

DARKO DEŠKOVIČ

## **Nekateri aktualni vidiki procesa preoblikovanja tozdov**

Makroorganizacijska struktura organizacij združenega dela je v zadnjih letih ena najaktualnejših tem v našem družbenem razvoju oziroma krizi. Aktualnost te teme se kaže predvsem v dveh pojavnih oblikah. Na eni strani postavlja obstoječa praksa pod vprašaj smotrnost dosedanjih normativnih rešitev oziroma njihove praktične uresničitve v zvezi z organiziranostjo organizacij združenega dela – predvsem na ravni osnovnih organizacijskih oblik. Po drugi strani pa postaja vprašljiva tudi sama praksa organiziranja oziroma udejanjanja »organizacijskih« normativnih rešitev. Gre torej za temeljna vprašanja organizacijskega razvoja naše družbe.

Aktualni trendi v spreminjanju organizacijske strukture združenega dela se kažejo predvsem v ukinjanju tozdov in v njihovem preraščanju v druge organizacijske oblike. Kakšna je razširjenost in kakšne so pojavnne oblike pojava preoblikovanja tozdov, kdo so glavni akterji in kakšna je njihova vloga v teh procesih, ali gre pri tem za organizacijski razvoj ali za nazadovanje? To so vprašanja, na katera bomo v tem prispevku skušali odgovoriti iz sociološkega zornega kota. Upamo, da bodo ti odgovori vsaj nekoliko prispevali h globljemu (s)poznavanju zapletenih vzrokov aktualnih pojavov spreminjanja organizacijske strukture OZD.

### *I. Proces organiziranja tozdov in obstoječa organizacijska struktura organizacij združenega dela*

Za procese, ki so vodili k oblikovanju obstoječe organizacijske strukture združenega dela se je v praksi uveljavil naziv »tozdiranje«, podobno pa se je za aktualne procese uveljavila oznaka »raztozdiranje«. Naziva kažeta, da je šlo najprej za organiziranje, oblikovanje temeljnih organizacij, v zadnjem času pa je aktualno njihovo ukinjanje in preoblikovanje. Vzroke za proces preoblikovanja tozdov vidimo v obstoječi organizacijski strukturi organizacij združenega dela in v specifičnem položaju in delovanju glavnih akterjev teh procesov. Najprej si oglejmo glavne značilnosti procesa ustanavljanja tozdov, ki so vodile k oblikovanju obstoječe organizacijske strukture organizacij združenega dela.

Najbolj vidne so vsakakor kvantitativne značilnosti procesa organiziranja tozdov, ki jih bomo prikazali s splošnimi statističnimi podatki. Posebnih raziskav o tem namreč še ni, podatki, ki jih o organizacijskih oblikah združenega dela zbira Zavod za statistiko pa imajo to pomanjkljivost, da v njih niso razvidni procesi ukinjanja obstoječih in ustanavljanja novih tozdov ter njihovo preraščanje v druge

organizacijske oblike. Kljub naštetim pomanjkljivostim pa iz teh podatkov lahko razberemo nekatere globalne trende v spreminjanju organizacijske strukture združenega dela.

Absolutno število tozdov je v Sloveniji naraščalo vse do leta 1981, ko jih je bilo največ – 2.903. V obdobju od leta 1976–1981 je njihovo število naraslo za 775. Leta 1981 beležimo v Sloveniji tudi največ delovnih organizacij s tozdi (567). (Podrobnejše podatke o tem glej v B. Kavčič, 1984/b, str. 36).<sup>1</sup>

Oglejmo si, kakšne so bile glavne kvalitativne značilnosti procesa organiziranja tozdov. Kot *prvo* naj navedemo, da je bilo organiziranje temeljnih organizacij »v preveliki meri *prepuščeno le oceni* (vodilnih, op. D. D.) delavcev, da za to obstojijo potrebni pogoji. Premalo pa so bili upoštevani strokovni argumenti in strokovne presoje. (...) Takšne razmere pa so omogočale prodor različnih subjektivizmov, lokalizmov, uveljavljanje nenačelnih političnih interesov posameznih krogov, itd.« (B. Kavčič, 1984/a).

*Druga* značilnost so bili *odpori* proti organiziranju temeljnih organizacij, bodisi v obliki pasivnega odpora ali odkritega nasprotovanja novim organizacijskim rešitvam. Vzroki teh odporov so bili različni, od tradicionalnega odpora novemu (samoupravnemu organiziranju) preko nerazumevanja novega sistema, neiznajdljivosti in neznanja v praktični realizaciji normativnih rešitev, do teženj, da se izogne odločanju o dohodku na samoupravni način in prerazporeditvi moči v korist delavcev in samoupravnih organov.

Ti odpori so sprva porajali zunanje spodbude, ki so preraščale tudi v politične *pritiske* vodstev družbenopolitičnih organizacij in družbenopolitičnih skupnosti na »zamuđnike«. Ti pritiski so bili usmerjeni predvsem v vodstva delovnih organizacij, njihova skrajnost pa se je kazala tudi v zamenjavi vodilnih kadrov. Šlo je za kampanjsko politično akcijo z namenom mobilizirati vse zaposlene in še posebej vodilne v delovnih organizacijah za uresničevanje ustavnih določil, ki pa ni prerasla v množično gibanje delavcev. Tako kot vsaka kampanjska akcija je imela tudi ta niz slabosti: mehanično prenašanje splošnih zakonskih norm v konkretne organizacije, poenostavljanje, pre nagljenost, šablonski pristop, pavšalnost in neupoštevanje specifičnosti ipd.

*Tretja* značilnost procesa ustanavljanja tozdov se kaže v *poudarjanju kvantitete* in zanemarjanju kvalitete. »Ustvarjeno je bilo škodljivo vzdušje, da je družbeni cilj čimveč temeljnih organizacij« (B. Kavčič, 1984/b). To potrjujejo že omenjeni statistični podatki, ki do leta 1981 kažejo premočrtno povečevanje števila tozdov.

*Četrta* značilnost se kaže v tem, da je *prevladovalo uvajanje novih oblik organiziranja*, zanemarljavo pa se je novo vsebino odnosov, ki bi jo naj pomenile temeljne organizacije. »Precej je bilo primerov, ko so »le prepleskali napisno tablo« in prejšnje obrate spremenili v nove temeljne organizacije, ne da bi spremenili odnose na področju pridobivanja in razporejanja dohodka« (B. Kavčič, I. Svetlik, 1979, str. 79). Pri tem lahko rečemo, da je šlo pri akterjih akcije uvajanja organizacijskih sprememb za preceenjevanje učinkov formalnih sprememb na vsebinske – predvsem pri spreminjanju razmerij moči v delovnih organizacijah v korist delavcev.

*Petič*, organiziranje tozdov je pomenilo določeno stopnjo *decentralizacije* upravljanja, vodenja, odločanja o dohodku ipd. S tem nastala disperzija pristojnosti, funkcij, odgovornosti, odločanja pa je ob pomanjkanju koordinacije (in

<sup>1</sup> Kot vire smo uporabljali Statistične letopise SR Slovenije v letih od 1976 do 1984.

kooperacije) vodila k centralizaciji v samih tozdh in s tem k pojavom osamosvajanja in samozadostnosti tozdov.

*Šestič*, proces ustanavljanja tozdov se je odvijal v znaku *nedorečenosti Zakona o združenem delu*. »Kljub poskusom, da bi podrobneje definiral posamezne pogoje, zakon vendarle nujno ostaja na dokaj splošni ravni in ne daje povsem operacionaliziranih meril« (B. Kavčič, I. Svetlik, 1979, str. 74). Praktično uresničevanje zakonskih opredelitev in razumevanje posameznih določil je bilo zato zelo raznoliko in mnogokrat tudi prirejeno trenutnim interesom.

*Sedmič*, ob procesu ustanavljanja tozdov je zanimivo tudi to, da je *znanstveno proučevanje* novih oblik samoupravne organizacije *ostajalo v globoki senci politične akcije*. Lahko rečemo, da se je v glavnem zreduciralo na nekritično opisovanje in pojasnjevanje normativnih določil. M. Novak takole pojasnjuje ta pojav: »Pri nas se je dolgo živelo v prepričanju, da je izgrajena perfektna, kvalitetna in popolno zaokrožena samoupravna organizacija, zato se je na vsako kritično razpravljanje sumljivo gledalo in pogosto je bilo okvalificirano kot antisamoupravno, ne glede na namere avtorja, ki niso dajale povoda za takšne kvalifikacije. Ni dvoma, da je apriorno negativno stališče do kritike, v kateri so bile označene ali ugotovljene slabosti v funkcioniranju samoupravne organizacije, mnoge raziskovalce odvrnilo ali vsaj ne dovolj vzpodbujalo h kritičnemu proučevanju in ocenjevanju. Zato tudi ne preseneča, da je navkljub izzivnosti objekta proučevanja, premalo raziskovalnih del, v katerih se objektivno proučuje in ocenjuje prehojena pot v izgradnji samoupravne organizacije« (M. Novak, v: M. Knežević, 1985, str. 77).

Za povezovanje tozdov v delovne organizacije velja ugotovitev, da je šlo v veliki večini primerov za *ohranjanje tradicionalnih povezav znotraj že obstoječe organizacije*. Izjeme so bili primeri, ko so se tozdi združili z organizacijami izven obstoječe, s katerimi so tesno proizvodno oziroma poslovno povezani. Druga splošna značilnost povezanosti tozdov v delovne organizacije pa je težnja v smeri tako proizvodnega kot poslovnega *osamosvajanja tozdov* v odnosu do delovnih organizacij, ki vključuje vrsto negativnih posledic.

Posledice naštetih značilnosti procesa organiziranja tozdov so najbolj vidne v obstoječi strukturi združenega dela, ki kaže vse večjo raznovrstnost temeljnih organizacij oziroma oblik njihovih povezav v delovne organizacije. V veliki meri je namreč šlo za nekonsistentno in nekoherentno oblikovanje tozdov in njihove povezanosti v delovno organizacijo in le-teh v sestavljeno organizacijo združenega dela, kar se odraža tudi v nizki stopnji integriranosti združenega dela nasploh.

## 2. Proces preoblikovanja tozdov

V zvezi s procesom »raztozdiranja« je treba najprej povedati, da ima različne pojavne oblike in da pri tem ne gre le za ukinjanje tozdov, kot ta pojav poenostavljeno imenujemo. Primernejši je izraz *preoblikovanje tozdov* oziroma organizacijske strukture združenega dela. Poudariti je treba, da gre za večdimenzionalen pojav, z različnimi pojavnimi oblikami. Njegova glavna značilnost je preoblikovanje tozdov (s priključitvijo, združevanjem, izločanjem, prenehanjem delovanja itd.) v druge organizacijske oblike, končni rezultat takšnega preoblikovanja pa je zmanjševanje števila tozdov.

Začetek procesa preoblikovanja tozdov, z osnovno značilnostjo zmanjševanja njihovega števila, sovpada z eskalacijo gospodarske krize in zaostrenih pogojev

gospodarjenja v letu 1982. Takšno preoblikovanje tozdvov se je v Sloveniji močno razširilo v drugi polovici leta 1983. »Takrat je v številnih organizacijah združenega dela nastalo razpoloženje, da je potrebno in celo dopustno ukinjati TOZD kar po hitrem postopku« (Bilten DPS SR Slovenije, št. 44, Ljubljana 1984, str. 11).

Za proces preoblikovanja tozdvov je značilna univerzalnost: zasledimo ga v faznih in konglomeratnih tozdi; v velikih delovnih organizacijah z nekaj tisoč zaposlenimi in v majhnih tozdi; v delovnih organizacijah z dislociranimi tozdi in v »dvorišnih« delovnih organizacijah. Pojav je značilen tudi za vse panoge gospodarstva – najprej so tozde začeli preoblikovati v industriji, kasneje pa se je ta proces razširil tudi na druge gospodarske panoge in v družbene dejavnosti; zasledimo pa ga v večini slovenskih občin.

Najpogostejše *pojave oblike* preoblikovanja tozdvov so naslednje:

1. Več tozdvov povezanih v (sestavljeno) delovno organizacijo se preoblikuje v enovito delovno organizacijo; te primere lahko poimenujemo »*združitve v enovito delovno organizacijo*«. Po naših ocenah je bilo takšnih oblik preoblikovanja v letu 1985 največ, nekaj več kot polovica.

2. V delovni organizaciji z več tozdi se tozdi združijo v manjše število (večjih) tozdvov – končni rezultat je delovna organizacija z manjšim številom tozdvov; te primere lahko skrajšano označimo kot »*združevanje tozdvov v obstoječi delovni organizaciji*« (v to skupino lahko štejeemo tudi primere, pri katerih gre za združitve samo dveh tozdvov oziroma za priključitev enega tozda k drugemu ipd.). V teh primerih postanejo bivši tozdi največkrat delovne enote ali obrati v novi temeljni organizaciji. Združevanje tozdvov v obstoječi delovni organizaciji je bilo najbolj številno v letu 1983. Po oceni iz analize družbenega pravobranilca samoupravljanja SR Slovenije je takrat na takšen način prenehalo kar 60% od vseh preoblikovanih tozdvov (Bilten DPS SR Slovenije, št. 44, Ljubljana 1984).

3. Tretjo obliko (tudi po številčnosti) predstavljajo primeri, ko gre najprej za izločitev tozda iz delovne organizacije, ta TOZD pa se potem organizira kot enovita delovna organizacija; drugače povedano, gre za »*preoblikovanje tozda v enovito delovno organizacijo*«. Zelo majhen delež tozdvov se po izločitvi združi v drugo delovno organizacijo ali sestavljeno organizacijo združenega dela.

4. Najmanjši del preoblikovanih tozdvov pa predstavljajo primeri prenehanja delovanja tozda zaradi stečaja tozda ali delovne organizacije. V primerih prenehanja delovanja delovne organizacije se posamezni tozdi preoblikujejo v enovite delovne organizacije ali pa se združijo v druge delovne organizacije oziroma tozde.

Kljub razširjenosti obravnavanega pojava smo se v naši raziskovalni praksi srečali s problemom kvantitativnih podatkov, z njihovo zanesljivostjo, veljavnostjo in dostopnostjo. Spreminjanje organizacijske strukture organizacij združenega dela namreč spremlja več institucij. Podatke o tem zbirajo Zavod SR Slovenije za statistiko (enotni register organizacij in skupnosti), temeljna sodišča (sodni register OZD), družbeni pravobranilci samoupravljanja, strokovne službe organov družbenopolitičnih organizacij (RS ZSS, CK ZKS), Gospodarska zbornica SR Slovenije. Problem je v tem, da našete institucije (razen Zavoda SRS za statistiko) nimajo izgrajenega informacijskega sistema (in avtomatske obdelave podatkov), zato podatkov o preoblikovanju tozdvov ne spremljajo sistematično in ažurno. Medsebojno obveščanje posameznih institucij je pomanjkljivo in nerazvito, zato so med podatki posameznih institucij velike razlike, kar kaže na njihovo neažurnost in pomanjkljivost. Vse to seveda otežkoča poglobljeno analizo pojava preoblikovanja tozdvov.

V tej analizi se bomo posluževali podatkov iz sodnih registrov OZD, iz enotnega registra organizacij in skupnosti pri Zavodu SRS za statistiko in podatkov, ki jih zbirajo družbeni pravobranilci samoupravljanja. V nadaljevanju bomo opisali podatke naštetih institucij in njihovo problematiko, najprej pa si oglejmo podatke o preoblikovanih tozdih, ki so zbrani pri temeljnih sodiščih.

Za prikaz podatkov iz sodnih registrov smo se najprej odločili zato, ker bi tam morali biti zbrani najzanesljivejši podatki o preoblikovanih tozdih. Dolžnost organizacij združenega dela je, da vsako statusno spremembo registrirajo pri temeljnem sodišču, ki je dolžno vsako priglasitev obravnavati in statusne spremembe, v primeru izpolnjenih zakonskih pogojev, vpisati v sodni register OZD.

Podatki sodnih registrov pri temeljnih sodiščih kažejo, da je bilo v letu 1985 iz sodnih registrov izpisanih in s tem preoblikovanih 126 tozdov, v letu 1984 pa 114. V letu 1983 beležimo približno petdeset preoblikovanih tozdov. Zanimivo je, da je bilo v letih 1982 in 1981 nekaj nad sto preoblikovanih tozdov. Iz teh podatkov lahko sklepamo, da se je proces preoblikovanja tozdov z značilnostjo zmanjševanja njihovega števila začel v Sloveniji po letu 1981. Pred tem letom pa je ob velikem številu preoblikovanih tozdov značilno in prevladujoče organiziranje novih tozdov in s tem povečevanje njihovega števila. Največ preoblikovanih tozdov je bilo na ljubljanskem območju, najmanj pa v Pomurju.<sup>2</sup>

Drugi vir so podatki iz enotnega registra organizacij in skupnosti pri Zavodu SRS za statistiko, kjer evidentirajo statusne spremembe organizacij združenega dela na podlagi informacij o vpisu v sodni register. Podatki sodišč in Zavoda za statistiko se ne ujemajo zaradi časa, ki ga zahteva postopek vpisa v sodni register. Zato je število preoblikovanih tozdov po podatkih Zavoda SRS za statistiko nekoliko nižje kot pri podatkih temeljnih sodišč. Absolutni podatki Zavoda SRS za statistiko kažejo naslednje število tozdov (na dan 31. 12.): 1981 2.903, 1982 2.895(-8), 1983 2.873(-22), 1984 2.871(-2), 1985 2.753(-118) (številke v oklepajih pomenijo razliko v številu tozdov v primerjavi s predhodnim letom). Po teh podatkih se je torej v štirih letih (od 31. 12. 1981 do 31. 12. 1985) število tozdov v SR Sloveniji zmanjšalo za 150. Pregled podatkov po dejavnostih nam pokaže, da se je v zadnjih štirih letih najbolj zmanjšalo število tozdov v industriji in rudarstvu – za 66, zatem v trgovini za 45, v gostinstvu in turizmu za 29 in v gradbeništvu za 18. Spreminjanja števila tozdov nam ne pove mnogo o kvalitativnih procesih v spreminjanju strukture organizacij združenega dela, zato si oglejmo še podatke o številu preoblikovanih tozdov: 1979 86, 1980 49, 1981 43, 1982 74, 1983 62, 1984 94, 1985 88. Ti podatki torej kažejo, da je bilo v zadnjih štirih letih preoblikovanih in ukinjenih 318 tozdov.

Tretji vir predstavljajo podatki, ki jih o organizacijskih spremembah organizacij združenega dela zbirajo družbeni pravobranilci samoupravljanja. »V svojih poročilih družbeni pravobranilci omenjajo praviloma le tiste primere, o katerih so bili obveščeni, oziroma ko so bili pozvani, da sodelujejo pri oblikovanju predlogov ter so posredovali tudi svoja mnenja in podobno. Številni družbeni pravobranilci samoupravljanja v poročila niso vključevali tudi tistih primerov sprememb v samoupravnem organiziranju, ko so bile le-te z njihovim sodelovanjem ali pa tudi ne, že opravljene« (Bilten DPS SR Slovenije, št. 44, Ljubljana 1984, str. 3).<sup>3</sup> Kljub

<sup>2</sup> Podatki o številu preoblikovanih tozdov na ljubljanskem območju so naslednji. 1979 56, 1980 29, 1981 77, 1982 70, 1983 14, 1984 53, 1985 70. V Pomurju je bilo v zadnjih petih letih preoblikovanih le pet tozdov.

<sup>3</sup> To je tudi eden od glavnih razlogov, da so lansko leto evidentirali le 361 zadev, ki se nanašajo na spremembe samoupravne organiziranosti, čeprav je bilo primerov preoblikovanja tozdov lani največ. Iz nove statistične evidence,

opisanim pomanjkljivostim pa podatki družbenih pravobranilcev samoupravljanja kažejo na občuten porast zadev, ki so jih obravnavali v zvezi z organiziranostjo organizacij združenega dela in posebej v zvezi s prenehanjem tozdv. To nazorno prikazuje naslednja tabela:

Struktura zadev, ki so jih obravnavali družbeni pravobranilci samoupravljanja v SR Sloveniji

	1981	1982	1983	1984
Samoupravno organiziranje*	1.039	879	1.298	1.742
Ustanavljanje TOZD	115	64	126	85
Izločitev TOZD iz DO	40	13	35	28
Prenehanje TOZD	42	9	48	100

\* (Ustanavljanje TOZD, izločitev TOZD iz DO, prenehanje TOZD, ustanavljanje DSSS, razporejanje sredstev, pravic in obveznosti).

Vir: Bilten DPS, št. 33, Ljubljana 1983 in št. 49, Ljubljana 1985

V poročilih družbenih pravobranilcev samoupravljanja zasledimo podatek, da je bilo leta 1983 »ukinjenih« 120 tozdv (Bilten DPS, št. 44, Ljubljana 1984),<sup>4</sup> podobnih podatkov za ostala leta pa v poročilih ni. Vendar že podatki o številu primerov o prenehanju tozdv, ki so jih družbeni pravobranilci samoupravljanja obravnavali (glej tabelo), zgovorno pričajo o porastu in razširjenosti pojava preoblikovanja tozdv v Sloveniji.

### 3. Protislovja družbenega razvoja in vloga subjektivnih faktorjev pri preoblikovanju tozdv

V procesu preoblikovanja tozdv nastopajo trije pomembni subjekti, to so *poslovodne strukture* v delovnih organizacijah, *politične strukture* v družbenopolitičnih organizacijah in *delavci* oziroma zaposleni v tozdih, ki bi se naj preoblikovali.

Vsi navedeni subjekti imajo pri preoblikovanju tozdv specifično vlogo, ki izhaja deloma iz njihovega formalnega položaja, deloma pa iz položaja v porazdelitvi moči v delovnih organizacijah in v družbi nasploh. Del odgovora, zakaj sploh prihaja do procesov v spreminjanju organizacijske strukture združenega dela, moremo poiskati v vlogi in prispevku teh treh subjektov; zato se ne moremo izogniti izzivu, da podrobneje obravnavamo vsakega od njih.

a) Najprej se zaustavimo pri *poslovnih strukturah* v delovnih organizacijah. Pri njih najprej zato, ker so poslovodni organi *iniciatorji in idejni vodje* preoblikovanja tozdv. Seveda ta vloga ni omejena le na poslovodne organe, ampak gre največkrat za ožje vodstvo (tozda ali delovne organizacije, odvisno od oblike reorganizacije), ki skupaj oziroma s pomočjo strokovnih služb pripravi predlog reorganizacije, izpelje postopek odločanja in neposredno izpelje samo reorganiza-

katere podatki za leto 1985 niso primenljivi s podatki v prikazani tabeli, lahko navedemo le podatek, da so v zvezi s »statusnim urejanjem« družbeni pravobranilci samoupravljanja v Sloveniji zabeležili v lanskem letu 65 zadev v tozdih, 178 v DO, 10 v SOZD in 20 v DSSS (Bilten DPS, št. 54, Ljubljana 1986).

<sup>4</sup> Večina v letu 1983 preoblikovanih tozdv je bila, sodeč po podatkih temeljnih sodišč, iz sodnih registrov izbrisana v letu 1984.

cijo. Ta vloga vodstva je utemeljena v njegovem subjektivnem in predvsem objektivnem položaju v delovni organizaciji in v družbi nasploh. Za objektivni položaj vodilnih je na eni strani značilna splošna družbena zahteva (personificirana v pritiskih funkcionarjev družbenopolitičnih organizacij in državnih organov) po večji ekonomski učinkovitosti (predvsem po visokem izvozu) in racionalnejšem gospodarjenju, na drugi strani pa to, da padanje življenjskega standarda zaposlenih sproža neprestane pritiske (tudi oziroma predvsem s protestnimi ustavitvami dela) na zviševanje osebnih dohodkov. Hkratno uresničevanje teh dveh ciljev pa je v sedanjih »zaostrenih pogojih gospodarjenja« težko izvedljivo. Vodilni v organizacijah združenega dela se namreč na eni strani srečujejo z zahtevo po hitrem in fleksibilnem (poslovnem, tehnološkem, organizacijskem itd.) prilagajanju (svetovnim) tržnim razmeram in nestabilnim pogojem gospodarjenja, na drugi strani pa so soočani z neracionalno notranjo organiziranostjo, nizko motiviranostjo zaposlenih, zapletenim in togim procesom samoupravnega odločanja, razvejano in rigidno organizacijsko strukturo organizacije in z nezmožnostjo spreminjanja razmer, ki jo – ob vseh (ne)našteti problemih – določa tudi njihova (nizka) stopnja organizacijske kulture.

Organiziranje tozdv terja spremenjen stil vodenja (usmerjenost k nalogam in k ljudem, koordinacijo namesto subordinacije, kolektivno vodenje ipd.); višjo stopnjo samoupravnega odločanja (decentralizacijo odločanja, odločujoč vpliv samoupravnih organov itd.); drugačne (dohodkovne) družbenoekonomske odnose med posameznimi deli organizacije; drugačno nagrajevanje (»po delu«); tehnološki razvoj, ki bo omogočal vzpostavitev in reprodukcijo humanejših in samoupravnih odnosov v organizaciji; skratka trdno povezanost uresničevanja gospodarskih in samoupravnih ciljev. Dosledno uveljavljanje tozdv, drugačnih samoupravnih in družbenoekonomskih odnosov v delovnih organizacijah pomeni tudi zmanjševanje (oligarhijskega ali avtoritativnega) vpliva, privilegijev in nasploh odločujočega položaja vodilnih struktur v delovnih organizacijah. Le-ti so se tem zahtevam, ki jih je od njih zahteval nov koncept organiziranosti, težko prilagodili. To se kaže predvsem v njihovem neustvarjalnem, rutinerskem pristopu k reševanju prej naštetih zahtev. Ker se niso uspeli, znali ali hoteli prilagoditi novim razmeram, so pravi smisel tozdv zaobšli z obširno normativno dejavnostjo in zgolj s formalnim uresničevanjem normativnega koncepta. Zgovorno je dejstvo, da hočejo vodilne strukture v organizacijah združenega dela s preoblikovanjem tozdv reševati probleme, ki so nastali prav zaradi nedoslednega, pomanjkljivega in le formalno uresničenega idejnega koncepta tozda. Hočejo torej preoblikovati, ukiniti, zamenjati nekaj, česar sploh še ni bilo. To nam nazorno dokazujejo tudi argumenti oziroma vzroki za reorganizacije, ki jih navajajo vodilne strukture (s pomočjo strokovnih služb) v predlogih za preoblikovanje tozdv.

V večini analiziranih predlogov za reorganizacijo se kot razlog pojavlja gospodarska in poslovna neučinkovitost, ki je po mnenju predlagateljev predvsem posledica naslednjih pomanjkljivosti:

– v primeru »združitve v enovito delovno organizacijo« in »združevanja tozdv v obstoječi delovni organizaciji«: neracionalna poslovna povezanost med tozdi, dekoncentracija strokovnega kadra in slab pretok znanja, nezadostno izkoriščanje tehnologije in kapitala, neprilagodljivost proizvodnje zahtevam trga, nizka izkoriščenost delovnega časa, preveliki stroški samoupravnega odločanja, osamosvajanje in zapiranje tozdv, spremenjena zakonska določila (npr. o deviznem poslovanju, družbenem planiranju, pokrivanju izgub, o žiro računih);

– v primeru »preoblikovanja tozda v enovito delovno organizacijo« pa omenjajo zlasti neracionalno povezanost temeljnih organizacij v delovno organizacijo, podvajanje kapacitet, prevelike stroške za DSSS in njihovo neučinkovitost, nesolidarnost ostalih tozdov ipd.

Rešitev naštetih problemov vidijo vodstvene strukture v poenostavitvi organizacijske strukture, v zmanjševanju števila tozdov oziroma v njihovem preoblikovanju v enovito delovno organizacijo. S takšnim ravnanjem te strukture vračajo organizacijski razvoj koncepta združenega dela na njegovo izhodišče. Enovite delovne organizacije in delovne organizacije z manjšim številom tozdov so namreč vse bolj podobne podjetjem (to se kaže predvsem v favoriziranju interesov DO pred interesi družbe, v avtoritarnih pa tudi oligarhičnih notranjih odnosih, v glorificiranju poslovnega uspeha ne glede na uporabljena sredstva in v zapiranju v meje DO oziroma v minimaliziranju združevanja dela in sredstev izven DO). Gre torej za takšno zmanjševanje razkoraka med normativnim in stvarnim, ki skuša legalizirati obstoječo prakso oziroma normativno približati stvarnemu. S tem se praksa organiziranja združenega dela vse bolj oddaljuje od normativnega koncepta in s tem tudi od uresničevanja dolgoročnih ciljev.

Težnjo vodstvenih struktur po preoblikovanju tozdov in zmanjševanju njihovega števila lahko razumemo tudi kot težnjo po ohranjanju in po krepitvi njihovega odločujočega položaja v organizacijah združenega dela. Kot pozitivne učinke zmanjševanja števila oziroma preoblikovanja tozdov sicer pričakujejo in tudi oglašajo navzven: nižje stroške poslovanja, večjo poslovno in tehnološko fleksibilnost, smotrnejše združevanje dela in sredstev in nasploh boljše ekonomske rezultate; navznoter, kolektivu obljublja večjo socialno varnost. Sami pa od reorganizacij pričakujejo rešitev problemov vodenja (odpravo samovolje, nekooperativnosti vodilnih v tozdih (ali v DSSS) in prevladovanja njihovih parcialnih interesov), večjo obvladljivost informacijskih, blagovnih in denarnih tokov in s tem organizacije nasploh in ublažitev tako zunanjih (z večjo učinkovitostjo) kot notranjih pritiskov (s povečano socialno varnostjo zaposlenih). Med pozitivnimi učinki predvidenih reorganizacij ponavadi ne omenjajo (ker jih verjetno ne pričakujejo) razširjanja samoupravnih pravic delavcev; omenjajo le (stroškovno) racionalnejše delo samoupravnih organov (zmanjšanje števila delegacij in s tem manjše število delegatov, zmanjšanje števila samoupravnih splošnih aktov, krajši postopek sprejemanja odločitev in nasploh manjše stroške v zvezi s samoupravnim odločanjem). Lahko rečemo, da gre za izrazito usmerjenost predlagateljev reorganizacij v uresničevanje proizvodnih oziroma ekonomskih ciljev in zanemarjanje razvoja samoupravnih odnosov. Takšno preoblikovanje tozdov pa nujno povečuje moč vodstva in zmanjšuje vpliv kolektiva in njegovih samoupravnih teles in organov, s tem pa se povečuje kriza razmerij moči v delovnih organizacijah.

Lahko rečemo, da je proces preoblikovanja tozdov neke vrste »inovacija« poslovnih struktur ter vodilnih in strokovnih delavcev v skupnih službah, njihov odgovor na zahteve okolja in zaposlenih v združenem delu. Da je odgovor prav takšen kot je, si lahko pojasnimo z njihovimi interesi in z opisano protislovnostjo njihovega položaja. Del odgovora je tudi v dejstvu, da jih dosedaj ekonomske zakonitosti niso (pri)silile v permanentno atkivnost na področju prilagajanja organizacijske strukture organizacij združenega dela. Zato zdaj čutijo potrebo po reševanju nakopičenih problemov s korenitimi spremembami. Deloma pa si takšno organizacijsko ravnanje vodstvenih struktur lahko pojasnimo tudi kot odgovor na prevelik vpliv političnih struktur na določanje pogojev gospodarjenja



in upravljanja z dohodkom in nenazadnje na njihov odločujoč vpliv pri organiziranju obstoječe strukture združenega dela. Ta »inovacija« pa nas opozarja tudi na dejstvo, »da je usposobljenost nosilcev oziroma iniciatorjev organizacijskih sprememb v družbenoekonomskih odnosih prenizka in nezadostna. Kaže, da preprosto ne znajo ustrezno organizirati temeljnih organizacij in delovnih skupnosti ter da ne znajo oblikovati med njimi ustreznih družbenoekonomskih odnosov. (. . .) Glede na izobrazbeno strukturo zaposlenih je za mnoge, predvsem gospodarske organizacije, razumljivo, da je znanje delavcev za te posege prenizko. Očitno pa tudi strokovne službe in vodilni delavci problematike ne obvladajo (ne znajo, ne želijo ali ne morejo)« (B. Kavčič, 1984/b, str. 44; podčrtal B. K.).

b) Drugi pomemben subjekt v procesih preoblikovanja tozdvov so *politične strukture* v sindikatih in ZK. Ker je vloga družbenopolitičnih struktur na ravni občine dokaj specifična, bomo najprej obravnavali *vlogo vodilnih v republiških organih sindikata in ZK*. O problematiki reorganizacij v združenem delu sta v decembru preteklega leta razpravljali predsedstvi RS ZSS in CK ZKS, kar kaže na pomembnost omenjene problematike in na angažiranost obeh družbenopolitičnih organizacij v teh procesih.

Skupni imenovalc nastopov politikov je misel, da so *proti preoblikovanju tozdvov* in da izražajo nestrinjanje s predlogi vodstvenih delavcev v delovnih organizacijah.<sup>5</sup> Sprva je obveljala pavšalna ocena, da je vsako ukinjanje temeljnih organizacij združenega dela nesmotrno, nosilci akcij preoblikovanja tozdvov pa so bili negativno etiketirani kot »racionalizatorji«. Kasneje se je uveljavilo stališče, da je treba ločevati med upravičenimi in neupravičenimi reorganizacijami. Argumenti, ki jih proti preoblikovanju temeljnih organizacij uporablja politična struktura, so naslednji:

– opozarjajo, da se za reorganizacije odločajo brez poglobljenih strokovnih analiz;

– argumenti, ki jih v delovnih organizacijah navajajo kot razloge za preoblikovanje temeljnih organizacij združenega dela so sporni in izražajo dejstvo, da niso urejeni družbenoekonomski odnosi med tozdi v delovnih organizacijah;

– s preoblikovanjem tozdvov skušajo v delovnih organizacijah doseči večjo poslovno uspešnost, zanemarjajo pa samoupravno uspešnost.

Iz navedenih argumentov je razvidno, da gre za opozarjanje na tisto, kar odstopa od zakonskih opredelitev. Podrobnejše afirmativne opredelitve ne zasledimo, razen da politična struktura kot pozitivne ocenjuje tiste reorganizacije, ki so strokovno utemeljene in ki pomenijo vzporedno uresničevanje ekonomskih (poslovnih) ciljev in ciljev uresničevanja in razvijanja samoupravnih odnosov. Takšne opredelitve temeljijo na določilih Ustave in Zakona o združenem delu, premalo pa so vezane na konkretno vsebino (raznovrstnosti tozdvov in njihove povezanosti v DO) in na subjekte, ki naj bi jih uresničevali.

Dejavnost politične strukture se ne omejuje le na javno opozarjanje na slabosti v procesu preoblikovanja tozdvov, ampak tudi aktivno sodeluje pri (nameravanih) reorganizacijah. Ta aktivnost se izraža v pripravi strokovnih ocen predvidenih reorganizacij (ob pomoči strokovnih služb družbenopolitičnih organizacij) in v vplivanju na posamezne (podrejene) institucije, katerih naloga je preverjati in

<sup>5</sup> »Današnja razprava naj bo nadaljevanje skupnih prizadevanj, da nedvoumno ponovno povemo, da sindikat ne pristaja na nikakršno spreminjanje samoupravne organiziranosti in samoupravnega odločanja – zunaj in mimo z ustavo določenih okvirov, po bližnjih in poteh, ki prej ali slej vodijo k temu, da bo delavcu ostajala pravica do dela, za vse drugo pa bodo že poskrbeli drugi« (M. Gošnik, član predsedstva RS ZSS na seji RS ZSS, Delo, 5. 12. 1985).

spremljati predloge reorganizacij. Lahko pa rečemo, da gre, predvsem pri spornih reorganizacijah, za posredne ali celo neposredne neformalne pritiske političnih struktur na vodilne v delovnih organizacijah. Ob tem gre tudi za določeno mero precejevanja učinkov lastnih akcij,<sup>6</sup> ki posredno kaže tudi na razmerje moči v procesu preoblikovanja tozdiv in na to, da gre v glavnem za ex post intervence političnih struktur.

Glavni vzrok za ex post intervence političnih struktur pri pojavih preoblikovanja tozdiv vidimo v *neizgrajenosti informacijskega sistema* in nizki stopnji informacijske povezanosti političnih struktur z ostalimi vpletenimi in odločujočimi akterji. Vse bolj postaja očitno nepravočasno in nasploh neučinkovito medsebojno informiranje organov družbenopolitičnih organizacij, organizacij združenega dela, družbenih pravobranilcev samoupravljanja, temeljnih sodišč in drugih subjektov, ki bi morali zbirati podatke o spreminjanju organizacijske strukture v organizacijah združenega dela. Posledice tega so neažurne, pomanjkljive in nasploh nekvalitetne osnovne informacije, ki so na voljo političnim strukturam. Na podlagi takšnih informacij pa je težko opraviti kvalitetne strokovne analize in še težje usmerjati procese v željeno smer. Politične strukture so torej v primeru procesa preoblikovanja tozdiv v povsem drugačnem položaju, kot so bile v primeru organiziranja tozdiv, ki so ga same usmerjale.

Kot že rečeno, imajo nižje politične strukture, predvsem občinske, specifično vlogo pri preoblikovanju tozdiv. Glavna značilnost te specifične vloge je v tem, da v primerih reorganizacij temeljnih organizacij zastopajo predvsem interese občine. Občine namreč z reorganizacijo tozdiv lahko izgubijo ali dobijo (dohodek, delovno silo, kadre ipd.). Zato se občinski politiki obnašajo različno v primerih, če je sedež delovne organizacije v isti občini, ali če je v drugi. Pri zastopanju parcialnih občinskih interesov je v posameznih primerih reorganizacij zaslediti tudi dokajšnjo mero neodvisnosti občinskih političnih struktur od republiških; vodstvene strukture v reorganizirajočih se delovnih organizacijah tako uživajo podporo občinskih politikov, čeprav na višjih političnih nivojih ocenjujejo reorganizacijo kot sporno in strokovno neutemeljeno.

c) Normativno je (re)organiziranje tozdiv izključna in neodtujljiva pravica *delavcev*; o tem bi naj odločali, po javni razpravi na zboru delavcev, z referendumom. Toda v praksi ne poznamo primera, da bi delavci v tozdu samoiniciativno na svojih zborih ugotovili, da so se pogoji za združitev in organiziranje tozdiv spremenili in da je zato potrebno njihovo preoblikovanje. Rezultati dosedanjih referendumov o preoblikovanju tozdiv kažejo, da se delavci v veliki večini primerov odločajo za predloge vodstvenih struktur. Lahko rečemo, da sprejemajo delavci preoblikovanje tozdiv dokaj nekritično in resignirano. Vzrokov za to je več. Prvi je ta, da delavci nimajo stikov z zunanjim okoljem in celovitega pregleda nad funkcioniranjem organizacijske strukture, praviloma pa njenih slabosti neposredno ne čutijo pri osebnih dohodkih. Zato so omejeni le na informacije, ki jim jih o tem posredujejo vodstvena struktura in strokovne službe, s tem pa so delavci tudi pod vplivom njihovih predlogov organizacijskih sprememb. Na drugi strani pa so v organizacijah, ki se preoblikujejo (predvsem v industriji in rudarstvu in gradbeništvu), pretežno zaposleni nekvalificirani in polkvalificirani delavci. Ekonomska kriza je najbolj prizadela eksistenčni položaj prav teh slojev; zaradi tega so

<sup>6</sup> O tem priča tudi izjava bivšega predsednika slovenskih sindikatov Marjana Orožna: »V Sloveniji smo zajezili pritisk racionalistov«, ki so skušali spodkopati temeljno organizacijo združenega dela kot temelj sistema» (Komunist, 22. 3. 1985).

ti delavci zainteresirani predvsem za takšne organizacijske spremembe, ki bodo izboljšale njihov materialni položaj. To pa jim, med drugim, ponujajo predlogi reorganizacij. Drugi vzrok pa je, da delavci izgubljajo zaupanje v samoupravljenje (oziroma bolje povedano v tisto, kar vsakodnevno doživljajo kot samoupravljanje) in s tem tudi v tozod. Le-to je v zadnjem času zaradi etatičnih posegov močno okrnjeno, na drugi strani pa je zapletenost, neproduktivnost in ekstremna normiranost samoupravnega odločanja prispevala k formalizaciji samoupravnih odnosov. Tozoda delavci še ne čutijo kot organizacijske oblike, ki jim omogoča in s pomočjo katere lahko odločajo o pogojih in rezultatih svojega dela. Zato je razumljivo, da na referendumu glasujejo za predloge »racionalizacije« samoupravnega odločanja (manj sestankov, manj delegatskih funkcij in zaradi tega manjša izguba delovnega časa, manjši stroški, ipd.), oziroma za drugačno obliko ob nič boljši vsebini. Ob tem je treba poudariti, da je sam postopek samoupravnega odločanja o preoblikovanju temeljnih organizacij ponavadi organiziran zelo učinkovito,<sup>7</sup> čeprav je s predlogi, ki jih delavci na referendumu potrjujejo, samoupravno odločanje v njihovi delovni organizaciji mnogokrat ocenjeno kot neučinkovito.

#### 4. Preoblikovanje tozodov: organizacijski razvoj in nazadovanje?

Kot smo že delno prikazali v dosedanjih ugotovitvah, je vzrokov za preoblikovanje temeljnih organizacij več. Razdelimo jih lahko na objektivne in subjektivne, zunanje in notranje, pri tem pa je treba upoštevati, da je vzrokov pri nekaterih primerih reorganizacij več, pri drugih manj, in da gre v posameznih primerih za različno hierarhijo vzrokov. Kljub temu se nam zdi smiselno, da empirično prikažemo določeno posplošitev vzrokov za preoblikovanje tozodov, do katere smo prišli po induktivni poti v dosedanjem proučevanju procesa preoblikovanja tozodov.

Najprej si oglejmo objektivne vzroke: ti se kažejo v slabostih, ki izvirajo iz obstoječe organizacijske strukture organizacij združenega dela. Najbolj očitna objektivna vzroka bi lahko jedrnato orisali kot *neustretno organiziranost samih tozodov in neustrezna organiziranost delovnih organizacij*.

a) *Neustretna organiziranost temeljnih organizacij združenega dela* se kaže predvsem v skokovitem porastu vrhunskega reproduktivnega osebja (poslovnih, strokovnih in pomožno-administrativnih delavcev) in v naglem povečevanju splošnih stroškov, katerih posledica je relativno zmanjšanje učinkovitosti poslovanja temeljnih organizacij (M. Novak, v: M. Knežević, 1985, str. 81). Ob tem pa, po nekaterih grobih ocenah (prav tam), najmanj tretjina tozodov nima pogojev za uspešno opravljanje njihove funkcije.

b) *Neustretna organiziranost delovnih organizacij* pa je najbolj vidna v neracionalni povezanosti tozodov in DSSS ter morebitnih temeljnih organizacij skupnega pomena. Gre za več vidikov neracionalne povezanosti:

– prvi je *neracionalna proizvodna povezanost*. Ta je najbolj pereča v konglomeratnih delovnih organizacijah, nekoliko manj pa je navzoča v delovnih organizacijah komplementarne proizvodnje in najmanj v faznih delovnih organizacijah. Pojavne oblike neracionalne proizvodne povezanosti se kažejo v nejasnih skupnih

<sup>7</sup> Ugotovitve družbenih pravobranilcev kažejo, da ta učinkovitost ni vedno v skladu z Zakonom o združenem delu.

proizvodnih interesih, v podvajanju kapacitet, nedoseganju tehnološkega optima, itd.;

– drugič, gre za *neustrezno dohodkovno povezanost* – neurejeni so elementarni dohodkovni odnosi med tozdi in med tozdi in DSSS ter tozdi skupnega pomena, tako pri skupnem poslovanju kot pri združevanju sredstev in dela; vse to pa vpliva na zmanjšan interes tozdov za združevanje in formiranje tesnejših medsebojnih vezi;

– tretji vidik lahko označimo kot *neustrezno porazdelitev poslovnih funkcij v delovnih organizacijah*. Pri tem gre za neracionalno razdelitev poslovnih funkcij med tozdi in delovnimi organizacijami (oziroma DSSS). Najizrazitejši takšen primer je težnja po osamosvojitvi tozda kot poslovnega subjekta. Posledica tega je zapiranje in osamosvajanje tozdov, zanemarjanje skupnega nastopanja na trgu in oblikovanja celovite ponudbe, nizka prilagodljivost razmeram na tržišču itd.;

– četrti vidik pa je *neustrezna samoupravna organiziranost*, ki se kaže v neproduktivnem, dolgotrajnem, sformaliziranem in vsebinsko okrnjenem samoupravnem odločanju, ki ga v nekaterih organizacijah tudi stroškovno ovrednotijo.

Kot vzrok za preoblikovnje tozdov pa je treba omeniti tudi vse *večji vpliv okolja* na dejavnost organizacij združenega dela. Ti vplivi se kažejo v hitro se spreminjajočih (normativnih) pogojih gospodarjenja in učinkih (predvsem zunanjskega) trga, ki od delovnih in temeljnih organizacij zahteva veliko tehnološko, proizvodno in organizacijsko fleksibilnost ter prilagodljivost.

Problem vidimo v tem, da se vodstvene strukture pri oblikovanju predlogov za reševanje nastalih problemov poslužujejo le enega samega sredstva – spreminjanja organizacijske strukture s preoblikovanjem, ukinjanjem, združevanjem, odcepitvijo in nasploh z zmanjševanjem števila tozdov. Gre torej za neke vrste apriorizem, da edino sprememba organizacijske strukture lahko reši celo vrsto različnih problemov (od tehnološke neprilagodljivosti preko skupnega nastopa na tržišču do neučinkovitega samoupravljanja), ki se porajajo v različnih organizacijah (uspešnih, neuspešnih; velikih, majhnih; gospodarskih, negospodarskih itd.). Ob tem se moramo vprašati, kaj navaja te subjekte k odločitvi in predlogom zgolj za takšne rešitve in zakaj ne iščejo drugih rešitev (npr. spreminjanje porazdelitve poslovnih funkcij v DO), ki bi lahko imele podobne ali še boljše učinke. Hipotetičnih odgovorov je mnogo, menimo pa, da so najbolj verjetni naslednji:

– nezmožnost, nesposobnost (ali premajhna motiviranost), pomanjkljivo znanje in informacije o tem, kako optimalno razvijati temeljno organizacijo v smeri uredničenja gospodarskih, samoupravnih in razvojnih ciljev;

– preoblikovanje tozdov se ponuja kot preprosta in uporabna rešitev zaradi svoje relativne enostavnosti in hitrosti postopka, s katerim se lahko doseže in uvede (formalna) sprememba; analogno temu pa nastopajo pri drugih organizacijskih rešitvah ovire, blokade, postopek je dolgotrajnejši;

– prepričanje oziroma predvidevanje (ki ponavadi temelji na površnih analizah in apriorističnem verovanju v učinkovitost preverjenih rešitev tudi v drugačnih (novih) okoliščinah), da bo preoblikovnje tozdov rešilo celo vrsto kompleksnih problemov ali da jih vsaj ne bo poslabšalo (npr. v primeru samoupravljanja);

– splošna družbena klima (kriza) je ugodna za organizacijske spremembe (usihanje obče veljavnih kriterijev in na njih temelječih sankcij).

Subjektivne vzroke za preoblikovanje tozdov zasledimo tudi pri politični strukturi. V tej sferi gre za številne primere *formalno-aktivističnega ravnanja*, za

katerega je značilno »nenehno ponavljanje enih in istih ciljev,<sup>8</sup> ne da bi poskušali ugotavljati tudi možnosti in sredstva za njihovo uresničevanje. Četudi so to lahko v izhodišču zelo pomembni cilji, na ta način njihovo nenehno, mehanično ponavljanje vodi do postopne razvodenitve, tako da se konec koncev spremenijo v čiste fraze, prazne floskule, ki izgubijo vsakršen mobilizacijski učinek« (Z. Mlinar, 1981, str. 46). Za formalno-aktivistično delovanje je tudi značilno, da dolgoročni cilji in vizija postanejo substituti konkretnih razmer in s tem ostajajo na robu dinamike organizacijskih sprememb, saj vsebina prihodnosti prevlada nad vsebino sedanjosti. Zaradi tega prihaja v politični strukturi do večjega ali manjšega precenjevanja učinkov lastnega razvojnega delovanja pri uresničevanju dolgoročnih ciljev, ki naj bi jih dosegli s temeljnimi organizacijami.

Če doslej povedano strnemo, lahko rečemo, da je tozd v krizi predvsem zaradi krize porazdelitve moči v OZD. Ta se na eni strani kaže v krizi porazdelitve vpliva med poslovodnimi organi na ravni DO ali SOZD in tistimi v tozdih. Posledice tega se kažejo v motenih funkcionalnih odnosih, koordinaciji in usmerjanju oziroma vodenju dela. Ta kriza se najpogosteje izraža kot občutek nemoči vodstva OZD pri usmerjanju organizacije (v zeleno smer in z zeleno intenziteto). Na drugi strani pa je tozd v krizi predvsem zato, ker je v krizi družbena moč tistih subjektov, na katerih temelji normativni koncept tozda. Vodstvene strukture v tozdih (DO in SOZD), ki bi naj bile podrejene in odgovorne samoupravnim organom, so še vedno najvplivnejše in odločujoče. Legalni subjekti (kolektiv, delavski svet) imajo namreč manj moči kot vodilni in strokovni delavci. Zato vodstvene strukture v večini primerov preoblikovnih tozdov ne težijo k povečanju moči samoupravnih organov, marveč (v funkciji večje ekonomske učinkovitosti) k legalizaciji in povečanju lastne moči.

Čeprav še ne moremo dokončno soditi o posledicah procesa preoblikovanja tozdov, pa je že sedaj gotovo, da bo združeno delo pričakalo zakonske spremembe, ki so trenutno v javni razpravi, strukturno precej spremenjeno v smeri procesa, ki smo ga doslej nakazali. Ta proces pelje seveda v večjo centralizacijo in prekinja proces decentralizacije upravljanja z družbenimi sredstvi, s tem prekinja tudi proces uveljavljanja dohodkovnih družbenoekonomskih odnosov, prispeva pa tudi k večji koncentraciji moči v vodstvih OZD. Preoblikovanje tozdov kaže tudi na premajhno načrtnost v razvoju organizacijske strukture OZD, kaže na ponovno vračanje na izhodišče, ne da bi poprej analizirali in povzeli dosedanje težave in izkušnje, ki bi rabile pri nadaljnjem usmerjanju organizacijskega razvoja. Ne smemo pa spregledati tudi dejstva, da ti procesi kažejo na določeno samostojno in (za njihove razmere in uresničevanje pragmatičnih ciljev) pravočasno reagiranje poslovodnih, vodilnih in strokovnih delavcev v OZD na notranje probleme in izzive okolja.

Ali gre torej pri preoblikovanju tozdov le za kvantitativne procese (zmanjševanje števila tozdov) in za zanemarjanje spreminjanja kvalitete odnosov? Ali gre le

<sup>8</sup> »Glede oblik organiziranja bomo vztrajali na temeljni organizaciji združenega dela kot temeljni celici družbene reprodukcije, kjer se delo delavcev neposredno združuje z družbenimi sredstvi za delo in kjer se odloča o celoti pogojev in rezultatov dela v soodvisnosti z lastno in družbeno produktivnostjo dela, . . .« (M. Gošnik na seji predsedstva RS ZSS, Delo, 5. 12. 1985).

»Temeljna organizacija združenega dela je bistvena prvina socialističnega samoupravljanja. V njej se delavci združujejo za uresničevanje svojih in družbenih interesov. V njih nastaja spoj med delom in upravljanjem. Tu prerašča osebno delo v združeno delo. Temeljna organizacija združenega dela je družbena celica sistema, v kateri delavec neposredno odloča o najpomembnejših vprašanih dela in upravljanja« (iz govora A. Marınca na slavnostni seji ob podelitvi nagrad B. Kraigherja, Delo, 8. 1. 1986).

za novo obliko s staro vsebino ali pa gre pri tem za staro obliko s staro vsebino? Ali te reorganizacije pomenijo pot k optimalni temeljni organizaciji? Na ta in podobna vprašanja bo dala dokončne odgovore praksa in poglobljeno proučevanje te prakse. Toda gotovo je, da zanemarjanje uresničevanja samoupravnih ciljev v aktualnih organizacijskih spremembah združenega dela pomeni, da je organizacijski razvoj omejen le na uresničevanje ekonomskih ciljev. V tem smislu organizacijski razvoj ni več del družbenega razvoja, postane le del ekonomskega razvoja.<sup>9</sup> Komu je v takšnih pogojih namenjena naloga usmerjati razvoj samoupravnih socialističnih odnosov? Ali pa je uresničevanje te naloge odloženo za kasnejše obdobje, obdobje brez ekonomskih težav?

#### LITERATURA:

- M. Babić (vodja projekta): Organizovanje i funkcionisanje radnih i složenih organizacija (raziskovalno poročilo), Institut za organizaciju i ekonomiku, Sarajevo 1984.
- M. Babić: Uloga i razvoj osnovne organizacije u sistemu udruženog rada, Samoupravljanje, št. 6/1983.
- Bilten družbenih pravobranilcev samoupravljanja SR Slovenije, št. 33/1983; št. 44/1984, št. 49/1985, št. 54/1986.
- E. Kardelj: Svobodno združeno delo, DZS, Ljubljana 1979.
- B. Kavčič, I. Svetlik: Izbrana poglavja iz sociologije dela, Delavska enotnost, Ljubljana 1979.
- B. Kavčič: a) Optimalna temeljna organizacija združenega dela, Organizacija in kadri, št. 7/1984.
- B. Kavčič: b) Organizacijska povezanost v delovni organizaciji, DDU Univerzum, Ljubljana 1984.
- B. Kavčič: Zakaj ukinjajo tozde? Teleks, 23. 1. 1986, št. 4.
- M. Knežević, M. Novak, P. Sikavica: Problemi funkcionisanja i razvoja samoupravnih organizacija, Informator, Zagreb 1985.
- L. Marković: Klasna borba i koncepcija razvoja, Naprijed, Zagreb 1978.
- Z. Mlinar: Raziskovanje, predvidevanje in usmerjanje razvoja v jugoslovanski družbi. V: Usmerjanje družbenega razvoja, DDU Univerzum, Ljubljana 1981.
- S. Možina, J. Florjančič, J. Gabrijelčič: Osebni, skupinski in organizacijski razvoj, Moderna organizacija, Kranj 1984.
- Skupina avtorjev: Ali je ukinjanje TOZD res gospodarska nujnost, Združeno delo, št. 1/1986.
- Statistični letopisi SR Slovenije v letih od 1976 do 1984, Zavod SR Slovenije za statistiko, Ljubljana.
- Statistični pregled dejavnosti družbenih pravobranilcev SR Slovenije v letu 1985, Ljubljana 1985 (tipkopis).
- R. Supek: Organizacija kao posrednik između pojedinca i društva. V: Teorija i praksa samoupravljanja u Jugoslaviji, Radnička štampa, Beograd 1972.
- Kot vire smo uporabljali tudi interna gradiva strokovnih služb družbenopolitičnih organizacij in gradiva strokovnih služb organizacij združenega dela v zvezi z (nameranim) spreminjanjem organizacijske strukture.

<sup>9</sup> Kot ugotavlja Luka Marković (1978, str. 205) je razprava prenesena na teren, »na katerem se vsa vprašanja pojavljajo kot vprašanja ekonomske racionalnosti (ne pa kot vprašanja proletarske revolucije), prenesena je torej na teren favoriziranosti buržoazne misli in njenega, tekočega mišljenja, favoriziranosti, tekočih problemov.«