

SOCIO - PSIHOLOŠKI FAKTORI UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM U USLOVIMA TRANSFORMACIJE SVOJINE

Prof. dr Spasoje Bjelica
Prof. dr Ratko Dunderović
Novi Sad

Aktivnosti na liniji upravljanja preduzećem su aktivnosti konkretnih ljudi. Možemo ih promatrati kao djelovanje pojedinaca i kao djelovanje grupa. U prvom slučaju, kao faktore ostvarivanja tih aktivnosti analizujemo prevashodno karakteristike pojedinaca: njihove sposobnosti, znanja, iskustvo, motivaciju i slično, a u drugom, kad se radi o djelovanju grupa, kao determinišuće faktore analizujemo prevashodno obilježja grupa: vrstu, strukturu, dinamiku i slično. Sve te aktivnosti možemo promatrati kao aktuelne, možemo ih upoređivati sa aktivnostima koje su prethodile, a možemo i kao prediktore budućih aktivnosti. Ovdje je riječ o takvom "modelu" analize da na osnovu onoga što je situaciono, u svijetlu onoga što je tradicionalno, pokušavamo naznačiti šta bi trebalo da slijedi u budućnosti, manje kao ono što želimo a više kao ono što je realno ostvarljivo.

U ovom času, kad je naše društvo daleko čvršće u orijentaciji "šta neće" nego u orijentaciji "šta hoće", težište analize treba staviti na izgradnju željene filozofije menadžmenta, preciznije, treba sagledati relevantne faktore projektovanja odgovarajućeg sistema upravljanja preduzećem. Naročito je važno sveukupnost tih faktora sagledati u svijetlu transformacije svojine, kad se prelazi iz sfere društvenog u sferu privatnog vlasništva. Mi se ovdje bavimo grupacijom socio-psiholoških faktora izgradnje sistema upravljanja preduzećem u našim savremenim socijalnim prilikama.

Po kriterijumu opštosti uticaja na aktivnosti u sferi menadžmenta, najprije ćemo naznačiti našire socijalne uslove, one svjetskog karaktera i one vezane za naše društvo uopšte, potom ćemo ukazati na faktore koji se tiču samog preduzeća i, najzad, govorićemo o faktorima koji se tiču pojedinca kao nosioca upravljačkih aktivnosti.

Gledano u svjetskim okvirima, u proteklih četrdeset-pedeset godina bili smo vrlo zapažena zemlja socijalizma i komunizma. Bili smo jedna od zemalja predvodnica u svijetu nesvrstanih. Svoj svjetski ugled i prestiž opažali smo kao stabilan faktor razvoja. Danas, kad je svima jasno da to nije tako, ostaje nam da otvoreno pogledamo unazad i da pokušamo pružiti valjano objašnjenje.

U osnovi se radi o problemu komunikacija s drugim društvima i kulturama u svijetu. Čovjek kao pojedinac u najvećoj mjeri svoje potrebe zadovoljava u komunikaciji sa drugim i drugačijim ljudima. Teško da možemo stvaralački preispitati svoje ponašanje ukoliko nismo orijentisani da primijetimo i pruzmemo ono što je vrijedno u ponašanju drugih ljudi. U ovom smislu, od grupe se očekuje da bude otvorena prema drugim grupama, preduzeća prema preduzećima, a od društva se očekuje da bude u komunikaciji s drugim društvima i ljudskom zajednicom u cjelini.

Pod okriljem ideologije da "sve što je kapitalističko nije dobro" izgrađivan je takav karakter najopštijih socijalnih tokova (privrednih, kulturnih...) koji nisu išli u pravcu preuzimanja opštevažećih svjetskih kriterijuma vrijednosti pa stoga ni u pravcu homogenizacije kriterijuma vrednovanja u društvenom životu uopšte (u proizvodnji, potrošnji, zabavi...). Posljedice ovakve diskomunikacija sa svijetom izrazito su vidljive i u sferi upravljanja preduzećem. U dugogodišnjoj praksi samoupravljanja težište je stavljano na širu društvenu zajednicu i kolektiv. Sistemaatski je potiskivan značaj grupe i, pogotovo, individue. I kad su pojedinci imali mehanizam da kao rukovodioci ostvare veliki uticaj, odgovornost za neaktivnost i neefikasnost mogli su prenijeti na kolektiv i društvenu zajednicu.

Zapravo, ponašanje našeg društva u proteklim desetljećima svojevrsan je prirodni eksperiment čiji rezultati pokazuju da odgovornost ima smisla vezivati prevashodno za pojedinca. Tamo gdje su svi odgovorni za sve uistinu se niko i ne osjeća odgovornim. To će reći da smo imali sistem upravljanja, kad su organi rukovođenja uticali preko organa samoupravljanja (upravljanja), koji je predstavljao vrlo snažan faktor socijalizacije (razvodnjavanja) odgovornosti. Vjerovatno je to osnovni razlog demotivacije kompetentnog sloja ljudi da se više zalažu za import filozofije menadžmenta iz razvijenog svijeta. Sjetimo se samo kako su lako stopirani pokušaji da se početkom šezdesetih godina i kod nas otvore neke škole za menadžere, ili, nešto kasnije, da neke stručne asocijacije, u saradnji sa stranim asocijacijama, naučno opserviraju sistem upravljanja i rukovođenja u našim preduzećima, ili, da naša preduzeća uz tehnologiju importuju i organizaciju rada i tome slično. Ne čini se ni potrebnim ovdje podsjećati da je sistematski društveno utemeljavan negativan vrijednosni odnos prema privatnom vlasništvu i prema mogućnosti religioznih ljudi da vrše značajan uticaj na liniji upravljanja društvenim preduzećem. Prvo je podsticalo orijentaciju ljudi da društveno pretvaraju u svoje lično, a drugo orijentaciju "da što više prisvoje dok su na ovom jedinom svijetu". Gledano formalno, do perfekcije je bio razvijen pravno-normativni sistem da organi upravljanja biraju rukovodioce, te da vrednuju i sankcionišu njihov rad. Gledano stvarno, rukovodioci su imali glavnu riječ kod izbora i kadrovske razvoja ljudi iz organa upravljanja.

Bili su to vrlo povoljni socijalni uslovi za funkcionisanje prakse da su preduzeća bila u stalnoj reorganizaciji i da smo imali vrlo loše organizovana preduzeća. Reorganizacije su služile više da se lična nemoć nadoknadi putem moći novih organizacionih formi, na primjer kad pojedinac pojedinca nije mogao smijeniti tada je novom organizacijom mogao ukinuti njegovo radno mjesto (odjeljenje, sektor...), ili kad stvari u preduzeću nisu išle onda je nova organizacija ljudima otvarala nove nade i potiskivala šanse da shvate u čemu je odgovornost rukovodilaca. Ove i slične funkcije organizacije kod najšireg kruga ljudi stvarale su stav da je organizacija nešto što se ne mora poštovati. A zna se, najlošija organizacija koje se pridržavamo bolja je od najbolje koje se ne pridržavamo.

Naznačeni odnos normativnog i stvarnog podsticao je motivaciju ključnih ljudi u organima upravljanja da kao autoritarne ličnosti obezbijede socijalnu podršku za sve lične ambicije rukovodilaca koje su bile elaborirane kao interes preduzeća. Bilo bi prirodnije da su uslovi iziskivali da ideje budu elaborirane prije svega kao

lični interes, jer je prirodna potreba čovjeka da stiče i ostvaruje socijalni prestiž. U prvom slučaju, kad se išlo preko interesa preduzeća, obično nije ni postavljano pitanje - "kakvu će korist imati nosilac ideje", dok u drugom slučaju, da se išlo preko interesa pojedinca, bilo bi logično očekivati pitanje - "šta će to donijeti preduzeću". A zna se, ko ne stvori za sebe neće stvoriti ni za preduzeće.

U uslovima tzv. dogovorne ekonomije i naznačenih organizacionih mehanizama upravljanja mogao je biti toliko naglašen uticaj od društva prema preduzeću. Sa nivoa države republike i opštine, zavisno o kakvom preduzeću je riječ, vršen je snažan uticaj na to šta će se proizvoditi, od koga će biti kupljena tehnologija, ko će biti zaposlen i, pogotovo, ko će i kako će rukovoditi.

Rukovodstva birana po kriterijumu političke podobnosti bila su više orijentisana na komunikacije sa vlastima nego na izgradnju neke posebne filozofije upravljanja preduzećem. U uslovima kad je, kako smo ranije istakli, organizacija rada bila više faktor rješavanja socijalnih odnosa nego faktor podizanja radne efikasnosti, kad su stručno nekompetentni i nenadareni rukovodioci forsirali formalne umjesto suštinske kriterijume nagrađivanja - diploma, iskustvo i prethodni položaj umjesto kvalitet i kvantitet doprinosa, te kad ljudi u ponašanju rukovodilaca nisu nalazili model (uzor) za ispoljavanje ličnih vrijednosnih orijentacija (biti pošten, vrijedan, skroman...), dolazilo je do opšte demotivacije, do egalitarnih tendencija i familijarizacije s ljudima na poslu. A sve skupa je imalo opštepoznati učinak o kome govorimo kao o poslovnoj neuspješnosti preduzeća.

Prethodno naznačeni karakter širih socijalnih uslova u sferi komunikacije društva u svijetu i preduzeća u društvu predstavlja neku vrstu opštih iskustvenih odrednica uspostavljanja i mijenjanja odnosa pojedinca prema preduzeću pa, prema tome, i prema problemima upravljanja.

Od opšte socijalne klime u društvu i preduzeću zavisice kakvi će ljudi doći na položaje upravljanja i rukovođena. Kreativni i nadareni ljudi doći će na te položaje samo ako vide da se mogu stvaralački ispoljiti. Vrlo je značajno da pojedinac preuzme odgovornost da je neki položaj prije svega pitanje njegove lične orijentacije i izbora, te da će sam biti najveći krivac ako nije dobro sagledao uslove postizanja željenog učinka, na primjer ako nije shvatio da će imati smetnji da sebi i drugima stvori uslove za profesionalni razvoj, ili ako nije shvatio da je proizvodna orijentacija tržišno besperspektivna.

Ono na šta treba posebno računati i što će u mnogo čemu bit zajedničko i u periodu samoupravnog socijalizma i u periodu transformacije svojine jeste psihologija ljudi. Drugim riječima, vrlo važan faktor uspostavljanja i razvoja nove filozofije upravljanja preduzećem biće navike ljudi, njihovi stavovi, uvjerenja i vrijednosne orijentacije, što će kao neka vrsta tradicionalnog u kulturi upravljanja preduzećem pretstavljati svojevrstu inerciju i podršku starom ponašanju. Riječ je o transferu ponašanja preko ustaljene psihologije ljudi. Računajući na ljudske potrebe da se imitira i socijalno podrži ono što je vrijedno, te da postoji izrazito autoritarna svijest kod šireg kruga ljudi, na promjene unutar vladajuće psihologije treba uticati prevashodno preko promjena na vrhu

preduzeća. Najprije se očekuje da ljudi u upravnim odborima imaju poželjne vrijednosne orijentacije, kao:

- Odgovornost grupe i kolektiva treba zasnivati na odgovornosti konkretnih pojedinaca;
- Motivaciju rukovodilaca da se stvaralački ispolje treba uvažavati jednako kao njihovu osposobljenost (znanje i vještine);
- Raširenu svijest da "ono što je zajedničko nije ničije", kao prenos uslovljenog odnosa prema onom što je tursko, austrijsko ..., treba potisnuti razvojem svijesti da je "sudbina onoga što sam lično uložio (novac, ideje, rad...) vezana za sudbinu onoga što smo zajedno uložili";
- Nije humano biti solidaran prema ljudima kojima smo organizacionim formama ograničili prostor da rade ono za šta bi bili dovoljno nagrađeni;
- Motivaciona spremnost i pokretljivost kadrova (čime ćemo se baviti, koliko ćemo uložiti u vlastito osposobljavanje, gdje i kakva iskustva ćemo sticati...) treba da bude diktirana prije svega spoznajom koju pojedinac ima o prilikama na tržištu;
- Dobre ideje za razvoj preduzeća možemo naći u svim grupacijama ljudi u preduzeću i van preduzeća - kod mlađih i kod starijih, kod onih sa nižim i kod onih sa višim obrazovanjem, među ljudima koji imaju i među ljudima koji nemaju iskustvo u rukovođenju i slično.

Opšti ograničavajući faktor izgradnje željenog sistema upravljanja preduzećem u uslovima transformacije svojine biće i situacija izrazite krize našeg društva - "bazen" ekonomskih dobara sasvim je isplićao, najširi krug ljudi ima vrlo zamagljen horizont budućnosti, deozorijentisani su socijalnom situacijom u kojoj je odbačen stari sistem vrijednosti a novi još nije izgrađen - siromašan i zbunjen među siromašnim i zbunjenim misli siromašno i zbunjeno.

Ovo sve skupa vodi redukciji potreba kod većine ljudi od potreba da stvaraju ka potrebama da opstanu. Oni najpotentniji (mlađi, sposobniji, spremniji na rizik...) u opasnom broju odlaze u inostranstvu. Mladi su orijentisani u pravcu onoga što je korisno danas a ne i u pravcu onoga što bi moglo biti korisnije (vrednije) u bliskoj budućnosti.