

Dr Branko Kraljić
Šumarski fakultet
Z a g r e b

OSNOVNE KARAKTERISTIKE PROCJENE REŽIJSKIH RADNIH MJESTA
U CILJU POBOLJŠANJA SISTEMATIZACIJE RADNIH MJESTA
I STIMULATIVNOST RASPODJELE
NA ŠUMARSKOM FAKULTETU U ZAGREBU

U V O D

Na Šumarskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu ukazala se pri-
jeka potreba da se provede što objektivnija a brza i jednostavna procjena režijskih radnih
mjesto - u cilju poboljšanja sistematizacije radnih mjesta i stimulatavnosti raspodjele.

Tu se faktično radi o "analitičkoj procjeni (režijskih) radnih
mjesto" kombiniranoj s "analitičkom procjenom (režijskih) radova i poslova" i s "parci-
jalnom analitičkom procjenom (režijskih) radnih osoba".

U našoj metodici, u dijelu "analitička procjena (režijskih) rad-
nih mjesta", uključili smo stanovite pojedinosti, poznate iz literature o analitičkoj pro-
cjeni radnih odnosa (5): razmjerno veliki broj procjenitelja, objektivnije predlaganje
tzv. težina bodova pojedinog zahtjeva (njegove komponente), tj. multiplikatora, i dr.
To nije dosad nigdje bilo uobičajeno, a znatno podiže objektivnost procjene. U dijelu
"analitička procjena (režijskih) radova i poslova" - najprije smo procijenili glavne re-
žijske radove i poslove (po zahtjevima A, B,C) do dobijanja njihovih bodova, zatim
smo utvrdili postotno učešće tih radova i poslova po pojedinom radnom mjestu i na te-
melju njega ponderirali broj bodova za pojedino radno mjesto. To nam je pružilo efikas-
nu kontrolu odnosnih brojeva bodova, dobijenih za pojedino radno mjesto (po zahtjevi-
ma A, B, C) primjenom "analitičke procjene (režijskih) radnih mjesta". Napokon, u
dijelu "parcijalna analitička procjena (režijskih) radnih osoba", uključili smo zahtjev
E (posebni uvjeti za zvanje redovnog profesora) i tako povezali veličine brojeva boda-
va procjenjivanih režijskih radnih mjesta s neprocjenjivanim ostalim nastavničkim i su-
radničkim radnim mjestima, a zatim smo uključili i zahtjev F (individualne karakteristike

radne osobe), koji vodi računa o posebnim osobnim zaduženjima, kvalifikacijama, radnim sposobnostima i iskorišćavanjima normalnog kapaciteta radnog mjesta. Uključujući zahtjev F, željeli smo uvažiti ispravnu spoznaju, da u režijskim službama, a naročito u znanstvenim institucijama često važniju ulogu vrši sama radna osoba nego li njezino tipično radno mjesto (uporedi 2); ujedno smo željeli stimulirati radne osobe da razvijaju za povjerene im poslove korisne posebne radne sposobnosti, kvalifikacije; da budu zainteresirane prihvaćati posebna zaduženja - sve do postizanja 100% iskorišćenja normalnog kapaciteta svog radnog mjesta.

Zbog navedenih specifičnosti naše metodike, smatramo da će ona zainteresirati odnosno stručnjake i poboljšati procjenu rada, ne samo na fakultetima, nego i pri procjenama režijskih službi, a to znači i u proizvodnim radnim organizacijama.

OSNOVNE POSTAVKE

Sistematizacija radnih mjesta se ne može potpuno objektivno, tj. znanstveno, razraditi za režijska radna mjesta - jer se njihovi radovi i poslovi u pravilu ne normiraju. Dešić (1) je dao posebnu metodu za razradu sistematizacije radnih mjesta režijskih službi, ali ni ona nije dovoljno objektivna (znanstvena), ima niz nejasnosti i općenito još nije prihvaćena ... Jedino se u praksi možemo poslužiti kao dobrom osnovom - rezultatima procjene radnih mjesta, odnosno radova i poslova, a naročito nadopunjenima i rezultatima barem parcijalne procjene radnih osoba..

Takvi rezultati procjene omogućuju i stimulativniju raspodjelu osobnih dohotka na pojedine radne osobe (uporedi 3)...

"Analitička procjena radnih mjesta" (4, 6, 7) ima ove glavne faze: a) popis radnih mjesta koja će se procijeniti; b) opis pojedinih radnih mjesta (nadležnost, radovi i poslovi, razgraničenja, potrebno radno vrijeme, radni zahtjevi (njihove komponente)); c) ocjenjivanje zahtjeva (njihovih komponenta) po njihovim definiranim stupnjevima; d) pretvaranje ocijenjenih stupnjeva u bodove primjenom tzv. multiplikatora, tj. težina pojedinih zahtjeva; f) rangiranje sumarnih bodova po radnim mjestima (diskusija o tome, ispravci); g) svadjenje bodova na takve bodove koji osiguravaju određeni (željeni) raspon između radnih mjesta s najnižim i najvišim brojem bodova.

Vidi se da je preskočena faza e). Tu fazu predlažemo da popuni kontrola faze c) i d) izvršenih po zahtjevima A, B i C - putem primjene "analitičke procjene radova i poslova". Ta "analitička procjena radova i poslova" ima ove faze: e₁) izbor glavnih (režijskih) radova i poslova; e₂) ocjenjivanje zahtjeva (njihovih komponenata) po njihovim definiranim stupnjevima za izabrane glavne (režijske) radove i poslove; e₃) pretvaranje ocijenjenih stupnjeva u bodove primjenom tzv. multiplikatora, tj. težina pojedinih zahtjeva (A, B, C), za izabrane glavne (režijske) radove i poslove; e₄) utvrđivanje postotnog učešća tih izabranih glavnih (režijskih) radova i poslova po pojedinom radnom mjestu; e₅) ponderiranje broja bodova za pojedino radno mjesto; e₆) usaglašavanje brojeva bodova za pojedino radno mjesto upoređujući podatke po toč. e₅ i toč. d.

Navedene analitičke procjene mogu se upotpuniti i "parcijalnom analitičkom procjenom radnih osoba". Ona se ostvaruje tako da navedene faze po toč. c. i d. obuhvate ocjenjivanje i pretvaranje u bodove i zahtjeva F (individualne karakteristike radne osobe). Time se ostvaruju dodatni (pa i eventualno odbitni) bodovi za svaku radnu osobu čiji se rad, odnosno svojstva, ne poklapaju s onima predviđenima za odnosno radno mjesto (ta svojstva želimo stimulirati putem raspodjele (uporedi 5)). Tu se radi o: dodatnim zaduženjima, dodatnoj kvalifikaciji koja može poboljšati obavljanje poslova na odnosnom radnom mjestu, dodatnim sposobnostima radne osobe koje mogu koristiti u obavljanju poslova na odnosnom radnom mjestu (znanje stranih jezika, sposobnost lijepog crtanja, položeni ispit vozača motornih sredstava, i dr.) i sl. U pogledu količine i kakvoće (kvalitete strukture poslova) faktičnog individualnog rada na odnosnom radnom mjestu se može raditi i o "postotku iskorišćenja normalnog kapaciteta radnog mjesta". Ukoliko je neki rad normiran, pa bilo to i mjesečno, njegovo premašivanje ili podbacivanje može se vrednovati (a to znači i raspodjelom "nagradjivati") proporcionalno, pa i progresivno. To su sve u užem smislu riječi "individualni varijabilni bodovi". Oni se utvrđuju prema planskom prosjeku (koji se temelji na iskustvu o tome kako procjenjivana radna osoba trajno u prosjeku izvršava povjerene joj poslove) ili prema faktičnom ostvarenju (konkretnih radova koji su pojedinačno normirani).

Radna mjesta nastavnika, asistenata i ostalih suradnika zasad se neće procjenjivati. Odnosi njihovih "vrijednosti" uglavnom su poznati prema nekadašnjim

zakonskim propisima, sadašnjim prijedlozima Sveučilišta, i dr. Najbitniju individualnu karakteristiku, naročito nastavnika, čine njegovi znanstveni radovi, a te radove je vrlo teško jedinstveno vrednovati. Nije lako jedinstveno vrednovati ni njegovu sposobnost u nastavi, ni njegov utjecaj na operativu. Zbog toga se zasad odustalo i od procjenjivanja radnih osoba iz rada nastavnika, asistenata i ostalih suradnika. Odlučilo se pristupiti procjeni samo režijskih radnih mjesta iz radnih osoba. Ipak, da bi se moglo voditi računa o željenom rasponu bodova, odnosno osobnih dohodaka radnih mjesta, odnosno radnih osoba, s najnižim i najvišim brojem bodova, i da bi se mogli prema poznatim odnosima za nastavnike, asistente i ostale suradnike razmjerno lako utvrditi odnosni brojevi bodova, potrebno je u procjenu uključiti i standardno radno mjesto i osobu redovnog profesora koji obavlja 100% nastavne obaveze, 100% znanstveno-istraživačke obaveze i 100% obaveznog utjecaja na operativu. To smo učinili uključivši u navedene faze po toč. c. i d. ocjenjivanje i pretvaranje u bodove i zahtjeva E (posebni uvjeti za zvanje redovnog profesora).

OSTALE POJEDINOSTI

Ovdje ćemo uz svaku navedenu fazu, odnosno osnovnu postavku, navesti eventualno potrebne ostale pojedinosti:

Ad a) Čitavo to istraživanje ima se, dakle, protegnuti na svo režijsko osoblje Šumarskog fakulteta, koje je zaposleno u Zagrebu (dakle, bez onog zaposlenog u Zalesini, Lipovljanima i drugim fakultetskim šumskim objektima). Tu se ne ubrajaju nastavnici, asistenti i ostali suradnici. Potrebno je sastaviti popis navedenih režijskih radnih mjesta i odnosnih režijskih radnih osoba. Izuzetno će se pak uključiti standardno radno mjesto i osoba redovnog profesora. To stoga, da se prema njemu (kao "pilotu", "sidrištu") mogu pravilno odmjeriti bodovi (vidi toč. g.) ostalih ocjenjivanih radnih mjesta, pa i bodovi za ostala nastavička, asistentska i ostalih suradnika neocjenjivana radna mjesta (koristeći uobičajene odnose prema nekadašnjim zakonskim propisima, prijedlozima Sveučilišta i dr.).

Ad b) Opise pojedinih radnih mjesta i radnih osoba vršit će tim, tj. grupa od 4 člana (predstavnik raznih slojeva iz fakultetske strukture, npr.: suradnik, tehničar, administrativac i "fizički" radnik). Uputstva će im za to dati i uvesti

će ih u taj rad, te vršiti kontrolu - asistenti sa katedri koje se bave znanstvenom organizacijom (Šumsko-gospodarski odjel i Drvarski odjel).

Ad c) Zahtjevi (njihove komponente) koji će se ocjenjivati vide se iz priloženog obrasca 1. Zahtjevi A, B, C, D uzeti su iz bivše jedinstvene metodologije za procjenu radnih mjesta u Jugoslaviji (7). Zahtjeve E dodali smo, jer predstavljaju dodatne uvjete za postizanje zvanja i normalno vršenje (100%) zadaća na radnom mjestu redovnog profesora (standardno). Zahtjevi F predstavljaju individualne varijabilne dodatne (pa eventualno i odbitne) karakteristike konkretne radne osobe, odnosno njezina rada.

Svaki zahtjev treba se ocijeniti jednom ocjenom 1-10, po njegovim komponentama. Kriterije za tih 10 stupnjeva definirat će tim nastavnika koji se bave znanstvenom organizacijom na Fakultetu (Šumsko-gospodarski i Drvarski odjel), i to za svaku komponentu zahtjeva.

Samo ocjenjivanje pojedinog zahtjeva (eventualno pojedine njegove komponente) po svima radnim mjestima i njihovim radnim osobama vršit će svaki za sebe, tj. pojedinačno (samostalno), član pojedine komisije. Čitav niz tih komisija izabrat će Zbor radnih ljudi Fakulteta: ukupno 6 (eventualno 28) posebnih komisija. Svaka komisija imat će 4 člana (predstavnik raznih slojeva iz fakultetske strukture npr.: nastavnik, tehničar, administrativac, "fizički" radnik). Komisija će upoređivati individualne procjene, odlučivati o njihovim korekturama, odnosno odobravati računanje aritmetičkih sredina od individualnih procjena pojedine komponente pojedinog zahtjeva radnog mjesta, odnosno radne osobe. Time se želi osigurati što veća objektivnost utvrdjene ocjene pojedine komponente pojedinog zahtjeva - radnog mjesta, odnosno radne osobe. (Vidi o tome Spearman - Brownovu jednadžbu (5, str. 44); ako npr. prosječna objektivnost jednog procjenitelja iznosi 0,50 - pri ocjeni koja je dobivena kao prosjek neovisnih procjena dvojice procjenitelja objektivnost iznosi već 0,67, kod trojice 0,75, kod četvorice 0,80 (dovoljno!), kod petorice 0,83, a kod deseterice čak 0,91 !).

Ad d) Težine pojedinih zahtjeva (njihovih komponenta) ovise o poslovnoj politici koju definira Zbor radnih ljudi Fakulteta, utvrđujući multiplikatore za ocjene (1-10) pojedinih komponenta pojedinog zahtjeva. Ti multiplikatori, odnosno težine pojedinih ocjena pojedinih komponenta pojedinog zahtjeva, kreću se obično u

PROCJENA RADNIH MJESTA I OSOBA

Obrazac 1.

ZAHTEVI I NJIHOVE KOMPONENTE	Ocjena
A - <u>Znanje i sposobnost</u>	
1. A ₁ Školsko znanje - teorijska obuka	
2. A ₂ Stručnost - praktična obuka	
3. A ₃ Spretnost	
4. A ₄ Rukovođenje	
B - <u>Odgovornost za:</u>	
5. B ₁ Pravilno obavljanje radova i poslova	
6. B ₂ Sredstva rada	
7. B ₃ Proces rada i sigurnost drugih	
8. B ₄ Vršenje posla od općeg značenja za radnu organizaciju	
C - <u>Napor pri radu</u>	
9. C ₁ Umni napor	
10. C ₂ Napor osjetila	
11. C ₃ Fizički napor	
12. C ₄ Napor u odnosu s drugima	
D - <u>Uvjeti rada</u>	
13. D ₁ Opasnost od prehlade i rad na otvorenom prostoru	
14. D ₂ Opasnost od nesretnih slučajeva	
15. D ₃ Temperatura	
16. D ₄ Voda, vlaga, kiseline	
17. D ₅ Prljavština i prašina	
18. D ₆ Plinovi, pare, neugodni mirisi	
19. D ₇ Buka i potresi	
20. D ₈ Blještavost, nedostatak svjetla	
E - <u>Posebni uvjeti za zvanje redovnog profesora</u>	
21. E ₁ Naslovi koji su uvjet za docenta	
22. E ₂ Sposobnost u znanstvenom radu	
23. E ₃ Sposobnost u nastavi	
24. E ₄ Utjecaj na operativu	
F - <u>Individualne karakteristike radne osobe</u>	
25. F ₁ Posebna zaduženja	
26. F ₂ Posebne kvalifikacije	
27. F ₃ Posebne radne sposobnosti	
28. F ₄ Iskorišćenje normalnog kapaciteta radnog mjesta	

rasponu 1 : 4, ali mogu se kretati i u rasponu 1 : 10 (5, uporedi str. 47 i 48). Prijedlog tih multiplikatora dat će Zboru radnih ljudi Fakulteta dvije katedre Fakulteta koje se bave znanstvenom organizacijom. One će početi pri probnim računanjima tih multiplikatora od željenog raspona između osobnih dohodaka radnih mjesta s najnižim i najvišim brojem bodova (npr. 1 : 5,0). Taj željeni raspon je jedina "čvrsta točka" pri probnim računanjima tih multiplikatora.

Uostalom, Ghiselli i Brown (5, str.48) su dokazali da i nije potrebno utvrđivati navedene multiplikatore ako ima npr. barem 4 zahtjeva (komponenta) s interkorelacijom 0,50 i multiplikatorima 1, 4, 7 i 10 (konkretno ima više zahtjeva /komponenta/ - vjerovatno - bit će odabrani manji rasponi multiplikatora, što još više govori u prilog tvrdnji da se računanje s multiplikatorima (težinama) zapravo ne isplati ...). Ono se vrši više zbog toga što šire mase to ne razumiju a čini im se opredanije da se upotrijebe multiplikatori (težine) ... (5, str. 45-49).

Ad e₁) Izbor glavnih (režijskih) radova i poslova obuhvaća: čišćenje prostorija, nošenje drva i potpaljivanje peći, strojopis, računanje računskom mašinom, crtanje, vođenje urudžbenog zapisnika i poslovnih knjiga katedre, i sl. Ad e₂) Ocjenjivanje pojedinih komponenata zahtjeva i tu se vrši ocjenama 1-10, držeći se definiranih kriterija. Ad e₃) Pretvaranje ocjena za komponente zahtjeva A, B, C u bodove i tu se vrši primjenom multiplikatora (težina) iz toč. d. Ad e₄) Utvrđivanje postotnog učešća tih izabranih glavnih (režijskih) radova i poslova po pojedinom radnom mjestu utvrđuje se ocjenom ili metodom trenutačnih opažanja ili kronometriranjem vremena obavljanja tih radova i poslova. Ad e₅) Ponderiranje broja bodova za pojedino radno mjesto vrši se pomoću postotaka učešća vremena pojedinih radova i poslova. Ad e₆) Pri usaglašavanju brojeva bodova za pojedino radno mjesto uporedbom podataka pod toč. e₅ i toč. d. - treba dati prednost podacima po toč. e₅ jer se temelje na metodi koja je više analitička nego li ona pod toč. d.

Ad f) Tako usaglašene bodove po zahtjevima A, B, C treba zbrojiti s bodovima zahtjeva D, E, F za svako radno mjesto, odnosno radnu osobu, režijskog karaktera, te sastaviti rang-listu sumarnih bodova. Tu listu, koja sadrži i bodove po pojedinim komponentama zahtjeva treba podvrgnuti svestranoj diskusiji Zbora radnih ljudi Fakulteta. Na tom temelju, lista se može eventualno korigovati, sve dok je Zbor radnih ljudi Fakulteta prihvati!

Pri tome može Zbor radnih ljudi Fakulteta promijeniti ranije prihvaćene multiplikatore (težine). U tom slučaju, ta metodika omogućava razmjerno lako ponavljanje navedenog pod toč. d, e₃ i e₅, te f. Prema tome, ne treba ponavljati opsežno ocjenjivanje komponenata zahtjeva (pod toč. c.).

Ad g) Ukoliko je poremećen ranije određen (željeni) raspon između radnih mjesta s najnižim i najvišim brojem bodova (npr. 1:5), taj odnos "n" lako je uspostaviti, tako da se svim radnim mjestima, odnosno radnim osobama, doda izračunati konstantni iznos bodova "x". Taj se iznos može lako izračunati po jednadžbi:

$$x = \frac{N_{\max} - n \cdot N_{\min}}{n - 1}$$

pri čemu:

N_{\max} označuje maksimalni broj bodova,

N_{\min} označuje minimalni broj bodova,

a ostali znakovi imaju već navedena značenja.

ZAKLJUČNA NAPOMENA

Navedena metodika prije primjene treba da se objasni i prihvati od strane obiju katedri Fakulteta koje se bave znanstvenom organizacijom: Osnovne organizacije SKJ Fakulteta, Osnovne organizacije sindikata Fakulteta i Zbora radnih ljudi Fakulteta. Njezina primjena treba se, takodje, ostvarivati u znaku najveće demokratičnosti i javnosti (uporedi 5).

L I T E R A T U R A

1. Dešić, V.: "Modeliranje organizacije preduzeća", Beograd, 1970.
2. Hilf, H.H.: "Nauka o radu. Osnove ispitivanja učinka i oblikovanja rada", preveo s njemačkoga S. Bošnjak ("Arbeitswissenschaft", Munchen 1957.), Rijeka, 1963.
3. Kraljić, B.: "Stimulativna raspodjela ličnih dohodaka na pojedine radnike u šumsko-privrednoj organizaciji", Narodni šumar, 8/9, 1969., str. 409-420.
4. Novak, M.: "Teorija i praksa procjene rada", Savezni centar za obrazovanje rukovodnih kadrova u privredi, Zagreb 1961.
5. Novosel, P.: "Procjenjivanje uspješnosti rada", Savezni centar za obrazovanje rukovodnih kadrova u privredi, Zagreb, 1962.
6. REFA: "Methodische Grundlagen der analytischen Arbeitsbewertung", Munchen, 1956.
7. Šulterer, V. - Cajzler, E.: "Analitička procjena radnih mjesta", Zavod za unapređenje produktivnosti rada Zagreb, Zagreb, 1961. (umnoženo ciklostilom).

Dr Branko Kraljić, dipl. ing.

DIE GRUNDCHARAKTERISTIKEN DER BEWERTUNG DER REGIE-ARBEITSSTELLEN
ZWECKS VERBESSERUNG DER SYSTEMISATION DER ARBEITSSTELLEN UND
DER STIMULATIVITÄT DER VERTEILUNG AUF DER FORSTLICHEN
FAKULTÄT DER UNIVERSITÄT ZAGREB

Zusammenfassung

Der Autor schlägt eine Methodik vor, welche die Kombination der folgenden Bewertungsmethoden darstellt: a) der "analytischen Bewertung der (Regie-) Arbeitsstellen", b) der "analytischen Bewertung der (Regie-) Arbeiten und Tätigkeiten", c) der "partiellen analytischen Bewertung der (Regie-) Werkstätten".

Im Abschnitt a) schliesst der Autor gewisse Einzelheiten, die aus der Literatur über die analytische Bewertung der Werkstätten bekannt sind, ein, und zwar: eine verhältnismässig grosse Anzahl der Schätzer, mehr objektives Vorschlagen der Multiplikatoren (Gewichte der Punktwerte), Demokratismus und Offenheit der Bewertung u.a.m. Dies war bisher nirgends üblich, es erhöht jedoch erheblich die Objektivität der Bewertung.

Im Abschnitt b) bewertet der Autor vorerst die Hauptregie-Arbeiten und -Tätigkeiten (gemäss den Forderungen A,B,C) bis zur Erlangung ihrer Punktwerte, sodann stellt er den prozentuellen Zeitanteil dieser Arbeiten und Tätigkeiten für die einzelne Arbeitsstelle fest, und auf Grund dessen wiegt die Anzahl der Punktwerte für die einzelne Arbeitsstelle ab. Dadurch wird eine wirksame Kontrolle der entsprechenden Punktwertzahlen für die einzelne Arbeitsstelle (gemäss den Forderungen A,B,C), die durch die Anwendung der Methode a) gewonnen wurden, ermöglicht.

Sodann setzt der Autor mit der Bewertung der Arbeitsstellen gemäss den Forderungen E, die sich auf besondere Bedingungen für den Posten bzw. die Arbeitsstelle des ordentlichen Professors beziehen, fort. Auf diese Weise wird auch der "Pilot" bewertet und gemäss dem nach den Vorschlägen der Universität u. a., die Punktwerte für die unbewertete Arbeitsstellen der übrigen Posten der Lehrer, Assistenten und Mitarbeiter festgesetzt werden.

Im Abschnitt c) schliesst der Autor die Bewertung der einzelnen Werkstätigen, welche die bewerteten Arbeitsstellen - gemäss den Forderungen F besetzen, die sich auf die individuellen Charakteristiken des Werkstätigen beziehen ein. Abschliessend wird auch das Ausnutzungsprozent der normalen Kapazität der Arbeitsstelle einbegriffen. Dadurch wird auch die Erkenntnis beachtet, dass in den Regiediensten - vornehmlich an den Fakultäten, Instituten u.ä. - die werktätige Person eine besonders wichtige Rolle (vielleicht auch eine wichtigere als die Arbeitsstelle) spielt.

Das Grundformular, das sich auf die Forderungen A,B,C,D bezieht, richtet sich nach der einstigen einheitlichen Methodologie für die Bewertung der Arbeitsstellen in Jugoslawien.

Diese Methodik kann die Arbeitsbewertung nicht nur auf den Fakultäten sondern auch in allgemeinen in den Regiediensten verbessern - und dies bedeutet auch in den Erzeugungsorganisationen.