

PROBLEMI PLANIRANJA RAZVOJA I
POSLOVANJA U PRIVREDNIM OUR - ima
VARAŽDINSKE OPĆINE

Poznavanje i uklanjanje čitavog niza problema, koji u svakodnevnoj praksi otežavaju primjenu načela samoupravnog planiranja u razvoju i poslovanju OUR-a, omogućava ne samo unapređivanje postupka planiranja u organizacijama udruženog rada već i stvaranje uvjeta za uspješnije poslovanje.

Anketiranje privrednih OUR-a na području varaždinske općine pokazalo je da postoje različiti unutrašnji i vanjski činitelji koji utječu na postupak planiranja, ali je njihovo rješavanje moguće dodatnim angažiranjem stručnih službi i svih radnika - izvršilaca plana.

Neki od uočenih problema naznačeni su zajedno s prijedlozima za njihovo prevladavanje.

U članku se ukazuje i na mogućnosti koje anketa pruža za unapređivanje nastave iz samoupravnog planiranja.

1. UVOD

1.1. Značenje planiranja razvoja i poslovanja

Planiranje je složeni postupak kojim se u organizacijama udruženog rada ostvaruje neotudjivo samoupravno pravo radnih ljudi da odlučuju o međusobnim odnosima, o poslovanju svoje organizacije udruženog rada, o stjecanju i raspodjeli dohotka. Promatramo li planiranje kao znanstveno-stručnu i samoupravnu djelatnost, onda i rezultat te djelatnosti - plan - predstavlja stručno uobličen dokument o ostvarivanju razvojne i poslovne politike u organizacijama udruženog rada.

Slobodno udruženi radni ljudi, koji u organizacijama udruženog rada koriste društvena sredstva za proizvodnju, planom sami sebi postavljaju zadatke za ostvarivanje ciljeva svoje organizacije udruženog rada. Planom postavljeni zadaci sadrže

još i načine izvršavanja, potrebna sredstva i njihove izvore, broj i strukturu izvršilaca, rokove i prognozu rezultata, pa se upravo zbog toga može govoriti o planu kao prvoj bilanci, odnosno prvom obračunu financijskog rezultata. Ciljevi OUR-a, koje postižemo ostvarivanjem planova, obuhvaćaju:

- podmirivanje društvenih potreba,
- ostvarivanje prava na rad i povišenje životnog standarda radnih ljudi te
- proširenje materijalne osnove rada.

Ciljevi planiranja razvoja i poslovanja u organizacijama udruženog rada jesu:

- afirmacija OUR-a,
- utvrđivanje i izražavanje poslovne politike,
- osiguranje i ostvarivanje neotudjivih samoupravnih prava radnika,
- unapređivanje samoupravljanja, rukovodjenja, poslovanja, proizvodnje i uspješnosti poslovanja,
- aktiviranje rezervi u sredstvima i broju radnika,
- kontrola poslovanja,
- unapređivanje raspodjele dohotka i sredstava za osobne dohotke,
- uskladjivanje interesa između osnovnih organizacija udruženog rada u okviru jedne radne organizacije kao i uskladjivanje interesa između organizacija udruženog rada i društveno-političkih zajednica.

U okviru naših temeljnih institucionalnih dokumenata (Ustav i ZUR) samoupravno planiranje tretira se kao ona aktivnost koja omogućava ostvarivanje neotudjivih samoupravnih prava radnih ljudi i reprodukciju samoupravnih proizvodnih odnosa uz osiguranje uvjeta za razvoj proizvodnih snaga društva. Da bi se to osiguralo, izradjen je niz zakonskih propisa u federaciji i republikama koji preciznije reguliraju obveze i prava radnih ljudi u procesu planiranja cjelokupne društvene reprodukcije. Na taj način stvoreni su realni uvjeti za primjenu samoupravnog načina planiranja razvoja i poslovanja u praksi naših organizacija udruženog rada, uz poštivanje svih specifičnosti koje postoje u jugoslavenskom socijalističkom samoupravnom društvu i po kojima:

- planiranje nije državni mehanizam reguliranja privrede,
- planiranje nije negacija tržišnih odnosa.

Planiranje, dakle, omogućava afirmaciju sustava samoupravljanja u privrednim i društvenim djelatnostima i racionalno vođenje cjelokupnog procesa društvene reprodukcije.

U svakodnevnoj praksi, međutim, redovito postoji čitav niz problema koji otežavaju primjenu načela samoupravnog planiranja u razvoju i poslovanju organizacija udruženog rada. Složenost gospodarskih odnosa i njihova relativna nestabilnost bitno utječu na realnost planiranja, dok s druge strane subjektivni propusti mogu ugroziti pravovremenost i samoupravnost, čime se onda ozbiljno dovodi u pitanje i svrha planiranja.

Ne smijemo zaboraviti da planiranje nije popunjavanje tabela da bi se formalno zadovoljile obveze prema organima društveno-političkih zajednica, nego odredjivanje (smišljanje i uobličavanje) planskih zadataka.

1.2. Postupak istraživanja

U sklopu nastavnog programa III. godine studija izučava se na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu kolegij "Samoupravno planiranje".

Svrha je predmeta da upozna studente s teorijom i tehnikom planiranja razvoja i poslovanja u organizacijama udruženog rada kako bi oni učvrstili stečena znanja, lakše studirali druge predmete i djelatno sudjelovali u procesu planiranja nakon diplomiranja.

Da bi se postigli navedeni ciljevi, neophodno je upoznati studente s elementima planiranja razvoja i poslovanja u svakodnevnoj praksi, pa je u tu svrhu sastavljen upitnik koji omogućava da se stekne cjelovita slika o planiranju u organizacijama udruženog rada. Studenti-anketari obišli su radne organizacije na području općine Varaždin i prikupili podatke o:

- poslovanju OUR-a,
- analitičko-planskim službama,
- organizaciji planiranja,
- dokumentima koji prethode izradi i donošenju planova,
- sadržaju planova i
- praćenju izvršenja i unapređivanju planova.

Istraživanje je usmjereno na radne organizacije jer su analitičko-planske službe najčešće osnovane upravo na razini radnih organizacija, pa je tako olakšano komuniciranje s radnicima koji upravo planiranjem ostvaruju svoje svakodnevne poslove i radne zadatke. Tako je postupljeno zbog toga što se najpotpunije informacije o tom procesu mogu dobiti isključivo od radnika u analitičko-planskim službama.

U trenutku kad je počelo istraživanje (početak drugog tromjesečja 1981.godine) raspolagali smo podacima iz Statističkog godišnjaka općine Varaždin ¹⁾ za 1980.godinu prema kojima je na području općine postojao slijedeći raspored vrsta organizacije (oblika udruživanja) po djelatnostima:

Tabela br.1. OUR-i općine Varaždin po djelatnostima
 (stanje. 31.12.1979. godine)

Klasifikacija djelatnosti	Vrsta organizacije - oblik udruživanja							UKUPNO
	OOUR	RO bez OOUR-a	RO s OOUR-ima	SOUR	RZ OUR-a	Polj. zadr.	Zanat. zadr.	
01 Industrija i rudarstvo	48	3	9	1	12	-	-	73
02 Poljoprivreda i ribarstvo	6	1	2	-	2	1	-	12
03 Šumarstvo	1	1	1	-	1	-	-	4
04 Vodoprivreda	1	-	-	-	-	-	-	1
05 Gradjevinar- stvo	7	2	3	-	3	-	1	16
06 Promet i veze	11	1	3	-	2	-	-	17
07 Trgovina	13	4	3	-	2	-	-	22
08 Ugostitelj- stvo i turizam	2	1	1	-	1	-	-	5
09 Obrtništvo i lične usluge	6	1	-	-	-	-	-	7
10 Stambeno-komu- nalna i ure- đenje naselja i prostora	4	2	1	-	1	-	-	8
11 Financijske,te- hničke i poslo- vne usluge	1	2	-	-	-	-	-	3
UKUPNO PRIVREDA	100	18	23	1	24	1	1	168

Izvor: SGOV-80, str.15-23.

Problemima planiranja u organizacijama udruženog rada prvenstveno se bave ljudi u analitičko-planskim službama koje su organizirane u okviru radnih zajednica radnih organizacija i složenih organizacija udruženog rada, pa smo, kao što je to već istaknuto, usmjerili istraživanje na radne organizacije. Prikupljeni su odgovori iz 29 radnih organizacija (od ukupno četrdesetijedne) i jedne složene organizacije udruženog rada koja obuhvaća 10 radnih organizacija, tako da je pokriveno 95% svih privrednih OUR-a na području općine pa su podaci signifikantni.

Prilikom navedenog istraživanja studenti su pokazali primjeren interes za suradnju i s mnogo su entuzijazma obavili dogovorene zadatke. Fakultet je kao ustanova pomogao u animiranju rukovodilaca OUR-a koji su anketarima pružili potrebnu podršku, a posebno je značajno da je Znanstveno nastavno vijeće FOI ocijenilo rad dvoje studenata na anketi kao dovoljno kvalitetan da se prizna umjesto obvezne prakse na IV. godini studija. Ostaje, međutim, da se posebno istakne suradnja radnika-planera u organizacijama udruženog rada koji su, usprkos redovitim obvezama, uspjeli da pomognu anketarima i bez čije suradnje ni rezultati ne bi bili potpuni.

2. VRSTE I SADRŽAJ PLANOVA ²⁾

Premda je planiranje jedinstven postupak u okviru jugoslavenskih samoupravnih i socijalističkih proizvodnih odnosa, postoje određene specifičnosti koje utječu na vrste i sadržaj planova.

2.1. Vrste planova

Za određivanje vrste planova možemo koristiti različite kriterije:

- nosioce planiranja,
- organizacijske jedinice.

1) *Statistički godišnjak općine Varaždin (SGOV-80), Općinski komitet za privredu i društveno planiranje, Zavod za društveno planiranje i statistiku, Služba za statistiku, Varaždin, 1980.*

2) *Problemi vrste i sadržaja planova, iskorištenja kapaciteta, dokumentacijske osnove planiranja, organizacije planiranja te praćenja i unapređivanja planova, u nastavku izlaganja, obrađeni su na temelju predavanja što ih je iz predmeta "Samoupravno planiranje" održao prof. V. Franc, na FOI u šk. god. 1980/81.*

- vremensko razdoblje,
- sadržaj i
- značenje planova.

Ukoliko planove dijelimo s obzirom na nosioce, subjekte planiranja, moguća je slijedeća podjela:

- društveni plan Jugoslavije,
- planovi društveno-političkih zajednica (republike, SAP, općine, zajednice općina),
- planovi mjesnih zajednica,
- planovi organizacija udruženog rada,
- planovi poslovnih zajednica,
- planovi banaka, zajednica osiguranja mirovine i osoba te ostalih financijskih organizacija,
- planovi samoupravnih interesnih zajednica,
- planovi radnih zajednica,
- planovi društveno-političkih organizacija.

S obzirom na vrstu organizacijske jedinice, planove organizacija udruženog rada možemo posebno dijeliti na:

- planove osnovnih organizacija udruženog rada,
- planove zajednica organizacija udruženog rada,
- planove radnih zajednica,
- planove radnih organizacija,
- planove složenih organizacija udruženog rada.

Planovi se donose za različita vremenska razdoblja i po tome razlikujemo slijedeće vrste planova:

- dugoročne planove, koji se, prema specifičnostima tehnoloških i organizacijskih uvjeta, donose za razdoblja dulja od 5 godina,
- srednjoročne planove, koji obuhvaćaju petogodišnje razdoblje, a vremenski se poklapaju s društvenim petogodišnjim planom,
- godišnje planove poslovanja i
- operativne planove koji se donose za razdoblja kraća od godine dana.

Dugoročni i srednjoročni planovi su planovi (programi) razvoja, a godišnji i operativni planovi su planovi poslovanja. Po sadržaju planovi se dijele na ukupne i pojedinačne.

Ukupni planovi obuhvaćaju svu problematiku cjelokupnog poslovanja organizacije udruženog rada i predstavljaju zapravo skup

pojedinačnih planova kojima se obuhvaćaju pojedini segmenti (funkcije) cjelokupnog poslovanja. Razvojni planovi i godišnji planovi poslovanja moraju se izradjivati kao ukupni planovi. Pojedinačni planovi mogu se razlikovati u OUR-ima različitih djelatnosti (ugostiteljstvo i teška industrija, na primjer) ali je općenito prihvaćena slijedeća podjela:

1. plan prodaje,
2. plan robne i ukupne proizvodnje,
3. plan kapaciteta,
4. plan investicija,
5. plan istraživanja i unapredjivanja poslovanja,
6. plan nabave materijalnih sredstava za proizvodnju,
7. plan potrebnog broja radnika,
8. plan materijalnih troškova i amortizacije,
9. plan obrtnih sredstava,
10. plan ukupnog prihoda i dohotka,
11. plan raspodjele sredstava za osobne dohotke,
12. plan izobrazbe radnika,
13. plan trošenja sredstava zajedničke potrošnje,
14. planska devizna bilanca,
15. plan pokazatelja uspješnosti poslovanja.

Po značenju pojedinačni planovi dijele se na osnovne i pomoćne, ali ta podjela ne znači da neke planove treba, a druge ne treba izradjivati, nego se njome naglašava važnost pojedinih segmenata poslovanja u ostvarivanju ciljeva poslovanja OUR-a. Po tome su osnovni planovi:

- plan prodaje,
- plan robne i ukupne proizvodnje,
- plan investicija,
- plan osobnih dohodaka,
- plan zajedničke potrošnje.

Svi ostali pojedinačni planovi su pomoćni.

S obzirom da smo u istraživanju problematike planiranja u varaždinskoj općini komunicirali s OUR-ima privrednih djelatnosti, podjelu po nosiocima (subjektima) planiranja možemo zanemariti.

Što se tiče podjele po vrstama organizacijskih jedinica, uočeno je da se planovi izradjuju u složenim organizacijama, zatim u radnim organizacijama, dok se na razini osnovnih organizacija

udruženog rada i radnih zajednica planovi gotovo uopće ne izradjuju, već se smatra da su ti organizacijski dijelovi "pokri-
veni" planovima radnih organizacija.

Sve radne i složene organizacije na području općine izradjuju srednjoročne i godišnje planove, ali dugoročni planovi uopće se ne izradjuju.

Operativni planovi izradjuju se u približno 30% ispitanih organizacija.

Izradom srednjoročnih planova ispunjava se formalna obveza prema organima društveno-političkih zajednica, dok se godišnjim i operativnim planovima regulira poslovanje organizacije udruženog rada u skladu s vlastitim analitičkim potrebama. Dugoročni planovi zacijelo se teško mogu izradjivati u uvjetima nestabilnog tržišta, ali bi upravo drastične promjene, kojima su gospodarski subjekti izloženi, zahtijevale da se učine svi mogući naponi u svrhu pravovremenog prilagodjavanja pojedine organizacije udruženog rada tim promjenama, i to ne stihijski, već u skladu s dugoročnom vizijom razvoja i poslovanja.

2.2. Sadržaj planova

Svaki srednjoročni i godišnji plan izradjuje se kao ukupni plan koji predstavlja skup pojedinačnih planova. Sadržaj ukupnog plana određen je vrstom pojedinačnih planova koji se izradjuju. S obzirom na organizacijske oblike u kojima se planovi izradjuju redosljed izrade ukupnih planova bio bi sljedeći:

1. planovi radnih zajednica,
2. planovi osnovnih organizacija udruženog rada,
3. planovi radnih organizacija,
4. planovi složenih organizacija udruženog rada.

Ukupni plan radne organizacije, koja se sastoji od više osnovnih organizacija i radne zajednice, nastaje tako da se zbroje zbrojive veličine u istovrsnim pojedinačnim planovima RZ i OUR-a, a zbrajanjem vrijednosti istovrsnih pojedinačnih planova radnih organizacija dobivamo pojedinačne planove koji čine skup ukupnog plana složene organizacije udruženog rada. Na taj način može se točno utvrditi koji je organizacijski dio RO ili SOUR-a odgovoran za obavljanje pojedinog dijela cjelokupnog poslovanja.

Sadržaj ukupnih planova u praksi je vrlo raznolik, što se i moglo očekivati s obzirom na različite djelatnosti pojedinih OUR-a i na različiti stupanj razvijenosti planiranja u pojedinim organizacijama. Nabrojimo, radi kurioziteta, neke od formulacija koje predstavljaju "pojedinačne planove":

- analitika (naturalna, utrošenih sirovina, energije i materijala),
- naturalni plan proizvodnje, utroška sirovina i materijala i radne snage,
- financijski plan - rezultata poslovanja, dinamičke kalkulacije,
- plan fizičke i nominalne produktivnosti,
- plan troškova upravljanja,
- plan korištenja godišnjih odmora,
- plan norma minuta,
- plan mjera i akcija za izvršenje planskih zadataka (sic!).

Zaista bi bilo interesantno da se utvrdi kakvi se podaci kriju iza takvih naziva.

U skladu s ranije navedenom podjelom ukupnog plana na pojedinačne planove pojedine organizacije udruženog rada izradjuju slijedeće planove:

Tabela br.2. Vrste pojedinačnih planova koji se izradjuju u pojedinim organizacijama udruženog rada

Naziv pojedinačnog plana	Broj RO koje izra- djuju plan	% od svih RO
1	2	3
1. Plan prodaje	25	64
2. Plan robne i ukupne proizvodnje	29	74
3. Plan kapaciteta	3	8
4. Plan investicija	30	77
5. Plan istraživanja i unapredji- vanja poslovanja	3	8
6. Plan nabave	18	46
7. Plan potrebnog broja radnika	30	77
8. Plan materijalnih troškova i amortizacije	28	72
9. Plan obrtnih sredstava	16	41

1	2	3
10. Plan ukupnog prihoda i dohotka	32	82
11. Plan raspodjele sredstava za osobne dohotke	23	59
12. Plan izobrazbe radnika	3	8
13. Plan trošenja SZP	22	56
14. Planska devizna bilanca	5	13
15. Plan pokazatelja planirane uspješnosti poslovanja	21	54

Izvor: Anketa.

Uočavamo da više od polovice privrednih radnih organizacija na području općine Varaždin izradjuje slijedeće planove:

- plan prodaje,
- plan robne i ukupne proizvodnje,
- plan investicija,
- plan potrebnog broja radnika,
- plan materijalnih troškova i amortizacije,
- plan ukupnog prihoda i dohotka,
- plan raspodjele sredstava za osobne dohotke,
- plan trošenja sredstava zajedničke potrošnje,
- plan pokazatelja planirane uspješnosti poslovanja.

Manje od 10% svih radnih organizacija izradjuje slijedeće planove:

- plan kapaciteta,
- plan izobrazbe radnika,
- plan istraživanja i unapređivanja poslovanja,
- plansku deviznu bilancu.

Ovi rezultati ukazuju na činjenicu da briga za izobrazbu radnika i unapređenje poslovanja gotovo i ne nalaze svoje mjesto u planovima privrednih organizacija udruženog rada. Ostaje tajna kako se planiraju investicije ako ne postoji izradjen plan potrebnog kapaciteta i njegova iskorištenja.

2.2.1. Iskorištenje kapaciteta

U uvjetima otežanog poslovanja, zbog nestabilnosti na vanjskom i domaćem tržištu, teško je postići i tako "skromne" razvojne ciljeve kao što su zacrtani u Prijedlogu društvenog

plana SR Hrvatske za razdoblje od 1981. do 1985. godine.³⁾ Zbog toga je uočljivo da se u navedenom dokumentu i povećanje materijalne proizvodnje i povećanje proizvodnog zapošljavanja temelje na istoj pretpostavci, a to je potpunije iskorištenje kapaciteta povećanjem broja smjena. Prosječni koeficijent smjena u 1978. godini kretao se od 1,21 u proizvodnji ruda obojenih metala do 3,00 u preradi ugljena i iznosio je za Socijalističku Republiku Hrvatsku u prosjeku 2,35. Do kraja srednjoročnog razdoblja prosječan bi se koeficijent smjena u industriji trebao povećati za 10%.⁴⁾

U organizacijama udruženog rada iskorištenje kapaciteta planira se u pojedinačnom planu potrebnog kapaciteta i njegova iskorištenja koji može imati slijedeći oblik:

Tabela br.3. Plan potrebnog kapaciteta i njegova iskorištenja

O p i s	STROJ			UKUPNO
	"A"	"B"	"C"	
1. Ugrađeni proizvodni kapacitet u norma-strojnim satima				
2. Planirani gubici u NSS				
	Neradni dani			
	Održavanje			
	Ukupno			
3. Optimalni proizvodni kapacitet u NSS				
4. Potrebni proizvodni kapacitet u norma-strojnim satima				
5. Razlika	1. minus 4.			
	3. minus 4.			
6. % iskorištenja	$\frac{4.}{1.} \cdot 100$			
	$\frac{4.}{3.} \cdot 100$			

3) Vidi: Delegatski vjesnik, broj 174, Zagreb, 12.06.1981.god.

4) Prijedlog društvenog plana SRH za razdoblje od 1981.do 1985. godine, Delegatski vjesnik, br. 174, Zagreb, 12.06.1981, str.7.

- Ad 1. Ugradjeni proizvodni kapacitet u NSS za svaki stroj predstavlja ukupan broj sati u jednoj godini, a za organizacijsku jedinicu izračunava se tako da broj strojeva pomnožimo s 8760 ($8760 = 365 \times 24$).
- Ad 2. Ugradjeni kapacitet nemoguće je ostvariti zbog planiranih gubitaka koje moramo unaprijed predvidjeti, a to su neradni dani (subote, nedjelje i državni praznici) i održavanje (investicijsko i tekuće).
- Ad 3. Optimalni proizvodni kapacitet dobivamo tako da od ugradjenog kapaciteta odbijemo planirane gubitke (redak 3. = redak 1. - redak 2.).
- Ad 4. Potrebni proizvodni kapacitet u NSS dobivamo tako da planiranu ukupnu proizvodnju (u kalkulativnim jedinicama) pomnožimo brojem norma sati koji su potrebni za izradu kalkulativne jedinice proizvoda.
- Ad 5. i 6. Uspoređivanjem potrebnog kapaciteta s optimalnim i ugradjenim proizvodnim kapacitetom utvrđujemo višak ili manjak kapaciteta, odnosno postotak iskorištenja.

Uz ovakav pojedinačni plan izradjuju se:

- obrazloženje plana potrebnog kapaciteta i njegova iskorištenja i
 - mjere za izvršenje plana,
- a navedeni dodaci planu daju se opisno.

Ukoliko u pojedinačnom planu potrebnog kapaciteta utvrdimo višak kapaciteta, potrebno je preispitati planove prodaje i ukupne proizvodnje kako bi se pronašle mogućnosti za potpunije iskorištenje postojećih rezervi u opremi. Ukoliko utvrdimo manjak kapaciteta, to još uvijek ne znači da su neophodne investicije u osnovna sredstva jer se suradnjom s kooperantima taj manjak može uspješno nadomjestiti.

U istraživanju o problemima planiranja na području općine Varaždín pitanje o iskorištenju kapaciteta izazvalo je najviše zabune, što se sad vrlo lako objašnjava činjenicom da svega 8% radnih organizacija na području općine izradjuje pojedinačni plan potrebnog kapaciteta i njegova iskorištenja.

Formulacija pitanja zahtijevala je odgovor o postotku iskorištenja kapaciteta pod pretpostavkom da se ugradjeni kapacitet utvrđuje na temelju rada u tri smjene. U 12 OUR-a nije dobio nikakav odgovor, što znači da nemamo podatke za oko 30% ispitanika. Prosječno iskorištenje u ostalim OUR-ima iznosi 59%, ako rad u tri smjene označimo kao 100%. Zbog toga smatramo da postoje značajne rezerve u iskorištenju kapaciteta i da je njihovo iskorištenje u ovom planskom razdoblju ozbiljan zadatak svih radnih ljudi.

3. DOKUMENTI NA KOJIMA SE TEMELJE PLANOVI

Planovi se izradjuju i donose na temelju dokumenata koji više ili manje općenito reguliraju problematiku planiranja i nazivaju se podlogama za izradu i donošenje planova.

Općenitim podlogama za izradu planova smatramo savezni i republički ustav, savezni i republički zakon o planiranju, Zakon o udruženom radu, zatim samoupravne sporazume o udruživanju OOUR-a u RO i statute pojedinih organizacija udruženog rada.

U dokumente koji izravno utječu na sadržaj i izgled plana ubrajamo: Odluku SIV-a o obaveznoj jedinstvenoj metodici i minimumu obaveznih jedinstvenih pokazatelja potrebnih za pripremanje, donošenje i ostvarivanje planova samoupravnih organizacija i zajednica i planova društveno-političkih zajednica, republičku odluku o primjeni dodatnih jedinstvenih pokazatelja, odluku radničkog savjeta o pripremi, izradi i donošenju planova, zajedničku metodiku planiranja razvoja i poslovanja RO ili SOUR-a, zajednički dugoročni ili srednjoročni program razvoja RO ili SOUR-a, analizu i prognozu izvršenja tekućih planova, analizu razvojnih mogućnosti (osnove plana razvoja u idućem planskom razdoblju) i već izradjene pojedinačne planove u OUR-u.

Đio navedenih podloga propisan je od strane saveznih i republičkih organa (eksterne podloge), dok se ostale podloge izradjuju u organizacijama udruženog rada (interne podloge). Budući da od kvalitete i pravovremenosti izrade pojedinih podloga zavisi uspješnost planiranja u OUR-u, pokušali smo utvrditi koje se podloge izradjuju u privrednim OUR-ima varaždinske općine.

Tabela br.4. Podaci o dokumentima koji prethode izradi
i donošenju srednjoročnih planova

Naziv dokumenta	Broj RO u kojima se izradjuje	% od svih RO u opć.
1. Odluka o pripremi i izradi planova	33	85
2. Program rada na pripremi i izradi planova	33	85
3. Zajednička metodika planiranja	25	64
4. Analiza i prognoza izvršenja tekućih planova	32	82
5. Analiza razvojnih mogućnosti	28	72
6. Smjernice za izradu osnova planova	28	72
7. Osnove plana razvoja	31	79
8. SAS o osnovama plana	30	77

Izvor: Anketa.

Možemo zaključiti da se u organizacijama udruženog rada na području varaždinske općine poklanja potrebna pažnja izradi podloga za donošenje planova i da je time ispunjen jedan od preduvjeta za kvalitetno planiranje razvoja i poslovanja.

4. ORGANIZACIJA PLANIRANJA

Postupak pripreme, izrade, donošenja, provodjenja i analize plana razvoja ili poslovanja u organizacijama udruženog rada odvija se u uvjetima koji su predodređeni postojećom organizacijskom strukturom. Ta je struktura definirana statutom organizacije udruženog rada i samoupravnim sporazumima, a sam postupak planiranja potrebno je još detaljno utvrditi u zajedničkoj metodici planiranja razvoja i poslovanja u radnim organizacijama ili složenim organizacijama udruženog rada.⁵⁾ Nosilac svih poslova u postupku planiranja najčešće je analitičko-planska služba u okviru radne zajednice zajedničkih službi radne organizacije ili

5) Postupak planiranja precizno je objašnjen i prikazan pomoću metode PERT mrežnog planiranja u: Franc, V., Postupak planiranja razvoja i poslovanja OUR-a, Informator br.2785 od 15. 11.1980. i br.2813 od 21.02.1981, Zagreb, Prilog.

složene organizacije udruženog rada, a ukoliko takva služba ne postoji, onda je za planiranje zadužen "netko iz računovodstva", i to pored svojih redovnih radnih obveza.

4.1. Organi za izradu i donošenje planova

U organizacijama udruženog rada mogu postojati slijedeći organi za izradu nacrtu plana razvoja ili poslovanja:

- odbor za izradu nacrtu plana razvoja ili poslovanja osnovne organizacije udruženog rada,
- analitičko-planska služba radne organizacije ili složene organizacije udruženog rada i
- kolegijalni poslovodni organ.

Odbor za izradu nacrtu plana osniva se u osnovnim organizacijama udruženog rada gdje nije racionalno angažirati stalnu službu za probleme planiranja i može imati ovaj sastav:

- rukovodilac OOUR-a,
- analitičar-planer iz zajedničke analitičko-planske službe RO ili SOUR-a,
- nekoliko stručnih radnika različita profila i
- knjigovodja OOUR-a.

Analitičko-planska služba osniva se na razini RO ili SOUR-a i treba okupljati stručnjake različitih specijalnosti (ekonomiste, tehničare, organizatore, tehnologe) kako bi mogla preuzeti najodgovorniju ulogu u pripremi, izradi i analizi planova.

Kolegijalni poslovodni organ suradjuje prilikom izrade planova s odborom za izradu nacrtu plana u OOUR-u ili analitičko-planskom službom u radnim, odnosno složenim organizacijama udruženog rada jer okuplja stručne i odgovorne osobe zadužene za pro vodjenje poslovne politike OUR-a.

Organi za donošenje planova jesu zbor radnika i radnički savjet, što znači da prihvaćanje planova predstavlja neotudjivo pravo radnih ljudi.

Precizno utvrđivanje organa planiranja i njihova sastava, zatim specificiranje njihovih obveza, zadataka i odgovornosti u zajedničkoj metodici planiranja razvoja i poslovanja OUR-a, omogućava da se unaprijed preduhitre mogući nespornosti u procesu planiranja. Prilikom istraživanja organizacije planiranja u

OUR-ima varaždinske općine utvrđeno je sljedeće:

- U 10 radnih organizacija, ili 24% od svih RO na području općine, nema analitičko-planske službe. U tim organizacijama planove izradjuju odbori ili komisije za plan, referenti za planove, šefovi računovodstva ili rukovodioci sektora.
- U radnim organizacijama koje imaju analitičko-plansku službu, prilikom izrade planova, stručna služba najčešće se proširuje stručnjacima iz drugih organizacijskih jedinica, članovima organa upravljanja ili rukovodiocima i tako nastaju "odbori" ili "komisije" koji su zaduženi za izradu planova radnih organizacija ili SOUR-a.
- U 8 radnih organizacija, ili 20% od svih RO na području općine, postoje posebne komisije ili odbori za izradu planova u osnovnim organizacijama udruženog rada.

Uočavamo da je u organizaciji i provođenju planiranja naglasak stavljen na radne organizacije jer su upravo to organizacijski oblici koji imaju osposobljene organe za izradu planova i jer se planovi originalno izradjuju za radne organizacije, a ne osnovne organizacije udruženog rada. To znači da praksa odstupa od nekih temeljnih načela na kojima počivaju institucionalizirani okviri samoupravnog planiranja.

4.2. Broj zaposlenih u analitičko-planskim službama i njihova struktura

Budući da su analitičko-planske službe u radnim organizacijama i složenim organizacijama udruženog rada organizacijske je zgre cjelokupnog procesa planiranja, interesantno je utvrditi broj zaposlenih u tim službama i njihovu strukturu. Utvrđeno je da u ukupno dvadesetak analitičko-planskih službi na području općine Varaždin radi 101 radnik, pa ako se to usporedi s ukupnim brojem zaposlenih u privredi općine u 1980-oj godini, a to je 27.854, ⁶⁾ proizlazi da jedan planer-analitičar radi na svakih 275 zaposlenih. Očito je, dakle, da planer-analitičari ne predstavljaju "administrativni balast" u gospodarskim djelatnostima općine Varaždin.

6) *Informacija o poslovanju OUR-a privrede prema podacima završnih računa za 1980.godinu, SDK, Varaždin, 1981, str. 41.*

Struktura zaposlenih u analitičko-planskim službama promatrana je s obzirom na izvorno zanimanje (specijalnost), stručnu spremu, godine radnog staža i staž u analitičko-planskim službama.

Tabela br.5. Zanimanje radnika u analitičko-planskim službama

Zanimanje	Broj radnika
Ekonomist	85
Organizator	1
Gradjevinar	3
Gimnazijalac	4
Tekstilac	2
Strojar	2
Daktilograf	4
U K U P N O	101

Izvor: Anketa.

Pretežan broj ekonomista u analitičko-planskim službama (oko 85%) zacijelo je jedan od uzroka što se prilikom izrade planova stručne službe proširuju i što su odbori i komisije nosioci izrade planova u radnim organizacijama. U politici zapošljavanja pojedinih organizacija udruženog rada trebalo bi predvidjeti mogućnost da se analitičko-planske službe "ojačaju" stručnjacima drugih profila, prvenstveno tehnolozima i tehničarima, ali i dalje treba njegovati suradnju s drugim organizacijskim dijelovima OUR-a.

Tabela br.6. Stručna sprema radnika u analitičko-planskim službama

Stručna sprema	Broj radnika
Srednja	30
Viša	30
Visoka	36
Ostalo	6
U K U P N O	101

Izvor: Anketa.

Iz navedenih podataka vidljivo je da stručna sprema radnika zaposlenih u analitičko-planskim službama u potpunosti zadovoljava.

Tabela br.7. Radnici u analitičko-planskim službama po godinama radnog staža

Trajanje u godinama	Broj radnika
0 - 5	29
5 - 10	25
10 - 15	19
15 - 20	13
20 - 25	5
25 - 30	8
30 - 40	2
U K U P N O	101

Izvor: Anketa.

U analitičko-planskim službama rade pretežno mladi radnici (53% ih ima manje od 10 godina radnog staža) što je dobro s obzirom na mogućnost usavršavanja i napredovanja u radu, ali začudjuje relativno slaba zastupljenost iskusnijih radnika (15% radnika ima iskustvo veće od 20 godina).

Tabela br.8. Radnici po godinama provedenim na radu u analitičko-planskim službama

Trajanje u godinama	Broj radnika
0 - 5	55
5 - 10	24
10 - 15	7
15 - 20	11
20 - 25	3
25 - 30	1
30 - 40	0
U K U P N O	101

Izvor: Anketa.

Iz prednje tabele vidljivo je da većina zaposlenih u analitičko-planskim službama (nešto manje od 55%) radi na tim poslovima "odnedavno", a čak 78% manje od 10 godina. Iz podatka da svega 4% zaposlenih radi u analitičko-planskim službama dulje od 20 godina možemo zaključiti kako je taj rad neatraktivan za starije i iskusnije radnike. Može se, međutim, očekivati da povoljna kvalifikacijska struktura i relativna mladost zaposlenih u analitičko-planskim službama predstavljaju potencijal za unapređivanje rada u tim službama čime se ostvaruju uvjeti i za poboljšanje cjelokupnog procesa planiranja.

4.3. Sudjelovanje društveno-političkih organizacija u procesu planiranja

U procesu planiranja radni ljudi ostvaruju svoja samoupravna prava jer stvaraju uvjete za reguliranje cjelokupnog procesa poslovanja. Zbog toga je razumljiva društvena briga za kvalitetu i uspješnost planiranja. Društveno-političke organizacije u organizacijama udruženog rada preuzimaju značajnu odgovornost u stvaranju optimalnih uvjeta za primjenu načela planiranja.

Osnovne organizacije sindikata i Saveza komunista razmatraju na sjednicama prijedloge planova, zatim planove nakon donošenja (sic!) i analize izvršenja pojedinih planova. U nekim OUR-ima vodi se briga o zastupljenosti pojedinih društveno-političkih organizacija u organima planiranja i to tako da se predstavnik Izvršnog odbora sindikata delegira u odbor za izradu plana.

Ovo je područje najslabije istraženo i zahtijeva veću brigu, posebno kad se ima na umu da od uspješnosti planiranja razvoja i poslovanja zavise i materijalni uvjeti za reprodukciju društveno-ekonomskih odnosa.

Uočavamo da organizacije Saveza socijalističke omladine nisu dovoljno prisutne ni u raspravama o problemima planiranja u OUR-u.

5. PRAĆENJE I UNAPREĐIVANJE PROCESA PLANIRANJA

Svrha izrade plana je reguliranje procesa poslovanja u razdoblju na koje se plan odnosi. Zbog toga i faza ostvarivanja plana ulazi u proces planiranja i predstavlja oživotvorenje planskih

zadataka redovitim poslovanjem OUR-a. Za ostvarenje plana nisu odgovorni samo organi planiranja nego i svi radni ljudi koji pravovremenim i kvalitetnim izvršavanjem radnih obaveza omogućuju normalno odvijanje cjelokupnog poslovanja OUR-a, čime se zapravo i postiže ostvarenje plana. S tim u vezi neophodno je osigurati pravovremeno informiranje o provodjenju planskih zadataka i o mogućim odstupanjima kako bi se na vrijeme poduzele sve potrebne mjere za poboljšanje poslovnih rezultata.

5.1. Informiranje o toku procesa planiranja

Način informiranja o izvršavanju planova utvrđuje se u zajedničkoj metodici planiranja razvoja i poslovanja RO ili SOUR-a. Naročito je važno da se utvrde:

- sadržaj informacija,
- korisnici informacija,
- rokovi za informiranje,
- nosioci informacija,
- sredstva za informiranje,
- organi informiranja i
- izvori informiranja.

Informacijski sustav u organizaciji udruženog rada treba omogućiti prikupljanje i preradu informacija o procesu poslovanja čime se stvaraju temelji za donošenje poslovnih odluka, a zatim valja osigurati pravovremeno informiranje svih radnika o odlukama samoupravnih organa. Pri tome je naročito važno da se prikupe informacije o:

- događajima koji su pozitivno ili negativno utjecali na izvršenje planskih zadataka,
- disproporciji u organizaciji i metodama rada,
- vanjskim utjecajima na proces poslovanja OUR-a, naročito vodeći računa o tržišnim i institucionalnim promjenama,
- potrebi promjene (rebalansa) planova.

Bitna je svrha procesa informiranja da se svi radni ljudi pravovremeno upoznaju s procesom provodjenja plana i tekućeg poslovanja, sa stanjem i rezultatima izvršavanja plana i da se prikupe podaci koji će omogućiti kvalitetnije planiranje u idućem razdoblju.

5.2. Analiza izvršenja planova

Analizom obuhvaćamo izvršenje operativnih, godišnjih, srednjoročnih i dugoročnih planova u osnovnim organizacijama udruženog rada, radnim organizacijama i složenim organizacijama udruženog rada. Cilj praćenja i analize pojedinih planova je višestruk i izražava se kroz:

- unapredjivanje samoupravljanja u OUR-ima,
- održavanje realnosti planiranja i
- stimuliranje izvršilaca planskih zadataka.

Za praćenje i analizu izvršenja planova zaduženi su u organizacijama udruženog rada prvenstveno organi planiranja, i to organi za izradu planova, a potom i organi za njihovo donošenje. Naročitu pažnju praćenju i analizi planova mora poklanjati rukovodilac OUR-a koji je prvenstveno odgovoran za ostvarenje plana i odvijanje cjelokupnog procesa poslovanja. U radnim organizacijama i složenim organizacijama udruženog rada to je zadatak kolegijalnih poslovnih organa i analitičko-planskih službi. Izvršni organi radničkog savjeta, radnički savjeti i zborovi radnika u osnovnim organizacijama prate planove paralelno s periodičnim obračunima i tada se uspoređuju odnosi između planiranih i ostvarenih veličina.

Kao rezultat praćenja i analize nastaju izvještaji o izvršenju planova OUR-a, RO i SOUR-a koji mogu poslužiti za rebalans planova, unapredjivanje zajedničke metodike planiranja razvoja i poslovanja ili izradu nacрта programa razvoja i poslovanja OUR-a. Rokovi praćenja i analize planova zavise od vrste planova. Tako će se provodjenje operativnih planova u pojedinim organizacijama udruženog rada pratiti i analizirati svakodnevno ili sedmično, odnosno mjesečno. Ostvarenje godišnjih planova nije racionalno analizirati u razdobljima kraćim od mjesec dana, a izvršenje srednjoročnih planova možemo analizirati po tromjesečjima ili godišnje. Dugoročni planovi najčešće se analiziraju godišnje.

U privrednim OUR-ima na području općine Varaždin praćenje i analiza planova striktno su povezani s periodičnim obračunima. Ostvarenje planova prate stručne službe OUR-a (analitičko-planska služba ili računovodstvo, odnosno referent za planiranje) i predaju izvještaje organima upravljanja koji ih pri-

hvaćaju nakon razmatranja na sjednicama. U svega dvije radne organizacije ili 5% od svih RO na području općine naveden je inokosni poslovodni organ kao organ praćenja i analize planova.

5.3. Odgovornost planera i izvršitelja planova

Za ostvarenje plana razvoja ili poslovanja OUR-a odgovorni su svi radni ljudi koji slobodno udružuju rad nad društvenim sredstvima za proizvodnju u toj organizaciji udruženog rada. Ta je odgovornost utvrđena u svim zakonskim dokumentima koji tretiraju problematiku planiranja i sastavni je dio opće društvene odgovornosti radnika samoupravljača. Materijalne posljedice ne-realnosti i neizvršavanja planova izravno pogadjaju radnike u OUR-u i izražavaju se kroz:

- nestabilnost i nesigurnost poslovanja,
- stagnaciju u razvoju OUR-a,
- nizak ostvareni dohodak,
- niske osobne dohotke i nisku zajedničku potrošnju.

Odgovornost organa planiranja utvrđuje se u zajedničkoj metodi planiranja razvoja i poslovanja RO ili SOUR-a, i to tako da se specifičiraju obveze i odgovornost za izradu, a posebno za provodjenje planova.

Odgovornost za izradu obuhvaća ocjenu o realnosti planova, dakle kvalitetu sadržaja, a zatim i rokove donošenja (pravovremenost izrade). Ovo je vrlo delikatna situacija jer postoji mogućnost jednostrane ocjene da su organi za izradu planova (a to se prvenstveno odnosi na analitičko-plansku službu) odgovorni isključivo za realnost i rokove, dok su neposredni izvršitelji (radnici u proizvodnji) odgovorni za ostvarenje planskih zadataka. Takva podjela odgovornosti kao da isključuje prožimanje poslova i zadataka u postupku planiranja do čega dolazi angažiranjem svih radnika u fazi izrade plana. To znači, na primjer, da je za plan prodaje prvenstveno zainteresiran rukovodilac prodaje, zatim radnici koji rade u toj organizacijskoj jedinici, a onda i svi ostali. Planiranje nije samo popunjavanje tabela nego i postavljanje zadataka. Prema tome, za sadržaj i ostvarivanje plana prvenstveno su odgovorni organi upravljanja OUR-om, zatim se odgovornost prenosi prema uključivanju u proces planiranja, a to znači najprije na organe za izradu te na organe za donošenje planova.

Analitičko-planska služba je najodgovornija za kvalitetu zajedničke metodike planiranja razvoja i poslovanja u RO ili SOUR-u i analizu razvoja i poslovanja RO ili SOUR-a.

Odbor za izradu nacrtu plana razvoja ili poslovanja najodgovorniji je za kvalitetu i izvršenje planova u OUR-ima.

Neodgovornost pojedinaca kažnjava se disciplinskim mjerama ili izricanjem nepovjerenje, a neodgovornost organa planiranja kritikom ili smjenjivanjem.

Bitno je, međutim, da svatko od radnika koji su udružili rad u OUR-u prihvati plan kao svoj dokument (time prihvaća odgovornost i za realnost i za pravovremenost), a ne kao niz formalnih pokazatelja, pa onda da osjeti i neposrednu vlastitu odgovornost i zainteresiranost da se takav plan i ostvari.

U anketi o problemima planiranja u privrednim OUR-ima općine Varaždin na odgovornost u planiranju odnosila su se čak tri pitanja:

1. Da li je (gdje, u kojem normativnom aktu) i kako definirana odgovornost planera i izvršitelja plana?
2. Tko je zadužen za praćenje i utvrđivanje odgovornosti?
3. Postoje li oblici stimuliranja za uspješno izvršenje plana?

Iz dobivenih odgovora proizlaze slijedeći zaključci:

- U 13 radnih organizacija, ili 32% od svih RO na području općine, odgovornost planera i izvršitelja planova nije uopće definirana, a u 9 radnih organizacija, ili 22% od svih u općini nitko nije zadužen za njezino praćenje. U 10 radnih organizacija, ili 24% od svih na području općine, ne postoje nikakvi oblici stimuliranja za uspješno izvršenje plana.
- Odgovornost organa planiranja i izvršitelja najčešće je definirana u samoupravnom sporazumu o osnovama plana jer je takav odgovor dobiven u 14 radnih organizacija koje predstavljaju 34% svih RO na području općine. Kao ostali dokumenti spominju se statuti radnih organizacija, samoupravni sporazumi o udruživanju ili pravilnik o sistematizaciji poslova i radnih zadataka, a samo jednom, ili u 2% slučajeva, i "pravilnik o metodici planiranja".

- Za praćenje i utvrđivanje odgovornosti u procesu planiranja zaduženi su najčešće organi upravljanja (radnički savjet) i rukovodjenja (inokosni ili kolegijalni poslovodni organ) te stručni kolegij, a često se spominju i stručne službe (najčešće analitičko-planska služba). Možda iznenadjuje podatak da su u 2 radne organizacije, ili 5% od svih u općini, za praćenje i utvrđivanje odgovornosti zaduženi šefovi računovodstva, a u jednoj pravna služba.
- Oblici stimuliranja za uspješno izvršenje plana svode se isključivo na postotke stimulacije na isplaćene osobne dohotke. Interesantno je spomenuti da u desetak radnih organizacija, ili 24% od svih na području općine, postoje i odbitni postoci za neizvršenje plana. Premda vezanje plana i njegova ostvarenja na visinu osobnih dohodaka predstavlja oblik stimulacije koji pospješuje "prebačaje", teško se oteći dojmu da se tome može lako doskočiti u fazi izrade plana kad se na uštrb realnosti postavljaju skromniji i lako ostvarljivi planski zadaci.

5.4. Rebalans plana

Rebalans plana predstavlja izmjenu planskih zadataka u toku izvršenja plana. a opravdan je ukoliko su nastupile bitne, trajne i pravovremene promjene u uvjetima poslovanja koje nisu bile poznate prilikom izrade i donošenja plana. Na taj način osiguravamo realan plan do konca planskog razdoblja i možemo reći da je to oblik prilagodbe novonastaloj situaciji. Rebalans nije opravdan pri kraju planskog razdoblja, isto kao što ni operativne planove uopće ne mijenjamo, kako zbog kratkoće vremena tako i zbog njihove preciznosti i realnosti.

Mogućnost i uvjete rebalansa godišnjih, srednjoročnih i dugoročnih planova treba predvidjeti u zajedničkoj metodici planiranja razvoja i poslovanja. Organi rebalansa identični su organima planiranja, a poticaj za promjene planova trebaju dati organi koji su prvenstveno odgovorni za njihovo praćenje:

- rukovodioci OUR-a,
- stručni radnici iz analitičko-planske službe i
- organi upravljanja.

Rebalansom možemo obuhvatiti samo neke od pojedinačnih planova što znači da ukupni plan razvoja ili poslovanja ne mora pretrpjeti izmjene u svim elementima.

Na području varaždinske općine u 14 radnih organizacija, ili u 34% od ukupnog broja, mogućnost rebalansa nije regulirana samoupravnim aktima, a u 18 radnih organizacija, ili u 44% od svih RO na području općine, ta je mogućnost predviđena u Samoupravnom sporazumu o osnovama plana. U preostalim radnim organizacijama rebalans je reguliran statutom, poslovnikom o radu radničkog savjeta, pravilnikom, metodikom planiranja, a u jednom slučaju utvrđuje se planom (sic!).

Na pitanje kojim se tražilo mišljenje o rebalansu planova nije prikupljeno mnogo odgovora (11 radnih organizacija, ili 27%, nije izrazilo svoj stav) ali su oni, zbog često dijametralno suprotnih stajališta, vrlo zanimljivi. Teško bismo mogli donijeti zaključak o tome jesu li varaždinski planeri za ili protiv rebalansa, ali bi njihov razgovor o toj temi zacijelo bio vrlo živ. Dok neki misle da "nije potreban" ili da je "vrlo nepopularan", drugi su "apsolutno za" i smatraju ga čak neophodnim. Postoje pokušaji da se postotkom odredi odstupanje od plana koje bi zahtijevalo rebalans i tu se prijedlozi za donju granicu kreću od 10% do 30%. Više se ispitanika suglasilo da je rebalans potreban zbog vanjskih utjecaja koji su često nepredvidivi, a bitno utječu na uvjete poslovanja.

5.5. Problemi koji utječu na realnost planova

Realnost je jedno od temeljnih načela planiranja čije ostvarenje zahtijeva veliku pažnju organa planiranja i dobro poznavanje svih uvjeta i pojava koje mogu utjecati na buduće poslovanje. Smatra se da je realan onaj plan koji se može ostvariti uz "normalno veće napore" u granicama od 90% do 110%. Realnost se procjenjuje u fazi izrade idonošenja plana, a ne, kako se to pogrešno smatra, u naknadnoj analizi. To je potrebno zbog toga jer povjerenje u realnost plana (dakle u ostvarljivost postavljenih zadataka koji ispunjavaju ciljeve poslovanja i njihovu objektivnost) predstavlja najbolji stimulanis za pravovremeno izvršenje planskih zadataka. Realnost se procjenjuje uspoređivanjem sa sličnom organizacijom ili na temelju prošlog poslovanja. Procjenu mogu obaviti samo iskusni radnici i dobri poznavaoči one problematike koja je predmet planiranja. Da bi procjena realnosti bila uspješna, moramo uzeti u obzir sve unutrašnje činioce koji utječu na uspješnost poslovanja, ali i vanjske utjecaje na aktivnosti OUR-a. Potonje

je mnogo teže predvidjeti (tu se u prvom redu misli na institucionalne promjene i promjene na tržištu) i zbog toga se često javlja sumnja ne samo u realnost već i opravdanost planiranja. Skeptičarima možemo odgovoriti kako je upravo planiranje (temeljeno na poznavanju svih postojećih uvjeta i prognozi mogućih događaja) najbolja borba protiv stihije i neizvjesnosti. I ukoliko tvrdimo da je teško predvidjeti relevantne događaje u budućnosti, onda to ne znači da planiranje nije potrebno, nego naprotiv, da je to odgovoran i nužan posao. Na pitanje postoje li problemi koji utječu na realnost planiranja, svega 2 radne organizacije, ili 5% od svih na području općine Varaždin, dale su odgovor da takvih problema nema ni unutar OUR-a, ni izvan njega. Nešto je veći broj ispitanika izbjegao davanje bilo kakva odgovora, ukupno 5% ili 12%, dok su ostali odgovori prilično heterogeni, što otežava njihovo grupiranje.

Medju činiteljima koji utječu na realnost planiranja, a nastaju unutar organizacije udruženog rada, spominju se:

- težnja da planovi budu što prihvatljiviji kako bi se mogli premašiti i time osigurati bolje osobne dohotke,
- subjektivnost organizatora proizvodnje,
- teško prikupljanje podataka,
- sukob s rukovodiocima koji trebaju izvršiti plan jer žele niže planove od realnih mogućnosti,
- ispravnost strojeva i mogućnost njihova popravka,
- nedovoljna angažiranost pojedinih sektora.

Uočavamo da je dio ovih problema istaknut ranije prilikom razmatranja oblika stimulacije za uspješno izvršenje plana i da su uglavnom svi ti problemi zaista subjektivne naravi. Tek jedan manji dio poteškoća (mogućnost nabave doknadnih dijelova za strojeve) uvjetovan je slabim sistemskim rješenjima.

Ljestvica nevolja koje izvan OUR-a utječu na realnost planiranja razvoja i poslovanja obuhvaća:

- nestabilnost privrede (pogoršanje uvjeta privredjivanja),
- česte izmjene zakonskih propisa,
- nesredjene tržišne prilike,
- visok rast cijena, nedefiniran ekonomski položaj i stalno mijenjanje ekonomskog instrumentarija,
- osiguravanje poslova putem licitacija,

- nedostatak planova samoupravnih interesnih zajednica,
- vremenske prilike i sl.

Zacijelo je nužna ozbiljna društvena akcija da se ovi problemi uklone u interesu uspješnijeg poslovanja privrednih OUR-a.

5.6. Prijedlozi za poboljšanje procesa planiranja

Proces planiranja je vrlo dinamičan jer se u postupku izrade, donošenja i ostvarivanja plana treba prilagodjavati svim promjenama koje utječu na uspješnost poslovanja. U tome je velika odgovornost organa planiranja da se na vrijeme uoče relevantne promjene i da se postavljeni zadaci formuliraju u skladu sa stvarnim mogućnostima i potrebama. Poboljšati planiranje znači izraditi kvalitetniji i realniji plan, omogućiti ostvarenje načela samoupravnosti, sveobuhvatnosti, uskladenosti, preglednosti i ekonomičnosti, čime se postižu bolji rezultati u provođenju plana, odnosno u cjelokupnom poslovanju organizacije udruženog rada. Zbog toga su za unapređivanje planiranja odgovorni svi radni ljudi, i to kako za poboljšanje formalnih karakteristika plana razvoja ili poslovanja, tako i za stvaranje uvjeta koji će omogućiti bolje poslovne rezultate ili uspješnije zadovoljenje društvenih potreba.

Uspješnost plana ne treba mjeriti samo brojčanim pokazateljima, koji nam govore za koliko smo postotaka prebacili plan, jer se ona odražava i u klimi u kojoj se odvija cjelokupno poslovanje. Ovo posljednje teže je izmjerljivo, ali je van svake sumnje da povjerenje u realnost plana stvara osjećaj stabilnosti i socijalne sigurnosti, što zacijelo ima utjecaj i na proizvodne efekte.

Posljednje pitanje u anketi o problemima planiranja razvoja i poslovanja u privrednim organizacijama udruženog rada na području općine Varaždin tražilo je da se iznesu prijedlozi za poboljšanje planiranja.

U 8 radnih organizacija, ili 20% od svih na području općine, uopće nije odgovoreno na to pitanje, dok nas ostali odgovori upućuju na slijedeća moguća rješenja:

- osnivanje planske službe ili barem angažiranje jednog radnika za poslove plana i analize u onim organizacijama udruženog rada gdje za te poslove nitko nije posebno zadužen,

- veća angažiranost stručnih službi (prvenstveno plansko-analitičke),
- stručno usavršavanje kadrova,
- čvršća veza između pojedinih organizacijskih dijelova OUR-a,
- poboljšanje rukovodjenja,
- pravovremeno donošenje sistemskih mjera (rezolucije, SAS-ovi),
- stabilizacija tržišta ili
- da svatko u procesu poslovanja na vrijeme i kvalitetno obavi svoj posao.

Ovi nam odgovori - sugestije govore o nizu vlastitih slabosti koje opterećuju planiranje u organizacijama udruženog rada ali i o vanjskim negativnim utjecajima (nestabilno tržište i sistemske mjere). Posebno je zanimljivo uočiti da je među odgovorima bilo izraženo uvjerenje kako kvaliteta planiranja zavisi i od tretmana koji u radnoj organizaciji ima analitičko-planska služba, zatim od kvalitete zajedničke metodike planiranja razvoja i poslovanja, a naročito od toga koliko su u planiranje uključeni oni ljudi koji su dužni da postavljene zadatke izvršavaju. Time je, uostalom, potvrđeno temeljno načelo planiranja - samoupravnost.

6. ZAKLJUČAK

U uvjetima slobodnog udruživanja rada nad društvenim sredstvima za proizvodnju planiranje razvoja i poslovanja u organizacijama udruženog rada predstavlja neotudjivo samoupravno pravo radnih ljudi.

Nosioci planiranja u OUR-ima i drugim samoupravnim organizacijama i zajednicama reguliraju planom svoju djelatnost, a temeljna kategorija planiranja je dohodak čije stjecanje i raspodjela čine suštinu predmeta planiranja. Planom se prevladava neizvjesnost i stihija u poslovanju i osigurava sigurnost u sagledavanju budućih događaja. Planiranje može biti uspješno ukoliko se temelji na poznavanju zakonitosti i znanstvenom prognozi razvoja budućih događaja.

Složeni postupak planiranja razvoja i poslovanja u privrednim organizacijama udruženog rada reguliran je nizom zakonskih propisa i internih samoupravnih akata čime se postižu uskladenost, istovremenost i preglednost planiranja.

U svakodnevnoj praksi javljaju se problemi koji utječu na realnost planiranja, a uvjetovani su vlastitim slabostima nosilaca planiranja ili vanjskim utjecajima. Poznavanje tih problema neophodno je zbog unapređivanja postupka planiranja čime se stvaraju uvjeti za uspješnije poslovanje organizacija udruženog rada.

Na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu problematika samoupravnog planiranja izučava se u sklopu nastavnih predmeta na III. godini studija. Smatrali smo neophodnim da se teorijska izlaganja nadopune svježim primjerima iz prakse pa je u tu svrhu izvršeno ispitivanje na području općine Varaždin. Ispitivanjem su obuhvaćene samo privredne radne organizacije.

Odziv ispitanika bio je dobar, tako da dobiveni odgovori predstavljaju stvarnu sliku problematike planiranja na području varaždinske općine.

Uočeno je da teškoće postoje u dugoročnom planiranju i da su one djelomično uvjetovane nedostatkom organiziranih stručnih službi, a djelomično nestabilnošću vanjskih činitelja poslovanja OUR-a. U postojećim analitičko-planskim službama rade uglavnom mladi radnici vrlo povoljne kvalifikacijske strukture, ali nedovoljno raznolikog profila (pretežno ekonomisti).

Izrada podloga na kojima se temelje planovi odgovara zakonskim propisima i omogućava kvalitetnu izradu godišnjih i srednjoročnih planova.

Nedovoljno se pažnje poklanja odgovornosti organa planiranja u organizacijama udruženog rada. Ta je odgovornost rijetko regulirana odgovarajućim samoupravnim aktima, a isto tako i praćenje i utvrđivanje odgovornosti.

Oblici stimuliranja za uspješno izvršenje plana gotovo da i ne postoje, osim kao dodatak na isplaćene osobne dohotke u slučaju prebačaja plana.

O rebalansu planova postoje vrlo oprečna mišljenja među planerima, ali prevladava uvjerenje da je ispravljanje planova nužno ukoliko se bitno mijenjaju uvjeti poslovanja.

Postoje različiti unutrašnji i vanjski problemi koji utječu na postupak planiranja, ali je njihovo rješenje moguće dodatnim angažiranjem prvenstveno stručnih službi, a zatim i svih radnika-izvršilaca plana. Neki od problema naznačeni su zajedno s prijedlozima za njihovo prevladavanje.

U svakom slučaju ovo je istraživanje ispunilo svoju višestruku svrhu:

- Pomoglo je da se studenti izravno uključe u marginalne oblike znanstvenog rada i na licu mjesta upoznaju s problemima organiziranja i vođenja procesa planiranja razvoja i poslovanja u organizacijama udruženog rada,
- potaklo je radnike-planere da razmisle o nedostacima planiranja u svojoj sredini i mogućnostima za njihovo uklanjanje,
- omogućilo je stjecanje dragocjenih informacija i svježih primjera za nastavu iz planiranja.

Rezultati bi postali još vrijedniji ukoliko bi ovim kontaktima bila otvorena vrata široj suradnji Fakulteta i organizacija udruženog rada na području općine.

L I T E R A T U R A :

1. Franc, V.: *Postupak planiranja razvoja i poslovanja OUR-a, Informator broj 2785 od 15.11.1980. i broj 2813 od 21.02.1981, Zagreb, Prilog.*
2. *Informacija o poslovanju OUR-a privrede prema podacima završnih računa za 1980.godinu, SDK, Varaždin, 1981.*
3. *Prijedlog društvenog plana SRH za razdoblje od 1981. do 1985. godine, Delegatski vjesnik broj 174, Zagreb, 1981.*
4. *Statistički godišnjak općine Varaždin, Općinski komitet za privredu i društveno planiranje, Zavod za društveno planiranje i statistiku, Služba za statistiku, Varaždin, 1980.*

Primljeno: 1981-09-01

Цингула М.

"ПРОБЛЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ООТ ОБЩИНЫ ВАРАЖДИН"

В ежедневной практике существует целый ряд проблем усугубляющие применение принципа самоуправленческого планирования в развитии и деятельности организаций объединенного труда.

Знание и исключение этих проблем нужно для развития поступка планирования, на основе чего осуществляются условия успешной деятельности.

На основе анкетирования хозяйственных ООТ на территории общины Вараждин было установлено существование различных внутренних и внешних факторов, воздействующих на поступок планирования. Решение этих факторов возможно ангажементом преимущественно специализированной службы, а потом всех рабочих-исполнителей плана.

Некоторые из обнаруженных проблем приведятся вместе с предложениями за их устранение.

(Prijevod: Vladimir Ciglar)