

**Vladimir Arzenšek**

Fakultet za sociologijo,  
politične vede in novinarstvo  
Ljubljana, Titova 102

## Individualni konflikti u slovenskoj industriji

Godine 1971. i 1972. u 12 industrijskih poduzeća u Sloveniji proveo sam empirijsko istraživanje individualnih konflikata.<sup>1</sup> Poduzeća su bila iz metalne, drvne i tekstilne grane. Broj zaposlenih u njima kreće se između 109 i 3.220. Uzeti su u obzir svi institucionalizirani individualni konflikti koji su se zbili u jednogodišnjem razdoblju, između 1. kolovoza 1970. i 31. srpnja 1971. Radi se o 160 disciplinskih postupaka koje je poduzeće povelu protiv pojedinih osoba i 92 žalbe (pritužbe) kojima su zaposleni zahtijevali svoja prava. (Nisu u pitanju prigovori na kazne zbog disciplinskih prekršaja, nego pritužbe koje su primarno inicirali zaposleni.) Radi se, dakle, ukupno o 252 konflikta. Osim pregleda dokumentacije o konfliktima proveli smo i intervju sa 173 osobe u konfliktu, te anketu koja je obuhvatila 308 osoba iz redova nižega, srednjega i vodećega managementa, koje su bile dodatni informatori o socijalnoj organizaciji i sistemu konfliktnih interakcija u poduzećima.

Tablica 1 — Postotak individualnih konflikata u poduzećima s obzirom na broj zaposlenih

Tip konflikta	Poduzeće												Ukupno
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Postotak disciplinskih postupaka	3,7	0,4	2,6	2,2	13,8	3,5	1,1	1,0	0,9	0,5	0,1	1,2	1,70
Postupak žalba	1,6	2,4	0,6	0,2	17,4	1,3	—	0,7	3,6	0,6	2,8	0,7	1,03
Postotak svih konflikata	5,3	2,8	3,2	2,4	31,2	4,8	1,1	1,7	4,5	1,1	2,9	1,9	2,73
Broj zaposlenih	246	253	534	3.220	109	313	752	1.044	225	373	882	1.366	9.317

<sup>1</sup> Istraživanje je objavljeno u elaboratu: Vladimir Arzenšek, *Uzroci, tipologija i oblici rješavanja individualnih sporova u industrijskim radnim organizacijama*, Center za raziskovanje lokalnih skupnosti in delovnih organizacij pri Fakulteti za sociologijo, politične vede in novinarstvo, Ljubljana 1972. Istraživanje je financirao Sklad Borisa Kidriča u Ljubljani.

U tablici 1 prikazani su postoci obiju vrsta konflikata s obzirom na broj zaposlenim u poduzećima. Udio disciplinskih postupaka kreće se između 13,8% i 0,1%, a udio žalba pak između 17,4% i 0,0%. Udio ukupnog broja konflikata kreće se između 31,2% i 1,1%.<sup>2</sup> U tablici 2 vidimo da je pojedinac u jednoj trećini slučajeva stranka u konfliktu. Impersonalnih konflikata ima nešto manje od dvije trećine; u tim su slučajevima osobe u konfliktu smatrale da su stupile u spor s poduzećem kao apstraktnim entitetom.

Tablica 2 — Antagonisti u konfliktu  
(podaci iz intervjua)

Suparnik u konfliktu	Postotak
Pojedinac	31,2
Grupa zaposlenih	5,8
Poduzeće	63,0
<b>Ukupno</b>	<b>100,0</b> (N = 173)

Strukturu radnih mjesta individualnih antagonista prikazali smo u tablici 3. Četiri petine svih konflikata u kojima su suparnici pojedinci imaju značajke vertikalnih (hijerarhijskih) konflikata. U gotovo dvije trećine konflikata antagonist je neposredno nadređena osoba.

Tablica 3 — Strukture radnih mjesta individualnih antagonista u konfliktu  
(podaci iz intervjua)

Radno mjesto antagoniste s kojim je pojedinac u konfliktu	Postotak
Neposredno nadređeni rukovodilac	61,0
Majstor ili predradnik druge radne grupe	1,9
Poslovođa ili rukovodilac odjela	11,1
Član kolegija (direktor ili rukovodilac sektora)	5,6
Suradnik	13,0
Radnik iz druge radne grupe	7,4
<b>Ukupno</b>	<b>100,0</b> (N = 55)

### Disciplinski postupci

Kako se vidi iz tablice 4, najčešći su disciplinski prekršaji neopravdani izostanci, napuštanje radnoga mjesta ili zakašnjanje pri dolasku na posao (44% ukupnoga broja disciplinskih postupaka). Devet desetina osoba u disciplinskom postupku jesu radnici (tablica 5). Jednak rezultat dobio je Veljko Rus u 13 poduzeća Jugoslavije, gdje su 90% osoba u disciplinskom postupku bili radnici (Rus, 1972, str. 162).

<sup>2</sup> Gotovo potpuno jednak raspon učestalosti disciplinskih postupaka dobio je Rus (1972, str. 163) u 13 poduzeća Jugoslavije. Četina disciplinskih postupaka kretala se između 13% i 0,1%.

Tablica 4 — Sadržaj disciplinskih prijestupa

Sadržaj prijestupa	N	Postotak	Rang
Neopravdani izostanci, napuštanje radnog mjesta, zakašnjanje na posao	71	44,5	1
Alkoholiziranost	26	16,3	2
Neodgovoran odnos prema zajedničkoj imovini	21	13,0	3
Neizvršavanje naređenja nadređenih	14	8,7	4,5
Neprikladan odnos prema suradnicima	14	8,7	4,5
Krađa u poduzeću	7	4,4	6,5
Nepoštivanje propisa o sigurnosti na radu	7	4,4	6,5
<b>Ukupno</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>	

Tablica 5 — Radno mjesto osoba u disciplinskom postupku

Radno mjesto	Postotak
Nekvalificirani radnik	21,3
Polukvalificirani radnik	33,1
Kvalificirani i visokokvalificirani radnik	36,9
Kancelarijski službenik	3,1
Majstor i predradnik	3,1
Poslovođa i rukovodilac odjela	1,9
Stručnjak	0,6
Član kolegija	—
<b>Ukupno</b>	<b>100,0</b> (N = 160)

Prema podacima u tablici 6 u gotovo tri četvrtine slučajeva obuhvaćenih intervjuom inicijator u tablici disciplinskog postupka bila je neposredno nadređena osoba. Prethodni postupak (saslušavanje) u tri su poduzeća vodili samoupravni organi, u dva pravni stručnjaci, a u sedam rukovodioci. U svim poduzećima o prijestupima je odlučivao samoupravni organ (disciplinska komisija).

Tablica 6 — Radno mjesto inicijatora disciplinskog postupka (podaci iz intervjuja)

Radno mjesto inicijatora	Postotak
Neposredno nadređena osoba	72,7
Druga nadređena osoba	16,9
Suradnik	3,4
Radnik iz druge radne grupe	3,4
Bez odgovora	3,6
<b>Ukupno</b>	<b>100,0</b> (N = 93)

Iz tablice 7 vidimo da je u 7% slučajeva postupak bio obustavljen zbog odlaska okrivljenika iz poduzeća, u 10% slučajeva zaposlena je osoba bila oslobođena krivnje, 8% bilo je kažnjeno novčanom kaznom, 5% bilo je isključeno iz poduzeća, a drugima je bila izrečena opomena. Mada osoba protiv koje je pokrenut disciplinski postupak ima pravo da izabere branitelja, to ih je pravo iskoristilo samo 16%. U 160 slučajeva, koje analiziramo, na izrečenu kaznu radničkom savjetu žalila se samo jedna osoba.

Tablica 7 — Izrečene mjere za disciplinske prijestupe

Vrsta mjere	N	Postotak
Opomena	61	38,1
Javna opomena	35	21,9
Posljednja javna opomena	16	10,0
Isključen iz radnog kolektiva	8	5,0
Novčana kazna	13	8,1
Oslobođen krivice	16	10,0
Obustavljen postupak	11	7,9
<b>Ukupno</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>

### Žalbe

Najčešći uzrok žalba, kako to vidimo iz tablice 8, jesu neadekvatni osobni dohoci (77% svih žalbi). U tablici 9 prikazali smo strukturu radnih mjesta osoba koje su se žalile. Polovica je radnika, a drugu polovicu čine kancelarijski službenici, stručnjaci i rukovodioci. Polovicu žalba rješavao je radnički savjet, a dobru trećinu upravni odbor poduzeća. Ta dva organa rješavala su gotovo sve žalbe u 9 od 11 poduzeća, gdje je bilo žalba. Premda je po jugoslavenskom zakonodavstvu obvezno da se žalbenika zove na sastanka organa koji odlučuju o njegovoj žalbi, iz tablice 10 vidimo da ih 71% nije pozivano i da na sastanku nisu sudjelovali.<sup>3</sup> U 8 poduzeća sastanku organa nitko nije prisustvovao. Samo u jednom poduzeću postoji uobičajena praksa da žalbenike pozivaju na sastanke organa koji rješava žalbu. Iz tablice 11 vidimo da je samo jedna trećina žalba pozitivno riješena.

Tablica 8 — Sadržaj žalba

Sadržaj žalba	N	Postotak
Neodgovarajući osobni dohodak	71	77,2
Prekid radnog odnosa	3	3,3
Premještanje na drugo radno mjesto	3	3,3
Raspored radnoga vremena	1	1,1
Godišnji odmor	2	2,2
Reizbor	2	2,2
Zajam za stan	6	6,3
Imenovanje u komisiju za inventuru	1	1,1
Zahtjev za odštetu	3	3,3
<b>Ukupno</b>	<b>92</b>	<b>100,0</b>

<sup>3</sup> Član 121 Osnovnog zakona o radnim odnosima glasi: »Radnik ima pravo da prisustvuje sastanku svakog organa upravljanja kada se rješava o njegovu pravu ili dužnosti u radnoj organizaciji«.

Tablica 9 — Radno mjesto žalbenika

Radno mjesto	Postotak
Nekvalificirani radnik	3,3
Polukvalificirani radnik	27,0
Kvalificirani i visokokvalificirani radnik	21,7
Kancelarijski službenik	17,4
Majstor i predradnik	2,2
Poslovođa i rukovodilac odjela	19,6
Stručnjak	4,4
Član kolegija	4,4
<b>Ukupno</b>	<b>100,0</b> (N = 92)

Tablica 10 — Prisutnost žalbenika pri rješavanju žalbe

	Postotak
Prisustvovali su sastanku organa	28,3
Nisu prisustvovali sastanku organa	71,7
<b>Ukupno</b>	<b>100,00</b> (N = 92)

Na rješenje žalbe nitko se ponovno nije žalio niti u poduzeću, niti pred redovnim sudom.

Tablica 11 — Rješenje žalba

Vrsta rješenja	Postotak
Pozitivno rješenje	35,9
Negativno rješenje	62,0
Komparativno rješenje	2,1
<b>Ukupno</b>	<b>100,0</b> (N = 92)

Najveću pomoć osobama u konfliktu i posredovanje u njihovu korist pružili su njihovi rukovodioci i suradnici. Na temelju podataka u tablici 12 proizlazi da samoupravni organi, sindikat i Savez komunista praktično ne vrše ulogu posrednika u individualnim konfliktima.<sup>4</sup> Čak 60% osoba u konfliktu kaže da im nitko nije pomogao ili posredovao u njihovu korist.

U istraživanju je također dobiven podatak, koji konzistentno osvjetljava paradoksalnu situaciju: da je prisutna određena uloga posredovanja »hijerarhijske strukture«. Najveći broj osoba u konfliktu koje smatraju da je njihov konflikt nepravedno riješen, misle da bi on bio pravednije riješen kada bi veći utjecaj imala neposredno nadređena osoba (31%) i rukovodioci kadrovske službe (30%). Razmjerno manje ih misli da bi spor pravednije bio riješen

<sup>4</sup> Ulogu jugoslavenskih sindikata u industrijskom konfliktu osvjetljava jedna od rijetkih studija o štrajkovima u Jugoslaviji. Analiza 512 štrajkova pokazala je da je samo u 32 štrajka sindikat podupirao zahtjev radnika i štrajk kao sredstvo njihove realizacije (Jovanov, 1973, str. 54).

Tablica 12 — **Pojedinci i grupe koje su osobama u konfliktu pomagale ili su posredovale u njihovu korist**

(podaci iz intervjua)

Osobe i grupe	Postotak
Neposredno nadređene osobe	11,6
Druge vodeće osobe	11,0
Suradnici	11,0
Funkcionari sindikata	5,2
Članovi radničkog savjeta	4,0
Radnici iz drugih radnih grupa	3,5
Funkcioneri Saveza komunista	3,5
Netko drugi	1,2
Nitko	60,1
N = 173	

Pripomena: ispitanici su mogli dati više odgovora.

ako bi se povećao utjecaj članova radničkog savjeta (22%), funkcionara sindikata (19%) i funkcionara Saveza komunista (18%).<sup>5</sup>

### Dezintegrativna funkcija konflikata

Najopćenitiji indikator uspješnosti rješenja konflikta jest internalizacija zaključka organa koji je o konfliktu odlučivao. Podaci prikazani u tablici 13 govore da polovica osoba u konfliktu rješenje konflikta ocjenjuje kao neopravedno. Utvrđujemo da žalbenici negativnije ocjenjuju rezultat spora nego osobe koje su bile disciplinski kažnjene. Tri petine žalbenika smatra da spor nije pravedno riješen. Iz tablice 14 možemo vidjeti da se osobe koje smatraju da

Tablica 13 — **Stav osoba u konfliktu prema rješenju konflikta**  
(podaci iz intervjua)

Stav prema rješenju konflikta	Vrsta konflikta		Ukupno
	Disciplinski postupak	žalba	
Konflikt je riješen pravedno	61,4	41,9	52
Konflikt je riješen nepravedno	38,6	58,1	48
<b>Ukupno</b>	<b>100,0</b> (N = 93)	<b>100,0</b> (N = 80)	<b>100</b> (N = 173)

<sup>5</sup> Realni odnos moći između hijerarhijske i predstavničke substrukture poduzeća faktor je aspiracija zaposlenih. O tome nam govori istraživanje Rusa, koji je ispitanicima postavio pitanje: *«Ako bi vam bila nanijeta nepravda kome biste se najradije obratili u poduzeću?»* Odgovori su bili slijedeći:  
 — radničkom savjetu 17,5% — rukovodstvu SK-a i sindikata 6,2%  
 — direktoru 9,2% — zboru radne jedinice 9,1%  
 — neposrednom rukovodcu 30,2% — komisiji za žalbe 8,2%  
 — višim rukovodiocima 2,2% — organima izvan poduzeća 4,2%

Rus ove rezultate tumači ovako: *«Najviše radnika obratilo bi se rukovodiocima. Pretpostavimo li da radnicima gotovo u svim slučajevima nepravdu nanosi ova ili ona rukovodeća osoba, onda bismo morali očekivati da se pogođeni radnici neće obraćati rukovodiocima jer bi došli u apsurdni začarani krug u kojem se vinovnik i spasilac javljaju u jednoj te istoj osobi, odnosno u jednoj te istoj društvenoj grupi. Pa ipak iz naših podataka slijedi da je upravo ova apsurdna reakcija radnika najčešća... Jedini razlog za te na izgled apsurdne odgovore vidimo u stvarnom odnosu sila. Iako zaposleni ne gaje bitno veće simpatije prema rukovodiocima nego ih gaje prema samoupravnim organima ili društveno-političkim organizacijama, ipak se radije obraćaju rukovodiocima i to s jednostavnog razloga: rukovodioci imaju veći utjecaj kako na proces rada tako i na reguliranje društvenih odnosa u poduzećima»* (1972, str. 164).

je njihov spor nepravdeno riješen nisu žalile zbog uvjerenja da ih nitko neće zaštititi.<sup>6</sup> Jednako tako smatraju anketirani rukovodioci da je bespomoćnost poglaviti razlog što se zaposleni koji dožive nepravdu ne žale. U tablici 15 vidljivi su nedostaci disciplinskih postupaka kako ih percipiraju one osobe koje smatraju da im je nanijeta nepravda. Vidimo da se dvije petine osoba uopće ne osjećaju krivima. Kod žalba, dominantni su razlozi nezadovoljstva neuvazavanje žalbe (54%) i izostajanje analize pozadine konflikta koja je dovela

Tablica 14 — Razlozi nepodnošenja žalbe na nepravdeno riješen konflikt ili na nepravdu u poduzeću

(Podaci za osobe u konfliktu prema intervjuu, a za rukovođeće osobe prema anketi) (U %)

Razlozi	Osobe u konfliktu	Rukovođeće osoblje
Strah od posljedica	7,1	9,4
Uvjerenje da žalbenika nitko neće podržati	82,4	74,7
Rrugi razlozi	10,5	15,9
<b>Ukupno</b>	<b>100,0</b> (N = 173)	<b>100,0</b> (N = 308)

do žalbe (24%). Zaključujemo, dakle, da su dominacija, diskriminacija i nješavanje problema poglaviti razlozi — kako ih percipiraju osobe u konfliktu — za nepravedan ishod konflikta.

Tablica 15 — Dominantni aspekti neopravdanog rješenja disciplinskih postupaka (podaci iz intervjua)

Aspekti	Postotak
Kažnjeni se uopće ne osjećaju krivim	38,2
Nije ispitana cjelokupna pozadina spora nego je isključivo uzeta u obzir prijava disciplinskog prijestupa	24,9
U poduzeću se događaju opasniji prijestupi i greške koje nitko ne kažnjava	29,4
Obrana nije uvažena ili je premalo uvažena	23,5
	<b>N = 36</b>

Pripomena: Na ovo pitanje ispitanici su mogli dati više odgovora.

### Institucionalne aspiracije zaposlenih

U istraživanju nas je posebno zanimalo kakve su institucionalne aspiracije o kontroli konflikata u poduzeću. Respondente smo pitali kakvo je njihovo mnijenje o ulozi sindikalnih delegata, koje bi izabrala radna jedinica između svojih članova, u rješavanju individualnih konflikata. Dvije trećine osoba u konfliktu smatraju da bi institucionalizirana uloga sindikata značila napredak

<sup>6</sup> Osnovni zakon o radnim odnosima normira načelo dvostepenog rješavanja kada se odlučuje o pravu ili dužnosti radnika. Član 122. glasi: »Radnik ima pravo prigovora protiv svakog rješenja kojim je odlučeno o njegovim pravima i dužnostima iz radnoga odnosa.« Član 123 glasi: »Radnik ima pravo da se, istovremeno s podnošenjem prigovora drugostepenom organu u radnoj organizaciji, obrati i nadležnom općinskom organu uprave.« Član 124 pak predviđa: »Ako radnik smatra da mu je konačnim rješenjem povrijeđeno pravo, može radi ostvarivanja tog prava podnijeti tužbu sudu opće nadležnosti (radni spor).«

u reguliranju sporova (tablica 16). Među rukovodećim osobljem taj stav dijeli dobra polovica. Općeniti stav o institucionaliziranoj ulozi sindikata u sistemu industrijskih odnosa utvrđivali smo na temelju stupnja slaganja s mišljenjem: »Sindikat treba zastupati interese radnika pred rukovodstvom poduzeća«.

Tablica 16 — Stav prema institucionaliziranoj ulozi sindikata u rješavanju individualnih konflikata (U %)

Stav	Osobe u konfliktu	Rukovodeće osoblje
Uloga bi sindikata povećala djelotvornost i pravednost rješavanja konflikata	64,7	56,2
Uloga sindikata ne bi povećala djelotvornost i pravednost rješavanja konflikata	31,3	32,1
Nemaju stava	4,0	11,7
<b>Ukupno</b>	<b>100,0</b> (N = 173)	<b>100,0</b> (N = 308)

U tablici 17 čitamo da to mišljenje prihvaćaju tri četvrtine osoba u konfliktu i rukovodećeg osoblja. Bjelodano je da autonomni sindikati igraju veliku ulogu u institucionalnim aspiracijama respondenata. Na prvi pogled to nije u skladu s činjenicom da sindikat ne igra važniju ulogu u aspiracijama respondenata za redistribuciju utjecaja u poduzeću. Moramo znati da su te aspiracije jako determinirane realnom moći društvenih grupa u poduzeću. Zato pozitivan stav o reprezentativnoj ulozi sindikata istodobno znači zahtjev za radikalnom promjenom njegova položaja u poduzeću.

Tablica 17 — Stav prema institucionaliziranoj ulozi sindikata kao reprezentanta radničkih interesa (U %)

Stav	Osobe u konfliktu	Rukovodeće osoblje
Slazu se s reprezentativnom ulogom sindikata	74,6	77,6
Ne slazu se s reprezentativnom ulogom sindikata	8,7	15,7
Nemaju stav	16,7	6,8
<b>Ukupno</b>	<b>100,0</b> (N = 173)	<b>100,0</b> (N = 308)

#### Stupanj rigidnosti socijalne strukture

U anketi provedenoj među rukovodećim osobljem pokušali smo utvrditi opće značajke konfliktnih interakcija u poduzeću. Zanimao nas je stupanj fleksibilnosti, odnosno rigidnosti društvene strukture na koji ukazuje tolerancija na konflikte i njihovu institucionalizaciju (Coser, 1956, p. 86).



Zataškavanje i dominacija najčešći su načini kontrole konflikata u poduzećima. Samo 24% rukovodećeg osoblja misli da je prikrivanje i izbjegavanje konflikata »vrlo rijetko« i samo 25% da je prihvaćanje jednoga stava i onemogućavanje drugoga »vrlo rijetko«. S druge strane, samo ih 10% smatra da su kompromisi i usklađivanja različitih stajališta »vrlo česti«. Stupanj institucionalizacije konflikata mjerili smo s manjkavostima formalnoga sistema sankcija.

Dominantna manjkavost disciplinskog kažnjavanja jest diskriminacija: prema različitim ljudima primjenjuju se različita mjerila (41% rukovodećeg osoblja smatra da se to događa »često«). Diskriminacija je također česta pojava u rješavanju žalba (41%), premda je poglavita greška sporost u njihovom rješavanju (58%). Funkcioniranje formalnoga mehanizma za reguliranje individualnih konflikata mjerili smo i učestalošću nepodnošenja žalbe zbog nepravilnosti i nepravde. Samo 4% rukovodilaca misli da se nikad ne događa da se zaposleni ne žale na nepravdu, a 30% ih smatra da se to dešava »često«.

Budući da smo u statističkoj obradi podataka primijenili korelacionu analizu, izračunali smo neke indekse. Stupanj tolerancije poduzeća na konflikte operacionalizirali smo kao čestoću zataškavanja i dominacije konflikata. Upotrijebili smo slijedeće pitanje:

*Zataškavanje konflikata:* »Kako se često sukobi između zaposlenih u poduzeću rješavaju prikrivanjem i izbjegavanjem?»

*Dominacija konflikata:* »Kako se često sukobi između zaposlenih u poduzeću rješavaju prihvaćanjem jednoga stajališta i odbacivanjem drugoga?»

Ispitanici su mogli izabrati jedan od ovih odgovora: jako često (4), često (3), rijetko (2) i jako rijetko (1). Glede numeričkih vrijednosti odgovora napisanih u zagradama za svako smo poduzeće izračunali dva indeksa: indeks zataškavanja konflikata i indeks dominacije konflikata. Oba su indeksa aritmetičke sredine numeričkih vrijednosti odgovora.

Stupanj institucionalizacije konflikata operacionalizirali smo u tri varijable: stupanj institucionalizacije disciplinskih postupaka, stupanj institucionalizacije žalba i učestalost nepodnošenja opravdanih žalba. Za utvrđivanje stupnja institucionalizacije disciplinskih postupaka primijenili smo pitanje:

**»Kako su u poduzeću česti slijedeći nedostaci u radu organa koji vode postupke i izriču disciplinske mjere protiv prekršitelja radne dužnosti?«**

	Jako česti	Česti	Rijetki	Jako rijetki
	(1)	(2)	(3)	(4)
a) Optuženik nema prave mogućnosti za obranu				
b) Postupkom se ne ispituje pozadina spora, nego se previše drži prijave protiv optuženika				
c) Za različite ljude primjenjuju se različita mjerila				
d) Na račun optuženika štite se određene osobe (prikrivanjem njihovih grešaka)				

I ovdje smo za svaki aspekt na temelju numeričkih vrijednosti odgovora izračunali aritmetičku sredinu. Indeks institucionalizacije disciplinskih postupaka za poduzeća aritmetička je sredina aritmetičkih sredina svih četiriju aspekata institucionalizacije.

Da bismo utvrdili stupanj institucionalizacije žalba postavili smo pitanje: **»Kako su u poduzeću česti slijedeći nedostaci u radu organa koji pretresaju i rješavaju žalbe zaposlenih?«**

	Jako česti	Česti	Rijetki	Jako rijetki
	(1)	(2)	(3)	(4)
a) Rješavanje žalba je presporo				
b) Žalba je odbijena iako je opravdana				
c) Za različite se ljude primjenjuju različita mjerila				
d) Na račun žalbenika štite se određene osobe (prikrivanjem njihovih grešaka)				

Izračunavanje indeksa jednako je kao i kod disciplinskih postupaka.

Učestalost nepodnošenja opravdanih žalba zaposlenih ispitivali smo pitanjem: **»Kako se često događa da zaposleni u poduzeću doživljavaju nepravilnosti ili nepravde a da se s određenih razloga ne žale?«** Mogući su odgovori bili: »jako često«, »često«, »rijetko« i »nikada«. Indeks učestalosti nepodnošenja opravdanih žalba za određeno poduzeće zbroj je odgovora »jako često« i »često«.

Zanimale su nas interkorelacije između tih dimenzija socijalne strukture poduzeća. Izračunali smo ih s pomoću korelacije ranga. Kako ćemo u analizi upotrebljavati tu mjeru kovarijacije između dviju pojava, pogledajmo postupak u slučaju kovarijacije između zataškavanja konflikata i institucionalizacije žalba. Za svako poduzeće izračunali smo vrijednosti obiju dimenzija i potom te vrijednosti rangirali. Rang 1 zauzima poduzeće s najvećim stupnjem zataškavanja konflikata, odnosno s najvišim stupnjem institucionalizacije žalba:

Šifra poduzeća	Indeks zataškavanja	Rang	Indeks institucionalizacije žalba	Rang
1	3,33	12	2,75	2
2	3,26	11	3,02	1
3	2,46	1	2,37	12
4	2,80	5	2,44	10
5	2,57	2	2,51	7
6	3,00	10	2,67	5
7	2,84	7,5	2,71	4
8	2,71	4	2,40	11
9	2,84	7,5	2,49	8
10	2,59	3	2,48	9
11	2,83	6	2,53	6
12	2,97	9	2,73	3

Na temelju razlika između rangova izračunali smo rang-korelaciju za navedene dimenzije, koja je u ovom slučaju iznosila  $\rho = -0,86$ : što ima više zataškavanja konflikata, to je manje stupanj institucionalizacije žalba.

U tablici 18 naveli smo interkorelacije između dimenzija socijalne strukture. Sve su korelacije značajne na nivou 0,05 ili više. Što u poduzeću ima više zataškavanja i dominacija konflikata, to manji je stupanj institucionalizacije disciplinskih postupaka i žalba, te je tako i manja »dostupnost« formalnog žalbenog sustava za kontrolu nezadovoljstva zaposlenih. Najtješnja je povezanost između institucionalizacije žalba i učestalosti nepodnošenja opravdanih žalba ( $\rho = -0,94$ ), institucionalizacije disciplinskih postupaka i učestalosti nepodnošenja opravdanih žalba ( $\rho = -0,87$ ), te zataškavanja konflikata i institucionalizacije žalba ( $\rho = -0,86$ ). »Juridički sistem« jest funkcija socijalne strukture poduzeća. Reakcije zaposlenih na nepravde maksimalno su ovisne o demokratičnosti žalbenoga mehanizma. Analizirane dimenzije predstavljaju tipološku varijablu, koju nazivamo **rigidnost socijalne strukture**.

Tablica 18 — Interkorelacije dimenzija socijalne strukture

	1	2	3	4	5
1. Zataškavanje konflikata	—	0,84	-0,77	-0,86	0,77
2. Dominacija konflikata		—	-0,63	-0,80	0,71
3. Institucionalizacija disciplinskih postupaka			—	-0,74	-0,87
4. Institucionalizacija žalba				—	-0,94
5. Učestalost izostajanja opravdanih žalba					—

### Korelati rigidne socijalne strukture

Nastojali smo utvrditi i odnose između značaja konfliktnih interakcija i nekih strukturalnih elemenata u organizaciji.

**Sistem kontrole** — Moć je po definiciji korelat konflikata. Uporaba moći izaziva konflikt a postojanje konflikata izaziva upotrebu moći (Kahn and Boulding, 1964, p. 5). Strukturalni uvjet akomodacije konflikata jest uravnotežena (policentrična i poliarhijska) distribucija moći te uzajamna interakcija aktera u socijalnom sistemu. Neuravnotežena (monocentrična i autokratska) distribucija moći i jednostrani utjecaj izaziva zataškavanje i dominaciju konflikata.<sup>7</sup> Što su stranke u potencijalnoj moći prisile sličnije, smatra Robert Dahl (1963, p. 84), to je vjerojatnije da će se međusobno prilagoditi. William Faunce (1967, p. 460) kaže da do uspješnog kolektivnog dogovora među interesnim skupinama može doći samo ako one imaju jednaku moć. Veljko Rus (1972, str. 70) obrađuje odnos između kompromisa i strukture moći: »Kompromis se temelji na uravnoteženju moći. Najčešći oblik ravnovjesja jest uzajamno utjecanje«.

Distribuciju moći u poduzećima koja analiziramo prikazali smo na grafikonu 1.<sup>8</sup> Rezultati potvrđuju dosadašnje analize jugoslavenskog poduzeća.

<sup>7</sup> Ako je nosilac moći neki subjekt (pojedinaac ili grupa) govorimo o monocentričnoj strukturi, ako pak nosilaca ima više tada govorimo o policentričnoj strukturi (Rus 1972, str. 76).

Modele distribucije moći opisao je Tannenbaum (1968 p. 32). U autokratskom (oligarhijskom) modelu količina moći opada razmjerno spuštanju hijerarhijske strukture u organizaciji: što je hijerarhijski nivo niži, to manja je količina moći. U poliarhijskom modelu sve hijerarhijske razine imaju značajnu količinu moći.

<sup>8</sup> Distribuciju moći mjerili smo pitanjem: »Koliki utjecaj imaju određene grupe na zbivanja u poduzeću?« Ispitanici su birali odgovor na ljestvici od pet stupnjeva koji su imali sljedeće vrijednosti: 1 — nema utjecaja, 2 — mali, 3 — osrednji, 4 — veliki, 5 — jako veliki. Količina moći određene grupe aritmetička je sredina odgovora.

Osobe u konfliktu i rukovodeće osoblje percipiraju oligarhijsku strukturu moći: najveću moć ima rukovodstvo poduzeća a najmanju radnici. Korelacije između zataškavanja konflikata i količine moći u poduzeću prikazali smo u tablici 19. Ukupna količina moći slabo je povezana s rigidnošću strukture: što je organizacija »moćnija«, to je manje zataškavanja konflikata. Moguće objašnjenje za povezanost između zajedničke količine moći i rigidnosti strukture možemo potražiti u faktorima koji determiniraju ukupnu količinu moći. Ona pak ovisi o cjelokupnoj količini sredstava kojima organizacija raspolaže. »Što ima više financijskih, proizvodnih komunikacionih i simboličkih sredstava, to je veća potencijalna mogućnost utjecanja« (Rus, 1972, str. 47). Rješavanje konflikata zahtijeva angažiranje određene količine sredstava u

Tablica 19 — Rigidna socijalna struktura i količina moći  
(Rezultati ankete)

Vrsta moći	rho <sup>b)</sup>	p <sup>c)</sup>
Ukupna količina moći <sup>d)</sup>	-0,53	0,10
Količina moći rukovodilaca <sup>e)</sup>	-0,48	n <sup>f)</sup>
Količina moći kolegija	-0,24	n
Količina moći stručnjaka	-0,27	n
Količina moći radničkog savjeta i upravnog odbora	-0,33	n
Količina moći funkcionara SK i suradnika	0,13	n
Količina moći poslovođa	-0,41	n
Količina moći majstora	-0,09	n
Količina moći radnika	0,33	n
Kosina krivulje moći <sup>g)</sup>	0,36	n

a) Rigidna socijalna struktura mjerena stupnjem zataškavanja konflikata

b) Spearmanov koeficijent rang-korelacije (N = 12)

c) Vjerojatnost da je određena korelacija slučajna manja je od navedene proporcije teorijske populacije uzoraka

d) Količina moći svih grupa

e) Količina moći kolegija, poslovođa i majstora

f) Nesignifikantna korelacija kod koje je  $p > 0,10$

g) Razlika između količine moći kolegija i radnika

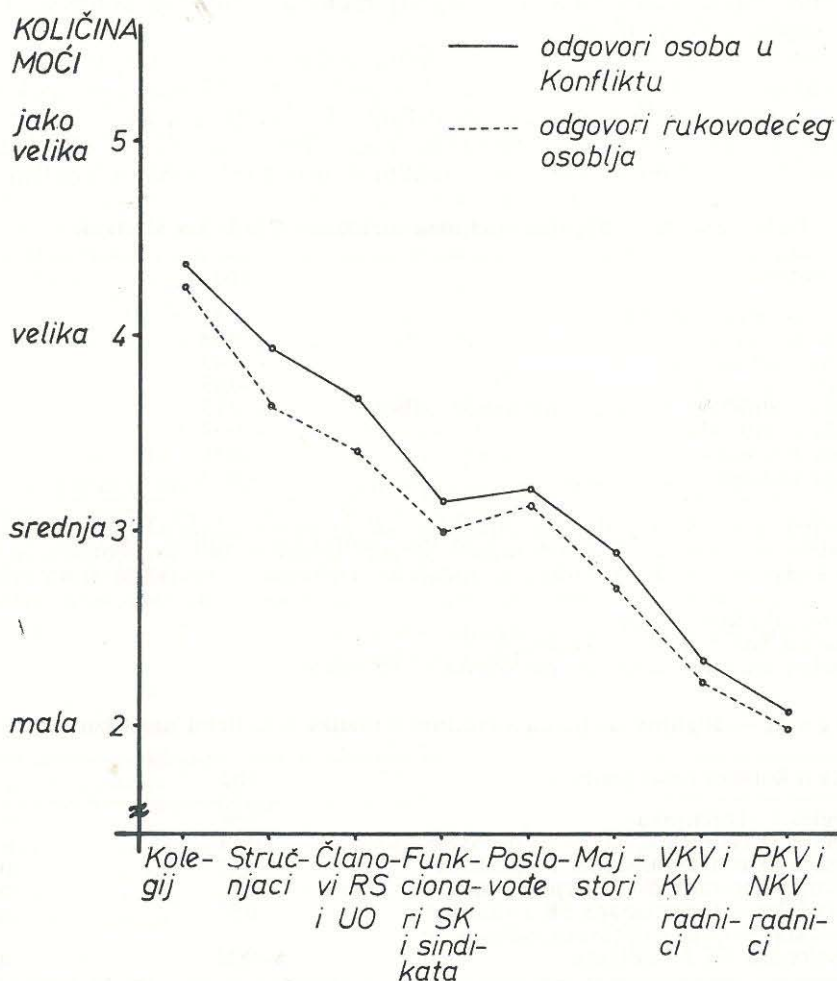
organizaciji. Preciznije: rješavanje konflikata zahtijeva određenu količinu utjecaja, koja je rezultat aktiviranja određene količine sredstava. Manja količina sredstava znači manju potencijalnu sposobnost vršenja utjecaja u organizaciji i zato veću vjerojatnost prikrivanja i izbjegavanja konflikata. Potencijalna sposobnost utjecanja najčešća je pak definicija moći (Bierstedt, 1950, pp. 730—738; Katz and Kahn, 1966, pp. 218—220). Zato je količina moći »potencijalni, relativno trajni i strukturalni faktor« rigidnosti socijalne strukture (Rus, 1972, str. 51).

Ovo tumačenje podupire i korelaciona analiza individualnih konflikata, koja je pokazala da je učestalost žalba u poduzeću to veća što je veća ukupna količina moći i količina moći nadređenih osoba ( $\rho = 0,52$  i  $0,55$ ; oba koeficijenta značajni su na razini  $0,10$ ). Ako učestalost žalba indicira na fleksibilnost strukture, možemo reći da je moćnija organizacija fleksibilnija od slabije. Žalba je potencijalna promjena, a jača je organizacija sposobnija za realizaciju promjena.

Drugo tumačenje temelji se na pretpostavci o uzajamnom utjecaju između aktera i skupina u poduzeću. Količina kontrole, koju druge skupine provode nad određenim akterom, upravo je razmjerna s količinom njegove moći.<sup>9</sup> Veća količina moći povećava količinu kontrole u organizaciji i tako snižava rigidnost strukture. Naši rezultati potvrđuju navedenu pretpostavku: ukupna količina kontrole negativno je povezana s količinom zataškavanja konflikata ( $\rho = -0,53$ ;  $p < 0,10$ ), istodobno pak pozitivno je povezana s količinom moći ( $\rho = 0,63$ ;  $p < 0,05$ ).

Preostale korelacije između količine aktualne moći skupina i rigidnosti strukture statistički nisu značajne. Sve su negativne osim dviju. Pozornost skreće jedna pozitivna korelacija koja nam kazuje, da s količinom moći rad-

Grafikon 1 — Distribucija moći u 12 slovenskih poduzeća



<sup>9</sup> Pozitivnu povezanost između veličine utjecaja, koju određena grupa prima, i veličine utjecaja što ga vrši, ustanovio je Rus (1972, str. 70) u istraživanju provedenom u dva slovenska poduzeća.

nika raste količina zataškavanja konflikata. Premda povezanost nije značajna, ona nas upozorava na socijalnu stratifikaciju kao element regulacije konflikata u poduzećima.

Iz tablice 20 vidimo da je ukupna količina kontrole negativno povezana sa stupnjem zataškavanja konflikata: što je veća kontrola to manje ima zataškavanja. Utvrdimo li u analizi moći da količina moći kolegija nije značajan faktor rigidnosti strukture, onda vidimo da u poduzeću ima to manje zataškavanja konflikata što je veća kontrola kolegija. Za društvenu važnost regulacije konflikata u poduzeću od bitnoga je značaja količina kontrole nad skupinom koja ima najveću moć.<sup>10</sup>

Treća značajna korelacija kazuje nam da je kontrola nad radnicima to manja što ima više zataškavanja. Ovu pojavu možemo objasniti s pomoću statusne rezistencije kao specifičnog slučaja uzajamnog odnosa između moći i kontrole: zataškavanje smanjuje utjecaj radnika i količinu kontrole, koju druge skupine vrše na njima.

Važnost kontrolnih procesa za socijalnu strukturu poduzeća stavila nas je pred pitanje: tko kontrolira rukovodstvo poduzeća? Odgovor smo pokušali naći u okviru koncepta koji poduzeće definira kao strukturu moći. Specifičan utjecaj poduzeće definira kao strukturu moći. Specifičan utjecaj distribucije moći na demokratičnost socijalne strukture utvrđivali smo utjecajem što

Tablica 20 — Rigidna socijalna struktura i količina kontrole<sup>a)</sup>

Vrsta kontrole	rho	p
Ukupna količina kontrole <sup>b)</sup>	-0,53	1,10
Kontrola kolegija	-0,58	0,05
Kontrola nadređenih <sup>c)</sup>	-0,49	n
Kontrola stručnjaka	-0,05	n
Kontrola radničkog savjeta i upravnog odbora	-0,15	n
Kontrola poslovođa	-0,39	n
Kontrola majstora	-0,41	n
Kontrola radnika	-0,53	0,10

a) Količinu kontrole mjerili smo pitanjem: »Koje su navedene skupine previše ili premalo kontrolirane u svom radu?« Mogući odgovori bili su: skupina je previše kontrolirana; kontrolirana je točno koliko treba; premalo je kontrolirana. Količina kontrole za pojedinu skupinu mjerena je postotkom odgovora »skupina je premalo kontrolirana«.

b) Količina kontrole svih skupina

c) Količina kontrole kolegija, poslovođa i majstora

Tablica 21 — Rigidna socijalna struktura i razlike u količini moći između grupa

Razlika u količini moći između:	rho	p
— kolegija i stručnjaka	0,08	n
— kolegija te radničkog savjeta i upravnog odbora	0,24	n
— kolegija te funkcionara SK i sindikata	-0,11	n
— stručnjaka te radničkog savjeta i upravnog odbora	-0,5	n
— stručnjaka te funkcionara SK i sindikata	0,5	n
— radničkog savjeta i upravnog odbora, te funkcionara SK i sindikata	-0,23	n

<sup>10</sup> Rus (1972, str. 75) smatra da je odnos aktivne i pasivne moći sudbonosan kako za društvenu važnost organizacije tako i za njenu efikasnost.

ga imaju razlike u količini moći među određenim skupinama na stupanj zataškavanja konflikata. Pozitivna bi korelacija svjedočila o »pluralističkom modelu«: što je manja razlika između skupina u njihovoj moći to ima manje zataškavanja; uravnotežena moć skupina demokratizira socijalnu strukturu. Korelacije za tri skupine s najvećom količinom moći u poduzeću i funkcionara društveno-političkih organizacija, koji bi trebali imati reprezentativnu funkciju u poduzeću, prikazane su u tablici 21. Uravnoteženija moć između tih skupina ne izaziva njihovu međusobnu kontrolu i putem nje demokratski rješavanje sporova. Za socijalni je karakter organizacije bitno da na vrhu organizacije nema policentrizma između rukovodstva, samoupravnih organa i stručnjaka. Moć stručnjaka funkcionalno je specifična i socijalno marginalna, samoupravni pak organi nisu autonomni centar moći.<sup>41</sup>

Takav zaključak potvrđuje također analiza formalnih kontrolnih procesa u poduzeću. Ako je socijalna kontrola faktor fleksibilnosti strukture, onda bi ova ovisila i o aktivnosti formalnoga sistema sankcija, koji distribucijom pozitivnih i negativnih sankcija kontrolira ponašanje članova organizacije. Tablica 22 pokazuje nam da su veze između formalnog kontrolnog mehanizma i rigidnosti socijalne strukture potpunoma nesignifikantne.

Sada smo postavili slijedeće pitanje: Ako je stvarna kontrola faktor rigidnosti socijalne strukture, a formalna kontrola, koju organizacija vrši preko mehanizma sankcija, to nije, zar je onda formalna kontrola uopće faktor stvarne kontrole. Podaci u tablici 23 govore da formalni kontrolni mehanizam nije faktor stvarne kontrole članova organizacije. Josip Županov (1969, str. 190) izjednačuje kontrolu institucionaliziranim mehanizmima sankcija i procesima u okviru kojih ti mehanizmi djeluju. Zato možemo reći da organizacija ne vrši kontrolu.

Manjkavo djelovanje sistema sankcija jest strukturna osobina naših poduzeća, koja ima dalekosežne posljedice za društvene procese koji se u njima zbivaju. Kontrola članova organizacije (prvenstveno rukovodstva poduzeća) izvire iz procesa socijalizacije izvan organizacije i neformalnih intragrupiranih struktura unutar organizacije. Što je kontrola uspješnija to manja je rigidnost strukture. Rigidna socijalna struktura utječe na karakter aktivnosti formalnih mehanizama kontrole (korelacije između zataškavanja, odnosno do-

Tablica 22 — Rigidna socijalna struktura te količina pozitivnih<sup>a)</sup> i negativnih sankcija<sup>b)</sup>

Odnos	-rho	p
Zataškavanje konflikata/ukupna količina pozitivnih sankcija	0,14	n
Dominacija konflikata/ukupna količina pozitivnih sankcija	0,15	n
Zataškavanje konflikata/ukupna količina negativnih sankcija	-0,13	n
Dominacija konflikata/ukupna količina negativnih sankcija	-0,21	n

<sup>41</sup> Rus (1972, str. 135) je u istraživanju koje je obuhvatilo 15 jugoslavenskih poduzeća, dobio bitno manji intenzitet komunikacija stručnjaka u našim poduzećima u usporedbi sa stanjem u drugim zemljama. U pitanju je izolacija stručnjaka, prvenstveno od rukovodećih grupa.

Istina je i to da radnički savjet ima dosta veliku moć, a da su unutar radničkoga savjeta najutjecajnije grupe uprava poduzeća i stručnjaci, a najmanje radnici (Josip Županov, 1972, str. 39).

- a) Pozitivne su sankcije mjerene pitanjem: »Kolika je vjerojatnos da će neka skupina u poduzeću dobiti nagradu ili priznanje za disciplinu i savjestan rad?« Mogući odgovori su bili: vjerojatnost je jako velika (4), vjerojatnost je dosta velika (3), vjerojatnost je mala (2), vjerojatnost je jako mala (1). Količina pozitivnih sankcija za određenu grupu jest aritmetička sredina odgovora. Ukupna količina pozitivnih sankcija za poduzeće aritmetička je sredina aritmetičkih sredina grupa.
- b) Negativne su sankcije mjerene pitanjem: »Kolika je vjerojatnost da će neka skupina u poduzeću biti kažnjena ili prikraćena u dohotku ako je nedisciplinirana ili nesavjesna na radu?« Ponuđeni su isti odgovori kao kod pozitivnih sankcija. Količina negativnih sankcija za određenu grupu jest aritmetička sredina odgovora. Ukupna količina negativnih sankcija za poduzeće aritmetička je sredina aritmetičkih sredina grupa.

minacije konflikata te stupnja institucionalizacije disciplinskih postupaka i žalba kreće se između  $\rho = -0,63$  i  $\rho = -0,86$ ). Dominantna kauzalna sekvenca teče od ekstraorganizacionih i neformalnih intraorganizacionih procesa socijalizacije preko socijalne strukture do kontrolnih mehanizama. Manjkavo djelovanje kontrolnih mehanizama, koji su dio formalne strukture, dopušta veliku varijabilnost organizacionih procesa (naše učestalosti disciplinskih postupaka i žalba).

Tablica 23 — Količina kontrole i funkcija formalnoga mehanizma sankcije

Odnos	rho	p
Ukupna količina kontrole/ukupna količina pozitivnih sankcija	-0,05	n
Ukupna količina kontrole/ukupna količina negativnih sankcija	0,23	n
Količina kontrole kolegija/pozitivne sankcije za kolegij	0,16	n
Količina kontrole kolegija/negativne sankcije za kolegij	0,16	n

**Klike** — Prema Rusu (1970, str. 37—38) za klike kao društvene skupine karakteristične su ove osobine: neformalni karakter grupe, posjedovanje društvene moći, partikularistička interesna usmjerenost i negiranje općevažećih norma. Radi se o pojavi jake neformalne grupe koje su interesi u oštroj suprotnosti sa ciljevima radne organizacije i interesima društvenih grupa koje se više ili manje identificiraju s tim ciljevima. Sa stajališta analize organizacije možemo govoriti o bitnoj redukciji primarnoga cilja organizacije i raspadu sistema uloga. Interesna aktivnost klike unosi u organizaciju temeljni konflikt koji ne omogućuje kooperaciju ili kompromis, nego zahtijeva »integraciju koja se zasniva na dominaciji, jer tamo gdje su konflikti izraziti nije moguće ostvariti jedinstvo među članovima kolektiva drugačije nego putem nasilnog nametanja jednih interesa i nasilnog podređivanja drugih«. Predviđamo da će u poduzećima u kojima postoje klike biti više gušenja i dominacije konflikata.

Ispitanike smo pitali: »Postoje li u vašem poduzeću grupe (klike) koje vide samo svoje vlastite interese i ostvaruju ih na račun koristi čitavoga poduzeća?« Varijabilnost potvrdnih odgovora kretala se između 17% i 80%. U tablici 24 možemo vidjeti da je postojanje klike značajan faktor gušenja i dominacije konflikata.



Tablica 24 — Rigidna socijalna struktura i postojanje klika

Odnos	rho	p
Gušenje konflikata/postojanje klika	0,75	0,02
Dominacija konflikata/postojanje klika	0,70	0,05

**Participacija** — Dosadašnja nas je analiza uvjerila da neegalitarna distribucija moći nije isključena iz sistema industrijskih odnosa u jugoslavenskom poduzeću. Zato smo predviđali da procesi participacije nemaju odlučujućih strukturalnih učinaka.<sup>12</sup> U tablici 25 nalazimo statistički značajnom samo jed-

Tablica 25 — Participacija i rigidna socijalna struktura

Odnos	rho	p
Gušenje konflikata/sloboda iniciranja vertikalnih interakcija <sup>a)</sup>	-0,13	n
Dominacija konflikata/sloboda iniciranja vertikalnih interakcija	-0,28	n
Gušenje konflikata/zanimanje za prijedloge podređenih i uzimanje u obzir tih prijedloga <sup>b)</sup>	-0,51	0,10
Dominacija konflikata/zanimanje za prijedloge podređenih i uzimanje u obzir tih prijedloga	-0,40	n
Gušenje konflikata/sudjelovanje podređenih u donošenju onih odluka koje se tiču njihova rada <sup>c)</sup>	0,04	n
Dominacija konflikata/sudjelovanje podređenih u donošenju onih odluka koje se tiču njihova rada	0,08	n

- a) Dimenzije participacije mjerili smo tako što smo ispitanicima prezentirali ljestvicu od 7 stupnjeva. Ekstremne vrijednosti te ljestvice bile su verbalno definirane. Pitanje je glasilo: »Ponašaju li se nadređeni u vašem poduzeću tako da podređeni mogu slobodno s njima razgovarati o problemima svoga rada?» (7 — podređeni potpuno slobodno razgovaraju sa svojim nadređenima, 1 — podređeni uopće ne mogu slobodno razgovarati sa svojim nadređenima).
- b) Pitanje je bilo: »Zanimaju li se u vašem poduzeću nadređeni za prijedloge podređenih i uzimaju li ih u obzir u svom radu?» (7 — nadređeni se mnogo zanimaju za prijedloge i uvijek ih uzimaju u obzir, 1 — nadređeni se uopće ne zanimaju za prijedloge pa ih i ne uzimaju u obzir).
- c) Pitanje je glasilo: »Sudjeluju li podređeni stvarno u donošenju onih odluka koje se odnose na njihov rad?» (7 — sudjeluju u svakom odlučivanju koje se tiče njihova rada, 1 — u odlučivanju takve vrste uopće ne sudjeluju).

nu korelaciju. Teorijski najzanimljiviji nalaz jest zapravo da produkciona participacija nije faktor »socijalnoga sistema« organizacije. Kod jednake količine produkcionog participacije imamo jako različite socijalne sisteme — od onih koji guše konflikte ili ih reguliraju dominacijom do onih koji se koriste prvenstveno usklađivanje stavova i kompromisom interesa. Indeterminizam produkcionoga i socijalnoga sistema, koji nalazimo, potvrđuje istraživanja jugoslavenskog poduzeća, koja su pokazala potpunu nezavisnost između stupnja participacije zaposlenih i strukture socijalne moći u poduzeću (Rus, 1972, str. 224). Participativno rukovođenje i demokratska akomodacija različitih interesa relativno su nezavisne dimenzije socijalne organizacije poduzeća. Grupna dinamika ne može nadomjestiti formalizirane sisteme socijalne integracije.

<sup>12</sup> Županov (1972, str. 40) smatra da je jedna od lekcija koju možemo naučiti iz jugoslavenskoga iskustva o participaciji zaposlenih, povezana s činjenicom da participacija sama po sebi ne može promijeniti postojeću asimetričnu distribuciju moći između managera i zaposlenih. Vjerojatnije je da je uspješna participacija posljedica a ne uzrok promjene strukture moći u organizaciji.

**Društvene vrednote managementa** — Respondentima smo postavili dvije formulacije s pomoću kojih smo pokušali utvrditi njihov stav prema socijalnoj organizaciji poduzeća. Prvi stav je glasio: »**Sindikati bi trebali zastupati interese radnika prema rukovodstvu poduzeća**«, a drugi: »**Štrajk bi trebao postati zakonito pravo radnika**.« Pozitivan stav prema reprezentativnoj ulozi sindikata ima 77% respondenata; raspon između poduzeća kreće se od 50% do 90%. Pozitivan stav prema štrajku ima 25% respondenata; raspon ide od 0% do 47%. Stav o legalizaciji štrajka utječe na fleksibilnost strukture: što veći postotak managementa ima pozitivan stav o legalizaciji štrajka to u poduzeću ima manje gušenja i dominacije (tablica 26). Stav o institucionalizaciji industrijskog konflikta bolji je prediktor socijalne strukture nego struktura moći.

Tablica 26 — Rigidna socijalna struktura i vrednote managementa

Odnoš	rho	p
Gušenje konflikata/pozitivan stav o reprezentativnoj ulozi sindikata	-0,33	n
Dominacija konflikata/pozitivan stav o reprezentativnoj ulozi sindikata	-0,23	n
Gušenje konflikata/pozitivan stav o legalizaciji štrajkova	-0,69	0,02
Dominacija konflikata/pozitivan stav o legalizaciji štrajkova	0,61	0,05

To, s jedne strane, potvrđuje onu teoriju vrijednosti koja kaže da kulturni uzroci postaju putem internalizacije determinatne empirijskih socijalnih sistema, a s druge nas strane taj podatak upozorava na nizak consensus o stavu prema štrajku. Tako možemo govoriti o subkulturnim sistemima ponašanja managementa, koje u našem istraživanju nismo objasnili.

Kao sugestiju za buduće studije analizirali smo tri individualna faktora vrednota managementa: članstvo u Savezu komunista, dob i naobrazbu. Korelacija između članstva u Savezu komunista i pozitivnog stava o legalizaciji štrajka doduše je negativna, premda nije značajna ( $\rho = -0,41$ ), povezanosti sa dobí uopće nema ( $\rho = 0,02$ ), a značajna je pozitivna povezanost s naobrazbom ( $\rho = 0,70$ ;  $p < 0,02$ ). Što je obrazovanje managementa više to je pozitivniji stav o legalizaciji štrajka, koji je faktor demokratske kontrole konflikata.

### Posljedice rigidne socijalne strukture

Na kraju zanimalo nas je koje su posljedice gušenja i dominacije konflikata za socijalnu integraciju kolektiva i ostvarivanja ciljeva organizacije. Na temelju podataka u tablici 27 utvrđujemo da je funkcioniranje formalnoga mehanizma za kontrolu konflikata važan faktor uspješnijeg rješavanja konflikata. Od četiri povezanosti između rigidnosti strukture i uspješnosti poduzeća tri su malo značajne. Gušenje konflikata i njihovo nedemokratsko rješavanje predstavlja disfunkciju za socijalnu integraciju kolektiva i za ostvarivanje sistemskih ciljeva organizacije.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Naši rezultati o utjecaju konfliktnih interakcija te njihove kontrole na stupanj integracije i efikasnost organizacija slažu se s rezultatima inače rijetkih istraživanja toga problema. Lawrence i Lorsch (1967, pp. 77-82, 157-1158) istraživali su u američkim poduzećima utjecaj rješavanja konflikata na stupanj diferencijacije i integracije organizacione aktivnosti te na produktivnost podu-

Tablica 27 — Rigidna socijalna struktura, uspješna kontrola konflikata i uspješnost poduzeća<sup>a)</sup>

Odnos	rho	p
Gušenje konflikata/uspješna kontrola konflikata <sup>b)</sup>	-0,50	0,10
Dominacija konflikata/uspješna kontrola konflikata	-0,33	n
Institucionalizacija disciplinskih postupaka/uspješna kontrola konflikata	0,79	0,01
Institucionalizacija žalba/uspješna kontrola konflikata	0,69	0,05
Gušenje konflikata/uspješnost poduzeću	-0,50	0,10
Dominacija konflikata/uspješnost poduzeća	-0,42	n
Institucionalizacija disciplinskih postupaka/uspješnost poduzeća	0,50	0,10
Institucionalizacija žalba/uspješnost poduzeća	0,53	0,10

a) Uspješnost poduzeća mjerena je percepcijom rukovodećeg osoblja. Pitanje »otvorenog tipa« glasilu je: »Ako 100% znači maksimalnu uspješnost, koliki biste vi stupanj uspješnosti pripisali vašoj radnoj organizaciji?« Odgovore smo kodiranjem grupirali u ove kategorije: do 30%; 31—50%; 51—70%; 71—80%; 81—90%; 91—100%. Mjera uspješnosti poduzeća zbroj je postotaka prvih triju kategorija (do 70%).

b) Pitanje je glasilu: »Kakve su obično posljedice rješenja konflikata među zaposlenima u poduzeću?« (7 — poslije konflikata dobro je razumijevanje i suradnja između suprotnih strana — spor je izgladen, 1 — poslije konflikta između suprotnih strana nema ni razumijevanja ni suradnje — spor se nastavlja).

### Z a k l j u č a k

Činjenica da u 8 poduzeća obuhvaćenih našim istraživanjem nitko između zaposlenih osoba nije prisustvovao sastanku organa koji je odlučivao o njihovoj žalbi, drastičan je dokaz da u našim poduzećima ne postoji uređen žalbeni postupak. U jugoslavenskom zakonodavstvu velika se većina žalba zaposlenih osoba rješava nezakonito. Za sociologijsku analizu od prvorazredne je važnosti da u poduzećima ne postoji društvena grupa koja bi sankcionirala teško kršenje norma o regulaciji konflikata. Takva situacija kod zaposlenih stvara osjećaj nepravde i želju da sindikat preuzme brigu za zaštitu i poštivanje njihovih prava.

zeća. U organizaciji s visokom produktivnošću bio je visoki stupanj diferencijacije i integracije te konflikata. Neki aspekti rješavanja konflikata značajno su povezani s karakterom okoline u kojoj uspješno rješavanje konflikata. U visoko efikasnim organizacijama pokušana je otvorena konfrontacija antagonističkih interesa, i ona je vodila do rješavanja problema u znatno većoj mjeri nego u manje efikasnim organizacijama. Isto su se tako manageri u srednje uspješnim poduzećima češće služili konfrontacijom u rješavanju konflikata nego manageri u slabo uspješnim poduzećima. Manje efikasne organizacije nisu se samo manje služile konfrontacijom od uspješnijih organizacija, nego su znatno više izbjegavale konflikte. Autori zaključuju da otvorena konfrontacija strana u konfliktu dovodi do uspješnijeg rješavanja konflikata i željenoga stupnja diferencijacije i integracije. Visoki stupanj diferencijacije i uspješno rješavanje konflikata omogućuju visoki stupanj integracije potrebne za uspješnost organizacije. Lawrence i Lorsch ispitivali su utjecaj organizacionih i eksternih varijabla na proces rješavanja konflikata. Neki aspekti rješavanja konflikt značajno su povezani s karakterom okoline u kojoj organizacija djeluje. U svim proučavanim organizacijama autori su ustanovili superiornost otvorene konfrontacije konfliktnih interesa za opstanak visoko integrirane i uspješne organizacije — bez obzira na karakter okoline.

Jerovšek i Možina u 20 slovenskih industrijskih poduzeća našli su visoku povezanost između uspješne kontrole konflikata i ekonomske uspješnosti poduzeća. U uspješnim poduzećima 56% respondenata smatralo je da se konflikti uvijek uspješno rješavaju, a u manje uspješnim poduzećima je to mišljenje dijelilo samo 10% respondenata (Možina, 1969, str. 67).

Ostaje dakle otvoreno pitanje kako realizirati demokraciju u samoupravnom sistemu industrijskih odnosa. Nejednaka distribucija moći u poduzeću otežava demokratsku reintegraciju konfliktnih interesa. Institucionalizacija industrijskog konflikta i autonomni sindikati značili bi mogućnost redistribucije moći u korist radništva. Je li ta mogućnost kompatibilna s ideologijom samoupravljanja? To je zapravo jedno od ključnih pitanja budućeg razvoja samoupravnoga socijalizma.

Samoupravljanje je historijski identitet jugoslavenskoga društva po kojem se ono razlikuje od kapitalizma i državnoga socijalizma. Možemo li spremno predvidjeti da su pluralizacija samoupravnoga sistema i institucionalizacija kompetitivnih društvenih grupa jedino sredstvo realizacije participativne demokracije? Te spremnosti nema. Pa ipak, istina je da radni kolektivi nisu monolitne, harmonične cjeline, nego društvene strukture s mnogo otvorenih a još više prikrivenih konflikata.

Fascinantna politička ideja da kolektiv bira radnički savjet koji obavlja svoj rad u interesu kolektiva i njemu odgovara u Jugoslaviji je bila institucionalizirana. Time je jednom bila dana historijska mogućnost participativne demokracije prema kojoj empirijska struktura i poteškoće imaju podređen i privremeni značaj. To je temelj ideološke orijentacije koju bismo mogli nazvati **institucionalni volutarizam**: realizacija interesa radništva moguća je bez autonomne radničke organizacije. Aktualna debata o oblicima radničke kontrole u poduzećima opet nas upozorava da problem organiziranosti radništva ostaje jedno od najotvorenijih pitanja jugoslavenskoga društva.<sup>14</sup>

Sa slovenskog preveo *Antun Petak*

#### LITERATURA

1. Biersted, Robert, An analysis of Social Power, *American Sociological Review*, 15/1950, str. 730—738.
2. Coser, Lewis, The Functions of Social Conflict, The Free Press, New York 1956.
3. Dahl, Robert, Modern Political Analysis, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1963.
4. Faunce, William (ed.), Readings in Industrial Sociology, Appleton-Century-Crafts, New York 1967.
5. Jovanov, Neca, Odnos štrajka kao društvenog sukoba i samoupravljanja kao društvenog sistema, *Revija za sociologiju*, 1—2/1973, str. 27—56.
6. Kahn, Robert and Elise Boulding (eds.), Power and Conflict in Organizations, Basic Book, New York 1964.
7. Katz, Daniel and Robert Kahn, The Social Psychology of Organization, John Wiley, New York 1966.
8. Lawrence, R. and Jay Lorsh, Organization and Environment, Division in Research Graduate School of Business Administration, Boston 1967.

<sup>14</sup> Pitanje organiziranosti radništva prisutno je bilo također u izradi novoga ustava. Edvard Kardelj na sjednici rukovodstava Saveza udruženja boraca i Saveza rezervnih vojnih starješina Jugoslavije ovako je objasnio ulogu sindikata u političkom i industrijskom sistemu: »Sindikati . . . moraju biti faktor u samoupravnom sporazumijevanju i dogovaranju, moraju potpisivati te sporazume, oni nose društvenu odgovornost i obvezu da se, dođe li do sporova, štrajkova, itd., umiješaju, i u ime radnika pogađaju sa svima s kojima treba« (*Delo*, Ljubljana, 20. septembra 1973).

9. Možina, Stane, Vpliv socialne organizacije na uspešnost podjetja, Inštitut za sociologijo in filozofijo pri Univerzi v Ljubljani, Ljubljana 1969.
10. Rus, Veljko, Človek, delo in strukture, Obzorje, Maribor 1970.
11. Rus, Veljko, Odgovornost in moč v delovnih organizacijah, **Moderna organizacija**, Kranj 1972.
12. Tannenbaum, Arnold (ed.), Control and Union Functions. U Control in Organization, McGraw-Hill, New York 1968.
13. Županov, Josip, Samoupravljanje i društvena moć, **Naše teme**. Zagreb 1969.
14. Županov, Josip, Employees' Participation and Social Power in Industry. U Eugen Pusić (ed.), First International Conference on Participation and Self-Management, Dubrovnik — Jugoslavija, 13—17. XII 1972, Reports, Volume 1, Institute for Social Research, Zagreb 1972.

**Vladimir Arzenšek**

## INDIVIDUAL CONFLICTS IN SLOVENIAN INDUSTRY

### (Summary)

The paper is an account of the empirical study of individual conflicts, conducted in 12 Slovenian companies during 1971 and 1972. As the analysis of the documentary material shows, the disciplinary cases are usually led by the companies against the individual worker. The employees start a process because of the allegedly unjust wages. In the majority of cases there was no mediator called to settle the dispute. Severe abuses of the conflict resolving regulations in the organizations were found, as in many cases the workers were denied the presence when their case was discussed. According to the results, one half of the persons interviewed report that the conflict is unjustly resolved, but do not intend to continue the process, as they do not see any possibility of positive outcome. Three quarters of the individuals interviewed and of the managerial staff would favor a change of the industrial relations that could allow the Unions to be representative of the workers' interests in the worker-management conflicts.

The correlational analysis of the differences between the companies showed that a higher degree of democracy in conflict resolving was achieved where greater control over the management body was felt. The formal structure of the company was not related to the quality of control. Also the even distribution of power among the management, self-management bodies, experts and sociopolitical organizations did not create more democratic company structure. The character of social processes in the company is more affected by the positive attitudes of the leadership staff towards the institutionalization of industrial conflict. It was also found that democratic control of conflicts in the company was by no means related to the participative management in the organizational units, the fact that points to the importance of formal mechanisms which would regulate conflicts.

Translated by *M. Čudina-Obradović*