

UDK 331.01

Izvorni znanstveni članak  
Primljeno 31. svibnja 1988.

Dr. IVAN MANDIĆ, Ekonomski fakultet Osijek

## AKTUELNI PROBLEMI KADROVSKE POLITIKE

*Aktuelni problemi kadrovske politike izviru iz općih problema društva u vođenju kadrovske politike na razini društva i radnih organizacija, u nerazrješavanju problema u proširenoj reprodukciji, slaboj osposobljenosti poslovnih i stručnih kadrova u organiziranju i vođenju poslova i nerazvijenom samoupravljanju. Sve to stvara prostor da se upravlja u ime radničke klase a onemogućuje se upravljanje same radničke klase, pa se predstavnici društveno-političkih organizacija direktno upliću u vođenje kadrovske politike OUR-a, posebno putem koordinacionih odbora za kadrovsku politiku i korištenja mogućnosti uvođenja privremenih mjera društvene zaštite. Zato je neophodno ukinuti koordinacione odbore i drastično smanjiti broj slučajeva ovlaštenja organima koji donose odluke iz područja privremenih mjera društvene zaštite. Kadrovska politika neodvojiva je od organizacije rada, a organizacija rada od tehnologije. Zato je značajno kako se shvaća funkcija proizvodnje i razvoja, uloga motivacije i stvaralaštva, te shvaćanje uloge znanja u kreiranju razvoja, donošenja odluka i uspostavljanja interkadrovskih odnosa. Tehnološke promjene vrše snažan utjecaj na međuljudske odnose te se s njima mora suočiti i kadrovska politika. U vezi s tim, ali i radi velike nezaposlenosti jedan od najtežih problema koje kadrovska politika u SFRJ treba razriješiti jest zapošljavanje putem razvijanja svih oblika vlasništva i organiziranim vođenjem odgovarajuće socijalne politike. Istovremenim sagledavanjem svih ovih problema i većom aktivnošću na njihovom razrješavanju mogu se očekivati značajni rezultati.*

\* Rad predstavlja dio istraživačkih rezultata potprojekta »Istraživanje i modeliranje finansijsko-ekonomskih i organizacijskih aspekata razvoja privrednih subjekata«, kojeg kao dio projekta »Društveno-ekonomski sistem i razvoj« financira SIZ znanosti SR Hrvatske u razdoblju 1987-1990. godine.

### 1. UVOD

Jugoslavensko samoupravno socijalističko društvo izgrađuje već punih četrdeset godina principe kadrovske politike koji počivaju na osnovama upravljanja radničke klase napuštajući osnovu upravljanja u ime radničke klase. Kadrovska je politika bitna komponenta samoupravljanja u kojoj je čovjek kao radnik i građanin, stvaralac i realizator kadrovske politike. Subjekti kadrovske politike u SFRJ su, prema tome, svi punoljetni građani, za osnove kadrovske politike kojima se reguliraju odnosi svih građana, a za reguliranje odnosa na radu subjekti kadrovske politike su svi zaposleni. Kadrovskom politikom na nivou društva reguliraju se opća pitanja kadrovske politike i načela i kriteriji za kandidiranje i izbor kadrova, a na nivou radnih organizacija reguliraju se pitanja sudjelovanja radnika u procesu rada i proizvodnje i izvršavanje njihovih obveza u tome radu; regulira se upravljanje radom, poslovanjem, poslovima i sredstvima; odlučivanje o svim oblicima udruživanja; odlučivanje o stjecanju i raspodjeli dohotka te uređenje međusobnih odnosa u radu.

Objekt kadrovske politike nisu ljudi već njihovi odnosi u udruženom radu i djelovanju. Kadrovska politika, kao bitna komponenta društvenog odnosa, formira se i realizira u uskoj ovisnosti od cjelokupnih društvenih kretanja. Naš delegatski sistem upravo ide za aktiviranjem komponente projekcije društva iz osnovnih radnih sredina na sve razine udruženog rada. Upravo u jačem aktiviranju spomenute komponente sadržana je mogućnost mijenjanja pozicije ljudi kao stvarnih ili potencijalnih sudionika u udruženom radu iz objekta u subjekt politike koja za predmet ima aktiviranje i razvoj kadrovskih potencijala, u najširim društvenim razmjerima.

Polazeći od uspostavljenih institucionalnih osnova samoupravnog društva, kadrovska politika treba da se oblikuje u aktivnog činioca da bi što jače došla do izražaja u mijenjanju položaja radnika u radu i društvu. Ovi uvjeti omogućuju da se ljudi sami sve potpunije izražavaju kao aktivni subjekti u procesu formiranja osnovnih stavova i koncepata koji se odnose na njihovo uključivanje u društveni rad, odlučivanje, djelovanje u njemu i da tako zadovolje svoje raznovrsne potrebe. No, u društvu postoje i djeluju činioci ograničenih

moćnosti čiji su izvori i priroda raznovrsni. Kadrovska politika, odnosno društvene snage koje su njezini osnovni nosioci, moraju djelovati na smanjenje tih ograničenja.<sup>1</sup> U vezi s tim, u ovom radu se iznose problemi koji su proizašli iz prakse provođenja kadrovske politike, a ukazuje se i na pravce mogućih rješenja tih problema.

## 2. PROBLEMI U OPCOJ KADROVSKOJ POLITICI

Velik broj parcijalnih interesa u okviru same radničke klase, lociranih i osamostaljenih u organizacijama udruženog rada i društveno-političkim zajednicama a neefikasno objedinjavani ekonomskim i drugim mjerama prema općem interesu te klase, nametnuli su zahtjev predstavnicima radničke klase da političkim i pravnim mjerama nastoje uskladiti te interese. Iz bojazni da ne dođe do prevladavanja uskog grupnog interesa u pojedinim radnim cjelinama, a i nepovezanosti cjelovitosti sistema odnosa u društvu, društveno-politički organi i rukovodeće strukture društveno-političkih organizacija se pojavljuju kao zaštitnici općih interesa radničke klase i zato si uzimaju pravo da kontroliraju sve tokove društva pa i samoupravljanje radničke klase. Međutim, u tome svome djelovanju rukovodeće strukture u stvari istovremeno onemogućuju da radnička klasa potpunije neposredno samoupravlja. Tim više, jer u takvim uvjetima postoje mišljenja da jedino rukovodeće strukture i organi saveza komunista i društveno-političkih organa znaju, mogu i trebaju usmjeravati i određivati okvir djelovanja radničke klase, pa i samoupravljanje. U tako postavljenim odnosima djelovanja, očito je da problemi u općoj kadrovske politici imaju uporište i u stavovima, ali i interesima rukovodećih struktura da upravljaju u ime radničke klase.

Vertikalna povezanost parcijalnih interesa veoma je labava i zato se teško ostvaruje općedruštveni interes. Potreba zaštite općedruštvenog interesa kao jedinstvenog interesa radničke klase je uočljiva, ali akcije kojima se ta zaštita provodi nerijetko se koriste i u svojoj suprotnosti da se zaštiti uži interes određene društveno-političke zajednice. I kada se uspije zaštititi uža zajednica, od npr. prelijevanja sredstava za opće interese, birokratske strukture užih sredina grade na tome svoju moć i kasnije to koriste za dokazivanje razloga svoga djelovanja, a zapravo osiguravaju realnu osnovu za upravljanje u ime radničke klase putem parti-

cipativnog upravljanja horizontalno i vertikalno dobro povezanih birokratskih struktura. Zato se još i danas vide problemi u funkcioniranju društvenog sistema kao problemi nadležnosti i ovlaštenja i oblika usuglašavanja i izglasavanja između političkih struktura, a ne kao problemi nerazvijenosti samoupravljanja i s tim u vezi problema u neizgrađenosti prvenstveno ekonomskih odnosa između privrednih subjekata, jer sada privredni subjekti ne mogu samostalno i uspješno vršiti proširenu reprodukciju bez uplitanja birokratskih struktura. »Naime, samoupravno društvo svoje prednosti kao novi i »viši« istorijski društveni kvalitet treba da pokaže i u domenu ekonomske efikasnosti kao materijalnog nosioca društvene efikasnosti u cjelini.«<sup>2</sup> Radi neefikasnosti rada, a vjerojatno i neznanja i zaštite pojedinih interesa savezni i drugi organi ne ujednačavaju efikasno uvjete privređivanja i zato izazivaju potrebu njihovog stalnog uplitanja, tj. donošenja uvijek novih mjera koje će »popraviti« situaciju pojedinih djelatnosti ili u funkcioniranju ukupnog sistema odnosa. Na taj način, ti organi putem takvih mjera grade svoju moć, a istovremeno ako to rade neuspješno onda i destimuliraju cijeli privredni sistem. Jugoslavensko društvo ako hoće biti uspješno, humano i samoupravno mora moći i znati ujednačiti uvjete poslovanja do te mjere da privredni subjekti mogu samostalno bez većeg uplitanja državnih i drugih organa samostalno obavljati proces proširene reprodukcije i biti stimulirani na koncentraciju proizvodnje i centralizaciju vlasništva a radi osiguranja posebnih i istovremeno općih interesa radničke klase. Bez toga se ne mogu razriješiti problemi upravljanja same radničke klase nasuprot upravljanja u ime radničke klase i ne može se razvlastiti rukovodeća, tzv. birokratska struktura i uspostaviti neposredna vlast radničke klase.

Birokratsko rukovođenje privredom, a radi uspostavljanja kontrole nad ukupnim sistemom odnosa dovodi do stava da samo »provjereni politički i stručni kadrovi« mogu zauzimati poslovodne i političke funkcije i da ti kadrovi moraju sprovesti odluke društveno-političkih organa u svojim sredinama bez obzira na interese svojih sredina. U vezi s tim prema društvenim dogovorima o kadrovske politici oformljene su kadrovske komisije, ili koordinacioni odbori za kadrovske politiku, koje su dobile tolika ovlaštenja da su u mogućnosti spriječiti odluke u mnogim kolektivima o izboru poslovnih organa s kojima se te komisije

1) Mandić, I. — Perić, I.: Radni čovjek kao subjekt i objekt kadrovske politike, u knjizi: Samoupravna koncepcija razvika kadrova, Ekonomski institut, Zagreb 1975, str. 41.

2) Đerić, B.: Faktori razvoja u samoupravnom društvu, Veselin Masleša, Sarajevo 1983, str. 39.

ne slažu.<sup>3</sup> Na taj način uži politički aparat može se uzdignuti iznad radničke klase. Zato nije slučajno da su ustavni sudovi bili prinuđeni u cilju zaštite radničke klase poništiti mnoge odredbe određenih društvenih dogovora o kadrovskoj politici. Međutim, neke od odredbi društvenog dogovora namjerno su postavljene da se ograniče samoupravna prava kolektiva ne samo iz nepovjerenja u zrelost radničke klase da si sama odabere posloводство i iz straha da se parcijalni interesi ne uzdignu iznad općih interesa, već i zato da se unutar same rukovodne političke strukture omogući nesmetan proces horizontalne i vertikalne rotacije, kako bi jednom zauzetu političku ili privrednu poziciju većina iz te strukture mogla trajnije zauzeti, i to uvijek na rukovodnim poslovima. Ali »visok stepen statusne zavisnosti poslovnih (upravljačkih) struktura u organizacijama udruženog rada od decentralizovanog političkog faktora — pogodovao je nadmoći odanosti i poslušnosti u odnosu na stručnost, poslovnost i odgovornost za ekonomsku efikasnost proizvodnje i ostvarivanja samoupravljanja.«<sup>4</sup>

Ukoliko se dogodi da pojedine poslovodne strukture postaju nepoćudne ili neposlušne, ili neposlušni cijeli kolektivi, općinske strukture imaju mogućnost da putem instituta privremenih mjera društvene zaštite smijene poslovodni organ ili raspuste organe samoupravljanja i imenuju privremeni organ. Da se ovdje radi o traženju poslušnosti vidi se već iz toga što se takva mjera može uvesti već i onda ako nisu pravovremeno donijeti samoupravni opći akti.<sup>5</sup> Zato imamo apsurdne situacije da se radnici bore na zborovima radnika za neuvođenje privremenih mjera i za izbor poslovodnih organa u koje imaju povjerenja, a društveni pravobranilac samoupravljanja na pritisak općinskih struktura suspendira im to samoupravljanje i tako radnike »zaštićuje« od njihovog vlastitog samoupravljanja.

Rješenje bi bilo da se ukinu koordinacioni odbori za kadrovsku politiku i da općinske skupštine direktno delegiraju 1/3 predstavnika u natječajne komisije za izbor poslovodnih kadrova i da se ti predstavnici u okviru natječajnih komisija sna-

gom argumenata izbore za odabir sposobnih stručnih i sistemu odanih kadrova. Nadalje, u Zakonu o udruženom radu trebalo bi drastično smanjiti broj slučajeva ovlaštenja organima koji donose odluke iz područja privremenih mjera društvene zaštite, s tim da se prije donošenja odluke daje primjeran rok kolektivima da mogu otkloniti sve nedostatke u svome radu bez uvođenja privremenih mjera. To zaista treba biti krajnja mjera zaštite samoupravljanja, a ne zaštita stavova rukovodne strukture društveno-političke zajednice.

Moć glavnih rukovodećih struktura je institutom predlaganja i izbora, a putem kadrovskih i izbornih komisija i drugih izbornih tijela, legalizirana, a vjerovatno i namjerno nedovoljno pravno onemogućavana. Zato se i događa da je velika moć u rukama, npr. mnogih generalnih direktora SOUR-a koji nerijetko istovremeno zauzimaju pored funkcije generalnog direktora i funkciju člana CK SK republike ili Jugoslavije, pa i funkciju poslanika ili zastupnika. Te osobe sigurno ne mogu stručno obavljati poslove svoga radnog mjesta, a niti poslove dvije izborne funkcije već prvenstveno se mogu služiti političkim autoritetom vlasti za izgrađivanje vlastite moći. Takvu situaciju imamo i na nižim razinama, gdje se moć vezuje uz izbor odbornika i člana općinskog komiteta SK. To se uočava i u situacijama kada privredni rukovodioci ulaze u više predstavničke strukture ne putem vijeća proizvođača već putem vijeća mjesnih zajednica, ili kada pojedinci mijenjaju pripadnost vijeću u novim izborima da bi se mogli održati na određenom nivou političke hijerarhije. Poslije se čudimo velikom obimu moći i vlasti kod nekih pojedinaca i grupa. Rješenje je u onemogućavanju kumuliranja funkcija i dužnosti i s tim u vezi sistematskom praćenju rada ljudi.

### 3. NESHVAĆANJE ZNAČAJA KADROVA U FUNKCIJI PROIZVODNJE I RAZVOJA

Veliko je neznanje mjesta i uloge tehnologije u razvoju proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa. Još uvijek se tehnologija razmatra na klasičan način kao razvoj proizvodnih snaga, a ne i kao razvoj proizvodnih odnosa. Još je K. Marx ustvrdio da je tkalački razvoj izvršio veću revoluciju u načinu proizvodnje i odnosima nego svi filozofi svijeta do tada. Revolucioniranje načina proizvodnje polazi u industriji od sredstava rada.<sup>6</sup> Skupa tehnologija i automati-

3) Prema Društvenom dogovoru o kadrovskoj politici u ZO Karlovac, čl. 28, Koordinacioni odbor za kadrovsku politiku (koji je sastavljen od 16 članova delegata društveno-političkih organizacija) usaglašava mišljenja o predložnim kandidatima za odgovorne funkcije, a prema čl. 31. može dati prijedlog za opoziv odluke o izboru. Izvor: časopis Kadrovi i udruženi rad, br. 2, Ekonomski institut, Zagreb 1983, str. 115-120.

4) Bandin, T.: Koalicije moći, časopis Direktor, br. 30, Privredni pregled, Beograd 1987, str. 19.

5) Zakon o udruženom radu, Sl. list SFRJ broj 53. od 3. XII. 1976, članovi 616-635.

6) Marx, K.: Kapital, Kultura, Zagreb 1947, I. svetak, knjiga I, str. 315.

zacija posve diktiraju organizaciju, tempo i rad, a troškovi za osobne dohotke u neposrednoj proizvodnji su relativno maleni. Stavlja se naglasak na fiksne troškove postrojenja, iskorištavanje strojeva i rad bez zastoja, a pokazatelj proizvodnje po zaposlenom postaje sve manje važan. Tvornica postaje jedinstven tehnički sistem, te povećanje efikasnosti treba tražiti u boljem razumijevanju tehničkog sistema, a ne toliko u uštedama živog rada. Uloga ljudskog faktora upravljanja važna je da uravnoteži funkciju postrojenja i funkciju rada. Tu je važan perceptivni elemenat primanja informacija i djelovanje na temelju informacija.

Sve do nedavno organizacija rada u nas se razmatrala isključivo sa stajališta studija rada i studija vremena, iskorištenja kapaciteta strojeva, utjecaja na smanjenje normativa utroška sirovina, bolju organizaciju tehnološkog procesa i transporta i dr., dok se ljudski faktor razmatrao sa stajališta broja zaposlenih, apsentizma i intenzifikacije rada. Ovakav pristup organizaciji rada omogućio je usavršavanje organizacije rada, ali samo djelomično, jer nije tretirao sva tri činioca procesa proizvodnje ravnopravno. On je polazio samo od sredstava rada, utvrdio njihove mogućnosti i izračunao rezultat za svaki nivo iskorištenja, a predmete rada i ljudski faktor je kasnije uzeo kao prilagođavajuće činioce. Zapravo, trebalo bi poći prvo od kadrova, kao polazne osnove, a zatim od ostalih činilaca, koji bi bili prilagođavajući.

Ovakav pristup omogućio bi:

a) da se prvo razvijaju kadrovi, kao osnovni pokretač ostala dva činioca procesa proizvodnje,

b) humaniji pristup problemu prilagođavanja ljudi sredstvima rada,

c) da se kritičnije prilazi izboru i mogućnostima iskorištenja sredstava rada,

d) da se više razmatraju mogućnosti ušteda u obradi predmeta rada, koje su izazvane ljudskim faktorom i

e) da se programi modernizacije i osvajanja nove proizvodnje više prilagode kadrovskoj situaciji.

Tada bi radne organizacije prvo razvijale naučno istraživački rad u oblasti postojeće proizvodnje, razrađivale i studirale nove mogućnosti, a tek onda donosile odluku što da se mijenja u sredstvima i predmetima rada. To bi nametnulo potrebu da se prvenstveno investira u znanost, a tek onda da se realiziraju najbolji programi. Do sada su se razrađivali investicioni programi uglavnom na bazi postojećeg proširenja kapaciteta, što je u priličnoj mjeri vodilo stagnaciji u tehnološkom pogledu i onemogućavalo veće prestrukturiranje tehnologije i kadrova.

Novi pristup nametnuo bi potrebu permanentnog obrazovanja i povišenje nivoa znanja ljudi zahtjevima nove tehnologije i organizacije rada. On bi ljudski faktor prestrukturirao na novoj, višoj osnovi, a ne kao do sada izmjenom kadrovskog sastava.

Nemoguće je izabrati najpovoljnije alternative investiranja bez znanstvenog sagledavanja niza tehnoloških postupaka, a nakon izbora bez efikasnijeg prilagođavanja znanja ljudi novim metodama rada. Ponekad će biti najpogodnije rješenje da se sredstva rada i metodi rada prilagode ljudima, što se kod nas veoma rijetko koristilo, iako je taj postupak obično najjeftiniji. U situaciji oskudice sredstava takav postupak trebat će se također primjenjivati.

Humanijim pristupom organizaciji rada, uštede u sirovinama ne bi se razmatrale samo sa stajališta koliko radnik na stroju napravi lošeg proizvoda, već i zašto radnik griješi, što mu smeta u izradi boljeg proizvoda, a to bi imalo odraz na smanjenje utroška predmeta rada po jedinici proizvoda.

Skloni smo da prilagođavamo broj i strukturu radnika zahtjevima proizvodnje i prodaje, a rijetko kada obratno da kadrovska situacija nametne zadatke proizvodnji i prodaji. U slučaju zastoja brzopletu se reducira ljudski faktor, bez da su se poduzele sve mjere u cilju izmjene ostalih činilaca. Na taj način ljudski faktor se tretira kao unaprijed data kvalitativna veličina koja se samo u pogledu broja ljudi prilagođava zahtjevima proizvodnje.

U socijalističkom samoupravnom sistemu, kakav mi izgrađujemo, ne smijemo fetišizirati tehnički faktor i istovremeno reducirati ljudski faktor na nivo najamnih odnosa.

Tehnološki progres mogu ponijeti sposobni i kreativni kadrovi, ali ne sami već uz pomoć svih radnika. Zakonitost ulaznog kretanja odnosi se na sve činioce u društvu, pa i na ljude. Radi zanemarivanja bržeg razvoja kadrova kasnimo i u tehnološkom razvoju. Istovremeno imamo stalnih pojava reduciranja broja zaposlenih i onemogućavanje novih zaposlenja velikom broju sposobnih radnika.

Trebalo bi dati veći naglasak na permanentno obrazovanje za nove tehnologije i nove postupke, a radnici koji ostanu bez posla ne bi smjeli biti predati SIZ-ovima za zapošljavanje bez sredstava potrebnih za njihovu prekvalifikaciju i upućivanje na nove poslove.

Naša teorija proizvodnje i odnosa na radu još uvijek počiva na shvaćanjima manufakturnog načina proizvodnje u kojoj je

temelj revolucioniranja radna snaga i zato se stavlja naglasak na individualnoj intenzifikaciji rada, mjerenja rada i raspodjelu osobnih dohodaka, a ne na tehnologiju i organizaciju cijelog proizvodnog sistema, koji ako su dobro postavljeni dat će rezultat ne samo u većem osobnom dohotku, već i u većem ukupnom dohotku i boljim odnosima na radu (jer su tada odnosi usklađeni s načinom proizvodnje). Naglasak mora biti na znanjima iz teorije sistema, tehnologije i organizacije, kao i na stimulaciji stvaralaštva i kreativnosti. Pitanje rada i nerada mora se razrješavati putem organizacije tehnološkog procesa, u kojem se nedvosmisleno uočava tko izvršava svoj dio rada, a tko postaje usko grlo u proizvodnji. Tada ne treba kažnjavanje, jer onaj tko ne može, ne zna ili neće raditi, sam uviđa da nije za određeni posao.

Međutim, čovjek nije dodatak stroju i zato se samo propisivanjem organizacije i zapošljavanjem odgovarajućih ljudi u skladu s tom organizacijom ne rješava pitanje korištenja ni punog kapaciteta, a pogotovo ne pitanje razvoja. Ako se u zapošljavanju oslanjamo samo na postojeću tehnologiju i organizaciju, a ne anticipiramo i buduće moguće promjene, onda nećemo imati kreativnih kadrova koji znaju misliti unaprijed i mogu unapređivati proces rada.

Neznanja korištenja informatičke tehnologije i kibernetike te cjelovitih stručnih znanja iz određenih područja, utječe na donošenje loših odluka. U odlučivanju se zato najčešće koriste metode intuicije bez korištenja ključnih parametara te se i ta metoda svodi na metodu pokušaja i pogreška.

Ne shvaća se uloga motivacije za rad. Zato se raspodjela razmatra izolirano od organizacije rada, pa i stjecanja dohotka, a prvenstveno sa stanovišta socijalnog mira i nemira između rukovodstva i radnika, razvoja i stagnacije. Prisutno je shvaćanje o radniku neradniku kojeg treba individualno motivirati i kontrolirati, dakle filozofija tejlorzizma odnosno tzv. »pesimistička« filozofija o ljudskoj prirodi.<sup>7</sup> Dakle, sve se prebacuje na radnika, a ne na nesposobnost i neznanje rukovodstva da organizira proces proizvodnje i raspodjele u skladu s dostignutim nivoom tehnologije i organizacije rada.

Nijedan sistem raspodjele ne može dati na duže vrijeme značajne rezultate ako ga se primjenjuje neovisno od dostignutog stupnja tehnologije i organizacije rada i ako nije u funkciji stjecanja većeg dohotka.

Još uvijek je veliko neznanje poslovnih organa iz područja sociologije grupa, tj. o ponašanju i djelovanju ljudi posebno u primarnim, a posebno u sekundarnim grupama i zato se prečesto nastupa represivno umjesto motivirajuće i koordinirajuće, ili se sve prepušta stihijnom djelovanju iz bojaznosti od sukobljavanja. Ne zna se da grupe ne mogu uspješno djelovati bez smišljene i dugotrajne akcije na organiziranju rada i aktivnosti između članova i između grupa. To je stalan proces s jasnom namjerom i ciljevima i uvijek novim zadacima i u novim uvjetima.

#### 4. PROBLEMI KOJE IZAZIVAJU TEHNOLOŠKE PROMJENE

Tehnološke promjene kao značajan faktor međuljudskih odnosa dobivaju sve više na svome značaju. One su bile u nekim zemljama porazne za obespravljene radnike već u doba manufaktura i uvođenja strojeva, ali se problemi zaoštravaju i u mehaniziranom i automatiziranom radu i primjeni robotizacije.

Nove tehnologije su glavni pokretač promjena. Pri tome su važne i manje promjene u tehnologiji a ne samo one velike. Promjene proizlaze i iz drugih izvora, kao: kriza na tržištu, prilikom velikih preferiranja potrošača, većih financijskih i organizacionih reorganizacija, većih promjena u poslovodnje i međuljudskim odnosima i drugo.

Unapređivanje tehnologije izaziva:<sup>8</sup>

— naglo povećanje omjera kvalificiranih i visokokvalificiranih kadrova prema nekvalificiranima,

— novi način rasporeda ljudi na poslove,

— nije ekonomično da tvornice rade samo u jednoj smjeni već one trebaju raditi punih 24 sata, pa se tako gubi »razlika između dana i noći«,

— skraćivanjem radnog vremena dokolica će postati značajna povlastica i oštra podjela između rada i slobodnog vremena imat će manje smisla,

— organizacija i kontrola tehnoloških procesa ima sve veću snagu i problem je kako u nju uvesti veću svjesnu društvenu snagu da bi se osigurala sloboda djelovanja.

— potrebu za stalnim obrazovanjem i prekvalifikacijama,

<sup>7</sup>) Županov, J.: Marginalije o društvenoj krizi, Globus, Zagreb 1983, str. 159.

<sup>8</sup>) Walker, C.: Moderna tehnologija i civilizacija, Naprijed, Zagreb 1968, str. 325-329.

— promjene u osobnim dohocima radnika, odnosima u radu i sigurnosti zaposlenja,

— potrebu premještanja ljudi iz jedne djelatnosti u drugu.

Uslijed napretka tehnologije i medicine stalno će se pojavljivati manji ili veći suvišak stanovništva i zato je nužno oformiti u društvu institucije koje će obavljati dugoročno socijalno prilagođavanje stanovništva zahtjevima rada (društveno planiranje, profesionalna orijentacija, prekvalifikacija, socijalne službe). Premještanji unutar tvornice i unutar SOUR-a ublažavaju učinke promjena. A ne treba zanemariti ni mogućnost dokupa radnog staža i prijevremenih umirovljenja. Isto tako sve češće se javlja potreba diverzifikacije tvornica u područja s većom naseljenošću te fondovi za nezavijene i zajednička ulaganja samo su neki od oblika razrješavanja toga problema.

## 5. PROBLEMI ZAPOSLENOSTI, NEZAPOSLENOSTI I SOCIJALNE POLITIKE

Radne organizacije prigovaraju da je prevelika zaštita zaposlenih prema odredbama Zakona o udruženom radu što im onemogućava da se riješe loših radnika. Radni sporovi iscrpljuju snage rukovodnih struktura i destimuliraju poduzimanje energičnijih mjera za iskorjenjivanje nerada u procesu proizvodnje. S druge strane ekonomski otokazi kao najgrublja manifestacija tržišta rada imali bi dalekosežne posljedice, jer bi se umanjile razlike radnikova položaja u samoupravnom sistemu i njegova položaja u sistemu najamnog rada. I zato J. Županov opravdano zaključuje da bi masovni gubitak zaposlenja izazvao dalju, mnogo dublju eroziju institucionalnog sistema samoupravljanja.<sup>9</sup> To je posebno osjetljivo pitanje u situaciji velike nezaposlenosti.

Nezaposlenost povećava i zaostava »socijalne razlike«, jer nezaposleni radnik je otuđen ne samo od prirode s kojom se ne može sastati da bi je mijenjao i sebi prilagodio, već i od sredstava rada i stvaranja proizvoda rada, a radi normalnog preživljavanja. U takvoj situaciji svaka imovina osim neophodnih sredstava za osobnu upotrebu i krova nad glavom, postaje društve-

no vidljiva, i za nezaposlene neprihvatljiva, te se i pitanje raspona osobnih dohoda, raspodjele prema radu i stimuliranje stvaralaštva povezuje uz socijalni pritisak nezaposlenih. Velika nezaposlenost i niska proizvodnja ako dugo traju usporit će civilizacijsko napredovanje društva u cjelini, čak će doći i do nazadovanja.

Još J. M. Keynes je smatrao da se za tehnološku nezaposlenost neopravdano svaljuje krivnja na tehnički napredak, a ne na privrednu i socijalnu organizaciju koja nije došla današnjem tehničkom napretku.

Očito je da je za svako društvo, pa i za samoupravno socijalističko društvo, rast proizvodnje i zaposlenosti imperativ vremena. Problemi kadrovske politike u oblasti zapošljavanja ne mogu se razriješiti bez rasta proizvodnje i proizvodnosti rada. Zato sve mjere ekonomske politike društva moraju biti usmjerene na podsticanje rasta proizvodnje, ulaganja u proizvodnju i otvaranje novih radnih mjesta. U ograničenim uvjetima stvaranja akumulacije u društvenom sektoru neophodno je omogućiti otvaranje malih organizacija u privatnom i društvenom sektoru uz liberalno oporezivanje, kako bi se omogućilo nezaposlenima da se bave bilo kojim oblikom privredne aktivnosti, kako bi prehranili sebe i svoju obitelj bez pomoći socijalnih fondova. To nije samo privredno pitanje, već ljudsko i humano pitanje. Samo još demagozi povezuju osnivanje malih pogona u privatnom vlasništvu s ideologijom socijalizma. U našem društvenom sistemu socijalistički sektor privrede je u tolikoj mjeri dominantan da mu ne bi moglo naškoditi ideološki novih 10% zaposlenih u maloj privredi privatnog sektora, već naprotiv, dalo bi polet i društvenom sektoru i doprinijelo stabilnosti socijalističkog društvenog sistema.

Ipak, u nas nisu nastali problemi niskog rasta proizvodnje zato što nismo imali razvijenu malu privredu privatnog i društvenog sektora, već su oni nastali radi vođenja neodgovarajuće ekonomske politike u poduzećima socijalističkog sektora. I zato paralelno s razvijanjem privatne inicijative treba hitno sistematskim mjerama riješiti pitanje funkcioniranja proširene reprodukcije u društvenom sektoru privrede. Samo istovremeno razvijanje jednog i drugog područja može dati značajnije rezultate u većem zapošljavanju.

<sup>9</sup> Županov, J.: idem, str. 46—47.

LITERATURA:

1. Bandin, T.: Koalicija moći, časopis Direktor, br. 3, Privredni pregled, Beograd 1987.
2. Brekić, J.: Kadrovska teorija i praksa, Informator, Zagreb 1983.
3. Đerić, B.: Faktori razvoja u samoupravnom društvu, Veselin Masleša, Sarajevo 1983.
4. Mandić, I.: Kadrovska politika i odnosi u udruženom radu, Školska knjiga, Zagreb 1985.
5. Mandić, I. — Perić, I.: Radni čovjek kao subjekt i objekt kadrovske politike, u knjizi Samoupravna koncepcija razvitka kadrova, Ekonomski institut, Zagreb 1975.
6. Marx, K.: Kapital, Kultura, Zagreb 1947, I. svezak, I. knjiga.
7. Županov, J.: Marginalije o društvenoj krizi, Globus, Zagreb 1983.
8. Walker, C.: Moderna tehnologija i civilizacija, prijevod, Naprijed Zagreb 1968.

Dr. Ivan Mandić

Summary

CURRENT PROBLEMS OF THE PERSONNEL POLICY

Current problems of personnel policy arise from general problems of the society carrying out personnel policy on the level with the society and work organizations, from not solving problems in expansion of production capacity, from insufficient training of the executive and technical staff in managing and from undeveloped self — management. This situation enables managing on behalf of the working class and makes impossible for it to self — manage, so the representatives of the socio-political organizations are directly involved in the personnel policy of the OALS, especially through coordinating committees for personnel policy, and using the possibility of imposing temporary measures of social protection. It is necessary therefore to abolish the coordinating committees and to reduce drastically the number of authorities to the organs who carry out the decisions in the sphere of temporary measures of social protection. Personnel policy is inseparable from work organization and work organization from technology. So the way to comprehend the function of production and development, creating development, as well as to making decisions and establishing humane relations is very important. Technological changes influence strongly humane relations so that personnel policy has to face them too. In connection with all this, but also because of heavy unemployment, one of the most difficult problems to be solved by personnel policy is the employment through the development of all kinds of ownership and by organized social policy. Significant results can be expected if recognition of all these problems and greater activity in solving them is simultaneous.