

Prof. dr. sc. Darko Tipurić

Dr. sc. Najla Podrug

TEORIJSKA KONCEPTUALIZACIJA I EMPIRIJSKA VALIDACIJA TEORIJE USLUŽNOSTI

THEORETICAL CONCEPTUALIZATION AND EMPIRICAL VALIDATION OF STEWARDSHIP THEORY

SAŽETAK: Teorija uslužnosti i agencijska teorija, obje validne teorije u području korporativnog upravljanja, bave se izučavanjem različitih fenomena i situacija u mogućim odnosima menadžera i vlasnika. Izvorište teorije uslužnosti je u sociopsihološkom modelu ljudskog ponašanja koji pretpostavlja kako menadžer prakticira proorganizacijsko i kolektivističko ponašanje, ostvarujući više zadovoljstva služeći grupi (organizaciji), nego zadovoljavajući svoje vlastite ciljeve. Iz perspektive korporativnog upravljanja, uspješno prevladavanje agencijskog problema između menadžera i vlasnika (ako je moguće) znatno smanjuje potencijal i validnost agencijske teorije u razmatranju odnosa između upravljačkih struktura što otvara područje u kojem je moguća primjena temeljnih postulata teorije uslužnosti. Uz teorijsku konceptualizaciju, u radu su prikazani rezultati empirijskog istraživanja uslužnosti menadžera velikih hrvatskih poduzeća. Obzirom da je teorija uslužnosti još uvijek u embrionalnoj fazi, riječ je o pionirskom istraživanju koje je potvrdilo validnost teorije uslužnosti, a navedeni zaključci pobijaju proponente agencijske teorije koji smatraju kako je neostvarljiv fenomen uslužnosti.

KLJUČNE RIJEČI: teorija uslužnosti, menadžer-uslužitelj, sociopsihološki model ljudskog ponašanja, agencijska teorija.

ABSTRACT: The stewardship theory and agency theory, both valid theories in the area of corporate governance, examine various phenomena and situations in potential relationships between managers and owners. The source of the stewardship theory lies in the socio-psychological model of human behavior which implies the pro-organizational and collectivistic behavior of the manager whereby the manager derives more satisfaction by serving the group (organization) than by satisfying his or her personal goals. From the perspective of corporate governance, any successful overcoming of the agency problem between management and owners (if possible) significantly reduces the potential and validity of the agency theory in dealing with relationships between governing structures, which opens up a whole new area in which the application of the basic postulates of the stewardship theory is possible. In addition to theoretical conceptualization, the paper presents the results of empirical research on managerial stewardship behavior in Croatian companies.

Given the fact that the stewardship theory is still in its embryonic stage, it can be characterized as a pioneer verification of the stewardship theory. The conclusions contest the agency theory whose proponents consider the stewardship phenomenon to be unrealistic.

KEY WORDS: stewardship theory, manager-steward, the socio-psychological model of human behavior, agency theory.

1. UVODNA RAZMATRANJA

Teorija uslužnosti (engl. *stewardship theory*) je teorija koja odbacuje pretpostavke agencijske teorije (engl. *agency theory*)./ 11, str. 20. - 47./ Izvorište teorije uslužnosti je u sociopsihološkom modelu ljudskog ponašanja koji pretpostavlja kako menadžer prakticira proorganizacijsko i kolektivističko ponašanje, ostvarujući više zadovoljstva služeći grupi (organizaciji), nego zadovoljavajući svoje vlastite ciljeve. /27, str. 111./

Obzirom da je nastala u okviru korporativnog upravljanja kao alternativa agencijskoj teoriji, razumljivo je kako su temeljne postavke definirane kao razlikovne postavkama agencijske teorije. U agencijskom odnosu akcent je na izgradnji institucijskih i ugovornih mehanizama kako menadžeri ne bi ostvarili vlastite ciljeve nauštrb ciljeva vlasnika, dok u uslužnom odnosu, ako se uspješno ostvari, takvih problema nema: ciljevi su zajednički, pa je i djelovanje menadžera u interesu organizacije.

Teorija uslužnosti postulira izgradnju konteksta u kojemu menadžeri percipiraju kako je usluživanje interesa dioničara također i u njihovu interesu. Evidentno je da razdvajanje vlasništva i kontrole nad poduzećem ne mora voditi automatski do konflikta ciljeva i interesa vlasnika i menadžera. Realokacija korporativne kontrole s vlasnika na menadžere može biti pozitivan korak prema lakšem upravljanju kompleksnim modernim poduzećima. Osnajivanje i delegiranje ovlasti i odgovornosti menadžerima, smatra se, nužno je u maksimizaciji korporacijskih profita i dioničke vrijednosti. /20, str. 31./ Međutim, konfliktne ciljevi drugih interesno-utjecajnih skupina dodatni su argument za uslužnost menadžera. Odlučujući u najboljem organizacijskom interesu i uspješnim poboljšavanjem organizacijskih performansi, menadžeri-uslužitelji u najvećoj mjeri mogu zadovoljiti interese većine interesno-utjecajnih skupina. /7, str. 252./

2. TEORIJSKE POSTAVKE TEORIJE USLUŽNOSTI

Uslužnost (engl. *stewardship*) se može definirati kao predanost menadžera pri osiguranju opće dobrobiti na takav način da su dugoročni interesi organizacije prioritet u njegovu djelovanju, a ne vlastiti ciljevi i interesi, niti interesi i ciljevi drugih pojedinaca ili skupina.

Predanost interesima organizacije i međusobno povjerenje temelji su uslužnog odnosa između vlasnika kao principala i menadžera kao uslužitelja (engl. *steward*).

Temeljna premisa teorije uslužnosti je težnja postojanja sklada između ciljeva menadžera i vlasnika. U tom smislu, uslužni odnos postoji sve dok jedna strana ne iznevjeri ili pokuša prevariti drugu; tada on prerasta u tipični agencijski odnos, sa svojstvima kako ga opisuje agencijska teorija.

Muth i *Donaldson* problem postojanja uslužnog odnosa svode upravo na pitanje može li se imati povjerenja u menadžere. Smatraju da će interesi dioničara biti ugroženi ako menadžeri maksimiraju vlastite interese na trošak cjelokupne organizacijske profitabilnosti. /22, str. 5./

Usluživati znači ponašati se u skladu s interesima organizacije odnosno svim interesno-utjecajnim skupinama. /25, str. 345. - 352./ To, naravno, ne znači da menadžeri ne vode računa o sebi. Teorija predviđa da će menadžer, ponašajući se kao uslužitelj, maksimirati (i) svoju funkciju korisnosti putem djelovanja koje će osigurati uspješnost organizacije i maksimirati bogatstvo dioničara. /11, str. 20. - 47./ Ulaganjem napora u ostvarivanje organizacijskih ciljeva menadžer si može osigurati zadovoljenje osobnih potreba, pa je korisnost iz proorganizacijskog ponašanja, po postulatima te teorije, znatno veća od korisnosti iz individualističkog ponašanja.

U situaciji kada je ugrožen kontinuitet poduzeća i pozicija menadžera zbog mogućeg preuzimanja, tada *Donaldson* i *Davis* napominju kako će menadžeri nastojati zaštititi vlastiti interes. Kritični trenutak za prijelaz iz uslužnog u agencijski odnos, ili *vice versa*, vezan je za narušavanje ili postizanje temeljnoga organizacijskog savezništva. /13, str. 60. - 61./

Kako bi se maksimirale koristi uslužnog ponašanja, potrebno je osigurati autonomnost menadžeru. Za razliku od oportunističkog agenta kojemu se trebaju osigurati sredstva za proorganizacijsko ponašanje, uslužitelju se vjeruje te nisu potrebne kontrole, poticaji i slična sredstva kako bi njegovo ponašanje bilo konzistentno s organizacijskim ciljevima. Zapravo, kontrola će biti kontraproduktivna jer podcjenjuje njegovo proorganizacijsko ponašanje smanjujući njegovu i/ili njezinu motivaciju. /1/

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

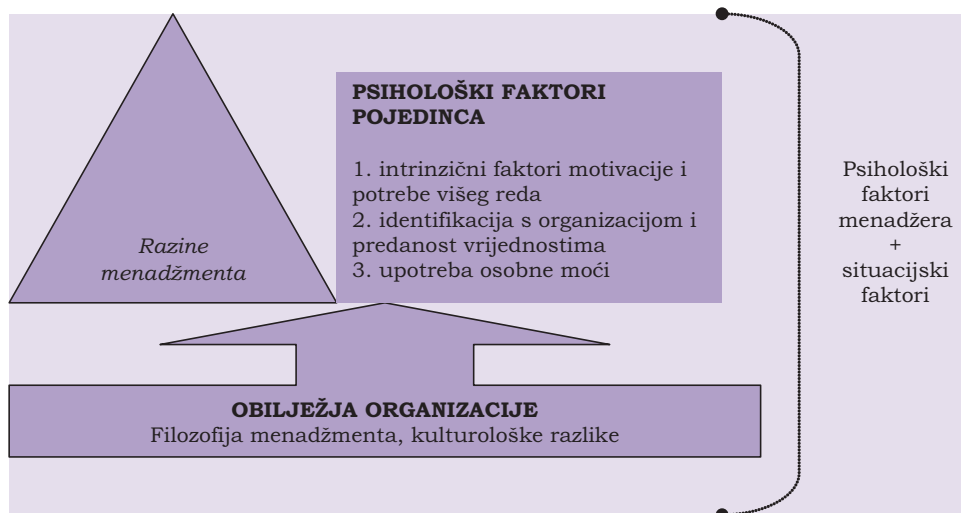
Izvor motivacije uslužitelja je u nematerijalnim stvarima, npr. u mogućnosti za razvoj i napredovanje, priznanje, samoaktualizaciji ili stvarima koje se nalaze visoko na *Maslowljevoj* ljestvici potreba. *Davis*, *Schoorman* i *Donaldson* smatraju da će oni menadžeri koji budu motivirani potrebama više razine kao i nematerijalnim potrebama, imati veće sklonosti da se u organizacijama ponašaju kao uslužitelji. /11, str. 20. - 47./

Proponenti teorije uslužnosti smatraju da ne postoji ukorijenjeni problem motivacije izvršnih direktora (kojim se bavi agencijska teorija) jer je cilj menadžera ostvariti visoku razinu uspješnosti organizacije, a mjera u kojoj će oni u tome uspjeti ovisi samo o kvaliteti strukture upravljanja u poduzeću i njezinu (ne)pogodovanju efektivnom poduzimanju akcija.

Identifikacija s organizacijom nastupa kad menadžer počne sebe doživljavati i definirati kao dio organizacije, što podrazumijeva da ujedno usvoji njezinu misiju, viziju i ciljeve – kao svoje. Komentare o organizaciji menadžer će doživljavati osobno, pripisujući organizacijski uspjeh sebi. Veća je vjerojatnost da će se menadžeri s visokom razinom identifikacije ponašati kao uslužitelji. /29, str. 1. - 20./

Upotreba moći je psihološka potreba utjecanja na druge u svrhu ispunjavanja valjanog i prihvaćenoga organizacijskog cilja. Moć, kao potencijalna sposobnost utjecanja na ponašanje drugih, može biti formalna odnosno institucionalizirana ili neformalna koja je

temeljena na socijalnim odnosima i osobnim karakteristikama. /3, str. 314. - 315./ U odnosu principal–agent rabi se prije svega institucionalni izvor moći koji proizlazi iz položaja unutar organizacije, dok se u odnosu principal–uslužitelj preferira osobni izvor moći. Osobni izvor moći potvrdio se kao efektivnija strategija vodstva, nasuprot institucionalnog izvora moći, za dugoročno poslovanje organizacije.



Slika 1. Psihološki faktori i obilježja organizacije kao pretpostavke uslužnosti

Situacijski faktori teorije uslužnosti su menadžmentska filozofija i kultura. Obilježja vladajuće menadžmentske filozofije određuju uvjete u kojima će se moći više razvijati agencijski ili uslužni odnos. Razvoju uslužnog odnosa pogoduju participativni stilovi vodstva i postojanje odnosa povjerenja. Ako pred osobu postavimo izazove i damo joj punu odgovornost, razvit ćemo kod nje samokontrolu nad ponašanjem. Pristaše teorije uslužnosti naglašavaju kako je u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju taj pristup primjereniji od pristupa jake kontrole i nepovjerenja, koji je karakterističan za agencijsku teoriju. /27, str. 113./ Kulturološke razlike, definirane prema *Hofstedeu*, mogu utjecati na formiranje uslužnog odnosa. Preciznije, kulturološke pretpostavke za razvoj uslužnog odnosa jesu: kolektivizam i mala distanca moći. /19, str. 212. - 225./

Analiza stupnja uslužnosti među razinama menadžmenta, u kontekstu jedne organizacije, može se ograničiti na analizu psiholoških čimbenika jer je riječ o identičnim situacijskim faktorima. Stoga slijedi zaključak kako viša razina menadžmenta u poduzeću bilježi veću intrinzičnu motivaciju te snažniju identifikaciju s organizacijom i predanost vrijednostima. Više razine menadžmenta prisvajaju sebi postignute rezultate organizacije i više su motivirani za postizanjem uspjeha organizacije. Nadalje, više razine menadžmenta imaju ključnu ulogu u razvoju organizacijske kulture, te ukoliko promoviraju kulturu povjerenja, participacije i uslužnosti, razumljiva je i njihova pripadajuća predanost istim vrijednostima. Osobna moć je moć inherentna pojedincu nezvezano uz položaj, a obzirom da je za ostvarivanje osobne moći potrebno dugo vremena, za pretpostaviti je kako će više razine

menadžmenta bilježiti veću osobnu moć. Sinteza svega navedenog je artikulirana u hipotezi prema kojoj bi ponašanje vrhovnog menadžmenta, za razliku od nižih razina menadžmenta, trebalo biti izraženije u terminima uslužnosti.

3. KOMPARACIJA TEORIJE USLUŽNOSTI S AGENCIJSKOM TEORIJOM

Agencijska teorija (engl. *agency theory*), kao sastavnica paradigme organizacijske ekonomije, razvijena je kao formalizirani okvir za proučavanje sukoba interesa u poduzećima među ključnim čimbenicima, u svrhu razvijanja mehanizama za rješavanje takvih sukoba. /28, str. 115. - 138./ Najveći doprinos je ostvarila u području korporativnog upravljanja, a danas je domena agencijske teorije znatno proširena: može biti vrlo korisna kad god je moguće prepoznati situaciju delegiranja neke aktivnosti u cilju provedbe neke zadaće. /18, str. 305. - 360./ Usmjerava se na bihevioralne karakteristike i nudi matematički provjerljiv aparat za analiziranje situacija u kojima je nedostatak povjerenja među sudionicima razmjerno velik. /5, str. 186./

Agencijska teorija opisuje strukturiranje odnosa ekonomske razmjene između principala i agenta. /23, str. 243. - 292./ Relacija principal-agent nastaje kad jedna strana (principal) angažira drugu stranu (agenta) da obavi određeni posao, uključivši i delegiranje određenih ovlasti odlučivanja. /18, str. 308/ Cilj je agencijske teorije pronaći optimalni ugovor između principala i agenta. Prema postavkama agencijske teorije, agent (menadžer i/ili zaposlenik) nastoji maksimizirati osobne ciljeve ostvarujući ekonomske ciljeve principala i razina predanosti agenta je funkcija njegove/njene percepcije o očekivanoj vrijednosti nagrade za ostvarivanje financijskih ciljeva principala. Agencijska teorija je prije svega kratkoročno orijentirana i naglašava tržišnu profitabilnost, a ekstenzivna istraživanja visoko-produktivnih poduzeća upozoravaju kako fokusiranje na profit ne rezultira maksimiziranjem vrijednosti i profita vlasnicima, što otvara mogućnost za snažniju afirmaciju teorije uslužnosti. /10/

Agencijska teorija pretpostavlja da, samo po sebi, bogatstvo principala neće biti maksimirano zato što agent i principal: (1) imaju različite ciljeve, (2) imaju različit pristup informacijama (principal ne može pratiti djelovanje agenta i znati informacije koje on ima), i (3) nemaju jednaku sklonost riziku. *Arrow* izdvaja dva temeljna izvora agencijskog problema: (1) skriveno djelovanje (engl. *moral hazards, hidden actions*), i (2) skrivena informacija (engl. *hidden information, adverse selection*). /2, str. 303. - 307./ Kontroliranje i vezivanje agenta su dva temeljna pristupa konfrontiranja s oportunistom. Evidentni nedostatak povjerenja rezultira s dodatnim troškovima poslovanja. Principali angažiraju kompetentne agente koji će upravljati njihovim portfeljem, no agencijski problem nastaje zbog sklonosti riziku i različitih interesa. /17, str. 57. - 74./ Posljedično, transakcijski troškovi principala povećavaju troškove poslovanja i smanjuju povjerenje. /30/

Iz perspektive agencijske teorije, uslužnost je iluzija jer se svi ponašaju u vlastitom sebičnom interesu, stoga su i vrhovni menadžeri uslužitelji jer je to u skladu s njihovim sebičnim interesima.

Tablica 1. Pregled teorijskih postavki agencijske teorije i teorije uslužnosti

	Agencijska teorija	Teorija uslužnosti
menadžer	agent	uslužitelj
pristup upravljanju	ekonomski pristup	sociološki i psihološki pristup
način ponašanja	individualistički oportunistički orijentacija sebi	kolektivistički proorganizacijski dostojan povjerenja
motivacija	vlastiti ciljevi	ciljevi principala
interesi menadžera i principala	divergentni	konvergentni
organizacijska struktura	struktura monitoringa i kontrole	struktura podrške i ovlašćivanja
pristup vlasnika	averzija prema riziku	sklonost riziku
temelj odnosa principal- menadžer	kontrola	povjerenje

Izvor: Vargas Sanchez, A. (2004) Development of Corporate Governance Systems: Agency Theory Versus Stewardship Theory in Welch Agrarian Cooperative Societies. *4th Annual Conference of EURAM (European Academy of Management)*, 5-9 May 2004, St. Andrews, Scotland, str. 3.

Dostupno na: www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/EURAM%202004.pdf

Prema *Donaldsonu* i *Davisu* distinkcija između teorije uslužnosti i agencijske teorije proizlazi iz različitih modela ljudskog ponašanja: sociopsihološki model ljudskog ponašanja za teoriju uslužnosti i ekonomski model ljudskog ponašanja za agencijsku teoriju. /14, str. 216./

Ekonomski model ljudskog ponašanja pretpostavlja kako su divergentni interesi principala i menadžera, pa se agencijska teorija bavi proučavanjem ugovora i razvojem efikasnih sustava koji će osigurati smjerno djelovanje agenta (menadžera i/ili zaposlenika) s obzirom na razlike u sklonosti riziku, informacijske asimetrije, i sl. /24, str. 97./ Teorija transakcijskih troškova, polazeći od ekonomskog modela u okviru ljudskih potencijala i ugovora o zaposlenju, pretpostavlja kako su ograničene raspoložive informacije i sposobnosti prognoziranja budućnosti, pa je nemoguće sklapanje kompletnih, kontingencijskih ugovora. Nobelovac *Williamson*, kao prominentan proponent teorije transakcijskih troškova, pretpostavlja kako će se stoga pojedinac ponašati ekstremno, u vlastitom sebičnom interesu – oportunistički. /30, str. 47./

Za razliku od ekonomskog modela ljudskog ponašanja agencijske teorije, sociopsihološki model ljudskog ponašanja teorije uslužnosti pretpostavlja kako se menadžeri ponašaju proorganizacijski te kako su konvergentni interesi principala i menadžera. Odnos principal-menadžer je odnos povjerenja čime principal konzekventno pruža podršku, ovlašćuje menadžera i prihvaća rizik. U agencijskom odnosu glavnu ulogu ima kompenzacijski sustav, naspram razvoja povjerenja i predanosti u uslužnom odnosu. Naime, istraživanja upozoravaju kako ekstrinzične nagrade potenciraju daljnju ekstrinzičnu orijentaciju i reduciraju mogućnost djelovanja intrinzične motivacije u budućnosti. Teoretičari koji propagiraju teoriju uslužnosti smatraju kako menadžere treba nagraditi, ali racionalno i razumno naspram ne-menadžerskog osoblja te u skladu s kompetencijama i odgovornostima. /16, str. 309./

Davis, Schoorman i *Donaldson* ističu kako odnos vlasnik – menadžer ponajprije ovisi o njihovu ponašanju: menadžer se ponaša kao agent ili uslužitelj u ovisnosti o osobnim karakteristikama i njihovoj percepciji situacije, a principal definira svoje ponašanje u ovisnosti o situacijskim faktorima, kao i psihološkom profilu menadžera.

Tablica 2. Pregled psiholoških i situacijskih mehanizama agencijske teorije i teorije uslužnosti

	Agencijska teorija	Teorija uslužnosti
Psihološki mehanizmi		
Motivacija	niže razine (fizičke, sigurnosne, ekonomske)	više razine (razvoj, uspjeh, samoaktualizacija)
Društvena usporedba	drugi menadžeri	principal
Identifikacija	niska razina predanosti	visoka razina predanosti
Moć	institucionalna (legitimna, nagrađivanje)	osobna (ekspertna, referentna)
Situacijski mehanizmi		
Menadžerska psihologija	orijentacija prema kontroli	orijentacija prema sudjelovanju
Orijentacija prema riziku	kontrolni mehanizmi	povjerenje
Vremenski okvir	kratkoročni	dugoročni
Način ponašanja	ekonomsko ponašanje	samoaktualizacija
Pristup prema poslu	individualni	kolektivni

Izvor: Davis, J. H., Schoorman, D. F. i Donaldson, L. (1997).

Toward a Stewardship Theory of Management, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, str. 37.

Davis, Schoorman i *Donaldson* su modelirali utjecaj psiholoških i situacijskih faktora pri definiranju agencijskog ili uslužnog odnosa pojedinca. Dakle, polazeći od pretpostavke kako su motivatori univerzalni za sve ljude, psihološki i situacijski faktori principala i menadžera definiraju izbor između agencijskog i uslužnog odnosa.

Kada principal i menadžer izaberu agencijski odnos, tada se ostvaruje istinski odnos principala i agenta u kojemu je izvjesno da će se ostvariti očekivanja obje strane. Agencijski odnos je dizajniran kako bi minimizirao moguće gubitke principala i agenta. Psihološki profil menadžera odgovara profilu agenta, stoga je kontrolni mehanizam potreban za kontrolu oportunističkog ponašanja menadžera i minimiziranje agencijskih troškova. Dakle, obje strane imaju slična očekivanja i troškovi su pod kontrolom. Kada principal i menadžer odabiru uslužni odnos, tada se ostvaruje istinski odnos principala i uslužitelja u kojemu se teži maksimiranju rezultata grupe. Psihološki profil menadžera odgovara profilu uslužitelja organizacije koji maksimira vlastitu korisnost ispunjavajući ciljeve i uloge organizacije. Također, principal izabire uslužni odnos koji se temelji na ovlašćivanju i uključenosti.

Dvojba nastaje kad principal i menadžer imaju različite pristupe odnosu. Kad principal odabere agencijski odnos, a menadžer uslužni odnos, rezultat će biti vrlo nezadovoljan

menadžer koji se osjeća prevarenim. Kad se uslužitelji kontroliraju kao da su agenti, oni tada ne ostvaruju svoje motivacijske potrebe poput razvoja, postignuća, samoaktualizacije i sl., već se mogu uključiti u antiorganizacijsko djelovanje. Kad principal odabere uslužni pristup, a menadžer agencijski odnos, menadžer se ponaša oportunistički i koristi se beneficijama principala. Menadžer sa psihološkim profilom agenta pokušat će maksimirati osobnu korisnost na štetu organizacije i principala. Ovako kreirana situacija pogoduje agentu za rad samo do ostvarivanja njegovih ili njezinih ciljeva. Principal se osjeća prevarenim te će pokušati pojačati kontrolne mehanizme, povući se iz nastale situacije ili promijeniti menadžera.

Najveća zajednička korisnost ostvaruje se u situaciji kad obje strane biraju odnos principal–uslužitelj, dok je najmanji rizik i gubitak kad obje strane biraju odnos principal–agent. Kada su obje strane individualistički orijentirane, neizbježan je izbor (nevezano uz izbor druge osobe) agencijskog odnosa. Suprotno, pri kolektivističkoj orijentaciji obiju strana ocjena zajedničke korisnosti rezultirat će izborom uslužnog odnosa. /11, str. 38. - 40./

Tablica 3. Pregled postavki agencijske teorije i teorije uslužnosti

	Agencijska teorija	Teorija uslužnosti
Uloga menadžera	operacionalizirati interese vlasnika	objediniti zajedničke interese
Vremenska orijentacija	kratkoročna vremenska orijentacija (najčešće)	dugoročna vremenska orijentacija
Menadžerska motivacija	vlastiti interesi i vlasnici	vrline, vrijednosti i društvo
Funkcija informacija	zaštititi moć	ostvariti sinergiju
Temelj za povjerenje	kompetencije	integritet
Moralna pozicija	ograničena	dosljedna
Uloga pravila	kontrolna uloga	definirati priliku
Ključna vrijednost	rezultat	vjerodostojnost
Osnovna menadžerska funkcija	kreator profita	uslužitelj
Ekonomska pretpostavka	suma ukupne korisnosti je fiksna	varijabilna suma ukupne korisnosti (pozitivno povećanje korisnosti za sve, sinergijski efekti)
Organizacijski cilj	vlasnicima maksimizirati profit	kreirati dugoročno bogatstvo i postići najbolje interese za sve
Menadžerski osobni cilj	zaštititi vlastite interese, oportunizam	ostvariti potencijal
Motivacijski model	ekonomski model s ekstrinzičnim motivatorima	samoaktualizirajući model s intrinzičnim motivatorima
Vizija/fokus	zaštititi vlastiti interes uz ostvarivanje vlasničkih interesa	povećati organizacijsko bogatstvo kako bi se postigli svi interesi

Nastavak tablice 3.

	Agencijska teorija	Teorija uslužnosti
Menadžerska predanost organizaciji	predanost vrijednostima je niska, a predanost organizaciji u mjeri koliko pruža mogućnosti za ostvarivanje vlastitih ciljeva	visoka identifikacija s organizacijom i visoka predanost vrijednostima
Pretpostavke o ljudima	ljudi su individualisti koji nastoje maksimirati vlastitu korisnost	ljudi su kolektivistički koji ostvaruju korisnost kroz postignuće organizacije

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

4. TEORIJA USLUŽNOSTI IZ PERSPEKTIVE SURADNIKA

U cilju ostvarivanja održive konkurentske prednosti, agencijska teorija i teorija uslužnosti distinktivno pristupaju zaposlenicima, konceptualiziranju njihove uloge i funkcije te percepciji vlastitog doprinosa od strane suradnika. *McGregor* prepoznaje samo-ostvarujuću prirodu menadžerske aktivnosti prema kojoj se ljudi ponašaju konzistentno načinu kako ih se percipira i tretira. /21, str. 18./

Tablica 4. Pregled postavki teorije uslužnosti i agencijske teorije, iz perspektive zaposlenika/suradnika

	Agencijska teorija	Teorija uslužnosti
Svrha organizacije	Organizaciju vode agenti koji stvaraju profit principalima.	Maksimiziranje dugoročnog bogatstva i optimiziranje beneficija za sve.
Pravila	Agenti definiraju pravila u ime principala.	Pravila imaju etičku podlogu koja osigurava najbolji interes za sve.
Uloga zaposlenika/sljedbenika	Zaposlenik/sljedbenik stvara vrijednost, uloga je instrumentalna.	Zaposlenik/sljedbenik je ovlašten vlasnik i partner u stvaranju bogatstva.
Percepcija vlastitog doprinosa	Zaposlenik vrijedi koliko doprinosi stvaranju vrijednosti.	Zaposlenik je cilj, njegove vrijednosti i potrebe se respektiraju.
Percepcija budućnosti	Organizacija generira bogatstvo i razvijat će se do dimenzija koje stvaraju bogatstvo principalima.	Organizacija stvara vrijednosti za društvo i sve <i>stakeholdere</i> maksimizirajući dugoročno bogatstvo.

Izvor: Caldwell, C., Karri, R. i Vollmar, P. (2006) Principal Theory and Principle Theory: Ethical Governance from Follower's Perspective, *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, str. 217.

Agencijska teorija je prije svega kratkoročno orijentirana i naglašava tržišnu profitabilnost, posebice u slučaju kada dioničari teže postizanju brzog povrata na uloženo. Ekstenzivno istraživanje visoko-produktivnih poduzeća *Collinsa* i *Porrasa* je ukazalo kako fokusiranje na profit ne rezultira maksimiziranjem vrijednosti i profita vlasnicima. Takav pristup poslovanju zanemaruje zaposlenike i menadžere, njihovu predanost i socijalnu integraciju. Prema postavkama agencijske teorije, zaposlenici će primiti materijalne kompenzacije utvrđene prema tržišnim parametrima, no ključni je problem u pristupu zaposlenicima. S obzirom da se promatraju kao roba (engl. *commodity*) i element u proizvodnom procesu, shvatljivo je kako neće aplicirati proorganizacijsko ponašanje. /10/

Zaposlenici prepoznaju kako se menadžer/agent ponaša u interesu organizacije i kako je predan ostvarivanju financijskog blagostanja vlasnicima/principalima. U okviru toga, zaposlenici sebe percipiraju kao instrument, a ne kao dodanu vrijednost. Zaposlenici shvaćaju kako je etička obveza organizacije ponajprije prema principalima, dok su oni sekundarna i akcidentna dodatna varijabla temeljnoj ulozi i svrsi organizacije. /26, str. 508.-521./ Zakonski okvir i formalizacija odnosa u organizaciji je jedini temelj zaštite prava zaposlenika.

Bartlett i *Ghosal* napominju kako je zadatak viših hijerarhijskih razina menadžmenta stvoriti zajednicu kojoj pojedinci – zaposlenici žele pripadati, a ne samo oblikovati organizaciju koja će osigurati izvršavanje zadataka, već i osigurati ovlašćivanje, predanost i razvoj svih suradnika u organizaciji. /4, str. 36./ Konkurenti će teško uspjeti kopirati inovativnost, odgovornost, fleksibilnost zaposlenika nekog poduzeća. /4, str. 39./ U tom smislu predanost teorije uslužnosti je u uravnoteženju dugoročnog bogatstva s interesima zaposlenika. Zaposlenici se tretiraju kao cilj, a ne sredstvo. Vlasnici su i partneri.

Prema postavkama teorije uslužnosti, predanost zaposlenicima odražava se u brizi za „blagostanjem, rastom i integralnošću“ zaposlenika. /8, str. 218./ Prethodno spomenuta postavka uslužnog odnosa s pripadajućim pravima i obvezama odgovara *Manville* i *Ober*-ovoj definiciji proorganizacijskog ponašanja koje je svojstveno efektivnim organizacijama. /8, str. 218./

5. EMPIRIJSKA VALIDACIJA TEORIJE USLUŽNOSTI

Empirijsko istraživanje teorije uslužnosti u velikim hrvatskim poduzećima (mjereno brojem zaposlenika) je provedeno 2009. godine. U razdoblju od šezdeset dana povrat je iznosio 129 popunjenih upitnika (33 vrhovnih menadžera te 96 menadžera srednje i niže razine) iz 33 različita poduzeća što predstavlja stopu povrata od 7,35%.

Preko tri četvrtine ispitanih menadžera najviše razine su muškarci, a svega 21,2% žene. Gotovo polovina ispitanika spada u dobnu skupinu od 41 do 50 godina starosti te imaju visoku naobrazbu. Zanimljivo je kako preko 33% ispitanih vrhovnih menadžera imaju završen poslijediplomski studij. U kategoriji menadžera srednje razine i niže razine menadžmenta spolna i dobna struktura su znatno drukčije. Spolna struktura menadžera srednje i nižih razina je bitno ravnomjernija usporedbom s vrhovnim menadžmentom: 59,4% menadžera nižih razina su muškarci, a 40,6% su žene. U dobnoj strukturi dominiraju menadžeri do 40 godina (55,2%), a zatim s 27,15% su menadžeri dobne skupine od 41 do 50 godina starosti. Tri četvrtine menadžera nižih razina imaju visoku stručnu spremu, a 10,4% imaju završen poslijediplomski studij.

Dvojno promatrano 29 ispitanih menadžera posjeduju dionice poduzeća u kojem su zaposleni, od čega 14 menadžera obnaša najviše menadžerske pozicije, a njih 15 pozicije srednje i niže razine menadžmenta. Važno je izdvojiti kako je participacija u vlasništvu prisutna u 14, odnosno u 42,4% analiziranih velikih poduzeća.

Uslužno ponašanje je definirano putem 13 tvrdnji (mjereno Likertovom skalom) oblikujući četiri dimenzije: (1) osobnu odgovornost/vlasništvo, (2) uravnoteženje interesa internih interesno-utjecajnih skupina i vlastitih interesa, (3) uravnoteženje interesa dioničara i vlastitih interesa, i (4) uravnoteženje interesa internih i eksternih interesno-utjecajnih skupina. Cilj istraživanja je bio prihvatiti ili odbaciti prethodno argumentiranu hipotezu prema kojoj je stupanj uslužnosti vrhovnog menadžmenta veći od uslužnosti nižih razina menadžmenta.

Ocjenjujući važnost određenih obrazaca ponašanja i opisujući vlastito ponašanje, moguće je donijeti opći zaključak kako su ispitanici identificirali jako važnom dimenzije osobne odgovornosti i uravnoteženja interesa internih *stakeholdera* i vlastitih interesa, a kao važne su ocijenili dimenzije uravnoteženja interesa dioničara i vlastitih interesa te uravnoteženja interesa internih i eksternih *stakeholdera*.

Tablica 5. Prosječna vrijednost i standardna devijacija za dimenziju osobne odgovornosti/vlasništva prema razinama menadžmenta

dimenzija uslužnosti: osjećaj osobne odgovornosti/vlasništva	prosječna vrijednost	standardna devijacija	prosječna standardna pogreška
vrhovni menadžment	4,52	,284	,050
niže razine menadžmenta	4,48	,377	,038

Tablica 6. Prosječna vrijednost i standardna devijacija za dimenziju uravnoteženja interesa internih *stakeholdera* i vlastitih interesa prema razinama menadžmenta

dimenzija uslužnosti: uravnoteženja interesa internih stakeholdera i vlastitih interesa	prosječna vrijednost	standardna devijacija	prosječna standardna pogreška
vrhovni menadžment	4,51	,448	,079
niže razine menadžmenta	4,58	,489	,050

Tablica 7. Prosječna vrijednost i standardna devijacija za dimenziju uravnoteženja interesa dioničara i vlastitih interesa prema razinama menadžmenta

dimenzija uslužnosti: uravnoteženja interesa dioničara i vlastitih interesa	prosječna vrijednost	standardna devijacija	prosječna standardna pogreška
vrhovni menadžment	4,39	,605	,107
niže razine menadžmenta	4,27	,543	,055

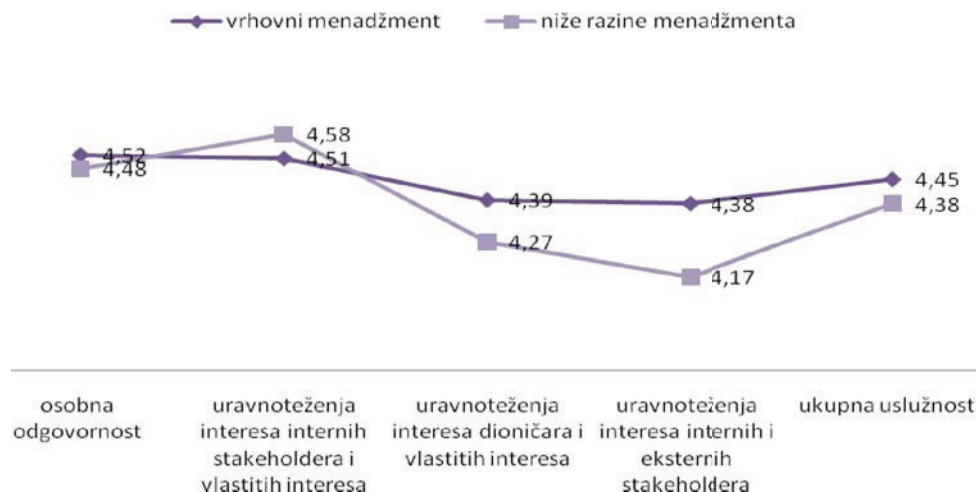
Usporedno s ostalim dimenzijama uslužnosti, vrhovni menadžment i menadžment nižih razina, iznoseći svoje stajalište i opisujući svoje tipično ponašanje, najmanje važnim smatraju uravnoteženja interesa internih i eksternih *stakeholdera*. Razumljiv je zaključak obzirom da je uravnoteženje interesa internih i eksternih *stakeholdera* znatno manje egzaktno naspram jasnih odnosa i interesa dioničara, internih *stakeholdera* i/ili vlastitih interesa, pa je konzekventno i identificiran kao manje važan.

Tablica 8. Prosječna vrijednost i standardna devijacija za dimenziju uravnoteženja interesa internih i eksternih *stakeholdera* prema razinama menadžmenta

dimenzija uslužnosti: uravnoteženja interesa internih i eksternih <i>stakeholdera</i>	prosječna vrijednost	standardna devijacija	prosječna standardna pogreška
vrhovni menadžment	4,38	,454	,080
niže razine menadžmenta	4,17	,570	,058

Tablica 9. Prosječna vrijednost i standardna devijacija za ukupnu uslužnost prema razinama menadžmenta

uslužnost	prosječna vrijednost	standardna devijacija	prosječna standardna pogreška
vrhovni menadžment	4,45	,354	,063
niže razine menadžmenta	4,38	,388	,040



Slika 2. Diskrepancija vrijednosti dimenzija uslužnosti i ukupne uslužnosti prema razinama menadžmenta

Analizirajući izolirano razine menadžmenta, vrhovni menadžeri bilježe najveći stupanj osobne odgovornosti što je konzistentno sa stupnjem njihove formalne odgovornosti, dok niže razine menadžmenta identificiraju prioritarnu ulogu uravnoteženja interesa internih *stakeholdera* i vlastitih interesa.

Dimenzija uravnoteženja interesa internih *stakeholdera* i vlastitih interesa je jedina dimenzija koju niže razine menadžmenta smatraju važnijom naspram vrhovnog menadžmenta. Obzirom na opseg ovlasti i odgovornosti, razumljiv je zaključak kako spuštanjem u hijerarhiji menadžmenta dimenzija uravnoteženja interesa internih *stakeholdera* i vlastitih interesa poprima veći ponder značajnosti i delikatnosti.

Provjera hipoteze je provedena primjenom t-testa jednakosti aritmetičkih sredina za nezavisne uzorke. Testiranje je provedeno po pojedinim dimenzijama uslužnosti te za cjelokupnu mjeru uslužnosti za vrhovni menadžment i niže razine menadžmenta kako bi se prihvatila ili odbacila hipoteza kako je uslužnost vrhovnog menadžmenta veća od uslužnosti nižih razina menadžmenta.

Za razliku od ostalih dimenzija uslužnosti, na razini od 5% značajnosti identificirana je statistički značajna razlika u dimenziji uravnoteženja interesa internih i eksternih *stakeholdera* između vrhovnog menadžmenta i nižih razina menadžmenta. Opisujući svoje ponašanje i razmišljanje, niže razine menadžmenta bilježe manji stupanj potrebe praćenja djelovanja poduzeća u okolini, ukazivanja na važnost odgovornog ponašanja unutar i izvan poduzeća te uravnoteženja dugoročnih koristi i kratkoročne profitabilnosti. Zaključci su razumljivi obzirom na opseg ovlasti i odgovornosti nižih razina menadžmenta usporedno s vrhovnim menadžmentom koji je ponajviše odgovoran za uravnoteženje interesa internih i eksternih *stakeholdera*.

Tablica 10. Testiranje jednakosti dimenzije uravnoteženja interesa internih i eksternih *stakeholdera* vrhovnog menadžmenta i nižih razina menadžmenta

URAVNOTEŽENJE INTERESA INTERNIH I EKSTERNIH STAKEHOLDERA	Levene's Test for Equality of Variances			
	F	sig.		
Jednakost varijanci	3,706	,056		
Nejednakost varijanci				
URAVNOTEŽENJE INTERESA INTERNIH I EKSTERNIH STAKEHOLDERA	t	t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Jednakost varijanci	1,814	126	,072	,201
Nejednakost varijanci	2,032	66,199	,046	,201
URAVNOTEŽENJE INTERESA INTERNIH I EKSTERNIH STAKEHOLDERA	Std. Error Difference	t-test for Equality of Means		
		95% Confidence Interval of the Diff.		
		Lower	Upper	
Jednakost varijanci	,111	-,018	,421	
Nejednakost varijanci	,099	,003	,399	

Iako je statistički značajna razlika u dimenziji uravnoteženja interesa internih i eksternih *stakeholdera* između vrhovnog menadžmenta i nižih razina menadžmenta, zbrojno analiziran fenomen uslužnosti, na razini od 5% značajnosti, ne bilježi statistički značajne razlike u uslužnosti između vrhovnog menadžmenta i nižih razina menadžmenta.

Rezultati empirijskog istraživanja teorije uslužnosti nisu potvrdili očekivanu diskrepanciju stupnja uslužnosti među razinama menadžmenta, što ukazuje i na moguće metodološke propuste. Evidentno je kako nisu istovjetne uslužnosti među razinama menadžmenta, međutim korištene mjerne ljestvice nisu identificirale statistički značajne razlike u analiziranim dimenzijama uslužnosti, osim za dimenziju uravnoteženja interesa internih i eksternih *stakeholdera*. Za sve mjerne ljestvice korištena je istovjetna *Likertova* ljestvica od pet stupnjeva, što se potvrđuje kao nedostavno za identificiranje distinkcija među razinama menadžmenta. Drukčije oblikovani uzorak bi možda mogao polučiti signifikantnije zaključke, primjerice, analiza diskrepancije stupnja uslužnosti među razinama menadžmenta u poduzećima uključujući djelovanje većinskog dioničara ili analizirajući izabranu industriju. Nadalje, diskrepancija stupnja uslužnosti među razinama menadžmenta bi se mogla potvrditi signifikantnijom u promatranim dimenzijama ako bi se analizirali poduzetnici i/ili poduzeća u prvim fazama poslovanja. Pregled literature o teoriji uslužnosti potvrđuje kako teorija uslužnosti dominira u početnoj fazi poslovanja. Naime, pri početku poslovanja teško je mjeriti ostvarivanja organizacijskih ciljeva, dakle, ne postoje kontrolni mehanizmi, već se sve temelji na povjerenju i poistovjećivanju s ciljevima, što je konzistentno s uslužnim odnosom.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Premda je djelomično potvrđena hipoteza o većoj uslužnosti vrhovnog menadžmenta naspram uslužnosti nižih razina menadžmenta, moguće je zaključiti kako je visok stupanj uslužnosti menadžera velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Navedeni zaključci pobijaju zastupnike agencijske teorije koji smatraju kako je neostvarljiv fenomen uslužnosti. Iako još nisu jasno definirani obrasci ponašanja koji bi oblikovali uslužnost, a nema niti dovoljno empirijskih istraživanja o rezultatima, tj. efektima uslužnosti, te usprkos ograničenjima teorije uslužnosti i prednostima alternativne agencijske teorije u njezinoj modelskoj snazi, teorija uslužnosti otvara čitav niz poticaja i zamisli za budućnost.

Donaldson kritizira snažni utjecaj agencijske teorije na organizacije i menadžment pozivajući se na metodološki individualizam, usko-definiran motivacijski model, regresivnu simplifikaciju, zanemarivanje prethodnih istraživanja, ideološki okvir te ofenzivnost organizacijske ekonomije i korporativnog upravljanja. /12, str. 394. - 401./ Predmet analize agencijske teorije je pojedinac konzistentan sa racionalnim, ekonomskim modelom ponašanja. Međutim, apsolutna eksplikacija aktivnosti u organizaciji se ne smije izjednačiti s aktivnostima pojedinca, što predstavlja osnovnu kritiku strukturalista. /9, str. 1. - 22./

Pristaše agencijske teorije argumentiraju kako je potrebno uvoditi kontrolne mehanizme u organizaciji za kontrolu oportunističkog ponašanja agenata, iako istraživanja ukazuju kako kontrola još izraženije osnažuje individualizam, smanjuje proorganizacijsko ponašanje i vjerodostojnost te posljedično uništava povjerenje. Međutim, uspješno svladavanje agencijskog problema između menadžera i vlasnika (ako je moguće) znatno smanjuje potencijal

i validnost agencijske teorije u razmatranju odnosa između upravljačkih struktura, što otvara područje u kojemu je moguća primjena temeljnih postulata teorije uslužnosti.

LITERATURA:

1. Argyris, C. (1964) *Integrating the Individual and the Organization*, New York: Wiley.
2. Arrow, K. J. (1985) Information Structure of the Firm, *American Economic Review*, Vol. 75, No. 2, str. 303 - 307.
3. Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P., ur. (2001.) *Leksikon menedžmenta*. Zagreb: Massmedia.
4. Bartlett, C. A. i Ghoshal, S. (2002) Building Competitive Advantage Through People, *MIT Sloan Management Review*, Winter, str. 34. - 41.
5. Beccerra, M. i Gupta, A. K. (1999) Trust within the organization: Integrating trust literature with agency theory and transaction cost economics, *Public Administration Quarterly*, Vol. 23, No. 2, str. 181. - 189.
6. Bohren, O. (1998) The Agent's Ethics in the Principle-Agent Model, *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, No. 7, str. 745. - 755.
7. Caldwell, C. i Karri, R. (2005) Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust, *Journal of Business Ethics*, Vol. 58, str. 249. - 259.
8. Caldwell, C., Karri, R. i Vollmar, P. (2006) Principal Theory and Principle Theory: Ethical Governance from Follower's Perspective, *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, str. 207. - 223.
9. Child, J. (1972) Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, Vol. 6, str. 1. - 22.
10. Collins, J. C. i Porras, J. I. (1994) *Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Harper Business.
11. Davis, J. H., Schoorman, F. D. i Donaldson, L. (1997) Towards a Stewardship Theory of Management, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, str. 20. - 47.
12. Donaldson, L. (1990) A rational basis for criticism of organizational economics: a reply to Barney, *Academy of Management Review*, Vol. 15, str. 394. - 401.
13. Donaldson, L. i Davis, J. H. (1991) Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns, *Australian Journal of Management*, Vol. 16, No.1, str. 60. - 61.
14. Donaldson, L. i Davis, J. H. (1993) The Need for Theoretical Coherence and Intellectual Rigour in Corporate Governance Research: Reply to Critics of Donaldson and Davis, *Australian Journal of Management*, Counterpoint, Vol. 18, No. 2, str. 213. - 224.
15. Donaldson, L. (1995) *American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation*, New York: Cambridge University Press.

16. Donaldson, L. (2008) Ethical Problems and Problems with Ethics: Toward a Pro-management Theory, *Journal of Business Ethics*, Vol. 78., str. 299. - 311.
17. Eisenhardt, K. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, Vol. 14, str. 57. - 74.
18. Jensen, M. C. i Meckling, W. H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, str. 305. - 360.
19. Lee, P. M. i O'Neill, H. M. (2003) Ownership Structures and R&D Investments of U.S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 2, str. 212. - 225.
20. Letza, S. i Xiuping, S. (2004) Philosophical and paradoxical issues in corporate governance, *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 1, No. 1, str. 31.
21. McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
22. Muth, M. i Donaldson, L. (1998) Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach, *Scholarly research and theory papers*, Vol. 6, No. 1, str. 5. - 28.
23. Noorderhaven, N. G. (1992) The problem of contract enforcement in economic organization theory, *Organization Studies*, Vol. 13, str. 243. - 292.
24. Pfeffer, J. (1995) *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Boston: Harvard Business School Press.
25. Podrug, N. (2010.) *Odnosi uslužnosti između menadžerskih razina u velikim hrvatskim poduzećima*, doktorska disertacija, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
26. Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline*. New York: Double/Currency Books.
27. Swanson, D. L. (1999) Toward an Integrative Theory of Business and Society, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, str. 508. - 521.
28. Tipurić, D. (2006.) *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.
29. Tipurić, D. ur. (2008.) *Korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija.
30. Vargas Sanchez, A. (2004) Development of Corporate Governance Systems: Agency Theory Versus Stewardship Theory in Welch Agrarian Cooperative Societies. U: *4th Annual Conference of EURAM (European Academy of Management), 5-9 May 2004, St. Andrews, Scotland*, str. 1. - 20. Dostupno na: www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/EURAM%202004.pdf
31. Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relation Contracting*, New York: Free Press.