

O DONOŠENJU ODLUKA U SISTEMU RADNIČKOG SAMOUPRAVLJANJA

I ZNAČAJ DONOŠENJA ODLUKA

Odlučivanje i donošenje odluka vrši se nesumnjivo u svim vrstama organizacija, kao i na svim nivoima u okviru pojedine organizacije. Odlučivanje i donošenje odluka je od nesumnjive važnosti i za ostvarivanje društvenog i radničkog samoupravljanja. S obzirom da društveno samoupravljanje omogućava neposredno učešće radnih ljudi u odlučivanju i donošenju političkih i drugih odluka, to nesumnjivo ono predstavlja instrument putem koga se vrši demokratizacija političke vlasti. U društvu u kome se ostvaruje samoupravljanje, nesumnjivo je da se stvaraju i uslovi za realizovanje najpotpunije demokratije.

Odlučivanje odnosno donošenje odluka je od naročitog značaja za društveno samoupravljanje i zbog toga, što društveno samoupravljanje nije centralizovano, tj. ono se ne ostvaruje samo u širim društveno-političkim zajednicama, već se ostvaruje i u osnovnim društveno-političkim zajednicama, odnosno u društveno-ekonomskim jedinicama.

Ustav SFRJ (član 34) naročito ističe značaj odlučivanja o društvenim poslovima od strane građana za ostvarivanje društvenog samoupravljanja. Naime, u toj odredbi se predviđa da se građaninu u cilju ostvarivanja društvenog samoupravljanja zajemčuje pravo da neposredno odlučuje o društvenim poslovima na zborovima birača, zborovima radnih ljudi i radnim zajednicama, referendumom i u drugim oblicima neposrednog odlučivanja, kao i pravo da odlučuje o društvenim poslovima kao član organa društvenog samoupravljanja, kao sudija porotnika i drugi javni funkcioner.

I u Statutu SKJ se isto tako ističe značaj odlučivanja od strane radnih ljudi, a naročito o uslovima svoga rada i života.¹

¹ U sistemu neposredne socijalističke demokratije u kojem radni ljudi sami odlučuju o uslovima svoga rada i života, Savez komunista je snaga koja se idejnim i političkim sredstvima bori za društvene odluke koje su u skladu sa principima i ciljevima socijalističkog razvitka (VIII Kongres SKJ — izdanje „Kulture“, 1964. god. — Statut SKJ, str. 235).

No značaj odlučivanja naročito dolazi do izražaja u okviru radničkog samoupravljanja, to jest u okviru samoupravljanja radnih ljudi u radnim organizacijama koje predstavlja nesumnjivo osnov društvenog samoupravljanja.

Treba istaći da po pitanju odlučivanja i donošenju odluka postoji bogata literatura u mnogim stranim zemljama, kako kapitalističkim, tako i socijalističkim. U vezi sa tim naročito treba istaći američku literaturu koja posvećuje veliku pažnju ovom problemu. Materiju o odlučivanju i donošenju odluke tretiraju kako autori iz oblasti naučne organizacije rada, tako i autori koji se bave proučavanjem uprave, odnosno javne uprave.

Treba, međutim, istaći da pitanje odlučivanja i donošenja odluka ne interesuje samo stručnjake iz oblasti naučne organizacije rada, već isto tako i psihologe, sociologe, kao i druge naučne radnike.

II POJAM ODLUČIVANJA

1. U literaturi koja se bavi pitanjem proučavanja odlučivanja i procesa donošenja odluka postoje različita mišljenja o tome šta se podrazumeva pod odlukom odnosno pod odlučivanjem. Tako ima autora koji pojam odlučivanja shvataju veoma široko, tako da odlučivanje izjednačavaju s procesom upravljanja, a ima i autora koji odlučivanje određuju u užem smislu. Neki autori izjednačavaju odlučivanje s planiranjem.

Ističe se da je odlučivanje i donošenje odluka tesno vezano sa naukom. Rezultati i metodi različitih naučnih oblasti kao što su fizika, hemija i biologija, daju često podatke na kojima se odluka zasniva. Isto tako se ističe da se i naučna aparatura, kao što su mašine sa perforiranim karticama ili elektronski računari, koristi u postupku donošenja odluka.²

Ima pojedinih autora koji kad tretiraju materiju o odlučivanju govore o „statističkoj odluci“.³ Takvo shvatanje danas se smatra zastarelim.

Pojedini autori ističu potrebu da se u vezi sa određivanjem pojma odlučivanja izrade odgovarajući modeli. Naime, apstraktni model se izrađuje naročito onda kada je potrebno da se reprezentuje i da predstavi izvesne bitne osobine fenomena koji su predmet proučavanja.⁴

U proučavanju procesa odlučivanja konstrukcija modela, prema nekim mišljenjima, je naročito značajna. U vezi sa tim su moguća dva postupka. Jedan ima karakteristike „normativnog modela“, a to predstavlja konstrukciju modela koji bi trebalo da uputi donosiocu odluke kako on treba da postupa pri donošenju određene vrste odluka za koje je model sačinjen. Druga vrsta modela ima karakter deskriptivnog „modela“, a to označava konstrukciju modela koji će moći da simulira što je moguće tačnije ponašanje donosioca odluka.⁵

² J. D. J. Bross: *Prévision et décisions rationnelles*, Paris, 1961, str. 14.

³ J. D. J. Bross, cit. delo, str. 14.

⁴ Donald Taylor, članak: *Decision Making and Problem Solving* u delu James G March: *Handbook of organizations*, Rand Mc Nally and Company, Chicago, 1970, str. 48.

⁵ Donald Taylor, cit. članak, str. 49.

2. Navešćemo ovde neke od definicija pojma odlučivanja.

Po gledištu jednog autora,⁶ odlučivanje se sastoji iz sledećih faza kroz koje ono prolazi i to:

a) određivanje ciljeva i zadataka organizacije i određivanje njihovog prioniteta;

b) ispitivanje alternativnih pravaca akcije i obaveštavanje o tim alternativama;

c) proces odabiranja jedne od najboljih alternativa za organizaciju;

d) razrađivanje i formulisanje odluke a u cilju da bi se ona mogla početi ostvarivati;

e) ocenjivanje rezultata prošlih akcija a u cilju da se obezbede novi zadaci za organizaciju.

Navedene faze kroz koje prolazi proces odlučivanja, prema pomenutom autoru, određuju ustvari pojam odlučivanja na veoma širok način.

Prema drugim autorima (Ch. Z. Wilson-M. Alexis)⁷ za postojanje odluke potrebno je najmanje 6 elemenata i to: 1. stanje činjenica (prirode); 2. donosilac odluke; 3. ciljevi koji treba da se ostvare; 4. postojanje relevantnih alternativa i mogućih akcija s tim da se između većeg broja alternativa i akcija izvrši izbor; 5. odnosi koji će nastati usled uređivanja alternativa na određen način; 6. odabiranje jedne od mogućih alternativa ili kombinacije dve ili više alternativa.

Ima autora koji predviđaju znatno manji broj faza u vezi sa procesom odlučivanja (J.D. Thompson i A. Tuden).⁸ Tako prema ovim autorima proces odlučivanja prolazi kroz sledeće faze: 1) vršenje izbora između više mogućih alternativa; 2) kognitivna odluka po pitanju posledica svake od mogućih alternativa; 3) odluka o ocenjivanju interesa odnosno vrednosti u pogledu zapaženih posledica. U navedenu definiciju pojma odlučivanja unosi se element i vrednost, tj. element vrednosti (interesa) kombinuje se sa tzv. kognitivnim elementom.

Treba istaći da veći broj autora pitanje odlučivanja i procesa donošenja razmatra u okviru materije o planiranju (V. Koontz i O'Donnell).⁹ Prema ovim autorima planiranje predstavlja izbor između više alternativa, tj. pravaca buduće akcije i ono predstavlja funkciju pomoću koje rukovodilac (the manager) određuje ciljeve koji se imaju ostvarivati kao i to kako i kada treba da se ostvaruju.

Isto tako i autor St. Thompson¹⁰ navodi da planiranje, po njemu, obuhvata sledeće faze:

⁶ W. R. Dill, članak: Administrative Decision-Making, u delu Mailick, S. i Van Ness, E. H.: „Concepts and Issues in Administrative Behavior“, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1962, str. 44.

⁷ V. članak Ch. Z. Wilson and M. Alexis: „Basic Frameworks for Decisions“ u delu Koontz, H. and O'Donnell, C.: „Management“ A Book of Readings Mc Graw-Hill, New York, 1964, str. 88. (cit. prema članku Dr B. Sorokina: Proces odlučivanja — „Zbornik radova VUŠ-Zagreb, 1965, str. 42).

⁸ J. D. Thompson i A. Tuden, cit. prema W. R. Dill: Administrative Decision Making, pom. delo, str. 44.

⁹ Koontz i O'Donnell: „Management“; A Book of Readings; Mc. Graw-Hill; New — York, 1964, str. 28 (cit. delo).

¹⁰ St. Thompson u cit. delu Koontz i O'Donnell, str. 42.

a) prikupljanje podataka o spoljnoj okolini, kao i o situaciji unutar organizacije a u cilju da se sagledaju glavni problemi sa kojima se poslovanje organizacije susreće;

b) proučavanje faktora koji mogu ograničiti efikasnost organizacije (preduzeća) i njegov razvoj u budućnosti;

c) određivanje osnovnih pretpostavki (na primer da će se nastaviti ekonomske tendencije a u periodu za koji se sastavlja plan). Ovaj autor predviđa i mogućnost da se sastave nekoliko planova za razvoj u budućnosti koji bi bili izrađeni na različitim pretpostavkama;

d) utvrđivanje osnovnih ciljeva preduzeća koji su zasnovani na činjenicama, to jest na prikupljenim podacima, na pretpostavkama i na proučavanju osnovnih problema;

e) određivanje budućih akcija koje organizacija mora da preduzme a radi ostvarivanja ciljeva;

f) utvrđivanje vremenske dinamike, to jest rokova u kojima će se navedene akcije preduzimati.

J. W. Redfield¹¹ kad govori o planiranju, u stvari ima u vidu i proces donošenja odluka. Po njemu planiranje obuhvata četiri osnovna elementa, i to:

a) utvrđivanje baze, tj. strukture na osnovu koje mogu da se zasnovaju procene u budućnosti;

b) procenjivanje budućih poslova i razvoja organizacije;

c) upoređivanje stvarnih rezultata sa rezultatima koji se očekuju;

d) usavršavanje procesa predviđanja. Ima pisaca koji veoma uprošćavaju pojam odlučivanja, odnosno odluke. Tako, na primer, Ch. Barnard¹² navodi da po njegovom mišljenju treba da budu prisutna uglavnom dva elementa i to cilj koji se ima postići i sredstva pomoću kojih se cilj treba ostvariti.

Na sličan način određuje pojam odluke i autor Henri Buch,¹³ prema kome odluka predstavlja akt čoveka putem koje se vrši izbor između više mogućnosti akcije. Stoga se može reći da onaj koji ne vrši izbor i ne odlučuje. Ovaj izbor, pa prema tome i odluka, implicira upotrebu kriterija bez kojih ne bi bilo moguće vršiti ocenu i rasuđivanje. Prema tome, ovaj autor smatra da se odluka sastoji iz rasuđivanja i iz volje ili tačnije ona rezultira iz odnosa koji se uspostavljaju između ovih elemenata. Prema ovom autoru, pojam rasuđivanja je širi nego što je pojam racionalnosti ili predstave koja postoji samo u ideji. Rasuđivanje prema drugom autoru (A. Lalande)¹⁴ u stvari predstavlja skup sledećih operacija: poimanja, ocenjivanja, rezonovanja. Iz toga proizilazi da rasuđivanje ima za predmet racionalne fenomene, ali isto tako i iracionalne, kao što su emocionalni i psihički fenomeni. Nesumnjivo je, smatra Buš (Buch) da treba odobriti svaki napor racionalnosti, ali ne treba se ustezati od tendencije predstavljanja odluke kao fenomena čisto racionalnog. Zar nisu čak i autori, koji su učitelji racionalnosti, kao što su matematičari,

¹¹ J. W. Redfield u cit. delu Koontz i O'Donnell, str. 65.

¹² Ch. Barnard, članak u cit. delu Koontz i O'Donnell, str. 81.

¹³ Henri Buch: „La décision“ u delu *Traité de science administrative*, Paris, 1966, str. 432.

¹⁴ A. Lalande: *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Paris P.V.F. 1960, str. 287 (cit. prema Henri Buch, str. 433).

ponovo uveli psihološki element i apstrakcije kao što je to teorija igara?¹⁵ Na taj način rasuđivanje vodi računa o svim ljudskim racionalnim i neracionalnim osobinama. Ali da bi rasuđivanje kao element odluke moglo biti upotrebljivo, potrebno je da se pri tome vrši po određenim postupcima: a ovi postupci mogu se grupisati u opštem okviru većanja (deliberation). Autor je imao u vidu uglavnom donošenje odluka od strane uprave, što znači da pre nego što počne da dela, administrator mora da razmišlja. Svako razmišljanje sadrži bitno tri faze:

- a) određivanje cilja (objekta) odluke koja treba da se ostvari;
- b) analiza predmeta razmišljanja (većanja);
- c) formulacija predloga u pogledu mera koje treba preduzeti.

Cilj (objekt) odluke koji treba da se ostvari može biti opšti cilj ili objektivni cilj, tj. da predstavlja jednu od etapa koje treba da dovedu do cilja.

Analiza predmeta razmišljanja odnosi se na prikupljanje činjenica i na njihovo sistematisanje.

Što se tiče operacije predlaganja mera koje treba preduzeti, ona je kompleksna; najpre se radi o tome da se sazna da li sredstva odgovaraju nameravanoj akciji, a zatim, da se ocene izgledi na uspeh.¹⁶

Drugi element odluke, tj. volja predstavlja afirmaciju tendencije sa kojom se donosilac odluke identifikuje. Drugim rečima, volja predstavlja impuls koji određuje pojedinca da dela. Ona ima za dejstvo oslobađanje ljudskih, fizičkih, moralnih ili intelektualnih energija, da ih čini aktivnim radi ostvarivanja određenog cilja. Zbog toga ovaj autor smatra da je volja sastavni element odluke. Za razliku od rasuđivanja, volja se nalazi samo na nivou donosioca odluke. Ona predstavlja suštinu njihove funkcije. Volja se razlikuje od rasuđivanja i u odnosu na odgovornost koju povlači. Rizik koji sadrži svaka odluka sastoji se u tome da preduzeta akcija ne ostvari određen cilj.

Pomenuti autor ističe da se samo dijalektičkom konfrontacijom ostvaruje fuzija rasuđivanja i volje u cilju formiranja odluke.

Pomenuti pisac isto tako raspravlja i o odnosu odluke i vremena, s obzirom da vreme ne predstavlja samo faktor odluke, već bi se moglo reći da ono izražava i kretanje.¹⁷ S obzirom da odluka predstavlja predviđanje, šta više predviđanje akata koje čovek treba da ostvari, to ono predstavlja projekciju sadašnjosti u budućnosti. Odluka prema tome predstavlja ogledalo fenomena, na osnovu kojih se čine predlozi za akciju. Vreme igra ulogu počev od momenta kad je proces ostvarivanja odluke otpočet, to jest počev od momenta kada je problem postavljen.

Prema Simon-u¹⁸ donošenje odluka ima sledeće karakteristike:

1. najpre se razmatraju različite alternative;
2. razmatraju se posledice koje bi mogle da proiziđu iz svake od izabrane alternative;
3. izbor alternative vrši se na osnovu sistema vrednosti.

¹⁵ H. Buch, cit. delo, str. 433.

¹⁶ H. Buch, cit. delo, str. 434.

¹⁷ H. Buch, cit. delo, str. 438.

¹⁸ Simon: Admin. Behavior, str. 80.

Nigro ističe¹⁹ da odlučivanje o tome šta treba činiti i kako treba činiti predstavlja srž upravljačke funkcije. Analiza donošenja odluka svakako da predstavlja centralnu tačku razmatranja u okviru međuljudskih odnosa jednog od zadataka upravljanja.

Kao što je poznato, donošenje odluka uključuje svestan izbor ili selekciju jednog od alternativnih ponašanja između dve ili više alternativa ponašanja. Veliki deo materije u vezi sa donošenjem odluka odnosi se na pitanja politike; osnovno pitanje sastoji se u tome **šta bi trebalo** činiti i jasno je da je to nešto što ima karakter subjektivnog prosuđivanja i individualnog ocenjivanja vrednosti, što čini da odluka izgleda nekima racionalna a drugima iracionalna. Zaista, po nekada administracija je prinuđena da donese odluku koja se pokazuje nelogičnom ali koja rešava poseban upravni problem. Već same neke diskusije pokazuju da se pri donošenju postupa tako, da se prolazi kroz određene faze kao što su: 1) poznavanje problema; 2) prikupljanje činjenica; 3) klasifikacija analiza; 4) pronalaženje sredstava; 5) označavanje alternativa; 6) procena alternativa; 7) donošenje odluke; 8) primenjivanje; 9) potpuno izvršenje i povratna sprega. Novija istraživanja pokazuju da u mnogim slučajevima proces počinje sa razmatranjem predloženog rešenja, drugim rečima uz postepeno napredovanje. Pri svem tom, u suštini mogu se razlikovati tri faze u procesu donošenja odluke. Prvo, subjekt o kome je reč mora biti svestan toga da postoji veliki broj različitih alternativa ponašanja koje može da upotrebi. Drugo, mora se izvršiti analiza svake pojedine alternative uočavajući moguće posledice pri usvajanju određene alternative. Treće, posle procenjivanja preimущества i nedostataka mogućeg toka akcije, mora se izabrati jedna između njih — drugim rečima mora se doneti odluka.²⁰

U vezi sa donošenjem odluka u preduzeću bilo bi interesantno navesti i mišljenje poznatog američkog ekonomista Galbrajta.²¹ Galbrajt ističe da su odluke u modernim poslovnim preduzećima i pothvatima proizvod rada grupa a ne pojedinaca. Tih grupa ima mnogo, one su podjednako često neslužbene i službene, koje su podložne stalnoj promeni u pogledu svog sastava. Svaku grupu sačinjavaju ljudi koji poseduju informacije i koji mogu dolaziti do informacija, i to onih informacija koje se tiču određenih odluka, odnosno koje su sa njima u vezi; isto tako u odborima sede ljudi čija se veština sastoji u tome da izvlače i proveravaju te informacije, i o njima donose određene zaključke. Na taj način današnji ljudi uspešno rešavaju takve probleme koje ni jedan od njih ne bi mogao kao pojedinac sam rešiti, pa kako god bio inteligentan i revnostan, i to jednostavno zato što ne poseduje više od delića onog znanja koje je potrebno za taj posao. Upravo je to, po mišljenju Galbrajta, ono što omogućuje postojanje i obavljanje modernog biznisa, a u drugim kontekstima, ono što omogućuje funkcionisanje moderne vlade. Gros u svojoj knjizi *Disign for decision* (franc. izdanje: *Prevision et décision rationnelle*; DUNOD; Paris; 1961)²² iznosi neka svoja razmiš-

¹⁹ Nigro A. Felix: *Modern Public Administration*, str. 173.

²⁰ Nigro, cit. delo, str. 174.

²¹ Galbraith Keneth John: *Nova industrijska država* (Prevod sa engleskog), 1970, Zagreb, str. 74.

²² J. D. Bross: *Prévision et décision rationnelle*, Paris, 1961, str. 22.

ljanja o filozofskoj bazi problema odluke, kakvom je on shvata. Ta definicija problema predpostavlja određeni način posmatranja realnog sveta. Postoje više načina i mogućnosti da se formuliše princip, od kojih je najprostiji onaj prema poslovi: postojanje kolača dokazuje se jedući ga. Drugim rečima po mišljenju autora, definitivno ocenjivanje ne može da se uspostavi na osnovu briljantne verbalne dokumentacije ili na osnovu saglasnosti apstraktnih principa, ni na osnovu predviđanja logike i matematičkih konstrukcija, već samo na osnovu rezultata dobijenih u realnom svetu. Nije uvek neophodno da se zaključci izvlače iz toga, ali u slučaju spora realni svet ima poslednju reč.

Zbog toga Gros smatra da je kao dokaz za ocenu svakog sistema postavka da li funkcioniše? Autor navodi Džona Djuia koji je ovu postavku iskazao na sledeći način:

„Pravi cilj spoznaje nalazi se u posledicama dirigovane akcije”.²³ Statistička odluka je, prema tome, izraz u jeziku nauke ovog pragmatičkog stava.

Autor smatra da nam pragmatični princip može da obezbedi zaštitu od specijalista. Ova zaštita je postala imperativna potreba, jer prema autoru, naša civilizacija postaje sve složenija, zbog čega postoji povećana potreba da se pribavi mišljenje specijalista pre donošenja odluka, koje treba da pogađaju interese većeg broja lica. Mi svakako ne možemo da dominiramo tehničkim aspektima ovih specijalista, ali možemo reći da li su posledice odluka saglasne ili ne sa našim željama.

Ako bi pak prihvatili apstraktna pravila koja bi mogla da interpretiraju samo specijalisti, došli bi u situaciju da se potčinimo dominaciji specijalista. Ova dominacija bila je strašna u prošlosti i u toliko ona može biti opasna danas.

Ako insistiramo na tome da zahtevi specijalista budu ocenjivani prema pragmatičkom principu, mi smo u stanju, bez tehničkog poznavanja u njihovom domenu intervencije, da odaberemo naše savetnike i da dobijemo garanciju protiv šarlatana bez skrupula koji žive od principa prema kome treba verovati na reč, kada se radi o onome što se ne može razumeti. Na ovaj način se takođe zaštićujemo od „časnih fanatika” još opasnijih, koji smatraju da su u pravu zato što oni imaju posebno osećanje istine.

Autor smatra da treba prihvatiti sa simpatijom pragmatički princip zato što je taj princip po njemu saglasan sa vrednostima demokratije i individualizmom. On se suprotstavlja tiraniji, intelektualnoj ili tiraniji druge vrste.

Pri tome autor ukazuje na izvesne opreznosti koje treba imati u vidu prilikom interpretacije pomenutog principa (principa o realnom svetu). Ovaj princip predpostavlja da individua ima jednu skalu vrednosti, tako da ona može da razlikuje prijatna i neprijatna osećanja. Šta više, individua je obdarena memorijom i može da upoređuje stečena iskustva u različitim trenucima. To je takvo iskustvo koje je situirano u vremenu, koje autor naziva „situacija u realnom svetu”. Pragmatični princip zahteva da se upoređuje grupa situacija sa drugom grupom.

²³ John Dewey: *The Quest for certainty*; G. P. Putnam's Sons, New-York, 1935 (prema Bross-u, str. 23).

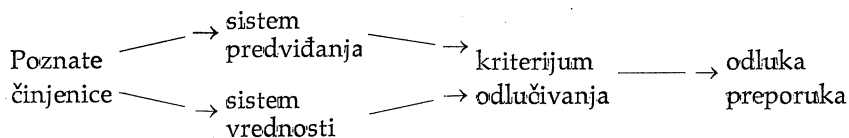
Ako je iskustvo jedne individue nedovoljno, može se poslužiti iskustvom drugih da bi se procenili rezultati jednog intelektualnog ili teorijskog sistema. Primena principa predpostavlja da ono što je imalo uspeha u prošlosti, nastavlja da postiže uspehe i u budućnosti. Ova predpostavka, koja svakako ne predstavlja određenu garanciju, može biti opravdana pragmatičkim principom.

Neposredna posledica pragmatičkog principa sastoji se u tome, da treba da napustimo apsolutne ocene. Na taj način predlog ne može biti smatran istinitim ili lažnim u uskom, striktnom smislu; jedna situacija nije naprosto dobra niti loša i jedna radnja nije korektna ili pogrešna u apsolutnom smislu. Naprotiv, mi moramo misliti izrazom relativnog stepena, relativne skale.

Na kraju autor smatra da se proces donošenja odluke može opisati terminima funkcionisanja mašine. Određene informacije ulaze u mašinu; plan akcije predviđanja izlazi iz mašine. Mehanizam se sastoji iz tri elementa. Sistem predviđanja uspostavlja buduće moguće situacije; sistem procene dopušta da se koriste vrednosti u sporu; sistem izbora omogućava da se vrši evaluacija jednog u odnosu na drugi od dva prethodna elementa i da se izvrši izbor odgovarajuće akcije.

Pragmatički princip predstavlja bazu koncepcije i procene mehanizma odluke.

Prema J.D. Bross-u proces odlučivanja može se predstaviti sledećom formulom:



(J. D. Bross: Design for decision, franc. izdanje: Prévission et décision rationnelle, DUNOD, Paris, 1961., str. 22)

3. Sve izložene definicije o pojmu odlučivanja više manje operišu sa istim ili sličnim elementima, tj. prema mnogim definicijama proces odlučivanja mora da prođe kroz određene faze. Uglavnom sve definicije polaze od činjenice, da se pre donošenja odluke moraju odrediti ciljevi i zadaci koji treba da budu ostvareni donošenjem odluke. Pri tome se može odrediti prioritet tih ciljeva. Posle toga se pristupa ispitivanju preduzimanja akcije. Pri određivanju akcije treba sagledati više mogućnosti, to jest više mogućih alternativnih pravaca akcije. Istovremeno treba prikupljati i informacije o svakoj od mogućih alternativa, tako da se može sagledati kod svake od mogućih alternativa i prednosti i nedostaci. Prilikom ispitivanja alternativnih pravaca akcije svakako da će se ustanoviti da postoje izvesne povoljnije i nepovoljnije alternative. Stoga je vrlo važno da se ukaže naročito na onu alternativu ili ako ih ima više na one alternative, koje su naročito povoljne i razume se potrebno bi bilo da se da i obrazloženje pozitivnih i negativnih karakteristika kod svake od pojedinih alternativa. Naročito trebalo bi ukazati na prednosti one alternative odnosno onih alternativa za koje se smatra da su najpovoljnije.

Posle toga došao bi proces odabiranja jedne od alternativa, koja se pokazuje najoptimalnijom za organizaciju u datom trenutku. Svakako da

ova faza zavisi neposredno od prethodne faze, jer da bi se moglo odabrati jedna od najoptimalnijih alternativa potrebno je da se imaju detaljne informacije o svim mogućim alternativnim pravcima akcije.

Pošto je odlučeno da se izvrši izbor jedne od najoptimalnijih alternativa kojom mogu da se na najcelishodniji i efikasniji način ostvare ciljevi koji su postavljeni u datom trenutku pred organizaciju pristupa se daljem razrađivanju i formulisanju odluke. Pri tome je važno ukazati na činjenicu, da odluka treba da bude razrađena i formulisana tako, da subjekti koji su dužni i ovlašćeni da realizuju odluku, mogu bez teškoće da pristupe realizaciji odnosno ostvarivanju i primeni odluke.

Iako možda faza o kojoj ćemo sada govoriti ne spada neposredno u proces donošenja odluke, ipak čini nam se da ona predstavlja jedinstvo sa tim procesom. Naime posle početka ostvarivanja odluke koja je doneta nakon izvesnog perioda, treba da ovlašćeni subjekti izvrše i ocenjivanje rezultata akcije koje su usledile na osnovu donete prethodne odluke, a ovo u cilju da se obezbede novi zadaci za organizaciju. Prema tome, vrlo je važno za ocenjivanje činjenice da li je doneta odluka povoljna ili ne, da se izvrši ocenjivanje rezultata prošlih akcija koje su usledile na osnovu donete odluke, to jest koje su preduzete radi realizacije donete odluke.

Pokušali smo da ovde iznesemo najvažnije faze kroz koje bi trebalo da prolazi proces donošenja odluka. Treba, međutim, ukazati na teškoće na koje će se svakako nailaziti pri donošenju odluka. Faze kroz koje prolazi pomenuti proces su nesumnjivo jasne i određene, ali pri svem tome pojedini elementi iz tih faza nisu dovoljno određeni.

Tako, na primer, treba nastojati da cilj bude što potpunije i što jasnije formulisan. Međutim, u praksi pri određivanju ciljeva se nailazi na prilične teškoće, s obzirom da često cilj sadrži pored racionalne i iracionalne elemente. Zbog toga je vrlo važno za donosioca odluke da pred sobom ima jasno postavljeni cilj i to cilj koji zaista može i realno biti ostvaren. Stoga treba nastojati, da se uklone sve moguće iracionalne komponente, koje bi mogle da prate jedan postavljeni cilj.

Pri ispitivanju mogućih alternativa putem kojih će moći da se realizuje cilj treba nastojati da se svakako sagledaju posledice svih mogućih alternativnih pravaca akcije. Međutim, pri razmatranju mogućih alternativnih akcija i sagledavanju njihovih posledica naići će se svakako na velike teškoće. Ističe se da se u pojedinim slučajevima može naići na bezbroj mogućih alternativa i da bi sagledavanje posledica svih tih mogućih alternativa oduzelo toliko vremena, da i akcija koja bi docnije bila preduzeta ne bi imala više nikakvog smisla, te bi ili takva akcija izostala ili bi se mogla preduzeti posle neizvesno određenog vremena. Zbog toga pri odabiranju mogućih alternativnih pravaca akcija treba da se vodi računa o tome da se rasmotre one alternative, koje prema našem iskustvu mogu da dođu u obzir da se i ostvare. Svakako da pri ispitivanju mogućih alternativnih pravaca akcije treba koristiti i rezultate naučnog rada, temeljnih razmišljanja o mogućnosti realizacije svake pojedine alternative i td.

Odabiranje najpovoljnije alternative ne znači da će se dobiti i najoptimalniji rezultati, jer rezultati i posledice treba tek da dođu posle realizacije i ostvarivanja odabrane najoptimalnije alternativne akcije. Prema

tome, rezultati zavise i od onih subjekata koji treba da pristupa realizaciji najoptimalnije odabrane alternativne akcije. Zbog toga je, kao što smo istakli, najpre potrebno da se odabere ona alternativa koja se može u praksi i realizovati, a kojom može da se najbolje postigne postavljeni cilj, a s druge strane treba nastojati da i subjekti koji su preduzeli akcije za ostvarivanje i realizovanje odabrane alternative, te akcije preduzimaju pravilno i u odgovarajuće vreme.

Prema tome, uspeh jedne donete odluke zavisi od mnogih okolnosti, zbog čega treba unapred otkloniti greške koje mogu da nastanu u procesu donošenja odluke.

Rezultati u vezi sa donetom odlukom svakako da će zavisiti od činjenice, da li je pri odabiranju mogućih alternativnih akcija odabrana ona alternativa koja je i najoptimalnija. Svakako da će ostvarivanje ciljeva zavisiti i od onog subjekta koji je ovlašćen da izvrši izbor između više mogućih alternativnih pravaca akcije, to jest od subjekta koji je ovlašćen da donese odluku. Može se desiti da taj subjekt ne bude u mogućnosti i u stanju da izabere najoptimalniju alternativu. Zbog toga u vezi sa donošenjem odluke i vršenjem izbora između više mogućih alternativa treba nastojati da se uzmu u obzir najpre svi oni racionalni elementi koji su nesumnjivo prisutni pri donošenju odluke; treba nastojati da se ti racionalni elementi u što većoj meri maksimiziraju, te da se na taj način odluka približi onoj situaciji koja treba da predstavlja optimalne rezultate za datu organizaciju.

III ODNOS IZMEĐU ORGANA UPRAVLJANJA I IZVRŠNIH ORGANA RADNE ORGANIZACIJE U VEZI SA DONOŠENJEM ODLUKA

1. Pokušali smo da iznesemo neka od savremenih shvatanja o pojmu i procesu odlučivanja. Izneta mišljenja o tome ukazuju na svu složenost problema odlučivanja i donošenja odgovarajućih najpravilnijih, najcelishodnijih i najoptimalnijih odluka. Izneta mišljenja ukazuju na potrebu da se u procesu odlučivanja primene savremeni metodi, pored ostaloga i matematički metod, a isto tako i primena elemenata sociologije, psihologije i drugih nauka. Sve to ukazuje na činjenicu da u procesu pripremanja odgovarajućih odluka moraju da učestvuju stručnjaci koji veoma dobro poznaju materiju u okviru koje treba da se donesu i odgovarajuće odluke. Složeni proces donošenja odluka, prema tome, nužno zahteva veoma temeljnu prethodnu pripremu, kako bi sama odluka mogla da zadovolji najoptimalnije interese i da na najbolji način reši pitanja koja se pored subjekta, koji treba da donese odluku, u datom trenutku postavljaju. Ovo pitanje procesa odlučivanja naročito je važno za odnos između funkcije upravljanja i funkcije rukovođenja, tj. naročito je važno za pitanje razgraničenja između radničkog saveta kao najvažnijeg organa radne organizacije kome je poverena prema Ustavu (Amandman XV) funkcija donošenja osnovnih odluka i izvršnih organa, kao predstavnika tehnostrukture kojima je poverena funkcija organizovanja izvršenja i sprovođenja osnovnih odluka i utvrđene politike, kao i funkcija rukovođenja.

2. Poznato je da se na zapadu, u kapitalističkoj privredi, ističe značaj tehnostrukture u privredi i da se stoga i u našoj javnosti, odnosno struč-

noj literaturi mogu povremeno naći pojedini stavovi koji isticanjem značaja tehnostrukture u preduzećima samim tim umanjuju, pa možda i negiraju radničko samoupravljanje. U vezi sa značajem tehnostrukture u preduzećima kod nas vrše se pokušaji da se ukaže na činjenicu da savremena proizvodnja sa razvijenom tehničkom osnovom umanjuje mogućnost da učesnici u toj proizvodnji mogu i bitno uticati na rezultate rada.²⁴ Ističe se da će ova karakteristika dolaziti sve više do izražaja, a naročito sa razvojem automatizacije. Predviđa se, na primer, da će za desetak godina moći da se u većem broju organizuju potpuno automatizovane fabrike koje će moći da proizvode i da se u izvesnim granicama same održavaju i popravljaju, bez neposrednog učešća radnika. Poznato je, na primer, da su danas savremene rafinerije nafte skoro potpuno automatizirane, da je u električnim centralama zaposlen vrlo mali broj radnika, i td. Zbog toga se ističe da u savremeno organizovanoj proizvodnji vrlo važnu ulogu imaju naučno-tehnička priprema i organizacija rada, pa prema tome doprinos radnika u neposrednoj proizvodnji nije veliki. Zbog toga zastupnici tehnostrukture ističu, da u takvim uslovima moderne savremene proizvodnje samoupravljanje gubi značaj, jer ono može da odgovara nižem stupnju mehanizacije, ali ne i automatizovanoj proizvodnji odnosno visoko mehanizovanoj proizvodnji, s obzirom da takva proizvodnja zahteva i odgovarajuće oblike upravljanja.

U tako organizovanom savremenom preduzeću radnici moraju da se povinuju pravilima koje nameće naučno-tehnička razvijena proizvodnja, pa prema tome oni su dužni da se pridržavaju onih pravila koje propisuje sam tehničko-tehnološki proces odnosno moraju da se pridržavaju standarda koje nameće sam rad u savremeno organizovanoj proizvodnji. U ovakvim uslovima savremene proizvodnje, ističe se od strane tehnostrukture, da radničko samoupravljanje može samo da poremeti standard i normative koje nameće savremena tehnologija, da oteža rad u vezi sa naučno-tehničkim pripremama i samim tim i funkcionisanje odgovarajućih tehnoloških sistema koji zahtevaju radnu disciplinu, poštovanje autoriteta rukovodilaca i nadležnosti i ovlašćenja predstavnika tehnostrukture.

Do naročitih promena će morati nužno da dođe, prema mišljenju pojedinih autora, u automatizovanoj ili bar sada u visokomehanizovanoj proizvodnji, s obzirom da će takva proizvodnja zahtevati veoma usku specijalizaciju radnika, pa šta više za izvestan broj radnih mesta moći će da budu angažovani radnici bez posebnog prethodnog tehničkog obrazovanja. Prema tome, u takvoj visokomehanizovanoj i automatizovanoj proizvodnji radne funkcije i tehničko obrazovanje izvesnog broja radnika biće bez nekog naročitog značaja, pa prema tome zaključuje se, nije potrebno ni posebno nastojati da se radne funkcije takvih radnika obogate sadržinom. Ono što je važno u takvoj proizvodnji to je, da se radnicima obezbede odgovarajući lični dohoci i da se postigne optimalna racionalizacija rada i maksimalna ekonomska efikasnost. U takvim uslovima savremene proizvodnje odlučujuće je učešće tehnostrukture, koja će moći

²⁴ Dr Z. Vidaković: Radničko samoupravljanje u uslovima savremenog naučnog i tehnološkog razvitka („Naše teme“ br. 5/69), Vidi i članak: Razvoj odnosa između racionalne i društveno-vrednosne komponente rukovođenja u samoupravnom društvu u knjizi (Organizacija rada u samoupravnim odnosima, Zagreb, 1970).

da, vodeći računa o interesima radnika, racionalno raspolaže radom najvećeg broja radnika angažovanih u proizvodnji.

Polazeći od činjenice da visokomehanizovana i automatizovana proizvodnja zahteva isto tako angažovanje visokokvalifikovanih specijalista i dobro obučених menadžera i rukovodilaca, to samim tim ovakva proizvodnja nameće posebno priznavanje ovlašćenja ovom kadru u preduzeću, koje u stvari ima položaj organizatora. Radničko samoupravljanje koje bi priznavalo ista prava svim radnicima, bez obzira na njihov uticaj i njihovu ulogu u savremeno organizovanoj proizvodnji, moglo bi da umanji ulogu stručnjaka i da nepovoljno utiče na naučno tehničko unapređivanje proizvodnje. U ovakvim uslovima organizovanja savremene proizvodnje radničko samoupravljanje moglo bi da izazove i loše međuljudske odnose, jer se mogu produbljivati razlike između nekvalifikovanih radnika i visokokvalifikovanih specijalista koji učestvuju u modernoj proizvodnji. Moderno organizovana proizvodnja ne trpi donošenje kompromisnih odluka a do kojih se nužno dolazi u procesu radničkog samoupravljanja, koje po pravilu predstavljaju rezultante između grupnih i pojedinačnih interesa, već takva organizovana proizvodnja zahteva da se tehno struktura prilikom donošenja odluka rukovodi onim kriterijumima, koje sama tehnologija rada nužno nameće.

Zbog navedenih razloga tehno struktura dalje ističe, da donošenje odluka u tako razvijenoj savremeno-organizovanoj proizvodnji predstavlja proces stručnog rada, pa stoga i donošenje odluka treba da se poveri stručnim organima, stručnim rukovodiocima a ne organima radničkog samoupravljanja, s obzirom da radnici koji bi učestvovali u organima upravljanja nisu dovoljno stručni da bi mogli da donose važne i kompetentne odluke. Donošenje odluka, ističe se, sve više postaje stvar rutine, s obzirom da se pri donošenju odluka primenjuju odgovarajući statistički i matematički metodi, da se koriste elektronski računari, da se pri tome primenjuju druge tehničke metode pomoću kojih se nužno dolazi i do odgovarajućih odluka, što znači da se radničko samoupravljanje, to jest donošenje odluke od strane organa upravljanja radne organizacije pokazuje suvišnim, jer ono bi moglo imati značaja jedino radi izvesnog političkog usklađivanja drugih interesa a takvo usklađivanje moderna tehnologija odnosno primena savremenih metoda, naročito pri donošenju odluka, pokazuje suvišnim.

Neki predstavnici tehno strukture naročito smatraju da je nemoguće da se usaglasi neposredno odlučivanje u osnovnim organizacijama udruženog rada sa zahtevima savremene tehnologije i savremene visokomehanizovane i automatizovane proizvodnje, jer se na taj način vrši nepotrebna decentralizacija što dovodi do dezintegracije proizvodnih celina, a što se sve suprostavlja, kao što smo naglasili, procesu koji nameće savremena tehnologija rada. Naime, ističe se, da savremena visokomehanizovana i automatizovana proizvodnja istovremeno zahteva i koncentraciju ekonomskih efektiva i centralizaciju odlučivanja, pa prema tome, spuštanje neposrednog odlučivanja na niže centre, je nespojivo sa savremenom organizacijom rada. Decentralizacija ekonomskog odlučivanja može da dođe u sukob sa savremenom organizacijom rada, s obzirom da savremena organizacija rada nužno zahteva velike serije i koncentraciju odnosno centralizaciju odlučivanja i td.

Dalje, tehnostuktura isto tako ističe, da radničko samoupravljanje može da ometa stvaranje velikih sistema, pa samim tim i proces integracije, jer po njima radničko samoupravljanje može da pogoduje samo razvijanju užih regionalnih interesa, interesa grupa proizvođača koji nužno dolaze u suprotnost sa interesima velikih tehničkih sistema koji se razvijaju nezavisno od interesa pojedinih grupa proizvođača, već koji teže da razviju savremenu tehnologiju i da postignu najoptimalniju proizvodnju. Zbog toga predstavnici tehnostrukture smatraju, da radničko samoupravljanje treba da se dalje razvija tako, da uskladi sa potrebama visokomehanizovane i automatizovane proizvodnje i da dobije prema tome prednost racionalno društveno upravljanje, u kome će dolaziti do izražaja naročito uloga organizatora proizvodnje na različitim nivoima u odgovarajućoj organizaciji.

3. Navedeni stavovi i argumenti koje ističu neki predstavnici tehnostrukture u vezi sa daljim razvojem savremene proizvodnje u stvari imaju za cilj da radničko samoupravljanje zamene odgovarajućim oblicima tehnokratskog upravljanja. Izneti stavovi mogu možda naići i na odobravanje od strane izvesnih skupina sa birokratsko-centralističkim u tehnokratskim težnjama, to jest može naići na odobravanje kod onih struktura, koje se odvojene od proizvođača.

Jer tehnokratija predstavlja u stvari takvu pojavu, gde se predstavnici tehnostrukture pojavljuju sa težnjom, pa šta više i sa konkretnom akcijom, za eksproprijacijom i uzurpiranjem samoupravljačkih prava radnika u osnovnim organizacijama udruženog rada. Stoga je svakako nužno povući razliku između napora onih rukovodilaca čiji organizatorski rad doprinosi razvoju radne organizacije i težnje drugih da iz vlaste radnike u korišćenju njihovih neposrednih samoupravljačkih prava.

Da bi se mogla ispitati pravilnost navedenih stavova koje zastupaju neki predstavnici tehnostrukture u radnim organizacijama, potrebno je sagledati kakve posledice nastaju uvođenjem visokomehanizovane, a naročito automehanizovane proizvodnje.

4. Ističe se da razvijeno industrijsko društvo teži ka osvajanju potpuno automatizovanih fabrika, to jest takvih fabrika koje će moći da proizvode potpuno automatizovano i da se u izvesnim granicama i same održavaju a bez neposrednog učešća radnika. Iako ovakve fabrike još nisu potpuno realizovane, smatra se da će možda za desetak godina moći da budu i konstruisane takve skoro potpuno automatizovane fabrike.²⁵

Smatra se da će u fabrikama koje su organizovane na principu visokomehanizovane i automehanizovane proizvodnje radne jedinice, u kojima se obavljaju upravni poslovi i u kojima se vrši proizvodnja, biti sve sličnije jedne drugima. Ovo zbog toga, što se već danas u pojedinim zemljama u upravnim jedinicama primenjuju savremena tehnička sredstva, a u buduću će primena elektronskih računara u upravnim jedinicama dolaziti još više do izražaja, što znači da će u buduću samo manja grupa stručnjaka moći da putem elektronskih računara upravlja velikim sistemom za obradu informacija. S druge strane, isto tako u radnim jedinicama u kojima će se obavljati proizvodnja, biće zaposlena manja grupa

²⁵ Dr Milan Mesarović, članak u knjizi: Organizacija rada u samoupravnim odnosima, Zagreb, 1970.

specijalista i visokih stručnjaka, koji će moći da upravljaju visokomehanizovanom odnosno automatizovanom proizvodnjom.

Prema tome, sam razvoj i usavršavanje načina proizvodnje utiće nesumnjivo i na organizaciju kako upravnih, tako i proizvodnih radnih jedinica. U takvoj proizvodnji sve više dolazi do integracije svih ljudskih delatnosti, to jest ostvarivaće se koordinacija i kooperacija svih odgovarajućih ljudskih delatnosti koje su potrebne da upravljaju naročito takvom automatizovanom proizvodnjom. Smatra se da će uvođenje automatizirane proizvodnje imati neposrednog odraza i na organizacionu strukturu radne organizacije, s obzirom na činjenicu da je u dosadašnjoj organizaciji, koja se zasniva na mehaniziranoj proizvodnji kao osnovni princip bio hirijarhijska organizaciona struktura u kojoj je postojao odnos nadređenosti i podređenosti. Šta više na zapadu, u kapitalističkim privredama, moglo se zapaziti, da su jedinice u kojima se obavljao administrativni i upravni rad imale superiorniji položaj u odnosu na proizvodne radne jedinice. Međutim, smatra se da će u savremeno organizovanoj automatizovanoj fabrici takva organizacija morati da iščezne i da se umesto vertikalnih veza razviju odgovarajući horizontalni i dijagonalni odnosi između pojedinih radnih jedinica odnosno ljudi zaposlenih u njima.²⁶ U vezi sa ovim promenama izmeniće se i funkcija poslovođe koji će morati da u većoj meri razvija takozvane horizontalne i dijagonalne veze i da sve više dobije ulogu organizatora i koordinatora rada odgovarajuće radne grupe, a izgubiće se njegova uloga kontrolora i vršenja pritiska nad radnicima da ulažu veći napor odnosno da ostvaruju veću proizvodnju. Ovo zbog toga, što će u fabrikama o kojima je reč, rad biti potpuno automatiziran.

Promena organizacione strukture unutar automatizovane fabrike dovešće i do promene u upravljanju radnom organizacijom, s obzirom da će izgubiti važnost i upravljačka hierarhija takozvanog vertikalnog tipa. Navedene promene samim tim će izmeniti ranije hijerarhijske odnose koji su postojali između radnih jedinica, pa i samih pojedinih struktura radnika i zameniće se odgovarajućim odnosima saradnje, koordinacije, kooperacije, solidarnosti i sl. No isto tako će postepeno nestajati i razlike koje su ranije postojale između inženjera, tehničara, upravnih službenika i stručnjaka s jedne strane, odnosno stručnih radnika sa druge strane, a sve će to dalje voditi ka odgovarajućoj integraciji svih radnih ljudi zaposlenih u takvom automatizovanom preduzeću.

Treba, međutim zapaziti da u kapitalističkom preduzeću ipak nije moguće da se potpuno ostvare navedeni ciljevi zbog toga, što postoji sukob između kapitalističke svojine nad sredstvima za proizvodnju odnosno nad preduzećem i automatizovane tehnologije proizvodnje i upravljanja. Prema tome, u odnosima gde postoji privatna svojina nad sredstvima za proizvodnju privatni vlasnik svakako da ima za osnovni cilj da ostvari maksimalni profit i da iznajmi odgovarajuću radnu snagu, a s druge strane kao što smo istakli, sama automatizirana proizvodnja će nametati postepeno gubljenje razlike između inženjera i radnika odnosno između fizičkog i intelektualnog rada i takva proizvodnja zahtevaće odgovarajuću integriranost između svih struktura radnika zaposlenih u potpuno automatizovanoj fabrici.

U automatiziranoj proizvodnji biće takođe primenjeni elektronski računari za pribavljanje informacija svih vrsta, tako da će moći da

pruže sve potrebne podatke odgovarajućim službama za donošenje pravilnih i svrsishodnih odluka. Elektronski računari, kao što je poznato, već sada omogućavaju brzo, sistematsko i ažurno prikupljanje svih informacija koje su potrebne kako centrali preduzeća tako i svim radnim jedinicama za donošenje odgovarajućih odluka. Narочito će doći do izražaja potreba, da se na nivou preduzeća vrši centralna obrada prikupljenih informacija, analiza tih informacija i to putem odgovarajućih elektronskih računara. U vezi sa primenom elektronskih računara za prikupljanje informacija postavlja se i pitanje, da li treba ići na centralizaciju ili decentralizaciju odlučivanja. Jer, naročito zagovornici velikih sistema, ranije su smatrali da centralizacija odlučivanja predstavlja daleko efikasnije sredstvo u velikim sistemima za pravilno i efikasno upravljanje tim velikim sistemima. Međutim, ističe se da primena elektronskih računara omogućava i drukčije odlučivanje, to jest omogućava da se primeni i decentralizirano odlučivanje, to jest da se odlučivanje decentralizuje na odgovarajuće radne jedinice.²⁷ Prema tome, smatra se da će primena elektronskih računara omogućiti i decentralizovano odlučivanje, a ovo naročito zbog toga što se putem elektronskih računara omogućuje vrlo brz priliv poslovnih informacija iz svih radnih jedinica pa i najudaljenijih radnih jedinica preduzeća. Ranije se smatralo da veliki sistemi zahtevaju i centralizaciju upravljanja. Međutim, to je imalo za posledicu stvaranje glomazne i centralizirane administracije koja je u svom sastavu imala vrlo različite jedinice, a takva glomazna administracija je imala i niz slabosti. To se naročito odražavalo u sporom donošenju odluka, u gomilanju nerešenih problema jer ih je trebalo rešavati na jednom mestu, u tendenciji povećanja broja i obima naročito radnih jedinica administrativnog karaktera, a sve je to pak imalo za posledicu i povećanje broja službenika; veliki broj radnih jedinica pak imao je za posledicu i teškoću u koordinaciji rada, čime je slabila i integracija između pojedinih jedinica, pa i celog sistema; usled glomaznosti organizacije slabila je i odgovornost funkcionera i radnika; čitava organizacija je gubila u svojoj efikasnosti i inicijativi. Jer je inicijativa kod pojedinih radnih jedinica bila sputana centralnom organizacijom.

Nedostaci koje je na delu pokazala centralizirana organizacija privrede i u zapadnim zemljama imala je za posledicu, da se i u tim zemljama, to jest u kapitalističkoj privredi, sve više razvija princip i sistem decentralizacije upravljanja. U vezi sa ovakvom organizacijom naročito je zapaženo, da je znatno porasla inicijativa radnih jedinica i da su isto tako u daleko većoj meri mogle da se iskoriste sposobnosti ljudi u radnim jedinicama nego što je to bio ranije slučaj. S druge strane, veća inicijativa povlačila je i veću odgovornost radnika i funkcionera u radnim jedinicama, zbog čega su rezultati takve organizacije bili bolji.

Naročito kada je reč o automatizovanoj tehnologiji, koja će nužno uticati, kao što je već istaknuto, i na promenu organizacione strukture takve organizacije, odnosi između pojedinih radnih jedinica u automatizovanom preduzeću biće vrlo složeni ali isto tako to će dovesti i do inte-

²⁶ Ch. R. Walker: *Modern Technology and Civilization*, Mc Graw Hill Company, Inc. New York, 1962, str. 192—193 (cit. prema M. Mesariću, navedena studija, str. 69).

²⁷ M. Mesarić, cit. studija, str. 79.

gracije svih jedinica u jednu celinu, jer automatizovana fabrika u preduzeću neće moći da posluje bez ostvarivanja i odgovarajuće integracije svih sastavnih delova. Treba, međutim, istaći da će pojedini poslovi nužno morati da budu centralizirani, kao što je na primer obrada knjigovodstvenih podataka, statistika, kontrola kvaliteta, održavanje proizvodnje i td. Međutim, to ne znači da radne jedinice u sastavu automatizovanog preduzeća ne mogu imati i samostalnost u odlučivanju. Baš razvoj elektronskih računara omogućiće i decentralizaciju odlučivanja, to jest i odlučivanja na nivou pojedinih radnih jedinica. Ovo zbog toga što primena elektronskih računara u prikupljanju informacija može da omogući svim radnim jedinicama da dobiju brze i potpune informacije o čitavom preduzeću s jedne strane, odnosno s druge strane da dobiju potrebne informacije za donošenje odluka na nivou same radne jedinice. Prema tome, budući sistem prikupljanja informacija omogućava i decentralizaciju organizacija i decentralizirano upravljanje i odlučivanje, što će moći da doprinese efikasnijem radu čitavog preduzeća. No i pored činjenice da će se veliki broj odluka prepustiti radnim jedinicama, da ih one donose u okviru svojih nadležnosti, ipak će biti takvih poslova koji će morati da se rešavaju na nivou čitave organizacije, na nivou preduzeća, tako da će te odluke nužno morati da donose centralni organi upravljanja organizacije.

5. Sada se postavlja pitanje, kakav će uticaj imati uvođenje visokomehanizovane i automatizovane proizvodnje u našoj zemlji, odnosno kakav će odnos biti između automatizovane proizvodnje i radničkog samoupravljanja. Smatra se da se uvođenje automatizirane tehnologije može najuspešnije ostvariti u društvu u kome se ostvaruje radničko samoupravljanje, jer kao što smo videli, u zemljama sa kapitalističkim načinom proizvodnje dolazi u sukob privatno vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju sa zahtevima nove automatizirane tehnologije proizvodnje i upravljanja, s obzirom da takva nova tehnologija proizvodnje i upravljanja zahteva decentralizaciju odlučivanja, ukidanje razlike između fizičkog i intelektualnog rada, omogućavanje da se radnim jedinicama da inicijativa, i da se istovremeno uspostavi njihova odgovornost i td. Prema tome, sistem radničkog samoupravljanja i društvenog upravljanja uopšte pospešuje i primenu visokomehanizovane odnosno automatizirane proizvodnje.

Socijalističko preduzeće predstavlja slobodnu asocijaciju radnih ljudi, koji radeći sredstvima reprodukciju u društvenoj svojini i odlučujući neposredno i ravnopravno sa drugim radnim ljudima udruženog rada o svim poslovima društvene reprodukcije u uslovima i međusobne zavisnosti, odgovornosti i solidarnosti ostvaruju svoj lični, materijalni i moralni interes i pravo da se koriste rezultatima svog rada i tekovinama opšteg materijalnog i društvenog progresa i na toj osnovi što potpunije zadovoljavaju svoje lične i društvene potrebe i da razvijaju svoje radne i druge stvaralačke sposobnosti (Amandman XXI, tač. 1, st. 1). Prema tome, u socijalističkoj radnoj organizaciji radnici istovremeno vrše kako proizvođačke tako i upravljačke funkcije, što znači da se u izvesnom smislu vrši integracija ovih dveju funkcija u socijalističkoj radnoj organizaciji. Prednost samoupravljačkog društva u odnosu na kapitalistički način proizvodnje treba da se sastoji prema tome, s jedne strane u ostvarivanju veće efikasnosti ekonomskog karaktera, a s druge strane u povezivanju

rada sa sredstvima za proizvodnju, čime se stvaraju humani međuljudski odnosi i ostvaruje demokračičnost unutar same radne organizacije.

Kao što je već istaknuto, u novim ustavnim amandmanima došao je do izražaja princip samoupravljanja na najopštiji način, s obzirom da osnovnu ćeliju našeg samoupravnog društva predstavlja osnovna organizacija udruženog rada u sastavu radne organizacije. Prema tome, čitavo samoupravno društvo gradi se na temelju osnovne organizacije udruženog rada. Uspostavljanje osnovnih organizacija udruženog rada ima za cilj ostvarivanje i primenu principa neposrednog samoupravljanja, to jest omogućavanje radnicima osnovnih organizacija udruženog rada da neposredno učestvuju u upravljanju određenim poslovima osnovne organizacije udruženog rada odnosno čitave organizacije udruženog rada koja se sastoji od osnovnih organizacija udruženog rada. Ovakvo zamišljena i pozitivnim pravom uspostavljena unutrašnja organizacija radne organizacije ukazuje na razlikovanje socijalističke radne organizacije od kapitalističkog preduzeća, jer se socijalistička radna organizacija zasniva na sistemu ravnopravnih i autonomnih osnovnih organizacija udruženog rada koje su povezane u integriranu celinu, nasuprot kapitalističkom preduzeću koje se naročito odlikuje sistemom subordinacije proizvodnih jedinica direkcije, to jest jedinicama administrativnog karaktera. Primena nove strukture radne organizacije kakva proizilazi iz novih ustavnih amandmana (Amandmani XXI i XXII) osigurava svima radnicima u izvesnom smislu podjednako upravljačka prava, jer kao što smo istakli, sistem osnovnih organizacija udruženog rada omogućava svim radnim ljudima da neposredno upravljaju poslovima određene vrste unutar osnovne organizacije udruženog rada, pri čemu se takođe mora voditi računa i o usklađivanju pojedinačnih interesa na nivou čitave radne organizacije, pa i usklađivanju pojedinih interesa organizacije udruženog rada sa opštim, zajedničkim interesima, koji je princip takođe došao do izražaja u novim ustavnim amandmanima.

6. Novi principi sadržani u Ustavnim amandmanima (XX do XLII) koji uspostavljaju osnovne organizacije udruženog rada kao osnovne ćelije samoupravnog društva ukazuju i na činjenicu decentralizacije odlučivanja odnosno na činjenicu omogućavanja da se ostvaruje neposredno samoupravljanje u delovima radne organizacije, tj. u osnovnim organizacijama udruženog rada. Iako su novi ustavni amandmani omogućili vršenje decentralizacije odlučivanja, to jest distribuciju odlučivanja na pojedine delove radne organizacije, ipak ne bi se mogao doneti uopšteni zaključak, da sve odluke treba da se donose na nivou delova radne organizacije, tj. u okviru osnovnih organizacija udruženog rada. Stoji činjenica da sve odluke koje radna organizacija odnosno njeni delovi donose nisu podjednake važnosti i da se među njima može da izvrši i određena klasifikacija. Prema jednom mišljenju,²⁸ mogla bi se izvršiti klasifikacija odluka koje donose radne organizacije na sledeći način:

a) **Institucionalne odluke**, pod kojima se podrazumevaju takve odluke kojima se regulišu proizvodni i radni odnosi unutar radne organizacije, organizaciona struktura radne organizacije, organi samoupravljanja, sistem raspodele dohotka, sistematizacija, radnih mesta, radni odnosi

²⁸ M. Mesarić, cit. studija, str. 88.

i td. Odluke o kojima je ovde reč nesumnjivo interesuju sve radnike radne zajednice, jer se njima regulišu društveni, proizvodni radni odnosi u radnoj organizaciji, zbog čega i njihovo donošenje treba da se poveri odgovarajućim radnim zajednicama radne organizacije, to jest radnim zajednicama osnovnih organizacija udruženog rada, odnosno radnoj zajednici čitave radne organizacije odnosno predstavnicima radne zajednice (savetu osnovne organizacije udruženog rada odnosno radničkom savetu ili drugom organu upravljanja).

b) **Osnovne, tj. strateške razvojne i poslovne odluke**, pod kojima se podrazumevaju takve odluke kojima se utvrđuju osnovni ciljevi i kriterijumi za dalji razvoj radne organizacije, odluke kojima se utvrđuje razvojna i poslovna politika radne organizacije (preduzeća), kojima se prema tome uspostavlja smer sadašnje i buduće delatnosti radne organizacije. Svakako da u ovu vrstu odluka prvenstveno spadaju planovi i programi preduzeća kao što su dugoročni, srednjoročni, godišnji i drugi planovi i programi. I ova vrsta odluka svakako da neposredno interesuje članove radne zajednice, ma da to interesovanje ima više globalni karakter u odnosu na prvu vrstu odluka, koje zaista neposrednije pogađaju interese svih članova radne zajednice. S obzirom na važnost odluka ove druge kategorije i s obzirom na činjenicu da takođe i one neposredno zadiru u interese članova radne zajednice radne organizacije, smatra se da bi i donošenje ovih odluka trebalo što više približiti članovima radne zajednice, to jest da se omogući da se te odluke donose bilo neposrednim učesćem svih članova radne zajednice odnosno da ih donosi organ upravljanja koji je radna zajednica sama izabrala. Ukoliko nije moguće da se donošenje ovih odluka poveri čitavoj radnoj zajednici, svakako da bi bilo nužno da se o svim tim odlukama pre njihovog donošenja izjasne članovi radne zajednice, da im se omogući da stave svoje primedbe kako bi zaista te odluke mogle da odražavaju interese svih članova radne zajednice.

c) Treću kategoriju odluka činile bi takozvane **instrumentalne, operativne odluke** pod kojima se podrazumevaju odluke koje se donose u cilju utvrđivanja metoda i sredstava za ostvarivanje ciljeva koji su utvrđeni osnovnim to jest strateškim razvojnim i poslovnim odlukama. Prema tome, odlukama ove vrste treba da se dalje razrade elementi iz osnovnih odluka kojima je utvrđena poslovna i razvojna politika, a sve to zahteva od subjekata koji donose te odluke da raspolažu određenim stručnim, profesionalnim znanjem i da budu veoma dobro informisani o svim elementima na osnovu kojih treba donositi takve odluke. Donošenje ove treće vrste odluka je svakako važno jer bez takvih odluka ne bi mogle uspešno da se realizuju i ostvare ni osnovne, strateške, razvojne i poslovne odluke. Međutim, pri donošenju ove vrste odluka treba obratiti pažnju na to da se te odluke donose u okviru i u granicama osnovnih, strateških razvojnih i poslovnih odluka i da je stoga potrebno da se vrši kontrola nad donošenjem tih odluka kako se tim odlukama ne bi izašlo van granica utvrđenih pomenutim osnovnim odlukama. Prema tome, ova vrsta odluka ne predstavlja samostalne odluke, već one su određene i determinisane drugom vrstom odluka, zbog čega one moraju nastojati da na najbolji mogući način sprovedu i oživotvore postavke iz osnovnih odluka. S obzirom da se za donošenje ovih odluka traži posebna stručnost i dobra informisanost smatra se da bi donošenje ovih odluka trebalo staviti u nadležnost izvršnih organa (bilo

kolegijalnog ili inokosnog izvršnog organa), koji svakako mogu da pri donošenju tih odluka koriste stručnjake odgovarajućeg profila u radnoj organizaciji. Donošenje ovakvih odluka svakako treba da bude pod nadzorom radne zajednice, odnosno radničkog saveta ili drugog posebno u tu svrhu ustanovljenog organa.

d) Četvrtu kategoriju odluka činile bi **tehničke, rutinske odluke** koje se donose na odgovarajući standardni način i prema pravilima koja su unapred propisana. Prema tome, postavke na kojima se zasnivaju ove odluke su unapred određene i njihove posledice su ograničene i takođe unapred predviđene. U ovu kategoriju odluka spada, na primer, donošenje odluka u vezi sa određivanjem specifikacija proizvedene robe, nabavka opreme i sirovina, određivanje količina zaliha koje treba da najoptimalnije zadovolje potrebe radne organizacije, uređivanje unutrašnjeg transporta odnosno transporta gotovih roba i sirovina i td. Za donošenje ovakvih odluka svakako se traži odgovarajuće specijalizirano i stručno znanje i iskustvo, zbog čega se donošenje odluka ove vrste nalazi u nadležnosti odgovarajućih stručnih službi u radnoj organizaciji.

7. Donošenje svih napred označenih kategorija odluka nesumnjivo je od važnosti za pravilan rada i razvoj radne organizacije. Pri svem tom nam se čini, da iz okvira navedenih kategorija odluka mogu da se izdvoje odluke koje spadaju u drugu kategoriju, tj. takozvane strateške razvojne i poslovne odluke, odluke kojima se utvrđuje razvojna i poslovna politika radne organizacije. Već smo istakli da donošenje ove vrste odluka treba po mogućstvu da se što više približi članovima radne zajednice, pa ukoliko se radi o osnovnoj organizaciji udruženog rada manjeg obima, te odluke mogla bi i čitava radna zajednica neposredno da donosi, a ukoliko se radi o čitavoj radnoj organizaciji, u tom slučaju donošenje ovih odluka moralo bi da se poveri organu upravljanja (radničkom savetu radne organizacije). Međutim, u vezi sa donošenjem odluka ove vrste postavlja se pitanje kako i na koji način članovi radničkog saveta, s obzirom na njihov heterogeni sastav, mogu da budu upoznati sa svim elementima potrebnim za donošenje pravilnih i najoptimalnijih strateških razvojnih i poslovnih odluka. Prilikom donošenja ove vrste odluka, čini se, da je od naročitog značaja odnos između organa upravljanja radne organizacije i izvršnih organa odgovarajuće radne organizacije. Ovo naročito zbog toga, što se pri donošenju ovih odluka mora imati u vidu činjenica da članovi radničkog saveta koji su izabrani iz svih redova članova radne zajednice i svih radnih jedinica odgovarajuće radne organizacije nisu u stanju da sa potpunim stručnim poznavanjem ulaze u sve detaljne pojedinosti poslovne i razvojne politike koju treba utvrditi. Svakako da prilikom donošenja odluka te vrste najveći deo posla i odgovornosti pada na direktora, na stručni aparat radne organizacije, kao i na kolegijalni izvršni organ radne organizacije. Prema tome, u vezi sa donošenjem odluka ove vrste vrlo je važno da se ima u vidu obaveza izvršnih organa radne organizacije da pripreme dobro obrazložene informativne predloge za donošenje odluka ove vrste. Predlozi odluka ove vrste koje podnose izvršni organi radne organizacije ne bi trebalo da imaju karakter konačne i definitivne odluke. Trebalo bi predvideti obavezu za izvršne organe radne organizacije da radničkom savetu podnesu dva ili više alternativna predloga, uz ukazivanje na prednosti i nedostatke sva-

kog od tih predloga. Na taj način radnički savet bi mogao da se odluči za jedan od alternativnih predloga, ali time se izvršni organi ne lišavaju odgovornosti za podnete predloge, jer oni moraju da stoje iza svih tih podnetih predloga.

Na taj način, s jedne strane dolazi do izražaja uloga stručnih kadrova, koji na osnovu tehnoloških, ekonomskih, tehničkih, socioloških, pravnih i drugih proučavanja podnose obrazložene predloge odluka ove vrste uz punu svoju odgovornost, odnosno s druge strane, uloga radničkog saveta kao organa upravljanja koji donosi osnovne i strateške odluke, s obzirom da radnički savet svojom odlukom treba da utvrdi razvojnu i poslovnu politiku radne organizacije.

Podnošenje predloga u vidu više alternativa za donošenje odluka ove vrste istovremeno mora da angažuje i odgovornost izvršnih organa radne organizacije, što znači da izvršni organi radne zajednice ne bi mogli, niti bi to bilo pravilno da se zaklanjaju za odluku radničkog saveta, koja je doneta na osnovu njihovih predloga i koji bi trebalo da na osnovu dobro obrazloženih svih alternativnih predloga da izabere jednu od onih alternativa, za koju radnički savet smatra da će najoptimalnije da zadovolji interese i potrebe radne organizacije.

Pri davanju alternativnih predloga za donošenje odluka ove vrste izvršni organi će morati da koriste savremena sredstva informacije, pri čemu se imaju u vidu i elektronski računari i da na osnovu naučno utvrđenih činjenica ukažu na sve prednosti i nedostatke svake od pojedinih alternativa. Pri davanju većeg broja alternativa bilo bi korisno i celishodno da izvršni organi radne organizacije ukažu na onu alternativu koja je po njihovom mišljenju i najoptimalnija, najefikasnija i najcelishodnija. Ukoliko bi radnički savet prihvatio onu alternativu za koju se zalažu izvršni organi radne organizacije, u takvom slučaju izvršni organi radne organizacije morali bi da snose punu odgovornost za realizaciju takve usvojene alternative. Prema tome, oni bi morali da nastoje da organizuju proces rada tako, da zaista ta alternativa dovede i do odgovarajućih pozitivnih rezultata u toj radnoj organizaciji. Ukoliko bi se pak desilo, da radna organizacija pretrpi neuspeh a u sledstvu realizacije usvojene alternative, statutom i drugim opštim pravnim aktom radne organizacije trebalo bi predvideti da izvršni organi treba da snose i odgovarajuće posledice i odgovarajuću odgovornost. Ta odgovornost mogla bi da se sastoji bilo u njihovom smenjivanju sa položaja, ili u smanjivanju ličnog dohotka za određeni procenat ili u primeni druge vrste sankcija. Ali ono što je bitno to je, da izvršni organi, kada daju jedan ili više alternativnih predloga organu upravljanja za donošenje odluka ove vrste, moraju davati te predloge uz punu svoju odgovornost, pa prema tome ne bi mogli da prebacuju odgovornost na organ upravljanja koji je na osnovu njihovog predloga i doneo odluku.

Mišljenja smo da će se na izloženi način premostiti eventualni sukobi, koji bi inače mogli da postoje između tehnostrukture s jedne strane i neposrednih proizvođača odnosno radničkog saveta, kao njihovog reprezentativnog organa, s druge strane.

Kao što smo već istakli, donošenje prve vrste odluka treba što više približiti članovima radne zajednice, to jest neposrednim proizvođačima, jer su oni prvenstveno i neposredno zainteresovani za pitanja koja treba da budu regulisana odlukama te vrste. Stoga svakako u vezi sa donoše-

njem odluka te vrste treba neposrednim proizvođačima omogućiti u tim oblastima široka samoupravljačka prava.

Sem toga neposrednim samoupravljačima treba priznati i pravo da ukoliko smatraju da izvršni organi radne organizacije nisu bili dovoljno stručni u vezi sa utvrđivanjem predloga za donošenje takozvanih strateških odnosno osnovnih odluka o razvojnoj i poslovnoj politici radne organizacije, odnosno ukoliko neposredni proizvođači smatraju da se izvršni organi nisu u dovoljnoj meri zalagali za sprovođenje i realizaciju osnovnih odluka kojima je utvrđena razvojna i poslovna politika, oni bi trebalo da budu ovlašćeni i da pozivaju na odgovornost izvršne organe zbog lošeg rukovođenja. Na ovaj način bilo bi omogućeno neposrednim samoupravljačima da kontrolišu materijalne procese i realizaciju donetih odluka. Na ovaj način bilo bi omogućeno i neposrednim samoupravljačima da se uključe u naučno-tehničku pripremu proizvodnje, u istraživanje optimalnih programa upravljanja, da uspostave i neposrednu saradnju sa inženjerima, organizatorima i drugim stručnjacima i da na taj način ostvare i punije samoupravljanje.

U vezi sa donošenjem odluka postavlja se pred izvršne organe radne organizacije, a naročite pred njen stručni aparat, imperativ da prate savremene metode automatizacije obrade informacija i pripreme poslovnih odluka. To će zahtevati od izvršnih organa i stručnih aparata da postignu viši stupanja obrazovanja, jer će s jedne strane oni morati da poznaju društvene nauke kao što su ekonomija, sociologija, psihologija, međuljudski odnosi i td. da ih mogli da ocene socijalne, političke i humane posledice odgovarajućih odluka koje treba da donose odnosno da predlože, a s druge strane moraju da poznaju i stručne probleme, to jest da imaju i odgovarajuće stručno-tehničko znanje iz tehnologije, matematike, statistike, nauke o organizaciji rada, nauke o upravljanju, i sl. da bi mogli da sa sigurnošću i sa određenom dozom kritike razmotre predloge koje daju pojedine stručne službe radne organizacije. Naročito prilikom donošenja odluka, izvršni organi i stručni aparat mora da ima u vidu i odgovarajuća teorijska dostignuća a u vezi sa donošenjem odluka i da pri tome nastoji da primeni sva ona savremena sredstva, koja će omogućiti da se donose najoptimalnije, bilo programirane ili neprogramirane odluke.

Dr Slavoljub Popović, profesor

LA PRISE DES DECISIONS DANS LE SYSTEME D'AUTOGESTION OUVRIERE

— Résumé —

Dans son article, l'auteur souligne d'abord l'importance de la prise des décisions dans la société contemporaine, ce qui est le cas aussi dans le système d'autogestion ouvrière. Dans la littérature traitant des décisions, les opinions sont divergentes quant à la question de savoir ce qu'il faut entendre par décision et leur adoption. Continuant son exposé, il présente les opinions des divers auteurs sur la notion de décision et de processus de prise des décisions. Certains auteurs entendent la décision dans un sens très large, d'autres dans un sens étroit; les uns identifient la décision avec le processus de gestion, tandis que d'autres l'iden-

tifient avec la planification. L'auteur de l'article tente d'indiquer les éléments essentiels du processus de prise des décisions.

L'auteur de l'article discute ensuite du problème des tâches posées devant les organes des organisations de travail par l'organisation de la production moderne. Dans cet ordre d'idées, il indique l'opinion erronée de certains auteurs, d'après laquelle l'adoption des décisions dans la production développée moderne relève exclusivement des cadres spécialisés. En conséquence, estiment ces auteurs, la prise des décisions devrait être confiée aux organes spécialisés, aux dirigeants spécialisés, et non aux organes de l'autogestion ouvrière, étant donné que les travailleurs qui participeraient aux organes de gestion ne sont pas assez spécialisés pour pouvoir prendre des décisions importantes et qualifiées. L'auteur n'est pas d'accord avec cette opinion et souligne que les décisions stratégiques fondamentales relatives au développement et à l'activité économique de l'organisation de travail doivent être prises par son organe de gestion, alors que les organes exécutifs seraient chargés de préparer une documentation argumentée et détaillée, avec plusieurs solutions alternatives, qu'ils présenteraient à l'organe de gestion. De l'avis de l'auteur, les organes exécutifs de l'organisation de travail devraient être responsables de toute proposition présentée et adoptée de la part de l'organe de gestion de l'organisation de travail s'il s'avère par la suite, dans la pratique, que leur proposition n'avait pas été suffisamment étudiée et qu'elle avait des défauts.