

# Karakteristični modeli vrednovanja rada u drvnoj industriji

## Sažetak

Polazeći od konstatacija o nedostacima sadašnjeg sistema vrednovanja rada u drvnoj industriji, a da bi se sistem poboljšao, ovim se radom u određenom obujmu daje doprinos tome rješenju. Proučavanjem problematike odnosa suvremene teorije vrednovanja rada i praktične primjene u drvnoj industriji, uočene su pojave odstupanja prakse od teorije. Istraživanja su obavljena u radnim organizacijama drvene industrije SR Hrvatske. Na osnovi identificiranih pet karakterističnih modela vrednovanja rada u praksi drvene industrije, došlo se do nekih teoretskih i praktičkih spoznaja. Na osnovi toga zauzeti su stavovi o perspektivi razvoja vrednovanja rada u drvnoj industriji, kao i dileme i rješenja u pogledu primjene određenih modela i metoda.

Kako vrednovanje rada nije ni izdaleka dovoljno i temeljito proučeno ni teoretski ni praktički, ovim radom upozoreno je na neke nove mogućnosti primjene metoda vrednovanja rada kao organizacijskih metoda. Time je upozoreno na činjenicu da je suvremena teorija vrednovanja rada proširila sadržaj, ulogu i ciljeve metoda vrednovanja rada. Ispravnost ovih postavki trebala bi potvrditi praksa. Ključne riječi: vrednovanje rada — ocjena ličnosti — normalan učinak — procjenjivač rada

## CHARACTERISTICAL MODELS OF JOB EVALUATION IN WOOD INDUSTRY

### Summary

Considering the drawbacks of present job evaluation system in wood industry this paper has been intended as a contribution to its improvement and the solution of the problem. Studying the problems of present job evaluation theory and its practical application in wood industry a definite aberration between theory and practice has been noticed. Investigations have been made in working organizations of SR Croatia wood industry. Based upon five identified characteristic models of job evaluation in wood industry a number of theoretical and practical conceptions have been obtained, based upon which the attitudes in job evaluation perspective in wood industry as well as the dilemmas and solutions connected with definite models and methods applications have been reached.

As job evaluation has not been sufficiently and thoroughly researched either in theory or in practice, this paper aims to draw attention to some new possibilities of job evaluation and to organizational methods applications. By this the attention has been directed to the fact that present job evaluation theory has extended the contents, tasks and aims of job evaluation methods. Practice should prove the accuracy of these suppositions.

Key words: job evaluation — merit rating — normal effect — job evaluator

## 0. UVOD

Problemi vrednovanja rada i raspodjele osobnih dohodaka od izvanrednog su društvenog značenja. Zato nije čudno da smo se time u drvnoj industriji toliko bavili i praktično i teoretski. Međutim, usprkos tome još su uvijek ostala otvorena mnoga pitanja bitna za dalji razvoj odnosa u drvnoj industriji i u društvu općenito. Upravo zbog tih razloga potrebno je utvrditi problematiku odnosa suvremene teorije vrednovanja rada i mogućnosti njene praktične primjene na postojeće prilike organiziranosti drvene industrije, i na perspektivu problematike.

Kada se govori o raskoraku između suvremene teorije vrednovanja rada i praktične primjene na drvenu industriju, polazi se od činjenice da teoriju sačinjavaju pravila, zakoni i znanstvene postavke, jednom riječi, sve ono što mora služiti kao orijen-

tacija, savjet ili instrukcija za funkcioniranje ili izvršavanje akcije, odnosno za praktičnu primjenu.

Kako je teorijom određeno što je obvezno i u čemu se, i koliko, može odstupiti od obveznoga, to je povod za razmatranje kako strogosti obveze tako i elastičnosti dopuštenih odstupanja s obzirom na specifičnosti organiziranosti rada u drvnoj industriji. Suvremena teorija vrednovanja rada daje praksi dva zadatka: da je prilagodi i da je primijeni. Međutim, i pored toga što postoje i znanstveni principi i zakonski propisi za raspodjelu osobnih dohodaka, osobni dohodak se uvijek raspoređuje u određenim okolnostima (koje su promjenjive) i po određenim ljudima (čiji subjektivni stavovi nisu uvijek isti).

Proučavanjem problematike odnosa suvremene teorije vrednovanja rada i praktične primjene u drvnoj industriji, uočene su pojave odstupanja od teorije, odnosno odstupanja akcije od koncep-

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

cije vrednovanja rada. Ta činjenica upućuje na slijedeće zaključke:

1. Budući da se zahtjevi za promjenu organizacije mijenjaju učestalije nego što se može mijenjati koncepcija vrednovanja rada, uvijek postoji razlika između koncepcije po kojoj sistem vrednovanja rada mora funkcionirati, i one po kojoj on stvarno funkcionira.
2. Odstupanja od koncepcije sistema su različita za pojedine modele organizacije rada u drvnoj industriji.
3. Odstupanja prakse od teorije povećavaju se pod utjecajem kombinacije objektivnih i subjektivnih činilaca, relevantnih za upotrebu teorije u praksi.
4. Svaka koncepcija funkcioniranja sistema vrednovanja rada i sistema organizacije rada ima svoj vijek trajanja.

Problematika odnosa suvremene teorije i praktične primjene u drvnoj industriji, promatrano s ovih stajališta, pokazuje da je potrebno razmotriti i znanstveni domet teorije i efikasnost praktične primjene.

Na osnovi navedenog autor ovog rada proveo je istraživanja koja je objavio u radu: »Perspektiva razvoja vrednovanja rada u drvnoj industriji na osnovi analize praktične primjene suvremene teorije«. Ciljevi istraživanja u ovom radu mogu se definirati ovako:

1. Ocijeniti postojeće stanje primjene suvremene teorije vrednovanja rada u drvnoj industriji.
  2. Provjeriti neke teorijske spoznaje vezane uz vrednovanje rada.
  3. Predvidjeti razvoj sistema vrednovanja rada s obzirom na perspektivu razvoja tehnologije i organiziranja rada u drvnoj industriji.
- Ovaj članak je skraćeni i prestilizirani dio navedenog rada.

## 1. STANJE VREDNOVANJA RADA U DRVNOJ INDUSTRIJI

Pri određivanju radnih organizacija u kojima su sprovedena istraživanja, nastojalo se obuhvatiti sve karakteristične radne organizacije drvne industrije s obzirom na geografski smještaj, nivo i strukturu tehnologije, organizacijski nivo, proiz-

Tablica 1.

### Schema analitičke procjene rada za poslove na obradi materijala

ZAHTEJEV	STUPNJEVI									
	Naziv	a	a/b	b	b/c	c	c/d	d	d/e	e
1. Vrsta poslova	80	140	180	240	280	340	380	440	480	520
2. Vrijednost sredstava za rad	90	—	190	—	290	—	400	—	520	—
3. Složenost posla	90	140	170	220	320	400	460	500	560	—
4. Odgovornost za pravilno odvijanje proc. pr.	100	160	220	280	340	400	470	510	600	—
5. Pripremljenost sredstava za rad	70	—	170	—	260	—	350	—	440	—
6. Pripremljenost rad. mjesta	70	—	150	—	240	—	320	—	400	—
7. Težina predmeta	80	—	170	—	260	—	360	—	460	—
8. Položaj tijela pri radu	40	—	100	—	160	—	220	—	280	—
9. Odgovornost za materijal	60	90	130	160	200	240	280	320	360	—
10. Umni napor	70	110	150	190	230	270	310	250	400	—
11. Opasnost od nesretnih slučajeva	60	—	140	—	220	—	300	—	380	—
12. Temperatura okol.	50	—	—	—	140	—	—	—	250	—
13. Zagađenost radnog mj. i zr.	50	—	—	—	180	—	—	—	300	—
14. Vlažnost, voda, tekućina	30	—	—	—	110	—	—	—	180	—
15. Osvjetljenje radnog mjesta	20	—	—	—	110	—	—	—	160	—
16. Buka	40	—	—	—	120	—	—	—	200	—

Tablica 2.

### Schema analitičke procjene poslova na obradi informacija

ZAHTEJEV	STUPNJEVI									
	Naziv	a	a/b	b	b/c	c	c/d	d	d/e	e
1. Osnove za rad	40	60	80	100	120	150	180	210	240	—
2. Razrađenost uputa o radu	60	80	110	140	170	200	240	210	360	—
3. Vrsta posla	120	—	220	—	360	—	540	—	740	—
4. Složenost posla	110	150	200	260	330	400	480	570	680	—
5. Umni napor	110	150	200	260	320	390	460	540	640	—
6. Kvalitet i točnost rada	70	90	120	150	180	240	300	360	420	—
7. Stručno znanje	120	160	220	280	360	440	520	600	720	—
8. Radno iskustvo	30	—	50	—	80	—	130	—	200	—
9. Odgovornost za rad drugih	60	—	100	—	160	—	240	—	360	—
10. Odgovornost za donošenje odluka	50	70	90	110	140	180	220	260	300	—
11. Odgovornost za izvršenje posla	40	50	60	80	100	130	160	200	240	—
12. Organizacijsko-tehnološki položaj rad. mj.	40	—	70	—	100	—	140	—	220	—
13. Utjecaj na radno mjesto na donošenje odluka	60	80	100	130	160	200	250	310	380	—
14. Suradnja unutar i izvan rad. org.	30	40	50	60	80	100	120	160	200	—
15. Raznovrsnost posla	20	30	40	50	60	80	100	120	140	—
16. Uvjeti pod kojima se obavlja posao	30	40	50	60	80	100	120	140	160	—

vodne programe, kvalifikacijsku strukturu zaposlenih, te ostale relevantne elemente za ova istraživanja. Istraživanja su provedena u radnim organizacijama drvene industrije SR Hrvatske, u vremenskom razdoblju 1971—1978. Tako je autor rada mogao pratiti razvoj pojedinih sistema vrednovanja rada u promatranim radnim organizacijama.

Na osnovi analize pojedinih sistema vrednovanja rada u promatranim radnim organizacijama, izdiferencirani su karakteristični modeli, od kojih je svaki karakterističan zajednički model za više promatranih radnih organizacija.

### 1.0 Model A

Ovaj model procjenjivanja rada karakterističan je za 12 promatranih radnih organizacija, a upotrebljavan je u 1977. godini. U tablici je dana shema analitičke procjene rada. Osnovna karakteristika ovog sistema je različito procjenjivanje poslova na radnim mjestima na obradi materijala i poslova na radnim mjestima na obradi informacija. Iz tablice 1. i 2. vidljivo je da se dvije skupine radnih mjesta procjenjuju sa 16 zahtjeva, koji su potpuno različiti za pojedine skupine, što se može zaključiti i za njihove pondere.

Evidentno je da je model nastao pod utjecajem sistema FOSOLD [12].

Ocjenjujući efikasnost modela, iznosi se mišljenje da je osnovni problem podijeliti radna mjesta u dvije navedene skupine. U navedenim radnim organizacijama postoje, naime, radna mjesta čija struktura je takva da ima i poslova na obradi informacija i na obradi materijala.

Preporuka autora sistema da u tom slučaju treba bodovati po obje tablice, pa po kojoj radno

mjesto dobije veću težinu da se to i prihvati kao rješenje, vjerojatno nije doprinos objektivizaciji procjene složenosti poslova, već naprotiv otežavajuća okolnost. Takav stav moguće je obrazložiti činjenicom da je teško pronaći vezu između pojedinih zahtjeva u obje grupe poslova, to više što su i pojedini stupnjevi zahtjeva različito bodovani. Ocjenjujući općenito situaciju u pogledu profiliranja grupa poslova po izvršiocima u drvnjoj industriji, osobito na administrativno-stručnim poslovima, kao nezadovoljavajuću, takav podvojeni pristup vrednovanju poslova sigurno stvara zabunu kod procjenjivača, a i ostalih.

Kod ovog modela, pošto je završena analitička procjena poslova i pošto su dobivene odgovarajuće startne bodovne vrijednosti, obavlja se vrednovanje rezultata rada radnika bilo mjerenjem bilo analitičkom procjenom radnog doprinosa.

### 1.1 Model B

Ovaj model procjenjivanja radnika karakterističan je za 18 promatranih radnih organizacija.

Karakteristično za ovaj model je razdvajanje zahtjeva za poslove na obradi informacija i rukovodne poslove od poslova na obradi materijala.

Model B, za razliku od modela A, ima zajedničku tablicu s bodovima. Međutim, po zahtjevu C<sub>2</sub> ne procjenjuju se poslovi na obradi materijala, dok se po zahtjevu C<sub>3</sub> ne boduju poslovi na obradi informacija ni rukovodni poslovi (tablica 3).

Interesantno je da su opisi nekih zahtjeva (A<sub>3</sub>, B<sub>2</sub>) potpuno različiti, iako se boduju po istoj tablici.

Ovdje se iznosi mišljenje da je ovaj model analitičke procjene rada prihvatljiviji i razumljiviji od modela A, jer ima manje nedostataka.

Tablica 3.

		VRSTA POSLOVA	
Grupa zahtjeva	Oznaka zahtjeva	Poslovi na obradi informacija i rukovodni poslovi	Poslovi na obradi materijala
		Naziv zahtjeva	Naziv zahtjeva
A — znanja i sposob.	A <sub>1</sub>	Stručno znanje potrebno za obavljanje poslova	Stručno znanje potrebno za obavljanje poslova
	A <sub>2</sub>	Vrsta posla	Vrsta posla
	A <sub>3</sub>	Upute o radu	Pripremljenost radnog mjesta
	A <sub>4</sub>	Minimalno radno iskustvo potrebno za obavljanje poslova	Minimalno radno iskustvo potrebno za obavljanje poslova
B — odgovorn.	B <sub>1</sub>	Organizacijsko-tehnološki položaj R. M.	Organizacijsko-tehnološki položaj R. M.
	B <sub>2</sub>	Samostalnost u donošenju odluka	Odgovornost za ispravno odvijanje poslova na R. M.
	B <sub>3</sub>	Odgovornost za rad drugih	Odgovornost za rad drugih
C — napori	C <sub>1</sub>	Umni napor	Umni napor
	C <sub>2</sub>	Napor u odnosu prema drugima	—
	C <sub>3</sub>	—	Fizički napor (položaj tijela pri radu)
D — uvjeti rada	D <sub>1</sub>	Neredovitost rada	Neredovitost rada
	D <sub>2</sub>	Temperatura	Temperatura
	D <sub>3</sub>	Buka	Buka
	D <sub>4</sub>	Atmosferilije, vlaga, kemijske štetnosti	Atmosferilije, vlaga, kemijske štetnosti

Tablica 4.

Zahtjevi	Progresija po stupnjevima										Ponderacijski faktor	Ponderirani bodovi po stupnjevima										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			
Znanja i sposob.	A <sub>1</sub>	0,7	1,6	2,6	3,8	4,9	6,1	7,4	8,7	10	16	63	144	234	342	441	549	666	783	900	2760	
	A <sub>2</sub>	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		
	A <sub>3</sub>	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		
	A <sub>4</sub>	1,1	2,2	3,3	4,5	5,5	6,7	7,8	8,9	10	9 (46)	59	119	178	245	297	362	421	481	540		
Odgovornosti	B <sub>1</sub>	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	1440	
	B <sub>2</sub>	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		
	B <sub>3</sub>	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		
Napori	C <sub>1</sub>	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	960	
	C <sub>2</sub>	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		
	C <sub>3</sub>	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		
Uvjeti	D <sub>1</sub>	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	840	
	D <sub>2</sub>	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		
	D <sub>3</sub>	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		
	D <sub>4</sub>	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		

Pošto je završena analitička procjena rada i pošto su dobivene odgovarajuće startne bodovne vrijednosti, obavlja se vrednovanje rezultata rada radnika bilo mjerenjem bilo analitičkom procjenom radnog doprinosa.

1.2. Model C

Kod ovog modela, sistem analitičke procjene rada jedinstven je i u pogledu pristupanja najbliži je klasičnim sistemima vrednovanja poslova koji su razvijeni u nas i u svijetu. Shema analitičke procjene prikazana je u tablicama 5. i 6.

Pošto je završena analitička procjena rada i pošto su dobivene odgovarajuće startne vrijednosti izražene u bodovima, obavlja se vrednovanje rezultata rada radnika bilo mjerenjem, bilo analitičkom procjenom radnog doprinosa.

Očito da je model nastao prema koncepcijama sistema prilagođenog specifičnostima drvne industrije, koji je razvio autor ovog rada [6] i ima najširu primjenu u drvoju industriji, pa i u šumarstvu.

1.3. Zajedničke karakteristike vrednovanja rezultata za modele A, B i C

Za modele A, B i C karakteristično je da kao dopunu analitičke procjene poslova imaju procjenu izvršenja radnih zadataka.

Identificirane zajedničke karakteristike grupirane su na slijedeći način:

- vrednovanje rezultata rada radnika koji ne rade po normi, ali djeluju na nju;
- vrednovanje rezultata rada vezanjem za ukupne planirane zadatke;
- vrednovanje rezultata rada za ostvarenje proizvodnje;
- vrednovanje rezultata rada za ostvarenje plana robnog prometa;

- vrednovanje ušteda na materijalu;
- vrednovanje kvalitete rada;
- vrednovanje kvalitete i kvantitete rada;
- vrednovanje kvantitete rada.

Tablica 5.

NAZIV ZAHTJEVA	Postotni udio	Progresija
A <sub>1</sub> — Stručno znanje za obavljanje poslova	15	linearna
A <sub>2</sub> — Praktično znanje potrebno za obavljanje poslova	9	linearna
A <sub>3</sub> — Vrsta poslova	14	slabo progresiv.
B <sub>1</sub> — Odgovornost za koordinaciju	8	slabo progresiv.
B <sub>2</sub> — Odgovornost za rad drugih	8	linearna
B <sub>3</sub> — Odgovornost za poslove i radne zadatke	9	linearna
B <sub>4</sub> — Odgovornost za pravilno odvijanje procesa proizvodnje ili poslovanja	8	linearna
C <sub>1</sub> — Umni napor	6	linearna
C <sub>2</sub> — Napor u odnosu prema drugima	5	linearna
C <sub>3</sub> — Fizički napor	5	slabo progresiv.
D <sub>1</sub> — Neredovitost rada	5	linearna
D <sub>2</sub> — Temperatura pri obavljanju poslova	4	slabo progresiv.
D <sub>3</sub> — Buka pri obavljanju poslova	3	slabo progresiv.
D <sub>4</sub> — Atmosferilije, vlaga, kemijske štetnosti koje djeluju pri obavljanju poslova	2	slabo progresiv.

Tablica 6.

Zah- tje- vi	Progresija po stupnjevima									Ponde- racijski faktor	Ponderirani bodovi po stupnjevima (zaokruž.)								
	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
A <sub>1</sub>	0,11	0,22	0,33	0,45	0,55	0,67	0,78	0,89	1,00	15	99	198	297	405	495	603	702	801	900
A <sub>2</sub>	0,11	0,22	0,33	0,45	0,55	0,67	0,78	0,89	1,00	9	59	119	178	243	297	362	421	481	540
A <sub>3</sub>	0,11	0,22	0,33	0,45	0,55	0,67	0,78	0,89	1,00	13	86	172	257	351	429	523	608	694	780
B <sub>1</sub>	0,07	0,16	0,26	0,38	0,49	0,61	0,78	0,87	1,00	8	34	77	125	182	235	293	355	418	480
B <sub>2</sub>	0,11	0,22	0,33	0,45	0,55	0,67	0,74	0,89	1,00	8	53	106	158	216	264	322	374	427	480
B <sub>3</sub>	0,11	0,22	0,33	0,45	0,55	0,67	0,78	0,89	1,00	9	59	119	178	243	297	362	421	481	540
B <sub>4</sub>	0,11	0,22	0,33	0,45	0,55	0,67	0,78	0,89	1,00	8	53	106	158	216	264	352	374	427	480
C <sub>1</sub>	0,11	0,22	0,33	0,45	0,55	0,67	0,78	0,89	1,00	6	40	79	119	162	198	241	281	320	360
C <sub>2</sub>	0,11	0,22	0,33	0,45	0,55	0,67	0,78	0,89	1,00	5	33	66	99	135	165	201	234	267	300
C <sub>3</sub>	0,07	0,16	0,26	0,38	0,49	0,61	0,74	0,87	1,00	5	21	48	78	114	147	183	222	261	300
D <sub>1</sub>	0,11	0,22	0,33	0,45	0,55	0,67	0,78	0,89	1,00	5	33	66	99	135	165	201	234	267	300
D <sub>2</sub>	0,07	0,16	0,26	0,38	0,49	0,61	0,74	0,87	1,00	4	17	38	62	91	118	146	178	209	240
D <sub>3</sub>	0,07	0,16	0,26	0,38	0,49	0,61	0,74	0,87	1,00	3	13	29	47	68	88	110	133	157	180
D <sub>4</sub>	0,07	0,16	0,26	0,38	0,49	0,61	0,74	0,87	1,00	2	8	19	31	46	59	73	89	104	120

Tablica 7.

Zahtjev	Stupnjevi								
	1	1/2	2	2/3	3	3/4	4	4/5	5
A <sub>1</sub> Teoretsko obrazovanje	60	—	65	90	105	125	165	180	210
A <sub>2</sub> Praktičko obrazovanje	5	13	18	23	28	33	38	43	48
A <sub>3</sub> Sposobnost za obavljanje poslova	5	—	10	—	15	20	35	65	90
A <sub>1</sub> Sposobnost za rukovođenje	30	—	55	70	85	110	155	160	170
B <sub>1</sub> Odgovornost za pravilno izvrša- vanje zadataka	5	10	15	20	30	40	65	95	115
B <sub>2</sub> Odgovornost za sredstva i povje- rene vrijednosti	2	—	6	—	10	12	16	18	20
B <sub>3</sub> Odgovornost za opći značaj po- duzeća	7	—	19	25	40	—	60	70	80
C <sub>1</sub> Umni napor	4	6	8	11	15	20	27	35	42
C <sub>2</sub> Fizički napor	4	6	8	10	12	15	30	35	42
C <sub>3</sub> Napor u odnosu prema ljudima	10	15	22	30	40	52	70	95	105
D <sub>1</sub> Rad na otvorenom i opasnost od prehlade	4	—	8	12	12	16	16	20	25
D <sub>2</sub> Opasnost od nesretnih slučajeva	3	—	6	—	9	—	12	—	15
D <sub>3</sub> Utjecaj okoline	5	—	10	—	15	—	25	—	30

1.4. Model D

Model D karakterističan je po tome što se procjena rada u prvoj fazi vrši analitičkom procjenom poslova na radnom mjestu, a nakon toga vrši se procjena uspješnosti kao specifičan oblik vrednovanja rezultata rada u nedostatku mogućnosti drugih načina mjerenja.

Model je identificiran u 14 radnih organizacija. U priloženim tablicama 7. i 8. prikazana je shema analitičke procjene poslova i tablica za procjenu radnog uspjeha.

Očito da je model pod utjecajem sistema koji je razvio Zavod za produktivnost rada iz Zagreba [14].

1.5. Model E

Ovaj model pojavljivao se u razdoblju 1971—1975. u nekim radnim organizacijama drvene in-

Tablica 8.

Elementi za procjenu radne uspješnosti	Ocjena			
	A	B	C	D
Kvaliteta rada	2	3	4	5
Zalaganje pri radu	2	3	4	5
Suradnja s drugima	2	3	4	5
Pouzdanost	2	3	4	5

dustrije. Osnovna karakteristika mu je što je procjena vršena kombinacijom sumarnih metoda, i to tako da je metoda klasifikacije prethodila metodi rangiranja. Postupak kod primjene ovog modela je slijedeći:

1. Postoji 11 razreda. Svaki razred ima opis.
2. Na osnovi opisa poslova i opisa razreda, uspoređivanjem, pojedine skupine poslova svrstavaju se u odgovarajući razred.



3. Svaki razred ima minimalan i maksimalan broj bodova; unutar njega se metodom rangiranja određuje koliko koje radno mjesto dobiva bodova.

Radi kompletnog prikaza, u daljem tekstu daje se prikaz razreda i način rangiranja.

**Tablica 9.**

**Raspored bodova u razredima**

Razred	Broj bodova	Raspon
I	150 — 165	15
II	166 — 190	24
III	191 — 218	27
IV	219 — 255	36
V	270 — 308	38
VI	309 — 349	40
VII	350 — 390	40
VIII	391 — 430	39
IX	431 — 457	26
X	458 — 482	24

**Tablica 10.**

Red. br.	Naziv grupe poslova	Zbroj	Rang	Broj bodova
1.	Pomoćni radnici u lakirnici i montaži	15	1	165
2.	Nabijanje moždanika	14	2	165
3.	Pranje folije poslije lakiranja	10	3	160
4.	Čišćenje elemenata u montaži	8	4	155
5.	Kompletiranje okova	3	5	155

Obračun rangiranja grupe poslova unutar razreda dan je slijedećim primjerom. Frekvencija broja glasova dobivena je na osnovi ispunjenih obrazaca, koje ispunjava po jedan predstavnik svake grupe poslova.

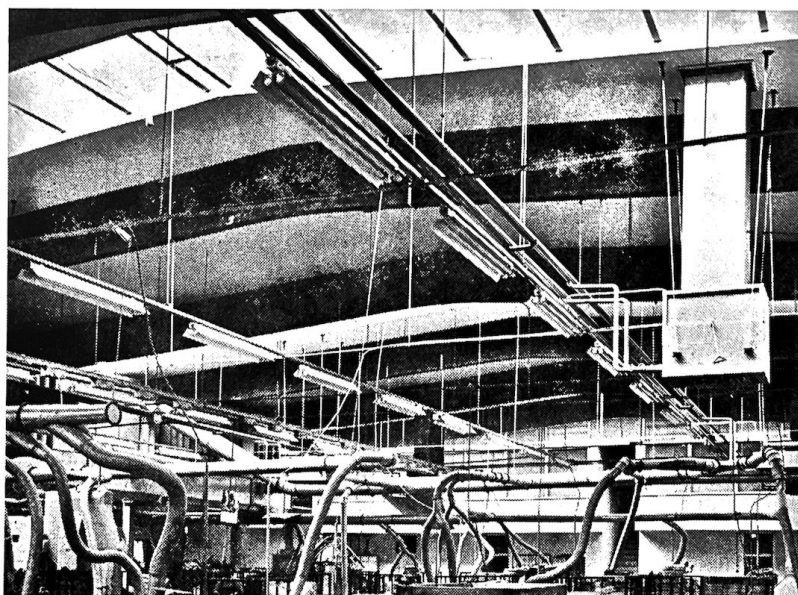
Ovakvim pristupom procjeni složenosti rada kombiniranjem dviju metoda, od kojih je prva odgovarajuća za procjenu, dok druga ima sasvim drugačiji značaj i namjenu, vjerojatno se pokušalo kompletno riješiti problem vrednovanja složenosti rada i rezultata rada radnika, međutim, takva kombinacija neodrživa je iz slijedećih razloga:

- određivanje pojedinih razreda je pod utjecajem postojeće strukture tako da se ranije nepravilnosti ne ispravljaju,
- teško je dati definicije za svaki razred,
- ukoliko se postavi više razreda, sistem nije više jednostavan pa gubi osnovnu prednost,
- ne postoji dokumentacija za prigovore,
- ne može se upotrijebiti kao organizacijska metoda,
- nemogućnost da se na osnovi rangiranja unutar pojedinog razreda odredi numerička vrijednost bodova itd.

Iz tih, a i nekih drugih razloga, model se zadržao u veoma malom broju radnih organizacija drvne industrije s trendom potpunog odumiranja.

(Nastavak u idućem broju)

## INVESTITORI povjerite svoje probleme stručnjacima



Specijalizirana projektantska organizacija za drvenu industriju nudi kompletan projektni inženjering sa slijedećim specijaliziranim odjelima:

Tehnološki odjel

Odjel za nisku gradnju

Odjel za visoku gradnju

Posebna skupina arhitekata

Odjel za energetiku i instalacije

Odjel za programiranje

Izrađujemo također nove proizvodne programe, zajedno s tehnologijom i istraživanjem tržišta.

Naši stručnjaci su Vam uvijek na raspolaganju.

# BIRO ZA LESNO INDUSTRIJO

61000 Ljubljana, Kobljarjeva 3

telefon 314022