

ZNAČENJE ZAJEDNIČKE METODIKE PLANIRANJA RAZVOJA I POSLOVANJA ORGANIZACIJA UDRUŽENOG RADA U PROCESU PLANIRANJA

U suvremenom poslovanju planiranje je nedvojbeno značajan instrument poslovne i razvojne politike. Da bi se taj važan samoupravní proces pravovremeno i nesmetano odvijao, potreban je dokument o njegovu organiziranju i sustavnom vodjenju. U našoj praksi to je zajednička metodika planiranja razvoja i poslovanja organizacija udruženog rada, čija je bitna funkcija da u svim fazama procesa planiranja utvrdi zadatke organa planiranja na izradi, donošenju, provodjenju i kontroli planiranja.

Značenje metodike planiranja u procesu planiranja objašnjava se njezinim djelovanjem na organizaciju planiranja, organe planiranja, samoupravljanje u planiranju, unapređivanje planiranja i odgovornost.

1. UVOD

Poslovanje u organizacijama udruženog rada obuhvaća čitav niz složenih djelatnosti i funkcija (prodaja, proizvodnja, nabava, investicije, knjigovodstvo, briga o kadrovima itd.) koje zahtijevaju organizirano vodjenje i usmjeravanje. Nepoznanice u poslovanju, stihijsko odlučivanje i bezobzirno kršenje tržišnih zakona osobina su nerazvijenog gospodarstva. Veliki poslovni sustavi, samoupravni odnosi u proizvodnji, raspodjeli i razmjene društvenih dobara, zatim uključivanje u svjetsko tržište i stabilan gospodarski i društveni razvoj zahtijevaju, međutim, da se neizvjesnost u poslovanju svede na najmanju moguću mjeru. Borba s entropijom sustava u budućnosti počinje danas i to korištenjem poznatih zakonitosti za predviđanje, pokretanje i kontrolu djelatnosti koje želimo ostvariti. Takva misaona djelatnost, koja nadilazi predviđanje nekih događaja, postavlja čvrste zadatke, specificira putove i metode njihova ostvarenja, uključuje stalnu kontrolu aktivnosti, a temelji se na poznavanju odredjenih zakonitosti, kao i vlastitih mogućnosti, naziva se planiranje. Ocjene o značenju planiranja još su uvijek vrlo različite i kreću se u rasponu od potpune negacije vrijednosti

planiranja za ekonomiku neke zemlje do mišljenja prema kojem se uspješnost planiranja mjeri povećanjem društvene proizvodnosti rada. Činjenica je da planiranje ne smije značiti administrativno miješanje u gospodarstvo, već ono mora omogućiti samoupravno uključivanje organizacija udruženog rada u tržišne tokove. Samoupravno gospodarstvo zahtijeva odgovarajuće mjere i načela poslovne politike kako bi se ostvarili temeljni ciljevi i zadaci društvenog razvoja. U tom smislu planiranje je stalan proces uskladjivanja pojedinačnih i društvenih interesa sa svrhom optimalizacije razvoja. Sadašnji stupanj razvoja proizvodnih snaga u SFRJ zahtijeva takav sustav samoupravnog i društvenog planiranja koji će omogućiti:

- nesmetano odvijanje društvene reprodukcije, razvoj proizvodnih snaga i povećanje proizvodnosti rada,
- socijalnu sigurnost radnih ljudi, ostvarivanje prava rada društvenim sredstvima i preuzimanje odlučujuće uloge u društvenoj reprodukciji upravo od strane radnika,
- obnavljanje i usavršavanje socijalističkih proizvodnih odnosa, razvoj sustava demokratskog pluralizma društvenih interesa, a time i jačanje samoupravljanja,
- racionalno i ravnopravno uključivanje u tokove svjetskog tržišta s ciljem uravnoteženja platne bilance zemlje i ostvarenja konvertibilnosti nacionalne valute,
- stvaranje uvjeta za provodjenje i razvoj koncepcije općenarodne obrane i društvene samozaštite,
- razumno korištenje prirodnih bogatstava i zaštitu čovjekove okoline.

Ovako postavljeni zadaci društvenog planiranja u svim fazama društvene reprodukcije ukazuje na njegovo značenje i očito je da plan treba biti skup zadataka na ostvarivanju željenih ciljeva u privrednim organizacijama udruženog rada, samoupravnim interesnim zajednicama i društveno-političkim zajednicama, odnosno u cjelokupnim društveno-gospodarskim odnosima.

Ukoliko izostane planiranje u navedenom smislu, vrlo je vjerovatno da će u procesu društvene reprodukcije doći do čitavog niza devijantnih pojava "kao što su:

- teritorijalno zatvaranje i lokalističko zadržavanje i trošenje akumulacije,

- ekonomski neopravdane izgradnje novih kapaciteta,
- prenatrpanost utjecaj vanprivrednih subjekata na razvoj i izgradnju udruženog rada,
- dominacija čistih kupoprodajnih odnosa i sistema kreditiranja,
- nesagledavanje razvojne perspektive i jačanje potrošačkog mentaliteta pri rasporedjivanju čistog dohotka,
- pomanjkanje jačeg utjecaja udruženog rada na društvene djelatnosti,
- neuskладjenost rasta proizvodnje i infrastrukture, do neriješenosti odnosa između proizvodnje, prometa i financijske sfere i slično". 1)

2. PROCES PLANIRANJA U ORGANIZACIJAMA UDRUŽENOG RADA

Planiranje u organizacijama udruženog rada dio je cjelovitog sustava društvenog samoupravnog planiranja i sadrži sva njegova obilježja. Prema našim zakonskim propisima pravo i dužnost da donose planove imaju:

1. osnovne organizacije udruženog rada, radne organizacije i složene organizacije udruženog rada,
2. poslovne zajednice,
3. banke,
4. zajednice osiguranja imovine i osoba te ostale financijske organizacije,
5. samoupravne interesne zajednice,
6. ugovorne organizacije udruženog rada,
7. poljoprivredne i druge zadruge te osnovne organizacije kooperanata,
8. radne zajednice za obavljanje poslova od zajedničkog interesa u organizacijama udruženog rada, poslovnim zajednicama, bankama i zajednicama osiguranja imovine i osoba, u skladu sa samoupravnim sporazumom o međusobnim pravima, obvezama i odgovornostima radnika radne zajednice i korisnika njihovih usluga,
9. mjesne zajednice,
10. društveno-političke zajednice. 2)

1) Mr Djoko Slijepčević: Značaj Engelsovog shvatanja i planske funkcije za samoupravno planiranje, Organizacija i kadrovi, Beograd, 1980, 2, str.20-25.

2) Član 76. i 92. Zakona o osnovama sustava društvenog planiranja i o društvenom planu Jugoslavije, Sl. list 6/76. i čl. 21. Zakona o društvenom planiranju u SR Hrvatskoj, NN 40/78.

Navedeni nosioci planiranja samostalno izrađuju i donose planove na načelima istovremenosti, sveobuhvatnosti i realnosti. Mehanizmi samoupravnog sporazumijevanja i društvenog dogovaranja trebaju omogućiti ostvarenje tih načela, ali i osigurati ravnopravnost nosilaca planiranja kako bi se zadovoljili pojedinačni, zajednički i opći društveni interesi.

Izdvajamo, medjutim, osnovnu organizaciju udruženog rada kao mjesto stvaranja dohotka i njegova planiranja jer samo onda ako planski zadaci budu postavljeni u osnovnoj organizaciji (a ne nametnuti iz administrativnih organa viših oblika udruživanja OOUR-a ili društveno-političkih zajednica) i tamo prihvaćeni od članova radnog kolektiva, možemo očekivati realnost u planiranju, zainteresiranost u izvršavanju i odgovornost za rezultate ne samo planiranja već i cjelokupnog poslovanja. Planiranje u udruženom radu treba omogućiti stvaralački doprinos svakog pojedinca oblikovanju poslovne politike OOUR-a, zatim definirati pojedinačne radne zadatke i odgovornosti, a to znači neposredno ostvariti samoupravna prava radnika. U procesu planiranja radnici trebaju utvrditi dugoročnu, srednjoročnu i kratkoročnu politiku poslovanja svoje osnovne organizacije udruženog rada i postaviti za cilj ostvarenje te politike. Istovremeno je nužno uskladiti poslovanje s drugim osnovnim organizacijama koje su udružene u radnu organizaciju i utvrditi zajedničke ciljeve i zadatke kao i putove i načine za njihovo ostvarivanje. Pomoću planova utvrđuju se:

- organizacijska struktura OOUR-a,
- sredstva potrebna za izvršenje planskih zadataka i njihovi izvori,
- broj i struktura potrebnih radnika,
- očekivani ukupni prihod i njegova raspodjela,
- raspored planiranog dohotka,
- osnove i mjerila za raspodjelu planiranih sredstava za osobne dohotke,
- mogućnosti unapređivanja cjelokupnog poslovanja OOUR-a.

Planom treba omogućiti gospodarsku samostalnost osnovne organizacije udruženog rada, razvoj organizacijskih odnosa i povećanje proizvodnosti rada. Istovremeno je nužno da se usklade potrebe OOUR-a i radne organizacije s ciljevima i zadacima viših oblika, društveno-političkih zajednica, samoupravnih interesnih zajednica i ostalih sudionika u pojedinim fazama društveno-gospodarske reprodukcije.

Složeni proces planiranja može se podijeliti u nekoliko faza:

1. Pripremni radovi koji obuhvaćaju spoznaju potrebe da se pri dje organiziranom oblikovanju zadataka u budućnosti, zatim načelno odredjivanje tih zadataka i utvrđjivanje postojećih činjenica uz uočavanje zakonitosti,
2. Izrada i donošenje plana obuhvaća tehničko-stručne poslove na oblikovanju planskih dokumenata, upoznavanje radnog kolektiva s tim dokumentima, analizu i korekciju sadržaja planskih dokumenata, ponovno vrednovanje ciljeva, izbor planskih zadataka i njihovo ugradjivanje u konačnu verziju plana,
3. Provođenje plana sastoji se u ostvarivanju planiranog procesa poslovanja i oživotvorenju zacrtanih ciljeva i zadataka,
4. Kontrola izvršavanja je usporedjivanje stvarnih rezultata u poslovanju s planiranim, utvrđjivanje mogućih razlika i analiza uzroka koji su te razlike izazvali. Nakon ostvarene kontrole neophodno je utvrditi odgovornost za negativna odstupanja kao i oblike stimuliranja za postignute pozitivne rezultate. Ovakvo zamišljena kontrola ne bi se trebala provoditi isključivo nakon završetka planskog razdoblja, nego je poželjno da se ona odvija usporedo s ostvarivanjem plana. Samo se tako može pravovremeno i uspješno izvršiti ispravak (rebalans) plana.

Da bi se proces planiranja mogao nesmetano odvijati, potrebni su odredjeni organi u radnim organizacijama. Prema prof. V. Francu u radnim organizacijama, koje su osnovane po osnovnim organizacijama udruženog rada, organe za izradu planova čine:

- odbor za izradu nacрта plana poslovanja osnovne organizacije udruženog rada,
- analitičko-planska služba radne organizacije,
- kolegij rukovodilaca radne organizacije (kolegijalni poslovodni organ). 3)

U tim radnim organizacijama organi za donošenje planova jesu:

- radnički savjet OOUR-a,
- radnički savjet radne organizacije.

Dužnost je organa planiranja da pravovremeno izrade i donesu kvalitetne planove, da prate ostvarenje tih planova, pokrenu postupak za rebalans ukoliko nastupe bitni, trajni i pravovremeni uvjeti koji bi to zahtijevali te da informiraju radne ljude o procesu planiranja.

3) *Redakcija: Novak-Franc: Planiranje u radnim organizacijama, Informator, Zagreb, 1973, str.60.*

3. PODLOGE ZA IZRADU I DONOŠENJE PLANOVA

Izradi planova nužno prethodi izrada i donošenje određenih dokumenata koji reguliraju proces planiranja, sadržaj planova i ostala relevantna pitanja. Općenito, možemo reći da se planovi izrađuju i donose na temelju podloga koje, više ili manje precizno, reguliraju problematiku planiranja. 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 osnovnih organizacija udruženog rada u radnu organizaciju ili složenu organizaciju udruženog rada, statute osnovnih organizacija, radnih organizacija ili složenih organizacija udruženog rada.

U dokumente koji izravno utječu na sadržaj i izgled plana ubrajamo: odluku SIV-a o obveznoj jedinstvenoj metodici i minimumu obveznih jedinstvenih pokazatelja potrebnih za pripremanje, donošenje i ostvarivanje planova samoupravnih organizacija i zajednica i planova društveno-političkih zajednica, republičke odluke o primjeni dodatnih obveznih jedinstvenih pokazatelja, odluku Radničkog savjeta o pripremi, izradi i donošenju dugoročnih, srednjoročnih i godišnjih planova, zajedničku metodiku planiranja razvoja i poslovanja radne organizacije ili složene organizacije udruženog rada, zajednički dugoročni ili srednjoročni program razvoja RO ili SOUR-a, analizu izvršenja tekućeg srednjoročnog plana, osnove plana razvoja u idućem planskom razdoblju (analizu mogućnosti razvoja u idućem planskom razdoblju) i već izrađene pojedinačne planove u OOUR-u. Na temelju općenitih podloga pristupa se izradi dokumenata koji prethode izradi planova i tek nakon usvajanja tih dokumenata može se izraditi dugoročni, srednjoročni ili godišnji plan poslovanja. U postupku priprema za izradu planova nosioci planiranja dužni su organima društveno-političkih zajednica dostaviti minimum zajedničkih pokazatelja na propisanim obrascima.

4. POJAM ZAJEDNIČKE METODIKE PLANIRANJA RAZVOJA I POSLOVANJA RADNE ORGANIZACIJE ILI SLOŽENE ORGANIZACIJE UDRUŽENOG RADA

Ako smo prihvatili pojam plana kao glavnog instrumenta poslovne politike i organiziranja aktivnosti u nekom budućem (planskom) razdoblju, onda moramo nastojati da se već u procesu izrade planskih dokumenata ostvaruju ona načela zbog kojih se plan i donosi. To znači da izrada dokumenta, koji treba da neizvjesnost buduće aktivnosti svede na najmanju moguću mjeru, ne može teći stihijski i neorganizirano.

Da bi se izbjegli mogući nesporazumi, da bi se svakom sudioniku u procesu planiranja omogućilo da zauzme svoje mjesto i u potpunosti izvrši zadatak koji plan pred njega postavlja, potrebno je izraditi dokument koji objašnjava i tumači spomenutu problematiku. Takav dokument zacijelo je zajednička metoda planiranja razvoja i poslovanja radne organizacije ili složene organizacije udruženog rada. To je propis kojim se u organizacijama udruženog rada organizira proces planiranja. Metodika planiranja precizan je dokument koji najdetaljnije objašnjava proces planiranja, utvrđuje obveze svih sudionika u planiranju, daje sadržaj i vrstu planova, tumači način popunjavanja pojedinih planova i način utvrđivanja veličina koje ulaze u te planove, određuje rokove za izradu i donošenje planova, uvjete rebalansa planova kao i odgovornost organa planiranja.

Potrebu za takvim dokumentom nameću obujam poslova što ih planiranje obuhvaća, s jedne strane, i želja da se ti poslovi usklade, s druge. Da bi se planovi donosili točno i na vrijeme, potrebno je unaprijed utvrditi tko je zadužen za obavljanje određenih zadataka, kako će ih obavljati i u kojem roku. Zbog toga je metodika planiranja potrebna organima planiranja u radnoj organizaciji i organima upravljanja koji imenuju te organe. Budući da u našem samoupravnom društvu svaki član radnog kolektiva u procesu planiranja neposredno ostvaruje svoja samoupravna prava, njemu je metodika planiranja potrebna u tumačenju zadataka što ih donose procesi prihvaćanja planova i njihova ostvarivanja. U donošenju plana, i u njegovu izvršavanju naročito, sudjeluju svi oni koji udružuju svoj rad u radnu organizaciju preko osnovnih organizacija udruženog rada, a to znači da im spomenuti procesi moraju biti u potpunosti razumljivi i jasni.

5. ORGANI ZA IZRADU I ORGANI ZA DONOŠENJE METODIKE PLANIRANJA

Prilikom izrade zajedničke metodike planiranja razvoja i poslovanja RO ili SOUR-a trebalo bi imati na umu da je to najbolja priprema za izradu samog plana. Među poznavateljima problematike planiranja postoji mišljenje da je metodika planiranja ogleđalo stručnosti ili sposobnosti za planiranje radne organizacije. Prema tome, u izradi metodike trebali bi sudjelovati vrhunski stručnjaci iz same radne organizacije, ali i izvan nje. Potonje zbog toga jer je teško očekivati da jedna radna organiza-

cija već okuplja sve one radnike, različitih profila, koji su potrebni prilikom izrade metodike. Osim toga, razina na kojoj se nalazi planiranje u našim radnim organizacijama ne dozvoljava pretpostavku da bi pomoć vanjskih suradnika bila suvišna. Njihovo iskustvo u planiranju upravo je ono što bi trebalo prenijeti i na ostale, a ne samo ekonomski obrazovane kadrove u radnoj organizaciji.⁴⁾

U organizacijskoj shemi radne organizacije ili složene organizacije udruženog rada određeno mjesto zauzima analitičko-planska služba koja, bez obzira na svoju pretežno "ekonomsku" strukturu, treba imati veći broj kadrova za izradu metodike planiranja. Ostali potrebni stručnjaci mogu se angažirati iz drugih organizacijskih cjelina (prodaja, tehnička priprema, proizvodnja, automatska obrada podataka, knjigovodstvo, financije, itd.) ili iz vanjskih ustanova. Budući da je izrada metodike planiranja jedan od bitnih zadataka analitičko-planske službe, ta je služba nosilac tehničkog dijela izrade, ali i odgovornosti za kvalitetu i pravovremenost obavljenog posla. Za izradu metodike može se osnovati posebna grupa (team) kojoj će to, kroz određeno razdoblje, biti stalan radni zadatak.

U našoj praksi postoje slučajevi da određene stručne ustanove izrađuju metodiku poslovanja za pojedine grane ili oblasti privredne, odnosno društvene, djelatnosti. Takva metodika, formalno ispravna, zacijelo može poslužiti kao koristan vodič u procesu planiranja, ali vjerujemo da bi metodika izrađena u "vlastitoj sredini" potpunije obuhvatila konkretne probleme i specifične potrebe. Osim toga, izrada metodike planiranja najbolja je priprema za izradu samog plana i najbolja mogućnost za usavršavanje radnika na poslovima planiranja. Možemo dakle zaključiti da je metodika planiranja dokument koji izrađuje analitičko-planska služba radne organizacije ili složene organizacije udruženog rada (bez obzira na mogućnost ili potrebu za uključivanjem vanjskih suradnika), a prihvaća je ili donosi radnički savjet RO ili SOUR-a, nakon što je za to ovlašten samoupravnim sporazumom, statutom ili drugim samoupravnim aktom unutar organizacije udruženog rada.

4) O nerazvijenosti planiranja u većini naših organizacija udruženog rada govore i rezultati ispitivanja koje je proveo Medjuopćinski odbor sindikata radnika u energetici, kemiji i nemetalima Zajednice općina Zagreb; Radničke novine, Zagreb, br. 35 od 25.08.1980, Prilog.

6. SADRŽAJ METODIKE PLANIRANJA

Sadržaj zajedničke metodike planiranja razvoja i poslovanja RO ili SOUR-a uvjetovan je zadacima koje metodika mora ispuniti, a to su u prvom redu:

- prikaz organizacije procesa planiranja s točno utvrđenim zadacima i rokovima za njihovo izvršavanje i
- odredjivanje vrste i sadržaja planova, koji se izradjuju i donose, te način utvrđivanja veličina u pojedinim planovima.

6.1. Ciljevi planiranja

U metodici planiranja potrebno je najprije navesti i objasniti ciljeve planiranja. Prema iskustvima iz prakse naših organizacija udruženog rada ti ciljevi su slijedeći:

1. Dugoročni plan razvoja OOUR-a najuspješniji je instrument samoupravljanja zato što pomoću njega udruženi radnici mogu najbolje ostvariti svoja samoupravna prava,
2. Plan je najbolji dokaz o potrebi i društvenoj opravdanosti osnovne organizacije udruženog rada, to je dokaz o potrebi i mogućnosti razvoja OOUR-a,
3. Planiranje omogućava da se u stvaranje politike razvoja dje latno uključe svi radnici udruženi u OOUR ili neki drugi ob lik udruživanja rada,
4. Planiranjem mogu radnici najbolje utvrditi svoje interese pa ih onda uskladiti s interesima društva, drugim OOUR-ima ili inim oblicima udruživanja rada,
5. Putem planiranja najbolje se utvrđuje i ostvaruje socijalna stabilnost radnika u udruženom radu. Izradom i donošenjem planova mogu radnici najbolje uočiti svoj položaj i utvrditi moguća rješenja za stvaranje veće socijalne sigurnosti i dru štvene stabilnosti. Budući da se doneseni plan smatra zadatkom, onda je on odmah i najuspješnije sredstvo za ostvarivanje planirane socijalne sigurnosti i društvene stabilnosti,
6. Dugoročni plan razvoja OOUR-a najkonkretnija je podloga za izradu i donošenje srednjoročnog plana razvoja i kratkoročnih planova poslovanja OOUR-a i svih oblika njegova udruživanja,

7. Planiranje razvoja OOUR-a jedan je od najboljih načina za stalno unapredjivanje poslovanja jer od svih, za to odgovornih, radnika zahtijeva da se za izvršavanje planskih zadataka utvrde bolji načini i bolja sredstva,
8. Planiranjem razvoja najbrže i najrealnije se utvrđuju i aktiviraju rezerve u sredstvima i iskorištenju radnog vremena. Rezerve se utvrđuju usporedbom planiranih potreba za stvarnim stanjem, a njihovo aktiviranje postaje zadatak kroz planiranu prodaju, proizvodnju i potrošnju,
9. Doneseni planovi razvoja najbrže i najuspješnije omogućuju kontrolu poslovanja zato što su ih izvršioци sebi postavili za ostvarenje svojih i društvenih interesa. Njima se vrlo uspješno mogu služiti sve kontrole poslovanja, a posebno mogu biti korisni radničkoj samoupravnoj kontroli,
0. Pomoću planova razvoja može se najbolje djelovati na stalno unapredjivanje načina rasporeda dohotka i raspodjele sredstava za osobne dohotke. Planiranjem razvoja moguće je trajno optimizirati ne samo visinu dohotka nego i proporcije njegova rasporeda. Isto tako putem planiranja razvoja moguće je potpuno prilagoditi kretanje stvarnih osobnih dohodaka izvršenim zadacima,
1. Dugoročni plan razvoja je instrument kohezije OOUR-a i njegovih asocijacija. Planiranje razvoja i doneseni plan razvoja stimulira udruživanje radnika u osnovne organizacije udruženog rada i udruživanje njihova rada i društvenih sredstava u sve druge oblike udruživanja. Plan je dokaz korisnosti tog udruživanja i sredstvo koje podržava to udruživanje i omogućuje postizanje planiranih koristi od udruživanja.⁵⁾

6.1. Predmet planiranja

Općenito se može reći da je cjelina društvene reprodukcije predmet planiranja, točnije temeljni predmet društvenog planiranja, a to znači da će predmet planiranja u organizacijama udruženog rada biti cjelokupno poslovanje tih OOUR-a. Posebno značajno mjesto u sklopu društvene reprodukcije i u sklopu poslovanja OOUR-a imaju pitanja stjecanja i raspodjele dohotka, tako da možemo reći kako je dohodak temeljna kategorija planiranja. U tom slučaju

5) Prof. Viktor Franc: *Sadržaj i organizacija planiranja u OOUR*, Informator, Zagreb, 1975, br.2185, str.16.

je i plan glavni instrument ostvarivanja i reguliranja dohodovnih odnosa u udruženom radu i cjelokupnom društvu.

6.3. Vrste planova

Planove možemo podijeliti polazeći od različitih kriterija i koristeći različite nazive. Tako, na primjer, sa stajališta koncepcije razvoja susrećemo slijedeću podjelu planova:

- a) Planovi po vremenu jesu:
 - dugoročni programi-planovi,
 - srednjoročni planovi,
 - godišnji planovi.
- b) Planovi po subjektima planiranja jesu:
 - planovi OOUR-a,
 - planovi radnih organizacija,
 - planovi radnih zajednica,
 - planovi SOUR-a.⁶⁾

U skladu s postojećim zakonskim propisima svaki privredni OUR (a time su obuhvaćeni svi oblici udruživanja od osnovne do složene organizacije udruženog rada) treba imati ove planove:

- dugoročni plan poslovanja ili plan razvoja koji se u zavisnosti od vrste tehnološkog procesa i mogućnosti realne procjene donosi za razdoblja dulja od pet godina,
- srednjoročni plan poslovanja ili razvoja koji obuhvaća petogodišnje razdoblje i poklapa se vremenski s društvenim petogodišnjim planom,
- godišnji plan poslovanja koji obuhvaća razdoblje od jedne kalendarske godine,
- operativni plan poslovanja koji se donosi za razdoblja kraća od godine dana.⁷⁾

Planovi koji se donose kao dugoročni, srednjoročni i godišnji obuhvaćaju u organizacijama udruženog rada cjelokupno poslovanje ili razvoj i predstavljaju skup pojedinačnih planova. Metodika

6) Grupa autora: *Jedinstvena metodologija za pripremu, izradu i donošenje srednjoročnog plana razvoja udruženog rada organizacija, Organizacija i kadrovi, Beograd, 1980, br. 3-4-5, str. 7.*

7) Prof. Viktor Franc: *Sadržaj i organizacija planiranja u OUR, Informator, Zagreb, 1975, br. 2185, str. 16.*

planiranja propisuje koji se pojedinačni planovi izradjuju za neku osnovnu organizaciju udruženog rada. Broj i vrste pojedinačnih planova nisu jednom zauvijek odredjeni, nego zavise o specifičnostima poslovanja pojedinih organizacija udruženog rada i o trenutačnim potrebama udruženog rada u cjelini društvene reprodukcije. Ova se tvrdnja može ilustrirati izvacima iz sadržaja dviju metodika planiranja koje su izradjene u srodnim OUR-ima, ali u vremenskom razmaku od 5 godina. Metodika planiranja razvoja i poslovanja za radnu organizaciju "Prvomajska" Zagreb (kolovoz 1974.godine) sadrži slijedeće pojedinačne planove:

- plan prodaje,
- plan robne proizvodnje,
- plan ukupne proizvodnje,
- plan kapaciteta,
- plan razvoja proizvoda, proizvodnje i unapredjivanje poslovanja,
- plan investicija,
- plan nabave,
- plan radne snage,
- plan izobrazbe radnika,
- plan troškova poslovanja,
- plan obrtnih sredstava,
- plan ukupnog prihoda,
- plan rasporeda dohotka,
- plan raspodjele sredstava za osobne dohotke,
- plan trošenja sredstava zajedničke potrošnje,
- plansku deviznu bilancu i
- plan pokazatelja planirane uspješnosti poslovanja.

Metodologija za pripremu, izradu i donošenje srednjoročnog plana razvoja SOUR-a "Goša" Smederevska Palanka (1980.godina) propisuje ove pojedinačne poslove:

- plan razvoja proizvodnje i usluga,
- plan marketinga, a osobito plasmana i realizacije proizvoda i usluga na tržištu, uključujući i plan izvoza,
- plan razvoja kapaciteta i investicije,
- plan osiguranja sirovinske baze, reprodukcijских i energetskih materijala,
- plan istraživanja razvoja proizvoda i tehnologije,
- plan kadrova i unapredjivanja njihova znanja,

- plan osiguranja potrebnih financijskih sredstava za ulaganje u osnovna i obrtna sredstva,
- plan priljeva i odljeva deviznih sredstava,
- plan kooperacije i udruživanja rada i sredstava s drugim OOUR-ima izvan vlastite radne organizacije,
- plan unapredjivanja organizacije rada i poslovanja,
- plan ukupnog prihoda i dohotka i osnova i mjerila za raspoređivanje čistog dohotka,
- plan zajedničke potrošnje,
- plan ostvarivanja obveza prema ostalim nosiocima planiranja koje proizlaze iz zaključenih samoupravnih sporazuma i dogovora o osnovama njihovih planova,
- plan zaštite životne sredine i
- plan materijalnih i financijskih rezervi.

Iz usporednog prikaza dviju metodika planiranja vidimo da postoje razlike u shvaćanju važnosti pojedinih elemenata u funkciji cjelokupnog poslovanja i da te razlike uvjetuju vrste pojedinačnih planova koji se propisuju, kao i njihov redoslijed. Istovremeno uočavamo pojavu novih problema kao što su izvoz, udruživanje rada i sredstava, zaštita čovjekove okoline čija se važnost očituje brigom o njihovu rješavanju u planskom razdoblju.

6.4. Sadržaj i oblik planova

Metodika planiranja, osim vrste planova i specifikacije pojedinačnih planova, treba propisati i njihov sadržaj i oblik. Sadržaj pojedinačnih planova utvrđuje se na temelju poznavanja problematike unutar radne organizacije i potreba koje nameću problemi poslovanja. Oblik planova najčešće je tiskanica koja sadrži podatke i rubrike kojima se najprikladnije izražava sadržaj pojedinačnog plana. Sadržaj i oblik planova moraju u metodici planiranja biti jasno i pregledno prikazani kako bi svi radnici, a ne samo ekonomski obrazovani kadrovi, razumjeli plan i mogli svjesno sudjelovati u njegovu donošenju i izvršavanju. Zbog toga u metodici treba točno navesti kako se dolazi do pojedinačnih veličina u planu, tko je odgovoran za određene podatke, kako se izračunavaju izvedene veličine (navesti formule), a poželjno je da se propišu i mjere za izvršenje planova i njihova ob^o razložnja.

6.5. Redoslijed i rokovi izrade

U metodici planiranja potrebno je, osim specifikacije pojedinačnih planova, navesti i redoslijed njihove izrade i odrediti ro

kove u kojima ih treba izraditi. To je nužno zbog logične povezanosti između pojedinačnih planova koja proizlazi iz ekonomsko-tehnološkog shvaćanja procesa cjelokupnog poslovanja organizacije udruženog rada. Budući da proces izrade planova i njihov redoslijed proizlaze iz samog poslovanja, metodika planiranja mora precizno utvrditi i redoslijed izrade i rokove kako bi se osiguralo realno i pravovremeno planiranje cjelokupnog poslovanja. Bitna je pretpostavka pravovremenosti planiranja da svi planovi budu izradjeni i doneseni prije nastupanja planskog razdoblja, a da bismo to postigli kod donošenja pojedinog plana, moramo na vrijeme imati gotove sve njegove sastavne dijelove. Ukoliko izradjujemo planove cjelokupnog poslovanja, moramo imati pojedinačne planove, što znači da njihova izrada, prema utvrdjenom redoslijedu, mora početi znatno ranije. Isto je tako normalna pretpostavka da prilikom izrade planova radnih organizacija imamo planove osnovnih organizacija udruženog rada. Pri tome je važno slijedeće: Plan cjelokupnog poslovanja nastaje objedinjavanjem pojedinačnih planova i predstavlja njihov skup, a plan radne organizacije ili SOUR-a nastaje zbrajanjem planova OOUR-a, odnosno radnih organizacija. Zbrajati možemo samo istovrsne pojedinačne planove, pa tako zbrojeni istovrsni pojedinačni planovi OOUR-a predstavljaju skup koji čini plan cjelokupnog poslovanja radne organizacije. Na taj način postiže se točno i precizno lociranje obveza u izvršenju plana po organizacijskim cjelinama. Dužni smo napomenuti, međjutim, da organizacije udruženog rada vrlo često nisu autonomne u pogledu poštivanja načela pravovremenosti u planiranju jer je izrada planova uvjetovana različitim dokumentima čije je donošenje u nadležnosti organa društveno-političkih zajednica. Problem postaje tim složeniji ukoliko administrativne mjere utječu još i na ostvarivanje principa realnosti. Poznato je uostalom da administrativno miješanje u privredu i samoupravno planiranje nemaju ništa zajedničko.

6.6. Organi planiranja

Već smo ranije istaknuli da se organi planiranja u organizacijama udruženog rada sastoje od organa za izradu i organa za donošenje planova. Metodika planiranja mora točno utvrditi koji su to organi u radnoj organizaciji i osnovnim organizacijama udruženog rada, tko imenuje te organe i koje su njihove dužnosti u procesu planiranja, kako u pogledu izvršenja odredjenih zadataka, tako i u pogledu poštivanja rokova i odgovornosti za propuste u radu. Kao organi za izradu planova mogu se utvrditi:

- odbor za izradu nacrtu plana poslovanja ili razvoja,
- analitičko-planska služba radne organizacije,
- kolegij rukovodilaca OOUR-a.

Odbor za izradu nacrtu plana sastavljen je od slijedećih radnika:

- rukovodilac OOUR-a,
- analitičar-planer OOUR-a,
- nekoliko stručnih radnika (različitog profila),
- knjigovodja OOUR-a.⁸⁾

Organe za donošenje planova sačinjavaju:

- zbor radnika OOUR-a,
- radnički savjet OOUR-a,
- radnički savjet radne organizacije.

Precizno utvrđivanje zadataka i obveza svakog od navedenih organa u procesu planiranja omogućava da se taj proces nesmetano odvija i da se unaprijed spriječe mogući nesporazumi.

6.7. Tok izrade i donošenja planova

U procesu planiranja organi planiranja imaju točno određeno mjesto koje je utvrđeno u metodici planiranja. Mjesto pojedinog organa i njegovo sudjelovanje u procesu planiranja uvjetovani su racionalnošću i uspješnošću obavljanja zadataka i dužnosti u toku planiranja. Bitno je, u svakom slučaju, da tok izrade i donošenja planova bude organiziran tako da svi organi ostvare svoje funkcije i zadatke. Pritom je neizostavno uključivane svih radnih ljudi u proces planiranja i to na način koji omogućava njihovo istinsko odlučivanje o razumljivim i jasnim pitanjima razvoja i poslovanja. U tom smislu neophodno je osigurati povratnu informaciju organima za izradu planova koji mogu svoju djelatnost unaprijediti samo ukoliko u planove uspješno ugrade sve relevantne primjedbe organa za donošenje planova. Stupanj uključivanja radnih ljudi u tok izrade i donošenja plana gotovo je matematički jednak stupnju samoupravljanja u organizaciji udruženog rada.

6.8. Izmjene planova

Ukoliko nastupe okolnosti koje značajno utječu na uvjete poslovanja, a te okolnosti nisu, objektivno, mogle biti obuhvaćene planom, onda je neophodno promijeniti plan. Promjena plana nije

⁸⁾ *Redakcija: Novak-Franc: Planiranje u radnim organizacijama, Informator, Zagreb, 1973, str.60.*

racionalna ukoliko vremensko razdoblje na koje se plan odnosi traje neznatno dulje od vremena potrebnog za izmjenu plana. Zbog toga metodika planiranja mora predvidjeti i utvrditi sve slučajeve u kojima se plan može mijenjati ("rebalansirati"). Općenito možemo reći da je rebalans plana opravdan ukoliko je nastupila trajna, bitna i pravovremena promjena uvjeta ostvarenja tekućeg plana. Metodikom planiranja utvrđuje se i tko je ovlašten za poduzimanje mjera u pogledu rebalansa planova. Operativne planove, u načelu, nije opravdano mijenjati tijekom njihova ostvarivanja.

6.9. Informiranje

Metodika planiranja utvrđuje i način informiranja o izvršavanju planova. Zacijelo je pritom bitno da se utvrde zadaci informacijskog sustava, cilj informiranja, sredstva informiranja, sadržaj informacija, rokovi i organi informiranja. U procesu ostvarivanja planova informacijski sustav treba ispuniti sljedeće zadatke:

- prikupiti i obraditi informacije o događajima koji su pozitivno i negativno utjecali na izvršenje planskih zadataka,
- prikupiti informacije o korištenju kapaciteta i svih ostalih materijalnih i ljudskih izvora,
- dostaviti informacije o disproporciji u organizaciji i metodama rada,
- dostaviti informacije o vanjskim utjecajima na proces poslovanja OUR-a, naročito vodeći računa o tržišnim i institucionalnim promjenama,
- prikupiti informacije o potrebi 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 o povećanju kvalitete planiranja u idućem razdoblju.

7. ZNAČENJE METODIKE PLANIRANJA

Zajednička metodika planiranja razvoja i poslovanja RO ili SOUR-a predstavlja podlogu za izradu planova na kojoj se temelji cjelokupan proces planiranja. To znači da njezina važnost nadilazi proces pripreme u cjelokupnom planiranju i obuhvaća sve faze uključujući izradu, provodjenje i kontrolu.

7.1. Organizacija planiranja

Prva je funkcija metodike planiranja da omogućuje normalno i nesmetano odvijanje procesa planiranja. U metodici je propisano koje radnje treba obavljati u procesu izrade, donošenja, ostvarivanja i kontrole provodjenja planova. Time metodika osigurava da se planovi donose na vrijeme i na način koji se kao potreba nameće iz same definicije planiranja. Izbjegavajući stihiju u procesu planiranja mi smo u stanju da pomoću metode ke planiranja i sam proces planiranja vodimo - planski.

7.2. Organi planiranja

Metodika planiranja omogućava organima za donošenje i organima za izradu planova da pravovremeno zauzmu svoje mjesto u procesu planiranja i da kvalitetno obave predviđene zadatke. Posebno je značajno da organi za izradu stječu dragocjeno iskustvo izradom same metodike jer na taj način mogu već unaprijed eliminirati neke teškoće koje se javljaju prilikom izrade planova. Izuzetno je važna i funkcija metodike planiranja u objedinjavanju rada stručnjaka različitih profila jer smo uočili da će proces planiranja biti manjkav ukoliko u njemu sudjeluju samo usko specijalizirani stručnjaci (na primjer: isključivo ekonomisti).

7.3. Samoupravljanje

Metodika planiranja ima značajnu ulogu u ostvarivanju temeljnih samoupravnih prava radnih ljudi. Budući da uređivanje međusobnih odnosa u osnovnoj organizaciji udruženog rada, odlučivanje o pitanjima društvene reprodukcije, izabiranje poslovne politike, stjecanje i raspodjela dohotka te raspodjela sredstava za osobne dohotke predstavljaju sastavne elemente plana poslovanja i razvojnog plana OOUR-a, onda i ostvarivanje tih samoupravnih prava neposredno proizlazi i iz načina kako su ta pitanja regulirana planskim dokumentima. Pritom nije dovoljno obuhvatiti planom sva prava koja proizlaze iz prava radom društvenim sredstvima i onda takav (formalno ispravan) plan prevesti preko organa upravljanja, nego je bitno da u procesu donošenja plana radni ljudi upoznaju plan, upoznaju sve veličine obuhvaćene tim planom i znaju kakve posljedice mogu proizaći ukoliko se plan ne ostvari i kakve koristi donosi uspješno provodjenje plana. Samo razumijevanje onoga o čemu se odlučuje predstavlja stvarno odlučivanje, dok je ostalo tek puki formalizam i teško je u takvim slučajevima povući granicu između

javašluka i manipuliranja. Metodika planiranja treba sadržavati precizna uputstva o popunjavanju pojedinih planova i to je ključ za razumijevanje planiranja. Pravilno izabrani i naznačeni ciljevi planiranja također mogu pripomoći da radni ljudi prihvate plan kao svoj zadatak i da ga shvate kao životnu potrebu, a ne kao još jednu papirnatu tvorevinu. Tek u slučaju da se planski zadaci svjesno i odgovorno prihvate, možemo računati na zainteresiranost u provodjenju plana i na odgovornost za njegovu kvalitetu. Metodika planiranja omogućava dakle da plan postane instrument ostvarivanja samoupravne poslovne politike OUR-a.

7.4. Unapređivanje planiranja

Dobro organizirani proces planiranja s precizno utvrđenim zadacima organa za izradu i organa za donošenje planova omogućava ostvarenje samoupravljanja u organizacijama udruženog rada. To ne znači, međutim, da se proces planiranja ne može unaprijediti, poboljšati i usavršiti. Istakli smo da je prilikom informiranja bitno, između ostalog, omogućiti da planiranje u idućem razdoblju bude još kvalitetnije. Ne postoje egzaktni pokazatelji o "kvaliteti" planiranja jer samo postotno prikazuje "prebačaja" ili "podbačaja" plana ne govori dovoljno o ostalim, prvenstveno samoupravnim, komponentama planiranja. Istaknimo da plan, kojim utvrđujemo uspješno poslovanje, stvara u radnika osjećaj mira, stabilnosti i sigurnosti što nije izmjerljivo, ali bitno utječe na radne i društvene rezultate. Zbog toga smatramo da metodika planiranja izravno pomaže poboljšavanje planiranja time što regulira praćenje procesa tekućeg planiranja i omogućava da rezultate ostvarivanja plana pratimo usporedo s izvodenjem plana, a ne samo naknadno.

7.5. Odgovornost

Značenje metodike leži i u činjenici da ona predviđa utvrđivanje odgovornosti za nerealnost u planiranju i izvršavanju planova. Odgovornost je disciplinska i materijalna, a propisana je u Samoupravnom sporazumu o međusobnim odnosima radnika u udruženom radu. Ona se utvrđuje po redoslijedu uključivanja organa u proces planiranja što znači da je pojačana za organe koji izradjuju plan u odnosu na one koji ga donose. To je razumljivo s obzirom na stručnost organa za izradu plana. Time je objašnjena

još jedna značajka metodike planiranja koja se sastoji u stvaranju osjećaja odgovornosti i discipline među sudionicima planiranja.

8. ZAKLJUČAK

Složenost poslovanja u organizacijama udruženog rada zahtijeva da se odvijanje poslovne politike i cjelokupno poslovanje u budućnosti, kao i bitna pitanja razvoja, reguliraju planovima poslovanja ili razvojnim planovima OUR-a. Na taj način prevladava se stihija u poslovanju i osigurava sigurnost u sagledavanju budućih događaja. Planiranje može biti uspješno samo ukoliko se temelji na poznavanju određenih zakonitosti i realnom uočavanju relevantnih činitelja.

U našem samoupravnom društvu planiranje ima posebnu funkciju u ostvarivanju procesa društvene reprodukcije i ostvarivanju samoupravnih prava radnih ljudi. Nosioци planiranja planom reguliraju svoju djelatnost, a temeljna kategorija planiranja je dohodak čije stjecanje i raspodjela čine suštinu predmeta planiranja.

Značenje procesa planiranja i složenost pitanja, koja se u tom procesu javljaju, zahtijevaju da proces planiranja bude valjano organiziran kako bi već prilikom pripremne faze, a naročito u fazi izrade, pa zatim u fazi provodjenja i fazi kontrole plana, došla do izražaja disciplina svih sudionika. Da bi izrada plana bila što kvalitetnija, ona se temelji na određenim općenitim ili konkretnim podlogama za izradu planova.

Svakako najpreciznija podloga za izradu planova je zajednička metodika planiranja razvoja i poslovanja RO ili SOUR-a. To je unutrašnji propis radne organizacije o tome tko treba izradjivati planove, koje planove treba izradjivati i (eventualno) mijenjati, tko donosi i mijenja planove itd. Metodika planiranja obuhvaća svojim sadržajem cjelokupni proces planiranja, utvrđuje ciljeve planiranja, predmet planiranja, vrste planova, sadržaj i oblik planova, redosljed i rokove izrade, objašnjava organe planiranja i određuje im zadatke, propisuje tok izrade i donošenja planova, regulira mogućnost izmjene planova, informiranje u procesu planiranja, ukratko, tu-mači bitna pitanja planiranja u OUR-u.

Značenje metodike proizlazi u prvom redu iz značenja planiranja samog i važnosti koju metodika ima u procesu planiranja. To znači da metodika planiranja bitno utječe na slijedeće elemente u procesu planiranja:

- organizaciju planiranja,
- organe planiranja,
- samoupravljanje u planiranju,
- unapredjivanje planiranja i
- odgovornost.

Metodika planiranja nije okoštala forma reguliranja procesa planiranja, ona se mijenja u zavisnosti od promjena koje se zbivaju unutar organizacije udruženog rada, zatim na tržištu i u cjelokupnom društvu. To znači da se i metodika planiranja razvoja i poslovanja razvija i usavršava kako bi proces planiranja trajno mogao ostvarivati funkciju instrumenta poslovne politike i ostvarivanja samoupravljanja u udruženom radu.

Ne kaže se uzalud da je dobra metodika jedan od osnovnih faktora dobrog plana, a dobar plan je temelj dobrog poslovanja. Dobro poslovanje, opet, znači zadovoljavanje životnih potreba čovjeka-pojedinca, udruženog rada i cijele društvene zajednice.

L I T E R A T U R A

1. Franc Viktor: *Sadržaj i organizacija planiranja u OUR, Informator, br.2185, Zagreb, 1975.*
 2. Grupa autora: *Jedinstvena metodologija za pripremu, izradu i donošenje srednjoročnog plana razvoja udruženog rada organizacija. Organizacija i kadrovi, br.3-5, Beograd, 1980.*
 3. Grupa autora: *Planiranje u radnim organizacijama (Redakcija Novak-Franc), Informator, Zagreb, 1973.*
 4. Slijepčević Djoko: *Značaj Engelsovog shvatanja planske funkcije za samoupravno planiranje, Organizacija i kadrovi, br.2, Beograd, 1980.*
- *Sažetak analize s prijedlogom zaključaka provedene ankete o aktivnostima na izradi planova srednjoročnog razvoja 1981-1985.godine, Međuopćinski odbor sindikata radnika u energetici, kemiji i nemetalima Zajednice općina Zagreb, Radničke novine, br.35, Zagreb, 1980.*

- *Zakon o osnovama sustava društvenog planiranja i o društvenom planu Jugoslavije, Službeni list 6/76.*
- *Zakon o društvenom planiranju u SR Hrvatskoj, Narodne novine 40/1978.*

Primljeno: 1980-10-06

Цингула Мариян:

"Значение совместной методике планирования и деятельности организаций объединенного труда в процессе планирования"

Р Е З Ю М Е

Чтобы процесс планирования беспрепятственно развивался, нужно выработать документ, которым регулируются все работы и задания органа планирования.

В самоуправленческой практике таким документом является совместная методика планирования развития и деятельности ООТ.

Значение методике состоит в том, что она имеет большое влияние на организацию планирования и на органы планирования. Кроме того, она является стимулом самоуправленческих отношений, ответственности и дисциплины.

Методика планирования является динамической категорией, обменивающейся в соответствии с общественными движениями — да и постоянно добавляющей качество процесса планирования.