

Boris Pintar

Zagrebački električni tramvaj, Zagreb

Usporedba formalne i neformalne hijerarhijsko-organizaci- one strukture poduzeća

1. Pristup problemu istraživanja

S industrijskog stajališta, radnu organizaciju možemo definirati kao radnu cjelinu strukturiranu prema načelima i metodama koje omogućuju maksimalnu efikasnost proizvodnih procesa i odnosa uz što manje troškova i napora (A. Marušić, M. Martić, 1965.).

Sa sociološkog pak stajališta, radna organizacija je socijalna cjelina u kojoj ljudi međusobno djeluju na principu podjele rada (uloga), a na trajnijoj osnovi radi ostvarenja zajedničkih ciljeva (I. Mandić, 1970.).

U radnoj strukturi, kao relativno čvrstom sistemu radne organizacije, podređeno je sve ono što se proizvodi, kako i čime se proizvodi, tko će posao obaviti; određen je djelokrug rada i ovlaštenja, utvrđeni su smjerovi komuniciranja, a međusobni su odnosi uokvireni hijerarhijsko-organizacionom ljestvicom.

Socijalnu strukturu, relativno spontani sistem, predstavljaju pojedinci u radnoj organizaciji sa svojim motivima, interesima, sklonostima, s time da su ujedno pripadnici različitih grupa. U socijalnom sistemu radne organizacije »pojedinci i grupe djeluju jedni na druge u okviru odnosa društvene moći, vlasti i socijalnog statusa« (J. Županov, 1969., str. 96).

Razumljivo je da ove dvije strukture diktiraju specifične ciljeve koji nisu uvijek identični: tržište formalne strukture, kako smo je definirali s industrijskog stajališta, nalazi se na tehničko-ekonomskim ciljevima (produktivnost, dohodak...), dok je težište socijalne organizacije na vrijednostima koje se osnivaju na socijalnim odnosima (statusna struktura, dezalijencija...). Niti jedne niti druge ciljeve ne može se ignorirati.

Da bi radna organizacija ostvarila svoje ciljeve što efikasnije, potrebna joj je s jedne strane što efikasnija racionalnija organizacija a s druge što efikasnija socijalna struktura. No kod traženja mogućnosti za što efikasniju tehničko-ekonomsku strukturu radne organizacije postavlja se dilema:

»Da li radnu organizaciju treba koncipirati kao jedinstveni sistem u kojem radna struktura i socijalni sistem predstavljaju njegove podsisteme, ili radnu strukturu i socijalni sistem treba promatrati kao autonomne spregnute sisteme. U tom slučaju dilema se rješava pronalaženjem adekvatnih sprega između relativno čvrstog radnog sistema i relativno spontanog socijalnog sistema. Osim što možemo ispitati svaku strukturu zasebno i tražiti putove za njihovo što efikasnije funkcioniranje, čini se da je budućnost novih rješenja samoupravne radne organizacije u traženju optimalne kombinacije racionalnosti i spontanosti, reda i slobode« (J. Županov, 1969., str. 80).

No sada se postavlja pitanje: kako uskladiti s jedne strane strogo formalne uloge koje u sebi sadrže skup propisanih ponašanja i neformalne uloge čija ponašanja nastaju spontano? Kako unijeti u radnu organizaciju elemente spontanog ponašanja a da se formalne strukture ne razore i onesposobe za racionalnu akciju?

Dosadašnja istraživanja radne organizacije kao samoupravne institucije usmjerila se na ispitivanje djelovanja pojedinaca i grupa sa međusobnim odnosima društvene moći, vlasti i socijalnog statusa, odnosno na distribuciju utjecaja između različitih funkcionalnih i socijalnih grupa. U tim okvirima pokazalo se da formalna samoupravna struktura ne funkcionira u mnogim poduzećima u skladu s demokratskim principima samoupravnog poduzeća. Njenu ulogu preuzimaju socijalne strukture koje nisu za to formalno ovlaštene, pa ih zato možemo smatrati neformalnim. To je vidljivo iz osnovnih zaključaka ovih istraživanja (J. Županov, 1969., str. 103):

1. distribucija utjecaja u hijerarhijskoj supstrukтури radne organizacije je oligarhijska;

2. i u predstavničkoj supstrukтури nalazimo oligarhijsku distribuciju (u nekim istraživanjima poliarhijsku);

3. različite društvene grupe imaju različit stupanj utjecaja (rukovodioci i stručnjaci visok, a radnici malen utjecaj);

4. anketirani članovi radnih organizacija smatraju da bi distribucija utjecaja u hijerarhijskoj supstrukтури trebala biti poliarhijska, a u predstavničkoj demokratska ili bar poliarhijska.

Iz navedenih rezultata istraživanja slijedi da je utjecaj u radnim organizacijama koncentriran uz njenu hijerarhijsko-organizacionu strukturu.

Međutim, pitanje je u kojoj mjeri se realiziraju formalno propisana ponašanja unutar te hijerarhijske strukture. I ta hijerarhijska formalna uloga sadrži u sebi potencijalno ponašanje koje se u većoj ili manjoj mjeri realizira. S jedne strane utvrđeno je racionalno ponašanje, formalna uloga je strogo definirana propisanim sadržajima, a s druge strane spontano nastaju neformalne uloge, ovisno o karakteristikama ličnosti pojedinaca (sposobnost, motivi, interesi, stavovi) i socijalnoj sredini (odnosi unutar grupe i intergrupni odnosi) (B. Ćukić, 1970.). Postojanje neformalnih odnosno spontanih uloga u radnoj organizaciji dovodi do realizacije uloga koje mogu više ili manje odstupati od očekivanih i propisima reguliranih ponašanja. To dovodi do formiranja raznih neformalnih grupa u radnoj organizaciji, a kao što prije navedena istraživanja pokazuju utjecaj odnosno donošenje odluka koncentrirana se u rukama neovlaštene manjine.

2. Problem i metoda istraživanja

Ograničavajući se na hijerarhijsku strukturu organizacije u ovom smo istraživanju postavili dva problema:¹

a) postoje li razlike između formalne ili neformalne organizacione strukture vlasti?

b) Ako razlike postoje, u čemu se očituju?

U osnovi ovako postavljenih problema bile su pretpostavke:

— ako postoje razlike između formalne i neformalne strukture (i što su one veće), to više je razorena formalna struktura radne organizacije, pa prema tome formalna organizacija nije efikasna;

— ako utvrdimo razlike i odredimo njihovu prirodu, bit će moguće ukazati na neke elemente organizacije koje bi trebalo mijenjati, kako bi se našao optimalni odnos između racionalnog i spontanog te time povećala efikasnost radne organizacije.

U istraživanju se krenulo od toga da formalnu organizacionu strukturu predstavljaju grafički prikazi (organizacione sheme) odnosa nadređenosti i podređenosti među radnim mjestima, kako je to utvrđeno odlukama organa upravljanja tvornice.

Neformalnu organizacionu strukturu predstavljali su grafički prikazi odnosa nadređenosti i podređenosti među radnim mjestima, odnosno organizacione sheme izrađene na osnovi razgovora sa zaposlenima u tvornici.

Ispitivanje je provodila grupa od 20 uvježbanih intervjua (pripravnici srednje i visoke spreme) na osnovi unaprijed planiranog i tiskanog upitnika. Postavljena su među ostalim i ova pitanja zaposlenima:

1. Tko vam je neposredni rukovodilac?

- a) naziv radnog mjesta
- b) ime i prezime

2. Tko vam je neposredno podređen?

- a) naziv radnog mjesta
- b) ime i prezime
- c) radni zadaci

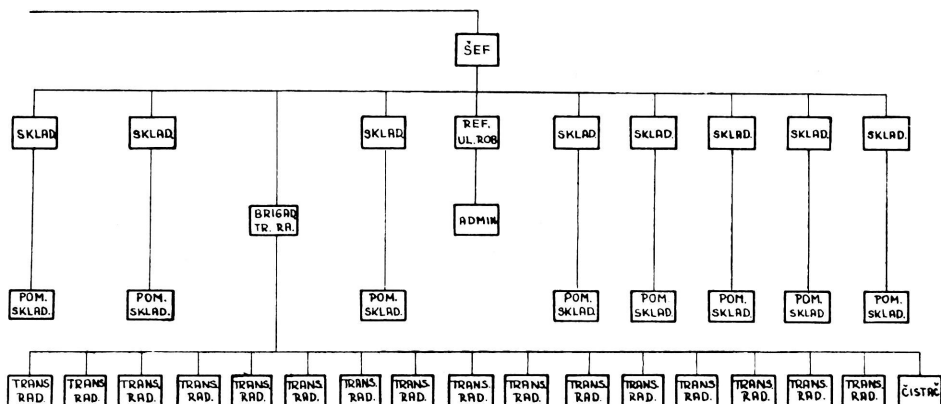
U uputi se voditeljima razgovora objasnilo da se želi doznati tko sve osobama s kojima će razgovarati izdaje naređenja pri obavljanju radnih zadataka te da upisuju u upitnik sve one za koje izvršioци izjave da im izdaju naređenja, iako bi bilo logično očekivati da izvršioци imaju samo jednog neposrednog rukovodioca.

Kad su obavljani razgovori s najmanje jednim izvršiocem na određenom radnom mjestu (a razgovaralo se i s više izvršioца, ovisno o njihovom broju na određenom radnom mjestu), iz odgovora u upitnicima crtale su se organizacione sheme.

¹ Istraživanje je provedeno u jednoj radnoj organizaciji s oko 1500 zaposlenih, a bilo je dio jednog većeg projekta. Naime, kako su se pokazale određene teškoće u radu radne organizacije, a organi upravljanja su identificirali krivca u lošoj organizaciji rada, dobila je grupa stručnjaka te radne organizacije (3 strojarska inženjera, diplomirani ekonomista, pravni savjetnik i psiholog) zadatak da ispita gdje su problemi u funkcioniranju radne organizacije. Napravljen je nacrt projekta kojim je obuhvaćeno snimanje kompletnog stanja organizacije (opisi radnih mjesta, procedura, dokumenti i njihova cirkulacija, organizacione sheme i dr.), pa je tako i upitnik kao osnova za razgovore obuhvaćao šire područje (kao npr.: opisi radnih zadataka, uvjeti pod kojima se radi itd.).

3. Rezultati

Kad se usporedilo postojeće i dobivene grafičke prikaze organizacionih shema (22 para) utvrdilo se da se oni razlikuju. Kao primjer neka posluži formalna i neformalna organizaciona shema odjela »S« (Slika 1).



Pravokutnici na slici su radna mjesta u kojima su upisane skraćenice naziva radnih mjesta. Okomite i horizontalne linije su putovi naređivanja, dok horizontalni nizovi radnih mjesta (lijevo — desno) predstavljaju organizacione nivoe.

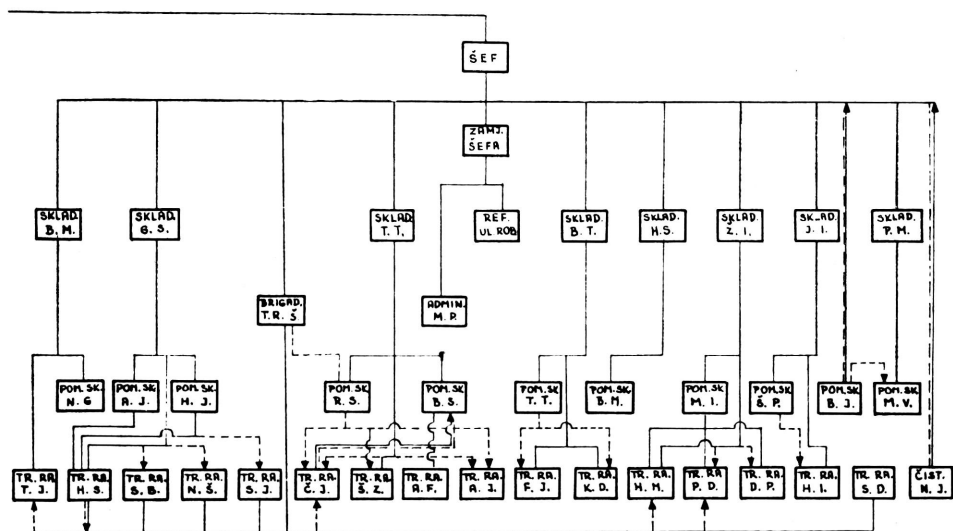
Kad pogledamo ovu sliku u cjelini, uočavamo njenu urednost i jasnoću. Očigledna je stroga definiranost odnosa nadređenosti i podređenosti radnih mjesta, odnosno jasni su i precizni putovi komunikacija. Radna mjesta koja po formalnoj organizacionoj shemi imaju pravo izdavati naređenja su šef skladišta, skladištari, referent ulaza robe i brigadir transportnih radnika. Treba istaći da pomoćni skladištari nemaju ovlaštenja naređivanja.

Na slici 2 simboli su kao i na prijašnjoj, ali linije koje povezuju radna mjesta nisu identične s onima na prethodnoj slici. Punom linijom povezana su radna mjesta izvršilaca koji su izjavili za određeno radno mjesto da im je podređeno, a to su potvrdili i izvršioци na tom radnom mjestu. Pune linije, dakle, označuju obostranu suglasnost o izdavanju naređenja određenom radnom mjestu, a da izvršioци na tom radnom mjestu nije to potvrdio. Paralelna linija, puna i iscrtkana, označava izjavu izvršioца da mu naređenje izdaje osoba na određenom radnom mjestu, a da to nije od te osobe potvrđeno.

U pravokutnicima koji predstavljaju radna mjesta, upisani su uz skraćenicu naziva radnog mjesta i inicijalј izvršioца na tom radnom mjestu, s kojim je obavljen intervju.

Uspoređujući sliku 1 i 2 mogu se uočiti neke karakteristične pojave:

— na slici 2 postoji 6 organizacionih nivoa, dok na slici 1 postoji 5 organizacionih nivoa. Pojavio se zamjenik šefa. Kasnijom provjerom ustanovilo se da ne postoji odluka organa upravljanja o otvaranju tog radnog mjesta;



— brigadir transportnih radnika ne izdaje naređenja svim transportnim radnicima iako za to ima ovlaštenje;

— pomoćni skladištari (peti hijerarhijski nivo) koji nemaju pravo izdati naređenja prisvojili su ga i to je potvrđeno od pojedinih transportnih radnika koji primaju takva naređenja;

— transportni radnik (s inicijalima H. S. — posljednji nivo, od lijeve strane drugi) priznaje četiri neposredna rukovodioca, a istovremeno su to trojica od njih potvrdila;

— transportni radnik (s inicijalima Č. J. — posljednji nivo, od lijeve strane šesti) priznaje jednog neposrednog rukovodioca koji to ne potvrđuje, ali zato tri izvršioца izjavljuju da mu izdaju naređenja koje opet on ne priznaje;

— čistačica (inicijali N. J. — posljednji nivo, s lijeve strane sedamnaesta) tvrdi, da njoj izdaje naređenje šef skladišta, ali je očigledno da je ona u ovom odjelu izolirana tj. prepuštena sama sebi;

— pomoćni skladištar (inicijali B. J. — peti nivo s lijeve strane deseti) također tvrdi, da prima naređenja direktno od šefa skladišta, te da daje naređenja drugom pomoćnom skladištaru, međutim vidljivo je da je izoliran u odjelu.

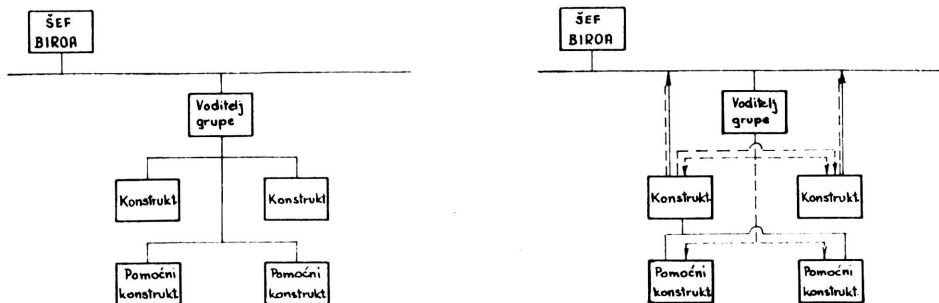
Ako sada usporedimo sliku 1 i sliku 2, pokazuju se očigledne razlike između formalne i neformalne organizacione sheme odjela »Sk«. Slika 2 je u usporedbi sa slikom 1 komplicirana i organizaciono nejasna, neprecizna i nedosljedna.

Simboli grafičkog prikazivanja na slici 3a i 3b identični su slikama 1 i 2. Ovdje je prikazan dio sheme većeg odjela.

Usporedbom se uočavaju neke karakteristične pojave:

— formalni rukovodilac (voditelj grupe) izjavljuje da su mu svi u odjelu podređeni, međutim nitko to ne potvrđuje;

I u ostalim odjelima dobivene su slične razlike, manje ili više izražene. Navodimo još primjer odjela »P« (slike 3a i 3b).



— oba »konstruktora« ne priznaju »voditelja grupe«, već izjavljuju da im naređenja izdaje »šef biroa«;

— »konstruktor« (na slici lijevo), iako nema pravo izdavati naređenja, izjavljuje da izdaje rješenja drugom »konstruktoru« (na slici desno) koji to ne potvrđuje, te obojici »pomoćnih konstruktora« (niži organizacioni nivo), koji to potvrđuju.

Usporedbom se i ovdje vidi suprotnost između formalne i neformalne strukture. Postoji naime stvarni i formalni rukovodilac odjela.

4. Diskusija

Prikupljeni i obrađeni podaci ukazali su na postojanje razlika između formalne i neformalne organizacione strukture vlasti, kao i na to da su te razlike u nekim odjelima vrlo izrazite. Razlike se očituju u nejasnim i nedosljednim linijama naređivanja, kontradiktornim izjavama o neposredno podređenima i u organizacionoj izoliranosti pojedinih radnih mjesta. U nekim odjelima rukovodioci smatraju sve zaposlene podređenima, ne poštujući organizacione nivoe. Jedan izvršilac prima naređenja s više strana. Neki pak misle, kako trebaju izdavati naređenja izvršiocima na određenim radnim mjestima a da ti izvršiocci imenuju sasvim drugo radno mjesto kao nadređeno. Ujedno, analizom svih dvadeset i dvije neformalne organizacione sheme mogla se uočiti jedna pravilnost: što su radna mjesta na nižem organizacionom nivou, to su složeniji neformalni odnosi nadređenosti i podređenosti.

Iako je u radnoj organizaciji strogo propisano tko ima u ulozi određene položaja hijerarhijsko-organizacione ljestvice pravo na vlast, u praktičnim se situacijama ona realizira i spontano, mimo propisanih putova. Što bi moglo biti uzrok rasulu racionalne strukture vlasti?

U nekoj je mjeri sama metoda istraživanja mogla utjecati na dobivene rezultate. Metodološki pristup bazira se na razgovorima, pa su u samom vođenju razgovora mogle utjecati sve negativne strane te metode. Te nedostatke nastojali smo eliminirati uvježbavanjem intervjuea. Ujedno, podaci su

se bazirali na percepciji, a poznato je da točnost percepcije koju pojedinac ima o radnoj organizaciji ovisi o nivou njegova znanja, njegovom položaju u strukturi radne organizacije i od njegove motiviranosti za što bolje percipiranje utjecaja drugih, pa bi to moglo ukazivati na razloge zbog kojih je dobiveno da na višim organizacionim nivoima postoje manje razlike između propisanog i realiziranog. Međutim, iako naša percepcija ne mora biti usklađena s objektivnim stanjem, iz neznanja ili opozicije, svatko od nas ponaša se u skladu s onim kako percipira. (Jerovšek, 1971.). U tom smislu dobiveni rezultati pokazuju da formalna shema nije usvojena od strane izvršilaca.

Daljnji razlozi dobivene strukture vlasti mogli bi biti u razlici između proklamirane ideje samoupravljanja i u njenoj realizaciji. Proklamiranjem ideje samoupravljanja izmijenile su se aspiracije članova radne organizacije u pogledu distribucije utjecaja u radnoj organizaciji: svaki pojedinac u radnoj organizaciji očekuje da će imati mogućnost participacije u odlukama. No istraživanja su pokazala da je distribucija utjecaja tradicionalna, da se utjecaj koncentrira u rukama manje i to često neformalne grupe na vrhu hijerarhijsko-organizacione ljestvice. To je dovelo do oprečnosti između javno proklamiranog prava i njegove stvarne realizacije u praksi, što se odrazilo u frustraciji pojedinaca i traženju izlaza iz tih neugodnih situacija. Uslijed toga što se samoupravljanje nije realiziralo kao proklamirani cilj socijalne strukture, došlo je kod pojedinaca do realizacije istih ciljeva traženjem drugih neadekvatnih putova za njihovo ostvarenje. Može se pretpostaviti, da su individualne konfliktne situacije dovele do nagrivanja strukture vlasti i njenog raslojavanja.

Ciljevi radne organizacije kao socijalnog sistema (a time mislimo prvenstveno na samoupravljanje kao cilj), moraju biti djeljivi i usklađeni s individualnim ciljevima članova radne organizacije. Ispitivanja su pokazala (Jušić, 1970) da je poredak ciljeva rada uvjetovan stupnjem deprivacije (lišenosti). S obzirom da je većina članova radne organizacije lišena participacije u odlučivanju, nije li raslojavanje pretpostavljene strukture vlasti uvjetovano deprivacijom?

Zavisno o svom položaju u organizacionoj hijerarhiji, koji ujedno nosi određenu vlast nad drugima, pojedinci imaju veći ili manji socijalni status u radnoj grupi a osobni dohodak vezan za radnu ulogu. Dakle, od položaja u hijerarhiji i stupnja vlasti, koju on u sebi sadrži, ovisi i afirmacija pojedinca u grupi. Nezadovoljstvo položajem dakle i afirmacijom može dovesti do traženja zaobilaznih putova za napredovanje u socijalnoj hijerarhijskoj ljestvici u traženju i stjecanju neformalnih oblika vlasti. Iako je vlast kao propisano pravo jednostran odnos, on se može pretvoriti i u dvostran. Podređeni mogu crpiti svoju moć iz drugih organizacionih, grupnih ili individualnih izvora. »Držaoći vlasti često su ovisni o svojim podređenima u pogledu dobivanja adekvatnih informacija, u pogledu lojalne provedbe svojih naređenja i sl., pa ta ovisnost može otežati ili onemogućiti efikasnu primjenu sankcija protiv podređenog. Ukoliko se to dogodi, podređeni će imati veću moć u odnosu na svog nadređenog nego li on nad njima. Tada se kaže da nadređeni ima samo »formalnu« ali ne i »stvarnu« vlast, što znači da ima pravo da utječe na ponašanje podređenih putem prisile ali nema faktičke sposobnosti da taj utjecaj izvede.« (Županov, 1971). Raslojavanje strukture vlasti može dakle imati svoje uzroke i u nedostatku socijalne regulacije po-

našanja u radnoj organizaciji. Moguće je da se ne primjenjuju ili da ne postoje sistemi sankcija koji bi mogli pojedinca prisiljavati na ponašanje u skladu s normama, odnosno spriječiti devijantno ponašanje.

Moglo bi se tako nizati niz pretpostavki o uzrocima dobivenih rezultata u ovom istraživanju. Međutim, to su samo pretpostavke koje bi trebalo provjeriti daljnjim empiričkim istraživanjem.

5. Zaključak

Rezultati istraživanja dozvoljavaju nam zaključak da u ispitivanoj radnoj organizaciji postoje razlike između formalne i neformalne organizacione strukture vlasti, odnosno između definirane i realizirane strukture vlasti.

Razlike se očituju u nejasnim odnosima u strukturi vlasti a naročito na nižim organizacionim nivoima.

Dobiveni rezultati ne govore o uzrocima raslojavanja strukture vlasti, ali su moguće pretpostavke na osnovi dosadašnjih istraživanja, u čemu bi se uzroci mogli nalaziti.

Spontano strukturiranje vlasti koje se pokazalo u ovom istraživanju, zbog svoje složenosti i nepreciznosti odnosa vlasti među članovima radne organizacije, otežava racionalnu akciju radne organizacije. Da bi se ostvario optimalni odnos između racionalnog i spontanog, a time i efikasnost radne organizacije u ostvarenju njenih ciljeva, trebalo bi mijenjati propisanu formalnu strukturu vlasti respektirajući, gdje je to opravdano, spontano formiranu strukturu vlasti.

LITERATURA

1. Branislav Čukić, Suština organizacionih uloga i njihovo funkcionalno usklađivanje u samoupravnim radnim organizacijama, u knjizi grupe autora »Organizacija rada u samoupravnim odnosima«, Narodne novine; Ekonomski institut, Zagreb, 1970.
2. Janez Jerovšek, Struktura utjecaja i odgovornosti u radnoj organizaciji, u knjizi grupe autora »Industrijska sociologija«, Naše teme, 1971.
3. Božo Jušić, Motivacioni aspekti organizacionih uloga, u knjizi grupe autora »Organizacija rada u samoupravnim odnosima«, Narodne novine, Ekonomski institut, Zagreb, 1970.
4. Ivan Mandić, Socijalna organizacija radne zajednice, kao sistem povezivanja organizacionih uloga, u knjizi grupe autora »Organizacija rada u samoupravnim odnosima«, Narodne novine, Ekonomski institut, Zagreb, 1970.
5. Ante Marušić, Mirko Martić, Sociologija (Skolski leksikon), Panorama, Zagreb, 1965.
6. Josip Županov, Samoupravljanje i društvena moć, Naše teme, Zagreb, 1969.
7. Josip Županov, Samoupravljanje i društvena moć u radnoj organizaciji, u knjizi grupe autora »Industrijska sociologija«, Naše teme, Zagreb, 1971.

Boris Pintar
Zagrebački električni tramvaj
Odsjek za kadrovska istraživanja

Summary

Each company tries to actualize its aims as efficiently as possible. The principal requirement for this is the rational organization from the one hand and an efficient social structure.

The role of each member and his prerogatives in the organization is prescribed by organization. That is, the roles are institutionalized, especially the relationships of subordination, superordination and coordination. However, the spontaneous behaviour is often different from the institutionalized one.

We tried to assess in a company (1) whether the differences exist between the formal structure, represented by the prescribed relations of the bearers of the institutionalized roles from the one hand, and the informal structure, as expressed in everyday, spontaneous relations between the roles, and (2) what is the nature of the possible differences.

The formal structure in the company is represented by the organizational schemes of the defined relationships of subordination, superordination and coordination between working places — institutional roles. Informal structure is represented by the organizational schemes constructed by the results of the interview among the bearers of specific roles.

The qualitative analysis of the formal and informal organizational schemes revealed the differences between them and their specific nature.

It could be generally stated, that these differences represent serious obstacles to the actualization of the company aims.