

# Samoupravljanje in vodenje

POGOSTO STOJE naše delovne organizacije pred dilemo, kaj je samoupravljanje in kaj vodenje v delovni organizaciji. K razčiščenju teh pojmov bo v združenem podjetju ISKRA nedvomno pripomogla anketa o teh vprašanjih, ki je zajela širši krog delavcev v podjetju, kateri delajo v organih upravljanja, v političnih organizacijah in na vodilnih delovnih mestih. Anketa se je dotaknila tudi organizacijske sheme združenega podjetja in je ponovno opozorila na vprašanje hitrejše reorganizacije podjetja kot celote. Značilno za rezultate ankete je to, da med anketiranci ni bilo bistvenih razlik v odgovorih, čeprav so odgovarjali na vprašanja delavci iz različnih organizacij in delavci, ki delajo na zelo heterogenih delovnih mestih. To dokazuje, da je združeno podjetje postalo enotnejši pojem v vseh svojih organizacijah, kljub nekaterim razlikam, ki še vedno vplivajo na razvoj podjetja.

Rezultati ankete so dali nekatere podatke, o katerih že dlje časa previdno razpravljajo v mnogih delovnih organizacijah. Te podatki bodo koristni tudi za gospodarstvo naše občine, ne glede na to, kakšen obseg v tem gospodarstvu zavzema Iskra.

Anketa je ugotovila, da v največji meri obstaja možnost za uresničevanje interesov delavcev pri delitvi osebnih dohodkov na ravni delavskih svetov organizacij. Skoraj za tretjino manj anketirancev je mnenja, da se delitev osebnih dohodkov bolje realizira na ravni delavskih svetov v delovnih enotah. Najmanj pa je tistih, ki vidijo to možnost na ravni združenega podjetja — 22,5 %, to je sorazmerno zelo visok odstotek, ki bolj deklarira težnjo, da bi imelo združeno podjetje osnove za politiko delitve osebnih dohodkov, kot obliko integrativnega mehanizma. Na področju urejevanja delovnih razmerij je nad 32 % anketiranih menilo, da ima združeno podjetje premaihen delež pri vodenju kadrovske politike, čeprav je večina — 70 % — mnenja, da se delavčevi interesi glede urejevanja delovnih razmerij najlažje rešujejo na ravni delavskih svetov v delovnih enotah.

O tem, kakšne so možnosti za vplivanje na dolgoročne interese podjetja, so mnenja precej različna. Važna je ugotovitev, da je dolgoročne interese precej težje uresničevati na vseh ravneh samoupravljanja kot na kratkoročne interese. Večino časa posvečajo samoupravni organi prav kratkoročnim interesom, v dosti manjšem obsegu pa razpravljajo o razvoju za daljša časovna obdobja. Značilno je, da vidi polovica anketiranih največjo možnost za dajanje dolgoročnih

usmeritev v delavskih svetih organizacij, le tretjina pa na ravni združenega podjetja. Tako je bila iz teh odgovorov vidna nemoč podjetja ravno tam, kjer bi moralo odigrati največjo vlogo. Odgovori na anketo so ponovno pokazali, da je delavski svet organizacije še vedno osrednje mesto, kjer se realizira večina dolgoročnih in kratkoročnih interesov. Organizacija pa je kljub združenemu podjetju še vedno edina funkcionalna zaokrožena celota in bi z vidika zadovoljevanja interesov lahko obstajala sama zase.

Odnosi med vodenjem in samoupravljanjem so pogosto prikazani kot oblika notranjega boja in nasprotij. Poznamo mnoge fraze, da si skuša vodstvena linija podrediti samoupravno. Anketa v Iskri je dokazala, da so takšna mnenja večkrat neutemeljena. Skupne službe združenega podjetja imajo po mnenju 35 % anketiranih močan vpliv na samoupravne organe podjetja, toda le okoli 20 % anketiranih je mnenja, da močneje vplivajo na samoupravne organe posameznih organizacij, medtem ko je vpliv skupnih služb organizacije kot enote na delo samoupravnega organa mnogo večji.

Večinsko mnenje govori o tem, da je izvor vplivanja predvsem avtoriteta položaja, slaba tretjina pa meni, da je izvor vpliva v strokovnosti. Še vedno pa meni 17 % anketiranih, da so izvori vpliva razne zveze in nelegitimnosti, neformalne skupine in demagogija. Presenetljivo je, da prav pri skupnih službah velja med vplivi na ravni združenega podjetja za prevladujočo avtoriteta položaja, ne pa strokovnost, ki bi glede na kadrovske sestavo skupnih služb bila najbolj primerna. Tudi razlika ob vplivih po zvezah in po znanstvih je na ravni združenega podjetja močneje o karakterizirana kot v organizacijah.

Zelo redko so se odločali anketiranci za to, da so vsi samoupravni organi dovolj učinkoviti. Za najbolj učinkovit samoupravni organ ocenjujejo upravni odbor organizacije; tudi naslednje mesto zavzema operativni organ — upravni odbor delovne enote. Delo komisij so na splošno neugodno ocenili, njihovo vlogo pa kritizirali ali pa odklanjali. Uspešnost samoupravnih institucij na ravni združenega podjetja je najbolj negativno ocenjena, vzrok za to sta tudi precejšnja odmaknjenost teh organov od anketiranih delavcev in težka ocenljivost njihovega dela. Čeprav je delavski svet združenega podjetja glede uspešnosti ocenjen najslabše, so se v odgovorih anketirancev pojavile težnje, naj dobi ta organ večje kom-

petence in več moči nad organizacijami v podjetju ter večjo razsodniško vlogo med organizacijami. Delovanje delavskih svetov v organizacijah je pretežno ocenjeno za dobro, razen da se ti organi včasih ukvarjajo s preveč obrobim delom. Nasprotno pa je precej odklonilnih stališč do delavskih svetov v delovnih enotah, če so stališča pozitivna, pa predlagajo konkretnije naloge za delo na tej ravni. Stališča do upravnih odborov so zelo enotna, precej soglasne so težnje, naj se poistovetijo upravni odbori s strokovnimi kolegiji oziroma naj postane sestava teh organov bolj strokovna.

Mnenja o uspešnosti poslovanja združenega podjetja so precej različna. Samo petina anketirancev meni, da je sedanja organizacijska oblika uspešna. Vsi drugi menijo, da organizacijska oblika podjetja ne omogoča v celoti uspešnega poslovanja. Nad polovico anketiranih meni, da sedanja oblika organiziranja v podjetju omogoča na ravni organizacij uspešno poslovanje. Kot vzroke neuspešnosti najpogosteje navajajo: neprimerno organizacijo podjetja in neprimerno angažiranje strokovnjakov; oba vzroka je navedlo tri četrtine anketiranih delavcev. Med vzroki neuspešnega poslovanja nadalje velikokrat omenjajo še nestrokovnost vodstva, nezainteresiranost strokovnjakov in vodstva združenega podjetja ter posameznih organizacij. Zelo redko so bili v tej zvezi navedeni upravni organi. Med drugimi vzroki, ki najbolj vplivajo na uspeh poslovanja v Iskri, so bili najpogosteje navedeni: slabo nagrajevanje, beg pred odgovornostjo, pravna — zakonska nedefiniranost med vodenjem in upravljanjem, neenotnost in nepripadnost ISKRI, krajevna razdrobljenost podjetja in zato mnoga službena potovanja, kilometrine, dnevnice, seminarji in sestanki. Zelo kritično je tudi mnenje, da so zastavljene pravi strokovniaki, saj jih podreajo bolj ali manj nestrokovnim ambicioznem. Precej anketiranih vali krivdo za neuspehe v gospodarstvu tudi na zunanje dejavnike.

Anketa je pokazala tudi na ukrepe, ki jih je treba uveljaviti, da bi se podjetje izmotalo iz sedanjega stanja. Nad 86 % anketirancev se je odločilo za povečanje osebne odgovornosti pri posameznih odločitvah in rešitvah. Nad 78 % jih meni, da je treba podjetje smotrnejše organizirati. Med drugimi ukrepi, ki imajo veliko zagovornikov, so še: stimulativnejše nagrajevanje strokovnjakov, večje vlaganje sredstev v razvoj, kadrovske premike in spremembe, uvoz tujega kapitala in tehnologije ter dodatna obratna in osnovna sredstva.

Značilno je, da se je zelo malo anketiranih odločilo za večjo vlogo samoupravnih organov kot ukrep, ki bi lahko izboljšal uspešnost poslovanja v podjetju.

Anketa je sprožila mnogo vprašanj ter nakazala nekatere rešitve. Večina vprašanj o samoupravljanju zadeva sedanjo prakso, manj pa sistemski vprašanja samoupravljanja. Težnje za razmejitev med samoupravljanjem in vodenjem so razvidne iz vseh odgovorov. Močne so zahteve po pravem urejanju tega področja z zakonitimi predpisi. Po nekaterih predlogih bi morali spremeniti delo samoupravnih organov. Le-ti naj bi imeli nalogo spremljati le odločitve bistvenega pomena in dolgoročne odločitve. Večina anketiranih želi dati več pristojnosti vodilnim in strokovnim delavcem. Pogosta kritika leti na samoupravljanje, ker ob pomanjkljivo definiranih pristojnostih postaja ščit za obrambo nesposobnosti, nestrokovnosti in neznanja.

Poleg predlogov o samoupravljanju so bili tudi pogosti predlogi, ki zadevajo organizacijske probleme. Slednji izvirajo iz pomanjkljive poslovne politike in neenotnega koncepta združenega podjetja. Mnogo predlogov o reorganizaciji zrcali željo po organizacijski stabilnosti, ki naj bi jo spremenjale mirnejše delovne okoliščine. Večina odgovorov negativno ocenjuje sedanjo organizacijsko strukturo podjetja. Nezadovoljstvo nad sedanjo organiziranostjo se stopnjuje od blagih kritik do izjav, da je vsaka organizacija podjetja boljša od sedanje. Predlogi za bodočo obliko organizacije podjetja so precej različni, vendar se kot rdeča nit vleče spontani predlog za enotnejše podjetje, v katerem bi imeli organi enotnega podjetja več oblasti. Čezmerna razdrobljenost in samostojnost organizacij grozita z razkrojem podjetja. S temi zahtevami se ujema tudi težnja, naj bi imelo vodstvo večja pooblastila in naj bi se okrepile strokovne služ-

be. Za obliko poslovnega združenja se anketiranci niso navduševali, čeprav je bilo v Iskri mnogo razprav ravno o tej obliki.

Močan poudarek je dala anketa strokovnosti. Po mnogih izjavah v anketi se skrivajo za samoupravljanjem nesposobni vodilni delavci. Zahteva po strokovnosti je zelo radikalna, strokovnost oporekajo kar celim službam in težijo za tem, da bi tudi organi upravljanja odločali bolj strokovno. Anketiranci si želijo, da bi potegnili službe in posameznike iz anonimnosti — ali boljše, iz neodgovornosti. Anketa je zajela tudi kolektivno odgovornost samoupravnih organov, večina predlogov je apelirala na moralno odgovornost, nekateri predlogi zahtevajo materialno odgovornost za delo in sklepe teh organov. V mnenjih in predlogih se odgovornost povezuje s pristojnostmi, saj je le tisti, ki je pristojen za posamezno odločitev — lahko tudi zanjo odgovoren. Zaradi neurejenosti kompetenčnih vprašanj je postalo delo preveč komunikativno. Spricho tolikšnega števila komunikacij sta se izgubili ažurnost in smotrnost dela, ki se opravlja na posameznih relacijah med samoupravnimi organi, vodstvi in strokovnimi službami.

Precej predlogov je kritično ocenilo izrazito proizvodno usmerjenost podjetja. Predlagatelji menijo, da Iskra ni prilagojena proizvodnji za tržišče, da premalo pozna tržne pogoje in potrebe. Večina anketirancev je imela enotno stališče, da je prodajna organizacija v Iskri preveč samostojna in se zaradi tega postavlja nad druge organizacije. Ob pereči nelikvidnosti podjetja so postavili v ospredje pomanjkanje kapitala in težijo za tem, naj bi v večji meri združevali denar in delovna sredstva ter usmerjali kapital tja, kjer se najhitreje obrača. Ta težnja se docela ujema s prizadevanji za močnejšo in bolj organizirano Iskro.

Bojan ŠTULAR

## Mladinsko prestopništvo

ZASKRBLJENOST družbe ob pojavih mladoletniškega prestopništva je bila doslej izražena na mnogih posvetovanjih in razpravah, kjer so predvsem sprejemali sklepe in priporočila, kako preprečiti porast mladoletniškega prestopništva. Nočem ponavljati že znanih ugotovitev, vendar se ne morem izogniti potrebi, da ob vse večji razvitosti naše občine vztrajamo in odločno ukrepamo na nekaterih področjih. Predvsem moramo ugotoviti, da naši občini nismo ostali ob razpravi o otroškem varstvu samo pri sklepih, temveč se je delo za razširitev otroškovarstvenih ustanov in sprostitev prezasedenih kapacitet šol realiziralo po predvidenem programu. Da je problem otroškega varstva, šolanja in

izobraževanja otrok za občane najbolj občutljivo področje, dokazujejo zbori volivcev, saj je bilo na njih največ razprav posvečenih prav tem vprašanjem in hkrati izražena pripravljenost, da se na račun bodočega razvoja otroškega varstva in šolstva odrečejo nekaterim potrebam komunalnega značaja. Izredna pozornost je veljala tudi letovanju otrok. Zveza prijateljev mladine bo letos vključila vanj še več otrok. Pomoc otrokom pri šolskih malicah, kosilih in zlasti pri dodatnem pouku vpliva na boljše prilagojenost v šoli.

(Nadaljevanje na 8. strani)