

**Josip Obradović**

## Distribucija participacije u procesu donošenja odluka na temama vezanim uz ekonomsko poslovanje poduzeća

Već niz godina u našoj sociologiji postoji interes istraživača za provjeravanjem djelovanja samoupravljanja, ili još točnije participacije u radničkim savjetima, na niz socioloških varijabli. Sve te varijable možemo vrlo grubo svrstati u dvije velike skupine. Prva, koja predstavlja djelovanje participacije na humanističke varijable i govori o posljedicama participacije na ponašanje radnika, konkretnije: kako participacija djeluje na stavove radnika prema radu, na povećanje zadovoljstva u radu, da li zbog participacije pojedinci smatraju da im je omogućena veća profesionalno socijalna promocija, da li se zbog participacije radnici osjećaju u Marxovom smislu manje alijenirani itd., dok druga predstavlja distribuciju utjecaja, te kako je distribucija povezana s nekim dimenzijama poduzeća.

Da najprije vidimo kakva su istraživanja provedena i kakvi su postignuti rezultati ako se radi o problemima povezanim uz humanizaciju rada. Odmah moramo kazati da su neki od rezultata iznenađujući. U istraživanju kojega je proveo autor ovoga teksta (J. Obradović, 1967) dobijeni su rezultati koji pokazuju da participacija u organima upravljanja ne djeluje na formiranje pozitivnijih stavova prema radu. Isto tako rezultati pokazuju da participacija ne djeluje pozitivno na neke druge varijable, ali, prema istim rezultatima, pojedinci koji participiraju zadovoljniji su s osobnim dohocima i to bez obzira na tehničku razinu proizvodnje (J. Obradović, 1971), zadovoljniji su s radnim uvjetima, ali se ne osjećaju u većem stupnju upravljačima od radnika koji nisu članovi organa upravljanja, naročito ako rade na zanatskoj razini proizvodnje.

Isti su radnici prema rezultatima istraživanja općenito zadovoljniji u radu ukoliko su članovi organa upravljanja, ali su na svim tehničkim razinama proizvodnje u Marxovom smislu više alijenirani (J. Obradović, 1970) nego što su radnici koji ne participiraju u procesu donošenja odluka. Oni su alijenirani i zadovoljni u svojoj alijenaciji. (J. Obradović, 1968)

Ovako prema našem mišljenju zanimljive rezultate pokušali smo tumačiti iskustvom kojega su radnici participant stekli svojom aktivnosti i aspiracijama koje su imali pri izboru u radničke savjete. Možemo pretpostaviti da su zbog visokih aspiracija ili očekivanja njihova iskustva djelovala nega-

tivno, te da su postali maksimalno frustrirani i još više alijenirani i otuđeni, nego pojedinci koji nikada nisu uzeli riječ ili aktivno sudjelovali u procesu donošenja odluka.

Ako bi na temelju ovih rezultata pokušali izvesti neke zaključke o mogućnosti humanizacije rada kroz participaciju, onda mislimo da bi se moglo kazati da je mogućnost doista vrlo mala. No takvu generalizaciju je vrlo teško učiniti jer nije uzeta u obzir vremenska dimenzija — participacija kakva je danas ne mora biti istog oblika u budućnosti, ili što je još važnije, u provedenim istraživanjima nije uzeta u obzir varijabla stvarna, nego samo formalna participacija.

Neki su autori pokušali dobijene rezultate objasniti u smislu da stvarna participacija radnika u procesu donošenja odluka nije realizirana, pa su zbog toga i efekti participacije ili rezultati što smo ih postigli takve prirode.

Osim za djelovanje participacije na navedene sociološke i socio-psihološke varijable kao što smo već spomenuli, niz autora u Jugoslaviji već je prilično dugo zaokupljen problemom distribucije utjecaja na sjednicama radničkog savjeta ili općenito u poduzeću. Istraživanja što su ih proveli Jerovšek i Možina (1969.) u 20 poduzeća na području SR Slovenije, s ciljem da utvrde razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća, pokazala su među ostalim da je distribucija utjecaja u poduzećima, bez obzira na njihovu ekonomsku efikasnost, vrlo slična. Drugim riječima, što se više spuštamo hijerarhijskom ljestvicom u poduzeću to je prema rezultatima navedenih autora i utjecaj manji i to bez obzira na ekonomske efekte poduzeća. Iako autori zaključuju drukčije, indirektno proizlazi da u ekonomski uspješnijim poduzećima nije ujedno i distribucija participacije demokratskija. U istraživanju kojega je proveo J. Zupanov (1971.) dobijeni su rezultati koji pokazuju da postoji oligarhijska struktura utjecaja u našim poduzećima a slične je rezultate do sada postizao niz autora na različitim uzorcima. Neki su od autora, kao na pr. I. Šiber (1966.) ne samo postigli slične rezultate nego su učinili i korak dalje i pokušali usporediti utjecaj ili još točnije distribuciju percepcije utjecaja kako ona izgleda u našim poduzećima, s rezultatima što ih je postigao Arnold Tannenbaum u Sjedinjenim Američkim Državama (1968.).

Najopsežnije istraživanje na tom području koliko je nama poznato proveo je Bogdan Kavčič (1968.) u 92 poduzeća na području SR Slovenije. Rezultati koje je Kavčič postigao vrlo su zanimljivi jer pokazuju, za razliku od ranije provedenih, da je distribucija utjecaja prema percepciji ne samo oligarhijska, nego i da ispitanici ne očekuju da ona bude drukčija. Rezultati su zanimljivi i, ukoliko ih se može generalizirati, ukazivali bi na aspiracije radnika u vezi s participacijom. No i te je rezultate teško uopćiti i tvrditi da oni vrijede za čitavu zemlju, jer je istraživanje provedeno samo u SR Sloveniji. Na kraju, isti je autor (1968.) pokušao utvrditi razlike u distribuciji utjecaja poduzeća s visokim i niskim osobnim dohocima i pokazao da ni među tim poduzećima razlika ne postoji.

Da dalje ne navodimo rezultate koji su vrlo slični, po našem mišljenju možemo izvesti zaključak da je i u poduzećima u Jugoslaviji distribucija utjecaja prema percepciji autokratska. Nas ne zanima percepcija utjecaja nego nas u ovom radu interesira da li je participacija radnika na sjednicama radničkih savjeta ostvarena. Ukoliko je distribucija utjecaja u našim poduzećima autokratska, mogli bi zaključiti da je participacija radnika koji pripadaju najrazličitijim socijalnim skupinama takva da omogućuje autokratsku

distribuciju. Mogli bi utvrditi da je utjecaj varijabla koja zavisi o participaciji na sjednicama radničkih savjeta i, ako je naše rezoniranje ispravno, onda je u našim poduzećima struktura utjecaja autokratska i participacija maksimalnog broja pojedinaca u procesu donošenja odluka nije realizirana.

Rezultati istraživanja što smo ih naveli, bez sumnje interesantni, logični i plauzibilni, ipak predstavljaju samo percepciju utjecaja koja je najvjerojatnije u korelaciji sa stvarnim utjecajem i participacijom, ali kolika je korelacija vrlo je teško unaprijed nešto određenije kazati. Visina korelacije na pr. sigurno ovisi o ispitanicima ili još točnije o uzorku. U većini navedenih istraživanja nastojalo se, iako ne statistički, postići izvjesnu reprezentativnost. Poznato je da neke skupine pojedinaca, na pr. NKV i PKV radnici, ne znaju zbog prirode posla kojeg obavljaju, njihovog stupnja informiranosti, naobrazbe itd., kakav je stvaran utjecaj. Zbog toga reprezentativnost uzorka ne mora značiti nikakvu garanciju da je postupak korektan, pa prema tome niti visina korelacije između percipiranog i stvarnog utjecaja.

Nadalje, u istraživanjima iz područja utjecaja što smo ih naveli, rabljena je metoda upitnika kao tehnika prikupljanja podataka, ali toj je metodi svojstven niz slabosti. Najvažnija: rezultat direktno ovisi o iskrenosti ispitanika, a budući da je iskustvo pokazalo da u takvim istraživanjima ispitanici nisu uvijek najiskreniji, smatramo da bi najadekvatnija metoda za ispitivanje distribucije participacije i utjecaja bila sustavna opservacija, jer se najvjerojatnije tom metodom može ne samo dobiti objektivnije rezultate, nego i registrirati stvarno ponašanje, a ne percepcija o ponašanju. Prije no pređemo na iznošenje metode što smo je u našem istraživanju rabili, moramo kazati što nam je bila polazna hipoteza.

### **Hipoteza**

Ne temelju istraživanja što smo ih u uvodu pokušali ukratko opisati, smatramo da se kao polazna točka može uzeti mišljenje da u procesu donošenja odluka na sjednicama radničkog savjeta intenzivnije participiraju pojedinci s višim stupnjem naobrazbe, stručnjaci i rukovodioci, dok je participacija ostalih socio-profesionalnih skupina po intenzitetu mnogo manja. Za razliku od istraživanja kojima se pokušalo utvrditi distribuciju utjecaja globalno, čini nam se da distribucija participacije varira ovisno o području ili prirodi problema.

### **Metoda**

Budući da se samoupravljanje prvenstveno manifestira u procesu donošenja odluka na sjednicama radničkih savjeta različitih razina, dok je priprema prijedloga zadatak stručnih službi a realizacija odluka dužnost rukovodilaca, odlučili smo da opserviramo proces donošenja odluka, ili točnije tko participira u tom procesu, tko predlaže i čiji se prijedlozi prihvaćaju. U proljeće 1966. godine počeli smo s opservacijom u četiri poduzeća na području zagrebačke regije. U razdoblju od 6 mjeseci na svakoj sjednici centralnog radničkog savjeta prisustvovao je opservers koji je vrlo dobro poznao metode istraživanja društvenih znanosti tj. stručnjak koji je inače bio u stalnom radnom odnosu u tom poduzeću. Opserversi su morali biti zaposleni u tim poduzećima, jer bi pojedincima izvan poduzeća, zbog nepoznavanja okoline bilo vrlo teško ili praktički nemoguće registrirati svakog participanta, njegovo

ime i prezime, te niz karakteristika koje je opservers morao smjestiti registrirati. Kroz pola godine sva četiri opserversa zajedno sa suradnicima Instituta za društveno istraživanje Sveučilišta u Zagrebu sastajala su se neposredno nakon svake sjednice radničkog savjeta i smišljala na koji bi se najbolji mogući način moglo objektivno registrirati sve ono što se na sjednici radničkog savjeta zbiva. Nakon pola godine rada skupina je odlučila da je daljnje usavršavanje metode nepotrebno, te da se postojećom formulom metode kao i uputstvima može dovoljno objektivno pratiti participacija pojedinaca u procesu donošenja odluka.

Metoda omogućuje registriranje frekvencije ili broja diskusija svakog pojedinca, dužinu diskusije, koliko je puta isti pojedinac u diskusiji objašnjavao probleme ili nadopunjavao objašnjenja, koliko je puta iznio originalne prijedloge kao moguća rješenja problema, te konačno, koliko su puta njegovi prijedlozi prihvaćeni kao rješenje problema. Osim ovih, nazovimo ih dimenzija participacije o kojima ćemo nešto više kazati kasnije, opservers je morao registrirati i ime skupine čije probitke pojedinac brani, koje argumente u diskusiji rabi, te koji su mu argumenti najodlučniji ukoliko je upotrijebio nekoliko njih.

Opservers je sve navedene podatke registrirao onim redom kojim su se javljali pojedinci u diskusiji, pa je faktički registrirao čitav tijek donošenja odluke, i budući su na taj način registrirane diskusije o svim problemima o kojima je valjalo donijeti odluku, dobijeni podaci govore o participaciji u najrazličitijim područjima.

Nakon šestomjesečnog pilotskog istraživanja odlučili smo prijeći na pravo ili definitivno istraživanje i to u što većem broju poduzeća, ali se pri odabiranju uzorka pojavio vrlo veliki problem. Postojala je mogućnost da izaberemo doista statistički reprezentativan uzorak za čitavu Jugoslaviju, koji bi sadržavao sve potrebne karakteristike, te koji bi omogućio pravu generalizaciju rezultata. Iako zbog niza razloga prilično teško, to je ipak bilo izvedivo. No u tom slučaju morali bismo prihvatiti činjenicu s kojom se mi nismo nikako mogli pomiriti, tj. da bi opservers u većini slučajeva bio nestručnjak. U mnogim, ili točnije rečeno velikoj većini poduzeća još uvijek nije u stalnom radnom odnosu psiholog ili sociolog koji dobro poznaje metode opservacije. U tim poduzećima bi opservers na sjednici radničkog savjeta najvjerojatnije bio neki službenik i to po dužnosti, koji ne bi bio previše motiviran da prisustvuje svakoj sjednici i da pet ili više sati maksimalno pažljivo prati tijek diskusije i isto tako pažljivo registrira sve ono što se na sjednici radničkog savjeta zbiva. Prema našem uvjerenju imali bi doista formalno korektan odnosno reprezentativan uzorak, ali sadržajno ili još točnije u smislu objektivnosti sigurno nevaljale podatke. Zato smo se odlučili za namjeran uzorak tj. izabrali smo 24 poduzeća iz četiri republike: SR Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Makedonije i Srbije s time da smo uzeli poduzeća različite veličine, tehničke razine proizvodnje i grana industrije. U svim poduzećima bio je zaposlen i to najmanje dvije godine industrijski psiholog ili sociolog koji je s odobrenjem uprave poduzeća mogao prisustvovati sjednici radničkog savjeta i registrirati sve ono što se na sjednici zbiva.

S definitivnom formulom istraživanja počeli smo u jesen 1966. a završili s opservacijom u prosincu 1969., što znači da su kroz tri godine opserversi pratili proces donošenja odluka na centralnim radničkim savjetima. Kroz to razdoblje 4 psihologa opserversa napustila su poduzeće pa se nastavilo i završilo

s opservacijom u 20 poduzeća za koje raspoložemo rezultatima. Za vrijeme od tri godine koordinatori istraživanja uložili su ogroman napor da bi istraživanja održali, motivirali uvijek nanovo opserverske i skupili podatke<sup>1</sup>.

Tijekom tri godine u svih 20 poduzeća participiralo je u procesu donošenja odluka na najrazličitijim temama 1825 pojedinaca, sa 16.941 istupanja ili diskusija koje su ukupno trajale 52.812 minuta. Od ukupnog broja istupanja 2558 bila su izlaganja, nadopune ili objašnjenja, dok su ostala istupanja predstavljala diskusiju o problemima ili pitanjima. Predloženo je u svim područjima ukupno 4416 prijedloga, kao mogućih rješenja od kojih je 2736 prihvaćeno i glasanjem pretvoreno u odluku.

Kada su svi podaci skupljeni, skupina od 8 stručnjaka — ekonomista i psihologa — neovisno jedan od drugoga svrstala je sve teme koje su se kroz tri godine tretirale u 15 kategorija s time da posljednja kategorija pod nazivom razno predstavlja one teme o čijoj se prirodi ocjenjivači nisu mogli složiti. Evo kako izgledaju dobijene kategorije:

### **1) Vanjsko ekonomsko poslovanje vezano uz tržište**

- odnos prema potrošačima, komitentima i kupcima
- način prodaje (ugovaranje, isporuka, transport)
- pitanje konkurentnosti (asortiman, cijene, rokovi isporuke, kvalitet)
- vanjsko financijsko poslovanje (kreditiranje kupaca, pribavljanje kredita i deviza)
- utvrđivanje osnova za planiranje s aspekta tržišta
- nabava

### **2) Vanjsko poslovanje vezano uz suradnju**

(Ekonomska, tehnička, tehnološko-organizacijsko-investicijska i druga suradnja)

- specijalizacija proizvodnje, kooperacija (u tekućoj ili novoj proizvodnji)
- organiziranje zajedničkih službi (izvoza, nabave, uvoza, prodaje, istraživanje tržišta, servisne službe, znanstvenoistraživačkog rada i obrazovanje kadrova)
- zajedničko financiranje poslova ili investicija
- integracija

### **3) Unutrašnje ekonomsko poslovanje**

- Ekonomsko poslovanje vezano uz planiranje s obzirom na kapacitete, investicije, fondove, raspodjelu dohotka između pogona, radnih jedinica itd.

### **4) Raspodjela osobnih dohodaka**

- analitička procjena radnih mjesta
- norme
- odnosi primanja pojedinih kategorija radnika

---

1) Ovom se prilikom najiskrenije i duboko zahvaljujemo svima onima koji su pomagali u koordinaciji istraživanja a posebno se zahvaljujemo Branki Čvorišćec, Milanu Bencu, Antunu Petaku, te članovima metodološke grupe, psiholozima Josipu Aniću, Iliji Čosiću, Miljenki Magdić i Božidaru Perhariću. Najiskrenije se zahvaljujemo svim psiholozima opserversima koji su u istraživanju bili ključni ljudi, a čija imena na žalost ne možemo navesti jer moramo osigurati anonimnost poduzeća.

## **5) Tehničko-proizvodna djelatnost**

- tehnička istraživanja
- pitanja razvoja
- konstrukcije
- tehnička dokumentacija
- kontrola proizvoda
- proizvodna sredstva
- tehnologija materijala
- tehnologija rada
- nabavka sredstava za rad (alata, strojeva)

## **6) Kadrovski problemi**

- zapošljavanje
- problemi stručnosti radnika
- struktura i razmještaj ljudi
- problemi naobrazbe radnika

## **7) Međuljudski odnosi na razini skupine**

- međuljudski odnosi — svi aspekti vezani za odnose socijalnih skupina (na pr. radnici-administracija, radnici-rukovodioci, odnos produktivno-režijsko osoblje)
- stavovi među socijalnim skupinama
- antagonizmi među socijalnim skupinama
- radni moral socijalnih skupina

## **8) Međuljudski odnosi na razini pojedinaca**

- Žalbe pojedinaca bez obzira na vrstu sadržaja (zbog otkaza, prekida radnog odnosa, dodjele stanova, osobnih dohodaka, analitičke procjene radnog mjesta)

## **9) Društveni standard i socijalna pomoć**

- radnici putnici
- dječji vrtići
- stambeni problemi
- socijalno ugroženi
- rekreacija u poduzeću
- pitanje prehrane
- dodjela pomoći bez obzira na vrstu radnicima i invalidima
- dodjela pomoći obiteljima radnika
- K-15 naknada za godišnji odmor
- rekreacija izvan poduzeća
- zajednička potrošnja

## **10) Organizacija poduzeća**

- utvrđivanje i izmjene organizacijskih jedinica
- utvrđivanje i izmjene radnih jedinica i njihova područja rada
- koordiniranje rada organizacijskih jedinica
- utvrđivanje i izmjene sustava radnih mjesta

## **11) Organizacija rada**

- problemi studija rada
- fizikalni uvjeti rada
- organizacija izvođenja radnih zadataka

## **12) Vanjske i unutrašnje društveno-političke teme**

- osnovne idejno-političke teme
- Ustav ili zakon
- odnos društveno-političkih organizacija izvan poduzeća s poduzećem ili društveno-političkim organizacijama u poduzeću
- društveno-političke organizacije u poduzeću

## **13) Normativna djelatnost**

- svi normativni akti poduzeća — donošenje i izmjena
- svi poslovnici i uputstva — donošenje i izmjena

## **14) Proceduralni postupci organa upravljanja**

- izbor komisije, zapisničara, predsjednika
- dnevni redovi i konstituiranje

## **15) Razno**

Zahvaljujući takvoj klasifikaciji može se utvrditi participacija pojedinih socio-profesionalnih skupina na svakoj temi zasebno ili na svim temama zajedno. Nas u ovom radu zanima kakva je distribucija participacije u prve četiri teme koje sve zajedno predstavljaju ekonomske probleme u najširem smislu riječi. Prve dvije teme predstavljaju ekonomsku politiku poduzeća prema drugim poduzećima, treća cjelokupnu unutarnju ekonomsku politiku raspodjele osobnih dohodaka koja predstavlja četvrtu a ista osim što sadrži ekonomske implicira i mnoge druge komponente.

### **Nezavisne varijable**

U svakom pa i ovom istraživanju teško je odrediti što su zavisne a što nezavisne varijable ukoliko se ne radi o eksperimentu kod kojeg je to nešto lakše. No u pravu kauzalnu analizu u ovom radu nemamo namjere ulaziti. To ćemo pokušati učiniti u jednom od slijedećih radova pa zbog toga i pojmove treba shvatiti uvjetno. U tom smislu nezavisne varijable su:

1. stupanj naobrazbe ili osobna kvalifikacija
2. članstvo u SK
3. članstvo u centralnom radničkom savjetu
4. funkcionalna organizacija poduzeća
5. hijerarhijski položaj u organizaciji poduzeća

Određivanje prve tri varijable vrlo je jednostavno: one predstavljaju nominalne skale ili kategorije, a podaci za svakog participanta dobijeni su iz administracije poduzeća, što u izvjesnom smislu jamči objektivnost. Posljednje dvije varijable predstavljaju klasične dimenzije organizacije poduzeća. Funkcionalna organizacija je razmještaj ljudi prema funkciji ili poslu što ga skupina obavlja bez obzira na stupanj naobrazbe pojedinog člana skupine. Operacionalizirana varijabla predstavlja nominalnu skalu i sastoji se od 9 kategorija od kojih svaka prema dosadašnjem iskustvu i znanstvenim istraživanjima ima specifične interese. Posljednja varijabla tj. hijerarhijski položaj u organizaciji poduzeća nešto je kompliciranija jer se uglavnom radi o položaju kojeg imaju rukovodioci u hijerarhiji poduzeća. No, budući da peta kategorija predstavlja nerukovodioce, a s tom smo varijablom željeli utvrditi djelovanje ne samo položaja rukovodilaca na participaciju, čini nam se da je pojmovno najadekvatniji naslov hijerarhijski položaj u organizaciji poduzeća.

U jednom od budućih radova varijablu ćemo podijeliti i pokušati utvrditi kako djeluje rukovodni položaj na intenzitet participacije. Kao i za prve tri tako i za posljednje dvije varijable podaci su skupljeni iz administracije, s time da smo varijable mi definirali, a skupina od 8 ocjenjivača dobijene podatke, prema našoj definiciji, klasificirala u kategorije.

### **Zavisna varijabla**

Nakon konzultiranja relevantne literature za definiranje participacije (Enciklopedija Leksikografskog zavoda, Zvonarević, 1969, J. R. P. French 1948. i 1961) stvarnu participaciju shvatili smo kao aktivno sudjelovanje u procesu donošenja odluka na sjednici radničkog savjeta. S takvom definicijom željeli smo maksimalno razgraničiti formalnu participaciju od stvarne, tj. kada pojedinac član radničkog savjeta prisustvuje sjednici ali ne ulazi u nikakve interakcije s ostalim članovima skupine koja donosi neku odluku. Definiciju smo operacionalizirali i kazali da se aktivno sudjelovanje sastoji od pet dimenzija i to:

- 1) čestoće ili frekvencije diskusije (istupanja)
- 2) dužine diskusije
- 3) broja izlaganja problema, objašnjenja, ili odgovaranja na postavljena pitanja
- 4) broja originalnih prijedloga što ih prethodno nitko nije iznio kao moguća rješenja problema
- 5) broja prihvaćenih prijedloga kao mogućih rješenja.

Prve dvije dimenzije predstavljaju kvantitativne, dok posljednje tri predstavljaju kvalitativne aspekte participacije. Osim navedenih, predvidjeli smo i neke druge kao postavljanje relevantnih i irelevantnih pitanja, ali je statistička analiza pokazala da su te dimenzije nevažne. Prema tome naša zavisna varijabla participacije sastoji se u stvari od pet varijabli koje su međusobno u određenom stupnju povezane kao što je to prikazano na tablici 1.

Tablica prikazuje interkorelacije između pet dimenzija participacije za svako od četiri područja kao i korelacije između pet dimenzija participacije jednog područja s istim dimenzijama participacije drugih ili preostalih područja. Redoslijed varijabli na korelacijskoj matrici je slijedeći: 1) broj izlaganja, 2) broj predlaganja, 3) broj prihvaćenih prijedloga, 4) čestoća istupanja, ili diskusije, 5) dužina diskusije. Redoslijed varijabli četiri puta je ponovljen jer imamo četiri područja participacije. Rezultati na tablici potvrđuju prethodnu fenomenološku podjelu na kvantitativne i kvalitativne dimenzije, jer su korelacije između broja predloženih i prihvaćenih prijedloga, što predstavljaju kvalitativne aspekte, te čestoće i dužine participacije što predstavlja kvantitativne aspekte, vrlo visoke, dok su korelacije i to u sva četiri područja između kvalitativnih i kvantitativnih dimenzija, iako u nekim slučajevima prilično visoke, ipak neusporedivo niže. Jedina je specifičnost peta dimenzija tj. broj izlaganja koja je prilično visoko korelirana s kvantitativnim dimenzijama što je naposljetku i logično, jer onaj tko često objašnjava često diskutira u prosjeku duže i govori. Interkorelacije pokazuju da jedan dio participanata često diskutira i dugo govori ali ne predlaže ili mu se prijedlozi ne prihvaćaju, dok druga skupina često predlaže i prijedlozi im se gotovo redovito prihvaćaju. Koje su to skupine, pokušat ćemo objasniti kada budemo govorili o postignutim rezultatima.



Korelacijska matrica dimenzija participacije

Tablica 1

Varijable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
<b>VANJSKO EKONOMSKO POSLOVANJE — TRŽISTE</b>																					
1 Izlaganje																					
2 Predlaganje	.266																				
3 Prijedlog prihvaćen	.478	.857																			
4 Čestoća istupanja	.591	.396	.515																		
5 Dužina diskusije	.630	.086	.402	.454																	
<b>VANJSKO EKONOMSKO POSLOVANJE — SURADNJA</b>																					
6 Izlaganje	.406	.063	.258	.300	.608																
7 Predlaganje	.049	.639	.563	.164	.049	.168															
8 Prijedlog prihvaćen	.017	.526	.590	.152	.048	.133	.797														
9 Čestoća istupanja	.058	.051	.049	.106	.010	.101	.159	.142													
10 Dužina diskusije	.034	.196	.172	.117	.033	.079	.303	.314	.821												
<b>UNUTRAŠNJE EKONOMSKO POSLOVANJE</b>																					
11 Izlaganje	.360	.057	.177	.223	.400	.643	.108	.066	.043	.036											
12 Predlaganje	.045	.708	.663	.171	.048	.105	.669	.590	.076	.208	.326										
13 Prijedlog prihvaćen	.035	.705	.733	.190	.053	.090	.601	.689	.068	.219	.272	.906									
14 Čestoća istupanja	.107	.163	.159	.212	.017	.098	.202	.198	.309	.351	.331	.383	.326								
15 Dužina diskusije	.034	.196	.193	.093	.028	.052	.205	.239	.362	.509	.165	.326	.319	.637							
<b>RASPODJELA OSOBNIH DOHODAKA</b>																					
16 Izlaganje	.388	.005	.207	.244	.631	.918	.008	.008	.003	.005	.635	.014	.013	.014	.002						
17 Predlaganje	.025	.765	.717	.144	.052	.070	.700	.614	.057	.201	.081	.789	.780	.186	.216	.030					
18 Prijedlog prihvaćen	.021	.761	.756	.147	.054	.068	.675	.685	.058	.194	.061	.760	.820	.164	.213	.022	.943				
19 Čestoća istupanja	.022	.156	.144	.108	.013	.039	.184	.178	.085	.106	.062	.223	.210	.232	.109	.043	.302	.273			
20 Dužina diskusije	.020	.318	.290	.121	.029	.043	.318	.303	.071	.179	.049	.360	.352	.171	.173	.033	.463	.434	.880	—	

Korelacije više od .194 statistički su značajne na razini  $P < .05$

Korelacije više od .194 statistički su značajne na razini  $P < .01$

N = 1825

Naposljetku, kada govorimo o zavisnoj varijabli ili skupini zavisnih varijabli, moramo kazati da postoji način za pretvaranje niza varijabli u jednu i to pomoću ocjenjivača (Pastuović 1970.) formiranjem indeksa, ali budući nam se taj iako vrlo zanimljiv postupak zbog niza razloga ne čini dovoljno valjanim, smatrali smo da je adekvatnije tretirati zavisnu varijablu kao multidimenzionalnu i određenim multivarijantnim statističkim postupcima na pr. multiplim i kanoničnim korelacijama te multiplom klasifikacijskom analizom podatke statistički obraditi. U ovom radu od kompliciranijih postupaka rabili smo samo multiple korelacije kako bismo utvrdili povezanost između svake od navedenih nezavisnih varijabli i pet dimenzija participacije uzetih zajedno. Ostale statističke tehnike su relativno vrlo jednostavne.

### Rezultati i interpretacija

S obzirom na prirodu područja participacije čini nam se najpodesnijim da prezentiramo i interpretiramo rezultate svakog od četiri zasebno, te da na kraju pokušamo izvesti zaključak. Da vidimo kakve rezultate smo postigli za prvo od četiri tematska područja.

#### Participacija pojedinih socio-profesionalnih skupina na temama vanjsko-ekonomskog poslovanja vezanog uz tržište

Prema našoj hipotezi pokušat ćemo utvrditi kakva je distribucija participacije na tom području pojedinaca različitog stupnja naobrazbe. Rezultati su prikazani na tablici 2.

*Participacija pojedinaca različitog stupnja naobrazbe na temama vanjsko ekonomskog poslovanja vezanog uz tržište*

Tablica 2

Dimenzije participacije	Stupnjevi naobrazbe							x <sup>2</sup>	P
	VSS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV		
Čestoća diskusije	50,2	33,2	1,2	9,2	5,2	1,0	0,0	341,601	< 0,01
Dužina diskusije	73,6	17,8	0,7	3,9	3,6	0,4	0,0	454,259	< 0,01
Broj izlaganja	68,4	20,3	7,6	1,3	2,5	0,0	0,0	51,515	< 0,01
Broj predlaganja	49,7	41,0	4,0	1,3	2,0	2,0	0,0	38,891	> 0,05
Broj prihvaćenih prijedloga	50,7	36,6	4,2	4,9	2,1	1,4	0,0	273,733	< 0,01
Zastupljenost u strukturi poduzeća	6,4	11,0	4,2	10,9	28,6	17,2	21,6		

$$R = 0,651$$

$$P < 0,01$$

Za uspješno poslovanje poduzeća uloga naobrazbe prema postignutim rezultatima neobično je važna. Rezultati su logični, naročito ako imamo u vidu svu zamršenost tržišta i problema što se uz tržište vežu. Budući postoji u svakom poduzeću pritisak koji traži veću ekonomsku efikasnost, razumljivo je da u procesu donošenja odluka maksimalno participiraju ne samo stručnjaci nego i usko specijalizirani pojedinci za tržište, pa smo zbog toga i dobili rezultate koji govore da gotovo 90% prijedloga, vremena diskusije i odluka pripada pojedincima sa visokom i srednjom stručnom spremom. Analiza odnosa između VSS i SSS pojedinaca pokazuje da pojedinci s najvišom stručnom spremom dominiraju u istupanju i dužini vremena diskusije, ali se dominacija

na kvalitativnim dimenzijama participacije smanjuje. SSS skupina znatno manje diskutira, ali relativno mnogo češće predlaže i prijedlozi se relativno često prihvaćaju. Naše je objašnjenje da je velik broj pojedinaca s VSS stručnom spremom a koji dolaze na sjednice radničkog savjeta iz redova stručnjaka koji prisustvuju po dužnosti, te obrazlažu probleme i moguća rješenja, a najčešće predlažu rukovodioci od kojih mnogi nemaju najvišu stručnu spremu. Stoga i postoje razlike u participaciji između te dvije skupine pojedinaca. No ako sumiramo participaciju obje skupine pojedinaca i usporedimo s njihovom zastupljenosti u strukturi poduzeća kao što je to učinjeno na tablici 2, onda je njihova prevlast i nesrazmjer sa zastupljenosti u strukturi poduzeća — totalan. Osim postotka kao najelementarnijeg ali prema našem mišljenju u ovom slučaju primjerenog načina obrade podataka, nesrazmjer pokazuje i postignuti  $\chi^2$  koji su svi statistički značajni, što znači da rezultati nisu dobiveni slučajno i konačno multipla korelacija  $R = 0,651$  uz  $P < 0,01$  koja pokazuje da na području vanjsko-ekonomskog poslovanja vezanog uz tržište, s povećanjem stupnja naobrazbe raste i intenzitet participacije. Iako smo u metodologiji spomenuli da u ovom radu nemamo pretenzija ulaziti u kauzalnu analizu, mislimo da možemo kazati da se dobijena korelacija može tumačiti u smislu da viši stupanj naobrazbe determinira veći intenzitet participacije a ne obratno. Da sada pokušamo utvrditi kakva je uloga članstva u SK u procesu donošenja odluka, ukoliko se rješavaju problemi tržišta.

*Participacija članova SK na temama vanjsko ekonomskog poslovanja vezanog uz tržište*

Tablica 3

Dimenzije participacije	Članstvo u SK			
	Članovi SK	Nečlanovi SK	$\chi^2$	P
Čestoća diskusije	73,0	27,0	53,255	< 0,01
Dužina diskusije	72,2	27,8	238,252	< 0,01
Broj izlaganja	68,4	31,6	1,027	> 0,05
Broj predlaganja	72,8	27,2	0,003	> 0,05
Broj prihvaćenih prijedloga	69,7	30,3	1,084	> 0,05
Zastupljenost u strukturi poduzeća	12,9	87,1		

$R = 0,366$        $P < 0,01$

Rezultati vrlo zorno pokazuju da je većina participanata na tom području u članstvu SK. Intenzitet participacije članova SK i njihova zastupljenost u strukturi poduzeća pokazuju da oni imaju dominantan utjecaj i kontrolu nad poduzećem bar u onim slučajevima kada se rješavaju problemi vezani uz tržište, jer dvije trećine vremena diskusije, izlaganja, predlaganja te prihvaćanja prijedloga predstavlja njihovu participaciju. Relativno niska korelacija između članstva u SK i svih pet dimenzija participacije nikako se ne može tumačiti da je članstvo u SK nevažno za participaciju što ujedno i pokazuju postoci prikazani na tablici 3. Poznato je da u slučajevima kada na jednoj varijabli imamo relativno veliko raspršenje rezultata a na drugoj malo ili gotovo raspršenje i ne postoji, da je i korelacija vrlo niska, a to je upravo u

ovom slučaju. Nama se čini mnogo logičnijim tvrditi da je članstvo u SK u izvjesnom smislu preduvjet za participaciju, jer su velika većina participirajuća članovi SK. Kada je taj preduvjet ispunjen, pojedinci se razlikuju prema drugim osobinama, pa je i korelacija između participacije i nekih drugih varijabli na pr. naobrazbe, mnogo viša. Kako tumačiti dobijene rezultate? Po našem mišljenju rezultati se mogu tumačiti na dva načina. Prvi je, da partija ili partijski forumi izvan poduzeća na taj način vrše transmisiju politike s viših instanci na razinu poduzeća i druga, da takva transmisija postoji samo u nekim, najvjerojatnije najvažnijim slučajevima, a u svim ostalim pojedinci zastupaju probitke specifične skupine kojoj pripadaju, dok je članstvo u SK samo preduvjet za participaciju. Da je druga alternativa najvjerojatnije ispravna pokazuju i rezultati tablice 6 na kojoj se vrlo zorno vidi da su rukovodioci koji najvjerojatnije brane probitke skupine kojom rukovode u većini slučajeva participanti.

*Participacija članova i nečlanova radničkog savjeta u rješavanju vanjsko ekonomskih problema vezanih uz tržište*

Tablica 4

Dimenzije participacije	Članstvo u Radničkom savjetu			
	Predsjedavajući	Članovi	Nečlanovi	$\chi^2$ P
Čestoća diskusije	27,6	26,2	46,2	6,647 > 0,05
Dužina diskusije	10,6	19,5	69,9	574,054 < 0,01
Broj izlaganja	7,6	21,5	70,9	26,7765 < 0,01
Broj predlaganja	28,5	19,9	51,7	4,765 > 0,05
Broj prihvaćenih prijedloga	30,2	14,1	55,6	15,448 > 0,05
Zastupljenost u strukturi poduzeća		1,3	98,7	
		R = 0,469	P < 0,01	

Participacija članova radničkog savjeta u rješavanju istih problema prikazana je na tablici 4.

Usporedba s tablicom 3 pokazuje potpuno suprotan trend. Nema nikakve sumnje da su u rješavanju ekonomskih problema vezanih uz tržište dominantni nečlanovi radničkog savjeta. Oni su najčešće izlagali i objašnjavali probleme, najčešće predlagali i njihovi su se prijedlozi najčešće prihvaćali. Ukoliko nečlanovima pribrojimo participaciju predsjedavajućeg, što je prema našem mišljenju opravdano, onda je dominacija nečlanova još izrazitija. Spajanje participacije predsjedavajućeg s nečlanovima smatramo da je opravdano jer je predsjedavajući izlagao one materijale što su ih pripremile stručne službe. U protivnom slučaju nemoguće je objasniti da su 30,2% od svih prihvaćenih prijedloga oni što ih je predsjedavajući predložio. On bi, ukoliko to nisu prijedlozi stručnih službi, imao biti najveći stručnjak za probleme tržišta, a kao što ćemo kasnije vidjeti i za probleme potpuno drukčije prirode. Budući je to nemoguće, ne preostaje nam nego da rezultate interpretiramo na navedeni način. U tom smislu treba tumačiti i multiplu korelaciju  $R = 0,469$  uz  $P < 0,01$  tj, da je participacija to intenzivnija ukoliko su pojedinci nečlanovi radničkog savjeta ili predsjedavajući. Da sada pokušamo utvrditi kakva je participacija na ekonomskim temama uz tržište ako participante klasificiramo prema funkcionalnoj organizaciji.

*Distribucija participacije pojedinaca raspoređenih prema funkcionalnoj organizaciji na temama vanjsko ekonomskog poslovanja vezanog uz tržište*

Tablica 5

Dimenzije participacije	Funkcionalna organizacija							x <sup>2</sup>	P	
	Istraživanje	Uprava poduzeća	Administracija	Tehnologija	Komercijala	Pogon	Pogonska admin. pomoć.			Šef pogona i pomoć.
Čestoća diskusije	4,6	13,0	27,6	3,2	15,8	21,2	8,0	2,0	4,6	878,240 < 0,01
Dužina diskusije	3,2	32,1	26,4	3,5	17,5	10,0	2,9	1,3	3,6	1807,011 < 0,01
Broj izlaganja	1,3	17,7	41,8	5,1	21,5	10,1	0,0	0,0	2,5	90,926 < 0,01
Broj predlaganja	6,6	5,3	39,2	1,3	17,3	11,3	17,2	1,3	0,6	91,288 < 0,01
Broj prihvaćenih prijedloga	6,3	8,5	33,0	4,4	18,7	12,0	15,9	1,4	0,8	101,727 < 0,01
Zastupljenost u strukturi poduzeća	3,3	0,2	10,5	5,8	9,1	66,6	2,8	1,5	0,2	

R = 0,890 P < 0,01

Rezultati na tablici vrlo zorno pokazuju da centralne stručne službe imaju dominirajući položaj. Samo pojedinci iz centralne administracije u užem smislu<sup>2</sup> predložili su više od trećine prijedloga i gotovo svi su im prijedlozi prihvaćeni. Zbrojimo li participaciju svih centralnih stručnih službi uključujući i upravu poduzeća, onda je dominacija stručnjaka iz centralnih službi izrazita, s napomenom, da pogonska administracija zajedno s tehničkom administracijom u pogonu relativno često predlaže i prijedlozi im se relativno često prihvaćaju. Rezultati predstavljaju izvjesnu decentralizaciju u odlučivanju koja je doprla samo do stručnjaka koji rade u pogonskoj administraciji. Participacija pojedinaca koji prema funkcionalnoj organizaciji rade u pogonu neobično je mala kada se rješavaju problemi vezani uz tržište, a kao što će slijedeća tablica pokazati čak većina participanata iz pogona su pojedinci s rukovodnim položajem, poslovođe ili rukovodioci ekonomskih jedinica. Naposljetku, moramo objasniti zašto smo participaciju šefa pogona i njegovih pomoćnika izdvojili kao zasebnu kategoriju. Iako navedena kategorija ne predstavlja funkcionalnu organizaciju u užem smislu riječi, zbog pretpostavke da šef pogona sa stručnjacima ima specifične interese analogne centralnoj upravi poduzeća, smatrali smo da je opravdano njihovu participaciju tretirati zasebno.

Kolika je važnost funkcionalne organizacije za participaciju pokazuju vrijednosti  $\chi^2$  koje su sve ogromne i naravno statistički značajne što znači da rezultati nisu dobijeni slučajno i naposljetku multipla korelacija  $R = 0,890$  uz  $P < 0,01$  koja predstavlja visoku i pozitivnu korelaciju između funkcionalne organizacije i participacije. Drugim riječima, o tome koliko će neki pojedinac participirati kada se rješavaju ekonomski problemi tržišta u vrlo velikom stupnju ovisi o radnom razmještanju pojedinca. Kao i kod interpretacije prethodnih rezultata čini nam se logičnije ako tvrdimo da funkcionalna organizacija determinira participaciju a ne obratno, iako postoji realna mogućnost da zbog participacije pojedinac dobije za njega povoljniji razmještaj u formalnoj organizaciji.

Preostaje nam da još pokušamo utvrditi kako naša posljednja nezavisna varijabla tj. hijerarhijski položaj u organizaciji poduzeća determinira intenzitet participacije. Rezultati su prikazani na tablici 6.

Od svih dosadašnjih rezultata najzanimljiviji su, po našem mišljenju, upravo rezultati prikazani na tablici 6. Oni pokazuju da na sjednicama radničkih savjeta najodlučniju ulogu imaju rukovodioci, kada se raspravljaju problemi tržišta. Tri četvrtine diskusija otpada na rukovodioce. Preko 80% od ukupnog vremena diskutiraju rukovodioci, oni daju gotovo 90% svih objašnjenja, tri četvrtine prijedloga i gotovo svi im se prijedlozi prihvaćaju. Rezultati prikazani u prvom stupcu tablice 6 pokazuju da 0,58% pojedinaca ili točnije direktor i šefovi sektora imaju izrazito dominirajuću ulogu, gotovo polovica diskusija pripada njima, 63,4% od ukupnog vremena diskusije govore oni, oni najčešće predlažu i njihovi se prijedlozi najčešće prihvaćaju. Uz više rukovodioce iz administracije vrlo je intenzivna participacija viših rukovodilaca iz pogona: šefova pogona ili tvornica i šefova ekonomskih jedinica. Oni ne diskutiraju često, ali relativno često predlažu i njihovi se prijedlozi uvijek prihvaćaju. Kao i kod prethodne tablice, tako i u ovom slučaju postignute rezultate tumačimo izvjesnom decentralizacijom do razine šefova pogona.

---

2) Pod centralnom administracijom u užem smislu podrazumijevamo financijski, kadrovski, pravni, analitičko-planski i slične odjele.

*Distribucija participacije pojedinaca razvrstanih prema hijerarhijskom položaju u organizaciji poduzeća na temama vanjsko ekonomskog poslovanja vezanog uz tržište*

Tablica 6

Dimenzije participacije	Hijerarhijski položaj u organizaciji poduzeća					x <sup>2</sup>	P
	Viši rukovodioci iz administracije	Niži rukovodioci iz administracije	Viši rukovodioci iz pogona	Niži rukovodioci iz pogona	Nerukovodioci		
Čestoća diskusije	40,8	8,4	17,2	9,2	24,4	415,074	< 0,01
Dužina diskusije	63,4	7,1	9,9	3,8	15,8	1177,871	< 0,01
Broj izlaganja	52,2	20,3	13,9	2,2	11,4	33,822	< 0,05
Broj predlaganja	39,1	11,9	21,8	4,0	23,2	37,607	< 0,05
Broj prihvaćenih prijedloga	33,7	10,6	22,5	5,6	27,5	26,199	> 0,05
Zastupljenost u strukturi poduzeća	0,59	1,52	1,10	5,00	91,79		
	R = 0,750			P < 0,01			

Rezultati što predstavljaju participaciju nerukovodilaca pokazuju ne samo da na sjednici radničkog savjeta na najotvoreniji način dominiraju rukovodioci, nego pokazuju također da je kada se radi o rješavanju ekonomskih problema tržišta — hijerarhijski položaj u organizaciji poduzeća za participaciju neobično važan. Dobijena multipla korelacija govori da što je hijerarhijski položaj pojedinca u poduzeću viši to je viša i njegova participacija. Vrlo visoke korelacije između funkcionalne organizacije i participacije te hijerarhijskog položaja u organizaciji i participacije pokazuju da su, kada se rješavaju spomenuti problemi, te dvije varijable, s time da su većina participanata članovi SK, najvažnije i najprediktivnije. Rezultati ujedno pokazuju da iako je stupanj naobrazbe važan za participaciju, on niti izdaleka nije najvažniji.

#### **Participacija pojedinih socioprofesionalnih skupina na temama vanjsko-ekonomskog poslovanja vezanog uz suradnju**

Distribucija participacije pojedinaca različitog stupnja naobrazbe kada se rješavaju ekonomski problemi vezani uz suradnju vrlo je slična rezultatima prikazanim na tablici 2.

*Participacija pojedinaca različitog stupnja naobrazbe na temama vanjsko ekonomskog poslovanja vezanog uz suradnju*

Tablica 7

Dimenzije participacije	Stupnjevi obrazovanja								x <sup>2</sup>	P
	VSS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV			
Čestoća diskusije	52,2	26,4	0,8	15,6	3,7	0,4	0,7	205,108	< 0,01	
Dužina diskusije	59,1	28,8	0,4	8,1	2,1	0,1	1,4	757,353	< 0,01	
Broj izlaganja	73,9	16,2	0,9	4,5	4,5	0,0	0,0	28,528	> 0,05	
Broj predlaganja	62,0	26,4	0,6	6,1	3,1	1,2	0,6	19,591	> 0,05	
Broj prihvaćenih prijedloga	52,9	37,0	0,8	2,5	4,2	1,7	0,8	27,572	> 0,05	
Zastupljenost u strukturi poduzeća	6,4	11,1	4,2	10,9	28,6	17,2	21,6			
	R = 0,490				P < 0,01					

Opet pojedinci s najvišom stručnom spremom najintenzivnije participiraju. Na svim dimenzijama participacije gotovo 90% svih aktivnosti predstavlja njihovu participaciju, a na sve ostale kvalifikacije preostali dio. Dobiveni  $\chi^2$  za posljednje tri dimenzije participacije mogli bi, jer nisu statistički značajni, djelovati iznenađujuće. No  $\chi^2$  nisu izračunati iz postotka nego iz apsolutnih frekvencija, te budući je sjednicama prisustvovao veliki broj pojedinaca s najvišim kvalifikacijama koji nije sudjelovao u diskusiji, onda prema  $2 \times 7$  modelu  $\chi^2$  neki nisu statistički značajni. Ako nas zanima tko participira, što je prikazano postocima, onda iako  $\chi^2$  nisu značajni, uloga je naobrazbe evidentna. Važnost naobrazbe pokazuje i multipla korelacije  $R = 0,490$  uz  $P < 0,01$  koja predstavlja osrednju pozitivnu povezanost i znači da što je veći stupanj naobrazbe, to je u izvjesnom stupnju i intenzivnija participacija. Ako pogledamo tablicu 1, vidimo da su kvalitativni aspekti participacije prvog područja prilično visoko korelirani s kvantitativnim aspektima participacije drugog područja. To znači, da isti pojedinci često izlažu, predlažu i njihovi se prijedlozi prihvaćaju u oba navedena područja. Točnije: da pojedinci s istim stupnjem naobrazbe i nekim drugim osobinama, čije nas djelovanje na participaciju zanima, participiraju u oba navedena područja. Ipak, rezultati pokazuju da je po svemu sudeći naobrazba važnija za participaciju ukoliko se rješavaju vanjsko-ekonomski problemi vezani uz tržište, nego kada se rješava probleme suradnje s drugim poduzećima. U prvom slučaju između naše nezavisne i zavisnih varijabli imamo 42,25% zajedničke varijance, a u drugom slučaju samo 24,01 što je znatno manje. Dobienu razliku u visini multiplih korelacija tumačimo društvenom ili političkom intervencijom koja je prisutna kada se rješavaju neki problemi suradnje, naročito integracija, dok takav pritisak postoji u znatno manjem stupnju kada se rješavaju problemi tržišta, pa je i struktura participacije djelomično drukčija.

Naša slijedeći tablica pokazuje kakva je distribucija participacije i povezanost između članstva u SK i intenziteta participacije u rješavanju ekonomskih problema vezanih uz suradnju.

*Distribucija participacije članova SK na temama vanjsko ekonomskog poslovanja vezanog uz suradnju*

Tablica 8

Dimenzije participacije	Članstvo u SK			
	Članovi SK	Nečlanovi SK	$\chi^2$	P
Čestoća diskusije	77,6	22,4	76,361	< 0,01
Dužina diskusije	77,0	23,0	49,427	< 0,01
Broj izlaganja	73,0	27,0	1,593	> 0,05
Broj predlaganja	75,5	24,5	0,541	> 0,05
Broj prihvaćenih prijedloga	76,5	23,5	0,101	> 0,05
Zastupljenost u strukturi poduzeća	12,9	87,1		

$$R = 0,236 \quad P < 0,01$$

Rezultati pokazuju da je participacija članova SK na svim dimenzijama ponovno vrlo intenzivna. Ako usporedimo rezultate tablica 3 i 8, vidimo da su članovi SK intenzivnije participirali u rješavanju ekonomskih problema



vezanih uz suradnju, nego kada se rješavaju problemi tržišta. Iako u oba područja dominantni, njihova je participacija po našem mišljenju u prvom području niža jer je rješavanje problema tržišta ipak forsiralo participaciju stručnjaka, zbog čega je i korelacija s naobrazbom u prvom području viša, dok je suradnja osim stručno-tehnički i politički determinirana pa je po našem mišljenju i participacija članova SK na ovom području intenzivnija. Upravo na ovom području uz još neka, aktivnost članova SK vjerojatno je u prilično velikom stupnju samo transmisija odluka ili sugestija foruma izvan poduzeća, pa je i niža korelacija između članstva u SK i participacije u ovom području nego kada se rješavaju problemi tržišta. Veći postotak članova SK koji je participirao znači veću homogenost jedne varijable, manje raspršenje i prema logici korelacije manji stupanj povezanosti. Međutim, manji stupanj povezanosti znači samo veći preduvjet u članstvu SK za participaciju na tom području.

Da sada pokušamo vidjeti kako članstvo u centralnom radničkom savjetu djeluje na intenzitet participacije kada se rješavaju ekonomski problemi vezani uz suradnju. Rezultati su prikazani na tablici 9.

*Distribucija participacije članova radničkog savjeta na temama vanjsko ekonomskog poslovanja vezanog uz suradnju*

Tablica 9

Dimenzije participacije	Članstvo u Radničkom savjetu			
	Predsjedavajući	Članovi	Nečlanovi	$\chi^2$ P
Čestoća diskusije	22,9	35,9	41,1	286,139 < 0,01
Dužina diskusije	7,4	33,3	59,3	835,966 < 0,01
Broj izlaganja	13,5	16,2	70,3	46,049 < 0,01
Broj predlaganja	20,9	25,2	54,0	15,511 < 0,05
Broj prihvaćenih prijedloga	37,8	14,3	47,9	33,638 < 0,01
Zastupljenost u strukturi poduzeća		1,3	98,7	
		R = 0,545	P < 0,01	

Kao i tablica 4 tako i ova tablica pokazuje da nečlanovi radničkog savjeta najčešće predlažu i najčešće im se prijedlozi prihvaćaju, ili generalno najintenzivnije participiraju. Na temelju rezultata prikazanih na ostalim tablicama najvjerojatnije su to stručnjaci koji prisustvuju sjednici savjeta po dužnosti, eksperti za probleme što ih radnički savjet rješava. Većina su rukovodioci koji ili stručno brane određene planove ili aktivnosti u odnosu na druga poduzeća ili transformiraju u akciju zamisao nekog foruma izvan poduzeća. U tom smislu treba tumačiti i participaciju predsjedavajućeg. On kao što se vidi, vrlo malo govori, prilično rijetko izlaže, jer je to dužnost stručnjaka nečlanova RS, ali on iznosi prijedloge što su navedeni u elaboratima što su ih pripremile stručne službe.

Te su službe bile u kontaktu s rukovodiocima od kojih većina i prisustvuje sjednici radničkog savjeta i kao što pokazuju rezultati tablice 11. aktivno participira. Što se tiče članova radničkog savjeta oni relativno često diskutiraju, prilično dugo govore, što znači da ne postavljaju samo pitanja, ali se njihovi prijedlozi vrlo rijetko prihvaćaju. Prema našem mišljenju, rezultati

ne pokazuju samo izrazitu dominaciju stručnjaka i rukovodilaca nečlanova radničkog savjeta, nego pokazuju također, da u procesu donošenja odluka postoji nekoliko skupina koje brane različite solucije i koje in ultima linea imaju različite interese. Zbog položaja kojeg u poduzeću imaju, rukovodioci i u znatno manjem stupnju stručnjaci, dominiraju u procesu donošenja odluka i onda kada se rješavaju ekonomski problemi vezani uz suradnju s drugim poduzećima. Da je interpretacija najvjerojatnije ispravna, vidi se na tablici 10.

Prezentirani rezultati pokazuju izrazitu dominaciju uprave poduzeća, centralne administracije i ono što je različito od tablice 5, intenzivniju participaciju šefova pogona i njihovih pomoćnika. Kad već uspoređujemo rezultate s tablicom 5, onda moramo kazati da je manji intenzitet participacije u rješavanju ekonomskih problema vezanih uz suradnju pojedinaca koji rade u istraživanju, tehnologiji, komercijali, što doista može poslužiti kao izvjestan argument da u rješavanju problema ovog područja uz stručne motive postoje i društveno-politički nastali u ili izvan poduzeća.

Djelovanje funkcionalne organizacije na intenzitet participacije zorno pokazuju  $\chi^2$  statistički značajni što znači da rezultati nisu dobiveni slučajno i još više, multipla korelacije  $R = 0,809$  uz  $P < 0,01$ , koja pokazuje visok stupanj povezanosti između formalne organizacije i participacije i koja govori da intenzitet participacije na ovom području u vrlo velikom stupnju ovisi o razmještanju u funkcionalnoj organizaciji. Ako usporedimo visinu korelacije između naše nezavisne i zavisnih varijabli s visinom korelacije ostalih nezavisnih varijabli sa zavisnom, onda vidimo da je najveća povezanost upravo između funkcionalne organizacije i participacije, što znači pod pretpostavkom da su pojedinci članovi SK, da je funkcionalna organizacija najprediktivnija za participaciju na ovom području.

Naposljetku da vidimo kako hijerarhijski položaj u poduzeću djeluje na intenzitet participacije kada se rješavaju ekonomski problemi vezani uz suradnju s drugim poduzećima. Rezultati su prikazani na tablici 11.

Rezultati pokazuju da je intenzitet participacije viših i nižih rukovodilaca iz pogona veći nego kada se rješavaju ekonomski problemi tržišta. Povećan je intenzitet participacije rukovodilaca iz pogona, a smanjen rukovodilaca, tako da je globalno gledajući na kvalitativnim dimenzijama participacija rukovodilaca veća. Intenzivniju participaciju rukovodilaca na ovom području tumačimo već navedenim objašnjenjima, da je suradnja s ostalim poduzećima osim stručno-tehnološkim, determinirana i političkim motivima. Da smo bili zainteresirani za korelaciju između participacije rukovodnog — odnosno nerukovodnog položaja — korelacija bi bila sigurno viša, nego između odgovarajućih varijabli kada se rješavaju problemi tržišta. Multipla korelacija 0,620 uz  $P < 0,01$  iako visoka i pokazuje da postoji visok stupanj povezanosti između hijerarhijskog položaja i participacije, ipak je niža nego kada se rješavaju problemi koji ulaze u prvu temu. Korelacija je niža jer je povećan intenzitet participacije rukovodilaca iz pogona kada se rješavaju problemi suradnje jer i oni imaju svoju riječ, dok u situaciji kada se rješavaju problemi tržišta poduzeće još uvijek nastupa jedinstveno, pa je i veća uloga uprave poduzeća, zajedničkih stručnih službi, odnosno njihovih rukovodilaca. Sve u svemu, u ovoj kao i prvoj temi rezultati pokazuju da je funkcionalni razmještaj i položaj u hijerarhiji poduzeća najprediktivniji za participaciju i da najviše o tim varijablama ovisi koliki će biti intenzitet participacije nekog pojedinca.

*Distribucija participacije pojedinaca klasificiranih prema funkcionalnoj organizaciji na temama vanjsko ekonomskog poslovanja vezanog uz suradnju*

Tablica 10

Dimenzije participacije	Funkcionalna organizacija							x <sup>2</sup>	P	
	Istraživanje	Uprava poduzeća	Administracija	Tehnologija	Komercijala	Pogon	Pogonska admin. pomoć.			Tehnička adm. pogonu
Čestoća diskusije	3,4	20,7	20,1	9,3	10,9	21,6	7,4	1,2	5,4	1197,726 < 0,01
Dužina diskusije	3,0	36,2	28,3	9,1	6,7	10,1	2,3	0,8	3,7	2933,866 < 0,01
Broj izlaganja	4,5	24,3	30,6	11,7	9,9	9,9	1,8	0,0	7,2	64,982 < 0,01
Broj predlaganja	3,1	19,6	32,2	6,9	9,1	13,5	10,4	0,0	5,2	84,374 < 0,01
Broj prihvaćenih prijedloga	2,5	16,8	28,6	5,8	15,9	12,7	12,6	0,8	4,3	88,299 < 0,01
Zastupljenost u strukturi poduzeća	3,3	0,2	10,5	5,8	9,1	66,6	2,8	1,5	0,2	

R = 0,809      P < 0,01

*Distribucija participacije pojedinaca klasificiranih prema hijerarhijskom položaju u organizaciji poduzeća na temama vanjsko ekonomskog poslovanja vezanog uz suradnju*

Tablica 11

Dimenzije participacije	Hijerarhijski položaj u organizaciji poduzeća					x <sup>2</sup>	P
	Viši rukovodioci iz administracije	Niži rukovodioci iz administracije	Viši rukovodioci iz pogona	Niži rukovodioci iz pogona	Nerukovodioci		
Čestoća diskusije	36,5	10,0	16,5	7,9	29,1	462,331	> 0,01
Dužina diskusije	51,9	14,8	14,1	3,9	15,3	1458,973	< 0,01
Broj izlaganja	51,8	12,7	14,6	6,4	14,5	29,764	< 0,05
Broj predlaganja	42,9	16,0	20,2	8,0	12,9	58,574	< 0,01
Broj prihvaćenih prijedloga	33,0	10,2	27,1	6,8	22,9	35,736	< 0,01
Zastupljenost u strukturi poduzeća	0,59	1,52	1,10	5,00	91,79		

R = 0,620

P < 0,01

**Participacija pojedinih socioprofesionalnih skupina na temama cjelokupnog unutrašnjeg ekonomskog poslovanja**

Na temama što predstavljaju ekonomske probleme u odnosu na druga poduzeća, dominacija stručnih službi i rukovodilaca bila je izrazita. Problemi što ulaze u ovo područje iako ekonomski, oni su ipak drukčiji. U prve dvije teme govorilo se o odnosu cjelokupnog poduzeća kao socijalno-tehničkog sustava, prema drugim skupinama ili poduzećima, no u ovom slučaju situacija je drukčija. Problemi koji ulaze u ovo područje prvenstveno predstavljaju odnose između pojedinih dijelova poduzeća, ili svakog pojedinog dijela i uprave, pa je, prema našem mišljenju i logično očekivati drukčiju distribuciju participacije. Logično je očekivati da će druge socijalne skupine biti maksimalno aktivne jer je i područje odlučivanja izmijenjeno. Da je takvo rezoniranje ispravno, djelomično pokazuje tablica 12.

*Participacija pojedinaca različitog stupnja naobrazbe na temama vezanim uz cjelokupno ekonomsko unutrašnje poslovanje*

Tablica 12

Dimenzije participacije	Stupnjevi naobrazbe								x <sup>2</sup>	P
	VSS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV			
Čestoća diskusije	44,5	31,3	0,6	16,8	5,6	0,8	0,4	1099,905	< 0,01	
Dužina diskusije	63,3	20,6	0,4	8,5	6,4	0,5	0,2	2744,980	< 0,01	
Broj izlaganja	64,6	23,8	0,8	8,0	2,7	0,1	0,1	181,494	< 0,01	
Broj predlaganja	49,1	33,1	0,5	11,6	3,9	1,3	0,7	47,523	< 0,01	
Broj prihvaćenih prijedloga	45,6	39,7	0,1	9,1	3,2	1,8	0,4	70,607	< 0,01	
Zastupljenost u strukturi poduzeća	6,4	11,0	4,2	10,9	28,6	17,2	21,6			

R = 0,400

P < 0,01

Pregled rezultata pokazuje da je dominacija VSS skupine nešto manja nego kada se rješavaju vanjsko-ekonomski problemi. I u rješavanju unutrašnjih ekonomskih problema VSS skupina najintenzivnije participira, ali je njihova participacija manja dok je intenzitet participacije nekih drugih skupina, naročito SSS pojedinaca, izrazito povećan. Ovakvu promjenu kao što smo već spomenuli bilo je logično pretpostaviti. Budući da su pogoni ipak dobili izvjesnu autonomiju, a odnos između pogona vrlo je često kako tehnološko tako i ekonomski vrlo složen, ti se odnosi među ostalim manifestiraju i u procesu donošenja odluka. Konzekventno određen broj pojedinaca, kako to pokazuju rezultati drugih tablica iz stručnih službi pogona, od kojih mnogi imaju samo SSS spremu, relativno intenzivno participiraju u rješavanju unutrašnjih ekonomskih problema najvjerojatnije braneći interese pogona u kojem rade. Participacija ostalih skupina iako neznatno veća, u biti je izvanredno mala, tako da u ovom, kao i u prva dva područja postoji potpuna diskrepancija između stvarne participacije i zastupljenosti u strukturi poduzeća.

Svi  $\chi^2$  su statistički značajni što znači da rezultati nisu dobijeni slučajno, a multipla korelacija  $R = 0,400$  uz  $P < 0,01$  pokazuje da se povećanjem stupnja naobrazbe u određenom stupnju povećava i intenzitet participacije. Korelacija je niža nego što je bila u prva dva područja. Naročito je niža od korelacije u prvom području koje predstavlja probleme vezane uz tržište. Iako u ovom radu nismo provjerili razliku između visina korelacija, u prvom i trećem području razlike su najvjerojatnije statistički značajne, što bi značilo da korelacije pripadaju različitim populacijama, ili da u rješavanju ekonomskih problema vezanih za tržište značajno više participiraju pojedinci s višim stupnjem naobrazbe. Takvi rezultati prema našem mišljenju mogu se interpretirati u smislu da poduzeće kao socijalna skupina forsira participaciju stručno najspremnijih pojedinaca kada se rješavaju problemi kompetitivnog karaktera u odnosu na druga poduzeća. No kada se rješavaju problemi odnosa unutar poduzeća, naročito odnosa pojedinih pogona, onda uz stručnost postoje i drugi kriteriji na pr. solidarnost između pojedinih dijelova poduzeća, koja može počivati na raznim principima. Da sada pokušamo vidjeti kakva je uloga ili djelovanje članstva u SK na participaciju, kada se rješavaju unutrašnji ekonomski problemi poduzeća. Rezultati su prikazani na tablici 13.

*Participacija članova SK na području cjelokupnog unutrašnjeg ekonomskog poslovanja*

Tablica 13

Dimenzije participacije	Članstvo u SK			
	Članovi SK	Nečlanovi SK	$\chi^2$	P
Čestoća diskusije	73,8	26,2	1907,049	< 0,01
Dužina diskusije	67,5	32,5	421,671	< 0,01
Broj izlaganja	64,1	35,9	47,104	< 0,01
Broj predlaganja	72,2	27,8	1,884	> 0,05
Broj prihvaćenih prijedloga	73,5	26,5	0,051	> 0,05
Zastupljenost u strukturi poduzeća	12,9	87,1		
	R = 0,308		P < 0,01	

Kao i u prijašnjim temama, tako isto i u ovoj velika većina participanata su članovi SK. Na njih otpada 75% diskusija ili istupanja i isto toliko predloženih i prihvaćenih prijedloga. Uspoređujući intenzitet participacije članstva SK u ovom području s intenzitetom participacije u prethodnim područjima, bez obzira što nismo provjerili značajnost razlika, dobijene razlike su minimalne, pa nam se čini da nećemo pogriješiti ako kažemo da u ovom kao i u prethodnim područjima članovi SK imaju dominantnu ulogu. Multipla korelacija  $R = 0,308$  uz  $P < 0,01$  predstavlja mali stupanj povezanosti između naših varijabli. Dobijenu povezanost tumačimo na sličan način kao što smo to učinili u prethodnim slučajevima, tj. da zbog velike većine participanata članova SK na toj varijabli nema raspršenja pa konzekventno stupanj povezanosti nije visok. No niska korelacija uz rezultate prikazane na tablici 13 pokazuje da je članstvo u SK preduvjet za participaciju i na ovom području.

Kakvo je djelovanje članstva u centralnom radničkom savjetu na participaciju kada se rješavaju unutrašnji ekonomski problemi poduzeća, vidimo na tablici 14.

*Participacija članova radničkog savjeta na temama vezanim uz cjelokupno unutrašnje ekonomsko poslovanje*

Tablica 14

Dimenzije participacije	Članstvo u Radničkom savjetu			
	Predsjedavajući	Članovi	Nečlanovi	$\chi^2$ P
Čestoća diskusije	24,0	35,9	40,1	124,507 < 0,01
Dužina diskusije	9,1	29,3	61,6	4834,321 < 0,01
Broj izlaganja	7,3	29,1	63,6	256,605 < 0,01
Broj predlaganja	21,9	31,8	46,3	22,678 < 0,01
Broj prihvaćenih prijedloga	37,8	14,3	47,9	66,853 < 0,01
Zastupljenost u strukturi poduzeća		1,3	98,7	
		$R = 0,343$	$P < 0,01$	

Kao i u prva dva područja tako isto i u ovom — kada se rješavaju unutarne ekonomski problemi poduzeća nečlanovi radničkog savjeta imaju glavnu riječ. Oni kao i na prethodnim temama najčešće diskutiraju, objašnjavaju, predlažu i prijedlozi im se prihvaćaju. Govoreći o participaciji članova SK i radničkog savjeta moramo kazati da rezultati neodoljivo sugeriraju suprotan trend. Većina participanata su članovi SK, ali i nečlanovi radničkog savjeta. Multipla korelacija  $R = 0,545$  uz  $P < 0,01$  u stvari, prema rezultatima tablice 14 govori da je veća vjerojatnost intenzivnije participacije u rješavanju ekonomskih problema ukoliko pojedinac nije član radničkog savjeta.

Rezultate tumačimo postojanjem političko-stručne sprege u poduzeću. Većina participanata su članovi SK jer partija želi imati dominantnu ulogu ili zato jer je članstvo u SK preduvjet vertikalne mobilnosti, a budući poduzeće mora tehnološki i ekonomski funkcionirati, onda su ili većina participanata oboje, i članovi SK i stručnjaci, ili samo jedno, pa je potrebna sprega između političkih ljudi i stručnjaka. Točnost rezultata djelomično potvrđuju i rezultati prikazani na tablici 15.

*Distribucija participacije pojedinaca klasificiranih prema funkcionalnoj organizaciji na temama cjelokupnog unutrašnjeg ekonomskog postovanja*

Tablica 15

Dimenzije participacije	Funkcionalna organizacija								x <sup>2</sup>	P
	Istraživanje	Uprava poduzeća	Administracija	Tehnologija	Komercijala	Pogon	Pogonska admin. pomoć.	Tehnička šef pogona i pomoć.		
Čestoća diskusije	1,5	13,8	23,1	7,2	8,2	24,7	8,6	4,4	8,7	1987,434 < 0,01
Dužina diskusije	1,0	23,6	31,1	10,1	6,1	14,8	4,5	3,3	5,3	6304,636 < 0,01
Broj izlaganja	1,5	16,3	38,4	9,2	6,1	12,1	3,4	3,0	6,7	345,829 < 0,01
Broj predlaganja	1,2	12,5	30,0	8,2	6,9	17,7	12,9	4,9	5,7	233,511 < 0,01
Broj prihvaćenih prijedloga	0,7	8,7	34,0	7,0	9,9	14,6	17,7	4,1	3,4	405,706 < 0,01
Zastupljenost u strukturi poduzeća	3,3	0,2	10,5	5,8	9,1	66,6	2,8	1,5	0,2	

R = 0,783      P < 0,01

Uprava poduzeća, centralna administracija, te pogonska administracija najintenzivnije participiraju u procesu donošenja odluka. S obzirom na zastupljenost u strukturi poduzeća najintenzivnija je participacija uprave, generalnog direktora i njegovih pomoćnika. Ako usporedimo participaciju navedenih skupina na dosad obrađenim temama, onda vidimo iako ne možemo decidirano tvrditi jer nisu izračunate značajnosti razlika, da je intenzitet pogonske administracije u participaciji u ovom području veći nego kada se rješavaju vanjsko-ekonomski problemi vezani uz suradnju, dok je aktivnost ostalih skupina slična kao i na drugim temama. Veći intenzitet participacije pogonske administracije u ovom području tumačimo prirodno tretiranih problema. To su problemi koji pokazuju odnos među pogonima, pa je onda jasno i razumljivo da su i stručne službe pogona sudjelovale u donošenju odluka. Iako su rezultati na tablici 15 bez sumnje zanimljivi jer pokazuju intenzitet participacije pojedinih dijelova funkcionalne organizacije, najvrijednija je ipak multipla korelacija  $R = 0,783$  uz  $P < 0,01$  koja pokazuje da je participacija u ovom području u vrlo visokom stupnju povezana radnim rasporedom unutar funkcionalne organizacije, što prema našem mišljenju u izvjesnom smislu potvrđuje prethodno iznijeto mišljenje da u poduzećima postoji političko-stručna sprema. Stručni dio sprege vrlo zorno pokazuje dobivena multipla korelacija, a preostali dio rezultati prikazani na tablicama 13. i 16.

*Distribucija participacije pojedinaca klasificiranih prema hijerarhijskom položaju u organizaciji poduzeća na temama cjelokupnog unutrašnjeg ekonomskog poslovanja*

Tablica 16

Dimenzije participacije	Hijerarhijski položaj u organizaciji poduzeća					$\chi^2$	P
	Viši rukovodioci iz administracije	Niži rukovodioci iz administracije	Viši rukovodioci iz pogona	Niži rukovodioci iz pogona	Nerukovodioci		
Čestoća diskusije	30,4	9,9	20,2	9,9	29,6	881,827	< 0,01
Dužina diskusije	47,7	10,6	14,5	6,9	20,3	3807,634	< 0,01
Broj izlaganja	42,5	15,9	14,5	5,3	21,4	166,246	< 0,01
Broj predlaganja	28,7	12,8	24,6	6,8	27,1	54,552	< 0,01
Broj prihvaćenih prijedloga	23,5	13,9	23,8	6,8	32,4	117,615	< 0,01
Zastupljenost u strukturi poduzeća	0,59	1,52	1,10	5,00	91,79		

$R = 0,425$

$P < 0,01$

Kako prethodne tablice tako isto i ova pokazuje da doista na samom radničkom savjetu najintenzivnije participiraju rukovodioci. Mišljenja nekih autora (Pastuović 1972.) da je došlo do invertiranja uloga rukovodilaca i organa upravljanja, prema prikazanim rezultatima čini nam se da nisu točna. Rezultati sasvim jasno pokazuju da nije došlo do izmjene uloga nego do stapanja, s time da su rukovodioci kao izvršioци najaktivniji u procesu donošenja odluka gdje bi prema pozitivnim propisima trebali biti što manje prisutni. Rezultati dobrim dijelom opovrgavaju mišljenja nekih autora da rukovodioci zato jer nemaju legitimnu vlast svoje prijedloge nastoje realizirati preko svojih ljudi. Takav bi način vršenja utjecaja bio mnogo suptilniji i dopuštamo



da se u određenim situacijama i tako manifestira. Prikazani rezultati pokazuju da rukovodioci najintenzivnije participiraju na samom radničkom savjetu, pa konzekventno imaju kao što je niz istraživanja pokazao, (Županov 1969., Šiber sa suradnicima 1966. i neki drugi) najveći utjecaj. Takav utjecaj rukovodilaca nije samo posljedica njihove vrlo intenzivne participacije na radničkom savjetu, nego i njihovog ponašanja u pripremi i realizaciji odluka. U svakom slučaju rezultati tablica 6, 11 i 16 pokazuju da rukovodioci na najdirektniji način nastupaju, predlažu i brane svoje stavove, te da se njihovi prijedlozi u velikoj većini slučajeva prihvaćaju. Inspekcija rezultata prikazanih na spomenutim tablicama pokazuje još nešto, tj. da je participacija rukovodilaca na različitim područjima po intenzitetu drukčija. U rješavanju unutrašnjih ekonomskih problema iako dominantni oni ipak manje participiraju, nego kada se rješavaju vanjsko-ekonomski problemi vezani uz suradnju. Relativno manji stupanj participacije u ovom području već smo pokušali objasniti kada smo govorili o djelovanju funkcionalne organizacije na participaciju. U širokom području ekonomskih odnosa među dijelovima poduzeća uz rukovodioce svoju riječ imaju i stručnjaci zapoleni u različitim pogonima ili odjelima, čije probitke najvjerojatnije brane. No multipla korelacija  $R = 0,425$  uz  $P < 0,01$  niža je nego odgovarajuće prethodne i zbog ravnomjernije participacije rukovodilaca različitih razina. Na pr., u ovom području participacija viših rukovodilaca iz pogona na nekim dimenzijama jednaka je participaciji viših rukovodilaca iz administracije.

### **Participacija pojedinih socioprofesionalnih skupina na temama raspodjele osobnih dohodaka**

Sve dosadašnje teme mogli bismo nazvati usko stručnim. Poznavanje tržišta, reklame, tehničko-tehnološke kooperacije izvan i unutar poduzeća, područja su koja traže stručno znanje, strogu specijalizaciju pa možda i nisu prezentirani rezultati iznenađujući. Stoviše, postoje mišljenja vrlo ozbiljnih teoretičara da je nemoguće realizirati participaciju na tom području (G. Friedman i P. Navaille, 1965.) i da je realizacija samoupravnog modela na tom području utopija. Upravo zbog toga predlaže se da jedno od osnovnih područja participacije bude raspodjela osobnih dohodaka. Participacija na tom području u određenom stupnju garantirala bi obranu interesa maksimalnog broja pojedinaca, a najvjerojatnije bi, kao što neki autori smatraju, (R. Likert 1961.) u pozitivnom smislu djelovala na motivaciju, alijenaciju u radu, zadovoljstvo i radni moral te na niz drugih varijabli. To je i razlog zašto smo izdvojili probleme vezane uz raspodjelu osobnih dohodaka kao zasebnu temu. Kakve smo rezultate s obzirom na stupanj naobrazbe ili kvalifikaciju postigli prikazano je na tablici 17.

Poput prethodno prezentiranih tablica koje su se odnosile na participaciju pojedinaca različitog stupnja naobrazbe, tako i na ovoj odmah zapažamo izrazitu dominaciju pojedinaca sa najvišim stručnim spremama. Isto kao i u područjima koja traže najveće stručno zanimanje, tako isto u ovom području za koje mnogi autori smatraju da je po svojoj prirodi pristupačno participaciji pojedinaca najrazličitijih profila, dvije spomenute skupine konzumiraju gotovo čitavu participaciju. Jedina su specifičnost pojedinci sa VKV spremom koji relativno često diskutiraju, predlažu, ali im se mnogo rjeđe prijedlozi prihvaćaju. Sve ostale skupine, koje predstavljaju gotovo 70% zaposlenih,

*Participacija pojedinaca različitog stupnja naobrazbe na temama  
raspodjele osobnih dohodaka*

Tablica 17

Dimenzije participacije	Stupnjevi naobrazbe							x <sup>2</sup>	P	
	VSS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV			
Čestoća diskusije	48,0	26,2	0,5	18,9	4,3	1,5	0,5	427,915	< 0,01	
Dužina diskusije	60,1	20,9	0,3	13,7	3,4	1,0	0,7	406,906	< 0,01	
Broj izlaganja	67,7	17,4	0,0	7,2	5,8	1,2	0,7	29,900	> 0,05	
Broj predlaganja	42,8	33,9	0,0	16,6	4,4	1,8	0,4	13,391	> 0,05	
Broj prihvaćenih prijedloga	42,0	45,0	0,0	8,0	3,1	1,9	0,0	41,669	< 0,01	
Zastupljenost u strukturi poduzeća	6,4	11,0	4,2	10,9	28,6	17,2	21,6			
	R = 0,459				P < 0,01					

u procesu donošenja odluka uopće nisu prisutne. Multipla korelacija  $R = 0,459$  uz  $P < 0,01$  pokazuje prilično visoku povezanost između naobrazbe i participacije. Kada bi pretpostavke teoretičara bile ispravne, korelacija bi morala biti vrlo niska ili jednaka nuli, što bi značilo da intenzitet participacije nije ovisan u naobrazbi, ili da pojedinci s najrazličitijim stupnjem naobrazbe participiraju ravnomjerno. Dobijeni rezultati pokazuju da samoupravljanje na ovom području nije ostvareno, ali oni još ne pokazuju da je i participacija nemoguća. Da bismo utvrdili je li participacija na ovom području moguća, morali bismo, što ćemo najvjerojatnije u jednom od slijedećih radova i učiniti, pokušati provjeriti kako djeluje veći intenzitet participacije pojedinca s nižim stupnjem naobrazbe na niz drugih tzv. finalnih varijabli kao što je: proizvodnja, produktivnost ili zadovoljstvo radnika. Ukoliko bismo postigli rezultate koji bi govorili da se s povećanjem intenziteta participacije pojedinaca s nižim stupnjem naobrazbe smanjuje proizvodnja i produktivnost jer neadekvatno donesene odluke negativno djeluju na motivaciju većine ili nekih važnijih skupina u poduzeću, onda bi se, ukoliko nam je jedino važna proizvodnja i produktivnost, moglo postaviti pitanje da li takva participacija ima smisla. Drugim riječima, je li participacija na ovom području moguća, dobrim dijelom ovisi ne samo o naobrazbi, funkcionalnoj i linijskoj organizaciji, nego isto tako o ciljevima poduzeća što podrazumijeva određeni sustav vrijednosti. Prevladu najviših kvalifikacija u ovom konkretnom slučaju tumačimo obranom skupnih interesa, a što još točnije pokazuju rezultati prikazani na nekim drugim tablicama.

Da sad pokušamo utvrditi kako članstvo SK djeluje na intenzitet participacije kada se rješavaju problemi raspodjele osobnih dohodaka. Rezultati su prikazani na tablici 18.

U svim dosadašnjim temama participacija članova SK bila je dominantna. Na ovom području, kao što se vidi na tablici, dominacija je ipak najizrazitija. Zbog čega? Zbog kojih razloga su članovi SK najaktivniji upravo onda kada se rješavaju problemi raspodjele osobnih dohodaka, a ne onda kada se rješavaju recimo problemi tržišta? Na žalost, rezultate možemo tumačiti na nekoliko načina, što znači da je svako objašnjenje nesigurno i da ga možemo prihvatiti samo kao plauzibilnu hipotezu. Prvo je prema našem mišljenju

*Participacija članova SK u procesu donošenja odluka vezanah uz distribuciju osobnih dohodaka*

Tablica 18

Dimenzije participacije	Članstvo u SK			
	Članovi SK	Nečlanovi SK	$\chi^2$	P
Čestoća diskusije	76,0	24,0	123,632	< 0,01
Dužina diskusije	74,4	25,6	35,591	< 0,01
Broj izlaganja	62,3	37,7	16,041	< 0,01
Broj predlaganja	79,7	20,3	2,674	> 0,05
Broj prihvaćenih prijedloga	80,9	19,1	2,452	> 0,05
Zastupljenost u strukturi poduzeća	12,9	87,1		

R = 0,258      P < 0,01

tumačenje, da na tako izrazito osjetljivom području kao što je raspodjela osobnih dohodaka, partija nastoji barem indirektno kontrolirati raspodjelu pa prema tome i sve konsekvencije koje iz raspodjele proizlaze. Drugo tumačenje, također hipotetskog karaktera, djelomično bazirano na rezultatima tablica 20 i 21, je drukčije, jer se njime tvrdi da je članstvo u SK samo jedna osobina participanta. Ona je vrlo važna dok svi ili većina nisu izjednačeni s obzirom na nju, što pokazuje i multipla korelacija  $R = 0,258$ , najniža od svih odgovarajućih što smo ih do sada prezentirali. Onog trenutka kada su pojedinci izjednačeni s obzirom na članstvo u SK, onda se najviše razlikuju prema svom radnom položaju, ili položaju u hijerarhiji poduzeća. Naše je tumačenje da se onda brane interesi koji su specifični ili koji pojedince međusobno diferenciraju. Sasvim jednostavno rečeno, članovi SK u ovom su području bili najaktivniji jer su rukovodioci velikim dijelom članovi SK, te stoga što su mnogi pojedinci koji rade u stručnim službama članovi iste organizacije i, kada su participirali, branili su najvjerojatnije skupne probitke. Prezentirano po našem mišljenju djelomično potvrđuju rezultati prikazani na tablici 19.

*Participacija članova Radničkog savjeta na temama raspodjele osobnih dohodaka*

Tablica 19

Dimenzije participacije	Članstvo u Radničkom savjetu				
	Predsjedavajući	Članovi	Nečlanovi	$\chi^2$	P
Čestoća diskusije	19,5	41,1	39,4	595,693	< 0,01
Dužina diskusije	11,3	33,9	54,8	624,460	< 0,01
Broj izlaganja	10,1	26,9	63,0	36,859	< 0,01
Broj predlaganja	27,7	35,1	37,3	15,793	< 0,05
Broj prihvaćenih prijedloga	43,8	14,8	41,4	89,198	< 0,01
Zastupljenost u strukturi poduzeća		1,3	98,7		

R = 0,535      P < 0,01

Niti u jednom prethodnom području ili temi predsjedavajući nije bio toliko aktivan. Dok su u prethodnim područjima, koja su zahtijevala izrazito stručne odgovore ili participaciju stručnjaka specijalista, jer su rješavani usko stručni problemi pa su njihovi prijedlozi vjerojatno zbog toga najčešće prihvaćani; kada se rješavaju problemi raspodjele osobnih dohodaka iako su nečlanovi diskutirali, najviše predlagali, najčešće se prihvaćaju prijedlozi predsjedavajućeg. To znači da je predsjedavajući zastupao prijedloge koji su najvjerojatnije prethodno bili elaborirani, jer je nemoguće da isti čovjek koji je bio vrlo aktivan kada su se rješavali problemi drukčiji od raspodjele osobnih dohodaka, bude u tolikom stupnju dominantan i na ovom području. Općenito, izrazitu aktivnost ili vrlo velik intenzitet participacije, naročito u predlaganju ne možemo drukčije tumačiti nego da je predsjedavajući bio u većini slučajeva samo transmisija prijedloga koji su prethodno na nekim drugim instancama razrađeni. Za razliku od predsjedavajućeg, članovi radničkog savjeta često su predlagali ali su im prijedlozi vrlo rijetko prihvaćani. Naposljetku o participaciji sve tri kategorije govori multipla korelacija  $R = 0,535$  uz  $P < 0,01$  što znači da je intenzitet participacije u prilično visokom stupnju povezan s ulogom koju pojedinac na radničkom savjetu ima tj. je li predsjedavajući član ili nečlan radničkog savjeta. Inspekcija rezultata pokazuje da je najmanje važno biti član radničkog savjeta.

Koliko je važan za participaciju radni razmještaj pojedinca ili općenito funkcionalna organizacija, vrlo zorno pokazuju rezultati prikazani na tablici 20.

Pojedinci koji rade na istraživanju, te koje bi se u izvjesnom smislu moglo nazvati štabskom organizacijom, gotovo uopće nisu aktivni. U isto vrijeme zajedničke stručne službe pod nazivom administracija i korespondentne službe u pogonu izrazito su dominantne jer najčešće predlažu i prijedlozi im se najčešće prihvaćaju. S obzirom na zastupljenost u strukturi poduzeća najdominantnija je naravno uprava poduzeća, dok je najinferiorniji pogon, koji obuhvaća i rukovodioce koji u njemu rade. Već gruba usporedba distribucije participacije pojedinih skupina u ovom i prethodnim područjima pokazuje da su uvijek iste skupine dominantne i to: uprava poduzeća, zajedničke službe i stručne službe u pogonu koje smo nazvali administracijom u užem smislu. Intenzitet participacije ostalih skupina na pr. komercijale koja je također zajednička služba, varira ovisno o području i prirodi problema.

O participaciji pojedinih socijalnih skupina kao dijelova funkcionalne organizacije indirektno govore i koeficijenti multiplih korelacija. Dok je najviši koeficijent kada se rješavaju problemi tržišta, što znači da je radni razmještaj u tom slučaju najvažniji, kada se rješavaju problemi osobnih dohodaka povezanost s radnim razmještajem iako vrlo visoka ipak je najniža. Razlika u multiplim korelacijama prvog i ovog područja statistički je značajna na razini  $P < 0,01$ . Bez obzira na razliku, ako usporedimo dobijenu visinu korelacije s nekim drugim iz ovog područja na pr. naobrazbom, onda vidimo koliko je funkcionalna organizacija važna za participaciju kada se rješavaju problemi vezani uz raspodjelu osobnih dohodaka. Naposljetku da pokušamo utvrditi kako je hijerarhijski položaj u organizaciji poduzeća povezan sa participacijom što je prikazano na tablici 21.

Rezultati, kao možda ni na jednoj tablici do sada, zorno pokazuju kakva je distribucija participacije, te kakav je odnos između intenziteta participacije i zastupljenosti u strukturi poduzeća. Dihotomija rezultata na rukovodioce

*Distribucija participacije pojedinaca klasificiranih prema funkcionalnoj organizaciji na temama raspodjele osobnih dohodaka*

Tablica 20

Dimenzije participacije	Funkcionalna organizacija							x <sup>2</sup>	P	
	Istraživanje	Uprava poduzeća	Administracija	Tehnologija	Komercijala	Pogon admin.	Pogonska admin. pomoć.			Tehnička adm. u pogonu
Čestoća diskusije	1,6	13,1	26,6	9,4	7,8	26,0	7,6	3,8	4,1	668,515 < 0,01
Dužina diskusije	1,2	18,6	33,5	9,6	6,3	18,6	4,2	3,3	4,7	891,315 < 0,01
Broj izlaganja	2,2	7,2	43,4	10,2	5,0	23,9	0,0	5,2	2,9	27,201 > 0,05
Broj predlaganja	1,1	7,8	25,7	8,6	5,9	26,5	16,7	3,3	4,4	70,152 < 0,01
Broj prihvaćenih prijedloga	0,0	6,2	29,5	6,8	9,9	16,7	25,9	3,1	1,9	96,219 < 0,01
Zastupljenost u strukturi poduzeća	3,3	0,2	10,5	5,8	9,1	66,6	2,8	1,5	0,2	

R = 0,725      P < 0,01

*Distribucija participacije pojedinaca klasificiranih prema hijerarhijskoj organizaciji poduzeća na temama raspodjele osobnih dohodaka*

Tablica 21

Dimenzije participacije	Hijerarhijski položaj u organizaciji poduzeća					$\chi^2$	P
	Viši rukovodioci iz administracije	Niži rukovodioci iz administracije	Viši rukovodioci iz pogona	Niži rukovodioci iz pogona	Nerukovodioci		
Cestoća diskusije	27,3	15,1	16,8	13,0	27,8	668,515	< 0,01
Dužina diskusije	35,3	16,2	14,6	10,3	23,6	841,315	< 0,01
Broj izlaganja	38,4	11,6	12,3	6,5	31,2	27,201	< 0,05
Broj predlaganja	22,5	13,3	28,4	11,8	24,0	70,152	< 0,01
Broj prihvaćenih prijedloga	25,3	16,7	33,3	8,7	16,0	96,219	< 0,01
Zastupljenost u strukturi poduzeća	0,59	1,52	1,10	5,00	91,79		
	R = 0,994			P < 0,01			

i nerukovodioce pokazuje da na svim dimenzijama participacije po prilici 75% aktivnosti pripada rukovodiocima, dok je na posljednjoj dimenziji koja predstavlja broj prihvaćenih prijedloga razlika još izrazitija. Od ukupnog broja prihvaćenih prijedloga prezentiranih na sjednici radničkog savjeta, 86% su prijedlozi rukovodilaca dok je njihova zastupljenost u strukturi poduzeća svega 8,1%. Analiza intenziteta participacije pojedinih skupina rukovodilaca pokazuje da većina aktivnosti otpada na više rukovodioce u administraciji tj. na generalnog direktora njegove pomoćnike i šefove sektora, te šefove pogona s pomoćnicima. U strukturi poduzeća oni su zastupljeni sa 1,69%, a od ukupnog broja prihvaćenih prijedloga na sjednici 58,6% su prijedlozi koje su oni predložili. Ovako fantastična dominacija »vrhuške« nije dobivena niti na jednoj prethodnoj temi. Dominaciju potvrđuje i multipla korelacija  $R = 0,994$  uz  $P < 0,01$  što ne samo da znači da je participacija maksimalno povezana s hijerarhijskim položajem u poduzeću, nego da je ta varijabla i najpredikativnija za participaciju.

Kada je korelacija izračunata bili smo toliko iznenađeni da smo nekoliko puta ponovili računski postupak i provjerili je li to prava veličina korelacije. Rezultati na tablici, a naročito multipla korelacija na školski jasan način pokazuju da rukovodioci odlučuju o raspodjeli osobnih dohodaka a njihova je uloga to značajnija što je njihov položaj u hijerarhiji poduzeća viši. Svojom participacijom vjerojatno brane šire interese, ali je sigurno da brane skupne pa i osobne, iz čega proizlazi sve veća stratifikacija u poduzećima koja na žalost do sada nije znanstveno obrađena.

Nakon cjelokupnog iznošenja i interpretacije rezultata pokušat ćemo odgovoriti na postavljenu hipotezu, da li dobiveni rezultati hipotezu potvrđuju, nakon čega ćemo pokušati utvrditi kakva je teoretska vrijednost rezultata ili još točnije, kakav je doprinos rezultata teoriji participacije i kakva je relevantnost rezultata za teoriju humanizacije rada kroz participaciju. O svemu ovome mogla bi se napisati veća studija. Ali smatramo da još nemamo dovoljno rezultata koji bi ujedno u potpunosti empirijski pokrivali postavljena pitanja, drugim riječima da još vrijeme nije sazrelo za takvu studiju, pa ćemo zbog toga odgovoriti na postavljena pitanja u obliku zaključka.

Istraživanja o distribuciji utjecaja u jugoslavenskim poduzećima od kojih smo neka naveli u uvodu jednoznačno su pokazala da je distribucija autokratska, što je indirektno ukazivalo na stupanj realizacije modela. Ovaj rad je jedan od prvih kojim se pokušava odgovoriti kakva je distribucija participacije koju razlikujemo od utjecaja kako su je spomenuti autori u svojim radovima shvatili. Županov, Tannenbaum i ostali bili su isključivo zainteresirani za globalan utjecaj koji se manifestira u najrazličitijim situacijama dok je nas zanimalo ponašanje pojedinaca u onom dijelu procesa donošenja odluka koji je zakonski rezerviran za participaciju. Nas nije interesiralo ponašanje pojedinih socijalnih skupina u pripremi i realizaciji odluke<sup>3</sup>, jer te faze nisu prema zakonodavcu predviđene za participaciju. No neovisno od toga još nismo potpuno sigurni da li su participacija i utjecaj jedna ili dvije varijable, jer za sada ne raspoložemo rezultatima koji bi nam to potvrdili. U jednom od slijedećih radova pokušat ćemo provjeriti stupanj povezanosti između participacije i utjecaja jer raspoložemo podacima koji na žalost za sada nisu obrađeni. Zbog toga ćemo u ovom tekstu govoriti samo o participaciji.

Sada možemo kazati da rezultati pokazuju ukoliko se radi o četiri navedena područja totalan raskorak između proklamacija i realizacije modela. Jasno nam je da mora i to uvijek postojati razlika između zamišljenog modela i njegove realizacije, ali nikako nismo očekivali, iako je postojalo niz indikatora, toliki raskorak. Nismo očekivali da je toliko djelovanje radnog položaja u organizaciji ili još konkretnije, ni u kojem slučaju nismo vjerovali da postoji takva dominacija rukovodilaca i to na najotvoreniji način. Kada bi usporedili participaciju pojedinaca iz pogona koji predstavljaju radničku klasu u najužem smislu, bez obzira koliko je participacija mala, s aktivnošću pojedinaca istih osebina u nekim drugim zemljama, onda bi participacija radnika u našim poduzećima najvjerojatnije bila veća jer u drugim zemljama u mnogim slučajevima ne postoji niti formalni uvjet. Drugim riječima kada bi usporedili situaciju u našim poduzećima sa situacijom u poduzećima nekih drugih zemalja kao što neki autori predlažu (Županov 1972) slika ne bi bila tako crna, ali to ne znači da ovakva situacija neće negativno djelovati na ponašanje pojedinaca, njihovu motivaciju i radni moral.

Analizirajući još jedanput rezultate možemo kazati da je naša hipoteza bila ispravna i da je rezultati potvrđuju. Ispravna je bila i podjela participacije prema prirodi problema, jer rezultati pokazuju da uz dominaciju jedne skupine u poduzeću, koja predstavlja elitu, participacija ostalih skupina varira ovisno o prirodi problema. Na području vanjsko-ekonomskog poslovanja vezanog uz tržište najintenzivnija je participacija stručnjaka i vrlo je velika povezanost između participacije i funkcionalne organizacije, što znači da su na tom području najaktivnije skupine koje se obično nazivaju tehnokracijom. Rješavanje problema vezanih uz suradnju s drugim poduzećima uz elitu koja uvijek participira, aktivira stručnjake za određena područja ali i SK, jer su očito mnoge odluke koje se odnose na suradnju, determinirane političkim ciljevima i motivima. Rezultati pokazuju da na svim područjima a naročito kada se rješavaju problemi suradnje s drugim poduzećima, te raspodjela

3) U okviru Odjela za industrijsku sociologiju Instituta za društveno istraživanje Sveučilišta u Zagrebu u toku je projekt kojim se želi utvrditi kakva je uloga i participacija različitih socioprofesionalnih skupina u sve tri faze ili dijela procesa donošenja odluka tj. pripremom, samom donošenju i realizaciji odluke. Budući je projekt u toku za sada na žalost ne raspoložemo nikakvim rezultatima.

osobnih dohodaka, postoji sprega između političkih i tehnokratskih struktura. Ona je uvijek prisutna a u mnogim slučajevima dolazi i do stapanja struktura. Sprega manjeg intenziteta prisutna je kad se rješavaju unutrašnje-ekonomski problemi, no zato je evidentno veća aktivnost stručnih službi iz pogona, koje očito zajedno s upravom poduzeća rješavaju ekonomske odnose među pogonima ili dijelovima poduzeća.

Da sad kažemo kakav doprinos teoriji participacije predstavljaju rezultati. Bar za navedena četiri područja za koja bi većina pojedinaca u poduzećima trebala biti zainteresirana, participacija većeg broja pojedinaca različitog profila, uz neke druge, očito se sukobljava sa dvije barijere i to stručnom koja je bazirana na tehničkoj podjeli rada i političkom zbog želje SK za odlučivanjem o svim važnijim problemima. Niz teoretičara (Georges Friedman 1966, Claude Durand 1963.) je skeptičan o mogućnosti realizacije participacije u modernim industrijskim poduzećima. No ti su teoretičari isključivo bazirali svoja mišljenja i branili svoje stavove tehničkom podjelom rada. Prema našem mišljenju rezultati pokazuju da i socijalni faktori mogu predstavljati prepreku. Time što SK želi usmjeravati rad poduzeća a stoga želi i kontrolu — konzekventno većina koja participira su članovi SK i rukovodioci, ne znači kao što rezultati pokazuju da svi oni brane iste stavove. Kada bi se zastupali isti stavovi ne bi se postiglo rezultate koji pokazuju da relativno često određene socioprofesionalne skupine predlažu, ali im se prijedlozi mnogo manje prihvaćaju. Zbog toga ideja općeg usmjeravanja poduzeća često gubi općenitost i oni koji bi trebali braniti opće principe u stvari brane probitke skupine. U takvoj situaciji na navedena četiri područja, što nikako ne isključuje mogućnost participacije na ostalim, izgledi za humanizaciju rada kroz participaciju neobično su mali. Kakvi su izgledi na drugim područjima, pokušat ćemo pokazati u slijedećim radovima.

### (S u m m a r y)

Two groups of research: one concerning the influence of participation in decision making process on the humanistic variables and another concerning the power distribution in Yugoslav industry pointed indirectly to a fact that the general inclusion of all the members in the self-managemental system has not been achieved yet. Owing to this we decided on an observation of the decision making process at the workers council meetings in order to assess a real distribution of participation and the determinants of its intensity.

The observation strated in 1966. After a pilot study in four companies consisting of a six months period, the observation was extended to twenty companies in four republics: Bosnia, Croatia, Macedonia and Serbia. Each workers' council meeting in these companies was observed three years — the course of each session being registered according to an elaborated code and uniform methodology. Participation was defined in five dimensions: 1) frequency of discussions, 2) duration of discussions, 3) frequency of explanations, 4) frequency of original proposals, 5) frequency of proposals accepted. After pooling all the observations a group of eight economists and psychologists grouped them according to the content into 15 categories: 1) problems concerning the market, 2) cooperation with other companies, 3) internal economical problems, 4) distribution of wages, 5) technological problems, 6) personnel policy, 7) human relations on the group level, 8) human relations on the individual level, 9) social standard and social welfare, 10) problems pertaining to the organization of the company, 11) organization of work, 12) external and internal policy, 13) normative activities, 14) operative problems, 15) miscellaneous.



By this study it is attempted to assess the impact of some independent variables such as: 1) educational level, 2) membership in the Communist League, 3) membership in the workers' councils, 4) functional organization and 5) place in the hierarchy of the company, on the intensity of participation in the first four categories. The results obtained point to a dominance of the individuals of a higher educational level in all four fields, although the differences between the fields exist too. Also, the results show that the majority of active participants are the members of the Communist League, being also most frequent in giving the proposals accepted afterwards. The majority of active participants come outside of the workers councils — nonmembers being most frequent in giving proposals, explanations and accepted proposals.

The functional organization of the company proved to be very significant for the participation, the most active being the individuals from the management and central expert services. Hierarchical place in the company strongly determines the intensity of participation.

In general, the results obtained confirm the hypothesis that the proportionate participation of different socio-professional groups has not been achieved, but it depends heavily on the educational level, functional organization and the individual's place in the hierarchical structure of the company.

#### LITERATURA

1. Argiris Cris: Personality and Organisation Harper Brothers and Row, New York 1957.
2. Argiris Cris: Integrating the individual and the organisation, John Willey, New York 1964.
3. Arzenšek Vladimir: Participacija i autokratsko rukovođenje Moderna organizacija, No. 7 1969.
4. Arzenšek Vladimir: Samoupravljanje kao motiv i socijalna vrijednost, Moderna organizacija, No. 1 1969.
5. Cock L. and French J. R. P.: Overcoming resistance to change Human Relations No. 1 1960.
6. Cooley W. William and Paul R. Lohnes: Multivariate data analysis, John Willey and sons, New York 1971.
7. Dalton Mellville: Man who Manage: Fusions of feeling and theory in Administration, John Willey and sons, New York 1959.
8. Durand Claude: Participation et conflict: orientations de la recherche Sociologie du travail, No 1 1962.
9. French J. R. P. and J. A. S. Izrael: An expectiment on particition in a Norwegian factory: interpersonal dimensions of decision making, Human Relations No 3 1960.
10. Friedman Georges et Pierre Naville: Troite de sociologie du travail, Armand Colin, tome II, Paris 1962.
11. Faunce A. William: Readings in Industrial Sociology, Appleton-Century Crofts, New York 1967.
12. Golčić Josip: Analiza strukture utjecaja u samoupravnom odlučivanju u Brodogradilištu »3. maj«, Rijeka, Institut za društvena istraživanja Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 1970.
13. Heller A. Frank: Managorial Decision making, Tavistock Van Goreum, London, Assen 1971.
14. Hill A. Walter and Douglas Egon: Readings in Organisation theory: A. Behavioral Aproach Allyu and Bacon inc., Boston 1967.
15. Jevoršek Janez: Struktura utjecaja u radnoj organizaciji Ekonomska revija, No 3 1969.
16. Jerovšek Janez i Stane Možina: Samoupravljanje u radnim organizacijama s gledišta efikasnosti i demokratičnosti, Industrijska sociologija, redaktor Janez Jerovšek, »Naše teme«, Zagreb 1971.

17. Katz Daniel and Robert Kahn: Social Psychology of organisations, John Willey, New York 1967.
17. Kavčič Bogdan: Distribucija vpliva v podjetje industrije in rudarstva v Sloveniji, R. S. ZSS Javno mnenje, šte. 15 1968.
19. Eikert Rensis: New Patterns of Management; Mc Graw Hill, New York 1961.
20. Likert Rensis: The Human organisation; Mc Graw Hill, New York 1967.
21. Litterer Joseph, Organisations: Systems Control and adaption, Vol I i Vol II, John Willey and sons, New York 1969.
22. Milosavljević Branko: Struktura diskusije na sjednicama radničkog savjeta rudnika željezne rude Ljubija, Institut za društvena istraživanja Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 1970.
23. Možina Stane: Zainteresiranost samoupravljača za odlučivanje, kontrolu, davanje prijedloga i dobivanje informacija; Sociologija No 3 1968.
24. Obradović Josip: Djelovanje tehničkog nivoa proizvodnje i učešća u organima upravljanja na stavove radnika prema radu; »Naše teme« No 7 1967.
25. Obradović Josip: Djelovanje tehničkog nivoa proizvodnje i participacije u organima upravljanja na zadovoljstvo u radu; »Naše teme« No 4 1969.
26. Obradović Josip: Participation in Workers councils and Work attitudes Industrial Relations University of California, Berkley 1970.
27. Obradović Josip: John R. P. French Jr. and Williard Rodgers: Workers Councils in Yugoslavia: Effects on perceived Participation and Satisfaction of Workers; Human Relations No 5 1970.
28. Obradović Josip: Radnik i tehnički nivo proizvodnje, Sociologija No 1 1971.
29. Pastuović Nipola: Distribucija utjecaja u našim poduzećima, »Naše teme« No 12 1971.
30. Pastuović Nikola: Pokušaj mjerenja utjecaja članova organizacije u radu organa upravljanja poduzeća Revija za psihologiju, Vol 1, No 2 1970.
31. Rus Veljko: Influence strukture in Yugoslav Enterprise, Industrial Relations No 2 1970.
32. Strauss George and Elicar Rozenstein: Workers Participation: A critical view, Industrial Relations No 2 1970.
33. Supek Rudi: Longitudinalno istraživanje strukture utjecaja u radničkom samoupravljanju, Institut za društvena istraživanja Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 1969.
34. Thorsud Einar and Emery E. Fred: Industrial Democracy in Norway, Industrial Relations No 2 1970.
35. Šiber Ivan, Slavko Kljajić, Miljenko Magdić i Branko Šverko: Percepcija distribucije u radnoj organizaciji, »Politička misao« No 4 1966.
36. Tannenbaum Arnold editor: Control in Organisations, McGraw Hill, New York 1968.
37. Zvonarević Mladen: Socijalna moć, informiranost i motivacija u procesu samoupravljanja, »Naše teme«, No 6 1969.
38. Županov Josip: Samoupravljanje i društvena moć u radnoj organizaciji, Moderna organizacija, No 6—7 1971.
39. Županov Josip: Sociologija i samoupravljanje, »Naše teme« No 12 1971.