

UTICAJ VLASNIŠTVA NA RUKOVOĐENJE PREDUZEĆEM (ŽELJEZARA NIKŠIĆ)

Žarko Mijušković, dipl.ing.
Željezara Nikšić

Od mene je traženo da, kao dugogodišnji rukovodilac u privrednom metalurškom preduzeću, nešto kažem o sada vrlo aktuelnoj temi, kakav naslov nosi ovaj moj izvještaj.

Moram odmah da vas upozorim da se nijesam bavio bilo kakvim istraživanjem, sakupljanjem podataka ili stručnim analizama jer nijesam planirao da, bilo kada, o toj ili bilo kojoj drugoj temi na ovakav način govorim. Zato ovaj moj izvještaj neće imati ni formu a, vjerovatno, ni značaj drugih refetara koji se na ovom skupu izlažu.

Proizvodnja u Željezari Nikšić je otpočela 8. decembra 1957. godine, a ja sam se zaposlio 1. februara 1961. godine i danas radim u njoj. Ovo navodim samo iz razloga što sam u periodu od 35 godina postojanja ove fabrike u njoj proveo 32 godine i bio punih 30 godina na važnim rukovodećim mjestima u pogonima i u upravi preduzeća. Za čitav taj period sticao sam određene utiske i saznanja. Čitav taj, ne mali, period (skoro puni radni vijek) proveden je pod specijalnim ideološkim sistemom nazvanim samoupravljanje i savim je normalno da stečena shvatanja, navike i pristup problemima budu deformisani i uprkos, stvarno, prisutnog ličnog odbrambenog mehanizma. Ovaj mehanizam je bio posljedica logičnog razmišljanja jer taj sistem niko drugi nije niti izmislio niti od nas prihvatio i jer, i pored propagande, nije bilo moguće sakriti srljanje u neuspjeh. Zato smatram da, možda, i jedno ovako deformisano, ali ne i usamljeno, shvatanje može da posluži nekim istraživačima koji se bave ili će se baviti multidisciplinarno problemima jednog izuzetnog fenomena.

Sa stanovišta vlasništva nad preduzećem i uticaja tog vlasništva na rukovođenje proteklo vrijeme se može podijeliti na 3 perioda.

Prvi period se proteže do 1968. godine i u njemu je samoupravljanje imalo samo ideološki smisao, a u preduzeću su se sprovodile organizacione i druge metode prenesene i naslijeđene iz tada poslovno razvijenih fabrika i sredina, gdje su naši ljudi bili na obuci. Nije potrebno napominjati da se, uglavnom, radilo o fabrikama koje su prije rata pripadale inostranim kompanijama, koje su tradiciju organizacije, tehnološke i radne discipline i hijerarhije rukovođenja bile sačuvala.

Ljudi iz Crne Gore i Hercegovine, koji su išli na obuku, faktički su određivani dekretom i birani kao ozbiljni, radni i politički odani. Tome treba dodati da su poticali, uglavnom, iz ruralnih seoskih sredina, sa jakim obilježjem kućnog i plemenskog vaspitanja, što je imalo izuzetnu pozitivnu posljedicu na njihov kasniji odnos prema radu.

To je bio period jake partijske vlasti i uticaja u preduzeću, ali i uhodanih oblika organizacije, hijerarhije rukovođenja i odnosa prema imovini,

karakterističnih za zapadni svijet. Tada zaposleni u Željezari su se maksimalno trudili, ali su nedovoljno znali, što je potpuno razumljivo s obzirom na ogromne promjene koje je skoro svaki od njih doživio za takav kratak period. Svakako, tu treba razlikovati vrste posla koji su obavljali. Za prostije poslove nije trebalo da bude problema, pod uslovom da su na majstorska i rukovodeća mjesta dovedeni stvarno osposobljeni ljudi, ali to nijesu mogli biti ti naši priučeni Crnogorci i Hercegovci, nego već osposobljeni kadrovi, sa dosta iskustva, iz već afirmisanih preduzeća. Međutim, ta praksa nije, izuzev nekoliko slučajeva, primijenjena. Kao dokaz opravdanosti ovakvog uvođenja organizacije navešću jednu iransku željezaru koja ovih dana napreduje krupnim koracima, iako je postavljena u jedan industrijski nerazvijen kraj, samo zahvaljujući tome što su na svim rukovodećim mjestima, od poslovođe do direktora, stranci iz poznatih svjetskih firmi.

S druge strane, vrh preduzeća je popunjen ličnostima koje su odisale autoritetom, znanjem i evropskim manirima. To je imalo za posljedicu stvaranje jednog karakterističkog imidža Željezare, koji se i do danas sačuvao, naročito u oblasti opštih poslova, ophođenja sa partnerima i sopstvenim, ključnim, kadrovima.

Iz već navedenih razloga spektakularni rezultati, na planu proizvodnje, osvajanja tržišta i kvaliteta, su izostali i Željezara je trpjela neopravdane kritike zbog doticaja, a jednom je sa najvišeg državnog nivoa nazvana "političkom fabrikom". Ovim epitetom se i danas barata u cilju političkih promocija, ali su stručne analize dokazale da on nije na mjestu. Moje je mišljenje da je rukovodstvo Željezare, tada, postiglo maksimum a tome je umnogome doprinio i adekvatan položaj rukovodilaca u preduzeću. Moje je mišljenje takođe da je tadašnja uprava preduzeća izuzetno zaslužna za dalji razvoj, jer je, i pored velikih teškoća i neopravdanih pritisaka, staloženo i vrlo organizovano pripremala nove kadrove za budućnost. Prava je šteta što ideološke barijere nijesu dozvolile da se ta priprema vrši na način kako je to rađeno u zapadnom svijetu, a nema sumnje da su takve zamisli postojale kod tadašnjeg rukovodstva Željezare.

Neminovna promjena u Željezari nastaje 1968. godine kad najveći dio rukovodećeg kadra i majstora odlazi na mnogo privlačnije pozicije u KAT. Ova fluktuacija je bila nepravilno podržana i od republičkih vlasti koje su bile jako angažovane na razvoju republičkog centra. U tom periodu u Željezari je nastalo stanje koje se može nazvati panikom, jer je odlazak većeg dijela rukovodećeg i stručnog kadra, koji je zauzimao ključne pozicije u preduzeću, bio do tada nezamisliv.

Može se reći da drugi period počinje tada. Kadar koji je ostao, dobro pripreman za budućnost, sa latentnim sposobnostima, preuzeo je, silom prilika, poslove do tada nezamjenljivih. I tada, za veliko čudo, počinju zlatne godine poslovanja Željezare, kada je dostigla neočekivane domete i ugled. Postala je ugledna jugoslovenska firma, poštovana i voljena od svojih zaposlenih, a njeni predstavnici svuda primani sa uvažavanjem. Imidž, koji je znalački stvarala prethodna uprava, proširio se u dubinu preduzeća i zavladao u svim pogonima i službama. Radnički savjet kao organ upravljanja i dalje je biran po partijskom

ključu i nije mogao ulaziti u konflikt sa upravom preduzeća, ako to od njega nije tražila partijska vlast. Tako je Država, odnosno Partija, upravljala preduzećem a pojam društvene svojine je postojao samo na papiru.

Da nije bilo ideoloških zabluda, koje su sputavale inicijativu i preduzimljivost pojedinaca, Željezara je u tom periodu mogla imati sve atribute zdravog državnog preduzeća. Ovaj period karakteriše i visok stepen kooperativnosti i pune odanosti preduzeću čitavog rukovodećeg osoblja.

Treći period nastaje sa sredinom sedamdesetih godina i vezan je za period restauracije partijske vlasti, represije u oblasti političkog života i uvođenja "marksizma i socijalističkog samupravljanja" u škole i na univerzitete. Tada se rađaju dvije najkatastrofalnije institucije partijske vlasti: Ustav iz 1974. i Zakon o udruženom radu.

Cilj tih akata je tek danas potpuno jasan: Razaranje Jugoslavije uz prethodno razaranje velikih privrednih i javnih sistema. Vrlo rano je uočeno da se taj cilj može ostvariti stvaranjem samostalnih djelova od velikih preduzeća, prije svega po regionalnoj ili nacionalnoj podjeli. Neuki, poslušni i naivni političari iz Crne Gore pristupili su uvođenju ZUR-a na čisto ideološkoj osnovi sa poznatim parolama: "Samoupravljanje nema alternative", "OOUR osnovna ćelija društva".

Pridajući poseban značaj Željezari, prva partijska ličnost Crne Gore je, lično, uvodio ZUR i pravio novu organizaciju Željezare, iako nikada, ni jednog dana, nije radio u nekom preduzeću. Možda sada već nije jasno, ali protivljenje takvom nivou ne bi dalo rezultate a ličnost koja bi to pokušala bila bi eliminisana. Osnovni motiv je bio sadržan u partijskom zadatku "usitni što više", na svim nivoima.

Tako je od jedne, za to vrijeme, solidne i sinhronizovane organizacije Željezare napravljena besmislena organizacija sa 20 pravnih lica, kojima je Zakon omogućavao da se ponašaju samostalno i, uglavnom, protiv interesa preduzeća kao cjeline. Novopečeni direktori su vrlo brzo shvatili svoju ulogu i počeli da se utrkuju koji će bolje opremiti kabinet, primiti više radnika, dati veće plate, a za sve su ispostavljali račune centralnoj finansijskoj službi. Kako je to ponašanje bilo pokriveno odlukama radničkih savjeta i zborova, ništa se nije moglo učiniti da se spriječi. Došlo je do pune saglasnosti između zaposlenih i uprave OOUR te su, redovno, ispostavljeni računi i nalozi koje je trebalo bespogovorno izvršavati, jer je iza stajala odluka neprikosnovenog "samoupravnog organa".

Paralelno sa ovim promjenama u preduzećima stvara se, do tada nepoznati, sistem u pravosuđu, takozvani sudovi udruženog rada, čiji je zadatak bio da spriječe bilo kakvo uspostavljanje reda i rada u preduzećima.

Euforično se forsira pojam društvene svojine, jako zaštićen lažnim naučnim autoritetima, a protivnici toga pojma i njegove suštine preko noći bi prestali da budu naučnici, profesori pa i ljudi. Danas je sasvim jasno zašto je tako beskrupulozno izdiktirana i sprovedena ideja društvene svojine. Bilo je

neophodno potpuno eliminisati državnu svojinu i postići glavni cilj: Federacija nema ništa svoje. Ne dozvoliti da postoji ništa značajno što predstavlja zajedničku svojinu republika. To je bio neophodan i dobar uvod u secesiju.

Iz kontakata sa firmama iz Slovenije uvjerali smo se da se u toj republici uopšte doslovno i slijepo ne sprovodi ZUR, a niko, bar javno, nije htio da se zapita zašto u republici iz koje potiču svi autori samoupravljanja - samoupravljanje samo formalno postoji.

Međutim, u sprovođenju samoupravljanja, kao ideologije, najdosljednija je bila crnogorska partijska vlast, a u Crnoj Gori - Željezara.

Primjer dalekovidnosti i racionalnog ponašanja bio je "Zetatrans". Tadašnji direktor toga preduzeća, koje je imalo punktove svuda u Zemlji, nije dozvolio stvaranje OOUR umjesto punktova, što bi značilo likvidaciju firme. Na pitanja političara odgovarao je da je njihova želja realizovana, i tako spasio preduzeće.

Preduzeća u kojima je samoupravljanje "uspjelo" postepeno su tonula, povećavajući gubitke, administraciju i "visokostručni kadar". Ovakvom stanju znatno su doprinijele paralelne promjene u školstvu (usmjereno obrazovanje, univerzitetski punktovi po provincijama) koje su potpuno degradirale znanje i stvorile "inflaciju" diploma i zvanja. Ljudi su, prekonoc, od pomoćnih radnika postajali majstori ili akademski građani pa i doktori nauka, a školovani zanatlije nijesu imali pojma o zanatu koji su "završili".

Za razliku od perioda kada je počela da radi, sada je Željezara bila privlačna samo za administrativce i radnike koji nigdje drugo nijesu mogli dobiti posao. To je imalo i danas ima krupne posljedice. Tako su, za nekolike godine, stvoreni svi uslovi da društvena svojina odnosno ničija svojina dođe do punog izražaja. Počelo je sistematsko uništavanje imovine preduzeća. Rukovodeće osoblje u preduzeću moglo je da se suprotstavi i da partijske strukture konstatuju da je do konflikta došlo "usljed nerazvijenih samoupravnih odnosa" a za to je mogao biti kriv samo rukovodilac. Tada bi došao novi koji bi, prije dolaska, shvatio da mora da "razvije samoupravne odnose" ako misli da opstane.

Došlo je do bitnih promjena i u izboru samoupravnih organa. Partijske vlasti, uvidjevši u kakve su vode zagazile, prestale su da se miješaju u izbore. Tada je prevagnula koncepcija: birajmo u organe najveće galamdžije, one koji "do podne misle zlo drugima, popodne sebi" i neradnike. Savjesni ljudi i ljudi koji su mislili dobro preduzeću rjeđe se biraju i postepeno prelaze u anonimnost. "Organi upravljanja" počinju da se bave aferama, ličnim pitanjima i ličnim interesima i postaju opozicija "par exelans" upravi preduzeća. Sve što uprava preduzeća predloži gleda se sa sumnjom i najčešće se odbija ili se na mukotrpan način usvaja. Poslovna politika, rezultati i drugi najbitniji elementi poslovanja razmatraju se ovlaš i ne izazivaju nikakvo interesovanje.

Sve ovo što je navedeno poslužilo je samo da pokaže kako je rukovođenje u preduzeću, koje je ustvari, ničija svojina, nemoguće a time je nemoguće i poslovanje preduzeća. Moguće je samo: raznošenje imovine, neograničeno zapošljavanje, nerad i anarhija. Kao jedan od primjera navodim da je,

zahvaljujući takvom stanju, Željezara u tom periodu povećala broj zaposlenih za oko 40% u odnosu na projektovano stanje.

Postoje tvrdnje poznatih ekonomista i profesora da je uvođenje društvene svojine napredak u odnosu na državnu svojinu koja je bila neprikosnoven u komunističkim zemljama. Ja mislim da je to nazadak jer je društvenom svojinom unazađeno, između ostalog, rukovođenje preduzećem. Razloge neuspjeha komunističke privrede treba tražiti u ideološkim dogmama koje, između ostalog, negiraju privatnu svojinu, a ne u nepostojanju samoupravljanja.

I u zapadnim zemljama djelovi privrede, čitave grane ili njihovi najbitniji djelovi su, i dalje, u svojini države i najveći broj njih neće ni biti privatizovan.

Zato je vrlo simptomatično da je vlada A. Markovića uporno odbijala pojam podržavljenja nekih sistema i grana u Jugoslaviji, što bi bio jedan od bitnih uslova kohezije. To je jedan od mnogih dokaza da je ta vlada imala za cilj - razbijanje Jugoslavije. Jedan od bitnih dokaza je i njen odnos prema crnoj metalurgiji koja je, preko Udruženja, djelovala prilično jedinstveno, ali je Vlada A. Markovića učinila sve da je uništi, tako da je period te vlade bio najcrnji za ovu granu, čak gori od ovoga danas.

Crna metalurgija, kao strateška grana Zemlje, mora biti u vlasništvu Države. Što se tiče Željezare Nikšić, transformacijom sprovedenom krajem 1992. godine ista je, faktički, postala državno preduzeće. Ne ulazeći u dalji tok događaja i razvoj ove firme, velika prednost je što su stvoreni uslovi za uspostavljanje rukovođenja preduzećem i što je, i formalno, ukinuto samoupravljanje. Međutim, ostaci tog privrednog i nacionalnog zla koje je zadesilo našu zemlju za dugo će imati posljedice usađenih navika kod nekoliko generacija.

Moje mišljenje je da bi trebalo prihvatiti stav autora Studije o prestrukturisanju crne metalurgije Jugoslavije o stvaranju jedinstvenog Holdinga na nivou Jugoslavije koji bi bio vlasništvo savezne države. Normalno, savezna država bi svoje vlasništvo ostvarila na tržišnom principu otkupom paketa dionica koji bi joj omogućio upravljanje. Ovakva kompanija bi obuhvatila Sardid 1913, Željezaru Nikšić i neka druga preduzeća iz grane, čime bi bila kompletirana skoro čitava ponuda proizvoda crne metalurgije za domaće tržište, vodila bi se jedinstvena politika i osigurao neophodni razvoj. Stvaranje ovakve kompanije pomoglo bi da se učvrsti savezna država i bilo jedan od dobrih puteva borbe protiv separatizma.