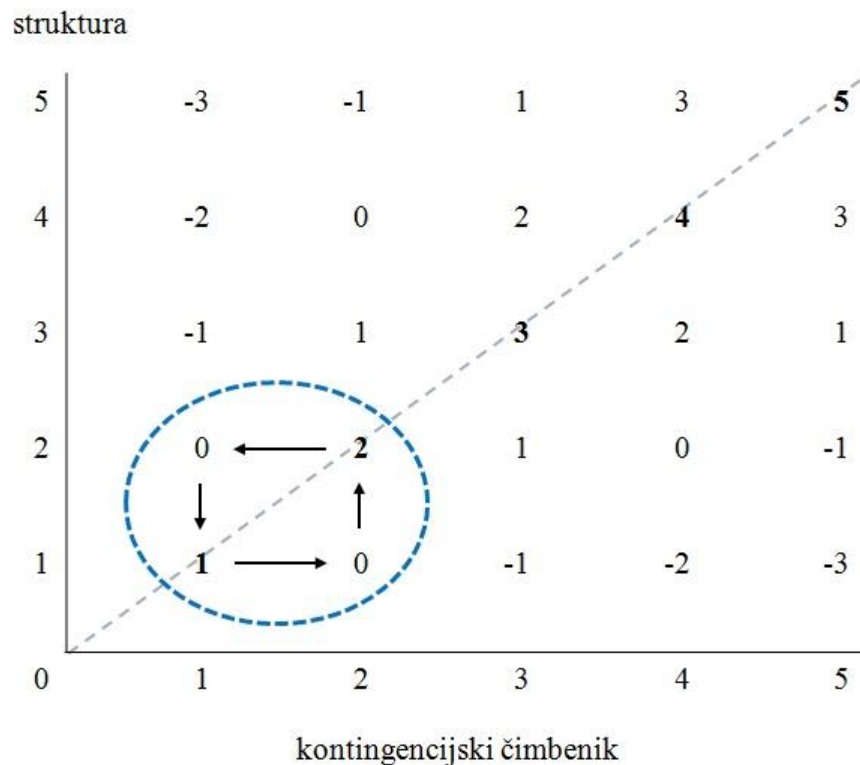
¹⁰² Burns, T. i Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

¹⁰³ Lawrence, P. R. i Lorsch, J. W. (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University.

¹⁰⁴ Donaldson, L. (2001) *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 7.

¹⁰⁵ Donaldson, L. (2001) nav. dj., str. 7-8.

Slika 2.6. Mehanizam odnosa između kontingencijskih čimbenika i strukturnih karakteristika organizacije



Izvor: Donaldson, L. (2001) *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 283.

Stanje ravnoteže ili sklada ostvaruje se kada razina strukturne karakteristike organizacije odgovara potrebama kontingencijskog čimbenika (vrijednosti prikazane dijagonalom na prethodnoj slici). Međutim, promjene kontingencijskih uvjeta dovode do nesklada i posljedično uzrokuju smanjenje razine uspješnosti. Slijedom toga menadžeri, ukoliko žele vratiti organizaciju u stanje sklada, primorani su provesti određene strukturne promjene, koje će potencijalno osigurati još višu razinu ravnotežne uspješnosti (vrijednost 2) od one koja je prethodila promjeni kontingencijskih uvjeta (vrijednost 1). Ipak, treba naglasiti da se do optimalne uspješnosti dolazi uslijed prihvatanja ne maksimalne, već odgovarajuće razine strukturne karakteristike tj. razine koja odgovara kontingencijskim uvjetima.¹⁰⁶ Nije dovoljno uskladiti određeni aspekt organizacijske strukture s određenim kontingencijskim čimbenikom, nego je nužno postići i **strukturnu konzistentnost**.¹⁰⁷ Naime, s obzirom da postoji nekolicina različitih strukturnih karakteristika organizacije, one međusobno također trebaju biti usklađene. Primjerice, uslijed povećanja broja zaposlenika (veličina organizacije) nije dovoljno povećati formalizaciju tj. propisati dodatna pravila i ponuditi jasnije procedure, nego je neophodno provesti i decentralizaciju odlučivanja. U suprotnom, **strukturni nesklad**

¹⁰⁶ Donaldson, L. (2001) nav. dj., str. 4.

¹⁰⁷ Qiu, J., Donaldson, L. i Luo, B. N. (2012) The Benefits of Persisting With Paradigms in Organizational Research. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), str. 98-103.

(neuravnoteženi odnos među strukturnim karakteristikama) mogao bi neutralizirati pozitivne ishode **strateškog sklada** (usklađenosti kontingencijskog čimbenika i strukturne karakteristike) organizacije.

Kontingencijska teorija je kroz svoje razne inačice ponudila brojne spoznaje o interakciji između dviju ili više varijabli organizacije. Njezina primjena omogućava **dijagnostički pristup** koji potiče menadžere da analiziraju i razumiju situacijske razlike i odaberu rješenje koje najbolje odgovara organizaciji, procesu i ljudima koji su u njega uključeni.¹⁰⁸ Iako ju mnogi smatraju nepotpunom teorijom koja se primarno orijentira tek na formalni dio organizacije (organizacijsku strukturu)¹⁰⁹ te nerijetko izolirano promatra odnose među organizacijskim varijablama, neupitan je njezin doprinos proučavanju uzročno-posljedičnih odnosa između različitih strateških i strukturnih odluka.

2.3.3. Teorija organizacijske ekonomije

Razvojem tržišne privrede sve više se počelo razmišljati o organizaciji i u ekonomskim okvirima. Tako je *Ronald H. Coase* (1910. – 2013.) među prvima zagovarao povezanost između organizacije i ekonomije. Njega je zapravo zanimalo što oblikuje organizaciju gospodarske djelatnosti ili utječe na izbor organizacije pojedinog poduzeća. Slijedom toga, osobno je promatrao što i kako rade najveće američke korporacije poput *General Electrica*, *Forda*, *Searsa* i *General Motorsa*. Na osnovu viđenog, kao i brojnih razgovora obavljenih s različitim kategorijama zaposlenika (od menadžera, preko prodajnih agenata, računovođa do glavnih direktora), stekao je jasnu sliku o tome kada i zašto organizacije mogu biti (ne)efikasnije od tržišta.¹¹⁰ Zaključio je i 1937. godine objavio da svako organizacijsko **rješenje implicitno sadrži ekonomsku logiku** određenu konceptom transakcijskih troškova, pomoću kojih je moguće izračunati stvarni trošak poslovanja na tržištu, tj. utvrditi može li organizacija obaviti neku aktivnost jeftinije od drugih tržišnih aktera.¹¹¹ Riječ je o značajnom dostignuću u polju ekonomije koje je pružilo novi uvid u način funkcioniranja organizacije i samog tržišta, a za koje je 60-ak godina kasnije primio i Nobelovu nagradu. Ne samo da je *R. H. Coase* objasnio zašto uopće organizacije postoje i zašto ne pribavljaju s tržišta sve što im je potrebno (uslijed visokih transakcijskih troškova poslovanja na tržištu), nego je i prepoznao **pravilo troška i cijena**, pomoću kojeg menadžeri odlučuju o i određuju organizacijske granice.¹¹²

¹⁰⁸ Hellriegel, D., Jackson, S. E. i Slocum, J. W. jr., (2005), prema: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008), nav. dj., str. 82.

¹⁰⁹ Greenwood, R. i Miller, D. (2010) nav. dj., str. 84.

¹¹⁰ Fisman, R. i Sullivan, T. (2013) *The Org: How the Office Really Works*. London: John Murray, str. 25-27.

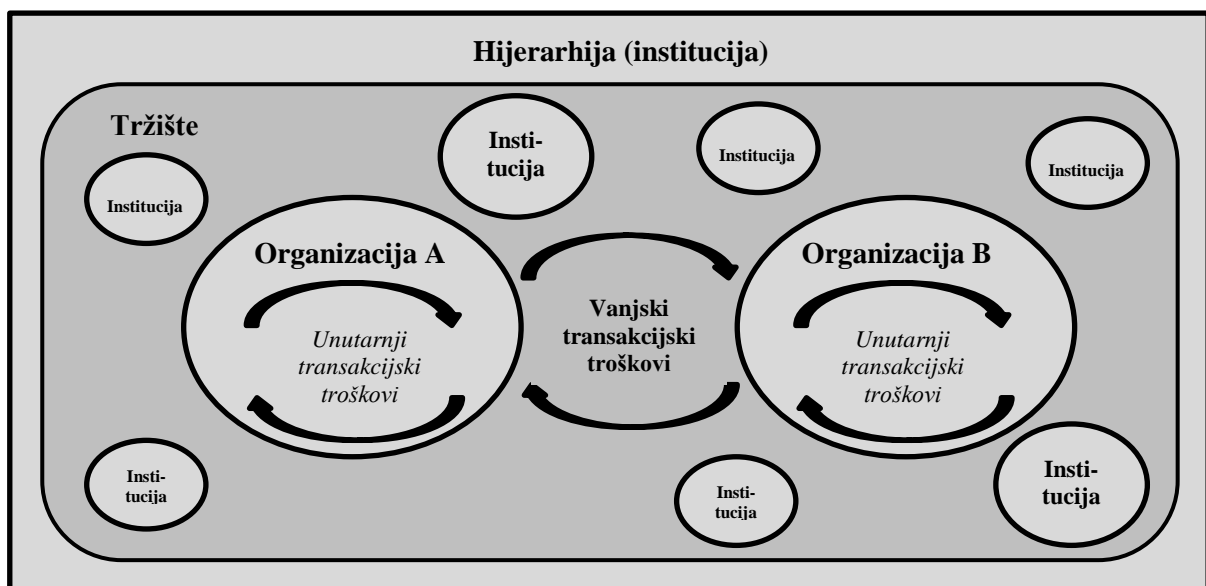
¹¹¹ Fisman, R. i Sullivan, T. (2013) nav. dj., str. 27-28.

¹¹² Fisman, R. i Sullivan, T. (2013) nav. dj., str. 30-32.

Unatoč tomu što je *R. H. Coase* ponudio ekonomistima toliko potrebno razumijevanje složenih poslovnih transakcija, njegove ideje prihvaćene su tek sredinom 1970-ih, ponajprije zahvaljujući naporima **Olivera E. Williamsona** (rođen 1932.). On je dalje razvio organizacijsku ekonomiju oslanjajući se na Coaseove analize i ugrađujući u njih istraživanja odnosa između hijerarhija i tržišta.¹¹³ Glavni je predstavnik **teorije transakcijskih troškova**, čija je osnovna dilema „*kupiti ili nabaviti*“.¹¹⁴ Kao što ističe *P. Sikavica*,¹¹⁵ u središtu je te teorije upravljanje troškovima svih transakcija. Bilo da je riječ o odnosima unutar ili izvan organizacije, cilj je ove teorije pronalazak najpovoljnije upravljačke strukture, koja mijenja ekonomske odnose unutar i/ili između organizacija u potrazi za nižim troškovima poslovanja.

Transakcijski troškovi javljaju se kada proizvodi ili usluge prelaze organizacijska sučelja (*unutarnje transakcije*) ili organizacijske granice (*vanjske transakcije*). Najčešće su to troškovi pregovora, praćenja obavljanja aktivnosti i ispunjavanja ugovornih obveza, pronalaska informacija i provedbe istraživanja tržišta, planiranja i prilagodbe, tj. riječ je o troškovima koji nisu izravno vezani uz proizvodnju proizvoda i usluga.¹¹⁶ Troškovi unutarnjih transakcija smanjuju se pregovorima između vlasnika, menadžmenta i/ili radnika odnosno sporazumima između organizacijskih jedinica. Kad je, pak, riječ o vanjskim transakcijama, taj se cilj postiže sporazumom, dogovorom ili ugovorom s dobavljačima odnosno kupcima, a ostvarenje ovisi o pregovaračkoj poziciji pojedinih partnera.¹¹⁷ Na slici 2.7. prikazani su unutarnje i vanjske transakcije na razini organizacije i tržišta.

Slika 2.7. Unutarnje i vanjske transakcije



Izvor: http://www.wikiwand.com/en/Theory_of_the_firm [pristupano 25.10.2015.]

¹¹³ Robbins, S. P. i Barnwell, N. (2006) *Organisation Theory: Concepts and Cases*. Frenchs Forrest: Prentice Hall, str. 60.

¹¹⁴ Miles, J. A. (2012) nav. dj., str. 332.

¹¹⁵ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 168.

¹¹⁶ Miles, J. A. (2012) nav. dj., str. 330-335.; Fisman, R. i Sullivan, T. (2013) nav. dj., str. 28.

¹¹⁷ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 168.

O. E. Williamson je tvrdio da će organizacije, kada su u pitanju transakcije, vrlo efikasno postaviti svoje granice na način koji će minimizirati transakcijske troškove. U osnovi to znači da će transakcije veće tržišne vrijednosti biti internalizirane.¹¹⁸ Isti autor je također naveo argument koji je očit menadžerima i teoretičarima organizacije, ali ne nužno i ekonomistima – **unutarnja organizacija čini razliku u ekonomskim okvirima**. Sukladno tome, ekonomisti bi se trebali jednako baviti i organizacijskom strukturom odnosno internim ekonomskim odnosima kao što se bave tržišnom strukturom,¹¹⁹ jer uvidom u visinu cijene tržišnih transakcija moguće je odlučiti da li neki posao obaviti samostalno unutar vlastite organizacije ili angažirati za njegovo obavljanje poslovnog partnera.¹²⁰ Slijedom toga, može se reći da upravo transakcijski troškovi predstavljaju podlogu za donošenje odluke o utvrđivanju ključne djelatnosti i eksternalizaciji poslovanja, kao i grupiranju ili raščlanjivanju organizacijskih jedinica. Drugim riječima, potreba za upravljanjem transakcijama važna je odrednica oblikovanja organizacijskih struktura.¹²¹

Danas se pod organizacijskom ekonomijom podrazumijeva primjena ekonomske logike i metoda sa ciljem razumijevanja prirode, dizajna i uspješnosti organizacija.¹²² Iako ima širi obuhvat (uključuje i *agencijsku teoriju*), teorija organizacijske ekonomije još uvijek se često poistovjećuje s teorijom transakcijskih troškova kao svojim dominantnim teorijskim pravcem. Njezina primjena posebice je važna unutar velikih poslovnih sustava, gdje se nerijetko razvija **interna ekonomija** između različitih centara odgovornosti. S obzirom da zagovara kako se menadžerima ne može vjerovati i kako oni trebaju biti kontrolirani od strane viših razina u organizaciji,¹²³ ona je značajna za ponašanje svake pojedine organizacije.

2.4. Meta teorije organizacije

Već je *transakcijska teorija troškova* dala naslutiti sve veći interes za proučavanje tržišta kao konteksta unutar kojeg djeluju organizacije. Daljnjim porastom konkurencije i postepenim zasićenjem tržišta u prvi plan je došla potreba za usporedbom između organizacija, kao i razumijevanjem složenijih pojava i procesa koji se odvijaju unutar neke gospodarske djelatnosti ili područja djelovanja. Slijedom toga, u prvi plan je došla **interorganizacijska razina analize**, što znači da su teoretičari organizacije počeli istraživati ponašanje grupa

¹¹⁸ McKinley, W. i Mone, M. A. (2005) Micro and Macro Perspectives in Organization Theory: A Tale of incommensurability. U: Tsoukas, H. i Knudsen, C. (ur.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. New York: Oxford University Press, str. 355.

¹¹⁹ Galbraith, J. R. i Nathanson, D. A. (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. New York: West Publishing Company, str. 17.

¹²⁰ Fisman, R. i Sullivan, T. (2013) nav. dj., str. 28.

¹²¹ Williamson, O. E. (1981) The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, 19(4), str. 1537-1568.

¹²² Gibbons, R. i Roberts, J. (2012) Introduction. U: R. Gibbons i J. Roberts (ur.), *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton: Princeton University Press, str. 1.

¹²³ Donaldson, L. (1995) *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*. Cambridge: Cambridge University Press, str. 3-4.

organizacija. Iako je riječ o najmlađim teorijama organizacije, koje su razvijene tek u posljednjih 40-ak godina, one pružaju važan doprinos razumijevanju suvremenih organizacijskih trendova.

S obzirom na (ne)raznolikost organizacija, kao i prirodu njihova međusobnog poslovnog odnosa (konkurenti ili partneri), moguće je razlikovati četiri različita teorijska pravca: (1.) populacijsko-ekološku teoriju, (2.) neoinstitucionalnu teoriju, (3.) teoriju resursne međuzavisnosti i (4.) mrežnu teoriju organizacije. Svaki teorijski pristup zagovara specifičnu kombinaciju dviju navedenih dimenzija. U nastavku će detaljnije biti opisane tri prvo navedene meta teorije organizacije, dok će određeni aspekti mrežnog pogleda na organizaciju biti prikazani u poglavlju o suvremenim oblicima organiziranja.

Slika 2.8. Klasifikacija meta teorija organizacije

		raznolikost organizacije	
		slične	različite
organizacijski odnosi	konkurencija	Teorija resursne međuzavisnosti	Populacijsko-ekološka teorija
	suradnja	Mrežna teorija organizacije	Neoinstitucionalna teorija organizacije

Izvor: Daft, R. L. (2004) *Organization Theory and Design*. Mason: Thomson South-Western, str. 176.

2.4.1. Populacijsko-ekološka teorija

U poslovnom svijetu postoji doslovno na tisuće organizacija, koje se razlikuju s obzirom na veličinu, vrstu aktivnosti koje obavljaju, vlasničku strukturu i strukturu zaposlenika, način organizacije posla i brojne druge karakteristike. Inspirirani činjenicom da postoji toliko različitih vrsta i oblika organizacija, grupa istraživača koje nazivamo **organizacijski ekolozi**, na čelu s američkim sociolozima *Michaelom T. Hannanom* i *Johnom H. Freemanom*, pokušala je pronaći objašnjenje zašto je tomu tako, odnosno, na koji način društveni, ekonomski i politički uvjeti utječu na i doprinose organizacijskoj raznolikosti unutar populacije – gospodarske grane ili nekog šireg područja tj. skupa organizacija.¹²⁴ Naime, oni su primjetili da gotovo svakodnevno značajan broj organizacija nestaje, ali i da se

¹²⁴ Baum, J. A. C. i Rowley, T. J. (2005) nav. dj., str. 13.

istovremeno rađaju i brojne nove organizacije. Dodatno, prepoznali su da se ostale organizacije na tržištu također mijenjaju, što je usko povezano i s promjenjivim tržišnim uvjetima poslovanja.

Njihove spoznaje o dinamici populacija organizacija, do kojih su došli tijekom 1970-ih, predstavljaju **populacijsko-ekološku teoriju**, koja se još često naziva i *pristup prirodne selekcije*. Riječ je o teoriji koja nastoji objasniti način kako se populacije organizacija (organizacije sa zajedničkim karakteristikama) mijenjaju i razvijaju tijekom vremena kroz različite faze svojeg životnog ciklusa. Pritom, glavni mehanizam organizacijskih promjena je Darwinov proces selektivnog izumiranja i rađanja (tzv. **organizacijski darvinizam**) jer do promjena dolazi na populacijskoj razini, gdje starije, neprilagodljive organizacije izumiru i bivaju zamijenjene s prilagodljivijim, mlađim organizacijama.¹²⁵

Dakle, ova teorija implicira populacijsku razinu analize jer je vidljivo kako cijele vrste organizacija preživljavaju ili propadaju tijekom dužeg vremenskog razdoblja uslijed nastalih promjena u okolini. Upravo okolina (tržište), kroz **selektivni proces**, „odabire“ određene vrste organizacija koje će preživjeti i ostale koje će propasti, na temelju sklada između njihovih strukturnih karakteristika i različitih čimbenika okoline.¹²⁶ Drugim riječima, okolina odlučuje o uspjehu ili neuspjehu organizacije. Uslijed toga, mogućnost opstanka na tržištu u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti provođenja promjena, transformacije i prilagodbe od strane organizacije,¹²⁷ ali i o dinamici između organizacija unutar određene populacije (tj. ponašanju drugih organizacija). Primjerice, što je prisutna veća konkurencija unutar određene populacije organizacija, to će biti i manje raspoloživih resursa za svaku od njih, tj. menadžeri će biti primorani mijenjati svoje organizacije i neprestano pronalaziti nove načine pribavljanja resursa. I dok će organizacije koje nisu spremne na promjene vrlo vjerojatno izumrjeti i time osloboditi prostor za nastanak novih organizacija, svaka organizacija koja je spremna na promjene nastojat će osigurati svoj dugoročni opstanak kroz neprestano usklađivanje sa zahtjevima okoline.¹²⁸

Iako postoje brojni **razlozi nazadovanja i smrtnosti organizacija**, J. A. Miles kao glavne razloge navodi sljedeće:¹²⁹ starost, veličinu, strategiju, gustoću tržišta i poslovne veze. Tako su, primjerice, brojne analize pokazale da se stopa smrtnosti organizacija smanjuje sa starenjem, tj. organizacije su najviše ugrožene u prvih deset godina svojeg postanka dok još uvijek „uče hodati“. Kako organizacija raste i povećava broj zaposlenika tako se učvršćuje i njezina tržišna pozicija odnosno smanjuje opasnost izumiranja. Veća stabilnost i manji rizik proizlaze i iz strateške odluke o diverzifikaciji poslovanja (s aspekta različitih proizvoda ili tržišta na kojima su prisutne) i korištenju različitih resursa, jer u tom slučaju moguće je lakše

¹²⁵ Hannan, M. T. i Freeman, J. H. (1977), prema: Donaldson, L. (1995) nav. dj., str. 3.

¹²⁶ Robbins, S. P. i Barnwell, N. (2006) nav. dj., str. 274.

¹²⁷ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 169.

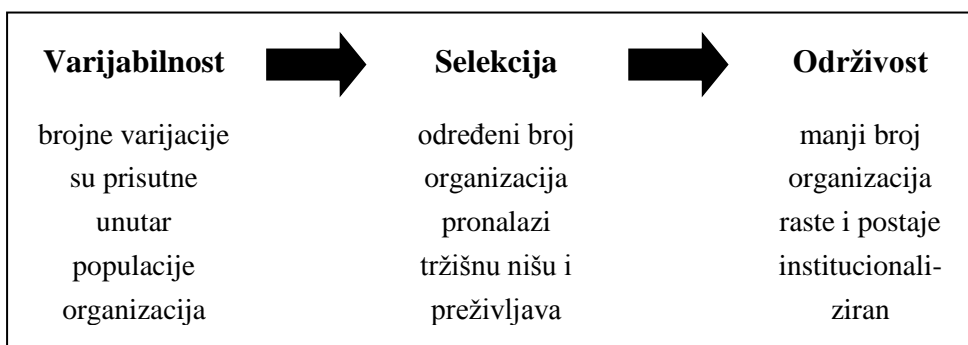
¹²⁸ prilagođeno prema: Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 169.

¹²⁹ Miles, J. A. (2012) nav. dj., str. 178-183.

odgovoriti na neočekivane promjene u okruženju. Međutim, što je više tržišnih igrača odnosno veći broj organizacija unutar iste populacije, to će biti teže izboriti se za svoju poziciju i ulogu na tržištu. Konačno, organizacije koje su dobro umrežene, tj. imaju izgrađene dugoročne partnerske odnose s dobavljačima, poslovnim partnerima i kupcima, imaju i veće šanse za opstanak.

Sam proces odvijanja promjena unutar populacije moguće je odrediti pomoću **tri glavna elementa** koji se javljaju sekvencijalno: (1.) varijabilnost, (2.) selekcija i (3.) održivost. Kao što je prikazano na slici 2.9., promjene započinju s *varijabilnošću*. Novi organizacijski oblici neprestano se pojavljuju unutar populacije organizacija. S obzirom da ih pokreću različiti pojedinci dolazi do povećanja opsega i složenosti postojećih organizacija. Slijedi druga faza – faza *selekcije*, u kojoj postaje jasno kako su neke varijacije (npr. odabrani poduzetnički ili i/ili zajednički poduhvati) bolje prilagođeni okruženju od drugih, tj. pružaju više koristi, uspjevaju pronaći svoju tržišnu nišu i osigurati potrebne resurse za opstanak. Konačno, *održivost* dovodi do čuvanja i institucionalizacije odabranih organizacija uslijed činjenice da određene tehnologije, proizvodi i usluge imaju veliku tržišnu vrijednost.¹³⁰

Slika 2.9. Elementi populacijsko-ekološkog modela organizacije



Izvor: Daft, R. L. (2004) *Organization Theory and Design*. Mason: Thomson South-Western, str. 184.

S obzirom da se populacijsko-ekološka teorija stavlja fokus na populacije organizacija, da bi ona bila primjenjiva i relevantna, treba postojati određeni broj organizacija, koje obavljaju sličnu djelatnost unutar istog okruženja (populacije), kako bi teorija bila primjenjiva.¹³¹ Nadalje, dok teorija tvrdi kako su velike organizacije inertne tj. nisu podložne promjenama, praksa je pokazala kako su i one, kroz proces prilagodbe, mijenjale svoje strategije i strukture, što umanjuje vjerodostojnost populacijsko-ekološke teorije.¹³²

Implikacija ovog pristupa jest da se organizacijske promjene najbolje mogu proučavati kroz istraživanje na koji način društvo i okruženje, ali i interakcije unutar i između organizacija i organizacijskih populacija, utječu na intenzitet nastanka novih organizacija i populacija, na

¹³⁰ Prilagođeno prema: Daft, R. L. (2004) *Organization Theory and Design*. Mason: Thomson South-Western, str. 184-186.

¹³¹ Robbins, S. P. i Barnwell, N. (2006) nav. dj., str. 275.

¹³² Donaldson, L. (2001) nav. dj., str. 168.

izumiranje postojećih organizacija i organizacijskih oblika, kao i na promjene pojedinih organizacija.¹³³

2.4.2. Neoinstitucionalna teorija organizacije

Organizacije se međusobno razlikuju. Štoviše, može se reći da je svaka organizacija jedinstvena i specifična. No, ipak, isto tako je moguće prepoznati određene, različite obrasce ponašanja koje slijedi veći ili manji broj organizacija. Postojanje sličnosti među nekim organizacijama, posebice onima unutar istih gospodarskih grana, regija ili kultura, potaknulo je znanstvenike na pronalazak opravdanog razloga same pojave. Tako su, već početkom 1950-ih, **klasični institucionalni teoretičari** poput *P. J. Mertona*, *Ph. Selznicka* i drugih počeli povezivati institucionalne argumente sa strukturom i ponašanjem organizacija,¹³⁴ pritom proučavajući koalicije, suprotstavljene vrijednosti, utjecaj i moć te neformalne strukture.¹³⁵

Međutim, 1977. godine, objavljivanjem poticajnog članka *J. W. Meyera* i *B. Rowana*,¹³⁶ napravljen je odmak od tradicionalnog, mikro pristupa procesu institucionalizacije i skrenuta je pozornost na načine kojima je organizacijska struktura uvjetovana institucionalnim pravilima, što se ujedno smatra i početkom razvoja **neoinstitucionalne teorije organizacije**. Teorija je u najvećoj mjeri proizašla kao odgovor na kontingencijsku teoriju organizacije, a stavila je naglasak na normativno propisane strukture, koje se razlikuju od struktura stvarno potrebnih za ostvarivanje efikasnosti.¹³⁷ U prvi plan je stavljen **institucionalni izomorfizam**, tj. mišljenje da organizacije postaju više nalik svojim konkurentima¹³⁸ jer poželjan strukturni oblik može biti specifičan za određenu gospodarsku djelatnost ili specifično područje djelovanja. Kroz prisutnost i utjecaj **institucija** – reguliranih, propisanih i kognitivnih struktura i aktivnosti koje pružaju stabilnost i značenje društvenog ponašanja poput zakona, regulativa, običaja, strukovnih normi i sl.,¹³⁹ organizacijama se ograničava manevarski prostor i smanjuje mogućnost izbora željenog organizacijskog rješenja.

To, pak, znači da organizacija treba poznavati vlastitu djelatnost odnosno pripadajuću gospodarsku granu kako bi mogla znati koji je strukturni oblik raširen i poželjan.¹⁴⁰ Prihvaćena (legitimna) **institucionalna pravila** uzimaju se kao konačni, neupitni obrasci koji

¹³³ Baum, J. A. C. i Rowley, T. J. (2005) nav. dj., str. 14.

¹³⁴ Scott, W. R. (2008) *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 44.

¹³⁵ Greenwood, R. i Hinings, C. R. (1996), prema: Miles, J. A. (2012) nav. dj., str. 147.

¹³⁶ Meyer, J. W. i Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, str. 340-363.

¹³⁷ Donaldson, L. (1995) nav. dj., str. 3.

¹³⁸ DiMaggio, P. J. i Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), str. 147-160.

¹³⁹ Scott, W. R. (1995), prema: Miles, J. A. (2012) nav. dj., str. 145.

¹⁴⁰ Donaldson, L. (2008) The Conflict between Contingency and Institutional Theories of Organizational Design. U: Burton, R. M., Eriksen, B. H., Håkonsson, D. D., Knudsen, T. i Snow, C. C. (ur.) *Designing Organizations: 21st Century Approaches*. Berlin: Springer, str. 8.

definiraju odgovarajuće načine upravljanja organizacijama unutar određenog institucionalnog okruženja.¹⁴¹ Drugim riječima, predstavnici neoinstitucionalne teorije smatraju da organizacije uzimaju institucionalizirane oblike organizacijske strukture, a ne one koji bi odgovarali trenutno relevantnim čimbenicima organizacije.¹⁴²

Nadalje, prema ovoj teoriji, do prihvaćanja određenih organizacijskih oblika ne dolazi zbog pitanja efikasnosti, već je prije riječ o ritualu,¹⁴³ pa čak i pomodarstvu. Brojne organizacijske akcije i menadžerske odluke zapravo su **imitacije prijašnjih odluka** i već viđene prakse, najčešće tržišnih lidera, pa se može reći da je neoinstitucionalna teorija organizacije pristup koji integrira već ranije povijesne organizacijske aktivnosti, kao i društvene pritiske te pritiske vanjskog okruženja na organizaciju.¹⁴⁴

Kao što je prikazano u tablici 2.4., institucije mogu utjecati na organizacije putem tri **mehanizma institucionalne prilagodbe**: regulativni, normativni i mimetički. *Regulativni izomorfizam* odnosi se na pritisak od strane entiteta koji raspolažu resursima neophodnih organizaciji. *Mimetički* ili *kulturno-kognitivni izomorfizam* podrazumijeva imitaciju ili kopiranje drugih uspješnih organizacija u trenucima kada menadžment nije siguran što napraviti. Konačno, *normativni izomorfizam* uključuje pridržavanje profesionalnih standarda i praksi utvrđenih kroz obrazovne programe, strukovne mreže ili mobilnost zaposlenika među organizacijama.¹⁴⁵

Tablica 2.4. Mehanizmi institucionalne prilagodbe

	Mimetički (kulturno-kognitivni)	Regulativni	Normativni
razlozi prilagodbe drugima	nesigurnost	ovisnost	obveza
sredstvo	vidljivost inovacije	zakoni, pravila, sankcije	profesionalizam – certifikati i akreditacije
društvena podloga	kulturološka	pravna	moralna
primjer	reinženjering, benchmarking	kontrola zagađenja, školski propisi	računovodstveni standardi, profesionalno usavršavanje

Izvor: Daft, R. L. (2004) *Organization Theory and Design*. Mason: Thomson South-Western, str. 190.

Institucionalizacija je proces koji se najčešće odvija na razini gospodarske grane (iako je moguć i na nacionalnoj ili globalnoj razini, kao i na razini zanimanja) ali se ne odvija podjednako u svim djelatnostima. Neke djelatnosti su više a druge manje izložene procesu

¹⁴¹ McKinley, W. i Mone, M. A. (2005) nav. dj., str. 361.

¹⁴² Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 170.

¹⁴³ Donaldson, L. (2001) nav. dj., str. 164.

¹⁴⁴ Robbins, S. P. i Barnwell, N. (2006) nav. dj., str. 61. i 279.

¹⁴⁵ Miles, J. A. (2012) nav. dj., str. 145-146.

institucionalizacije.¹⁴⁶ Tako, primjerice, poslovanje u bankarskom sektoru ili sektoru obrazovanja u većoj mjeri je propisano nego što je slučaj s ICT ili filmskom industrijom. **Stupanj izloženosti** nekog sektora **procesu institucionalizacije** ovisit će o sljedeća dva čimbenika: (1.) stupanj do kojega se output organizacije u sektoru može mjeriti, ocjenjivati i standardizirati te (2.) stupanj do kojega organizacije u sektoru mogu kontrolirati tijekom resursa odnosno svoje inpute. Što je veći stupanj standardizacije outputa, organizacije će biti manje izložene pritisku institucionalizacije i obrnuto. S druge strane, manja mogućnost utjecanja na korištenje društvenih resursa povećat će izloženost institucionalnom izomorfizmu,¹⁴⁷ tj. konformizmu sa ciljem stjecanja legitimiteta.

U prilog ovoj teoriji idu i **institucionalni uvjeti** kao vrlo važan i neizostavan vanjski čimbenik koji određuje istovjetna pravila za sve organizacije unutar određene gospodarske grane i/ili nacionalnog gospodarstva. Nadalje, utvrđeno je kako se organizacije u početnim fazama svojeg rasta i razvoja značajno razlikuju, no s vremenom dolazi do homogenizacije njihovih organizacijskih struktura i menadžerskih praksi.¹⁴⁸ Konačno, treba ipak reći kako organizacije stječu podršku prilagođavajući se svojem institucionalnom okruženju na način da prihvaćaju obilježja koja se u njemu smatraju legitimnima. Međutim, čak i neka longitudinalna istraživanja zapravo pokazuju suprotno – da organizacije tijekom vremena sve manje slične jedna drugoj.¹⁴⁹ Neovisno o kontradiktornim nalazima provedenih istraživanja, svaka organizacija treba biti upoznata s najboljom i postojećom praksom unutar svoje ali i drugih industrija, kako bi mogla osmisliti i odgovarajuće vlastito organizacijsko rješenje.

2.4.3. Teorija resursne međuzavisnosti

Ni jedna organizacija nema, niti može imati, sve potrebne resurse pa ovisi o onima iz okoline. O resursima nisu ovisne samo organizacije nego i cijele države.¹⁵⁰ Stoga, uslijed sve veće važnosti, ali i oskudnosti određenih vrsta resursa, razvijena je i **teorija resursne međuzavisnosti**. Ona se temelji na ideji da organizacija treba imati kontrolu resursa koji su joj potrebni za rad i opstanak.¹⁵¹ To samo po sebi nije ništa novo. Uvijek su organizacije ovisile o resursima, bilo da je riječ o financijskim, materijalnim, ljudskim ili organizacijskim. Međutim, u današnjim složenim poslovnim uvjetima, kada je konkurencija za mnoge organizacije globalna, da bi opstale na tržištu moraju se usredotočiti na svoju ključnu djelatnost i primarne aktivnosti, a sve ostalo nabaviti iz vanjskih izvora. Upravo zbog toga ova teorija danas ima takvu važnost. Više nego ikada do sada organizacijama je važno

¹⁴⁶ Janićijević, N. (2014) Institucionalna organizaciona teorija kao novi istraživački okvir za razumevanje savremenih organizacija. *Ekonomске teme*, 52(3), str. 258.

¹⁴⁷ Janićijević, N. (2014) nav. dj., str. 258-259.

¹⁴⁸ Miles, J. A. (2012) nav. dj., str. 145.

¹⁴⁹ Meyer, J. W. i sur. (1988), prema: Donaldson, L. (1995) nav. dj., str. 85-88.

¹⁵⁰ Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 168.

¹⁵¹ Cunliffe, A. L. (2008), prema: Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 167.

kontrolirati i upravljati tim aspektima okoline. Što je organizacija veća, to će joj biti lakše upravljati okolinom i obrnuto, malim će organizacijama to biti teže.¹⁵²

Svaka organizacija će nastojati održati što je moguće veću autonomiju, tj. smanjiti **ovisnost o okolini**. Međutim, danas to nije nimalo jednostavno jer organizacije, s obzirom da su ovisne o vanjskim resursima, da bi bile uspješne, moraju njima efikasno upravljati. To mogu činiti na različite načine. Primjerice, kroz upravljanje odnosima s ostalim organizacijama unutar specifične okoline zadatka te prilagodbe mogu uključiti i inicijative koje premošćuju organizacijske granice.¹⁵³ Drugim riječima, kako bi ostvarile taj cilj, tj. kako bi se prilagodile, organizacije često sklapaju strateške saveze, međusobno se spajaju ili pripajaju organizacije o kojima ovise.¹⁵⁴ Iz prethodnog proizlazi kako teorija resursne međuzavisnosti ima vrlo važnu ulogu posebice u području strateškog menadžmenta, u kojem je izražena pod okriljem *resursnog pristupa strategiji*.

Resursnu međuzavisnost moguće je promatrati i kao **kontingencijski čimbenik** koji oblikuje organizacijsku strukturu, kroz položaj i snagu organizacijskih jedinica odnosno strukturu upravljačkih organa.¹⁵⁵ Iako je teorija korisna u brojnim segmentima proučavanja organizacijske prakse (npr. procesni pristup, odnos politike i moći u organizaciji, strateški menadžment), treba naglasiti njezin doprinos pri analizi prijetnji s kojima se određena organizacija suočava. Naime, zavisnost stvara nesigurnost, pri čemu posebice treba imati na umu stupanj nesigurnosti, jer za razliku od smjera nesigurnosti koji je u pravilu predvidljiv, njezin stupanj je vrlo teško predvidjeti.¹⁵⁶

¹⁵² Sikavica, P. (2011) nav. dj., str. 167.

¹⁵³ Pfeffer, J. i Salancik, G. R. (1978), prema: McKinley, W. i Mone, M. A. (2005) nav. dj., str. 349-350.

¹⁵⁴ Thompson, J. D. (1967), prema: McKinley, W. i Mone, M. A. (2005) nav. dj., str. 349-350.

¹⁵⁵ Donaldson, L. (2001) nav. dj., str. 153.

¹⁵⁶ Robbins, S. P. i Barnwell, N. (2006) nav. dj., str. 281.