

Karakteristični modeli vrednovanja rada u drvnoj industriji**

(Nastavak iz br. 9/1978)

2. NEKE PRAKTIČNE I TEORETSKE SPOZNAJE I DILEME

Na osnovi analize praktične primjene suvremene teorije vrednovanja rada u drvnoj industriji, zapažene su neke karakteristike koje povlače kako dileme u pogledu ispravnosti pojedinih praktičnih rješenja, tako i dileme u pogledu mogućnosti primjene određenih teoretskih rješenja. Zbog nemogućnosti tiskanja svih identificiranih spoznaja i dilema, u ovom članku obradit će se samo najvažnije.

Naime, usporedbom identificiranih modela procjene rada došlo se do zaključka da postoje u biti dva različita pristupa i modela:

- a) statički model,
- b) dinamički model.

Prvi je model orijentiran na radno mjesto, pa mu odatle i naziv vrednovanje radnih mjesta, dok je drugi orijentiran na poslove, pa se zato naziva i vrednovanje poslova.

Statički model može se prikazati slijedećom jednadžbom, prema M. Bubleu [2]:

$$OD = Z \cdot T (\pm K) + D + N \pm U$$

a dinamički model:

$$OD = \sum_{i=1}^n S_{ni} \cdot T_{ni} (1 \pm K_n) + D + N \pm U$$

gdje su:

OD = osobni dohodak,
 Z = stupanj složenosti radnog mjesta,
 T = količina obavljenog rada,
 K = kvaliteta obavljenog rada,
 D = dodaci,
 N = naknade,
 U = sudjelovanje u raspodjeli osobnih dohodaka,
 S = stupanj složenosti poslova,
 n = broj poslova

Razmatrajući suvremene metode vrednovanja rada, dolazi se do zaključka da jedni polaze od toga što vrednuju rad dan opisom poslova i radnih zadataka na radnom mjestu i pretpostavljaju da izvršilac upravo i izvršava takav posao.

Zbog toga analitički procjenjuju sumarno sve poslove i radne zadatke. Druge metode polaze od iste pretpostavke. Međutim, procjenjivanjem svakog posla i njihovim zbrajanjem, dolaze do vri-

jednosti poslova na radnom mjestu. Zbog čestih prigovora u praksi, da je točno razgraničenje između poslova na radnim mjestima samo na papiru (pretpostavljeni rad), a u stvarnosti se teško provodi kao odraz slabe organizacije rada, to proizlazi zaključak da vrednovanje pretpostavljenog rada, a ne njegovo obavljanje, dovodi do nepravdne raspodjele u kolektivu na račun radnika koji obavljaju pretpostavljene poslove, a raspoređeni su pravno formalno na neke druge, manje složene, poslove.

Kako ni jedan od postojećih sistema ocjenjivanja rada nije stvoren da se prilagođava dinamičkim promjenama organizacije i tehnologije u drvnoj industriji, to im svima, bez obzira na složenost i tehnički zadovoljavajuća rješenja, nedostaju metode pomoću kojih bi automatski vodili računa o vanjskim i unutarnjim izmjenama i prema njima dotjerivali svoju strukturu. U nekim radnim organizacijama ne shvaćaju potrebu takve sposobnosti prilagođivanja, a u drugima se mire s tim nedostatkom, ne nalazeći rješenja. Zbog tog tehničkog ograničenja, svi postojeći sistemi zadržavaju i strukturu procjene rada dokle god je sistem u primjeni. Neki, pak, da bi riješili problem izmjena, na neki način pribjegavaju određenim izuzetnim mjerama. Na primjer, koji puta se usvaja jedan složen postupak održavanja sistema po kojem se poslovi za svako radno mjesto mogu iznova razmotriti i da se nakon toga revidira procjena složenosti, ovisno o izmjenama u zahtjevima s obzirom na primjenu bilo uvjeta na pojedinim poslovima, bilo u cijelom sistemu.

Prema tome, glavna slabost postojećih metoda i modela procjenjivanja rada jest što oni nisu u stanju da se na zadovoljavajući način prilagođuju dinamičkim elementima razvoja organizacije i tehnologije i utjecaju koji oni vrše na sistem vrednovanja rada. S vremenom, i pored prilagođavanja sistema, pod njihovim se udarcima ruši cjelokupan sistem ocjenjivanja rada.

Zbog toga se može pretpostaviti da će u budućnosti razvoj na ovom području imati dvije alternative:

- a) vrednovanje svakog posla pojedinačno i, prema tome tko ga je izvršio, dispečirati mu i obračunati određenu vrijednost;
- b) usmjeriti istraživanja na područje organizacije rada i osigurati da metodama i tehnikama upravljanja pretpostavljeni poslovi po radnim mjestima (izvršiocima) budu i stvarno obavljani. To bi, u stvari, bio idealni koncept organizacije koji kao pretpostavku uvjetuje izradu tzv. tehnološko-ekonomskih standarda.

* Dr mr Mladen Figurić, dipl. inž. — Šumarski fakultet, Zagreb

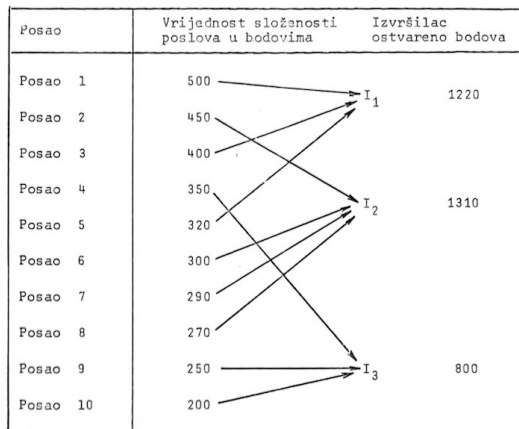
** Kratki sadržaj ovog rada objavljen je u br. 9 »DRVNE INDUSTRIJE«

The summary of this article is published in the number 9 of »DRVNA INDUSTRIJA«

3. DISKUSIJA

Usporedi li se naprijed navedeno s odnosima za kojima se u drvnjoj industriji teži, i koji se postepeno ipak razvijaju, onda se i pristupu elementima koji utječu na oblikovanje sistema vrednovanja rada mora dati nova dimenzija. U ovom radu pokušalo se kritičkom analizom svakog od navedenih modela pokazati u kojoj su mjeri prožeti starim sadržajem i shvaćanjima (što reproducira i stare odnose), što bi, prema tome, trebalo mijenjati ili sasvim napuštati. Zbog toga se pokušalo predvidjeti u kojem pravcu treba graditi nove elemente i strukturu sistema vrednovanja rada. U tom pokušaju moralo se kretati izvan postojećih institucionaliziranih okvira, jer su oni po svojoj prirodi vremenski ograničeni. Osim toga, oni su čvrsto vezani na postojeću organizaciju, njenu organizacijsku strukturu i odnose u njoj, što je sasvim logično, ali pri tome se ne smije zaboraviti da je to samo polazište ovog rada čiji su pogledi bili usmjereni na perspektivu razvoja sistema vrednovanja rada.

Prema tome, na osnovi sprovedene analize praktične primjene suvremene teorije vrednovanja rada u drvnjoj industriji, nekih teorijskih spoznaja vezanih uz raspodjelu osobnih dohodaka, te težnji u razvoju tehnologije i organizacije rada u drvnjoj industriji, može se pretpostaviti da će razvoj sistema vrednovanja rada u prvoj fazi težiti k dinamičkom modelu vrednovanja rada, tako da će ostati analitičko vrednovanje svakog posla pojedinačno, međutim, s jednom bitnom napomenom da će se pretpostavljeni poslovi dodjeljivati izvršiocima prema tome koji od njih ih je i obavio. Na taj će se način ukloniti i razlike između pretpostavljenog i stvarno ostvarenog rada, što je bitni problem sadašnjih praktičnih rješenja u drvnjoj industriji. Time je ujedno dano i opredjeljenje o stavu da li vrednovanje poslova ili vrednovanje poslova na radnom mjestu. Grafički prikaz izloženog stava dan je na slikama 1. i 2. Očigledno je da se tu ne radi samo o novom terminu, koji bi trebao zamijeniti dosadašnji, nego prije svega o drugačijem pristupu. Treba pretpostaviti



Slika 2.

da će se na poslovima obrade informacija provesti vrednovanje svakog posla pojedinačno. Ta postavka je nova utoliko što su to poslovi na obradi informacija, jer se s takvim rješenjima susrećemo u praksi u drvnjoj industriji, a i u ostalim djelatnostima, već niz godina kod poslova na obradi materijala.

Takvo opredjeljenje zahtijevat će i odgovarajuće napore u pogledu izbora odgovarajućih modela organizacije. Prema tome, problem objektivnijeg vrednovanja poslova može se identificirati kao organizacijski problem. Postavljeno pitanje daje ujedno i odgovor, koji bi se mogao precizirati slijedećom postavkom: sistem vrednovanja rada u uskoj je korelaciji sa sistemom organizacije.

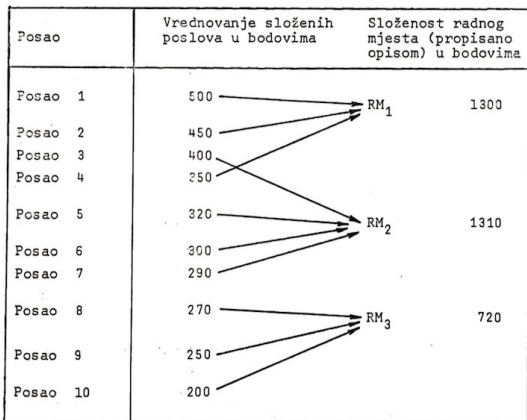
Istraživanjem odnosa, u kojoj su mjeri danas uobičajeni sistemi vrednovanja rada u drvnjoj industriji optimalni u pojedinoj situaciji i da li su oni najbolje moguće rješenje u trenutku kad su uvedeni, došlo se do saznanja da ima dobrih razloga za pretpostavku da u mnogim promatranim radnim organizacijama oblik modela vrednovanja rada nije dovoljno djelotvoran niti iskorišten. Stoga se, pomoću pažljive analize, nastojalo pronaći ne bi li promjene mogle osigurati eventualno moguća poboljšanja.

Predviđanja u pogledu tehničko-tehnološkog razvitka u drvnjoj industriji sigurno će imati kao posljedicu:

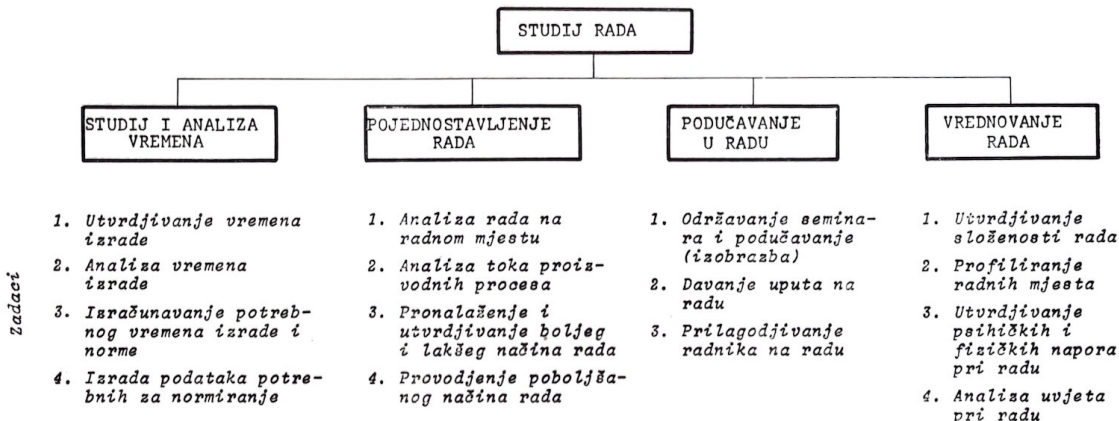
- promjenu tehnike i metode organizacije rada,
- izmjenu kvalifikacijske strukture zaposlenih,
- povećavanje poslova na obradi informacija u odnosu na poslove na obradi materijala.

To znači da će se veza čovjeka i stroja radikalno mijenjati, pa to nameće i radikalnu reviziju odnosa prema metodama vrednovanja rada.

Prema jednoj analizi koju je obavio Međunarodni biro rada i objavio u svojoj publikaciji [8],



Slika 1



Slika 3.

vremenski sistem raspodjele više je bio u primjeni pedesetih godina nego stimulativni sistemi. Podaci o posljednjih 20 godina pokazuju da se taj odnos i dalje mijenja u korist vremenskog sistema. Uzrok tome treba tražiti:

- u sve većem udjelu strojnog-automatskog rada, zbog kojeg je nepotreban utjecaj radnika na veličinu učinka, pa prema tome i na stimulaciju tog učinka;
- u sve čvršćem povezivanju i sjedinjavanju tehnoloških operacija u veće radne komplekse, u tzv. agregirane poslove, koje ne izvršavaju više pojedinci, već grupe radnika, zbog čega je suvišna individualna stimulacija, već je nužna primjena raznih oblika grupe i kolektivne stimulacije;
- u sve većoj potrebi optimalizacije svakog radnog mjesta s gledišta postizanja najvećih efekata cjeline, zbog čega je u prvom redu potrebno održavanje utvrđenih standarda rada, a ne njihova prekoračenja, na čemu se temelji stimulativni sistem;
- u stalnom povećanju životnog i društvenog standarda, što utječe na to da je radnik sve manje motiviran zaradom prema ostvarenim učincima.

Prema Barnsu [12], paralelno sa sve višom mehanizacijom proizvodnih procesa i sa sve većom složnošću opreme, u velikom broju slučajeva bit će nemoguće izmjeriti napor, pažnju ili spretnost što će radnik morati uložiti da bi postigao dobre rezultate. U ovoj misli Barns stavlja naglasak na dvije stvari: prva, sa sve većom mehanizacijom proizvodnih procesa rast će mogućnosti za sniženje troškova, koji nisu troškovi radne snage, i drugo, stimulacija radnika u novim okolnostima neće biti odgovarajuća uvjetima koji su vrijedili do tada. Radi ilustracije ove misli Barns navodi strojno-ručnu operaciju u kojoj se mijenjaju odnosi između strojnog i ručnog dijela unutar radnog ciklusa. Radnik je, kako on kaže, u mogućnosti da poveća učinak samo u okviru ručnog dijela operacije, pa su pri istom naporu koji ulaze mo-

gućnosti za povećanje količinskog učinka veće u onim operacijama u kojima je udio većeg rada veći.

Iako su metode vrednovanja rada nastale zbog potreba na području raspodjele, a ne kao nus-proizvod studija rada, treba pretpostaviti da će razvoj znanosti omogućiti da one budu podloga za procjenjivanje složenosti rada, ali kao jedna od metoda studija rada.

Na osnovi toga, autor ovog rada predviđa da će klasična shema podjele funkcije studija rada doživjeti transformaciju u oblik koji je prikazan na sl. 3.

R. Benić [1] konstatira da je većina postojećih sistema vrednovanja rada razrađena za sisteme rada bez prisilnog tempa, gdje produktivnost direktno ovisi o izvršiocu. Međutim, kod sistema s prisilnim tempom (lančani, konvejserski i sl.), učinak ne ovisi o radniku, pa je tada osnova za obračun jedino vrijeme provedeno na poslu.

Prema tome, u pretpostavljenonj organizaciji rada, u uvjetima mehanizacije, a pogotovo u automatizaciji kompletnih radnih procesa, počinje zastarjevati klasična organizacija rada. Umjesto vertikalne strukture javlja se nova, horizontalna organizacija rada, u kojoj radno mjesto ne mora biti osnovna organizacijska jedinica, nego je to cijeli tehnološki proces, cijela faza i sl., koja ima samo točke intervencije operatora. Budući da su to složeni procesi, te točke intervencije jedan stručnjak ne može pokriti svojim profilom, pa će vjerojatno doći do pojave tzv. kolektivnog radnika, tj. do konstituiranja tima različitih stručnjaka, ili stručnjaka iste struke ili različitog stupnja obrazovanja, koji mogu izvršiti niz zadataka u pripremi procesa, toku, održavanju itd. Da bi se to postiglo, potrebno je u jednoj točki intervencije koncentrirati odgovarajući intelektualni i fizički potencijal, a to je tim u različitom sastavu, koji uključuje različite profile. U takvim uvjetima ne dolazi do vrednovanja radnog mjesta, već se utvrđuje opseg i struktura znanja koje treba koncentrirati u toj točki intervencije.

Zato je i opravdano pitanje da li se klasične metodologije analize rada, analitičke procjene i klasični sistemi raspodjele mogu primijeniti u takvoj organizaciji s visokim stupnjem automatizacije. Zbog toga se može pretpostaviti da će, uvođenjem metoda vrednovanja rada kao organizacijskih metoda, nastupiti u perspektivi druga faza praktične primjene metoda vrednovanja rada. To će iziskivati nov način promatranja funkcije vrednovanja rada, stavljajući je prije svega u nov kontekst procesa rukovođenja radnom organizacijom. Upravo na tom području nesagledive su mogućnosti upotrebe metoda vrednovanja rada, kao što su npr.: sistematizacija poslova i radnih zadataka kao metoda racionalizacije rada, analitička procjena kao metoda racionalizacije rada, analitička procjena kao metoda za izbor pravilno profiliranih kadrova za određene poslove i radne zadatke itd.

Interesantno je da sprovedenom analizom u radnim organizacijama drvne industrije nije pronađen niti jedan slučaj primjene metoda vrednovanja rada kao organizacijskih metoda, što potvrđuje tvrdnju o neshvaćanju potrebe šire primjene ovih metoda u operativni drvne industrije.

Kako automatizacija predstavlja široko i svestrano zasnovan proces, koji obuhvaća proizvodnju kao i druge neproizvodne aktivnosti, to je najčešće povod za rasprave o budućnosti organizacije u uvjetima automatizacije. Kvalitativna izmjena u strukturi i prirodi ljudske aktivnosti uvjetovat će prebacivanje težišta s repetitivnih na kreativne sadržaje čovjekova udjela u radu.

Porastom složenosti uvjeta rada i života uopće i izrazitijom interakcijom uže i šire čovjekove sredine, čovjek će biti sve više suočen s potrebom da rješava složene probleme. Jednostranost u pristupu bit će sve manje prihvatljiva. Na osnovi takvih predviđanja, i organizacija rada mora primiti novu kvalitetu, čiji se začeci danas samo naziru.

4. ZAKLJUČAK

Na osnovi rezultata ovih istraživanja mogu se izvesti ovi zaključci:

1. Vrednovanje rada nije ni izdaleka dovoljno i temeljito proučeno, ni teoretski ni praktički.
2. Ovim radom pokušalo se upozoriti na nedostatke i dileme kako teoretske, tako i praktičke naravi. Time su ujedno i zacrtani pravci daljih istraživanja.
3. Zbog toga se ovim radom željelo upozoriti na nove mogućnosti u primjeni metoda vrednovanja rada.
4. Prihvaćanjem predložene sheme podjele funkcije studija rada i uvođenjem vrednovanja rada kao jedne od potfunkcija dano je opredjeljenje za njihovu upotrebu u budućnosti.
5. Time je upozoreno da je suvremena teorija proširila sadržaj, a time i ulogu i značenje

metoda vrednovanja rada. Praksa bi trebala potvrditi ispravnost ovih postavki.

6. Sasvim je sigurno da ovim radom nisu obuhvaćeni svi relevantni faktori, koji na ovaj ili onaj način utječu na oblikovanje sistema vrednovanja rada. Isto tako, ni podjela a ni značenje dano pojedinim faktorima ne mora biti prihvaćeno u takvom obliku. Sigurno je da su mogućći i drugi pristupi, obuhvati i sistematizacija faktora o kojima ovisi oblikovanje sistema vrednovanja rada. Zbog toga ovaj rad treba prihvatiti kao priloge istraživanjima koja imaju cilj predvidjeti perspektivu razvoja mjesta, ulogu i značenje metoda vrednovanja rada u razvitku drvne industrije.
7. Ovim radom upozoreno je na još neke probleme uočene tokom istraživanja, ali oni nisu rješavani, jer bi njihovo rješavanje zahtijevalo nova dodatna istraživanja. Zato autor smatra da rad na tom problemu nije ovim završen, već ga treba nastaviti i proširiti. Želja je da ovaj rad bude poticaj da se na području studija, mjerenja i vrednovanja rada provode dalja istraživanja u svrhu unapređivanja proizvodnje u drvnoj industriji.

LITERATURA:

- [1] BENIĆ, R.: Organizacija rada u drvnoj industriji. Nakladni zavod »Znanje«, Zagreb, 1971.
- [2] BUBLE, M.: Projektiranje organizacije. Informator, Zagreb, 1976.
- [3] FIGURIĆ, M.: Prilog unapređivanju projektiranja sistema i razradi osnova i mjerila za raspodjelu sredstava za osobne dohotke u drvnoj industriji. »Drvna industrija«, Zagreb, 7—8/77.
- [4] FIGURIĆ, M.: Perspektiva razvoja vrednovanja rada u drvnoj industriji na osnovi analize praktične primjene suvremene teorije. Zagreb, 1978.
- [5] FIGURIĆ, M., KNEŽEVIĆ, N., MIKULIĆ, J., PALČIĆ, I. i RAVLIĆ, P.: Osnove i mjerila za utvrđivanje udjela radnika u raspodjeli sredstava za osobne dohotke, Zavod za samoupravljanje, Zagreb, 1977.
- [6] FIGURIĆ, M.: Pristup problematici sa metodologijom mjerenja tekućeg i inventivnog rada radnika u drvnoj industriji SR Hrvatske. Zajednica šumarstva, prerade drva i prometa drvnim proizvodima i papirom, Zagreb, 1977.
- [7] JONG, S. R.: Internacionalni razvoj na području nagradivanja po učinku u toku posljednja dva decenija sa zaključkom za budući razvoj. ORG-repertoar 6/76, Zagreb.
- [8] MEĐUNARODNI BIRO RADA: Ocjenjivanje rada (Procena radnih mesta). Savremena administracija, Beograd, 1961.
- [9] MEĐUNARODNI BIRO RADA: Pathent by results, Genova, 1951.
- [10] NOVAK, M.: Teorija i praksa procjene rada. Centar za izobrazbu rukovodnih kadrova, Zagreb, 1961.
- [11] ORGANOMATIK: Sistem za formiranje starnih osnova ličnih dohodaka u OOUR-a. Beograd, 1975.
- [12] OTAŠEVIĆ, V.: Stimulativno nagradivanje u strojno-ručnoj proizvodnji. Ekonomski institut, Banja Luka, 1975.
- [13] TABORSKAK, D.: Prilog objektivnijem određivanju vremena izrade. Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb, 1975.
- [14] Z P Z : Osnove i mjerila rezultata rada ZPZ, Zagreb, 1976.