

V A Ž N I J I S U B J E K T I V N I F A K T O R I
O D L U Č I V A N J A U O R G A N I Z A C I J A M A U D -
R U Ź E N O G R A D A

Rad objašnjava važnije subjektivne faktore u odlučivanju unutar organizacija udruženog rada.

Težište rada je u tome da prikaže strukturu tih faktora, njihovu ulogu u sistemu odlučivanja te njihov utjecaj na odluke.

Cilj rada je traženje mogućnosti za stalno unapređivanje sistema samoupravnog odlučivanja u organizacijama udruženog rada, što će se odraziti na razvoj proizvodnih odnosa i proizvodnih snaga društva.

1. UVOD

Odlučivanje u organizacijama udruženog rada vrlo je složen proces čiji je krajnji cilj donošenje odluka. Ta složenost procesa odlučivanja uvjetovana je velikim brojem subjekata odlučivanja, različitošću njihovih stavova, mišljenja, prijedloga, ponašanja i dr. Isto tako složenost odlučivanja proizlazi iz velikog broja mogućih situacija u kojima se odluke donose, kao što su npr. riziko i neizvjesnost. Sve to ima utjecaja na krajnji ishod odlučivanja, tj. na izbor neke alternative i donošenje konačne odluke.

Prilikom pripremanja i donošenja odluka u organizacijama udruženog rada subjekti odlučivanja, a to su svi radni ljudi koji su u nekoj organizaciji udružili rad, njihovi samoupravni i poslovodni organi, moraju uzimati u obzir čitav niz faktora koji na neki način usmjeravaju njihovu aktivnost, određuju tok odlučivanja i rezultate odluka. Oni predstavljaju ili faktore ograničenja ili prednosti prilikom donošenja odluka i čine sastavne elemente svakog odlučivanja. O njima subjekti odlučivanja moraju voditi računa ako žele donositi kvalitetne odluke koje vode uspješnijem poslovanju organizacije udruženog rada. Neki od tih faktora djeluju unutar, a neki izvan organizacije udruženog rada, jedni su objektivnog, a

drugi subjektivnog karaktera.¹⁾ Iz mnoštva faktora, koji djeluju na odlučivanje, izabrat ću u ovom prikazu one koji su važniji bilo po svojoj prisutnosti ili intenzitetu utjecaja na odlučivanje u većem broju organizacija udruženog rada, a usko su vezani uz nosioce odlučivanja u momentu donošenja odluke, dakle subjektivnog su karaktera. Oni odražavaju sposobnost, volju, mogućnost, ali i odgovornost subjekata odlučivanja za donošenje kvalitetnih odluka. Preko tih faktora odlučivanja u svakoj organizaciji udruženog rada može se analizom uočiti interesni aspekt odlučivanja.

Subjektivni faktori odlučivanja unutar organizacije udruženog rada obuhvaćaju:

- sastav radnog kolektiva,
- organizaciju rada i samoupravljanja,
- distribuciju moći,
- distribuciju odgovornosti,
- motiviranost za odlučivanje,
- nivo informiranosti,
- samoupravno ponašanje,
- primjenu znanstvenih dostignuća na području rada i odlučivanja,
- sistem raspodjele čistog dohotka i osobnih dohodaka,
- formalne i neformalne grupe u organizaciji udruženog rada,
- ostale subjektivne faktore.

Osnovni cilj ovog rada je u tome da se kroz prikaz i analizu unutarnjih subjektivnih faktora odlučivanja ukaže na njihovu ulogu i važnost, njihove moguće utjecaje i djelovanja, sa svrhom stalnog unapređivanja samoupravnog odlučivanja.

1) Sličnu podjelu faktora izvršio je Gorupić, D. u knjizi *Poslovna politika, Visoka škola za vanjsku trgovinu Zagreb, 1975, II. izdanje, str. 19, a naziva ih: faktori formiranja poslovne politike poduzeća.*

2. UNUTARNJI SUBJEKTIVNI FAKTORI

2.1. Sastav radnog kolektiva

Od velikog značenja za odlučivanje u organizaciji udruženog rada je sastav radnog kolektiva, bilo da se radi o kvalifikacijskom, dobnom, socijalnom, odnosno sastavu po spolu i dr. Iz različitosti sastava radnog kolektiva proizlazi i različitost interesa koji utječu na odlučivanje.

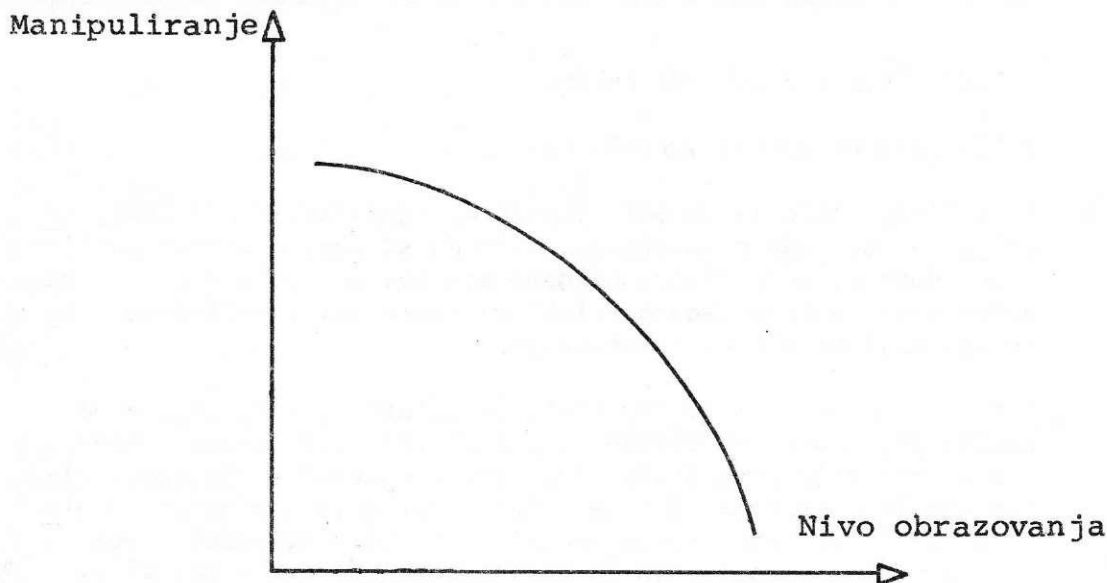
Kvalifikacijski sastav organizacije udruženog rada utječe na cjelokupni proces odlučivanja. U fazi pripreme odluka i kontrole izvršenja značajniju ulogu imaju kadrovi s visokom i višom stručnom spremom, dok je u fazi izvršenja dominantnija uloga ostalih faktora. Ovakva podjela rezultira iz općeg nivoa znanja. "Nivo obrazovanja je pretpostavka da svaki pojedinac bude aktivan učesnik u rešavanju brojnih problema radnih organizacija i društva u celini". 2) Objektivna mogućnost aktivnog i djelotvornog uključivanja pojedinaca u proces odlučivanja zavisiće od nivoa stručnog i općeg obrazovanja. "Nivo obrazovanja zaposlenih u radnim organizacijama određuje nivo primjene tehnike, tehnologije i organizacije rada - limitirajući faktor tehničkog procesa u radnim organizacijama". 3)

Što je niži nivo obrazovanja, bit će u složenom procesu odlučivanja stvorena realna mogućnost da se izdvoji 'grupa upravljača profesionalaca' koja će voditi dominantnu ulogu u procesu odlučivanja. "Pritisak svih tih faktora može u praksi da dovede do toga da samoupravna i demokratska prava radnog čoveka u određenim vrstama i fazama odlučivanja postanu u većoj ili manjoj mjeri samo formalnost, a da odluke stvarno i praktično donosi relativno uzak broj ljudi". 4) Time se isto tako stvara mogućnost manipuliranja ljudima, a ona će opadati s porastom nivoa obrazovanja.

2) Nikolić, M.-Milošević, V.: *Permanentno obrazovanje radnika uslov za efikasan razvoj proizvodnih snaga*, časopis UNIVERZITET DANAS, 3-4/1979, str. 218.

3) Nikolić, M.-Milošević, V.: *Cit. djelo pod 2*, str. 219.

4) Kardelj E.: *Pravci razvoja političkog sistema socijalističkog samoupravljanja*, Komunist, Beograd, 1977, str. 23.



Slika 1. Odnos nivoa obrazovanja i manipuliranja

U našim uvjetima izgradnje samoupravnog društva nije dovoljno samo opće i stručno znanje već će biti potrebno radne ljude ob-
razovati kao samoupravljače, dakle stvoriti određeni nivo sa-
moupravnog znanja. Iako će se najvećim dijelom ovo znanje stje-
cati praksom, ipak to nije dovoljno za složeniju tehnologiju
odlučivanja, pa je potrebno da svi radni ljudi, nosioci od-
lučivanja, steknu i određeni nivo teoretskih spoznaja na ko-
jima bi obogaćivali i razvijali samoupravnu praksu.

"Osim općih i specifičnih znanja o predmetu odlučivanja, za od-
lučivanje, za samoupravljanje nužna su znanja o procesu uprav-
ljanja, o metodama i tehnikama odlučivanja i sporazumijevanja, o
kontrolni provodjenja odluka, jer se na temelju samoupravnog i
neposrednog odlučivanja težište sve više prenosi od formalnog
donošenja odluka na fazu njihovih priprema".⁵⁾ Permanentnom bri-
gom o obrazovanju radnika i rukovodilaca stvaraju se ne samo uv-
jeti za ostvarivanje boljih poslovnih rezultata nego i uvjeti
za kvalitetnije odlučivanje, a to će isto tako utjecati na us-
pješnije poslovanje.

5) Gorupić, D.: *Informiranje i obrazovanje za samoupravljanje*,
Radničke novine, Zagreb, 1978, str. 37.

Dobna struktura radnika u organizaciji udruženog rada, kao i duljina radnog staža u dosadašnjim uvjetima, značili su povoljne uvjete za dobro izvršenje radnih zadataka. Davanjem sve većeg značenja uključivanju svih radnika u proces odlučivanja upravo ova struktura radnika dobiva na značenju u odnosu na mlađe radnike. Mladji ljudi su skloniji bržem donošenju odluka, što može imati utjecaj na slabiju kvalitetu odluka. S druge strane stariji, iskusniji radnici s porodicama, bit će u procesu odlučivanja oprezniji. Medjutim, kod njih će se kao izraz pretjerane opreznosti pojaviti strah. "Taj strah je posledica povezanosti za dosadašnje uspehe, za raspoloživo znanje i iskustvo. Pod uticajem takvih osećanja donosilac odluke odustaje od donošenja odluke kojom treba preći na nov način rada". 6) Ovaj strah od odlučivanja može isto tako izazvati neželjene posljedice za organizaciju u vidu propuštanja šansi. S obzirom na naprijed navedene konstatacije organizacije udruženog rada trebale bi voditi računa o tome da u organima upravljanja budu zastupljene obje skupine dobnih struktura. Isto tako proširivanjem ekonomskog horizonta radnicima, stvaranjem povoljne klime unutar organizacije udruženog rada, kojom se potiče individualni i opći napredak i razvoj, poboljšat će se kvaliteta odlučivanja. Ako je prisutan aspekt odgovornosti u procesu odlučivanja, tada se odgovornost ne umanjuje suzdržavanjem od donošenja neke odluke. Dakle, odgovornost postoji kako za donijetu lošu odluku tako i za odustajanje od donošenja odluke jer i to može imati negativan utjecaj na poslovanje.

2.2. Organizacija rada i samoupravljanja

Ciljevi organizacije rada proizlaze iz ciljeva poslovanja organizacije udruženog rada. Kombiniranjem faktora radnog procesa mogu se u većoj ili manjoj mjeri ostvariti ciljevi poslovanja. "Organizacija rada mogla bi se definirati kao svjesna čovjekova djelatnost kojom se uskladjuju svi činioci (materijalni i osobni) proizvodnje radi postizanja optimalnih rezultata rada proizvođača. To uskladjivanje postiže se uspostavljanjem određenih odnosa ne samo između pojedinih činilaca (elemenata)

6) Marjanović, S.: *Donošenje odluka u privrednim organizacijama*, Informator, Zagreb, 1971, str. 8.

već i u okviru svakog od njih, što je utoliko potrebnije ukoliko njihova priroda postaje složenija". 7)

Iz naprijed navedene definicije proizlazi da je organizacija rada svjesna čovjekova djelatnost, pa to upravo nameće potrebu razmatranja subjekata organizacije. Nosioci, odnosno subjekti organizacije, jesu svi radni ljudi organizacije udruženog rada koji ravnopravno s drugim radnicima odlučuju o svom radu, o uvjetima i rezultatima svog rada. Ovo odlučivanje o organizaciji rada kao uvjetu za ostvarivanje optimalnih rezultata ostvaruje se neposredno osobnim izjašnjavanjem radnika. Organizacijom rada postavljaju se i uvijek traže novi organizacijski oblici odvijanja procesa reprodukcije kako bi se ostvarili što bolji rezultati. U postavljanju organizacijskih oblika rada je dan od kriterija treba da je stvaranje mogućnosti da pojedinci zajedno s drugim radnicima mogu utjecati na ostvarivanje rezultata u konkretnoj organizacijskoj jedinici, odnosno organizaciji udruženog rada, pa to iziskuje potrebu da se stvore i adekvatni oblici odlučivanja, odnosno samoupravljanja.

Dakle, između organizacije rada i organizacije samoupravljanja mora u našim socijalističkim samoupravnim uvjetima postojati uska korelativna veza, a to znači dijalektički promatrano ostvarivanje stalnog međusobnog prilagodjavanja, i to u oba smjera. Time se ostvaruju uvjeti za stalno uskladjivanje razvoja proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa. "Upravo to ne priznavanje organizacijskih komponenti, njihovo ignoriranje u razvoju samoupravljanja, te tretiranje organizacije kao nečega nezavisnog od društvenih odnosa, rezultiralo je čestim promjenama, a ponekad i izmišljanjem organizacijskih oblika, neusklađenosti s društvenim odnosima, iz čega kao pouka proizlazi da se zbog toga danas pred naše društvo postavlja potreba kvalitetnijeg i svestranijeg pristupa izgradnji samoupravne organizacije". 8) Organizacija rada i samoupravljanja jesu vrlo važni faktori koji utječu na odlučivanje u organizacijama udruženog rada.

7) Novak, M.: *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, Zagreb, 1978, VI prošireno izdanje, str. 91.

8) Sikavica, P.: *Istraživanje samoupravne organizacije*, Informator, Zagreb, 1979, str. 8.

2.3. Distribucija socijalne moći u organizaciji udruženog rada

Jedan od faktora koji utječe na odlučivanje u organizaciji udruženog rada obuhvaća distribuciju socijalne moći u organizaciji udruženog rada. "Socijalna je moć sposobnost pojedinaca, grupa ili organizacija (centri socijalne moći) da utječu na aktivnost i ponašanje drugih pojedinaca, grupa ili organizacija".⁹⁾ U procesu odlučivanja vrlo je važno kako je distribuirana ta moć jer od toga zavisi suština odlučivanja po kojoj se može zaključiti tko stvarno odlučuje. Centri moći u organizacijama udruženog rada obuhvaćaju sve one pojedince, grupe ili organe koji utječu bilo na donošenje ili izvršenje odluka. Samoupravno odlučivanje će se prema tome ostvariti u onim organizacijama udruženog rada u kojima dominantan utjecaj na odlučivanje imaju svi (ili barem većina) članovi te organizacije. Takav ideal nije moguće ostvariti, barem ne na današnjem stupnju razvitka proizvodnih snaga, pa se moć u samoupravnom odlučivanju dijeli na veći broj sudionika bilo pojedinaca ili grupa, od kojih se neki mogu nametnuti ostalima i time stoći dominantnu ulogu u procesu odlučivanja. Izvori moći u organizacijama udruženog rada mogu biti:

- položaj u sistemu informiranja,
- položaj u sistemu odlučivanja,
- položaj u radnom procesu.

Sistemom informiranja u organizaciji udruženog rada utječe se na mišljenje radnika, pa prema tome onaj tko određuje opseg i sadržaj informacija, područja informiranja, učestalost informiranja i dr. ima općenito utjecaj na odlučivanje u toj organizaciji.

Bez obzira kako se podijelile nadležnosti pojedinih organa, njihov položaj u sistemu odlučivanja može biti od bitnog utjecaja na odluke. Primjerice poslovodni organi sudjeluju u pojedinim fazama procesa samoupravnog odlučivanja (prikupljanju informacija, razradi alternativnih prijedloga odluka i kriterija za izbor, razradi operativnih odluka i nadzoru nad njihovim izvršenjem) i time mogu ostvariti bitan utjecaj bilo na odabiranje određene alternative ili na njenu realizaciju.

⁹⁾ Zvonarević, M.: *Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zagreb, 1976, str. 447.*

Različiti utjecaj na odlučivanje proizlazi također iz različitog položaja u radnom procesu, kao npr.: iz važnosti poslova i zadataka koje netko obavlja, stručnosti, autoriteta pojedina ca i dr. Pripadnošću pojedinim neformalnim grupama također se može ostvariti utjecaj na donošenje odluka.

Ne ulazeći detaljnije u razmatranje kako ta socijalna moć u organizacijama udruženog rada može biti distribuirana, bitno je konstatirati da iza određenog većeg utjecaja na odlučivanje mora postojati i adekvatno veća odgovornost jer kako inače valorizirati mišljenja stručnjaka u procesu odlučivanja. Ukoliko takva distribucija moći "otudjuje" radnike od njihovih samoupravnih prava u interesnom smislu odlučivanja, potrebno je izvršiti redistribuciju moći, što svakako nije jednostavan zadatak. U rješavanju tih problema Županov tvrdi: "Novi obrasci distribucije moći mogu se postići samo uvodjenjem odnosno aktiviranjem novih izvora moći". 10) Stoga on i predlaže uvodjenje minimuma institucionalizacije po kojem uz određivanje pravila ponašanja, kriterija vrednovanja i prosudjivanja, definiranje društvenih sredstava i postupaka svih grupa i interesa u kolektivu određuje se njihova autonomija u rješavanju problema i konflikata u kolektivu. 11) Drugim riječima, redistribuciju socijalne moći on vidi u stvaranju interesnih grupa koje bi imale određene nadležnosti u rješavanju određenih pitanja i problema. "Decentralizacija odlučivanja, kao jačanje ekonomske i društvene moći radnika, nužan je preduvjet da radnik može ostvariti svoj samoupravni utjecaj". 12)

Veći utjecaj radnika na odlučivanje u organizacijama udruženog rada kao izraz njihove socijalne moći zahtijeva viši stupanj općeg i samoupravljačkog znanja kako bi se lakše ovladalo problemima društvene reprodukcije i problemima samoupravnog odlučivanja.

10) Županov, J.: *Samoupravljanje i društvena moć*, Biblioteka naših tema, Zagreb, 1969, str. 119.

11) Županov, J.: *Citirano djelo pod 10*, str. 118.

12) Gorupić, D.: *Samoupravno odlučivanje i sporazumijevanje u udruženom radu*, *Časopis Ekonomski pregled*, Zagreb, 7-8/77, str. 359.

2.4. Distribucija odgovornosti

Pitanje odgovornosti uvijek je aktuelno u procesu samoupravnog odlučivanja. U privrednoj praksi ono se naročito naglašava u uvjetima ostvarivanja negativnih poslovnih rezultata. Tada se već stereotipno postavlja da svatko treba odgovorno izvršavati svoje zadatke. Međutim, upravo ova konstatacija otkriva novo područje problema ili, bolje rečeno, izvore neodgovornosti. Što su zapravo ti zadaci, kako su nastali i kako su podijeljeni? Tražiti odgovore na ta pitanja u svakoj samoupravnoj organizaciji vodi nas u područje samoupravnog odlučivanja.

Ako promatramo proces odlučivanja po svim njegovim fazama, uočit ćemo njegovu složenost ne samo po problematici nego i po broju sudionika koji se javljaju u tom procesu. Svi oni bilo kao pojedinci, bilo kao grupe - članovi poslovnih i samoupravnih organa, ili pak udruženi radnici osnovne organizacije udruženog rada utječu na formuliranje, donošenje i sprovođenje određene odluke. Da bi to njihovo sudjelovanje imalo određenu važnost, potrebno je da postoji i određena odgovornost za sudjelovanje u tom procesu ili dijelu procesa. Odgovornost ne treba prema tome gledati samo kao sankciju već je daleko značajnije u našim samoupravnim uvjetima da se naglašava odgovornost kao izraz posebnih prava samoupravljača u procesu pripremanja, donošenja i realizacije odluka. Konstruktivna uloga odgovornosti u procesu odlučivanja svodi se na poticanje sudionika za stalno poboljšanje kvalitete odluka.

Odgovornost subjekata odlučivanja može se promatrati s dva stajališta: kao subjektivni osjećaj pojedinaca i objektivna odgovornost koja nastaje dobivanjem određenih zadataka i ovlaštenja. Odgovornost u odlučivanju predstavlja unutarnji osjećaj svakog pojedinca, subjekta odlučivanja, povezan s posljedicama donijetih odluka i mogućnostima da one izazovu određene neugodnosti. Ove neugodnosti mogu biti vrlo različite: od moralne osude, prezira, javne kritike pa do snošenja težih materijalnih i moralnih posljedica. Što je taj osjećaj neugodnosti intenzivniji, on će kod pojedinaca izazivati i veću ozbiljnost u ponašanju prilikom donošenja odluka.

Pojedinci osjećaju odgovornost na različite načine, pa se i različito ponašaju. 13) Jedni uopće ne osjećaju odgovornost

13) Zvonarević, M.: *Citirano djelo pod 9, str. 671-672.*

mada su po svom položaju u procesu odlučivanja odgovorni, drugi opet nisu odgovorni, ali se sami opterećuju nekom odgovornošću, treća skupina je odgovorna i osjeća tu odgovornost, i četvrta skupina nije odgovorna i ne osjeća odgovornost. Ponašanje prve skupine je takvo da u procesu odlučivanja neće imati inicijative, u fazi pripreme odluka neće aktivno sudjelovati, a u fazi donošenja odluka priklanjat će se većini, dakle svojom aktivnošću ne doprinose kvaliteti odlučivanja. Druga grupa opterećena odgovornošću nameće se svojim idejama, iako ne uvijek konstruktivnim, aktivna je u svim fazama procesa odlučivanja i svojom upornošću gura proces odlučivanja naprijed. Ovakva odgovornost, koja nije konkretizirana na određena područja i određene probleme, zapravo je poželjna u samoupravnom odlučivanju jer pokreće najšire slojeve da aktivno sudjeluju u cjelokupnom procesu odlučivanja, da prate, analiziraju i ocjenjuju rad svih subjekata odlučivanja u organizaciji udruženog rada i time unapređuju sistem odlučivanja. Zato bi takvu odgovornost trebalo razvijati u organizacijama udruženog rada.

Treća skupina ima neku vrstu racionalnog ponašanja, osjeća odgovornost kada to treba ili kada je za nešto isključivo nadležna, a u svim ostalim situacijama je indiferentna, čime svakako ne pridonosi unapređenju cjelokupnog procesa odlučivanja. Četvrta skupina nije imanentna samoupravnom odlučivanju jer u udruženom radu nitko ne može biti bez odgovornosti.

U organizacijama udruženog rada, prema tome, ukoliko se želi razvijati samoupravno odlučivanje, treba razvijati osjećaj odgovornosti, a to će biti moguće sve većim uključivanjem svih radnika neke organizacije udruženog rada u cjelokupni proces odlučivanja.

Promatramo li proces odlučivanja po fazama s naslova pojedinih subjekata, potrebno je da se adekvatno distribuira i odgovornost, u zavisnosti od distribucije moći. Ukoliko bi postojala drugačija distribucija odgovornosti u odnosu na sudjelovanje u procesu odlučivanja (veće pravo predlaganja - manja odgovornost i obrnuto), to bi umanjivalo kvalitetu odlučivanja. Drugim riječima, ako stručnjaci nešto predlažu, dakle imaju veći utjecaj, oni moraju za to snositi i odgovornost.

Osnovni problemi vezani uz distribuciju odgovornosti obuhvaćaju u našim organizacijama udruženog rada distribuciju odgo-

vornosti na pojedine organe upravljanja i poslovođenja, a is to tako i individualizaciju odgovornosti. Organizacije udruž^e nog rada prvi problem rješavaju organizacijom samoupravljaⁿja i rukovođenja te određivanjem nadležnosti svakog organa.

Rješenje problema odgovornosti I.Adizes vidi u alokaciji nadle^žnosti, i to na slijedeći način:

- "1. svaki organ samoupravljanja ili rukovođenja treba da bu^de nadležan u nkoj fazi procesa odlučivanja i da snosi punu odgovornost za tu fazu (vertikalna alokacija nadle^žnosti),
2. svaki organ treba da bude nadležan u nekoj sferi odlučivaⁿja, i to za sve faze te sfere (horizontalna alokacija na^dležnosti - ZES metoda)". 14)

Ovim rješenjem distribucije odgovornosti otvara se proces stva^ranja novih centara moći u organizacijama udruženog rada koji bi bili legalizirani za pojedina područja i pojedine faze, pa se tada dovodi u pitanje samoupravno odlučivanje.

Jedan od važnijih problema u procesu odlučivanja je pitanje in^dividualiziranja odgovornosti. Taj problem je znatno složeniji i po tome što se u pojedinim fazama procesa odlučivanja pojav^ljuju kolegijalni organi ili cijeli radni kolektiv. To je uje^dno bila i najslabija karika u lancu procesa odlučivanja jer su se često puta iza kolektivne odgovornosti skrivali pojedinci, stvarni nosioci odlučivanja, a odgovornost se ekspan^dirala na širi krug formalnih sudionika procesa odlučivanja pa nitko i nije bio odgovoran. Sociolozi vide fenomene kolektivne odgovorⁿosti u distribuciji socijalne moći. "Ako je distribucija soci^jjalne moći ravnomjerno podijeljena i ako su svi članovi grupe podvrgnuti međusobnom utjecaju, onda je moguća kolektivna ili grupna odgovornost. U slučaju pak kad ne postoji međusobno utjecanje, ne postoji ni kolektivna odgovornost, jer bez me^djusobnog utjecanja nema ni međusobno indiferentnih pojedina^{ca}". 15) Medjutim, ako distribucija socijalne moći nije ravno^mjerno podijeljena (i neće biti ni u doglednoj budućnosti), ta^da da se nameće potreba da svaki pojedinac u bilo kojoj fazi pro^u

14) I. Adizes: Odnosi između organa samoupravljanja i organa rukovođenja, Gledišta 4/1969, str. 540.

15) Rus, V.: Sociološki aspekti odgovornosti rukovodilaca, u knjizi Industrijska sociologija, Naše teme, Zagreb, 1971, str. 51.

cesa pripreme, donošenja i realizacije odluka, za svoje učešće (bilo aktivno ili pasivno) preuzme određenu odgovornost.

2.5. Motiviranost za odlučivanje

U organizacijama udruženog rada svakodnevno se donosi niz odluka. U tom procesu pojavljuje se veći broj sudionika, pa će kvaliteta odluke zavisiti o zainteresiranosti nosilaca odlučivanja za pitanja o kojima se donosi odluka. Kao potvrda ovoj konstataciji može se navesti činjenica da su neki sastanci vrlo plodni po diskusijama, prijedlozima, mišljenjima, posebno ako se radi o osobnim dohocima i stambenim pitanjima, dok se za neke sastanke mora skupljati kvorum ili se odgađaju zbog nedostatka kvoruma. Dakle, postoje neki ciljevi izvan čovjeka koji u samom čovjeku izazivaju određene motive, određene unutarnje pobude. "Unutarnje pobude (potrebe, motivi) poistovjećuju se sa ciljevima. Ljudi streme ciljevima za koje smatraju da su vrijedni", 16) i to je pokretačka snaga odlučivanja. Ciljevi mogu biti različiti, a njihova vrijednost može se promatrati s tri aspekta: materijalnog, socijalnog i psihološkog. 17) Materijalni aspekt znači podmirivanje određenih fizioloških potreba. Sociološki aspekt odnosi se na postizavanje određenog ugleda, prestiža ili podmirivanje potreba za uvažavanjem. Psihološki aspekt znači stvaranje kod čovjeka zadovoljstva ili nezadovoljstva izvršenjem određenih zadataka ili obavljanjem određene funkcije, pa to podmiruje njegove potrebe za samoaktualizacijom.

Ciljevi potiču, stvaraju kod ljudi određene potrebe, a oni odlučuju koje će potrebe podmiriti. Svaka potreba kao osjećaj nedostatka nečega izaziva želju da se taj nedostatak ukloni. No, kako su ljudske potrebe vrlo brojne, a mogućnosti njihova zadovoljavanja ipak ograničene, ljudi će odlučivanjem izvršiti selekciju potreba i nekima dati određen prioritet. Potrebe koje se žele zadovoljiti predstavljaju interes, pa odatle i pojam interesnog odlučivanja.

16) Novosel, M.: *Psihologija za inženjere*, Panorama, Zagreb, 1965, str. 123.

17) Zvonarević, M.: *Osnovni socijalno-psihološki aspekti samoupravljanja*, u knjizi *Teorija i praksa samoupravljanja u Jugoslaviji*, Beograd, 1972, str. 970, preuzeto od P. Sikaviće, cit. djelo pod 8, str. 113.

Promatra li se proces odlučivanja u cjelini i po pojedinim fazama, onda bi se s naslova motiviranosti u cilju poboljšanja kvalitete odlučivanja trebali pronaći motivi za sudionike svake faze, odnosno cjelokupni proces odlučivanja trebalo bi rastaviti na krugove interesenata, a time i podijeliti domenu odlučivanja.

Na taj način pripremanje odluka ne bi bilo samo u domeni stručnih službi ili nadzor nad izvršenjem ne bi bilo samo stvar poslovnih organa. Odlučivanje u užem smislu ne bi bilo za različita pitanja uvijek predmet odlučivanja istih organa, već bi se nosioci odluka mijenjali u zavisnosti od motiva (isti organi promjenljivi sastav), ali u funkciji i pod kontrolom svih radnika organizacije udruženog rada. Uostalom, i sadašnja praksa pokazuje različitu zainteresiranost delegata za različita pitanja. Stalno pronalaženje motiva u procesu odlučivanja posebno je važno jer se time stvaraju pretpostavke za razvoj samoupravljanja. Ljudi bez motiva postaju apatični i ravnodušni u procesu odlučivanja. "Apatični, ravnodušni i otudjeni radnici ne žele preuzeti odgovornost i opiru se promjenama". 18)

Može se konstatirati da postoji korelativna veza između motiviranosti i odlučivanja, pa ukoliko organizacije udruženog rada žele unaprijediti samoupravno odlučivanje, one moraju u traženju podobnih organizacijskih oblika samoupravljanja voditi računa o motivima subjekata odlučivanja.

2.6. Nivo informiranosti

Odlučivati može u bilo kojoj fazi procesa odlučivanja samo onaj tko je informiran. Od kvalitete informacija zavisi i kvaliteta odluka. Objektivan sadržaj informacija treba osvjetliti sve strane problema. Svaka selekcija može dovesti do toga da informacija postane nepotpuna, jednostrana, to je na primjer iznošenje samo dobrih strana predlaganja investicije, a izostavljanje nedostataka. Pored razumljivosti, zanimljivosti i pristupačne forme informacije i njen opseg je izuzetno važan jer opširno informiranje ne znači i dobro informiranje. 19)

18) Šeparović-Perko, I.: *Teorija organizacije, Školska knjiga, Zagreb, 1975, str. 48.*

19) Djukić, Dj.: *Informacija i manipulacija, časopis Samoupravljanje br. 2/1980, str. 63/64, Privredni pregled, Beograd.*

Informacija upravo postaje sredstvo za stjecanje moći jer se njome može manipulirati ljudima i "voditi" cijeli proces odlučivanja. Već u fazi pripremanja odluka selekcijom podataka može se utjecati na stvaranje prijedloga i alternativa koje će biti prilagodjene nekom interesu. Donosioci odluka odabiru najbolje rješenje na bazi informacija koje mogu biti isto tako tendencioznog karaktera. U fazi izvršavanja odluke, kao i kontrole izvršenja, nemoguće je bez korištenja informacija. Dakle, tko raspolaže informacijama, može različitim metodama i načinima manipulirati subjektima odlučivanja, a to znači utjecati na tok i rezultate odlučivanja. Spomenut ću samo neke od njih, kao npr.: nepotpune informacije, nepravovremeno informiranje, nepodoban oblik informiranja, prevelik ili nedovoljan opseg informacija, izbor neformalnih kanala za postizavanje efekta dezinformiranosti, odabiranje redoslijeda informiranja i dr.

2.7. Samoupravno ponašanje

Svi radni ljudi, koji su udružili rad u nekoj organizaciji, sami uredjuju svoje unutarnje odnose u organizaciji udruženog rada, a isto tako i odnose prema okolini, pa se nameće potreba da utvrde odredjena pravila ponašanja.

Radnici nosioci odlučivanja mogu imati različite interese, stavove i mišljenja u pogledu pojedinih odluka. Medjutim, te stavove i mišljenja treba mijenjati u ime viših (općih) interesa organizacije udruženog rada jer se samo preko interesa organizacije udruženog rada kao cjeline, dakle u zajedništvu, mogu dugoročnije ostvarivati i individualni interesi. Ovakvo shvaćanje zajedničkih interesa treba razvijati i tražiti moguća rješenja za uskladjivanje suprotnih interesa kako bi se izbjegli mogući sukobi. "Zbog nepovoljnog djelovanja konflikata, naročito onih na radu, na proizvodnju i na ljudske odnose, treba nastojati da se problem suprotnih interesa razrešava drugim sredstvima (na primer, dogovorima, razjašnjavanjem logike pozicije suprotnih strana i dr.). Ipak, ne treba suzbijati svaki oblik suprotstavljanja interesa, mišljenja stavova, posebno kada nisu izraženi u obliku drastičnih sukoba". 20)

20) Bojanović, R.: *Konflikti na radu*, časopis *Sociologija*, Beograd, broj 1-2/1978, str. 21.

Medju ljudima treba postojati suradnja ne samo na području iz vršavanja radnih zadataka nego i na području odlučivanja. U organizacijama udruženog rada pojedinci se ne mogu ponašati bezobzirno, nego kao subjekti udruženog rada, a to ih prisiljava na suradnju kao oblik kolektivnog ponašanja kod kojeg postoji koordinirani napor i pomaganje medju članovima skupine, sa svrhom postizavanja medjusobno djeljivih ciljeva. 21)

Medjusobna suradnja pomoći će im da i u najstroženijim situacijama dodju, ako ne do optimalnih, a ono do najsvrsishodnijih rješenja. U tim medjusobnim odnosima bitno je da se uvažava mišljenje drugih temeljeno na argumentima. Posebno je važno da se kroz diskusiju, kao demokratski oblik izražavanja mišljenja, imanentan samoupravnom društvu, izražavaju argumentirani stavovi pojedinaca ili radnih ljudi (preko delegata) koji, nakon što su prihvaćeni, postaju odluke organizacije udruženog rada, za čiju realizaciju će se brinuti ne samo predlagači nego i svi članovi organizacije udruženog rada.

U uredjivanju svojih unutarnjih odnosa radni ljudi sami donose svoja pravila ponašanja kojima se regulira život i rad organizacije udruženog rada. Već sama ta činjenica što se radi o internim pravilima, donijetim od strane svih radnika, govori o njihovoj kvaliteti. Ona će biti prilagodjena konkretnim uvjetima, a organizacije udruženog rada moći će ih mijenjati za visno od bitne promjene uvjeta poslovanja, ali uzimajući u obzir ista takva pravila radnika koji su udružili rad u drugim organizacijama udruženog rada. Samoupravno sporazumijevanje radnih ljudi unutar organizacije udruženog rada, samoupravno sporazumijevanje izmedju organizacija udruženog rada kao izraz samoupravnog odlučivanja nužno nameće potrebu definiranja pravila samoupravnog ponašanja, različitog od svih klasičnih, koja će voditi unapredjenju samoupravnih odnosa.

2.8. Primjena znanstvenih dostignuća u procesu odlučivanja

U našoj samoupravnoj praksi, gdje donošenje odluka nije samo stvar rutine nego vrlo složeni proces, često puta se u postupku pripremanja odluka pojavljuju problemi. Oni se u stvari

21) *Bujas, Z.: Psihofiziologija rada, Izdavački zavod JAZU, Zagreb, 1968, str. 62.*

svode na nedovoljnu primjenu znanstvenih metoda kao instrumentarija u samoupravnom odlučivanju. Primjerice, naša ekonomska znanost već je odavno obradila standardne troškove, i primjena tih spoznaja upravo bi unaprijedila odnose na području udruživanja rada i sredstava. Isto tako metoda obračuna Direct costing pomaže donošenju odluka u prodaji, posebno vezanih uz osvajanje novih tržišta, naročito je važna za nastup na međunarodnom tržištu, ili pak za uvođenje novih proizvoda. Organizacije udruženog rada, koje koriste ove metode, umanjuju poslovni rizik.

U samom procesu odlučivanja isto tako je važno korištenje određenih spoznaja. Metode analize faktora vode identifikaciji i vrednovanju implicirajućih faktora. Odlučivanje temeljeno na takvoj analizi je bitno objektivnije nego intuitivno odlučivanje. 22) Primjena ovih metoda ne samo da doprinosi poboljšanju kvalitete odluka nego istovremeno unapređuje razvoj samoupravnih društvenih odnosa. Primjenu znanosti u našim organizacijama udruženog rada najbolje ću ilustrirati slijedećim pokazateljima.

"U SR Hrvatskoj, na primjer, danas u sastavu materijalne proizvodnje djeluje tek 7 posto znanstvenih organizacija (uključujući i znanstvene jedinice) i 15 posto istraživača. Od ukupnog broja istraživača sa znanstvenom kvalifikacijom tek ih 6 posto djeluje u oblasti materijalne proizvodnje". 23) Ovo govori da je nemoguće izvršiti brze promjene, ali isto tako ukazuje i na potrebu povezivanja znanstvenih organizacija s organizacijama udruženog rada iz materijalne proizvodnje, za što danas više nego ikada postoje povoljni uvjeti. Problemi, koji se javljaju na današnjem stupnju razvoja proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa, osobito na području samoupravljanja, prelaze okvire pragmatizma te radi unapređenja odnosa traže upravo znanstveni pristup u rješavanju.

22) Kazimier, L.: *Einführung in die Grundsätze des Management program programmiert*, Verlag Moderne Industrie, München, 1971, str. 87.

23) Frančić, B.: *Znanstvena djelatnost - nerazvojni dio udruženog rada*, list "Komunist" br. 1184 od 9. 11. 1979, str. 12.

2.9. Sistem raspodjele čistog dohotka, osobnih dohoda- ka i korištenje sredstava zajedničke potrošnje

Promatramo li proces odlučivanja kao svakodnevnu aktivnost samoupravljača koja se sastoji u pripremanju, donošenju i sprovođenju niza odluka kojima se regulira proces reprodukcije, moguće je uočiti da se ovim odlukama utječe u većoj ili manjoj mjeri na uspješnost poslovanja. Od zainteresiranosti radnika ovisit će i kvaliteta odlučivanja koja će rezultirati donošenjem i ostvarivanjem kvalitetnih odluka. Kako ćemo postići tu zainteresiranost? Sigurno da je to područje motiviranosti, gdje stalno treba tražiti nove motivatore kojima će se radnici poticati na izvršenje zadataka. Medjutim, sistemom odlučivanja, ne samo formalno nego još više stvarno, trebamo od radnika stvoriti homoeconomicusa koji će preko svake odluke, bilo u fazi priprema, donošenja ili pak sprovođenja, gledati uspješnost poslovanja. U tom smislu i stvarni utjecaj radnika na rasporedjivanje ostvarenih rezultata, prije svega čistog dohotka i osobnih dohoda-ka, pozitivno će utjecati na proces odlučivanja. Stvaranjem objektivnih kriterija za utvrđjivanje odnosa između dijela čistog dohotka za osobne dohotke i fondove, prije svega za proširivanje i unapredjivanje materijalne osnove rada, olakšava se donošenje odluke.

Medjutim, ta se odluka mora temeljiti na razvojnim planovima i programima, a ne na nekoj improvizaciji ili trenutačnim razmišljanjima rukovodećih struktura. Planiranjem razvoja cjelokupno poslovanje svodi se u okvire svjesnog vođenja poslovanja gdje ostvareni rezultati nisu plod slučajnosti ili iznenađenja, već proizlaze iz rada i napora svih radnika. "Pri tom je od neobično velike važnosti osjećaj radnika da li je osobni dohodak, koji mu je isplaćen, zaista ekvivalentan njegovom radnom doprinosu i učinku. On taj osjećaj ne stječe razmišljanjem o apsolutnoj visini svog dohotka, nego prvenstveno na temelju relativne visine dohotka, dakle u usporedbi s drugima koji rade na istim poslovima kao on, kao i u usporedbi s rezultatima što ih drugi pokazuju". 24) U cilju unapredjivanja samoupravnih odnosa u organizacijama udruženog rada, odnosno poboljšanja kvalitete odlučivanja, trebalo bi da se u informiranju radnika o uspješnosti poslovanja što detaljnije obrazlože izvori te uspješnosti, kao npr.: koliki dio rezultata iz po-

24) Ravlić, P.: *Medjuljudski odnosi u poduzeću*, VIša ekonomska škola Pula, 1963, str. 67.

voljnijih uvjeta privredjivanja, dio po osnovu racionalnijeg gospodarenja (udruživanje rada i sredstava ili samo sredstava), dio rezultata iz ekonomičnijeg korištenja materijala, pažljivijeg korištenja strojeva, racionalizacije i dr. Ako organizacija udruženog rada ima razradjene kriterije za utvrđivanje osobnih dohodaka po više osnova, onda bi svakako bilo korisno da se ti iznosi prikažu kumulativno i analitički posebno po svakom osnovu kako bi ostali radnici stekli uvjerenje da vlastitim radom i gospodarenjem mogu utjecati na ostvarene rezultate organizacije udruženog rada kao i na visinu svojeg osobnog dohotka.

Korištenjem sredstava zajedničke potrošnje stvaraju se povoljniji uvjeti života radnika (rješavanje stambenih problema, odmor, rekreacija, briga o djeci i dr.), pa na spremnost radnika za odlučivanje utječe i to u kojoj mjeri on iz čistog dohotka može podmiriti ove svoje potrebe. Prema tome, sistemom raspodjele čistog dohotka, osobnih dohodaka i sredstava zajedničke potrošnje potiču se radnici na kvalitetnije odlučivanje.

2.10. Formalne i neformalne grupe u organizaciji udruženog rada

Unutar organizacije udruženog rada postoji niz veza i odnosa medju radnim ljudima. Ljudi povezani odredjenim odnosima čine grupu. "Grupu oblikuju ljudi koji rade zajedno i pritom razvijaju medju sobom čitav splet odnosa". 25)

Kada se radi o propisanim odnosima medju članovima grupe, a isto tako i propisanim medjusobnim odnosima pojedinih grupa, govori se o tzv. formalnim grupama. Primjer su osnovne organizacije udruženog rada, radna jedinica, odjeljenje, pogon, referada. Uredjenje njihovih odnosa utvrđeno je formalnom organizacijom. Medjutim, unutar organizacije udruženog rada postoji još niz odnosa medju ljudima koji nisu regulirani nekim internim propisima. Ti odnosi povezuju ljude bilo u poslovnom smislu, profesionalnom smislu, sklonosti prema nekim sportskim aktivnostima ili hobijima, mjestu rođenja, rodbinskim ili prijateljskim vezama i dr. Tako formirane grupe predstavljaju neformalne (informalne)

25) Ravlić, P.: *Sociologija rada*, Ekonomski fakultet, Rijeka, 1971, str. 189.

grupe. "Neformalna organizacija sastoji se od mnoštva malih međusobno povezanih grupa koje djeluju u okvirima formalne strukture". 26)

Promatra li se utjecaj formalnih i neformalnih grupa u procesu odlučivanja, uočava se njihovo značenje. Formalne grupe pri mjerice u fazi inicijative potiču donošenje određenih odluka. Ta formalna grupa može npr. biti izvršni odbor ili radnički savjet. Međutim, članovi neke neformalne grupe utvrdili su npr. nedorečenost ili negativne elemente pokrenute inicijative, te pokreću svoju inicijativu. Drugim riječima, neformalna grupa djeluje kao dopuna ili korektiv formalnoj grupi u odlučivanju. Međutim, postoji mogućnost da neformalna grupa želi nametnuti u odlučivanju svoje uže, parcijalne interese.

U fazi pripreme odluke neformalna grupa može konstruktivno djelovati u prikupljanju i davanju informacija ako su u pripremu uključeni članovi neformalne grupe. Ona može i negativno djelovati naročito u pripremi subjekata odlučivanja. Nedovoljna informiranost, nepotpune informacije stvaraju plodno tlo za djelovanje neformalnih grupa koje ubacivanjem svojih informacija pokušavaju usmjeriti razvoj događaja u pravcu da se ostvare njihove ideje, odnosno interesi. Donošenje odluka, naročito ako se one donose javnim glasanjem, omogućuje pripadnicima neformalnih grupa da diskusijom, uz prethodno prikupljanje istomišljenika, pokušavaju minirati i odbaciti prijedloge formalnih grupa.

I u fazi izvršenja odluka neformalne grupe mogu svojim dezinformiranjem utjecati na tok izvršenja odluka.

Nekoliko primjera negativnog djelovanja neformalnih grupa ne može se ocijeniti kao isključivo štetno djelovanje. Dapače, neformalne grupe u procesu odlučivanja imaju i svoje pozitivne strane. One prije svega utječu na potrebu ozbiljnosti i sistematičnosti u procesu odlučivanja. Njihovo moguće negativno djelovanje zahtijeva od formalnih grupa da dobro pripreme prijedloge alternativnih odluka i kriterija za izbor, da dobro pripreme i organiziraju rasprave među radnim ljudima, da ih kvalitetno informiraju, da posvete potrebnu pažnju realizaciji odluka te organiziraju nadzor nad njihovim izvršenjem.

26) Miller, D.C. - Form, W.H.: *Industrijska sociologija, Panorama*, Zagreb, 1966, str. 374.

U tom smislu nadopunjuje se djelovanje formalnih i neformalnih grupa, a njihova često suprotna stajališta samo unapređuju proces odlučivanja. Socijalna moć neformalnih grupa bit će to veća što je u organizaciji udruženog rada slabije razradjen i funkcionira proces samoupravnog odlučivanja.

2.11. Ostali subjektivni faktori

U sklopu unutarnjih faktora, koji utječu na odlučivanje u organizaciji udruženog rada, svakako treba obuhvatiti društveno-političke organizacije, kao npr. Savez komunista, Savez sindikata, Omladinsku organizaciju, Društvo žena i dr. Neke od tih organizacija imaju pravo inicijative za pokretanje postupka samoupravnog sporazumijevanja, druge potiču sadržajnije, kvalitetnije i odgovornije razmatranje problema iz života i rada organizacije udruženog rada u cjelini kao i pojedinaca posebno. Isto tako te organizacije doprinose stvaranju zdravih međuljudskih odnosa i povoljne klime, što samo potpomaže razvoj samoupravnog odlučivanja u organizacijama udruženog rada.

3. ZAKLJUČAK

Subjektivni faktori odlučivanja u organizacijama udruženog rada obuhvaćaju subjekte i aspirante odlučivanja, formalne i neformalne strukture u organizacijama udruženog rada, koji se na bilo koji način uključuju u proces odlučivanja i utječu na donošenje odluka. Pri tome nije bitno samo postojanje odredjenih struktura nego je isto tako bitno kako su te strukture organizirane, motivirane, informirane, kako se ponašaju u procesu odlučivanja, te kakav je njihov utjecaj u procesu donošenja odluka kao i u realizaciji donijetih odluka. Razvijeni osjećaj odgovornosti je pretpostavka kvalitetnog procesa odlučivanja.

Spoznaje o važnosti i ulozi subjektivnih faktora u odlučivanju unutar organizacija udruženog rada nameće kao nužnost potrebu definiranja i razradu procesa pripremanja i donošenja odluka u svakoj organizaciji udruženog rada. Time bi se stvorio sistem odlučivanja u organizacijama udruženog rada u kojem bi bilo moguće djelovanje subjektivnih faktora u pravcu poboljšanja procesa samoupravnog odlučivanja. Na taj način stvorila bi se podloga za razvoj proizvodnih snaga, proizvodnih odnosa i njihovo stalno međusobno uskladjivanje.

L I T E R A T U R A

K n j i g e

- Bujas, Z.: Psihofiziologija rada, Izdavački zavod JAZU, Zagreb, 1968.
- Gorupić, D.: Poslovna politika, Visoka škola za vanjsku trgovinu, Zagreb, 1975.
- Kardelj, E.: Pravci razvoja političkog sistema socijalističkog samoupravljanja, Izdavački centar "Komunist", Beograd, 1977.
- Kazmier J. Leonard: Einführung in die Grundsätze des Management, Verlag Moderne Industrie, München, 1971.
- Marjanović, S.: Donošenje odluka u privrednim organizacijama, Informator, Zagreb, 1971.
- Miller, D.C.-Form, W.H.: Industrijska sociologija, Panorama, Zagreb, 1966.
- Novak, M.: Organizacija rada u socijalizmu, Informator, Zagreb, 1978, VI prošireno izdanje.
- Novosel, M.: Psihologija za inženjere, Panorama, Zagreb, 1965.
- Ravlić, P.: Medjuljudski odnosi u poduzeću, VEŠ Pula, 1963.
- Ravlić, P.: Sociologija rada, Ekonomski fakultet, Rijeka, 1971.
- Skupina autora: Industrijska sociologija, Naše teme, Zagreb, 1971.
- Sikavica, P.: Istraživanje samoupravne organizacije, Informator, Zagreb, 1979.
- Šeparović-Perko, I.: Teorija organizacije, Školska knjiga, Zagreb, 1975
- Zvonarević, M.: Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zagreb, 1976.
- Županov, J.: Samoupravljanje i društvena moć, Naše teme, Zagreb, 1969.
- Č l a n c i
- Adizes, I.: Odnosi između organa samoupravljanja i organa rukovodjenja, časopis Gledište br.4/1969.
- Bojanović, R.: Konflikti na radu, časopis Sociologija, Beograd, br.1-2/1978.

Djukić, Dj.: Informacija i manipulacija, časopis Samoupravljanje 2/1980, Privredni pregled, Beograd.

Gorupić, D.: Informacije i obrazovanje za samoupravljanje, u knjizi Samoupravno informiranje u udruženom radu, Radničke novine, Zagreb, 1978.

Nikolić, M., Milošević, V.: Permanentno obrazovanje radnika uslov za efikasan razvoj proizvodnih snaga, časopis Univerzitet danas br. 3-4/1979.

Priljeno: 1982-06-29

Zver. B. Die wichtigeren subjektiven Entscheidungsfaktoren in den Organisationen der assoziierten Arbeit

ZUSAMMENFASSUNG

Die Entscheidung allgemein, und besonders die selbstverwaltende Entscheidung in den Organisationen der assoziierten Arbeit verlangt eine allseitige Analyse aller Einflussfaktoren in der Entscheidung. Die inneren subjektiven Faktoren bilden die inneren subjektiven Kräfte, von denen der ganze Prozess der Vorbereitung und der Entscheidung und ihre Realisation abhängt. Deshalb ist es von grundlegender Bedeutung die wichtigen subjektiven Faktoren der Entscheidung wie die Zusammensetzung des Arbeiterkollektivs, Arbeits- und Selbstverwaltungsorganisation, die Machtdistribution, die Verantwortungsdistribution, die Entscheidungsmotivation, das Informiertheitsniveau, das selbstverwaltende Verhalten der Entscheidungssubjekte, formale und informale Strukturen, den Verteilungssystem u. a. besonders zu analysieren und zum Zweck der Förderung der Selbstverwaltungsentscheidung zu erörtern. Von der Fähigkeiten, der Kreativität und der gesellschaftlichen Verantwortung der subjektiven Kräfte im Entscheidungsprozess der Organisation der assoziierten Arbeit hängen im bedeutenden Masse nicht nur die augenblicklichen Ergebnisse sondern auch die stabile Entwicklung der Organisation der assoziierten Arbeit ab.