

САМОУПРАВЉАЊЕ И РУКОВОЂЕЊЕ

— Нека питања односа —

Процес радничког самоуправљања улази у стадиј релативне зрелости и, рекло би се, предаха. Поставља се питање: да ли је у основној замисли самоуправљања могуће и потребно утврдити нове правце развоја, који би, организационо и функционално, омогућили усвајање нових тенденција напретка ка савременом, модерном друштву, у складу са променама које се збивају у условима реформе.

Једну од основних сметњи нашем даљем развоју представља и недовољно одређен однос између функција управљања и функције руковођења у радним организацијама. Одатле произилази други проблем: да ли усвајање новог механизма односа у привреди, — у коме предузеће постаје готово потпуно друштвено-економски независно и упућено искључиво на своју продуктивност и рационалност производње у условима тржишне привреде, нарочито од 1964. на овамо — (повећање удела предузећа у укупном дохотку, смањење и укидање дотација и регреса итд.) — тражи и промене у систему односа између органа управљања и органа руковођења. Поставља се питање: да ли је убрзана модернизација и борба за укључење у међународну поделу рада повезана са одређеним променама у нашој организацији рада и на општем, системском нивоу (однос органа управљања и органа руковођења као представника колектива према заједници) и на унутрашњем нивоу (обезбеђење максималне техничке ефикасности у унутрашњој организацији рада).

Било би занимљиво и посебно научно изучавање положаја и улоге директора и руководеће структуре у процесу организације производње у условима релативне неразвијености материјалне базе и незадовољавајуће кадровске структуре, ситуације која се може срести у низу радних организација у неким нашим републикама. Даље, неповољно стање у погледу материјалне опремљености несумњиво утиче и на поједине елементе функције руковођења. Планирање, у коме је живи људски медиј, људски фактор доминантан, трпи у већој мери од неочекиваних реакција и последица по планирану производњу него високоаутоматизовано предузеће. Машина може утицати на смањење производње само због квара, човек може смањити производњу због изванредно великог броја психичких чинилаца — његове акције никад није могуће до краја и тачно предвидети. Производња у условима високе механизације може се готово тачно прорачунати, производња са високим учешћем живог рада зависи у великој мери од стања међуљудских односа.

Чињеница је да неразвијена материјална база уз ниску квалификациону структуру тражи чвршћи, стабилнији систем руковођења, при чему ће контрола извршења морати бити учестанија и непосредна, с друге стране, релативна организациона неразвијеност проузрокује стварање система у коме су руководећој структури нормативно дата већа овлашћења, што доводи до веће моћи и утицаја те структуре на процесе самоуправљања. Упоредо са оспособљавањем кадрова мењају се и организациона шема и надлежности, услед чега се односи између произвођача и руководиоца све више претварају у односе сарадње, кооперације, „вођења“, а не руковођења. Проширује се основа самоуправљања у односу на број стварних учесника у процесима одлучивања.

У новије време поставља се и питање да ли и у којој мери вишенационална структура може утицати и на функцију руковођења с обзиром на улогу руковођења у савременом систему производње који захтева усклађене међуљудске односе. Иако о овој проблему не постоји никаква научна образложена студија, нити емпиријска грађа, бар колико је нама познато, ипак можемо учинити неке претпоставке на основу којих ово питање можемо уклопити у опште проблеме о којима размишљамо. Постоји ли специфичност међуљудских односа као фактор ефикасности у радним организацијама које имају мешовиту националну структуру? Да ли — и у којој мери — треба да се односи националне структуре одражавају и у односима унутрашње организације рада?

Постоји оптимум у организовању производње, који претпоставља могућност да најквалитетнији и најспособнији стручњаци — организатори који су *расположиви у датом тренутку* добу у прилику да организују процесе унутарње организације рада. Поставља се питање који су стручњаци најприкладнији у условима мешовите структуре. Очигледно, мораћемо пажљиво размотрити које су особине потребне руководиоцу да би се на одговарајући начин могао да организује процес производње да би се организовало извршење одлука које доносе органи управљања, јер то је унутрашња суштина функције руковођења. Такав руководиоца мора несумњиво бити ауторитативан, непристрастан и веома комуникативан (способан да прима и даје информације о садржини неког питања без блокирања саговорника). Какав ауторитет мора имати руководиоца? Пре свега стручни и организаторски, јер је интерес за повећање производње заједнички за све чланове колектива. Припадање било каквој неформалној групи, „представљање“ било кога у предузећу може на озбиљан начин да смањи учинак колектива као целине и да затрује међуљудске односе. С друге стране, радни људи треба да „прихвате“ руководиоца не као или не само као носиоца одређеног хијерархијског статуса, него као објективног стручњака са посебним знањима, способностима и одређеним искуством. Степен повезаности, јединствености у нашим колективима непосредно је повезан са економском ситуацијом у колективу, што је у извесној, не малој мери везано и за способност руководиоца. Док предузећу „добро иде“ најчешће нема ни проблема односа између појединих народности и нација, нити проблема односа између функције управљања и функције руковођења који се не могу решити у самоуправ-

ним процесима, нема друштвене напетости. Напетост се најчешће јавља у условима економских тешкоћа и ту се доказују познате Марксове мисли о „односима економије и односима политике”.

Поставља се и питање специфичности у систему самоуправљања. Проблеми које смо поменули карактеристични су за самоуправно друштво као целину. Али, несумњиво је да у појединим републикама на појединим подручјима и у оквирима самоуправног система долази до низа специфичних појава и проблема који захтевају друкчији приступ, анализу и решења. Често долази до појаве понављања, преузимања готових решења датих у нормативним актима других радних организација. Овим се стиче илузија стварања јединствености система, а нормативни акти се битно удаљавају од објективних процеса у датој радној организацији, долази до раскорака између нормативног и стварног, жељеног и могућег, организације и њеног друштвеног учинка.

Несумњиво је, и на томе се нећемо даље задржавати, да је самоуправна замисао организације производње (и друштва у целини) доказала виталност. Реч је, дакле, не о сумњи у сам систем, него о његовом даљем развоју. Могуће су две основне варијанте:

а) Систем централног планирања, у коме се предузеће уклапа у циновски механизам укупне расподеле производних задатака и једнаке расподеле средстава стечених радом, без обзира на степен ефикасности дате радне организације, систем дистрибуције и дириговања просечно нерентабилних инвестиција (услед дејства ванпривредних фактора) при чему држава прима на себе „одговорност” за успех у пословању и тиме покрива просечну неефикасност. Не постоји мотивација појединаца, произвођача, већ само руководеће структуре, везане за политички апарат. Овај је систем одбачен, и чини нам се, нема изгледа да се поново прихвати.

б) Систем аутономије, самосталног друштвено-економског положаја предузећа, у коме се ефикасност мери помоћу тржишта, на основу могућности успешне реализације производње, дакле релативно објективно. Санације и дотације више не могу бити универзално оруђе битно за успех или само постојање колектива. Дакле, заснива се систем у коме ће апсолутно залагање појединаца у процесу рада као услов за рентабилност бити одлучујуће мерило и услов за развој колектива као целине. Стандард радника ће зависити од тога да ли и како радници управљају, и, што је још важније, како и колико *производе* (1). У овом систему, који постепено осваја, постепено се пресецају „мостови и спојени судови између државне касе и предузећа (2).

Док су у ранијим условима положај и функција предузећа у највећој мери били одређени прописима донетим од органа друштвено-политичких заједница, чиме су аутономија предузећа, његова пословна иницијатива, мобилност и могућност коришћења предузетничке иницијативе

(1) Овде, наравно, није реч само о фактору залагања него и о низу других момента: изграђивању материјалне основе, рентабилности инвестиција, организацији рада, квалификационој структури итд.

(2) Др Душан Биланчић: Самоуправљање и стручно руковођење у предузећу, *Социјализам*, бр. 7—8, 66, стр. 938.

били у највећој мери ограничени, положај и улога директора, функција руковођења, имали су друкчију садржину, сврху и циљ. У промењеним условима, када радне организације постају „усамљене и самохране“, тачније, препуштене сопственим снагама и способностима, када почињу да се ослањају готово искључиво на своју организацију и продуктивност, унеколико се мењају и положај руковођења и однос између функције управљања и руковођења ⁽³⁾.

Овај процес је иначе већ у закашњењу у тој мери да је проблем решавања одговарајућег положаја и улоге функције руковођења и техно-економске структуре, односно улоге стручњака у предузећу, у ствари питање могућности постизања рентабилитета за велики број радних организација и да најозбиљније задире и у питање опстанка садашњег система организације производње ⁽⁴⁾.

Закључак је да ће даљи развој друштва зависити од даљег усавршавања организације производње, степена квалификованости произвођача, система унутрашње и глобалне расподеле створених вредности, као једног од фактора мотивације, али — и то у веома великој мери — и од стручних способности и квалификованости линије руковођења и техно-економске структуре.

Систем укупне друштвене расподеле не може несметано функционисати ако нема основне масе створених вредности које ће се расподељивати. Ствараоци вредности су непосредни произвођачи, ефикасно организовани у процесу унутрашње организације рада. Како организовати ефикасну, оптималну производњу уз минималне ванпроизводне трошкове и тиме обезбедити материјалну основу за опстанак и даљи развој система самоуправљања? Која питања у вези са тим искрсавају, па каквим основама мора почивати таква модерна производња, и, најзад, какви су у вези са тим односи између функције управљања и функције руковођења? Покушаћемо да дамо неке могуће одговоре на ова питања, ограничавајући се при том на приступ са гледишта науке о управљању.

У свакој радној организацији разликујемо следеће основне функције у процесу одлучивања: доношење основних „стратешких“ одлука, организовање извршења тих одлука и процес непосредног извршавања ⁽⁵⁾.

Доношење „стратешких“ одлука непосредно, од стране чланова радне заједнице, или посредно, преко изабраних органа самоуправљања, неприкосновено је право радних колектива, које у највећој мери утиче на производност рада па тиме и на успех система као целине. Каква је улога функције управљања, а каква функције руковођења у процесу доношења одлука? На овом проблему ћемо се нешто дуже задржати.

(3) Положај и улога директора одређени су у овом тренутку у преко 500 прописа. Јасно је отуда, да је тешко тачно одредити његова овлашћења и одговорности, па тиме и положај и улогу.

(4) Чињеница је да смо глобалне расподеле (захватање дохотка радних организација од стране заједнице) далеко боље разрадили, него системе организације производње у самим радним организацијама.

(5) Овако, нпр., Koontz и O'Donnel у „Management — Theory and Practice“, 1965. Слично проф. др П. Димитријевић, „Јавна управа“, Нинш, 1964, гл.та.

Већ дуже времена у нашој стручној и научној јавности развија се основна идеја да је потребно нешто мењати у систему нашег самоуправљања да би то самоуправљање заиста постало пуна стварност. Треба пре свега коначно утврдити однос између појединих радно-професионалних функција у процесу рада и тачно одредити одговорности и овлашћења ових функција у самоуправном систему. Још увек се самоуправљање у великој мери развија одозго надоле и има карактер „октронсане“ демократије. Није довољно нормативним актима испунити форму учешћа радника у процесу одлучивања, у управљању предузећем, том управљању треба дати реалну садржину. Даље, није могуће руковођење приказати као пуко извршавање одлука органа управљања, јер је оно сложена стручна и радно-професионална функција која се састоји у организовању извршења основних „стратешких“ одлука, доношењем низа организационих одлука које често по значају надмашују многе одлуке самоуправних органа.

Процес самоуправљања је у свом развоју пролазио кроз низ фаза, од којих се по значају истичу 1950. година (увођење), 1953. (могућност да радници одлучују о средствима предузећа), 1958. (радници одлучују о расподели чистог прихода) и период од 1964. када се предузећима ставља на располагање велики део дохотка, без претераног захватања од стране друштвено-политичких заједница, дакле, одлуке су „у бази“⁽⁶⁾.

Модел савремене самоуправне организације представља такав систем односа у коме непосредни произвођачи у највећој мери утичу и на стварање и на *распделу укупног прихода и услова рада* у којима се налазе у процесу производње. Међутим, како тај идеал остварити када се данас у високоразвијеним радним организацијама, са строгом поделом рада и развијеном механизацијом па и аутоматизацијом, свакодневно доносе одлуке које, због њихове сложености, може да припреми, схвати и о њима одлучи једино стручњак? Да ли такви акти (а актима се, најзад, утврђује и место у производњи и расподели) могу бити адекватно анализирани, испитани и изгласани од стране неквалификованог органа управљања? Није ли то раскорак између нормативног и стварног? Шта бива у том случају? Стручни колегиј, група специјалиста, техноекономска структура припреми акт и тражи — и добија — некритичку сагласност од чланова органа самоуправљања. Ту очигледно нема самоуправљања — оно институционално постоји, али реално не дејствује. Процес одлучивања по дефиницији значи могућност *свесног избора између више алтернатива*. А овај елеменат свесног овде не постоји. Где је ту излаз?

Суштина се састоји у потреби разликовања различитих радно-професионалних функција. Носиоци функције руковођења, заједно са техноекономском структуром имају дужност да саставе такве нормативне акте који ће у условима постојеће материјалне опремљености предузећа, кадровске структуре и ситуације ван колектива, успети да у одређеном мандатном периоду одреде такве објективне односе у расподели *услова рада* у предузећу, у организацији процеса производње који ће омогућити највишу производњу, па тиме и расподелу. За своју активност у орга-

(6) Иако овај тренд у задње време слаби, што се може оценити као неповољна тенденција (опadaње просечног процента учешћа радних организација у 1967. од 2%).

низацији пословања предузећа органи руковођења и техноекономска структура *непосредно су одговорни* органу самоуправљања, уколико се не постигне одговарајући производни резултат. Тај се резултат мери у свом *коначном ефекту* у материјализацији производње у одређеним роковима, не дужим од пословне године. Тај ефекат мора бити изражен простим, једноставним показатељима. Дакле, реч је о својеврсном послодавачком односу између радног колектива и органа руковођења и техноекономске структуре. Руководиоци добијају „мандат“ на одређени период. Од успеха зависи и њихова награда, али и могућност престанка радног односа и ангажовања нове екипе од стране колектива.

Међутим, у процесу организовања извршења основних одлука органи руковођења морају имати извесну аутономију и могућност да *одреди оптималне услове производње одређујући организацију рада* (⁷). Сама чињеница да ће руководиоци бити одговорни за резултате рада колектива као целине проузрокује потребу и могућност да они могу издавати и налоге у оквирума унутрашње расподеле послова. Јер, одлуке о организовању извршења доносе се на основу „стратешких“ одлука и представљају њихову неопходну али индивидуализовану интерпретацију. Корелатив овакве организације је *чврста радна дисциплина*. Без постојања дисциплине не само да нема модерне производње и продуктивности него нема ни самоуправљања. У условима недисциплине у извршењу, и најбоље „стратешке“ одлуке могу се осујетити. Није једном речено да самоуправљање не значи самовољу, јер, заиста, самоуправљање карактерише управо заједнички удружени напор. Може ли се онда прихватити одступање од колективно усвојеног режима рада, на основу индивидуалних одлука појединаца или појединих група, на штету колектива као целине? Свакако да не може и отуда потреба за дограђивањем инструментарија за обезбеђење радне дисциплине (⁸).

По природи свог места и функције, руковођење представља организовање извршења виших одлука, одлука органа самоуправљања, а с друге стране, представља и доношење одлука неопходних за организацију и реализацију производње, при чему произвођачи, непосредно извршавајући те одлуке, у ствари извршавају одлуке које су сами донели или непосредно, на збору радне јединице, или посредно, доношењем одлука од стране радничког савета и других органа самоуправљања.

Ако усвојимо идеју доношења иницијалних и финалних одлука органа самоуправљања (*иницијалне* одлуке су одлуке о давању овлашћења органима руковођења и техноекономској структури да у предстојећем периоду могу доносити одлуке о организацији рада, што се редовно мора чинити после кратке али потпуне анализе материјалних и људских средстава којима колектив располаже, док се под *финалним* одлукама подразумева „полагање рачуна“, доношење одлуке о укупном резултату, упоре-

(7) Иначе целокупна пословна политика мора, темељно објашњена, бити презентирана радном колективу као целини и он мора о њој одлучити упознавши је претходно. Може се рећи да постоји реципрочан однос између степена информисаности и реалног самоуправљања.

(8) На основу социолошких иситивања у радним колективима утврђено је да су радници у *већини* за поштовање радне дисциплине.

бивање између планираног и постигнутог резултата у датом периоду), бићемо у стању да избегнемо две основне могуће слабости нашег самоуправног система а) ситуацију у којој колектив у ствари не одлучује, јер раднички савет није у стању да разуме сложене техноекономске акте који му се подносе, б) подељену одговорност, када органи руковођења и техноекономска структура, оправдано или неоправдано, пребацују одговорност за пословни неуспех на колектив као целину: „сви су криви и нико није крив”.

Чини нам се да је механизам „предузетничког самоуправљања” у постепеном развоју и консолидацији у нашем систему, ако не нормативно а оно фактички. Он не садржи у себи ни „просветитељску” варијанту (радници су незналице које тек треба научити да самоуправљају) ни „бирокаратску”, по којој се ствара и дејствује језгро у предузећу које — стопљено са локалним политичким врхом — манипулише предузећем и људима у њему као радном снагом у најамном односу.

Ни у ком случају се не може прихватити теза „тјуторства” над радничком класом, нарочито не на неразвијеним подручјима. Самоуправљање је јединствен и недељив процес у коме се радни људи све више оспособљавају да самостално и квалификовано учествују у управљању. Чињеница је да ће, по правилу, дисциплина у процесу производње бити свакако чврста, уколико се остваре самоуправни односи са тачним разграничењем радно-професионалних функција. Проблем радне дисциплине, треба повезати са могућношћу и правом на самоуправљање. Самоуправљање управо значи *свесно покоравање радној дисциплини*, реду који је нужен да би систем производње могао бити успешан.

Између „Сциле”, коју наводно представља анархија у нашем самоуправљању, и „Харибде”, коју представља бирокаратско изрођавање самоуправног механизма у ствари нема праве *дилеме*. Радни човек је у довољној мери везао и све више вежује своју будућност за будућност организације у којој ради, па многи симптоми показују да он у ствари захтева чвршћу радну дисциплину. С друге стране, пресечени су друштвени корени бирокаратизације, иако не сасвим и, можда, не довољно. Међутим, пуно коришћење различитих специјалности, па тиме и руковођења — а оно је несумњиво *специјалност баш као и она правника, економисте или инжењера* — императивна је потреба савремене производње. Руковођење је процес стабилног трајног организовања процеса рада, при чему неминовно мора долазити не само до издавања налога него и до стварања и одржавања високог и оригиналног и изведеног ауторитета те функције у радним организацијама. (Оригинални ауторитет припада руководиоцу уколико је стручан, образован, тактичан, предузимљив и високог личног морала, при чему је стручна способност за руковођење најважнији фактор. Изведени ауторитет припада руководиоцу услед тога што заузима одређену статусну позицију у оквиру предузећа као формалне структуре.) Ако предузеће замислимо као пирамиду састављену од низа функција, руковођење, односно улога руководиоца, због свог значаја за рад предузећа као целине, доћи ће испред било чије индивидуалне активности у склопу дате пирамиде због свог значаја и утицаја на резултате рада других. Такав положај аутоматски даје ауторитет руководиоцу зато

што он може издавати налоге на основу којих ће се извршавати радне дужности, али и услед поверења која ужива као „мандатор“ колектива.

С друге стране, руководиоца је лице које представља организацију пред трећим лицима, друштвено-политичком заједницом и другим организацијама у привреди и ван ње. У тој ситуацији руководиоцу ауторитет „позајмљује“ сама радна организација услед чињенице да је представља он а не било ко ван колектива. Сваки члан колектива се донекле поистоветљује са својим руководиоцем, поготову ако су у питању утицаји споља. Самоуправни односи траже и висок степен унутрашње кохезије, без затварања према заједници. Наравно под претпоставком да постоје односи кооперације а не антагонизма.

Одавде треба извући закључак да је ауторитет руководиоца у највећој мери везан за његов радни колектив, да му га овај „даје“, али и одузима. Нестручан и неспособан руководиоца, који се не бори да развијајући предузеће стекне потпунија знања о функцији руковођења, која су све потребнија, и увек нова, нужно ће постепено губити ауторитет у свом колективу па ће се трудити да га стекне споља, преко друштвено-политичких организација или органа друштвене заједнице, приказујући себе као мандатора не свог колектива него локалног „врха“, унутар кога постоје такође бирократски односи услед неког од разлога. Међутим, такве ситуације су све ређе. Разумљиво је да ће се све негативности које се евентуално појаве у раду тих организација или тог „врха“ одражавати у раду колектива, услед чега ће производња још више трпети него што иначе трпи због тога што има неспособног и нестручног руководиоца. Неспособан руководиоца свој ослонац не тражи у сопственом радном положају и ауторитету, већ у положају и ауторитету других ван дате организације.

Нормативним актима одређен је делокруг радничког савета и управног одбора (9). Из низа функција види се да је самоуправљање, односно управљање предузећем толико широко и обухватно да, нормативно, омогућава у највећој мери потпуно функционисање система самоуправљања и онемогућава, опет нормативно, бирократску самовољу или узурпацију права на одлучивање. С друге стране, ширина самоуправљања непосредно утиче на демократско-самоуправну ефикасност и кохезију социјалног система у предузећу, па би, идеално посматрано, овакав систем требало да омогући и максималну ефикасност. Међутим, све то није тако или није увек тако, и систем функционише у изванредно сложеним условима сукоба и трвења, при чему се врло често дешава да основне „стратешке“ одлуке формално заиста доносе органи самоуправљања, али да у ствари те одлуке доносе уске групе у колективу, искључујући готово сваки озбиљнији утицај основне масе произвођача на сам процес производње и расподеле. Јавља се аномалија: Уместо државно-статистичког система (расподеле у корист издвојеног дела друштва ван процеса производње, који се конституише као бирократија) долазимо у ситуацију да сада низ ових друштвених група осваја уже основне центре одлучивања у колек-

(9) Сматрамо непотребним набрајање тих функција, иако би било занимљиво упоредити делокруг и надлежност највиших органа самоуправљања одређених нормативним актима појединих радних организација.

тиву, што доводи произвођаче у подређен положај пасивног субјекта непосредног извршења, управо услед нерашчишћених односа између функције управљања и функције руковођења. Нераздвајно оруђе формализације самоуправљања, поред других чинилаца, јесте и непотребна компликованост нормативних аката, о чему је раније било речи.

Део укупног дохотка који чланови таквих уских група стичу дејством створеног механизма није сразмеран њиховом радном доприносу, њиховој укупној улози и заслуги за одређене резултате производње и обезбеђење даљег развоја организације као целине. Може се са сигурношћу тврдити да ово формално самоуправљање, без могућности остварења утицаја основне масе произвођача на систем производње и расподеле, у знатној мери потпомаже стварање класичног „индустријског конфликта“ (сукоба између радника и руководиоца — менаџера). Овакво, у суштини бирократско „управљање“ и руковођење своди процес рада на процес непрекидног разрешавања сукоба између радника и руководиоца, при чему час једна час друга страна долази у релативно повољнију ситуацију. Отуда налазимо да централизован систем управљања и руковођења у друштву које је достигло одређени степен индустријског развоја, заједно са бирократском узурпацијом стварне могућности доношења „стратешких“ одлука од стране руководиоца и техноекономске структуре услед нерашчишћености односа — дужности и овлашћења различитих радно-професионалних функција, и непостојања личне одговорности — рађа проблеме дисфункције, проузрокујући у социјалистичком систему теже последице него одговарајућа организација производње у капитализму. Овакав систем доводи до још веће несразмере у реалној моћи између радника и „менаџера“. Природна последица тога јесу ниска продуктивност, незалагање, стагнација и заостајање таквог предузећа.

У својој даљој анализи обратићемо пажњу на три основна питања: проблем обезбеђења демократско-самоуправне и техничко-рационалне ефикасности, затим проблем разграничења између појединих врста радно-професионалних функција и њихове улоге и значаја за процес рада и, најзад, проблем разграничења основних противречности радног положаја и улоге функције руковођења у процесу рада и даљег развоја производње, а тиме и самоуправљања.

Треба одмах раздвајити два основна односа у предузећу: однос људи као произвођача у организацији рада према укупном материјалном ефекту, што се може обележити као организационо-техничка ефикасност, од постизања личног задовољства и осећања слободе и сигурности, које се рађа с активним и свесним учешћем радника у процесу доношења одлука у предузећу, — што представља демократско-самоуправну ефикасност.

Организационо-техничка ефикасност се мери следећим показатељима:

а) економичношћу, под којом подразумевамо однос између остварене производње односно радног учинка и утрошених средстава, при чему су објекти посматрања: материјал, погонска енергија, време, простор, машине и утрошени број радних часова. Економичност се мери коефицијентом израде истог производа у другим предузећима исте гране;

б) рентабилношћу, под којом подразумевамо разлику између прихода и расхода у производњи у јединици времена;

в) производношћу рада, која се мери степеном искоришћења средстава и људи у процесу производње. Производност рада зависи од бројних фактора, које је могуће груписати на различите начине. Нпр. фактори природне средине, фактори унутрашње организације, технички фактори (опремљеност), субјективни фактори (које можемо поделити на проблеме квалификационе структуре и проблеме међуљудских односа у процесу рада). Сем ових фактора делују и посредни услови: географски размештај сировина (сировинска база), пореска и кредитна политика, однос између продуктивног становништва и укупног броја становника, степен запослености итд. ⁽¹⁰⁾.

Фактор производности рада зависи нарочито од људског фактора. Овај фактор треба испитати у три основна правца:

а) способности и диспозиције радника у процесу производње (шта човек може);

б) знање, вештине и навике (шта човек уме), и

в) интереси, склоности, ставови, мотиви, осећања (шта човек хоће).

Док су прва два фактора најуже везана за техничку рационалност, трећи је фактор везан за демократско-самоуправну ефикасност. Новијим социјалнопсихолошким истраживањима и у нас и у иностранству несумњиво је доказано да су мотивација и радни учинак радника као произвођача у непосредном међузависном односу, о чему ће бити речи у наредном одељку.

Пошто смо у почетку указали на самосталност радних организација у погледу њиховог положаја у условима деловања тржишне привреде, треба проценити услове за примену такве унутрашње организације рада у којој би се технолошко-организациона ефикасност у потпуности остварила. То значи да су процес производње, основна политика предузећа и мотивација непосредних произвођача у најужој међусобној вези. Тиме прилазимо суштини проблема: како истовремено омогућити даље развијање процеса самоуправљања (што се омогућује реалним одлучивањем у оквиру функције управљања) и технолошки развој, што се на основу ових одлука чини између осталог доношењем одлука о организовању извршења „стратешких” одлука.

Модерна производња доводи до све веће поделе рада, при чему се јавља све ужа специјализација у процесу производње. Међутим, специјализација не значи истовремено, аутоматски, и захтев за вишом квалификационом структуром, уколико се ради о серијама производа који се рађају на бескрајној траци. Познато је да је за рад на бескрајној траци могуће приучити радника у току курса од једног месеца, при чему такав произвођач не располаже истовремено и одговарајућим степеном културе потребним за реално учешће у процесу одлучивања, битним за обезбеђење самоуправних процеса. С друге стране, процес поделе, парце-

(10) Слично др Мирко Даутовић: „Основни економике и организације предузећа”, Београд 1965, др Живко Костић: „Основни организације предузећа”, „Савремена администрација”, Београд 1964. итд. Овде није могуће дубље улазити у разраду ове проблематике.

лизације рада доводи радника—произвођача у положај пасивног субјекта, дела огромне машинерије, како је то лепо објаснио Ж. Фридман ⁽¹¹⁾. Будући да радник није у стању да контролише укупан резултат свог напора, он не може имати ни довољно јасну представу о укупној пословној политици коју води његова радна организација. Ако се укупна пословна политика не сведе на непосредне материјалне резултате, изражене одговарајућим актима, тада није могуће обезбедити услове да се воља произвођача заиста на адекватан начин изрази у одлуци коју доноси орган самоуправљања, а то ће бити могуће само ако он одлуку буде разумео, схватио и о њој створио своје мишљење.

Да укажемо на још један проблем: по тенденцији индустријског развоја, непосредни произвођачи могу доћи у положај да буду одвојени од суштинских процеса непосредног самоуправљања самом радном организацијом као целином услед фактора величине организације, диференцијације и специјализације послова. То се може избећи стварањем ужих организационих јединица у оквиру једне организације у којој долази до социјалних односа „лицем у лице”. Такве радне јединице омогућују мањим групама радника не само да међусобно утврђују резултате својих појединачних радова него и да одређују услове рада и услове расподеле за организацију као целину. Тек у том малом организму радници ступају у непосредне, блиске односе, па се, не без разлога, тврди да је у радним јединицама степен друштвене кохезије, јединства, неупоредиво већи него у оквиру предузећа као целине ⁽¹²⁾. Интерес изражен кроз одлучивање у радним јединицама заступају у централним органима управљања представници те мале групе. Радник тада може не само да схвати самоуправну одлуку него и да непосредно утиче на њену садржину.

Организација предузећа на принципима обрачуна по економским јединицама није никаква новина ни у нас ни у иностранству (овакав систем обрачуна имало је, нпр., пре рата предузеће „Бата” у Борову, док је у САД тим системом обухваћено преко 80% свих индустријских предузећа).

Техника организације обрачуна по економским јединицама појавила се као израз потребе да се продуктивност рада у погледу количине производа допуни осталим елементима продуктивности: квалитетом, роковима испоруке, бољим искоришћавањем сировина и средстава за рад итд. Овакав систем обрачуна пружа руководиоцима могућност прорачуна свих елемената трошкова, а с друге стране стимулише непосредног произвођача да побољша учинак сопственом иницијативом и знањем.

Систем обрачуна по економским јединицама представља децентрализацију предузећа. На већи или мањи број организационих јединица, преносе се задаци и послови, средства за извршење задатака и послова, инструменти за процену резултата, овлашћења и одговорности. Децентрализација значи делимично обезбеђење могућности да непосредни извршилац учествује у укупном резултату свога рада. Он може предвидети,

(11) Жорж Фридман, „Размрвљени рад”, Београд, Рад, 1962.

(12) Тако, нпр., Elton Mayo, »Human problems of an industrial civilization«. Macmillan, N. Y. 1953; Ј. Жупанов—И. Марјановић, „Економске јединице као социјалне групе”, Загреб, 1960, итд.

прорачунати, извршити и контролисати свој рад, при чему од његовог залагања зависи и материјални резултат. Међутим, то је недовољно. Процес рада још увек не зависи од свесне акције произвођача. При децентрализацији предузећа, мора се водити рачуна о следећим економско-техничким факторима:

а) производни процес мора бити заокружен у самосталну целину која се завршава на нивоу радне јединице;

б) треба омогућити праћење економских ефеката производње радне јединице, да би се прорачунао укупан резултат рада као допринос радне јединице финансијском резултату предузећа као целине;

в) треба разграничити подручја у оквиру процеса одлучивања о пословној политици од одлука које се доносе у извршењу те пословне политике. Док је пословну политику на нивоу предузећа могуће одређивати само посредно — радна јединица бира свог представника у највише органе управљања предузећа — дотле је политику организовања извршења могуће одређивати на нивоу радне јединице, при чему је одлука о организовању извршења у ствари основна „стратешка“ одлука са гледишта радне јединице. Претпоставка је, наравно, да ће касније представник радне јединице заступати мишљење своје радне јединице у највишем органу управљања предузећа.

Између економских јединица у капитализму и радних јединица у систему самоуправљања постоји битна разлика. Док су у капитализму економско-технички фактори примарни, дотле у социјализму они чине јединство са факторима учешћа у процесу доношења самоуправних одлука. У капитализму успех економске јединице вреднује се искључиво награђивањем, док се у социјализму успех јединице мери не само наградом, него и мотивисаношћу, задовољством, осећајем припадања колективу и могућношћу стварног одлучивања. То објашњава зато проблем продуктивности рада у капитализму није могуће решити подизањем плата. Искуства високо развијених земаља, а особито САД, показују да високе најамнине и различите схеме стимулсања радника нису довољне да са владају њихов отпор према продуктивности, а Peter Drucker, познати теоретичар организације, чак сматра да отпор према повишењу продуктивности расте ⁽¹³⁾. У капиталистичким предузећима постоји неписани кодекс производње, нека врста обичајног права у предузећу, по коме се прећутно одређују производне квоте које радник не треба да премашни својим напором. Тај кодекс одређеног нивоа производње морају прећутно да поштују и пословође и технички руководиоци, јер сваки покушај разбијања кодекса гоњењем радника на већу производност може донети само озбиљне неприлике. Инжењери који раде у развијеним бироима

(13) Зарада може мотивисати радника само као потрошача, при чему не мења његову улогу у производњи. Чим радник уђе у производни процес, он постаје један од његових елемената баш као машина или сировине. Међутим, добивши награду за свој рад, он се на тржишту појављује у привидно истом положају као и његов послодавац. Он се труди да набави што више различитих производа, материјалним благостањем покушава да надокнади осећање дехуманизације, отуђења свога рада у предузећу где је само део механизма, инструмент. Потрошња као мотивациони фактор (кроз висину награде) веће продуктивности рада има ограничено дејство и отуда се решење може наћи једино у радничком управљању самим процесом рада и процесом расподеле.

дуго су времена одбацивали радников отпор ка повећању производности рада као „лењост”. Тај су отпор покушавали да сузбију различитим системима стимулативног награђивања, међутим искуство показује да су они често јачали ограничење производње уместо да га превладају. Кодекс ограничења није наметнула синдикална организација, него по Е. Мајоу људска група која се свесно или несвесно формирала и која има своје обичаје, дужности, правила понашања, навике па чак и ритуал, при чему је битно да управа предузећа успева да постигне или подигне продуктивност рада само у оној мери у којој је група прихвати као ауторитет и руководство ⁽¹⁴⁾. Групни кодекс понашања у процесу производње у капиталистичком предузећу садржи следећа основна правила:

- а) не треба да произведеш сувише много,
- б) не треба да произведеш премало,
- в) не смеш надзорнику ништа рећи што би могло шкодити друговима,
- г) не смеш покушати да одржиш социјално растојање или да делујеш „службено”. Нпр., ако си контролор не смеш поступати као контролор ⁽¹⁵⁾. Као што се види, производња не зависи од награђивања него од низа других фактора.

Уколико је у процесу рада радник пронашао начин да боље и брже обавља рад, изумивши нов инструмент, посебан распоред алата или материјала, или нови елемент процеса, он ће, по правилу, тај свој проналазак пажљиво скривати од инжењера и руководиоца производње, тежећи да га искористи како би са мање свог рада постигао службено одређену норму производње. С обзиром да им није могућно да покажу и развијају своје способности у производњи и рационализацији, јер би то, посредно, водило њиховом већем исцрпљивању, радници се окрећу свом слободном времену, хобијима. И у нас неки писци почињу да истичу значај слободног времена тврдећи да самоуправљање треба да се развија нарочито ван редовног радног времена и да стога није посвећено довољно пажње облицима искоришћавања слободног времена. (Тако, нпр., Р. Сунк.) Ово се не може прихватити у потпуности, јер је процес самоуправљања нераздвојно везан управо за процесе производње, без обзира што се произвођач јавља као самоуправљач и у другим облицима самоуправљања — у друштвено-политичкој заједници, установи, као представник заједнице, итд.

Техничко-организациона ефикасност у свом технолошком значењу представља могућност да се са најмањим утрошком људи и средстава постигне најбољи производни резултат, при чему је потребно донети читав низ одлука у оквиру ових група функција ⁽¹⁶⁾. Треба одредити:

- а) врсту и обим производње уз потпуно познавање динамике тржишта;
- б) избор оптималног технолошког процеса производње, врсте механизације и других средстава за производњу;

⁽¹⁴⁾ Elton Mayo, op. cit., стр. 172.

⁽¹⁵⁾ F. J. Roethlisberger — W. J. Dickson, „Management and the Workers“, Harvard, 1930.

⁽¹⁶⁾ Одређену специјалност.

- в) количину и квалитет сировина;
- г) прибављање и целисходну употребу финансијских средстава на нивоу предузећа;
- а) пласман производа и
- б) избор и изграђивање кадрова који ће обезбедити повољну квалификациону структуру.

Ако само површно анализирамо ове функције, утврдићемо да оне измичу могућности анализе и контроле на нивоу радне јединице. Отуда представља јалов напор покушај да се овлашћења и одговорности радних јединица у погледу унутрашње организације и функционисања целог предузећа протегну и на ова питања. Тада би процес самоуправљања био у ствари формализован, јер би централно руководство, заједно са највишим органима самоуправљања, свакако долазило у положај да самостално одређује пословну политику без могућности да синтезом доприноса радних јединица пронађе најбоље решење, услед једноставне чињенице да анализа ових функција надмаша и организационе и кадровске могућности сваке радне јединице понаособ. Овим се указује на проблем разграничења између функције управљања и функције руковођења, при чему се утврђује слојевитост и једне и друге функције.

Радну јединицу чини заокружени део производног процеса, који омогућује планирање и организацију заједничког рада. Дакле, део а не *целина*. Даље, у оквиру радне јединице постоји потпуни систем евиденције, који омогућује индивидуалну контролу и *распodelу* резултата рада. Треће, у оквиру радне јединице остварује се непосредни заједнички економски интерес свих чланова групе — од производње сваког појединца зависи и доходак било ког члана групе; четврто, радну јединицу карактерише и физичка близина и могућност непосредног комуницирања (што несумњиво олакшава стварање заједничких мишљења и ставова); и пето, радна јединица темељи се на релативној аутономији коју карактерише самосталност организације сопственог рада и економска самосталност у погледу присвајања производа (наравно у границама одређеним нормативним актима).

Радна јединица несумњиво знатно утиче на перспективне планове предузећа путем посредног самоуправљања, преко својих представника, док текуће планове непосредно остварује организовањем извршења и непосредним извршењем послова и задатака. С друге стране, ефикасно руковођење у радним јединицама карактерише непосредно усмеравање и координација произвођача у самом процесу рада, тзв. непосредно руковођење. Отуда се у радним јединицама постепено ствара лик „идеалног” руководиоца у систему самоуправљања: „првог међу једнакима”, са високим оригиналним ауторитетом.

С обзиром на функције које предузеће као целина има, поставља се питање како од различитих делова створити целину. Другим речима, како извршити уједињење колектива у одређивању опште пословне политике. Овде избија у први план функција „највишег” руковођења («top management»). Послови највишег руковођења усмерени су претежно на обезбеђивање кооперације између радних јединица и, нарочито, на процесе планирања и развоја. С друге стране, ту се води општа пословна полити-

ка, организује специфичан самоуправни систем карактеристичан за дати колектив.

Мислим да ће сада бити могуће образложење појма тзв. „предузетничког“ самоуправљања, по коме постаје потребно разликовати не само функцију руковођења по појединим нивоима у оквиру саме функције, него и функцију руковођења од функције управљања.

Функција управљања представља друштвену функцију коју врши основна маса произвођача. Функција руковођења представља радно-професионалну функцију, баш као што ту исту радно-професионалну функцију врши и машинбравар, тесар, брусач итд. Помирити захтеве савремене производње са обезбеђењем самоуправности, као услов за високу продуктивност, могуће је уколико се са довољно основа укаже на праву садржину функције руковођења у условима самоуправљања.

Као што је познато, у теорији организације постоји веома велики број дефиниција руковођења. Неке су од њих организационог типа — одређују руковођење као заузимање одређене статусне позиције на врху пирамиде организационе структуре, док су друге функционалног типа — одређују руковођење као трајан процес планирања, усмеравања, координације и контроле организације уз одговорност за укупан резултат ⁽¹⁷⁾. Неки писци указују на значај руковођења за обезбеђење позитивних међуљудских односа у предузећу, дефинишући положај руководиоца као вођење: „руководилац је лидер, личност у жаришту, центру организације као људске групе“ ⁽¹⁸⁾.

Руковођење има релативно различите садржаје и облике, што зависи од формалне организације предузећа, врсте рада, квалификационе структуре и положаја предузећа. Садржај функције руковођења може се одредити на основу анализе следећих фактора:

- а) одређивањем врсте и природе радне организације;
- б) одређивањем нивоа руковођења;
- в) одређивањем формалне и социјалне организације предузећа;
- г) анализом процеса функционисања.

Руковођење се састоји у трајном, непрекидном организовању процеса рада које се огледа у планирању, усмеравању, координацији и контроли активности одређене организационе јединице уз двоструку одговорност: према друштвеној заједници и према колективу, за резултате које организациона јединица или предузеће као целина постижу.

Пошто смо већ истакли значај стварања ставова радника према процесу производње, при чему смо указали на дисфункцију процеса производње у капиталистичком систему, покушаћемо да укажемо на елементе руковођења у самоуправном систему кроз анализу међуљудских односа.

У предузећу могуће је руководити на два основна начина: помоћу принуде, страха и казне, или уз сагласност и кооперацију. Први систем (назваћемо га императивним) састоји се у принуди која се може одражавати у могућности премештаја радника на ниже радно место, у одре-

(17) Овако, нпр., Koontz и O'Donnel итд.

(18) К. Левин, Tappenburg и други социјални психолози.

бивању ниже награде за рад, у могућности руководиоца да утиче на укидање радног места и отпуштање радника, или у казни која се остварује кроз различите облике дисциплинске одговорности. Овај систем делимично, а често и прикривено, постоји и у нашем, самоуправном друштву, при чему своју снагу црпи из два основна извора. Први је дејство спољних фактора, који „лозајмљују“ свој ауторитет руководиоцу, при чему је посредни конституисање локалних бирократских структура (карактеристична стопњеност између локалног „политичког врха“ руководиоца у привреди и руководећих кадрова у друштвено-политичким заједницама). Овај спољни „непривредни“ ауторитет помаже руководиоцу да аутократски оствари своју визију организације рада, која осујећује самоуправне процесе, спутава раднике доводећи их у положај пасивног субјекта, при чему у анализи проналазимо исте елементе одбијања повећања продуктивности рада као и у капиталистичком систему производње, јер, у суштини, капиталистички систем производње и бирократски изрођен привредни организам у оваквом „самоуправном“ систему готово на исти начин блокирају непосредне произвођаче као слободне људске личности. Други извор императивног система руковођења састоји се у демагошком искривљењу самоуправног процеса. Не ретко дешава се да се руководећи кадрови, по правилу и сами нестручни, уместо са квалификованим и висококвалификованим радницима у предузећу, повезују са основном масом неквалификованих произвођача, обезбеђујући тако себи „већину“. Овако створеној структури погодује и полтронство једног дела техноекономске структуре, специјалиста у предузећу, који конформистички настоје да „мирно раде“. Наравно, да пре или касније мора доћи до сукоба између тежњи ка даљој модернизацији и усавршавању организације рада и задржавања „статус квоа“. У тим случајевима самоуправни процес претвара се у оштру борбу различитих неформалних група.

Императивни систем руковођења карактеришу ниска продуктивност, стагнација предузећа, изразито лоши међуљудски односи. С друге стране, степен информисаности и мотивисаности на рад налазе се на ниском нивоу.

У предузећу је могуће руководити уз сагласност и кооперацију (овај систем назваћемо кооперативним). Овај систем карактеришу максимална демократско-самоуправна ефикасност, потпуна информисаност радника о свим важнијим питањима производње и пословне политике, отворен систем комуникација и према „доле“ и према „горе“, слободна циркулација мишљења, предлога и ставова. Ови услови несумњиво да стварају могућност за ублажавање тешкоћа које долазе услед стварања неформалних група (група створених ради обезбеђења групних, уских интереса). У оквиру кооперативног система руковођење мора бити високо специјализовано. Наиме, мора се једном разбити мит о руководиоцу као „ватрогасцу“ сукоба у радној организацији, или као личности која само „повезује“ на неки начин рад појединих организационих јединица у предузећу. Руководилац је особа која са дубоким познавањем технолошког процеса производње планира, усмерава и координира рад и организационих јединица и специјалиста, при чему му познавање проблема непрекидно омогућује да предузима корективне акције уколико дође до застоја у

току производње. С друге стране, стручност, способност за организацију прибавља му неподељен ауторитет у колективу или организационој јединици, што је веома важан услов да се обезбеди групна сагласност за акције које он предузима у унутрашњој организацији рада или уколико дође до застоја у току производње. Оцена руководиоца врши се искључиво на основу строго личних квалитета, а не ауторитета који поседује нека друга организација, ауторитета који та организација „позајмљује” руководиоцу. У кооперативном систему врши се трансформација руковођења у координационо-техничку, у основи стручну, па и научну функцију. Руководилац постаје близак раднику, јер овај увиђа да без његове активне помоћи није у могућности да довољно произведе. С друге стране, дејство самоуправног механизма омогућује раднику да у сваком тренутку укаже стручном руководиоцу на могућност побољшања процеса производње, што ће овај врло брзо моћи да процени и примени.

Кооперативни систем руковођења постаје императив савремене производње у самоуправном друштву. Потребно је уочити неколико основних ствари: пре свега, увођењем савременог технолошког процеса производње, који носи обележје убрзаног ритма, многе се различити стручни техно-економски акти, које је потребно донети ради обезбеђења несметаног тока производње. Разни правилници који одређују нормативе, анализе пословања, па и сами завршни рачуни, представљају тако сложене инструменте неопходне за процес рада, да њихову садржину често не може да схвати ни специјалиста друге стручности у оквиру предузећа, а камоли радник — непосредни произвођач. Одавде не треба прерано извући закључак да је радник неспособан да самоуправља услед свог незнања, него, напротив, да радник не жели да неко на њега претоварује свој посао, да врши туђу радно-професионалну функцију. У друштвеној подели рада свако има своју улогу и своје дужности. При томе непосредне самоуправљаче не занима формални пут ка неком резултату, него *сам резултат*. Отуда кооперативно руковођење представља обављање свих активности у погледу вођења пословне политике у извршењу основних „стратешких” одлука које доносе органи управљања. Радници не могу и неће сами да организују процес планирања, координације и контроле, него очекују да то учине они чији је то задатак. Уколико се радник—произвођач залаже да боље, квалитетније, рационалније и брже производи, он очекује да му се омогуће и техничко-организациони услови да то и оствари. И ту се крије права садржина кооперативног руковођења: руководиоца постаје *прихваћени организатор процеса производње и мандатор радног колектива у одређеном периоду за спровођење адекватних мера у организацији рада*. Његов рад се не мери појединачним производом, бројем или количином, него *укупним резултатом рада организационе јединице или предузећа као целине*. Колектив, верујући у стручне и моралне квалитете руководиоца и одлучујући самоуправно-реално о условима рада и расподеле, помаже индивидуалним дејствовањем сваког свог члана побољшању ефикасности и у техничко-рационалном смислу. У условима високе производности и отвореног кружења ставова и мишљења у процесу самоуправног одлучивања остварује се Марксов идеал да... „*удружени човек, удружени произвођачи рационално уређују... овај свој*

промет материје с природом и доводе га под своју заједничку контролу, уместо да она господари њима као нека слепа сила; они га врше са најмањим утрошком снаге и под условима који су најдостojнији и најадекватнији њиховој људској природи” (19). Функција самоуправљања остаје универзални процес, који се одвија на свим нивоима у предузећу, док функцији руковођења као радно-професионалној функцији припада део задатака у организовању извршења основних одлука. Руководиоцу припада *право и дужност* да својим одлукама, у складу са технологијом, *уређује односе унутрашње организације рада. То његово право не сме бити ни одузимано ни ограничено, ни ометано.* Кроз функцију управљања не само што се побољшава учешће и мотивисаност непосредних произвођача, него се и непосредно побољшава процес обезбеђивања техничко-рационалне ефикасности у процесу производње.

Руковођење не може бити ефикасно ако радници одбијају да прихвате ауторитет руководиоца, тачније, ако не пренесу на њега свој „ауружени ауторитет”.

Степен кохезивности у нашем самоуправном систему још није достигао могуће размере. Самоуправљање иначе омогућава разрешавање „индустријског конфликта” (20), и ту је његова историјска шанса. Међутим, за даљу изградњу система потребно је много залагања, воље и напора и у организацији рада и у процесу производње, али и у стицању нових знања.

Проблеми који су овде изложени заједнички су за све наше радне организације, при чему је у једној средини потребно посветити пажњу једном, а у другој средини другом проблему. Ствар је способности и залагања радних људи да искористе праве могућности које систем самоуправљања пружа. Фактори на које смо указали, уједињени, утичу на стварање атмосфере у којој се систем изграђује, тежећи постизању Марксовог идеала непосредне везе између човека и природе која га окружује, стању у коме човек почиње да овладава условима свог живота и стварања, система у коме се и људи и процеси непрекидно мењају и развијају.

Др Драгољуб Кавран

РЕЗЮМЕ

Некоторые организационные аспекты отношений самоуправления и руководящего состава в трудовых организациях

Отношения между самоуправлением и функцией руководства на предприятиях в нашей системе не определены достаточно четко, вследствие чего возникают трудности в осуществлении технической рациональности и демократической эффективности организационных отношений при

(19) Карл Маркс, „Капитал”, том III, стр. 711.

(20) Индустријским конфликтом назива се на Западу сукоб између „менадера” — руководиоца и радника. Посао је руководиоца да непрекидно наговори радника на рад, да „добиа еквивалент за средства која улаже у радну снагу”, како то вели П. Друкер. Дужност је радника да не дозволи експлоатацију свог рада, да улаже што мање свог рада у производ који не припада њему него служи повећању профита. И поред интензивних напора да се са различитих позиција овај конфликт реши, досада није било успеха, јер се у ствари ради о основном друштвеном сукобу — сукобу у односима производње и расподеле.

самоуправлении. Процессы руководства предприятиями с различной степенью материального развития и с различной национальной структурой между собой различаются, и в этих случаях следует прежде всего стремиться к удовлетворению условий технической подготовленности, а не к удовлетворению других условий при выборе руководящих кадров. Нормативные акты, издаваемые органами самоуправления, в связи с возрастающей усложняемостью общественных отношений, становятся все более и более сложными, все менее доступными пониманию для членов органов самоуправления, обязанными выносить по ним свои решения. Отсюда возникает потребность обратить внимание не на пути принятия решений, а на то какие результаты можно ожидать когда эти решения будут приняты. Органы самоуправления не могут с достаточной компетентностью выносить решения по вопросам разных сложных технико-экономических мероприятий, вытекающих из самого хода деятельности, но могут решать как и в какой мере использованы работники и материальные возможности предприятия за определенный отрезок времени. Значит, в конечном счете, подведением итогов работы предприятия контролируется активность, способность и качества его руководящего состава. Руководители, избранники коллектива, облечены в течение положенного периода надлежащими полномочиями, обязывающими их обеспечить успех работе коллектива. Авторитет руководителя исходит из коллектива, а не из местной политической „верхушки”.

В нашу систему самоуправления необходимо внести известные перемены, с помощью которых бы были более четко отграничены рабочие профессиональные функции руководства от функций самоуправления. В самоуправляемой системе особое внимание следует уделить образованию и поднятию технической подготовленности руководителей, имея в виду, что руководитель в хозяйстве — специалист, а не политик. Его лояльность возможно оценить результатами работы и деятельности предприятия.

SUMMARY

Some organizational aspects of the relationships of self-management and management in working organizations

Relationship between self-management and the function of management in enterprises is not determined precisely enough in our system. This leads to difficulties in achieving technical rationality and democratic efficiency of organizational relationships in self-management. Management processes in enterprises with different degrees of the material stage of advancement and of different national structure, differ between themselves, and in this situation when selecting managers the first requirement to be met is competence, and no other condition. Regulations passed by self-management organs, alongside with social relationships that are becoming more complicated, are more complex and less comprehensible to the members of self-management organs, who adopt them. That is way attention should be rather paid to the ways of making regulations, than to the results to be expected if they are passed. Self-management organs cannot make decisions competently enough on different complex, technical and economical matters resulting from business, but they can decide how and to what extent manpower and material resources of the enterprise were used in a particular period. That is, only when the balance of the enterprise is made the activity capability and quality of management are controlled. The managing structure, as the mandator of the collective, is entrusted, within a fixed period, with the corresponding authorizations which empower them to provide a successful operation of the collective. The authority of the manager stems from the collective, not from the local political »summit«.

Since changes, which would be reflected in a more specific determination of the working—professional function of management and of the function of self-management, should be introduced into our system of self-management and a particular attention should be devoted in the self-management system to education of managers, and to improvement of their professional training, for a manager in business is professional, not a politician. His loyalty can be weighed by the results of the work and effects of the business of the enterprise.

RÉSUMÉ

Quelques aspects organisationnels des rapports de l'autogestion et de la direction dans les organisations de travail

Le rapport entre l'autogestion et la fonction de direction dans les entreprises n'est pas déterminé avec suffisamment de précision dans notre système. D'où les difficultés de réaliser les rationalités techniques et l'efficacité démocratique des rapports organisationnels dans l'autogestion. Les processus de direction dans les entreprises avec un degré de développement matériel différent et avec une structure nationale différente, diffèrent mutuellement, à cause de quoi il faut s'efforcer de satisfaire aux besoins avec compétence, et non point de satisfaire aux autres conditions à l'occasion du choix des cadres dirigeants. Les actes normatifs qui sont adoptés par les organes d'autogestion, en même temps que la complexité de plus en plus grande des rapports sociaux deviennent de plus en plus compliqués, de moins en moins compréhensibles aux membres qui doivent les voter. Il s'ensuit qu'il n'est pas nécessaire de porter l'attention sur les voies de leur adoption, mais il faut tenir compte des résultats qu'on peut obtenir pour autant qu'ils sont adoptés. Les organes d'autogestion ne peuvent pas statuer avec suffisamment de compétence sur les différents actes techno-économiques complexes que découlent du courant des affaires, mais ils peuvent décider comment et dans quelle mesure seront utilisées les ressources humaines et matérielles de l'entreprise dans la période déterminée. Donc, finalement, tout compte fait, l'entreprise contrôle l'activité, la capacité et la qualité de la direction. C'est à la structure dirigeante, en sa qualité de mandataire du collectif, qu'appartiennent les pouvoirs correspondants par le moyen desquels les dirigeants sont tenus d'assurer dans la période déterminée de bons résultats du travail du collectif. L'autorité des dirigeants découle du collectif et non point du «sommet» politique local.

Dans notre système d'autogestion il serait nécessaire de procéder à certains changements qui auraient pour but une délimitation plus précise entre la fonction de travail professionnelle de la direction et la fonction d'autogestion. Dans le système autonome il est surtout nécessaire de concentrer l'attention sur la formation et la préparation des corps dirigeants compétents, et dans ce cas le dirigeant dans l'économie sera un homme compétent et non point un homme politique. Sa loyauté pourra être estimée d'après les résultats du travail et des affaires de l'entreprise.