

1. Rani pristupi u izučavanju organizacije, klasična i neoklasična teorija organizacije

CILJEVI POGLAVLJA

Nakon proučavanja ovog poglavlja, čitatelji bi trebali znati:

- opisati izučavanja organizacije prije pojave klasične teorije
- navesti glavne teoretičare klasične teorije organizacije i njihove doprinose istraživanju organizacije
- raščlaniti ostvarenja i moguće slabije točke smjera klasične teorije organizacije
- navesti glavne teoretičare neoklasične teorije organizacije i njihove doprinose istraživanju organizacije

Okolina koja okružuje ljude jesu organizacije ili su to proizvodi organizacija. Premda je zajednički rad ljudi pa i organizacija stara koliko i ljudski rod, samo istraživanje organizacije i zapisi o tome javljaju se relativno kasno. Posebno je to slučaj ako govorimo o znanstvenom istraživanju organizacije.¹

Organiziranje i menadžment prisutni su u društvu već tisućama godina. Pod time misli se na organizirano ponašanje ljudi u izvršavanju zadataka, na odgovornost glede posla, na rezultate zajedničkog rada. Glede organiziranja, drevni narodi bavili su se najprije područjem *studij rada*,² s proučavanjem i pojednostavljenjem rada, a vodila ih je želja za postizanjem potrebnih rezultata uz što je moguće manji napor.

Klasična teorija organizacije predstavlja prvu pravu teoriju organizacije, a njezin nastanak obično se povezuje s publikacijama F. W. Taylora, krajem 19. i početkom 20. stoljeća, te ona uključuje znanstveni menadžment, administrativnu školu i birokratsku teoriju organizacije.

Neoklasična teorija organizacije javlja se kao odgovor na klasičnu teoriju organizacije uz napor otklanjanja uočenih slabosti klasične teorije koje se tiču zanemarivanja ljudskog aspekta te izostanka istraživanja motivacije i ponašanja ljudi u organizaciji.

1 Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004) *Organizacija* (61). Varaždin: Tiva.

2 Sikavica, P. (2011). *Organizacija* (str. 105-106). Zagreb: Školska knjiga.

1.1 Organiziranje u prošlosti te izučavanja organizacije prije klasične teorije

Upravljanje kod obavljanja poslova i u dalekoj je prošlosti zahtijevalo aktivnosti planiranja, organiziranja, vođenja kao i aktivnosti kontrole. Pothvati izgradnje egipatskih piramida kao i Velikog zida u Kini, predstavljaju impresivne primjere projekata velikog opsega, koji su angažirali na tisuće ljudi. Procjenjuje se da je za izgradnju jedne piramide trebalo dvadesetak godina, uz sudjelovanje više od sto tisuća radnika.³ Zapisi Egipćana o aktivnostima na gradilištima govore da su robovi bili nadzirani od strane vojske i usmjeravani, odnosno tjerani od svojih predvodnika.

Babilonski kralj **Hammurabi**, premda slavan po vojnim osvajanjima, bio je u svoje vrijeme (oko 1700. godine prije Krista) poznat pod nadimkom "graditelj zemlje".⁴ Po njegovu naređenju sagrađen je veliki broj zgrada i kanala u regiji koju je kontrolirao. Sačuvani **dokumenti** svjedoče o efikasnosti Hammurabijeva zakonika kao i o njegovoj želji da poboljša život ljudi u Mezopotamiji. Riječ je o pismima i administrativnim zapisima glede smjernica za gradnju kanala, distribucije hrane, projekata gradnje.

Stari Grci ostavili su zapise u kojim se razmatraju organizacijski oblici upravljanja u njihovim gradovima-državama. Među velikim umovima može se istaknuti filozof i povjesničar **Ksenofont** (Xenophon, oko 400. g prije Krista) koji je u svojim djelima imao i rasprave o upravljanju nekretninama, vođenju gospodarstva, o lovu i jahačkoj vještini, te o dužnostima konjičkog časnika.⁵ On je ostavio i pismeni zapis o podjeli rada na karakteristične operacije kod izrade plitkih cipela (sandala). Ksenofont prvi opisuje princip specijalizacije.⁶ Na kraju, poznato njegovo djelo "Načini i sredstva" sadrži raspravu o načinima kako jedna država može povećati prihode i blagostanje svojih građana.⁷ Na temu organizacije zapažene radove imaju Aristotel, Platon i Sokrat. Tako je Platon, primjerice, u svom djelu "Republika" pisao o institucijama društva.

Stari Rimljani poznati su po vrlo dobroj vojnoj organizaciji, zahvaljujući čemu su osvajali i držali pod vlašću velike teritorije. Rimsko Carstvo imalo je

3 Robbins, S.P., Coulter, M. (2012) *Management* (28), 11th Edition. Prentice Hall.

4 Mark, J.J. *Hammurabi, Ancient History Encyclopedia*, dostupno na <http://www.ancient.eu/hammurabi/>

5 Ackermann, M.E., Schroeder, M.J., Terry, J.J., Lo Upshur, J-H., Whitters, M.F. (Eds.) (2008). *Encyclopedia Of World History - The Ancient World Prehistoric Eras to 600 c.e.*, Volume I (195). Golson Books, Ltd.

6 Žugaj, M.; Šehanović, J., Cingula, M. (2004). op. cit.

7 Baletić Z. (1996). Ksenofont: načini i sredstva - jedna antička strategija gospodarskog razvoja. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 6(51).

stotinjak provincija. U robovlasničkom uređenju bilježe se razmatranja efikasnosti rada, odnosa vlasnika imanja prema podređenima i slično. Nakon vojnog pokoravanja protivnika, kao što je bio primjer s Galima, Rimljani su utvrđivali naselja i gradili zidove te su intenzivno umrežavali zemlju cestama.⁸ Stanovništvo u pokorenim zemljama podučavali su kako podizati građevine, izrađivati statue svojim bogovima, organizirati gladijatorske borbe.

Sljedeći zanimljiv primjer ranog menadžmenta odnosi se na srednji vijek, koji službeno započinje s propašću Zapadnog rimskog carstva (476. godine), i na grad Veneciju (prije i oko 1400. godine). U Veneciji bilo je razvijeno snažno poduzetništvo, koje je uključivalo mnoge aktivnosti zajednice aktualne i u današnje vrijeme. Njihovi brodovi plovili su duž kanala i pri svakom zaustavljanju obavljali su razmjerno zahtjevan posao ukrcaja i iskrcaja tereta. Robbins i Coulter uspoređuju ovu praksu s modernim montažnim linijama za slaganje proizvoda, u industrijskim tvrtkama.⁹ Venecijanska država gradila je specifične brodove, posebne konstrukcije i navigacijskih sposobnosti, namijenjene trgovanju po Mediteranu.¹⁰ Brodovi su iznajmljivani privatnim poduzetnicima što je njima olakšalo poslovanje. Nadalje, u Veneciji primjenjivali su posebna skladišta i sustave zaliha za svrhu praćenja materijala. Također su razvili i svojevrsnu funkciju upravljanja ljudskim potencijalima (navode se tako pauze za vino), i računovodstveni sustav za praćenje prihoda i troškova.

Organizacija je u srednjem vijeku pod velikim utjecajem vojske i crkve. Taj utjecaj ogleđa se kroz ukupno praktično i teorijsko usmjerenje koje je okrenuto organiziranju ljudi, premda ne toliko i organiziranju rada. Veliki umovi **srednjeg vijeka**, poput Leonarda da Vinci i Galilea istraživali su rad s ciljem pronalazjenja mogućih racionalizacija. Leonardo da Vinci proučavao je pokrete ruke i prstiju te je načinio određene klasifikacije. Glede građe tijela, identificirao je da su veće strukture inherentno slabije negoli manje strukture s obzirom na isti stres. Galileo je izučavao fenomen ljudskog zamora.¹¹

Adam Smith publicirao je 1776. g. djelo "The Wealth of Nations", gdje razmatra podjelu rada i navodi prednosti za organizacije i društvo od primjene ove prakse. Smith zaključuje da podjela rada povećava produktivnost, smanjuje gubitak vremena u izmjenjujućim zadacima i štedi radnike, odnosno njihov

8 Ackermann, M.E. i sur., op. cit. 158.

9 Robbins, S.P., Coulter, M. (2012). op. cit.

10 Brodogradilište Arsenal u Veneciji počelo se izgrađivati 1104. g. i postalo je jedan od tada najvećih industrijskih kompleksa u Europi, središte tehnologije. Galije su izgrađivane gotovo kroz model masovne proizvodnje primjenom vrste pokretne trake. Krajem 16. st. savjetnik u Arsenalu bio je i Galileo.

11 Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). op. cit.

napor.¹² Rad A. Smitha nastaje u vrijeme **industrijske revolucije**, kada se iskorištavaju otkrića iz domene bankarstva, događa se rast svjetskih tržišta, predstavljaju se novi proizvodi i razvijaju se nove tehnologije. Napredak u domeni tehnologije i organizacije rada uvjetuje da se u to vrijeme javlja sustav tvornice, koji omogućuje proizvodnju većih razmjera.

Početak 19. stoljeća ističe se fenomen primjene znanstvene organizacije u proizvodnji od strane M. Boultona i J. Watta (Soho). U njihovoj tvornici primijenjene su brojne, tada napredne, metode, od istraživanja tržišta i kontrole troškova, do programa dobrog ponašanja radnika. Izum parnog stroja (J. Watt) i vodena para kao pogonska snaga pospješila je prelazak s ručnog na strojni rad, te razvitak **industrijske proizvodnje**.¹³

U 19. stoljeću, do pojave klasične teorije organizacije veći je broj istaknutih teoretičara dao svoje doprinose organizacijskoj teoriji i praksi. Među njima ističu se C. Babbage, K. Marx te E. Durkheim.

Različiti teoretičari promoviraju svoje podjele, odnosno klasifikacije teorije organizacije. Tako R. Daft iznosi sljedeće perspektive, koje se pojavljuju kronološkim redom od 1890. do 1990.,¹⁴ a kako to navodi Sikavica:¹⁵ klasična perspektiva, humanistička perspektiva, perspektiva znanstvenog menadžmenta, sustavska teorija, kontingencijski pristup, potpuno upravljanje kvalitetom, organizacija koja uči, radna mjesta upravljana tehnologijom.

Period izučavanja organizacije prije pojave moderne teorije (1960-ih godina) u tradiciji naših autora organizacije klasificira se kao klasična i neoklasična teorija organizacije.

1.2 Klasična teorija organizacije

Razvoj ove teorije događa se na prostorima Europe i Amerike, ne sasvim povezano, budući da interesi glavnih istraživača nisu bili potpuno istovjetni. Tri smjera odnosno škole u sklopu klasične teorije organizacije jesu:

- znanstveni menadžment (doprinosi F. W. Taylor),
- administrativna škola (doprinosi H. Fayol),

12 Robbins, S.P., Coulter, M. (2012). op. cit

13 Sikavica, P. (2011). *Organizacija (str. 110)*. Zagreb: Školska knjiga.

14 Daft, R.L. (with the assistance of Patricia G. Lane) (2010). *Management, Ninth Edition*. South-Western: Cengage Learning

15 Sikavica, P. (2011). *Organizacija (str. 126)*. Zagreb: Školska knjiga.

- birokratska teorija organizacije (doprinosi M Webera).

U nastavku dan je kraći prikaz doprinosa navedenih ključnih autora, iz čega su razvidna i glavna obilježja pravaca klasične teorije.

Karl Emil Max Weber (1864-1920) njemački je znanstvenik koji se bavio ekonomijom i sociologijom. Imao je želju spoznati načine kako industrijalizacija utječe na društvo, posebno kroz djelovanje na strukture autoriteta.¹⁶ Prema Weberu, prije perioda industrijalizacije društva su bila organizirana prema tradicionalnom ili karizmatском obliku autoriteta. Povijesni primjeri karizmatских autoriteta uključuju Krista, Muhameda, ili u politici primjerice Gandhija. Noviji primjeri s obilježjima oba autoriteta jesu W. Churchill i J. F. Kennedy. Prema Weberu, industrijalizacija je kreirala treći oblik autoriteta – birokratski autoritet, koji je racionalno determiniran i legitiman. Stoga primjena oblika **racionalno-legalnog autoriteta** dopušta društvu beskrajn izvor novih ljudi kojima se može pridijeliti autoritet jer su to racionalni izbori koji se temelje na superiornom liderstvu ili tehničkim sposobnostima. Prema njegovu shvaćanju, racionalni društveni sustavi trebaju zamijeniti kult ličnosti i nepotizam s odgovarajućom selekcijom temeljenom na vrijednostima odnosno na zaslugama.

Weberov rad prezentira birokraciju kao idealni oblik organiziranja. Po njemu, **birokracija** je racionalna i efikasna, a uključuje sljedeća obilježja:¹⁷

- Podjela rada uređena je tako da se autoritet i odgovornost svakog radnika jasno i službeno definira te ona ima obilježja legitimnosti;
- Pozicije ili uredi organizirani su u hijerarhiju autoriteta koja ima jasan lanac zapovijedanja;
- Osoblje se odabire (selekcija) na temelju tehničkih kompetencija koje se ostvaruju ispitivanjima, treningom, edukacijom;
- Individualne performanse vođene su striktnim pravilima, disciplinom i kontrolom. Ta pravila se uniformno primjenjuju. Sustav pisane dokumentacije primjenjuje se za bilježenje pravila i u svrhu podvrgavanja njima;
- Administrativni službenici nisu vlasnici sredstava za proizvodnju. Oprema kao i privilegije pripadaju nekoj poziciji ili uredu, a ne osobi;
- Administratori jesu službenici s karijerom koji rade za fiksnu plaću.

16 Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2006). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives* (str. 30-31). Oxford: Oxford University Press.

17 Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M. (2003). *Organization theory: a strategic approach* (6th ed.) (19). New Jersey: Prentice Hall.

U vezi s identificiranjem navedenih značajnih obilježja birokratske organizacije, odnosno formuliranja teorije birokratske organizacije, treba primijetiti da je time učinjen veliki doprinos u razvoju organizacije.

Prema Sikavici,¹⁸ više je koncepata iz ranijih perioda istraživanja organizacije čije otkriće i danas ima svoj veliki trag, a jedan takav pojam je **hijerarhija**. Ona je i danas prisutna u gotovo svakoj organizaciji, premda su moderna stremljenja orjentirana prema realizaciji pliće i jednostavnije hijerarhije. Primjena **pravila, postupaka i procedura** potrebna je za većinu primjera organiziranja i danas, ali u manjoj mjeri i s iznimkama tamo gdje je struktura izrazito fleksibilna i/ili organska. Veliki je doprinos Webera u zapažanju potrebe odvajanja vlasništva od menadžerske funkcije. Svojevrsno načelo zapošljavanja temeljem kvalifikacija, za koje je razvidno da predstavlja racionalni element iz upravljanja ljudskim potencijalima, i danas je predmet svakodnevnog zalaganja u društvu i organizacijama.

Birokratska organizacija pridaje veliku važnost formalnoj organizacijskoj strukturi. Po toj osnovi ona je i najviše kritizirana u kasnijim radovima drugih teoretičara. Suvremene organizacije oblikuju se intenzivno u neke slobodnije forme, sukladno shvaćanjima o potrebama prilagodbe organizacije, fleksibilnosti, organizacijskog učenja, inovativnosti, kreativnosti, interdisciplinarnosti i slično; premda, za jedan segment organizacija birokratska struktura je i danas dobro rješenje. **Birokratska teorija organizacije** jedna je od nekoliko glavnih škola sadržanih unutar **klasične teorije organizacije**.

Frederick W. Taylor (1856-1915) američki je teoretičar kojeg tituliraju utemeljiteljem **znanstvenog menadžmenta**.¹⁹ U svojoj karijeri, na pragu tridesetih, Taylor je radio kao glavni inženjer u kompaniji koja se bavila čelikom. Njegovo nastojanje bilo je usmjereno prema povećanju proizvodnosti odnosno efikasnosti u proizvodnji. Ova ambicija i radno mjesto omogućilo mu je da provodi određene eksperimente koji su mu pomogli u razvijanju radnih standarda vezanih za performanse, u koncipiranju uniformnih metoda rada koje osiguravaju postizanje radnog uspjeha (sustavi kontrole zaliha, specifikacija materijala, instrukcijske karte i slično), u metodama pozicioniranja posla utemeljenog na vještini, u metodama supervizije i shemama poticanja. Navedene elemente Taylor je uspješno integrirao u sustav znanstvenog menadžmenta. U većoj proizvodnosti Taylor je vidio i mogućnost povećanja radničkih plaća kao i povećanja profita.

Za filozofiju znanstvenog menadžmenta središnja je ideja da se primjenom znanstvenih metoda na rad (u organizacijama) mogu maksimalizirati koristi za

18 Sikavica, P. (2011). *Organizacija* (139-140). Zagreb: Školska knjiga.

19 Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2006). op. cit. 32.

društvo i postići visoke razine suradnje između menadžmenta i radne snage. Primjene znanstvenih metoda važne su i znanost treba primjenjivati radi postizanja maksimalizacije profita. Znanstvene metode omogućuju da se ostvare bolji rezultati bez povećanja napora radne snage.

Najpoznatiji Taylorov rad objavljen je 1911.g. i nosi naslov "Principles of Scientific Management".²⁰ Osnovna načela koja on ističe kao temelje znanstvenog pristupa menadžmentu jesu sljedeća:

- Znanost odnosno organizirano znanje umjesto približno dobrog postupanja (postupanja odoka);
- Postizanje sklada u skupnom djelovanju i nadvladavanje nesklada;
- Ostvarenje suradnje među ljudima umjesto kaotičnog individualizma;
- Rad sa svrhom ostvarenja maksimalnog rezultata (*outputa*), a ne zadovoljavanje ograničenim *outputom*;
- Omogućiti maksimalno mogući razvitak svih radnika radi napretka njih samih i njihove kompanije.

Prema Sikavici,²¹ područje koje je utemeljio Taylor najbolje se može opisati formulacijom **znanstvena organizacija rada**, budući da je on temeljno izučavao rad, podjelu rada, studij vremena i pokreta i slično. To izučavanje omogućilo je racionalizaciju proizvodnje i rast proizvodnosti rada. Iz razloga eksperimentalnog pristupa izučavanju organizacije, Taylor je ostvario doprinose koji su kasnije inducirali nastanak disciplina poput industrijskog inženjeringa i menadžmenta proizvodnje.

Taylor je svoj znanstveni pristup prema radu proširio na način da je primijenio istraživanja i analize na fenomen menadžmenta. On se danas percipira kao promotor racionalizacije u organizaciji. Taylor je svojim vjerovanjem u objektivno mjerenje radnih aktivnosti te otkrivanjem određenih pravilnosti koje omogućuju efikasnost inspirirao praktičare ali i teoretičare, koji su kreirali neke kasnije smjerove organizacijske teorije, poput modernizma.²² Među najistaknutije izravne sljedbenike Taylorovih ideja pripadaju H.L. Gantt, F. Gilberth i L. Gilberth te Henry Ford. Industrijalac Ford uspješno je primijenio spoznaje Taylora o organizaciji u svojim pogonima za proizvodnju automobila.

Premda je Taylor kroz teoriju iskazivao i snažnu humanističku crtu te je vjerovao da radnike treba obučiti, pošteno nagraditi, dati im posao za koji su sposobni itd.,²³ glavna kritika njegova djela odnosi se na zanemarivanje čovjeka.

20 Wehrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*, Deseto izdanje (33). Zagreb: Mate.

21 Sikavica, P. (2011). *Organizacija* (130-131). Zagreb: Školska knjiga.

22 Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2006). op. cit. 33.

23 Wehrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*, deseto izdanje (34). Zagreb: Mate.

Prevelika zaokupljenost proizvodnošću i racionalnošću te usmjerenost na tehnički aspekt organizacije, uzrokovalo je da su njegovi koncepti postali zanimljivi i onim poslodavcima koji su htjeli povećati efikasnost, ali bez nagrađivanja ljudi, bez odgovarajuće suradnje zaposlenika i menadžmenta i bez osiguranja potrebne edukacije odnosno usavršavanja zaposlenih.

Henri Fayol (1841-1925) francuski je teoretičar administracije. Bio je inženjer i menadžer u rudarskoj industriji. U poslu je postigao velik uspjeh, a njegov znanstveni rad obilježen je publikacijom "General and Industrial Management", knjigom iz 1919. godine u kojoj je objasnio svoje gledište na univerzalne principe racionalne administracije.²⁴ Fayolovi **administrativni principi** uključuju teme kao što su: raspon kontrole, iznimke s obzirom na rutinu (pravila i standarde kod radnih operacija), departmentalizacija, te hijerarhija. Fayola kao jednog od ključnih teoretičara klasične teorije organizacije mnogi smatraju ocem **teorije menadžmenta**.²⁵ Fayolova administrativna teorija menadžmenta manje je usmjerena na organizaciju, a više na menadžment. Istaknimo da Weihrich i Koontz u svojoj knjizi "Management"²⁶ Fayola nazivaju i ocem **moderne teorije operacijskog menadžmenta**.

Fayol je prvi od svih teoretičara organizacije i menadžmenta dao smislenu **klasifikaciju aktivnosti** u poslovnoj **organizaciji**. Također je formulirao i **klasifikaciju funkcija menadžmenta**. Ne manje važan je njegov univerzalno primjenjiv **sustav osnovnih načela organizacije**. Također, poznati su i značajni **principi menadžmenta** H. Fayola koje on detaljnije razmatra u publikaciji "General Principles of Management" iz 1949.g. Premda Fayol navodi da ne postoji ograničenje u broju principa, ipak izdvaja one najčešće koje je i sam primjenjivao.²⁷ To su:

- Podjela rada,
- Autoritet,
- Disciplina,
- Jedinstvo zapovijedanja,
- Jedinstvo usmjeravanja,
- Podređenost individualnih interesa općem interesu,
- Renumeracija (u kontekstu nagrađivanja),

24 Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2006). op. cit. 34.

25 Sikavica, P. (2011). *Organizacija* (str. 135-136). Zagreb: Školska knjiga.

26 Weihrich, H., Koontz, H. (1994), op cit. 36.

27 Fayol, H. General Principles of Management, ch. 4 (19-42) in Fayol, H. (1949) General and industrial management, Pitman; in Pugh, D.S. (1988). *Organization Theory: Selected Classic Readings* (135-136). London: Penguin Books.

- Centralizacija,
- Skalarni lanac (autoriteta),
- Red,
- Jednakost,
- Stabilnost osoblja,
- Inicijativa,
- Duh zajedništva.

Klasifikacija aktivnosti prema Fayolu identificira šest skupina aktivnosti: **tehničke aktivnosti, komercijalne aktivnosti, financijske aktivnosti, aktivnosti sigurnosti, računovodstvene aktivnosti te administrativne aktivnosti.** Prema ovdje navedenim aktivnostima moguće je definirati i **funkcije poslovne organizacije.** Fayol je u svojim tadašnjim razmatranjima zaključio da su prvih pet navedenih aktivnosti razmjerno dobro poznate. Svoj napor usmjerio je prema aktivnosti upravljanja odnosno administrativnoj, koju je smatrao i najznačajnijom.

Funkcija menadžmenta značajna je za sve ostale aktivnosti i funkcije poslovne organizacije. Fayol utvrđuje sljedeće **funkcije menadžmenta:**²⁸

- Predviđanje i planiranje,
- Organiziranje,
- Naređivanje,
- Koordiniranje,
- Kontrola.

Veliki dio Fayolova rada i rasprave odnosi se na proučavanje ovih funkcija. Kako navode autori Hodge i ostali,²⁹ Fayol je smatrao da su dvije menadžerske funkcije osobito važne, a riječ je o koordinaciji i specijalizaciji. U drugoj menadžerskoj funkciji organiziranja sadržana je specijalizacija, te se ona povezuje s procesima grupiranja poslova i formiranja odjela u organizaciji. Princip departmentalizacije tvrdi da slični zadaci ili funkcije moraju biti grupirani unutar istog odjela ili organizacijske jedinice. U ovom segmentu razmatranja treba istaknuti i diferencijaciju između linijskih i stožernih funkcija, koju je uočio i objašnjavao Fayol.

U vrijeme kad nastaju radovi Taylora i Fayola, te neposredno nakon njih, javlja se grupa znanstvenika koji su usmjereni na istraživanje ponašanja u organizaciji. Brojni teoretičari izvodili su tada svrhovite eksperimente i pisali su radove o industrijskoj psihologiji i socijalnoj teoriji.³⁰

28 Sikavica, P. (2011). *Organizacija* (str. 137). Zagreb: Školska knjiga.

29 Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M. (2003), op. cit. 20.

30 Wehrich, H., Koontz, H. (1994), op.cit. 39-40.

1.3 Neoklasična teorija organizacije

Njemačko-američki psiholog Hugo Münsterberg (1863 –1916) smatra se najzaslužnijim za razvoj **industrijske psihologije**. Ciljevi koje on navodi u svojim istraživanjima vezani su uz pitanja, odnosno otkrića: 1) kako pronaći ljude čije mentalne kvalitete najbolje odgovaraju određenom poslu, 2) pod kojim se psihološkim uvjetima može iz rada svake osobe postići najbolji rezultat (*output*), te 3) kako poduzeće može utjecati na radnike da od njih dobije najbolji rezultat.

Pristup menadžmentu koji se temelji na društvenim sustavima ima tri svoja najistaknutija pokretača, a to su Max Weber, Emile Durkheim i Vilfredo Pareto. Pojedini autori upravo Pareta proglašavaju ocem **društveno-sustavnog pristupa organizaciji i menadžmentu**. Po njemu, društveni sustavi sadrže općenito mnogo podsustava. Oni teže uspostaviti ravnotežu zbog poremećaja koji nastaju s utjecajima izvana ili iznutra. Traženju ravnoteže društvenog sustava doprinosi djelovanje društvenih stavova.

Pristup organizaciji poznat pod nazivom škola **međuljudskih odnosa** (engl. *human relations school*) istražuje ulogu grupa i društvenih procesa u organizacijama. Najistaknutiji predstavnici ovog smjera su Mayo te Roethlisberger i Dickson.³¹ Njihova istraživanja i rad koji se događao 1920-ih i 1930-ih godina u Western Electric Company, u Hawthorneu, bio je usmjeren na temu produktivnosti zaposlenika izloženih različitim uvjetima.

Neoklasična teorija organizacije javlja se kao odgovor na klasičnu teoriju organizacije s nastojanjem da otkloni njena ograničenja, slabosti i nedostatke.³² Uočene slabosti primarno se tiču zanemarivanja čovjeka, izostanka percepcije i istraživanja glede potreba, motiva i ponašanja ljudi u organizaciji. Radeći eksperimente u Hawthorneu, Elton Mayo i suradnici, svojim aktivnostima obilježili su nastanak neoklasične teorije organizacije (1927.). Istraživanja teoretičara ove škole bila su usmjerena na ljude, na proučavanje međuljudskih odnosa, na fokusiranje čovjeka kao socijalno-psihološkog bića. Istraživači profila sociologa i psihologa dominiraju unutar neoklasične teorije organizacije. Pojedini autori upotrebljavaju i druge nazive za ovaj pravac izučavanja organizacije: bihevioristička teorija, teorija međuljudskih odnosa, teorija o ponašanju u organizaciji, i slično. Neki od tih naziva predstavljaju i smjerove unutar neoklasične teorije organizacije.

31 Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M. (2003), op. cit. 20.

32 Sikavica, P. (2011). *Organizacija (143-144)*. Zagreb: Školska knjiga.