

MOGUĆNOST PRIMJENE METODE USPOREDBE U PAROVIMA PRI NAGRADJIVANJU PREMA RADU

Nagradjivanje prema radu još uvijek je jedan od najvećih problema naših radnih organizacija unatoč niza prihvatljivih metoda. Najčešće je primjenjivana analitička procjena grupe poslova, no i u njejoj primjeni osjeća se jak subjektivizam. Pokušao sam da u članku prikazem dogradnju tog sistema metodom usporedbe u parovima. Sistemskim pristupom raščlanjivanja radne organizacije na primjeru jedne radne jedinice uočeni su problemi koji ostaju i nakon uvođenja analitičke procjene poslova, a dan je model po kojem će radnici sami ocjenjivati sebe-usporedbom. Činjenica je da oni se be ipak najbolje poznaju koliko tko vrijedi i radi.

Drugi doprinos primjene ove metode je u uključivanju svih zaposlenih u problem raspodjele osobnih dohodaka. A kada se to uspije ta da će se radnici gotovo sigurno uključiti i u ostale probleme organizacije i samoupravljanja i podići ih na višu razinu.

UVOD

"Rad i rezultati rada određuju materijalni i društveni položaj čovjeka, na osnovi jednakih prava i odgovornosti. Nitko ne može ni neposredno ni posredno stjecati materijalne i druge koristi eksploatacijom tuđeg rada. Nitko ne smije na bilo koji način onemogućivati ni ograničavati radnika da ravnopravno s drugim radnicima odlučuje o svom radu, o uvjetima i o rezultatima svojega rada". Tako govori član 11. Ustava SFRJ. Međutim, problem nastaje kod podjele rezultata rada. Pitanje je kako podijeliti ostvareno. U klasičnom kapitalizmu "vlasnik" će platiti radnika onoliko koliko on smatra da mu vrijedi sa željom da to bude što niže, ovisno o zakonima tržišta. Iz želje da ostvari što veći profit nastojat će boljeg radnika zadržati plativši mu više, onog lošijeg manje itd. Njegovo mišljenje je menitorno. Međutim, u našem samoupravnom socijalističkom društvu, gdje svi radnici imaju pravo odlučivanja, gdje nema "vlasnika" koji bi o vrijednosti radnika sam odlučivao, postavlja se problem kako sva ta mišljenja i želje uskladiti. Postoje različite metode, ovisno kako se provode i za koje uvjete.

U ovom radu pokušat ću dati prilog objektivnijem utvrđivanju osobnih dohodaka u radnoj organizaciji. Radi se o bodovnoj metodi, a procjenjivači su rukovodioci koji se ne ocjenjuju. Ovo pomalo

Podsjeća na "vlasnika" iz kapitalističkih odnosa, s razlikom da se tu radi o vlasniku koji ne podliježe poslovnom riziku, već riziku gubitka rukovodećeg položaja. Jedan od njegovih interesa je što može ostvariti nagradjujući "svoje" ljude, a ne najbolje radnike. Suprotno interesu je savjest. Pitanje je što će kad i u kojem slučaju prevagnuti. Kako živimo u samoupravnom socijalističkom društvu čiji je cilj što neposrednije i demokratskije upravljanje i odlučivanje, treba pronaći takve načine i metode kojima će se to moći ostvariti. Jedna od metoda, koja bi se mogla upotrijebiti, je metoda usporedbe u parovima. Mislim da je prilično prihvatljiva u nizu manjih radnih organizacija ili u većim radnim organizacijama s manjim organizacijskim cjelinama (OOUR), a u cilju veće neposrednosti u odlučivanju radnika na raspodjelu osobnih dohodaka.

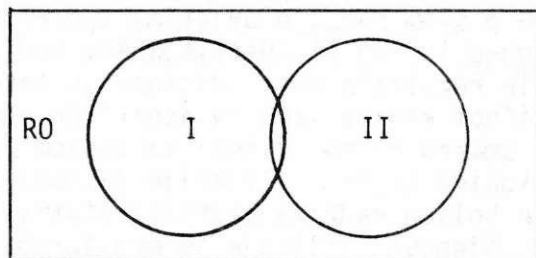
Ovom bi se metodom takodjer mogle korigirati "osnovice" koje se donose na temelju analitičke procjene poslova i često su rezultat pozicije, radnog mjesta i kvalifikacije, a ne stvarnog rada radnika, što ćemo vidjeti iz slijedećeg primjera jedne radne organizacije "X" prehrambene industrije.

1. PRIKAZ RADNE ORGANIZACIJE "X" PREHRAMBENE INDUSTRIJE

Radna organizacija "X" sastoji se od dva lokacijski odijeljena pogona, Pogon I i Pogon II. Ovo možemo prikazati shematski kao sistem 1) od dva podsistema:

Grafički prikaz sistema radne organizacije "X"

Slika 1

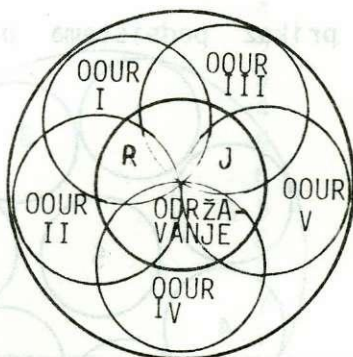


1) O pojmu sistema postoje razna mišljenja i definicije, npr. prema Churchamu "sistem je kompleks međusobno povezanih funkcija i njegovih komponenata". Po Majminasu: "Pod sistemom se u kibernetici obično podrazumijeva ukupnost međusobno povezanih promjenljivih 'elemenata' ili 'blokova', pri čemu se posljednji sa svoje strane mogu promatrati u svojstvu sistema". Po Djuraševiću: "sistem je skup od nekoliko komponenata, međusobno povezanih u djelovanju i s međusobnim utjecajima".

Budući želim obraditi određenu grupu ljudi koji se nalaze u pod-sistemu I, zanemarit ćemo podsistem II, i nadalje govoriti samo o podsistemu I kao sistemu.

Sistem I zbog specifičnosti posla možemo podijeliti na 6 manjih podsistema.

Grafički prikaz

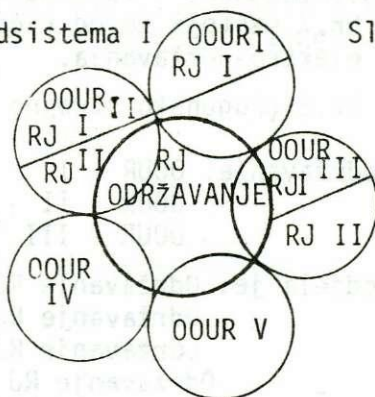


Slika 2

Svaki od ovih podsistema treba sistem održavanja, a ovaj sistem ostvaruje dohodak naplatom za poslove održavanja od ostalih podsistema, što je osnovna interakcijska veza. Sistem možemo po potrebi dijeliti dalje, pa će nova podjela izgledati ovako (Slika 3).

Prikaz daljnje podjele podsistema I

Slika 3



Ova podjela potrebna nam je zbog toga što je dio radnika podsistema održavanja stalno vezan za neke podsisteme. Ostale veze su povremen, tj. to su popravci putem radnih naloga. Nas posebno interesira podsistem ODRŽAVANJE, pa ćemo izvršiti i detaljnu podjelu tog podsistema. Ona izgleda ovako:

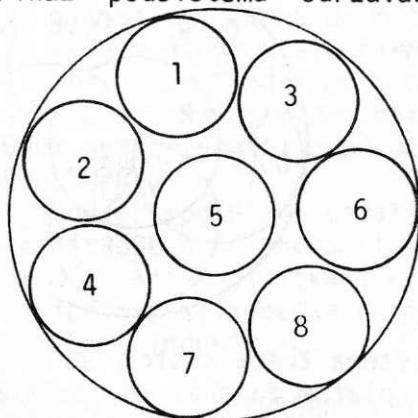
1. Pripremno rukovodeći dio
2. Strojbravarsko cjevarska radionica
3. Strojna obrada
4. Limarska radionica

5. Stolarska radionica
6. Zidarsko keramičarska radionica
7. Elektro održavanje
8. Pogonsko strojno održavanje

I ovu podjelu možemo prikazati shematski.

Grafički prikaz podsistema održavanje

Slika 4



Potrebna je i daljnja podjela ovog podsistema. Podijelit ćemo podsistem ODRŽAVANJE, i to podsistem ovog sistema br.7 i br.8. Podsistem br.7 sastoji se od radioničkog elektro-održavanja i pogonskog elektro-održavanja.

Podsistem br.8 (Pogonsko strojno održavanje) dijeli se na tri dijela:

Pogonsko održavanje: OOUR - I
OOUR - II
OOUR - III

Daljnja podjela je: Održavanje RJ I
Održavanje RJ II
Održavanje RJ III
Održavanje RJ IV
Održavanje RJ V

Sada smo od dva podsistema dobili 7, što znači da imamo ukupno 13 podsistema. Daljnja podjela sistema nije nam potrebna. Radi preglednosti prikazat ćemo i ovo grafički.

Grafički prikaz konačne podjele podsistema održavanje Slika 5

1	2	3	4	5	6	
8	9	4	5	5	4	
7	8	9	10	11	12	13
6	6	5	8	9	7	7

Broj izvršilaca po podsistema sistema Održavanje Tabela 1

Podsistem	Broj izvršilaca
1	8
2	9
3	4
4	5
5	5
6	4
7	6
8	6
9	5
10	8
11	9
12	7
13	7
Podsistem ODRŽAVANJE	83

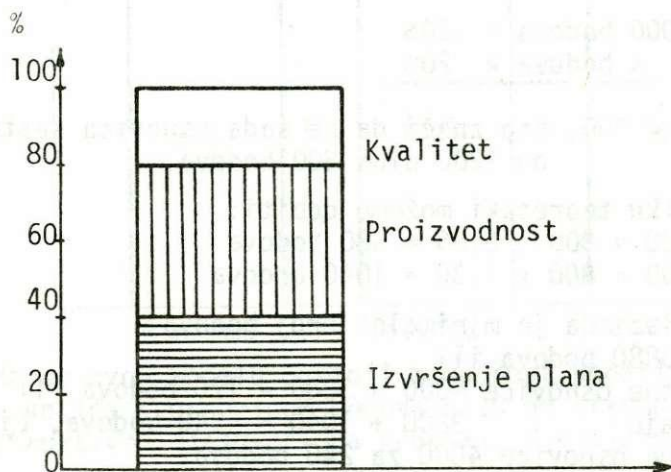
2. STRUKTURA OSOBNIH DOHODAKA U PODSISTEMU ODRŽAVANJE

Radnici podsistema Održavanje ostvaruju ukupan prihod te dohodak, a iz njega raspodjelom i svoje osobne dohotke. Osobni dohoci ostvaruju se na temelju:

- izvršenja plana proizvodnje
- proizvodnosti rada proizvodnih pogona
- "kvalitete vlastitog rada"

Podjelu možemo prikazati grafički.

Grafički prikaz strukture osobnih dohodaka radnika Slika 6



2.1. Primjer dosadašnjeg ocjenjivanja radnika prema pravilniku o utvrđivanju radne uspješnosti radnika

Prema pravilniku o raspodjeli osobnih dohodaka u obračun osobnih dohodaka uzima se 20% od osnovice bodova, i to u mogućem rasponu od 85 do 130% po četiri kriterija:

1. opsegu, odnosno kvantitativnom izvršenju radnih zadataka (I_o)
2. kvaliteti rada (I_k)
3. ažurnosti posla i rokova (I_a)
4. odnosu prema radu i korištenju radnog vremena (I_r)

Ovo je izraženo i formulom:

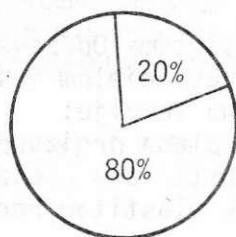
$$I = \frac{I_o + I_k + I_a + I_r}{n} \cdot \text{tfk}, \text{ gdje je}$$

n = broj indeksa

tfk = postotak učešća

Indeksi I_o do I_r jesu ova 4 kriterija u rasponu od 85 do 130, n je 4 jer imam 4 kriterija, a tfk je za naš slučaj 20% (Sl.7)

Grafički prikaz postotka učešća u OD



Slika 7

Da bi ovo bilo jasnije, prikazat ćemo u primjeru. Uzmimo da je prosječna osnovica 4000 bodova.

Osnovica je 4000 bodova = 100%
x bodova = 20%

$$x = \frac{4000 \cdot 20}{100} = 800, \text{ što znači da se sada osnovica sastoji od 3200 plus 800 bodova.}$$

Prema pravilniku teoretski možemo dobiti:

min 85% od 800 = 800 · 0,85 = 680 bodova

max 130% od 800 = 800 · 1,30 = 1040 bodova

iz čega proizlazi da je minimalni broj bodova

3200 + 680 = 3880 bodova ili

manje od početne osnovice 4000 - 3880 = 120 bodova ili

u drugom slučaju 3200 + 1040 = 4240 bodova, tj.

više od početne osnovice 4000 za 240 bodova.

Raspon je + 240 do - 120 = 360 bodova.
To možemo izraziti i u postotku (%), pa je

$$\begin{array}{l} \text{min} \quad 3880 \text{ bodova} = x \% \\ \quad \quad 4000 \text{ bodova} = 100\% \end{array}$$

$$\text{tada je } x = \frac{3880 \cdot 100}{4000} = 97\% \text{ ---- } - 3\%,$$

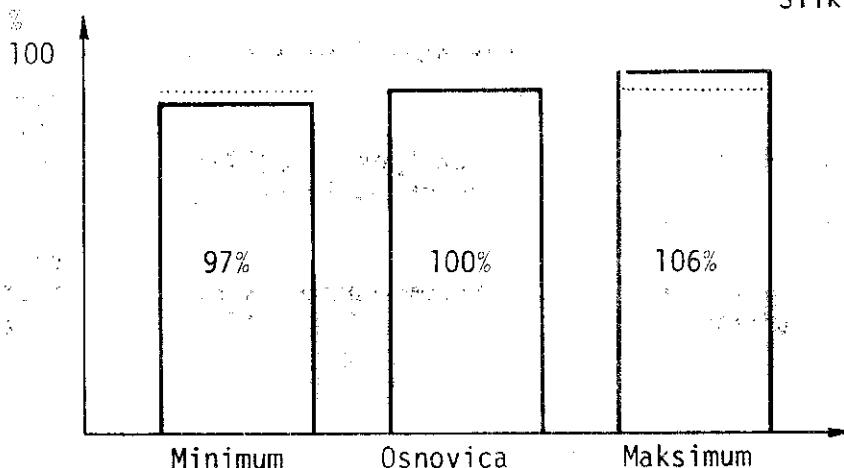
$$\text{a max} \quad \begin{array}{l} 4240 \text{ bodova} = x \% \\ 4000 \text{ bodova} = 100\% \end{array}$$

$$x = \frac{4240 \cdot 100}{4000} = 106\% \text{ ----- } + 6\%.$$

Iz ovog je vidljivo da radnik ocijenjen s minimalnim brojem bodova može dobiti 3% manji osobni dohodak od predviđenog analitičkom procjenom poslova, ili ocijenjen maksimalnim brojem bodova dobit će 6% veći osobni dohodak, što mu može smanjiti osnovicu osobnog dohotka na 97% ili povećati na 106%. Ovo je teoretska razlika. Praćenjem prosječnih ocjena kroz 6 mjeseci vidjelo se da teoretska razlika od 9% nije ostvarena ni jedanput, tj. da nema minimalnih prosječnih ocjena, već se ocjene kreću u rasponu od 110 do 125. (Mogući raspon ocjena je od 85 do 130 bodova). Možemo na istom primjeru izračunati kakva će biti razlika prema ovim podacima.

Grafički prikaz razlike u osobnim dohocima radnika ovisno o broju bodova po pravilniku o kvaliteti rada radnika

Slika 8



Vidimo da po ovom modelu postoji mogućnost negativnog predznaka, tj. može se ići s osnovicom bodova niže od standardne za 3%, što može destruktivno djelovati na radnika. Vjerojatno se zbog toga

u praksi to nije ni dogodilo. Do sada ni jedan prosjek bodova nije bio ispod 105. No baš iz tog razloga dolazi do sužavanja teoretske razlike od 9% na 3%, tj. do izjednačavanja OD s postavljanim bodovima po analitičkoj procjeni poslova, pa tako ovaj model gubi svrhu. Druga greška je u tome što ocjenjuju poslovodje ili brigadiri svaki svoju grupu, a oni imaju određene "slabosti" koje smanjuju točnost ocjene. Najuobičajene pogreške procjenitelja jesu tzv. tipične i konstantne pogreške poznate pod imenom:

"- halo efekt

- logičke pogreške
- pogreške kod rasta
- pogreške blizine
- pogreške blagosti
- pogreške strogosti
- pogreške centralne tendencije".²⁾

Baš iz ovih razloga došlo je do konfliktnih situacija između pojedinih radnika i brigadira kao procjenitelja, pa čak i do fizičkih obračuna, a jedan slučaj završio je i na sudu. Ovo me je motiviralo da pokušam pronaći neki objektivniji način ocjenjivanja kako bi se izbjegle ovakve situacije. Pojavljuje se problem kako valja raspodijeliti što objektivnije ostvareni dohodak. U tabeli 2 prikazan je startni broj bodova po analitičkoj procjeni poslova. Ovo podsjeća na veličinu indeksa društveno priznatih s obzirom na kvalifikaciju ili stručnu spremu prema UKR-u.

2.2. Pretpostavka preklapanja kvalifikacija i kvalitete radnika

Ne smijemo zaboraviti da školska sprema nije jedini parametar, već da postoje i drugi vrlo važni parametri, kao radno iskustvo, radni uvjeti, nadarenost za neki posao, motiviranost itd. Ljudi se po kvaliteti svog rada, sposobnostima i znanjima razlikuju. S višom kvalifikacijom ili stručnom spremom razlike će biti sve veće te će doći do preklapanja sposobnosti, znanja i kvalitete rada, odnosno udjela u ostvarenom dohotku s kvalifikacijama, odnosno stručnom spremom.

2) Grupa autora: *Vrednovanje rada i raspodjela osobnih dohodaka*, Informator, Zagreb, 1977, str.5.

Struktura bodovanja radnika Održavanja postojećim načinom

Tabela 2

Gru- pa	Red. broj	Naziv radnog mjesta	Ime iz- vršioaca	Kvalifikacija		Br.bodova po APRM	Pros.j. ocjena	Udio os- nove za bodova- nje	Bodovano
				Stvar- na	Zah- tjev				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	1.	Šef održ.pog.I	S.T.	VSS	VSS	5768	-	-	-
	2.	Poslovodja el.odr.	B.V.	VKV	VS/VKV	5542	-	-	-
	3.	Šef pog.OOUR čok.	L.R.	VS	VSS/VS	5578	-	-	-
	4.	Šef pog.OOUR des.	K.D.	VKV	"	5578	-	-	-
	5.	" bom.	P.S.	SSS	"	5578	-	-	-
	6.	Posl.održavanja	M.S.	VKV	VKV	4766	-	-	-
	7.	Operativ.teh.st.	K.Ž.	SSS	SSS	3705	-	-	-
	8.	" " el.	P.J.	SSS	SSS	3705	-	-	-
II	9.	Brig.paroinst.i stroj.rad.	P.I.	VKV	VKV	4430	123	886	1089
	10.	Strojbravar	M.M.	KV	VKV	3985	120	797	956
	11.	"	P.M.	VKV	VKV	3985	123	797	980
	12.	"	P.S.	KV	VKV	3985	113	797	900
	13.	"	V.L.	VKV	VKV	3985	123	797	980
	14.	Varilac	M.S.	KV	VKV	3949	113	789	891
	15.	"	K.M.	KV	VKV	3949	123	789	970
	16.	Vagar	P.Dj.	VKV	VKV	3689	116	737	854
	17.	Pomoćni radnik	P.J.	NK	PK	2444	120	488	585
	III	18.	Brig.strojne obr.	B.J.	VKV	VKV	4547	130	909
19.		Kovinotokar	B.A.	VKV	VKV	4011	120	802	962
20.		"	M.M.	KV	VKV	4011	123	802	986
21.		Glodač	P.I.	VKV	VKV	4011	116	802	930

M.Marukić. Metode usporedbe
u parovima

Zbornik radova (1979), 2-3

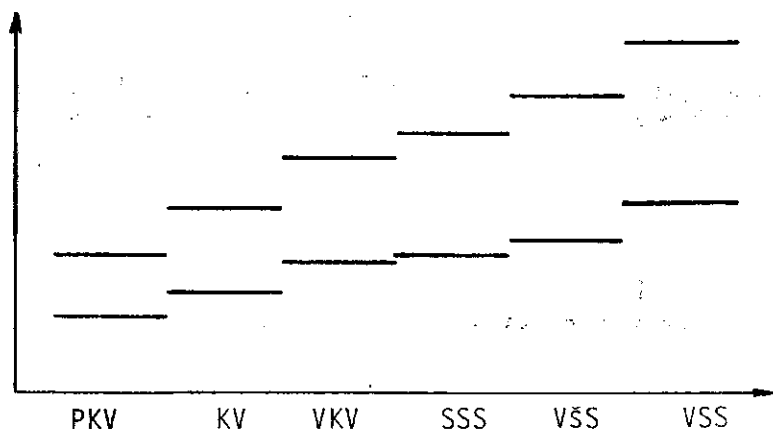
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IV	22.	Brigadir lim.radova	A.Dj.	KV	VKV	4238	123	847	1041
	23.	Limar	V.Dj.	VKV	VKV	3879	123	775	953
	24.	"	M.Dj.	KV	VKV	3879	123	775	953
	25.	"	J.I.	VKV	VKV	3879	123	775	953
	26.	"	S.Dj.	VKV	VKV	3879	120	775	930
V	27.	Brigad.stol.rad.	S.J.	KV	VKV	4271	123	854	1050
	28.	Stolar	N.J.	KV	VKV	3871	120	756	907
	29.	"	R.M.	VKV	VKV	3871	120	756	907
	30.	" KV	P.S.	PK	KV	3059	120	611	733
	31.	Remoenaar	P.D.	PK	KV	2848	120	569	682
VI	32.	Brigadir zid.radova	M.M.	KV	VKV	3939	120	787	944
	33.	Zidar	K.J.	KV	KV	2831	120	566	679
	34.	Pomoćni zidar	A.V.	NK	PK	2444	120	488	585
	35.	Zidar	I.	KV	KV	2834	120	566	679
VII	36.	Brigadir el.održav.	I.S.	VKV	VKV	4491	123	898	1104
	37.	Elektrićar KV	Š.J.	KV	KV	3300	116	660	765
	38.	"	T.V.	KV	KV	3300	120	660	792
	39.	TT mehanićar	B.Dj.	KV	KV	3310	116	662	767
	40.	Monter za održav.diz.	L.D.	VKV	VKV	4223	123	844	1038
	41.	Pomoćni elektrićar	Š.M.	NK	PK	2444	120	488	585
VIII	42.	Pogonski elektrićar	H.D.	KV	VKV	4173	123	834	1025
	43.	" "	D.Z.	KV	VKV	4173	123	834	1025
	44.	" "	M.A.	VKV	VKV	4173	120	834	1000
	45.	" "	P.I.	KV	VKV	4173	120	834	1000
	46.	" "	S.F.	VKV	VKV	4173	120	834	1000
	47.	" "	F.I.	SSS	VKV	4173	123	834	1085
IX	48.	Brig.pog.mehan.ćok.	C.V.	KV	VKV	4862	123	972	1195
	49.	Pog.meh.	K.S.	VKV	VKV	4182	126	836	1053
	50.	" "	Š.S.	VKV	VKV	4182	123	836	1028
	51.	" "	K.A.	VKV	VKV	4182	126	836	1028
	52.	" "	P.S.	KV	VKV	4182	126	836	1053

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	53.	Brigad.pog.meh.čok.	K.V.	VKV	VKV	4862	123	972	1195
	54.	Pog.mehaničar	D.M.	VKV	VKV	4182	126	836	1053
	55.	" "	K.M.	VKV	VKV	4182	123	836	1028
X	56.	" "	P.Š.	VKV	VKV	4182	126	836	1053
	57.	" "	P.M.	VKV	VKV	4182	120	836	1003
	58.	" "	R.M.	VKV	VKV	4182	123	836	1028
	59.	" "	P.B.	VKV	VKV	4182	126	836	1053
	60.	Podmazivač	L.I.	KV	PK	3054	123	610	750
	61.	Brigadir RJ des.	L.J.	VKV	VKV	4862	123	972	1195
	62.	Pogonski mehaničar	P.B.	VKV	VKV	4182	126	836	1053
	63.	" "	B.M.	KV	VKV	4182	123	836	1028
	64.	" "	Š.M.	VKV	VKV	4182	126	836	1053
XI	65.	" "	I.A.	KV	VKV	4182	123	836	1028
	66.	" "	L.M.	VKV	VKV	4182	123	836	1028
	67.	" "	D.N.	VKV	VKV	4182	123	836	1028
	68.	" "	P.Š.	VKV	VKV	4182	123	836	1028
	69.	Podmazivač	Č.A.	NK	KV	3054	123	610	750
	70.	Brig.meh.OOUR bom.	B.V.	KV	VKV	4862	120	972	1166
	71.	Pog.mehaničar	R.J.	KV	VKV	4182	130	836	1086
	72.	" "	K.I.	KV	VKV	4182	130	836	1086
XII	73.	" "	P.D.	VKV	VKV	4182	126	836	1053
	74.	" "	B.Z.	VKV	VKV	4182	123	836	1028
	75.	" "	H.M.	KV	VKV	4182	126	836	1053
	76.	" "	G.J.	VKV	VKV	4182	116	836	969
	77.	Brig.meh.OOUR bom.	Lj.M.	KV	VKV	4862	126	972	1224
	78.	Pogonski mehaničar	K.I.	VKV	VKV	4182	123	836	1028
	79.	" "	P.I.	KV	VKV	4182	130	836	1086
XIII	80.	" "	P.F.	VKV	VKV	4182	120	836	1003
	81.	" "	D.D.	VKV	VKV	4182	123	836	1028
	82.	" "	P.I.	VKV	VKV	4182	126	836	1053
	83.	Podmazivač	P.K.	NK	KV	3054	120	610	732

Izvor podataka: Zapisnici s RS OOUR-a Održavanje i Popis radnika OOUR-a "Održav."

Pretpostavka preklapanja znanja i znanosti, tj. udjela u ostva-
renom dohotku s kvalifikacijom, odnosno stručnom spremom

Slika 9



U našem slučaju radi se uglavnom o kvalifikaciji KV i VKV, tj. o majstorima raznih struka. Kvalifikacija i visoka kvalifikacija stječe se školovanjem i ne daje neke značajne razlike u kvalite-
ti. No razlike između majstora i majstora su velika bez obzira na kvalifikaciju, a posljedica toga je i različit udio u stjecanju dohotka. Međutim, kod raspodjele to nije slučaj. Grupa ipak zna koji je radnik bolji od kojega. No bez određene metode teško će se rangirati.

U tabeli 2 kolona br.8 prikazane su prosječne ocjene za prva tri mjeseca 1979. Vidljivo je da nema znatnih odstupanja u ocjenama. Najniža prosječna ocjena za promatrana 3 mjeseca je 113,6, a najviša je maksimalna, 130. Znači da je raspon ($130-85=45$) bodova. Iz ovakvih podataka moglo bi se zaključiti da su svi gotovo jednaki po kvaliteti, a da su razlike jedino u radnom mjestu, te ovakvo vrednovanje radnika gubi svrhu. Upotrijebimo li metode usporedbe u parovima, vidjet ćemo da ni u grupi jednakih nisu svi jednaki, već postoje razlike.

3. METODA USPOREDBE U PAROVIMA

"Metoda usporedbe u parovima sastoji se u uspoređivanju dvojice po dvojice radnika po principu svaki sa svakim. Pri ovom uspoređivanju procjenitelj treba odlučiti koji je radnik u svakom paru bolji, a koji lošiji. Onaj radnik koji je dobio najviše ocjene, bolji, uključuje se prvi u rang listu, zatim slijedi onaj koji je

dobio nešto manje jena, i tako redom. Na taj se način dobije rang lista ocjena radnika pri čemu se rangovi, ako postoji normalna distribucija, mogu dalje pretvarati u apsolutne razlike. Osnovna prednost ove metode je u tome što njeni rezultati imaju veliku objektivnost. Medjutim, ona ima i ove nedostatke:

- zahtijeva veoma velik obujam poslova
- neupotrebljiva je za ocjenjivanje u malim radnim grupama
- kriterij ocjenjivanja nalazi se unutar radne grupe". 3)

3.1. Tehnika rada metode usporedbe u parovima

Prema tabeli br.2 83 radnika podijeljeno je u 13 grupa unutar kojih će se radnici usporedjivati u parovima. Postoje dvije mogućnosti. Prva je da svaki radnik dobije listić za bodovanje s kombinacijama parova u svojoj grupi, s tim da će ocijeniti sve parove u kombinaciji osim onih gdje je on u kombinaciji s nekim. Ti se parovi jednostavno precrtaju.

Zbroj glasova dat će objektivnu sliku mišljenja grupe, tj. rang po vrijednosti radnika u grupi. Uzmimo npr. grupu II u kojoj ima 9 radnika. Tu će u listiću biti 36 kombinacija.

$$K_n^r = \binom{n}{r} \frac{n(n-1)(n-2)\dots(n-r+1)}{r}$$

$$K_n^r = \binom{9}{2} = \frac{9 \cdot 8}{1 \cdot 2} = 36$$

Treba izraditi listić s 9 kopija s time da se precrta svaki onaj par u kome se radnik ocjenjivač usporedjuje s nekim drugim. Znači da će svaki radnik moći dati bod, odnosno zaokružiti po njegovom mišljenju boljeg u paru u svim kombinacijama osim u onim gdje se on sam usporedjuje. Od 36 kombinacija moći će dati (36-8=28) 28 bodova. Ukupni broj bodova bit će 28 · 9 = 252 boda, podijeljenih na 9 radnika. Radnik s najvećim brojem bodova bit će na prvom mjestu itd.

Kako je svaki radnik ujedno i ocjenjivač, bit će potrebno izraditi onoliko ocjenskih listića koliko je i radnika, tj. 83 ocjenska listića. (vidi tabelu 3).

S obzirom da imamo 13 grupa, trebat će izraditi 13 originalnih ocjenskih listića s potrebnim kombinacijama ovisno o broju radnika u grupi. Kako valja izraditi ocjenski listić, prikazat ću u sljedećem primjeru.

3) *Grupa autora: Vrednovanje rada i raspodjela osobnih dohodaka, Informator, Zagreb, 1977, str.101.*

Priprema za metodu usporedbe u parovima

Grupa rad.	Br. ocj.	Br. list.	Br. komb.	Br. us-poredbi	Br. bod.	Max. br. bod. koje može dob. rad. od ocj.	Max br. bod. po radniku
1	2	3	4	5	6	7	8
I	8	8	28	21	168	6	48
II	9	9	36	28	252	7	63
III	4	4	6	3	12	2	8
IV	5	5	10	6	30	3	15
V	5	5	10	6	30	3	15
VI	4	4	6	3	12	2	8
VII	6	6	15	10	60	4	24
VIII	6	6	15	10	60	4	24
IX	5	5	10	6	30	3	15
X	8	8	28	21	168	6	48
XI	9	9	36	28	252	7	63
XII	7	7	21	15	105	5	35
XIII	7	7	21	15	105	5	35
UKU-PNO:	83	83	242	172	1284		

3.1.1. Izrada ocjenskih listića

Ocjenski listić treba izraditi na formatu papira A4. U zaglavlju treba stajati tekst npr:

"Molim vas da u paru zaokružite onog radnika za kojeg smatrate da je bolji. Smatrate li da su jednaki, ipak zaokružite boljeg". Ljudima treba objasniti da je ocjenjivanje na neki način slično tajnom glasanju, da je anonimno i koja mu je svrha. Ako se ljudi u grupi oslovljavaju po nadimcima, treba izraditi listić s kombinacijama po nadimcima, a i puno ime i prezime. Tehniku pisanja parova najlakše je prikazati na primjeru. Uzmemo li na primjer kombinaciju od 6 članova drugog razreda, to odgovara 7. i 8. grupi u našem slučaju. Zamijenit ćemo imena brojeva od 1 do 6. Evo kako ćemo pisati ove kombinacije:

Imena	A	B	C	D	E	F
Brojevi	1	2	3	4	5	6

Kombinacije

1:2	2:3	3:4	4:5	5:6
1:3	2:4	3:5	4:6	
1:4	2:5	3:6		
1:5	2:6			
1:6				

U listu ćemo pisati ovim redoslijedom:

1:2	3:5
2:3	4:6
3:4	1:4
4:5	2:5
5:6	3:6
1:3	1:5
2:4	2:6
	1:6

Zamijenimo li brojeve imenima, dobit ćemo listu kombinacija grupe:

A:B	D:F
B:C	A:D
C:D	B:E
D:E	C:F
E:F	A:E
A:C	B:F
B:D	A:F
C:E	

Radnik, koji ocjenjuje, ne ulazi u kombinaciju, a da ne bismo za svakog radnika ocjenjivača radili posebnu listu, jednostavno ćemo na njegovoj listi precrtati parove u kojima se on uspoređuje. Tako ćemo na svakoj listi dobiti $K_n^r - (n-1) =$ broj kombinacija koje ocjenjuje svaki radnik. U našem primjeru to će biti:

$$15 - (6 - 1) = 10$$

što znači da će svaki radnik moći zaokružiti u 10 parova boljeg po njegovom mišljenju, tj. utrošiti 10 bodova. Šest radnika podijelit će ukupno 60 bodova. Radnik, koji dobije najviše bodova, bit će prvi, onaj s manje bodova drugi itd.

$$K_n^r = \binom{n}{r} = \frac{6 \cdot 5}{1 \cdot 2} = 15 \text{ kombinacija}$$

$$\binom{n}{r} - (n-1) = 15 - 5 = 10 \text{ kombinacija koje zaokružuje pojedini radnik}$$

$$n-1 = 6-1 = 5 \text{ broj precrtanih kombinacija.}$$

Maksimalni broj bodova koje može dobiti radnik od radnika ocjenjivača je:

$$n-2 = 6-2 = 4$$

Maksimalni broj bodova koje može dobiti radnik

$$(n-2) \cdot n = 4 \cdot 6 = 24$$

Oblik ocjenskog listića

O C J E N S K I L I S T

Radnik A

Upozorenje: "Molim da u paru zaokružite onog radnika za kojeg smatrate da je bolji. Smatrate li da su jednaki, ipak zaokružite boljeg".

1	A	_____	B
2	B		C
3	C		D
4	D		E
5	E		F
6	A	_____	G
7	B		D
8	C		E
9	D		F
10	A	_____	D
11	B		E
12	C		F
13	A	_____	E
14	B		F
15	A	_____	F

Ovakav listić dat ćemo radniku "A". Radniku "B" dat ćemo drugi listić gdje ćemo precrtati sve kombinacije sa B itd. U slučaju većeg broja kombinacija (npr. $n = 9$ $K = 36$ i $n = 8$, $K = 28$) pisat ćemo usporedne parove u ocjenskom listiću u dva reda (primjer 2).

O C J E N S K I L I S T I Ć

A - B	E - F
B - C	F - G
C - D	G - H
itd.	itd.

3.2. Obrada ocjenskih listića

Kad se radnici ocjenjivači na ovaj način ocijene, komisija će pokupiti listiće i na temelju dobivenih bodova izraditi rang liste po grupama. Po potrebi će izraditi listu "ključnih" radnika. Ovo je samo za slučaj ako su velika odstupanja u kvaliteti između grupa. Ključni radnik bit će radnik s prosječnim brojem bodova u grupi. Ovo može izbodovati komisija od više članova ili će se izbodovati sami ključni radnici.

Ova metoda je prilično objektivna i u skladu je s Ustavnim načelima i našim samoupravnim sistemom jer radnik sam odlučuje neposredno o svom osobnom dohotku. Uspoređujući svoje kolege radnik ne vrednuje samo njihov rad već i čovjeka po njegovoj vrijednosti. On ne zna rezultate svog vrednovanja unaprijed. Ova metoda objedinjuje sva ta subjektivna mišljenja grupe u sistem. I radnici kao grupa djeluju kao sistem. Sistem će davati najbolje rezultate kad bude postojao sklad i veze između elemenata sistema, a jedan od glavnih faktora za takav sklad je ne toliko visina osobnog dohotka koliko odnosi koji su u skladu s mišljenjem grupe. Baš iz tog razloga je opravdano da ne mora biti po radu najbolji radnik i najbolje ocijenjen od grupe. Metoda je demokratska, a demokracija je oblik prinude većine nad manjinom. Smatram da u našem sistemu ova metoda ima velike mogućnosti primjene. Svugdje u slobodnom ritmu rada, gdje radnik pojedinac nije vezan normom ili izradom po komadu, ona je primjenljiva. Mogućnosti su njezine upotrebe daleko šire od vrednovanja rada radnika. Može se upotrijebiti pri izboru radnika, društveno političkih kandidata ili npr. trenera u nekom klubu, naravno uz pretpostavku da ima više kandidata. Ona može postati oružje u rukama radnika pri biranju svojih rukovodilaca. U svojoj praksi još nisam naišao na primjer da su radnici birali rukovodilaca.

Postoje mogućnosti da po toj metodi u anketnom obliku pacijenti vrednuju liječnike, zubare, studenti profesore itd. Ne moramo vrednovati samo ljude. Mogu se vrednovati predmeti, stvari, projekti, strojevi i drugo. Sigurno nisam iscrpio sve mogućnosti ove metode, niti ću to moći učiniti. Nažalost, ona je kod nas gotovo nepoznata, a u našoj literaturi može se o njoj naći vrlo malo. U čemu je bit ove metode? Čovjeka je teško rangirati ili izabrati iz mnoštva ono najbolje ili ono što mu se najviše sviđa, no odlučiti u paru što je bolje, što mu se više sviđa, daleko je lakše.

Ovo su sve dobre strane metode, no kao što ništa u životu nije savršeno, nije ni ova metoda.

Ona ima svoj limit. Poslije usporedbe četrdesetak parova čovjek već postaje umoran i ne zaokružuje logično, a to je tek kombinacija bez ponavljanja drugog reda od 10 članova. Doduše ovo se može povećati pomoću ključne funkcije, ali to iziskuje već dobro poznavanje i tehnike i situacije koja se obradjuje. Drugo, metoda je neupotrebiva kod malog broja članova. Nemamo koga s kim uspoređivati. Kriterij ocjenjivanja je unutar grupe koja se ocjenjuje. Zahtijeva puno prethodnih radova i sistematičnosti organizacije. Zahtijeva da se ljudi poznaju.

Medjutim, postoji niz elemenata koji ne idu u prilog ovoj metodi; npr. čovjek je na bolovanju dok se provodi metoda, ili je na dopustu, ili pak radi u smjenama. Što onda valja učiniti? Postoji mogućnost da grupu vrednuje komisija od toliko članova koliko ima grupa, minus jedan član, uz pretpostavku da komisija dobro poznaje one koje ocjenjuje.

Takodjer je problem kad dodje novi radnik. Ovo se može riješiti na taj način da jedno vrijeme bude na prosjeku grupe. Metoda zahtijeva velik obujam poslova i puno kreativnosti uz poznavanje organizacije, ljudi, psihologije. Nema mogućnosti šablone kao kod drugih metoda, pa je uz nepoznavanje te metode i ovo uzrok vrlo male primjene.

Osim usporedbe svaki sa svakim postoji mogućnost da komisija ocijeni svaku grupu. Problem je kako odabrati komisiju, te koja će komisija ocijeniti ovu komisiju. Kad bismo riješili ova dva problema, što je objektivno moguće, mogli bismo daleko brže i lakše izvršiti rangiranje. No ipak na ovaj način se udaljavamo od demokratičnosti i neposrednosti metode.

4. ZAKLJUČAK

Na temelju dobivenih bodovnih rang lista izvršit ćemo rangiranje svake grupe u 4 razreda ovisno o broju dobivenih bodova. Broj bodova za ulazak u određeni razred varirat će ovisno o veličini grupe. Svaki razred donosi određeni broj bodova, viši razred više bodova.

Metoda bi se provela jednom u 6 mjeseci, a svrha bi joj bila korigirati postojeće osnovice koje su često odraz pozicije, tj. radnog mjesta i kvalifikacije, a ne rezultat rada i sposobnosti radnika. Iz tabele 2 vidljivo je da se dosadašnjom metodom nije uspjelo značajno odmaknuti od postavljene osnovice bodova. Razlog je shvatljiv jer ta metoda ne prisiljava da netko mora biti prvi, a netko zadnji. Ocjenjivači su rukovodioci koji u želji da stvore što manje problema daju priližno iste ocjene. Prateći ocjene radnika kroz nekoliko mjeseci vidi se da one ne variraju, pa nema svrhe da se ocjenjuje svaki mjesec. Nije logično da se određene grupacije radnika ne ocjenjuju. Predlažem da se promijeni struktura osobnih dohodaka, tako da se umjesto 20% od osnovice, sl.6, na kvalitet vlastitog rada otpadne i 30%. To bi dalo veću mogućnost stvaranja razlika u osobnim dohocima kod istih osnovica. Budući da "metoda usporedbe u parovima" ne poznaje "jednake", neminovno bi došlo do razlike između stare metode i nove. Prvi u grupi s nižim osnovicama približili bi se ili pretekli one zadnje s višim osnovicama. Time bi otpalo nepotrebno pomicanje kvalifikacije prema više ili nepotrebno promoviranje radnika u rukovodioca, što je dosad bila jedina mogućnost dobiti veći osobni dohodak.

Možda najvažnije što bi se postiglo ovom metodom je neposrednost sudjelovanja u raspodjeli osobnih dohodaka.

L I T E R A T U R A

1. Grupa autora: Vrednovanje rada i raspodjela osobnih dohodaka, Informator, Zagreb, 1977.
2. Radošević D: Teorija sistema, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 1976.
3. Zakon o udruženom radu, Informator, Zagreb, 1976.
4. Ustav SFRJ i SRH "Pregled", Zagreb, 1974.
5. Interni podaci Radne organizacije "X"

Primljeno: 1979-10-21

Marukić M. Die Anwendungsmöglichkeiten die Vergleichsmethode in Paaren bei Arbeitsweisebelohnung.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Arbeitsweisebelohnung ist in vielen Gesetzvorschriften reguliert. Es besteht auch eine Reihe von angenehmen Methoden. Doch besteht das Problem weil immer der starke Subjektivfaktor anwesend. Eine vorteilhafte Methode von Arbeitsbelohnung ist das analytische Pointverfahren. Für Objektivierung dieselbe möglich ist die Arbeitsweise Belohnungsmethode in Paaren anzuwenden. Das Anwendungsmodell ist ein Schema einer Arbeitsorganisation von Ernährungsindustrie gemacht.

Die Vorteile aus dem Gebrauch von dieser Methode sind die Vervollkommenheit des Belohnungssystems und die Einschließung aller Arbeiter in das Verteilungssystem.

Die Folge davon wird die Einschaltung der Arbeitermerkmale, ob nicht auch alle Arbeiter, in der Problematik von der Unternehmungsorganisation, sowie auch in der Arbeitsalleinregierung damit diejenige eine höhere Höhenlage erreicht wird.