

Kako se kalio “fića”: jugoslovenski radnici i italijanska tehnologija u Crvenoj zastavi, 1955.–1962.

MARKO MILJKOVIĆ

Doktorand, Odsjek za povijest,
Central European University, Budimpešta

Članak obrađuje početni period razvoja savremene automobilske industrije u Jugoslaviji (1955.–1962.), na primeru fabrike automobila Crvena zastava, odnosno razvoja proizvodnje “fiće”. Prateći različite aspekte saradnje između Crvene zastave i italijanskog FIAT-a na ovom projektu, fokus ovog rada je na problemu transfera i usvajanja savremene italijanske tehnologije u jugoslovenski sistem radničkog samoupravljanja fabrikama. Deo ove analize se bavi i rezultatima koje je ovaj proces imao na formiranje specifičnog jugoslovenskog modela industrijske proizvodnje, koji je predstavljao kombinaciju socijalističkog i kapitalističkog načina proizvodnje. Konačno, “fića” je, kao najvidljiviji rezultat izgradnje ovog hibridnog modela, posmatran i kao simbol uspeha procesa ubrzane industrijalizacije Jugoslavije posle Drugog svetskog rata i kreiranja njene radničke klase.

Ključne riječi: transfer tehnologije, Crvena zastava, “fića”, radnici

Proizvodnja putničkih automobila u Jugoslaviji je počela potpisivanjem ugovora o kupovini licence italijanskog proizvođača FIAT, 12. avgusta 1954. godine, u pogonima predratne fabrike oružja Crvena zastava (Kragujevac, Srbija). Ovaj ugovor je, prema Siegelbaumu, bio prvi komercijalni ugovor i poslovni poduhvat između jedne zapadne kompanije i socijalističke zemlje u periodu posle Drugog svetskog rata (Siegelbaum 2008: 88), i u tom kontekstu je predstavljao jedan od simbola promene kursa spoljnog i unutrašnjeg političkog razvoja Jugoslavije posle Titovog raskida sa Staljinom 1948. godine.

U narednim godinama FIAT je postao jedan od najvažnijih stranih partnera na osnovu čije tehnologije i iskustva je jugoslovenska automobilska industrija postala jedna od najsavremenijih i najvećih industrijskih grana u zemlji, sa rastućim izvoznim potencijalom i profitabilnim poslovnim ugovorima u zemlji i inostranstvu. Do sredine 1962. godine Crvena zastava je u Kragujevcu otvorila potpuno nove pogone zahvaljujući kojima je postala jedna od najsavremenijih fabrika automobila u Evropi, i samim tim, imala ulogu

zamajca u procesu razvoja i modernizacije čitave jugoslovenske industrije i ekonomije (Miljković 2012: 66–67, 79).

Međutim, izgradnja savremene automobilske industrije nije bio lak zadatak u zemlji koja je i bez razornih efekata Drugog svetskog rata bila jedna od najslabije motorizovanih zemalja u Evropi, i koja je imala veoma ograničene mogućnosti za samostalni razvoj, naročito u pogledu postojećeg stanja industrije i prateće infrastrukture (Miljković 2011). Osim toga, u jugoslovenskom dominantno poljoprivrednom društvu, opšti stepen tehničke kulture je bio veoma nizak, dok je broj iskusnih stručnjaka i specijalizovanih radnika sposobnih za razvoj složenog sistema masovne proizvodnje putničkih automobila bio još manji.

U svom članku, predstaviću na koji način je Jugoslavija, od zemlje koja nije raspolagala ni neophodnom tehnologijom ni industrijskim kapacitetima za samostalni razvoj automobilske industrije, u periodu od 1955. do 1962. godine uspela da izgradi savremenu automobilsku industriju u čijem jezgru se nalazila fabrika Crvena zastava. Fokus mog rada biće na mehanizmima za prevazilaženje problema nedostatka kvalifikovane radne snage, stručnjaka i odgovarajućeg tehničkog znanja u procesu transfera i usvajanja zapadne tehnologije u jugoslovenski socijalistički politički, ekonomski i društveni sistem. U tom kontekstu, predstaviću u kojoj je meri kombinacija jugoslovenskog sistema radničkog samoupravljanja fabrikama i zapadnog tehnokratskog načina razmišljanja bila efikasna kao oblik organizovanja industrijske proizvodnje u zemlji.

TEHNOLOŠKI TRANSFER – TEORIJSKI OKVIR

“Proces tehnološkog transfera je star koliko i civilizacija, ali se odupire jednostavnom razumevanju svih njegovih složenih oblika” (Sirilli 1992: 352). Ova kratka rečenica ističe jednu od osnovnih karakteristika procesa tehnološkog transfera, konkretno, njegovu kompleksnost, kao i činjenicu da je svaki transfer jedinstven. Ipak, moguće je uspostaviti određeni teorijski okvir.

Prema Amsden, u periodu posle Drugog svetskog rata, ekonomski zaostale zemlje koje su izgradile tehnološki visoko sofisticirane industrijske grane, uspele su u tome isključivo zahvaljući doslednom “učenju” (*pure learning*) koje je značilo “potpunu inicijalnu zavisnost od komercijalizovane tehnologije drugih zemalja u izgradnji savremene industrije” (Amsden 2001: 2). Drugim rečima, ovo “učenje” odnosi se na proces tehnološkog transfera, koji se takođe može definisati i kao “planski prenos tehnologije koordinisan od strane kompanije ili države sa specifičnom grupom ciljeva u okviru ovog

projekta" (Hagood 2006: 74). Drugi autori su takođe naglasili činjenicu da je "tehnološka promena [transfer, prim. aut.] verovatno najvažniji izvor strukturnog znanja u ekonomiji", koje proizvodi promenu u prihodima, mogućnostima zaposlenja i potencijalu za dalji industrijski razvoj, kroz interakciju sa drugim industrijskim sektorima (Malecki 1991: 26, 28). Još jednu važnu opštu karakteristiku procesa transfera tehnologije je istakao Sirilli rečima da je "tehnološki transfer najčešće kontinuirani proces između nosioca i kupca tehnologije [*transferer* i *transferee*, prim. aut.] koji se prostire daleko izvan okvira početka proizvodnje", bilo da je reč o docnijem snabdevanju rezervnim delovima, tehničkoj podršci ili plaćanju prava za korišćenje tehnologije (Sirilli 1992: 400; Amsden 2001: 3). Pre detaljne analize teorijskog koncepta tehnološkog transfera i mogućnosti njegove primene na slučaj razvoja automobilske industrije u Jugoslaviji, neophodno je napraviti razliku između termina "tehnologija", "znanje" i "informacija", kao polaznu tačku u razumevanju ovog složenog procesa.

"Informacija" je činjenična i inteligibilna i sastoji se od velikog broja pojedinačnih podataka, dok je "znanje" u većoj meri konceptualno i, samim tim, teško u potpunosti razumljivo, budući da "uključuje kombinaciju činjenica koje su u međusobnoj nevidljivoj [*intangible*] interakciji" (Amsden 2001: 3). U tom smislu, "znanje" je šira kategorija koja se na primeru industrijske proizvodnje može objasniti i kao iskustvo koje fabrička radna snaga (kako na proizvodnom, tako i na upravnom nivou) stiče kroz kontinuirano ponavljanje proizvodnog ciklusa. Dodatna razlika se može napraviti između "naučnog znanja", koje je sveobuhvatno i primenjivo u različitim industrijskim granama, i "tehničkog znanja" koje se odnosi na pojedinačni proizvod ili proizvodnu praksu (Malecki 1991: 150). U okviru ove razlike, termin "tehnologija" treba razumeti kao mnogo širu kategoriju koja obuhvata i "informaciju" i "znanje". Prema Maleckom, termin tehnologija "obuhvata znanje u svim njegovim oblicima", od najjednostavnijih proizvodnih operacija do upravljanja čitavim industrijskim kompleksom, i od proste upotrebe mašina namenjenih masovnoj proizvodnji, do "složenih naučnih istraživanja koje stvaraju nove izume i proizvode" (Malecki 1991: 7, 145). U ovom članku, termin "tehnologija" će se koristiti upravo u navedenom, najširem značenju.

U procesu ekonomskog razvoja baziranog na transferu tehnologije, jedan od ključnih problema je što, čak i kada su strane kompanije spremne da otkriju sve neophodne "informacije" u vezi sa njihovom savremenom tehnologijom, najčešće nisu voljne da podele svoja "znanja" o proizvodnom procesu budući da je to jedno od glavnih resursa (*asset*) kompanije. Zbog toga je svaki transfer tehnologije neizbežno nesavršen. To je takođe i razlog zbog kojeg su kompanije spremnije da transfer svoje napredne tehnologije usmere ka sopstvenim filijalama, nego prema drugim samostalnim kom-

panijama koje im predstavljaju konkurenciju na tržištu (Amsden 2001: 5; Sirilli 1992: 354–355). Širina i dubina ovog jaza u “znanju” uveliko zavisi od prethodnog proizvodnog iskustva jedne zemlje (kupca tehnologije), bilo da je reč o običnim radnicima ili o menadžerima. Ovo “proizvodno iskustvo” nije samo obična zaliha znanja, već ona “koja je prošla kroz specifičan istorijski i institucionalni filter” (Amsden 2001: 15–16) i, samim tim, predstavlja važnu pozadinu koja oblikuje bilo koju vrstu tehnološkog transfera – što je veći jaz, transfer je manje uspešan. Konačno, čak i u slučajevima kada su svi navedeni problemi premošćeni, to nije dovoljno za uspešan transfer, i dodatne investicije i trud kupca tehnologije su neophodni u procesu učenja, odnosno, usvajanja i prilagođavanja strane tehnologije i znanja lokalnim uslovima (isto: 56–57).

Proces učenja je u velikoj meri zavisn od prethodno dostignutog nivoa proizvodnog iskustva i opšteg obrazovnog nivoa, zbog čega je ponekad mnogo brže i jeftinije unajmiti inženjera iz inostranstva nego obučiti domaćeg (isto: 56–59). Sam proces učenja je uvek višeslojan i počinje “učenjem kroz rad” (*learning by operating*), odnosno kroz upotrebu različitih mašina i alata, nastavlja se “učenjem kroz promenu” (*learning by changing*), odnosno unapređenjem postojeće opreme i tehnika njihove upotrebe, zatim kroz upotrebu “podataka o radu sistema” (*system performance feedback*), ili razumevanjem zašto određene operacije daju rezultate, a druge ne, “učenjem kroz obuku”, što podrazumeva razumevanje ne samo kako, već i zašto određena tehnologija funkcioniše, “učenjem kroz unajmljivanje” (stranih tehničara – *learning by hiring*) i konačno, “učenjem kroz istraživanje” (*learning by searching*), koje se odnosi na nezavisno istraživanje i razvoj (Malecki 1991: 146–148). Ove tehnike učenja zapravo predstavljaju širok spektar mogućih strategija za usvajanje strane tehnologije, i u svakom pojedinačnom slučaju mogu biti primenjene u različitim vremenskim sekvencama, što proces učenja čini jedinstvenim za svaku pojedinačnu fabriku ili industrijsku granu.

Sve što je do sada bilo rečeno o procesu tehnološkog transfera može se sumirati u nekoliko rečenica. Sam proces je oblikovan nacionalnom istorijom i opštim međunarodnim političkim i ekonomskim kontekstom kako u slučaju nosioca, tako i u slučaju kupca tehnologije. Najvažniji aspekt ove pozadine tehnološkog transfera je inicijalni odnos stepena tehnološkog razvoja između učesnika transfera, budući da u slučajevima velikog tehnološkog jaza, čitav proces može da se pokaže nemogućim za primenu. Tehnološki transfer počinje “prepoznavanjem” potrebe za transferom, koji prati “konsenzus” između nosioca i kupca tehnologije, o obostranim koristima saradnje. Sledeći korak je izbor “modela transfera”, koji prati uvođenje glavnih “agenta transfera”, najčešće jedne osobe ili male grupe ljudi (inženjera, tehničara i kvalifikovanih radnika) sposobnih da premoste tehnološki jaz i uključe se u proces

“difuzije” nove tehnologije od razvijenog, ka manje razvijenom partneru. Poslednji korak u procesu transfera tehnologije je “implementacija” stečene (kupljene) tehnologije. Čitav proces je po pravilu dugoročan i bez izuzetaka jedinstven, budući da stečena tehnologija prolazi kroz proces “adaptacije” prema potrebama i mogućnostima kupca tehnologije (Miljković 2012: 21).

U praksi, nezavisno od zvanično objavljenih praktičnih ili propagandnih ciljeva, sa ovako velikim brojem komponenti i promenljivih koje utiču na proces tehnološkog transfera, bilo koja vrsta linearnog tehnološkog razvoja ili razvoja “u revolucionarnim skokovima”, iako je teoretski moguća, zapravo je veoma teško izvodljiva. U vezi s tim, čini se više verovatno da bi pravac razvoja mogao da prati stare puteve i prakse bazirane na prethodno dostignutom proizvodnom iskustvu, što se može kretati u opsegu od potpune nesposobnosti kupca da prihvati novu tehnologiju i time proces tehnološkog transfera učini neuspešnim, sve do prihvatanja nove tehnologije kao gotovo prirodne nadogradnje postojećih iskustava.

Konačno, tok industrijskog razvoja u bilo kojoj zemlji u krajnjoj liniji zavisi od ponašanja ljudi koji su glavni akteri tehnološke promene, bilo kao obični, nekvalifikovani radnici ili visoko obučeni tehničari i menadžeri. Složena mreža različitih ekonomskih, političkih, regionalnih, lokalnih sociokulturnih interesa i praksi svih ovih grupa imaju dubok uticaj na zvanične odluke i na izvodljivost čak i najdetaljnije razrađenih projekata ekonomskog razvoja. Samim tim, društvena komponenta procesa industrijskog razvoja “ne predstavlja samo dodatak političkom narativu, već njegovu transformaciju” koja nam “ne pokazuje samo šta se dešava iza kulisa, već u čitavoj drami menja scenario i uloge” (Kenney 1997: 3).

U socijalističkim zemljama, gde je posebno naglašen značaj revolucionarne radničke klase, najlogičnija polazna tačka u analizi procesa industrijskog razvoja je pokušaj da se razume uloga industrijske radničke klase u ovom procesu. Radnička klasa se može razumeti kao zajednica “stvoren na zajedničkom radnom iskustvu, kulturnim ritualima i urbanim strukturama”, ili drugim rečima, radnička klasa se može razumeti kao identitet (Kenney 1997: 6–7). Istovremeno, način na koji radnici shvataju svoj identitet i kako ga shvata vladajuća partija je u suštini veoma različit. Dok je zvanično proklamovani radnički identitet veoma homogen i u velikoj meri idealizovan u okviru modela kvalifikovanog i klasno osvešćenog radnika, u realnom svetu ova “imaginarna radnička klasa” je neizbežno veoma heterogena, ne samo regionalno, već i u okviru jedne fabrike. Prema tome, mnogo prihvatljivije bi bilo govoriti o “složenom spektru radničkih identiteta” umesto o jednom indentitetu (Pittaway 2012: 14–15). Sociokulturne podele među radnicima najčešće se kreću između generacijskog diskursa, odnosa između polova, podeli grad-selo, obrazovnim i političkim podelama, koji svi zajedno pred-

stavljaju velike prepreke vladi u svakodnevnoj komunikaciji sa radnicima (Pittaway 2012: 13–16; Kenney 1997: 6–12).

UNUTAR CRVENE ZASTAVE: (SAMO)UPRAVLJANJE ITALIJANSKOM TEHNOLOGIJOM

Prema zvaničnoj istoriji, 26. avgusta 1953. godine, 94% od oko 5 000 radnika fabrike Crvena zastava odlučilo je na referendumu radničkog saveta da postojeći program proizvodnje oružja i municije zameni programom proizvodnje savremenih putničkih automobila. Za potrebe uspostavljanja novog proizvodnog programa, radnici su takođe odlučili da postojeći fond od oko 100 miliona dinara ne iskoriste kao dodatak plati, već da novac ulože u adaptaciju jedne od fabričkih radionica za potrebe proizvodnje automobila (*Od topa do automobila* 1937: 52–57).

Ovaj događaj je takođe imao važan simbolički značaj budući da je označio novo rođenje fabrike u godini proslave stogodišnjice njenog rada. Započevši rad sa grupom predratnih oružara i drugih zanatlija, i sa veoma malim brojem obrazovanih tehničara i inženjera, radna snaga Crvene zastave je do 1962. godine značajno proširena, podmlađena, transformisana i osposobljena da uspešno upravlja jednom od tehnički najmodernijih fabrika automobila u Evropi u tom trenutku. Osim toga, "istorijska" odluka radnika je predstavljala i važnu komponentu novog i, u izvesnoj meri, originalnog političkog, društvenog i ekonomskog modela koji su jugoslovenske vlasti izgradile sa ciljem očuvanja političke i ekonomske samostalnosti zemlje.

Međutim, ova donekle romansirana istorija izgradnje savremene fabrike u Kragujevcu otkriva i jedan od najvećih problema sa kojim su morali da se suoče svi zaposleni, od radnika na montažnoj traci do direktora. Naime, proizvodnja u Crvenoj zastavi je bila bazirana na dva veoma različita proizvodna modela koja su nužno morala da budu primenjena istovremeno: jugoslovenskom modelu radničkog samoupravljanja fabrikama, i zapadnom modelu tehnokratskog mišljenja, koji je svoje korene imao u kapitalističkom načinu proizvodnje.

Donošenje odluka u fabrici Crvena zastava, od običinih radnika do direktora, formalno je bilo utemeljeno na jugoslovenskom konceptu radničkog samoupravljanja fabrikama, koji je prvi put uveden u zemlji krajem 1949. godine, i koji je promovisan kroz ambiciozni slogan "fabrike radnicima". Prvi radnički savet Crvene zastave je izabran već u februaru 1950. godine, i činilo ga je 80 od oko 5 000 radnika fabrike (Horvat 1989; Janković 1993: 32). S druge strane, "zbog specifičnosti vojne industrije", u okviru koje je Crvena zastava poslovala pre početka proizvodnje automobila 1954. godine, radnički savet je u prvih nekoliko godina imao samo savetodavnu ulogu. Konkretno

odluke je počeo da donosi tek 1952. godine, posle prve reforme sistema samoupravljanja kojom je dozvoljena veća autonomija radničkog saveta u upravljanju prihodima fabrika (*Od topa do automobila* 1973: 51).¹

Sistem radničkog samoupravljanja se postepeno razvijao, kako na državnom nivou, tako i u svakoj pojedinačnoj fabrici, ali je osnovni pravac razvoja bila njegova ubrzana birokratizacija. U Crvenoj zastavi su "pogonski saveti" uvedeni 1956. godine kao pomoćno savetodavno telo radničkom savetu, sa zadatkom da pruža informacije o problemima na osnovnom proizvodnom nivou. Kao i u svakom drugom izrazito birokratizovanom sistemu, koordinaciono telo između radničkog i pogonskog saveta je takođe formirano, sa komplikovanim sistemom podele nadležnosti između ova dva saveta ("Donošenje pravilnika..." 1958). U narednim godinama, čak su i ova upravna tela umnožena i podeljena u posebne sektore – finansijski, prodajni, personalni i druge, koji su takođe održavali sopstvene i nezavisne radničke savete ("Prvi put u organima upravljanja" 1961).

Još jedna važna karakteristika formalne strane mehanizma odlučivanja u fabrici je bila visoka fluktuacija radnika koji su bili birani za predstavnike u radničkim i drugim savetima. Do 1961. godine, posle gotovo desetogodišnje primene sistema radničkog samoupravljanja, jedna petina svih radnika Crvene zastave je prošla "kroz organe radničkog samoupravljanja [i] odlučivala o najbitnijim pitanjima fabrike" ("Izabran fabrički komitet" 1961).

Sve ove promene i konkretni rezultati se mogu posmatrati u kontrastu sa zvanično promovisanim "tri D" kontinuiranih reformi sistema samoupravljanja – demokratizacija, debirokratizacija i decentralizacija (Horvat 1989; Bilandžić 1999: 334). Iz onoga što je do sada rečeno, može se videti da je sistem bio izrazito birokratizovan, što je istovremeno bilo kakav pokušaj decentralizacije mehanizma donošenja odluka, koliko god da je bio iskren, pretvarao u njegovu suprotnost, odnosno u stvaranje nekoliko nivoa polunezavisnih tela sa nadležnostima koje su se preklapale. Međutim, moglo bi se reći da je demokratizacija, shvaćena u kontekstu jugoslovenskog sistema samoupravljanja, bio jedan od postignutih ciljeva. Do 1962. godine, originalni broj od 80 predstavnika u radničkom savetu je porastao na 285 radnika u različitim upravnim telima sa dodatnih 180 predstavnika u manjim "ekonomskim jedinicama" koji su birani svake godine; istovremeno je ukupni broj radnika bio jedva udvostručen (Janković 1993: 183) ("Jedanaest godina..." 1962). Na taj način se postiglo da je jedna petina zaposlenih na različitim

¹ Reč "prihod" se koristila vrlo pažljivo u zvaničnim dokumentima, budući da je tek 1958. godine upravljanje "prihodima" fabrike postalo upravljanje njenim "profitom". Važno je naglasiti i da je jedan deo fabrike Crvena zastava nastavio proizvodnju naoružanja do danas; fabrika automobila je postala nezavisna fabrika u okviru "Zavoda Crvena zastava" u periodu 1962–65. godine, iako je 1953. godine proizvodnja oružja smatrana dopunskim programom proizvodnji automobila i drugim "civilnim" programima proizvodnje.

nivoima učestvovala u organima odlučivanja – radničkim savetima. Postavlja se pitanje o čemu su zapravo ovi radnici odlučivali?

“Odumiranje države” kroz samoupravljanje, kao politički program koji je vlast u socijalističkoj Jugoslaviji zvanično i aktivno podržavala, pokazao je prve znake slabosti već početkom 1960-ih godina, budući da ni država ni Savez komunista Jugoslavije (SKJ) nisu bili spremni da prepruste monopol u donošenju odluka radnicima, na bilo kom nivou, a ni da “odumru” u bilo kom smislu. Čini se da je ovo bio jedan od razloga zbog kojeg je “jedan deo [partijskih] aktivista i stručnih kadrova u preduzeću” smatrao da radnici “ili radni kolektiv preduzeća u celini neće biti dovoljno ‘zreo’ da zauzme pravilan stav po jednom ili drugom pitanju” (“Dalji razvoj...” 1962). Istovremeno, mehanizam “interpretacije” odluka državnih organa ili SKJ degenerisao se u prosto informisanje članova radničkog saveta o odlukama koje su praktično već bile donesene, zahtevajući samo njihovu podršku, dok su ostali radnici bili tek *post festum* obavestavani o tim odlukama.² Već početkom 1960-ih godina u fabričkim novinama je ovakva praksa donekle eufemistički opisivana kao “formalna demokratija”, budući da je radničke savete učinila potpuno neefikasnim u pogledu učesća radnika u procesu donošenja odluka, dok je s druge strane, proizvela razočarenje radnika sistemom samoupravljanja, nedostatak interesovanja za rad i veći nivo apsentizma u organima samoupravljanja, što je sve zajedno bilo potpuno suprotno od glavnih ciljeva SKJ. Ipak, ovo nije bio glavni razlog zbog kojeg je ambiciozno zamišljeni sistem samoupravljanja bio neefikasan.

Uvođenje nove tehnologije i proizvodnih praksi, u kombinaciji sa kontinuiranim rastom proizvodnje, iako je iz ekonomskog ugla predstavljalo veliki uspeh, u pogledu uticaja na proces odlučivanja u Crvenoj zastavi rezultati su bili potpuno suprotni. Proizvodnja automobila je rasla od 55 vozila u 1954. godini, do 13 719 proizvedenih u 1962., dok je u junu iste godine otvorena i potpuno nova fabrika godišnjeg kapaciteta od 32 000 automobila (Janković 1993: 181).³ Čak i pre otvaranja nove i u tehnološkom pogledu sofisticirane fabrike, bilo je jasno da je u serijskoj proizvodnji automobila neophodna podela ovog industrijskog postrojenja u više nezavisnih proizvodnih jedinica, u najmanju ruku radi prostog održavanja već dostignutog nivoa proizvodnje. Samim tim, uvođenje moderne tehnologije u Crvenu zastavu je direktno ubrzavalo i usložnjavalo proces “decentralizacije” proizvodnje, posredno i

² Isto. Radnički saveti su bili pod kontrolom SKJ i u stvari predstavljali njegovu produženu ruku. U tom smislu, iako je partija formalno zahtevala uključenje što većeg broja radnika u radničke savete, za sebe je zadržala pravo “interpretacije” odluka donetih na nivou države, odnosno same fabrike (Miljković 2012: 92–95).

³ Termin “proizvodnja” nije u potpunosti tačan, budući da je fabrika u početku samo montirala automobile od gotovih delova koje je dostavljao FIAT, uz postepen, ali konstantan rast broja komponenti koje su se proizvodile u zemlji. Prava proizvodnja “fiće” je započeta tek posle 1962. godine.

proces donošenja odluka, što je sve išlo na ruku zahtevima SKJ. Uvođenje moderne tehnologije je takođe išlo na ruku već ustanovljenoj praksi SKJ očuvanja potpune kontrole nad mehanizmom donošenja odluka. Iako je ovo zvanično kritikovano, ostaje činjenica da je "zbog rokova, zbog potrebe bržeg donošenja odluka" često bilo "nemoguće prethodno konsultovanje kolektiva", kao i da bi to neizbežno proizvelo "vremenski gubitak" ("Dalji razvoj..." 1962).

S druge strane, tačka sukoba između primene savremene tehnologije i partijske politike nalazila se u činjenici da je važan politički cilj SKJ bilo uključivanje sve većeg broja radnika u proces donošenja odluka. Već navedene sumnje o efikasnosti takvog sistema, u kojem bi nekoliko desetina kvalifikovanih i polukvalifikovanih radnika moralo brzo da donosi odluke koje utiču na rad nekoliko manje ili više nezavisnih proizvodnih jedinica, čine se sasvim legitimnim.

Konačno, ovo je takođe bila tačka u kojoj su sistem samoupravljanja i partijska politika dolazili u sukob sa interesima srednjih i visokih upravljačkih struktura Crvene zastave, a posebno sa tehničarima u samim proizvodnim pogonima. Čak i kada su ovi ljudi bili članovi SKJ, što je najčešće bio slučaj, od njih su se očekivali dobri rezultati u proizvodnji, a kao stručnjaci i sami su bili više zainteresovani za to, nego za vršenje svoje političke uloge. Ovo je posebno tačno kada je reč o najvišem rangu direktora i drugih funkcionera fabrike budući da su oni bili odgovorni za ispunjavanje obaveza prema FIAT-u, kao stranom partneru, ali i prema jugoslovenskim investicionim bankama, konačno i prema rastućem jugoslovenskom tržištu. Iako su zvanični izveštaji donosili površne ocene da je "[u] sistemu društvenog samoupravljanja nemoguće (je) da iko od stručnih rukovodilaca bude samo 'tehničar'", i da je njihovo potcenjivanje političkih zadataka stvaralo "povremeni politički problem u kolektivu", čini se da su ovakve ocene otkrивale samo vrh ledenog brega ("Dalji razvoj..." 1962).

Iz očiglednih političkih i propagandnih razloga sistem samoupravljanja je od svog uvođenja bio neprestano demokratizovan kroz kooptaciju sve većeg broja radnika u formalni proces donošenja odluka. Istovremeno je SKJ neprestano sužavala okvire stvarne nadležnosti radnika u donošenju odluka upravljajući ih ka manje tehničkim temama, kao što su plate, nagrade, dodela stanova, medicinska zaštita, godišnji odmori ili odluke vezane za rad fabričke kantine, budući da je brzo postalo jasno da radnički saveti, koji su se sastajali posle radnog vremena, nisu bili efikasni u brzom donošenju odluka, što je savremena industrijska proizvodnja automobila zahtevala. Analiza članaka objavljenih u fabričkim novinama u periodu od 1958. do 1962. to nedvosmišleno potvrđuje.

Sve ovo je ostavilo radnike u priličnom haosu neprestano rastućeg broja različitih saveta i veća samoupravnog sistema, uz neprestano smanjivanje

njihovih formalnih upravljačkih prava. Iako je ovo u izvesnom smislu bio prirodan pravac razvoja u okviru socijalističkog sistema, takođe je jasno da je uvođenje savremene tehnologije taj proces dodatno ubrzalo, ostavljajući SKJ da nekako zapuši obe "rupe": svoju potrebu da podstakne radnike da učestvuju u procesu donošenja odluka, i potrebu da upravlja fabrikom što je moguće efikasnije. Što se tiče samih radnika, oni su na svim nivoima postajali sve više otuđeni od sistema. Od običnih radnika se očekivalo da izvrše svoje "upravljačke" dužnosti, ali samo dotle dok to ne utiče na proizvodni proces, dok su zaposleni u upravljačkim strukturama zapostavljali svoje političke zadatke zbog rastućeg nivoa proizvodnje i komplikovane organizacije dnevnih aktivnosti. U ovakvom okruženju, podrška radnika SKJ i njihova saradnja mogla se osigurati samo visokim platama, kvalitetnim stanovima ili godišnjim odmorima, što su i bile teme koje su neprestano otvarane na sednicama radničkih saveta.

(NE)USPEŠNA INTEGRACIJA: STARI I NOVI RADNICI U CRVENOJ ZASTAVI

Za vreme Drugog svetskog rata Vojnotehnički zavod u Kragujevcu⁴ je pretrpeo teška razaranja, zbog čega je prvi zadatak posle rata bila njegova obnova. Gotovo sve zgrade su bile srušene ili teško oštećene, a od oko 10 000 različitih mašina manje od stotinu je ostalo u fabrici, a čak i one su uglavnom bile oštećene ili poptuno uništene (Zečević 2006: 13). Radnici kragujevačke fabrike su doživeli sličnu sudbinu – od oko 12 000 radnika, koliko je fabrika zapošljavala pre rata, samo njih 640 je bilo prisutno u gradu kada je 1944. godine nemačka vojska napustila Kragujevac (Janković 1993: 20–21; *35 godina radničkog saveta* 1985).⁵ Ovaj mali broj je ubrzo povećan povratkom određenog broja starih radnika sa frontova na prostoru Jugoslavije, a mnogi među njima su čak vratili alate i manje mašine koje su sklonili na sigurno pre dolaska nemačke vojske 1941. godine (Janković 1993: 21).

U drastično promenjenoj političkoj, ekonomskoj i društvenoj poziciji Jugoslavije posle Drugog svetskog rata, ova vrsta lojalnosti fabrici, u kombinaciji sa jednakom predratnom odanosti Komunističkoj partiji i aktivnim učešćem u borbi za vreme rata, predstavljali su najbolju moguću kvalifikaciju čak i za najviše upravne pozicije, što se najočiglednije može videti na primeru generalnog direktora čitavog industrijskog kompleksa, Voje Radića.

⁴ Ime fabrike je 1953. godine promenjeno u Crvena zastava (prim. aut.).

⁵ U odmazdama za ubijene nemačke vojnike, za vreme Drugog svetskog rata streljano je oko 3 500 radnika Vojnotehničkog instituta.

On je početkom 1930-ih godina bio zaposlen u ovoj fabrici kao običan radnik, ali je već tada kao član Komunističke partije Jugoslavije "štitio interese radničke klase". Već 1941. godine "drug Voja" je bio jedan od organizatora sabotaže u fabrici, a za vreme rata je "postao oficir, narodni heroj i general".⁶ Budući da je dolazio iz redova nekvalifikovanih radnika i sa jedinim dodatnim "iskustvom" stečenim u ratu, teško je na bilo koji način opravdati njegovo postavljenje na poziciju generalnog direktora osim kao neku vrstu nagrade za sve dotadašnje rezultate. Njegov brzi uspon do čina generala u vojsci sugerise i da su njegove organizacione sposobnosti bile u najmanju ruku odgovarajuće za poziciju na koju je postavljen. S druge strane, ovo takođe otkriva i da direktor sa stručnim obrazovanjem, barem u ovom trenutku nije bio potreban u Crvenoj zastavi. Kao čovek bez ikakvog iskustva u savremenim tehnologijama proizvodnje, čini se izvesnim da je "drug Voja" zapravo upravljao velikom radionicom u kojoj su radnici manje ili više dobro znali svoj posao, i u kojoj je održavanje discipline bio najvažniji zadatak. Na tom poslu "drug Voja" je bio sasvim uspešan, budući da je Crvena zastava pod njegovom upravom važila za jedno od najefikasnijih preduzeća u zemlji (Pleština 1992: 40).

Međutim, njegovo penzionisanje 1955. godine, neposredno pošto je proizvodnja automobila po FIAT-ovoj licenci počela, navodi na zaključak da je za uspešno uvođenje savremene tehnologije i početak proizvodnje složene mašine kao što je automobil bio potreban novi, obrazovaniji generalni direktor. Činjenica da je njegov naslednik bio Prvoslav Raković, mašinski inženjer koji je diplomirao 1939. godine i koji je svoje sposobnosti dokazao na mnogim dužnostima u periodu od 1945. do 1955., navodi na isti zaključak. Zanimljivo je i da su Rakovićev otac i deda bili stručni radnici oružari koji su radili u kragujevačkoj fabrici u međuratnom periodu, što ga je donekle činilo idealnim kandidatom za mesto generalnog direktora (Janković 1993: 165).

Za uspešan početak proizvodnje automobila bio je neophodan i veliki broj stručnjaka, posebno inženjera, ali je Crvena zastava, uprkos svojoj stogodišnjoj istoriji i industrijskom nasleđu, raspolagala sa veoma malo takvih "kadrova". Budući da je fabrika bila deo vojne industrije, stotine stručnjaka i visokokvalifikovanih radnika je premešteno iz Kragujevca u druga vojna postrojenja, uglavnom na osnovu usmenih naređenja, a naročito u periodu posle 1948. godine kada su mnogi proizvodni programi ove fabrike zajedno sa radnicima preseljeni u druge jugoslovenske republike (Zečević 2006: 37;

⁶ Zavodi Crvena zastava, Radnički savet, 38, 1953–1955. (u daljem tekstu ZCZ, RS, 38). *Odluka radničkog saveta o dodeli putničkog automobila direktoru Voji Radiću*, 4. maj 1955. Ovo je bio deo Radićeve otpremnine koja je pored luksuznog automobila, podrazumevala i čin generala, novu vojnu dužnost u Beogradu i medalju narodnog heroja.

Janković 1993: 25–26).⁷ Rezultat ovih preseljenja stručnjaka je bio da je ukupni broj radnika u Crvenoj zastavi posle 1949. godine neprestano opadao (Janković 1993: 26–27). Ko su, dakle, bili radnici koji su započeli izgradnju savremene automobilske industrije u Jugoslaviji?

Prema stenografskim beleškama sa jednog od radničkih saveta iz 1954. godine, jedan od zaključaka je bio da fabrika ima dovoljno kvalifikovanih radnika, i da je samo nekoliko sa iskustvom iz međuratnog perioda još uvek bilo zaposleno. U prostim brojevima, ovih "nekoliko" je bilo svega 15 inženjera i 70 tehničara; svi ostali radnici su spadali u grupu nekvalifikovanih i polukvalifikovanih radnika (Janković 1993: 46–50). Osim toga, bilo je teško pronaći dovoljno inženjera u zemlji koji su imali bilo kakvo iskustvo u mašinskoj industriji, i takve stručnjake je trebalo dobro platiti budući da su i sve ostale fabrike u zemlji bile u svojevrsnoj trci za ovakvim "kadrovima". To je često direktore fabrika dovodilo u tešku situaciju jer su stručnjaci i inženjeri koristili priliku da ih ucenjuju zahtevajući bolje uslove, veću platu, stipendiju, automobil, a ponekad i stan, kao preduslov za početak razgovora o zaposlenju (Dobrivojević 2009b: 83; Janković 1993: 46; Zečević 2006: 37–38).

Međutim, nezavisno od toga koliko su iskusni inženjeri bili potrebni Crvenoj zastavi, stari radnici su još uvek imali "seljački" pogled na industrijsku proizvodnju, za šta su bili optuženi na jednoj od sednica radničkog saveta. Naime, pokazalo se da su bili izrazito neprijateljski raspoloženi prema inženjerima koji su dolazili u Kragujevac (Janković 1993: 47). U okruženju u kojem su iskustvo i stručnost starih radnika ubrzano postajali neadekvatni i zastareli, u kojem je fabrika davala visoke plate i druge beneficije čak i tek diplomiranim inženjerima bez iskustva u fabričkoj proizvodnji, i gde je SKJ glasno propagirao ideje o društvenoj jednakosti i radničkom samoupravljanju fabrikama, stari radnici su otvoreno pokazivali svoje nezadovoljstvo. Iako ovo nezadovoljstvo nikada nije preraslo u otvorenu pobunu, stvorilo je čitav niz problema u proizvodnji i istovremeno unelo razdor između običnih radnika s jedne, i inženjera i tehničara s druge strane.

Uprkos tome, Crvena zastava je posebno prema mladim inženjerima bila više nego velikodušna, zbog čega se ubrzo veliki broj njih zaposlio u ovoj fabrici. Međutim, u neprijateljskoj atmosferi koju su pravili stari radnici, ovi inženjeri su izbegavali kontakte sa njima, i uglavnom tražili zaposlenja na izvršnim ili administrativnim funkcijama, daleko od radionica i industrijskih pogona gde je njihova stručnost bila najpotrebnija. Ovakvo stanje je ponekad dovodilo i do paradoksalnih situacija, pa nije bilo neuobičajeno da se mašinski inženjeri nađu kao zaposleni u prodajnom sektoru. U takvom okruženju

⁷ Proizvodnja topova je preseljena u Travnik, program optičkih instrumenata u Sarajevo, a postojali su planovi o preseljenju preostalih postrojenja u zapadne delove Hrvatske, što nije realizovano (više u Miljković 2012: 69–71).

se skoro svaki tek pristigli mladi inženjer osećao "pomalo kao stranac, prepusten samom sebi" ("U potrazi za kadrovima" 1962). Oni su izbegavali da uđu u fabričke radionice što ih je za posledicu ostavljalo bez ikakve informacije o proizvodnim problemima unutar fabrike. Ovakva situacija je postepeno proizvela veliki društveni jaz između starih i novih nekvalifikovanih radnika s jedne, i mladih inženjera i tehničara s druge strane, a koji se samo proširivao kako je proizvodnja rasla i postajala tehnološki složenija. Kao konačni rezultat, veliki broj inženjera je napuštao fabriku ubrzo po svom dolasku, nalazeći bolje plaćene poslove u boljem okruženju, dok su oni koji su ostali u Crvenoj zastavi u potpunosti izbegavali čak i profesionalnu komunikaciju sa običnim radnicima.

Dodatni problem je stvarao konstantan priliv novih radnika koji su po pravilu dolazili sa sela, među kojima su ogromnu većinu činili potpuno nekvalifikovani radnici (Dobrivojević 2009a: 74). Zvanični podaci pokazuju da je u prvih deset godina industrijalizacije u Jugoslaviji, više od pola miliona seljaka bilo stalno zaposleno u industriji (Dobrivojević 2009b: 114). Podaci o radnoj snazi u Crvenoj zastavi takođe potvrđuju ove procene – u periodu između 1948. i 1962. godine broj zaposlenih je porastao sa 3 780 na 8 779 (Janković 1993: 183). Ubrzano povećanje broja radnika započelo je 1955/56. godine, što se nesumnjivo može dovesti u vezu sa početkom proizvodnje automobila.

Uz ubrzani rast proizvodnje u Crvenoj zastavi, problem kontinuiranog uvođenja nekvalifikovanih radnika u proizvodnju je postao akutan, i do 1961. godine gotovo 80% nekvalifikovanih i polukvalifikovanih radnika su bili mlađi od 25 godina ("Slabi higijenski uslovi" 1961). Uprava fabrike je neprestano pokušavala da organizuje praktične kurseve i seminare u nameri da ovim radnicima pruži makar nekakvu obuku i kvalifikacije i na taj način svoju radnu snagu učini efikasnijom. Iako su ovi kursevi dali određene vidljive rezultate i doprineli formiranju radne snage koja je donekle bila u stanju da se nosi sa novom tehnologijom, radnici su u većini slučajeva koristili ove kurseve kao sredstvo društvene promocije, što im je pružalo mogućnost da radno mesto u radionici zamene za mesto u administraciji ("Šta vam se u preduzeću..." 1961).

Međutim, ovo nije uvek bilo lako postići budući da su mladi radnici u Crvenoj zastavi uglavnom dolazili iz Škole učenika u privredi koja je po pravilu primala "sve ono što je ostalo na situ raznih selektora kao neupotrebljivo" ("Gde je uzrok..." 1959). Nije bilo neuobičajeno da veliki broj učenika ove škole ima negativne ocene na kraju školske godine, a taj broj se ponekad peo i na 65% od ukupnog broja učenika, sa negativnom ocenom iz jednog ili više predmeta. Fabričke škole su, očekivano, imale slične probleme. Bez prijernih ispita, učenici ovih škola su se veoma razlikovali u polaznom stepenu obrazovanja i iskustva, zbog čega je njihovo obučavanje bilo gotovo

nemoguće; ali kada su prijemni ispiti uvedeni, samo je mali broj učenika bio u stanju da ih položi, što takođe nikome nije odgovaralo ("Nova generacija..." 1958).

Stari radnici koji su još uvek bili zaposleni u fabrici do početka 1960-ih godina su bili u velikoj meri otuđeni od sistema i svog radnog mesta. U jednom od članaka fabričkih novina jasno je naglašeno da oni "već imaju pun staž i odgovorna radna mesta službenička, malo rade, zauzimaju mesto mlađima samo iz lične koristi" ("Šta vam se u preduzeću..." 1961).

Ovakav odnos prema poslu se u okviru samog proizvodnog pogona brzo širio i među mlađim radnicima od kojih su neki uskoro prihvatili način ponašanja svojih starijih kolega. U nekoliko slučajeva je u fabričkim novinama naglašeno da "[n]ije redak slučaj da radnik čeka po čitav sat da bi počeo posao", a koji god da je bio razlog za ovo odlaganje, njihovi nadzornici su izbegavali izricanje novčanih kazni već su umesto toga savetima pružali mogućnost "da čovek uvidi grešku i sam je ubuduće otkloni" ("Više kontrole" 1959).

Kontinuirani priliv novih radnika uz mogućnost brze društvene promocije, koju su barem neki od običnih radnika uspeli da postignu, u kombinaciji sa još bržim rastom i modernizacijom proizvodnih kapaciteta, doveo je do situacije u kojoj je Crvena zastava bila puna nekvalifikovanih i polukvalifikovanih radnika koji su uglavnom dolazili iz sela u okolini Kragujevca. Ovo je svakako bio deo opštih trendova i projekata modernizacije i urbanizacije društva, ali je istovremeno doveo do ruralizacije proizvodnih procesa. Rezultati istraživanja o apsentizmu u Crvenoj zastavi sprovedeni u periodu od 1974. do 1979., u velikoj meri potvrđuju ove teze.

Na primer, radnički apsentizam je bio šest puta veći u proizvodnom sektoru u poređenju sa administrativnim, a bio je takođe veći među mlađim radnicima gde samo njih 49% nikada nije zakasnilo na posao, u poređenju sa 78% starijih radnika (Čukić 1985: 49–50). Jedan od razloga za apsentizam je pronađen u činjenici da su radnici bili često angažovani na poljoprivrednim i drugim poslovima van fabrike, dok su se drugi razlozi otkrivali u globalnim društvenim promenama i problemima organizacije posla. Jedino razumljivo objašnjenje dato u ovom izveštaju je da su mlađi radnici bili otuđeni od rada u fabrici zbog toga što su imali više humanističko obrazovanje i frustrirane ambicije prouzrokovane nestrpljenjem u iščekivanju društvene promocije i ekonomskog uspona, što ih je sve zajedno činilo manje pripremljenim za rad u fabrici u poređenju sa starijim generacijama (isto). Konačno, iako je ovo istraživanje sprovedeno deceniju kasnije od perioda koji je obrađen u ovom članku, može se sa velikom dozom sigurnosti pretpostaviti da krajem 1950-ih i početkom 1960-ih godina situacija nije bila bolja.

Uvođenje savremene tehnologije je bez ikakve sumnje proizvelo potrebu za obrazovanim radnicima, i uz neprestani rast proizvodnje, čini se da je projekat njihovog osnovnog tehničkog obrazovanja bio samo delimično us-

pešan. S druge strane, kako je radna snaga Crvene zastave sasvim postepeno postajala sve obrazovanija i sve sposobnija za izvođenje čak i komplikovanih zadataka u procesu proizvodnje automobila, ovaj tehnološki progres je imao problematičan uticaj na proces kreiranja radne snage u ovoj fabrici. U idealistički zamišljenom socijalističkom društvu jednakih, od samog početka procesa njegove izgradnje postojala je oštra razlika između klasa, prvenstveno bazirana na njihovom obrazovnom nivou, ali takođe i na njihovim prihodima i društvenom statusu. Unutar fabrike ovakvo stanje je proizvelo veliki društveni jaz između uprave i samih radnika koji su postali međusobno otuđeni. Istovremeno, ovaj nedostatak komunikacije između različitih grupa radnika unutar fabrike, direktno se odražavao i na kvalitet proizvodnje.

“UČENJE KROZ RAD”: KAKO SE UČILA PROIZVODNJA AUTOMOBILA

Sa iskustvom stečenim svakodnevnim radom u proizvodnji, na našim mašinama koje smo nabavili i montirali u toj radionici, stvorili smo sopstveni osposobljeni kadar, po stručnosti i po brojnosti. Tako masovnu obuku ljudi ne bi mogli ni finansirati niti organizovati u tuđim pogonima. Mogli smo obučiti poslovođe i brigadire za ovu radionicu, a sada su oni bili i instruktori u svakodnevnoj proizvodnji za nove kadrove za novu fabriku. (Zečević 2006: 97)

Sećanje Momira Zečevića, koji je kao mladi inženjer 1962. godine postao direktor nove fabrike automobila u Kragujevcu, ukazuje na osnovne probleme u procesu uvođenja i prihvatanja nove, do tada nepoznate tehnologije u bilo koju vrstu industrijskog pogona: iako je nabavka sofisticiranih mašina, kompletnih planova tehnološki naprednog načina proizvodnje i izgradnja neophodnih zgrada važan preduslov za uspostavljanje bilo koje vrste novog proizvodnog programa, da bi čitav projekat bio uspešan neophodno je i da radnici raspolažu određenim znanjima i iskustvom ili da makar dobiju dodatnu obuku kako bi bili u stanju da pravilno koriste nove mašine. Važno je naglasiti da ova vrsta znanja ne dolazi automatski kroz samu nabavku mašina: ono se može steći samo kroz proces učenja, a to proizvodi čitav spektar novih problema. Kao što Arrow sugeriše kroz svoju analogiju sa učenicima u školi, čak i kada su učenici izloženi potpuno jednakom “obrazovnom iskustvu”, nivo iskustava i znanja koje oni donose u učionicu je neizbežno različit, samim tim i njihovi rezultati, odnosno “kriva učenja” (Arrow 1962: 155). Polazeći od ove hipoteze, može se reći da iskustvo oblikuje znanje na dva načina – kao preduslov bilo kojoj vrsti učenja (nezavisno od početnog nivoa), i kao više dinamična kategorija, odnosno sredstvo kroz koje se novo znanje može steći (isto: 155–156).

Mala grupa radnika koja se zatekla u fabrici Crvena zastava neposredno po završetku Drugog svetskog rata brzo je rekonstruisala postojeće zgrade, a među njima je prva bila automehaničarska radionica. Ovu radionicu je zapravo bilo najlakše rekonstruisati budući da je jedina bila u kontinuiranoj upotrebi tokom rata (*Od topa do automobila* 1973: 48–49). Do kraja 1945. godine u radionicama Crvene zastave je popravljeno preko 300 različitih vozila, 100 000 pušaka i mitraljeza i oko 30 topova za potrebe Jugoslovenske narodne armije (JNA) i Crvene armije (Janković 1993: 21–22).⁸ Međutim, iako ovi brojevi zvuče impresivno, a verovatno preuveličano, ostaje činjenica da ono što je pre rata bila jedna od najvećih fabrika u zemlji, svoj rad je posle rata nastavila kao velika radionica za opravku različitih mašina, koja je eventualno bila sposobna da proizvede manje rezervne delove složenih strojenja, iako čak ni to nije rađeno u serijskoj proizvodnji. Uvođenje novog proizvodnog programa utemeljenog na tehnologiji italijanskog proizvođača automobila FIAT, počev od 1954/55. godine, zapravo je predstavljalo početak procesa izgradnje savremenog industrijskog kompleksa u okviru kojeg je prvi zadatak bio obučavanje i pripremanje radnika i tehničara za savremen način industrijske proizvodnje.

U trenutku kada je ugovor sa FIAT-om potpisan, Crvena zastava je mogla da se osloni na svega 15 inženjera i 70 tehničara, iako je mnogo veći problem bilo to što od ove male grupe stručnjaka do tada niko "nije ni video kako izgleda fabrika automobila, šta ima i sa kojim mašinama mora raspolagati" (Janković 1993: 50). Sa nešto malo iskustva stečenog kroz montažu 162 američka "džipa" tokom 1953. godine (Miljković 2012: 65), i sa preostalom radnom snagom koja je još manje bila pripremljena za novi način proizvodnje, šanse za uspešnu organizaciju proizvodnje automobila su bile u najmanju ruku obeshrabrujuće – jaz između postojećeg i potrebnog znanja ovih stručnjaka je izgledao preveliki.

Koliko god da su zadaci koji su ležali pred ovim jugoslovenskim pionirima automobilske proizvodnje bili teški, čini se da su nosioci ovog projekta bili iskusni i dobro organizovani ljudi.⁹ Prvi zadatak je bio obuka inženjera i tehničara koji su imali dovoljno znanja i iskustava da razumeju novu tehnologiju, kako bi kasnije mogli da propišu odgovarajuće procedure i proizvodne norme i sastave neophodnu tehničku dokumentaciju. Ovaj "industrijski odred", kako ga je kasnije nazvao direktor Prvoslav Raković, činilo je samo 14 inženjera i tehničara koji su se sa Rakovićem na čelu spakovali u mali autobus i u junu 1956. godine krenuli na studijsko putovanje Evropom. Najpre

⁸ Zvanični naziv jugoslovenske oružane sile je do 1. marta 1945. godine bio Narodnooslobodilačka vojska i partizanski odredi (NOV i POJ), zatim Jugoslovenska armija (JA) do 1951. godine, posle čega se ustalio naziv Jugoslovenska narodna armija (JNA), sve do raspada zemlje 1992. godine (prim. aut.).

⁹ Ova primedba se prvenstveno odnosi na novog direktora Crvene zastave, Prvoslava Rakovića. Detaljnu biografiju pogledati u Janković (1993: 165–166).

su posetili FIAT-ovu fabriku u Torinu, a zatim i mnoge druge proizvođače automobila i mašina u Francuskoj, Zapadnoj Nemačkoj, Švajcarskoj, Austriji i Čehoslovačkoj, kao i sajmove automobila u Torinu i Hanoveru (*Od topa do automobila* 1973: 61; Janković 1993: 53; "Bili smo industrijski odred" 1973).

Svaki član "odreda" je imao zadatak da se fokusira na tačno određeni segment proizvodnje u skladu sa njegovim obrazovanjem. Po povratku u zemlju su ove analize bile sakupljene u jedno izdanje od stotinak strana koje je postalo prva stručna knjiga o automobilskoj proizvodnji u Jugoslaviji ("U Evropu po znanje" 2003). Ovo studijsko putovanje je takođe bilo ključno za konačnu strukturu programa buduće proizvodnje u Crvenoj zastavi, budući da je tek tada odlučeno da će osnovu ovog programa činiti mali "narodni automobil, u skladu sa postojećim trendovima u Zapadnoj Evropi" (Janković 1993: 53; Laux 1992: 175–203).¹⁰ Čini se takođe da je putovanje dalo pozitivne rezultate, budući da je koncept primenjen ponovo nekoliko meseci kasnije, s tim što je bio proširen i na predstavnike čitave automobilske industrije Jugoslavije. Već u oktobru 1956. godine, u organizaciji Udruženja proizvođača motora i motornih vozila Jugoslavije, ali najverovatnije na osnovu prethodno ustanovljenih kontakata tokom putovanja stručnjaka Crvene zastave, novi "odred" od 15 inženjera, po jedan iz svake od fabrika automobilske industrije u zemlji, posetio je neke od najpoznatijih proizvođača automobila i kamiona iz Zapadne Evrope.¹¹

U slučaju Crvene zastave, nekoliko važnih pravaca unutrašnjeg razvoja ove fabrike se mogu rekonstruisati. Prvo, ograničenja radioničkog načina montaže automobila su bila brzo dostignuta i novi način organizacije rada je bio neophodan kako bi se povećao kapacitet fabrike. Drugo, studijsko putovanje se hronološki poklapa sa prvim investicionim projektom u Crvenoj zastavi, koji je odobren 1956. godine, za kapacitet od 2 000 dodatnih automobila godišnje (Miljković 2012: 77). Ovo takođe upućuje na zaključak da je za povećane kapacitete bio neophodan i novi način organizacije proizvodnje. Konačno, proizvodnja različitih delova i komponenti se nigde ne pominje u ovom periodu, tako da se čini da ono što je u različitim izvorima navedeno kao "proizvodnja", ne predstavlja ništa drugo do običnu montažu komponenti uvezenih iz Italije. Ovo potvrđuju izvori u kojima se navodi da je osvajanje proizvodnje automobila u Crvenoj zastavi počelo tek 1960. godine; u trenutku kada je potpuno nova fabrika automobila otvorena sredinom

¹⁰ Arhiv Jugoslavije, fond 253 Udruženje proizvođača motora i motornih vozila, a. j. 1. (u daljem tekstu AJ, 253 UPMMV, 1). Odobrenje Sekretarijata za industriju Saveznog izvršnog veća za proširenje licence sa FIAT-om, 5. oktobar 1956.

¹¹ AJ, 253 UPMMV, 1. Odobrenje za putovanje inženjeru Crvene zastave, Ljubomiru Toševskom, 10. oktobar 1956. Jugoslovenski inženjeri su posetili FIAT u Italiji, Renault i Chausson u Francuskoj, Mercedes i Deutz u Zapadnoj Nemačkoj i Saurer u Austriji.

1962. godine, samo 38% komponenti popularnog "fiće" se proizvodilo u Jugoslaviji ("Istina o 'Zastavinoj' proizvodnji" 1962).¹²

Kada je reč o procesu "učenja" ovi zaključci su u najmanju ruku inspirativni. Stiče se utisak da nagli porast proizvodnje automobila u Crvenoj zastavi, barem kada je reč o periodu 1955–1960. godine, nije postignut kroz investicije u kupovinu složenih mašina ili kroz osvajanje proizvodnje pojedinih komponenti, već putem kontinuiranog "učenja kroz rad". Radnici su se vremenom navikavali na osnovne operacije u fabričkoj montaži automobila i postajali sve efikasniji, što ih je postepeno pripremalo za početak proizvodnje u tehnološki savremenoj fabrici, otvorenoj u julu 1962. godine. Ovo ne znači da komunikacije sa FIAT-om ili drugim industrijskim pogonima koji su proizvodili specijalne alate i mašine nije bilo, već da su ovi kontakti bili više usmereni ka razumevanju organizacije posla u fabrici automobila, nego ka procesu proizvodnje delova i komponenti. Istovremeno, u periodu pre 1960. godine fokus je bio na podizanju opšteg nivoa tehničkog obrazovanja među radnicima, što podaci o kursovima koje su radnici pohađali potvrđuju.

Naime, tokom 1958. godine "nekoliko stotina" radnika je pohađalo razne kurseve u fabrici i inostranstvu, ali ova vrsta obuke je prvenstveno bila usmerena na opšte teme, kao što su tehničko crtanje, otpornost materijala, metalurgija, pa čak i sekretarski poslovi ("Stručno uzdizanje" 1958). Početkom 1959. godine prvi put je organizovana obuka za zavarivače, budući da je zaključeno da "[p]ostojeći zavarivački kadar u preduzeću, ni kvalitetno ni brojno, ne može zadovoljiti potrebe proizvodnje", kao i da "nije moguće ovaj kadar obezbediti sa strane" ("Novi kadrovi" 1959). Takođe, zvanične procene su ukazivale da je u navedenom periodu kapacitet postojećih mašina bio iskorišćen u opsegu od svega 7–44%, pa su čak i fabričke novine pisale da je "veća produktivnost" najvažniji cilj ("Naši kapaciteti" 1959). Iako se ovaj poziv za "veću produktivnost" može objasniti kao opšti zahtev koji je sveprisutan u bilo kojoj vrsti planske ekonomije (Kornai 1992), ipak je u potpunoj saglasnosti sa prethodnim stavom da je najvažniji zadatak bio edukovanje radnika, mnogo više nego nabavka i uvođenje u proizvodnju savremenih mašina. Ova teza je u skladu i sa podacima iz arhiva gde za period pre 1960. godine nema podataka o posetama FIAT-ovih stručnjaka Crvenoj zastavi, kao ni o odlasku jugoslovenskih tehničara i inženjera u Italiju, osim već navedenog studijskog putovanja iz 1956. godine.

Druga strana problema je što neki od radnika koji su odlazili u Italiju ili druge zemlje Zapadne Evrope nisu bili naročito zainteresovani za učenje, niti posebno efikasni u tom pogledu. Pre svega, većina ljudi koji su odlazili u

¹² Podaci u ovom članku su posebno zanimljivi i pouzdani budući da su korišćeni u specijalnom broju fabričkih novina kao odgovor na napade u nekim od najvećih dnevnih listova u kojima je Crvena zastava optužena da stiče visoke profite bez mnogo truda, kroz montažu vozila proizvedenih u Italiji. Jedino što je Crvena zastava u potpunosti proizvodila 1962. godine je bio kamion nosivosti 1,5t.

Italiju su bili visoki funkcioneri, koji čak i ako su vodili važne pregovore sa italijanskim partnerom o budućoj saradnji, nisu bili u poziciji da sami nauče ili da prenesu znanja o proizvodnji automobila običnim radnicima. Međutim, čini se da su i devizne dnevnice takođe privlačile mnoge koji su putem političkih veza bili birani za specijalizaciju u inostranstvu, odakle se većina njih vraćala sa novim automobilom ili koferima punim različite italijanske robe ("Ima ih i takvih" 1958).¹³ Ovo sasvim izvesno nisu bili izolovani slučajevi, budući da je ova pojava često napadana u fabričkim novinama, ali je važnije to što je već krajem 1958. godine to već bila uobičajena praksa. U najgorem slučaju, neki od ljudi koji su odlazili na specijalizaciju u Italiju nisu govorili nijedan strani jezik, zbog čega je bilo malo verovatno da su tokom obuke mogli da nauče bilo šta osim najosnovnijih operacija (isto).

Međutim, između aprila i oktobra 1960. godine, 11 inženjera, 9 tehničara i 6 visokokvalifikovanih radnika Crvene zastave pohađalo je specijalističke kurseve u FIAT-u. Važno je naglasiti da je njihovo stručno obrazovanje pokrivalo najveći broj faza automobilske proizvodnje: konstrukciju nove fabričke zgrade sa kompletnim instalacijama, izradu i proizvodnju specijalnog alata, pa čak i upotrebu sintetičkih boja u farbari Crvene zastave.¹⁴ Osim ove grupe, trojica administrativnih stručnjaka su boravili na specijalističkim kursovima u različitim fabrikama u Italiji, Zapadnoj Nemačkoj i Francuskoj, gde su dobili obuku za rad sa poslednjom generacijom IBM-ovih kompjutera.¹⁵ Iako ovi brojevi na prvi pogled izgledaju mali, zvanična statistika za period 1955–1960. godine koja se odnosi na čitavu jugoslovensku industriju automobila i motora, koja je 1960. godine imala 26 različitih fabrika, pokazuje da je svega 19 tehničara, 93 radnika, "a po licencnoj obavezi oko 80 lica", boravilo u inostranstvu.¹⁶

Broj radnika Crvene zastave na specijalističkim kursovima u Italiji je kontinuirano rastao od 1960. godine, i do početka 1962. dostigao broj od 67 "drugova inženjera", tehničara i visokokvalifikovanih radnika. Od ovog broja, njih 49 je pohađalo i četvoromesečne kurseve italijanskog i engleskog jezika na audio-kasetama, kao pripremu za specijalizaciju.¹⁷ Sećanja jednog od ovih

¹³ Članak govori o radnicima koji su se tokom specijalizacija bukvalno izglednjivali, kako bi uštedeli devize za kupovinu, kako se čini, njima neophodne robe.

¹⁴ AJ, 253 UPMMV, 15. Serija dokumenata koja se uglavnom odnosi na zahteve i odobrenja za pohađanje specijalističkih kurseva, u periodu april-oktobar 1960. godine. U zavisnosti od vrste specijalizacije, radnici su boravili u inostranstvu od nedelju dana do dva meseca.

¹⁵ AJ, 253 UPMMV, 15. *Odobrenje za odlazak na specijalistički kurs u radu sa IBM kompjuterima*, 12. april 1960.

¹⁶ AJ, 253 UPMMV, 15. *Specijalizacija kadrova* (zvanična studija Udruženja proizvođača motora i motornih vozila Jugoslavije, 25. oktobar 1960, 1. Većina od navedinih 26 različitih fabrika je zapravo bila specijalizovana za proizvodnju automobilskih komponenti, brzinoмера ili amortizera, pa su na taj način formalno činili deo jugoslovenske industrije automobila i motora.

¹⁷ ZCZ, *Odluke Upravnog odbora 1962. Spisak radnika određenih za kurseve stranih*, 25. januar 1962.

radnika koji su bili uključeni u proces osvajanja automobilske proizvodnje su ključna za razumevanje kako se ovaj proces odvijao u samim fabričkim pogonima:

Radio sam u "Zastavinoj" livnici [...] gde sam pravio modele za delove oružja, mašina i alata. Sa određenim iskustvom, po preporuci, prebačen sam u grupu za osvajanje automobila. To je bio nov posao za sve nas modelare, bravare, limare, čiji je zadatak bio da projektovano vozilo sa crteža na papiru pretvorimo u model budućeg vozila sa kojeg su uzimane dimenzije za izradu preserskih alata. Uporedo sa osvajanjem smo i učili kao se to radi, uz veliku pomoć stručnjaka Fiata. Nismo imali uslova da sve uradimo kod nas pa smo mnogo vremena provodili u radionicama i laboratorijama našeg poslovnog partnera u Italiji gde smo "krali" zanat. ("Učili i stvarali" 2003)

Zečević u svojim sećanjima potvrđuje ovu priču budući da je bio odgovoran za izbor radnika koji su imali zadatak da započnu osvajanje proizvodnje automobila. Kako sam tvrdi, imao je potpunu slobodu, zbog čega je birao samo visoko obrazovane tehničare sa najmanje deset godina radnog iskustva (Zečević 2006: 86). U kombinaciji sa postojećom arhivskom građom, opšti model procesa učenja u Crvenoj zastavi se može rekonstruisati.

Početak montaže automobila 1954/55. godine nivo tehničkog obrazovanja radnika je bio neodgovarajući. Postojeći tehničari i visokokvalifikovani radnici su imali iskustva jedino u proizvodnji naoružanja, što je njihovo znanje činilo u velikoj meri neadekvatnim, iako vrlo važnim za početak učenja montiranja, i kasnije, proizvodnje automobila. Ova mala grupa predstavljala je jezgro stručnih radnika buduće fabrike automobila.

Mlađi radnici koji su do 1962. godine svakako predstavljali većinu radne snage Crvene zastave, najpre su morali da steknu osnovno tehničko obrazovanje kako bi bili u stanju da se specijalizuju za različite procedure i operacije, karakteristične u proizvodnji automobila. Uz velike probleme, ovo je postignuto kroz fabričke kurseve i iskustvo stečeno kroz rad na montaži automobila. Iako ovi paralelni procesi nisu u svakom pojedinačnom slučaju dali odgovarajuće rezultate, svakako su stvorili dovoljan broj obučenih radnika i tehničara koji su bili u stanju da komuniciraju, manje ili više, na istom nivou sa svojim italijanskim kolegama i da konačno započnu proizvodnju automobila u Crvenoj zastavi posle 1962. godine. Prema tome, u rasponu od sedam do osam godina, radnici Crvene zastave su se, od male grupe stručnih oružara, prućene sa nekoliko hiljada običnih radnika bez ikakvog iskustva, razvili u grupu prvenstveno mladih, dovoljno obučenih radnika i tehničara sposobnih da efikasno upravljaju proizvodnjom automobila u savremenom i složenom industrijskom kompleksu.

ZAKLJUČAK

Na međunarodnom sajmu u Brnu (Čehoslovačka) 1961. godine, Crvena zastava je publici predstavila svoj osnovni model – “fiću”. Zvanični izveštaj jugoslovenskog delegata na ovom sajmu u velikoj meri otkriva sve probleme koje je Crvena zastava imala u prihvatanju i adaptiranju savremene italijanske tehnologije.

Posetioci ovog sajma su “fiću” otvoreno ismevali zbog lošeg kvaliteta izrade, iako je strogo tehnički gledano, ovaj automobil bio daleko ispred bilo kog istočnoevropskog.¹⁸ Međutim, “fića” koji je predstavljen u Brnu bio je “ciglasto-crvene boje”, što je “kritikivano od strane interesenata”. Osim izbora ne naročito atraktivne boje, i samo farbanje je bilo loše izvedeno, tako da je bilo delova automobila na kojima je boja “nabačena [...] u debelom sloju”, dok na drugim mestima nije dovoljno pokrivala metal, “što je napravilo veoma slab utisak”. Boja je zapravo toliko loše bila naneta da se i poliranjem automobila na licu mesta, “koje je bilo izvedeno u više mahova, nije moglo dati vozilu lepši izgled”. Ubedljivi dokaz lošeg kvaliteta izrade “fiće” na ovom sajmu bio je desni far koji je bio “tako površno montiran da je između stakla i samog fara bilo rastojanje više od pola santimetra, a gde su gledaoci mogli turiti čitav prst u taj razmak”.¹⁹

Najvidljiviji rezultat spajanja italijanske tehnologije i jugoslovenskog sistema samoupravljanja, sa svim navedenim problemima u tom procesu, bio je automobil “fića”. On je istovremeno predstavljao savremeno vozilo koje je pratilo tadašnje evropske trendove u proizvodnji malih, ekonomičnih porodičnih automobila, ali i vozilo čiji je kvalitet izrade bio neujednačen, ponekad i ispod nivoa istočnoevropskih zemalja, makar prema proceni čehoslovačkih posetilaca sajma. Ovakav “fića” je bio posledica velikog jaza između opšteg nivoa tehničkog znanja radnika Crvene zastave i nivoa neophodnog da bi se savremena FIAT-ova tehnologija usvojila na odgovarajući način. Do trenutka izgradnje nove fabrike u Kragujevcu 1962. godine, najveći broj radnika je u procesu tehnološkog transfera stigao do ili završio samo osnovnu fazu, “učenje kroz rad”. Iako je u narednim godinama proces usvajanja italijanske tehnologije napredovao i kroz ostale faze tehnološkog transfera, ostaje činjenica da je originalni model “fiat 600 D” već 1969. godine bio zastareo i prestao da se proizvodi u Italiji, dok je “fića”, jugoslovenska verzija ovog modela, ostao

¹⁸ Misli se, pre svega, na model automobila. U Zapadnoj Evropi su tokom 1950-ih godina bili popularni mali, porodični automobili, dok su istočnoevropske zemlje još najmanje čitavu deceniju proizvodile samo tehnološki zastarele limuzine za visoke funkcionere. Crvena zastava je od 1962. godine raspolagala tehnološki naprednom fabrikom koja je proizvodila savremene automobile zapadnoevropskog tipa. Međutim, radnici Crvene zastave često nisu bili dovoljno obučeni za upotrebu savremenih tehnologija, zbog čega su i automobili koje su proizvodili bili neujednačenog kvaliteta (više u Laux 1992; Miljković 2012).

¹⁹ AJ, 253, UPMMV, 25. *Izveštaj jugoslovenskog delegata na Međunarodnom sajmu u Brnu*, 3. septembar 1961, 1.

u proizvodnom programu Crvene zastave do 1985. godine. Drugim rečima, u trenucima kada je tehnološki transfer za potrebe proizvodnje "fiće" bio u potpunosti izvršen, ta tehnologija je već bila zastarela. Treba naglasiti i da je Crvena zastava u narednim godinama nastavila da uvodi nove, savremenije modele automobila, koji su takođe bili bazirani na FIAT-ovoj tehnologiji, ali je time proces tehnološkog transfera uvek polazio iz početka, s tom razlikom što je početni jaz u znanju svaki sledeći put nužno bio sve manji.

Svi problemi sa kojima se Crvena zastava suočavala u procesu usvajanja savremene tehnologije u svoj proizvodni program, mogu se posmatrati i kao problemi celokupne jugoslovenske industrije, posebno ako se ima u vidu visoki potencijal automobilske industrije za povezivanje sa drugim industrijskim granama (mašinogradnja, metalurgija, elektronska, hemijska, tekstilna industrija i dr.), iako treba izbeći zamku apsolutnog generalizovanja iskustava Crvene zastave sa svakom pojedinačnom fabrikom u Jugoslaviji. S druge strane, priča o transferu FIAT-ove tehnologije u Crvenu zastavu otkriva najveće probleme u važnom procesu ubrzane industrijalizacije Jugoslavije.

NAVEDENA LITERATURA I IZVORI

- 35 godina radničkog saveta 1950-1985. 1985. Kragujevac: Zavodi Crvena zastava.
- Amsden, Alice H. 2001. *The Rise of "The Rest". Challenges to the West from the Late-Industrializing Economies*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Arrow, Kenneth J. 1962. "The Economic Implications of Learning by Doing". *The Review of Economic Studies* 29/3: 155–173. [<http://dx.doi.org/10.2307/2295952>]
- Bilandžić, Dušan. 1999. *Hrvatska moderna povijest*. Zagreb: Golden marketing.
- "Bili smo industrijski odred". *Auto industrija* 12: 5 (1973.).
- Čukić, Branislav. 1985. *Apsentizam u radu i samoupravljanju. Istraživanje u Zavodima "Crvena zastava"*. Kragujevac: Svetlost.
- Hagood, Jonathan D. 2006. "Why Does Technology Transfer Fail? Two Technology Transfer Projects from Peronist Argentina". *Comparative Technology Transfer and Society* 4/1: 73–98. [<http://dx.doi.org/10.1353/ctt.2006.0011>]
- "Dalji razvoj odlučivanja neposrednih proizvođača". *Crvena zastava* 41: 3 (januar 1962.).
- Dobrovojević, Ivana. 2009a. "Život u socijalizmu. Prilog proučavanju životnog standarda građana u FNRJ 1945–1955". *Istorija 20. veka* 1: 73–86.
- Dobrovojević, Ivana. 2009b. "'Svi u fabrike!' Instant industrijalizacija u Jugoslaviji 1945–1955". *Istorija 20. veka* 2: 103–114.
- "Donošenje pravilnika o radu pogonskih radničkih saveta". *Crvena zastava* 1: 5 (jul 1958.).
- "Gde je uzrok za slab uspeh učenika". *Crvena zastava* 9: 7 (mart 1959.).
- Horvat, Branko. 1989. *ABC jugoslavenskog socijalizma*. Zagreb: Globus.
- "Ima ih i takvih". *Crvena zastava* 6: 6 (decembar 1958.).
- "Istina o 'Zastavinoj' proizvodnji". *Crvena zastava* 42: 3 (februar 1962.).

- “Izabran fabrički komitet”. *Crvena zastava* 31: 1 (mart 1961.).
- Janković, Slobodan. 1993. *Zapisi o Zastavi*. Kragujevac: Zavodi Crvena zastava.
- “Jedanaest godina radničkog upravljanja”. *Crvena zastava* 48: 1 (april 1962.).
- Kenney, Padraic. 1997. *Rebuilding Poland. Workers and Communists, 1945–1950*. Ithaca, London: Cornell University Press.
- Kornai, János. 1992. *The Socialist System. The Political Economy of Communism*. Oxford: Clarendon Press.
- Laux, James M. 1992. *The European Automobile Industry*. New York: Twayne Publishers.
- Malecki, Edward J. 1991. *Technology and Economic Development. The Dynamics of Local, Regional and National Change*. Essex: Willey.
- Miljković, Marko. 2011. “Automobilom na Jugoistok. Automobili kao sredstvo nemačkog prodora u Kraljevину Jugoslaviju”. *Tokovi istorije* 2: 62–80.
- Miljković, Marko. 2012. *Western Technology in a Socialist Factory. The Formative Phase of the Yugoslav Automobile Industry, 1955–1962*. [master teza]. Budapest: Central European University.
- “Naši kapaciteti”. *Crvena zastava* 7: 3 (januar 1959.).
- “Nova generacija majstorske škole”. *Crvena zastava* 2: 3 (avgust 1958.).
- “Novi kadrovi”. *Crvena zastava* 8: 4 (februar 1959.).
- “Prvi put u organima upravljanja”. *Crvena zastava* 29: 2 (januar 1961.).
- Siegelbaum, Lewis H. 2008. *Cars for Comrades. The Life of the Soviet Automobile*. Ithaca: Cornell University Press.
- “Slabi higijenski uslovi”. *Crvena zastava* 31: 5 (mart 1961.).
- Od topa do automobila, 1853–1973*. 1973. Kragujevac: Zavodi Crvena zastava.
- Pittaway, Mark. 2012. *The Workers’ State. Industrial Labor and the Making of Socialist Hungary, 1944–1958*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Pleština, Dijana. 1992. *Regional Development in Communist Yugoslavia*. Boulder, San Francisco, Oxford: Westview Press.
- Sirilli, Giorgio. 1992. “International Technology Transfer. An Overview with Special Reference to Italian Firms”. U *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. Giovanni Dosi, Renato Giannetti i Pier Anegelo Toninelli, ur. Oxford: Clarendon Press.
- “Stručno uzdizanje”. *Crvena zastava* 6: 2 (decembar 1958.).
- “Šta vam se u preduzeću sviđa a šta ne?” *Crvena zastava* 29: 7 (januar 1961.).
- “Učili i stvarali”. *Crvena zastava* 1352: 9 (avgust 2003.).
- “U Evropu po znanje”. *Crvena zastava* 1350: 21 (mart 2003.).
- “U potrazi za kadrovima”. *Crvena zastava* 60: 2 (novembar 1962.).
- “Više kontrole”. *Crvena zastava* 12: 7 (jun 1959.).
- ZCZ, *Odluke Upravnog odbora* 1962. *Spisak radnika određenih za kurseve stranih*, 25. januar 1962.
- Zečević, Momir M. 2006. *O posleratnoj obnovi vojne industrije i izgradnji automobilske proizvodnje. Moja sećanja iz Zavoda “Crvena zastava”*. Beograd.

THE TEMPERING OF THE “FIĆA”: YUGOSLAV WORKERS AND THE ITALIAN TECHNOLOGY IN THE *CRVENA ZASTAVA* FACTORY, 1955–1962

SUMMARY

This article presents an analysis of the initial period of the development of modern automobile industry in Yugoslavia (1955–1962), based on a case study of the *Crvena zastava* automobile factory. Analyzing different aspects of the cooperation between the *Crvena zastava* factory and the Italian FIAT on this project, this paper focuses on the problems in the transfer and adoption of modern Italian technology into the Yugoslav system of workers' self-management of the factories. One part of the analysis deals with the results that this process had on the creation of the specific Yugoslav model of industrial production, which was a combination of socialist and capitalist production practices. Finally, as the most visible result of the development of this hybrid model of industrial production, “fića” is seen as a symbol of success of the process of rapid industrialization of Yugoslavia after the Second World War, and of the process of creation of the Yugoslav working class.

Key words: technology transfer, the *Crvena zastava* factory, “fića”, workers