

Josip Obradović

Odsjek za sociologiju, Filozofski fakultet

Zagreb, Đure Salaja 3

Participacija – rezultati istraživanja i teoretski model

1. Uvod

Na popularnom području kao što je participacija, provedeno je mnoštvo istraživanja kako bi se utvrdilo njeno djelovanje na nizu socio-psiholoških, socioloških i ekonomskih varijabla.¹ Na žalost, većina istraživanja laboratorijskog su karaktera, provedena u artificijelnoj situaciji, pa je stoga i mogućnost generalizacije rezultata na realnu situaciju prilično dvojbeno.² Ne treba posebno napominjati koliko je društvena situacija izvan laboratorija složena, zapletena i teško predvidiva, pa je gotovo nemoguće, ma kako bili ingeniozni u laboratoriju, simulirati tako složenu situaciju.

Ne odričemo time svaku vrijednost eksperimentiranja na tom području nego samo upozoravamo da je u najboljem slučaju vrijednost eksperimenta u laboratoriju samo indikativna. Znači: takve eksperimente moramo ponoviti u realnoj tvorničkoj situaciji. Na žalost ni jedan takav eksperiment, najvjerojatnije zbog objektivnih razloga nije proveden u našoj zemlji.³ No, iako nije

¹ U većini istraživanja participacije nastojalo se utvrditi kako participacija djeluje na promjenu stava prema radu, na zadovoljstvo u radu ili još češće, na proizvodnju i produktivnost. Tek jedan mali broj istraživanja pokušao je odgovoriti kako teče proces donošenja odluka i kakva je struktura participacija. Zbog toga bi možda bilo zanimljivo pitanje zašto participaciju uvijek percipiramo kao nezavisnu varijablu za koju se pretpostavlja da djeluje na niz zavisnih, prvenstveno na ekonomsku efikasnost, a ne kao zavisnu varijablu, s tim da se analizira sam proces participacije ili proces donošenja odluka.

² Od važnijih laboratorijskih eksperimenata na tom području spomenuli bismo djela: Kurt Lewin: *Studies in Group Decision*, u knjizi D. Cartwright and A. Zander, *Group Dynamics*, Row, Peterson, Evanston, Ill. 1953; Kurt Lewin: *Group Decision and Social Change*, u knjizi G. E. Swanson i sur. *Readings in Social Psychology*, Henry Holt, N. Y. 1947, te vrlo dobru knjigu, koja obuhvaća niz laboratorijskih eksperimenata s područja participacije: R. K. White i Ronald Lippitt: *Autocracy and Democracy*, Harper and Row, N. Y. 1960.

Od najnovijih eksperimenata provedenih u laboratoriju svakako treba spomenuti radove poznatog holandskog socijalnog psihologa Mauk Muldera, koji je htio utvrditi odnose i interakcije među pojedincima u procesu donošenja odluka. Jedan od najnovijih radova s tog područja jest: Mauk Mulder and Henk Wilke, *Participation and Power Equalization*, izišlo u publikaciji: *Organizational Behaviour and Human Performance*, No. 5, 1970, str. 430–438.

³ U stručnoj literaturi može se naći prilično velik broj radova koji prikazuju kako su eksperimenti s područja participacije provedeni u realnoj situaciji — u tvornicama, uredima, bolnicama, itd. Spomenut ćemo samo najznačajnije. Od starijih eksperimenata, provedenih prije petnaestak godina i više, svakako treba spomenuti radove R. B. Bennetta, »Discussion, Decision, Commitment and Consensus in Group Decision«, u časopisu *Human Relations*, No. 8/1955, str. 251–273; J. R. P. French, Jr., *Field experiments: Changing Group Productivity*, u knjizi J. G. Miller (ed.), *Experiments in Social Processes*, izdanje McGraw-Hill Book Co. Inc., N. Y. 1950., str. 83–88; L. C. Lawrence, T. C. Smith, »Group Decision

proveden, postoji prilično velik broj neeksperimentalnih istraživanja, u kojima autori vjerojatno nisu ni marili da provjere uzročno-posljedične veze. Jedno takvo istraživanje proveo je i Vladimir Arzenšek u nekim slovenskim poduzećima. Rezultate, koji su nema sumnje zanimljivi i instruktivni,⁴ objavio je u nekoliko radova. Kao metodu prikupljanja podataka upotrijebio je upitnik, a to je vjerojatno i najveći nedostatak u njegovu radu. Ne odričući vrijednost metodi upitnika kao tehnici prikupljanja podataka, smatramo da je ona teško upotrebljiva za ispitivanje problema participacije, koja je osobito osjetljiv društveni problem. Možda to najbolje pokazuje Arzenšekovi rezultati. Iako logični, i u skladu s nekim našim očekivanjima na temelju općeg iskustva iz prije provedenih istraživanja, ipak nam se intenzitet participacije pojedinih socijalnih grupa čini znatno prenatlažen. Usporedimo li rezultate koje je on postigao metodom upitnika s rezultatima koje smo mi dobili upotrebljivši metodu opservacije, čini nam se da je intenzitet participacije nekih korespondentnih socijalnih grupa u našem istraživanju znatno manji nego što to pokazuju Arzenšekovi rezultati. Naravno, može se postaviti pitanje zašto bi rezultati koje smo mi postigli više odgovarali stvarnosti od rezultata koje je postigao Arzenšek. Nama se čini da je razlika logična posljedica upotrebe različitih metoda, te da je upravo za ispitivanje participacije najprimjerenija metoda opservacije, jer njome registriamo specifične oblike ispitanikova ponašanja, a isključujemo njegovu percepciju. I metoda opservacije je percepcija, ali percepcija stručnjaka, i ako je velik broj stručnjaka-observera upotrebljen, mislimo da se ipak takvom metodom mogu postići objektivniji, pouzdaniji i valjaniji rezultati.

Upotrebom metode opservacije i registracijom procesa donošenja odluka na sjednicama centralnog radničkog savjeta u periodu 1966—1970, utvrdili smo da pojedinci koji pripadaju upravi poduzeća, posebno rukovodioci zajedničkih stručnih službi, izrazito dominiraju u tom procesu, ako su se rješavali problemi vanjskog ekonomskog poslovanja vezanog uz suradnju s drugim poduzećima, ili problemi osobnih dohodaka.⁵

Stručnjaci za različita područja najintenzivnije participiraju kada se rješavaju problemi tržišta, dok stručnjaci iz pogona i rukovodioci istog nivoa vrlo su aktivni u rješavanju unutarnjih ekonomskih problema, odnosa između pojedinih pogona i uprave, ili pogona međusobno.⁶ Intenzitet participacije svih ostalih grupa neusporedivo je manji — osobito radnika iz pogona.

and Employee Participation», u časopisu *J. of Appl. Psychology*, Vol. 39, 1955, str. 334—337; L. Coch, J. R. P. French, Jr., *Overcoming resistance to change*, u knjizi Cartwright and Zander. *Group Dynamics*, izdanje Row Peterson, N. Y. 1960; Nancy C. Morse i E. Reiner, »The Experimental Manipulation of a Major Organizational Variables«, u časopisu *J. of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 52/1956, str. 120—129; J. R. P. French, Jr., Emanuel, H. Y. Herbert Meyer, »Participation and Appraisal Systems«, u časopisu *Human Relations*, Vol. 19/1966, str. 3—20; N. Babchuck, W. J. Goode, »Work incentives in a Self-determinant Group«, u časopisu *Am. Sociological Review*, Vol. 16/1951, str. 679—687.

Od novijih radova od kojih su neki još i u toku, svakako treba spomenuti knjigu F. E. Emery and Einer Thorsrud, *Form and Content in Industrial Democracy*, London, Tavistock Publications, Ltd. 1969; Peter Docherty and Bengt Stimmny, »Office workers participation in organization development: An Experiment in a Swedish Insurance Company«, u knjizi *Participation and Self-management*, Vol. 4, Hierarchical Organizations, Institute of Social Research, Zagreb, 1973, str. 203—219.

⁴ Vladimir Arzenšek, »Samoupravljanje kao motiv i socijalna vrijednost« izišlo u *Moderna organizacija*, br. 1/1969. i Vladimir Arzenšek, »Participacija i autokratsko rukovođenje«, *Moderna organizacija*, Kranj br. 7/1969.

⁵ Vrlo detaljni podaci o dominaciji rukovodilaca u procesu donošenja odluka prikazani su u radu J. Obradović, »Distribucija participacije u procesu donošenja odluka na temama vezanim uz ekonomsko poslovanje poduzeća«, *Revija za sociologiju*, Zagreb, br. 1/1972.

⁶ Op. cit. pod 5.

2. Ukupna participacija: jedinica analize — jedna odluka

Ovi rezultati odnose se na različite ekonomske probleme. Pokušajmo sada vidjeti postoji li slična distribucija participacije ako analiziramo participaciju globalno. Ako svih 15 tema grupiramo u jednu kategoriju, i nazovemo je ukupnom ili globalnom participacijom, onda ćemo primijetiti izvjesne razlike. Rezultati su prikazani na tablici 1.

Tablica 1 — Participacija pojedinaca različitog stupnja obrazovanja u svim temama zajedno

Dimenzije participacije	Stupnjevi naobrazbe							x ²	P
	VSS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV		
Čestina diskusije	44,3	28,0	1,2	19,4	5,5	1,1	0,5	1112.988	P < .01
Trajanje diskusije	58,3	21,7	0,7	12,1	5,9	0,8	0,4	5480.305	P < .01
Broj izlaganja	59,7	23,7	1,3	9,3	4,9	0,7	0,5	351.030	P < .01
Broj predlaganja	46,4	31,0	0,8	14,9	5,0	1,5	0,4	106.095	P < .01
Broj prihvaćenih prijedloga	43,4	38,2	0,6	10,9	4,8	1,9	0,3	273.327	P < .01
Zastupljenost u strukturi poduzeća	6,4	11,0	4,2	10,9	28,6	17,2	21,6		

Ako prikazane rezultate usporedimo s intenzitetom participacije istih grupa, opazit ćemo manju dominaciju visoke stručne spreme nego što je bila kad se raspravljalo o nekim posebnim temama.⁷ Znači da su u nekim drugim temama, kao što su npr. međuljudski odnosi na nivou grupe, pojedinci s nižim stupnjem obrazovanja znatno aktivniji. Vjerojatno su aktivniji i stoga što su njihovi interesi na tom području ugroženiji, i stoga što to nije usko stručno područje pa ne treba toliki stupanj profesionalizacije za uspješno rješavanje. Nešto manja participacija visoke stručne spreme prikazana na tablici 1 nikako ne znači da participacija nije koncentrirana na nekoliko grupa. Možda su ti rezultati još i interesantniji nego rezultati o intenzitetu participacije u rješavanju ekonomskih problema.

Na tablici 1 još je vidljivo da su na svim područjima ukupno, opet pojedinci s najvišom i srednjom stručnom spremom bili najaktivniji, te da gotovo čitava participacija pripada njima.

⁷ Pod dominacijom razumijevamo znatno veći broj ponuđenih i prihvaćenih prijedloga. Kada se raspravljalo o ekonomskim problemima vezanim za tržište i o problemima odnosa među poduzećima, pojedinci s visokom i srednjom stručnom spremom dali su veći broj tumačenja i prijedloga i veći je broj njihovih prijedloga prihvaćen nego što je to prikazano na tablici 1. Za detaljniju komparaciju potrebno je pogledati rad iz bilješke 5.

Tablice 2 i 3 prikazuju stupanj participacije članova SK i radničkog savjeta u svim temama zajedno.

Tablica 2 — Participacija članova SK u svim temama zajedno

Dimenzije participacije	Članstvo u SK		χ^2	P
	Članovi	Nečlanovi		
Čestina diskusije	75,9	24,1	31.841	P < .01
Trajanje diskusije	73,8	26,2	135.774	P < .01
Broj izlaganja	69,1	30,9	15,1	P < .01
Broj predlaganja	76,2	23,8	0,350	P < .05
Broj prihvaćenih prijedloga	78,5	21,5	12.548	P < .01
Zastupljenost u strukturi poduzeća	12,9	87,1		

Pokazuje se da su članovi SK doista dominirali — tri četvrtine participacije u svih pet dimenzija pripada njima. Ovi su rezultati utoliko interesantniji što čine ukupnu participaciju. Znači u svim područjima, bez obzira na prirodu problema, članovi SK imali su dominantnu ulogu u vrijeme kada se očekivala maksimalna participacija pojedinaca različitih profila.

Na tablici 3 možemo vidjeti koliki je intenzitet participacije članova centralnog radničkog savjeta u svih 15 tema zajedno.

Tablica 3 — Participacija članova Radničkog savjeta na svima temama zajedno

Dimenzije participacije	Članstvo u Radničkom savjetu			χ^2	P
	Predsjedavajući	Članovi	Nečlanovi		
Čestina diskusije	22,5	39,8	37,7	2114.002	P < .01
Trajanje diskusije	11,1	33,9	55,0	1032.000	P < .01
Broj izlaganja	11,6	29,0	59,4	626.492	P < .01
Broj predlaganja	23,1	35,7	41,2	46.580	P < .01
Broj prihvaćenih prijedloga	37,3	22,1	40,6	583.603	P < .01
Zastupljenost u strukturi poduzeća		1,3	98,7		

Ponajprije opažamo izrazitu disproporciju u intenzitetu participacije između predsjedavajućeg te članova i nečlanova radničkog savjeta. Imajući na umu da je predsjedavajući samo jedan čovjek, rezultati pokazuju njegovu očitu i neusporedivu aktivnost. Govorio je ukupno 22,5% od ukupnog vremena, iznio 23,1% svih prijedloga, a prihvaćeno mu je čak 37,3% od svih prihvaćenih prijedloga. Čini nam se ipak da je u većini slučajeva predsjedavajući bio samo transmisija: da je iznosio prijedloge stručnih služba i da je zbog položaja i utjecaja tih služba tako velik broj njegovih prijedloga i bio prihvaćen.

Od sve tri grupe najmanje su bili aktivni članovi organa upravljanja. Rezultati pokazuju da oni relativno dosta često uzimaju riječ, ali im se prijedlozi vrlo rijetko prihvaćaju. Ne uzimajući u obzir zastupljenost u strukturi radničkog savjeta ili poduzeća, najveći dio participacije pripada nečlanovima, rukovodiocima stručnih služba, kojima je zadatak da brane određene interese i da nastoje težinom svojih argumenata uvjeriti članove radničkog savjeta da njihove prijedloge prihvate.

Ako usporedimo intenzitet participacije nečlanova u svih 15 tema s intenzitetom njihove participacije kada se rješavaju samo ekonomski problemi vezani za tržište, vidjet ćemo da su bili aktivniji u rješavanju usko stručnih, profesionalnih problema.⁸

Tablica 4 — Participacija pojedinaca raspoređenih prema funkcionalnoj organizaciji na svim temama zajedno

Dimenzije participacije	Funkcionalna organizacija									x ²	P
	Istraživanje	Uprava poduzeća	Administracija	Tehnologija	Komercijala	Pogon	Pogonska administracija	Tehnička admin. u pogonu	Uprava pogona		
Čestina diskusije	2,0	12,4	25,2	7,6	7,3	27,3	7,7	4,2	6,2	1668.204	P < .01
Trajanje diskusije	1,6	21,2	30,3	9,4	5,4	18,3	4,5	3,5	5,0	1248.000	P < .01
Broj izlaganja	1,4	14,2	39,1	8,5	7,1	17,0	2,8	3,9	6,1	694.179	P < .01
Broj predlaganja	1,6	11,0	30,1	7,5	5,5	23,8	11,2	4,6	4,8	442.071	P < .01
Broj prihvaćenih prijedloga	1,3	8,4	32,6	6,5	7,9	20,4	15,7	3,7	3,3	754.051	P < .01
Zastupljenost u strukturi poduzeća	3,3	0,2	10,5	5,8	9,1	66,6	2,8	1,5	0,2		

Tablica 4 prikazuje odnos participacije i funkcionalne organizacije. Rezultati pokazuju da je funkcionalna organizacija manje važna kao varijabla koja objašnjava ukupnu participaciju, nego ako se rješavaju usko stručni problemi. Uloga pojedinaca koji rade na istraživanju, u upravi poduzeća i u centralnoj administraciji drugačija je, i čini nam se važnija kada se rješavaju stručni nego kad se rješavaju drugi problemi. Prema našem mišljenju najzanimljiviji je veći intenzitet participacije nekih grupa, npr. uprave poduzeća i administracije, u rješavanju problema ekonomskog karaktera nego što je to prikazano na tablici 4.

Grupe kao što su tehnologijai pogon, prema prikazanim rezultatima, najvjerojatnije su intenzivnije participirale u nekim drugim temama i problemima nego u rješavanju ekonomskih problema. Razumljivo, jer je tehnolo-

⁸ Za detaljno objašnjenje, osobito za brojčane odnose, potrebno je pogledati rad iz bilješke 5.

logija kao socijalna grupa po profesionalnoj strukturi specifična i uglavnom se sastoji od tehničara i inženjera, pa je i njihova participacija bila maksimalno intenzivna kada su rješavani tehničko-proizvodni problemi. To će pokazati i posebna analiza problema svrstanih u tehničko-proizvodnu djelatnost.

Intenzivniju participaciju pojedinaca iz pogona interpretiramo drugačije. Dok su pojedinci iz tehnologije bili aktivni u rješavanju proizvodnih problema, pojedinci iz pogona, kako pokazuju rezultati, najintenzivnije su participirali kad su se rješavali drugi problemi.⁹

Rezultati pokazuju da su od svih pojedinaca najaktivniji oni na rukovodećem položaju. Oni su najvjerojatnije branili interese grupe kojom upravljaju, ali ne smijemo isključiti ni njihov osobni interes.¹⁰ Da je među pojedincima iz pogona na tablici 4 najviše rukovodilaca, indirektno nam pokazuju rezultati tablice 5. Na njoj je prikazana ukupna (globalna) participacija pojedinaca razvrstanih prema hijerarhijskom položaju u poduzeću. Rezultati pokazuju da »lavovski« dio participacije, bez obzira o kojoj dimenziji govorimo, pripada rukovodiocima. Nemojmo zaboraviti da rezultati u tablici predstavljaju ukupnu participaciju, pa to znači da rukovodioci imaju glavnu riječ u svim temama.

Tablica 5 — Ukupna participacija pojedinaca raspoređenih prema hijerarhijskom položaju u poduzeću

Dimenzije participacije	Hijerarhijski položaj u organizaciji					x ²	P
	Viši rukovodioci iz administracije	Niši rukovodioci iz administracije	Viši rukovodioci iz pogona	Niši rukovodioci iz pogona	Nerukovodioci		
Čestina diskusije	27,0	11,2	17,8	10,6	33,4	27.183	P < .01
Trajanje diskusije	39,1	12,0	15,2	8,0	25,7	31.450	P < .01
Broj izlaganja	35,1	14,4	16,2	7,4	26,9	44.194	P < .01
Broj predlaganja	25,3	12,5	23,3	10,2	28,7	38.264	P < .01
Broj prihvaćenih prijedloga	23,4	12,8	25,5	9,2	29,3	41.164	P < .01
Zastupljenost u strukturi poduzeća	0,59	1,52	1,10	5,0	91,79		

Usporedimo li rezultate s prethodno objavljenima, koji pokazuju intenzitet participacije istih grupa u rješavanju ekonomskih problema, onda ćemo vidjeti da je participacija rukovodilaca u stručno-ekonomskim problemima bila izrazitija nego u svim temama zajedno.¹¹

⁹ U jednom od idućih radova pokušat ćemo obraditi strukturu ili distribuciju participacije pojedinaca različitog profila u rješavanju društvenih problema kao što su međuljudski odnosi na nivou grupe ili na nivou pojedinca, socijalni standard, itd. Prema preliminarnim rezultatima kojima raspolažemo, pojedinci iz pogona, i to radnici koji nisu na rukovodećem položaju upravo su najintenzivnije participirali na tom području, tj. u tim temama.

¹⁰ Usprikoš veće participacije radnika iz pogona koji nisu na rukovodećem položaju u temama socijalnog karaktera, dominantnu su ulogu i u tim područjima imali rukovodioci, bilo iz pogona, bilo iz nekih drugih služba u poduzeću.

¹¹ Želimo li usporediti rezultate o distribuciji participacije kad su se rješavali problemi stručno-ekonomskog karaktera s ukupnom participacijom, potrebno je ponovo pogledati rad označen u bilješki 5.

Ako se ne zadovoljimo samo s postocima nego pogledamo i x^2 , i to na svim tablicama, vidjet ćemo da su gotovo svi x^2 vrlo visoki i statistički značajni. A to znači da rezultati nisu dobiveni slučajno.

Ako participaciju shvatimo kao jednu dimenziju utjecaja, što nam se čini ispravnim, nedvosmisleno nam se nameće zaključak da u rješavanju različitih problema u poduzećima postoji elita. Nju čine pojedinci iz uprave poduzeća: direktor, njegovi pomoćnici, rukovodioci zajedničkih stručnih služba, posebno administracije, i stručnjaci koji nemaju rukovodeći položaj ali rade u zajedničkim službama. Ti su pojedinci u većini slučajeva članovi Saveza komunista, nisu članovi radničkog savjeta a uglavnom imaju visoku ili srednju stručnu spremu.

Elita, kao što pokazuju rezultati odlučuje o gotovo svemu, bez obzira radi li se o usko tehničkim problemima, ekonomskim problemima, raspodjeli osobnih dohodaka ili čak o međuljudskim odnosima.¹² Ona uvijek i u svakoj situaciji ima glavnu riječ, odlučuje bilo direktnom participacijom kao što rezultati pokazuju, ili, što je samo hipoteza, preko svojih predstavnika u organima upravljanja. Predstavnici elite, ma kako bili aktivni u zastupanju njenih interesa, nisu dovoljno reprezentativni pa elita direktno, najneposrednije, djeluje i utječe na donošenje odluka, i to u onim organima u kojima bi trebalo da bude najmanje prisutna.

To su činjenice. Možemo se samo pitati: zbog čega je tako?

Pokušajmo nešto dublje, ali stoga i hipotetski, interpretirati rezultate.

Postavlja se, naime, pitanje: je li navedena distribucija participacije nužna, determiniraju li je strukturalne varijable poduzeća, kao što su podjela rada, veličina poduzeća, itd., ili je ona posljedica nekih drugih varijabli sociopsihološkog ili socio-antropološkog karaktera. Možemo pretpostaviti da su neke varijable, na primjer sistem vrijednosti u socio-antropološkom smislu, također razlog zbog kojeg postoji tako izrazito asimetrična distribucija participacije.

Nemojmo zaboraviti, ma koliko tvrdili suprotno, da smo mi, prema mnogim karakteristikama još uvijek prilično tradicionalno društvo, i da je većina naših radnika došla sa sela, gdje u stanovitom stupnju još uvijek živi tradicionalna kultura. Jedan od obrazaca tradicionalne kulture jest i autokratski. Možda su rukovodioci toliko aktivni u participaciji jer su upravo takve autokratske ličnosti, jer, možda, došavši sa sela nose u sebi njegovu tradicionalnu kulturu. Ovo mišljenje ima i svoju empirijsku argumentaciju: Božo Jušić, na primjer, pokazao je da je autokratski jedna od karakteristika koja distingvira rukovodioce od nerukovodilaca.¹³ To je ujedno i indirektan dokaz da su osobine ličnosti jedna od varijabla koja determinira stupanj participacije. No nemojmo zaboraviti da se crte ličnosti, poput autokratski na primjer, formiraju i u široj društvenoj sredini, a ne samo u primarnoj grupi, u obitelji. Zbog toga je najvjerojatnija interpretacija da su crte ličnosti i sistem vrijednosti varijable koje determiniraju izrazito asimetričnu distribuciju participacije.

¹² Rezultati o distribuciji participacije pojedinaca različitog profila u rješavanju problema koji zadiru u međuljudske odnose bit će objavljeni u jednom od idućih radova.

¹³ Božo Jušić, »Autoritet i samoupravni mikrosustav«, *Revija za sociologiju*, Zagreb, br. 1/1972.

Strukturalne varijable, kao što su veličina poduzeća, tehnički nivo proizvodnje, grana industrije, itd., također najvjerojatnije determiniraju asimetričnost participacije. Logično je pretpostaviti da u većim poduzećima ne postoji direktna ili neposredna interakcija među članovima, pripadnicima različitih strana. Možda je upravo u takvim poduzećima logično očekivati — da bi se udovoljilo principu maksimalne efikasnosti — veću koncentraciju utjecaja na vrhu poduzeća. A moglo bi i suprotno: što je veće poduzeće to je nužnija decentralizacija, pa tako i decentralizacija participacije i utjecaja.

Na pitanje, koje je od navedenih mišljenja ispravno, pokušat ćemo odgovoriti u jednom od budućih radova. Sada se zadovoljavamo hipotetskom tvrdnjom da su i veličina poduzeća, i grane industrije i neke druge varijable, najvjerojatnije važne za tumačenje asimetričnosti distribucije participacije.

Podjela rada o kojoj se toliko pisalo (od Karla Marxa preko Maxa Webera do Roberta Mertona) vjerojatno također djeluje na intenzitet participacije u poduzećima gdje je podjela rada izrazitija, a autonomija pojedinaca u radu manja, i njihova stručna kompetencija uža. Sve to u priličnoj mjeri možemo naći u modernoj industriji, pa i u našim poduzećima.

Logično je očekivati da će pojedinci istog stupnja obrazovanja koji rade na radnim mjestima u vrlo strogoj podjeli rada, i oni koji rade na radnim mjestima gdje je podjela rada manje rigorozna, različito participirati u procesu donošenja odluka.

Konačno, kažimo nešto hipotetski o odnosu intenziteta participacije pojedinih socijalnih grupa koje pripadaju različitim granama industrije. Iako smo o grani industrije i o njenu indirektnom djelovanju već govorili, jer pretpostavljamo povezanost između stupnja tehničke podjele rada u poduzeću i tehničkog nivoa proizvodnje te grane industrije, ipak smatramo da nešto moramo kazati i o neposrednom djelovanju grane industrije kao stimulativnom ili limitativnom faktoru participacije. Poznato je da su poduzeća nekih grana industrije brže napredovala i brže osvajala tržište od drugih, i zbog toga se na tom području i brže razvijala tehnologija. Tipičan primjer jest procesna industrija, konkretnije, petrokemija. Na području petrokemije posljednjih se dvadesetak godina vrlo brzo mijenjala tehnologija, što je, naravno, djelovalo na niz strukturalnih varijabla, kao na primjer na podjelu rada, pa se može pretpostaviti da je takva tehnologija djelovala, i djeluje na specifičan način na intenzitet participacije predstavnika različitih socijalnih grupa.

U nekim drugim granama industrije, recimo, u tekstilnoj, koja se tehnološki sporije razvija od petrokemije, intenzitet je participacije pojedinaca možda drugačiji. Želimo kazati, da ne samo veličina poduzeća, tehnički nivo proizvodnje, stupanj podjele rada, kao immanentan faktor ili varijabla svake moderne organizacije, nego i grana industrije, zbog specifičnosti svoje proizvodnje može djelovati na intenzitet participacije pojedinaca, članova različitih socijalnih grupa, pa prema tome može biti i stimulativan i limitativan faktor.

Vratimo se rezultatima prikazanim u našim tablicama. Oni pokazuju, osobito ako se uzmu u obzir i prethodno objavljeni rezultati⁴, dominaciju ne samo stručnih služba, a posebno rukovodilaca, nego i industrijske birokr-

⁴ *Op. cit.* 5.

cije. Možda dominacija industrijske birokracije u procesu donošenja odluka i dominaciju ili kontrolu jednog malog broja ljudi nad svim ostalima?

Kad govorimo o kvaliteti odluke, pretpostavljamo sistem vrijednosti koji je konačni kriterij prema kojem se sve promjene i zbivanja u poduzeću kompariraju. Jednostavnije: stručnjaci su i rukovodioci dominantni, oni čine elitu, jer se pretpostavlja da stručnjaci mogu donositi najkvalitetnije odluke, nužne za realizaciju konačnog cilja — maksimalne efikasnosti. Pod efikasnošću u ovom slučaju ne razumijevamo samo ekonomsku u smislu najmanjeg inputa a maksimalnog outputa, nego i rješavanje svih drugih nestručnih problema na najpogodniji način.

Iz prethodnoga bi proizlazilo ovo: dok nam je u sistemu vrijednosti efikasnost jedna od dominantnih kategorija,¹⁵ dotle je dominacija elite nužnost. No, što je onda s participacijom drugih? Znači li to da moramo mijenjati i postojeći sistem vrijednosti ako želimo imati intenzivnu participaciju pojedinaca najrazličitijeg profila. Uz taj, evo još jednog problema: što ako ne postoji pozitivna povezanost između intenziteta participacije elite, ili točnije, njene dominacije i efikasnosti? Što ako je zastupljenost elite u procesu donošenja odluka nefunkcionalna, i što ako njena veća dominacija ne znači nužno bolje i kvalitetnije odluke?¹⁶

Neki do sada dobiveni rezultati pokazuju da je povezanost između intenziteta participacije elite i ekonomske efikasnosti relativno niska. No moramo biti iskreni pa kazati da je ta povezanost još uvijek najviša.¹⁷ Ali čak i visoka pozitivna korelacija između intenziteta participacije elite i kvalitete

¹⁵ Da je efikasnost jedna od dominantnijih kategorija ili dimenzija sistema vrijednosti samo je hipotetska tvrdnja. Na žalost, do danas nemamo istraživanja koja bi decidirano potvrdila tu tvrdnju. Postoje neka vrlo elementarna istraživanja s područja sistema vrijednosti, ali ih na žalost, ne možemo smatrati dovoljno argumentiranima. To što ipak i hipotetski tvrdimo da je efikasnost jedna od osnovnih dimenzija sistema vrijednosti, barem na globalnom nivou društva, temeljeno je na nizu ne uvijek stručno zasnovanih tvrdnji. U dnevnoj štampi, u periodici i u različitim dokumentima društveno-političkih organizacija često se spominje efikasnost, i to ekonomska, kao jedan od osnovnih ciljeva što ga je potrebno realizirati. Među ostalim, zbog povećanja društvenog standarda, zbog ubrzanja društvenog i političkog razvoja u zemlji, itd. Bilo bi interesantno provesti istraživanje kojim bi se ne samo utvrdio sistem vrijednosti na različitim nivoima, počevši od pojedinca do globalnog društva, nego bi se onda taj sistem vrijednosti doveo u vezu s ekonomskom efikasnošću poduzeća, distribucijom participacije, itd.

¹⁶ Bilo bi brzopletno tvrditi da veća dominacija elite u procesu donošenja odluka nužno znači i veći stupanj ekonomske efikasnosti poduzeća. Na efikasnost poduzeća, osim participacije elite ili drugih grupa, djeluje niz strukturalnih varijabla poduzeća, te niz varijabla socijalne okoline. Može se pretpostaviti da poduzeće u kojemu postoji dominacija elite u procesu donošenja odluka nije zbog toga ništa manje ili ništa više efikasno od nekog drugog poduzeća, gdje takva dominacija ne postoji, jer bi varijable socijalne okoline smanjivale ili povećavale njegovu efikasnost. Čak i kada bismo mogli ukloniti djelovanje varijabla socijalne okoline, vrlo bismo teško mogli braniti tezu da svako povećanje dominacije elite nužno znači i povećanje ekonomske efikasnosti, jer ponovno postoji niz varijabla, koje mogu takvu ekonomsku efikasnost smanjiti. Naposljetku, čini se logično da postoji krivolinijski odnos između dominacije elite i efikasnosti poduzeća. Do određenog stupnja intenziteta participacije pojedinaca iz uprave poduzeća efikasnost vjerojatno raste, ali ako njihov intenzitet participacije nakon određene točke postane prevelik, čini nam se logično pretpostaviti da će takva dominacija izazvati reakciju drugih pojedinaca najrazličitijih profila, manje zadovoljstvo u radu i negativnije stavove prema radu, što će onda najvjerojatnije negativno djelovati i na ekonomsku efikasnost poduzeća. To su, naravno, samo hipoteze koje bi valjalo u daljnjim istraživanjima empirijski verificirati.

¹⁷ Na kraju istraživanja, kojega dio ovdje prikazujemo, izračunali smo prosječni intenzitet participacije pojedinaca različitog položaja u funkcionalnoj organizaciji, i to za svako od 20 poduzeća. Za ista poduzeća raspolagali smo neto dohotkom po zaposlenom za tri godine (za to smo vrijeme pratili proces donošenja odluka). Izračunali smo prosječan neto dohodak po zaposlenom za svako poduzeće. Zatim smo korelirali prosječan intenzitet participacije u svih 15 tema izražen kao faktor score prosječnim neto dohotkom za tri godine, s tim da nam je jedinica analize bila jedno poduzeće. Najviši koeficijent korelacije, i to pozitivan, dobiven je između prosječnog intenziteta participacije uprave pogona i neto dohotka po zaposlenom. Rho koeficijent iznosi 0,485 i značajan je na nivou $P < 0,05$. Svi ostali koeficijenti korelacije niži su ili s negativnom predznakom. Ono što je možda najinteresantnije jest negativna korelacija ($-0,427$, značajna na nivou $P < 0,05$) između prosječnog intenziteta participacije centralne uprave poduzeća i neto dohotka po zaposlenom. Ujedno, to je jedan od najvećih negativnih koeficijenata korelacije. Mi se ovdje nećemo upuštati u interpretaciju te negativne korelacije; učinit ćemo to u jednom od idućih radova. Možda je najinteresantnija navedena pozitivna korelacija između prosječnog intenziteta participacije uprave pogona i neto dohotka po zaposlenom.

odluka, ili općenito — efikasnosti, nije dovoljno jamstvo da se s većim intenzitetom participacije postiže i veća efikasnost. Na povezanost između dvije navedene varijable može djelovati čitav splet neidentificiranih varijabla koje bi, ukoliko želimo odgovoriti na problem, trebalo u jednom dobro izvedenom istraživanju kontrolirati.

Bez obzira koliko nam sada bilo »logično« da je dominacija elite nužna, čini nam se da je odnos između dominacije elite i njene participacije te efikasnosti poduzeća još uvijek nedovoljno istražen problem. Sigurno je dominacija elite na nekim područjima nužna, no postavlja se pitanje: koliko je ona nužna općenito? Njena nužnost u poduzeću, ako govorimo najopćenitije, čini nam se nepotvrđena i nedovoljno dokazana.

Do sada smo govorili o strukturalnim varijablama kao što su veličina poduzeća, tehnologija ili tehnički nivo proizvodnje, grana industrije, itd., i o njihovu eventualnom djelovanju na intenzitet participacije. Uz strukturalne varijable logično je pretpostaviti da participaciju determiniraju i bitno drugačije varijable kao što su: crte ličnosti, sposobnosti, itd. O svim tim varijablama i njihovu djelovanju na participaciju nešto detaljnije govorit ćemo kasnije. No sada je potrebno nešto kazati o jednoj varijabli koja nesumnjivo djeluje na intenzitet participacije pojedinaca. To je članstvo u SK.

Prikazani rezultati pokazuju da je intenzitet participacije članova SK neuporedivo veći od participacije nečlanova. Osim spomenutih rezultata, i niz drugih indikatora jasno govori da je članstvo u SK najvjerojatnije jedna od najvažnijih varijabla koja djeluje na intenzitet participacije. Rezultati o kojima govorimo u izvjesnom smislu već su prošlost jer je istraživanje provedeno 1966—1970, a to je bilo vrijeme kada se očekivala maksimalna participacija pojedinaca najrazličitijeg profila u procesu donošenja odluka. Ipak, rezultati pokazuju da je distribucija participacije u navedenoj varijabli bila izrazito asimetrična.

U kasnijoj analizi pokušat ćemo staviti u odnos strukturalne varijable o kojima smo govorili, članstvo u SK i participaciju, kako bismo dobili pravu sliku interakcije među varijablama, i otkrili ne samo povezanost nego i po mogućnosti kauzalnu vezu.

No prije toga pokušat ćemo iznijeti rezultate analize kad je jedinica promatranja jedan čovjek a ne odluka.

3. Multivarijantni pristup: jedinica promatranja — pojedinac

Rezultati prikazani na tablicama od 1—5 pokazuju koliki je postotak frekvencije ili prijedloga pripadao pojedinim socijalnim grupama. Drugim riječima, jedinica analize bila je jedna frekvencija ili jedno istupanje, jedno objašnjenje ili jedan prihvaćen prijedlog. Takav je pristup sigurno zanimljiv i ima specifične prednosti, no samo je jedan od mogućih pristupa analizi podataka. Druga mogućnost jest da se kao jedinica analize uzme pojedinac a ne odluka. Takav oblik analize vrlo je čest u sociološkim i socio-psihološkim istraživanjima. Pristup ima specifične prednosti: pokazuje nam da li su razlike među socijalnim grupama u intenzitetu participacije statistički značajne, kada uzememo svih pet dimenzija zajedno, tako da možemo kazati da navedene grupe pripadaju različitim populacijama. Nadalje, pristup omogućuje upo-

trebu kompliciranijih statističkih postupaka s pomoću kojih se mogu utvrditi interakcije i kauzalitet među varijablama.

Zato smo upotrijebili, po našem mišljenju, najadekvatniji postupak: multiplu diskriminativnu analizu. Ako želimo, na primjer, vidjeti razlike između pojedinaca različitog stupnja obrazovanja u svih pet dimenzija participacije, onda ne možemo upotrebiti bivarijantni postupak kao što smo to prethodno učinili, nego je primjerena jedino upotreba multiplih korelacija (jer imamo jednu varijablu koju smatramo nezavisnom i niz zavisnih varijabla), ili postupak koji je još podesniji jer daje više podataka a to je već spomenuta multipla diskriminativna analiza.

Iznijet ćemo rezultate multiple diskriminativne analize istim redoslijedom kao što smo to prethodno učinili, ali zbog nekih tehničkih poteškoća, ne raspoložemo, na žalost, rezultatima koji se odnose na članstvo u organima upravljanja.¹⁸

Prije svega moramo utvrditi odnos između pet dimenzija participacije koje čine zavisnu varijablu. Taj je odnos prikazan u tablici 6.

Tablica 6 — Korelaciona matrica dimenzija participacije

Varijable	1	2	3	4	5
1. Broj izlaganja					
2. Broj predlaganja	.634				
3. Broj prihvaćenih prijedloga	.592	.841			
4. Frekvencija istupanja	.467	.560	.481		
5. Trajanje diskusije	.441	.595	.573	.602	

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

Korelacije (r) više od .240 statistički su značajne na razini $P < .01$.

Dobiveni rezultati pokazuju da postoji osrednja, u nekim slučajevima i visoka povezanost između različitih dimenzija participacije. To znači da sve varijable čine jedan cluster kojega možemo nazvati participacijom, ali svaka od varijabla mjeri relativno nezavisnu dimenziju. Najviša je povezanost između danih i prihvaćenih prijedloga — to govori da se većina predloženih prijedloga i prihvaća, ili da se najviše prihvaćaju prijedlozi onih koji ih najčešće daju. Povezanost između kvalitativnih dimenzija participacije: broja izlaganja, broja ponuđenih i broja prihvaćenih prijedloga, te kvantitativnih dimenzija kao što su trajanje diskusije i njena učestalost nešto je niža. To znači, istina, da trajanje diskusije nije osobito važno za davanje i prihvaćanje prijedloga, ali kako su i te korelacije relativno visoke, pokazuju da kvalitativni i kvantitativna aspekti participacije nisu potpuno nezavisni.

Sada ćemo iznijeti rezultate koji pokazuju intenzitet participacije i razlike u intenzitetu među pojedincima koji pripadaju različitim obrazovnim grupama. Rezultati su prikazani na tablici 7.

¹⁸ Na žalost ne raspoložemo rezultatima multiple diskriminativne analize koji se odnose na članstvo u organima upravljanja, jer u vrijeme kad smo obrađivali podatke upotrebljavajući tu metodu, još uvijek nismo imali podatke pripremljene za obradu koji se odnose na tu varijablu. U jednom od idućih radova ili u knjizi na kojoj radimo, a u kojoj je ovaj članak jedan dio, prikazat ćemo, i s pomoću multiple diskriminativne analize obrađene rezultate koji se odnose na članstvo u organima upravljanja.

Tablica 7 — Razlika među grupama različitog nivoa obrazovanja izražene rezultatima multiple diskriminativne analize

Redno mjesto varijable	Dimenzije participacije	F			F	
		Vrijednosti testova	Nivo značajnosti	Varijable	Vrijednosti testova	Nivo značajnosti
1	Broj izlaganja	9.636	$P < .01$	4	15.676	$P < .01$
2	Broj predlaganja	4.712	$P < .01$	1 + 4	9.219	$P < .01$
3	Broj prihvaćenih prijedloga	9.208	$P < .01$	1 + 4 + 5	6.617	$P < .01$
4	Frekvencija istupanja	15.676	$P < .01$	1 + 3 + 4 + 5	5.411	$P < .01$
5	Trajanje diskusije	2.436	$P < .05$	1 + 2 + 3 + 4 + 5	4.868	$P < .01$

Analiziramo li prikazane rezultate vidjet ćemo da je svih pet F-testova u prvom dijelu tablice statistički značajno. To znači da u svakoj dimenziji, analiziranoj posebno, postoji značajna razlika među obrazovnim grupama. Rezultati su logični i konzistentni s rezultatima tablice 1. U drugom dijelu tablice prikazane su vrijednosti F-testova koji čine diskriminativnu analizu. Prema logici postupka, za početnu varijablu uzima se ona u kojoj je postignut najveći F-test. Istoj varijabli pridodaje se varijabla s najvećim slijedećim F-testom, itd., sve dok nisu iscrpljene sve varijable za koje pretpostavljamo da sačinjavaju jednu složenu. Ako F-test ostaje još uvijek dovoljno velik i pošto smo uključili sve varijable, tako da je statistički značajan, onda ćemo rezultate interpretirati tako što ćemo reći da postoji značajna razlika između pojedinaca s različitim stupnjem obrazovanja i to u svih pet dimenzija participacije uzetih zajedno.¹⁹

Navedeni F-testovi čine globalni instrument ili indeks, i zbog toga je interesantno utvrditi i razlike između pojedinih grupa s različitim stupnjem obrazovanja u svih pet dimenzija participacije uzetih zajedno (tablica 8).

Tablica 8 — Razlike među pojedincima različitog stupnja obrazovanja u intenzitetu participacije izražene jednosmjernom klasifikacijom analize varijance

Redno mjesto grupe	Različiti nivoi obrazovanja						
	VSS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV
1							
2	4.604						
3	4.461	1.550					
4	16.322	5.500	1.309				
5	10.488	3.109	.460	1.460			
6	3.305	1.493	.448	.808	.327		
7	4.277	2.006	.236	1.414	.438	.296	

F-testovi veći od 3.84 statistički su značajni na nivou $P < .05$ a 6.84 i veći, značajni na nivou $P < .01$.

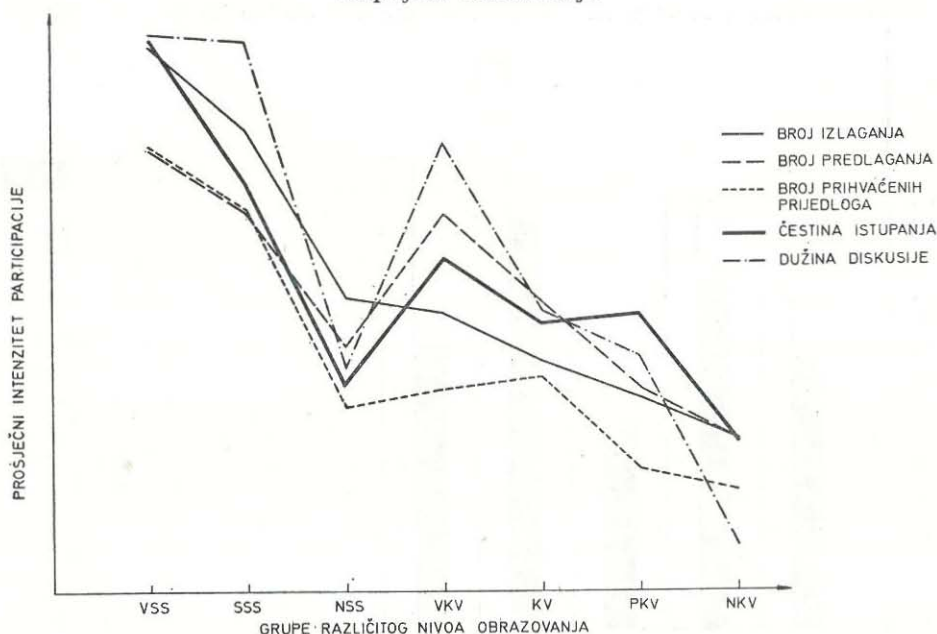
¹⁹ Za pobliže upoznavanje postupka multiple diskriminativne analize preporučamo: William W. Cooley and Paul R. Lohnes, *Multivariate Data Analysis*, John Wiley, N. Y. 1971.

Inspekcija nam pokazuje da je većina značajnih F-testova u prvom stupcu — to su pojedinci s najvišim stupnjem obrazovanja. Znači da između pojedinaca s najvišim stupnjem obrazovanja i svih ostalih postoji statistički značajna razlika. Indirektno je to vidljivo i na tablici 1, ali je razlika između tablice 1 i 8 u tome što kod tablice 1 nismo uzeli u obzir i broj sudionika. U ovom kontekstu ne ulazimo u evaluaciju pristupa, pokušali smo primijeniti oba, jer smatramo da su komplementarni i da nam svaki daje dio relevantnih informacija.

Ono najvažnije, a što nam nedvosmisleno prikazuju rezultati oba pristupa, jest apsolutna dominacija pojedinaca s najvišom stručnom spremom: postoji, naime, statistički značajna razlika između intenziteta participacije pojedinaca s najvišom spremom i svih ostalih grupa, dok takva razlika nije uočljiva ako govorimo, na primjer, o pojedincima sa srednjom stručnom spremom.

Na tablici 2 nije uzet u obzir broj učesnika, grupa koja na istoj tablici predstavlja srednju stručnu spremu i izrazito je aktivna. Velik broj danih i prihvaćenih prijedloga, a isto tako objašnjenja pripada toj grupi, ali ako se uzme u obzir i broj učesnika, onda su svi parametri drugačiji. Zbog toga na tablici 8 srednja stručna sprema nije toliko dominantna iako su pojedinci, članovi te grupe, bili relativno dosta aktivna. Navedeni odnos možda je najbolje prikazan na grafičkom prikazu 1.

Grafički prikaz 1: prikaz intenziteta participacije grupa s različitim stupnjem obrazovanja



Na grafikonu vidimo da su pojedinci s najvišom stručnom spremom izrazito dominantni a u svim drugim grupama, uključivši i onu srednje stručne sprema, neusporedivo manje aktivni. Iako grafikon ne govori ništa što već prethodno nije rečeno, on nam zorno pokazuje koliko je dominantna grupa

s najvišim stupnjem obrazovanja, čak i onda kad se uzme u obzir broj učesnika.²⁰

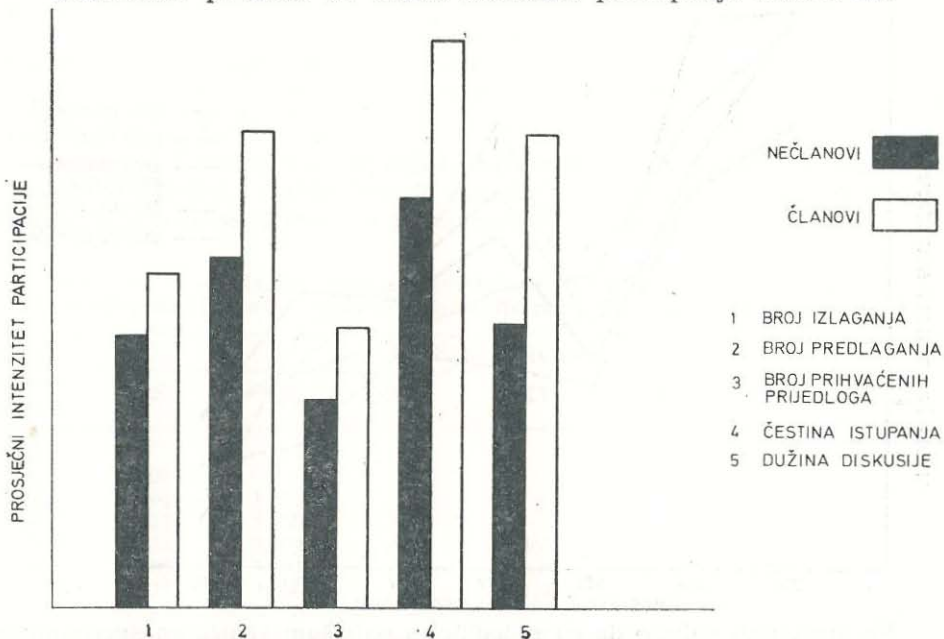
Pokušajmo utvrditi odnos između članova u SK i intenziteta participacije. Rezultati su prikazani na tablici 9.

Tablica 9 — Razlike u intenzitetu participacije između članova SK i nečlanova izražene rezultatima deskriminativne analize

Redno mjesto varijable	Dimenzije participacije	Vrijednosti testova	Nivo značajnosti	Varijable	Vrijednosti testova	Nivo značajnosti
1	Broj izlaganja	5.596	$P < .05$	2	16.539	$P < .01$
2	Broj predlaganja	16.539	$P < .01$	2 + 5	9.561	$P < .01$
3	Broj prihvaćenih prijedloga	8.239	$P < .01$	2 + 4 + 5	6.413	$P < .01$
4	Frekvencija istupanja	8.428	$P < .01$	2 + 3 + 4 + 5	4.822	$P < .01$
5	Trajanje diskusije	10.798	$P < .01$	1 + 2 + 3 + 4 + 5	3.871	$P < .05$

I ovdje F-testovi pokazuju da postoji statistički značajna razlika u intenzitetu participacije između članova i nečlanova u svih pet dimenzija. Različiti intenzitet možda je još bolje vidljiv na grafičkom prikazu 2.

Grafički prikaz 2: Prikaz intenziteta participacije članova SK



²⁰ Iz rezultata diskriminativne analize ne može se vidjeti koliki je utjecaj obrazovanja na intenzitet participacije. Zbog toga ćemo u jednom od budućih radova upotrijebiti postupak analize traga (path analysis), koji će nam omogućiti odgovor na postavljeno pitanje. Svi dosadašnji rezultati, uključujući i grafički prikaz, pokazuju samo odnos, a ne i kauzalitet.

Članovi SK intenzivnije su participirali: češće govorili, češće davali prijedloge i mnogo su češće njihovi prijedlozi bili prihvaćeni. Nemojmo zaboraviti specifičnu vrijednost tih rezultata. Rezultati u tablici 2, istina, pokazuju dominaciju članova SK no ne pokazuju koliki je broj pojedinaca sudjelovao u diskusijama. Kada uzmemo i broj pojedinaca u obzir, proizlazi da su članovi SK bili dominantni i po broju i po intenzitetu participacije. Teoretske reperkusije rezultata čine nam se značajne. Rezultati pokazuju da uglavnom participiraju članovi SK, i to bez obzira o kojoj se temi raspravlja ili koji se problem rješava. Vjerojatno intenzitet varira od teme do teme, kao što su pokazali već objavljeni rezultati, ali ako sve teme sažmemo, onda je dvostruka dominacija članova SK izrazita.

Pogledajmo sada kakvi su rezultati kad pojedince klasificiramo prema funkcionalnoj organizaciji. Rezultati diskriminativne analize prikazani su na tablici 10.

Tablica 10 — Razlike u intenzitetu participacije između grupa dijelova funkcionalne organizacije izražene rezultatima diskriminativne analize

Redno mjesto varijable	Dimenzije participacije	Vrijednosti F testova	Nivo značajnosti	Varijable	Vrijednosti F testova	Nivo značajnosti
1	Broj izlaganja	18.089	$P < .01$	1	18.089	$P < .01$
2	Broj predlaganja	6.016	$P < .01$	1 + 4	11.173	$P < .01$
3	Broj prihvaćenih prijedloga	14.850	$P < .01$	1 + 4 + 5	8.244	$P < .01$
4	Frekvencija istupanja	13.730	$P < .01$	1 + 3 + 4 + 5	6.778	$P < .01$
5	Trajanje diskusije	6.796	$P < .01$	1 + 2 + 3 + 4 + 5	5.936	$P < .01$

Rezultati pokazuju da postoji značajna razlika između grupa koje ulaze u funkcionalnu organizaciju i to u svih pet dimenzija participacije. U drugom dijelu tablice prikazani su rezultati što smo ih dobili kombiniranjem pojedinih varijabla prema standardiziranom postupku multiple diskriminativne analize. Vrijednosti F-testova prikazane u drugom dijelu tablice pokazuju da je u svih pet dimenzija uzetih zajedno razlika među grupama statistički značajna.

Rezultati prikazani na tablici 11 možda su još zanimljiviji. Oni pokazuju da postoji značajna razlika u intenzitetu participacije između grupe koja predstavlja upravu i ovih ostalih, dok ne postoji značajna razlika između pojedinaca s najvišom stručnom spremom (koji na primjer rade na istraživanju ili u institutima i svih ostalih grupa, izuzev administracije).

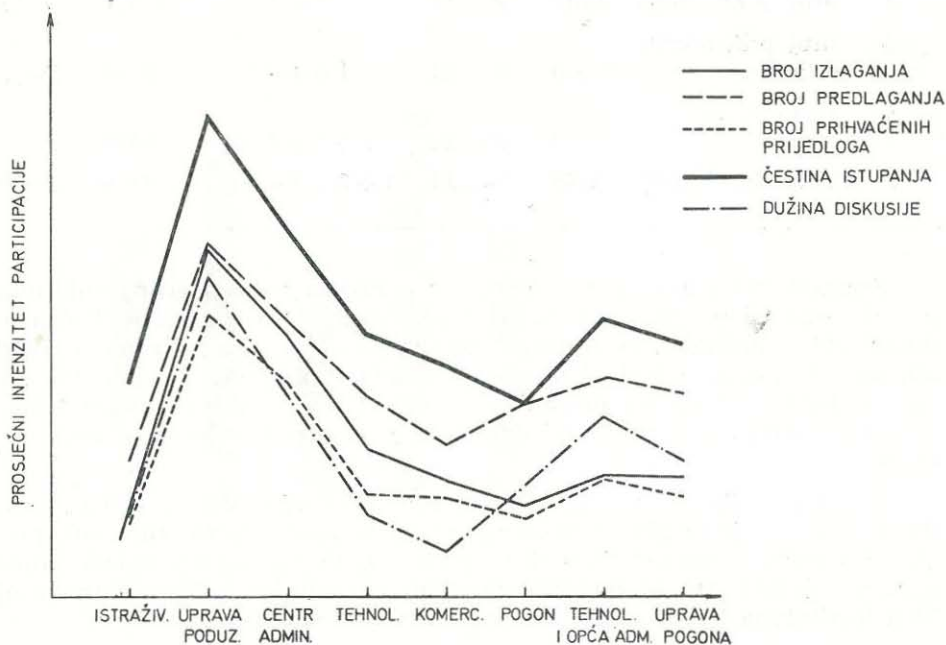
Tablica 11 — Razlike među grupama funkcionalne organizacije izražene jednosmjernom klasifikacijom analize varijance

Redno mjesto grupe	Istraživanje	Uprava poduzeća	Zajednička administracija	Tehnologija	Komercijala	Pogon	Pogonska administracija	Tehnička administr. pogona	Uprava pogona
1									
2	35.368								
3	21.230	8.804							
4	2.301	37.297	23.251						
5	0.909	44.268	31.104	0.644					
6	0.040	73.562	84.867	5.758	1.834				
7	0.529	32.556	18.190	0.582	0.019	0.668			
8	0.500	32.347	18.025	0.606	0.024	0.616	0.000		
9	1.301	30.197	15.835	0.081	0.134	2.123	0.183	0.197	

F-testovi veći od 3.84 statistički su značajni na nivou $P < .05$, a 6.84 i veći, značajni su na nivou $P < .01$.

Rezultati pokazuju da su uprava poduzeća i centralna administracija zasebna populacija, da te grupe imaju izrazitu dominaciju nad svime što se u centralnom radničkom savjetu zbiva, dok sve ostale grupe, ako uzmemo u obzir i broj pojedinaca — učesnika participaciju ne samo neuporedivo manje

Grafički prikaz 3: Prosječni intenzitet participacije grupa — dijelova funkcionalne organizacije



(tablica 4), nego među njima i ne postoje značajne razlike, pa možemo kazati da su slučajne. Dominaciju uprave i centralne administracije jasno možemo vidjeti na grafičkom prikazu 3.

Iako su aritmetičke sredine za svaku dimenziju participacije prikazane zasebno, ipak uočavamo da su dvije grupe, uprava i administracija, neusporedivo intenzivnije participirale od ostalih. Aritmetičke sredine unekoliko umanjuju taj intenzitet participacije i to zato što su dobivene dijeljenjem sume participacije s brojem pojedinaca (broj je pojedinaca-sudionika bio vrlo velik te je u izvjesnom smislu smanjen intenzitet participacije navedenih grupa). Dobivena razlika među grupama, usprkos velikom broju sudionika iz uprave i administracije, na indirektan način govori koliko je velika dominacija tih dviju grupa u procesu donošenja odluka na sjednicama centralnog radničkog savjeta.

Naposljetku, da vidimo kako položaj raznih grupa na hijerarhijskog ljestvici poduzeća djeluje na intenzitet participacije, ako upotrijebimo postupak multiple diskriminativne analize. Rezultati dobiveni jednosmjernom klasifikacijom analize varijance prikazani u prednjem dijelu tablice 12, pokazuju statistički značajne razlike.

Tablica 12 — Razlike u intenzitetu participacije između grupa s različitim položajem u hijerarhiji poduzeća izražene rezultatima diskriminativne analize

Redno mjesto varijable	Dimenzije participacije	Vrijednosti F testova	Nivo značajnosti	Varijable	Vrijednosti F testova	Nivo značajnosti
1	Broj izlaganja	32.334	$P < 0.1$	1	41.461	$P < .01$
2	Broj predlaganja	16.639	$P < .01$	1 + 4	25.700	$P < .01$
3	Broj prihvaćenih prijedloga	26.803	$P < .01$	1 + 3 + 4	17.951	$P < .01$
4	Frekvencija istupanja	41.461	$P < .01$	1 + 2 + 3 + 4	14.307	$P < .01$
5	Dužina diskusije	12.791	$P < .01$	1 + 2 + 3 + 4 + 5	12.046	$P < .01$

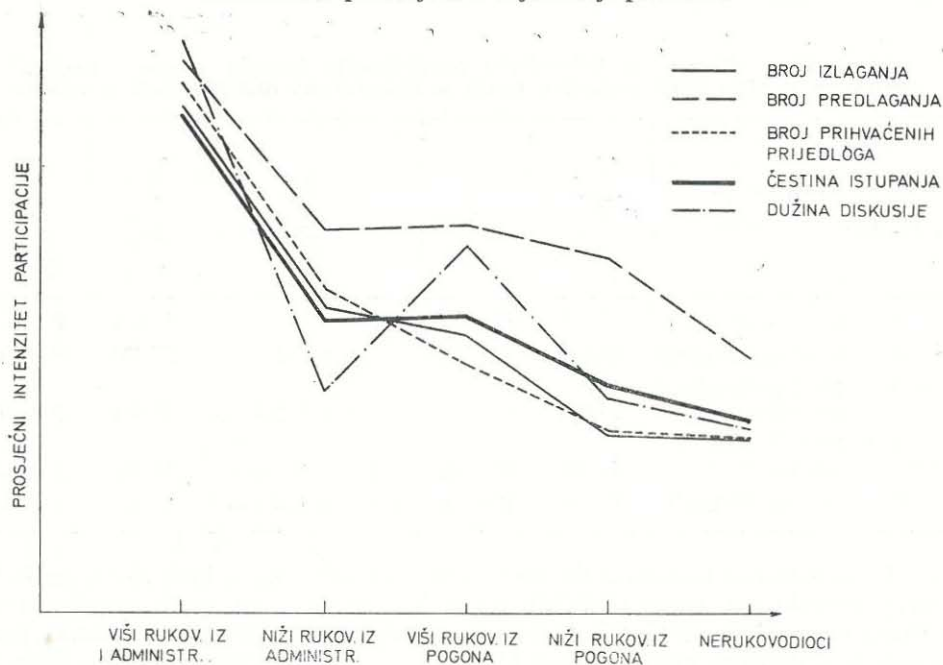
I ovi rezultati pokazuju da postoji značajna razlika u intenzitetu participacije između pet grupa različitih nivoa hijerarhije, i to analizirajući svaku dimenziju zasebno. Složeniji postupak multiple diskriminativne analize prikazan je u drugom dijelu tablice 13; kada i svih pet dimenzija participacije uzmemo zajedno, rezultati pokazuju da postoji značajna razlika među grupama različitih hijerarhijskih nivoa u poduzeću, i među kojim je grupama razlika statistički značajna. Prikazane vrijednosti F-testova pokazuju najveću razliku između uprave poduzeća i svih ostalih grupa, što ukazuje na dominaciju uprave poduzeća u procesu donošenja odluka. Dominaciju ne pokazuje ukupan broj prihvaćenih prijedloga ili vrijeme (dužina) diskusije nego i velik broj diskutiranih (njihov prosječan intenzitet participacije prikazan je na grafičkom prikazu 4).

Tablica 13 — Razlike među grupama različitog položaja u hijerarhiji poduzeća u intenzitetu participacije izražene jednosmjernom klasifikacijom analize varijance

Redno mjesto grupe	Viši rukovodioci iz administracije	Niži rukovodioci iz administracije	Viši rukovodioci iz pogona	Niži rukovodioci iz pogona	Nerukovodioci
1					
2	13.809				
3	14.870	3.355			
4	25.423	4.750	2.055		
5	41.268	8.024	5.283	1.812	

F-testovi 3.84 i veći statistički značajni na nivou $P < .05$, a 6.84 i veći značajni na nivou $P < .01$.

Grafički prikaz 4: Prikaz prosječnog intenziteta participacije grupa s različitim položajem u hijerarhiji poduzeća



Na grafikonu 4 vidimo kako je izrazito dominantna grupa viših rukovodilaca iz administracije, te koliki je raspon između intenziteta participacije te i ostalih grupa. Možda je zanimljivo zapaziti da posljednja grupa na grafikonu, grupa nerukovodilaca, a to su uglavnom stručnjaci, ni izdaleka nije bila u prosjeku toliko aktivna. Ovo iznosimo posebno zato jer postoji dosta prošireno mišljenje da rukovodioci u organima upravljanja često ne nastupaju direktno, nego da njihova mišljenja iznose pojedinci koji nemaju rukovodeći položaj.

Dobiveni rezultati pokazuju upravo protivno. Od velike većine pojedinaca koji su sudjelovali direktno na sjednicama organa upravljanja, pojedinci koji su sudjelovali naintenzivnije bili su rukovodioci različitih nivoa. Oni su u prosjeku bili neusporedivo aktivniji, a samo u nekim slučajevima nastupali su stručnjaci bez rukovodećeg položaja. To nam rezultati nedvosmisleno pokazuju, bez obzira analiziramo li participaciju pojedinih grupa globalno, ili samo neka područja, kao što je ekonomsko poslovanje poduzeća, raspodjela osobnih dohodaka, itd.

4. Teoretski model odnosa među varijablama koje determiniraju različit intenzitet participacije

Sada kada raspoložemo navedenim rezultatima možda bismo mogli postaviti pitanje, zašto je to tako. Ili možda još točnije: kakva je uzročno-posljedična veza između intenziteta participacije i nekih varijabla, kao što su stupanj obrazovanja, članstvo u organima upravljanja i hijerarhijski položaj u poduzeću?

Analiza koju smo dosad proveli samo je prvi korak poslije kojega dolaze mnogo interesantniji postupci. Osobito ako se ne zadovoljimo samo deskripcijom fenomena, nego želimo proniknuti mnogo dublje i utvrditi ne samo fenomen, nego objasniti i kako je nastao, koji su ga faktori ili varijable determinirali, te kakav je odnos među tim varijablama. Drugim riječima, mi pretpostavljamo da na intenzitet participacije, kao što su rezultati dosad na indirektan način pokazali, djeluju ne samo stupanj obrazovanja, članstvo u organima upravljanja, funkcionalna organizacija ili hijerarhijski položaj u poduzeću, nego i odnos među navedenim varijablama.

Da navedene varijable djeluju na intenzitet participacije pokazuju rezultati koji govore o razlikama između pojedinih socijalnih grupa. Na indirektan način govore nam isto i koeficijenti multiplih korelacija što smo ih prethodno objavili.²¹ Ali ne postoji samo povezanost između intenziteta participacije i stupnja obrazovanja, intenziteta participacije i hijerarhijskog položaja u poduzeću, nego, možemo prepostaviti, i povezanost između hijerarhijskog položaja u poduzeću i funkcionalne organizacije, stupnja obrazovanja te članstva u SK.

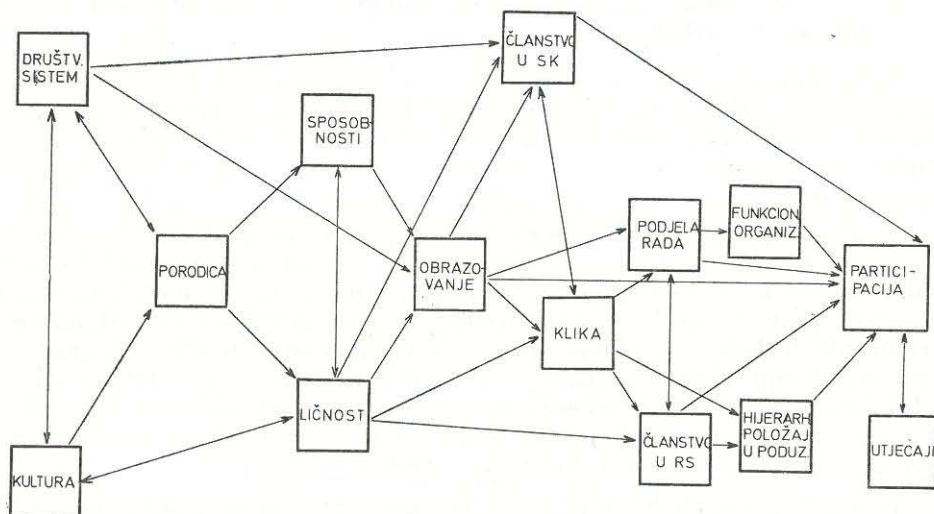
Pretpostavljamo da postoji mnogo složeniji splet varijabla, a interakcija među njima, *in ultima linea*, djeluje na intenzitet participacije. Utvrđivanje odnosa između intervenirajućih varijabla i njihova djelovanja na intenzitet participacije zapravo predstavlja kauzalnu analizu. U neeksperimentalnoj situaciji kao što je naša, postupak je vrlo složen, a rezultate upravo zbog složenosti statističkog postupka na žalost nikada ne možemo uzeti bez izvjesne rezerve. Budući da nas ne zadovoljava samo deskripcija fenomena nego nas zanima i kauzalitet, pokušat ćemo utvrditi odnos među nekim varijablama za koje pretpostavljamo da djeluju na intenzitet participacije. Pokušat ćemo izgraditi teoretski model, objašnjavajući interakcije među varijablama, dovodeći u odnos sve varijable s participacijom, a u jednom od budućih radova

²¹ Koeficijenti multiplih korelacija koji pokazuju stupanj povezanosti između participacije kao multidimenzionalne varijable i niza nezavisnih varijabla, prikazani su u radu: J. Obradović, »Distribucija participacije u procesu donošenja odluka na temama vezanim za ekonomsko poslovanje poduzeća«, *Revija za sociologiju*, Zagreb, br. 1/1972.

upotrijebit ćemo statistički postupak analize traga (path analysis) s pomoću kojega se može nešto kazati o kauzalitetu neeksperimentalnih podataka.

Pogledajmo najprije kako bi izgledao taj model, od kojih bi se varijabla sastojao, kakav je među njima slijed i konačno, kako djeluju nezavisne i intervenirajuće varijable na našu zavisnu. Model je prikazan na grafičkom prikazu 5.

Grafički prikaz 5: Prikaz modela odnosa među varijablama koje determiniraju različite intenzitete participacije



Grafikon sadržava niz varijabla različitog karaktera ili nivoa: individualnog (npr. sposobnosti, crte ličnosti, obrazovanje), grupnog (obitelj ili porodica), organizacionog (rukovodeći položaj u poduzeću, podjela rada, itd.), te makrogrupnog (pod kojim podrazumijevamo društveni sistem i kulturu u socio-antropološkom smislu). Odnos među varijablama dosta je složen: postoji čitav niz ili lanac varijabla među kojima je odnos jednosmjernan ili dvosmjernan, a na kraju je naša zavisna varijabla, tj. participacija. Dok smo slagali model, ono što nam se činilo složenim i u izvjesnom smislu arbitrarnim bilo je odrediti prvi red varijabla. Postavili smo pitanje, naime, koje su to varijable za koje bismo mogli kazati da su po djelovanju prve, a koje varijable dolaze iza njih, itd. Na temelju postignutih rezultata, i pošto smo pregledali literaturu, zaključili smo da je najispravnije sastaviti model koji je prikazan na grafikonu.

Makro-varijable, društveni sistem i kultura u socio-antropološkom smislu, iako su globalnog nivoa, prema našem mišljenju javljaju se prve, a ne javljaju se u određenom smjeru i intenzitetu, sve ostale varijable nisu realne. Pokušajmo objasniti model analizirajući varijable pojedinačno. Počnimo s varijablom društveni sistem.

Pod društvenim sistemom razumijevamo socio-politički sistem koji zakonskim propisima, normama, itd. barem formalno omogućuje participaciju

pojedina u procesu donošenja odluka. Ako društveni sistem u nekoj zemlji propisima sprečava ili onemogućuje participaciju pojedinaca u procesu donošenja odluka, onda je sasvim sigurno da barem organizirana participacija neće postojati. Drugim riječima, kao prvi preduvjet participacije mora postojati takav društveni sistem koji ne samo omogućuje, nego propisima i zahtijeva participaciju pojedinaca u procesu donošenja odluka i to pojedinaca najšireg profila. Djelovanje društvenog sistema na participaciju lijepo bi se moglo empirijski utvrditi kada bi proveli istraživanje u nekoliko zemalja s različitim društvenim sistemom.

Prema modelu, neki bi društveni sistemi morali participaciju stimulirati dok bi je neki drugi ograničavali. Na žalost ovakvo istraživanje još za sada ne postoji. Arnold Tannenbaum proveo je istraživanje u nekoliko zemalja uključujući i Jugoslaviju,²² te je pokušao istražiti intenzitet utjecaja pojedinih socijalnih grupa. Dobio je stanovite razlike, ali je, prema našem mišljenju, vrlo teško kazati proizlaze li te razlike iz suštine društvenog sistema. Zbog toga, čini nam se, ne preostaje ništa drugo nego samo pretpostaviti, što je logično i plauzibilno, da društveni sistem djeluje indirektno, preko niza drugih varijabla, na intenzitet participacije.

Kultura u socio-antropološkom smislu slijedeća je varijabla koja prema našem modelu također indirektno djeluje na intenzitet participacije pojedinaca. Tu varijablu definiramo kao implicitni sistem vrijednosti kojega velika većina pojedinaca manifestira u specifičnim oblicima ponašanja.

Dok je društveni sistem skup ili sistem propisa i zakona različitog karaktera u kojima su implicirani određeni sistemi vrijednosti, dotle je kultura, kako je mi shvaćamo, sistem vrijednosti što su ga pojedinci prihvatili. Pretpostavljamo da postoji povezanost između društvenog sistema i kulture, kao što se to vidi na modelu, ali povezanost ne mora biti velika, i što je još važnije niz elemenata društvenog sistema ne moraju nužno članovi nekog društva interiorizirati. Ako kulturu shvatimo tako, onda ta varijabla nije samo socio-antropološkog karaktera nego ima i neke socio-psihološke dimenzije. Kako kultura shvaćena na taj način djeluje, pa makar i indirektno, na intenzitet participacije možemo samo hipotetski razmišljati, jer do sada ne postoje empirijski rezultati koji bi nam omogućili temeljitiji uvid u odnose među tim varijablama.²³

Možemo samo pretpostaviti da neke dimenzije sistema vrijednosti djeluju na intenzitet participacije pozitivno, dok neke druge, npr. autokračičnost, djeluju negativno. Naravno, to su samo hipoteze, jer kao što smo kazali, o

²² Arnold Tannenbaum *et al.*, »Worker participation and influence in industrial plants of five countries«, u knjizi: *Participation and Self-management*, Vol. 4, Institute for Social Research, Zagreb, 1973, str. 91–102.

²³ Interesantan rad o odnosu kulture i participacije proveo je J. Misumi u Japanu. Prema njegovim rezultatima, specifičnost japanske kulture nije drugačije djelovala na intenzitet participacije, nego što su to pokazali rezultati Lewina, Koch-Frencha i mnogih drugih autora. Rad je utoliko zanimljiviji ukoliko pokazuje da i kulture različite od zapadnoevropske (gdje je provedena većina istraživanja s područja participacije) ne djeluju drugačije na intenzitet participacije, što bi se možda prema nekim teoretskim shvaćanjima moglo očekivati. Međutim, postoji jedna slabost u tom istraživanju: rad je proveden u artificialnoj situaciji, u laboratoriju, na učenicima, pa postoji mogućnost, da su ti rezultati dobiveni zbog sličnosti stavova i sistema vrijednosti učenika, bez obzira o kojoj se kulturi radi. Da je Misumi proveo istraživanje u jednoj seoskoj sredini, ili u tvornici, možda bi rezultati bili drugačiji. No to je samo hipotetsko mišljenje, kojega na žalost ne možemo nikakvim rezultatima istraživanja potkrijepiti. Navedeni rezultati objavljeni su u radu J. Misumi *et al.*, »A Cross-cultural Study of the Effects of Democratic, Authoritarian and Laissez-faire Atmospheres in Japanese Children« koje je sastavni dio njegove knjige, *Experimental Studies on the Group Dynamics in Japan*, Psychologia, 2/1959.

tome istraživanja nema. Ne raspoložemo stoga rezultatima koji bi nam mogli nešto kazati o odnosu između pojedinih dimenzija vrijednosti niti raspoložemo rezultatima o djelovanju pojedinih dimenzija sistema vrijednosti na intenzitet participacije. U jednom od budućih radova pokušat ćemo utvrditi odnos između kulture i intenziteta participacije i to tako što ćemo pregrupirati poduzeća u kojima smo proveli istraživanje prema republičkoj pripadnosti i onda pokušati utvrditi odnos ili djelovanje različite republičke pripadnosti, koju u ovom slučaju izjednačujemo s kulturom.

Slijedeća je varijabla porodica. Kao i prethodne pretpostavke, možemo braniti i ovu s više ili manje logičnih argumenata — da porodica na indirektan način djeluje na intenzitet participacije pojedinaca. Socio-psihološka i sociološka literatura pokazuje da porodica kao primarna grupa djeluje vrlo intenzivno na pojedinca u procesu socijalizacije.²⁴ Rezultati istraživanja, osobito s područja stavova, pokazuju povezanost između stavova roditelja i djece, njihova sistema vrijednosti, hijerarhije motiva, itd.²⁵ Zbog toga je, prema našem mišljenju, logično očekivati indirektno djelovanje porodice na intenzitet participacije.

Prema modelu, porodica kao socijalna grupa djeluje na dvije psihološke varijable: na sposobnost i na crte ličnosti pojedinaca. Pokušajmo najprije razmotriti varijablu sposobnosti. Pod sposobnošću razumijevamo prvenstveno inteligenciju. Nećemo se ovdje upuštati u definiranje inteligencije, jer je to vrlo dobro obrađeno u psihološkoj literaturi, nego ćemo samo pretpostaviti da ona djeluje na intenzitet participacije, te ćemo pokušati, koliko nam rezultati istraživanja dozvoljavaju, izvršiti aplikaciju i generalizaciju. Na žalost, na području participacije, ako govorimo o inteligenciji, koliko je nama poznato, nije istraženo ništa, ne postoji ni jedno istraživanje koje je pokušalo dovesti u odnos participaciju i inteligenciju. I ovdje nam ne preostaje drugo nego hipotetsko rezoniranje i prihvaćanje rezultata istraživanja s drugih područja.

Istraživanje koje smo mi proveli odnosi se na povezanost između intenziteta participacije i stupnja obrazovanja pojedinca a ne na njegovu inteligenciju. Budući da su rezultati pokazali pozitivnu korelaciju između inteligencije i stupnja obrazovanja,²⁶ možemo pretpostaviti i povezanost između intenziteta participacije i inteligencije. Je li odnos linijski (veća inteligencija — veći intenzitet participacije) ili krivolinijski (koji pokazuje da se intenzitet participacije nakon određenog nivoa inteligencije smanjuje), na žalost možemo samo predmijevati. Dok se ne provede istraživanje ne preostaje nam drugo nego

²⁴ Postoji mnoštvo istraživanja iz područja socijalizacije koji pokazuju vrlo velik utjecaj porodice na razvoj stavova motivacije i ličnosti. U istraživanjima se pokazalo da ponašanje roditelja, već prema tome da li su emotivno topli ili hladni, djeluje na razvoj ličnosti, da atmosfera u porodici i stavovi roditelja djeluju na motive za stjecanjem (achievement motivation), da način ophođenja roditelja prema djeci djeluje na njihovo ponašanje u zreloj dobi, itd. Na tom području postoji obilje istraživačkih radova i knjiga od kojih navodimo samo neke: Irving L. Child, »Socialization« poglavlje u knjizi Gardner Landsay, *Handbook of Social Psychology*, Vol. 2, Addison-Wesley 1954; David C. McClelland, *The Achievement Motive*, Appleton Century Crofts, 1953; Robert R. Sears et al.: *Patterns of Child Rearing*, Row Peterson 1957; J. W. M. Whiting and Irving L. Child: *Child Training and Personality — A Cross-Cultural Study*. Yale University Press, 1953.

²⁵ Dobra studija o djelovanju porodice na stavove djece u njihovoj odrasloj dobi jest A. Campbell, G. Gurin and W. E. Miller, *The Voter Decides*, Row Peterson, Evanston 1954.

²⁶ Proveden je veliki broj istraživanja kojima je bio cilj da se utvrdi odnos između inteligencije i stupnja obrazovanja i inteligencije i uspjeha u pojedinim školama. Mnoštvo radova s tog područja navode B. Claud Mathis, John W. Cotton i Lee Sechrest u knjizi *Psychological Foundations of Education*, Academic Press, New York 1970.

pretpostaviti da je i inteligencija jedna varijabla koja indirektno djeluje na intenzitet participacije.

Ličnost je druga psihološka varijabla na koju, prema našem modelu, porodica djeluje. Ličnost možemo definirati na najrazličitije načine ovisno o teoretskom pristupu. Ovdje ćemo upotrijebiti definiciju jednog od najpoznatijih autora na tom području, Gordona Allporta, koji kaže da je: »Ličnost dinamička organizacija psihofizičkih sistema pojedinaca, koja određuje njegovu jedinstvenu prilagodbu, u socijalnoj sredini.«²⁷ Ne ulazeći u fineze teorije ličnosti, pretpostavljamo da je ličnost skup različitih crta ili dimenzija i da kao takva determinira veći ili manji intenzitet participacije. Možemo pretpostaviti da neke crte ličnosti, na primjer ekstrovertiranost, djeluju na participaciju pozitivno, dok neke druge, na primjer introvertiranost, možda djeluje limitirajuće. Na žalost ni u ovom području ne raspolažemo rezultatima istraživanja koji bi nam približe označili ili objasnili odnos između ličnosti i intenziteta participacije. Ne samo da ne postoje istraživanja u našoj zemlji nego i općenito na području socijalne psihologije u industriji ne postoje istraživanja kojima bi se pokušalo odgovoriti na problem odnosa ličnosti i participacije.²⁸ Usprkos tome čini nam se potpuno logično pretpostavljati da je ličnost možda jedna od ključnih varijabla kojom se može objasniti intenzitet participacije.

Ako pažljivo promotrimo model, vidjet ćemo da društveni sistem i kultura djeluju na strukturu porodice, a porodica kao primarna grupa djeluje na sposobnosti djece i na njihovu ličnost koja se formira u interakciji između članova obitelji. A sposobnosti i crte ličnosti pojedinaca varijable su koje onda djeluju na stupanj i profil obrazovanja.

Da postoji korelacija između sposobnosti i obrazovanja pokazalo je i niz solidnih istraživanja pa se to područje smatra relativno dobro obrađeno.²⁹ Isto tako, postoje rezultati koji pokazuju da pojedinci s različitim crtama ličnosti preferiraju različita zvanja i nastoje završiti škole koje će im omogućiti da stupe u ona zvanja za koja imaju najviše interesa.

Naš nam model pokazuje da stupanj obrazovanja i društveni sistem djeluju na uključivanje pojedinaca u članstvo SK. Društveni sistem kao naš motivira pojedinca da zbog svojih stavova postanu članovi SK. I drugačiji sistemi, na primjer građanski, djeluju na pojedince da postanu članovi političkih organizacija, pa i Komunističke partije, također. Pojedinci u građanskim društvima s egalitarnim sistemom vrijednosti, najvjerojatnije postaju članovi lijevih političkih organizacija. Prema tome, i u jednom i u drugom slučaju, ali na drugačiji način, društveni sistem djeluje na pojedince da postanu članovi političkih organizacija.

Statistički podaci pokazuju da je stupanj obrazovanja, čini se, pozitivno povezan sa članstvom u SK. Objavljeni podaci o obrazovnoj strukturi SK govore da svi stupnjevi obrazovanja u njemu nisu ravnomjerno zastupljeni. Me-

²⁷ Gordon Allport, *Personality*, Henry Holt, New York 1948, str. 24.

²⁹ *Op. cit.* pod 25.

²⁸ Koliko je nama poznato, jedino istraživanje na tom području proveo je Victor Vroom. On je pokušao korelirati psihološku participaciju, tj. koliko pojedinac smatra da je sudjelovao u procesu donošenja odluka, s nekim crtama ličnosti (potrebom za nezavisnošću, autokracijom itd.). Većina korelacija koje je dobio relativno su vrlo niske ili nikakve. Npr. između psihološke participacije i potrebe za nezavisnošću: 0,33; između psihološke participacije i autokracije: -0,08. (Victor Vroom, »Some personality determinants of the effects of participation«, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 2/1960.

đu članovima veliki je broj onih sa srednjom i visokom stručnom spremom, što indirektno govori da i zvanja među članovima nisu ravnomjerno raspoređena.³⁰

Prema modelu pak pojedinci s određenim crtama ličnosti i s određenim sposobnostima usvajaju određeni stupanj obrazovanja, postižu određena zvanja, postaju članovi SK, a sve navedene varijable zajedno omogućuju pojedincima da postanu članovi određenih neformalnih grupa, koje onda deformiraju intenzitet participacije. Prema modelu obrazovanje i članstvo u SK djeluje na intenzitet participacije direktno, a na članstvo u određenim neformalnim organizacijama indirektno.

Mišljenja i istraživanja teoretičara poklapaju se s navedenom tvrdnjom. Poznato je da se pojedinci u formalnoj organizaciji nastoje grupirati prema interesima, stavovima, ulogama koje imaju, te da nastoje braniti svoje interese. Mi pretpostavljamo, a to su pokazali i Josip Županov³¹ i Veljko Rus³², da je članstvo u neformalnoj organizaciji jedna od ključnih varijabla koja najvjerovatnije vrlo intenzivno djeluje na participaciju. Kad pojedinac jednom postane član određene utjecajne grupe, onda mu je, hipotetski rečeno i otvoren put na radno mjesto gdje nije rigorozna tehnička podjela rada, na radno mjesto koje mu omogućuje bolji i širi uvid u probleme rada i funkcioniranja poduzeća, ili na ono koje od nejga zahtijeva participaciju i koje mu je omogućuje.

Pretpostavljamo da sposobnost i ličnost pojedinca djeluju na stupanj i profil obrazovanja, a oni djeluju direktno na participaciju. Ali isto tako djeluju i indirektno — članstvom u SK i pripadnošću neformalnoj organizaciji. Neformalna organizacija omogućuje pojedincu bržu vertikalnu mobilnost, ili takvo radno mjesto koje traži participaciju u procesu donošenja odluka. I varijabla podjele rada djeluje na intenzitet participacije direktno ali i indirektno, i to tako što su pojedinci koji rade na radnim mjestima bez stroge tehničke podjele rada u većem broju zastupljeni u organima upravljanja.

Rezultati, ranije objavljeni i ovdje prikazani, pokazuju da je većina participanata s višim stupnjem obrazovanja i da obavlja poslove koji omogućuju bolji uvid u probleme. Ako su ti participanti članovi organa upravljanja, onda rade na radnim mjestima koja im u većini slučajeva omogućuju participaciju. Prema modelu, članstvo u organu upravljanja djeluje i na varijablu podjela rada. Pretpostavljamo da su pojedinci, članovi organa upravljanja, zbog svoje uloge u relativno dobrom kontaktu s pojedincima koji stoje na vrhu hijerarhijske piramide poduzeća. Istraživanja provedena u nekim zemljama pokazuju da ti pojedinci poslije mandata u organima upravljanja mijenjaju radno mjesto i odlaze na ona koja imaju veći socijalni status.³³

³⁰ Našu tvrdnju o odnosu stupnja obrazovanja i članstva u SK, izvodimo na temelju diskusija, materijala i članaka što su objavljeni u dnevnim listovima ili tjednicima o strukturi SK. Prema njima, većina članova SK imaju viši stupanj obrazovanja, točnije — postoji tendencija da se pojedinci s višim stupnjem obrazovanja više učlanjuju u SK nego oni s nižim.

³¹ Josip Županov, »Samoupravljanje i društvena moć u radnoj organizaciji«, u knjizi *Industrijska sociologija*, Zbornik radova Naše teme, Zagreb 1971.

³² Veljko Rus, »Klike u industrijskoj organizaciji« u knjizi *Človek, delo in strukture*, Založba Obzorja, Maribor 1970.

³³ Helmuth Popitz, *Codetermination in Federal Republic of Germany*, Institute of Labour Organization, Geneve 1971.

Pripadnost neformalnoj organizaciji omogućuje veću vertikalnu mobilnost, dobivanje radnog mjesta šireg profila i višeg socijalnog statusa, boljeg razmještaja u funkcionalnoj organizaciji. I članstvo u organima upravljanja, prema modelu, omogućuje veću vertikalnu mobilnost i povoljniji razmještaj u funkcionalnoj organizaciji poduzeća, a funkcionalna organizacija poduzeća jedna je od najvažnijih varijabla koja djeluje direktno na intenzitet participacije.

Preostaje nam da analiziramo djelovanje hijerarhijskog položaja u poduzeću na intenzitet participacije. Prema modelu, varijable koje djeluju na hijerarhijski položaj pojedinaca jesu: neformalna organizacija koja djeluje na varijablu »članstvo u organima upravljanja«, a ona djeluje na varijablu »hijerarhijski položaj u poduzeću«. Članstvo u SK indirektno djeluje na hijerarhijski položaj u poduzeću. Objavljeni rezultati pokazuju da je varijabla hijerarhijski položaj jedna od najvažnijih za intenzitet participacije.³⁴ Velika većina participanata jesu pojedinci na najvišim hijerarhijskim položajima, rukovodioci različitih nivoa. Njima pripada većina danih i prihvaćenih prijedloga. No tvrditi da je samo hijerarhijski položaj važna varijabla bilo bi pogrešno. Kao što je na modelu prikazano, postoji lanac intervenirajućih varijabla dok su varijable funkcionalna organizacija i hijerarhijski položaj u poduzeću one koje najdirektnije djeluju na intenzitet participacije.

Konačno, bez obzira na ove rezultate moramo kazati da samo na temelju teoretskog modela ne možemo tvrditi da doista takav lanac varijabla postoji. Nama se on čini logičan i temeljen na rezultatima što smo ih prikazali i na radovima nekih drugih autora, ali model još uvijek nije empirijski verificiran. U jednom od slijedećih radova pokušat ćemo provjeriti ispravnost modela. Dotle naš je model samo pokušaj elaboracije odnosa varijabla za koje pretpostavljamo da djeluju na intenzitet participacije.

Josip Obradović

PARTICIPATION: RESEARCH RESULTS AND THEORY

(Summary)

In this paper we tried to explain the research results on the distribution of participation in the decision making at the workers' council meetings. We put together 15 different areas of participation and tried to analyze the so-called »global participation«. As independent variables were treated: the level of education, membership in the League of Communists of Yugoslavia, membership in the workers councils, functional organization and the position in the hierarchy of the company. The data concerning independent variables were collected from the company administrations. The dependent variable was participation defined in five dimensions: frequency of discussions, number of explanations, number of original proposals given as possible solutions and number of accepted original proposals. In the study two methods of analyzing data were used. The unit of analysis in the first method was one type of interaction: either the frequency of discussion, number of proposals, or number of proposals accepted. In the second approach the multivariate method was used, more exactly the multiple discriminant analysis, in which the unit of analysis was one participant, or one person. We analyzed data

³⁴ Josip Obradović, *op. cit.*

both ways with the objective to find out the global participation of different social groups in the process of decision making. Although these two approaches were different, the results obtained by them were supplementary. When global participation was analyzed in all five dimensions of participation, a skewed distribution of results was obtained pointing to the authoritarian structure of participation. Top management, people with college education and non-members of the workers' councils had the dominant role in the process of decision making. As the corollary of the paper, a theoretical model was built, showing the relationship among independent, intervening and dependent variables. The model was not empirically verified, and it was proposed to be the starting point in the next study, which would apply path analysis and enable the author to state some cause and effect relationships.

Translated by *M. Čudina-Obradović*