

I Pera koji je potaknuo razdvajanje zadruge shvaća da upravo to ide na štetu Hrvata, a u korist tudinca. »Mi se razdvajamo, neblak mu, umjesto da jačamo, povećavamo zadruge, mi, jer svatko hoće biti svoj gazda, napuštamo braću i očeve, ostavljamo nećake da ginu po nekoj vječnoj carskoj pravi, švapskoj, turskoj, mađarskoj, nikad po šokačkoj.«

Nesloga braće, sukobi u zadruzi, razilaženja, dijeljenja, slabljenja zadruge slika su hrvatske nesloge i hrvatskog slabljenja kroz povijest. Time se Andrić predstavio kao pisac kojemu je povijest nadahnuće, ali i iskustvo za promišljanje suvremenosti.

*Dubravka Težak*

Branka MRAOVIĆ, *Pobjednici i gubitnici*. Organizacijske implikacije tehnološkoga razvoja, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 1995.

Činjenica je da nagle tehnološke, političke, socijalne i kulturne promjene oblikuju strukturu gospodarstava diljem svijeta. Neprijeporno je, tvrdi autorica koja o spomenutim fenomenima progovara iz motrišta industrijskog sociologa, da je u 20. stoljeću tehnologija zalag pobjede, i kao takva, važno oružje pomoću kojega one tvrtke koje budu neprestano tehnološki poboljšavale svoje proizvode, mogu biti i ostajati u skupini pobjednika.

Nove tehnologije, osobito informacijske, šire se munjevito i prožimlju sve sfere ljudske djelatnosti. Zbog njihova univerzalnoga značaja mogu ih potencijalno primijeniti sve industrijske zemlje koje imaju dostatnu obrazovnu i kvalifikacijsku razinu svojega stanovništva. Budući da su promjene koje proizlaze iz njihove primjene sveobuhvatne, nužno slijedi da tehnologi-

ja mora biti predmet općeg zanimanja na koji se politika ne smije oglašiti.

Knjiga je namijenjena praktičarima, ponajprije menadžerima, inženjerima, tehnolozima i stručnjacima u djelatničkim službama, koji žele da im znanstvena istraživanja pomognu u naporima za povećanjem proizvodnosti rada, kao i pri planiranju i implementaciji programa tehnoloških inovacija u njihovim poduzećima. Knjiga je također namijenjena i ostalim manje upućenim čitateljima koji žele produbiti svoje znanje iz područja ljudskih resursa u poslovnim organizacijama. Čitatelj će u njoj naći osnovne informacije o znanstvenim nalazima iskusnih istraživača, i to pretežno u britanskom i američkom kulturnom krugu koji su označili prekretnice u industrijskim istraživanjima, kao i rezultate autoričinih empirijskih istraživanja provedenima u hrvatskim organizacijama.

Knjiga je idejno podijeljena na dva dijela. U prvom se dijelu raščlanjuje proces transfera iz birokratske ili segmentirane organizacije u inovativnu ili integriranu organizaciju. Taj se fenomen prati u razvojnoj perspektivi od 50-ih godina, kada tehnologija prvi put ulazi u središte zanimanja istraživača kao dimenzija formalne strukture organizacije, pa sve do procesa implementacije novih tehnologija, osobito informacijskih tehnologija i njihovih suvremenih kritika 90-ih godina. U tim poglavljima ispituju situacije u kojima dolazi do izražaja potrebitost znanstvene procjene u procesima intenziviranja rada. Autorica inzistira na tezi da je iznimno važno da suradnja između menadžera i istraživača bude uspostavljena još u fazi formuliranja ciljeva i svrha namjeravanoga djelovanja, a ne u fazi implementacije već gotovih programa. Iz tog se razloga u ovom dijelu knjige analiziraju i procje-

njuju konstitutivni elementi poslovnih organizacija, kao i koraci koje je potrebno poduzeti kako bi prijelaz iz jednoga modela organizacije, onoga koji se temelji na starim tehnologijama u novi model koji će se temeljiti na novim tehnologijama, bio proveden što uspješnije i bezbolnije.

U drugom dijelu knjige čitatelj će naći rezultate autoričina samostalnog istraživanja na uzorku građevinskih organizacija u Hrvatskoj. Dobiveni nalazi i zaključci uspoređivi su i s ostalim granama gospodarstva i modelima poduzeća tako da se čitatelju pruža uvid u »iskustvo« zemlje koja je gotovo nakon pola stoljeća provedenoga u socijalističkome sustavu ponovno kročila u tržišne odnose. To je »svjedočanstvo o jednome sustavu«, u trenutku »kad su promjene već kucale na vrata«. Dobiveni nalaz pruža materijal za objektivniju prosudbu novonastale situacije. Istraživanje bi moglo korisno poslužiti upravo u kontekstu novih realnosti 90-ih godina jer pruža jasan uvid u psiho-socijalne portrete zaposlenih u hrvatskim poduzećima. Riječ je, naime, o tome da se institucionalni oblici mogu mijenjati mnogo brže od svijesti ljudi, koja je kruća i manje sklona promjeni. Zakonska regulativa može se promijeniti dok rukovoditelji u praksi imaju na raspolaganju iste ljude. Zbog toga autorica upozoruje na poteškoće do kojih bi moglo doći zbog inkompatibilnosti uvriježenih obrazaca ponašanja zaposlenih, koji su posljedica toga što se proces njihove socijalizacije odvijao u sustavu »samoupravljanja«, i novih zahtijeva što ih nameću institucionalne promjene u hrvatskomu društvu zasnovanih na tržišnim odnosima.

U tom kontekstu autorica postavlja pitanje: Što je stari sustav ostavio u naslijeđe novome? U prvom redu zastarjele tehnologije, okamenjene

strukture organizacija, odsutnost motivacijskih čimbenika, manjak radne etike, konfliktne odnose između

socio-profesionalnih skupina, neprimjerenu obrazovnu i kvalifikacijsku razinu radne snage, promašaje u kadrovskoj politici, raskorak između sustava obrazovanja i potreba gospodarstva, uplitanje političkih čimbenika u rad organizacija i zastarjele stilove rukovođenja neprimjerene novim realnostima. To znači da u uvjetima staroga sustava nisu bile zadovoljne ni minimalne pretpostavke na kojima se temelje djelotvorne organizacije. Drugim riječima, bivšim je rukovoditeljima nedostajao instrumentarij mjera s pomoću kojega bi mogli ostvariti strateške ciljeve svojih organizacija. Sve je to rezultiralo dugim razdobljem krize, stagnacije i loše organizacije. Promjene su, dakle, bile nužne, i one su morale biti korjenite.

Hrvatski menadžeri danas stoje pred tri temeljna izazova: tehnološkim razvitkom, tržišnim gospodarstvom te svjetskim procesima i konkurencijom. Pitanje je samo što bi se trebalo učiniti? Danas, kad Hrvatska teži preporodu svojega gospodarstva, jedno od prvih pitanja koje će morati riješiti jest oživljavanje onih grana industrije koje su opterećene zastarjelošću svojih tehnologija. U tom kontekstu iskustva koja već postoje u drugim zemljama više su nego dragocjena.

Hrvatski menadžeri stoje pred ozbiljnim teškoćama i velikim izazovima jer moraju premostiti jaz između novih stvarnosti i raspoloživih ljudskih resursa. Za njih je tržišno gospodarstvo novo iskustvo, zato se moraju »boriti« sa svladavanjem »početničkih koraka« koje su njihovi kolege na Zapadu već odavno napravili. Put bi mogao biti dug, osim ako se znanja i spoznaje sa Zapada ne usvoje brzo, fleksivno.

bilno i selektivno - primjereno kulturnom kontekstu Hrvatske i mogućnostima njezina gospodarstva.

Očito je da je za ovo socijalna kohezija nužan preduvjet već stoga što je ona prijeko potrebna za gospodarstveni uspjeh, isto kao što je gospodarstveni uspjeh potreban za socijalni napredak. U tim procesima za hrvatsko je gospodarstvo, ako želi biti konkurentno na svjetskim tržištima, jedno od najvažnijih pitanja ono koje se odnosi na tehnološku razinu i djelotvornost rada njegovih organizacija, pri čemu ga se, dakako, mora promatrati u europskome kontekstu.

Za europsku je, pak, industriju prijeko potrebno uočavanje važnosti sektora informacijskih tehnologija, pri čemu su, drži autorica, osobito značajna tri smjera djelovanja. Prvo, za prodor i prednost na svjetskim tržištima potrebno je uočiti strateške potencijale sektora informacijskih tehnologija, što bi trebalo rezultirati sinhroniziranim djelovanjem između glavnih aktera: vlade, industrije, korporacije, znanosti, sindikata i sustava obrazovanja. Drugo, potrebna je svijest o strateškoj važnosti ulaganja u istraživanje i razvoj, kao i svijest o potrebi da troškovi toga sektora budu financirani iz fondova industrije, a ne iz vladinih institucija što bi trebalo rezultirati neposrednim gospodarskim učincima od istraživačkih projekata. Treće, potrebne su promjene u gledištima naspram strukture i funkcije sustava obrazovanja i poduke što bi trebalo poboljšati obrazovnu razinu europske radne snage i povećati konkurentnost europske industrije.

Kad govorimo o organizacijskim implikacijama tehnološkoga razvoja, nije riječ o tome, ističe autorica, da budućnost modernih industrijskih društava ovisi o pojavi novih poduzeća koja bi trebala zamijeniti stara (zato

što su ona nesposobna za tehnološku inovaciju, nego o tom da tehnološki razvoj prisiljava stara poduzeća i grane industrije na otvorenost i fleksibilnost prema promjeni). Osnovna pretpostavka uspješnog uvođenja tehnološke promjene jest ta da je ljudi prihvatite, a da bi oni to mogli, moraju je razumjeti. Stupanj toga razumijevanja, pak, ovisi o širini njihovih tehničkih horizonata. Kad neka zemlja ili tvrtka usvoji novu tehnologiju, o obrazovnoj razini njezina stanovništva i o sposobnostima menadžera kao odlučujućih pokretača promjene, poprilično ovisi dužina vremena koje je potrebno da ona postane konkurentna u novoj tehnologiji.

U novim realnostima, obrazovanje bi trebalo biti proces koji se nastavlja tijekom života, i to podjednako formalnim, kao i neformalnim putovima. Ako su nove tehnologije »oružje« bogatih, zemlje istočne i srednje Europe imaju također svoje »adute« u kvalitetno i polivalentno obrazovanim ljudskim resursima. Pitanje je samo kako će oni, i za koju cijenu, moći plasirati svoja znanja na tržištu.

Knjiga na kraju, raspravljajući o mnogim problemima i nedoumicama modernoga poslovnog čovjeka, obraća pozornost na to da tehnologija može biti vrlo korisna varijabla ako želimo razviti komparativan pristup u istraživanjima industrijskog ponašanja u zapadnim, srednjoeuropskim i istočnoeuropskim zemljama. S druge strane, takav komparativan pristup može biti početna točka za proizvodan dijalog između Hrvatske i njezinih inozemnih partnera.

*Ivan Koprek*