

**Vladimir Arzenšek**

Fakulteta za sociologiju, politične vede  
in novinarstvo

LJUBLJANA, Titova 102

## Pokušaj izvođenja teorije organizacije jugoslavenskog poduzeća

Ambiciozan naslov, koji smo dali ovome članku, čitatelj neka ne uzima isuviše ozbiljno i doslovno. Budući da je svaka znanstvena teorija tumačenje pojava pomoću deduktivnog sustava, potpuno je jasno da takav deduktivni sustav za tumačenje organizacije jugoslavenskog poduzeća danas nije moguće zasnovati najmanje iz dva razloga: 1. zbog malog broja empirijski izučених pojava organizacije jugoslavenskog poduzeća, i 2. zbog nedovoljne provjerenosti suvremenih teorija organizacije. Drugi nas razlog stavlja pred slijedeće načelno pitanje: da li je znanstvena samo ona teorija koja je dokazana ili pak i ona koja je dokazljiva? Znanstvenom obično smatramo dokazljivu teoriju. Kriterije provjeravanja teorije definira metodologija određene znanosti. Tako teorija u znanstvenom procesu ima dvije funkcije, koje istodobno određuju intelektualnu organizaciju znanosti 1) logičkom dedukcijom teorije dobivamo hipoteze za istraživanje i 2) logičkom indukcijom empirijski ispitanih pojava dokazujemo točnost teorije. Čitav znanstveni proces i komponente koje ga čine prikazani su na shemi 1 (Wallace, 1969, IX).

S teorijom u znanosti sve počinje i sve završava. U ovom ćemo radu pokušati utvrditi da li su rezultati nekih iskustvenih istraživanja i teorijskih analiza jugoslavenskog poduzeća dedukcije neke poznate teorije organizacije<sup>1</sup> i da predložimo deduktivni sustav za provjeravanje te teorije u kontekstu organizacije jugoslavenskog poduzeća.

### Teorija privole u ispitivanju organizacije

Teoriju organizacije<sup>2</sup> kojom pokušavamo protumačiti neke pojave u jugoslavenskom poduzeću, postavio je Amitai Etzioni (1961, pp. 3—40 — tipo-

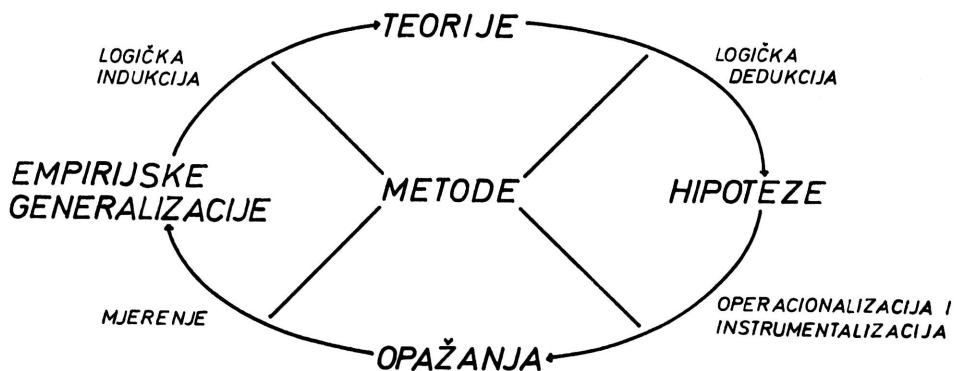
<sup>1</sup> Teoriju organizacija treba razlikovati od organizacione teorije. Organizaciona teorija analizira opće i apstraktne organizacione principe; primjenljiva je na svaki kompleksno organizirani sistem. Organizaciona teorija je proširenje matematske fizike odnosno matematike organiziranih sustava. Teorija organizacija je socijalna znanost. Njen su objekt realne organizacije ljudi. Proučava li društvenu strukturu organizacija, grana je sociologije; analizira li ponašanje pojedinaca i grupa kao članova organizacije, grana je socijalne psihologije; ispituje li strukturu moći i procese kontrole u organizacijama, ulazi u znanost o politici (Rapoport and Horvath, 1968, pp. 74—75).

<sup>2</sup> Pod »teorijom organizacije« u ovom radu razumijevamo »teoriju organizacija« u smislu Rapoportove i Horvathove definicije.

logija organizacija, 89—127 — organizacione elite). Ova se teorija obično naziva teorijom privole (compliance theory). Pogledajmo ukratko pojmove i propozicije ove teorije.

## KOMPONENTE ZNANSTVENOG PROCESA

Shema 1



Privola (compliance) je središnji element organizacione strukture. Odnosi se na **oblik moći** koji organizacija koristi i na **temeljnu orijentaciju** članova organizacije. Oblike moći definiramo s obzirom na sredstva koja organizacija primjenjuje za kontrolu svojih članova. Sredstva su fizičke, materijalne i simbolične kazne i nagrade. **Prisilna** moć počiva na primjeni ili prijetnji primjenom tjelesnih sankcija (bolest, deformiranost, smrt; frustracija putem ograničenja kretanja; prisilna kontrola zadovoljavanja potreba za hranom, komforom itd.). **Moć nagrađivanja** temelji se na kontroli materijalnih izvora i nagrada putem alokacije plaća, dobara i drugih materijalnih beneficija. **Normativna** moć počiva na alokaciji i manipulaciji simboličnim nagradama i kaznama (alokacija poštovanja, ugleda i naklonjenosti, ideološka manipulacija itd.).

Temeljna orijentacija članova organizacije definirana je kao vrsta njihove **uključenosti** (involvement) u organizaciju. Uključenost se odnosi na afektivnu i vrijednosnu orijentaciju aktera spram objekta (u našem slučaju spram organizacije), a varira po intenzitetu i smjeru. Dok intenzitet varira od malog do velikog, smjer je pozitivan ili negativan. Pozitivnu uključenost nazivamo **odanost** (commitment), a negativnu **otuđenost** (alienation). Glede dimenzije uključenosti članove organizacije možemo distribuirati na kontinuumu od intenzivno negativnog područja preko umjereno negativnog i umjereno pozitivnog područja do intenzivno pozitivnog područja. Lučimo

tri vrste uključenosti. Intenzivno negativno područje nazivamo **alijenativna** uključenost, intenzivno pozitivno područje **moralna** uključenost, umjereno negativno područje pak **kalkulativna** uključenost.<sup>3</sup>

Kombinacija obaju elemenata — oblika moći koji upotrebljava organizacija i tipa uključenosti njenih članova — daje nam odnos privole (compliance relationship). Kako imamo tri vrste moći i tri vrste uključenosti dobivamo devet tipova privole (tablica 1).

Tipologija odnosa privole

Tablica 1

Vrsta moći	Vrsta uključenosti		
	alijenativna	kalkulativna	moralna
Prisilna moć	1	2	3
Moć nagrađivanja	4	5	6
Normativna moć	7	8	9

Empirijska vjerojatnost navedenih tipova je različita. Tri su tipa — slučajevi u dijagonali 1, 5 i 9 — češća od ostalih. I to zato jer predstavljaju **skladne** odnose. Tip uključenosti članova organizacije determiniran je većim brojem faktora (strukturom ličnosti, članstvom u drugim kolektivima itd.). Na drugoj pak strani, različite vrste moći uzrokuju različite vrste uključenosti. Ako su vrsta uključenosti, koju članovi organizacije »donose« u organizaciju, i vrsta uključenosti koju prouzrokuje dominantan oblik organizacione moći, jednake, odnos privole je **skladan**. Na primjer, zatvorenici su jako otuđeni, a zatvor i prisilna moć ih otuđuju. U tom slučaju radi se o skladnom odnosu između oblika moći i tipa uključenosti. Skladni tipovi odnosa privole češći su od neusklađenih, jer je skladnost djelotvornija, a organizacije su društvene jedinice koje unutarnji i vanjski pritisci sile na efikasnost. Djelotvorna primjena normativne moći zahtijeva moralnu uključenost članova organizacije. Ako su članovi umjereno (kalkulativno) uključeni ili čak otuđeni organizaciji, primjena će normativne moći vjerojatno biti neefikasna. Nagrađivanje je više ili manje neprimjenjivo ako su članovi jako otuđeni i skloni nedisciplini, unatoč materijalnim sankcijama. Ovi su oblici moći neprimjereni također i kada su članovi moralno uključeni, jer je onda visoku razinu efikasnosti moguće postići upotrebom simboličnih, normativnih nagrada. Prisilna moć je jedino djelotvorna kada je organizacija suočena s jako otuđenim članovima. Ako je pak upotrijebimo za kontrolu ponašanja članova koji su jako ili umjereno odani organizaciji, ona će negativno utjecati na zadovoljstvo, komunikacije i sposobnost regrutacije novih članova te tako smanjiti efikasnost.

Kazali smo da su skladni tipovi odnosa privole efikasniji od neskladnih. Zato će organizacije težiti — ako im to okolina dopušta — da neskladnu strukturu promijene u skladu; organizacije koje imaju skladnu strukturu će se pak odupirati faktorima koji bi ih potiskivali u pravcu neskladne strukture.

<sup>3</sup> Na intenzivno pozitivnu uključenost ukazuje, na primjer, udarnički rad, a na intenzivno negativnu, štrajk.

Tri tipa skladne privole predstavljaju temelj analize organizacije. Prisilno-alijenativni tip nazivamo **prisilnom privolom** (coercive compliance), nagradno-kalkulativni tip **utilitarnom privolom** (utilitarian compliance), a normativno-moralni tip **normativnom privolom** (normative compliance). Tip privole je kriterij klasifikacije organizacija. Mada u organizaciji postoje sva tri tipa ipak svaka organizacija ima dominantan uzorak privole. Tako organizacije dijelimo na **prisilne, utilitarne i normativne**. Kompoziciju primarnih i sekundarnih uzoraka privole nazivamo **strukturuom privole** (compliance structure) određene organizacije. U smislu Etzionijske teorije poduzeće je utilitarna organizacija u kojoj je glavno sredstvo kontrole ponašanja članova koji imaju kalkulativan odnos spram svoje organizacije, njena ekonomska moć. Istina je da i drugi faktori utječu na orijentaciju i efikasnost radnika. To su bazične vrednote, zadovoljstvo s radom, ugled i poštovanje te društveni odnosi u radnoj grupi. Ocijenimo li, međutim, relativnu težinu različitih faktora, utvrdit ćemo da su ekonomske sankcije i nagrade najvažnije za kontrolu članova utilitarne organizacije.

Neke organizacije imaju **dualnu strukturu privole**, što znači da su dva tipa privole ekvivalentno ugrađena u strukturu organizacije. Temeljni funkcionalni problem dualnih struktura je opasnost neutralizacije različitih vrsta moći. Primjena sile, na primjer, izaziva toliko visok stupanj alijenacije da je nemoguće uspješno primjenjivati normativnu moć. To je jedan od razloga neuspjeha rehabilitacije u tradicionalnim zatvorima i suprostavljanja progresivnih učitelja tjelesnoj kazni. Primjena ekonomske moći smanjuje efikasnost aktiviranja »idealističkih« (normativnih) motiva. Do neutralizacije doći i zbog »pogrešne« moći, koja nije usklađena s kulturnom definicijom određene organizacije. Primjena ekonomske moći u religioznim organizacijama bit će manje efikasna nego u industriji, jer su ekonomski pritisci ilegitimni kao sredstva ostvarivanja religioznih ciljeva. Organizacije s dualnom strukturnom moći i uključenosti su neefikasne, ako ne uspostave mehanizme podjele obaju tipova privole, čime se sprečavaju procesi neutralizacije. Sindikalne organizacije na Zapadu možemo razvrstati glede odnosa između normativne (socijalne i ideološke) i ekonomske moći, što je upotrebljavaju za ostvarivanje svojih ciljeva. Radnik koji premašuje neformalno postavljenu proizvodnu normu najprije će biti podvrgnut »prijateljskom uvjeravanju« od strane sindikalnog povjerenika. Ako lijepa riječ i druga normativna sredstva ne dadu rezultat, sindikat će nastojati da poduzeće radnika otpusti (ako kontrolira zapošljavanje).

Budući da organizacije definiramo kao sredstva za ostvarivanje specifičnih ciljeva, moramo razmotriti odnos između tipa privole i cilja organizacije. Cilj organizacije je stanje koje organizacija želi postići. Za našu svrhu razlikovat ćemo ciljeve **čuvanja poretka, ekonomske** ciljeve i **kulturne** ciljeve. Organizacije kojima je cilj čuvanje poretka, nastoje kontrolirati aktere koji su devijantni spram određenih institucionaliziranih standarda ponašanja. One izoliraju članove devijantnog ponašanja i sprečavaju njihovu daljnju devijantnu aktivnost. Organizacije s ekonomskim ciljem proizvode dobra i vrše usluge za stranke. Organizacije s kulturnim ciljem institucionaliziraju uvjete potrebne za stvaranje, korištenje i čuvanje simboličnih objekata i za uspostavljanje ili jačanje odanosti ljudi tim objektima. Kulturne su organizacije specijalizirane za produkciju nove ili aplikaciju postojeće kulture.

Za očekivati je da organizacije koje realiziraju ciljeve reda, imaju prisilnu strukturu, ekonomske organizacije utilitarnu strukturu a kulturne organizacije normativnu strukturu. Povezanost ciljeva i strukture privole prikazana je u tablici 2.

Tipologija ciljeva i privole Tablica 2

Privola	Ciljevi		
	čuvanje poretka	ekonomski	kulturni
Prisilna	1	2	3
Utilitarna	4	5	6
Normativna	7	8	9

Svaka organizacija obično ima glavni cilj. U organizaciji koja realizira dva ili više ciljeva, očekujemo paralelnu kombinaciju u strukturi. Tri skladna tipa ciljeva i privole su djelotvorniji od ostalih šest kombinacija. Povezanost ciljeva i strukture organizacije je, dakle, objašnjena njenom efikasnošću: budući da je realizacija ciljeva za organizaciju nužna, ona svoju strukturu prilagođava svojim specifičnim ciljevima.

Efiksnost povezanosti ciljeva i kontrolnih sredstava organizacije može se analizirati i preciznije. Ekonomska produkcija je racionalna djelatnost koja zahtijeva podjelu rada, moći i komunikacija, te visok stupanj koordinacije. **Zato je potrebna precizna kontrola uspješnosti članova ekonomske organizacije. Takvu je kontrolu moguće ostvariti samo ako su kazne i nagrade precizno odmjerene i raspodijeljene u tijesnoj vezi s efikasnošću.** Pozitivne i negativne ekonomske sankcije jedino su primjenljive, jer su novčane razlike mnogo preciznije mjerljive nego prisila, ugled ili bilo koji drugi diferencijal moći. Veliki dio proizvodnje zahtijeva neku inicijativu i odgovornost zaposlenih. To se prisilom ne može postići. Samo je rijetke poslove moguće forsirati i strogo nadzirati bez gubitka u efikasnosti. Zato je prisilan rad neefikasan. Uporaba normativne moći u ekonomskim organizacijama može dovesti do visoke proizvodnosti samo u određenom tipu rada (istraživanje, umjetnička aktivnost) i kroz određeno vrijeme (nacionalne i društvene krize). Prebacivanje poražene engleske vojske iz Dankerqua u domovinu u drugom svjetskom ratu obavilo je brodogradnja dobrovoljaca po normativnom naređenju. Slični naponi industrije značajni su za ratno doba. Mirnodopska industrijska proizvodnja visoko je pak rutinizirana i pobuđuje slab javni interes. Zato se ne može temeljiti na moralnoj uključenosti zaposlenih i normativnoj moći organizacije.

Organizacije s kulturnim ciljevima moraju upotrebljavati normativnu moć, jer realizacija njihovih ciljeva (kreacija, upotreba i transmisija vrednota) zahtijeva pozitivnu i intenzivnu predanost članstva. Nagrađivanje ne može biti glavno sredstvo kontrole, jer dovodi do preslabe i suviše racionalne uključenosti. Manipulacija plaćama i financijskim povlasticama nije dostatno sredstvo za internalizaciju vrednota.

**Dualnu strukturu privole** nalazimo u organizacijama koje imaju različite ciljeve, jer oni zahtijevaju različite vrste privole. Sindikat se, na primjer, mora brinuti za kalkulativnu uključenost članova u »normalnim« razdobljima, a uspostaviti moralnu uključenost u vremenu prije i u toku štrajka. U tom se slučaju susrećemo s tzv. **dijakronom (dinamičnom) podjelom privole**. Organizacija u određenom vremenu upotrebljava samo jednu strukturu privole, različitu u različitim vremenskim razdobljima. **Sinkronu (statičnu) podjelu privole** susrećemo onda kada je različita struktura privole važna za različite jedinice u organizaciji. Primjer za to je povijest sovjetskih sindikata. Polazeći od marksističke ideologije u društvu, koje je socijaliziralo sredstva za proizvodnju industrijski konflikt nije bio moguć. Za očekivati je bilo da će proizvodnu administraciju i poticanje moralne uključenosti u proizvodne ciljeve vršiti samo jedna kontrolna struktura, naime tvornica. Radnička bi kontrola tvornice bila glavni mehanizam koji bi osiguravao efikasnost takve kombinacije. Neposredno nakon revolucije to nije bila gola ideologija. Godine 1919. najvećim je brojem sovjetskih tvornica upravljao kolegij sastavljen od dvije trećine radnika i jedne trećine inženjera ili tehničara, koje je odobrio sindikat (Moore, 1951, pp. 159—160). No sa 1919. godinom započinje specijalizacija kontrole. Uprava se koncentrira na administrativne zadatke i ekonomsku kontrolu, sindikati (koji su pod kontrolom partije) pak na stimuliranje moralne odanosti. Od sindikata se očekuje da aktiviraju masovnu participaciju, prenose sugestije i kritiku upravi i reprezentiraju radničke interese, te pritužbe u okviru sistema (Gordon, 1941, p. 81; Berliner, 1957, pp. 271—272).

Zbog sistematske veze između ciljeva i tipova privole, organizacije s više ciljeva suočavaju se s dilemom: akcentiraju li samo jednu strukturu privole, smanjuju efikasnost, jer je ta struktura u skladu samo s jednim zadatkom; naglase li podjednako dvije ili više struktura, efikasnost će pasti zbog neutralizacije. Rješenje je podjela strukture privole koja dozvoljava kombinaciju različitih struktura, bez gubitka na efikasnosti.

I u slučaju kombinacije privola — cilj možemo govoriti o dinamičnoj tendenciji organizacija ka transformaciji nekladnih kombinacija u skladne. Tendenciju mogu blokirati faktori koji proizlaze iz okoline i utječu na jednu od triju glavnih varijabli: uključenost, moć ili cilj. Uključenost djelomice određuju eksterni faktori, kao članstvo u drugim sistemima i osnovna struktura ličnosti. Vrsta moći ovisi o raspoloživim sredstvima i kulturnoj definiciji organizacije. Ciljeve organizacije i promjene tih ciljeva djelomice određuju vrednote okoline. Pritisci iz okoline objašnjavaju nedovoljnu usklađenost ciljeva i strukture privole, nasuprot opadanju efikasnosti, koje je posljedica takvog stanja, i pritiska na efikasnost, koji je važan za organizaciju.

### **Dualna struktura ekonomske organizacije**

Jugoslavensko poduzeće definiramo kao dualnu strukturu s dva cilja. Prvi je cilj ekonomski (produkcija i financijska uspješnost), a drugi kulturni (samoupravljanje). Sociologijska analiza razlikuje stvarne ciljeve organizacije od normativnih (proklamiranih). Ekonomski je cilj uspješno realiziran u organizaciji koja za kontrolu ponašanja kalkulativno uključenih članova primjenjuje moć nagrađivanja. Kulturni je cilj uspješno realiziran u organizaciji koja za kontrolu moralno uključenih članova koristi normativnu

moć. Realizira li ista organizacija oba cilja, suočena je s problemom podjele utilitarne i normativne strukture privole, koja bi — po teoriji privole — osiguravala efikasnu realizaciju obaju ciljeva. Organizacijski problem podjele pak predstavlja **realnost** obaju ciljeva. Zato je naše prvo pitanje: da li je samoupravljanje realan cilj jugoslavenskog poduzeća? Da bismo na to pitanje mogli odgovoriti, potrebni su nam alternativni koncepti realnosti koji će odrediti empirijski status samoupravljanja. Tri su moguće »razine realnosti« samoupravljanja kao društvenog cilja: 1) cilj je realiziran i organizacija ga reproducira<sup>4</sup>; 2) cilj nije realiziran i organizacija ga ne pokušava ostvariti; i 3) cilj je ideološki projekt koji ima formalne (institucionalne) posljedice za organizacionu strukturu. Poslužiti ćemo se analizom samoupravljanja koju je razvio J. Županov (1971, No 12, str. 2109—2119). U prvom slučaju, samoupravljanje je potpuno nov sociokulturni sistem. U tom je sistemu moć jednakomjerno raspodijeljena, a ekonomska diferencijacija određena razlikama u sposobnostima ljudi. To je društvo bez hijerarhije društvenih grupa i stratifikacije. U drugom je slučaju samoupravljanje društveni pokret radnika za promjenu društva u smislu navedenih ideala. U trećem slučaju, samoupravljanje je ideološki projekt za promjenu društva, što znači ideološki racionaliziran i formalno institucionaliziran sustav ideala o samopravnom društvu.

Stvarna analiza nam pokazuje da samoupravljanje nije stvarni društveni sistem. Dosad nije utvrđena težnja ka ekvivalentnoj raspodjeli dobara i moći. Prije možemo govoriti o jačanju određenih središta koncentrirane ekonomske i društvene moći, te o jačanju socijalne stratifikacije (J. Županov, 1971, No 12, str. 2112). Postoji li u nas radnički pokret za realizaciju samoupravljanja? Očito je da nemamo autonomnog sustava radničke akcije za realizaciju samoupravljanja. »Onda kada je samoupravljanje institucionalizirano, autonomna radnička akcija prije će se izraziti u obliku štrajkaškog nego li samoupravljačkog pokreta« (J. Županov, 1971, No 12, str. 2113). Slabije su vidljive motivacije i interesne strukture radnika koje pokazuju da li je njihova uključenost kalkulatívna ili moralna. Navest ćemo neke rezultate istraživanja koji govore o kalkulatívnoj uključenosti zaposlenih. Godine 1969. provedeno je u 15 jugoslavenskih poduzeća ispitivanje (anketirano je 2114 zaposlenih) kojim je istraživana i struktura motiva zaposlenih. Među šest motiva nalazili su se također »dobra zarada« i »mogućnost sudjelovanja u samoupravljanju«. Pitanje je glasilo: »Što prvenstveno želite ostvariti u poduzeću?« Prema uputi, ispitanici su brojevima trebali označiti redoslijed svojih želja na taj način da je brojka 1 označavala ono što najviše žele, a brojka 6 ono što najmanje žele. »Dobra zarada« je u svim poduzećima bila na prvom mjestu a »mogućnost sudjelovanja u samoupravljanju« na posljednjem mjestu. Srednja vrijednost »dobre zarade« kretala se između 1,46 i 2,69, a »samoupravljanja« između 4,37 i 5,44. Socioekonomska analiza je pokazala da je »samoupravljanje« kod svih grupa u poduzeću (od nekvalificiranih radnika do uprave poduzeća) na posljednjem mjestu. »Dobra zarada« je kod četiri od sedam grupa na prvome mjestu (kod nekvalificiranih i polukvalificiranih, kvalificiranih i visokokvalificiranih radnika, neposrednih rukovodilaca i članova radničkog savjeta), kod srednjih rukovodilaca (šefova radnih jedimica) i stručnjaka na drugome mjestu, a kod vodstva poduzeća na trećemu mjestu. Anketom koju je autor proveo listopada 1971. godine obuhvaćena su 173

<sup>4</sup> U tom se slučaju radi o »održavanju strukture« (pattern maintenance), koja osigurava kulturnu integraciju članova u organizaciji (T. Parsons, 1960).

zaposlena u 12 slovenskih poduzeća. Od ukupnog broja, 13% su bili nekvalificirani, 30% polukvalificirani i 27% kvalificirani radnici (ukupno 70% radnika iz proizvodnje). Strukturu motiva ispitivali smo pitanjem: »Čega ste u vašem radu najviše a čega najmanje lišeni?« Dobivena hijerarhija motiva (na prvome mjestu je najvažniji motiv — najveći postotak ispitanika je izjavio da su u njegovom zadovoljavanju najviše prikraćeni; istodobno prikazujemo i stupanj zadovoljenosti odnosno aktivnosti pojedinog motiva, na koji ukazuje postotak ispitanika koji izjavljuju da su u njegovom zadovoljavanju najmanje deprivirani) prikazana je u tablici 3.

Hijerarhija motiva dobivena u istraživanju provedenom u 12 slovenskih poduzeća 1971. godine

Tablica 3

Motivi	Postotak ispitanika koji su najviše deprivirani	Postotak ispitanika koji su najmanje deprivirani
Dobra zarada	34,7	3,5
Zanimljiv posao	13,9	13,3
Mogućnost napredovanja	13,9	9,8
Dobri rukovodioci	10,4	11,0
Dobri suradnici	9,2	8,7
Sudjelovanje u odlučivanju o stvarima koje se tiču vlastitog rada	9,2	16,8
Sudjelovanje u samoupravljanju	2,3	19,7
Bez odgovora	6,4	17,2
TOTAL	100,0 (N = 173)	100,0 (N = 173)

Najveću »zadovoljenost« samoupravljanja, naravno, ne možemo objašnjavati stvarnim oživotvorenjem samoupravljanja kao socijalnog sistema, nego relativnom odsutnošću moralne (transekonomске) uključenosti potrebne za konstituiranje društvenog pokreta, koji bi trebao realizirati ideal samoupravljanja. Poznato je da na tip uključenosti članova organizacije utječu struktura ličnosti, sekundarna socijalizacija, članstvo u drugim kolektivima itd. Sociološkijska analiza zato mora uzimati u obzir ono što nazivamo **kulturni sistem**. Neki podaci istraživanja koje spominjemo govore nam o **autoritativnim** aspektima toga sistema. Podaci o tome prikazani su za neke stavove u tablici 4.

Autoritativni aspekt kulturnog sistema radne organizacije prema rezultatima ispitivanja provedenog u 12 slovenskih poduzeća u 1971. godini

Tablica 4

Stav	Postotak ispitanika koji su odgovorili			Ukupan broj ispitanika
	Slažem se	Ne slažem se	Ne mogu se opredijeliti	
Naloga i mišljenja nadređenih treba prihvaćati kao konačne	60	29	11	173
Potrebno je da se zaposleni strogo pridržavaju pravila poduzeća	88	6	6	173



Na birokratsku orijentaciju radnika indicira njihova orijentacija na principe i hijerarhijsku podjelu rada. Globalniji sistem vrijednosti respondenata utvrđivali smo tako što smo im prezentirali određene pojmove s molbom da na njih vrijednosno reagiraju tako što će označiti da li im pojam znači nešto dobro, loše ili ne znači ništa (tablica 5).

Globalni sistem vrijednosti respondenata u istraživanju provedenom u 12 slovenskih poduzeća 1971. godine

Tablica 5

Pojmovi	Postotak ispitanika koji su vrijednosno reagirali			N
	Dobro	Loše	Nemam stava	
Demokracija	55	12	33	173
Kapitalizam	12	46	42	173
Revolucija	36	35	29	173
Komunizam	57	9	34	173
Religija	31	21	48	173
Državna vlast	75	8	17	173
Red («čvrsta ruka»)	76	9	15	173

Čini se da samoupravljanje u poduzeću nije prisutno ne samo kao socijalni sustav, nego ni kao sustav autonomne radničke akcije, lični (motivativni), a niti kao kulturni sustav. Podaci ukazuju na kalkulativnu uključenosť zaposlenih, koja je rezultat društvenih procesa izvan organizacije, kulturne definicije poduzeća kao utilitarne organizacije i stvarnoga socijalnog sistema poduzeća. Ono prvenstveno primjenjuje utilitarnu kontrolu, znatno manje normativnu kontrolu u smislu interpersonalne manipulacije (distribucija ugleda, poštovanja i sklonosti, te grupna participacija), a veoma rijetko normativnu kontrolu u smislu ideološke indoktrinacije.<sup>5</sup>

Preostaje samo još jedan koncept realnosti za definiranje empirijskog statusa samoupravljanja kao kulturnog cilja poduzeća: koncept ideološkog projekta. Ideološki je projekt sustav ideja i time dio kulturnog sustava. Bjelodano je da je uobičajena definicija kulturnog sustava kao internaliziranoga sustava preuska ideja. T. Parsons (1959, p. 8) detaljnije analizira kulturni sustav kao jedan sistem društvene akcije. Kao determinante sustava akcije, kulturne je elemente moguće klasificirati na dva načina. Prva klasifikacija polazi od tipa interesa. Kulturne obrasce dijelimo na 1) sustave ideja, 2) sustave ekspresivnih simbola i 3) sustave vrijednosnih orijentacija. Druga klasifikacija uzima u obzir **te realnosti** kulturnih faktora, dakle upravo ono što zahtijeva naša analiza. Kulturni obrasci — kao i svi ostali objekti — mogu biti objekti orijentacije (čovjek ili grupa ljudi racionalno analizira ili ocjenjuje neku ideju). Može se dogoditi da objekt postane kon-

<sup>5</sup> U našim poduzećima sve više prevladavaju *instrumentalne* komunikacije (komunikacije potrebne za izvršavanje radnih zadataka) i *instrumentalna* socijalizacija (profesionalni trening). Sve je manje *ekspresivnih* komunikacija (komunikacije potrebne za promjenu ili intenziviranje stavova, normi i vrednota) i *ekspresivne* socijalizacije (kreiranje «motivacije» i «merala» zaposlenih). To potvrđuju rezultati našeg ispitivanja provedenog 1971. godine, dobiveni na pitanje o čestini sastanaka svoje radne grupe. Dobili smo slijedeće odgovore: svaki mjesec — 16,2%, svaka tri mjeseca — 27,2% svakih pola godine — 20,8% i svake godine ili još rjeđe — 32,4%.

stitutivni dio aktera. Ako netko ne može prekršiti moralnu normu bez intenzivnog osjećaja krivice, onda norma funkcionira kao konstitutivni dio njegova sistema orijentacije. Norma je dio njegove ličnosti. Dogodi li se to, kulturni je obrazac **internaliziran**. Iz dosadašnjeg izlaganja proizlazi da kod članova ekonomske organizacije ne možemo govoriti o internalizaciji samoupravljanja kao društvenog ideala. O samoupravljanju možemo govoriti samo kao o kulturnom objektu. »Objekt« pak može imati dva smisla: 1) da se odnosi na sustav ideja koji nije institucionaliziran (ideologija) i 2) da se radi o sustavu ideja koji je institucionaliziran (institucija). Ova nam klasifikacija tek omogućuje definiciju samoupravljanja kao kulturnog cilja poduzeća. Samoupravljanje je kulturni objekt koji je institucionaliziran kao **konstitutivni dio organizacione strukture**. Konkretan oblik institucionalizacije je **kolektivno odlučivanje**. Kolektivno odlučivanje je empirijska realizacija samoupravljanja kao društvenog ideala.

### **Latentne posljedice institucionalnog sustava**

Kolektivno odlučivanje je **manifestna** (planirana) konzekvencija ideološkog projekta. Dualna struktura organizacije je evidentna iz činjenice što ona svoje ekonomske ciljeve ostvaruje kolektivnim odlučivanjem koje je u skladu s institucionalnom definicijom samoupravljanja. Sociološki analiza dualne strukture pak pored institucionalnoga sistema također mora uzimati u obzir socijalni i kulturni sustav organizacije, jer je stvarno funkcioniranje institucionalnog sustava određeno njegovom interakcijom sa društvenim i kulturnim sistemom. Nužna je analiza latentnih (neplaniranih) posljedica ideološkog projekta i njegove institucionalizacije.<sup>6</sup>

Kolektivno odlučivanje pretpostavlja moralnu uključenost članova organizacije (intenzivnu predanost ciljevima organizacije i zajedničkim interesima), koja omogućuje uspješnu primjenu normativne kontrole. **Nehijerarhijska** (horizontalna) definicija subjekta sankcije (člana radničkog savjeta opoziva onaj tko ga je izabrao, dakle kolektiv) u skladu je s predviđenim visokim stupnjem internalizacije ciljeva organizacije i egalitarne ideologije. Internalizacija ekonomskih i kulturnih ciljeva funkcionalni je ekvivalent vertikalne kontrolne strukture. Idealno tipski uzeto, normativna je kontrola **autokontrola**, a vertikalna normativna kontrola pak samo **proces** internalizacije ciljeva organizacije. Pogledamo li obratno, možemo reći, da je diferencijal moći, kao uvjet kontrole ponašanja članova organizacije, obrnuto proporcionalan stupnju njihove alijeniranosti. Najveći mora biti za alijenativnu uključenost (u prisilnoj organizaciji), manji za kalkulativnu uključenost (u utilitarnoj organizaciji), a najmanji za moralnu uključenost (u normativnoj organizaciji). U pitanju je korelacija između strukture moći i tipa privole koju Etzioni eksplicitno ne analizira. Neuspješnost egalitarne normativne kontrole funkcija je nedovoljne moralne uključenosti (kalkulativna predanost ekonomskim ciljevima, neinternalizirana egalitarna ideologija, proturječje individualnih, grupnih i organizacionih ciljeva). Osnovni slab član u institucionalnoj strukturi moralna uključenost — normativna kontrola — integralna realizacija ekonomskih i kulturnih ciljeva, je idealiziran tip uklju-

<sup>6</sup> R. Merton (1967, str. 105) manifestne funkcije definira kao objektivne posljedice sustava, koje su članovi sustava namjeravali ostvariti, a latentne funkcije kao objektivne posljedice koje članovi sustava nisu namjeravali ostvariti. J. Zupanov (1971, No 12, str. 2114) upotrijebio je taj koncept za analizu industrijskog konflikta u jugoslavenskim poduzećima.

čenosti, koji nije u skladu s utilitarnom strukturom ekonomske organizacije i kulturnim sustavom njenih članova. Društveni (stratifikacioni) sustav poduzeća blokira kontrolnu funkciju samoupravnih organa i kolektiva čime radikalno smanjuje količinu kontrole u organizaciji. Neegalitarni procesi odlučivanja nisu sankcionirani diferenciranom (individualiziranom) primjenom kontrolnih sredstava. Time je prekršen osnovni princip utilitarne kontrole da ekonomska produkcija zahtijeva preciznu kontrolu proizvodnosti, a koju je moguće ostvariti samo onda ako su sankcije i nagrade tačno odmjerene i distribuirane u tijesnoj vezi s efikasnošću članova organizacije. Realizacija ekonomskih ciljeva organizacije nije usklađena s tipom i količinom kontrolnih sredstava što ih organizacija upotrebljava za usmjeravanje ponašanja svojih članova. Neka empirijska istraživanja jugoslavenskog poduzeća potvrđuju ovu analizu. J. Županov (1969, str. 190—206) proveo je dva ispitivanja odgovornosti u radnim organizacijama Hrvatske. Osim odgovornosti na razini radnoga mjesta ispitivao je i odgovornost za kolektivne odluke, među kojima za odluke o proizvodnji, raspodjeli osobnih dohodaka i investicijama. U prvom je ispitivanju utvrdio da za pogrešne i štetne odluke o proizvodnji minimalno odgovaraju članovi samoupravnih organa, kvalificirani i nekvalificirani radnici, šefovi radnih jedinica i neposredni rukovodioci (poslovođe, predradnici i brigadiri). Druge grupe (službenici, inženjeri, direktori i funkcionari političkih organizacija) ne snose nikakve posljedice za takve odluke. Za odluke o raspodjeli osobnih dohodaka minimalnu odgovornost snose članovi organa samoupravljanja. Ostale grupe ne snose nikakvu odgovornost. Za odluke o investicijama nitko ne odgovara. Drugo ispitivanje je pokazalo da za štetne odluke o proizvodnji i raspodjeli osobnih dohodaka nitko ne odgovara, za odluke o investicijama nisku odgovornost snose inženjeri i direktori, dok ostale grupe ne snose nikakvu odgovornost. Korelacija između odgovornosti i društvene moći je niska, što znači da socijalna stratifikacija nije značajniji faktor odgovornosti za kolektivne odluke: oni koji imaju veliku moć u organizaciji ne snose bitno veću odgovornost za kolektivne odluke u usporedbi s onima čija je moć mala. **Jedinstvena** funkcija upravljanja, koju vrše samoupravni organi, značajniji je faktor kontrolnih procesa od činjenice da je vrši socijalno, ekonomski i profesionalno **heterogena** grupa. »... Ako je tačno da u našim radnim organizacijama praktično nitko ne odgovara za kvalitet tako važnih kolektivnih odluka kao što su odluke o obujmu i asortimanu proizvodnje, odluke o raspodjeli osobnih dohodaka i investicione odluke, onda je to ne samo ozbiljan problem sa stanovišta poslovne efikasnosti radnih organizacija, već i širi društveni problem... Potrebno je ispitati da li današnje institucionalno ustrojstvo radne organizacije sadržava tendencije prema anarhičnoj distribuciji sankcija i prema neodgovornosti za kolektivne odluke. Ako je to tačno, onda treba dalje ispitati kakve su institucionalne reforme potrebne da bi se takve tendencije otklonile ili svele na najmanju mjeru« (J. Županov, 1969, str. 205).

V. Rus (1968, str. 97—99) je proučavao distribuciju sankcija za kvalitetu poslovnih odluka u dva slovenska poduzeća. U prvom će poduzeću za pogrešne poslovne odluke minimalne posljedice snositi članovi samoupravnih organa, rukovodioci radnih jedinica, neposredni rukovodioci i radnici svih kvalifikacija. Druge grupe ne snose nikakve posljedice. U drugom poduzeću minimalne konzekvencije snose uprava poduzeća, stručne službe, šefovi radnih jedinica, neposredni rukovodioci i službenici. Ostale grupe ne snose

posljedice. S. Možina i J. Jerovšek ispitivali su distribuciju negativnih sankcija za pogrešne poslovne odluke u 8 veoma uspješnih i 8 neuspješnih slovenskih poduzeća (J. Jerovšek, 1971, str. 84). Institucionalna odgovornost je u uspješnim poduzećima veća nego u neuspješnim. U uspješnim poduzećima za šest socioprofesionalnih grupa statistički je značajno visok stupanj odgovornosti, a u neuspješnim poduzećima samo za dvije grupe (visokokvalificirani i kvalificirani radnici te polukvalificirani i nekvalificirani radnici). Količina sredstava kontrole koja organizacija koristi faktor je poslovne uspješnosti. U budućim će se ispitivanjima morati proučavati koje **subinstitucionalne** varijante organizacione strukture povećavaju kontrolni potencijal poduzeća. Istodobno se postavlja pitanje kolika je **subinstitucionalna varijabilnost** jugoslavenskog poduzeća. Što je ona manja to je važnija **neformalna adaptacija** strukture organizacije poslovnim ciljevima. Neformalna uprava nije jedino disfunkcija (podređivanje organizacionih i kolektivnih grupnim ciljevima), već također i funkcija (diferencijacija odgovornosti). Jasno je, međutim, da neformalni mehanizmi ne mogu nadomjestiti institucionalne promjene. U kontekstu teorije privole u slučaju organizacije institucionalna je promjena potrebna zbog **podjele** strukture u organizaciji, koja ima ekonomski i kulturni cilj. **Jedinstvena** struktura smanjuje efikasnost ostvarivanja obaju ciljeva.

### Problem podjele organizacione strukture

Kada su ispitivanja odgovornosti u jugoslavenskim poduzećima pokazala da nije opravdano vjerovati u visoku pozitivnu povezanost između institucionalne strukture i poslovne efikasnosti, problem podjele organizacione strukture postao je intenzivna preokupacija jugoslavenske sociologije. O tome je najviše pisao J. Županov. U prvom radu koji pretresamo, Županov razlikuje upravljanje, samoupravljanje i rukovođenje. (J. Županov, 1969, str. 144—165). **Upravljanje** pokriva integraciju **svih** funkcija u poduzeću, **rukovođenje** realizaciju **određene** funkcije, a **samoupravljanje** pak interesno samoopredjeljenje kolektiva kao stvarne grupe. Upravljanje se odnosi na **logičnu koordinaciju**, samoupravljanje pak na **socijalnu integraciju**. Upravljanje obuhvaća konkretne poslovne odluke i načelne odluke o ciljevima poduzeća. Samoupravni značaj upravljanja zahtijeva uvažavanje interesa kolektiva. Kolektiv definira kratkoročne i dugoročne poslovne ciljeve te demokratski bira i smjenjuje profesionalnu upravu. Toj podjeli odgovaraju dva organa: profesionalna uprava, koja prihvaća i odgovara za konkretne poslovne odluke, i radnički organ, koji predstavlja i realizira interese kolektiva. Samoupravljanje obuhvaća autonomno uređivanje odnosa u grupi (radni uvjeti, ekonomski interesi, prihvaćanje i isključivanje članova grupe) i posredovanje među grupama (usklađivanje interesa i rješavanje konflikata). Premda Županov navedeni model definira **analitički**, njegova je kritika institucionalne strukture jugoslavenskog poduzeća dosta konkretna te obuhvaća problem alokacije organizacionih odluka i njene posljedice za efikasnost organizacije. Prvo utvrđuje da je u razvitku organizacione strukture našeg poduzeća vidljiva tendencija prenošenja formalne koordinacije na kolektivne organe, čiji bi primaran zadatak morao biti socijalna integracija. Radnički savjet u sve većoj mjeri donosi konkretne poslovne odluke čime se pretvara u **neprofesionalnu upravu**. Neprofesionalna pak uprava ne može osigurati efikasnu

koordinaciju funkcija u poduzeću i ne postavlja takve zahtjeve operativnim rukovodiocima i štabnim funkcionarima, koje bi realizirali samo visokokvalitetni kadrovi. No najveća se disfunkcija neprofesionalne uprave ogleda **u oslobađanju rukovodilaca svake stvarne odgovornosti**, jer za svaku pogrešnu i neuspješnu akciju imaju formalno »pokriće«. Županov, dakle, svojom analizom pokušava pokazati **da je institucionalna struktura poduzeća inkompatibilna s uspješnom realizacijom njegovih ekonomskih ciljeva.**

Drugi Županovljev rad na kojem ćemo se zadržati, strukturalna je interpretacija istraživanja distribucije moći u jugoslavenskom poduzeću i prijedlog novog modela samoupravnog poduzeća (J. Županov, 1969, str. 101-121). Polazeći od poznatih činjenica o hijerarhijskoj strukturi moći u poduzeću on kaže da institucionalna promjena (redistribucija vlasti) nije dokinula stvarne strukture (nejednake distribucije moći), jer položaj rukovodilaca ima strateški značaj za funkcioniranje organizacije kao sistema aktivnosti. Kada je radna organizacija projektirana kao **jedinstveni sustav** nemoguća je redistribucija moći, jer je u tom slučaju naglasak na radnoj strukturi i njenom efikasnom funkcioniranju. A unutar radne strukture jedino pak je funkcionalan hijerarhijski obrazac distribucije moći. Socijalna integracija (podudarnost individualnih i grupnih interesa s ciljevima organizacije) nije tolika da bi se mogla ostvarivati bez diferencijala moći (veće moći rukovodilaca), koji je uvjet primjene negativnih sankcija. A one su nužne za funkcioniranje sustava. U terminologiji teorije privole mogli bismo reći da modalna (prosječna) uključenost članova organizacije nije velika i pozitivna, nego neutralna i kalkulativna. Uspješnost ekonomske organizacije ne može se zasnivati na internalizaciji ciljeva organizacije. Asimetrična distribucija moći u utilitarnoj organizaciji funkcionalna je za ostvarivanje njenih ekonomskih ciljeva.<sup>7</sup>

Poduzeće, međutim, nije samo radni (instrumentalni) sistem, nego također socijalni (interesni) sustav. Ideologija samoupravljanja naglašava primarnost društvenog sustava i ne luči ga od radnog sustava. O tome nam govori sinonimna uporaba pojmova »poduzeće«, »radna organizacija«, »radni kolektiv« i »radna zajednica«. U takvoj situaciji rukovodioci radnog sustava moraju nastojati postići potpunu kontrolu socijalnog sustava i njegovog institucionalnog mehanizma, a što dovodi do nejednake distribucije moći. Shvatimo li da su radni i društveni sustav jako povezani subsistemi organizacije, problem redistribucije moći ostaje nerješiv. On je načelno rješiv, koncipiramo li radni i socijalni sustav kao dva autonomna sustava koji su na određeni način sklopljeni. Dok u jednom sustavu distribucija moći može biti hijerarhijska u drugom može biti demokratska ili poliarhijska (jednakomjerna). Različiti obrasci distribucije moći nisu principijelna prepreka ekvivalentnoj distribuciji moći na razini radne organizacije kao supersistema. Autonomna egzistencija društvenog sustava zahtijeva njegovu institucionalizaciju, koja pak obično dovodi do birokratizacije. Da bismo to spriječili potreban je »minimum institucionalizacije«. Probleme i konflikte u kolektivu ne rješavaju organi koji predstavljaju nekakav »homogen« kolektiv, nego

<sup>7</sup> Arthur C. Stinchcombe smatra, da se organizacije koje se razlikuju po svojoj strukturi privole razlikuju također i po svojoj stratifikaciji. Prisilne organizacije imaju kastinsku strukturu, koja oštro dijeli statusno niže od statusno viših grupa i ne dopušta nikakvu vertikalnu mobilnost. Utilitarne organizacije teže ka visoko diferenciranoj stratifikacionoj strukturi. Normativne organizacije su egalitarne i akcentuiraju razlika između članova i nečlanova, »provjerenih« i »heretika«, kao središnji kriterij; on je značajniji od interne diferencijacije (A. Etzioni, 1961, p. 174).

oni koje to neposredno pogađa. Sve se to događa u okviru institucionalno definiranih »pravila igre«. Autonomna kolektivna akcija kao novi izvor društvene moći principijelno otvara mogućnost za promjenu strukture moći.

Analiza organizacije što smo je iznijeli, dokazuje **inkompatibilnost kontrolne strukture radnog sustava s kulturnim ciljem organizacije**. Monistička institucionalna struktura poduzeća onemogućuje realizaciju kulturnog cilja (samoupravljanja), jer je autokratska kontrola **instrument** za ostvarivanje ekonomskih ciljeva. Da bi se prilagodila svojim utilitarnim ciljevima organizaciji su potrebni neformalni procesi. Redukcija i eliminacija kulturnog (socijetalnog) cilja organizacije je strukturna nužnost organizacije **koja nije izvršila podjelu svoje strukture**.

Spojimo li obje Županovljeve analize možemo reći **da nediferencirana struktura jugoslavenskog poduzeća smanjuje njegovu utilitarnu i kulturnu uspješnost**. »Minimum institucionalizacije« društvenog sustava znači totalno **intraorganizaciono** rješenje institucionalnog problema jugoslavenskog poduzeća. Županov ne predlaže neku novu organizaciju, nego **legalni sustav kao impersonalnu institucionalizaciju interesnog konflikta**.

U trećem radu Županov rezimira i nastavlja analizu uzroka i posljedica neusklađenosti institucionalne i stvarne strukture radne organizacije (Županov, 1971, No 6—7, str. 447—471). Jedna od glavnih posljedica je **ilegitimnost** socijalnog statusa vodstva poduzeća, koja je nespojiva s razvojem industrijalizacije. Razvoj tržišne ekonomije i rast poduzeća govore protiv institucionalnog sustava a u prilog povećanja moći tehnostrukture. To nalaže promjene u institucionalnom sustavu u smislu **legitimnosti** moći uprave. Promjene ne bi povećale moć uprave, koja je već i tako velika, a ne bi smanjile moć radnika, koji je sada i tako nemaju. Legitimnost moći značila bi »funkcionalizaciju« moći uprave i »sindikalizaciju« moći radnika. »Funkcionalizacija« moći uprave, i s njom povezana **profesionalizacija**, omogućila bi ograničenje te moći na **radni sustav**. Najvažniji rezultat te promjene bila bi stvarna odgovornost uprave za njene odluke. »Sindikalizacija« moći radnika značila bi kristalizaciju radničke moći u obliku posebne, potpuno autonomne **radničke organizacije** i tendenciju ka jednakomjernoj distribuciji moći na interorganizacionoj razini (između uprave i radnika). Na intraorganizacionoj razini (u okviru radnoga sustava) još bi ostala nejednakomjerna distribucija ublažena s institucionaliziranim oblicima moći radnika i s posljedicama same funkcionalizacije.

Ako se u prethodnoj analizi Županov zalaže za dosljedno **intraorganizaciono** rješenje institucionalnog problema, sada vidimo pak da je podjela strukture koncipirana **interorganizaciono**, u smislu klasičnih organizacijskih posljedica razlike između funkcionalnog sustava poduzeća i interesne strukture zaposlenih. »Minimum institucionalizacije« zamijenjen je s »maksimumom institucionalizacije«.

Problem podjele organizacione strukture i legitimnosti uprave Županov je radikalizirao u svojoj polemici s V. Rusom (J. Županov, 1971, No 3, str. 45—48). Radikalizacija je posljedica definicije legitimizma. Legitimizam Županov definira **institucionalno**. Određeni društveni položaj je legitiman ako između njega i neke društvene institucije postoji stvarna ili fiktivna veza. Na Zapadu je status uprave legitiman, jer je ona stvarni ili fiktivni opunomoćenik vlasnika kapitala. Time je uspostavljena veza između polo-

žaja managementa i institucije privatnog vlasništva. U nas su **radni kolektiv**i opunomoćenici društva i zato poduzetnička funkcija pripada kolektivu, a kolektiv na menedžere može prenijeti samo koordinativno-izvršnu funkciju. Za legitimizam koordinativne funkcije dostatna je profesionalizacija managementa, što je moguće osigurati i u okviru postojećih institucionalnih aranžmana. Društveno vlasništvo legitimira, dakle, poduzetničku funkciju kolektiva i ne može biti izvor legitimizma managementa. Tada bi, naime, menedžeri morali biti agenti društva odnosno države, a ne agenti kolektiva. Nasuprot tome u institucionalnom sistemu državnog vlasništva management je onaj koji ima legitimnost, koje u sustavu društvenoga vlasništva, međutim, logično ne može imati. U okviru postojećeg institucionalnog sustava poduzetnička se funkcija managementa ne da realizirati. Županov smatra da se to ne može ostvariti niti onda ako bismo prihvatili definiciju koja legitimizam izjednačava s odgovornošću. Dotle dok se ne promijeni institucionalni sustav poduzeća i društva sve podjele organizacijske strukture imaju kvazi-kulturni značaj jer nisu institucionalno legitimne.

Navedena analiza stavlja nas pred niz problema. Pokušat ćemo analizirati samo jedan: problem legitimizma koordinativne funkcije managementa. Rekli smo da je tu funkciju putem profesionalizacije moguće legitimirati u okviru postojećeg institucionalnog sustava. Profesionalizacija, dakle, varira nezavisno od institucionalnog sustava. Kvalitetu koordinativne funkcije moguće je poboljšati na tri načina: 1) internalizacijom profesionalnih standarda, 2) povećanjem formalnog obrazovanja managementa i 3) redistribucijom ovlaštenja između profesionalne uprave i samoupravnih organa. Prvi način dotiče kulturni sustav i povijesni razvitak nekoga društva u cjelini, što znači da su brze promjene nemoguće. Veze između formalne izobrazbe i kvalitete menedžerske funkcije te drugih profesionalnih funkcija su nejasne.<sup>8</sup> Bjelodano je da Županov misli na treći put, jer je u prvom radu koji smo analizirali, našao da je uzrok niske kvalitete koordinativne funkcije managementa neautoritativnost samoupravnih organa i kolektivizacija organizacionih odluka, što smanjuje odgovornost profesionalnih rukovodilaca. Predviđamo li visok stupanj profesionalizacije koordinativne funkcije **unutar** postojećeg institucionalnog sustava, pretpostavljamo **indiferentnost** te funkcije u odnosu na institucionalni sustav. Istodobno pak je i legitimizam poduzetničke funkcije neovisan o njenoj kvaliteti dok je kolektiv opunomoćenik društva a

<sup>8</sup> Utjecaj formalne izobrazbe na produkciju najčešće se dokazuje odnosom između stupnja obrazovanja i ekonomske produktivnosti u određenom društvu. Najprije se ocijeni udio rasta nacionalnog produkta koji je posljedica kapitala i rada kao konvencionalnog inputa. Rezidua se objašnjava pomoću radne osposobljenosti, koja je posljedica povećane izobrazbe (Schultz, 1961; Denison, 1965).

Nedostatak tog pristupa proizlazi iz toga što je teško razlikovati tehnološke promjene koje uzrokuju produktivnije aranžmane, i promjene u osposobljenosti radnika, koje nastaju zbog iskustva s novom tehnologijom, od promjena koje idu na račun formalne izobrazbe i motivacionih faktora. Povezanost između povećanog upisa na sveučilište i ekonomskog razvoja nađena je u 21 od 37 proučenih slučajeva, ali su izuzeci (uključivo sa Sjedinjenim Američkim Državama, Francuskom, Švedskom, i Japanom) tako značajni da stvarno treba posumnjati u doprinos veće izobrazbe ekonomskom razvitku. Čini se da je najvažniji obrazovni faktor ekonomske produktivnosti eliminiranje nepismenosti. Berg (Education and jobs, New York, Praeger, 1970, pp. 85–104, 143–176) je sumirao rezultate direktnog utjecaja obrazovanja na individualnu produktivnost. Zaposleni s višim obrazovanjem nisu produktivniji — u nekim je slučajevima njihova produktivnost zapravo manja. Ti su rezultati dobiveni na uzorcima tvorničkih radnika, radnika na održavanju, činovnika, tehničara, sekretara, inženjera, istraživača u industriji, vojnih osoba i vladinih službenika. Značaj izobrazbe za nemanuelna zvanja teško je ocijeniti. Veliki broj inženjera u SAD nema višeg školskog obrazovanja; pedesetih godina takvih je bilo oko 40% (Richard Soderberg, The american engineer, in Kenneth S. Lynn: The professions in America, Boston, Beacon Press, 1963, pp. 203–230). Za istraživače obrazovanje nema veliki značaj (Warren Hagstrom and Lowell Hargens: Mobility theory in the sociology of science, Ithaca, N. Y., Cornell conference on human mobility, 1968). Za profesije kao što su medicina ili pravo, gdje je obrazovanje legalan zahtjev, ne postoji — barem ne u modernom dobu — komparativna grupa formalno neobrazovanih praktičara. (Navedene podatke citira R. Collins, 1971, No 6, str. 1005–1006).

management izvršni organ kolektiva. Jasno je da poduzetničku ilegitimnost managementa Županov definira kao **logičnu** vezu između njegovoga stvarnog položaja i institucije društvenog vlasništva. I **logično** bi bilo da društvena struktura, koja je usklađena s institucijom društvenog vlasništva, razvija sve **profesionalne** mehanizme za njeno efikasno upravljanje. Empirijska nam analiza pak pokazuje da ni približno nije tako.<sup>9</sup> Kakve veze ima konfrontiranje profesionalizacije koordinativne funkcije managementa s institucionalnom definicijom poduzetničke funkcije kolektiva? Ostanemo li na razini logike odgovorit ćemo: nikakve. No, govorimo li realno utvrdit ćemo da profesionalizacija koordinativne funkcije managementa nije indiferentna spram poduzetničke funkcije kolektiva, već da smanjuje njenu legitimnost. Fleksibilnost subinstitucionalne strukture kolektivnog poduzetništva bitno je reducirana zbog konstitutivnog značaja **kolektivnog odlučivanja**. Onemogućeno je **instrumentalno** poimanje podjele organizacione strukture u okviru postojećega institucionalnog sustava. Time pak, naravno, naša analiza uvodi nov pojam kvazilegitimnosti, koji se ne temelji na instituciji kolektivnog vlasništva, nego na sistemu kolektivnog odlučivanja. To je središnji kriterij pomoću kojega institucionalna okolina vrši tekuće vrednovanje promjena u organizacionoj strukturi i provodi korekciju svojih institucionalnih akcija. Korekcija prvenstveno ima značaj elaboracije tzv. **autentičnih** namjera određene institucionalne akcije. Kronična nestabilnost institucionalne okoline u biti je funkcionalna posljedica povratnog (feed-back) sustava, potrebnog za autokorekciju svojeg outputa. Profesionalizacija koordinativne funkcije znači specifikaciju organizacione strukture i izuzimanje određenog segmenta organizacione strukture ideološkoj elaboraciji. Institucionalna bi okolina u tom slučaju s velikom sigurnošću morala računati da su posljedice profesionalizacije indiferentne za institucionalni sustav. Stvarno pak su posljedice nejasne, jer rukovodioci poduzeća **već vrše** poduzetničku funkciju a nemoguće je spriječiti da jasnije razgraničenje kompetencije između profesionalnih rukovodilaca i samoupravnih organa istodobno ne bi značilo također određeni stupanj legitimizacije stvarne situacije. Što je veća razlika između institucionalnog i stvarnog sistema organizacije to je manje područje organizacione strukture, jer je moguće izvoditi promjene koje su indiferentne (instrumentalne) spram institucionalnog sustava. Komplement kvazilegitimnosti je **institucija in statu nascendi**, koja još nije riješila pitanje odnosa utilitarne i ekspresivne strukture društva.<sup>10</sup>

Našom smo analizom pokušali pokazati da institucionalna fikcija, prema kojoj je radni kolektiv nosilac poduzetničke aktivnosti, ne onemogućava samo legitimnost poduzetničke funkcije nego također legitimnost koordinativne funkcije managementa. Kolektivno se odlučivanje, kao jedina jasna i pouz-

<sup>9</sup> Na to nam slikovito ukazuje blokirana primjena 15. Ustavnog amandmana, koji bi trebao omogućiti instrumentalnu adaptaciju institucionalne strukture radne organizacije.

<sup>10</sup> Problematičan odnos između utilitarne i ekspresivne strukture društva analizirao je V. Rus. On se zauzima za *organizacioni dualizam*, tj. za bifurkaciju i multifurkaciju socijalne strukture. Na području ekonomske djelatnosti morali bi primijeniti principe utilitarizma, instrumentalizma, funkcionalizma i discipline, a na području kulture i dobrovoljnih organizacija princip spontanosti. »Bez jedne principijelne diferencijacije koja ima za konzekvenciju i organizacionu odnosno strukturnu bifurkaciju megasistema dolazimo do toga da se regulativni principi koji su adekvatni za jedno područje primjenjuju i na druga područja društvene djelatnosti što dovodi do izuzetno opasnih deformacija. Ako želimo intenzivirati efikasnost društvene aktivnosti moramo instrumentalizirati, pragmatizirati, profesionalizirati i integrirati čitavu ekonomsku djelatnost, ukratko moramo ekonomizirati ekonomiju. Ako pak spomenute regulativne principe proširujemo odnosno univerzaliziramo na čitavu društvenu djelatnost, onda gradimo reificirano društvo u kome ekonomski razvatak znači destrukciju svake kulturne pa i naučne — dakle »slobodne djelatnosti« (V. Rus, 1971, No 5, str. 716, 717).



dana manifestirana konzekvencija institucionalne promjene, pretvorila iz sredstva za realizaciju organizacionih ciljeva u nezamjenljiv simbol novoga društva.

### **Sociologija interesa**

Iz dosadašnje analize slijedi da jugoslavensko poduzeće nije riješilo pitanje podjele organizacione strukture. Budući da svaka društvena jedinica, koja ima dva cilja, zbog zahtjeva efikasnosti teži ka toj podjeli, moraju postojati posebni razlozi zašto se to ne zbiva. Jedan od glavnih faktora je institucionalna okolina poduzeća. S druge pak nas strane zanima da li su **interesi** članova organizacije usklađeni s težnjama institucionalne okoline. Prije no što prikažemo rezultate nekih empirijskih ispitivanja koji nam o tome govore, zadržimo se na nekoliko općih teorema iz sociologije interesa kako su formulirani u suvremenoj teoriji organizacije.

Znatan dio alternativnih pristupa izučavanju organizacije anticipira uobičajena definicija prema kojoj su organizacije **kolektivni** ustanovljeni za realizaciju specifičnih **ciljeva**. Ova definicija omogućuje tri dosad primjenjivana pristupa proučavanju organizacione strukture. 1) Organizacije je moguće analizirati kao **instrumente** za ostvarivanje specifičnih ciljeva. Temeljni je problem u tom pristupu racionalnost strukture: koliko je organizacija efikasno sredstvo za realizaciju danih ciljeva? 2) Organizacija je struktura **usmjerena prema ciljevima**; specifični ciljevi bitno determiniraju osobine strukture. 3) Organizacija je **društveni sustav**, čiji je konačni cilj vlastita integracija i reprodukcija (W. R. Scott, 1964, p. 490). Interesnu strukturu kolektiva najbolje uvažava teorija socijalnog sustava. Prema njoj svaka društvena jedinica ima određene »potrebe« koje, da bi se mogla reproducirati, moraju biti zadovoljne. Organizacija ima mnogo potreba a samo jedna od njih je realizacija njenih ciljeva. Rukovođenje socijalne organizacije po mjerilima čisto tehničkih kriterija racionalnosti je neracionalno, jer ono ignorira neracionalne aspekte društvenog ponašanja (P. Blau, 1956, p. 58).

Model društvenog sustava razvio je T. Parsons, jedan od najpoznatijih teoretičara organizacije. U analizi organizacije on koristi isti onaj osnovni konceptualni model što ga je razvio za analizu društvenih sustava uopće. Svi društveni sustavi suočavaju se s četiri temeljna systemska problema: s adaptacijom, realizacijom ciljeva, integracijom i »održavanjem uzoraka« (T. Parsons, 1960, pp. 19—41). Prilagodba zahtjeva mobilizaciju izvora, ostvarivanje ciljeva optimalno iskorištavanje izvora, integracija se odnosi na tip normi koje povezuju članove s organizacijom, a »održavanje obrasca« osigurava legitimnost djelatnosti organizacije pred članstvom i javnošću. Rješavanje problema razlika u interesima funkcija je integrativnog i kulturnog pod-sustava organizacije.

Teorija privole analizira organizaciju kao strukturu upravljenu prema ciljevima. Dok gospodarski cilj za svoju realizaciju zahtjeva utilitarnu privolu (materijalno nagrađivanje i neutralnu uključenost), dotle kulturni cilj zahtjeva normativnu privolu (normativno sankcioniranje i moralnu uključenost). Tip uključenosti je aspekt interesne strukture članova organizacije. U okviru **modela cilja** kojega upotrebljava teorija privole interes (uključenost) je **analitička** varijabla koja ne pokazuje kakav je **stvarni** interes članova organizacije, nego kakav **bi trebao biti** da bi organizacija bila efikasna

u ostvarivanju svojih ciljeva. Tek **sistemska model interese** (potrebe) uzima kao **empirijske** varijable, jer ih ne definira **instrumentalno** spram nekog cilja koji je rezultat organizacijske djelatnosti.<sup>11</sup> Ranije smo utvrdili da su interesi pretežno dijela zaposlenog osoblja u jugoslavenskim poduzećima utilitarni, a sada pak se pitamo kakvi su njihovi interesi spram organizacione strukture poduzeća. Interesiraju nas tzv. **institucionalni interesi** zaposlenih. Treba naglasiti ne samo da su interesi zaposlenih u jugoslavenskim poduzećima slabo ispitani nego da nam ponajprije nedostaju istraživanja koja bi **neposredno** izučavala institucionalne interese. Zato se za sada moramo zadovoljiti prvenstveno sa sekundarnom interpretacijom rezultata nekih dosadašnjih ispitivanja.

Jugoslavenski su sociolozi najčešće istraživali institucionalne aspiracije zaposlenih pomoću tzv. **idealne distribucije** moći društvenih grupa u poduzeću. Zaposleni su s tim ispitivanjima izjavljivali kakvu raspodjelu moći između pojedinih društvenih grupa žele. U Sloveniji je odlučujuća promjena nastala 1967. godine kada se **željena** distribucija moći približila **stvarnoj**, hijerarhijskoj, a koja nije u skladu s institucionalnim sistemom (veliki utjecaj rukovodilaca poduzeća i mala moć radnika). Radnici još uvijek žele veću jednakost ali su s vremenom postali realističniji u svojim željama za demokracijom (V. Rus, 1970, No 2, str. 157). Rukovodioci poduzeća (kolegij) trebali bi imati jednaki utjecaj kao radnički savjet, a radnici bi trebali imati najmanji utjecaj. Reprezentativno istraživanje proveo je u 92 slovenska poduzeća B. Kavčič (1968, No 15). Radnici doduše žele da radnički savjet ima veću moć od kolegija, iako smatraju da radnici trebaju imati najmanju moć. Menedžeri žele da moć kolegija bude izjednačena s moći radničkog savjeta i upravnog odbora. Sličnu nepodudarnost između želja zaposlenih i institucionalnog sistema dobili su također S. Možina i J. Jerovšek. Očekivali smo da će se s uvođenjem samoupravljanja stvarna struktura moći približiti željenoj. Međutim, dogodilo se upravo obratno: željena se struktura utjecaja približila stvarnoj (J. Jerovšek, 1971, str. 82). Hijerarhijsku distribuciju željenog utjecaja dobio je i V. Rus u 15 poduzeća Jugoslavije. Radnici i u budućnosti ne žele i ne očekuju bitne promjene u »odnosu snaga« između pojedinih grupa u poduzeću. Oni žele proporcionalni porast količine moći svih organizacionih grupa, od direktora do nekvalificiranih radnika (V. Rus, 1970, str. 66—67). Pogledajmo još rezultate (tablica 6) novijeg ispitivanja, koje je autor proveo u listopadu 1971. godine u 12 slovenskih industrijskih poduzeća (željena distribucija utjecaja prikazana je s pomoću srednje vrijednosti za svaku socioprofesionalnu grupu na ljestvici od pet stupnjeva, gdje 1 označava najmanji, a 5 najveći utjecaj).

Radnici i menedžeri žele hijerarhijsku distribuciju moći. Međutim, dok menedžeri žele da kolegij ima toliku moć kao i samoupravni organi, dotle radnici žele potpunu hijerarhijsku podređenost samoupravnih organa kolegiju i time sankcioniraju stvarno stanje. S druge pak strane radnici za sebe žele veću moć u usporedbi sa željama menedžera.

<sup>11</sup> Kao empirijsku varijablu interes definiramo *subjektivno*. Sa subjektivnom se definicijom možemo zadovoljiti onda kada je interes aktera isključivo determiniran njegovim aktualnim potrebama, uvjerenjima i stavovima. *Objektivna* definicija interes određuje kao očekivano usmjerenje ponašanja, koje proizlazi iz položaja pojedinaca i društvenih grupa u društvenoj strukturi. Iz definicije bjelodano slijedi da se tzv. »objektivni interesi« znanstveno ne mogu ispitivati. Objekt znanosti može biti samo »očekivana orijentacija ponašanja«, što znači interpretativna aktivnost aktera kojom drugom akteru pripisuje »objektivni interes«. »Objektivni interes« određenog aktera je racionalizacija subjektivnog interesa nekog drugog aktera.

Istodobno s ovom promjenom aspiracija zaposlenih, u Jugoslaviji su započela empirijska ispitivanja s ciljem da se utvrde interesi za participaciju s obzirom na oblik utjecaja i područja djelatnosti. Radnici su zainteresirani za suodlučivanje o raspodjeli dohotka, reguliranju radne discipline i radnih odnosa, te o radnoj i kadrovskoj problematici njihove organizacione jedinice. Znatno manje žele suodlučivati u donošenju poslovne politike (V. Arzenšek, 1968, No 7, str. 547—562; V. Rus, 1970, str. 37—38; S. Možina, 1971, No 12, str. 1761—1775). Korelat navedene strukture interesa su aspiracije o strukturi odgovornosti odnosno institucionalnoj diferencijaciji odgovornosti. Zaposleni žele »konzistentnu organizaciju« u kojoj struktura moći visoko korelira sa strukturom odgovornosti (J. Županov, 1969, str. 204; J. Jerovšek, 1971, str. 87—88).

Željena distribucija utjecaja različitih organizacijskih grupa za radnike i rukovodioce prema rezultatima ispitivanja u 12 slovenskih poduzeća 1971. godine

Tablica 6

Organizacijske grupe	Želje radnika (N = 173)	Želje nižih, srednjih i viših rukovodilaca (N = 308)
Kolegij	4,52	4,30
Stručnjaci	4,41	4,35
Članovi radničkog savjeta i upravnog odbora	4,19	4,24
Šefovi ekonomskih jedinica	3,95	3,87
Majstori i predradnici	3,67	3,41
VKV i KV radnici	3,42	3,11
PKV i NKV radnici	3,27	2,81

U našem ispitivanju provedenom 1971. godine dva su pitanja neposredno zahvaćala aspiraciju zaposlenih za podjelu organizacione strukture. Slaganje zaposlenih (u postocima) sa stavom »Sindikata treba zastupati interese radnika pred rukovodstvom poduzeća« prikazano je u tablici 7.

Slaganje respondenata sa stavom »Sindikata treba zastupati interese radnika« prema rezultatima ispitivanja provedenog u 12 slovenskih poduzeća 1971. godine

Tablica 7

Odgovori	Postotak radnika (N = 173)	Postotak nižih, srednjih i viših ruko- vodilaca (N = 308)
Slazem se	74,6	77,6
Ne slazem se	8,7	15,6
Ne mogu se odlučiti	16,7	6,8
UKUPNO	100,0	100,0

Dakle, s klasičnom reprezentativnom ulogom sindikata slažu se tri četvrtine radnika i menadžera.<sup>12</sup> Ispitali smo, također, aspiracije o specifičnoj ulozi sindikata u rješavanju sporova i pritužbi zaposlenih. Zaposlene smo pitali smatraju li da bi slijedeći način rješavanja bio efikasniji i pravedniji od dosadašnjeg:

**Prvostepeni** organ konstituiraju:

- a) sindikalni (radnički) delegat kojega bira svaka radna jedinica između svojih članova
- b) dotični radnik
- c) nadređena osoba uključena u spor

**Drugostepeni** organ konstituiraju (za sporove koji nisu riješeni na prvom stupnju):

- a) sindikalni (radnički) delegati svih radnih jedinica
- b) predstavnici rukovodstva poduzeća

**Trećestepeni** organ (za sporove koji nisu riješeni na prva dva stupnja) je redovni sud.

Dobiveni rezultati prikazani su u tablici 8.

Stavovi respondenata o efikasnosti i pravednosti predloženog načina rješavanja sporova zaposlenih u odnosu na dosadašnji u ispitivanju provedenom 1971. godine u 12 slovenskih poduzeća

Tablica 8

Odgovori	Postotak radnika (N = 173)	Postotak nižih, srednjih i viših rukovodilaca (N = 308)
Bio bi efikasniji i pravedniji	64,7	56,2
Ne bi bio efikasniji i pravedniji	31,2	32,1
Ne mogu se odlučiti	4,0	11,7
UKUPNO	100,0	100,0

Dvije trećine radnika i dobra polovica rukovodilaca smatraju da bi institucionalizirana uloga sindikata pridonijela uspješnijem reguliranju sporova u poduzeću.

Aspiracije za podjelu organizacione strukture najneposrednije su ispitivane istraživanjem koje je autor izveo 1970. godine na slušateljima Više škole za organizaciju dela u Kranju. Ispitivanjem se pokušalo utvrditi asi-

<sup>12</sup> Prosindikalni stav menadžera slaže se s rezultatima županovljevog ispitivanja u kojem je autor pokušao utvrditi stupanj njihove profesionalizacije. Prema rezultatima, anketirani direktori i ostali rukovodioci imaju snažno promenedžerske stavove. Najvažnija uloga direktora jeste da je on poslovni rukovodilac poduzeća. Zato treba povećati njegova ovlaštenja. Stavovi menadžera govore da je u toku proces konstituiranja poslovnih rukovodilaca kao posebne socioprofesionalne grupe (J. Županov, 1969, str. 262).

racije o alokaciji organizacionih odluka. Obuhvaćen je 141 slušatelj, od čega je 78% bilo zaposlenih u industriji i rudarstvu. Podaci o respondentima prikazani su u tablicama 9, 10, 11 i 12.

Struktura ispitanika prema radnom mjestu u istraživanju aspiracija o alokaciji organizacionih odluka, provedenom 1970. godine

Tablica 9

Radno mjesto	Postotak ispitanika
Direktor	3
Viši rukovodilac (rukovodilac sektora)	16
Srednji rukovodilac (rukovodilac pogona)	26
Niži rukovodilac (majstor)	7
Viši stručnjak	19
Srednji stručnjak	27
Službenik	1
VKV radnik	1
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Struktura ispitanika prema veličini radne organizacije u ispitivanju aspiracija o alokaciji organizacionih odluka, provedenom 1970. godine

Tablica 10

Broj zaposlenih u radnoj organizaciji	Postotak ispitanika
Do 300	21
Od 300 do 1000	30
Preko 1000	49
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Struktura ispitanika prema članstvu SK u ispitivanju aspiracija o alokaciji organizacionih odluka, provedenom 1970. godine

Tablica 11

Članstvo u Savezu komunista	Postotak ispitanika
Član	45
Ne-član	55
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Struktura ispitanika prema članstvu u samoupravnim organima poduzeća u ispitivanju aspiracija o alokaciji organizacionih odluka, provedenom 1970. godine

Tablica 12

Članstvo u samoupravnim organima	Postotak ispitanika
Član	51
Ne-član	49
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Na pitanje odlučuju li samoupravni organi o pitanjima o kojima bi trebali odlučivati stručnjaci i rukovodioci poduzeća, 37% ispitanika odgovorilo je »često«, 55% »rijetko« a samo 8% »nikada«. Pitanje kojim su utvrđivane aspiracije o alokaciji organizacionih odluka je glasilo: »U nas se mnogo govori o razgraničenju ovlaštenja i odgovornosti između samoupravnih organa, uprave i stručnjaka u radnoj organizaciji. Tko bi, po Vašem mišljenju, trebao odlučivati u niže navedenim područjima da bi Vaša radna organizacija uspješno (ili još uspješnije) poslovala? Naravno, možete se također složiti i s dosadašnjim načinom odlučivanja«. Ispitanici su birali između 10 subjekata odlučivanja (od »direktora« do »čitavog kolektiva«). Rezultate ćemo prikazati po područjima. Navodimo one subjekte koji su dobili najmanje 10% odgovora; radnički savjet navodimo bez obzira na taj kriterij.

Aspiracije slušatelja VŠOD u Kranju o alokaciji odluka o proizvodnji, prodaji i investicijama, dobivene u istraživanju provedenom 1970. godine (u postocima)

Tablica 13

Subjekti	Proizvodnja (obujam i asortiman)	Prodaja proizvoda	Investicije
Kolegij (direktor i rukovodioci sektora)	42	32	26
Poslovni odbor (kolegij i šefovi pogona)	24	21	18
Stručnjaci	26	42	30
Radnički savjet	3	1	18

Aspiracije slušatelja VŠOD u Kranju o alokaciji odluka o raspodjeli čistog dohotka i osobnog dohotka, dobivene u istraživanju 1970. g. (u postocima)

Tablica 14

Subjekti	Raspodjela čistog dohotka	Raspodjela osobnog dohotka
Kolegij	17	15
Poslovni odbor	12	8
Stručnjaci	10	12
Radnički savjet	48	45
Radnici	10	—
Čitav kolektiv	—	13

Aspiracije slušatelja VŠOD u Kranju 1970. godine o alokaciji odluka o prijemu različitog osoblja u radnu organizaciju (u postocima)

Tablica 15

Subjekti	Prijem direktora	Prijem rukovodilaca sektora	Prijem stručnjaka	Prijem šefova pogona
Direktor	—	11	—	—
Kolegij	—	47	41	51
Poslovni odbor	—	11	11	—
Stručnjaci	22	10	27	18
Radnički savjet	46	13	9	8

Aspiracije slušatelja VŠOD u Kranju o alokaciji odluka o sporovima između radnika i rukovodilaca te sporovima između drugih grupa, dobivene u istraživanju 1970. godine (u postocima)

Tablica 16

Subjekti	Sporovi između radnika i rukovodilaca	Sporovi između drugih grupa
Kolegij	—	18
Radnički savjet	30	36
Same tangirane grupe	36	13

Poštivajući dominantnu frekvenciju dobivene smo rezultate rezimirali i prikazujemo ih u tablici 17.

Alokacija različitih organizacionih odluka u poduzeću prema aspiracijama slušatelja VŠOD u Kranju 1970. godine

Tablica 17

Područja	Subjekt koji odlučuje	
	Management	Predstavnički organ ili kolektiv
Proizvodnja	+	
Prodaja proizvoda	+	
Investicije	+	
Raspodjela čistog dohotka		+
Raspodjela osobnih dohodaka		+
Prijem direktora		+
Prijem rukovodilaca sektora	+	
Prijem stručnjaka	+	
Prijem šefova pogona	+	
Sporovi između radnika i rukovodilaca		+
Sporovi između drugih grupa		+

Management bi, dakle, trebao odlučivati o poslovnoj politici u užem smislu riječi i o prijemu menedžera (osim direktora) i stručnjaka. Predstavnički bi organ trebao zastupati ekonomske interese kolektiva, birati direktore i regulirati konflikte između grupa u poduzeću; sporove između rukovodilaca i radnika trebali bi pak rješavati oni sami međusobno. Ovaj se nalaz potpuno slaže s modelom podjele organizacione strukture koji je predlagao Županov. Razlika je samo u tome što naši ispitanici smatraju da bi management trebao djelomično obavljati kadrovsku funkciju.<sup>13</sup> Vjerojatno je demokratizaciju kadrovske funkcije moguće osigurati već time da samoupravni organi glasaju o povjerenju upravi. Očigledno je da naši ispitanici podupiru takvu podjelu organizacione strukture u kojoj bi management vršio poduzetničku funkciju u okviru utilitarnog (radnog) sustava, a samoupravni organi obavljali reprezentativnu funkciju u okviru interesnog (društvenog) sustava poduzeća.<sup>14</sup>

Rezimiramo li podatke o interesnoj strukturi zaposlenih u našim poduzećima, možemo kazati da sprečavanje podjele organizacione strukture vjerojatno ne proizlazi iz društvenog i vrijednosnog sustava organizacije. Glavni faktor jeste i ostaje utjecaj institucionalne okoline na organizacionu strukturu poduzeća.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> J. Županov je dobio da slovenski menadžeri i stručnjaci smatraju da novoizabrani direktor ima pravo izbora svoga tima. To smatra 90% direktora i 85,4% ostalih respondenata (J. Županov, 1969, str. 250).

<sup>14</sup> Jasno je da time problem legitimnosti poduzetničke funkcije nije riješen. On bi bio riješen tek onda — kako smatra Županov — kada bi management zastupao interese poduzeća kao impersonalne institucionalne jedinice. To pak bi bilo moguće onda kada bi poduzeće definirali kao »kapital« a ne kao »živi rad«.

<sup>15</sup> Rigidnost akcionog sustava institucionalne okoline Županov tumači hipotezom »realne politike«. »Horizontalna organizacija radnika u obliku samoupravnih kolektiva, koja je u tržišnoj privredi nužno fragmentarna, ne može zamijeniti vertikalnu organizaciju kao instrument u borbi za promjenu strukture moći na globalnoj razini. Naprotiv, isticanje horizontalne organizacije može onemogućiti pojavu



## Pokušaj izvođenja teorije organizacije jugoslavenskog poduzeća

Na početku rada naveli smo da ćemo pokušati utvrditi da li su rezultati empirijskih ispitivanja i teoretskih analiza jugoslavenskog poduzeća dedukcija teorije privole u organizaciji. Rekli smo također, da je svaka znanstvena teorija tumačenja pojava pomoću deduktivnog sustava<sup>6</sup> i da je danas teško govoriti o **provjerenoj** teoriji jugoslavenskog poduzeća. Deduktivni pak sustavi nisu samo stvarni sustavi nego i hipotetski modeli, koji s organizacijom istraživačkog iskustva stimuliraju daljnju verifikaciju odnosno falsifikaciju teorije. Pomoću tog načelnog alibija svake mlade i nerazvijene znanosti pokušajmo našu analizu sažeti u teoretske dedukcije.

Skicirat ćemo veći broj dedukcija s različitim propozicijama višeg reda (generalne propozicije) i nižeg reda (empirijske propozicije).

A.1. Organizacija s dva cilja je efikasnija ako je provela podjelu organizacione strukture tako da je svaka struktura privole usklađena sa svojim ciljem.

2. Organizacija s ekonomskim i kulturnim ciljem je efikasnija ako je svoju organizacionu strukturu podijelila tako da je utilitarna struktura usklađena s ekonomskim a normativna struktura s kulturnim ciljem.

3. Jugoslavensko poduzeće ima ekonomski i kulturni cilj i jedinstvenu institucionalnu strukturu privole.

vertikalne organizacije radnika kao suparnika »političke birokracije« u borbi za političku moć u društvu« (J. Zupanov, 1971, No 6–7, str. 448–449). Cini nam se da je moguće predložiti dopunsku hipotezu »idealne politike«. Institucionalni sistem je *manifestna* posljedica ideološkog projekta. Kako je legitimnost nekog ideološkog projekta funkcija njegovih manifestnih konsekvencija razumljivo je rigidno ustrajanje na institucionalnom sustavu. Institucionalni sustav je izvor legitimnosti političke elite. Sve latentne (neplanirane) konsekvencije su potencijalna opasnost za legitimnost ideološkog projekta. Iz toga proističe tendencija blokiranja transformacije latentnih posljedica u institucionalnu reformu. Reaktivna dinamika očito povećava intenzitet »održavanja institucionalnog sistema« upravo razmjerno s količinom i trajanjem latentnih posljedica.

<sup>16</sup> Georg Homans konkretizira definiciju teorije kao deduktivnog sustava s pomoću Durkheimove teorije o stupnju suicida. Specifična pojava koju ova teorija objašnjava je stupanj samoubojstava u Španjolskoj. Stupnjevi dedukcije su sljedeći:

1) U svakoj društvenoj grupi stupanj samoubojstva varira upravo proporcionalno sa stupnjem individualizma (egoizma);

2) Stupanj individualizma u društvenoj grupi varira s brojem protestanata;

3) Zato stupanj samoubojstva u društvenoj grupi varira upravo proporcionalno s brojem protestanata;

4) Broj protestanaka u Španjolskoj je malen;

5) Zato je stupanj samoubojstva u Španjolskoj nizak.

Tri su glavne karakteristike znanstvene teorije:

1. Ona sadrži sklop koncepata ili *konceptualnu shemu*. Neki su pojmovi u shemi *deskriptivni* i govore o onome o čemu govori teorija: »individualizam«, »samoubojstvo«, »protestantizam«. Drugi pojmovi su *operativni* i određuju osobine pojava: »stupanj samoubojstva«, »broj protestanata«. Osobine su varijable koje mogu biti kontinuirane ili dihotomne.

2. Teorija sadrži sklop propozicija (sudova). Svaki sud stavlja u odnos (recimo: »varira upravo razmjerno se«) najmanje dvije varijable. Propozicije čine *deduktivni sustav*. U našem je slučaju propozicija 3 logično izvedena (deducirana) iz propozicija 1 i 2, a propozicija 5 iz propozicija 3 i 4. Ako su propozicije deduktivno izvedene one su protumačene. Nema teorije ako nešto ne objasni. Tumačenje koje proizlazi iz deduktivnog sistema istodobno je također predviđanje. Ako netko, na primjer, ne zna koliki je stupanj samoubojstva u Irskoj a zna da je broj protestanata malen onda mu ta propozicija (4) zajedno s propozicijom 3 omogućuje prognozu niskog stupnja samoubojstva u Irskoj.

3. Neke propozicije u znanstvenoj teoriji moraju biti *kontingentne* (nenužne) u tom smislu da je iskustvo relevantan kriterij njihove točnosti ili netočnosti. U našem slučaju sve su propozicije ove vrste.

Propozicije se u deduktivno sustavu razlikuju po općenitosti, a te su razlike različite vrste. U našem slučaju propozicija 5 je manje općenita od propozicije 1, jer se odnosi samo na jednu društvenu jedinicu, Španjolsku, dok propozicija 1 obuhvaća sve društvene grupe. Razlika pak u općenitosti između propozicije 1 i 2 je druge vrste; ona izlazi iz činjenice da stupanj samoubojstva kovarira još s nekim osobinama a ne samo s protestantizmom. Općenitije propozicije nazivamo propozicijama višeg reda, a manje općenite pak propozicijama nižeg reda ili empirijskim propozicijama. Za teoriju nije nužno da sadrži samo jednu propoziciju višeg reda. Obično o teoriji govorimo onda ako tumači grupu pojava a ne samo jednu. Teorija obuhvaća sklopove deduktivnih sustava, koji se naravno razlikuju po sadržaju empirijskih propozicija, koje treba protumačiti. Empirijske su propozicije objašnjene s propozicijama višeg reda. Govorimo li o »snazi« neke teorije onda mislimo na činjenicu da iz nekoliko propozicija višeg reda možemo deducirati veliki broj empirijskih propozicija (G. Homans, 1964, pp. 961–953).

4. Zato je jugoslavensko poduzeće manje efikasno u realizaciji svojeg ekonomskog i kulturnog cilja.

B.1. Organizacija s ekonomskim ciljem je efikasnija ako je njena struktura privole usklađena s tim ciljem.

2. Struktura privole u organizaciji s ekonomskim ciljem je usklađena s tim ciljem ako primjenjuje veliku količinu utilitarne kontrole.

3. Zato efikasnost organizacije s ekonomskim ciljem varira upravo proporcionalno s količinom utilitarne kontrole.

4. Količina utilitarne kontrole u jugoslavenskom poduzeću je mala.

5. Zato je ekonomska efikasnost jugoslavenskog poduzeća manja.

C.1. Organizacija s kulturnim ciljem je efikasnija ako je njena struktura privole usklađena s tim ciljem.

2. Struktura privole u organizaciji s kulturnim ciljem je to usklađenija s tim ciljem što je veća moralna (ideološka) uključenost njezinih članova.

3. Zato efikasnost organizacija s kulturnim ciljem varira upravo razmjerno sa stupnjem moralne uključenosti njenih članova.

4. Stupanj moralne uključenosti članova jugoslavenskog poduzeća je nizak.

5. Zato je kulturna efikasnost jugoslavenskog poduzeća niska.

E.1. Organizacija s kulturnim ciljem je efikasnija ako je njena struktura privole usklađena s tim ciljem.

2. Struktura privole organizacije s kulturnim ciljem je to usklađenija s tim ciljem što je njen stratifikacijski sistem egalitarniji.

3. Zato efikasnost organizacije s kulturnim ciljem varira upravo proporcionalno s egalitarizmom njenog stratifikacijskog sustava.

4. Jugoslavensko poduzeće ima neegalitaran stratifikacioni sustav.

5. Zato je kulturna efikasnost jugoslavenskog poduzeća niska.

F.1. Organizacija s određenim ciljem je to efikasnija što su oba elementa njene strukture privole (vrsta moći i tip uključenosti) usklađenija s tim ciljem.

2. Jugoslavensko poduzeće primjenjuje veću količinu utilitarne a manju količinu normativne moći za kontrolu kalkulatивно uključenih članova.

3. Zato je jugoslavensko poduzeće efikasnije u realizaciji ekonomskog nego u realizaciji kulturnog cilja.

Empirijska će istraživanja morati provjeriti operacionalnu vrijednost i valjanost navedenih dedukcija. Ocjena organizacione strukture kao faktora ekonomske efikasnosti naići će na sve metodologijske poteškoće važne za utvrđivanje i objašnjenje neobjašnjene (rezidualne) varijante pojava. Možda će jugoslavenskoj sociologiji uspjeti analiza promjena u organizacionoj strukturi koje će nastati s primjenom ustavnih amandmana. Ona bi morala odrediti značaj i korelate tih promjena u kontekstu teorije privole u organizaciji.

Sa slovenskog preveo: **A. Petak**

## LITERATURA

1. Arzenšek Vladimir: Analiza ankete o kadrovski politici, Kranj, Moderna organizacija, 1968, No 7, str. 547—562.
2. Arzenšek Vladimir: Motivacijska struktura zaposlenih, Ljubljana, Teorija in praksa, 1971, No 2, str. 277—283.

3. Berliner J.: *Factory and manager in the USSR*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1957.
4. Blau Peter: *Bureaucracy in modern society*, New York, Random House, Inc., 1956.
5. Collins Randolph: *Functional and conflict theories of educational stratification*, *American Sociological Review*, Vol. 36, No 6 (december 1971), pp. 1005—1006.
6. Etzioni Amitai: *A comparative analysis of complex organizations*, New York, The Free Press, 1961.
7. Homans George: *Contemporary theory in sociology*, in Robert Faris (ed.), *Handbook of modern sociology*, Chicago, Rand, 1964.
8. Horvath William, J.: *Thoughts of organization theory*, in Walter Buckley (ed.), *Modern systems research for the behavioral scientist*, Chicago, Aldine, 1968.
9. Jerovšek Janez: *Struktura utjecaja i odgovornosti u radnoj organizaciji*, *Industrijska sociologija*, Zagreb, Naše teme, 1971.
10. Kavčič Bogdan: *Distribucija vpliva v podjetjih industrije in rudarstva v Sloveniji*, RS ZSS, Ljubljana, Javno mnenje, No 15, 1968.
11. Mania Gordon: *Workers before and after Lenin*, New York, Dutton, 1941.
12. Merton R.: *On theoretical sociology*, New York, The Free Press, 1967.
13. Moore, B.: *Soviet politics — The dilemma of power*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1951.
14. Možina Stane: *Interesi samoupravljalcev za odločanje*, Ljubljana, *Teorija in praksa*, 1971, No 12, str. 1761—1775.
15. Parsons Talcott and Edward A. Shils (eds.): *Toward a general theory of action*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1959.
16. Parsons Talcott: *Structure and process in modern societies*, Glencoe, Ill., Free Press, 1960.
17. Rus Veljko: *Komparativna analiza komunikacij, moči in odgovornosti v dveh industrijskih delovnih organizacijah*, Ljubljana, Inštitut za sociologijo in filozofijo pri Univerzi v Ljubljani, 1968.
18. Rus Veljko: *Komunikacije, moč in odgovornost v delovnih organizacijah*, Ljubljana, Inštitut za sociologijo in filozofijo pri Univerzi v Ljubljani, 1970.
19. Rus Veljko: *Influence structure in Yugoslav enterprise*, *Industrial Relations*, Vol. 9, No 2, 1970, p. 157.
20. Rus Veljko: *Participativna i reprezentativna demokracija*, Zagreb, *Praxis*, 1971, No 5, str. 697—717.
21. Scott W. Richard: *Theory of organizations*, in Robert Faris (ed.), *Handbook of modern sociology*, Chicago, Rand MacNally, 1964.
22. Wallace Walter, L. (ed.): *Sociological theory*, Heinemann, London, 1969, IX.
23. Županov Josip: *Samoupravljanje i društvena moć*, Zagreb, Naše teme, 1969.
24. Županov Josip: *Kritične pripombe ob »novem modelu samoupravljanja«* Veljka Rusa, Kranj, *Moderna organizacija*, 1971, No 3, str. 45—48.
25. Županov Josip: *Samoupravljanje i društvena moć u radnoj organizaciji*, Kranj, *Moderna organizacija*, 1971, No 6-7, str. 447—471.
26. Županov Josip: *Sociologija i samoupravljanje*, Zagreb, Naše teme, 1971, No 12, str. 2109—2119.

### Summary

In this article an attempt is made to give a new interpretation of some empirical research and theoretic analyses of the Yugoslav business enterprise with the help of Etzioni's compliance theory. His analysis of dual structures is especially relevant. Such structures are the result of an organization having two goals, which demand two different structures of compliance. The demands of efficiency compel such an organization to divide its structure. The Yugoslav business enterprise is defined as an organization with an economic and a cultural goal (self-management), and an attempt is made to achieve both goals within a single structure. An undifferentiated structure has a negative effect on the realization of the organization's economic and cultural goals. This can be seen

from studies which show a small amount of control over entrepreneurial decisions, which is not in accord with business efficiency, and studies which prove the predominantly utilitarian interest of employees, which is not in accord with the development of self-management. A single structure of organization does not ensure either the legitimacy of a management, which in fact carries out an entrepreneurial function, nor the redistribution of social power, which is the goal of self-management. Organizational analyses indicate the possibility of increasing the economic and cultural efficiency of the Yugoslav business organization by separating the work (instrumental) and social (interest) systems, and are in accord with the analysis of dual structures in the frame of the compliance theory of organization. Most recent research carried out by the author in 12 Slovene enterprises and among students of the **Višja šola za organizacijo dela** (College of Work Organization) in Kranj show that pressures blocking the division of structures of organization probably do not stem from the organizations themselves, but from the institutional environment. Even more significant are the aspirations of workers and the management for a more important role to be given to the trade union. Employees consider that the trade union should represent the interests of workers as opposed to those of management.