

IV. Izvozne cijene

13. Ukoliko su bazne cijene više od izvoznih, izvoz je u načelu slobodan i vrši se preko specijaliziranih izvoznika (u protivnom bi trebalo primjenjivati izvozne takse). Efikasnost izvoza kontrolira se visinom izvozne premije.

14. Izvozne premije trebalo bi odrediti tako da pokriju razliku između izvozne cijene i cijene koja nije manja od garantirane cijene, a manja je od uvozne cijene. Donji limit je očigledan, a gornji proizlazi iz načela da premija mora biti manja od prelevmana. Ukoliko bi premija i prelevman bili isti, onda bi se moglo desiti da se ista količina žita najprije uveze, pa zatim izveze (ili obrnuto). U normalnim uslovima takva transakcija bila bi neracionalna, jer bi zemlja bila jednako snabdjevena žitom prije te transakcije kao i poslije nje, ali uz dodatni rad za dodatni izvoz i uvoz. Međutim, izvoz na skuplja tržišta i uvoz istih količina s jeftinijih tržišta treba, naravno, stimilirati (uz korekciju za kvalitetu valute).

15. Izvozne premije mogu se financirati iz prihoda od prelevmana. Time otpada potreba za dodatnim porezom, ali ostaje činjenica da razlike u cijenama snosi potrošač.

B. HORVAT

Jugoslovenski institut za
ekonomska istraživanja,
Beograd

KORIŠĆENJE GRUPE POSLOVA KAO PROCENJIVAČKOG KRITERIJA U OKVIRU ANALITIČKE PROCENE RADNIH MESTA

I. UVOD

Analitička procena radnih mesta u našim socijalističkim uslovima služi za utvrđivanje vrednosti radnih mesta i u sistemu raspodele ličnih dohodaka predstavlja predviđeni (planirani) novčani iznos vrednosti udela radnog mesta, za jedinicu mere rada, u određenom vremenskom periodu. Ovaj startni iznos — kako se u praksi naziva — u uslovima raspodele prema radu ne znači platu u klasičnom smislu, već planirani iznos učešća radnog mesta pri planiranju ličnih dohodaka, s tim da na ostvareni, realizovani lični dohodak deluju i sledeći faktori: rezultat rada (učinak) izvršioca na radnom mestu, poslovni uspeh radne jedinice, i konačno poslovni uspeh radne zajednice.

Ovi faktori, predviđeni u svakom od ova tri oblika organizacije udruženog rada, deluju na svojevrsan način na veličinu ostvarenog ličnog dohotka. Ipak, kao osnova delovanja i dalje služi i primenjuje se vrednost radnog mesta kao instrumenta koji izražava kvalitetne razlike između raznovrsnih poslova na radnom mestu.

Težnja ka što doslednijoj primeni raspodele prema radu dovela je do toga da se u mnogim našim privrednim organizacijama ovom problemu ponovo poklanja posebna pažnja. Traženjem adekvatnih rešenja sve više se kristališe tendencija da se visina ličnih dohodaka svakog pojedinog radnika stavi u zavisnost od posla koji se na radnom mestu obavlja, odnosno od njegove složenosti i značaja za radnu organizaciju.

Utvrđivanje ovog odnosa (starta), samim tim što služi kao polazna baza za planiranje i raspodelu ličnih dohodaka, ima posebno mesto i značaj s obzirom na ulogu koju ima i kao faktor stimulacije. Radi toga, uspostavljanje realnih odnosa između radnih mesta bilo je i dalje će ostati važno pitanje za svakog člana kolektiva kao i ceo kolektiv.

Veličina koja predstavlja jedinicu mere za vrednost rada i koja kvantitativno iskazuje kvalitetne razlike između radnih mesta, odnosno poslova na radnim mestima, utvrđuje se u različitim postupcima. Prednost imaju metode i tehnike koje daju objektivnije rezultate i koje su što je moguće više zasnovane na analizama elemenata koje maksimalno moguće obrađuju i kvantificiraju razlike između poslova.

Prema tome analitička procena radnih mesta, adaptirana na naše uslove, koristi se za utvrđivanje vrednosti radnih mesta, vodeći računa o razlikama između različitih poslova na radnim mestima u jedinici mere rada. Razlike se utvrđuju u zavisnosti od: stručnosti, koju zahteva složenost poslova; odgovornosti, koja se preuzima prilikom obavljanja posla; napora, umnih i telesnih koje zahteva obavljanje posla; uslova rada, pod kojima se rad obavlja.

Dobijene razlike se iskazuju u bodovima i — kao što smo podvukli — služe kao osnova za izračunavanje udela radnog mesta u planiranim odnosno ostvarenim sredstvima za lične dohotke.

Važnost izračunavanja udela rada, razumljivo, podvlači i posebni značaj što objektivnijih merila i kriterija koji će utvrđivati i garantovati adekvatne vrednosti postavljenih odnosa za učešća. Procenjivački (bolje je čak nazvati — merni) metodi koji se primenjuju moraju biti što pouzdaniji, tako da svaki član kolektiva bude siguran da dobijeni rezultati nisu odraz subjektivnih ocena već optimalno moguće objektivnih merila.

U uslovima našeg samoupravljanja, kada svaki radnik učestvuje u organizaciji sopstvenog rada, a tako isto i u raspodeli ostvarenog dohotka, mora se odbaciti, odnosno potpuno eliminisati korišćenje uopštenih procenjivačkih ocena. Treba primeniti takvu tehniku procenjivanja koja će, kroz unapred utvrđene i od kolektiva prihvaćene kriterije i definicije garantovati realne odnose za učešće u raspodeli ličnih dohodaka i koji će biti odraz ne samo politike raspodele već i politike kadrova koju radna zajednica vodi u određenom periodu. U izradi ovakvih metoda ostvaruju se značajni rezultati. Iskristalisava se i sve više ostvaruje izražena težnja da kao osnovni kriterij za utvrđivanje intenziteta pojedinih zahteva u okviru procene bude *složenost posla*. Praksa prihvata ovaj metod i u zadnje vreme analitička procena radnih mesta vraća u ranijim uslovima izgubljeno poverenje i dobija svoj značaj. Ponovo se uvode metodi procenjivanja uz korišćenje i oslanjanje na procenjivačkom mernom instrumentu *grupama poslova*, koje izražavaju složenost rada na radnim mestima. Moglo bi se reći da se u stvari primenjuje procenjivanje poslova i to putem prethodnog grupisanja u odgovarajuće grupe koje se potom koriste u okviru sistema analitičke procene radnih mesta za utvrđivanje intenziteta radnih zahteva. Složenost rada postaje u tom slučaju jedan od osnovnih kriterija koji se primenjuju u odgovarajućim zahtevima analitičke procene i na osnovu kojih se utvrđuje intenzitet pojedinih zahteva, odnosno vrednost radnog mesta.

Pri korišćenju grupa poslova kao procenjivačko mernog instrumenta, osnovne postavke, metodi i tehnike sistema analitičke procene se ne menjaju. Analitička procena sa grupama zahteva (stručnost, odgovornost, napori i uslovi rada), potrebnim zahtevima u okviru grupa zahteva, stepenima, progresijama i ponderacijom — ostaje. Grupa poslova, u okviru sistema procene se koristi, kao što je rečeno, kao osnova instrumenta procenjivanja koji utvrđuje intenzitet pojedinih radnih zahteva (praksa, odgovornost za posao, umni napori, itd.).

2. OSNOVNE POSTAVKE ZA PRIMENU GRUPA POSLOVA

Rečeno je da startni iznos odnosno vrednost radnog mesta zavisi od posla koji radnik obavlja. To proizilazi iz definicije radnog mesta, po kojoj radno mesto predstavlja delokrug rada jednog ili više izvršilaca koji obavljaju određene poslove.

Polazi se od relacije radno mesto — posao a ne od relacije radno mesto — čovek ili radno mesto — kvalifikacija, koje su primenjivane ranije, a koje su u današnjim uslovima nepouzdana i ne garantuju neophodnu objektivnost i potrebne diferencijacije. Pretpostavka je da se na radnom mestu na bazi tehnologije obrade materijala i tehnologije obrade informacija u procesu proizvodnje i poslovanja *pokazuju i potvrđuju* razlike između prostog i složenog ili multiplikovanog (kvalifikovanog) rada. Stoga je opravdano davanje primarnog značaja složenosti rada kao instrumenta za diferenciranje.

Za izvršenje određenog posla na radnom mestu traži se: potreban stepen stručnih obrazovanosti, poznavanje radnih postupaka, stručno korišćenje sredstava za rad i poznavanje organizacije rada.

Složenost rada u direktnoj je zavisnosti od stručnosti, koja podrazumeva i obuhvata teoretska znanja — opšta i stručna — i praktična znanja, iz čega proizilazi i postavka da od složenosti posla zavisi i intenzitet pojedinih zahteva analitičke procene radnih mesta, kao na primer:

— složeni poslovi traže veću stručnost odnosno viši stepen teoretskih i praktičnih znanja;

— jednostavni poslovi zahtevaju manju praksu u struci ili zanimanju od složenog rada;

— prost rad traži manji stepen odgovornosti nego što traži obavljanje složenih i komplikovanih poslova;

— izuzetno složeni, kreatorski poslovi zahtevaju veće umne napore, odnosno veću potrebu za razmišljanjem, aktiviranjem pamćenja i korišćenja inventivnosti i inteligencije nego pri obavljanju prostog rada itd.

Iz ovoga proizilazi i značaj utvrđivanja što realnije diferencijacije rada od prostog do složenog, putem *grupa poslova* u okviru stručne sprema — kvalifikacije, odnosno i svakog zanimanja. Dosadašnja diferencijacija, koja se u našim uslovima uglavnom vršila putem četvorostepene radničko-službeničke strukture kvalifikacija, pokazala se nedovoljna i zastarela. Ova diferencijacija se vrši na sledeći način: kod radnika — nekvalifikovani, polukvalifikovani, kvalifikovani i visokokvalifikovani, i kod službenika — pomoćni službenici, niža stručna sprema, srednja stručna sprema i viša i visoka stručna sprema.

Ovaj sistem u našim uslovima je davno prevaziđen i sve više za praksu neprimenljiv i neprihvatljiv. To je razumljiva posledica industrijskog razvoja naše privrede, neophodnosti napuštanja zanatskog sistema stručnosti (šegrt-kalfa-majstor) i sve veće podele rada koja zahteva ne samo veću diferencijaciju i nova zanimanja već i sasvim nov profil kadrova — uže specijalnosti za različite operacije i procese proizvodnje.

Mnoge privredne organizacije — naročito one koje su razvijene u organizaciono-ekonomskom smislu, a posebno u proizvodno-tehnološkom — dosta su radile na stvaranju svojih sopstvenih sistema kvalifikacionih stepeni stručnosti povećavajući broj istih. (U praksi on je različit 7, 9, 11 ili više). U sprovođenju prednjeg nailazilo se na ozbiljne teškoće, ne samo zbog navika i uhodanosti postojeće četvorostepene kvalifikacione strukture i teškoća zbog nepodudarnosti i nejednakosti između radničke i službeničke strukture već i zbog neusklađenog sistema školovanja za određene profile i davanja primarnog značaja formalnoj kvalifikaciji. Ipak, ovaj rad je od posebnog značaja naročito za stvaranje stvarne kvalifikacije i pokušaja da se koriste kao instrument za plaćanje rada.

Iznošeci ove pokušaje, odnosno tendenciju za dalje raščlanjenje i proširenje dosadašnje kvalifikacione strukture jasno se odražava i neminovnost potrebe za većom diferencijacijom rada na osnovu složenosti posla koji se obavlja na radnim mestima u okviru sadašnjih kvalifikacija, odnosno stručne sprema.

Za utvrđivanje grupa poslova postoje konkretni metodi koji kroz razne tehnike služe za utvrđivanje složenosti rada. Osnova leži u tehnologiji i organizaciji rada, tako da grupe poslova ne samo proizlaze već se i uklapaju i dinamično menjaju u zavisnosti od tehnologije kao društvene delatnosti.

Grupisanje poslova u grupe se sprovodi u okviru postojećih školskih (stručnih) kvalifikacija, s tim da se diferenciranje vrši u okviru i uz primenu sledećih procenjivačkih pojmova:

— jednostavni poslovi,

— složeni poslovi,

— najsloženiji poslovi, i

— izuzetno složeni i značajni poslovi.

Faktori	Z A N I M A N J A				Bodovi
	Strugar	Glodač	Brusač	Bušač	
1	2	3	4	5	6
Vrsta mašine					
— revolver strugovi — automati	— mašina za seče- nje materijala	— ručna točila — dvosbrana točila		— ručne bušilice — stone bušilice	5
— produkovani stru- govi	— horiz. i vertikal. krahokhodne ren- disaljke	— brus. za ravno pod. brušenje za pravougl. stolom		— stubne bušilice	10
— kopirni strugovi	— mašine za provla- čenje okruglo i žljebljenje profi- la	— brus. za ravno brušenje za okruglim stolom			
— univerzalni strugovi	— univerz. glodalica — horiz. glodalica — vertikal. glodalica — dugohode rendi- saljke	— brusilica za spolj- ne i unutrašnje okruglo brušenje — oštrilice		— radijalne bušilice — vertikalne bušilice	15
— vertikalni strugovi — strug. za ledno stru- ganje	— mašine za ozu- bljenje	— brusilice za na- voj — brus. za rupe — brus. za žljeblje- nje — oštrilice sa poseb- nim zahtevima		— horizontalne bušilice — koordinatne bušilice	25
Stezni alat					
— stezna glava — šijci	— standardne stege	— standardni stez. alat za brušenje		— standardni stez. alat za brušenje	5
— specijalne stege — šabloni za kopir.	— specijal. stege — šabl. za kopiranje stez. u pod. glavu	— magnetski stol. — šijci		— bušenje bcz alata — spec. stega	10
1	2	3	4	5	6
— planska ploča — ugaonici	— ugaonici — stega na okret- nim stolovima	— stezne glave — podcone glave — spec. stega		— ugaonici — stega na okretnim stolovima	20
Merni alat					
— kljunasto merilo	— kljunasto merilo	— kljunasto merilo		— kljunasto merilo	5
— čepovi — račve — radius šabloni — merice	— čepovi — račve — radius šabloni — merice	— čepovi — račve — radius šabloni — merice		— čepovi — račve — radius šabloni — merice	10
— mikrometar — uglomer — subito — zavojni čepovi — čepovi za navoj — ostali kontrolniči za zavojnice	— mikrometar — uglomer — subito — zavojni čepovi — čepovi za navoj — ostali kontrolniči za zavojnice	— mikrometar — uglomer — subito — zavojni čepovi — čepovi za navoj — ostali kontrolniči za zavojnice		— mikrometar — uglomer — subito — zavojni čepovi — čepovi za navoj — ostali kontrolniči za zavojnice	15
— reporteri, — projektori	— reporteri — projektori — specijalni kon- trolniči — mašine za kon- trolu ozubljenja	— reporteri — projektori — specijalni kon- trolniči — mašine za kon- trolu ozubljenja		— reporteri — projektori — specijalni kon- trolniči — mašine za kon- trolu ozubljenja	20
Rezni alat					
— alat spreman za rad	— rezna igla i glo- dala	— standardno točilo		— burgija	5
— alat sopstvene izra- de	— alat sopstvene iz- rade	— oblikovano točilo		— alat sopstvene izrade	15
Vrednost reznog alata	— standardni nož — burgija	— FCK, FK i sl. — bušna točila — točila		— burgija nož	5

1	2	3	4	5	6
	— fazonski noževi	— iglo odvalna glo- dala	— specijalna točila	— RMK, RMC VDF i sl.	15
Priprema mašine	— mašina podešena	— mašina podešena	— jednostavna pri- prema	— jednostavna priprema	5
	— prosta priprema	— prosta priprema	— složena priprema	— složena priprema	10
	— komplikovana priprema	— komplikovana priprema	— komplikovana priprema	— komplikovana priprema	15
Potrebno znanje	— čitanje brojki	— čitanje brojki	— čitanje brojki	— čitanje brojki	5
	— 4 osnovne radnje	— 4 osnovne radnje	— 4 osnovne radnje	— 4 osnovne radnje	10
	— razlomci	— razlomci	— razlomci	— razlomci	20
	— Pitagorina teorema	— Pitagorina teore- ma	— Pitagorina teore- ma	— Pitagorina teorema	35
Težina komada	— trigonometrija	— trigonometrija	— trigonometrija	— trigonometrija	5
	— do 10 kg	— do 10 kg	— do 500 kg	— do 10 kg	10
	— 11 — 50 kg	— 11 — 50 kg	— 0,5 — 2 kg	— 11 — 50 kg	15
	— 51 — 100	— 51 — 100 kg	— 2 — 5 kg	— 51 — 100 kg	20
	— 101 — 200	— 101 — 200	— 5 — 10 kg	— 101 — 200 kg	30
Vrsta materijala	— preko 200	— preko 200	— preko 10	— preko 200	5
	— konstruktivni čelik, mesing	— konstruktivni če- lik, mesing	— konstruktivni če- lik, mesing	— konstruktivni čelik, mesing	10
	— legirani alatni čelik, bronzna i gus	— legirani alatni če- lik, bronzna i gus	— kaljeni alatni če- lik i termički ob- radeni konstr. če- lik	— legirani i alat. čelik, bronzna i gus	15
	— brzorezni pancir i termički obraden materijal preko 300 brinela	— brzorez, pancir i termički obraden materijal preko 300 brinela	— brzorezni čelik, tvrdi metali i gus	— brzorezni pan. i term. obrada preko 300 br.	

1	2	3	4	5	6
Dužina prečnika	— do 5 : 1	— do 5 : 1	— do 5 : 1	— do 5 : 1	5
	— do 20 : 1	— do 20 : 1	— do 20 : 1	— do 20 : 1	15
	— preko	— preko	— preko	— preko	20
Komplikovanost operacije	— prosta	— prosta	— prosta	— prosta	5
	— srednje komplikova- na	— srednje kompli- kovana	— srednje kompli- kovana	— srednje kom- plikovana	10
Tolerancija	— bez tolerancije	— bez tolerancije	— bez tolerancije	— bez tolerancije	5
	— IT-16	— IT-16	— IT-8	— IT-16	10
	— IT-7	— IT-7	— IT-5	— IT-7	30
	— IT-6	— IT-6	— IT-4	— IT-6	40
	— IT-5	— IT-3	— IT-3 i niže	— IT-5	50
Vrsta obrade	— mašinska	— mašinska	— mašinska	— mašinska	5
	— mašinsko-ručna	— mašinsko-ručna	— mašinsko-ručna	— maš-ručna	10
Vrsta proizvodnje	— velikoserijska	— velikoserijska	— velikoserijska	— velikoserij- ska	5%
	— maloserijska	— maloserijska	— maloserijska	— maloserijska	10%
	— pojedinačna	— pojedinačna	— pojedinačna	— pojedinačna	20%

Ovaj metod pruža radniku garanciju i sigurnost u objektivnost rezultata jer svi faktori, od kojih zavisi složenost posla a samim tim i odgovarajuća grupa, su vrlo precizni i nedvosmisleni i pristupačni. Slabost ovog metoda je što je primenljiv samo za četiri navedena zanimanja. Posebno je interesantan jer bazirajući se na navedenim elementima slu-
dije rada omogućava dalju razradu i na druga zanimanja.

3.2. Metod klasifikacije na bazi unapred utvrđenih definicija

Osnovna karakteristika ovog metoda je u tome što se prethodno utvrde definicije za svaku grupu poslova u okviru pojedinih zanimanja, vodeći računa o stepenu stručne spretnosti. Potom se pojedini poslovi (razume se na osnovu utvrđenih definicija) putem upoređivanja složenosti rada unose u odgovarajuće grupe.

Metod je obuhvatan za zanimanje svih radnika koji rade manualne poslove, što mu je prednost; dok mu je slabost u relativnoj procenji vačnosti upotrebenosti definicija. Ipak je preporučljiv jer ako su definicije jasne i precizne, devijacije su neznatne.

Daćemo primer grupisanja poslova po ovom metodu:

Grupa posla	Stepen kvalifik.	D E F I N I C I J E			
		Bravarski radovi		Mehaničarski radovi	
1	2	3		4	
IX	VKV	— izvođenje komplikovanih i preciznih bravarskih radova — izrada preciznih merila i instrumenata za upotrebu preciznih optičkih mernih instrumenata; tolerancija IT-5-4		— montaža složenih mašina ili instrumenata po crtežu, sa tolerancijom IT-5 — montažni radovi na teško pristupačnim mestima — montiranje novih uređaja ili prototipova — montaža automata i poluautomata i mernih instrumenata	
VIII	VKV	— samostalna izrada prototipova i radovi u serijskoj proizvodnji po sastavnim nacrtima, sa tolerancijom IT-6, sa upotrebom preciznih merila i mernih instrumenata		— složeni i precizni montažni radovi po sastavnim nacrtima sa tolerancijom IT-7 do 6; tuširanje glavnih ležaja i ispitivanja paraliteta i aksijalnog odstupanja vretena, navoja i ostala merenja pomoću preciznih mernih alata	
VII	VKV	— samostalno izvođenje složenih bravarskih radova po nacrtu uz upotrebu preciznih merila; tolerancija IT-8-7		— montaža složenih konstrukcija ili teških delova po nacrtu — montaža sastavnih delova instrumenata — tuširanje delova i ispitivanje paraliteta sa mernim uređajima; tolerancija IT-8-9	
VI	KV	— samostalni bravarski radovi u pojedinačnoj i serijskoj proizvodnji po radioničkim nacrtima uz upotrebu preciznih merila; tolerancija IT-10-9		— montažni radovi u serijskoj i pojedinačnoj proizvodnji prema nacrtu, sa upotrebom kontrolnih merila; tolerancija IT-10	
V	KV	— samostalno obavljanje prostih bravarskih radova prema uzorku ili radioničkom crtežu sa upotrebom kljunastog merila (šublera); tolerancija IT-11		— prosti montažni radovi u serijskoj proizvodnji po operacionom postupku i bez upotrebe preciznih merila — pomoćni radovi kod otežane montaže	
IV	KV	— prosti bravarski radovi u pojedinačnoj proizvodnji pod nadzorom — izvođenje jednostavnih bravarskih radova u serijskoj proizvodnji		— montiranje jednostavnih delova i pomoćni radovi na montaži složenih delova — sastavljanje manjih sklopova bez kontrolnih merila	
III	PKV	— jednostavne operacije u serijskoj proizvodnji po uputstvu kao i pomoćni radovi u pojedinačnoj proizvodnji		— jednostavni pomoćni radovi pri montaži prostih sklopova u serijskoj proizvodnji	
II	PKV	— najprostiji radovi sa jednostavnim operacijama u serijskoj proizvodnji pod nadzorom — dodavanje materijala i alata u pojedinačnoj proizvodnji		— najjednostavniji pomoćni radovi na montažnim delovima	
I	NKV	— pomoćni poslovi — fizički radovi (pružanje pomoći radnicima viših grupa)		— pomoćni poslovi — fizički radovi (pružanje pomoći radnicima viših grupa)	

Ovaj metod se primenjuje i za utvrđivanje složenosti rada i za intelektualne poslove samo ne u okviru pojedinih službeničkih zanimanja, već na osnovu školske spreme. Iznećemo definicije grupa poslova koji se u praksi već nalaze:

Grupa poslova		Definicija
1		2
I	— Prosti fizički poslovi za koje je potrebno samo osnovno uvođenje u posao.	
II	— Pomoćni kancelarijsko-administrativni poslovi koji se rade na osnovu preciznih uputstava pod nadzorom a za koje se traži osnovna pismenost.	
III	— Kancelarijsko-administrativni, računovodstveni, statistički, arhivski i slični poslovi koji se obavljaju na osnovu usmenih i pismenih naloga uz primenu unapred određenih postupaka i sredstava za rad, a koji traže nepotpunu srednju školu sa odgovarajućim kursom ili kraćim osposobljavanjem kroz praksu.	
IV	— Poslovi na radnim mestima gde se primenjuju poznate i razrađene jednostavne i uhodane metode i tehnike radnih postupaka za koje je potrebno srednje stručno obrazovanje i poznavanje organizacije rada. Posao se rešava na jedinstven i uhodan način na osnovu opšteg pismenog ili usmenog uputstva uz povremenu ili stalnu kontrolu pretpostavljenog.	
V	— Poslovi na radnim mestima gde se traži razrada postupaka postojeće organizacije i tehnike rada za koje je potrebno srednje stručno obrazovanje, poznavanje osnovne organizacije rada i osnovnih srodnih stručnih poslova. Posao se rešava samostalno na bazi vlastitog iskustva uz mogućnost većeg broja rešenja. Kod većih problema gde se traže kompleksnija rešenja pomaže pretpostavljeni.	
VI	— Poslovi na radnim mestima gde se obavljaju srodni poslovi koji se ne mogu obaviti uz primenu različitih metoda i tehnike rada, sprovođenjem postojećih rešenja, postupaka i organizacije. Posao traži samostalnost, dobro poznavanje prirode poslovanja jer se datim rešenjima deluje na rad radnih mesta prethodnih grupa poslova u okviru svoje organizacione jedinice. Potrebna su teoretska znanja srednjih stručnih i viših škola, kao i šire poznavanje osnovnih i srodnih poslova.	

1	2
VII	— Poslovi na radnim mestima gde se obavlja širi krug srodnih poslova iz određene oblasti uz primenu različitih metoda i tehnike rada u cilju sprovođenja i analize postojećih rešenja, postupaka i organizacije. Posao traži samostalnost i poznavanje prirode poslovanja, pošto se datim rešenjima deluje na rešenje prethodnih grupa poslova u okviru svoje i drugih radnih jedinica.
VIII	— Poslovi na radnim mestima gde se obavljaju raznovrsni i složeni poslovi iz određene oblasti na bazi poznatih naučnih i stručnih dostignuća uz primenu različitih metoda i tehnike rada u cilju rešavanja složenih zadataka uz usavršavanje postojećih rešenja, postupaka i organizacije kao i primene novih rešenja. Posao traži veliku samostalnost u uočavanju odgovarajućih pojava i kretanja, kao i veliko iskustvo i poznavanje prirode poslovanja. Data rešenja deluju na poslove, odnosno rad radnih mesta u više organizacionih jedinica.
IX	— Poslovi na radnim mestima gde se obavljaju vrlo različiti i vrlo složeni poslovi iz određene oblasti na osnovu poznavanja naučnih i tehničkih dostignuća u toj i srodnim oblastima. Rad se obavlja na osnovu kompleksnog sagledavanja problematike u cilju iznalaženja novih rešenja i mogućnosti primene novih naučnih i tehničkih dostignuća u tehnologiji proizvodnje i tehnologiji komunikacija. Posao zahteva inicijativu, snalažljivost i inventivnost, visoku stručnu spremu i veliku spremnost odnosno praksu jer data rešenja deluju na poslovanje velikih organizacionih jedinica i radne organizacije u celini.

Treba napomenuti da se u okviru ovog metoda pojavljuje i tendencija za izradu jedinstvenih grupa poslova za manualni i intelektualni rad. Princip je u načelu isti, samo se u okviru utvrđenih grupa određuju odvojeno definicije za poslove radnika a posebno za poslove službenika. Problem se pojavljuje pri upoređivanju složenosti rada s obzirom na različitu tehnologiju, a naročito pri uklapanju raznovrsnih poslova u okviru stepena stručne spreme, odnosno kvalifikacije.

3.3. Metod rangiranja (upoređivanja) poslova

Metod se pojavljuje i primenjuje vrlo često, naročito u manjim radnim organizacijama i to posebno u pojedinačnoj proizvodnji. Suština mu je što se prethodno nabroje svi poslovi u okviru određenog zanimanja, potom se upoređuju, grupišu u određene grupe, vodeći računa o stručnoj spremi. Slabost metoda je da se grupe određuju po sporazumu — konvenciji a postoji mogućnost devijacija, koja se odražava u »naduvavanju« složenosti rada. Ovaj problem se donekle unmanjuje ako se vodi računa o uklapanju grupa poslova u okviru kvalifikacija jer se na taj način onemogućavaju veće deformacije.

Radi uvida iznećemo nekoliko praktičnih primera grupisanja poslova po ovom metodu:

Grupa posla	Stepen kvalifikacije	P o s l o v i u o k v i r u z a n i m a n j a	
		Električarski radovi	Zidarski radovi
I	2	3	4

IX VKV — rešavanje tehničkih problema koji nastaju u procesu izrade
 — popravke mernih i regulacionih uređaja električnih odnosno elektronskih mernih uređaja sa servo sistemom i vremenskih ograničenja za punkt aparata
 — popravka indukcione peći
 — generalna popravka najstroženijih mašina i uređaja

VIII VKV — popravka najkomplicovanijih instrumenata i elektronskih jedinica za regulaciju komplikovanih mašina i uređaja
 — popravka komplikovanih električnih računskih mašina
 — popravka i podešavanje mernog i kontrolnog alata
 — snimanje podataka za zamenu oštećenih namotaja
 — kontrola stanja električne instalacije i električnih uređaja u proizvodnom pogonu
 — izrada komandnog uređaja

VII VKV — popravka električnih mernih i kontrolnih instrumenata
 — obrada kolektora i podešavanje nosača četkice
 — izrada i ugradnja namotaja transformatora

1	2	3	4
---	---	---	---

— formiranje akumulatorskih baterija, pretčeno olovnih
 — montaža i remont elemenata TS-10/0, 4 KV
 — otklanjanje složenih kvarova električnih instalacija i na elektroopremi proizvodnih pogona

VI KV — popravka i podešavanje termičkih i rasklopnih uređaja
 — generalna popravka električnih instalacija na elektro kolicima
 — popravka električnih instalacija i uređaja na mostnim dizalicama
 — izrada i povezivanje razvodnih komandnih tabli
 — otklanjanje kvarova u električnoj instalaciji i na elektro opremi proizvodnih mašina
 — popravka elektroinstalacija na uređajima (strugovi, bušilice, brusilice, prese, itd.)

V KV — rasklapanje, čišćenje, zamena dotrajalih delova, podmazivanje i sklapanje pisaačih i mernih mašina
 — popravka otkočenih magneta i prenotavanje špulni
 — punjenje i održavanje akumulatorskih baterija, pretežno olovnih
 — izvođenje električnih instalacija jednostavnih mašina i uređaja
 — popravka grejača, grejalica, itd.
 — izrada uzemljenja mašine i uređaja

— zidanje fasadnih zidova od specijalnih opeka, kod kojih se lice ne malteriše u produženom ili cementnom malteru
 — postavljavanje i uzdizanje slobodnovisećih stepena u cementnom malteru

— zidanje okna — šahova od opeke
 — zidanje i adaptiranje izuzetno komplikovanih poslova — kanala i otvora u temeljima mašina
 — betoniranje — adaptiranje rešetkastih nosača i konstrukcija po pogonima — izuzetno komplikovanih

— ručno ugrađivanje betona izuzetno komplikovanih konstrukcija (do 10,12 m²) betona na 1 m² konstrukcije
 — izrada i popravka terase, betonskih podova i armiranih betonskih stubova
 — ugrađivanje prozora, vrata od drveta i profilsanog gvožđa

— zidanje samostalnih dimnjaka
 — zidanje specijalnom opekom i montažnim betonskim elementima
 — fino malterisanje platona i zidova produženim malterom od gipsa

— fugovanje zidova od opeke i betona
 — pokrivanje krovova salinitom
 — horizontalne i vertikalne izolacije zidova
 — postavljavanje raznih konzola i držača
 — malterisanje zidova u kretnom ili produženom malteru, grubo i fino malterisanje

1	2	3	4
IV	KV	— izrada i ugradnja utorske i slojne izolacije — skidanje oštećenih namotaja sa električnih mašina — izrada kanala na zidu za električne vodove — izrada jednostavnih električnih instalacija — generalni remont i popravka jednostavnih električnih instalacija, opreme i uređaja — izmena utikačkih kutija, prekidača sijalica, osigurača itd. — izmena izolatora i limija na stubovima	— nameštanje i uzidivanje ograde na stepenica i balkonima i uzidivanje mesinganih konzola — probijanje otvora za vrata i prozore na zidu od opeke sa krečnim ili produženim malterom — skidanje oplata i sortiranje ravnih i zakosnih stubova temeljnih stopa, okvira, itd. — izrada fundamenta za putokazne znake i znake za hidrante — opravka zidnih hidrantata
III	PKV	— skidanje oštećenih namotaja sa električnih mašina — čišćenje i pranje delova električne opreme, uređaja i mehanizama	— ručno spravljanje običnih betona sa prirodnim mešavinom agregata i veštačkom mešavinom agregata — montaža, podupiranje i skidanje podupirača i dasaka
II	PKV	— održavanje trasa dalekovoda (čišćenje drveća, raščišćavanje) — odmotavanje kalemova bubnjeva pri polaganju kablova	— bušenje zidova, postolja i podova od nabije mog betona ili armiranog betona
I	NKV	— pomoćni poslovi — fizički radovi pri pruzanju pomoći radnicima viših grupa	— kopanje i zatrpavanje kanala

4. KORISĆENJE GRUPE POSLOVA ZA UTVRĐIVANJE INTENZITETA ZAHTEVA ANALITIČKE PROCENE RADNIH MESTA

Utvrdjivanje intenziteta pojedinih zahteva u sistemu analitičke procene radnih mesta uglavnom se sastojalo u teškoći utvrđivanja što realnijih definicija svakog stepena, koje bi što je moguće manje bilo podložno subjektivnim tumačenjima. Sam sistem procenjivanja, jer se ne služi mernim instrumentima, zavisi uglavnom od pravilno izabranih i postavljenih definicija radnih zahteva i stepena da bi se putem analize poslova odredio njihov intenzitet, odnosno utvrdila vrednost radnog mesta. Definicije pojedinih stepeni su dosada često bile uopštene, neprecizne i samim tim ni rezultati nisu kolektivu davali potrebnu sigurnost o realnoj vrednosti radnog mesta. Pored toga, utvrđivanje intenziteta zahteva, pri analizi, vršeno je putem komisije (uglavnom sastavljene od dobronamernih i kvalitetnih ljudi) formiranih »obično« po predstavničkom sistemu i razumljivo da su sastanci i diskusije na istim bile dugačke i nekonstruktivne, kojima je bio obično krajnji cilj odrediti koji je posao važan ili manje važan.

Rešenja su bila odraz »snage« pojedinca ili grupa, formalnih ili neformalnih, a ne stvarne vrednosti radnih mesta koja treba da su rezultat stručnog rada na bazi naučnih metoda i tehnika. Stoga je razumljivo što se pod takvim uslovima gubilo poverenje u sistem analitičke procene, koja svojom objektivnošću i pouzdanošću treba da utvrdi realne »startove« i stvori dobre međuljudske odnose, a ne da se stvaraju ozbiljni problemi i nezadovoljstvo u kolektivima.

To je potpuno razumljivo i ako se proanaliziraju definicije pojedinih stepeni, koji se upotrebljavaju, na primer u okviru zahteva *odgovornost za posao*:

Stepen	Definicija
1.	<i>Neznatna odgovornost</i> Posao je jednostavan i vrši se na osnovu opšteg usmenog ili pismenog uputstva.
2.	<i>Mala odgovornost</i> Uvežbani istovrsni poslovi uz povremenu pomoć starijeg radnika. Poslovi se vrše na osnovu usmenog ili pismenog naloga.
3.	<i>Srednja odgovornost</i> Posao se obavlja samostalno i vrši se na osnovu pismenog naloga i vlastitog iskustva. Zadatak se izvršava na uhodan i utvrđen način.
4.	<i>Velika odgovornost</i> Raznovrsni poslovi. Zadatak se rešava na više načina na osnovu vlastitog iskustva. Samostalno se rešavaju specijalni zadaci.
5.	<i>Vrlo velika odgovornost</i> Velika samostalnost u rešavanju zadataka. Zahteva se inicijativa, snalažljivost i inventivnost.

Odmah se da zapaziti da su definicije nedovoljne i omogućavaju proizvoljna tumačenja. Naročito, ako bi se primenili i međustepeni, kriteriji komisije postaću još neujednačeniji i nesigurniji.

Stoga se u poslednje vreme u praksi sve više, kao instrument procenjivanja, upotrebljavaju i grupe poslova (unapred utvrđene na osnovu navedenih metoda) koje služe ili kao kriterij intenziteta pojedinih zahteva ili kao pomoćno sredstvo za dopunu definicije kriterija, naročito u okviru zahteva gde je složenost posla primarna pri utvrđivanju intenziteta.

Znači, *grupe poslova*, unapred utvrđene i od kolektiva prihvaćene, postaju procenjivački odnosno merni instrument, kojim se u okviru sistema analitičke procene utvrđuje intenzitet pojedinih zahteva, odnosno utvrđuje »vrednost« radnog mesta. Ova vrednost u suštini znači i *iskazuje* kvalitetne razlike između raznovrsnih poslova na radnim mestima i ona je odraz poli-

1	2
5.	<i>Vrlo veliki umni napori</i> Korišćenje umnih sposobnosti na radnim mestima sa radnim zadacima vrlo velike složenosti i raznovrsnosti koji se izvršavaju na osnovu opštih smernica uz samostalno pronalaženje metoda i rešenja

Utvrđivanje intenziteta putem navedenih ili sličnih definicija je nesigurno i podložno subjektivnim ocenama i devijacijama. Stoga postoje pokušaji da se ovaj zahtev putem dvoulaznih tabela veže sa zahtevom teoretskih znanja, ali iako se na taj način donekle umanjuje proizvoljnost tumačenja, krajnja rešenja su teško prihvatljiva. Razlog leži u ranije iznetim malim mogućnostima diferencijacije u okviru četvorostepene kvalifikacione strukture. Pored toga, vezivanje za formalnu kvalifikaciju, u našim uslovima, kada u istih imamo vrlo velike razlike u stvarnoj stručnosti (primer VKR sa priznatom kvalifikacijom; VKR putem obučavanja i ispita; i VKR sa majstorskom školom) dovodi do nereálnih rezultata a samim tim i do opravdanog nezadovoljstva.

Za pravilno korišćenje grupa poslova u ovom zahtevu, i u ovom slučaju, neophodno je da se u ranijem postupku grupe utvrde. Uklapanje istih u okviru ovog zahteva je vrlo jednostavno i bazira na logičnim postavkama, s tim što se mora voditi računa o politici raspodele i politici kadrova. Samo utvrđivanje intenziteta vrši se putem sledeće:

Tabele za utvrđivanje intenziteta zahteva »umni rad«

Stepeni	Stepeni								
	1	1/2	2	2/3	3	3/4	4	4/5	5
Kvalifikacije									
Osnovna škola	□								
Nepotpuna gimnazija	□	△							
Nepotpuna gimnazija sa kursom		□	△						
— potpuna gimnazija		□	△	○					
— srednja ekon. škola			□	△	○				
— sred. tehn. škola				□	△	○	<>		
Viša školska sprema					□	△	○	<>	
Visoka školska sprema						□	△	○	<>
— NK	I								
Radnici u velikoserijskoj proizvodnji	— PK	II	III						
— KV		IV, V	VI						
— VK			VII	VIII, IX					
Radnici u pojedinačnoj proizvodnji	— NK	I							
— PK	II	III							
— KV			IV, V	VI					
— VK				VII	VIII, IX				

- — jednostavni poslovi
 △ — složeni poslovi
 ○ — najsloženiji poslovi
 <> — izuzetno složeni i vrlo značajni poslovi
 (Ovaj stepen se može dati samo u izuzetnim slučajevima uz posebno obrazloženje.)

Razmatranjem prednje tabele vidi se opravdanost i logičnost postavke da se intenzitet angažovanja umnih i intelektualnih sposobnosti utvrđuje putem složenosti rada odnosno putem grupe poslova. Treba napomenuti da je i ova tabela rezultat potrebe politike raspodele i politike kadrova radne organizacije.

4.3. Korišćenje grupa poslova u okviru zahteva prakse

Zahtev praksa, koji se nalazi u svim sistemima analitičke procene, obuhvata znanja koja se stiču posle teoretskog obučavanja putem praktičnog rada na poslovima određene struke i zanimanja, koje obezbeđuje normalno i uspešno postizanje učinka i kvaliteta. Kao merilo intenziteta uzima se potrebno vreme za sticanje potrebnog iskustva (prakse). Daćemo jedan primer definicije ovog zahteva:

Stepen	Definicija
1	Praktičan rad do jednog meseca
1/2	Praktičan rad od 1—6 meseci
2	Praktičan rad od 6 meseci do 1 god.
2/3	Praktičan rad od 1—2 godine
3	Praktičan rad od 2—4 godine
3/4	Praktičan rad od 4—6 godina
4	Praktičan rad od 6—8 godina
4/5	Praktičan rad od 8—10 godina
5	Praktičan rad preko 10 godina

Odmah se uočava da su kriteriji, iako izgleda jasni, podložni različitim i proizvoljnim tumačenjima. Činjenica da je sticanje prakse u zavisnosti od individualnih sposobnosti i sklonosti pojedinaca pokazuje ozbiljnost ovog kriterija i potrebu za realnim definicijama. Pored toga poznato je da ovaj kriterij donosi i znatnu količinu bodova radi čega se vrše razni pritisci i s obzirom da tumačenje kriterija nije precizno, dolazilo je do neobjektivnosti i nezadovoljstva.

Polazeći od postavke da je dužina osposobljavanja za pojedine poslove u zavisnosti od složenosti rada, proizilazi i mogućnost korišćenja grupa poslova u okviru i ovog zahteva. Znači, prilaz je isti, unapred utvrđene grupe poslova koriste se za utvrđivanje intenziteta pojedinih stepena u okviru ovog zahteva:

Stepen		1	1 2	2	2/3	3	3/4	4	4/5	5
		Stručna sprema								
Osnovna škola		<input type="checkbox"/>								
Nepotpuna SS			<input type="checkbox"/>	△						
Nepotpuna SS sa kursom			<input type="checkbox"/>	△						
Potpuna gimnazija				<input type="checkbox"/>	△	○				
SEŠ				<input type="checkbox"/>	△	○				
STŠ					<input type="checkbox"/>	△	○	<>		
Viša						<input type="checkbox"/>	△	○	<>	
Visoka							<input type="checkbox"/>	△	○	<>
Radnici u pojedinačnoj proizvodnji	NKR	I								
	PKR		II, III							
	KVR			IV	V	VI				
	VKR					VII	VIII	IX		
Radnici u serijskoj proizvodnji	NKR	I								
	PKR		II, III							
	KVR			IV, V	VI					
	VKR				VII	VIII	IX			

Simboli:

— jednostavni poslovi

△ — složeni poslovi

○ — najslženiji poslovi

<> — posebno — izuzetno najslženiji poslovi

(Ovaj stepen se može dati u izuzetnom slučaju uz posebno obrazloženje.)

Kao što se vidi raspored grupa poslova odgovara i logičnoj postavci da je potrebno vreme za osposobljavanje u korelaciji sa složenošću rada, odnosno ukoliko je rad složeniji potrebno je duže osposobljavanje i obrnuto.

Upoređivanjem datog primera klasičnih definicija, odnosno sa datim vremenima za osposobljavanje u okviru pojedinih stepeni sa tabelom gde se intenzitet utvrđuje putem složenosti rada — grupama poslova, pokazuje realnost ove tabele. Takođe se u okviru tabele vidi mogućnost postavljanja stimulacije pojedinih kategorija u zavisnosti od prirode poslovanja radne organizacije i njene politike raspodele i politike kadrova. Treba napomenuti da je ova tabela, s obzirom na zavisnost od propisane tehnologije i sredstava rada, samo orijentaciona. To znači da je ona osnova za utvrđivanje dužine potrebne prakse, ali da može biti specifičnih slučajeva da se na nekim mestima pojavi potreba za većim ili manjim intenzitetom. U tom slučaju ta odstupanja se moraju obrazložiti.

Prednost utvrđivanja intenziteta pojedinih zahteva na osnovu grupa poslova u odnosu na klasične metode je nesumnjiva. Ona je dovoljno dokazana praksom kao i iznetim primerima i nesumnjivo znači kvalitetniji prilaz rešenju ovog problema.

Grupe poslova su unapred utvrđene, po jedinstvenim metodama i tehnikama, stavljenе su kolektivu na diskusiju, primedbe su razmatrane, definitivno određene i prihvaćene od kolektiva. Svi poslovi, u okviru određene kva-

lifikacije ili zanimanja, jednake složenosti nalaze se u istom stepenu. Iz toga proizilazi da izvršilac ne može zahtevati veći stepen radi dobijanja većeg broja bodova, nego može diskutovati o složenosti posla koji radi i tražiti da posao bude stavljen u pripadajuću grupu. Normalno je da je takva diskusija sasvim prihvatljiva i korisna, jer se govori o poslu a lako se da prokontrolisati opravdanost ili neopravdanost zahteva putem navedenih metoda za utvrđivanje grupa poslova u okviru zanimanja. Time će biti povraćeno izgubljeno poverenje u analitičku procenu kao metod savremene organizacije rada. Pored toga, obezbeđuje se njegova primena u našim socijalističkim uslovima, jer omogućava izradu sistema analitičke procene koji ima sledeće karakteristike.

- da je *specifičan*, da odgovara uslovima organizacionog, tehnološkog i ekonomskog nivoa radne organizacije;
- da je *demokratičan*, da obezbeđuje aktivno učešće svih članova kolektiva u donošenju i primeni sistema;
- da obezbeđuje primenu socijalističkog principa *raspodele prema radu* na osnovu ostvarenog dohotka;
- da je *jedinstven*, odnosno da procenjuje intelektualni i manuelni rad;
- da je *jednostavan*, razumljiv i pristupačan širim slojevima kolektiva;
- da se kriteriji *merenja vrednosti* baziraju na složenosti posla i da garantuju objektivnost rezultata — odnosa.

Takav sistem, gde grupe poslova kao merni instrument imaju primarni karakter i koji se koristi za utvrđivanje intenziteta u većini zahteva garantuje realnije odnose, lakše sprovođenje procene, kao i sigurnost radnika o objektivnosti procene.

Jugoslovenski institut za
ekonomska istraživanja,
Beograd

Stevan JOVIĆIĆ