

od razvitosti neke države) štejejo kot nekakšen protest zoper družbene težnje, protest, ki je vraščen v samo bit človeka in njegov proizvod – tehnologijo; namreč, da si po vsej sili ne podredi narave kot ekonomsko nujnost. Ta sektor temelji, po mnenju avtorjev, (predvsem) na družini, ki sama od tega niti ne pričakuje kakšno finančno korist (vsaj ne neposredno). Tu gre za menjavo, vzajemno pomoč, dejavnost v zvezi z lastnimi potrebami, s čimer se zapolnjuje tista praznina, ki je noče ali pa je ne more (ker ne prinaša dobička) zapolniti formalna ekonomija. S. Miller v drugem članku (»Cilj neformalnih ekonomij«) sodi, da neformalna ekonomija nima enotnega koncepta, tako da se ne da njenega razumevanja zvesti na en sam obrazec. Zato tudi meni, da se oblast problema ne sme lotevati enolično. Problem opazuje s štirih vidikov: ekonomskega, socialnega, fizikalnega in s stališča življenjskih razmer. Skladno s tem naj bi na tem področju izvajali tudi štiri politike. R. Pabl se v članku (»Mar pomeni brezposelnost tudi nedelavnost? Brezposelnost in neformalno delo«) ukvarja z medsebojno odvisnostjo med brezposelnostjo in neformalnimi delovnimi aktivnostmi. Po njegovem mnenju moramo naraščanje neformalnega dela povezovati s prizadevanjem tistih, ki so iz takšnih ali drugih razlogov ostali brez dela (tehnološka rekonstrukcija, večja konkurenca idr.), da bi nekako preživelih krizne čase. Članek vsebuje tudi nadrobno sociološko analizo nekega območja v pokrajini Kent. Tretji članek (Ch. Gerry, Nerazvita gospodarstva in neformalni sektor v svetovni perspektivi) govori o razmerju med neformalno ekonomijo in ekonomskim razvojem v zgodovinski prospekcijski (začenši z 19. stoletjem). Po njegovem mnenju zanimanje za neformalno ekonomijo ne narašča ali se zmanjšuje v sorazmerju s tem, ali je gospodarstvo v fazi vzpona ali recesije (se pravi od razvoja ciklusov). V državah »tretjega sveta« pa lahko vprašanje politike in realnost neformalne ekonomije najbolje osvetlimo v nekem širšem zgodovinskem kontekstu. S. Sampson v svojem članku (»Druga ekonomija v Sovjetski zvezi in vzhodni Evropi«) poudarja, da je »druga« ekonomija rezultat strukturne neuskkljenosti socialističnega planskega sistema – pa tudi zgodovinske evolucije teh držav. Ko kombinira strukturni in kulturalistični pristop k problemu,

nameni posebno pozornost štirim dominantnim vrstam »druge« ekonomije: delu na ohišnicah, *shadow* ekonomiji znotraj samega socialističnega gospodarstva, zagonetki proizvodne enote v Gruzijski republiki in skriti ekonomiji znotraj prodaje na drobno in v sektorju storitev. Spričo »druge« ekonomije postaja manj boleče pomanjkanje potrošnih dobrin in storitvenih dejavnosti, to pa (vsaj delno) otopi tudi negativne učinke birokratske slepe ulice. To omili tudi socialne napetosti. Splošni učinek »druge« ekonomije je po mnenju avtorja daljnoročno koroziven, kratkoročno pa ta ekonomija služi kot surogat reformiranja samega sistema.

V reviji je tudi nekaj člankov, ki se ukvarjajo z udeležbo ženske delovne sile v neformalni ekonomiji (M. Hoyman), merjenju neformalne ekonomije (J. Smith), politični ekonomiji neformalne ekonomije (Stuart Henry) ter problemom in možnostim preučevanja neformalne ekonomije (L. Ferman, S. Henry, M. Hoyman). Na koncu je priobčen tudi pojmovni indeks. Navsezadnje bi lahko trdili, da je vsebina celotne revije spodbudna, čeprav bi ji lahko očitali, da je težišče postavljeno (pretežno) na razvite države, pa tudi to, da ne poda kategorične razmejitve med neformalno in paralelno ekonomijo (ki se razlikujeta tako po vzrokih nastanka kot tudi po različnih učinkih).

*Dušan Pirec*

FRANC HUDEJ

## Odločanje v gospodarskih organizacijah

Knjigo je izdala Delavska enotnost v septembru 1988. Celotno besedilo na 199 straneh je mogoče razdeliti na dva dela. Prvi del, ki obravnava teorijo odločanja, in drugi, ki poroča o empiričnem preučevanju odločanja o nekaterih zadevah v gospodarskih organizacijah pri nas.

Odločanje Hudej opredeljuje kot umsko dejavnost, povezano z reševanjem proble-

mov. Takšna aktivnost poteka najprej na individualni ravni, vendar se odvija tudi v skupini in v širšem družbenem okolju. Zato je tudi širše družbeno pogojena in določena.

Splošno analizo procesov odločanja začne avtor s kratkim prikazom fizioloških podlag teh mentalnih procesov. Pri tem posreduje novejšo izsledke glede povezovanja preteklih izkušenj in sedanjih zaznav pri posamezniku v procesu odločanja. Posameznik sedanje zaznave primerja s shemami, ki jih ima vskladiščene v svoji podzavesti in ki pomenijo povzetek njegovih preteklih izkušenj. Proces odločanja pri posamezniku poteka preko dveh temeljnih procesov, to je analize in sinteze. Zaznani problem najprej poskuša reševati na podlagi že oblikovanih prejšnjih vzorcev. Šele če ti niso ustrezni, pride do oblikovanja novih. Analiza in sinteza povezujeta posameznikov filogenetski razvoj z aktualnim miselnim procesom. Pri tem imajo pomembno vlogo tudi človekove potrebe. Skratka, proces odločanja pri posamezniku je sorazmerno kompliciran proces, katerega številne sestavine so takšne, da se jih niti ne zaveda. So pa tudi protislovne, na eni strani težijo k stabilnosti, k že oblikovanim obrazcem – na drugi pa k prilagajanju stvarnosti in oblikovanju novih rešitev.

Odločanje poteka obenem v družbenih sistemih. Da bi lahko preučeval te procese glede na njihovo sorazmerno sestavljenost, predlaga najprej poenostavitve oz. osredotočenje na tri najbolj relevantne procese: proces izmenjave med sistemom in okoljem, proces diferenciacije v sistemu ter proces integracije v sistemu. Že ta navedba pokaže, da je avtor uporabil pojmovani aparat sistemske teorije in sistemski pristop k analizi procesov odločanja v družbenih sistemih.

V okviru obravnave problematike odločanja v družbenih sistemih Hudej posebej podrobno analizira povezanost odločanja z družbeno močjo. Preučuje predvsem štiri dejavnike porazdelitve moči: fizično premoč, ekonomsko odvisnost, odvisnost od znanja in informacij ter čustveno odvisnost. Zanimiva so zlasti njegova opozorila o pomenu fizične moči, na katero v sodobnih družbah že kar preveč pozabljamo, spomnimo pa se je – hote ali nehote – v kriznih razmerah.

Obravnavanje splošnega modela odločanja zaključuje z analizo problema odgovornosti pri odločanju.

Naslednje poglavje vsebuje analizo procesov odločanja v gospodarskih organizacijah. Ta redukcija celotne problematike odločanja avtorju omogoči, da proces odločanja obravnava nekoliko podrobneje in konkretnije. Pozornost nameni zlasti naslednjim vidikom:

1. Pojmovanju gospodarske organizacije kot sociotehničnega sistema.

2. Razčlenitvi procesa odločanja na posamezne faze in podrobnejšemu opisu strukture teh faz.

3. Organizacijski strukturi kot formalni podlagi procesov odločanja. Največ pozornosti nameni linijski organizacijski strukturi, ki je najstarejša in pri nas še vedno prevladujoča – čeprav se vse bolj kažejo potrebe tudi po drugih (Hudej obravnava še interakcijske in kombinirane organizacijske strukture).

4. Informacijskim podlagam odločanja, ki jim namenja dokajšnjo pozornost. Tolikšna pozornost informacijam je utemeljena, saj so bistvena determinanta kakovosti procesov odločanja.

Zadnji del tega poglavja je namenjen obravnavi možnosti uporabe računalnikov in kibernetizacije procesov odločanja v naših gospodarskih organizacijah.

Drugi del knjige vsebuje prikaz avtorjeve empirične analize procesov odločanja v naših gospodarskih organizacijah. Podrobnejši opis uporabljene metodologije zainteresiranim omogoča, da se podrobneje seznanijo s problematiko takšnega proučevanja; strokovnjakom pa daje obenem tudi okvir za presojanje veljavnosti njegovih izsledkov.

Ključna hipoteza Hudejevega empiričnega proučevanja je, da se razkorak med formalnim modelom odločanja in dejanskim potekom odločanja v naših gospodarskih organizacijah povečuje. S tem pa se ohranjajo in razraščajo neligitimne oblike moči in vpliva. To pa generira dve pomembni posledici: prva je neodgovorno obnašanje akterjev v procesu odločanja, druga pa odpor, ki nastaja med zaposlenimi zoper nelegitimno moč in vpliv. Njegovo eksplicitno izhodišče ni, da je mogoča popolna skladnost med normativnim in stvarnim, vendar pa je problematičen njun prevelik razkorak.

Empirično analizo odločanja je opravil na dveh problemskih področjih. Prvo opredeljuje kot tisto, ki neposredno zadeva zaposlene. To so zlasti osebni dohodki in napredovanje na zahtevnejša in privlačnejša

delovna mesta v organizaciji. Drugo pa se nanaša na poslovanje in razvoj gospodarskih organizacij. Na tem področju analizira prodajo, stroške poslovanja investicijske odločitve ter pridobivanje strokovnih kadrov. V tem delu posreduje tudi obilico empiričnih podatkov, ki jih je povzel predvsem iz svojih raziskav.

Zadnji del knjige je namenjen oblikovanju alternativnih rešitev. Gre za poskus oblikovanja predlogov za reševanje neustreznih sestavin v procesih odločanja pri nas. Empirično preučevanje avtorja ni zapeljalo

v ponujanje nekega splošnega modela odločanja, ki bi razreševal vse praktične dileme in bi bil univerzalno uporaben. Takega modela ni. Hudej je ubral drugo pot in predlaga nekatere možnosti, kako izboljšati odločanje pri nas, kako ga napraviti učinkovitejšega v danih družbenih razmerah.

Knjiga je nedvomno zanimiv in vspodbuden tekst za bralce, ki jih zanima problematika odločanja. Tudi strokovnjakom s tega področja bo dala marsikako novo spodbudo.

*Bogdan Kavčič*