

RAZLIČITI TEORETSKI PRISTUPI MOTIVACIONOM ASPEKTU ORGANIZACIONOG PONAŠANJA

Motivaciji kao relevantnoj determinanti organizacione efikasnosti posvećeno je mnogo prostora naročito posljednjih nekoliko decenija, kad je taj problem promatran u jednom novom kontekstu.

Na problem čovjekove motivacije dolazimo onda kada postavljamo pitanja o razlozima ponašanja, pa prema tome i radnog ponašanja. Mogućnost obavljanja radne aktivnosti su sposobnosti pojedinca, a dovođenje tih sposobnosti do izražaja je pitanje motivacije. Motiv je prema tome razlog izražavanja neke određene sposobnosti ili uopće manifestiranja ponašanja. Dakle, pitanje zašto netko pripada određenoj organizaciji, zašto se u njenim okvirima ponaša na određeni način, pitanje je motivacije i motiva, u ovom slučaju motiva radnog i organizacionog ponašanja. Budući da je radno ponašanje samo jedan, iako vrlo važan, aspekt čovjekovog ponašanja općenito, ne možemo motivaciju za rad izdvojiti iz konteksta čovjekove motivacije uopće.

Postoje mnoge teorije motivacije koje odražavaju različit pristup tom problemu, a za svrhe našeg daljnjeg izlaganja dovoljno je da kratko razmotrimo Maslowljevju teoriju hijerarhijske organizacije čovjekovih motiva i njihovog prioritnog djelovanja.¹ Prema toj teoriji u osnovi čovjekovog ponašanja nalaze se različite potrebe koje su prema općem prioritnom određivanju ponašanja svrstane u:

1. fiziološke potrebe
2. potrebe za opstankom i sigurnošću
3. socijalne i afilijativne potrebe
4. potrebe za autonomnošću i nezavisnošću
5. potrebe za samoaktualizacijom u smislu maksimalnog korištenja osobnih mogućnosti.

Pored ove hijerarhije po važnosti, nužno je uzeti u obzir i stupanj zadovoljenja pojedine potrebe. Osnovna logika ovog pristupa sadržana je u mišljenju da potreba »višeg reda« usmjerava ponašanje čovjeka tek onda kada su potrebe »nižeg reda« zadovoljene. Potreba koja u datom času usmjerava

1) Maslow A. H. »Motivation and Personality«, New York, McGraw Hill, 1954.

ponašanje pojedinca rezultanta je te dvostruke hijerarhije motiva: po njihovoj važnosti i po stupnju zadovoljenja.

Iako postoje ozbiljne primjedbe na ovu teoriju (ona ne uzima u obzir djelovanje kontekstualnih varijabli) i mada je bezrezervno ne možemo prihvatiti, ona ipak ukazuje na neke opće i vrlo vjerojatne mehanizme aktiviranja čovjekovog ponašanja. Tu teoriju smo uzeli za ilustraciju daljnjeg izlaganja jer su u različitim pristupima ljudskoj komponenti organizacije uzimani kao relevantni samo pojedini motivi i uži aspekti organizacionog ponašanja, uz potpuno zanemarivanje svih ostalih.

Pretpostavke o prirodi čovjeka i motivima koji određuju njegovo radno ponašanje u znatnoj mjeri su određivale teoretski pristup mnogim organizacionim problemima, a posebno problemu rukovođenja. Rukovođenje se u mnogim istraživanjima² pokazalo jednom od najvažnijih varijabli povezanih sa stavovima i zadovoljstvom, a time i organizacionom efikasnošću pojedinca, upravo zbog toga što kroz specifičan pristup članovima organizacije odražava pretpostavke o ljudima karakteristične za dati historijski period i socio-politički sistem u kom organizacija egzistira.³

Pristup tradicionalne organizacione teorije

Iako naučnici čija su imena neraskidivo vezana uz pojam tradicionalne organizacione teorije (F. W. Taylor; H. Fayol, T. Gulick, J. D. Mooney i A. C. Reiley i M. Weber) polaze od različitih početnih premisa, njihov zajednički i centralni problem je postizanje što veće efikasnosti rada kroz pažljivo definiranje zadataka, specijalizaciju i koordinaciju poslova kroz strogu hijerarhiju autoriteta i impersonalnost ljudskih odnosa. Osnovni organizacioni cilj je maksimiziranje materijalnog efekta bez obzira na ljudske konzekvence.

U svom pristupu čovjeku tradicionalna organizaciona teorija polazi od pretpostavke o isključivo racionalno-ekonomskoj prirodi čovjeka čije je ponašanje, ako se vratimo na Maslowljevu podjelu motiva, aktivirano samo potrebama najnižeg reda — fiziološkim potrebama koje se mogu zadovoljiti materijalnom naknadom u organizaciji i potrebama za sigurnošću. Čovjek je u tom pristupu u suštini pasivni izvršilac zadataka, aktiviran samo materijalnim dobrima koje mu pruža organizacija što joj pruža osnovu za manipuliranje i kontroliranje njegovog ponašanja. Organizacija mora biti tako

2) Kahn R. L. and D. Katz »Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale« in D. Cartwright and A. Zander (eds.) »Group Dynamics: Research and Theory« Row, Peterson, Evanston I 11. 1953, str. 554—571.

March J. G. and H. A. Simon »Organizations« New York, Wiley 1958.

Likert R. »A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management« in: M. Haire (ed.) »Modern Organization Theory« New York: Wiley 1959. str. 184—218.

Likert R. »New Patterns of Management« New York: McGraw Hill 1961.

Likert R. and S. E. Seashore »Making Cost Control Work«, Harvard Business Review 1963/41(6)

Bowers D. G. and S. E. Seashore »Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership«, Administrative Sci. Quart. 1966/11(12) i drugi.

3) Prema Druckeru »Naučno rukovođenje predstavlja sistematsku filozofiju o radniku i radu« P. Drucker »Praksa rukovođenja«, Zagreb, Privreda, 1961, str. 315.

oblikovana da neutralizira i kontrolira čovjekove osjećaje koji su inače iracionalni. Ovaj pristup sadržava i dodatne pretpostavke koje je izrazio McGregor u svojoj teoriji X.⁴ Čovjek je inherentno lijen, neambiciozan, neodgovoran, nepouzdan i indiferentan prema organizacionim potrebama i nepopravljivo orijentiran isključivo samom sebi (self-centred). Jasno da su metode usmjeravanja ponašanja tako shvaćenog čovjeka mogle biti samo prisila i prijetnja, stroga kontrola koju je provodila mala grupa pouzdane, šire motivirane moralne elite — rukovodioci. Niska produktivnost ili nizak moral značili su samo potrebu reorganizacije posla i organizacione povezanosti ili potrebu promjene poticajnog (samo u domeni materijalnog) i kontrolnog sistema. Svrha izrazite podjele rada i vrlo uske specijalizacije koja traži minimum sposobnosti je samo veća produktivnost radnika. Ljudske vrijednosti, zadovoljstvo radnika s poslom, njihove želje i očekivanja kao i sve njihove nematerijalne potrebe potpuno su zanemarene. Takvoj organizaciji bio je potreban samo uski dio čovjekove ličnosti i njegovog ponašanja, pa nije smatrala da izvan toga bilo što postoji i jedino se taj dio smatrao realnim.

Taj pristup je prema mišljenju mnogih autora⁵ rezultirao u negativnim stavovima, nezadovoljstvu, apatiji, indiferentnosti i neuključenosti u organizaciju, koja se onda manifestirala u zahtjevima za većim materijalnim primanjima. Relativna uspješnost novca i materijalnih poticaja u tim organizacijama više su pokazatelj uvjetovanosti očekivanja članova organizacije o konkretnim uvjetima nego njihovog stvarnog djelovanja. Zahtjev za povećanjem materijalnih naknada, u uvjetima tradicionalne organizacije nije traženje većih nagrada za ostvarenu proizvodnju, nego više odšteta koju radnik zahtijeva zbog toga što je stavljen u radnu i organizacionu okolinu gdje su frustracije i konflikti stalno prisutni i gdje je novac jedino dostupan. U skladu s tim shvaćanjem, povećana materijalna primanja ne stvaraju obavezu za povećanjem osobnog doprinosa u ostvarivanju organizacionih ciljeva.

Te pretpostavke tradicionalne organizacione teorije su proizvoljne i neovisne o stvarnoj prirodi čovjeka i motivima njegovog ponašanja, i više su

4) McGregor D. »Human Side of Enterprise« in D. S. Beach (ed.) »Managing People at Work: Readings in Personnel«, New York, The Macmillan, 1971, str. 217—226.

Autor je u tom, kao i u ranijim radovima, razradio postavke o ljudskoj prirodi i uopće filozofiju upravljanja i rukovođenja tradicionalnog organizacionog pristupa u obliku teorije X suprotstavljajući joj novi pristup ljudima i time procesu rukovođenja i upravljanja u organizaciji u obliku teorije Y. Postavke teorije Y su bliske pretpostavkama Likerta i drugih autora u tim problemima.

Dok se teorija X prema mišljenju autora oslanja samo na vanjsku kontrolu ljudskog ponašanja, teorija Y se oslanja na »samokontrolu« (self-control) i samousmjerenje (self-direction). Konzistentne ideje s teorijom Y su decentralizacija i delegacija, participativno i konsultativno rukovođenje i proširenje posla (job enlargement).

5) Argyris Ch. »The Organization: What Makes it Healthy«, karvard Business Review 1958/36(6).

Argyris Ch. »Understanding Human Behavior in Organizations: One Viewpoint« in M. Haire »Modern Organization Theory« New York, Wiley 1959, str. 115—153.

Walker Ch. and R. H. Quest »The Man on the Assembly Line« Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press 1952.

McGregor D. cit. rad.

Bennis W. »Beyond Bureacracy« in A. Etzioni »Readings on Modern Organizations« Prentice-Hall 1969. str. 1—27.

odraz općeg pristupa klasičnog kapitalističkog sistema radniku i njegovom ponašanju u tom sistemu, a s tim u vezi i radnikovih saznanja o tome što može očekivati u radnoj organizaciji i uopće u takvom društvu. Lišeni mogućnosti da zadovolje relevantne potrebe kroz svoju pripadnost organizaciji ljudi se poslije izvjesnog vremena ponašaju u skladu s pretpostavkom organizacije tj. s indolencijom, pasivnošću, otporom prema promjenama, izbjegavanju odgovornosti, povećanim zahtjevima za ekonomskom naknadom i time naknadno potvrđuju polazne pretpostavke takvog organizacionog pristupa. U svojoj kritici tog pristupa različiti autori su došli do sličnih zaključaka. »Priлично je sigurno da ljudsko ponašanje u industrijskoj organizaciji nije posljedica čovjekove inherentne prirode. Ono je posljedica prije prirode industrijske organizacije, filozofije rukovođenja, politike i prakse. Konvencionalni pristup teorije X je lociran na pogrešnom pojmu o tome što je uzrok, a što posljedica«.⁶

Premda Bennisu⁷ »birokratski model organizacije modificira strukturu ličnosti tako da ljudi postaju i reflektiraju dosadu, uvjetovanog (conditioned) organizacionog čovjeka«.

Slično mišljenje ima i Tannenbaum:⁸ »Čovjek nije inherentno rđav, lijen, destruktivan, štetan, neodgovoran, usko u sebi orijentiran i sl. Iskustva koja ima uključujući i njegove odnose s drugim ljudima i djelovanje organizacije kojoj pripada može ga često upraviti u tom smjeru. Suštinski čovjek je interno motiviran prema pozitivnim ličnim i socijalnim ciljevima, i opseg u kom nije motiviran rezultira iz procesa demotivacije koje stvaraju njegovi odnosi s organizacijom«.

Argyris⁹ u svojoj kritici tradicionalne organizacione teorije smatra da »priroda pojedinca u našoj kulturi ima potrebu da bude relativno nezavisna, odgovorna i uključena u svoje aktivnosti, da traži privlačan, kreativan rad, da aspirira na više pozicije i bude aktivna i koristi svoje sposobnosti. Ali u pokušaju da se prilagode radnom mjestu koje preferira da se ljudi ponašaju kao djeca, oni su konačno kapitulirali i adaptirali se postajući apatični, indiferentni, neuključeni itd. Oni su stvorili svoje sadašnje nezrele potrebe sa svrhom da ostanu relativno slobodni od unutarnjih tenzija i psiholoških poremećaja«.

Iako je neosporno da je tradicionalna organizaciona teorija otvorila put rješavanju mnogih problema i dala velike doprinose današnjoj organizaciji rada u koje s obzirom na ograničenost naše teme ne možemo ulaziti, njen veoma uski pristup ljudskoj komponenti organizacije koji je u radno ponašanje čovjeka uključio samo mali dio čovjekove kompleksne ličnosti, stvorivši tako od velikog dijela organizacionih članova rigidnu, pasivnu i indiferentnu masu, otpornu na promjene neophodne za opstanak organizacije, svakako je jedan od najčešće spominjanih razloga nemogućnosti njenog opstanka. Nepovjerenje, prinuda i strah od represalija onemogućili su potpuno korištenje ljudskih mogućnosti. Neadekvatan pristup razvoju i usavršavanju te

6) McGregor D. cit. rad str. 219.

7) Bennis W. cit. rad str. 3.

8) Tannenbaum R. and S. E. Davis »Values, Man and Organizations« Industrial Management Review 1969/10(2) str. 70.

9) Argyris Ch. 1958, cit. rad str. 111.

organizacione komponente onemogućio je rigidnoj, mehanicistički komponiranoj tradicionalnoj organizaciji razvoj adaptabilnih mehanizama promjenljivoj okolini koja zahtijeva velike organizacijske otvorene pluralističke sisteme s kompleksnim ciljevima.

Pristup međuljudskih odnosa (Human relations)

Doktrina racionalno-ekonomskog čovjeka inkorporirana u tradicionalnu organizacionu teoriju navela je socijalne naučnike, impresionirane rezultatima Hawthorne studije E. Mayo¹⁰ i njegovih suradnika, u novi ekstremni pristup čovjeku u organizaciji. Pažnja je usmjerena na grupne sentimente, stavove pojedinih radnika i psihološku klimu organizacije. E. Mayo i njegovi suradnici prvi su vidjeli ljudsku afilijaciju kao motivirajuću silu, a industrijsku organizaciju kao socijalni sistem. Mayo je razvio niz pretpostavki o prirodi čovjeka dosta različitih od onih koje polaze od njegove ekonomske orijentacije. On je smatrao da je čovjek prvenstveno motiviran socijalnim potrebama i da svoj osnovni smisao dobiva kroz identifikaciju s grupom i povezanošću s drugim ljudima; da je kao rezultat industrijske revolucije i racionalizacije posla smisao prešao s radnog mjesta u socijalne odnose na radu; da je čovjek više potican socijalnim silama nego materijalnim stimulacijama i kontrolom rukovodstva, i da je onoliko odgovoran rukovodstvu koliko ono može zadovoljiti njegove socijalne potrebe. Centar interesa neposrednih rukovodilaca prema tim pretpostavkama prelazi od izvršenja zadataka na osjećaje članova organizacije i pitanja morala radne grupe, glavni kriterij evaluacije njihovog rada postaje sposobnost stvaranja kohezivne i kooperativne male grupe.

Promatrajući isključivo ljude, njihove stavove, percepcije i konflikte ovaj pristup potpuno zanemaruje ostale komponente organizacije i sve organizacione probleme vidi u problemima ljudi, a organizaciju kao skup pojedina. Dajući dominantno mjesto maloj grupi, zanemaruje organizacioni kontekst u kome grupa djeluje, i visoku međuzavisnost svih organizacionih procesa.

Niz istraživanja¹¹ provedenih poslije za to doba zapanjujućih rezultata Hawthorne studije i njihove interpretacije Mayo, Roethlisbergera i drugih, dao je rezultate konzistentne s pretpostavkama ovog pristupa. Nađena je povezanost međuljudskih odnosa s raznim aspektima organizacione efikasnosti članova kao što su produktivnost, absentizam, fluktuacija, zadovoljstvo s poslom i dr. Osim toga izrazito prihvaćanje grupnih norma produkcije kod

10) Mayo E. »The Social Problems of an Industrial Civilization« Boston, Harvard Un. Grad. Sch. of Business 1945.

11) Seashore S. F. »Group Cohesiveness in the Industrial Work Group« Ann Arbor: Survey Research Center, Univ. Michigan, 1954.

A. Zalesnik, C. R. Christensen and F. J. Roethlisberger »The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers: A Predication Study«, Boston: Div. of Research, Harvard Business Sch., 1958.

Trist, E., G. Higgin, H. Murray and A. Pollock »Organizational Choice« London, Tavistock, 1963.

Lewin K. »Group Decision and Social Change« in E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, E. L. Hartley (eds.) »Readings in Social Psychology«, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1958.

članova grupe potvrdilo je važnost grupe za efikasnosti članova. Rezultati su pokazali da socijalno ponašanje pojedinca prvenstveno određuju norme sredine u kojoj pojedinac živi a također su istakli važnost grupnog odlučivanja u motiviranju. Dosta veliki uspjeh ovog pristupa i njegova široka prihvaćenost razumljiva je reakcija na depersonalizirani stroj koji je nudila tradicionalna organizaciona teorija, potpuno zanemarujući socijalni aspekt organizacije.

Promatran kroz Maslowljevju teoriju motivacije pristup međuljudskih odnosa također se zadržava samo na jednom nivou čovjekovih motiva, dajući im dominantnu ulogu u određivanju organizacionog ponašanja — socijalnim i afilijativnim motivima. U zamjenu za »organizaciju bez ljudi« ovaj pristup nudi »ljudu bez organizacije« što s aspekta organizacione efikasnosti predstavlja jednak nedostatak.

Iako zadovoljstvo radnika s poslom, njegova pripadnost radnoj grupi, njegovi stavovi i uopće socijalni motivi predstavljaju važnu determinantu organizacionog ponašanja, to ponašanje je daleko kompleksnije da bi se moglo objasniti kroz tako uski okvir promatranja.

Pristup modificirane teorije organizacije rukovođenja i upravljanja (managementa)

Kao rezultat brojnih istraživanja posljednje dvije decenije na području socijalnih nauka i novih otkrića o organizacionom ponašanju čovjeka i determinantama tog ponašanja javio se novi pristup organizaciji i nova rukovodna filozofija tzv. participativnog rukovođenja i upravljanja. Potrebu novog pristupa organizaciji i njenim članovima, nametnula je u prvom redu činjenica da organizacija danas egzistira u vrlo dinamičnoj okolini u kojoj brze tehnološke i političke promjene postavljaju nove zahtjeve pa se uz tradicionalne probleme javljaju mnogobrojni novi. Organizacija je otvoreni sistem¹² u stalnoj interakciji s okolinom što zahtijeva jako razvijene adaptabilne mehanizme i veliku fleksibilnost organizacije. Danas je već sasvim prihvaćeno mišljenje da osnovni izvor adaptabilnosti i fleksibilnosti organizacije čini razvoj svih njenih članova. Prema Bennisu¹³ »danas više nego ikad ranije, opstanak firme ovisi o pravoj iskorištenosti snage mozga (brain power)«.

Suviše uska specijalizacija i rasparčavanje rada, usmjeravanje rukovodnih funkcija isključivo na planiranje, koordiniranje i kontroliranje radnih procesa, inzistiranje na isključivo materijalnoj orijentaciji i impersonalnosti ljudskih odnosa, karakteristični za klasični pristup organizaciji, kao i isključiva orijentacija na ljude i njihove socijalne potrebe i osjećaje uz zanemari vanje svih ostalih faktora organizacije karakteristično za bihevioristički pri-

12) Uz to što organizacija egzistira kao otvoreni sistem i dio jednog šireg socijalnog sistema, ona je okvir djelovanja različitih visoko međuzavisnih podistema u interakciji: tehničkog, socijalnog i podistema moći. Organizaciona efikasnost i ponašanje organizacije u cjelini, samo je rezultanta djelovanja svih tih podistema zajedno. Sve promjene u bilo kojem dijelu organizacije moraju se odraziti na funkcioniranje organizacije kao cjeline. Promjene u tehnološkom podsystemu dat će mali ili nikakav rezultat, ako nisu praćene promjenama u socijalnom podsystemu (promjenama stavova, strukture znanja i dr.)

13) Bennis W., cit. rad str. 5.

stup organizaciji, ne ostavljaju prostor za razvoj adaptabilnosti i fleksibilnosti organizacije. I jedan i drugi pristup operira organizacijom kao zatvorenim sistemom rigidne strukture usmjeravajući pažnju samo na pojedine njegove aspekte i zanemarivajući visoku međuzavisnost svih komponenata organizacije.

Metode klasične teorije organizacije, usmjerene isključivo maksimiranju svakodnevne efikasnosti, stvorile su takvu psihološku klimu koja nije stimulirala, a ni dopuštala kreativnost članova, niti prevazilaženje konflikata između organizacionih i individualnih ciljeva, što je osnovni preduvjet efikasnog korištenja ljudskih izvora organizacije. Novi pristup uzima u obzir veliku međuzavisnost ljudske i tehnološke komponente organizacije ostavljajući široki prostor za razvoj djelovanja svih članova organizacije.

E. Shein¹⁴ ističe dva načina za povećanje mogućnosti organizacije da se prilagodi promjenama. Jedan je razvoj sposobnosti i vještine rukovodilaca, a drugi je omogućavanje rasta i razvoja kapaciteta članova organizacije čak i onih koji trenutno imaju nepredvidivu vrijednost za organizaciju.

Stalne promjene okoline i povećani zahtjevi u odnosu na organizacije prema mišljenju nekih autora imaju stalnu tendenciju porasta. Tako će glavne karakteristike okoline biti:¹⁵

1. međuzavisnost prije nego kompeticija
2. dinamizam prije nego statičnost
3. velike organizacije prije nego mala poduzeća

U takvim uvjetima organizaciju karakterizira i pluralizam ciljeva. Organizacija, da bi preživjela, mora postići prema mišljenju istog autora i veoma važne sekundarne ciljeve:

1. Održavanje internog sistema i koordiniranje »ljudske komponente organizacije«
2. Prilagođavanje i oblikovanje vanjske okoline.

Naglašavanje važnosti ljudske komponente kao relevantnog izvora adaptabilnosti organizacije naglim tehnološkim i drugim promjenama i zahtjevima otvorilo je potrebu stvaranja takvih organizacionih uvjeta koji će između ostalog omogućiti prevladavanje konflikata između individualnih i organizacionih ciljeva. Iako se organizaciono ponašanje članova u tim novijim istraživanjima promatra isključivo u kontekstu ostalih organizacionih varijabli i procesa, mnogi autori ljudskoj komponenti daju dominantno mjesto u organizacionoj efikasnosti uopće. Ilustracije radi navest ćemo mišljenje nekih autora o tom problemu.

Za Likerta¹⁶ svaka organizacija je ljudsko poduzeće (human enterprise) čiji uspjeh ovisi o usklađenom naporu njenih članova a vrsta uključenih motivacionih procesa djeluje i na prirodu svih ostalih procesa organizacije. Prema tom autoru organizaciju određuju i osnovni motivacioni procesi potrebni za usmjerenje napora svih članova prema organizacionim ciljevima. Svaki aspekt aktivnosti organizacije određen je sposobnostima, motivacijom i općom efikasnošću njene ljudske komponente.

14) Shein E. »Organizational Psychology«, Prentice Hall, 1965.

15) Bennis W., cit. rad str. 5 i 3.

16) Likert R., 1961, cit. rad str. 178.

Katz¹⁷ smatra da je osnovni problem organizacije povezivanje ljudi u socijalne i organizacione strukture tako da postanu efikasno funkcionirajuće jedinice socijalnog sistema. Materijalna i psihička satisfakcija članova grupe čine po njegovom mišljenju glavne determinante, ne samo stupnja efikasnosti organizacionog funkcioniranja, nego i same egzistencije organizacije.

Prema Carzou i Yanouzasu¹⁸ »Struktura formalne organizacije je usmjerena k uspostavljanju odnosa i smjerova ljudskog ponašanja prema efikasnom postizanju ciljeva«.

Bennis¹⁹ smatra da »efikasnost birokracije treba biti vrednovana ljudskom situacijom isto toliko koliko ekonomskim kriterijima. Socijalna satisfakcija i osobni razvoj zaposlenih moraju biti važni isto toliko koliko produktivnost i profit organizacije. Kritika i revizija birokratske organizacije teže za koncentracijom na unutarnji sistem i njegove ljudske komponente«.

Modificirana teorija organizacije, rukovođenja i upravljanja sadržava nove pretpostavke o motivaciji i prirodi članova organizacije, stvara (da se poslužimo terminom Bennis) novu etiku produktivnosti koja uključuje razvoj i zadovoljstva članova organizacije i naglašava humanističke vrijednosti koje su »visoko konzistentne s efikasnim funkcioniranjem organizacija građenih na novom organskom modelu«.

Naglašavajući potrebu drugačijeg pristupa kompleksnim organizacijama, Likert u novom organizacionom pristupu ljudskoj komponenti organizacije govori o »kooperativno motivacionom« sistemu managementa koji visoku produktivnost nastoji postići više entuzijazmom i visokom motivacijom nego boljom organizacijom. »Od svih zadataka managementa, rukovođenje ljudskom komponentom centralni i najvažniji zadatak, jer sve drugo ovisi o tome kako je to dobro učinjeno.«²⁰

Sličnu ulogu rukovodstva u pogledu iskorištenosti ljudske komponente organizacije daje McGregor²¹ »Motivacija, potencijal za razvoj, sposobnost preuzimanja odgovornosti, spremnost da se usmjeri ponašanje organizacionim ciljevima, prisutni su u ljudima. Rukovodioci ih nisu tu stavili. Njihova je odgovornost da omoguće ljudima da pokažu i razviju ove ljudske karakteristike. Bitan zadatak rukovodioca je da stvori organizacione uvjete i takve metode djelovanja da ljudi mogu najbolje postići osobne ciljeve usmjeravanjem vlastitih napora prema organizacionim ciljevima«.

Principi na kojima se zasniva taj novi pristup organizaciji i rukovođenju su: princip uzajamnog pomaganja koji usklađuje djelovanje neekonomskih i ekonomskih motivacionih faktora i dovodi do kooperativnog ponašanja pojedinca usmjerenog na postizanje organizacionih ciljeva koji ujedno omogućavaju ostvarenje osobnih ciljeva. U primjeni ovog principa ključni su odnosi između nadređenih i podređenih.

17) Katz D. »The Motivational Basis of Organizational Behavior«, Behavioral Science 1964/9(2) str. 131.

18) Carzo R. and J. N. Yanouzas »Formal Organization: System Approach«, Homewood, The Dorsey Press 1967, str. 107.

19) Bennis W. cit. rad str. 4.

20) Likert R. »The Human Organization: Its Management and Value« New York: McGraw Hill, 1967, str. 1.

21) McGregor D., cit. rad str. 222.

Drugi osnovni princip je grupno odlučivanje i rukovođenje. Interakcija i odlučivanje se oslanjaju na grupne procese s povećanjem odgovornosti rukovodilaca za odluke, njihovo provođenje i postignute rezultate. Rukovodilac je u tim uvjetima važan izvor tehničkog znanja, veza jedinice s ostalim dijelovima organizacije i izvor stalnog nezadovoljstva s postignutim i poticaj za bolje rezultate i inovacije.

Treći pristup je grupno postavljanje visokih proizvodnih ciljeva. Važan zadatak postaje stvaranje takvih organizacionih uvjeta koji omogućavaju identifikaciju pojedinca s organizacijom i osobnih s organizacionim ciljevima. Istraživanje i mjerenje svih organizacionih procesa i očekivanja člana, njihovih stavova i mišljenja u tom pristupu dobiva novu dimenziju.

Neophodan preduvjet promjene organizacije u skladu s novim pretpostavkama njenog efikasnog funkcioniranja je promjena sistema vrijednosti kako organizacije tako i njenih članova.²² Sadašnji period razvoja organizacione teorije Tannenbaum i Davis²³ smatraju prelaznim periodom (u smislu promjena vrijednosti) koji je nekad brz a nekad spor, u svakom slučaju dugotrajan proces koji uključuje prelazak od starih ka novim humanističkim vrijednostima. Te nove humanističke vrijednosti pretpostavljaju promjenu odnosa organizacije prema čovjeku od njegovog promatranja kao suštinski lošeg, lijenog, pasivnog, statičkog bića koje izbjegava rad i odgovornosti, kome prema tome ne treba dati povjerenje nego ga prisiljavati da radi i strogo kontrolirati njegov rad i promatrati ga isključivo kroz opis posla i njegovo izvršenje, ka promatranju čovjeka kao kompleksnog bića čije mogućnosti se ne ispoljavaju samo u svakodnevnoj visoko specijaliziranoj radnoj aktivnosti koja traži minimum njegovih sposobnosti, ka priznavanju i korištenju razlika među ljudima, ka povjerenju, davanju odgovornosti i stvaranju mogućnosti za njihov razvoj i napredovanje jer je to i preduvjet razvoja i rasta same organizacije.

22) Mnogi suvremeni istraživači (Levinson 1963; Shein 1965; Gibson 1966) na području organizacionog ponašanja smatraju da problem motivacije kao determinante organizacione efikasnosti treba promatrati u kontekstu specifičnog psihološkog odnosa koji se neminovno stvara između pojedinca i organizacije. Taj odnos (inače različito označavan kao: reciprocity, exchange, psychological contract i sl.) implicira očekivanja koja pojedinac ima u odnosu na organizaciju i očekivanja koja organizacija ima u odnosu na pojedinca kome unutar svojih procesa dodjeljuje određenu ulogu i status. Ta očekivanja ovise o sistemu vrijednosti kako pojedinca tako i organizacije. Pojedinac preferira onaj oblik ponašanja koji optimalizira njegove osobne ciljeve. Sistem vrijednosti i očekivanja organizacije pruža osnovu za podjelu rada, formuliranja radnih pozicija, određivanje pravila i reguliranje ponašanja, prava i dužnosti pojedinca u njenom sastavu. Na osnovu svog sistema vrijednosti organizacija bira one pojedince koji posjeduju za nju relevantne karakteristike (sposobnosti, znanja pozitivne stavove i spremnost da se podvrgnu autoritetu koje delegira pojedincima) i očekuje od njih ponašanje usmjereno isključivo k ostvarivanju organizacionih ciljeva tj. funkcionalno ponašanje. Organizacione preferencije se očituju u nizu normi koje definiraju organizaciono prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje u vrsti i kvaliteti svih organizacionih procesa (rukovođenja, odlučivanja, komuniciranja i dr.). Stoga promjena tih procesa implicira u prvom redu promjenu sistema vrijednosti. Organizaciono ponašanje pojedinca ovisi o njegovom sistemu vrijednosti koji je djelomično određen i saznanjima o tome što realno u organizaciji može dobiti.

23) Tannenbaum R. and S. E. Davis cit. rad.

»Uvjeti nametnuti konvencionalno morganizacionom teorijom i pristupom naučnog managementa za pola prošlog stoljeća vezali su čovjeka za ograničene poslove koji ne koriste njihove sposobnosti, obeshrabrili su ih u prihvaćanju odgovornosti, ohrabрили pasivnost i eliminirali smisao iz posla. Čovjekove navike stavovi i očekivanja, njegova cijela koncepcija članstva u industrijskoj organizaciji uvjetovana je njegovim iskustvom u takvim uvjetima. Promjene u smjeru teorije Y bit će polake i tražit će široku modifikaciju stavova rukovodilaca i radnika.«²⁴

Mnogi autori naglašavaju da su u kompleksnim organizacijama modernog industrijskog društva neophodne promjene od individualnog ka kooperativnom djelovanju, od delegirane odgovornosti ka odgovornosti učešća (shared responsibility) od centraliziranog ka decentraliziranom autoritetu zasnovanom na sposobnostima i doprinosu, od pokoravanja ka povjerenju, od autokratskog ka demokratskom participativno-konzultativnom rukovođenju, od vertikalne ka fleksibilnoj — funkcionalnoj diferencijaciji članova organizacije.

Salter i Bennis²⁵ smatraju da se participativni i demokratičniji modeli organizacionog ponašanja inherentno razvijaju s razvojem industrijalizacije. Prema njihovom mišljenju »demokracija je neopoziva, jer je to jedini sistem koji se uspješno može nositi s promjenljivim zahtjevima suvremene civilizacije i u biznisu i u vladi«.

Suvremeni pristup organizaciji sadržava pretpostavke o kompleksnoj prirodi čovjeka i njegovih motiva. U osnovi organizacione aktivnosti pojedinca nalaze se kompleksni motivacioni sistemi u stalnom procesu mijenjanja. Na osnovu organizacionog iskustva stižu se novi motivi ili mijenjaju početni koji su inicirali uključenje u određenu organizaciju. Osim toga organizaciona efikasnost pojedinaca može biti rezultat različitih vrsta motiva, i veoma različitih kombinacija tih motiva s ostalim faktorima (sposobnostima, iskustvom, prirodom posla, odnosima s drugim ljudima i drugim kontekstualnim varijablama).

Autori²⁶ koji inzistiraju na potrebi novog pristupa ljudskoj komponenti organizacije ističu važnost čovjekove potrebe da realizira svoje sposobnosti i vještine odnosno sve svoje mogućnosti, na potpun i efikasan način. Visoka specijalizacija i raščlanjivanje u procesu rada, ugrozili su tu potrebu na velikom području ljudske aktivnosti, dok čovjek svoje socijalne potrebe može jednim dijelom zadovoljiti i izvan radnih situacija, a i unutar organizacije kroz pripadnost raznim neformalnim grupama. Veliki naglasak se stavlja i na potrebe čovjeka da se razvija, stiže nova znanja i profesionalne mogućnosti. Zapravo ti autori polaze od pretpostavke da su u razvijenim

24) McGregor D., cit. rad str. 223.

25) Salter P. E. and W. G. Bennis »Democracy is Inevitable«, Harvard Business Review, 1964/42(2).

26) Argyris Ch. »Integrating The Individual and the Organization«, New York, Wiley 1964.

Vroom V. »Work and Motivation«, New York, Wiley 1964.

Shein E. H. cit. rad.

Herzberg F. »Work and the Nature of Man« Cleveland, World, 1966.

Katz D. and Kahn R. L. »The Social Psychology of Organization«, New York, Wiley, 1966.

industrijskim zemljama, egzistencijalne potrebe radnika zadovoljene, pa one ne mogu u znatnoj mjeri motivirati organizaciono ponašanje. Interes radnika time je prešao s ekstrinzičnih ili kontekstualnih varijabli radne situacije (osobnog dohotka, radnih uvjeta, sigurnosti posla, pretpostavljenih i sl.) na intrinzične varijable posla, njegov sadržaj i mogućnosti razvoja i napredovanja, i zahtjeva koje posao postavlja na profesionalne mogućnosti pojedinca. Naglasak na ove motive uvjetuje i sve veća obrazovanost društva (prema P. Druckeru živimo u »obrazovanom društvu«), a istraživanja su pokazala da su upravo motivi vezani uz posao, mogućnosti razvoja i djelovanja unutar organizacije, dominantni u određivanju organizacionog ponašanja članova višeg obrazovanja.

Likert, Bennis, Argyris i drugi autori koji inzistiraju na potrebi ovog novog pristupa organizaciji i koji nude određena rješenja u tom pravcu, u prvom redu i u izmjeni međusobnih odnosa, kako između članova unutar organizacije tako i između organizacije i članova, ostaju pri hijerarhijskoj strukturi organizacije. Participativno upravljanje i rukovođenje u tom pristupu, čini nam se ima više motivacioni karakter, nego namjeru unošenja stvarnih promjena u postojećem organizacionom i društvenom sistemu Zapada.

I nova organizaciona struktura, koju nudi Likert, bazirana na povezanim i međusobno isprepletenim radnim grupama (overlapping group structure) u kojoj je rukovodilac ključni faktor povezivanja, ima istu motivacionu svrhu. Od rukovodioca se traži veća suradnja s drugim radnicima, jer je autor ispravno uočio da su odnosi između pretpostavljenih i podređenih vrlo važan faktor u određivanju organizacionog ponašanja članova. Rukovodilac i dalje odgovara za sve odluke, njihovo provođenje i postignute rezultate. Opća formula (kako to sam Likert kaže) modificirane teorije organizacije je da »organizaciona struktura i njen način funkcioniranja moraju osigurati maksimalnu vjerojatnost svakom članu organizacije da u svim interakcijama u svjetlu svojih socio-ekonomskih karakteristika, iskustva i očekivanja percipira interakciju kao onu koja mu daje podršku i doprinosi njegovom osjećaju osobne vrijednosti i važnosti.«²⁷

Nova filozofija upravljanja i rukovođenja tog pristupa, visoka interakcija svih članova unutar grupa, efikasan sistem komuniciranja u svim smjerovima (vertikalnog u oba smjera i horizontalnog), decentralizacija odlučivanja, participativno upravljanje i rukovođenje, usklađivanje organizacionih i individualnih ciljeva, »ljudskiji odnos« rukovodioca prema subordiniraninu s naglašavanjem humanističkih vrijednosti, ima u krajnjoj konzekvenci za cilj usmjeravanje organizacionog ponašanja pojedinca ka ostvarivanju organizacionih ciljeva u hijerarhijskoj strukturi organizacije koncipiranoj nešto fleksibilnije u odnosu na rigidnu strukturu birokratske organizacije. »Odluke donešene na najnižem mogućem nivou povećavaju motivaciju iz istih razloga iz kojih mogućnost utjecaja povećava motivaciju: postoji povećana uključenost i povećani osjećaj važnosti i osobne vrijednosti. *Zbog tih motivacionih razloga* (potcrtala F. B.-Š.) nijednoj jedinici ne treba dopustiti

27) Likert R., 1959, cit. rad, str. 191.

da donosi odluke koje direktno utječu na dobrobit i aktivnost drugih jedinica, bez njihovog direktnog ili indirektnog učešća u toj odluci.«²⁸

Iz svega toga slijedi da se i ovaj pristup zadržava uglavnom na promjeni stila rukovođenja uzimajući u obzir (za razliku od bihevorističkog pristupa koji također nudi promjenu u stilu rukovođenja, zamjenjujući autokratsko rukovođenje tradicionalne organizacione teorije, vodstvom grupa) druge organizacione procese i visoku međuzavisnost ljudske s ostalim organizacionim komponentama, ali ne mijenjajući znatnije osnovne centre moći tradicionalne organizacije. Svrha decentralizacije odlučivanja i participativnog upravljanja nije približavanje samoupravnoj organizaciji nego veća iskorisćenost ljudskih izvora u postojećem sistemu kroz stvaranje osobne važnosti članova organizacije. Grupno postavljanje organizacionih ciljeva rezultat je saznanja da se ljudi više zalažu za ciljeve u čijem određivanju su sami učestvovali, nego za »izvana« postavljene ciljeve. Polazna točka tog pristupa ostaju organizacija i njeni ciljevi, a ljudi u krajnjem slučaju ostaju sredstvo za njihovo postizanje.

Rezultati niza istraživanja, koja je proveo sam Likert, a i drugi autori ukazali su na pozitivno djelovanje, u smislu povećanja opće organizacione uspješnosti ovog pristupa, a posebno participativnog rukovođenja i upravljanja kako ga je koncipirao autor. Slični rezultati su dobiveni i u našim uvjetima.²⁹

Obzirom na ograničenost naše teme na organizacioni pristup ljudskoj komponenti i značaj koji su joj pridavale različite organizacione teorije, možemo reći da u ovom pristupu ona dobiva novu i realnu dimenziju bez obzira na ograničenja koja u tom postavlja društveno-politički sistem u kom organizacija egzistira.

Samoupravni pristup

Samoupravni socijalizam u svojim osnovnim postavkama nameće sasvim novi, duboko humanistički pristup čovjeku u organizaciji i društvu uopće. Poseban kvalitet tom pristupu daje društveno vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju koje implicira istovjetan vlasnički odnos svakog organizacionog člana prema sredstvima organizacije i društva u cjelini. Obzirom da je vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju najrelevantniji izvor moći i uvjetuje

28) Isto, str. 212.

29) Možina S., Jerovšek J., Likert R., Tannenbaum S. A., »Ispitivanje stila rukovođenja« Moderna organizacija 1971/3—4.

Autori su istraživali stil rukovođenja u 10 parova različito uspješnih industrijskih organizacija u Jugoslaviji, zasnovan na Likertovim modelima rukovođenja (Likert govori o četiri različita modela rukovođenja koji egzistiraju u organizaciji) i našli slične tendencije. U analizi manje i više uspješnih radnih organizacija autori su našli da se te »dvije grupe tvornica jasno razlikuju po primijenjenim tehnikama rukovođenja, te socijalnim i psihološkim uvjetima koji iz tih tehnika proizlaze... Rukovodeći radnici više uspješnih tvornica imaju drukčiji odnos prema osoblju nego njihove kolege u manje uspješnim tvornicama« (str. 265).

Model rukovođenja u više uspješnim tvornicama približava se Likertovom modelu 4 — participativnom rukovođenju. Ti rezultati ujedno impliciraju i postojanje različitih rukovodnih modela u našim radnim organizacijama.

vertikalnu strukturu organizacije, samoupravna organizacija bi trebala imati horizontalnu strukturu i poliarhijsku, a ne oligarhijsku strukturu moći.

Bitna karakteristika samoupravne organizacije je što veća odnosno potpuna angažiranost svakog člana u svim vidovima proizvodnih i društvenih odnosa, jer je samoupravljanje proces stvarne neposredne ili posredne participacije svakog pojedinog člana u donošenju odluka i rješavanju svih problema iz života i rada organizacije i društva.

»Dok je na Zapadu poduzeće definirano kao 'koalicija kapitala' naše poduzeće je definirano kao 'koalicija ljudi' koji u organizaciju unose svoj rad; kao asocijacija«. ³⁰

Ove definicije Županova, čini nam se, pružaju osnovnu razliku u organizacionom pristupu. Ako iz njih izvučemo osnovni cilj organizacije, onda bi to za samoupravnu organizaciju bilo multipliciranje ljudskih vrijednosti i dobara, nasuprot multipliciranju kapitala kao osnovnog cilja organizacija koje egzistiraju u drugačijim društveno-političkim sistemima. To određuje i osnovni smjer koji u samoupravnom pristupu treba ići od ljudi i njihovih ciljeva ka organizacionim ciljevima, a ne od organizacionih ciljeva ka ljudima i njihovim ciljevima koji su ostvarljivi isključivo u okviru »odozgo« postavljenih ciljeva organizacije.

Članstvo u samoupravnoj organizaciji je multidimenzionalno jer sadržava u sebi i proizvođačku i upravljačku funkciju koje su neodvojive. Proizvođač je dakle u kvalitativno sasvim novom položaju jer se pojavljuje kao upravljač i suvlasnik koji sam odlučuje o svim aspektima svoga položaja unutar organizacije, o sadržaju svoga rada, uvjetima, procesima i rezultatima a time i o organizacionim ciljevima, uvjetima i sredstvima za njihovo postizanje. Upravljačka uloga je sama po sebi vrlo kompleksna jer implicira uočavanje problema, istraživanje mogućnosti za rješavanje, odlučivanje o različitim prijedlozima i kontrolu provođenja donesenih odluka i njihovih rezultata. Uspješno obavljanje te funkcije zahtijeva ispunjavanje niza vrlo važnih preduvjeta od kojih ćemo navesti samo neke:

- postojanje objektivnih uvjeta — znači organizacionih i društvenih oblika i procesa, koji omogućavaju, zahtijevaju i potiču ljude na participaciju
- osposobljenost svih članova za efikasno obavljanje te funkcije — odnosno stvaranje subjektivnih preduvjeta za primanje svih potrebnih informacija (jer odlučivati i upravljati može samo informiran čovjek), njihovo razumijevanje i adekvatnu upotrebu
- razvijanje želje i potrebe za participacijom.

Ovi subjektivni preduvjeti se svode na pitanja:

1. da li svaki član organizacije i društva stvarno može (da li je objektivno spreman) da upravlja;
2. da li svaki član organizacije stvarno hoće i želi da upravlja.

Svaki postignuti rezultat funkcija je tih objektivnih aspekata konkretnog položaja, organizacionog i društvenog sistema i subjektivnih faktora koji

30) Županov J. »O problemima upravljanja i rukovođenja u radnim organizacijama« u »Samoupravljanje i društvena moć«, Zagreb, Naše teme, 1969, str. 145.

određuju opseg realiziranja objektivnih mogućnosti. Ti faktori su visoko međuzavisni i stvaraju povratnu spregu efekata.

U našim društvenim i organizacionim uvjetima uz neophodnost kontinuiranog procesa osposobljavanja članova organizacije za upravljačku funkciju, pitanje motivacije, odnosno želje svakog pojedinca da na potpuni i efikasan način realizira uloge koje mu društvo povjerava, postaje izuzetno važan ako ne i najvažniji problem efikasnog funkcioniranja organizacije i realiziranja samoupravnih društvenih odnosa. Ta svjesna želja da participira u donošenju odluka o životu i radu svoje radne organizacije ili društva uopće rezultat je pored ostalog i konkretnih objektivnih uvjeta koje u tom smislu organizacija pruža pojedincu. Tu vezu između motivacije i objektivnih organizacionih i društvenih uvjeta već smo istakli u dosadašnjem izlaganju govoreći o negativnim subjektivnim efektima tradicionalnih organizacionih uvjeta.

Zapravo, mogli bismo reći da su motivi koji određuju radno ponašanje ljudi univerzalni, tj. da svaki čovjek bez obzira na sistem u kom se nalazi ima potrebe za određenim ekonomskim i društvenim standardom (koji je to željeni nivo standarda ovisi od osobnih aspiracija, konkretnih mogućnosti kao i dosadašnjih postignuća), pripadanjem i prihvaćenošću od neke uže ili šire socijalne grupe, potrebu za realiziranjem vlastitih obrazovnih, intelektualnih i drugih mogućnosti, potrebu za priznanjem i poštovanjem kao određenim stupnjem autonomnosti i nezavisnosti. Prema tome motivativne pretpostavke modificiranog pristupa organizaciji i rukovođenju sasvim su prihvatljive i u našim uvjetima u kojima dobivaju novo značenje i sadržaje. Ono što bi trebalo razlikovati kvalitet motivacije ljudi u različitim društvenim i organizacionim uvjetima je sistem vrijednosti kako pojedinca tako i organizacije. Prema Gibsonu³¹ »vrijednosti su kriteriji ili standardi koji vode pojedinca u njihovim izborima odgovarajućih alternativa ponašanja u datoj situaciji... a sistem vrijednosti je ukupnost predviđanja, prioriteta ili preferencija potreba koje treba zadovoljiti i sredstva za postizanje zadovoljstva«. O sistemu vrijednosti i očekivanja pojedinca i organizacije ne možemo govoriti izolirano i izvan konteksta kulturnih socijalnih i idejno-političkih vrijednosti društva u kom se nalaze.

Da li će pojedinac biti zadovoljan odnosno nezadovoljan svojim položajem u radnoj organizaciji i društvu, ovisi o tome uolikoj mjeri svojom aktivnošću može realizirati internalizirane vrijednosti društva.

Ispitivanja koja je kod nas proveo čitav niz autora³² pokazuju da postoji znatno neslaganje između onog što radnici očekuju (idealna distribucija utjecaja) i onog što se realizira u radnim organizacijama (odnosno percepcija stvarnog utjecaja) gdje još uvijek perzistira hijerarhijska struktura moći karakteristična za birokratsku organizaciju. Iako ta istraživanja ukazuju na visoku internalizaciju samoupravnih vrijednosti, ispitivanja hijerarhijske motiva u nizu radnih organizacija ukazuju na relativno niski nivo aspiracija u

31) Gibson O. »Toward a Conceptualization of Absence Behavior of Personal in Organization« *Adm. Sci. Quart.* 1966/11 str. 131.

32) Šiber I. i sur. »Percepcija distribucije utjecaja u radnim organizacijama« *Politička misao*, 1966/4.

Pastuović N. »Distribucija utjecaja u privrednim organizacijama te problemi tendencije u uspostavljanju njegove demokratske raspodjele«, *Moderna organizacija*, 1971/3—4.

pogledu uključivanja u samoupravne procese.³³ Učestvovanje u samoupravnim procesima kao motivacioni faktor, nalazi se prema rezultatima tih istraživanja na posljednjem mjestu. Ako tome dodamo i često nisku informiranost radnika o ključnim problemima iz života i rada organizacije³⁴ o kojima bi inače trebali odlučivati onda realiziranje samoupravnih prava kroz članstvo u radnoj organizaciji (koja je inače osnovna jedinica u kojoj samoupravljač na najneposredniji način može i treba realizirati tu svoju funkciju) ostaje više cilj kome težimo, nego stvarnost.

Ti rezultati koji s jedne strane ukazuju na relativno mali utjecaj radnika u odlučivanju, a s druge strane na slabu informiranost i malu želju za tim, visoko su međuzavisni. Čini nam se da radnici mogućnost samoupravljanja ne doživljavaju kao potrebu dijelom zbog percepcije nemogućnosti utjecaja unutar konkretne organizacije, a time u vezi ne vide svrhu traženja, zadržavanja i upotrebe informacija (ako su im stvarno dostupne).

Izvađen iz konteksta ovih drugih istraživanja o percepciji utjecaja odlučivanja u radnim organizacijama, podatak o tome da se »potreba za samoupravljanjem« nalazi na posljednjem mjestu u hijerarhiji motiva, mogao bi značiti da je ta potreba zadovoljena. Međutim, izgleda da je njen položaj prije rezultat nezadovoljenja ostalih, prvenstveno egzistencijalnih potreba kod velikog dijela organizacionih članova. S druge strane, ako pođemo od toga da bi samoupravno ponašanje trebalo biti funkcionalno za zadovoljenje svih potreba, onda bi nezadovoljenje tih potreba trebalo biti poticaj za realiziranje samoupravnih prava u pokušaju da se takvo stanje izmijeni. Čini nam se da tu dolazimo do problema: 1. neadekvatne materijalne osnove samoupravljanja (što izlazi iz okvira našeg razmatranja) i 2. do nedostatka veze između vršenja samoupravne aktivnosti i postizanja određenih ciljeva.

Zapravo, da bi radnik uopće želio odnosno da bi bio motiviran da učestvuje u samoupravnom procesu mora imati razvijen osjećaj (koji je između ostalog rezultat ranijih iskustava i percepcije osobnih mogućnosti) da kroz tu aktivnost može postići neki za njega relevantan osobni cilj.

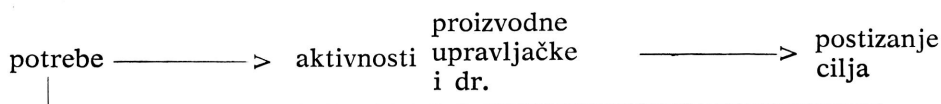
33) Obradović J. »Participacije i motivacije u radničkom samoupravljanju obzirom na tehnološki nivo proizvodnje«, Institut za društvena istraživanja Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 1968.

Arzenšek V. »Samoupravljanje kao motiv i socijalna vrijednost«, Moderna organizacija 1969/1.

Jezernik D. je prema navodima u gornjem radu dobio 1960. godine i 1962. g. isti položaj potrebe za učestvovanjem u samoupravljanju u hijerarhiji motivacionih faktora.

34) U istraživanju provedenom 1967. na skupini radnica jednog zagrebačkog poduzeća o informiranosti o problemima raspodjele dohotka i osobnih dohodaka naišli smo na zapanjujuću neinformiranost o problemima za koje se inače tvrdi da najviše zanimaju radnike. Ilustracije radi navest ćemo neke rezultate: 95% od ispitivanih radnica nije znalo ni približno koliki je bio učinak njihove radne jedinice u odnosu na planirani u proteklom mjesecu; 92% nije znalo kakav je odnos raspodjele dohotka na osobne dohotke i fondove poduzeća; 72% ne zna koji se sve faktori uzimaju u obzir pri određivanju vrijednosti radnog mjesta; 53% ne zna od čega ovisi njihov dohodak; 72% ne zna tko odlučuje o fondovima poduzeća itd.

Prema tome osnovni preduvjet za ispoljavanje bilo koje pa time i samoupravne aktivnosti je percipirana veza između:



Ako ta veza ne postoji ili nije dovoljno uočljiva, aktivnost će izostati. Iako je percepcija određene situacije i mogućnosti koje pruža za vršenje određenih aktivnosti subjektivna kategorija, stvaranje veze između obavljanja samoupravne aktivnosti i postizanja određenih osobno, organizaciono i društveno relevantnih ciljeva spada već u sferu osiguranja objektivnih uvjeta. Da bi se ta veza uspostavila neophodne su dvije stvari:

1. Stvarnu situaciju treba doista učiniti takvom da u njoj radnik može svojom aktivnošću stvarno djelovati na sve organizacione procese i svoj položaj (u to ulazi i osiguranje materijalne baze samoupravljanja) i
2. Osposobiti svakog pojedinca da može dati svoj doprinos rješavanju svih organizacionih problema, svog materijalnog, socijalnog i upravljačkog položaja unutar organizacije i društva.

Rukovodioci u samoupravnoj organizaciji upravo u toj domeni djelovanja dobivaju nove obaveze i odgovornosti. Hijerarhija motiva članova radnih organizacija dobivena u spomenutim istraživanjima³⁵ nije u skladu s onim što bi se očekivalo u društvu koje ostavlja tako široke normativne mogućnosti svakom čovjeku. Dok danas zapadni autori inzistiraju na intrinzičnim karakteristikama posla, (samom sadržaju, privlačnosti, odgovornostima, mogućnostima realiziranja osobnih sposobnosti i sl.), participaciji u odlučivanju i upravljanju kao najjačim motivativnim faktorima suvremenih organizacionih članova, ispitivanja kod nas ukazuju na to da su osobni dohodak, uvjeti rada, međusobni odnosi kako s drugim radnicima tako i s pretpostavljenima još uvijek najjači motivativni faktori i osnovni pokretači aktivnosti bar za veliki dio proizvodnih radnika. Osim toga interes proizvodnih radnika za odlučivanje prema rezultatima nekih istraživanja³⁶ izgleda da se kod proizvodnih radnika kreće oko problema raspodjele dohotka i osobnih dohodaka, problema vezanih uz radno mjesto, uvjete rada i sl. Na osnovu svega toga pojavljuju se i mišljenja o prvenstveno ekonomskoj orijentaciji jednog dijela članova organizacija koji reflektiraju sliku klasičnog ekonomskog čovjeka birokratske organizacije (pasivnog, indolentnog, nespremnog da prihvati odgovornosti). Ta

35) Arzenšek V., cit. rad.

Obradović J., cit. rad.

Sethi K. C. »Radničko samoupravljanje — faktori koji utječu na odnos radnika prema radu«, Moderna organizacija, 1971/2.

36) Možina S. »Interesi samoupravljača za odlučivanje«, Moderna organizacija, 1968/9.

ekonomska orijentacija kod proizvodnih radnika dijelom je rezultat objektivnih organizacionih uvjeta koji ne osiguravaju, zbog nedovoljno razvijene materijalne podloge samoupravljanja, potreban društveno-ekonomski standard koji bi omogućio prevladavanje percepcije rada kao sredstva za opstanak (dakle rada koji ima isključivo instrumentalni karakter) ka radu kao cilju, u kome se realiziraju i potvrđuju sve ljudske vrijednosti i stvaralačke mogućnosti. Važnost koju za radnike ima još uvijek odnos i ponašanje pretpostavljenog, vjerojatno je indikator iznevjerenih očekivanja u tom pogledu, što potvrđuju i neka istraživanja koja ukazuju na perzistiranje autokratskog stila rukovođenja u mnogim našim radnim organizacijama. Čini nam se da objektivne poteškoće i materijalni problemi pred kojima se neprekidno nalaze mnoge radne organizacije i privreda općenito, uz zadržani mentalitet birokratskih odnosa, ne ostavljaju dovoljno prostora za realiziranje ljudskih vrijednosti, i uopće za ljude, njihova očekivanja i želje, a time ni za potpuno realiziranje humanističkih odnosa koje zahtijeva naše društvo.

VARIOUS THEORETICAL APPROACHES TO THE MOTIVATIONAL ASPECTS OF THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR

Summary

A systematization of some approaches to the organizational behaviour from the motivational aspect is attempted.

Motivation as a determinant of the organizational efficiency is given varying importance in the different organizational theories depending on their basic assumptions concerning the human nature and the motives of the organizational behaviour. These assumptions which qualify significantly the approach to numerous organizational problems and processes and especially to the process of management, usually reflect the social situation and existing values, as well as the contemporary insights into the human and organizational behaviour. Starting from the limited approach of the traditional organizational theory, new interpretations give more importance to the expression and effects of human potential. Apart from the hypotheses stressing the materialistic determinants of human nature and behaviour and the assumptions of the socially determined human behaviour favorizing the human relations approach, modern theories take into account a great complexity of the human nature and the organizational behaviour and the complex motivational systems in constant process of changing as their latent structure. This opens the possibilities to the development of new organizational conditions of human action. Organization is regarded as an open system in continuous interaction with the dynamic environment in which the frequent technological and other changes ask for highly developed mechanisms of adaptation and flexibility. The modified organizational theory finds this in the first place in complete development of all the members of the organization and the full engagement of their personal capabilities as well as in creating such organizational forms that would eliminate the conflict between the personal and organizational aims, fostering thus the identification of the individual with the organization. All the consequences of such an approach felt on the West in the participation in management, decentralized decision making, democratic leadership, efficient communication systems, reconciliation of the individual and organizational aims, acquire a new quality and content in the self-management system of organization and society, where the stress is on the humanistic values. Here each member of an organization acts not only as a producer, but as a manager and co-owner at the same time. All this gives greater complexity to the role and status of the individual in the society and the new meaning and content to all the organizational processes.