

Dr. Slavko Kapustić  
Dr. Miroslav Žugaj

UDK: 658.3  
Znanstveni rad

Fakultet organizacije i informatike  
V a r a Ź d i n

## TRAGOM KADROVSKE PROBLEMATIKE U RADOVIMA ALEKSANDRA ĐURAŠEVIĆA\*

---

*Autori idu tragom kadrovske problematike u radovima pokojnog Aleksandra Đuraševića, profesora Fakulteta strojarstva i brodogradnje u Zagrebu. Pri tome usmjeravaju svoju pozornost na autorovo shvaćanje odnosa ličnosti radnika i veličine organizacije te količine i kvalitete znanja.*

*Kadrovska problematika; veličina organizacije; organizacijska struktura; znanje.*

---

### 1 UVOD

U svojim stručnim i znanstvenim radovima Aleksandar Đurašević se bavio mnogobrojnim pitanjima, od kojih se podosta njih odnosi na kadrovsku problematiku. Nećemo se u ovom radu s tim u vezi upuštati u analizu čitavog autorovog literarnog opusa. S obzirom na karakter ovogodišnjeg memorijala i sadržaja uvodnih referata našu ćemo pažnju usmjeriti na samo dvije Đuraševićeva konstatacije, i to:

1. "Ličnost radnika sve manje dolazi do izražaja što je on uključen u veći sistem, jer time svaki radnik postaje sve manjim dijelom sistema" (1972, str. 9) i
2. "Čovječanstvo ulaže velike napore pojedinaca i cijele zajednice da poveća ukupno znanje. Ono se može podijeliti na dvije kategorije: na znanje činjenica

---

\* Referat su autori podnijeli na II. memorijalu "ALEKSANDAR ĐURAŠEVIĆ" koji je održan na Zvečevu 17, 18, i 19. svibnja 1987. (Usprkos najavi, Zbornik radova Memorijala nije tiskan).

i na znanje veza između činjenica. Prvi se oblik može poistovjetiti s količinom znanja, koja zavisi od kapaciteta memorije. Drugi oblik možemo nazvati kvalitetom znanja koja u znatno manjoj mjeri ovisi o memoriji i njezinom kapacitetu. Za nas je važno da se jedan i drugi oblik znanja može povećati, a time i postići viši stupanj savršenosti" (1965, str. 11).

Polazeći od tih Đuraševićevih navoda, u ovom ćemo radu ukazati na odnos veličine organizacije i organizacijske strukture, a zatim i na znanje kao komponentu ličnosti.

## 2. VELIČINA ORGANIZACIJE I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Broj istraživanja o organizacijskim posljedicama što ih izazivaju promjene veličine organizacije vrlo je opsežan. Međutim, u obzir za razmatranje uzet ćemo samo dva najznačajnija empirijska priloga u kojima se veličina organizacije mjeri brojem njenih članova, tzv. Aston-studiju i studiju Blau-Schonherra (Fresse, 1980, str. 199-210)<sup>1</sup>

Blau i Schoherr proveli su opsežna empirijska istraživanja o utjecaju veličine neke organizacije na njenu strukturu u savezним podružnicama Sjeverno-američkih saveznih zavoda za rad i socijalno osiguranje. Njihova je teza bila kako veličina organizacije utječe na stupanj njene strukturne diferencijacije.

1. Veće organizacije pokazuju tendenciju prema većem stupnju specijalizacije, standardizacije i formalizacije i
2. S porastom veličine smanjuje se stupanj centralizacije odlučivanja.

Glavni rezultat Blau-Schonherrove studije je teza da organizacijska veličina utječe na stupanj strukturne diferencijacije u nekoj organizaciji na specifičan način koji se prvenstveno izražava na području rukovodeće angažiranosti.

Osim monokauzalnih studija također postoje brojna multikauzalna istraživanja koja ne promatraju promjene u organizacijskoj strukturi samo kao posljedicu promjena u

---

1 Prva je studija nastala kao rezultat jednog od najznačajnijih organizacijsko-teoretskih istraživanja što ga je proveo engleski istraživački tim nazvan Aston grupom. U istraživanjima, koja su se odvijala u 46 organizacija većinom industrijskih poduzeća iz okolice Birminghama, utjecaj veličine mjerio se s obzirom na četiri strukturna obilježja: specijalizaciju, standardizaciju, formalizaciju i centralizaciju.

veličini. Njihovi autori uzimaju u obzir i neke druge faktore, posebice okolinu i tehnologiju. Nećemo u ovom radu ulaziti u analizu svih tih doprinosa. Pregledno ćemo samo ukazati na rezultate istraživačkog programa "CROS-80" (Comparative Research upon Organisational Structures) koji je okupio istraživače petnaest zemalja Istoka i Zapada pod znanstvenim vodstvom Poljaka Wladyslaw Jermakowicza (Jermakowicz, 1980 a i b). To multikauzalno istraživanje o mogućnosti primjene pojedinih organizacijskih struktura u suvremenim uvjetima uvažava i objedinjuje dosadašnje rezultate, posebice Lawrence-Lorsch i Woodwardove, o odnosu okoline i organizacijske strukture te tehnologije i organizacijske strukture. Tome se dodaju i obilježja svake pojedine strukture koja su mjerena stupnjevima decentralizacije i funkcionalnosti, pri čemu se prvi stupanj promatra kao rezultat vertikalnog delegiranja nadležnosti na podređena mjesta i horizontalne autonomije podsustava organiziranog sociotehničkog sustava, a stupanj funkcionalnosti kao specijalizacija u upravljanju i izvršavanju.

Rezultati istraživanja pokazuju da su uz uvažavanje tehnologije za stabilnu okolinu i stabilno stanje te za lakopredvidivu budućnost pogodne linijske strukture (struktura s centralnim mjestom te štabno-linijska i linijska struktura). Relativno stabilnoj okolini, relativno stabilnom stanju i relativno lako predvidivoj budućnosti odgovaraju funkcijske strukture (funkcijska, matrična i projektna). Za promjenjivu okolinu, nestabilno stanje i teško predvidivu budućnost primjenjive su organske strukture (hibridna, kolegijalna i amorfna). Te posljednje su one iste organizacijske strukture koje imaju najviše stupnjeve decentralizacije i uspješnosti, a što posebno dolazi do izražaja u istraživačkoj djelatnosti, zatim u svakom radu koji se odvija neredovito i iznenada, kao i u radu koji ima neponovljivo, originalno pojedinačno obilježje, a uz to je povezan s velikim rizikom i neznatnom mogućnošću programiranja.

U tim su strukturama vertikalne veze nezatne i postoje samo u jedno-i dvostupnjevanom organizacijskom sustavu. Rukovodioci srednjeg stupnja za razliku od funkcijskih struktura imaju više nominalnu nego radnu ulogu i promatra ih se kao ravnopravne članove radne grupe bez prava odlučivanja i rukovođenja, a raspoložu samo s pravom predstavljanja grupe prema vani. Specijalizacija postoji u izvršenih suradnika.

### 3. ZNANJE KAO KOMPONENTA LIČNOSTI

Da bi čovjek mogao uspješno obavljati neki rad, potrebno je da ima odgovarajuća znanja, vještine i navike. Znanje je sustav naučnih činjenica i generalizacija (spoznaja, pojmova, pravila, zakona o prirodi, društvu i čovjeku) koje je usvojeno, tj. shvaćeno, u svijesti trajno zadržano i koje se umije primijeniti u praksi (Enciklopedijski rječnik pedagogije, str. 1136). Ili, drukčije rečeno, znanje su informacije koje imaju povratno

djelovanje (Wiener, 1973, str. 85). Sa znanjem su neposredno povezane vještine kao psihomotorne sposobnosti lakšeg, bržeg i točnijeg obavljanja neke radnje.

Na vještinama se stvaraju navike - naučene i stalnim ponavljanjem automatizirane reakcije - koje omogućuju s najmanjim utroškom snage brzo i točno obavljanje neke radnje.

Još potkraj 19. stoljeća Marshall, poznati građanski ekonomist, tvrdio je kako je najisplativiji od svih kapitala onaj što je uložen u znanje.

Danas taj činilac postaje još značajniji jer znanje je ona pokretačka sila koja nosi razvoj u suvremenim uvjetima. Stoga s pravom Drucker ističe da je znanje već postalo primarna industrija koja snabdijeva industriju njenim suštinskim i centralnim resursom (Pulić, 1986, str. 107 i 108).

Đurašević je smatrao da se u znanju mogu uočiti dvije kategorije: znanje činjenica i znanje veza među njima, od kojih je taj drugi oblik nazvao kvalitetom znanja. To obilježje znanja nije moguće ispustiti iz razmatranja ni onda kad se govori o znanju kao komponenti ličnosti.

Kvaliteta znanja, o kojoj zavisi i kvaliteta vještina i navika, sastoji se u naučnoj točnosti i količini (ekstenzitetu) usvojenih činjenica i generalizacija (pojmovna, pravila, zakona), u dubini (intenzitetu) shvaćanja građe, u stupnju trajnosti i sposobnosti reproduciranja i praktične primjene znanja u radu (Enciklopedijski rječnik pedagogije, str. 426).

Sadržaj znanja trebao bi proizlaziti iz strukture društvenih odnosa čije su temeljne komponente stvari, prostor, vrijeme, ljudi, organizacije i informacija (Toffler, 1975, str. 42. i 43). Te ćemo iste elemente naći u strukturi svakog radnog zadatka (Kosiol, 1972, str. 10) i svakog radnog mjesta (Novak, 1978, str. 171).

Već je poznato da je ekstenzitet opseg ukupnog (općeg i stručnog) a intenzitet dubina znanja i da su te dvije strane znanja međusobno uvjetovane, kao i to da se stalno mijenjaju tijekom školovanja i života. Te promjene nisu mehaničko gomilanje: nova se građa shvaća pomoću starog znanja koje je istovremeno preduvjet za usvajanje novog znanja. Proširivanje znanja vodi do njegovog produbljavanja pa je sasvim normalno da o količini i kvaliteti starog znanja zavisi i kvaliteta novog znanja. O aktivnoj povezanosti ekstenzivne i intenzivne strane znanja valja voditi računa prilikom izrade nastavnih programa (Opća pedagogija, 1964, str. 115).

Za čovjeka, radnika, proizvođača nije važno samo da shvati i razumije činjenice i generalizacije. Značajnije je, međutim, to da stečeno znanje postane njegova vlastita svojina, da ga može reproducirati i koristiti kad je to potrebno. U tom se smislu u nastavnom procesu organiziraju posebni postupci. Osim znanja potrebno je steći i vještinu iskorištavanja znanja koja radniku omogućuje okretnu i vještu primjenu znanja. Bez mogućnosti praktične primjene nije moguće govoriti o kvalitetnom znanju. Na ovom

mjestu ne možemo a da ne spoemenemo kako se u nas nedovoljno koristi stručno znanje. To potvrđuje, među inim, i već tradicionalno istraživanje u okviru Privredne komore Jugoslavije koje je na osnovi anketiranja 3264 radnika različitog nivoa obrazovanja pokazalo, naime, da se prosječno stručnog znanja koristi 63,9%.

Stjecanje znanja jedan je od osnovnih zadataka nastave. S obzirom da su "ljudi koji znaju", kako se to često kaže, alfa i omega svakog napretka, to i korijen privredne nerazvijenosti leži u nerazvijenosti u obrazovanju (Schreiber, 1980, str. 102), razumljivo je da bi se kvaliteti nastave trebala posvećivati izuzetna pažnja jer o njoj bitno ovisi kvaliteta ne samo znanja nego i vještina i navika. To se odnosi na kvalitetu nastavne strukture i procesa. U tom posebno značajnu ulogu ima nastavni kadar, pa se ne bi smio zanemariti dignitet te profesije.

Kad je riječ o nastavi, nije moguće zanemariti ni pitanja odnosa općeg i stručnog znanja, kao ni mjere do koje nastava može pogodovati stjecanju specijalnosti, odnosno stvarati bazu za kasniju specijalizaciju. Što se odnosa općeg i stručnog znanja tiče, često se autori zalažu za fleksibilno obrazovanje od kojeg očekuju mogućnost mijenjanja djelatnosti tijekom radnog vijeka. Smatra se, naime, pogrešnim prerano usmjeravanje omladine u struke i zanimanja te nastojanje da, odmah po završetku školovanja, budu korisni udruženom radu. Specijalizacija sa svoja dva stupnja: specijalnošću i visokom specijalnošću, koja nužno prati društvenu i pojedinačnu podjelu rada i čija je suština u obavljanju sve manjeg, sve užeg, ograničenijeg dijela ukupne društvene proizvodnje, prije je stvar obrazovanja odraslih nego redovne nastave.

#### 4. ZAKLJUČAK

Pišući o kadrovskoj problematici, makar samo sporadično i ne ulazeći u potpunost te problematike, Đurašević je ukazao na odnos veličine organizacije i dolaženja do izražaja radnikove ličnosti, tj. na utjecaj veličine organizacije na njenu strukturu te posebno od toga na značenje što ga ima povećanje kvalitete znanja.

Istraživanja što smo ih naveli pokazuju kako nije moguće između veličine sustava i dolaženja do izražaja ličnosti radnika postaviti linearan odnos. I veličina i okolina uz uvažavanje tehnologije i obilježja što ih ima svaka struktura utječu na mogućnost specijalizacije i decentralizacije posebno u kreativnom radu. Da li se time stvara dovoljan prostor za dolaženje do izražaja radnikove ličnosti, to je pitanje na koje odgovor mogu dati samo multikauzalne studije. Sasvim je sigurno da dolaženje do izražaja ličnosti pojedinca ovisi i o sistemu društvene podjele rada i o skupu veza i odnosa u svakoj pojedinoj organizaciji čiji je informacijski prikaz organizacijska struktura. Nije moguće zanemariti ni samostalnost mišljenja, stavova i djelovanja, svojevrsnost sposobnosti i karaktera, osjećaj unutrašnje nezavisnosti i odgovornosti pred društvom kao odlike

ličnosti koje ne ovise samo o utjecaju navedenih faktora. Ličnost je rezultanta međusobnog djelovanja utjecaja društvene sredine u kojoj se pojedinac razvija, njegovih naslijeđenih bioloških dispozicija i njegove samoaktivnosti (Enciklopedijski rječnik pedagogije, 1963, str. 440). Ona je, dakle, dinamička struktura nastala pod utjecajem mnogih elemenata, među kojima je za njeno samostalno djelovanje neobično značajna i kvaliteta znanja, vještina i navika.

Promatrajući dolaženje do izražaja radnikove ličnosti kao ovisnost većeg broja čionioaca i povezujući to i sa znanjem i njegovom kvalitetom, dopustili smo si da neka Đuraševićeva razmišljanja vezana uz kadrovsku problematiku dopunimo.

## 5. LITERATURA

1. Đurašević, Aleksandar (1965): Razvijanje proizvoda i unapređenje proizvodnje, u: Proizvodnja 7-8, str. 3-39, Zagreb (Zavod za unapređivanje produktivnosti rada)
2. Đurašević, Aleksandar i Zvonko Fijan (1972): Odnosi između cjeline i dijelova u radnoj organizaciji, u: Materijalima iz organizacije poduzeća, str. 1-14, Zagreb (Fakultet ekonomskih nauka)
3. Enciklopedijski rječnik pedagogije (1963), Zagreb (Matica hrvatska)
4. Fresse, Erich (1980): Grundlagen der Organisation, Wiesbaden (Gabler)
5. Jermakovicz, Wladyslaw (1980a): Decentralisationsgrad von Organisationsstrukturen und die Effizienz kreativer, adaptiver und produktiver Organisationen, u: Zeitschrift fur Organisation broj 2, str. 72-78, Wiesbaden (Gabler)
6. Jermakovicz, Wladyslaw (1980b): Organisationstrukturen produktiver, adaptiver und kreativer Organisationen, u: Zeitschrift fur Organisation broj 4, str. 191-200, Wiesbaden (Gabler)
7. Kosiol, Erich (1972): Temelji i metode istraživanja organizacije (2. izdanje) Zagreb (Informator)
8. Novak, Mijo (1978): Organizacija rada u socijalizmu (6. izdanje) Zagreb (Informator)
9. Opća pedagogija (1964) Zagreb (PKZ)
10. Pulić, Ante (1986): Socijalističko samoupravljanje i suvremene informacijske tehnologije, Zagreb (Informator)
11. Servan-Schreiber, Jean-Jacques (1980): Svjetski izazov, Zagreb (Globus)
12. Toffler, Alvin (1975): Šok budućnosti, Rijeka (Otokar Keršovani)
13. Wiener, Norbert (1973): Kibernetika i društvo, Beograd (Nolit)

Primljeno: 1990-06-29

*Kapustić S., Žugaj M. Kaderproblematik in den Arbeiten von Aleksandar Đurašević*

### ZUSAMMENFASSUNG

*Die Autoren untersuchen die Problematik des Kaders in den Arbeiten des gestorbenen Aleksandar Đurašević, des Professors an der Fakultät für Maschinen- und Schiffbau in Zagreb. Als er über die Problematik des Kaders schrieb, obwohl nur sporadisch und nicht die Gesamtheit der Problematik zu umfassen, wies Đurašević auf die Beziehung der Grösse der Organisation und der Hervorhebung der Person des Arbeiters hin, d.h. auf den Einfluss der Grösse der Organisation auf ihre Struktur, und besonders auf die Verbesserung der Qualität des Wissens.*

*Diese Hervorhebung der Person des Arbeiters, die von mehreren Faktoren abhängt, und diese Verbindung mit seinem Wissen und dessen Qualität, die von Professor Đurašević erörtert wurden, haben die Autoren in ihrer Arbeit zu ergänzen versucht.*

(Prijevod: Vesna Šimunić)