

Neracionalna zasedenost stanovanjskega fonda ob hkratnem drastičnem zmanjšanju možnosti dostopa do stanovanja ter druge, že omenjene neracionalnosti, gotovo kažejo na deficitarno zastopanost interesov. Ali drugače: dominirajoči interesi ne zagotavljajo smotrnega razvoja stanovanjskega gospodarstva oz. njegovih delov.

Drugič, če sem prej opozorila na deficitarno zastopanost interesov v samoupravni, politični sferi, pa je potrebno opozoriti tudi na vprašanje (zaščite) interesov v nepolitični, pravno-upravni sferi. Gre za vprašanje zaščite interesov posameznika in za zagotavljanje realizacije pogodbenih odnosov. Koncept družbeno usmerjene stanovanjske gradnje se je udejalnil tako, da ščiti interese gradbene industrije, saj ji praktično zagotavlja kupca, ni pa dovolj razvite »družbene infrastrukture«, ki bi kupcu zagotovila realizacijo pogodbenega odnosa. Gre torej za vprašanje obstoja in delovanja pravne države.

Tretjič, značilnost sistema stanovanjskega gospodarstva je institucionalna in normativna hiperkompleksnost, ki se še stopnjuje z neprestanimi delnimi spremembami. Rezultat je velika nepreglednost sistema in njegova težka obvladljivost, s katero se soočajo tudi udeleženci v sistemu odločanja. Nekoliko cinično rečeno je prav to tudi najizrazitejše sporočilo, ki so ga javnosti (seveda nekontrolirano) posredovale javne razprave in okrogle mize o stanovanjski problematiki v novejšem času. Taka hiperkompleksnost otežuje odločanje, po drugi strani pa tudi bistveno zmanjšuje predvidljivost in obvladljivost učinkov neke parcialne spremembe.

Omenjene značilnosti sistema stanovanjskega gospodarstva so v veliki meri občesistemske narave. Nadaljnji razvoj stanovanjskega gospodarstva terja vključitev tudi te tematike, ki pa ostaja v njegovem okviru dokaj nereflektirana.

DANA MESNER

## SOZD kot trdno povezane funkcionalne celote ali situacijske asociacije<sup>1</sup>

Različne analize, ki proučujejo integracijska gibanja v jugoslovanskem gospodarskem prostoru, ugotavljajo izredno fragmentarnost in »lokalno-politično kontroliranost« integracijskih procesov, kar otežuje medregionalno povezovanje organizacij združenega dela, povečuje medregionalno neaktiviranje proizvodnih potencialov in s tem vpliva na pospeševanje strukturalnih nesorazmerij v našem gospodarstvu. Poznamo različne oblike teritorializacije sestavljenih organizacij združenega dela. Na eni strani se sozdi zapirajo v regionalne meje družbenopolitičnih skupnosti

<sup>1</sup> Članek povzema del ugotovitev iz raziskave Sestavljene organizacije združenega dela, opravljene na RI FSPN, avgusta 1985.

(republik, občin), na drugi strani pa se tozdi in delovne organizacije pretežno oblikujejo po teritorialnem načelu. Ta drugi pojav pomeni pravzaprav notranje razstavljanje sozdov v relativno izolirane tozde in delovne organizacije, ločene z lastnimi politikami razvoja in regionalnimi intervencijami ekonomske politike. Slaba struktura in neintegriranost sestavljenih organizacij jim ne omogočata ustrezno voditi razvojne makropolitike in prilagajanje razmeram svetovnega tržišča. Akterji, ki prevzamejo sedaj to vlogo, so družbenopolitične skupnosti, ki nekako vodijo to razvojno politiko, na drugi strani pa ščitijo »svoje« gospodarstvo pred svetovno in domačo konkurenco. Nekateri avtorji govorijo o preveliki avtonomiji tozdov.<sup>2</sup>

Pojem avtonomija tozdov označuje stopnjo, do katere posamezne temeljne organizacije samostojno in neodvisno od drugih tozdov in organov sozda sprejemajo operativne in strateške odločitve. Ker je sestavljena organizacija po opredelitvi organizacijska celota, v kateri tozdi in delovne organizacije usklajujejo svoje interese in sprejemajo kolektivne odločitve v procesu samoupravnega sporazumevanja – ima pojem avtonomija tozda negativno konotacijo: večja kot je avtonomija tozda, manjša je stopnja usklajenega delovanja sestavljene organizacije in zaradi tega manjša njegova ekonomska učinkovitost. Stopnja avtonomije ni odvisna samo od vrste nastanka, temveč tudi od dejanskih ciljev poslovanja sozda (če je osnovni cilj poslovanja v sozdu usklajevanje vseh elementov tekoče in razvojne politike, tedaj je avtonomija tozdov manjša). Avtonomija je odvisna tudi od razmerja sil oziroma vpliva posameznih organov v sozdu. Verjetno bo manjša tam, kjer organi sozda uspejo v formulaciji in realizaciji enotne strategije razvoja in zasnove medsebojnih ekonomskih odnosov v sozdu. Stopnja avtonomije pa je odvisna tudi od različne stopnje solidarnosti, recipročnosti in skupnega prevzemanja rizika in seveda načina urejenosti notranjih ekonomskih odnosov, s katerimi se utrjujejo različni interesi tozdov. Zaradi pretirane avtonomije tozdov je opazna konkurenca poslovnih organov delovnih organizacij pri doseganju dominantne pozicije pri urejanju družbenoekonomskih odnosov, kar seveda vleče korenine iz utrjevanja tehnokratskih teženj. V takih razmerah ponavadi pridobiva pomen intervencija »lokalnih« družbenopolitičnih skupnosti, kar pelje v tako imenovano »teritorializacijo« sozda na lokalne, z družbenopolitičnimi »mejami« ločene tozde in delovne organizacije, kar vse otežuje usklajevanje, ker se poleg organov sozda v procesu koordinacije pojavljajo kot posredniki tudi lokalne družbenopolitične skupnosti.

Zaradi teh pojavov avtonomije temeljnih organizacij se kolektivno odločanje in sporazumevanje o strateških in operativnih vprašanih pogostokrat spelje na časovno zamudno »prepričevanje« in skupinske pritiske, kar vse otežuje uresničevanje učinkovite koordinacije v sozdu.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> S. Ostojčić: Uloga SOUR u jugoslovenskoj privredi, Ekonomika udruženog rada, 1983, št. 7–8, Beograd.

<sup>3</sup> Vse večja avtonomija tozda ima seveda tudi ne nepomembno praktično implikacijo, in sicer pritisk za degradacijo skupnih strokovnih služb na ravni delovne organizacije in sozda.

Vse to so negativni učinki slabe povezanosti in neučinkovite notranje organizacije sestavljenih organizacij združenega dela.

Proučevanje prakse organiziranja sestavljenih organizacij kažejo, da obstoje različni sozdi – tako glede organizacijske strukture, motivov združevanja, načinov združevanja in stopnje medsebojne povezanosti kakor tudi glede načina urejanja medsebojnih ekonomskih odnosov, strategije razvoja ipd. Vprašanje, ki se zastavlja, je, ali obstoje posamezni značilni tipi sestavljenih organizacij in če, kakšne so osnovne značilnosti organiziranja in funkcioniranja posameznih »značilnih« sestavljenih organizacij. Razprave, ki so skušale dokazati uspešnost bodisi zgolj vertikalnih ali horizontalnih organizacij, so bile mimobežne toliko, kolikor niso uspeli videti neuspešnosti v tistem tipu organiziranosti, ki so ga zagovarjale. Novejše analize organiziranja in funkcioniranja sestavljenih organizacij, ki so bile opravljene po vsej Jugoslaviji, kažejo, da imamo v vertikalnih integracijah tako sestavljene organizacije, ki imajo visoko stopnjo notranje povezanosti, so dolgoročno zasnovane stabilne celote, kot tudi tiste, ki niso uspeli razviti visoke stopnje povezanosti, temveč so prej podobne slabo povezanim poslovnim skupnostim, združene zaradi kratkoročnih interesov – »situacijske asociacije«, ki hitro sklepajo »prijateljstva«, njihova lojalnost do asociacije pa ne traja dolgo. Ravno take značilnosti se kažejo tudi v horizontalnih integracijah. Kratka primerjalna analiza notranjega delovanja različnih tipov sestavljenih organizacij nam bo pokazala določene zakonitosti.

Osnova za klasifikacijo različnih tipov sestavljenih organizacij je bila predvsem tehnično-tehnološka osnova velikih sistemov. Pomembnost tehnično-tehnološke osnove v sestavljeni organizaciji je tisti determinacijski faktor, ki nam v najbolj grobih obrisih nakaže določeno stopnjo povezanosti v integraciji. Splošno pravilo, ki bi ga tu lahko formulirali, je naslednje: Tehnično-tehnološka medsebojna odvisnost organizacijskih delov (kjer so tehnični elementi oziroma organizacijski deli visoko integrabilni) zahteva dokaj visoko stopnjo tehnološke discipline, visoko specializacijo in standardizacijo, ta pa narekuje določeno dimenzioniranje vsakega organizacijskega dela in medsebojno usklajevanje, ki je ugodno s stališča ciljev in potreb celote.

Sestavljene organizacije, ki nimajo močne tehnično-tehnološke osnove, srečamo v naši praksi zelo pogosto. Osnova njihovega povezovanja je zelo različna. V določenem smislu lahko govorimo o teritorialnih sistemih, ki so nastali iz različnih pobud, realizirajo predvsem kratkoročne interese, so nestabilne predvsem zaradi medsebojne nepovezanosti, ko se spremeni konfiguracija kratkoročnih interesov, integracija razpade brez večjih pretresov.

V skladu s takimi-razsežnostmi medsebojne povezanosti se gradi tudi funkcionalna organizacijska struktura sestavljenih organizacij. Sozdi se med seboj razlikujejo po a) številu skupnih funkcij, ki se opravljajo na ravni sozda, b) oblikah organizacije skupnih funkcij (posebne delovne

organizacije skupnega pomena ali službe v okviru delovne skupnosti sozd); c) obsegu skupnih funkcij (prodaja, nakup, izvoz, lahko obsegajo samo posamezne proizvode ali pa celotno proizvodnjo); d) avtonomiji delovne organizacije skupnega pomena, da opravljajo določene storitve tudi za organizacije zunaj sestavljene organizacije združenega dela (stopnja avtonomnosti je zelo različna); e) številu zaposlenih v posameznih službah delovne skupnosti in delovne organizacije skupnega pomena, itd.

V teh značilnostih organizacijske strukture se zrcalijo globlje razlike med sozdi v:

- a) uspešnosti usklajevanja dejavnosti med tozdi in delovnimi organizacijami,
- b) stopnji avtonomije posameznih delov celote;
- c) uspešni oziroma neuspešni delitvi dela na strateške in operativne aktivnosti;
- d) strategiji razvoja;
- e) disfunkcionalnem delovanju posameznih delov;
- f) dezintegracijskih procesih v sestavljenih organizacijah.

Tehnično-tehnološka osnova je tista determinanta, ki pokaže različnost oblik v vertikalnih in horizontalnih integracijah.

#### 1. *Vertikalni SOZD:*

a) fazna povezanost – ponavadi je to enodominantna dejavnost, kjer so članice medsebojno povezane s tehnologijo procesa proizvodnje; izdelek gre iz ene faze v eni organizaciji v naslednjo fazo v drugi in pri tem se povečuje stopnja njegove dodelanosti vse do končnega izdelka. To je tako imenovana proizvodno vertikalna povezava;

b) proizvodno-trgovinska povezanost, kjer se proizvodnja povezuje s trgovino. Tu se v zadnji fazi proizvod dodela le v manjši meri: embalaža, reklama . . . ;

c) vertikalno povezovanje zelo heterogenih organizacij združenega dela: proizvodnja, gostinstvo, turizem.

2. *Horizontalni SOZD* (imenovani tudi povezano diverzificirani sozd): sozd deluje v večih gospodarskih vejah, v katerem so osnovne in dopolnilne dejavnosti oziroma proizvodi povezani koherentno s tehnološkimi tržnimi vezmi:

a) horizontalna povezovanja za proizvodnjo proizvodov, ki so sestavljeni iz sestavnih delov;

b) drugi tip horizontalne povezanosti je povezovanje na funkcionalni podobnosti proizvodnih zmogljivosti (strojni parki, kadri, surovine in materiali);

c) horizontalni tržni sistem – določenih blagovnih znamk, proizvodov.

3. *Mešani ali diagonalni sozd:* povezovanje je deloma horizontalno in deloma vertikalno.

4. *Konglomerati* (nepovezano diverzificirani): delujejo v širokem spektru medsebojno slabo povezanih proizvodov in storitev.

Značilnost, ki je primarna za organiziranost naših sozdov, je njihova

heterogenost glede razvoja in tudi glede dejavnosti, ki jih (ne)funkcionalno vključujejo.

Hipotezo o večji oziroma manjši stopnji povezanosti po strukturi povezovanja smo skušali prikazati v obliki spodnje tabele. Križci v posameznem polju označujejo hipotetični postavljeno stopnjo povezanosti po posameznih tipih oziroma podtipih integracije.

Tip SOZD	Stopnja povezanosti	Visoka stopnja povezanosti	Nizka stopnja povezanosti
VERTIKALNI	FAZNI	×	
	PROIZVODNO TRGOVINSKA POVEZANOST	×	
	ZELO HETEROGENIH ORGANIZACIJ		×
HORIZONTALNI	SESTAVLJENI DELI	×	
	PODOBNOST PROIZVODNIH KAPACITET	×	
	HORIZONTALNI TRŽNI SISTEMI		×
DIAGONALNI		×	
KONGLOMERATI			×

Po navedenem lahko predpostavimo, da je v sestavljenih organizacijah združenega dela, kjer je stopnja povezanosti večja, manj problemov usklajevanja in je koordinacija lažja. Prav tako lahko pričakujemo, da je stopnja realizacije dogovorjenega večja v sozdih z večjo stopnjo povezanosti, manj je oportunističnega obnašanja ekonomskih subjektov. Sozde z večjo stopnjo povezanosti odlikujejo tudi izdelana strategija razvoja, uspešna delitev dela na strateške in operativne aktivnosti, majhna avtonomija tozdiv, majhna stopnja disfunkcionalnega delovanja posameznih temeljnih organizacij in nizka stopnja dezintegracijskih procesov v sestavljenih organizacijah, uzakonjeni način odločanja (soglasje vseh TOZD) pa se jim ne postavlja kot ovira v uspešnem funkcioniranju in realizaciji skupne strategije razvoja.

V skladu s temi značilnostmi medsebojne povezanosti se gradi tudi organizacijska struktura teh organizacij, kajti večina organizacijskih reši-

tev mora biti prilagojena dominantnim ciljem in nalogam, ki si jih zastavi organizacija. Organizacijski deli tistih sestavljenih organizacij, kjer so močno poudarjena tehnično-tehnološka osnova, v načelu podrejajo lastni proizvodni program tehnologijo in strukturo delovnih sredstev interesom celote, vendar le če celota zagotavlja realizacijo vseh samoupravnih pravic delavcev v sestavljeni organizaciji vsaj na ravni kvalitete, ki bi bila dosežena, če te intenzivne medsebojne odvisnosti ne bi bilo. V teh sestavljenih organizacijah imamo združenih dokašnje število poslovnih funkcij, te pa so večinoma organizirane v delovnih organizacijah skupnega pomena.

Sestavljene organizacije, kjer je tehnično-tehnološko povezanost slaba oziroma je ni, pa izgrajena organizacijska struktura ne zahteva tehnološke discipline, delovne organizacije popolnoma samostojno in vsestransko komunicirajo navzven. Tako izgrajena organizacijska struktura dejansko ne potrebuje organizacije skupnih služb. Kadar pa jih že organizirajo, so to službe, kot kažejo podatki, skromnih razsežnosti, brez prave vsebine dela in kadrovske slabo zasedene, ki ne morajo niti ohranjati niti spodbujati skupnosti. Gotovo ne moremo čistemu naključju pripisati dejstva, da med sestavljenimi organizacijami zelo heterogene vertikalne povezanosti in horizontalnimi tržnimi sistemi nismo našli delovne organizacije skupnega pomena.

Osnovni razlog takšnih poslovnih rešitev je, da lahko delovne organizacije zadržijo svojo poslovno fiziognomijo in organizacijo, ki so jo imele pred vstopom v integracijo. Prav zaradi tega ne preseneča, da mnoge take sestavljene organizacije obstoje oziroma delujejo zgolj formalno, tako da tudi po razpadu oziroma dezintegraciji njihovi organizacijski deli lahko nemoteno nadaljujejo s poslovanjem.

Močno razvito organizacijsko strukturo srečamo predvsem v vertikalnih integracijah faznega tipa in tipa povezanosti proizvodnje in trgovine ter v horizontalni integraciji pri proizvodnji sestavljenih proizvodov ter pri horizontalni integraciji, kjer je osnova povezovanja podobnost proizvodnih zmogljivosti.

V zelo heterogeni vertikalni povezanosti in horizontalnih tržnih sistemih ter v konglomeratih se pojavlja drug tip organizacijske strukture – ta je nerazvita, skupne poslovne funkcije, če so sploh združene, opravljajo delovne skupnosti sozda.

Sestavljene organizacije v primerjavi s sodobnimi multidivizionalnimi korporacijami v svetu ne delujejo po načelu subordinacije, kjer nima vrh korporacije legalno avtoriteto za sprejemanje ključnih odločitev in napotil za njihovo izvajanje. Globalne cilje korporacije (poslovno politiko, strateške plane razvoja) določa vrh korporacije, ki ga predstavlja odbor direktorjev, sestavljen pa je iz predstavnikov delničarjev, predsednika korporacije in funkcionalnih predsednikov, ki pravzaprav predstavljajo korporacijski »top management« ali »tehnostrukturo«. Vrh korporacije prav tako odloča o pravih uporabi kapitala korporacije. Vse odločitve so izpeljane

s formalno razdelanimi postopki planiranja. Sozd kot prostovoljna oblika združevanja delovnih in temeljnih organizacij je decentralizirana, asociativna organizacija, v kateri je namesto hierarhične administrativne koordinacije uveljavljeno načelo kolektivnega odločanja in sporazumevanja kot mehanizem koordinacija akcije delovnih organizacij in tozdov. Naša teza je, da je od tehnično-tehnološke osnove v sestavljeni organizaciji odvisno, kakšna je stopnja kooperativnosti, oportunitizma in usklajenosti interesov ekonomskih subjektov, kar vse bistveno vpliva na možnost, da se uresniči usklajeno delovanje sestavljenih organizacij s samoupravnim sporazumevanjem.

**Uporabljena literatura:**

- P. Earl, *The Corporate Imagination: How Big Companies Make Mistakes*, Inc. Armonk, New York 1984.
- Integracijski procesi v gospodarstvu, zbornik RI FSPN, Ljubljana 1983.
- Kavčič B., *Samoupravna organizacija dela*, DE, Ljubljana 1982.
- Hall H. R., *Organizations Structure and Process* PHI Inc. London 1974.
- Poročilo: Sestavljene organizacije združenega dela, RI FSPN, Ljubljana 1985.
- Ostojić S., *Samoupravne korporacije - struktura i funkcionisanje* SOUR-a, NIO Poslovna politika, Beograd 1984.

JOŽE KNEZ

## Aktualnost protislovij družbene lastnine

*Ob izidu knjige Bogomila Ferfile: »Družbena lastnina in razpotja našega časa«*

V zadnjem času se je ponovno povečalo zanimanje znanstvenostrokovne javnosti za vprašanja družbene lastnine in njena protislovja. Morda zato, ker se kažejo v zelo neprijetnih pojavih, čeprav smo vedeli za njeno protislovno naravo v razmerah blagovne proizvodnje že prej.

O družbeni lastnini kot raziskovanja vrednem pojavu pišejo že znani raziskovalci družboslovja, to je ekonomije, sociologije in prava, ki razmišljajo o družbeni lastnini z vidika svojih zaokroženih teoretičnih pogledov in v luči teh skušajo ugotoviti, kako se družbenopolitična izhodišča tvorcev teoretičnega in praktičnega oblikovanja načel družbene lastnine E. Kardelja, B. Bakarića in drugih ter družbena praksa ujemajo z njimi. Pojavila pa so se tudi imena mlajše generacije, ki to obširno in zahtevno temo proučujejo na podlagi poznavanja naših in tujih avtorjev družboslovne misli in na tej podlagi in lastnih raziskovanj poizkušajo preverjati teoretična izhodišča in pojav naše prakse.

V sklopu teh razmišljanj, ki so omejena na različne vidike in pojave, je pristop B. Ferfile celovit. B. Ferfila raziskuje družbeno lastnino kot tako v svojem raziskovalnem projektu, posameznih drugih zapisih in v pričujočem študijskem zvezku.