

UDK 331.01

Pregledni članak

Primljeno 28. svibnja 1988.

Dr. ŽARKO POPOVIĆ,
Ekonomski fakultet Rijeka

REGULIRANJE MEĐUSOBNIH ODNOSA U PODRUČJU RAZVOJA U SLOŽENIM ORGANIZACIJAMA UDRUŽENOG RADA

Osnovno polazište reguliranja međusobnih odnosa u području razvoja je pripremanje odluka što se u članku sistematizira kroz: analizu ekonomskog položaja, izbor i utvrđivanje razvojnih ciljeva te izbor i utvrđivanje razvojne koncepcije; ne samo za SOUR u cjelini nego i za svaku njegovu članicu uključivo interakcije s drugima.

Četiri su alternativna rješenja u koja se mogu sistematizirati međusobni odnosi u području razvoja: 1) kreiranje razvoja i koncentracija sredstava raspoloživih za ulaganja na nivou SOUR-a, 2) kreiranje razvoja na nivou SOUR-a uz koncentraciju jednog dijela sredstava raspoloživih za ulaganja u razvoj, 3) planiranje razvoja na nivou SOUR-a uz decentralizaciju sredstava, i 4) decentralizacija kreiranja razvoja i decentralizacija sredstava. Svako od tih rješenja znači određenu karakteristiku međusobnih odnosa i ima svoje prednosti i nedostatke — što se u članku posebno razmatra. Osim toga, razmatraju se i alternative položaja razvojne službe u SOUR-u.

Među mnogobrojnim međusobnim odnosima koje između pojedinih članica u složenoj organizaciji udruženog rada treba regulirati, razvoj zauzima istaknuto mjesto. Već se u ZUR-u navodi: »Radne organizacije mogu se udruživati u razne oblike složenih organizacija... u kojima radnici zajednički planiraju razvoj, ... organiziraju obavljanje kreditnih i bankarskih poslova...«¹

Istaknuto mjesto razvoja u SOUR-u vidi se i iz nekoliko primjera. Tako, od četrnaest »ciljeva u budućem jedinstvenom sistemu« udruživanja rada i sredstava članica poslovne zajednice »ADRIA« u SOUR, u devet se pominje razvoj, od čega su dva posebno karakteristična: a) da se osigura brži materijalni i društveno-ekonomski razvoj svih OOUR-a i SOUR-a u cjelini, b) da udružuju sredstva radi ostvarivanja ciljeva udruživanja, kao i realizacije zajedničkih poduhvata utvrđenih planovima razvoja.² Od petnaest ciljeva udruživanja u SOUR »Mercator« — Ljubljana prvi glasi: »hitrejši razvoj socijalističkih samoupravnih i društveno-ekonomskih odnosa ter krepitev materijalne osnove združenega dela«, a treći: »skupen in usklajen razvoj TOZD«. I ovaj SAS o udruživanju u SOUR predviđa »skupno uresničavanje razvojnih investicij z združevanjem sredstev« i »skupno opravljene bančnih, kreditnih in dinarnih poslov«³

Od deset ciljeva udruživanja u složenu organizaciju »UPI« — Sarajevo pet ih spominje razvoj i sredstva, a i ostali se u svojoj suštini odnose na razvoj (naprimjer, »širenje ekonomske suradnje s inostranstvom« i sl.). Prvi, pak, cilj, je izgradnja bržeg razvoja socijalističkih samoupravnih društveno-ekonomskih odnosa i jačanje materijalne osnove..., drugi, zajedničko planiranje i ostvarivanje razvoja, itd.⁴

Slična je situacija i kod drugih složenih organizacija udruženog rada, na primjer, u samoupravnom sporazumu o udruživanju u SOUR »Brodokomerc« — Rijeka, ili »Rade Končar« Zagreb.⁵

1) Stav 3. čl. 18. Zakona o udruženom radu (Sl. list SFRJ 11.88)

2) Porečki glasnik — prilog 1 od 31. 3. 84. str. 7.

3) Posebna skupna izdaja glasila »Mercator« — Ljubljana čl. 10, str. 27. i 28, čl. 12, str. 28, čl. 41, str. 31.

4) SAS o udruživanju u složenu organizaciju udruženog rada »UPI« — Sarajevo, čl. 5, str. 6.

5) SAS o udruživanju u složenu organizaciju udruženog rada:

— »Brodokomerc« — Rijeka čl. 15, 28, 36 do 39
— »Rade Končar« — Zagreb čl. 34.

Odnosi u području razvoja manifestiraju se kroz razne postupke od kojih svaki ima specifičnu problematiku razjašnjenje koje bi zahtijevalo poseban tretman. Stoga će se u ovom radu ti postupci, kroz stanovite alternative, pokušati samo sistematizirati.

1. PRIPREMANJE RAZVOJNIH ODLUKA KAO OSNOV REGULIRANJA MEĐUSOBNIH ODNOSA

Formirati razvojnu politiku koncipirati razvoj, između ostalog znači donijeti više međusobno povezanih i usklađenih odluka koje se odnose na budućnost, i to na duži rok (odluke o vrsti proizvoda, obujmu poslovanja, načinima proizvodnje, tehnologiji, visini sredstava, načinima prodaje, načinima financiranja itd.) — pri tom se uvijek ističu tri faze odlučivanja: a) priprema, b) odluka, i c) realizacija odluke.

U procesu razvojnog odlučivanja pripremanje razvojne odluke ima poseban značaj: ona je najvažniji preduvjet dobrog razvojnog odlučivanja. Značaj pripreme prije svega proizlazi iz toga što se na osnovi nje odnosno na osnovi istraživanja i na toj osnovi napravljenih studija i elaborata, kao aktivnosti koje su bitan sastavni dio pripreme, predlažu programi u raznim alternativama kako bi organi koji donose odluke mogli da, od alternativa datih pripremom, izaberu najbolja rješenja.

Mada se pripremanje razvojne politike u svojoj konkretizaciji razlikuje već prema tome o kojoj se vrsti razvoja radi i mada se ono ne može šablonizirati — ipak se ističu stanovite za SOUR specifične alternative koje će se razmotriti kroz tri opće postupnosti pripremanja razvojne odluke, tj. kroz: a) analizu ekonomskog položaja, b) izbor i utvrđivanje razvojnih ciljeva, i c) izbor i utvrđivanje razvojne koncepcije.

(1) **Analiza ekonomskog položaja SOUR-a** znači utvrđivanje činjenica, razmatranje činjenica i dijagnozu i to za svaku članicu, uključivo njene interakcije s drugima. SOUR je, naime, složen sistem u kojemu su udružene i u okviru kojeg djeluju samostalne članice od kojih svaka ima svoju problematiku, pa je ekonomski položaj SOUR-a kao cjeline rezultanta ekonomskog položaja svih članica.

Analiza ekonomskog položaja SOUR-a odnosno pojedinih članica ne odnosi se samo na sadašnje stanje nego i na dosadašnji razvoj a, isto tako, i na perspektive u budućnosti. Stoga, analizu treba izvršiti za

svaku članicu i za njene dijelove⁶ te za SOUR u cjelini i to vremenski i prostorno.⁷

Analiza ekonomskog položaja odnosi se na istraživanje i objašnjavanje svih faktora relevantnih za poslovanje, težeći pri tom da se objasni zašto se neka pojava manifestira onako kako se manifestira, a ne na neki drugi način. Već je istaknuto da analiza ekonomskog položaja uključuje i budućnost, no to treba posebice istaknuti, naročito budućnost. To znači da i faktore koji se analiziraju treba sagledavati ne samo tako da se vidi kako su utjecali na dosadašnji razvoj, nego posebno i tako kako mogu utjecati na dalji razvoj. Tako, naprimjer, ne može se zadovoljiti analizom koja govori o dosadašnjem utjecaju tržišta na poslovanje, a ne razmatrati tržišne perspektive kao značajan faktor razvoja i budućeg poslovanja.

Naravno, to se odnosi i na ostale faktore uključivo subjektivni faktor. Bitno je, naime, odgovoriti na pitanje da li su radni kolektiv, poslovodni organ i ostali značajni akteri razvoja i poslovanja u stanju ovladati budućim uvjetima privređivanja kao objektivnim faktorima,⁸ odnosno što treba poduzeti da se radni kolektiv i svi bitni akteri mijenjaju u pravcu ovladavanja predstojećom problematikom.

Ocjena mogućnosti ovladavanja predstojećom problematikom je ustvari suština dijagnoze. Dijagnoza se sastoji u utvrđivanju problema koji prate SOUR i pojedine članice, a bazira se na objašnjenju činjenica koje su djelovale baš na takav a ne na neki drugačiji razvoj.

(2) **Izbor i utvrđivanje razvojnih ciljeva** znači dati odgovor na pitanje kamo SOUR i svaka njegova članica želi stići vodeći pri tom računa o realnim mogućnostima daljnjeg razvoja. Integriranost u SOUR, nesumnjivo, zahtijeva izbor i utvrđivanje zajedničkih ciljeva, ali također i ciljeva svake članice pa i svakog bitnijeg dijela. Naravno, u tom se kontekstu ciljevi moraju usklađivati i to kako između pojedinih članica tako

⁶ Svaka je članica također složen sistem (pod-sistem) koji u svom sastavu ima OOUR-e, pogone, poslovne jedinice i sl.

⁷ Dok se vremenski aspekt odnosi na analizu prošlog razdoblja, sadašnjosti i perspektive u budućnosti, dotle se prostorni aspekt odnosi na utvrđivanje položaja u odnosu na srodne organizacije i u odnosu na pojedine članice u SOUR-u. Naravno, analiza ekonomskog položaja uključuje i vremensku analizu prostornog aspekta, tj. usporedbu pojedinih organizacija u određenom vremenskom razdoblju.

⁸ »Ovladavanje objektivnim faktorima, odnosno korištenje uvjeta privređivanja od strane radnog kolektiva i čini suštinu radnog procesa, a stupanj njihovog iskorištenja odražava nivo racionalnosti poslovnog procesa. Vidi Popović Z.: Ekonomska analiza poslovanja, Informator, Zagreb 1983, str. 9.

i sa zajedničkim ciljevima. Osnovno polazište pri usaglašavanju ciljeva jesu međusobni odnosi koji proizlaze iz vertikalne i horizontalne povezanosti.

Dok vertikalna povezanost zahtijeva usaglašavanje ciljeva od najmanjih jedinica preko radnih organizacija do SOUR-a kao cjeline i do društveno političkih organizacija odnosno zajednica, dotle horizontalna povezanost zahtijeva usaglašavanje ciljeva između pojedinih članica, također i dijelova tih članica (interna povezanost) ali i s drugim privrednim i neprivrednim organizacijama izvan SOUR-a (eksterna povezanost).

No, iako se radi o integralnom izboru i utvrđivanju ciljeva treba razlikovati zajedničke od posebnih ciljeva. Posebni se ciljevi moraju usklađivati između pojedinih članica a također i sa zajedničkim ciljevima. Pri tom se mora koristiti metoda susretnog usklađivanja ciljeva. Ima, međutim i tzv. neutralnih ciljeva. To su ciljevi pojedinih članica koji se ne uklapaju u zajedničke ciljeve ali ih i ne ometaju a također ne ometaju niti posebne ciljeve drugih članica. Ti ciljevi direktno proizlaze iz raznih eksternih odnosa odnosno povezanosti. No, da ne bi bilo nesporazuma i te takve posebne ciljeve treba definirati u zajedničkom kontekstu.

(3) **Izbor i utvrđivanje razvojne koncepcije** znači izbor načina i sredstava za realizaciju postavljenih ciljeva. Pojednostavljeno rečeno dobiva se odgovor na pitanje: kada i kako pojedine članice i njihovi dijelovi te SOUR kao cjelina mogu stići do postavljenih ciljeva. Treba, dakle, odrediti dugoročnu poslovnu orijentaciju, proizvodne programe, tehnologiju, problematiku kadrova, angažiranje sredstava i financiranje itd. Izbor i utvrđivanje ciljeva i određivanje koncepcije usko su povezani. Ta suštinska povezanost znači da se i kod izbora ciljeva mora voditi računa o koncepciji, što zapravo znači o mogućnosti realizacije ciljeva.⁹

Već iz ovog što je rečeno vidljiv je ne samo obujam posla oko postavljanja koncepcije nego i značaj i osjetljivost tog posla. Dobri se ciljevi mogu realizirati na slab odnosno na neodgovarajući način, čime se anulira bonitet postavljenih ciljeva.

Zajednički ciljevi zahtijevaju zajedničku, a posebni ciljevi posebnu koncepciju. Međutim, i posebna koncepcija mora biti vidljiva svim članicama i usuglašena s eventualnim primjedbama članica. Jer, i posebna

koncepcija — možda na prvi pogled nevidljiva, a možda i namjerno prikrivena — može da se odražava na razvoj drugih članica.

Izbor i utvrđivanje koncepcije pretpostavlja osmišljenje čitavog niza postupaka, načina i sredstava kojima se konkretiziraju, razrađuju i čine ostvarljivim razvojni ciljevi. Osnovna nit koja se mora povlačiti prilikom izbora i utvrđivanja koncepcije — a to važi i za postavljanje ciljeva kao i za čitav proces razvojnog odlučivanja — mora biti postizavanje najveće racionalnosti poslovnog procesa.

U vezi s razvojnom koncepcijom složene organizacije treba istaknuti tri značajke: a) suvremenost rješenja, b) vremensko trajanje razvoja, i c) ujednačenost razvoja.

a) Prva značajka upozorava na nužnost primjenjivanja najsuvremenijih rješenja. Ako se očekuju neka nova tehnička ili znanstvena rješenja koja obećavaju nove mogućnosti, odnosno bolji i racionalniji poslovni proces — treba na njih pričekati i čim bude moguće primijeniti ih. Tek se primjenom najsuvremenijih dostignuća postižu veliki skokovi i racionalniji poslovni proces. Naravno, ovo se ne odnosi samo na SOUR kao cjelinu nego na svaku članicu odnosno na svaki njen dio.

b) Razvoj privredne organizacije realizira se u dužem ili kraćem vremenu, što ovisi o dva osnovna faktora: prvo, o razvoju potreba na tržištu i o razvojnim mogućnostima organizacije. Usklađenost tih dva faktora nužna je pretpostavka za racionalno poslovanje. Međutim, nije rijetka pojava da se ta dva faktora ne mogu uskladiti: ili je rast potreba na tržištu sporiji od razvojnih mogućnosti organizacije, ili su razvojne mogućnosti (financijske, kadrovske i druge) privredne organizacije slabije nego što su razvojne potrebe na tržištu. A, bitna komponenta razvojne koncepcije se upravo i sastoji u tome da se nađu što bolja rješenja. Stoga je razvoj organizacije najprikladnije projektirati po etapama prema rastu potreba na tržištu odnosno prema rastu razvojnih mogućnosti. Pri tom je važno da svaka etapa bude zaokružena cjelina. U tom slučaju jedna zaokružena etapa bit će ne samo poslovno aktivna (umjesto da su zamrznuta sredstva), već će eventualno stvarati akumulaciju i tako omogućavati realizaciju naredne etape iz razvojnog programa.

c) Ujednačenost razvoja ističe potrebu suradnje između ravnopravnih članica. No, mora se konstatirati da je i razvojna ujednačenost između pojedinih članica rijetka pojava. To, pak, ne znači da takvu situaciju treba nastavljati. Naprotiv, treba izabrati takav razvoj koji bi razne dijelove dovedio u

⁹) »Koncepcija čak konkretizira cilj. Cilj je, name promatran sam za sebe općenit, i samo kvalitativno određen. Razvojna koncepcija pak, taj cilj odnosno ciljeve konkretizira i definira u obliku zadataka.«
Vidi: Novak M. — Popović Z. Razvojna politika, Informator, Zagreb 1980, str. 128.

ujednačeniji položaj u pogledu uvjeta privređivanja, a tim i u poslovnoj aktivnosti udruženih radnika čime i suradnja među članicama postaje ne samo ravnopravnija nego i poslovno kvalitetnija. Međutim, ujednačavanje se ne smije shvatiti kao opće zaostajanje onih koji su već na većem razvojnem stupnju — naprotiv, i takve članice treba da prate razvoj u skladu sa općim društvenim i privrednim razvojem. Nesumnjivo, ujednačavanje ne ide niti lako niti brzo, pa će u složenoj organizaciji dugo vremena postojati neujednačen razvojni stupanj, a samim time i nejednak ekonomski položaj. To treba rješavati međusobnim odnosima u tekućem poslovnom procesu stvarajući pri tom postepeno uvjete da se u narednoj e-tapi situacija poboljša

2. ALTERNATIVA MEĐUSOBNIH ODNOSA U POGLEDU RAZVOJA

Četiri su alternativna rješenja u koja se mogu sistematizirati međusobni odnosi u području razvoja u složenoj organizaciji udruženog rada: 1) kreiranje razvoja i koncentracija sredstava raspoloživih za ulaganje u razvoj na nivou SOUR-a, 2) kreiranje razvoja na nivou SOUR-a uz koncentriranje jednog dijela sredstava raspoloživih za ulaganje u razvoj 3) planiranje razvoja na nivou SOUR-a uz decentralizirana sredstva, i 4) decentralizacija kreiranja razvoja i sredstava. Svako od tih rješenja znači određenu karakteristiku međusobnih odnosa i ima svoje prednosti i nedostatke. Osim toga, za međusobne odnose u složenoj organizaciji karakteristična je i uloga i položaj razvojne službe.

(1) **Kreiranje razvoja na nivou SOUR-a i koncentracija sredstava raspoloživih za ulaganja u razvoj**, redovito je praćena zajedničkom službom razvoja i internom bankom. Takva osnova reguliranja međusobnih odnosa najčešće je posljedica vrlo kompaktnog međusobno povezanog poslovnog procesa i velikog međusobnog povjerenja udruženih članica. Naime, kada je poslovni proces kompaktan i usko međusobno povezan onda je koordinacija razvoja nužna, jer svako zaostajanje jednog dijela negativno se odražava na druge dijelove, i samim time i na cjelinu. No, i pri tako kompaktnim poslovnim procesima javlja se potreba reguliranja međusobnih odnosa.

Potrebno je, prije svega, riješiti veličinu sredstava koja će se izdvajati za razvoj, zatim uvjete korištenja sredstava, obveze nakon izgradnje objekta i sl. Pri tom je nužno osigurati da što manje dolazi do neopravdanog prelijevanja sredstava iz jedne

u drugu članicu. Može, naime, doći do težnje da se dijelom izbjegnju obveze izdvajanja kako bi se dio sredstava prelio u osobne dohotke i zajedničku potrošnju. Ali može dolaziti (i to nije rijetka pojava) da pojedine članice u svom poslovanju postižu daleko manju racionalnost poslovanja nego što bi to objektivno mogle. I u tom slučaju dolazi do neopravdanog prelijevanja sredstava iz racionalnije u manje racionalnu organizaciju. Ovo ukazuje na potrebu da se (ma koliko to bilo teško pa čak i neugodno) uspostavi zajednička kontrola i analiza kako bi se u svim članicama ostvarivao što veći stupanj racionalnosti u odnosu na njihove mogućnosti. U svakom slučaju takve i druge neželjene posljedice treba rješavati.

Iako su sredstva koncentrirana na nivou SOUR-a, ona pripadaju pojedinim članicama, pa je potrebno o tome ne samo voditi evidenciju, nego i regulirati uvjete pod kojima se sredstva koncentriraju — način vraćanja, razne poslovne obaveze koje iz tog proističu, visina kamate i sl. Pojam vraćanja ne treba shvatiti samo u bukvalnom smislu nego i kroz obveze koje proističu nakon stavnite gradnje odnosno nakon dovršenja objekata, zatim kroz redosljed narednog ulaganja u pojedine članice, način formiranja internih cijena i sl.

Redosljed investiranja vrlo je interesantan za sve članice. Prije svega zato što se investiranjem u jednu članicu stvaraju bolji uvjeti privređivanja za sve članice. No, investiranje je i posebno interesantno za članicu u koju se investira, jer se tako postižu veće mogućnosti — obujam poslovanja, kvaliteta, dohodak i sl. To je i razlog da često postoji težnja da se, bez obzira na logiku poslovnog procesa, investira prvo u »svoju« organizaciju. Naravno, treba težiti što objektivnijem redosljedu, pa time i postavljanju što objektivnijih kriterija koji bi isticali redosljede.

Uz vlastita sredstva članica SOUR-a najčešće se za razvoj koriste krediti banaka i drugih poslovnih partnera. Ta se sredstva, naravno, moraju vraćati pod određenim uvjetima. Interna banka, nesumnjivo, u tim slučajevima igra značajnu ulogu, ali budući da se radi o dugoročnim kreditima koji se vraćanjem iz dohotka, transformiraju u vlastita sredstva, nužno je regulirati međusobne odnose rješavanjem obaveza prema kreditorima.

Koncentracija sredstava praćena je i zajedničkom službom razvoja (o čemu će kasnije biti riječi), ali i koordinativnim tijelom koje će uz službu razvoja pripremiti donošenje razvojnih odluka.

(2) **Kreiranje razvoja na nivou SOUR-a uz koncentraciju jednog dijela sredstava** raspoloživih za ulaganja u razvoj je češća alternativa, što je sasvim logično jer svaka članica ima konstantne potrebe za manjim investiranjem za koje ne samo da nije potrebna suglasnost ostalih članica nego bi procedura dobivanja suglasnosti značila smanjenje operativnosti poslovanja.

Ova alternativa pretpostavlja zajedničko kreiranje razvoja u pogledu krupnijih zahvata bitnih za čitav SOUR odnosno za sve ili za većinu udruženih članica. Zahvata, naime, za koje se može reći da su kapitalna ulaganja u propulzivne poslovne procese. Iako je prema ovoj alternativni jedan dio sredstava decentraliziran odnosno iako ostaje na direktno raspolaganje pojedinim članicama, ne znači da se u pojedinim slučajevima na nivou SOUR-a ne mogu koristiti i ta sredstva. Ona se mogu koristiti ukoliko članica koja s njima raspolaze za neko vrijeme ne namjerava ih koristiti. Ovaj primjer najbolje ukazuje na činjenicu da se svi međusobni odnosi i ne mogu unaprijed samoupravnim aktima regulirati. Uvijek će biti postupaka koje je potrebno rješavati u skladu sa zahtjevima privređivanja u datom momentu. Ovaj primjer, pak, ukazuje i na to da se međusobni odnosi i ne mogu promatrati samo kroz samoupravne akte nego i kroz razne odluke koje se donose koordinirano na nivou SOUR-a ali i one koje povremeno donose same članice.

Služba razvoja je na nivou SOUR-a, ali tu su moguće dvije varijante. Prema jednoj varijanti služba razvoja na nivou SOUR-a bavi se samo onim razvojem koji je kao zajednički interesantan za sve ili za većinu članica i razvojem koji se bazira na koncentriranim sredstvima. Ova varijanta pretpostavlja da u organizacijama članicama postoje manje službe razvoja ili referenti ili osobe koje su pored nekog drugog posla zadužene za poslove razvoja, a koji se bave onim dijelom investiranja sredstava koja su ostala na direktno raspolaganje članicama.

Druga varijanta pretpostavlja da u organizacijama članicama nema nikakvih službi razvoja (naravno, ne računajući organe odlučivanja, te poslovodne organe koji se u svim varijantama na stanovit način bave razvojem), pa niti pojedinaca koji se bave investicijama. U tom slučaju služba razvoja na nivou SOUR-a obavlja poslovanja u vezi s razvojem koji se kreira na nivou SOUR-a, ali i ono koje se odnosi na direktno investiranje pojedinih članica. Naravno, u pogledu dijela sredstava koja su koncentrirana postupak je onaj koji je opisan pod točkom (1).

(3) **Planiranje razvoja na nivou SOUR-a uz decentralizirana sredstva** također se često sreće. Mada je po svim alternativama svaka članica odgovorna za svoj razvoj, po ovoj alternativni to je samo njena obveza. Ona nema ne samo suštinsku nego ni formalnu obvezu da se o svom razvoju konzultira s drugim članicama. Svaka konzultacija glede ovoga pitanja je neobvezna i konzultativna. Međutim, i ova alternativa ima dvije varijante. Jednu, da se svaka članica oslanja isključivo na svoja sredstva i na vanjske kredite, dok se druga varijanta sastoji u tome da se članice ipak oslanjaju i na stanovitu međusobnu pomoć. Vrste i načini pomoći u pravilu nisu samoupravnim aktima detaljnije regulirani, nego se reguliraju povremeno i to samo između organizacija koje prave odnosni aranžman.

I kod ove je alternative služba razvoja na nivou SOUR-a, no to nije suštinsko nego više tehničko pitanje. Služba razvoja, naime, u ovom slučaju obavlja servis pojedinim organizacijama i ima obvezu prema svakoj organizaciji posebno. Služba razvoja zapravo je iako na nivou SOUR-a, služba svake radne organizacije i prema svakoj posebno ima sve one obveze koje proizlaze između službi razvoja i organizacija čiji su sastavni dio. Ta služba mora redovito kontaktirati sa svakom članicom SOUR-a, ali ne prvenstveno u pogledu cjelovita razvoja SOUR-a, nego prvenstveno u pogledu razvoja odnosne organizacije.

Ova alternativa zapravo predstavlja formalnu integriranost (kroz razvojnu službu), dok suštinska integriranost (kroz zajedničku politiku i udruživanje sredstava) ipak izostaje. Zajednička služba razvoja, dakle, više je stvar oportuniteta i eventualno manjih troškova te službe (što može čak biti samo prividno), nego pravog samoupravnog udruživanja rada i sredstava.

(4) **Decentralizacija kreiranja razvoja i sredstava** nije zapažena među složenim organizacijama kojih su akti pregledani jer se, polazeći od ZUR-a, prilikom udruživanja u SOUR-e prvenstveno polazi od razvoja. No, i ova je alternativa moguća. U takvom slučaju svaka članica, ne samo da ne udružuje niti dio sredstava za razvoj nego ima (ako ima) svoje službe razvoja, referade ili zadužene koji se povremeno bave razvojnim poslovima. U svakom slučaju razvoj svake radne organizacije je stvar te organizacije. Mogu postojati koordinacije na nivou SOUR-a, one se najčešće svode na međusobnu pomoć pojedinih članica i to od slučaja do slučaja.

(5) **Prednosti i nedostaci pojedinih rješenja.** Alternativna rješenja međusobnih od-

nosa kreću se od potpune decentralizacije razvojnog kreiranja i sredstava do potpune centralizacije i kreiranja i sredstava. Ostale alternative su međurješenja odnosno razne kombinacije ta dva dijametralno suprotna rješenja.

Naravno, svaka alternativa ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti jedne zapravo su nedostaci druge, pa je pitanje objektivnih faktora koji su djelovali na udruživanje ali i subjektivnih, koja će se alternativa primijeniti. Što se ide više ka koncentraciji kreiranja i sredstava to je integriranost veća pa je moguć i širi pogled na problematiku kojom se čitav SOUR i pojedine članice bave. Osim toga centralizacija sredstava često (ne uvijek) omogućava racionalnije ulaganje u tzv. »udarne« pravce razvoja, tj. u takve objekte koji postaju propulzivni i kao takvi nosioci daljeg razvoja. SOUR, dalje, kao cjelina, u slučaju koncentracije sredstava, raspolaze većim sredstvima pa se i učešća koja često nisu mala lakše osiguravaju. Napokon, prednost je i to što se integriranim sredstvima i, što je još važnije, integriranom razvojnom politikom sredstva mogu ulagati jednim logičnim redom kako to sam proces zahtijeva.

Nedostaci koncentracije na nivou SOUR-a, pak, su u tome što neposredno upravljanje slabi (često su odluke formalnije nego pri decentralizaciji). To je i osnovni nedostatak iz kojeg proizlaze drugi. Tako na nivou SOUR-a jače članice imaju i jači utjecaj u odlučivanju pa ponekad forsiraju ne onaj redoslijed ulaganja u razvoj koji je poslovno logičan, nego onaj koji u datom momentu njima odgovara. Osim toga, promašaji (koji su uvijek mogući) opasniji su kada se radi o velikim sredstvima (i ne samo velikim, nego sa svim sredstvima jednog SOUR-a).

Kombinacijom ovih dviju krajnjih alternativa želi se potencirati prednosti a umanjiti nedostatke. Ipak koja će alternativa biti prihvaćena ovisi o dva osnovna faktora: a) o tipu poslovnog procesa¹⁰ u SOUR-u, odnosno o vrsti i načinu međusobne povezanosti u poslovnom procesu (objektivni fak-

tor), i b) o spremnosti članica da surađuju na jedan ili drugi način (subjektivni faktor).¹¹

(6) **Uloga i položaj razvojne službe.** Razvoj složene organizacije, odnosno pojedinih članica, osnovna je preokupacija razvojnih službi i suština njihovog postojanja, pa i ulogu tih službi treba sagledavati u okviru tog njihovog zadatka. S obzirom da se razvojni proces odvija kroz određene faze (od inicijative preko pripreme i odluke do realizacije) najbolje je kroz te faze razmotriti i ulogu razvojnih službi.

Inicijativa je obaveza razvojnih službi, no ne znači da inicijative ne treba da daju i pojedine članice pa čak i pojedinci. Razvojne službe prijedloge sakupljaju, razrađuju i sistematiziraju, i, ukoliko su dobri, prihvaćaju i prosljeđuju s obrazloženjem na odlučivanje (prosljeđuju i one za koje smatraju da nisu dobri).

Ako je inicijativa prihvaćena, razvojna služba priprema razvojnu odluku, tj. izražuje ili najčešće odgovarajućim institucijama i pojedincima povjerava da u vidu studija i elaborata obrade pojedine probleme. Na osnovu njih, tj. na osnovi istraživanja i na toj osnovi izrađenih studija i elaborata, kao aktivnosti koje znače pripremu, predlaže programe u raznim alternativama kako bi organi koji donose odluke mogli da odaberu najbolje rješenje.

U razvojnom procesu faza odlučivanja vremenski je najkraća, ali i vrlo značajna. U okviru te faze razvojna služba obrazlaže pojedine alternative i daje eventualne dopune. Osnovni joj je zadatak da pomogne da se donese pravilna odluka, ali pri tom mora imati svoj jasan stav i mora se ograđivati od eventualnih odluka s kojima se ne slaže.

Realizacija razvojnih odluka može biti obveza razvojnih službi, no, ipak, razvojne službe najčešće realizaciju odluke samo prate i kontroliraju, a sprovode ih za pojedine poslove osposobljene odnosno specijalizirane službe, institucije i pojedinci. Naime, realizacija razvojne odluke u pravilu znači obavljanje raznih poslova: geoloških, građevinskih, energetskih, vodoopskrbnih, strojarskih, ekoloških, nabavnih itd.

10) »...ono što povezuje proces društvene reprodukcije i nisu — u primarnom smislu — organizacioni oblici udruživanja nego sam poslovni proces, poslovni odnosi i suradnja između privrednih (proizvodnih, saobraćajnih, ugostiteljskih, trgovačkih i sl.) i ne samo privrednih organizacija. A poslovni odnosi i suradnja među pojedinim organizacijama nužno postoje — pitanje je samo kako se i da li se u dovoljnoj mjeri sagledavaju. Organizacija, pak, i organizacioni oblici udruživanja su sredstvo da se ti procesi dobro odvijaju.« Organizacioni oblici udruživanja rada i sredstava kao faktor uspješnosti poslovanja, knjiga V, Ekonomski fakultet, Rijeka 1985. — Vidi: Popović Z. Ciljevi i nosioci razvojne politike privredne organizacije u kontekstu efikasnog udruživanja rada i sredstava, str 247.

11) Međutim, općenito se može reći da što se više ide ka nižim organizacionim oblicima (radnim procesima) subjektivni je faktor sve više ograničen drugim faktorima (kao što su proizvod, tehnologija, kapaciteti pa čak i institucionalni uvjeti i sl.), kao i to da intenzitet djelovanja tih faktora slabi, odnosno da jača utjecaj subjektivnog faktora, što se više ide ka višim nivoima organiziranosti.« Grupa autora: Uređenje društveno-ekonomskih odnosa u složenim organizacijama udruženog rada, I. dio, Ekonomski fakultet, Rijeka 1986, str. 47.

Pri razmatranju uloge razvojne službe nužno je istaknuti da razvojne službe ne smiju biti formalne (to ne bi smjele biti ni mnoge druge službe), već aktivan činilac razvoja složene organizacije kao cjeline i razvoja pojedinih članica. Iako razvojna služba ne donosi odluke, ona čitav razvojni proces prati kao izvršni nosilac čitavog razvojnog procesa od inicijative do realizacije. To je svakako visokostručan i vrlo odgovoran posao.

S obzirom na vrlo odgovornu ulogu razvojnih službi sasvim je razumljivo da im i položaj mora biti odgovarajući. Njihov položaj ne smije biti administrativno-tehničkog karaktera (u smislu obavljanja raznih poslova prema zahtjevima pojedinih članica, organa i pojedinaca), nego mora biti suštinski. To znači da mora biti kreativan, na što i ukazuju u nastavku istaknute četiri karakteristike.

Prva se karakteristika odnosi na shvatanje razvoja i razvojnih službi od strane pojedinih članica. Nije, naime, svedjedno da li se tim službama želi dati samo administrativno-tehnički karakter, ili, pak, karakter važnog aktera u procesu odlučivanja. Naravno, uloga razvojne službe u procesu odlučivanja ne odnosi se na samo donošenje odluke — to je stvar samoupravnih organa — ali se odnosi na sve ostale faze odlučivanja. Ukoliko se razvojna služba shvati kao aktivan akter odlučivanja onda će se shodno tome postaviti i ostale tri karakteristike.

Druga se karakteristika odnosi na kadrove. Kvalitetan rad razvojnih službi zahtijeva iskusne i stručne kadrove koji su u stanju ne samo stručno nego i društveno da se nose s pojedinim problemima, a ti problemi nisu mali. Oni su eksterni, jer treba razvijati određenu politiku u vrlo složenom okružju. Isto tako, oni su i interni, jer treba u okviru SOUR-a prevladavati razne objektivne i često vrlo subjektivne prepona. To mogu samo snažne ličnosti. S obzirom da kadrovi ne dolaze sami po sebi u razvojnu službu, očito je stav prema razvojnoj službi osnovno polazište i njene kadrovske snage. Želja članica (stvarna a ne formalna odnosno ne ona koja se verbalno ističe) da se ima jaka razvojna služba ili, pak, služba koja će biti na repu događaja i koja će potvrđivati želje jačih aktera u SOUR-u, osnova je ekipiranosti razvojnih službi. Ova druga nikada neće dovesti do ekipiranja pravim kadrovima.

Treća karakteristika, koja također polazi od prve, jest organizacija razvojne službe. Eksterni aspekt organizacije te službe, tj. njeno mjesto u organima SOUR-a, usko

je vezan i za njen suštinski položaj. Razvojna služba može biti jaka i samostalna služba, a može biti i u sklopu neke druge službe, čak i one u kojoj nema uvjete za pravi rad i vlastiti razvoj. No, i interni aspekt organizacije — tj. mikro-organizacija od podjele poslova pa do kolanja dokumentacije i do kretanja informacija važnih za razvoj — nesumnjivo je bitna karakteristika položaja pa tim i uspjeha ili neuspjeha razvojne službe.

Četvrta se karakteristika odnosi na financiranje i to kako na angažiranje sredstava odnosno na opremanje razvojne službe odgovarajućim suvremenim uređajima, tako i na pokrivanje troškova rada razvojne službe. Troškovi se razvojne službe najčešće pokrivaju razmjerno snazi pojedinih članica (izraženo visinom dohotka, interne akumulacije, brojem zaposlenih, angažiranim sredstvima i sl.). Svim razvojnim službama SOUR-a u kojima su samoupravni akti pregledani, troškovi rada su pokriveni. No, postavlja se pitanje da li je efikasnije pokrivati stvarne troškove ili, pak, planirane troškove. Ukoliko se pokrivaju stvarni troškovi onda zaposleni u razvojnim službama primaju osobne dohotke u direktnoj ovisnosti o osobnim dohocima zaposlenih. U koliko se, pak, troškovi pokrivaju na osnovu plana onda razvojna služba ima svoj »vlastiti« dohodak, koji, naravno, uključuje akumulaciju, osobne dohotke i zajedničku potrošnju, raspoređuje neovisno o kretanju osobnih dohodaka članica. No, mora se istaknuti da i u slučaju kada se troškovi pokrivaju na osnovi plana, osobni dohoci u suštini prate osobne dohotke zaposlenih u pojedinim članicama.

Za komparaciju dva načina pokrivanja troškova razvojnih službi istaknut je primjer samo iz razloga da se istakne razlika. No, od načina formiranja osobnih dohodaka daleko je važnija posljedica u pogledu donošenja odluka o trošenju sredstava. U slučaju kada se pokrivaju stvarni troškovi, razvojne službe moraju i za pojedine i manje akcije tražiti posebnu suglasnost članica, što smanjuje operativnost tih službi i umjesto da obavljaju posao razvoja koji im je osnovni, troše vrijeme na obrazlaganje pokrivanja pojedinih, ne vlastitih nego općih, potreba. U slučaju kada se troškovi pokrivaju na osnovu plana, onda su i svi zahtvi planirani, odobreni i financijski pokriveni — u tom slučaju ne treba gubiti vrijeme za obrazlaganje svakog troška; svi su troškovi prilikom donošenja plana i odobreni. Jedino, ako se pokaže da nešto nije planirano, a potrebno je, treba naknadno raspraviti.

3. UMJESTO ZAKLJUČKA

Složene organizacije udruženog rada u pravilu predstavljaju ekonomski snažne organizacije sa širokim dijapazonom djelovanja uz realnu mogućnost da se dobro organiziraju i da kao takve efikasnije rješavaju problematiku mnogih funkcija. Razvoj je, nesumnjivo, funkcija koja u kontekstu udruživanja u složene organizacije ima posebno mjesto, pa nije slučajno da se kao razlog udruživanja razvoj ističe ne samo u ZUR-u nego i u normativnim aktima velikog broja (svih konzultiranih) složenih organizacija. U kontekstu složene organizacije

problematika razvoja ne samo da je financijski lakše rješiva, nego postoje realne mogućnosti da se rješava kompleksnije i obuhvatnije.

Razvoj, međutim, u kontekstu složene organizacije znači i stanovite međusobne odnose koje je nužno regulirati, ali ne šablonskim rješenjima. Naprotiv, nužno je kroz pojedine postupke pripremanja razvojne odluke iznalaziti takva rješenja koja će, polazeći od specifičnosti svake složene organizacije i pojedinih njenih dijelova, u odgovarajućem vremenu značiti izbor najbolje alternative.

Dr. Žarko Popović

Summary

REGULATING INTERRELATIONS IN THE DEVELOPMENT SPHERE OF THE COMPOSITE ORGANIZATIONS OF ASSOCIATED LABOUR

The basic starting point for regulating interrelations in the development sphere is decisions preparation which is systemized in the article by the analysis of the economic position, the choice and the establishment of development goals as well as the choice and setting up development concept; not only for the composite organization of associated labour as a whole but also for each of its members including interaction with others.

Interrelations in the development sphere can be systemized into four alternative solutions: 1) creating development and concentrating means available for investment on the level of the composite organization of associated labour, 2) creating development on the level of the composite organization of associated labour by concentrating one part of means available for investment in development, 3) development planning on the level of the composite organization of associated labour by decentralization of means, 4) decentralization of development creating and decentralization of means. Each of these solutions has a definite characteristics of interrelations and its advantages and disadvantages — are especially examined in this article. In addition to it alternatives of the position in the development department of the composite organization of associated labour are dealt with.