

MODELI MOTIVACIJE MERENJEM RADNOG UČINKA I EFIKASNOSTI RADA U POŠTANSKOM SAOBRAĆAJU

Zoran Marković
JP PTT saobraćaja "Srbija"

Sadržaj: Rad se bavi uvek aktuelnom problematikom merenja radnog učinka zaposlenih i primene prilikom kreiranja raspodele dohotka prema učinku. Merenje učinka u poštanskoj delatnosti nije jednostavno, jer se radi o radno intenzivnoj delatnosti sa dosta poslovnih operacija i učesnika u lancima poslovnih procesa. Pojedine operacije se obavljaju kolektivno što otežava personalizaciju rada i usložnjava metodologiju merenja. Zato se postavlja problemski zadatak kako izvršiti što realnije merenje učinka svakog pojedinca i prema tome kreirati pravedan motivacioni model.

Ključne reči: *poslovne operacije, motivacija, učinak, norme*

1. Uvod

Možemo reći da se pitanjima normiranja rada ljudi bave još od početka manufakturne proizvodnje a da se ozbiljno toj temi posvećuje pažnja nastankom industrijske revolucije. U početku su radnici radili složene poslove i utvrđivanje učinka je bilo jednostavno. Naprosto se zbrajala količina proizvoda koje je radnik i definisanom vremenu uradio. Tejlorovim radovima i organizacijom lančane proizvodnje, javljaju se novi momenti prilikom merenja radnog doprinosa. Pored brzine i kvaliteta obavljanja poslovnih operacija, u model merenja učinka ulaze kategorije kao što su veština, znanje, proaktivnost, inovativnost i sl. Savremeni menadžment istražuje nove mogućnosti merenja radnog učinka zaposlenih. Radne aktivnosti su sve složenije, potrebna su sofisticirana znanja i veštine. Znanje ima dominantniju ulogu od fizičkog izvršavanja poslovnih procesa, prisutna je velika automatizacija i informatizacija procesa i sve to jako usložnjava realno merenje učinka pojedinaca. U mnogim slučajevima radni učinak se meri subjektivnim procenama rukovodilaca što izaziva podozrenja i osećaj nepravde kod većine radnika nezadovoljnih debljinom koverta. Tajnost zarada jeste način da se izbegnu nepovoljne reakcije kolektiva, ali je tajnost obično nemoguće u potpunosti obezbediti.

Ozbiljno bavljenje organizacijom u velikim preduzećima podrazumeva stvaranje klime gde zaposleni imaju poverenje u menadžment i način raspodele dohotka. Nema dobre organizacione kulture bez tog poverenja i modela merenja radnog učinka koji će iznad svega biti realan i pravedan. Pored toga, normiranje rada ima važnu ulogu kod utvrđivanja realnih troškova po procesima, odnosno po vrstama usluga, pogotovu kod radno intenzivne delatnosti kakva je nesumljivo poštanska delatnost. Ti troškovi su veoma važni kod merenja efikasnosti pojedinih organizacionih

celina, jer poštanski saobraćaj se obavlja na celoj teritoriji zemlje i u jednoj jedinici usluge često učestvuje više organizacionih celina.

Na žalost, u literaturi se može naći malo stručnih radova na temu modela merenja radnih učinaka. Obično su kompanije samostalno donosile akta za primenu normiranja shodno svojim potrebama, specifičnostima i uz podršku sindikata. Najčešći model je merenje statističkih jedinica rada kojim se utvrđuje prosečno vreme potrebno za obavljanje tog pojedinačnog posla. Taj model je jednostavan i daje dobre rezultate, ali ima i niz nedostataka koji ga čine neprimenljivim za pojedine kompanije, a neretko je nepravedan.

U radu će se razmotriti mogući modeli merenja radnog učinka u poštanskom saobraćaju, odnosno njihova primena u motivacionim modelima.

2. Motivacija

Ljudski resursi si najznačajni resurs svakog preduzeća a pogotovu preduzeća sa radno intenzivnom delatnošću. Pored sve veće automatizacije ključni faktor svakog poslovnog procesa u poštanskom saobraćaju je čovek. Da bi čovek, pored potrebnog znanja i sposobnosti, dao svoj maksimum mora biti motivisan. O motivaciji se dosta piše i polemise ali svi se slažu da je motivacija ključ za uspešno poslovanje. Za ovu priliku potrebno je konstatovati da imamo tri faktora koji mogu uticati na motivaciju:

- Radni uslovi
- Nagrade
- Takmičarski duh

Radni uslovi značajno utiču na motivisanost zaposlenih. Odgovarajuća ergonomija radnog mesta, sredstva za rad, klimatski uslovi, organizacija rada, homogenost kolektiva, empatija i drugi uslovi neophodni su da bi se od zaposlenih mogao očekivati maksimum, a u timskom radu sinergetski efekti. Zamislimo dostavljača u planinskom području gde je zimi visok sneg, putevi neprohodni a pošiljka se mora uručiti. Toliko se primera može navesti gde se može pokazati uzročno posledična veza između uslova rada i motivacije.

Sa druge strane, nagrada kao motivacioni faktor ima najveći uticaj, pogotovu kada je standard zaposlenih nizak. Pored redovnih primanja (zarada) postoje drugi vidovi nagrađivanja koji stimulišu zaposlene da se više trude, kvalitetnije rade i prihvataju promene.

Takmičarski duh treba negovati, stalno pospešivati i u kombinaciji sa nagradama isticati najbolje. Na taj način se stvara kultura u kojoj se, na duži rok, stvaraju pretpostavke da zaposleni daju svoj maksimum, rade na svom usavršavanju i svaku promenu koja unapređuje poslovanje prihvataju kao poželjnu i dobru. Poznato je da čoveka na aktivnosti gone dva osećanja: ljubav i strah. Strah je češći način koji se koristi u poslovanju ali ljubav prema poslu, Preduzeću i kolektivu uvek daje bolje rezultate.

3. Merljivi procesi rada u poštanskom saobraćaju

Poznavaoi poštanskog saobraćaja znaju da prilikom prenosa poštanskih pošiljaka postoji niz poslovnih procesa koje obavljaju različiti ljudi i različite organizacione celine. Dakle, jedinica proizvoda (usluga) jeste statistička jedinica, ali

ona ne može biti statistička jedinica prilikom merenja radnog doprinosa pojedinca. Zakonom o poštanskim uslugama je definisano da je poštanska usluga: prijem, prenos i uručenje poštanskih pošiljaka, ali ta definicija samo opisuje prirodu poštanske usluge i njene pravne aspekte. Prijem poštanske pošiljke, shodno pomenutoj definiciji, podrazumeva pravni čin preuzimanja odgovornosti za izvršavanje usluge, prenos podrazumeva sve tehnološke faze obavljanja usluge, a uručenje pravni čin ispunjenja ugovorne obaveze od strane poštanskog operatora. Zapravo, za merljivost radnog učinka važne su tehnološke faze obavljanja poštanske usluge, a one se mogu podeliti u fazu prijema pošiljke, faza prerade ili usmeravanja, faza transporta, faza preuzimanja u dostavnoj pošti i faza uručenja. Navedene faze se dalje mogu podeliti na pojedine tehnološke operacije, te na taj način meriti količinu rada pojedinih radnika. Mora se primetiti da se čak i pojedine tehnološke operacije rade timski pa se postavlja pitanje personalne angažovanosti radnika. Sa druge strane, postoji dosta tehnoloških procesa koji su po prirodi nemerljivi pa se ne mogu ni normirati. To su poslovi planiranja, organizovanja, kadrovanja i kontrole, koje imamo u svim tehnološkim fazama prenosa poštanske pošiljke.

Kada se tehnološki procesi dekomponuju na operacije da ih obavlja samo jedan zaposleni onda je merenje učinka svodi na utvrđivanje norme i statističko evidentiranje.

Sa druge strane, poštanska delatnost pokriva celokupnu teritoriju zemlje pa se isti princip merenja radnog učinka i motivacioni model ne može primeniti jednoobrazno. Naime, nije isto meriti radni učinak radnika u jednoj seoskoj pošti na ruralnom području i radnika koji je zaposlen u velikoj gradskoj pošti gde je organizovana podela rada. Na ruralnom području kod dostavljača pređeni put ima dominantno učešće i teško je naći meru pređenog puta, jer rute dostavljača zavise od niza faktora i svaki dan se razlikuju. U takvim situacijama se mora ići na uprosečavanje pređenog puta što može dovesti do nesklada sa realnim stanjem. Vreme potrebno za uručenje iste vrste pošiljke, takođe ne može biti isto kao u gradskim područjima jer često primalac nije u kući već na njivi ili radi oko stoke pa je potrebno sačekati da bi se pošiljka uručila. Isto tako u pošti na ruralnom području radi samo upravnik pošte, mali je broj korisnika ali dosta nenormiranih poslovnih procesa, pa je teško utvrditi stvarni radni učinak. Iz tih razloga motivacioni model ne može biti jedinstven za sve organizacione celine u Preduzeću.

4. Normiranje rada

Kada je normiranje rada u poštanskoj delatnosti u pitanju, onda je jedino ozbiljno štivo, što se teorije tiče, knjiga Nikole V. Gulana „Organizacija i studij rada u PTT“, pisana davne 1972. godine. Naravno da je važan, sa praktične strane, i aktuelni Pravilnik o statistici i normama koji je u primeni u JP PTT saobraćaja „Srbija“ od 2003. godine. Međutim, moramo uočiti da su promene u obavljanju poslovnih aktivnosti toliko česte da je neophodno stalno usklađivati utvrđene norme, normirati nove poslovne aktivnosti i diferencirati poslovne aktivnosti koje učestvuju u obavljanju određenih statističkih jedinica. Zapravo, posle 8 godina, od kada je vršeno poslednje normiranje, došlo je do drastičnih promena u automatizaciji pojedinih procesa, primeni računarskih tehnologija i organizaciji rada, da je potrebno temeljno preispitati postojeće norme.

U segmentu dostave poštanskih pošiljaka nije bilo posebnih promena, ali je u delu pripreme pošiljaka za dostavu došlo do značajnijih pomaka, te je potrebno i drugačije normirati te poslove. Struktura pošiljaka na dostavi se takođe promenila pa imamo u tokovima dosta pošiljaka koje sadrže pak i unapred su sortirane prema dostavnim reonima i njihovim itinererima. Takve pošiljke je lakše uručivati i norma za njih treba da bude redukovana jer nema slaganja istih po itinereru. Sa druge strane, utvrđena norma za uručenje sudskih pisama nije adekvatna ako se uručenje vrši u gradovima jer većina primalaca nije kod kuće u vreme vršenja dostave pa se preko 80% pošiljaka izvesti. U normi za uručenje nije uračunato vreme čekanja na ulazak u zgradu jer su u 90% slučajeva ugrađeni interfoni i nije moguće pristupiti kućnim kovčežićima bez da neko u zgradi otvori ulazna vrata. Tu se gubi dosta vremena i potrebno je aproksimativno utvrditi prosečno vreme čekanja po ulazu i dodati to vreme na pređeni put dostavljača.

Na šalterima pošta su uvedene neke nove usluge ili je promenjen način njihovog obavljanja pa imamo situaciju da pojedini procesi nisu normirani ili su norme nerealne. I u ovom segmentu poslovanja potrebno je stalno preispitivanje normi kako bi se utvrdila realna angažovanost pojedinaca.

Poštanska delatnost je specifična i u dosta slučajeva produktivnost rada pojedinca ne zavisi od njegovog angažovanja, sposobnosti i volje, već od potoka korisnika, njihovih navika i potreba. Ne retko se dešava da u poštama nema korisnika, da potok varira na dnevnom, nedeljnom ili mesečnom nivou, pa nije moguće takve radnike realno oceniti. U većim poštama se, uz adekvatne organizacione mere, mogu stvoriti približni uslovi za merenje učinka zaposlenih i uvesti nagrađivanje prema učinku, ali u većini manjih pošta to nije moguće. Pogotovu je to izraženo u poštama sa jednim, dva ili tri radnika, odnosno u poštama gde radnici rade raznovrsne poslove.

5. Utvrđivanje produktivnosti

Posledica merenja radnog učinka zaposlenih jeste utvrđivanje pojedinačne ili kolektivne produktivnosti rada, kao jednog od najvažnijih pokazatelja organizovanosti i iskorišćenosti ljudskih resursa. Pogrešan podatak o produktivnosti može izazvati niz pogrešnih poslovnih odluka. Zato je od esencijalne važnosti da je taj pokazatelj pouzdan i realan. Da bi produktivnost kao pokazatelj bio upotrebljiv za menadžere on mora biti tačan, odnosno moraju se tačno kvantifikovati sve aktivnosti kako na nivou pojedinca tako i na nivou organizacione grupe. Pored toga norme moraju biti realne. Ako pretpostavimo da je taj uslov ispunjen, produktivnost se izračunava na bazi formule:

$$P = \text{BNM} * 100 / \text{BRM}$$

Gde je: NBM- broj norma minuta ostvaren u posmatranom periodu

BRM- broj minuta provedenih na radu za posmatrani period

Ako pak merimo produktivnost organizacione celine onda se uzima ukupan broj ostvarenih norma minuta normiranih radnika i ukupan broj minuta provedenih na radu samo normiranih radnika. Moguće je računati produktivnost organizacione celine uzimajući u obzir i nenormirane radnike ali takav pokazatelj služi za ocenu efikasnosti

administracije u poređenju sa drugim organizacionim celinama.

Nekada je bolje određene radnike nenormirati ako nije moguće obezbediti uslove da se utvrdi realno stanje, jer će se u suprotnom, dobiti pogrešna slika. Zato je potrebno pažljivo odabrati poslove koje je moguće normirati i meriti, a radnicima stvoriti mogućnosti da iskažu svoje vrednosti i sposobnosti. Shodno tome utvrditi pravičan model motivacije kako bi model raspodele bio stimulišući.

6. Modeli motivacije merenjem radnog učinka i efikasnosti rada

Uobičajen model za merenje radnog učinka jeste produktivnost rada. Međutim, ako se taj parametar uzme kao jedini prilikom modela motivacije onda je moguće dobiti određene negativne efekte. Naime, uvek se postavlja pitanje pouzdanosti tog parametra i pravednosti takvog modela. U pošti je to posebno izraženo jer, kako smo napred rekli, imamo dosta slučajeva da produktivnost ne zavisi isključivo od radnika već od mesta rada, organizacije rada i sl. Pored produktivnosti, često se uzimaju ekonomski pokazatelji prilikom kreiranja motivacionih modela i to gotovo uvek svedeni na efikasnost kao meru odnosa prihoda i rashoda određene organizacione celine. Ovi ekonomski pokazatelji jesu korisni ali je potrebno i njih meriti pravedno jer u mnogim slučajevima oni opet ne zavise od zaposlenih. U poštanskom saobraćaju to posebno nije moguće realno meriti bez dobrog modela utvrđivanja ekonomskih parametara, jer statističke jedinice usluga, prihodi i troškovi nisu pokazatelj realnih odnosa. Usluge su takve prirode da jedna organizaciona celina prihoduje a druga organizaciona celina ostvaruje troškove. Dakle potrebno je i prihode i troškove pravedno raspodeliti. Zatim, na određenim teritorijama postoje različiti uslovi poslovanja koji zavise od niza parametara kao što su: površina, struktura stanovništva, gustina naseljenosti, saobraćajna povezanost, geografske specifičnosti, organizacione specifičnosti, razvijenost privrede, BDP po stanovniku i niz drugih. Moguće je napraviti model za izračunavanje ekonomske efikasnosti uvažavajući navedene specifičnosti i korigovati odnos prihodi/troškovi kao parametar motivacionog modela.

Na osnovu izloženog možemo navesti nekoliko mogućih modela motivacije na osnovu produktivnosti i efikasnosti rada.

6.1. Model zasnovan isključivo na pokazatelju produktivnosti gde se veća produktivnost nagrađuje a manja kažnjava, uz određeni fiksni deo koju bi uvažio one radnike koju ne mogu postići punu produktivnost zbog objektivnih okolnosti (seoske i male pošte). Uobičajeno je da fiksni deo iznosi između 70% i 80 % a ostalo varijabilni deo. Nedostatak ovog modela jeste neuravnoteženost merenja rada za različite grupe poslova (dostava, šaltersko poslovanje, prerada...) kao i izostanak merenja kvaliteta rada jer radnik može imati veliki učinak ali i veliki broj grešaka u radu, stvarati konflikte sa korisnicima ili kolegama, koristiti neopravdana bolovanja ili na drugi način izbegavati rad kada to njemu odgovara i sl. Zarade bi se izračunavale na sledeći način:

$Z = VK * (KRM * 70 / 100 + KRM * PP / 100 * 30 / 100)$, gde je:

Z-zarada na mesečnom nivou

KRM-koeficijent radnog mesta

PP-pojedinačna produktivnost

VK-vrednost koeficijenta

6.2. Model zasnovan na produktivnosti i efikasnosti, uključio bi ekonomske pokazatelje. Prvo se ekonomskim parametrima utvrđuju rangovi organizacionih celina i relativan odnos koeficijenata na osnovu kojih se obračunavaju zarade. Zatim se na osnovu produktivnosti utvrđuju varijabile za normirane radnike a nenormirani radnici imaju utvrđeni koeficijent. Nedostatak ovog modela je uravnilovka u okviru organizacione celine i izostanak samerivosti pojedinačnih radnih učinaka u odnosu na druge organizacione celine. Kod ovog modela zarada se izračunava na isti način kao u prethodnom modelu osim što je VK različita za različite organizacione celine. Nedostaci su isti kao u modelu 1. uz opasnost da rangiranje organizacionih celina nije uvažilo sve specifičnosti o kojima je bilo reči

6.3. Model zasnovan na produktivnosti za normirane radnike po poslovnim aktivnostima, a na osnovu ekonomskih pokazatelja iz uvažavanje svih specifičnosti za nenormirane radnike kao i produktivnost organizacione celine kojoj pripadaju. Kod ovog modela, koji je retko u primeni ali je najpravičniji, utvrđuju se grupe normiranih poslova koje se nezavisno mere i utvrđuje odnos produktivnosti pojedinca u odnosu na prosečnu produktivnost grupe. Dakle, učinak jednog dostavljača se meri sa svim drugim dostavljačima u Preduzeću nezavisno od toga kojoj organizacionoj celini pripadaju Takođe, možemo imati više grupa dostavljača u zavisnosti od dostavnog područja (visoka gradnja, niska gradnja, seoski reoni...). Isto tako šalterski radnik određene kategorije se upoređuje sa ostalim šalterskim radnicima iz te kategorije. Grupe se određuju na bazi uporedivosti. Na primer: možemo upoređivati među sobom dostavljače na gradskim područjima, dostavljače na seoskim reonima ili na osnovu užeg, šireg ili najšireg dostavnog područja, odnosno radnike u seoskim poštama, radnike većih gradskih pošta i sl. Nije ista polazna pozicija za sve navedene grupe pa ni uporedivost nije potpuno pravična. Ako uzmemo radnika na deobi poštanskih pošiljaka, nije isto da li on radi u malom preradnom centru ili GPC Beograd gde je moguće prebaciti normu. Zato je kod ovakvog modela potrebna pažljivo diferencirati grupe normiranih radnih mesta i na bazi pojedinačnih produktivnosti kreirati varijabilne korekcije kao u modelu 1. Pored produktivnosti, na varijabilni deo zarade uticala bi i ocena neposrednog rukovodioca koja se utvrđuje na bazi kvaliteta rada, vremena provedenog na radu (destimulisati bolovanja i druga odsustvovanja) i drugih kriterijuma koji su važni u konkretnim slučajevima. Zarade se izračunavaju na sledeći način:

$Z = VK * (KRM * 70 / 100 + KRM * PP / PPG * 25 / 100 + KRM * ONR / 100)$, gde je:

Z-zarada na mesečnom nivou

KRM-koeficijent radnog mesta

PP-pojedinačna produktivnost

VK-vrednost koeficijenta (za normirane radnike VK isti za celo preduzeće)

PPG-prosečna produktivnost grupe

ONR-ocena neposrednog rukovodioca (0-10 ili 0-20)

Za nenormirane radnike zarada bi se obračunavala na bazi KRM i VK koji bi bio varijabilan u zavisnosti od efikasnosti organizacione celine, njihovih specifičnosti, uslova poslovanja, ocene neposrednih rukovodilaca o njihovom doprinosu i zalaganju u datom periodu i sl.

6.4. Model zasnovan na koeficijentima radnog mesta i stimulacijama neposrednih rukovodilaca. Ovaj model je trenutno u primeni i možemo konstatovati da nije u potpunosti pravedan jer se motivacija nagrađivanjem i kažnjavanjem svodi na subjektivnu procenu rukovodilaca a u malom broju slučajeva i na parametre koji su egzaktni poput produktivnosti rada. U suštini, ovaj model može izazvati negativne motivacione efekte kod radnika koji imaju osećaj da se njihov trud i angažovanje ne sagledava na realan način, odnosno smatraju da su oštećeni ili da rukovodilac stimuliše samo zaposlene na osnovu ličnih simpatija. Sa druge strane, ovakav model motivacije zaposlenih ne uvažava uslove rada, specifičnosti organizacionih celina i efikasnost rada, pa je samim tim nepravedan.

Sagledavajući moguće modele, njihove prednosti, nedostatke i pravičnost, za Poštu je najprihvatljiviji model 3., uz stvaranja svih pretpostavki koje će omogućiti realno merenje radnog učinka pojedinaca, grupa i organizacionih celina, kao i efikasnosti poslovanja sa aspekta ekonomičnosti i specifičnosti rada.

7. Zaključak

U savremenim uslovima poslovanja motivacija zaposlenih je jedan od ključnih faktora efikasnosti, pogotovu kod radno intenzivnih delatnosti, kakva je poštanska. Ako smo svesni činjenice da troškovi zaposlenih dostižu i preko 70% svih troškova Preduzeća, onda je jasno da se ovom pitanju mora posvetiti posebna pažnja. Uštede u radnoj snazi i povećanje produktivnosti može osloboditi značajna sredstva za investicije koje su svakako neophodne da bi se održao tehnološki nivo i kvalitet usluga u odnosu na konkurenciju. Kako se radi o Preduzeću sa velikim brojem zaposlenih, povećanje produktivnosti stvara ogromne uštede u troškovima.

Pored dobrog motivacionog modela, na povećanje produktivnosti bitno utiče i organizacija rada. Za taj segmen je zadužena administracija, koja po prirodi stvari, nije normirana, pa se postavlja pitanje kako motivisati zaposlene da daju svoj maksimum u to segmentu. Pored smanjenja broja ljudi u administraciji, veoma je važna organizaciona struktura. Mora se znati ko šta radi i da nema preklapanja nadležnosti i paralelnih poslovnih aktivnosti. Pored efikasnijeg upravljanja, dobrom organizacijom se povećava poverenje u menadžment čime se dodatno motivišu zaposleni.

Ne postoji idealan model motivacije, ali svakako da merenjem učinka i merenjem efikasnosti i efektivnosti rada možemo doći do modela koji će biti stimulišući, povećati produktivnost i smanjiti troškove. Model koji je najprikladniji za Poštu jeste model koji uvažava sve parametre a najviše radni učinak pojedinaca i grupe. Obračun zarada na bazi rezultata rada i drugih parametara koji su karakteristični za pojedine organizacione sredine, može da značajno stimuliše zaposlene kako bi se povećala produktivnost, smanjila odsustvovanja sa posla, što na kraju daje pozitivne finansijske efekte, zadovoljstvo zaposlenih i bolji kvalitet usluga.

Na kraju treba reći da jednom uspostavljeni model treba stalno preispitivati i usavršavati. Promene su stalne kako u samom Preduzeću, tako i u okruženju, pa je permanentno prilagođavanje neophodno. Pored preispitivanja normi, organizacione strukture, uslova poslovanja, parcijalnih troškova, mora se voditi računa o standardu zaposlenih, njihovim potrebama uz isticanje uspešnih pojedinaca, stvaranje takmičarskog duha i osećanja zajedništva. Samo na taj način mogu se postići

sinergijski efekti i postizati bolji poslovni rezultati.

Literatura

- [1] Aćimović, D. Istraživanje modela organizacione kulture u PTT sistemu, Magistarski rad, Beograd, 1999.
- [2] Gulan. V. Nikola, Organizacija i studija rada, Zajednica Jugoslovenskih Pošta i Telefona, Beograd 1972.
- [3] Marković. Z i GA, Projekat novog sistema vrednovanja rada u JP PTT Saobraćaja "Srbija", Beograd, 2003.
- [4] Marković. Z. Upravljanje razvojem kadrova u PTT sistemu, Magistarski rad, Beograd 1998.
- [5] Marković. Z; Prikupljanje i obrada statističkih podataka u PTT sistemu, 16. Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju, Zbornik radova str. 129-139, Saobraćajni Fakultet, Beograd 1998.
- [6] Marković. Z; Organizaciona struktura-šta treba menjati, PTT saobraćaj br 1/2000
- [7] Marković. Z; Managerial behavior in the decision-making process, Menadžment vol.9 br. 35/2004 (45-49), FON, Beograd 2004.
- [8] Marković. Z; Reinžinjerung poslovnih procesa u poštanskoj delatnosti, Savremena pošta br.1/2008

Abstract: This paper deals with ever present issues related to measuring of employees' working performances and implementation of distribution of salaries according to performances. Measuring the performances in postal industry is not an easy task, since it is a labor-intensive industry which includes numerous business operations and participants in the chain of business processes. Certain operations are performed collectively, due to which fact the personalization of work becomes even more difficult and measurement methodology becomes more complex. Therefore, there arises the problem task of how to perform as realistic measurement of each individual's performance as possible, and then create a just motivational model according to it.

Key words: *business process, motivation, performance, standards*

MOTIVATIONAL MODELS THROUGH MEASURING THE PERFORMANCES AND EFFICIENCY OF WORK IN POSTAL TRAFFIC

Zoran Markovic