

# Prilog unapređivanju projektiranja sistema i razradi osnova i mjerila za raspodjelu sredstava za osobne dohotke u drvanoj industriji

## S a ž e t a k

Dosadašnja praksa u drvanoj industriji nije toliko oskudijevala mjerilima rada, koliko je bio prisutan nedostatak cjelovitih rješenja, tako da ni postojeća mjerila nisu mogla imati značenje kakvo su trebala i praktički mogla imati. Tako su razna mjerila za vrednovanje radnih rezultata (norme, tzv. stimulativni dodaci i sl.) primjenjivani izvan okvira zajedničkih rezultata rada organizacija udruženog rada toliko nekritički da su iz mjerila prerasla u osnove.

U tim uvjetima postavljanje općeg modela za izgradnju sistema raspodjele u drvanoj industriji neophodno je potrebno. U članku je dan prilog unapređivanju izgradnje sistema raspodjele s fazama u sprovođenju i osnove i mjerila za vrednovanje rada prilagođenih specifičnostima drvne industrije.

**Ključne riječi:** sistem raspodjele — opći model — osnove i mjerila za vrednovanje rada.

## CONTRIBUTION TO PROJECTING SYSTEM IMPROVEMENT AND TO WORKING OUT IN DETAIL OF PRINCIPLES AND CRITERIA FOR PERSONAL INCOME DISTRIBUTION IN WOODWORKING INDUSTRY

### S u m m a r y

The prevailed practice in woodworking industry has not wanted very much work criteria but the lack of complete solutions has been present so that even existing criteria could not have the significance which was needed and possible to obtain. In this way different criteria for work results evaluation (norm, the so called stimulation allowances etc.) have been applied apart from common work results frames in enterprises so uncritically that the criteria have grown into principles.

In such circumstances a general model setting for founding up distribution system in woodworking industry has been indispensable. The article aims to give contribution to foundig up distribution system improvement with realisation phases, the principles and criteria for job evaluation adjusted to woodworking industry particularities.

**Key words:** distribution system — general model — principles and criteria for job evaluation.

## UVOD I PROBLEMATIKA

Dosadašnja praksa u drvanoj industriji nije toliko oskudijevala mjerilima rada koliko je bio prisutan nedostatak cjelovitih rješenja, tako da ni postojeća mjerila nisu mogla imati značenje kakvo su trebala i praktički mogla imati. Tako su razna mjerila za vrednovanje radnih rezultata (norme, tzv. stimulativni dodaci i sl.) primjenjivani

vana izvan okvira zajedničkih rezultata rada organizacija udruženog rada toliko nekritički da su iz mjerila prerasla u osnove. Stoga, prije nego se bilo što kaže o utvrđivanju mjerila, potrebno je objasniti okvire njihove primjene.

Da bi se mogle utvrditi zajedničke osnove i njihova mjerila za raspodjelu sredstava za osobne dohotke u radnoj organizaciji, potrebno je prvenstveno definirati:

1. Elemente zajedništva kao preduvjet utvrđivanja zajedničkih osnova i mjerila.
2. Osnove i mjerila kao faktor stimuliranja realizacije zajedničkih ciljeva.
3. Metode utvrđivanja zajedničkih osnova i mjerila.

Na slici br. 1 prikazana je struktura i identifikacijski nivoi osnova i njihovih mjerila.

Ovje je nužno istaknuti činjenicu da stimulativne karakteristike raspodjele osobnih dohodaka ne mogu doći do izražaja ako se osobni dohoci ne vezuju uz ostvarenje radnih zadataka.

Pod tim uvjetom postavljanje općeg modela za izgradnju sistema raspodjele zahtijeva sprovedenje slijedećih faza:

1. Utvrđivanje poslova i radnih zadataka.
2. Vrednovanje poslova i radnih zadataka.
3. Praćenje izvršenja poslova i radnih zadataka i utvrđivanje doprinosa (učinka) radnika u izvršenju ukupnog zadatka.
4. Valorizaciju učinka radnika.
5. Doprinos radnika kroz inovacije, racionalizacije i druge oblike unapređivanja poslovnih procesa i metode rada.
6. Definiranje nužnih i društveno prihvatljivih odstupanja od načela raspodjele prema radu i rezultatima rada.

## 1. UTVRĐIVANJE POSLOVA I RADNIH ZADATAKA

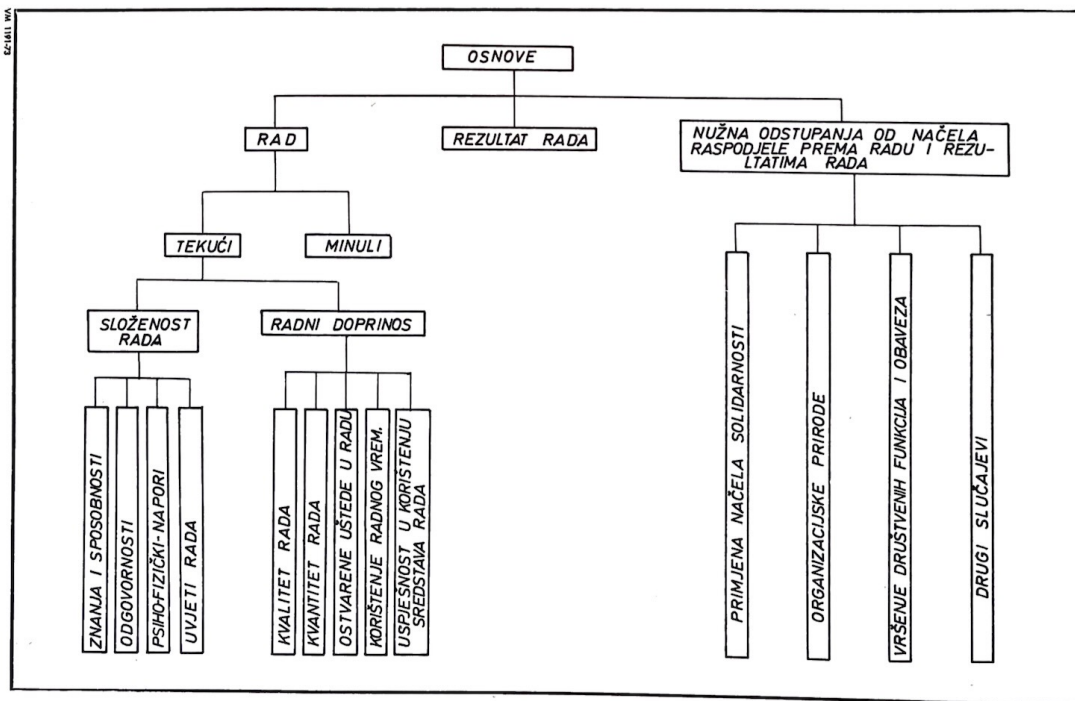
Utvrđivanje poslova i radnih zadataka može se provoditi raznim metodama koje prvenstveno ovise o vrsti i sadržaju posla. Međutim, bitno je postići da sadržaj svakog radnog zadatka obuhvati sve relevantne komponente za međusobno razlikovanje, jer je to jedino mogući pristup identifikaciji, objektivizaciji i kvantificiranju vrijednosti pojedinih poslova.

### 1.0. Rad kao sistem

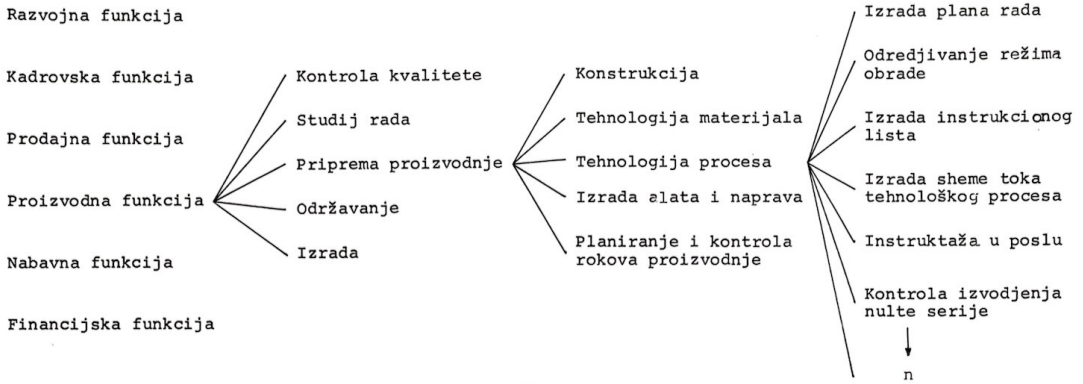
Ukupan zadatak poslovnog sistema bilo koje organizacije udruženog rada realizira se obavljanjem niza funkcija (potfunkcija), radnih zadataka i poslova kao što se vidi na prikazanom primjeru (slika 2).

Na osnovi navedenog, može se konstatirati da ukupni zadatak poslovnog sistema ističe posao (operaciju) kao elementarnog nosioca ukupne funkcije. Prema tome, posao je dio poslovnog sistema koji se može posebno promatrati, a gdje se svrsishodnim djelovanjem (radom) stvaraju više od njih upotrebnih vrijednosti.

Rad (posao, operaciju) moguće je razmatrati kao dinamičan sistem te se može prikazati kao na slici 3.



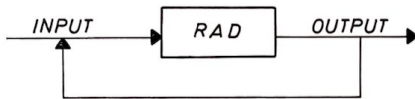
Slika 1.



Slika 2.

Tako definiran, posao realizira svoju funkciju time da se input u skladu s ciljem djelovanja mijenja u output. Pri tome, input u sistemu može biti vrlo različit:

- razni predmeti odnosno materijali
- energija
- informacije



Slika 3.

Tokom obrađivanja nabrojanih različitih vrsta inputa u vrsti rada input se, naravno, mijenja. Mijenjaju mu se i osobine i položaj, tako npr.:

- iz različitih sirovina, poluproizvoda i drugih stvari izrađuju se gotovi proizvodi, koji se zatim šalju korisniku;
- skupljaju se podaci i prenose u neko središte, gdje ih odgovarajuće obrade i u obliku izvještaja (koji nose određenu količinu informacija), prosljeđuju dalje itd.

Ovakav pristup utvrđivanju radnih zadataka i poslova trebao bi dati popis »gotovih proizvoda« svake funkcije na gotovo isti način na koji se to radi i za sve proizvodne funkcije. Osnovno je da se ne može kvantificirati vrijeme i vrijednost za nedefinirane poslove, kao što se ne može utvrditi ukupan proizvod svake funkcije prije nego što se pojedinačno utvrdi po radnim zadacima.

### 1.1. Vrste poslova

Poslovi se, ovisno od svrhe, mogu svrstati na različite načine. U ovom radu iznosi se prijedlog sljedeće klasifikacije:

#### 1. Poslovi u obradi materijala:

- proizvodni poslovi
- transportni poslovi
- poslovi održavanja uređaja i postrojenja
- manualni poslovi

#### 2. Poslovi na obradi informacija:

- problemški poslovi
- programski poslovi
- stručno-kreativni poslovi.

#### 3. Rukovodni poslovi:

- organizacijsko-koordinirajući poslovi ovisno o organizacijsko-tehnološkom nivou poslova.

Karakteristike tih grupa važne su za projektiranje sistema raspodjele, jer se pomoću njih produbljuje spoznaja o pojedinim poslovima, povezuje se ono što je zajedničko i tako daje odgovarajuće mjesto u raspodjeli. To pomaže da se projektiranje raspodjele realizira na nivou pojedinih poslova i radnih zadataka, manjih ili većih organizacijskih dijelova i radne organizacije u cjelini.

Definiranje radnih zadataka i poslova predstavlja polaznu osnovu za projektiranje organizacije. Zadatak se realizira obavljanjem jednog ili više poslova kojima se želi ostvariti neki učinak, rezultat, finalitet ili, općenito rečeno, output. To znači da se projektiranju i utvrđivanju poslova mora pristupiti tako da se definira output svakog posla, posebno zato jer on često predstavlja input za neki drugi posao ili poslove. Osnovna obilježja outputa prema M. Bubleu [1] jesu sljedeća:



|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Karakter outputa                    | — da li je poluproizvod, gotov proizvod, tj. usluga, informacija, projekt i dr.  |
| Način izražavanja outputa           | — da li se izražava u težinskim, energetskim, vremenskim ili drugim jedinicama mjere   |
| Način utvrđivanja kvalitete outputa | — da li utvrđuje služba tehničke kontrole ili se određuje autokontrolom ili na neki drugi način  |
| Način i mjesto odlaganja outputa    | — priručno skladište, skladište poluproizvoda, skladište gotovih proizvoda, direktna isporuka, arhiva itd.   |
| Način vrednovanja outputa           | — da li se output vrednuje planskim, tržišnim ili stvarnim cijenama, te kako se vrednuje uspješnost rada radnika na tom outputu (vremenska norma, komadna norma, vrijeme provedeno na poslu i dr.) |

Na osnovi karaktera outputa pojedinih poslova i radnih zadataka moguće je projektirati sistem raspodjele i obračuna poslova.

Radni zadatak je zapravo unaprijed određeni radni učinak što ga treba ostvariti jedan ili više radnika određene sposobnosti u određenom vremenu, uz određene organizacijske i tehničke uvjete, racionalnom upotrebom sredstava i predmeta rada, i uz određenu kvalitetu proizvoda rada. Radni zadatak utvrđuje se radnim nalogom.

Danas projektiranje i utvrđivanje poslova i radnih zadataka dobiva sve veće značenje, jer se na taj način postiže usklađenost različitih aktivnosti za ostvarivanje postavljenog cilja. Istraživanja pokazuju da se i u stručnim službama sa specijaliziranim odjelima i radnim grupama za veliki dio poslova može točno planirati tok rada za pojedine zadatke i utvrditi pojedino vrijeme za izvršenje. No, metoda rada mora biti elastična kako ne bi nastali neočekivani efekti (da se pojedini poslovi zapostavljaju, ne izvršavaju i sl.). Iz tih razloga pristup projektiranju i utvrđivanju radnih zadataka i poslova sistemskim tehnikama jedini je pravilni put određivanja njihova outputa. Time se ukazuje na mogućnost kibernetičkog predočavanja stvarnih poslovnih sistema i njihovih podistema, koji su na taj način i s mnoštvom nepoznanica rješivi. Tako se dolazi do realnih podloga kako povezati ostvarenje poslova i radnih zadataka s modelom raspodjele osobnih dohodaka.

## 2. VREDNOVANJE POSLOVA I RADNIH ZADATAKA

U prethodnom dijelu ovog rada navedena je problematika utvrđivanja i minimalan opis radnog zadatka (posla). U ovom dijelu namjera je pobliže prikazati mjerila, metode i organizaciju vrednovanja poslova i radnih zadataka.

Da bi se na objektivnan način mogla kvantificirati složenost rada u izrazu količina rada, potrebno je sprovođenje postupaka analitičkog vrednovanja poslova ili procjene rada.

Kod toga, u nedostatku drugih mjerila za razlikovanje složenog od prostog rada, polazi se od sljedeće četiri grupe zahtjeva za vrednovanje rada:

- znanje i sposobnost
- odgovornost
- psihofizički naponi
- radni uvjeti

Struktura i odnos u ukupnoj ocjeni ovise od niza činilaca, a najznačajniji su vezani za efektnost organizacije udruženog rada i nivoa organizacije rada. O analitičkoj procjeni rada postoji niz dobrih priručnika, te nema potrebe ovdje navoditi detalje o toj metodi. Radi potpunosti prikaza, u daljem tekstu dana je jedna od mogućih varijanti sistema vrednovanja poslova na radnim mjestima analitičkom procjenom, kojom se autor ovog članka koristio prilikom rada na projektiranju sistema procjene rada u jednom OOUR-u proizvodnje namještaja, te model vrijednosti složenosti procijenjenih poslova u istom OOUR-u na karakterističnim radnim mjestima. (tabela 1. i 2.).

Procjena rada provodi se pod pretpostavkom normalnog učinka, bez obzira na individualnu radnu sposobnost radnika koji će obavljati poslove. Pod normalnim učinkom razumijeva se onaj učinak koji za normalno radno vrijeme, pod normalnim uvjetima rada, propisanim sredstvima i metodama rada i normalnoj kvaliteti, uz normalno zalaganje, trajno postiže osposobljen radnik.

## 3. PRACENJE IZVRŠENJA RADNIH ZADATAKA (POSLOVA) I UTVRĐIVANJE DOPRINOSA (UČINKA) RADNIKA U IZVRŠENJU UKUPNOG ZADATKA

Prihvati li se da rad predstavlja djelovanje — činidbu, odnosno svrsishodnu čovjekovu psihofizičku djelatnost usmjerenu na postizanje nekog učinka (proizvodnju, oblikovanje ili uopće mijenjanje nečega), onda rezultatom treba smatrati nivo realizacije tog učinka kao posljedicu djelovanja rada. Računski ili ekonomski gledano, rezultat predstavlja upravo podatak (obračun, zaključak) o nivou ostvarenog (postignutog) učinka rada.

| Zah-<br>tjevi | Progresija po stupnjevinu |     |     |     |     |     |     |     |    |       | Pondera-<br>cioni<br>faktor | Ponderirani bodovi po stup. |     |     |     |     |     |     |     |       |  | Zbroj |
|---------------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-------|-----------------------------|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|--|-------|
|               | 1                         | 1/2 | 2   | 2/3 | 3   | 3/4 | 4   | 4/5 | 5  | 1     |                             | 1/2                         | 2   | 2/3 | 3   | 3/4 | 4   | 4/5 | 5   |       |  |       |
| A1            | 0,7                       | 1,6 | 2,6 | 3,8 | 4,9 | 6,1 | 7,4 | 8,7 | 10 | 15    | 63                          | 144                         | 234 | 342 | 441 | 549 | 666 | 783 | 900 |       |  |       |
| A2            | 1,1                       | 2,2 | 3,3 | 4,5 | 5,5 | 6,7 | 7,8 | 8,9 | 10 | 13    | 86                          | 172                         | 257 | 351 | 429 | 523 | 608 | 694 | 780 |       |  |       |
| A3            | 1,1                       | 2,2 | 3,3 | 4,5 | 5,5 | 6,7 | 7,8 | 8,9 | 10 | 9     | 59                          | 119                         | 178 | 243 | 297 | 362 | 421 | 481 | 540 |       |  |       |
| A4            | 1,1                       | 2,2 | 3,3 | 4,5 | 5,5 | 6,7 | 7,8 | 8,9 | 10 | 9(46) | 59                          | 119                         | 178 | 243 | 297 | 362 | 421 | 481 | 540 | 2.760 |  |       |
| B1            | 0,7                       | 1,6 | 2,6 | 3,8 | 4,9 | 6,1 | 7,4 | 8,7 | 10 | 8     | 34                          | 77                          | 125 | 182 | 235 | 293 | 355 | 418 | 480 |       |  |       |
| B2            | 1,1                       | 2,2 | 3,3 | 4,5 | 5,5 | 6,7 | 7,8 | 8,9 | 10 | 8     | 53                          | 106                         | 158 | 216 | 264 | 322 | 374 | 427 | 480 |       |  |       |
| B3            | 1,1                       | 2,2 | 3,3 | 4,5 | 5,5 | 6,7 | 7,8 | 8,9 | 10 | 8(24) | 53                          | 106                         | 158 | 216 | 264 | 322 | 374 | 427 | 480 | 1.440 |  |       |
| C1            | 1,1                       | 2,2 | 3,3 | 4,5 | 5,5 | 6,7 | 7,8 | 8,9 | 10 | 6     | 40                          | 79                          | 119 | 162 | 198 | 241 | 281 | 320 | 360 |       |  |       |
| C2            | 1,1                       | 2,2 | 3,3 | 4,5 | 5,5 | 6,7 | 7,8 | 8,9 | 10 | 5     | 33                          | 66                          | 99  | 135 | 165 | 201 | 234 | 267 | 300 |       |  |       |
| C3            | 0,7                       | 1,6 | 2,6 | 3,8 | 4,9 | 6,1 | 7,4 | 8,7 | 10 | 5(16) | 21                          | 48                          | 78  | 114 | 147 | 183 | 222 | 261 | 300 | 960   |  |       |
| D1            | 1,1                       | 2,2 | 3,3 | 4,5 | 5,5 | 6,7 | 7,8 | 8,9 | 10 | 5     | 33                          | 66                          | 99  | 135 | 165 | 201 | 234 | 267 | 300 |       |  |       |
| D2            | 0,7                       | 1,6 | 2,6 | 3,8 | 4,9 | 6,1 | 7,4 | 8,7 | 10 | 4     | 17                          | 38                          | 62  | 91  | 118 | 146 | 178 | 209 | 240 |       |  |       |
| D3            | 0,7                       | 1,6 | 2,6 | 3,8 | 4,9 | 6,1 | 7,4 | 8,7 | 10 | 3     | 13                          | 29                          | 47  | 68  | 88  | 110 | 133 | 157 | 180 |       |  |       |
| D4            | 0,7                       | 1,6 | 2,6 | 3,8 | 4,9 | 6,1 | 7,4 | 8,7 | 10 | 2(14) | 8                           | 19                          | 31  | 46  | 59  | 73  | 89  | 104 | 120 | 840   |  |       |

Σ 100

Σ 6.000

Tabela 1

U prethodnom poglavlju rečeno je da normalni učinak predstavlja pretpostavljeni apstraktni rad, uz zalaganje prosječno osposobljenog radnika, uz normalno radno vrijeme, u normalnim uvjetima rada, normalne kvalitete. Učinak, međutim, pretpostavlja posljedicu djelovanja stvarnog rada uz djelovanje svih relevantnih činilaca na predmet rada u jedinici vremena.

### 3.0. Oblici mjerenja outputa

Slijedeći element općeg modela raspodjele je utvrđivanje stupnja izvršenja posla, odnosno radnog zadatka, pomoću unaprijed određenih outputa i osnova i mjerila za praćenje rada.

Oblici mjerenja outputa mogu biti različiti, a ovise o različitim činiocima. Kao dominantna osnova za primjenu određenog oblika metrike trebalo bi da postoje ciljevi koji se žele metrikom ostvariti. Uz ciljeve koji se žele postići, oblik metrike prema M. Novaku [4] ovisi o:

- izgrađenosti organizacijske strukture,
- stupnju izgrađenosti načina i redoslijeda ispunjavanja zadataka,
- stupnju razvijenosti metode i tehnike planiranja i praćenja rezultata rada,
- primijenjenim sredstvima za obradu podataka.

Za utvrđivanje potrebnog vremena za pojedine poslove i radne zadatke postoji niz metoda koje je razvio studij rada, a kojima se ono može utvrditi za većinu poslova na obradi materijala, njihovu rukovanju, unutrašnjem transportu, pa i na

području obrade informacija (konstruiranje, izrade tehnoloških postupaka, crtanje, knjiženje, evidentiranje, pisanje na pisacem stroju, obrada podataka na mehaničkim i elektroničkim strojevima itd.) Za složenije poslove iz obrade informacija mogu se primijeniti različite metode i tehnike planiranja (terminiranja), kojima se utvrđuju rokovi obavljanja pojedinih poslova (tehnike mrežnog planiranja, upravljanje pomoću ciljeva itd). Praktički ostaje vrlo mali broj poslova za koje se ne može preciznije predvidjeti potrebno vrijeme, pa se za njih mora usvojiti priznavanje stvarno utrošenog vremena.

S obzirom na način utvrđivanja outputa, razlikuju se tri osnovna oblika njihova mjerenja:

- deterministički
- stohastički
- empirijski.

### 3.1. Utvrđivanje doprinosa radnika u izvršenju ukupnog zadatka

Slijedeći element općeg modela je utvrđivanje stupnja izvršenja radnog zadatka pomoću unaprijed određenih mjerila za praćenje rada i ocjenjivanje uspješnosti rada. Budući da se složenost i težina rada u jedinici rada mogu smatrati konstantom s obzirom na zadatke i njihovo izvršenje, preostaje da se pod utvrđivanjem stupnja izvršenja radnog zadatka podrazumijeva mjerenje izvršene kvantitete rada, postignute kvalitete proizvoda rada, utroška materijala i sredstava za rad, te utroška radnog vremena.



| Naziv radnog mjesta         | Z A H T J E V I |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | Raspon<br>dobiven<br>procj. | Raspon<br>s<br>korekc. |
|-----------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------------|------------------------|
|                             | A <sub>1</sub>  | A <sub>2</sub> | A <sub>3</sub> | A <sub>4</sub> | B <sub>1</sub> | B <sub>2</sub> | B <sub>3</sub> | C <sub>1</sub> | C <sub>2</sub> | C <sub>3</sub> | D <sub>1</sub> | D <sub>2</sub> | D <sub>3</sub> | D <sub>4</sub> |                             |                        |
| Rukovodilac OOUR-a          | 4/5<br>783      | 5<br>780       | 5<br>540       | 4/5<br>481     | 5<br>490       | 5<br>480       | 5<br>480       | 5<br>360       | 5<br>300       | -              | 3<br>165       | 2<br>62        | 1<br>13        | 1<br>8         | 4,942                       | 5,422                  |
| Šef proizvodnje             | 4/5<br>783      | 3<br>429       | 3<br>297       | 3/4<br>362     | 3/4<br>293     | 3/4<br>322     | 5<br>480       | 3/4<br>241     | 3<br>165       | -              | 4<br>234       | 2<br>62        | 2<br>47        | 1<br>8         | 3,723                       | 4,103                  |
| Poslovođa linije ploča      | 3<br>441        | 3<br>429       | 3<br>297       | 3/4<br>362     | 3<br>235       | 3<br>264       | 3<br>264       | 3<br>198       | 2<br>99        | -              | 4<br>234       | 2<br>62        | 2<br>47        | 1<br>8         | 2,940                       | 3,420                  |
| Glavni rukovalac profilirke | 3<br>441        | 3<br>429       | 2/3<br>243     | 3/4<br>362     | 1<br>34        | 3/4<br>322     | 1<br>53        | 2/3<br>162     | -              | 2<br>78        | 4<br>234       | 2<br>62        | 4<br>133       | 1<br>8         | 2,561                       | 3,041                  |
| Glodalica                   | 2/3<br>342      | 2/3<br>351     | 2/3<br>243     | 3<br>178       | 1<br>34        | 2<br>264       | 1<br>53        | 2/3<br>162     | -              | 2<br>78        | 4<br>234       | 2<br>62        | 3<br>88        | 1<br>8         | 2,422                       | 2,902                  |
| Ravnalica                   | 2<br>234        | 2<br>257       | 1<br>59        | 2<br>178       | 1<br>34        | 2<br>264       | 1<br>53        | 2<br>119       | -              | 2<br>78        | 4<br>234       | 2<br>62        | 2<br>47        | 1<br>8         | 1,627                       | 2,107                  |
| Naljevačica                 | 2<br>234        | 2<br>257       | 2<br>178       | 2<br>178       | 1<br>34        | 2<br>264       | 1<br>53        | 2<br>119       | -              | 2<br>78        | 4<br>234       | 2<br>62        | 3<br>88        | 3<br>59        | 1,838                       | 2,318                  |
| Pomoćnik na profilirki      | 1/2<br>144      | 1/2<br>172     | 1<br>59        | 1<br>119       | 1<br>34        | 1<br>53        | 1<br>53        | 1/2<br>79      | -              | 2<br>78        | 4<br>234       | 2<br>62        | 4<br>133       | 1<br>8         | 1,228                       | 1,608                  |
| Stroj za tiplanje           | 2<br>234        | 2/3<br>351     | 2/3<br>243     | 2<br>178       | 1<br>34        | 2<br>158       | 1<br>53        | 2<br>119       | -              | 2<br>78        | 4<br>234       | 2<br>62        | 2<br>47        | 1<br>8         | 1,799                       | 2,279                  |
| Rukovodilac pripreme        | 4/5<br>783      | 4/5<br>694     | 4<br>421       | 4<br>421       | 4<br>355       | 4<br>374       | 5<br>480       | 4/5<br>320     | 4<br>234       | 2<br>-         | 2<br>99        | 2<br>62        | 1<br>13        | 1<br>8         | 4,264                       | 4,744                  |
| Tehnolog finale             | 4/5<br>783      | 4<br>608       | 4<br>421       | 4<br>421       | 4<br>34        | 1<br>322       | 1<br>53        | 3/4<br>281     | 4<br>201       | -              | 2<br>99        | 2<br>62        | 1<br>13        | 1<br>8         | 3,306                       | 3,786                  |
| Knjigovodja glavni          | 2/3<br>342      | 3<br>429       | 3/4<br>362     | 3/4<br>362     | 4<br>355       | 3/4<br>322     | 2<br>158       | 4<br>281       | 4<br>234       | -              | 2<br>165       | 2<br>62        | 1<br>13        | 1<br>8         | 3,093                       | 3,573                  |
| Pakiranje                   | 1/2<br>144      | 1/2<br>172     | 1<br>59        | 1/2<br>119     | 1<br>34        | 1<br>158       | 2<br>53        | 2<br>119       | -              | 4<br>222       | 4<br>234       | 3<br>118       | 1<br>13        | 1<br>8         | 1,453                       | 1,933                  |
| Čistačica                   | 1<br>63         | 1<br>63        | 1<br>59        | 1<br>59        | 1<br>34        | 1<br>53        | 1<br>53        | 1<br>40        | -              | 2<br>78        | 4<br>234       | 2<br>62        | 2<br>47        | 2<br>31        | 876                         | 1,356                  |

Tabela 2.

Utjecaj svih činilaca nije moguće utvrditi na svim nivoima mjerenja učinka kao rezultata rada, pa je stoga neophodno provesti postupak analize i diferencijacije na nivoima moguće obuhvatnosti s obzirom na tokove dokumentacije, obuhvatnost i period obračuna. S tog aspekta mogu se razlikovati:

- individualni učinak,
- grupni učinak,
- učinak organizacijske jedinice,
- učinak OOUR-a ili RZ.

Radi kompletnosti prikaza, u daljem je tekstu dana jedna od mogućih varijanti sistema vrednovanja doprinosa radnika koji je autor ovog rada primijenio prilikom uvođenja sistema vrednovanja rada u jednom pogonu za proizvodnju gotovih proizvoda. Stimulacija se odnosi na organizatore proizvodnje (tabela 3), dok je u tabeli 4 prikazan numerički primjer obračuna doprinosa.

Prikazan je jednostavan sistem stimuliranja poslova u pojedinim odjelima proizvodnih pogona, na osnovi čega se može bez posebnih problema, na zaista jednostavan način, načiniti mjesečni obračun.

Kod postavljanja sistema stimuliranja organizatora proizvodnje javljaju se prvenstveno dva problema: koje činjenice treba i kako ih treba obuhvatiti u sistemu premiranja. Kod razrade stimuliranja mora se imati na umu da mjesečni obračun ne smije predstavljati složeno obračunavanje, te da je za sudionike razumljiv i logičan. Kojim će obračunom sistema stimuliranja biti obuhvaćeno, zavisi o prilikama u pojedinom pogo-

nu (odjelu), odnosno o sistemu obračuna povratnih informacija. Opisani sistem polazi od činjenice da u dotičnom pogonu postoje funkcije studija rada i kontrola kvalitete.

Tabela 3.

| Faktor | Zastoji u %   | Učinak odjela po vrem. u % | Kvaliteta — postotak škartu u % |
|--------|---------------|----------------------------|---------------------------------|
|        | Postotni udio |                            |                                 |
|        | 40%           | 20%                        | 40%                             |
| 1,00   | 12,0          | 100                        | 5,0                             |
| 1,01   | 11,7          | 101                        | 4,9                             |
| 1,03   | 11,1          | 103                        | 4,7                             |
| 1,04   | 10,8          | 104                        | 4,6                             |
| 1,05   | 10,5          | 105                        | 4,5                             |
| 1,06   | 10,2          | 106                        | 4,4                             |
| 1,07   | 9,9           | 107                        | 4,3                             |
| 1,08   | 9,6           | 108                        | 4,2                             |
| 1,09   | 9,3           | 109                        | 4,1                             |
| 1,10   | 9,0           | 110                        | 4,0                             |
| 1,11   | 8,7           | 111                        | 3,9                             |
| 1,12   | 8,4           | 112                        | 3,8                             |
| 1,13   | 8,1           | 113                        | 3,7                             |
| 1,14   | 7,8           | 114                        | 3,6                             |
| 1,15   | 7,5           | 115                        | 3,5                             |
| 1,16   | 7,2           | 116                        | 3,4                             |
| 1,17   | 6,9           | 117                        | 3,3                             |
| 1,18   | 6,6           | 118                        | 3,2                             |
| 1,19   | 6,3           | 119                        | 3,1                             |
| 1,20   | 6,0           | 120                        | 3,0                             |
| 1,21   | 5,7           | 121                        | 2,9                             |
| 1,22   | 5,4           | 122                        | 2,8                             |
| 1,23   | 5,1           | 123                        | 2,7                             |
| 1,24   | 4,8           | 124                        | 2,6                             |
| 1,25   | 4,5           | 125                        | 2,5                             |
| 1,26   | 4,6           | 126                        | 2,4                             |
| 1,27   | 3,9           | 127                        | 2,3                             |
| 1,28   | 3,6           | 128                        | 2,2                             |
| 1,29   | 3,3           | 129                        | 2,1                             |
| 1,30   | 3,0           | 130                        | 2,0                             |

Tabela 4.

| Izvršenje zadatka | Faktor | Postotni udio | Učinak |
|-------------------|--------|---------------|--------|
| Zastoji           | 4,2%   | 1,26          | 0,4    |
| Učinak odjela     | 125%   | 1,25          | 0,2    |
| Škart             | 3,5%   | 1,15          | 0,4    |
| Učinak            |        |               | 1,214  |

Opisani sistem stimuliranja individualnog učinka zapravo je vrlo jednostvan, ali izvanredno efikasan. Osnove treba odabrati prema ciljevima koji se žele postići ili problemima koji se žele riješiti. Oni se mogu mijenjati iz godine u godinu, prema tome u kojoj su se mjeri problemi promijenili i i koliko je novih i kakvih problema iskrslilo. Na primjer, ako je kvaliteta najozbiljniji problem, u sistemu će se uvesti kao osnova i dati će joj se najveće značenje. Ukoliko se kasnije kvaliteta popravi, a postane problem kvantiteta ili nešto drugo, onda će se toj osnovi dati najveće značenje itd. U priloženoj tabeli (tabela 5) prikazano je nekoliko varijanti sistema.

Tabela 5.

| Elementi od kojih treba ovisiti radni doprinos | Koeficijent ovisnosti       |      |      |      |      |
|--|-----------------------------|------|------|------|------|
|  | Osnovna org. udruženog rada |      |      |      |      |
|  | A                           | B    | C    | D    | E    |
| 1. Količina rada                               | 0,60                        | 0,50 | 0,40 | 0,30 | 0,20 |
| 2. Kvalitet rada                               | 0,10                        | 0,15 | 0,20 | 0,25 | 0,50 |
| 3. Troškovi rada                               | 0,30                        | 0,35 | 0,40 | 0,45 | 0,30 |
| Ukupno:  | 1,00                        | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

#### 4. DOPRINOS RADNIKA KROZ INOVACIJE, RACIONALIZACIJE I DRUGE OBLIKE UNAPREĐIVANJA POSLOVNIH PROCESA I METODA RADA

Iako se dosljednom primjenom načela raspodjela prema radu i rezultatima rada ustanovljuje svaki doprinos radnika u radu, u sadašnjim uvje-

tima znatnih unutrašnjih rezervi nužno je u svakoj organizaciji udruženog rada izraditi i posebne uvjete za vrednovanje inovacije, racionalizacije i drugih oblika unapređivanja poslovnih procesa i metoda rada.

Prikazani primjer (tabela 6) zasnovan je na višegodišnjem proučavanju raznih tabela i progresija za vrednovanje inventivnog rada u mnogim industrijskim zemljama [7].

U mnogim radnim organizacijama obavlja se korekcija obračuna participacije s obzirom na slijedeće faktore:

1. Položaj autora u radnoj organizaciji:
  - 1.1. nekvalificirani i polukvalificirani radnici
  - 1.2. kvalificirani radnici i administrativni radnici
  - 1.3. predradnici i pomoćnici poslovođa
  - 1.4. poslovođe, tehničari,
  - 1.5. rukovodioci odjela, inženjeri
  - 1.6. direktori OOUR-a i sektora.
2. S obzirom na koji odjel se prijedlog odnosi:
  - 2.1. na tuđi sektor
  - 2.2. na srodan sektor
  - 2.3. na vlastiti odjel
3. Priroda prijedloga:
  - 3.1. invencija, stvaralaštvo
  - 3.2. originalno rješenje
  - 3.3. poboljšanje koje je već ostvareno u drugim radnim organizacijama
  - 3.4. signaliziranje slabih točaka u radnoj organizaciji bez prijedloga rješenja
4. Opseg područja primjene:
  - 4.1. primjenljivo u cijeloj radnoj organizaciji
  - 4.2. primjenljivo u okvirima sektora
  - 4.3. primjenljivo u pogonu ili odjelu.

Tabela 6.

| Ako je ostvarena netto ušteda — korisnost od (din) | Pripadajući brutto iznos suradnicima | Ostaje u fondu za inventivno vrednovanje |
|--|--------------------------------------|--|
| do 1.000   | 30%                                  | 70%                                      |
| od 1.001 — 2.000                                   | 300 + 28%                            | 700 + 72% iznad 1.000                    |
| od 2.001 — 3.000                                   | 580 + 26%                            | 1.420 + 74% iznad 2.000                  |
| od 3.001 — 5.000                                   | 840 + 24%                            | 2.160 + 76% iznad 3.000                  |
| od 5.001 — 10.000                                  | 1.320 + 22%                          | 3.680 + 78% iznad 5.000                  |
| od 10.001 — 20.000                                 | 2.420 + 20%                          | 7.580 + 80% iznad 10.000                 |
| od 20.001 — 30.000                                 | 4.420 + 18%                          | 15.580 + 82% iznad 20.000                |
| od 30.001 — 50.000                                 | 6.220 + 16%                          | 23.780 + 84% iznad 30.000                |
| od 50.001 — 100.000                                | 9.420 + 14%                          | 40.580 + 86% iznad 50.000                |
| od 100.001 — 500.000                               | 16.420 + 12%                         | 83.580 + 88% iznad 100.000               |
| od 500.001 — 1.000.000                             | 64.420 + 10%                         | 435.580 + 90% iznad 500.000              |
| od 1.000.001 — dalje                               | 114.420 + 8%                         | 885.580 + 92% iznad 1.000.000            |



## 5. NUŽNA ODSUPANJA OD NAČELA RASPODJELE PREMA RADU I REZULTATIMA RADA

Odstupanja od načela raspodjele prema radu i rezultatima rada moguća su, nužna i društveno prihvatljiva u slučajevima:

- primjene načela solidarnosti
- organizacijske prirode
- vršenja društvenih funkcija i obveza
- u drugim specifičnim slučajevima.

Valorizacija ovih odstupanja moguća je kroz sistem raznih naknada i dodataka, uz uvjet da se ne mogu pojavljivati izvan zajedničkih rezultata rada radnih OOUR izraženih u masi osobnih dohodaka ili sredstvima zajedničke potrošnje.

## 6. ZAKLJUČAK

Na osnovi izloženog, u zaključnom razmatranju navedene problematike, želi se dati predloženi shematski prikaz koncepcije raspodjele osobnih dohodaka s numeričkim primjerom (tabela 7).

|  | Tabela 7.  |            |
|--|------------|------------|
|  | Radnik »A« | Radnik »B« |
| 1. Složenost rada prema analitičkoj procjeni rada                      | 400        | 400        |
| 2. Doprinos radnika u izvršenju ukupnog zadatka                        | 1,30       | 1,80       |
| Učinak za izvršenje redovnih zadataka                                  | 520        | 720        |
| 3. Ocjena doprinosa po osnovi minulog rada                             | 30         | 10         |
| 4. Nužna odstupanja od načela raspodjele prema radu i rezultatima rada | 20         | 20         |
| Ukupno ostvareno bodova  | 570        | 750        |
| Učinak kroz racionalizacije i unapređenja (Din)                        | 3.000      | —          |

Nužno i neophodno je istaknuti činjenicu da su ukupno ostvareni bodovi doprinos radnika ostvarenom dohotku OOUR-a ili RZ izražen u relativnim vrijednostima (bod), a tek valorizacijom rada na tržištu dolazi se do stvarne zarade svakog pojedinca razmjerno ostvarenim rezultatima rada OOUR-a ili RZ.

Vrijednost boda utvrđivala bi se na osnovi planske vrijednosti, što se smatra ipak najracionalnijim rješenjem s obzirom na najčešće prisutnu nepodudarnost između perioda izvršenja rada i perioda utvrđivanja rezultata rada, tj. njegova društvenog priznanja. Plansku vrijednost boda bilo bi korisno, kad je to moguće, iz razdoblja u razdoblje korigirati uz pomoć raznih pomoćnih metoda praćenja i ostvarivanja mjesečnih planova.

Sistem raspodjele koji bi se gradio na osnovi izložene koncepcije svodi cijeli osobni dohodak radnika u zavisnost od njegova rada, što je osnovni zahtjev Zakona o udruženom radu.

## LITERATURA:

- (1) **Buble, M.:** »Projektiranje organizacije«. — Informator, Zagreb, 1976.
- (2) **Fačini, Z.:** »Kvantificiranje i standardizacija uredskih poslova i poslova održavanja«. — ZPZ, Zagreb, 1974.
- (3) **Figurić, M.:** »Projektiranje i utvrđivanje radnih zadataka i poslova«. — Zavod za samoupravljanje, Zagreb, 1977.
- (4) **Novak, M. i Ferišak, V.:** »Organizacija stručnih službi«. — Informator, Zagreb, 1975.
- (5) **Ogorevc, R.:** »Vrednovanje rada«. — Informator, Zagreb, 1976.
- (6) **Knežević, N. i dr.:** »Koncepcija utvrđivanja udjela radnika u raspodjeli sredstava za osobne dohotke«. — Zavod za samoupravljanje, Zagreb, 1977.
- (7) \* \* \* : »Povećanje dohotka i stimulativna raspodjela osobnih dohodaka uključivanjem inventivnog rada«. — TEB, Zagreb, 1975.

