

Prof. dr. BRANKO HORVAT

RADNIČKO SAMOUPRAVLJANJE — PRINCIPI ORGANIZACIJE

Industrijska *demokracija* je, kao, uostalom, i svaka druga demokracija, politički pojam. Poduzeće kojim upravljaju radnici nije samo privredna organizacija već isto tako i politička, što ima dvostruke implikacije. Prvo, potpuno i izravno samoupravljanje moguće je samo na razini poduzeća, pa stoga svako proučavanje samoupravljanja valja započeti ispitivanjem radničkog samoupravljanja. Osim toga, ono što se dešava u poduzeću od fundamentalnog je značaja za društvene odnose u cjelini.

Organizacijsko-politički cilj socijalističkog poduzeća je maksimiranje demokracije u odlučivanju, uz istovremeno efikasno sprovođenje odluka. Tradicionalna teorija organizacije smatra da je ovaj dvostruki cilj inherentno kontradiktoran. Jednako tako se smatra kontradiktornim vezivanje tržišta s planiranjem. Teorija organizacije u socijalizmu tretira ova dva cilja kao komplementarna, što nam valja pokazati.

Postizanje najvišeg stupnja demokracije možemo definirati kao situaciju u kojoj se mišljenje svakog pojedinca u radnoj zajednici mjeri isključivo objektivnim značajem tog mišljenja za konkretnu odluku. Tako doneta odluka bila bi lišena subjektivnih motiva i interesa bilo kojeg člana. Istovremeno, ta bi odluka bila maksimalno efikasna. Najviši stupanj demokracije podrazumijeva najviši stupanj efikasnosti.

Koliko god se ovo rješenje na prvi pogled čini privlačnim, ono, zapravo, i nije nikakvo rješenje. To je prazna tautologija, kao što je to, na primjer, neoklasična teorija vrijednosti. Demokracija se jednostavno definira na način da implicira efikasnost. Međutim, ne ukazuje se kako ih postići i kako ih učiniti kompatibilnima. One su „nasilno“ spojene definicijom. Moramo, dakle, tragati za pristupom koji bi pružio više smisla.

U stvarnosti, postoje dva osnovna problema koja valja riješiti. Prvo, tko vrednuje objektivnu valjanost prijedloga? Drugo, koja je objektivna valjanost vrijednosnog suda? Odgovor je: demokracija mora biti determinirana *načinom* odlučivanja a ne *kvalitetom* odluka. Sad nestaje tautološke istovjetnosti, pa možemo postulirati slijedećih šest organizacionih principa samoupravnog poduzeća. Prva dva od njih garantiraju demokratičnost, naredna tri efikasnost, a posljednji omogućava kompatibilnost dvaju ciljeva.

1. Apsolutni maksimum demokratičnosti moguće je postići u slučaju kad se radna zajednica sastoji od samo jednog člana. Kad se taj broj proširuje, odlučivanje nužno nailazi na ograničenja a njegova tehnička složenost se povećava. Osim toga, pojavljuje se izrazita mogućnost djelovanja grupa i klika, što ima za posljedicu manipuliranje grupnog mišljenja. Čak ako do toga i ne dođe, moguća je pojava različitih interesa dviju podgrupa. Većina tad može tiranizirati manjinu, ne poštivati ili pogaziti legitimne interese manjine. Zbog svih tih razloga, osnovne radne grupe moraju biti dovoljno male i homogene da omogućе neposredne interakcije, neformalne komunikacije i direktne kontakte članova. U takvim primarnim društvenim grupama

- a) učestvovanje u odlučivanju bit će izravno,
- b) sam proces kao i donete odluke bit će *transparentne*,
- c) zbog homogenosti grupe, nije vjerojatno da će doći do neoprevidanog i stalnog nametanja volje većine,
- d) zbog a—c, ograničene su mogućnosti manipuliranja mišljenjem.

Sada možemo izvesti prvi princip organizacije: osnovna organizaciona jedinica nije poduzeće već radna grupa s gore navedenim karakteristikama. Nazvat ćemo je *radnom jedinicom*. Radna jedinica nije samo grupa radnika već je i utvrđeni podsistem u proizvodnom sistemu koji nazivamo poduzećem. U tom svojstvu, kao najmanju funkcionalnu jedinicu, smatramo je *ekonomskom jedinicom*. Radnu jedinicu možemo, dalje, podijeliti na radne timove koji imaju radne i druge zadatke.* Radne jedinice se objedinjuju u *radnu zajednicu*, a ekonomske jedinice u *poduzeće*.

* Važno je napomenuti da radni timovi, ili, kako se ponekad nazivaju, samostalne radne grupe, imaju strogo određene funkcije. Oni „moraju biti ograničeni samo na one funkcije koje ne može obavljati nijedno drugo tijelo u radnoj organizaciji“, navode Veljko Rus i Mitja Kamušič, na osnovu eksperimenata u jednoj slovenskoj tvornici. „Imamo na umu samo-organizaciju i samo-kontrolu grupnog rada koji predstavlja uvjet za ukidanje hijerarhijske organizacije i kontrole niže i srednje rukovodne strukture... Samostalne radne grupe ne bi trebalo da odlučuju o zapošljavanju i otpuštanju s posla, kao ni o unaprijedivanju i obrazovanju svojih članova, jer bi u tom slučaju bile jedno-funkcionalne i pristrasne a ne više-funkcionalne i potpune.“

(„Samostalne radne grupe u sistemu samoupravljanja“, umnoženi materijal, Konferencija o participaciji radnika u tvornici, Dubrovnik, februar 1976, str. 36).

2. Kad god odluke radne jedinice bitno tangiraju interese drugih radnih jedinica, pravo odlučivanja mora se delegirati slijedećoj višoj jedinici. To je razlog osnivanja *radničkog savjeta* kao tijela koje donosi odluke na narednoj razini.

Efikasno upravljanje podrazumijeva a) ispravne odluke i b) efikasno izvršenje. Principi organizacije, koji slijede, imaju za cilj zadovoljenje ta dva uvjeta.

3. Pojedinci i organi koji donose odluke moraju biti odgovorni za donete odluke. Drugim riječima, svakom pravu odgovara i određena sankcija.

4. Izvršenje odluka — izvršni poslovi i administracija — stvar je profesionalne kompetentnosti a ne demokratičnosti.

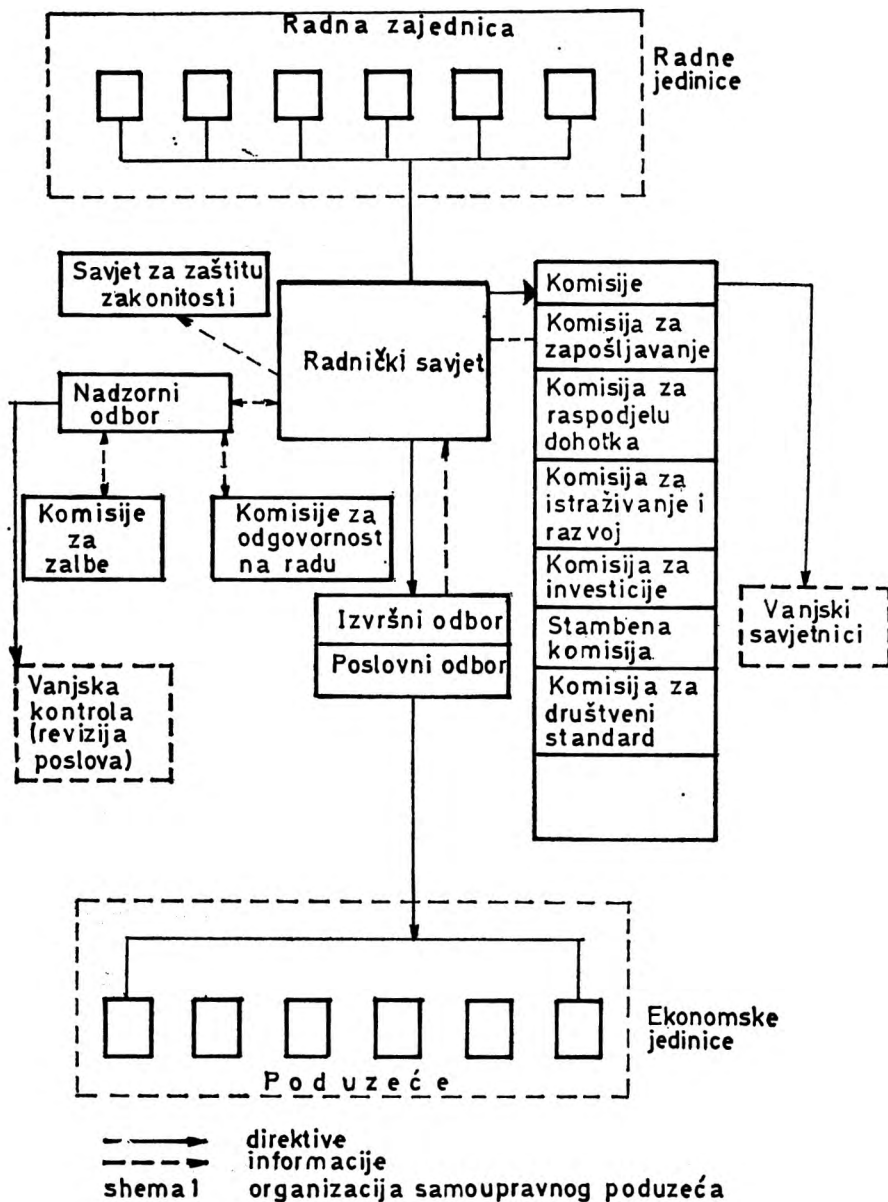
5. Princip 4. podrazumijeva razdvajanje dvije različite sfere aktivnosti: interesnu i profesionalnu sferu. Prva se sastoji od odluka u vezi s politikom poduzeća; druga, od profesionalnog rada i administrativne rutine. Odluke u vezi s politikom ozakonjene su političkim autoritetom, izvršni i administrativni posao profesionalnim autoritetom, tj. autoritetom stručnosti. Prvi predstavljaju sudove vrijednosti, a drugi tehničko izvršenje. U sferi interesa primjenjuje se pravilo: jedan čovjek jedan glas; u profesionalnoj sferi glas se mjeri stručnom osposobljenošću.

6. Kako se političke i tehničke odluke ne mogu jasno razdvojiti — kao što ni radne jedinice ne mogu postići savršenu homogenost, niti čitava radna zajednica može biti dovoljno malih razmjera — uvijek postoji mogućnost da pojedinci ili grupe zloupotrebe vlast. Zbog toga, u sistem valja ugraditi posebne mjere zaštite, tj. institucionalizirati kontrolu i rješavanje sukoba kao institucionalizaciju odbrane pojedinačnih interesa od bezobzirnosti grupe i odbranu zajedničkih interesa od neadekvatnog ponašanja pojedinaca. Prekršaje koje treba *prosuđivati* čine izvršioци, koordinatori rada i „zakonodavci“.

c) Radničko samoupravljanje: organizaciona shema

Ukoliko se primijeni šest principa iz odjeljka b), organizacija samoupravnog poduzeća izgledat će kao na shemi 1. Odmah je jasno da je shema tek razrada modela koji nalikuje pješčanom satu. Gornji dio pripada sferi politike, a donji dio sferi tehničkog izvršavanja. Pošto se bavimo političkim sistemom, možemo također pozvati u pomoć tradicionalnu političku teoriju i govoriti o razdvajanju vlasti. Legislativna vlast nalazi se u gornjem dijelu sheme a izvršna na donjem. Osim toga, a u skladu s organizacionim principom 6, postoji također i područje zaštite zakonitosti, smješteno u sredini lijeve strane sheme.

U principu, sve odluke treba donositi na najnižem mogućem nivou. One će se donositi na višem nivou od radne jedinice samo



kad tangiraju interese drugih radnih jedinica. Većina odluka koje utječu na svakodnevni život radnika, uglavnom, mogu se donijeti u radnoj jedinici. To su odluke u vezi s radnim zadacima, uvjetima rada, društvenim prioritetnostima, raspodjelom viška, zapošljavanjem i otpuštanjem, rješavanjem sukoba i sl. Empirijsko istraživanje pokazuje da radnici inzistiraju da upravo te probleme rješavaju svojim izravnim učestvovanjem u odlučivanju.* Druge odluke u vezi s politikom mogu se delegirati na centralni zakonodavni organ, na *radnički savjet*. Međutim, postoji određena vrsta odluka od vitalnog značaja koje ne donose ni radnički savjet, ni pojedine radne jedinice, već čitava radna zajednica na zboru ili referendumu. To su odluke o spajanju, radikalnoj reorganizaciji, velikim investicijama, donošenje statuta i pravilnika i sl. U takvim slučajevima može se tražiti većina glasova svake radne jedinice u sastavu poduzeća.

Kad se novi radnik zapošljava u poduzeću, on potpisuje „društveni ugovor“ i na taj način udružuje svoj rad s ostalim dijelom radne zajednice u skladu s postojećim statutom i pravilnicima.

Veličina radnih zajednica varira između 10 i 200 radnika, ovisno o veličini poduzeća i složenosti proizvodnog procesa. Radna jedinica odlučuje na zboru. Ona bira svog predsjednika koji ju predstavlja u radničkom savjetu. Osim predsjednika radnih jedinica, koji predstavljaju „interese pojedinih dijelova“, Radnički savjet se sastoji još od predsjednikâ komisijâ koji predstavljaju „interese pojedinih funkcija“. Ovi potonji se biraju općim glasanjem. Kako je svaki član radničkog savjeta pojedinačno odgovoran za određeni broj aktivnosti (bilo političkih bilo stručnih), na taj način se zadovoljava princip 3.

Iako komisije radničkog savjeta imaju samo savjetodavno svojstvo, one ipak imaju vitalnu ulogu u samoupravnom procesu. One predstavljaju most između profesionalnih rukovodilaca i ostalih članova radne zajednice. One objedinjuju stručno znanje i političke motive. One omogućuju da praktično svi budu uključeni u samoupravljanje, bar u fazi pripremanja odluka. Tako se ne dolazi samo do stručnog znanja već i do dragocjenog društvenog iskustva što unapređuje razumijevanje i komunikacije i doprinosi smanjivanju naslijeđenih društvenih barijera. Nekvalificirani radnik koji je nekoliko godina član komisije za raspodjelu dohotka može postati stručnjak na tom području u sasvim praktičnom smislu. On će poznavati sve razloge zbog kojih su razlike u platnim stavovima utvrđene na način iz pravilnika, koje su odluke poboljšale efikasnost, a koje nisu, što je društveno prihvatljivo, a što nije, itd. Kvalificirani mehaničar, izabran za člana investicione komisije, može se pokazati vrijednim izvorom praktičnih informacija za planere investicija. Takvi ljudi postaju riznica akumuliranog znanja o radu poduzeća. Ukoliko se dogodi da komisija ne posjeduje dovoljnu stručnost u

* V. Rus, „Novi model samoupravljanja i njegova relevantna društvena okolina“, u J. Obradović, V. Rus, J. Županov, *Proizvodne organizacije i samoupravljanje*, Sveučilište, Zagreb, 1975, str. 46.

vezi s nekim posebnim pitanjem, može se angažirati neko poduzeće izvana, u konzultativnom svojstvu. Dok se organi koji donose odluke biraju, a članovi rotiraju obično svake druge godine, članovi komisija biraju se na osnovu vlastitih sklonosti, njihov mandat ne mora biti ograničen, a u stručnijim komisijama članovi ne podliježu izboru. Postoji čitav niz aktivnosti u koje se pojedinac može uključiti i specijalizirati se za neki posebni aspekt upravljanja poduzećem. To ne samo da doprinosi efikasnosti već zadovoljava i potrebu za aktivnim ličnim učestvovanjem.

Radnički savjet donosi odluke na osnovu preporuka svojih komisija i odbora. Najvažniji odbor je *izvršni odbor* koji zamjenjuje prijašnji *upravni odbor*. Generalnog direktora — koga bi, možda, bilo bolje zvati glavnim koordinatorom rada, i koji je predsjednik izvršnog odbora — imenuje radnički savjet. Predsjednik radničkog savjeta po funkciji je član izvršnog odbora. Ostali članovi odbora su šefovi odjela i tajnik poduzeća. Njih imenuje radnički savjet po preporuci direktora. Radne jedinice imenuju direktore svojih ekonomskih jedinica u skladu s dogovorom sa generalnim direktorom. Činjenica što će koordinativna struktura biti maksimalno prihvatljiva i za radnike i za generalnog direktora svakako poboljšava efikasnost. Ovdje je zanimljivo primijetiti da će „federalne“ jedinice biti dvostruko zastupljene u koordinativnoj strukturi poduzeća: predsjednici su članovi radničkog savjeta, a direktori poslovnog odbora. Predsjednik je političar, specijalista za dobre radne odnose, direktor (koordinator rada) je stručnjak, specijalista za radne zadatke. Ukoliko oba uživaju povjerenje radnika (a kao ličnosti su kompatibilni), vjerojatno je da će radna jedinica biti politički demokratska, a ekonomski efikasna.

Generalni direktor imenuje se na razdoblje od obično četiri godine. Njegov izbor uvjetovan je prezentiranjem zadovoljavajućeg razvojnog programa. Kad se program u potpunosti razradi i prihvati od strane radne zajednice, on postaje neka vrsta internog zakona, koji moraju primjenjivati radnički savjet, direktor i njegovo osoblje. To znači da radnički savjet mora pružiti punu političku podršku (ili započeti postupak za mijenjanje programa), a izvršni odbor snosi punu odgovornost za ostvarenje tog programa (princip 3). Ukoliko izvršni odbor ili radnički savjet uskrate svoju podršku, generalni direktor može podnijeti ostavku ili iznijeti spor pred zbor radnih ljudi, tj. pred čitavu radnu zajednicu i njene radne jedinice (pošto je pravo odlučivanja samo delegirano radničkom savjetu). Generalni direktor je također odgovoran za zakonitost cjelokupne aktivnosti poduzeća i zbog toga mora uložiti veto na odluke radničkog savjeta koje su u suprotnosti sa zakonom. S druge strane, na početku svake poslovne godine vodi se rasprava o poslovnim rezultatima postignutim u prethodnoj godini kao i o planu za narednu godinu; rasprava

se završava glasanjem o povjerenju izvršnom odboru. Ukoliko članovi radničkog savjeta zaključe da slabi poslovni rezultati ne opravdavaju daljnje povjerenje upravi, morat će se promijeniti poslovni odbor, a generalni direktor može dati ostavku iako mu nije istekao mandat.

U svakoj ljudskoj zajednici dolazi do sukoba, a neki pojedinci mogu zloupotребiti svoje pravo ili ne mogu udovolјiti svojim odgovornostima. Stoga, svaki sistem upravljanja, uključujući i samoupravljanje, mora zadovolјavati dvije osnovne funkcije (osim zakonodavne i administrativne): funkciju donošenja sankcija i funkciju kontrole.

Postoje dva tipa sukoba između pojedinaca i kolektiva: a) pojedinac može biti oštećen akcijom kolektiva (ili odlukom donesenom u ime kolektiva) b) interesi kolektiva mogu biti narušeni neodgovornim ponašanjem pojedinca. Kako su to dvije različite vrste sukoba, uputno je oformiti dva različita organa: *komisiju za žalbe* koja bi se bavila sporovima navedenim pod a) i *komisija za odgovornost na radu* koja bi se bavila sporovima navedenim pod b). Kako komisija za žalbe mora uživati puno povjerenje svih pojedinaca, njene članove biraju svi članovi radne zajednice. Članove ove druge komisije bira radnički savjet jer je potrebno da uživaju povjerenje zakonodavca. Obje komisije su potpuno samostalne u svom radu. Svaki član radne zajednice može pokrenuti neko pitanje pred ovim komisijama. Valja primijetiti da komisija za odgovornost na radu zamjenjuje prijašnju disciplinsku komisiju. Međutim, u ovako postavljenoj strukturi, aktiviranje komisije za rješavanje pojedinih slučajeva kršenja discipline ne vrše samo rukovodioci. I sami „rukovodioci“ mogu također biti predmet rada komisije. S druge strane, oni imaju pravo koristiti se komisijom za rješavanje žalbi, ukoliko se smatraju oštećenima.

Ove dvije komisije djeluju na isti način kao i sudovi: one primjenjuju pravila zacrtana statutom i koriste presedane, stvarajući na taj način neku vrstu običajnog prava. One ne mogu mijenjati pravila ili inzistirati na svojim preferencijama. Kako su pravila uvijek rigidna, bez obzira na to koliko, inače, savršena bila, ponekad ih je potrebno modificirati ili im dati nova tumačenja. Stoga, može biti uputno povjeriti radničkom savjetu ulogu apelacionog suda. Ukoliko se sâm radnički savjet nađe u ulozi optuženog, tada komisija odlučuje u posljednoj instanci na nivou poduzeća. Ipak, i tada je moguće uložiti žalbu, u tom slučaju vanjskom organu — javnom pravobraniocu samoupravljanja.

Predsjednici ovih dviju komisija su, po funkciji, članovi nadzornog odbora. Taj odbor je organ radničke kontrole i nadzire djelovanje uprave. Kako su sukobi očiti dokaz slabog upravljanja, može biti korisno ustanoviti vezu između komisije i nadzornog odbora, kako je to već navedeno. Predsjednik nadzornog odbora, a po mogućnosti i ostali članovi, biraju se ili općim glasanjem ili ih bira radnički savjet. Nadzorni odbor izrađuje preporuke i izvještaje za

radnički savjet, ali je, inače, samostalan. Da bi uprava mogla raditi efikasno i pravovremeno reagirati na izmijenjene poslovne uvjete, ona mora raspolagati određenim diskrecionim pravima. Međutim, ta prava, kao i sva druga prava, lako se mogu zloupotrijebiti. Stoga je potrebna institucionalizirana kontrola, a to je, upravo, zadatak nadzornog odbora. Odbor ima pristupa svim dokumentima i može pomno ispitati svaku odluku uprave. Najmanje jednom godišnje odbor poziva vanjske stručnjake koji će izvršiti reviziju poslovnih rezultata za gore pomenutu raspravu o poslovanju poduzeća. No, odbor nije samo instrument kontrole i neugodni kritičar uprave već može biti moćan instrument podrške energičnoj i poduzetnoj upravi. Aktivna uprava će, vjerojatno, stvoriti otpor među inertnim članovima zajednice. Kako bi racionalizirali svoje nezadovoljstvo, ona mogu početi širiti glasine stavljajući u pitanje adekvatnost, legalnost i sl. određenih akcija uprave. Jedini efikasni način suzbijanja glasina je iznijeti ih javno i konfrontirati ih sa činjenicama. Glasine se mogu suzbijati — ili se, pak, mogu otkriti skrivene zloupotrebe i na drugi način. Svaku informaciju upućenu nadzornom odboru valja smatrati povjerljivom i ne smije se objelodaniti dok se, i ukoliko se, ne ustanovi da je istinita. S druge strane, odbor može zatražiti informacije i zahtjevati uvid u dokumente bilo kojeg odjela ili organa u podezeću. Tako, ukoliko postoji indikacija da je došlo do nepravilnosti, no to nije izvjesno, može se obavjestiti nadzorni odbor. Ako se pretpostavke pokažu točnima, spriječit će se šteta. Ukoliko se, pak, pokažu netočnima, reputacija poštenog čovjeka ostat će neukaljano i izbjeći će se nepotrebni sukobi. Značaj agilnog nadzornog odbora za održavanje dobrih međuljudskih odnosa od velike je važnosti za poduzeće. Takav će odbor doprinijeti smanjivanju sukoba.

Sukob ne mora nastati samo u situacijama kada dolazi do kršenja pravila ili nepoštivanja legitimnih interesa, već i onda kad se stranke razilaze u tumačenju pravila. Može, naime, doći do situacije za koju uopće ne postoje pravila i netko tad mora odlučiti što je ispravno, odnosno korektno. To je upravo uloga odbora za zaštitu zakonitosti,* koji predstavlja kombinaciju ustavnog suda i arbitražnog odbora. Svaki radnik može osporavati legalnost bilo koje odluke, bez obzira na to je li njome lično tangiran ili nije. Svaki organ može osporavati legalnost nekog čina bilo kojeg drugog organa. Ili, prije donošenja neke važne odluke, može se pokazati potreba za kompetentnim tumačenjem pravila. Takve slučajeve razmatra odbor za zaštitu zakonitosti, a njegove odluke obavezuju. Ovaj odbor također nadgleda izbore.

Kako uspješna kontrola zahtjeva dobro poznavanje organizacije poduzeća i iskustvo upravljanja, moglo bi biti korisno primjenjivati pravilo da članovi nadzornih organa steknu prethodno iskustvo u komisijama koje imaju savjetodavni karakter, kao i iskustvo u rad-

* Ovaj naziv posuđujem iz Statuta Scott Bader Commonwealth, ali ga primjenjujem na tijelo koje ima drugačiju funkciju. Usp. F. H. Blum, *Work and Community*, Routledge and Kegan, London, 1968, str. 156.

ničkom savjetu. Općenito uzevši, svi članovi koji se biraju u samoupravne organe zadržavaju svoj redovni posao. Izuzetak od ovog može jedino biti predsjednik radničkog savjeta jer u nešto većim poduzećima opseg njegovih odgovornosti može zahtijevati angažman punog radnog vremena.

Predložena organizacija nije kopija nekog konkretnog poduzeća, premda nosi mnogo sličnosti sa sadašnjom organizacijom jugoslovenskih samoupravnih poduzeća. Ova organizaciona shema zasnovana je prvenstveno na mojim neposrednim iskustvima koja sam sticao kroz nekih petnaest godina kao član radničkog savjeta, zatim mnogih komisija i odbora, mog iskustva kao generalnog direktora i člana nadzornog organa. Shema se odnosi na poduzeća srednje veličine. U malom poduzeću upravna struktura će biti pojednostavljena; u većem poduzeću može postojati nekoliko slojeva uprave — radnički savjeti na nivou pogona, poduzeća, složene radne organizacije. Važno je primijetiti da se ista organizaciona shema primjenjuje, *mutatis mutandis*, na bilo koju drugu radnu organizaciju. Nema razloga zbog kojih bi samo poslovna poduzeća uživala privilegiju samoupravljanja. U socijalističkom društvu, kad god pojedinci udruže svoj rad u cilju zarađivanja za život, oni oformljuju radnu organizaciju zasnovanu na samoupravljanju. Hijerarhija je zamijenjena suradnjom, a tri ili, bolje rečeno, četiri upravljačke funkcije su na adekvatan način institucionalizirane. Postoji jedan značajan problem u vezi s predloženom shemom koji valja pomenuti. Naime, neke radne organizacije mogu biti od posebnog društvenog interesa, što znači da njihovo djelovanje ima značajan utjecaj na druge segmente društva. Shodno tome, potpuna samostalnost takvih organizacija ne mora biti poželjna. U takvim slučajevima shema može obuhvatiti i starateljski savjet. Članovi savjeta bit će predstavnici radne zajednice kao i predstavnici odgovarajućih posebnih društvenih djelatnosti.

Radničko samoupravljanje može ispravno funkcionirati jedino ako je potpuno javno. Zbog toga je od vitalne važnosti brzo i adekvatno informiranje o svim pitanjima. Odluke svih organa moraju biti tiskane u biltenu poduzeća, a zapisnici sa svih sastanaka dostupni svakom članu kolektiva.

Organizacija koja predviđa participaciju tehnički je nešto komplikiranija od tradicionalne hijerarhijski postavljene organizacije i ne može se ostvariti „preko noći“. Ona zahtijeva razdoblje učenja, a u međuvremenu valja prevazići razne poteškoće. Na prvi se pogled čini da takva organizacija zahtijeva mnogo duže vremensko razdoblje. I, zaista, naivan i neiskusni pristup samoupravljanju može dovesti do velikog smanjenja efikasnosti ukoliko sastanci zamijene proizvodni rad. Ipak, u sistemu koji normalno funkcionira vjerojatno će doći do značajnog sveukupnog napretka. Sistem hijerarhije samo, na izgled, djeluje brzo. Istina je da se nalozi mogu izdavati brzo, a tada se moraju izvršavati. No, takvi postupci dovode do neželjenih popratnih efekata, pa se velik dio narednih aktivnosti bespotrebno

troši na savlađivanje tih popratnih efekata.* Participacija zahtijeva posebnu pripremnu fazu u kojoj su sve zainteresirane strane informirane o namjeravanim akcijama i u kojoj se traže njihovi stavovi o tim pitanjima. Kad se jednom postigne dogovor, odluka se primjenjuje bez otpora, a željeni rezultati postižu se brže.

Ponekad se izražava sumnja u primjenljivost samoupravljanja u određenim proizvodnim organizacijama. Naša razmatranja organizacione sheme pokazuju da je ona univerzalno primjenljiva. To se, međutim, ne može reći za hijerarhijski postavljenu organizaciju. Fakulteti i istraživački instituti očiti su primjeri za to. No, čak se i poduzeća koja koriste najmoderniju tehnologiju ne mogu voditi na tradicionalan način. Ako se rutinska proizvodnja zamijeni pojedinačnim projektima, što će, vjerojatno, postati sve izraženija karakteristika tehnotroničnog doba — organizacija postaje višedimenzionalna i jednodimenzionalna linija vlasti postaje jednostavno neprimjenljiva. Svaki projekat zahtjeva angažman različitih odjela i zahtijeva objedinjavanje usluga raznog osoblja. Svakako nije pretjerivanje kad William Halal (Vilijem Halal), američki profesor upravljanja, kaže da će razvitkom post-industrijskog društva doslovce nestati većina oblika fizičkog rada i umjesto toga će doći do koncentracije industrije „informacija“. Do kraja ovog stoljeća dominantna područja zapošljavanja bit će istraživanje, računarska tehnika i informatika, usluge, komunikacije, obrazovanje i sl. Karakteristike tih tehnologija dramatično se razlikuju od onih koje su primjerene sadašnjim organizacionim oblicima. Zadaci „informaciono-komunikacijskih tehnologija u toj su mjeri jedinstveni da su programirane rutine često neadekvatne. Interakcija različitih aspekata problema otežava izdvajanje na specijalizirane poslove, a nesigurnost koja proizlazi iz tako privremeno nedovoljno shvaćenih procesa dovodi do toga da je predviđanje rezultata daleko teže nego kod procesa u kojima se stalno izvršavaju slični zadaci.”** Nestrukturirano rješavanje problema ne može biti rutinsko pa se ovdje zahtijeva velika mjera kreativnosti i inovacija. Osim toga, okolina, koja se tako brzo mijenja, nalaže otvorenost organizacionog sistema. Neke aktivnosti, koje su direktori prije kontrolirali sistemom unutarnje vlasti, počinju „ispadati“ iz sistema. Potreba za većom prilagodljivošću i za privremenim organizacijama koje se koncentriraju na buduće probleme,

* „Jedan od velikih problema u SAD jest taj što se mnoge odluke donose jedino u cilju prevazilaženja neplaniranih posljedica ranijih odluka... U većini slučajeva, neplanirane posljedice pogađaju pojedince ili grupe koje nisu bile konzultirane prije donošenja odluka. Najbolji način otkrivanja što je moguće više takvih problema jest uključivanje u proces donošenja odluka onih koji će najvjerojatnije biti njima tangirani. Iako bi to usporilo proces, to bi istovremeno dovelo do efikasnijih odluka koje bi zbog unaprednog otkrivanja skrivenih posljedica postale troškovno efikasne upravo kroz *izbjegavanje troškova*“. F. C. Thayer, *An End to Hierarchy! An End to Competition!* Watts, New York, 1973, str. 39.

** „The Post-Industrial Organization“, *The Bureaucrat*, 1974, str. 285—300, str. 290.

zahtijevaju drugačiji tip koordinacije. Tradicionalna birokratska organizacija s „rangiranim” funkcijama i očekivanja koja se polažu u programirane uloge, postaju besmislene ili u najmanju ruku nefunkcionalne.* Shodno tome, ona će se morati zamijeniti nečim što će biti tehnološki adekvatnije.

Ovdje ponovno dolazimo do poznatog zaključka: suvremena tehnologija zahtijeva suvremenu organizaciju. Samoupravljanje tako nije samo kompatibilno s razvojnim trendovima u tehnologiji. Suštinska participacija je, zapravo, neophodna za normalno funkcioniranje post-industrijskog društva.

Prof. dr. BRANKO HORVAT

WORKERS' MANAGEMENT — PRINCIPLES OF ORGANISATION

Summary

This paper is an attempt to present, in general terms, the Yugoslav experience in workers' self-management, lasting for twentyfive years. The author himself has been engaged in self-management from its beginning as member of workers' councils, boards of management, various committees and as director.

The organizational and political objective of the socialist enterprise is the maximum democracy in decision-making and the maximum efficiency in their implementation. The author postulates six organizational principles in order to meet this objective:

1. The basic self-managing unit must have the distinguished features of a primary unit. However, the enterprise is too large a unit. This is why the enterprise is a federation of economic units or rather the association of working units, integrated into the working community.

2. The right to make decisions is delegated to the higher level of decision-making whenever decisions of a working unit bear on the interests of another working unit. This is why alongside the direct decision-making at the level of the working unit there must be also the workers' council to make decisions at the level of the enterprise.

3. Individuals and bodies making decisions are fully responsible for them.

4. To carry out a decision is a matter of professional skill and administration and not of democracy.

* „Prilagodljiv“ privremeni sistem raznih specijalista za rješavanje problema koji je organski usklađen u odnosu na artikulacione točke, postupno će zamijeniti teoriju birokracije.“ W. Bennis, „A Funny Thing Happened on the Way to the Future“, u: H. Lecitt i dr., ed. *Organizations of the Future*, Praeger, New York, 1974, 3—28, str. 8.

5. Principle 4 implies the separation of two different spheres of activities: the sphere of interest and the professional sphere. The first covers political decisions, while the second includes the professional work and the administrative routine.

6. Abuses are possible since political and technical decisions cannot be separated. This is why a social control has to be introduced.

The working collective and the workers' council are legislative bodies in the organizational scheme of self-management, the executive council and the management are executive bodies, while committees for the protection of the workers' rights and for the responsibility at work are the judiciary. In addition, there is the interpreting council, which arbitrates, while the board of the working control performs the control. Various committees of the workers' council are entitled to give advice. The workers' council consists of the head of working units (sectional interests) and of the head of professional and functional committees (functional interests). Every working economic unit has two representatives in central bodies: the chairman as political person in the workers' council and the sectional manager as technical person in the management. Working organizations which are particularly important for the society as a whole establish councils consisting of representatives of the working collective and of those of relevant social institutions.

The author has singled out the following nine problems, being most important in everyday life:

1. Loss of time because of poor preparations for meetings;
2. Violation of organizational principles 3, 4 and 5, which diminishes the efficiency of the business performance;
3. Erroneous ideas about the function of control and the way in which it is performed, which results in a lower efficiency of the business performance, while the control is practically impossible.
4. The violation of organizational principle 3, leading to irresponsible decision-making.
5. Decisions made for the sake of popularity.
6. Erroneously conceived justice and solidarity.
7. Abuse and formation of cliques because of the poor professional skill of managers in the working organization.
8. Fragmentation of the working organization because of the erroneously conceived decentralization.

Government pressures because of the wrong organization and bad human relations.

These nine problems can be solved more easily in economically developed environments with a long industrial tradition, with a long experience in political democracy, with a high standard of living and a high level of education. The analysis confirms hence Marx's conclusion that the most developed countries are best qualified for socialism. However, objective potentials will be either utilized or not in dependence of people and their political activity since history follows no deterministic schemes.

Проф. д-р БРАНКО ХОРВАТ

РАБОЧЕЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ — ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Резюме

Настоящий труд представляет собой попытку обобщения двадцатипятилетнего югославского опыта в рабочем самоуправлении. Автор и сам на практике участвовал в самоуправлении с самого начала в качестве члена рабочего совета, комитета управления, различных комиссий и в качестве директора.

Организационно-политической целью социалистического предприятия является максимизация демократичности в принятии решений при максимальной эффективности в их исполнении. Чтобы эту цель осуществить автор устанавливает шесть организационных принципов:

1. Основное самоуправленческое звено должно иметь характеристики первичного звена. В этом смысле предприятие слишком большая единица. Поэтому предприятие формируется в качестве федерации экономических единиц, т.е. трудовое содружество как объединение трудовых единиц.

2. Всегда когда решения трудовой единицы существенно влияют на интересы какой-то другой трудовой единицы, право принятия решений делегируется следующему высшему уровню принятия решений. Поэтому, наряду с непосредственным принятием решений на уровне трудовой единицы, должен существовать и рабочий совет для принятия решений на уровне предприятия.

3. Каждый человек в отдельности и форумы, которые принимают решения, несут полную ответственность в этом.

4. Исполнение решений дело профессиональной подготовки и администрации, а не демократии.

5. Четвертый принцип обуславливает раздвоение двух различных сфер деятельности: интересной и профессиональной. Первая состоит из политических решений, а вторая из профессионального труда и административной опытности.

6. Поскольку нельзя точно разделить политические и технические решения, возможны злоупотребления. Поэтому нужно ввести общественный контроль.

В организационной схеме самоуправления трудовой коллектив и рабочий совет являются законодательными органами, исполнительный комитет и управление — исполнительные органы, а комиссии по защите рабочих прав и по ответственности на работе — юридический орган. При этом, судейско-арбитражную функцию выполняет совет по толкованию законов, а контрольную функцию комитет рабочего контроля. Различные специально-функциональные комиссии рабочего совета имеют совещательное право. Рабочий совет состоит из председателей трудовых единиц (секционные интересы) и из председателей специально-функциональных ко-

миссий (функциональные интересы). В состав центральных органов входят из каждой трудовой экономической единицы по два представителя: председатель как политическое лицо в рабочем совете и руководитель работ как техническое лицо в управлении. В трудовых организациях особого общественного интереса формируется еще и совет доверенных, который состоит из представителей трудового коллектива и представителей значительных общественных интересов.

Из проблем, которые являются на практике, в числе самых важных, автор выделяет следующих девять:

1. Затрачивание времени из-за неподготовленных собраний.
2. Нарушение организационных принципов 3, 4 и 5, вследствие чего эффективность хозяйствования значительно уменьшается.
3. Ошибочное понятие функции и способа осуществления контроля, вследствие чего уменьшается эффективность хозяйствования, а контроль практически невозможно осуществить.
4. Нарушение организационного принципа 3, вследствие чего безответственно принимаются решения.
5. Непоследовательные или популярностью обусловленные решения.
6. Ошибочно понята справедливость и солидарность, вследствие чего вредители не обезвреживаются.
7. Злоупотребления и формирование клики вследствие профессиональной неподготовленности руководящих людей в трудовой организации.
8. Фрагментация трудовой организации вследствие ошибочно понятой децентрализации.
9. Элитаристические давления, вследствие ошибочной организации и плохих взаимоотношений между людьми.

Этих девять проблем легче решаются в экономически развитых средах с Большой промышленной традицией, длительным опытом политической демократии, высоким уровнем жизни и высоким уровнем образования. В этом смысле вывод Маркса подтверждает, что наиболее развитые страны объективно являются наиболее подготовленными к социализму. Но, поскольку история не разворачивается по детерминистическим схемам, объективные возможности будут или не будут использованы в зависимости от людей и их практической-политической деятельности.