

## RAZVOJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I INFORMACIJSKIH SISTEMA PODUZEĆA U NOVIM UVJETIMA

---

*U članku se analiziraju nedostaci postojeće samoupravne organizacije društvenih i privrednih sustava. Oni se prikazuju kao posljedica ideološkog pristupa društvenim problemima i u slučaju privrede oni se osnivaju na četiri pogrešne temeljnice. Svaka od tih temeljnica se analizira i na osnovi te analize daju se smjernice za novu prelaznu organizaciju privrednih sistema. Kao osnov te nove organizacije uzima se lična odgovornost i stroga hijerarhijska struktura. Takva organizacija mora biti osnova budućih informacijskih sustava.*

*Organizacija; sustav; struktura; informacijski sustav.*

---

### 1. UVOD

Prelazak s postojećeg društvenog sustava koji se naziva sistemom samoupravnog socijalizma na novi tip društvenog sustava s obilježjima razvijenog suvremenog kapitalizma, koji je tek u stvaranju, donosi sa sobom niz nedovoljno poznatih organizacijskih problema a s time u vezi i niz novih pogleda i zadataka u vezi s konstrukcijom i funkcioniranjem informacijskih sustava koji tom novom društvenom i privrednom sustavu moraju osigurati odgovarajuću informacijsku podlogu i podršku.<sup>1</sup>

Dosadašnji društveni i privredni sustav bio je sastavljen i u praksi proveden s osnovnim, premda do sada nikada potpuno jasno javno objavljenim ciljem osiguranja nesmetane trajne i sigurne vlasti vladajućih struktura bez obzira na posljedice.

---

1 Članak je pisan početkom svibnja 1990. te se konstatacije odnose na sustav koji je tada postojao

Društveni, ekonomski i drugi nedostaci akcija i prakse bili su zanemarivani ako su te akcije i praksa po mišljenju moćnika iz postojećeg sustava služili ili mogli služiti spomenutoj svrsi.

Prema tome u organizaciji i informatici kao i u drugim djelatnostima bilo je dobro samo ono što je po mišljenu moćnika, a često i samozvanih branitelja struktura učvršćivalo postojeći sustav, odnosno postojeće strukture, a loše sve ono što je po mišljenju spomenutih moglo ugroziti vladajući sustav. Kod toga se išlo tako daleko da se nije gledalo s nepovjerenjem samo na ono što bi neposredno ugrožavalo sustav nego i na ono što bi po slobodnoj procjeni branitelja tog sustava možda u bližoj pa čak i u dalekoj budućnosti moglo na neki način štetiti strukturama na vlasti. Prema tome osnovno je pravilo bilo, u odnosu na svaku akciju i prijedlog nešto većeg značenja, da se ono što neposredno učvršćuje postojeće strukture (naravno po mišljenju spomenutih branilaca sustava) dozvoljava, a ono što bi po istom mišljenju moglo biti protiv, to se sprečava, zabranjuje, a po potrebi proganja, a ono što nije potpuno jasno koči. Da bi se olakšalo provođenje te namjere, postavljena je prilično maglovita ideološka podloga s nekoliko osnovnih javnih aksioma, koji se po potrebi mogu transformirati i u svoju suprotnost, ali prema kojima se svaki postupak prema potrebi i namjeri može proglasiti kao idealan, a ako je potrebno, kasnije i kao štetan.

Za očuvanje toga sustava stvorena je vrlo snažna i razgranata represivna organizacija istrenirana da po potrebi nastupi protiv svakoga, da bez pogovora usvoji sva obrazloženja i postupi prema trenutnim zahtjevima struktura. Uslijed promjena u svijetu i zemlji ta represivna strana postojećeg sustava sve se više povlačila iz javnosti, i da se prava priroda sustava prikrije, stvarani su razni pseudodemokratski organizacioni oblici i institucije. Jedan od zadataka tih institucija je bio da stvori privid prenosa vlasti na neposredne izvršioce. Međutim, da je to bio samo privid, moglo se vidjeti po tome da kada je došlo do nesuglasica između klanova moćnika u poduzeću ili ustanovi sa višim moćnicima, onda se provodilo ono što su ti viši klanovi naredili. Tipičan primjer za ovu tvrdnju jesu bezbrojni ponovljeni referendumi po poduzećima u onim slučajevima kada prvi nisu bili u skladu sa željama moćnika. U nekim slučajevima bili su poništavani i izbori za delegate ako nisu bili izabrani oni delegati za koje su klanovi strukture smatrali da trebaju biti izabrani. Ovo nisu jedini primjeri moći struktura u tzv. samoupravnom društvu, ali prilično jasno pokazuju pravu prirodu tog sustava.

Značajke, postupci i posljedice koje očekuju one koji bez pogovora ne prihvaćaju sve postavke sustava duboko su se u svijest ljudi usadile i tako da će prilično vremena trebati da se ljudi oslobode od straha eventualne konfrontacije s vladajućim sistemom. U dosadašnjem sustavu čovjek nije bio nikada siguran da se nekim, pa i dobronamjernim prijedlogom nije ogriješio o sustav, odnosno da tim prijedlogom nije povrijedio neki viši interes. Taj strah je kod pojedinaca doveo do vrlo stroge autocenzure, što je opet rezultiralo povlačenjem u sebe onih najsposobnijih i najkreativnijih. Rezultat takvog stava

i politike postojećeg sustava je pomanjkanje ideja i akcija za poboljšanje sadašnjeg vrlo lošeg stanja. Stvaranjem novog društvenog sustava osnovni kriteriji valjanosti djelovanja, uspješnosti i korisnosti rada i akcija moraju se promijeniti. Ti se kriteriji moraju osnivati na doprinosu blagostanja i napretka uže i šire zajednice bez obzira na to da li djelovanje učvršćuje ili ruši postojeću stranku, klan ili neku drugu strukturu na vlasti.

Da bi se to postiglo, treba pored ostalog tražiti i pronaći odgovarajuće organizacijske oblike kojima će se to u društvu i privredi ostvariti.

## 2. NEKE ZNAČAJKE ORGANIZACIJE I RUKOVOĐENJA U POSTOJEĆEM SUSTAVU

Osnovne značajke postojećeg sustava upravljanja, rukovođenja i organizacije formirale su se na nekoliko temeljnica koje su više rezultat podsvijesnog shvaćanja ideoloških odrednica nego nekakvih konkretnih propisa, pravila ili zakona.

Takve temeljnice koje su najviše utjecale na upravljanje i organizaciju jesu ove:

1. Pojedinaac nije ništa ili znači vrlo malo, sve je djelo i zasluga kolektiva
2. Sve što se namjerava poduzeti mora biti unaprijed provjereno i na puno razina odobreno
3. Uvijek postoje viši ciljevi koji imaju prvenstvo
4. Uvijek postoji netko tko sve zna bolje, koji ne može pogriješiti i tko o svemu vodi računa.

ad. 1. Iz prve navedene temeljnice slijedila su i osnovna pravila organiziranja privrednih i društvenih sustava koje je pored ostalog vidljivo u odvajanju (po sili zakona) upravljanja od rukovođenja. Upravljanje u smislu izbora i definiranja poslovnih i razvojnih ciljeva, određivanja načina (tehnologije) i pravila za postizavanje ciljeva te donošenja svih drugih važnih odluka to je djelokrug samoupravnih organa sistema. Zadatak rukovodilaca kod toga je razrada postupka (u okviru postavljenog načina) za postizavanje ciljeva i nadzor nad provođenjem donešenih odluka. Kod ovakve podjele potpuno se ignorirala činjenica da odvajanje upravljanja od rukovođenja na višim razinama složenih sustava ne može davati dobre rezultate, i to iz slijedećih razloga:

Kolektivni organi, kakvi kod nas postoje, sastavljeni su od ljudi raznih stručnih profila i različitih razina znanja te nisu dovoljno stručni da bi mogli dobro izabrati ciljeve i donositi odgovarajuće odluke. Svaki poslovni i razvojni cilj i svaka odluka koja se na to odnosi povezana je sa stanovitim rizikom. To je već prvi problem koji tako postavljena organizacija upravljanja treba prevladati. Očita je zakonitost da s brojem članova kolektivnog organa raste težnja za donošenjem odluka koje po njihovoj procjeni donose

manji rizik<sup>2</sup>. Međutim, iz teorije odlučivanja je poznato da minimum rizika u velikom broju slučajeva predstavlja i minimum koristi, a to znači da je takvo odlučivanje pogrešno. Ciljevi se ne trebaju postavljati i odluke donositi prema minimumu rizika, nego prema maksimumu koristi uz dopušten rizik, a to je pomoću odlučivanja kolektivnih organa našeg tipa naprosto nemoguće postići. Na ovu tvrdnju netko bi mogao odgovoriti da nije točna jer je poznato da su se neka naša poduzeća upuštala u vrlo velike rizike i pothvate koji su jako loše završili. No ako poznamo naš način upravljanja i ulogu struktura izvan poduzeća u upravljanju, lako ćemo naći objašnjenje za taj paradoks. Mnoge sudbonosne odluke poduzeća su donosila pod pritiskom struktura vlasti, odnosno ambicioznih i moćnih pojedinaca u poduzeću. Kao jedan od glavnih uzroka lošeg upravljanja putem kolektivnih organa navodio se nedostatak informacije, što je opet posljedica nedovoljno razvijenih ili neodgovarajućih informacijskih sustava. Kod toga se očekivalo da će koncepcija i instaliranje savršenijih informacijskih sustava, i s time u vezi obilje informacija koje će oni samoupravljačima servirati, radikalno poboljšati upravljanje i rukovođenje u poduzećima i drugim društvenim sustavima. Kako iskustvo pokazuje ni instaliranje vrlo suvremenih informacijskih sistema u mnogim poduzećima nije doprinijelo boljem upravljanju. Uzrok tome je nepoznavanje dviju osnovnih informacijskih činjenica.

Prvo, ono što informacijski sistem može upravljačima pružiti samo su podaci, a ne informacije. Informacije na osnovi primljenih podataka nastaju u glavama onih koji podatke primaju. Te informacije su rezultanta primljenih i razumljivih podataka i onih informacija koje se već od ranije nalaze u memoriji (glavama) prijelnika. Prema tome, zavisno od onog što se u memoriji primalaca nalazi, stvarat će se informacije na osnovi kojih će se donositi odluka. I zato za što će se neko odlučiti, to ne zavisi samo o primljenim podacima nego i o postupcima za vrednovanje tih podataka i ostalih ranije memoriranih informacija. Ako su ti postupci vrednovanja loši ili ne postoje nikakve količine podataka, oni ne mogu osigurati donošenje dobrih odluka. Drugim riječima, podaci mogu poslužiti kao sigurna podloga u donošenju odluka samo onima koji su ih u stanju na odgovarajući način vrednovati.

Drugo, društveni sustavi su vjerojatni ili stohastički sustavi, što znači da se njihovo ponašanje može predvidjeti samo s određenom vjerojatnošću. Prema tome, nikakva količina podataka ih ne može učiniti potpuno determiniranim, tj. potpuno predvidivim. Većom količinom podataka, ako ih znamo pretvoriti u informacije, možemo povećati poznavanje vjerojatnosti budućih događaja, i to samo do određenih granica koje zavise o samoj prirodi sustava i njegovoj okolini. Što je izvjesnost ponašanja sustava i njegove

---

2 Eksperimenti sa studentima FOI u okviru vježbi iz predmeta "Metode simulacije i prognoziranja" tu su tvrdnju potvrdili.

okolice veća, da bi sustav dobro funkcionirao, on mora imati veći stupanj elastičnosti kako bi se nepredviđenim situacijama mogao prilagoditi i održati svoju funkciju. Tu elastičnost i prilagodljivost sustav mora osigurati pomoću rezervi izvora, sredstava, postupaka i odgovarajućom organizacijom koja je u stanju brzo uočiti promjene i brzo i sigurno na njih reagirati. To, međutim ovakvim oblikom kolektivnog upravljanja kakav kod nas postoji nije moguće uspješno sprovesti, jer svaka nova odluka veće važnosti zahtijeva cjelokupnu samoupravnu proceduru koja traje prilično vremena. Na ovo bi se moglo odgovoriti da je u većini hitnih slučajeva rukovodstvu dozvoljeno donositi i važne odluke bez prethodne suglasnosti samoupravnih organa. To je točno, ali to pametno rukovodstvo neće činiti jer u tom slučaju na sebe preuzima čitav rizik od ishoda akcija na osnovi donešenih odluka. No ono ne samo da mora računati s tim rizikom nego mora računati i s mogućom optužbom zaobilaženja samoupravnih organa. Ako se tome doda da u nadležnost kolektivnih organa spada i određivanje načina postizavanja ciljeva, odnosno izvršenja ili provođenja odluka, onda možemo mirno tvrditi da se postigla nestručnost u upravljanju pomoću kolektivnih organa. Način izvršenja složenih postupaka, koji trebaju realizirati pojedine ciljeve, zavisi o izboru postupaka tj. tehnologiji, što je stvar znanja i iskustva na određenom području, a ne dobre volje. Kvaliteta ciljeva i postupaka može se laički utvrditi tek onda kada se vidi rezultat. Dobar cilj i dobar postupak tek su preduvjeti za dobar rezultat ali nisu nikakva garancija za nj. Svaki laik u poslovanju može definirati što je dobar rezultat, a što je loš, ali put do dobrog rezultata mogu odrediti samo stručnjaci, i to veći i sposobniji stručnjaci što je taj put složeniji i duži. To je tako očito da se može postaviti pitanje: a zašto se onda traži da se tako neracionalno postupaju? Odgovor na to opravdano pitanje je jedino u činjenici da se tako postupa zato da se odgovornost za loše upravljanje prikrije i prebaci na radne ljude<sup>3</sup>.

ad. 2. Kao drugu temeljnicu naveli smo da sve što se poduzima to mora na više mjesta i razina biti provjereno. Taj zahtjev se osniva s jedne strane na uvriježenom strahu vladajućih struktura od pojave novih snaga (pojedinaca izvan struktura) koji bi svojim idejama mogli steći popularnost i tako njih ugroziti. S druge strane u osnovi toga je želja

3 Ovu tvrdnju pokušat ću objasniti jednim jednostavnim primjerom, obične juhe. Svi znamo kakvu juhu od nekog kuhara želimo i što je za nas dobra, a što loša juha, ali mnogi od nas ne zna kako se dobra juha kuha. Zamislimo sada da nam svaki čas dolazi kuhar te nas prvo pita što sve da u juhu stavi, zatim kojim redoslijedom da to čini, koliko dugo da kuha, koliko začina da stavi itd. i da od nas traži da mu to kažemo. Na kraju ispadne loša juha, a on će reći da on nije ništa kriv jer smo mi sami odredili što će u nju staviti i što će raditi.

da se partija na vlasti divinizira, tj. da se što više učvrsti uvjerenje da sve što je dobro može samo od nje potjecati. Ova je temeljnica imala porazne rezultate na razvoju stvaralačkih sposobnosti pojedinaca. Svatko tko je nešto novo predlagao, a da si već u početku nije osigurao blagonaklonost struktura, nalazio se je pred dugotrajnom procedurom dokazivanja i probijanja kroz razne organe. A nije bio rijedak slučaj da su neke dobre ideje nakon mukotrpne procedure bile prihvaćene, ali u procesu odobravanja tako izmijenjene da nikakvih rezultata nije bilo. Kod toga treba uzeti u obzir da u početnoj fazi demonstracije ideja predlagaču ne stoji na raspolaganju mnogo podataka s kojima bi nekome mogao objasniti korisnost te ideje ili prijedloga. Zbog svega toga on za svoj projekt možda može oduševiti nekog pametnog pojedinca, ali da bi za nj pridobio velik broj ljudi različitog znanja i interesa, tu nema gotovo nikakvih izgleda. Posljedica toga je ta da se najspособniji ljudi povlače u sebe, odbijaju inicijativu i operativne poslove i zadatke.

ad. 3. Treća temeljnica koju smo spomenuli bila je ta da uvijek postoje viši ciljevi koji imaju prvenstvo. Na osnovi te temeljnice stvoren je sustav planiranja u svim socijalističkim zemljama. Stvoreni su sustavi planskih organa koji su planirali čitavu privrednu i ostale aktivnosti prema prioritetima u čitavom društvu. Prema tome prednost je imalo samo ono što je bilo definirano planovima, a sve ostalo je trebalo čekati bolja vremena. Taj koncept upravljanja društvom osim na već spomenutoj temeljnici osnivao se i na pogrešnoj pretpostavci da društvo predstavlja sustav koji se može potpuno utvrditi. Za nosioce tog shvaćanja društvo predstavlja mehanizam čije je svako stanje predvidivo i upravljivo. Za takva odstupanja od predviđenih stanja čine pogreške koje treba na svaki način ukloniti. Posljedica tog gledišta bila je radikalno smanjenje mogućih rješenja aktualnih problema.

ad. 4. Kao četvrtu temeljnicu naveli smo da uvijek postoji netko tko sve zna bolje, tj. netko tko nikada ne griješi. Nije potrebno dokazivati da je to preuzeto iz religije kojoj je to BOG. Međutim u socijalističkim zemljama željelo se ljude uvjeriti da je nepogrešiva jedino partija na vlasti. Po toj logici ona si je pridržavala pravo da se u sve miješa i da upravlja cjelokupnim privrednim i društvenim životom. Nije svrha ovog članka da raspravlja o ulozi vladajuće partije na društveni i privredni sustav, nego želimo skrenuti pažnju samo na jedan aspekt te uloge tj. uloge partije kao realnog vlasnika društva, tj. poduzeća i ustanova. Postoji bezbroj dokaza da se vladajuća partija, odnosno njeni predstavnici ponašali kao pravi vlasnici poduzeća. Silaskom dosada vladajuće partije s vlasti, tj. ukidanjem partijskih organizacija po poduzećima i razvlašćivanjem partijskih komiteta nad privredom nastao je u upravljanju poduzećima prazan prostor jer je nestalo organa koji je bio pokretač svih viših aktivnosti u poduzeću, tj. onog koji će se brinuti da poduzeće u potpunosti funkcionira kao cjelovit sustav; npr. tko će dati inicijativu za

izbor novih rukovodilaca, tko će razgovarati s potencijalnim kandidatima, tko će dati osnovnu razvojnu orijentaciju poduzeća itd. Naravno u drugim društvenim sustavima to se sve zna: ako je tvrtka privatna, onda te poslove obavlja vlasnik, ako je tvrtka državna, onda je to ministarstvo, odnosno organ postavljen po ministarstvu, ako je tvrtka vlasništvo dioničkog društva, onda je to predstavnik onih koji imaju većinu dionica itd. Kod nas je većina poduzeća društvena i njima po zakonu upravljaju organi samoupravljanja, radnički savjeti. Oni, međutim nisu vlasnici i ne mogu se ponašati kao vlasnici. U takvoj situaciji može se kao vlasnik ponašati samo onaj tko sebi uz pomoć svog klana prisvoji ta prava. To je stanje koje se mora što prije prevladati jer će neodgovorni pojedinci i klanovi još više štete nanijeti privredi.

### 3. UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE NOVIM UVJETIMA

Kao najznačajnija karakteristika dosadašnjeg upravljanja mogla bi se uzeti neodgovornost. Prema tome, novi sustav da bi bio uspješan, mora biti sustav organizirane lične odgovornosti. On mora u prvi plan staviti sposobne pojedince koji u okviru svojih sposobnosti moraju imati odgovarajući djelokrug rada, odgovarajuća ovlaštenja i prava. Odgovornost se ne može uvesti bez ovlaštenja i prava.

Čovjek može biti odgovoran samo za ono na što ima stvaran utjecaj. To u stvari znači da se upravljanje i rukovođenje više ne smije dijeliti i odvajati i da se u tom smislu moraju poduzeti i organizacijski zahvati u poduzećima i ustanovama.

Kao najprihvatljivije organizacijsko načelo u sadašnjim uvjetima, kad treba što prije izaći iz organizirane neodgovornosti nuda se strogo hijerarhijsko načelo zbog svojih jasno izraženih zahtjeva nadležnosti i odgovornosti. To znači da se područje rada i s tim u vezi područje vlasti mora jasno definirati.

Tzv. štabne organe valja svesti na najmanju mjeru i ostaviti ih samo za one zadatke koji se mogu jasno definirati. Elemente odgovornosti treba definirati, a organizaciju tako koncipirati da odluke smiju donositi samo oni koji imaju mogućnost i dužnost da ih provedu u djelo. Svi ostali u procesu odlučivanja mogu imati samo savjetodavnu ulogu.

Treba nastojati da odluke donose pojedinci, a ne organi. Ako je za neku odluku potrebna duža priprema, tada treba tu pripremu vršiti tim stručnjaka, a ne nekakva komisija sastavljena po načelu interesa. Vođa tima mora biti lično odgovoran za rad tima i zbog toga on mora imati slobodne ruke u izboru članova tima.

Ulogu komisija i sličnih grupa valja svesti na najmanju mjeru. Komisije bi u stvari trebalo osnivati samo za pojedinačne slučajeve razrješavanja sporova unutar poduzeća. Rukovodstvo bi trebalo imati slobodan prostor odlučivanja u okviru svojih nadležnosti. Mislimo da radničke savjete ne bi trebalo ukinuti, nego bi njihovu ulogu upravljača valjalo zamijeniti ulogom zaštitnika interesa radnika i društva u poduzeću i ustanovi.

Radnički savjet ne može igrati ulogu vlasnika i upravljača, ali može biti korektor i brana samovoljnom ponašanju uprave i rukovodilaca prema pojedincima i prema interesima uže i šire okoline. To bi npr. bili zadaci kao što je davanje suglasnosti na izbor ili angažiranje direktora i glavnih rukovodilaca<sup>4</sup>, davanje ocjene uspješnosti poslovanja<sup>5</sup> i ocjenu razvoja međuljudskih odnosa. Radnički savjet trebao bi imati odlučnu ulogu uglavnom u vezi s likvidacijom, prodajom ili integracijom poduzeća. To se bez pristanka radničkog savjeta ne bi smjelo provoditi jer time može biti ugrožena socijalna sigurnost radnika. Ovo, što smo u ovoj točki naveli, to je samo mišljenje o smjernicama budućeg organiziranja privrednih sustava koje se tek mora realizirati.

#### 4. UTJECAJ NOVE ORGANIZACIJE NA INFORMIRANJE I INFORMACIJSKE SUSTAVE

Informacijski sustavi i to naročito sustavi podržavani elektroničkim računalima morat će također biti nešto drugačije koncipirani s obzirom na nešto drugačije zadatke. Ako se poduzeća budu organizirala u skladu s onim što smo u poglavlju 3. naveli, to bi moglo imati slijedeće posljedice:

- Prvo vrlo naglašenu distribuiranu obradu podataka. Budući da stroga hijerarhijska organizacijska struktura znači selekciju poslova i zadataka, to će se više nego do sada uz rukovodeća mjesta razvijati specifična obrada i pohrana podataka prema specifičnim potrebama organizacijskih jedinica. To će stvarati posebne probleme u objedinjavanju baza podataka, što se naročito u većim poduzećima neće moći riješiti bez višestrukog kodiranja. To znači da će se problemu kodiranja morati posvetiti znatno veća pažnja.
- Drugo, budući da će prema novim načelima rukovodioci morati snositi gotovo sav rizik u vezi svojih odluka i akcija (naravno i imati i koristi od njih), to će se znanstvene metode, kao što su metode optimiranja, metode odlučivanja, metode simulacije i ekspertni sustavi koristiti znatno više nego što je to do sada

---

4 Radnički savjet ne bi ocjenjivao stručnost kandidata, nego njegove ljudske osobine. Treba spriječiti npr. da se na rukovodeće mjesto postavi omražen čovjek.

5 Uspješnost ne treba ocijeniti samo na bazi financijskog rezultata nego i sa stajališta standarda i opće radne klime poduzeća.



bio slučaj. To će najvjerojatnije dovesti do potrebe angažmana informatičara specijaliziranih za određene poslove i prilagođavanje informacijskih baza i datoteka za te potrebe. Ti informatičari neće biti u nekom informatičkom centru, nego najvjerojatnije uz pojedine rukovodioce.

- Treće, informatički centri dobit će zadatke rutinske obrade i povezivanja različitih informacijskih baza.
- Četvrto, opće informiranje radnika najvjerojatnije će se također promijeniti. Budući da će se većina odluka donositi u okviru službi, to će se i podloge za donošenje odluka distribuirati samo onima koji će aktivno u tom procesu sudjelovati. Kontrola viših organa nad radom nižih neće se više voditi na osnovi pismenih izvještaja, nego na osnovi neposrednog pristupa bazama podataka. Otpast će ono što se sada naziva samoupravnim informiranjem u smislu donošenja odluka, a ostat će samo obavještanje radnika pomoću novina ili panoa.

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom članku željeli smo prikazati neke od nedostataka samoupravnog upravljanja poduzećima i razjasniti izvore tih nedostataka. Oni su u pogrešnim temeljnicama, kao što je npr. mišljenje da pojedinac nije ništa, sve je djelo kolektiva, sve se mora unaprijed dobro provjeriti jer time se tobože sprečavaju pogreške, uvijek postoje viši ciljevi prioriteta i postoji netko tko te prioritete zna uvijek nepogrešivo odrediti. U ovom tekstu nismo se mogli osvrnuti na sve ideološke dogme koje su u stvari zablude, kao npr. svaki rad je mjerljiv, neposredni proizvođač može donijeti najbolju odluku itd., koje nismo ni spomenuli, premda bi i njih i mnoge druge bilo zanimljivo i korisno analizirati. Mi smo se zadržali samo na onima koji su po našem mišljanju najviše utjecali na formiranje određenih samoupravnih organizacijskih načela.

Na osnovi toga pokušali smo odrediti smjernice na kojima bi se trebala osnivati organizacija poduzeća i ustanova za prelazni period izlaska iz organizirane neodgovornosti u organiziranu ličnu odgovornost.

U vezi s tim ukratko smo naveli što se mora očekivati u preoblikovanju informacijskih sustava prema novim organizacijskim načelima, zatim uvođenje višestrukog kodiranja i razvoj specifičnih obrada i uža specijalizacija prema zadacima informatičara.

Primljeno: 1990-05-29

*Radošević, D. Die Entwicklung der Organisationsstruktur und Organisationssysteme der Unternehmung unter den neuen Bedingungen*

### ZUSAMMENFASSUNG

*In dem Artikel werden die Nachteile der bestehenden selbstverwalterischen Organisation der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systeme analysiert. Sie werden als die Folge eines ideologischen Zuganges zum gesellschaftlichen Problemen dargestellt, und was die Wirtschaft betrifft, beruhen sie auf vier verschiedenen Grundlagen.*

*Jede von diesen Grundlagen wird analysiert und auf Grund dieser Analyse werden die Richtlinien für eine neue Übergangsorganisation der Wirtschaftssysteme gegeben. Als Grundlage für diese neue Organisation nimmt man die persönliche Verantwortung und eine strenge hierarchische Struktur. Solche Organisation muss die Grundlage für zukünftige Informationssysteme sein.*

(Prijevod: Vesna Šimunić)