

Janez Jerovšek

Fakulteta za sociologijo,
politične vede in novinarstvo
Ljubljana, Titova 102

Prilagodljivost organizacije na promjene*

Procesima prilagođavanja nazivamo sve one aktivnosti kojima organizacija odgovara (reagira) na unutarnje napetosti i na promjene što su se zbile u njenim dijelovima (subsistemima) i u okolini (tržištu, tehnologiji, ekonomskoj politici i sl.).

Harvey i Mills (1970, str. 190—192) luče rutinski od inovativnog problema i rutinsko od inovativnog rješenja problema. Dok je rutinski problem onaj koji je poznat iz prošlosti i već se više puta ponovio, dotle pak je inovativan problem nov i organizaciji iskustveno nepoznat. Rutinsko je rješenje ono koje je organizacija u prošlosti već često upotrebljavala, a inovativno pak je novo i organizacija ga još nije upotrebljavala. Na temelju toga Harvey i Mills oblikovali su tablicu i formulirali niz hipoteza.

*Tablica 1 — Harvejeva i Millsova tablica
Rješenje*

Situacioni problem	Rutinski	A	B
	Inovativni	C	D

Primjena rutinskog rješenja veoma je vjerojatna u svim situacionim problemima onda kada su organizacije: (1) relativno velike prema drugim konkurentskim organizacijama, (2) relativno stare u odnosu na svoje konkurente, (3) u relativno nekonkurentnoj tržišnoj situaciji, (4) sa relativno sporo promjenljivom tehnologijom, (5) u tehničkom pogledu relativno jedinstvenog proizvodnog sistema, i (6) sa relativno formaliziranim komunikacionim kanalima.

* Ovaj je rad skraćeni tekst iz opsežnog istraživanja »Odnos između radnih organizacija i širih društveno-političkih zajednica« koje su proveli Veljko Rus i Janez Jerovšek u Centru za raziskovanje lokalnih skupnosti in delovnih organizacij Fakultete za sociologijo, politične vede in novinarstvo u Ljubljani. Istraživanje je financirao Sklad Borisa Kidriča.

Takve organizacije djeluju u okolini s niskim stupnjem ugroženosti. Što je manji pritisak okoline na organizacije, to one više naginju rutinskim rješenjima.

Organizacije će vrlo vjerojatno upotrebljavati inovativna rješenja u svim situacionim problemima ako su: (1) relativno male u odnosu na svoje konkurente, (2) relativno mlade, (3) sukobljene s relativno konkurentskim tržišnim odnosima, (4) u grupi u kojoj se tehnologija relativno brzo mijenja, i (6) ako imaju relativno neformalizirane komunikacione kanale.

Takve organizacije djeluju u okolini s visokim stupnjem ugroženosti.

Pitanje je kako organizacije probleme vide i kakva rješenja primjenjuju, odnosno zašto npr. isti problem razne organizacije različito vide i primjenjuju različita rješenja.

Organizacija je to efikasnija što se brže prilagođava. Na brzinu prilagođavanja utječu slijedeći činioci: a) veličina, b) starost organizacije i njenih vodećih struktura, c) stupanj autonomije u globalnom društvu, d) stupanj formalizacije, e) stupanj autonomije njenih sustava, f) koordinacija rada, g) socijalna integracija, itd.

Polazeći od toga možemo postaviti slijedeće hipoteze:

1. što je organizacija veća to se teže prilagođava;
2. što je organizacija starija, i što su stariji njeni rukovodioci to se teže prilagođava;
3. što je organizacija više formalizirana (što obavlja složenije zadatke) to se teže prilagođava;
4. što je manja autonomnost organizacije i što država više ograničava slobodu njenih akcija, to se teže prilagođava;
5. što je manja autonomija pojedinih sustava stručnjaka odjela to su manje iskorišteni ljudski resursi i to se organizacija teže prilagođava;
6. što je slabija koordinacija rada, to se organizacija teže prilagođava;
7. što je slabija socijalna integracija, to je veći broj konflikata, i to se organizacija teže prilagođava;
8. što je organizacija više izdiferencirana, to se lakše i brže prilagođava;
9. što je organizacija jače centralizirana, to se teže prilagođava;
10. što je veća socijalna diferencijacija, tj. što su veće razlike u dohotku, statusu i prestižu, to se organizacija teže prilagođava;
11. što je veća konkurencija na tržištu, to se organizacija teže prilagođava;
12. što je heterogenija okolina, to se organizacija teže prilagođava;
13. što je stupanj predvidljivosti okoline veći, to se organizacija lakše prilagođava;
14. što je stupanj obrazovanja svih članova organizacije viši, to se organizacija lakše prilagođava.

Što se organizacija teže prilagođava, to joj je za prilagodbu potrebno više vremena i to veći su troškovi njenog prilagođavanja.

Ne radi se o tome da se organizacija ne bi znala prilagođavati, nego o tome koliko se brzo prilagođava i s kolikim troškovima.

Neki autori (Katz i Kahn, 1964; Evan, 1966) smatraju da se organizacije brže mijenjaju tehnološki nego strukturalno. Katz i Kahn tvrde da zbog toga dolazi do socijalne dislokacije. Nova tehnologija uvedena u okviru stare, neizmijenjene strukture, počinje izazvati unutarnje napetosti.

Tehnološke je promjene mnogo lakše uvoditi nego strukturalne. Pri uvođenju tehnoloških promjena, bavimo se mrtvom materijom. Za to su dovoljni samo racionalni pristupi. Kod strukturalnih promjena, pak, radi se o ljudima, o njihovim interesima i osjećajima. Budući da su ovdje prisutni iracionalni činioci, to racionalni pristupi nisu dovoljni.

Postoji vjerojatnost da se organizacija to brže prilagođava okolini što strukturalno manje zaostaje za tehnološkim promjenama.

Taj je teorijski okvir o sposobnosti prilagođavanja organizacije dosta širok. Broj operacionaliziranih varijabla, upotrebljenih u istraživanju, ne dopušta nam da ga u cijelosti testiramo. Ipak, raspolažemo s tolikim brojem varijabla da možemo utvrditi — prije i bolje nego bilo koje dosadašnje istraživanje — koje varijable utječu na mogućnost brze prilagodbe organizacije na različite promjene.

Prilagođavanje smo operacionalizirali količinom sredstava što ih poduzeće koristi u odsjeku za razvoj ili količinom sredstava što ih daje drugim institucijama ili zavodima za istraživanja ili analize, a koje služe poduzeću. Prosječna vrijednost danih sredstava iznosi 6,89 dinara po zaposlenom. Minimalna vrijednost iznosi 0,01 dinar, što znači da postoje poduzeća koja ne daju nikakva sredstva za istraživačku ili razvojnu djelatnost. Maksimalna vrijednost iznosi 56,34 dinara po zaposlenom. Iz tih podataka vidi se da postoje velike razlike između poduzeća u količini sredstava koja ona daju za razvojnu djelatnost. Što više sredstava poduzeća daju za razvojnu djelatnost, to lakše mijenjaju proizvodnju i uvode nove proizvodne programe.

Pored toga, prilagođavanje smo operacionalizirali i načinom prikupljanja informacija svake organizacione jedinice, koju vode najviši rukovodioci. Način prikupljanja informacija mjerili smo na ljestvici od četiri stupnja (1 znači da informacije u organizacionoj jedinici svaki pojedinac prikuplja za sebe, a 4 znači da informacije za organizacionu jedinicu prikuplja poseban odjel za informacije u poduzeću).

Srednja vrijednost iznosi 2,25, a standardna devijacija 0,61. Minimalna vrijednost iznosi 1,57, a maksimalna 4,00.

Na temelju tih dviju operacionalizacija sastavili smo složeni indeks prilagodljivosti. Varijablu prilagodljivost korelirali smo zatim sa svim ostalim varijablama. Polazeći od formuliranih hipoteza očekivali smo određene veze.

Dobili smo statistički značajnu korelaciju između stupnja konkurentnosti tržišta i prilagodljivosti (0.305 p. 0.012). Što je tržište konkurentnije, tj. što su teži uvjeti na tržištu, to se poduzeće uspješnije prilagođava. Tako možemo zaključiti da je poduzeće to prilagodljivije i spretnije što su teži i pretenciozniji uvjeti u kojima djeluje.

Prilagođavanje na zahtjeve tržišta nije mehaničko i jednostavno: takvo prilagođavanje traži i promjene programa proizvodnje, bolju kvalitetu proizvoda i slično. Takvo prilagođavanje izaziva tehnološke i strukturalne promjene u organizaciji; zato prilagođavanje tržištu znači mijenjanje same organizacije.

Kada se organizacija prilagodi novim uvjetima i zahtjevima tržišta, ona više nije ono što je bila. To znači da će se poduzeća uspješnije mijenjati i biti konkurentnija sa stranim partnerima ako ih politika vlade stavi u nezahvalne i realne tržišne uvjete.

Ipak, tržište na poduzeća ili privredne grane djeluje različito. Na tržištu neprekidno postoje potrebe za nekim proizvodima, kao što su cement, bakar, cigarete, hrana, šibice, telefon, itd. Poduzeća koja proizvode te proizvode imaju tržište koje je relativno stabilno i zato predvidljivo. Kako ne treba da se prilagođavaju na nove zahtjeve i potrebe tržišta, njihova je struktura relativno statična. Za takve organizacije nije karakterističan veliki stupanj promjenljivosti.

Drukčije pak djeluje tržište na ona poduzeća koja proizvode takve proizvode za kojima su potrebe vrlo nestalne, dinamične i nepredvidljive. To je ponajprije kemijska i elektronska industrija. Poduzeća koja djeluju na takvom dinamičnom tržištu moraju neprekidno mijenjati proizvode i uvoditi nove proizvodne programe. U procesu prilagođavanja, takva se poduzeća neprekidno mijenjaju. Te organizacije ne možemo tumačiti i razumjeti s pomoću mehaničkog modela. U svakoj novoj prilagodbi, organizacija više nije onakva kakva je bila.

Jerald Hage i Michael Aiken (1970, str. 79) smatraju da životna dob proizvoda postaje sve kraćom. Tako je prije rata poduzeće »Du Pont« prvo dalo tržištu proizvode od nyлона i na njima ostvarivalo dobitak neprekidno punih dvanaest godina. Ako pak danas to poduzeće ponudi tržištu nov proizvod odmah se na tržištu pojave dva ili tri konkurentna poduzeća sa sličnim ili boljim proizvodom. Farmaceutska industrija npr. svake godine daje tržištu oko 500 novih proizvoda. Životna dob većine lijekova tako traje samo nekoliko godina.

Poduzeće koje djeluje u uvjetima konkurentskog, dinamičnog i slabo predvidljivog tržišta, i pripada grani u kojoj se novo znanje kumulira, mora se veoma brzo prilagođavati, jer u protivnom životari, pada iz krize u krizu i osuđeno je na propast.

U Sloveniji i Jugoslaviji ima poduzeća s visokim stupnjem prilagodljivosti na zahtjeve tržišta ali ima i onih s niskim stupnjem prilagodljivosti koja zato periodično padaju u ekonomske, organizacione i socijalne krize.

Kako je stupanj podjele rada važan pokazatelj društvenoga razvoja, tako je i stupanj organizacione diferenciranosti važan pokazatelj razvijenosti poduzeća. Zato smo pokušali utvrditi postoji li povezanost između diferenciranosti organizacije i prilagođavanja poduzeća.

Diferenciranost organizacije mjerili smo brojem organizacionih jedinica u proizvodnji i upravi. Što je veći broj organizacionih jedinica u proizvodnji i u upravi, to je organizacija jače izdiferencirana. Poduzeće se prilagođava na varijabilnost okoline organizacionom diferencijacijom. Kada ne može više prodavati svoje proizvode osniva marketing ili razvojno-istraživački odjel, koji se bave zahtjevima i potrebama tržišta. Nov proizvodni program često zahtijeva nove organizacione jedinice.

Diferenciranost organizacije operacionalizirali smo, također, brojem zanimanja (kao što su bravari, tokari, električari, itd.) — i brojem profesija — (to su profili, što ih imaju apsolutno srednjih, viših i visokih škola). Što je veći broj zanimanja i profesija to je veća diferenciranost organizacije poduzeća. Veliki broj zanimanja i profesija unosi u radnu organizaciju veoma raznorodno znanje i raznorodne profesionalno-vrijednosne orijentacije. Prihvatimo li činjenicu da u različitim profesijama intenzivnost znanja može biti jako

različita, onda to dalje povećava stupanj diferenciranosti. (Inženjer ili fizičar u razvojno-istraživačkom odsjeku obično ima dublje znanje nego inženjer u proizvodnji, čije je znanje ekstenzivnije).

Hage i Aiken (1970, str. 35) tvrde da već sam veći broj različitih profesija daje poduzeću dinamiku, koja vodi u profesionalne konflikte. To znači da veći broj zanimanja i profesija omogućava brže prilagođavanje, premda pod uvjetom da je njihov rad koordiniran. Poduzeće, koje ima viliki broj zanimanja i profesija organizaciono je jako složeno, upravljanje u njemu vrlo otežano; prednost u brzini prilagođavanja može se zato iskoristiti samo onda kada je aktivnost između različitih profesija visoko koordinirana.

Veći broj profesija u poduzeću dovodi do povišenja i izoštravanja profesionalnih standarda, do jače intenzivnosti komunikacija, većeg sudjelovanja u odlučivanju i veće decentralizacije. Sve to omogućuje veću prilagodljivost poduzeća.

U istraživanju smo dobili statistički značajnu povezanost između organizacione diferencijacije i stupnja prilagodljivosti (0.295 p 0.016). Što je veća organizaciona diferencijacija, to se lakše organizacija prilagođava.

Stupanj ovisnosti poduzeća od okoline jako varira. Ono poduzeće koje iz okolice prima samo dva ili tri različita inputa, znatno je manje ovisno o okolici, nego poduzeće koje iz okolice prima oko stotinu različitih inputa. Građevinsko poduzeće koje za svoju djelatnost treba veoma brojne i različite inpute znatno je ovisnije o okolici nego poduzeće koje proizvodi cement. Što je poduzeće ovisnije o okolini, to je veći stupanj njegove nesigurnosti. Zbog pomanjkanja cementa ili željeza, građevinska poduzeća imaju nisku iskorištenost kapaciteta, nižu proizvodnju i niže dohotke od predviđenih. Planiranje je to teže što je poduzeće ovisnije o elementima okolice, koja je nestalna, i nesigurna.

Što je veća ovisnost od okoline — od raznih dobavljača koji su često nepouzdati — to je nužnije brzo prilagođavanje. Zato smo u istraživanju pokušali utvrditi postoji li veza između heterogenosti okoline i prilagodljivosti. Heterogenost smo operacionalizirali brojem radnih organizacija koje dobavljaju sirovine i poluproizvode poduzeću i brojem radnih organizacija koje otkupljuju njegove proizvode. Na temelju tih podataka došli smo do indeksa koji nam pokazuje stupanj strukturiranosti okoline. Srednja vrijednost iznosi 372, što znači da poduzeća kupuju sirovine i poluproizvode i prodaju svoje proizvode 372 organizacijama. Minimalna vrijednost iznosi 21, maksimalna pak 2.169. Taj nam raspon govori da stupanj ovisnosti poduzeća o okolini jako varira.

Ustanovili smo da između heterogenosti okoline i prilagodljivosti postoji statistički značajna povezanost (0.267 p. 0.027). Što je okolina heterogenija, to brže se poduzeće prilagođava promjenama u njoj. Naime, što je okolina heterogenija, to je nesigurnija, i zato ugrožava poduzeće. Na veću pak ugroženost poduzeće odgovara većom elastičnošću i prilagodljivošću. To potvrđuje teoriju da je socijalni sistem radne organizacije određen elementima okoline. Što je poduzeće jače ugroženo to je cjelokupno ponašanje unutar poduzeća, zbivanje i rukovođenje, dinamičnije. Takva je organizacija mnogo manje izložena opasnostima birokratizacije.

U istraživanju smo, isto tako, pokušali utvrditi postoji li povezanost između predviđanja i prilagođavanja. Što su mogućnosti predviđanja veće to se organizacija lakše prilagođava.

Radne organizacije djeluju u okolini koja je više ili manje nesigurna. Kako je nesigurnost za pojedinca psihički neugodna i frustrativna, tako je neugodna i frustrativna i za radnu organizaciju. Tu nesigurnost radna organizacija smanjuje tako da postavlja razna pravila i planira svoje akcije i svoj razvoj. Time želi povećati stupanj svoje predvidljivosti, što znači da unaprijed hoće vidjeti možebitne događaje koji će je ugrožavati, i možebitne događaje koji bi mogli povoljno utjecati na njen razvoj i dohodak.

Kako radnu organizaciju analiziramo sa stajališta teorije sistema, znači da na nju djeluje svaki subsistem u širem smislu. Kako je dio šireg sistema od kojega prima input i kojemu posreduje output, ona je o njemu jako ovisna. Predviđati zato znači ne samo vidjeti moguće povoljne ili nepovoljne događaje unutar organizacije nego i moguće nepovoljne događaje izvan organizacije, u širem sistemu, koji organizaciju ugrožavaju, i one možebitne povoljne događaje koji organizaciji mogu koristiti ako ih zna uočiti.

Događaji u svakom društvenom sistemu imaju tendenciju svojevrsnog grupiranja. U okviru određenih dimenzija neke se varijable konzistentno povezuju li se varijable konzistentno, i ponavljaju li se događaji, kazat ćemo da rodnim specijalnim znanjem, bit će više decentralizirana, moć u nje neće biti koncentrirana na vrhu i veliku će ulogu imati horizontalne komunikacije. Povezuju li se varijable konzistentno, i ponavljaju li se događaji, kazat ćemo da je u pitanju oblik (uzorak) ponašanja.

U onoj mjeri u kojoj je u širim socijalnim sistemima veći broj uzoraka ponašanja, utoliko je radnim organizacijama olakšano predviđanje. Što je pak u širim socijalnim sistemima veća slučajnost — tj. što je manji broj relativno stalnih uzoraka — to je predviđanje teže.

Stupanj stabilnosti socijalnog sistema možemo utvrditi na temelju broja relativno stalnih uzoraka ponašanja. Ako su događaji u širim socijalnim sistemima jednokratni i nisu konzistentni s drugim događajima, suočeni smo s velikom slučajnošću i odatle s nestabilnošću. U takvim okolnostima, teško je predviđati i jednako tako teško planirati.

Društveni sustav, koji ima mali broj relativno stalnih uzoraka ponašanja i veliku slučajnost događaja, može biti jako dinamički izmjenljiv, zanimljiv predmet studije. Pa ipak u njegovu okviru podsustavi teško predviđaju i planiraju i imaju zato u njega mali stupanj povjerenja. S velikom dinamikom spojena je i velika entropija. Slučajnost događanja izaziva promjene koje nisu međusobno konzistentne, pa su zato troškovi takva mijenjanja relativno visoki. Velika slučajnost znači da nisu predviđene veze između varijabla, odnosno da nisu predviđeni uzročno-posljedični odnosi. Zato je socijalni sistem bez relativno stalnih uzoraka ponašanja nisko kontrolirani sistem, u nekim na izgled nevažnim varijablama pa sasvim nesavladan. Kontroliran je samo u okviru onih varijabla koje su bitne za opstanak sistema. Nekontroliran i nesavladan jest u okviru onih varijabla koje su za dobro djelovanje sistema bitne.

Radna je organizacija kao podsistem dio širih sistema. Između sistema postoji doduše uzajamna ovisnost, mada je radna organizacija kao podsistem ovisnija o širim sistemima nego su širi sistemi ovisni o radnoj organizaciji. Pošto pak postoji tijesna uzajamna zavisnost između sistema, znači, da mali broj stalnih uzoraka ponašanja u jednom sistemu nužno izaziva mali broj stalnih uzoraka ponašanja u subsistemima. Iz toga slijedi da nije moguć veliki stupanj predviđanja u subsistemu, ako je mali stupanj predvidljivosti u onom

sistemu od kojega subsistem životno ovisi. Pošto pak u svakom sistemu postoje određeni stalni uzroci ponašanja — inače sistem ne bi mogao postojati — predviđanje je moguće. Zato govorimo samo o manjoj ili većoj mogućnosti predviđanja.

Radne organizacije djeluju u veoma brojnim sistemima s različitim stupnjem predvidljivosti. Evropsko tržište kao sistem vjerojatno je predvidljivije nego tržište u nerazvijenim dijelovima svijeta, koji pripadaju nestabilnim političkim sistemima.

Predviđanje smo u istraživanju operacionazirali tako da smo utvrđivali (1) koliko vremena trebaju u poduzeću da ustanove jesu li njihove *značajne* odluke bile pravilne ili nepravilne i (2) u kojoj su mjeri predvidjeli posljedice *važnijih* odluka.

Značajne i važne odluke uvijek su one koje je moguće ostvariti u interakcijama sa širim društvenim sistemima. Veću ekspanziju poduzeće ne može postići samo svojim sredstvima, pa zato treba pomoć ili potporu širih društvenih sistema. Kani li poduzeće proizvoditi više proizvoda nego ih nacionalno tržište može apsorbirati, mora analizirati tuđa tržišta, što pak opet znači da je ostvarenje značajne odluke ovisno o odnosima što će ih poduzeće uspostaviti sa širim sistemima.

Radna organizacija predviđa povoljne ili nepovoljne događaje unutar svoga vlastitog socijalnog sistema i povoljne i nepovoljne događaje unutar širih društvenih sistema.

Svaki sistem ima veće ili manje mogućnosti predviđanja, stupanj tih objektivnih mogućnosti ovisi o broju relativno stalnih uzoraka ponašanja. Iskustvo nam govori da dok se jedno poduzeće unutar iste grane vrlo brzo i uspješno prilagođava, drugo jako kasni ili se uopće ne prilagođava. Zato prilagođavanje znači subjektivno korištenje objektivnih mogućnosti. Poduzeće koje u širim sistemima ne vidi uzroke ponašanja ne može im se ni prilagođavati. Prilagođavanje zato znači sposobnost rukovođenja i upravljanja.

Značajne odluke možemo grupirati s obzirom na stupanj u kojemu unaprijed poznamo posljedice koje će one izazvati. Tako možemo prihvatiti:

1. odluke kod kojih poznamo 90% mogućih posljedica
3. odluke kod kojih poznamo 70% mogućih posljedica
3. odluke kod kojih poznamo 50% mogućih posljedica
4. odluke kod kojih poznamo 30% mogućih posljedica
5. odluke za koje ne znamo moguće posljedice.

Pomoću analize, velike količine informacija, brzog feed-backa, poduzeće može donositi prvenstveno odluke za koje zna 70% ili više mogućih posljedica. Što je veći postotak mogućih posljedica unaprijed poznat, to je predviđanje pouzdanije i uspješnije.

Stupanj uspješnosti vođenja i upravljanja vidljiv je po količini posljedica koje su poduzeću pri donošenju važnijih odluka poznate.

Čak i zaista sigurna poduzeća posvuda u svijetu donose također odluke kod kojih riskiraju, a u tom je slučaju postotak poznavanja mogućih posljedica vrlo malen.

Pred nekoliko godina »borile« su se mini i maxi mode. Industrija konfekcije, koja proizvodi za pola godine unaprijed, morala je unaprijed pred-

vidjeti koja će moda pobijediti. Neka su poduzeća predviđala da će pobijediti maksi moda, i na temelju toga donijela odluke o proizvodnji. Kasnije se pokazalo da maksi moda nije »pobijedila«, te su ta poduzeća ostala s velikom zalihom neprodane robe.

Postoje, dakle, odluke koje nije moguće donositi na temelju velikoga broja informacija ili kalkulatorske tehnike, jer jednostavno informacije nije moguće dobiti. Zato poduzeća u kojima je rukovođenje i upravljanje uspješno teže da donose što manje takvih odluka, i da se njihov razvoj i ekspanzija temelje prvenstveno na odlukama kojih je moguće utvrditi što veći broj posljedica.

U našem istraživanju polazili smo od pretpostavke da ono poduzeće uspješnije predviđa koje relativno brzo utvrđuje jesu li značajne odluke što ih je donijelo bile pravilne ili nepravilne. Što poduzeće brže utvrdi kakve su posljedice njegovih odluka to je brži njegov feed-back i to brže može poduzeti korektivnu akciju i brže se prilagođava.

Kako je nejednako vrijeme potrebno da bi se utvrdilo jesu li odluke bile ispravne ili pogrešne, grupirali smo odluke u tri skupine:

- a) odluke o investicijama
- b) odluke o reorganizaciji poduzeća
- c) odluke o promjeni programa proizvodnje.

Vrijeme da bi se utvrdila uspješnost mjerili smo ovako:

1. do jednoga mjeseca
2. do šest mjeseci
3. do jedne godine
4. do dvije godine
5. više od dvije godine.

Na temelju ljestvice od pet stupnjeva za svaku smo odluku izračunali vrijeme potrebno da se utvrdi je li bila pravilna ili pogrešna, te srednje vrijednosti. Dobili smo slijedeće vrijednosti:

Tablica 2 — Vrijeme potrebno poduzećima da utvrde je li donijeta odluka bila pravilna ili ne

O d l u k a	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum
Investicije	3,29	0,53	2,17	4,20
Reorganizacija poduzeća	2,61	0,49	1,67	4,00
Promjene programa proizvodnje	2,74	0,68	1,33	4,60

Iz tablice vidimo da poduzeća trebaju nešto više od jedne godine da bi utvrdila jesu li odluke o investicijama bile pravilne ili pogrešne; za odluke koje se odnose na reorganizaciju poduzeća trebaju nešto više od šest mjeseci; a za odluke o promjenama programa proizvodnje trebaju, također, nešto preko šest mjeseci.

Minimalne i maksimalne vrijednosti pokazuju da neka poduzeća imaju brži feed-back nego druga. Slijedi da se neka brže prilagođavaju nego druga, znači da prije nego druga mogu donijeti korektivne odluke.

Mogućnost predviđanja operacionalizirali smo također i slijedećim pitanjem: »Koliko ste u slučaju važnijih odluka, koje ste donijeli posljednju godinu dana, mogli predvidjeti njihove posljedice?« Odgovore smo mjerili na ljestvici od sedam stupnjeva (7 znači da su posljedice u cijelosti predvidjeli, 1 znači da zpravo nisu mogli predvidjeti nikakve posljedice).

Srednja vrijednost iznosila je 4,67, standardna devijacija 0,46, minimalna vrijednost 3,00, maksimalna vrijednost 6,40.

Vidimo da poduzeća predviđaju oko 50% mogućih posljedica svojih odluka. Maksimalne i minimalne vrijednosti kazuju da i u tom pogledu postoje razlike između poduzeća. Neka poduzeća predviđaju bolje nego druga te se zato i brže prilagođavaju.

Na temelju zajedničkog indeksa o predviđanju izračunali smo koeficijent korelacije između prilagođavanja i prognoziranja koji iznosi 0,72 kod $p < 0.01$. To znači da postoji statistički značajna povezanost. Poduzeća koja bolje predviđaju, također se brže i lakše prilagođavaju.

Dobili smo i povezanost između izobrazbe svih zaposlenih i prilagođavanja (0,312; $p < 0.017$). Što je indeks naobrazbe svih zaposlenih viši, to je organizacija prilagodljivija.

To nam ponovno dokazuje da je obrazovanje zaposlenih vrlo važan činitelj u djelovanju radne organizacije. Nismo, međutim, našli povezanost između stupnja naobrazbe najviših rukovodilaca i prilagođavanja. To znači da na uspješno prilagođavanje radne organizacije veći utjecaj ima stupanj obrazovanja svih zaposlenih nego stupanj obrazovanja najviših rukovodilaca.

Najviši su rukovodioci, ako i imaju osjećaj da su »sveznajući« ili »sve-moćni«, ipak ovisni o svima onima koji na raznim organizacionim nivoima vode politiku poduzeća i donose odluke. Ako su izvršioi nedovoljno obrazovani i nekompetentni — izvršavanje uvijek traži i donošenje novih odluka — tada je cjelokupno znanje i moć samoupravnih i rukovodećih organa presječeno. Bilo što se na vrhu odlučilo, na nižim se razinama ne realizira ili se realizira potpuno drugačije od prvotne namjere.

To nam govori poznata činjenica da organizacija može djelovati kao optimalni kooperativni sistem samo ukoliko su ispunjeni brojni uvjeti. Među te uvjete ulazi i obrazovanje svih zaposlenih.

Postoji također povezanost između samostalnosti stručnjaka i prilagodljivosti poduzeća (0,287 $p < 0.017$). Što je veća samostalnost stručnjaka, to je veća prilagodljivost poduzeća. Budući da postoji povezanost između prilagodljivosti i kontrole unutar poduzeća, pretpostavljamo da je samostalnost kontrolirana. Kada pak govorimo o kontroliranoj samostalnosti, onda to znači da je u pitanju odgovorna samostalnost. Svaka samostalnost koja nije kontrolirana i sankcionirana može voditi u arbitrarnost i neodgovornost. Naši nam podaci govore da poduzeće s većom samostalnošću stručnjaka postaje prilagodljivije. Veća samostalnost stručnjaka znači povećati njihovu diskreciju, njihovu moć i povećati iskoristljivost njihova znanja.

Michel Crozier (1964) smatra da je ključ za razumijevanje ponašanja u organizaciji, razumijevanje pojava moći. Moć je u našem istraživanju najčešće u korelaciji s drugim organizacionim varijablama, što potvrđuje da ona jest ključ razumijevanja ponašanja organizacije.

Ustanovili smo da su poduzeća to prilagodljivija što imaju veći utjecaj na druge organizacije u okolini (0,265 $p < 0.026$; 0,313 $p < 0.010$). Utjecaj pre-

ma okolini znači da poduzeća pokušavaju okolinu prilagoditi svojim potrebama; nastoje promijeniti određene elemente okoline, odnosno uzorke ponašanja u okolini. Kako smo u uzorku imali samo velika poduzeća, čini se da se uspješan način prilagođavanja sastoji u mijenjanju okoline, a ne same radne organizacije. Ona poduzeća koja pokušaju promijeniti okolinu uspješnija su u prilagođavanju.

Nadalje, utvrdili smo da su poduzeća to prilagodljivija što samoupravni organi, stručnjaci, funkcionari političkih organizacija, srednji i niži rukovodioci imaju veći utjecaj na najviše rukovodioce, na glavnog direktora, na rukovodioce sektora odnosno stručnih služba (0.363 p 0.004; 0.298 p 0.014; 0.365 p 0.004; 0.260 p 0.028). Izloženost utjecaju odnosno kontroli ne znači smanjivanje inicijative i samostalnosti. Ako rukovodioci prihvaćaju i apsorbiraju utjecaj kojem su izloženi, stvaraju socijalne sisteme koji su prilagodljiviji nego kada ne bi bili izloženi tom utjecaju.

U istraživanju, međutim, nismo našli povezanost između prilagodbe poduzeća, s jedne, i stupnja formalizacije, radne koordinacije, socijalne integracije, centralizacije i socijalne diferencijacije, s druge strane. To znači da u postojećim odnosima ove varijable nisu posebno važne za veću sposobnost prilagodbe poduzeća.

Preveo sa slovenskoga: *Antun Petak*

LITERATURA

1. Crozier, Michel, **The Bureaucratic Phenomenon**, University of Chicago Press, Chicago 1964.
2. Evan, William, **Organizational Lag**, *Human Organizations*, 1966, Spring 25.
3. Hage, Jerald and Michael Aiken, **Social Change in Complex Organizations**, Random House, Random 1970.
4. Harvey, Edward and Russel Mills, **Patterns of Organizational Adaptation: A Political Perspective**, in Mayer N. Zald (ed.), **Power in Organization**, Vanderbilt University Press, Vanderbilt 1970.
5. Katz, Daniel and Robert Kahn, **The Social Psychology of Organization**, John Wiley, New York 1964.

Janez Jerovšek

THE ADAPTABILITY OF THE ORGANIZATION TO CHANGE

(S u m m a r y)

Starting from the significance of the process of adaptation to the changeable environment, i.e. when the organization acts in a threatening environment, the author posits 14 hypotheses (following Harvey and Mills), which relate to the adaptation of organization to its environment. The primary interest is put upon the speed and cost of adaptation, assuming that the adaptation is faster when the lag between the structural changes and technological innovations is smaller.

Although the limited number of variables did not enable the author to test such a widely conceived theoretical framework, this study gave better insight into some of the variables influencing the speed of adaptation of an organization to the

environmental changes. The main conclusions are: a) the company adapts faster and more efficiently (in structure and technology) when its market is more competitive; b) there is statistically significant correlation between the adaptability and the level of differentiation of the company; c) the process of adaptation is more efficient when the heterogeneity of the environment forces the company to be more flexible; d) the company adapts to the changes more easily when the general social system offers more stable behavioral patterns; e) the company is more adaptable when the manpower is of higher educational level, the experts enjoy greater independence, when the company exerts more influence on other organizations and when the rapport between the lower and higher echelons in the company is better.

Among the factors determining the adaptability of an organization, one could not find variables such as the level of formality, coordination of work, social integration, centralization or social differentiation in the company.

Translated by *M. Čudina-Obradović*