

WILLIAM WESTLEY, Montreal

## Jedan model evaluacije radničke participacije u upravljanju\*

Ideal radničke participacije u upravljanju uspalio je maštu i probudio nade ljudi širom svijeta. Često ga se smatra rješenjem za alijenaciju i nezadovoljstvo u radu i/ili putem u istinski socijalizam. 1970. godine više od šezdeset zemalja poslalo je svoje predstavnike na ženevsku konferenciju IIRA o radničkoj participaciji u upravljanju, a većina ovih delegata tvrdila je da su njihove zemlje duboko zainteresirane za participaciju, da su joj odane ili da bar eksperimentiraju s različitim oblicima radničke participacije u upravljanja. No, uprkos ovim nadama uvjerenju u ekonomske, političke i psihološke probitke koji bi se mogli očekivati, povijest radničke participacije obiluje slučajevima gdje su organizacije s radničkom participacijom bile suočene s naporima i problemima, s neuspjehom ili stagnacijom.

Čak i u Jugoslaviji, gdje nalazimo najkompletniju i najuspješniju punu participaciju radnika u upravljanju, postoje ozbiljne napetosti i konflikti (Obrovčić: 1970; Rus: 1970). Unatoč zaštićenosti radničkog samoupravljanja sa-veznim ustavom, u kojem se kaže da tvornicama MORAJU upravljati radnici, u jugoslavenskim tvornicama postoji tendencija delegiranja moći odlučivanja na direktora i ostale stručnjake. Ovo je potencirano nedavnim uvođenjem slobodnog tržišta u Jugoslaviji, kada su tvornice po prvi puta bile suočene s konkurencijom (Adizes: 1971).

Mnoge tvornice drugih područja, koje imaju radničko samoupravljanje, su ili zatajile, pokazale manju efikasnost, ili su bile konkurentne samo u relativno kratkim vremenskim periodima. U ovu bismo kategoriju smjestili proizvođačke zadruge i francuske radne zajednice. Meister (1958) je zapazio da se u takvim organizacijama, izgleda, javlja prirodan proces u kojem se, u prvoj fazi entuzijazma, može naći skoro sektaška odanost pojedincu i radničkom samoupravljanju, ali da u kasnijim fazama ove organizacije propadaju ili prenose moć na jednog rukovodioca.

Napokon, postoje mnogi slučajevi djelomične radničke kontrole u pogonima američke industrije, kao što su razne vrste radničke participacije i dogo-  
varanja. Blumberg (1970) kaže, da se u onim slučajevima koji predstavljaju

\*Priredeno za Prvu međunarodnu konferenciju o participaciji i samoupravljanju, Dubrovnik, 13—17. prosinca 1972.

iskrene pokušaje uprave da donekle uključi radnike u odlučivanje (nasuprot mnogim slučajevima gdje je to jednostavno pokušaj manipuliranja radnikom), skoro uvijek može naći porast morala i produktivnosti.

Što je uzrok ovim razlikama? Tragajući za odgovorom možemo naći malo dobrih studija. Veći dio literature je deskriptivan, anegdotski i ideološki. Uspjesi se pripisuju izrazitoj vrijednosti ideje, a neuspjesi represivnoj ili nemilosrdnoj okolini. Samo u najskućenijim programima, kakvi su pokušaji američke uprave da motivira kroz sam posao, nalazi se jedva jedna približna procjena objektivnih činjenica.

Nama su potrebne pažljive, objektivne, komparativne studije. No, njima mora prethoditi adekvatni teorijski model koji objašnjava varijable. Svrha je ovoga rada da iznese procjenu jednog takvog modela.

### DEFINICIJE

Počinjemo s definiranjem naših glavnih pojmova — radnička participacija i upravljanje. Upravljanje upotrebljavamo pozivajući se na ono što Wilfred Brown (1960) naziva izvršnim sistemom, a što je totalitet odluka koje utječu na rad organizacije. Ovo uključuje takve jednostavne odluke kao npr. da li su odstupanja na mašinama pravilna, kao i odluke o prodajnoj strategiji. Svatko tko donosi ove odluke je, prema Brownu, sastavni dio izvršnog sistema. Kada se upravljanje ovako definira, može se vidjeti da je skoro svatko u poduzeću dio uprave, pa je pitanje radničke participacije u upravljanju zapravo pitanje STUPNJA njihove participacije.

Za svrhu ovoga rada razlučit ćemo stupanj participacije na tri razine: razinu radnog zadatka, razinu pogona i razinu poduzeća kao cjeline. Iako je jasno da u suvremenim kompleksnim poduzećima nijedna osoba ili grupa ne može donositi sve odluke, čak ni o relativno malom zadatku, možemo pretpostaviti da radnik može maksimirati broj odluka ili utjecaja koje donosi. Imamo tri postojeća modela za radničku participaciju na ove tri razine. Na razini radnog zadatka nalazimo pokušaje američke uprave za proširenjem posla, obogaćivanjem posla i upravljanjem prema postavljenim ciljevima. Na razini pogona, instituti za istraživanje rada u Norveškoj uveli su radničku kontrolu u pogonima određenog broja norveških tvornica. Napokon, imamo i slučajeve, kakav je Jugoslavija, primjera radničke kontrole na razini tvornice kao cjeline.

Naše je mišljenje da glavna razlika između uspješne i neuspješne sheme participacije leži u stupnju u kojem su cilj, opseg i stupanj radničke participacije primjereni: a) potrebama, sposobnostima i ciljevima radnika, b) tehnologiji poduzeća i c) stupnju privrednog razvitka zemlje u kojoj se poduzeće nalazi.

### POTREBE, SPOSOBNOSTI I CILJEVI

Potrebe shvaćamo onako kako ih je shvaćao A. H. Maslow (1943, str. 370-396), koji je zacrtao hijerarhiju potreba po kojoj su nezadovoljene osnovne potrebe dominirale ljudskom motivacijom ali su zamijenjene višim potrebama kojima su bile relativno zadovoljene. Da bi klasificirali razne vrste i stupnjeve radničke participacije s jedne strane i ekonomski i obrazovni položaj radnika s druge, upotrijebit ćemo Maslowljevju shemu onako kako ju je interpretirao

Douglas McGregor. Tvrdimo da će se shema radničke participacije, ondje gdje ona nije primjerena ekonomskom i obrazovnom nivou radnika, ili mijenjati tako da postane podesna ili će zatajiti. Kako su raspoloživi podaci i grubo i neujednačeni, to će i naša klasifikacija razina shema i radnika nužno biti jednako gruba, a i kriteriji kojima procjenjujemo uspjeh i neuspjeh imat će iste nedostatke.

McGregor (1970, str. 310—312) klasificira ljudske potrebe na četiri nivoa: 1) fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću, koje obuhvaćaju hranu, zaklon, odmor itd. kao prvo, te zaštitu od opasnosti, prijetnje i oskudice kao drugo; 2) društvene potrebe... koje obuhvaćaju potrebe za pripadanjem udruživanjem, za prihvaćanjem od strane drugih, za primanjem i davanjem prijateljstva i ljubavi; 3) egopotrebe, koje se odnose na potrebe na ugledom, statusom, priznanjem i poštovanjem, za samopouzdanjem, neovisnošću, ispunjenjem i sposobnošću; 4) potrebe za samozadovoljenjem, tj. potrebe za ostvarivanjem vlastitih mogućnosti, za neprestanim razvijanjem samog sebe, za kreativnošću u najširem smislu te riječi«. McGregor zatim tvrdi, da se sekundarne potrebe aktiviraju kao motivatori tek kad primarnije potrebe postanu relativno zasícene. Najjednostavnije rećeno, izgladnio ćovjek rijetko brine o svom ugledu, dok uhranjen ćovjek brine.

Klasifikacija razine potreba grupe radnika vjerojatno se može, s obzirom na sadašnji nivo informacija, saćiniti samo u vrlo grubim crtama. Predložili bismo razlikovanje između radnika s niskim dohotkom i slabom sigurnošću na poslu, kakvi su polukvalificirani neorganizirani radnici u malim montažnim i remontnim radionicama, zatim radnika s osrednjim dohotkom i sigurnim poslom kao što su organizirani automobilski radnici, te radnika s visokim dohotkom i velikom sigurnošću na poslu kao što su stručnjaci-inženjeri i univerzitet-ski profesori.

Prva bi grupa trebala biti zaokupljena elementarnim ciljevima — plaćom i sigurnošću, druga bi, mada poklanja puno pažnje i plaći i sigurnosti, trebala biti vrlo zainteresirana za radna prava (npr. važnost statusa), dok bi posljednja trebala biti primarno motivirana potrebama za samo-poštovanjem i samo-potvrđivanjem. S ovim petpostavkama, za koje nam se ćini da su grubo toćne, istićemo da je mogućnost zadovoljavanja ovih razlićitih potreba ono što motivira razlićite grupe radnika i da će oni oblici organizacije koji maksimalno osiguravaju zadovoljavanje takvih potreba, funkcionirati najuspješnije. Tako je poznato da znanstvenici teže najvećoj produktivnosti tamo gdje imaju autonomiju i kolegijalnu (samoupravnu) okolinu; da dobro stojećí »blue-collar« radnici pristaju uz one upravne sheme koje naglašavaju status, te da su malo plaćeni, nekvalificirani i polukvalificirani radnici prvenstveno zainteresirani za povišice. Slićno tome, kako su pokazali Hertzberg (1966.) i njegovi suradnici, zasićenje bilo koje od ovih potreba rezultira njihovim iskljućivanjem kao motivatora, što ima za posljedicu to da se daljnje povećanje efikasnosti može poćići samo kroz obećanje probitaka koji zadovoljavaju više potrebe.

Za svrhu ove analize mi ćemo, prema tome, predložiti tri široke grupe radnika: 1) neobrazovane, polu, ili nekvalificirane radnike koji u osnovi razmjenjuju fizićku snagu za prihod; 2) kvalificirane radnike ili tehničare sa srednjom školom, koji razmjenjuju vještinu za prihod; 3) visokokvalificirane radnike stručnog tipa, s fakultetskom ili odgovarajućom naobrazbom, koji razmjenjuju znanje za prihod. U zamjenu za ućinke društvene mobilnosti, pret-

postaviti ćemo da radnici ovih grupa potječu iz neobrazovanih obitelji radničke klase, iz obrazovanih obitelji niže-srednje klase, odnosno iz visoko obrazovanih obitelji više-srednje klase. Čitalac će shvatiti da u stvari postoji uspon i ukrštanje među ovim grupama. Unatoč tome, mogu se razlikovati ovako pročišćene grupe.

Postoje dokazi o tome da se kod ovih grupa životni stil, ciljevi i predodžbe o samom sebi razlikuju. Željeli bismo ukazati na to da ove razlike u zahtjevima grubo odražavaju kako njihove potrebe, tako i njihove potencijalne doprinose u upravljanju poduzećima.

Nekvalificirani, neobrazovani radnici često su i siromašni i nesigurni. Oni su, zato, prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba, zaokupljeni fiziološkim potrebama i potrebama za sigurnošću; drugim riječima dohotkom i sigurnošću na poslu. Dokle god im ove stvari nedostaju, oni su vjerojatno malo zainteresirani za društvene i psihološke probitke rada ili u najmanju ruku ne bi željeli žrtvovati dohodak za takve probitke. Naravno, kad bi mogli postići te probitke bez umanjivanja dohotka, oni bi to cijenili. Ako su takvi radnici formalno nepismeni (ako imaju manje od šestogodišnjeg obrazovanja), oni su vjerojatno nesposobni za zadatke koji uključuju apstraktne simbole (kao što je planiranje) i vjerojatno osjećaju da ne mogu puno doprinijeti upravljanju izvan uskih granica svog posla. Shodno potrebama i sposobnosti, ovi bi radnici bili najzadovoljniji nekim vrlo ograničenim oblicima participacije kakav je Scanlon Plan, ili jednostavno, kolektivnim dogovaranjem.

Kvalificirani radnici i tehničari, sa srednjom školom ili odgovarajućom naobrazbom, a koji potječu iz obitelji istog tipa, bit će relativno imućni, u svakom slučaju s dohotkom dovoljnim za pribavljanje mnogih raskoši, i prema tome oslobođeni potrebe za dohotkom i sigurnošću. Oni bi vjerojatno kao dobar posao naveli onaj u kojem imaju izvjesnu količinu slobode, autonomije i izazova. S obzirom na to da su njihove društvene i egopotrebe aktivirane te da imaju sposobnost da kontroliraju svoj posao a vjerojatno i veći dio rada u pogonu, oni će tražiti povoljnu priliku (Nolter: 1964, Kratz: 1954, str. 93). Oni bi trebali biti zadovoljni s drugim stadijem programa radničke participacije, u kojem imaju skoro punu kontrolu nad svojim poslovima i, kao grupa, nad radom na nivou pogona.

Napokon, pogledajmo grupu doktora kemije—istraživača koji rade za veliko poduzeće, a potječu iz sličnih obitelji; oni nikada nisu trebali osjetiti želju za novcem i ne smatraju ga središnjim dijelom svoga posla. Zapravo, oni vjerojatno uzimaju »zdravo za gotovo« da će biti dobro plaćeni. Očekivat će da potpuno kontroliraju svoj posao, očekivat će da potpuno upravljaju svojim pogonom, te će htjeti i moći dati vrijedan doprinos u upravljanju poduzećem. Ovo bi bili radnici sigurni u svoj status, koji kao dobar posao navode onaj u kojem bi bili neovisni, imali priliku za stvaralaštvo i mogli raditi na samopotvrđivanju.

Tipovi radnika koje smo izabrali su, naravno, samo ilustrativni. No, oni pokazuju gradaciju na nivou potreba na kojem radnici djeluju, obiteljsko i obrazovno zaleđe koje imaju, stupanj njihove upravljačke sposobnosti, te njihove zahtjeve i očekivanja. Ako se to uzme u obzir, čini se vjerojatnim da treći stadij shema participacije ne bi odgovarao nekvalificiranim radnicima, zato što bi im više bilo stalo do novca i sigurnosti nego do statusa i kreativnosti, jer

bi, ukoliko poduzeće u kojem rade ne bi bilo dovoljno bogato, njihova neprijemljena participacija bila toliko skupa da bi za nju morali žrtvovati dohodak. Slično tome, kemičari-istraživači ne bi bili zadovoljni prvim stadijem shema participacije, jer bi znali da kao kolegijalna grupa mogu upravljati svojim pogonom bolje nego itko drugi, te bi odbijali druge tipove kontrole.

Sada postaje nužno definirati što mislimo pod radničkom kontrolom a očito je, naravno, da će to biti funkcija određenog broja odluka koje radnik donosi s obzirom na svoj posao. Slijedi da će se, s povećanjem raspona radničke kontrole povećati i njegova autonomija i potencijalna mobilnost. Moglo bi se zamisliti da raspon kontrole proizlazi iz radnog mjesta — službeničkog ili radničkog — i da uključuje određeni broj alternativa s kojima je on suočen. Prema tome ako rad ne obuhvaća odluke i ako je akcija posve propisana, radnik nema kontrole. Ako se posao obogati npr. time da on nadgleda svoj rad, kontrola je proširena. Ako se on pridružuje drugim radnicima u kontroli toka posla i ako planira posao na nivou pogona ili je angažiran u savjetodavnim odborima, kontrola je još šira. Konačno, ako je lično uključen u cjelokupno upravljanje poduzećem, ako odlučuje o zapošljavanju, investiranju, istraživanju tržišta i sl. onda se može smatrati da ima punu kontrolu.

Ova se jednostavna slika povećanja raspona kontrole mora dopuniti kako bi se shvatilo da povećanjem raspona radnik mora dijeliti odluke s drugima (radnicima, tehničarima, činovnicima, direktorima i sl.) i da time on gubi dio kontrole. Ovo navodi na pomisao, da će radnik imati najveći stupanj kontrole u svom vlastitom poslu (i prema tome, u onim stvarima za koje je najkompetentniji), a sve manje kontrole kad dijeli odluke s više i više ljudi. Možemo zato očekivati da će ovo važiti za svakog člana organizacije, uključujući i direktora. To bi predstavljalo realističku prilagodbu funkcije upravljanja vještinama pojedinaca i potrebama poduzeća. U tome se nalazi i određena prirodna mudrost, jer se ljudi osjećaju ugodnije i postižu psihološke probitke participiranjem u odlukama koje su sposobni donositi. Upravo taj osjećaj primjene sposobnosti naglašava ego i dovodi do razvoja. Sistem bi trebao biti dovoljno fleksibilan da potakne ljude na povećanje sposobnosti a s povećanjem sposobnosti i na povećanje raspona njihove kontrole. Naravno, porast sposobnosti nije neograničen. Efikasnim organizacijama uvijek će biti potrebna podjela rada a ona će izazvati razlike u vještinama i sposobnosti. Raspon kontrole mora biti određen i ograničen rasponom sposobnosti. Kao što ograničavanje kontrole ispod sposobnosti čovjeka stvara alijenaciju i nezadovoljstvo, tako će i njeno povećanje iznad njegovih sposobnosti izazvati osjećaje nesposobnosti, gluposti i konačno, dosade. Osim toga, vjerojatno je zastrašujuće donositi odluke o vlastitoj sudbini kao da za to ne posjeduje vještina i informiranost.

Studije jugoslavenskih tvornica, gdje radnički savjet upravlja tvornicom, pokazale su da je radnicima teško da razumiju i odlučuju o običnim problemima upravljanja kao što su proizvodni raspored, investicije, istraživanje tržišta itd. Ove studije konzistentno pokazuju da su članovi radničkog savjeta zainteresirani samo za ona pitanja koja ih direktno pogađaju i koja mogu razumjeti, kao npr. plaće, pritužbe, stambena pitanja i godišnji odmori (Kolaja: 1965; Jezernik: 1968). Kako izgleda da prisustvovanje sastancima radničkog savjeta s vremenom opada, iskustvo mora da je neugodno, jer pruža radnicima osjećaj nesposobnosti i beskorisnosti. Ove napetosti se povećavaju zbog konkurencije između pojedinih dijelova tvornice, izazvane oskudnim sredstvima

i zbog sloma povjerenja između radnika i radničkog savjeta, što se manifestira štrajkovima. Postoji sve više dokaza da radnici smatraju da će prepuštajući više moći direktoru, postići veću efikasnost i veće dohotke (Adizes: 1971.).

## OBLICI RADNIČKE PARTICIPACIJE

Teorija samoupravljanja zasnovana je na potrebama radnika i, slijedeći ovu nit, pokušat ćemo razlikovati oblike samoupravljanja s obzirom na stupanj u kojem oni zadovoljavaju potrebe definirane prema Maslowljevoj hijerarhiji. Naša klasifikacija zasnovana je na rasponu radničke kontrole nad vlastitim poslom.

Raspon kontrole je važan jer izgleda da su psihološke prednosti radničkog samoupravljanja povezane s osjećanjem radnika da kontrolira ono što ON SAM radi. Raspon je najuži kada sve što on čini izgleda predodređeno i kada nema mjesta njegovim vlastitim odlukama, a najširi onda kada on ima potpunu i autonomnu kontrolu nad onim što radi. Potpuno racionaliziran proizvodni rad Fredericka Winslowa Taylora, s kontrolom pokreta i vremena, označava najuži raspon, a neovisni zanatski poduzetnik najširi.

U tvornici se povećanja raspona kontrole *najprije* manifestiraju kroz postupke obogaćivanja posla, kojima radnik preuzima više zadataka u vezi sa svojim poslom i koji uključuju kontrolu vlastite uspješnosti. Drugi stupanj je dostignut kada radna grupa kontrolira djelove ili cijeli pogon, kako je pokazano u radu Einara Thorsruda i njegovih suradnika u Norveškoj; i konačno, potpuna kontrola, koja se proteže od obogaćenog posla preko grupe kontrole na nivou pogona do upravljanja cijelim poduzećem od strane radničkih predstavnika. Ovo predstavlja različite nivoe radničkog samoupravljanja a razlike su više teorijske nego empirijske. Često je (ako ne i obično) istina da se oni upotrebljavaju kao zasebne vrste a ne kao nivoi samoupravljanja, pri čemu neke organizacije pružaju kontrolu ili utjecaj na vrhu a malo ili nimalo kontrole na razini pogona ili samog posla, kao što je to slučaj u mnogim jugoslavenskim tvornicama i u njemačkim rudarskim i metalurškim zajednicama. U drugim organizacijama postoji izvjesna forma ograničene kontrole na razini pogona, kao npr. **radnički savjeti** i ostala zajednička savjetodavna tijela i tijela za donošenje odluka, bez razmjernog povećavanja kontrole nad samim poslom.

Promatrajući, već prema tome, ove nivoe ili oblike radničke kontrole važno je zapitati se kako oni mogu utjecati na način radnikovog percipiranja sebe i svojeg odnosa prema poslu. Pružaju li mu oni stvarno osjećaj da ima veću kontrolu mogućnosti za kreativnost, za razvoj, za primjenu svih svojih sposobnosti, itd.?

Tvrdimo da će on stvarno tako osjećati onda kada može vidjeti direktne načine kojima kontrolira svoj vlastiti posao, njegov kvalitet, brzinu, planiranje itd. Thorsrudov (Obradović: 1970.) pregled radničke participacije u upravnim odborima potvrđuje mišljenje da, unatoč izvjesne kontrole na toj razini, radnici nemaju osjećaj kontrole nad svojim vlastitim radom. Ovo ukazuje da ta kontrola ne donosi psihološke probitke koji su cilj shema radničke participacije. Slično tome, Obradovićeva studija jugoslavenskih tvornica (1970.), (gdje, vjerujemo, često postoji puna kontrola na vrhu, a skoro nimalo kontrole na dnu), pokazala je da kod radnika postoje oblici alijenacije povezani s tehnologijom, slični onima koje je Blauner našao u američkim tvornicama. Ovo, naravno, ne

znači da kontrola na vrhu ne povećava radnikov osjećaj kontrole (ona sigurno povećava osjećaj sigurnosti), nego samo to da ona sama po sebi ne može radniku dati onaj osjećaj kontrole nad vlastitim radnim životom koji izgleda bitan za psihološke probitke koji se očekuju od radničkog samoupravljanja.

Čini nam se da je primjena kontrole u dnevnom redu, onako kako se ona odražava na radnikov utjecaj na brzinu, kvalitet i planiranje vlastitog rada, ono što povezuje radnika s njegovim radom i što mu, kao radniku, daje probitačno mjesto u statusnom sistemu poduzeća te mu, prema tome, donosi kako uključenost neophodnu za produktivnost, tako i psihološke probitke koji se pripisuju samoupravljanju. Povećanje raspona kontrole koje je zastupljeno u participaciji radnika najprije u direktnoj kontroli njegovog dnevnog rada, zatim u kontroli pogona i konačno, u upravljanju poduzećem, produbljuje njegov osjećaj kontrole i važnosti i moralo bi povećati uključenost i psihološke probitke. Činjenice iz različitih studija participacionih shema u kojima radnik ima utjecaj »na vrhu«, ili »u sredini« ali ne i »na dnu« poduzeća, izgleda da pokazuje da se, za postizanje željenih rezultata radničkog samoupravljanja, ovi stupnjevi moraju shvatiti kao jedna vrsta Guttmanove ljestvice po kojoj je participacija na višem stupnju djelotvorna samo ako najprije postoji participacija na nižim stupnjevima. Radnik najprije mora imati utjecaj i kontrolu u svom dnevnom radu, zatim u kontroliranju pogona a tek onda na vrhu.

Čini se da je ovo očito. Čemu onda imati toliko shema participacije koje počinjnu na vrhu umjesto na dnu? Odgovor će se naći ako se sačinu grubi pregled raznih vrsta shema radničke participacije i ako ih se klasificira onako kako su nastajale.

## IZVORI SAMOUPRAVLJANJA

Predlažemo klasifikaciju pomoću dva oprečna idealna tipa koje nazivamo ideološki i upravni.

IDEOLOŠKE sheme su one koje su pokrenuli pojedinci, vlade ili organizacije s uvjerenjem da radnici *trebaju* kontrolirati svoj rad. Ovdje bismo uključili sve sheme koje su potekle kao dio nacionalne politike, npr. u Jugoslaviji, Alžiru, Njemačkoj i Engleskoj; sheme pokrenute od strane pojedinaca idealista, kao što je Zajednica Scott Bader (Scott Bader Commonwealth) i radne zajednice kao Boimondeau. Takve su sheme obilježene djelomičnom ili potpunom kontrolom na vrhu, s malo ili nimalo kontrole na dnu, i mišljenjem ljudi u poduzeću da, iako radnici trebaju imati vlast nad poduzećem, oni nisu stvarno sposobni za to. Često je ovo mišljenje o nesposobnosti radnika praćeno jednim skoro magijskim vjerovanjem u tehnologiju koja svakoga podređuje svojim zahtjevima. Tehnička linija vladanja smatra se svetom. Kako je tehnološki lanac vladanja obično identičan upravnom, radnici imaju malo ili nimalo utjecaja na svoj dnevni posao. Iza takvih ideoloških shema stoji vjerovanje da postoji fundamentalni konflikt interesa između radnika i rukovodilaca, gdje su radnici eksploatirani budući da rukovodioci imaju veću moć. S obzirom na ovo vjerovanje, uvođenje radničke participacije vrši se u interesu socijalne pravde. Sve ovo može stvarno biti istina i mi ne želimo nametati kritiku ovakve procjene društva. Naša je namjera da jednostavno izoliramo ovaj idealni tip samoupravne sheme i da razmotrimo njegove posljedice. Te posljedice su jasne. Zbog toga što je moć radnika ono što se želi, te sheme teže kontroli na vrhu

a zapostavljaju kontrolu pogona i posla. A zato što zapostavljaju radničku kontrolu na ovim nižim razinama, one ne vode većoj uključenosti i psihološkim probicima. Takve sheme, kako su pokazali *Strauss* i *Rosenstein* (1970.), teže da budu ili slabe ili pune napetosti. One ili ne uspijevaju ili vode ka većoj kontroli rukovodilaca.

UPRAVNE sheme su one koje pokreće uprava iz čisto ekonomskih razloga, obično zato što smatra da će participacija u odlučivanju povećati lojalnost i produktivnost radnika. Nasuprot ideološkim shemama, upravne sheme rijetko daju radnicima bilo kakvu kontrolu ili utjecaj na gornjim upravnim razinama, ali im zato često daju znatno veću kontrolu nad dnevnim radom. Najveći dio suvremenih sjeverno-američkih upravnih shema za motiviranje radnika, kao što su one koje potječu od ideja *Rensisa Likerta*, *Douglasa McGregora* i drugih, slijede ovaj pravac. Takve bi sheme bile one zastupljene u *Scanlon Planu*, shemama proširenja i obogaćivanja posla ili upravljanja prema postavljenim ciljevima. Sve se ove sheme rukovode idejom da radnik može znatno doprinijeti upravljanju i da ga samo treba navesti na to. One rijetko (ako ikada!) pretpostavljaju da radnik *treba* da doprinosi i da treba imati više moći, nego samo da *može* doprinositi i da će, ako doprinosi, to biti dobro za poduzeće. Također, nasuprot ideološkim, upravne sheme više naglašavaju zajedničke nego konfliktne interese između radnika i rukovodilaca, te nastoje iskoristiti te zajedničke interese. Ove se sheme ponekad proširuju kroz različite odbore za zajedničko odlučivanje ili odbore u kojima radnici sudjeluju u planiranju tehnoloških promjena. Studije svih ovih shema konzistentno pokazuju da one jednako uspješno povećavaju i produktivnost i moral (*Blumberg*: 1970); ovo drugo je vjerojatno pokazatelj većih psiholoških probitaka. Pa ipak, takve su sheme često kritizirane, jer mnoge od njih predstavljaju samo pokušaje uprave da manipulira radnicima, dajući umjesto stvarnog samo prividno povećanje moći, pa neki promatrači ukazuju da su psihološke pretpostavke koje iza toga stoje, kao *Maslowljeva* hijerarhija, pogrešne. I opet, ne želimo ni kritizirati ni podržavati takve sheme, nego samo opisati njihove idealne attribute i njihove posljedice.

Teoretski bi trebalo biti moguće da svaka shema radničkog samoupravljanja pruži radnicima kontrolu na svakom od ova tri nivoa: na poslu, u pogonu i u poduzeću. Međutim, to nije odviše vjerojatno.

Ideološki pristup je više orijentiran maksimalnoj moći nego maksimalnoj participaciji i dopušta mali dobitak moći pri povećanoj kontroli samog posla. Budući da naglašava konflikt interesa između radnika i rukovodilaca, on je zaokupljen time da radnicima zajamči dominaciju. Zbog toga što ističe promjenu u strukturi moći, obično ga izabiru revolucionarni pokreti, a teži da bude i oblik kontrole za kojeg se odlučuju nerazvijene i djelomično industrijalizirane zemlje u kojima su radnici najmanje sposobni da budu vrhovni upravljači. Bitna strukturalna slabost ovog sistema jest da radnička kontrola na vrhu, bez kontrole na razini posla i pogona, ne pruža većini radnika psihološke probitke koji se pripisuju participaciji, niti ekonomsku dobit koju smatraju potrebnom. Oni, prema tome, postaju razočarani, kivni i apatični.

Upravni će pristup u principu biti suprotstavljen radničkoj kontroli na vrhu, jer bi takva kontrola ugrozila stručnu sposobnost i slobodu djelovanja onih rukovodilaca koji uvode shemu. Prema tome, takve sheme izgleda da su osuđene na prekid nakon što dostignu razinu pogona, ukoliko radnici sami,



ili njihovi sindikati, ne mogu od rukovodilaca preuzeti kontrolu nad poduzećem, putem ekonomske ili političke akcije.

Prethodna rasprava razlikovala je tri kategorije radničke kontrole s obzirom na raspon kontrole: kontrolu na poslu, pokazanu primjerima američkih shema radničke participacije, kontrolu na razini pogona, pokazanu primjerom norveških poduzeća i kontrolu nad cijelim poduzećem, pokazanu primjerom Jugoslavije. Također smo zapazili da će stupanj kontrole, kojim se shema stvarno otpočinje, ovisiti o tome da li je pristup ideološki ili upravni.

Ovdje je važno dodati da svaki od ova tri nivoa zahtijeva posebne sposobnosti te pruža različite psihološke probitke. Kontrola nad samim poslom je očito u okviru sposobnosti iskusnih, pismenih radnika u industrijskim zemljama. Ona možda nije u okviru sposobnosti neiskusnih radnika iz neindustrijskih kultura. Takvim je radnicima vjerojatno potrebno zastupanje od strane sindikata, koje im pruža kako vodstvo tako i tehničke sposobnosti za pregovaranje s upravom. Kako se udaljujemo od kontrole nad samim poslom prema kontroli na razini pogona, radnici moraju biti sposobni za upotrebu apstraktnih simbola neophodnih za složeno planiranje.

## EKONOMIJA

Ranije smo spomenuli da na sudbinu samoupravnih shema utječu tri faktora, ali smo do sada razmatrali samo radnikove potrebe i ciljeve. Sada je čas da se okrenemo učinku stanja ekonomije i tehnologije.

Što se ekonomije tiče, važan je kontrast između ekonomija oskudice koje se industrijaliziraju i postindustrijskih ekonomija obilja. U industrijaliziranim društvima koja imaju visoku podjelu rada postoji tendencija da se, kroz proces racionalizacije, donošenje odluka koncentrira u sve manje ruku i tako umanju stupanj participacije. Vjerojatno je takva racionalizacija bila funkcionalna za niske stupnjeve obrazovanja i vještine većine radnika te za primitivno stanje komunikacija i sistema donošenja odluka koji su postojali u ranoj industrijalizaciji. Ali, prelaz u postindustrijsko društvo praćen je visokim stupnjevima obrazovanja i novim djelotvornim sistemima komunikacija, baziranim na kompjuterima, koji prethodnu racionalizaciju i centralizaciju čine ne samo nepotrebnom nego i nefunkcionalnom. U postindustrijskom društvu kompjuterizirani sistemi kontrole dopuštaju decentralizaciju a viši stupnjevi obrazovanja i vještine radnika ne samo da dopuštaju nego i stimuliraju više nivoe participacije radnika. Zato, promatrajući ekonomiju kao važnu intervenirajuću varijablu, možemo vidjeti da u industrijskim društvima participacija može biti i nefunkcionalna i skupa, dok je u postindustrijskim društvima ona često korisna i potrebna.

Stanje ekonomije utječe na potrebe i ciljeve radnika. Pretpostavljamo da su oni tijesno povezani, mada ne nužno istovjetni, jer kada su radnici slabo nahranjeni, obučeni i zaštićeni, oni najviše žele takav sistem koji će zadovoljavati ove potrebe. Osim u kratkim periodima društvenog poleta, kao u socijalnim pokretima ili revolucijama, oni neće postaviti svoje društvene i psihološke potrebe iznad fizioloških potreba i potreba za sigurnošću. Međutim, čak i kada njihov dohodak naraste do točke na kojoj im ostaje određeni višak za raskoš, oni ipak mogu nastaviti tražiti jednostavne ekonomske dobiti umjesto društvenih i psiholoških prednosti. Ovo nesumnjivo odgovara onome što

su našli sociolozi Robert Dubin (1955.) s jedne strane i Lockwood i Goldthorpe (1968.) s druge, kad su otkrili da osnovni životni interes većine radnika nije u radu. Njihova otkrića vjerojatno odražavaju postojanost ekonomskih potreba u odsustvu obrazovanja i/ili društvene svrhe njihovog rada. S povećanjem vještine i obrazovanja koje zahtijeva jedan posao, radnici postaju odaniji svom poslu, tako da je posve obično da više profesije, kao liječnici i advokati te visoki rukovodioci, toliko žive u svom radu da zapostavljaju zadovoljstva iz drugih područja životnog iskustva.

Istina je, naravno, da se rad koji zahtijeva viši nivo obrazovanja i vještine istovremeno smatra društveno vrijednijim te zato ima drukčije značenje za radnike. Ipak, bilo da se radi o višem obrazovanju ili o društvenom značenju posla, možemo vidjeti da neki radnici počinju smatrati svoj rad središnjim dijelom svojeg života. Pretpostavljamo da, ako je ovo točno, oni neće biti zadovoljni ukoliko nemaju odgovarajući stupanj kontrole nad svojim radom, odnosno kontrolu koja je u najmanju ruku razmjerna onome što oni misle da mogu doprinijeti.

S ovog stanovišta, predlažemo jednu modifikaciju hijerarhije nadmoćnih potreba koju su dali Maslow i McGregor. Oni su ovu hijerarhiju shvatili na taj način da više potrebe automatski istiskuju niže, kada niže potrebe dostignu zasićenje. Mi tvrdimo da to zamjenjivanje nije automatsko i da zasićenje nižih potreba samo *dopušta* pojavljivanje viših potreba. One se aktiviraju tek kad pojedinac *shvati* da ih želi.

Pa ipak, kakav god bio razlog za pojavu viših potreba, trebalo bi biti moguće klasificirati grupe radnika prema stupnjevima potreba s kojima operiraju. Ove bi se potrebe onda trebale javljati u obliku njihovih predodžba o samima sebi, zahtjeva koje postavljaju na posao i ciljeva koje određuju pojedinačno i kolektivno. Mislimo da studije Lockwooda i Goldthorpea pokazuju da zasićenje ekonomskih potreba samo po sebi ne ukida te potrebe. Mi tvrdimo da se one ukidaju tek kad radnik shvati da želi zadovoljenje viših potreba, vjerojatno putem višeg obrazovanja. Međutim, mi također tvrdimo da će, kada se ove više potrebe budu tako aktivirale i zadovoljavale, radnik imati osjećaj ispunjenosti, te da kada su one osujećene, on može (zbog veće nade) pokazati čak intenzivnije nezadovoljstvo nego kada su mu osujećene niže potrebe.

U odnosu na hijerarhiju potreba, važno je napomenuti da radnike neće motivirati sheme radnih organizacija koje nisu u skladu s njihovim potrebama. Tako u ekonomijama oskudice, u ranoj industrijalizaciji, sheme radničke participacije mogu biti neefikasne u usporedbi s centraliziranim, visoko racionaliziranim shemama a i radnici će ih vjerojatno odbaciti, jer veće ekonomsko koštanje shema radničke participacije zapravo povećava njihovu frustraciju.

U svojoj studiji jugoslavenskih tvornica Adizes ukazuje na to, da shema punog radničkog samoupravljanja uključuje takve zastoje u donošenju odluka i tako obimnu pisanu dokumentaciju, da povećava troškove proizvodnje za pet posto (Adizes: 1971.). Kako se jugoslavenski radnici nalaze u ekonomiji oskudice i operiraju na nivou fizioloških potreba i potreba za sigurnošću, nije iznenađujuće da ovako razvijena shema participacije podliježe velikom pritisku i tendenciji za povratak na centraliziranu kontrolu od strane uprave.

Ondje gdje je oblik radničke participacije ograničen na povećanu kontrolu samog posla te zadržava još i kratkoročnu povratnu spregu, tako da radnici brzo mogu vidjeti kakvi se ekonomski probici postižu njihovim doprinosom, ova će shema vjerojatno djelovati i na radnike u ekonomiji oskudice. Jedna takva shema je Scanlon Plan koji upotrebljavaju mnoga poduzeća u SAD i koji je imao vidljivog uspjeha u povećavanju radničkog sudjelovanja, radnog morala i produktivnosti.

U ekonomijama obilja, koje su karakteristične za postindustrijska društva, moguće je uvesti ograničene sheme participacije bez materijalne štete za radnike, jer poduzeća mogu podnijeti gubitak u ekonomskoj efikasnosti da bi postigla poboljšanja u moralu.

Ono što se traži jest realističan odnos između ekonomskih kapaciteta, potreba i kvalifikacija radnika i stupnja radničke participacije u upravljanju. Vrlo razvijena shema participacije može biti neophodna za efikasan rad poduzeća tamo gdje to ekonomija dopušta i gdje to radnici očekuju. Bez nje to radnici očekuju. Bez nje bi radnici toliko mrzili svoj posao da bi to smetalo produktivnosti i povećavalo absentizam i fluktuaciju. Činjenica da se u SAD sada široko eksperimentira s povećanom radničkom participacijom u upravljanju na nivou posla, ukazuje na to da visoko obrazovani radnici te velike radne mase pristaju samo na one poslove koji su organizirani na ovaj način.

## TEHNOLOGIJA

Treći element u našem modelu evaluacije jest tehnologija. Upotrebljavat ćemo ovaj pojam slobodno, kako bi ukazali na prirodu proizvoda i oblike proizvodnje. Različite studije često ukazuju na to da efikasnost određenog oblika organizacije ovisi o stupnju njegove primjerenosti tehnologiji.

U svojim studijama elektronskih poduzeća, Burns i Stalker su otkrili da su se uspjela održati ona poduzeća koja su prihvatila »organski« umjesto mehaničkog oblika organizacije. Organski oblik je slobodnije strukturiran, egalitarniji i kolegijalniji nego mehanički. Elektronska industrija je očito obilježena izvanredno brzim promjenama na tržištu, a prema tome i u proizvodnji, pa su poduzeća s organskim oblikom organizacije bila najviše prilagodljiva i novatorska. Nedavno ispitivanje jednog uzorka evropskih i američkih čeličana, koje je proveo Miller (1971.) potvrđuje zaključke Burnsa i Stalkera (1961.). Warren Bennis (1968.) je došao do skoro istih zaključaka u svojim studijama.

Studije koje je provela Joan Woodward (1965., str. 68—72) u engleskim proizvodnim poduzećima pokazale su da optimalni raspon kontrole za predradnika varira prema tipu proizvodnje. Kod poduzeća koja proizvode pojedinačne proizvode ili male serije, optimalni raspon kontrole bio je između 21 i 30 radnika, kod proizvodnje velikih serija i masovne proizvodnje između 41 i 60 radnika a kod procesne proizvodnje od 11 do 20 radnika. Kod neuspješnih poduzeća svake od ovih kategorija, predradnici su kontrolirali više ili manje radnika od optimalnog broja.

Otkrića Woodwardove posebno su važna za shvaćanje značajnosti shema radničke participacije, jer ukazuju na to da u nekim vrstama proizvodnje povećan raspon kontrole radnika (koji je u vezi s povećanim rasponom kon-

trole od strane predradnika) može biti neefikasan način organiziranja tih oblika proizvodnje.

## ZAKLJUČAK

Tri elementa našeg modela evaluacije: radnikove potrebe i ciljevi, razina ekonomije i priroda tehnologije, obično su međusobno povezani i jako utječu na stupanj u kojem će određeni nivo radničke participacije biti prihvaćen od strane radnika, održati se i pružiti ekonomske i psihološke probitke koji se očekuju od radničke participacije. Tako će u ekonomijama oskudice, koje se služe metodama masovne proizvodnje, radnici obično operirati na nivou fizioloških potreba i potreba za sigurnošću i sa mo će sheme ograničene participacije, kakav je Scanlon Plan, imati izgleda za uspjeh. Sheme kontrole na nivou pogona ili poduzeća vjerojatno će rezultirati umanjnim dohotkom radnika i oni će ih odbaciti.

S druge strane, u ekonomijama obilja, u poduzećima koja se bave proizvodnjom elektronskih dijelova, visoko obrazovani radnici operirat će na nivou društvenih potreba a možda i potreba za samopotvrđivanjem, te će biti potrebna vrlo razvijena shema participacije za puno motiviranje radnika i maksimalnu produktivnost.

Između ovih dviju postoji, naravno, dugi niz i mnoštvo radnih sredina, pa bismo predložili da se za njih razvije odgovarajuće mnoštvo načina i stupnjeva participacije u upravljanju.

Prevela: Vanja MORIC

## LITERATURA

1. Adizes I., *Industrial Democracy, Yugoslav Style*, Free Press, New York, 1971.
2. Bennis W., Slate P., *The Temporary Society*, Harper and Row, N. Y. 1968.
3. Blumberg P., *Industrial Democracy: The Sociology of aParticipation*, Constable, London 1970.
4. Brown W., *Exploration in Management*, Penguin Books, Middlesex, 1960.
5. Burns T., Stalker E., *The Management of Innovation*, Tavistock London, 1961.
6. Dubin Robert, *Industrial Worker s Worlds: A Study of the Central Life Interest of Industrial Workers*, *Social Problems*, br. 3 — 1955.
7. Hertzberg Frederick, *Work and the Nature of Man*, World Publishing Co., N. Y. 1966.
8. Goldthorpe J., Lockwood., Beckhofen F., Platt J., *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behavoiur*, Cambridge University Press 1968.
9. Holter H., *Attitudes toward Employee Participation iin Company Decision-Making Processes*, *Human Relations*, Vol. 18, 1964.
10. International Industrial Relations Assotiation — II svjetski Kongres, Ženeva 1970.
11. Jezernik M., *Changes in the Hierarchy of Motivational and Social Facts in Slovenian Industry*, *Journal of Social Issues*, Vol. 24 — 1968.
12. Katz Daniel, *Satisfaction and Deprivation in Industrial Society*, u Knjizi Kornhauser i dr., *Industrial Conflict*, McGraw-Hill, N. Y. 1954.
13. Kolaja J., *Worker s Councils: The Yugoslav Experience*, Tavistock, London 1965.

14. Maslow A. H., A Theory of Human Motivation, Psychological Review, vol. 50, 1943.
15. McGregor D., The Human Side of Enterprise, u Vroom V. Dece E., *Management and Motivation*, Penguin Books, 1970.
16. Meister Albert, *Les Communautés de Travail*, Entente Communautaire, Paris 1958.
17. Miller R. E., *Innovation, Organization and Environment*, Institute de recherche et de perfectionnement en administration, Universite de Sherbrooke, Canada 1971.
18. Obradović J., Participation and Work Attitudes in Yugoslavia, *Industrial Relations*, Vol. 9, 1970.
19. Rus Veljko, Influence Structure in Yugoslav Enterprise, *Industrial Relations*, Vol. 9, 1970.
20. Strauss G., Rosenstein E., Workers Participation: A Critical View, *Industrial Relations*, Vol. 9, 1970.
21. Woodward J., *Industrial Organization: Theory and practice*, Oxford University Press, 1965.

William A. Westley

#### AN EVALUATIVE MODEL FOR WORKER PARTICIPATION IN MANAGEMENT

##### ( Summary )

The three elements of this evaluation model: worker needs and goals, the level of the economy, and the nature of the technology, are ordinarily interrelated and strongly influence the degree to which a particular level of worker participation in management is accepted by the workers, persists and achieves the economic and psychological rewards expected by worker participation. Thus in scarcity level economies, using mass production methods, the workers are ordinarily operating at the level of physiological and safety needs and only very limited participation schemes like the Scanlon Plan have any chance of success. Shop floor or enterprise control would probably result in decreased income for the workers and would be rejected by them.

On the other hand, in affluent economies, in enterprises devoted to the production of electronic components, the highly educated workers operate at the level of social and possibly self-actualizing needs and a very advanced participation scheme is essential to the full motivation of the workers and maximum productivity.

Between these two, there are, of course a wide range and variety of work settings and the author suggests that for them must be devised an equal variety of ways and degrees of worker participation in management.