

## **Dr. sc. Najla Podrug**

Viša asistentica  
Ekonomski fakultet Zagreb  
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb  
E-mail: npodrug@efzg.hr

## **Marija Šutalo**

Student  
Ekonomski fakultet Zagreb  
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb  
E-mail: sutalomarija@gmail.com

# **INSTITUCIONALIZACIJA USLUŽNOSTI U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA**

UDK / UDC: 65.012.4

JEL klasifikacija / JEL classification: M19

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 24. rujna 2011. / September 24, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

### ***Sažetak***

*Uslužnost, koncept razvijen u okviru teorije uslužnosti, definira se kao predanost menadžera pri osiguranju opće dobrobiti na takav način da su dugoročni interesi organizacije prioritet u njegovu djelovanju, a ne njegovi vlastiti ciljevi i interesi, niti interesi i ciljevi drugih pojedinaca ili skupina. Cilj je rada definiranje seta principa i aktivnosti za implementaciju uslužnosti u suvremenim organizacijama na način da je osjećaj osobnog vlasništva i odgovornosti snažno prisutan kod svih pojedinaca unutar organizacije, a rezultira dugoročnim profitabilnim rastom. Identificirana su obilježja modela poduzeća iz perspektive teorije uslužnosti u odnosu na tradicionalan model poduzeća te je apostrofirana uloga menadžera uslužitelja u implementaciji principa uslužnosti.*

***Ključne riječi: teorija uslužnosti, uslužnost menadžmenta, model uslužnosti, tradicionalni model, implementacija principa.***

## **1. UVOD**

Suvremeni uvjeti poslovanja zahtijevaju fundamentalne promjene u upravljanju, a ne samo promjene u vrijednostima i stavovima. Fundamentalne promjene znače promjene u distribuciji moći, privilegijama i kontroli kapitala. Uslužnost se javlja kao „lepeza principa i aktivnosti“ kako bi se ostvarila spomenuta fundamentalna promjena u upravljanju. Uslužnost znači ukazivati

povjerenje svojim suradnicima i biti odgovoran kroz ukazivanje povjerenja, a ne putem kontrole drugih ljudi.

Kako kreirati organizaciju sa snažnim osjećajem pripadnosti i odgovornosti koji će je prožimati od dna do vrha, ključno je pitanje ovog rada. Uslužnost započinje sa spremnošću preuzimanja odgovornosti ne samo za sebe, već i šire – za cjelokupnu organizaciju i širu zajednicu. Predmet je analize ovog rada implementacija uslužnosti u suvremenim organizacijama na način da je osjećaj osobnog vlasništva i odgovornosti snažno prisutan kod svih pojedinaca unutar organizacije.

Koncept uslužnosti nastao je u okviru teorije uslužnosti, pa će u radu prvo biti opisane temeljne postavke teorije uslužnosti, a potom će se prikazati usporedba modela poduzeća iz perspektive teorije uslužnosti u odnosu na tradicionalni model. Zatim slijedi implementacija principa uslužnosti te elaboracija uloge menadžmenta u implementaciji principa uslužnosti.

## 2. TEMELJNE POSTAVKE TEORIJE USLUŽNOSTI

Teorija uslužnosti (eng. *Stewardship Theory*) nastala je u okviru discipline korporativnog upravljanja kao negacija dominantnoj agencijskoj teoriji (Davis, Schoorman i Donaldson, 1997.). Ishodište je teorije u organizacijskoj psihologiji i sociologiji, odnosno u sociopsihološkom modelu ljudskog ponašanja koji pretpostavlja kako menadžer prakticira proorganizacijsko i kolektivističko ponašanje, ostvarujući više zadovoljstva služeći grupi (organizaciji) nego zadovoljavajući svoje vlastite ciljeve (Tipurić i Podrug, 2008.).

Uslužnost (eng. *stewardship*) se može definirati kao predanost menadžera pri osiguranju opće dobrobiti na takav način da su dugoročni interesi organizacije prioritet u njegovu djelovanju, a ne njegovi vlastiti ciljevi i interesi, niti interesi i ciljevi drugih pojedinaca ili skupina. Teorija uslužnosti odbacuje pretpostavku da je prirodno ponašanje menadžera oportunistički orijentirano na način kako to objašnjava agencijska teorija. Ključna je motivacija menadžera težnja da dobro obavi svoj posao i da bude dobar upravljač sredstvima poduzeća. Menadžer kao uslužitelj razvija povjerenje i predanost organizaciji, što će u konačnici rezultirati postizanjem normativnih i instrumentalnih ciljeva organizacije (Filipović, Podrug i Krišto, 2010.).

Teorija uslužnosti drukčije definira ostvarivanje vlastitih interesa menadžera. Teorija predviđa da će menadžer, ponašajući se kao uslužitelj, maksimirati (i) svoju funkciju korisnosti putem djelovanja koje će osigurati uspješnost organizacije i maksimirati bogatstvo dioničara (Tipurić i Podrug, 2010.). Dakle, ulaganjem napora u ostvarivanje organizacijskih ciljeva menadžer si može osigurati zadovoljenje osobnih potreba, pa je korisnost iz proorganizacijskog ponašanja, po postulatima te teorije, znatno veća od korisnosti iz individualističkog ponašanja.

Pristaše teorije uslužnosti naglašavaju kako razdvajanje vlasništva i kontrole nad poduzećem ne mora automatski dovesti do različitih ciljeva i sukobljenih interesa vlasnika i menadžera (Hendry, 2004., str. 189.). Temeljna je pretpostavka teorije uslužnosti težnja postojanja sklada između ciljeva menadžera i vlasnika. U tom smislu, uslužni odnos postoji sve dok jedna strana ne iznevjeri ili pokuša prevariti drugu; tada on prerasta u tipičan agencijski odnos, sa svojstvima kako ga opisuje agencijska teorija (Podrug, Filipović i Milić, 2010.).

Za razumijevanje „konvergirajućih“ interesa menadžera i vlasnika nužno je promatrati psihološka obilježja menadžera, s jedne, i obilježja situacije koja vlada u organizaciji, s druge strane. Psihološki su čimbenici, koji utječu na menadžersku motivaciju i prethode uslužnom odnosu, izvor motivacije, identifikacija s organizacijom i upotreba moći.

Izvor je motivacije uslužitelja u nematerijalnim stvarima, primjerice u mogućnosti razvoja i napredovanja, priznanja, u samoaktualizaciji ili stvarima koje se nalaze visoko na *Maslowljevoj* ljestvici potreba. *Davis, Schoorman* i *Donaldson* (1997.) smatraju da će oni menadžeri koji budu motivirani potrebama više razine, kao i nematerijalnim potrebama, imati veće sklonosti da se u organizacijama ponašaju kao uslužitelji. Identifikacija s organizacijom nastupa kad menadžer počne sebe doživljavati i definirati kao dio organizacije, što podrazumijeva da ujedno usvoji njezinu misiju, viziju i ciljeve – kao svoje. Komentare o organizaciji on će doživljavati osobno, pripisujući organizacijski uspjeh sebi. Veća je vjerojatnost da će se menadžeri s visokom razinom identifikacije ponašati kao uslužitelji. Upotreba moći psihološka je potreba utjecanja na druge radi ispunjavanja valjanog i prihvaćenog organizacijskog cilja. U principal-agent odnosu koristi se prvenstveno institucionalni izvor moći koji proizlazi iz položaja unutar organizacije, dok se u odnosu principal-uslužitelj preferira osobni izvor moći (Podrug, 2010., str. 25.).

Situacijski su faktori teorije uslužnosti menadžmentska filozofija i kultura. Razvoju uslužnog odnosa pogoduju participativni stilovi vodstva i postojanje odnosa povjerenja. Ljudi koji se nalaze u situacijama s naglašenom participacijom češće će razvijati odnos s karakteristikama koje opisuje teorija uslužnosti (Tipurić, 2006., str. 113.). Kulturološke razlike, definirane prema *Hofstedeu*, mogu utjecati na formiranje uslužnog odnosa. Preciznije, kulturološke razlike obuhvaćene dimenzijama distance moći i individualizam/kolektivism, povezane s teorijom uslužnosti, pogoduju oblikovanju uslužnog odnosa. Mala distanca moći i kolektivistički dio kontinuuma dimenzije individualizam/kolektivism pogoduju oblikovanju uslužnog odnosa.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> No, mogući su i kontradiktorni zaključci. Primjerice, za Japan, kao kolektivističku kulturu koju karakterizira i velika distanca moći, nije lako donijeti zaključak o dominaciji uslužnog odnosa. Naravno, u kolektivističkom je društvu jednostavnije postaviti organizacijsku strukturu koja podržava uslužni odnos (plitka hijerarhija, timska organizacija), no zbog velike distance moći teže će se postići participativni, interpersonalni odnosi temeljeni na povjerenju.

*Hernandez (2007.)* smatra da uslužnost postoji u mjeri u kojoj menadžer preuzima osobnu odgovornost za aktivnosti organizacije i koristi moć za dobrobit što većeg broja interesno-utjecajnih skupina.<sup>2</sup>

Tablica 1.

## Pregled postavki teorije uslužnosti

	<b>Teorija uslužnosti</b>
<b><i>Etička orijentacija</i></b>	predanost društvu, temeljeno na vrlinama i pravima
<b><i>Uloga menadžera</i></b>	objediniti zajedničke interese
<b><i>Vremenska orijentacija</i></b>	dugoročna vremenska orijentacija
<b><i>Menadžerska motivacija</i></b>	vrline, vrijednosti i društvo
<b><i>Funkcija informacija</i></b>	ostvariti sinergiju
<b><i>Temelj za povjerenje</i></b>	integritet
<b><i>Moralna pozicija</i></b>	dosljedna
<b><i>Uloga pravila</i></b>	definirati priliku
<b><i>Ključna vrijednost</i></b>	vjerodostojnost
<b><i>Osnovna menadžerska funkcija</i></b>	uslužitelj

Agencijski konflikti postoje u Japanu, baš kao što postoje i uslužitelji u SAD-u, zemlji koja se često navodi kao primjer za dominantni agencijski odnos. Prema: Lee, P. M. i O'Neill, H. M. (2003.), „Ownership Structures and R&D Investments of U.S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives“, *Academy of Management Journal*, (46), 2, str. 212.-225.

Važno je napomenuti kako i unutar određene nacionalne kulture postoje značajne razlike između organizacija i pojedinaca mjereno dimenzijama nacionalne kulture. Dakle, jednako kao što odnosi principal - menadžer variraju među kulturama i zemljama, isto vrijedi i unutar zemlje, odnosno nacionalne kulture.

<sup>2</sup> Provedena su dva istraživanja: anketno istraživanje izvršnih direktora različitih struka (n=354) i istraživanje provedeno na studentima poslovnih škola i stručnjacima u mirovini (n=198).

Zaključci jesu:

1. podrška putem interpersonalnih odnosa i motivacija indirektno pozitivno djeluju na uslužno ponašanje (medijator je hrabro, moralno ponašanje)

2. kontekstualni faktor podrške direktno djeluje na uslužno ponašanje te indirektno putem motivacije, dok je zanemarivo djelovanje medijatora između kontekstualnog faktora i uslužnog ponašanja. Prema: Hernandez, M. (2007.), „Stewardship: Theoretical Development and Empirical Test of Its Determinants“. Dostupno na: [http://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/10161/1771/D\\_Hernandez\\_Morela\\_a\\_052007.pdf](http://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/10161/1771/D_Hernandez_Morela_a_052007.pdf) (preuzeto: 20. rujna 2010.)

<b><i>Ekonomska pretpostavka</i></b>	varijabilna suma ukupne korisnosti (pozitivno povećanje korisnosti za sve, sinergijski efekti)
<b><i>Organizacijski cilj</i></b>	kreirati dugoročno bogatstvo i postići najbolje interese za sve
<b><i>Menadžerski osobni cilj</i></b>	ostvariti potencijal
<b><i>Motivacijski model</i></b>	samoaktualizirajući model s intrinzičnim motivatorima
<b><i>Vizija/fokus</i></b>	povećati organizacijsko bogatstvo kako bi se postigli svi interesi
<b><i>Menadžerska predanost organizaciji</i></b>	visoka identifikacija s organizacijom i visoka predanost vrijednostima
<b><i>Pretpostavke o ljudima</i></b>	ljudi su kolektivisti koji ostvaruju korisnost kroz postignuće organizacije

*Izvor: Caldwell, C. i Karri, R. (2005.), „Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust“, Journal of Business Ethics, (58), str. 254.*

Teorija uslužnosti promatra ulogu menadžera u smislu objedinjavanja zajedničkih interesa i predlaže sustav upravljanja koji je etički konzistentan s potrebama poduzeća i zahtjevima okruženja. Njena snaga leži u sposobnosti istovremenog praćenja unutrašnjeg okruženja (unutar sebe i organizacije) i vanjskog okruženja radi procjene organizacijskih potreba (Caldwell i Karri, 2005.).

Hosmer (1996.) upućuje kako uslužno ponašanje dugoročno maksimira profit dioničarima, osigurava uravnoteženi rast i sigurnost zaposlenja te promiče društvenu odgovornost poduzeća. Dajući prvenstvo dugoročnom bogatstvu organizacije pred kratkoročnim ciljevima uslužitelji štite interese društva, interesno-utjecajnih skupina, potrošača i dioničara.

### **3. KOMPARACIJA MODELA USLUŽNOSTI I TRADICIONALNOG MODELA**

Modeliranje organizacije po principima teorije uslužnosti zahtijeva drastične i seriozne fundamentalne promjene upravljanja. Predanost je menadžmenta polazna točka za promjene, kako bi uslužnost i povjerenje imali središnju ulogu, a vlasništvo i osobna odgovornost bili snažno prisutni kod svih pojedinaca unutar organizacije.

Teorija uslužnosti definira poduzeće kao integralni dio sustava - društvene i prirodne zajednice. U modelu uslužnosti poduzeće postoji radi služenja, a pripadajući se mentalni okvir konzistentno identificira u vrijednostima, stilu menadžmenta, metrici i definiciji uspjeha. Menadžeri uslužitelji kreiraju hijerarhiju vrijednosti, distinktivno hijerarhiji autoriteta koja optimizira potencijal zaposlenika (Podrug, 2010., str. 107.). Zaposlenicima se osigurava ovlast za donošenje odluka, omogućava razvoj njihovih ekspertiza, a sve radi razvoja predanosti. Navedeno osigurava znatno veći potencijal za učenje, promjene i održivi prosperitet naspram tradicionalnog modela. Tablica 2. sadrži kratki pregled strateških promjena koje predstoje pred tradicionalnim poduzećem i menadžmentom k potpunoj uslužnosti.

Tablica 2.

Usporedba strateških obilježja poduzeća iz perspektiva teorije uslužnosti s tradicionalnim modelom

	<b>Model uslužnosti</b>	<b>Tradicionalni model</b>
<b>Misija</b>	Doprinos kvaliteti života	Dominirati i kontrolirati tržište
<b>Vizija</b>	Kako doprinijeti?	Kako dominirati?
<b>Ciljevi</b>	Učenje, unapređenje dugoročne vizije	Kratkoročni profit
<b>Participacija</b>	Svi ljudi imaju značajan doprinos	Menadžeri imaju ključnu ulogu
<b>Odgovornosti</b>	Svi snose odgovornost	Menadžeri snose odgovornost
<b>Kreativnost</b>	Kreativnost prisutna na svim razinama	Kreativnost prisutna na vrhu organizacijske piramide
<b>Inovativnost</b>	Društveni, izranjajući proces	Administriran pristup
<b>Učenje</b>	Individualno, intrinzično	Propisano, ekstrinzično
<b>Ciljevi efikasnosti</b>	Održivost	Maksimalni output, trenutni profit

<b>Metode ostvarivanja efikasnosti</b>	Lokalno znanje, industrijska ekologija	Masovna proizvodnja, obujam
<b>Metrika</b>	BSC	Financijski indikatori

*Izvor: Prilagođeno prema Bragdon, J. H. (2006.), Profit for Life: How Capitalism Excels, Case Studies in Living Asset Stewardship, SoL, Cambridge, str. 236.*

Tradicionalni model definira snagu poduzeća u kvantitativnim terminima poput prodaje, profita, menadžerskim kompenzacijama, dokse , u perspektivi teorije uslužnosti, a snage poduzeća mjere kvalitativno, primjerice integritetom kulture i procesa te brzinom učenja. Tradicionalno upravljanje podrazumijeva maksimalno uvažavanje moći i novca, smatrajući ih esencijalnim za opstanak poduzeća, a uslužnost odražava maksimalno uvažavanje društva i prirodnog okoliša (Bragdon, 2006.). Etički su pristupi također dijametralno suprotni jer tradicionalni model definira etičnost kao poštivanje zakona, a model uslužnosti definira etičnost kao uslužnost drugima.

#### **4. IMPLEMENTACIJA PRINCIPA USLUŽNOSTI**

Uslužna poduzeća trebaju biti organizirana kao fleksibilne mreže posvećene učenju i prilagodbi naspram tradicionalnih rigidnih struktura koje su orijentirane financijskim rezultatima. Autoritet je, iz perspektive teorije uslužnosti, decentraliziran te praćen difuznim upravljanjem i odgovornošću na svim razinama u organizaciji. Konzekventno, radna su mjesta otvorena, interaktivna uz transparentnu komunikaciju i potpunu raspoloživost informacijama na svim razinama (Podrug, 2010., str. 110.). U tablici 3. prikazana su brojna obilježja modela poduzeća iz perspektive teorije uslužnosti.

Tablica 3.

## Obilježja modela poduzeća iz perspektive teorije uslužnosti

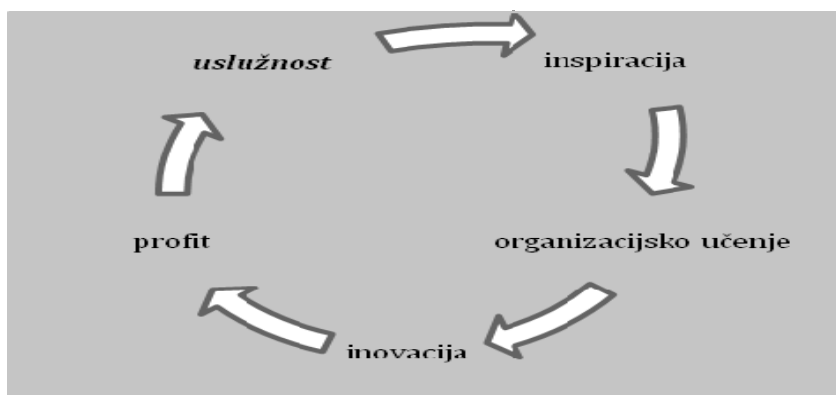
	<b>Model uslužnosti</b>	<b>Tradicionalni model</b>
<i>Paradigma</i>	organski sustav	mehanicistički sustav
<i>Kontekst</i>	integriran	separiran
<i>Kultura</i>	mrežna, <i>izranjajuća</i>	strukturirana, zadana
<i>Dinamika</i>	samoorganiziranje, humanistička perspektiva	administriranje, materijalistička perspektiva
<i>Svrha postojanja</i>	služiti društvu, životu (neograničeno)	služiti vlasnicima, menadžerima (ograničeno)
<i>Autoritet</i>	decentraliziran	centraliziran, hijerarhijski definiran autoritet
<i>Upravljanje</i>	raspodjela odgovornosti	naredbe i kontrola
<i>Radno mjesto</i>	otvoreno, interaktivno	zatvoreno
<i>Komunikacija</i>	transparentna komunikacija, potpuna raspoloživost informacija	ograničena komunikacija, djelomična raspoloživost informacija
<i>Učenje</i>	samoupravljujuće, spontano	propisano, zadano
<i>Strateško promišljanje</i>	holističko	analitičko
<i>Instrument</i>	nadahnuti zaposlenici	financijski <i>inženjering</i>
<i>Metrika</i>	BSC	financijski pokazatelji
<i>Misija:</i>	kvaliteta života, uslužnost	profit
<i>Vizija:</i>	održivost, harmonija	kontrola resursa i tržišta
<i>Organizacijsko obilježje</i>	suradnja	kompetitivnost
<i>Zaposlenici</i>	imovina, generatori vrijednosti	trošak, potencijalna obveza
<i>Vodstvo</i>	služiti, uloga mentora	zapovijedati, dominirati
<i>Financijska obilježja</i>	manji udio dugovanja, samofinanciranje	veći udio dugovanja, kreditiranje
<i>Profit</i>	sredstvo za ostvarivanje misije	cilj

Izvor: autori



Organizacijsko je učenje spontan proces koji se potvrđuje u terminima efektivnosti naspram različitih treninga koji su više vezani uz interese i prioritete pojedinaca. Strateško je promišljanje također distinktivno od tradicionalnog modela jer su menadžeri u uslužnom modelu skloniji holističkom, organskom pristupu. Vrijednosti usklađene s uslužnim modelom poduzeća temelje se na kvaliteti života, održivosti i harmoniji, a zaposlenici su percipirani kao imovina, a ne kao trošak (Collins i Porras, 1994., str. 73.).

Radi održavanja integriranosti, model uslužnosti može se smatrati financijski konzervativnim s obzirom na način financiranja, udio kredita, itd. Profit u uslužnoj paradigmi nije cilj, već predstavlja sredstvo, iako će u konačnici rezultirati i daljnjim osnaživanjem inovacija i profita. Ciklus je stvaranja vrijednosti ilustrativno prikazan na slici 1. Dakle, u modelu uslužnosti inspirirani zaposlenici imaju motivaciju za učenje, a učenje rezultira sposobnošću za inoviranjem, što posljedično povećava vjerojatnost ostvarivanja i povećanja profita. Ciklus se nastavlja na način da profit osigurava mogućnosti za daljnje uslužno ponašanje, što je prikazano na slici 1.



Izvor: Bragdon, J. H. (2006.), *Profit for Life: How Capitalism Excels, Case Studies in Living Asset Stewardship, Sol, Cambridge, str. 24.*

Slika 1. Ciklus stvaranja vrijednosti

U modelu uslužnosti najveća je vrijednost relacijska imovina, odnosno kvaliteta relacijske imovine. I upravo iz kvalitete odnosa sa zaposlenicima proizlazi kvaliteta odnosa s dobavljačima i potrošačima u modelu uslužnosti jer se poštivanje zaposlenika reflektira na daljnje odnose. Treacy i Wiersema (1993.) utvrdili su kako 5% povećanja zadovoljstva zaposlenika rezultira s 2% povećanja zadovoljstva potrošača i 1,8% povećanja neto profita. Razumljivo, relacijska imovina nije zamjena za vrijednost dionica, već predstavlja konstruktivni komplement (Costa, 1998., str. 185.). Relacijska imovina generira profit putem

lojalnih potrošača čija je vrijednost znatno veća od povremenih potrošača. U relaciji s dobavljačima model uslužnosti zahtijeva pomak od tradicionalnih mehanicističkih lanaca dobave prema organskim, adaptivnim mrežama i partnerskim odnosima s dobavljačima.

Tablica 4.

Obilježja odnosa s dobavljačima i potrošačima (tradicionalni model i model uslužnosti)

MODEL USLUŽNOSTI	TRADICIONALAN MODEL
<b>OBILJEŽJA ODNOSA S DOBAVLJAČIMA</b>	
<p><b>ORGANSKE, ADAPTIVNE MREŽE S DOBAVLJAČIMA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>stremljenje prema najboljim praksama</i></li> <li>• <i>kreiranje harmonije u mreži (dugoročna perspektiva)</i></li> <li>• <i>orijentacija prema produktivnosti (sredstvima)</i></li> <li>• <i>mrežni model (partnerski odnos i suradnja)</i></li> <li>• <i>stremljenje prema različitostima u vještinama, znanjima</i></li> <li>• <i>središnje mjesto u mreži zauzima zajednička svrha</i></li> <li>• <i>optimalna povezanost sa stakeholderima</i></li> <li>• <i>otvorena, spontana komunikacija temeljena na znanju i doprinosu</i></li> <li>• <i>izbor partnera temeljem jedinstvenih kompetencija</i></li> </ul>	<p><b>MEHANICISTIČKI LANCI DOBAVE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>stremljenje prema najboljoj cijeni i kontroli</i></li> <li>• <i>stvaranje najboljih rezultata za poduzeće (kratkoročna perspektiva)</i></li> <li>• <i>orijentacija prema ciljevima</i></li> <li>• <i>model lanca</i></li> <li>• <i>stremljenje prema istovjetnosti i zamjenjivosti</i></li> <li>• <i>središnje mjesto u lancu zauzima dominantno poduzeće</i></li> <li>• <i>pritisak prema targetiranim stakeholderima</i></li> <li>• <i>kontrolirana komunikacija temeljena na rangu</i></li> <li>• <i>izbor partnera temeljem troškovnih parametara</i></li> </ul>
<b>OBILJEŽJA ODNOSA S POTROŠAČIMA</b>	
<p><b>ODNOS U MODELU USLUŽNOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>orijentiranost prema potrebama potrošača</i></li> <li>• <i>kvalitativni pristup, stremljenje prema ukupnom rješenju</i></li> <li>• <i>respektiranje vrijednosti potrošača</i></li> <li>• <i>odnos (dugoročna perspektiva)</i></li> <li>• <i>povjerenje (win-win pristup)</i></li> </ul>	<p><b>ODNOS U TRADICIONALNOM MODELU:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>orijentiranost prema potrebama poduzeća (profit)</i></li> <li>• <i>kvantitativni pristup, stremljenje prema brzom prodaji</i></li> <li>• <i>nepriprisanost spram vrijednosti potrošača</i></li> <li>• <i>transakcija (kratkoročna perspektiva)</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• proaktivno zadovoljavanje potreba potrošača</li> <li>• konkurentni troškovi kroz životni ciklus</li> <li>• kvaliteta i dugoročnost proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• win-lose pristup</li> <li>• reaktivno zadovoljavanje potreba potrošača</li> <li>• konkurentni inicijalni troškovi</li> <li>• planirano zastarijevanje proizvoda</li> </ul>
--	---

*Izvor: autori*

## 5. ULOGA MENADŽMENTA U IMPLEMENTACIJI PRINCIPA USLUŽNOSTI

Menadžment u modelu uslužnosti ima iznimno zahtjevan i odgovoran posao postizanja uravnoteženog rasta (Montgomery, 2008., str. 58.), ali bez osobne uključenosti u donošenje svih odluka koje su nužne za vođenje kompleksnih organizacija. Kako bi se maksimizirale koristi uslužnog ponašanja, potrebno je osigurati autonomnost menadžeru. Za razliku od oportunističkog agenta kojem se trebaju osigurati sredstva za proorganizacijsko ponašanje, uslužitelju se vjeruje te nisu potrebne kontrole, poticaji i slična sredstva kako bi njegovo ponašanje bilo konzistentno s organizacijskim ciljevima. Zapravo, kontrola će biti kontraproduktivna jer podcjenjuje njegovo proorganizacijsko ponašanje smanjujući njegovu i/ili njenu motivaciju (Argyris, 1964.).

Ne treba zaboraviti kako u agencijskom odnosu fokalnu ulogu ima kompenzacijski sustav, nasuprot razvoju povjerenja i predanosti u uslužnom odnosu (Tipurić i Podrug, 2008.). Rezultati nekih istraživanja upozoravaju kako ekstrinzične nagrade potenciraju daljnju ekstrinzičnu orijentaciju i reduciraju mogućnost djelovanja intrinzične motivacije u budućnosti. Stoga zagovornici teorije uslužnosti smatraju kako menadžere treba nagraditi, ali racionalno i razumno u odnosu na nemenadžersko osoblje i u skladu s njihovim kompetencijama i odgovornostima (Donaldson, 2008., str. 309.).

U modelu uslužnosti uloga je menadžmenta generirati suradnju kroz uravnoteženje postizanja organizacijske svrhe i zadovoljavanja potreba pojedinca (Barnard, 1938., str. 38.-45.). Menadžment treba osigurati podršku suradnika te ih motivirati i inspirirati kako bi produktivno pridonijeli ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Hendry, 2004., str. 185.). Komuniciranje i upravljanje ljudima pak podrazumijeva kreiranje okruženja u kojemu će među suradnicima (menadžerima i zaposlenicima) vladati povjerenje.

Integrativna je uloga menadžera u modelu uslužnosti razvoj povjerenja, propagiranje i implementacija etičkih vrijednosti, otvorena komunikacija te usvajanje ekonomske i društvene vizije organizacije (Stephenson, 2004., str. 1.-4.).

Tablica 5.

Karakteristike menadžmenta u modelu uslužnosti u odnosu na tradicionalni model

TRADICIONALNI MODEL	MODEL USLUŽNOSTI
<b>PRINCIPI MENADŽMENTA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kratkoročni rezultati</li> <li>• poduzeće je jedino važno</li> <li>• profit je cilj</li> <li>• financijski uspjeh</li> <li>• zaposlenici su zamjenjivi</li> <li>• zaposlenici se brinu samo o svojim materijalnim primanjima</li> <li>• zaposlenici su pasivni</li> <li>• zaposlenicima je nužno davati upute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konstantno stremljenje k održivosti</li> <li>• odnosi su važni</li> <li>• profit je sredstvo za viši cilj</li> <li>• misija je „služiti“</li> <li>• zaposlenici su neprocjenjiva imovina</li> <li>• zaposlenici se brinu o odnosima, sustavu</li> <li>• zaposlenici žele dati svoj doprinos</li> <li>• zaposlenici su samostalni</li> </ul>
<b>POLITIKE MENADŽMENTA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• propisano učenje</li> <li>• učenje - fokusirano</li> <li>• učenje je trošak</li> <li>• programiranje zaposlenika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samostalnost u procesu učenja</li> <li>• učenje - kontekstualno</li> <li>• učenje je prilika</li> <li>• mentoriranje zaposlenika</li> </ul>
<b>NEPISANA PRAVILA MENADŽMENTA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• trenutno stvaranje dodane vrijednosti</li> <li>• pogreške neprihvatljive</li> <li>• zadržavanje informacija</li> <li>• kontrola</li> <li>• štititi vlastitu poziciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dugoročno promišljanje</li> <li>• preuzimanje inicijative i tolerancija prema pogreškama u procesu učenja</li> <li>• otvoreni pristup informacijama</li> <li>• povjerenje</li> <li>• timski rad</li> </ul>
<b>AKTIVNOSTI MENADŽMENTA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• minimalan trening, prvenstveno fokusiran na određene vještine i znanja</li> <li>• periodično praćenje i ocjenjivanje zaposlenika</li> <li>• napredak se nadzire</li> <li>• prijedlozi i inicijative zaposlenika pripadaju poduzeću</li> <li>• mjerenje rezultata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontinuiran trening</li> <li>• konstantno pružanje povratne informacije</li> <li>• napredak se potiče</li> <li>• prijedlozi i inicijative prepoznaju se kao ideje pojedinca</li> <li>• mjerenje učenja</li> </ul>

Izvor: autori

Zapravo politike i aktivnosti organizacija odražavaju osobne vrijednosti onih koji upravljaju – vrhovnog menadžmenta (Sturdivant i Ginter, 1977., str. 30.-39.), što potvrđuje važnost uloge menadžmenta u institucionalizaciji postulata uslužnosti u suvremenim organizacijama.

## 6. ZAKLJUČAK

Tradicionalno, znanje i informacije potrebni za djelovanje organizacije bili su koncentrirani na vrhu hijerarhijske ljestvice pod neposrednim nadzorom menadžmenta. Danas informacije moraju, bar jednim dijelom, biti dostupne svakom članu organizacije kako bi cjelokupna organizacija mogla funkcionirati. Daljnji razvitak organizacije pomiče točku optimalne ravnoteže prema prilagodljivosti, elastičnosti i fleksibilnosti, što će se odraziti u sve većoj difuziji, raspršenosti potrebnog znanja i informacija među članovima organizacije. Hijerarhija je manje naglašena, a „jezgra organizacije su 'radnici znanja' i stručnjaci koji proizvode 'elastične pojmove i tvrde tehnologije'“, a tek se iza njih spominje „ključno financijsko i menadžersko osoblje“ (Child i McGrath, 2001., str. 1144.). Menadžeri „umjesto da zapovijedaju odozgo prema dolje, trebaju osigurati stručno vođenje, razrješavati sukobe i brinuti se da kanali komunikacije ostanu otvoreni“. Koheziju u novoj organizaciji treba osigurati jedinstvena vizija i „kultura“ (Pusić, 2005).

Apliciranje principa uslužnosti, uz stratešku ulogu menadžera uslužitelja, može pružiti odgovor za upravljanje u suvremenim uvjetima poslovanja. Brojne uspješne organizacije današnjice funkcioniraju na principima uslužnosti i istovremeno ostvaruju dugoročan profitabilan rast. Poduzeća koja su uspješnija od svoje konkurencije, uspješnija su i zbog predanih menadžera i vrijednosti koje oni propagiraju (Caldwell i Karri, 2005., str. 254.). Menadžeri-uslužitelji predani su postizanju dugoročnog bogatstva i zadovoljavanju interesa svih *stakeholdera*, predani su aktualiziranju harmoničnog organizacijskog sustava koji je orijentiran svim *stakeholderima*. Stoga predloženi model uslužnosti zasigurno može biti superiornija alternativa tradicionalnom modelu poduzeća.

## LITERATURA

Argyris, C. (1964.), *Integrating the individual and the organization*, Wiley, New York.

Barnard, C. I. (1938.), *The Functions of the Executive*, The Harvard Press, Cambridge.

Bragdon, J. H. (2006.), *Profit for Life: How Capitalism Excels, Case Studies in Living Asset Stewardship*, Sol, Cambridge.

Caldwell, C. i Karri, R. (2005.), „Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust“, *Journal of Business Ethics*.

Child, J. i McGrath R. G. (2001.), „Organizations unfettered: organizational form in an information-intensive economy“, *Academy of Management Journal*.

Collins, J. C. i Porras, J. I. (1994.), *Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York.

Costa, J. D. (1998.), *The Ethical Imperative*, HarperBusiness, Toronto.

Davis, J. H., Schoorman, F. D. i Donaldson, L. (1997.), „Towards a Stewardship Theory of Management“, *Academy of Management Review*.

Donaldson, L. (2008.), „Ethical Problems and Problems with Ethics: Toward a Pro-management Theory“, *Journal of Business Ethics*.

Filipović, D., Podrug, N. i Krišto, M. (2010.), „Relations' assessment among stewardship and stakeholder theory“, *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21<sup>st</sup> International DAAAM Symposiums*.

Hendry, J. (2004.), *Between Enterprise and Ethics: Business and Ethics in a Bimoral Society*, Oxford University Press, New York.

Hernandez, M. (2007.), „Stewardship: Theoretical Development and Empirical Test of Its Determinants“. Dostupno na: [http://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/10161/177/1/D\\_Hernandez\\_Morela\\_a\\_052007.pdf](http://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/10161/177/1/D_Hernandez_Morela_a_052007.pdf) (preuzeto: 20. rujna 2010.)

Hosmer, L. T. (1996.), *The Ethics of Management*, Irwin, Chicago.

Lee, P. M. i O'Neill, H. M. (2003), „Ownership Structures and R&D Investments of U.S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives“, *Academy of Management Journal*.

Montgomery, C. A. (2008.), „Putting Leadership Back into Strategy“, *Harvard Business Review*, January.

Podrug, N. (2010.), *Odnosi uslužnosti između menadžerskih razina u velikim hrvatskim poduzećima*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.

Podrug, N., Filipović, D. i Milić, S. (2010.), „Critical overview of agency theory“, *Annals of 21<sup>st</sup> DAAAM World Symposiums, Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21<sup>st</sup> International DAAAM Symposiums*.

Pusić, E. (2005.), *Organizacija i upravne organizacije*, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zagreb.

Stephenson, C. (2004.), „Rebuilding trust: the integral role of leadership fostering values, honesty and vision“, *Ivey Business Online Journal*, Jan-Feb.

Sturdivant, F. D. i Ginter, J. L. (1977.), „Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes“, *California Management Review*.

Tipurić, D. (2006.), *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb.

Tipurić, D. i Podrug N. (2008.), „Teorija uslužnosti“ u: Tipurić, D. (ur.), *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb.

Tipurić, D. i Podrug, N. (2010.), „Teorijska konceptualizacija i empirijska validacija teorije uslužnosti“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*.

Treacy, M. i Wiersema, F. (1993.), „Customer Intimacy and Other Value Disciplines“, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.

**Najla Podrug, Ph. D.**

Teaching and Research Assistant  
Faculty of Economics and Business-Zagreb  
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb  
E-mail: npodrug@efzg.hr

**Marija Šutalo**

Student  
Faculty of Economics and Business-Zagreb  
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb  
E-mail: sutalomarija@gmail.com

## INSTITUTIONALIZATION OF STEWARDSHIP IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

***Abstract***

*Stewardship, concept developed within stewardship theory, is defined as managerial commitment towards collective welfare in the way that long-term interests of organization are priority in his/her behaviour, and not his/her personal goals and interests neither goals nor interests of other individuals and groups. The aim of this paper is to define a set of principles and activities for implementation of stewardship behaviour so that sense of personal ownership and responsibility is strongly present within the entire organization, consequently resulting with long-term profitable growth. The attributes of organizational model are identified from stewardship theory perspective in comparison to the traditional model and the role of manager-steward in implementation of stewardship principles is apostrophised.*

***Key words: stewardship theory, managerial stewardship, stewardship model, traditional model, principles' implementation***

***JEL classification: M19***