



ИНДУСТРИЈСКО И МЕНАџМЕНТ ИНЖЕЊЕРСТВО
INDUSTRIAL & MANAGEMENT ENGINEERING



Osnove industrijskog inženjerstva

Unapređivanje sistema zarada
- Utvrđivanje relativne vrednosti -

Dragoslav Slović

Sistem zarada

- Sistem zarada je skup
 - pravila,
 - procedura i
 - resursa
- čija svrha je izračunavanje odgovarajuće zarade svakog pojedinca u preduzeću,
- zavisno od njegovog doprinosa ostvarivanju ciljeva preduzeća.

Postupak unapređivanja sistema zarada:

- Analiza postojećeg stanja
- Analiza i opis poslova i radnih mesta
- Vrednovanje poslova
- Stimulativno plaćanje zarada

Analiza i opis poslova i radnih mesta

- Proces utvrđivanja podataka:
 - priroda posla i zadataka,
 - sredstva i materijal koji se koristi,
 - odgovornost, prava i odnosi,
 - potrebne kvalifikacije,
 - naponi u radu i
 - uslovi rada.

Analiza poslova i radnih mesta

Posao



Radno mesto

Inputi

- novac,
- ljudi,
- oprema,
- materijal,
- informacije,
- energija.

Aktivnosti:

- zadaci,
- operacije.
-
- učestalost,
- performanse.

Rezultati:

- proizvod,
- informacija,
- usluga.
-
- stanje ili
- koristan efekat za korisnika.

Korisnici:

- potrošači,
- državni organi,
- dobavljači,
- partneri.

Utvrđivanje relativne vrednosti

Utvrđivanje relativne vrednosti (URV) je proces utvrđivanja "tačnih" podataka o međusobnom odnosu između pojedinih operacija koje se izvršavaju na radnom mestu vrednovanjem sadržanog rada na osnovu unapred definisanih kriterijuma, kako bi se kvalitativno svojstvo rada izrazilo kvantitativno.

Predmet URV

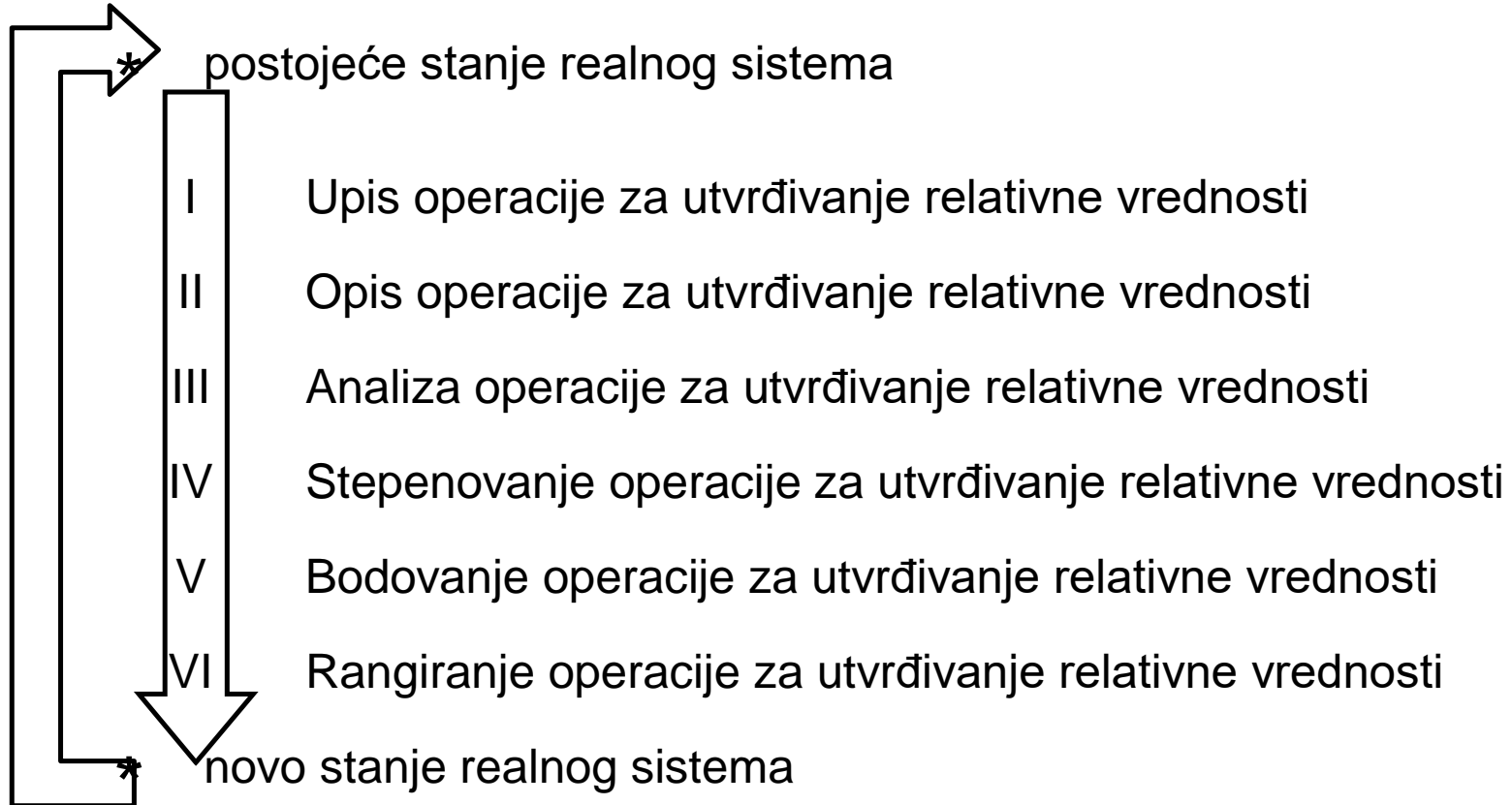
- zahtevana složenost operacije,
- odgovornost operacije,
- naponi pri izvođenju operacije i
- uslovi radne sredine.

Metod utvrđivanja relativne vrednosti

Metod utvrđivanja relativne vrednosti je složen proces u kome se sistematski, smišljeno i planski postupa pri radu radi ostvarivanja unapred postavljenog cilja, koji se meri unapred definisanim kriterijumima, a realizuje u okviru datih ograničenja, a njegova primena zahteva upotrebu pojedinačnih metoda iz oblasti utvrđivanja relativne vrednosti (rangiranje, klasifikacija, upoređivanje, bodovanje) i raznih posebnih metoda istraživanja (posmatranje, merenje, eksperiment, upoređivanje, indukcija, dedukcija, analiza, sinteza, ...), pri čemu je osnovna filozofska orijentacija u istraživanju materijalistička.

Metod utvrđivanja relativne vrednosti

Metod utvrđivanja relativne vrednosti sadrži brojne faze koje se odvijaju u određenom nizu i između kojih postoji složena zavisnost:



Pojedinačne metode za utvrđivanje relativne vrednosti

Postoji dve vrste pojedinačnih metoda kojima se može utvrditi relativna vrednost operacija:

- Globalne metode:
 - * rangiranja i
 - * klasifikacije; i
- Analitičke metode:
 - * upoređivanja i
 - * bodovanja.

Metod rangiranja

Metod rangiranja je globalni metod za određivanje međusobnih odnosa različitih poslova ili radnih mesta u jednoj organizaciji njihovim rangiranjem od najvrednijeg do najmanje vrednog na osnovu jedinstvene analize celog posla ili radnog mesta.

Metod rangiranja

Rezultat: Rang lista od najvrednijeg do najmanje vrednog posla ili radnog mesta.

Prednosti: Jednostavna primena.

Nedostaci: Poznat je samo rang, ne i odnos između dva posla ili radna mesta. Često se radi bez opisa. Rangiranje se vrši na osnovu celovitog posla. Veoma subjektivan.

Metod klasifikacije

Metod klasifikacije je globalni metod za određivanje međusobnih odnosa različitih poslova ili radnih mesta u jednoj organizaciji njihovim klasifikovanjem sličnih po vrednosti u grupe, na osnovu jedinstvene analize celog posla ili radnog mesta.

Metod klasifikacije

Rezultat: Spisak poslova ili radnih mesta po grupama. Svi poslovi u istoj grupi imaju istu vrednost.

Prednosti: Velika fleksibilnost.
Često se koristi i poznat je većini.
Jednostavna primena.
Lako se dopunjava.

Nedostaci: Problemi sa definisanjem klasa.
Vrši se na osnovu celovitog posla.

Primer platnih grupa

			Platne grupe																					
Nivo	Koefficient	Platna grupa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			
			od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od		
stručne spreme			1,00	1,01	1,12	1,24	1,37	1,52	1,68	1,86	2,06	2,28	2,52	2,78	3,07	3,39	3,74	4,12	4,54	5,20	6,00			
			1,00	1,17	1,30	1,44	1,59	1,76	1,95	2,16	2,39	2,64	2,92	3,22	3,56	3,93	4,34	4,78	5,20	5,20	6,00			
Rukovodilac																								
Fakultet (240 ESPB)	3,07	6,00														13	14	15	16	17	18	19		
Viša (180 ESPB)	2,28	3,22											10	11	12									
Srednja	1,12	2,16			3	4	5	6	7	8														
Osnovna	1,12	1,76			3	4	5	6																
Izvršilac																								
Fakultet (240 ESPB)	2,52	3,93											11				12	13	14					
Viša (180 ESPB)	2,06	2,64							9		10													
Srednja	1,01	1,95		2		3	4	5	6	7	8													
Osnovna	1,00	1,00	1	2		3	4	5																
			1 - Pomoćni radnik				8 - Vozač autobusa, tramvaja i trolejbujsa				18 - Zamenik generalnog direktora				19 - Generalni direktor									

Metod poređenja faktora

Metod poređenja faktora je analitički metod za određivanje relativne vrednosti različitih poslova ili radnih mesta u jednoj organizaciji vrednovanjem sadržanog rada na osnovu višekriterijumske analize i poređenja zahteva rada sa zahtevima rada uzornih poslova i postupka za numeričko izračunavanje vrednosti.

Osnovni koraci metode poređenja faktora:

- I Utvrđivanje konkretnog modela poređenja i
- II Poređenje poslova ili radnih mesta

Metod poređenja faktora

Rezultat: Spisak poslova ili radnih mesta sa precizno određenom vrednosti.

Prednosti: Maksimalno prilagođen svakoj organizaciji.
Poredi poslove po više faktora.
Nakon obuke jednostavna je primena.

Nedostaci: Problemi sa definisanjem ključnih poslova.
Složenost faktora.
Otežano poređenje između preduzeća.

Metod bodovanja

Metod bodovanja je analitički metod za određivanje relativne vrednosti različitih poslova ili radnih mesta u jednoj organizaciji vrednovanjem sadržanog rada na osnovu višekriterijumske analize i poređenja zahteva rada sa unapred definisanim modelom bodovanja i postupka za numeričko izračunavanje vrednosti u vidu određenog broja bodova.

Osnovni koraci metode bodovanja:

- I Utvrđivanje konkretnog modela bodovanja i
- II Bodovanje poslova ili radnih mesta

Metod bodovanja

Rezultat: Spisak poslova ili radnih mesta sa precizno određenom vrednosti.

Prednosti: Univerzalnost opisa skala za poređenje.
Poredi poslove po više faktora.
Nakon obuke jednostavna je primena.

Nedostaci: Problemi sa prilagođavanjem modela.
Potrebni detaljni opisi poslova.

Metod bodovanja

Metod bodovanja je analitički metod za određivanje relativne vrednosti različitih poslova ili radnih mesta u jednoj organizaciji vrednovanjem sadržanog rada na osnovu višekriterijumske analize i poređenja zahteva rada sa unapred definisanim modelom bodovanja i postupka za numeričko izračunavanje vrednosti u vidu određenog broja bodova.

Osnovni koraci metode bodovanja:

- I Utvrđivanje konkretnog modela bodovanja i
- II Bodovanje poslova ili radnih mesta

Osnovni koraci metode bodovanja:

- I Utvrđivanje konkretnog modela bodovanja i
- II Bodovanje operacija

Opšti model metode bodovanja obuhvata: $(y = ax + b)$
(A)

- kriterijumi za URV
- elementi kriterijuma za URV
- stepeni i broj stepeni za URV
- značajnost kriterijuma i elemenata
- intenzitet stepena (broj bodova)

Vrednovanje poslova bodovanjem

- Kriterijumi za vrednovanje:
 - složenost
 - odgovornost,
 - naponi u radu i
 - uslovi rada.

Opšti model bodovanja

Tabela 2

Kriterijum	Elementi kriterijuma		Broj stepeni	Značaj %
A) Složenost	A1 Znanje	A11 Stepen stručne spreme		
		A12 Dopunska znanja		
	A2 Radno iskustvo			
	A3 Sposobnosti	A31 Analitičko kreativne sposobnosti		
		A32 Sposobnosti komunikacije		
	A4 Spretnost			
	A5 Menadžment			
Ukupno složenost				
B) Odgovornost	B1 Odgovornost za proces			
	B2 Odgovornost za bezbednost			
	B3 Odgovornost za sredstva			
	B4 Odgovornost za informacije			
Ukupno odgovornost				
C) Napori	C1 Mentalni napori			
	C2 Fizički napori			
Ukupno napori				
D) Radni uslovi	D1 Radno okruženje			
	D2 Radno vreme			
Ukupno uslovi				
Sve ukupno				100,0%

Konkretni model bodovanja

Tabela 1

Kriterijum	Elementi kriterijuma		Broj stepeni
A) Složenost	A1 Znanje	A11 Stepen stručne spreme	7
		A12 Dopunska znanja	5
	A2 Sposobnosti	A21 Analitičko kreativne sposobnosti	6
		A22 Sposobnosti komunikacije	6
	A3 Spretnost		4
	A4 Iskustvo		7
	A5 Menadžment		7
B) Odgovornost	B1 Odgovornost za proces		5
	B2 Odgovornost za bezbednost		5
	B3 Odgovornost za sredstva		5
	B4 Odgovornost za informacije		5
C) Napori	C1 Mentalni napori		5
	C2 Fizički napori		5
D) Radni uslovi	D1 Radno okruženje		5
	D2 Radno vreme		3

Konkretni model bodovanja

Tabela 2

Kriterijum	Elementi kriterijuma		Broj stepeni	Značaj %
A) Složenost	A1 Znanje	A11 Stepen stručne spreme	7	32,7%
		A12 Dopunska znanja	5	4,1%
	A2 Radno iskustvo		7	7,1%
	A3 Sposobnosti	A31 Analitičko kreativne sposobnosti	6	6,1%
		A32 Sposobnosti komunikacije	5	5,1%
	A4 Spretnost		4	2,0%
	A5 Menadžment		7	7,1%
Ukupno složenost				64,3%
B) Odgovornost	B1 Odgovornost za proces		5	5,1%
	B2 Odgovornost za bezbednost		5	5,1%
	B3 Odgovornost za sredstva		5	5,1%
	B4 Odgovornost za informacije		5	5,1%
Ukupno odgovornost				20,4%
C) Napori	C1 Mentalni napori		5	5,1%
	C2 Fizički napori		5	5,1%
Ukupno napori				10,2%
D) Radni uslovi	D1 Radno okruženje		5	3,1%
	D2 Radno vreme		4	2,0%
Ukupno uslovi				5,1%
Sve ukupno				100,0%

Konkretni model bodovanja

Tabela 2

Kriterijum		Oznaka i intenzitet stepena							Br. bod.	Značaj	
Naziv	Oznaka	1	2	3	4	5	6	7	max	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	13	14	
A) Složenost	A1	A11	70	80	110	140	170	200	250	250	25
		A12	0	10	20	35	55			55	5,5
	A2	A21	10	25	50	75	100	125		125	12,5
		A22	10	20	30	50	60	70		70	7
	A3		5	10	20	30				30	3
	A4		0	10	15	20	30	40	50	50	5
	A5		0	10	20	40	50	60	70	70	7
	Ukupno složenost								650	65	
B) Odgovornost	B1		10	20	40	50	60			60	6
	B2		5	10	20	30	40			40	4
	B3		10	20	30	50	60			60	6
	B4		5	25	30	35	40			40	4
	Ukupno odgovornost								200	20	
C) Napori	C1		10	20	30	40	50			50	5
	C2		10	20	30	40	50			50	5
	Ukupno napori								100	10	
D) Radni uslovi	D1		10	15	20	25	30			30	3
	D2		5	10	20					20	2
	Ukupno uslovi								50	5	
Sve ukupno									1000	100	

A. SLOŽENOST

A11. Stepen stručne spreme

Stepen stručne spreme govori o nivou potrebnog formalnog obrazovanja da bi se obavljao određeni posao.

Stepen stručne spreme	Opis stepena	Stepen elementa kriterijuma	Broj bodova
I	Završena osnovna škola	1	70
II	Završena osnovna škola i deo srednje škole ili posebna obuka	2	80
III	Završena trogodišnja srednja škola	3	110
IV	Završena četvorogodišnja srednja škola	4	140
V	Završena četvorogodišnja srednja škola i odgovarajuća specijalizacija	5	170
VI	Završena viša škola	6	200
VII	Završen fakultet	7	250

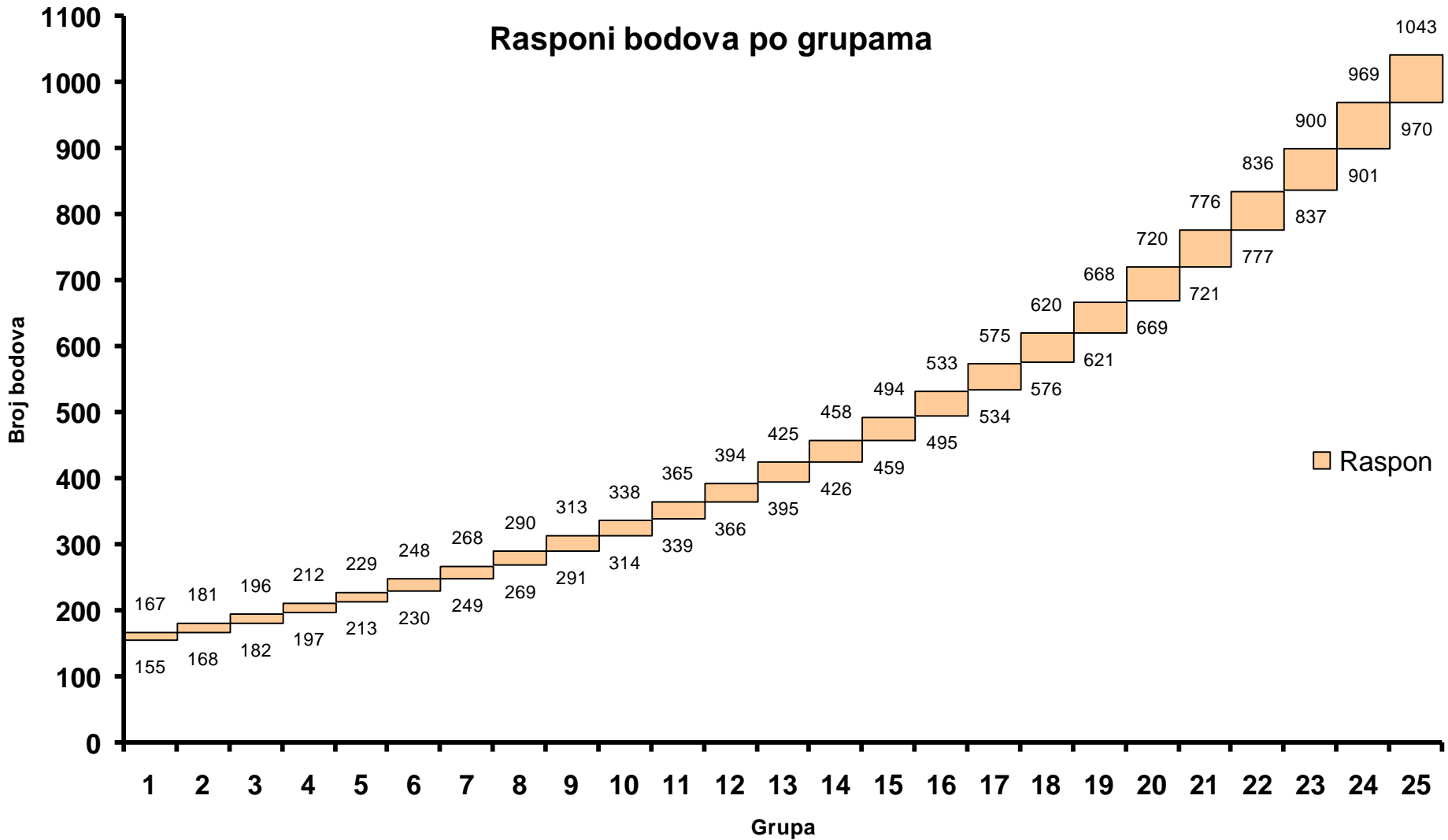
A5. Menadžment

Ovaj element kriterijuma se odnosi na obim i složenost menadžerskih poslova koje obavljaju zaposleni, osim top menadžmenta.

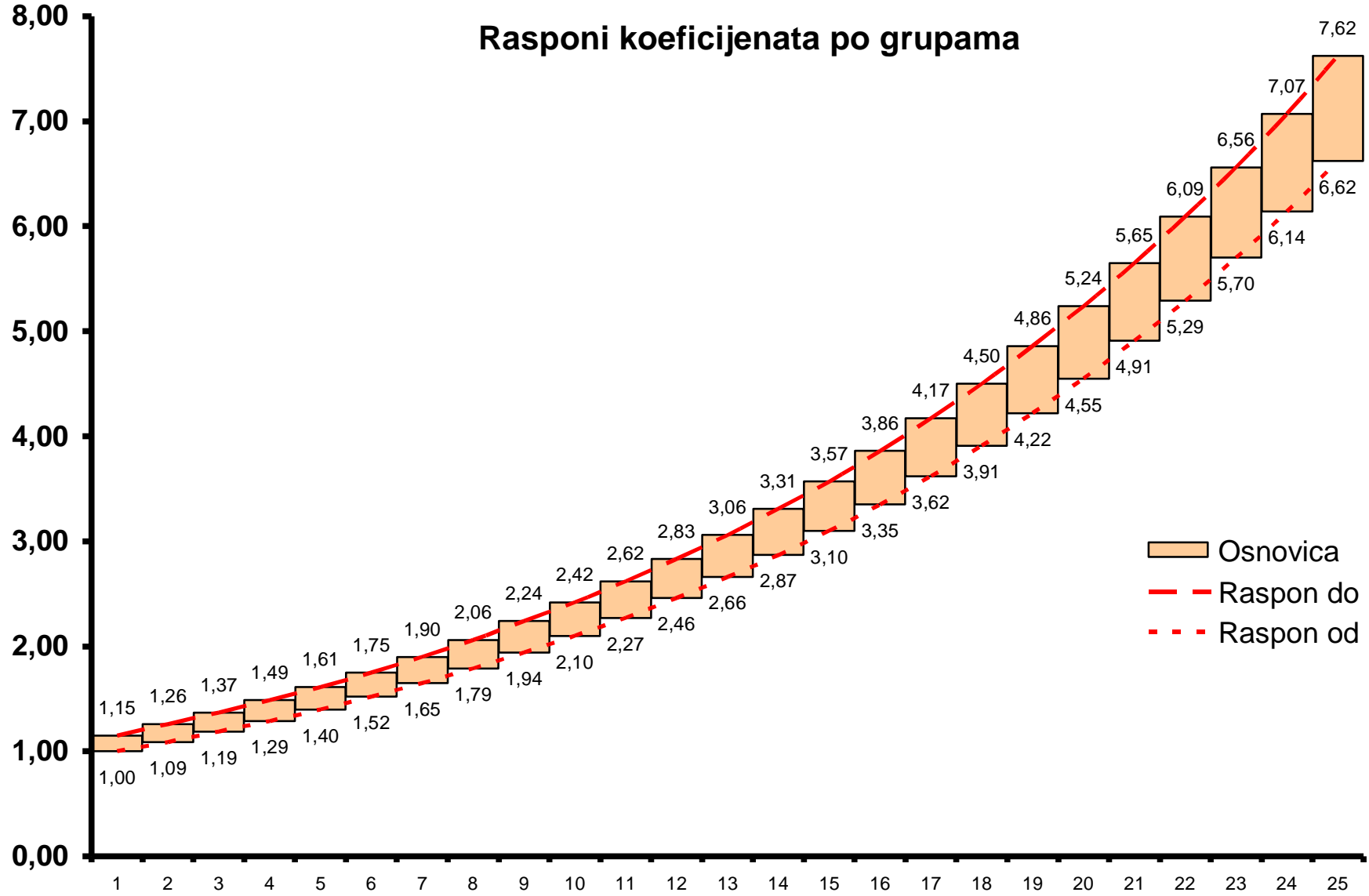
Nivo u strukturi	Prosečni stepen stručne spreme organizacione jedinice			
	do 3,00	3,01 do 4,00	4,01 do 5,50	preko 5,50
neposredni izvršilac	1	1	1	1
član tima	2	2	3	4
vođa tima	2	3	4	5
šef	3	4	5	6
rukovodilac	4	5	6	7
direktor sektora	5	6	7	7

	Stepen elementa kriterijuma						
	1	2	3	4	5	6	7
Broj bodova	0	10	20	40	50	60	70

Grupisanje poslova



Rasponi koeficijenata po grupama



JKP Toplana

Tabela koeficijenata po grupama

Grupa	Broj bodova		Raspon	Start	Nivo							Raspon osnovne zarade	
	od	do			1	2	3	4	5	6	7	od	do
1	160	172	0,15	1,00	1,00	1,03	1,05	1,08	1,10	1,13	1,15	13.561,00	14.866,00
2	173	185	0,17	1,09	1,09	1,12	1,15	1,18	1,20	1,23	1,26	14.344,00	15.823,00
3	186	199	0,18	1,19	1,19	1,22	1,25	1,28	1,31	1,34	1,37	15.214,00	16.780,00
.													
.													
.													
23	812	872	0,86	5,70	5,70	5,85	5,99	6,13	6,27	6,42	6,56	54.451,00	61.933,00
24	873	938	0,93	6,14	6,14	6,30	6,45	6,61	6,76	6,91	7,07	58.279,00	66.370,00
25	939	1009	1,00	6,62	6,62	6,79	6,96	7,12	7,29	7,45	7,62	62.455,00	71.155,00

Cena najjednostavnijeg rada: 8.700,00

Topli obrok: 3.451,00

Regres: 1.410,00

Opis radnog mesta

JKP Gradska toplana

Opis radnog mesta

I Opšti podaci o radnom mestu

Organizaciona jedinica			
	Naziv	Šifra	
Sektor	Sektor finansijskih i opštih poslova	10	
Služba	Služba računovodstva	11	
	Naziv	Grupa	Šifra
Radno mesto	Materijalni knjigovođa	11	1130
	Naziv	Šifra	
Odgovorno radnom mestu	Šef računovodstva	1110	
Rukovodi org. jedinicom			

II Opis zadataka i sistematizacija zahteva rada na radnom mestu

1. SVRHA RADNOG MESTA

Knjiženje dokumenata iz magacina materijala, kancelarijskog materijala, sitnog inventara i trgovinske robe, radi obezbeđivanja ažurnosti knjigovodstvenih isprava materijalnog knjigovodstva, korišćenjem užeg skupa znanja iz oblasti računovodstva i knjigovodstva.

2. OPIS ZADATAKA

- vodi evidencije materijala, energenata, materijala za kafe kuhinju, kancelarijskog materijala, materijala za higijenu, rezervnih delova, sitnog inventara, HTZ opreme, auto guma i robe,
- knjiži potrošnice i mesečno usaglašava stanje sa magacionerom,
- popunjava i usaglašava trebovanja sa magacionerom,
- kontrolise popisne liste i dostavlja podatke za izradu završnog računa,
- razdužuje magacin po osnovu internih zapisnika - rastur, kalo, otpis, reprezentacija, pokloni i dr.,
- obavlja i druge zadatke po nalogu neposrednog rukovodioca.

3. POTREBNA ZNANJA, VEŠTINE I SPOSOBNOSTI

Ekonomski smer, IV stepen stručne spreme, rad na PC, radno iskustvo kraće od 1 godine.

4. SISTEMATIZACIJA ZAHTEVA RADA

		Stepen
A)	SLOŽENOST	
A1	Znanje	
A11	Stručna sprema	Završena četvorogodišnja srednja škola
A12	Dopunska znanja	Dopunska znanja koja se mogu steći za 4 do 6 meseci
A2	Iskustvo	IV stepen stručne spreme; Radno iskustvo kraće od 1 godine
A3	Sposobnosti	
A31	Analitičko kreativne sposobnosti	Razumevanje činjenica ili situacija šireg raspona koje se odnose na posao, o kojima postoje prethodna iskustva i znanja, njihova analiza, poređenje i izbor iz definisanog skupa mogućnosti na nivou uske profesionalne ili visoke stručne kompetencije, planiranje sopstvenih i tuđih aktivnosti na realizaciji definisanog zadatka.
A32	Sposobnost komunikacije	Prijem i davanje rutinskih informacija - obaveštenja definisanog sadržaja, usmeno, pismeno ili elektronski, kako bi se obavio sopstveni posao. Komunikacija se uglavnom obavlja sa kolegama sa posla i podrazumevaju se odnosi međusobnog uvažavanja.
A4	Spretnost	Posao ima uobičajene zahteve za fizičkim sposobnostima vezanim za preciznost i brzinu.
A5	Menadžment	Izvršilac
B)	ODGOVORNOST	
B1	Odgovornost za proces	Operativne aktivnosti procesa podrške
B2	Odgovornost za bezbednost	Razumna pažnja zaposlenog prilikom obavljanja svog zadatka je potrebna radi sopstvene i bezbednosti kolega sa kojima zajednički radi, a povrede ako se slučajno dese su bez trajnih posledica. Pažljiv rad kolega može smanjiti opasnosti koje mogu nastati zbog nepažljivog rada na ovom poslu.
B3	Odgovornost za sredstva	Odgovornost za stručno i savesno korišćenje sredstava kod kojih je mala verovatnoća da se napravi šteta veća od četvromesečne bruto osnovne zarade zaposlenog na tom poslu.
B4	Odgovornost za informacije	Odgovornost za izradu, čuvanje, korišćenje i uništavanje evidencija, izveštaja i sličnih dokumenata i korišćenje baza podataka.
C)	NAPORI	
C1	Mentalni napori	Povećan nivo pažnje i koncentracije potreban za obavljanje aktivnosti kod kojih je važna preciznost - tačnost analize i obrade podataka i izrade dokumenata ili strpljenje potrebno za koordinaciju rada saradnika, kako bi se sprečila, identifikovala ili otklonila greška u radu .
C2	Fizički napori	Kombinacija sedenja, stajanja i hodanja u slobodnom položaju uz neznatan fizički napor ili povremeni laki fizički napor, potreban za rukovanje objektima do 20 kg, tokom kraćeg vremenskog perioda.
D)	RADNI USLOVI	
D1	Radno okruženje	Posao se pretežno obavlja u zatvorenom prostoru u normalnim radnim uslovima, uz mogućnost povremenog rada u otežanim uslovima ili na terenu.
D2	Radno vreme	Normalno radno vreme u jednoj smeri

5. IZVOD IZ ZAHTEVA RADA ZA SISTEMATIZACIJU RADNIH MESTA

Šifra radnog mesta	Naziv radnog mesta	Zahtevi rada						
		Stepen stručne spreme	Vrsta stručne spreme	Radno iskustvo	Posebna znanja i sposobnosti	Posebni uslovi	Nivo rukovođenja	Grupa
1130	Materijalni knjigovođa	IV	Ekonomski smer	Kraće od 1 godine	Rad na PC	1 / 1	1	11

Analiza posla za vrednovanje

Analiza posla za vrednovanje

Naziv posla: Materijalni knjigovođa

Šifra posla: 1130

Kriterijumi	Elementi kriterijuma		Opis	Stepen	Intenzitet
	Naziv	Oznaka			
A) Složenost					
	Znanje				
A1	Stepen stručne spreme	A11	Završena četvorogodišnja srednja škola	4	140
	Dopunska znanja	A12	Dopunska znanja koja se mogu steći za 4 do 6 meseci	3	20
A2	Iskustvo	A2	Radno iskustvo duže od 1 do 2 godine	2	20
	Sposobnosti				
A3	Analiitičko kreativne sposobnosti	A31	Razumevanje činjenica ili situacija šireg raspona koje se odnose na posao, o kojima postoje prethodna iskustva i znanja, njihova analiza, poređenje i izbor iz definisanog skupa mogućnosti na nivou uske profesionalne ili visoke stručne kompetencije, planiranje sopstvenih i tuđih aktivnosti na realizaciji definisanog zadatka.	3	30
	Sposobnosti komunikacije	A32	Prijem i davanje rutinskih informacija - obaveštenja definisanog sadržaja, usmeno, pisмено ili elektronski, kako bi se obavio sopstveni posao. Komunikacija se uglavnom obavlja sa kolegama sa posla i podrazumevaju se odnosi međusobnog uvažavanja.	1	10
A4	Spretnost	A4	Posao ima uobičajene zahteve za fizičkim sposobnostima vezanim za preciznost i brzinu.	1	5
A5	Menadžment	A5	Izvršilac	1	10
B) Odgovornost					
B1	Odgovornost za proces	B1	Operativne aktivnosti procesa podrške	1	10
B2	Odgovornost za bezbednost	B2	Razumna pažnja zaposlenog prilikom obavljanja svog zadatka je potrebna radi sopstvene i bezbednosti kolega sa kojima zajednički radi, a povrede ako se slučajno dese su bez trajnih posledica. Pažljiv rad kolega može smanjiti opasnosti koje mogu nastati zbog nepažljivog rada na ovom poslu.	1	10
B3	Odgovornost za sredstva	B3	Odgovornost za stručno i savesno korišćenje sredstava kod kojih je mala verovatnoća da se napravi šteta veća od četvoromesečne bruto osnovne zarade zaposlenog na tom poslu.	1	10
B4	Odgovornost za informacije	B4	Odgovornost za izradu, čuvanje, korišćenje i uništavanje evidencija, izveštaja i sličnih dokumenata i korišćenje baza podataka.	2	20
C) Napori					
C1	Mentalni napori	C1	Povećan nivo pažnje i koncentracije potreban za obavljanje aktivnosti kod kojih je važna preciznost - tačnost analize i obrade podataka i izrade dokumenata ili strpljenje potrebno za koordinaciju rada saradnika, kako bi se sprečila, identifikovala ili otklonila greška u radu.	4	40
C2	Fizički napori	C2	Kombinacija sedenja, stajanja i hodanja u slobodnom položaju uz neznatan fizički napor ili povremeni laki fizički napor, potreban za rukovanje objektima do 20 kg, tokom kraćeg vremenskog perioda.	1	10
D) Radni uslovi					
D1	Radno okruženje	D1	Posao se pretežno obavlja u zatvorenom prostoru u normalnim radnim uslovima, uz mogućnost povremenog rada u otežanim uslovima ili na terenu.	1	10
D2	Radno vreme	D2	Normalno radno vreme u jednoj smeni	1	5
				Ukupno bodova	350
				Grupa	11

Analiza posla za vrednovanje

Analiza posla za vrednovanje

Naziv posla: Materijalni knjigovođa

Šifra posla: 1130

Kriterijumi Elementi kriterijuma

	Naziv	Oznaka	Opis	Stepen	Intenzitet
A) Složenost					
	Znanje				
A1	Stepen stručne spreme	A11	Završena četvorogodišnja srednja škola	4	140
	Dopunska znanja	A12	Dopunska znanja koja se mogu steći za 4 do 6 meseci	3	20
A2	Iskustvo	A2	Radno iskustvo duže od 1 do 2 godine	2	20
	Sposobnosti				
A3	Analitičko kreativne sposobnosti	A31	Razumevanje činjenica ili situacija šireg raspona koje se odnose na posao, o kojima postoje prethodna iskustva i znanja, njihova analiza, poređenje i izbor iz definisanog skupa mogućnosti na nivou uske profesionalne ili visoke stručne kompetencije, planiranje sopstvenih i tuđih aktivnosti na realizaciji definisanog zadatka.	3	30
	Sposobnosti komunikacije	A32	Prijem i davanje rutinskih informacija - obaveštenja definisanog sadržaja, usmeno, pismeno ili elektronski, kako bi se obavio sopstveni posao. Komunikacija se uglavnom obavlja sa kolegama sa posla i podrazumevaju se odnosi međusobnog uvažavanja.	1	10
A4	Spretnost	A4	Posao ima uobičajene zahteve za fizičkim sposobnostima vezanim za preciznost i brzinu.	1	5
A5	Menadžment	A5	Izvršilac	1	10
B) Odgovornost					

Analiza posla za vrednovanje

B) Odgovornost

B1	Odgovornost za proces	B1	Operativne aktivnosti procesa podrške	1	10
B2	Odgovornost za bezbednost	B2	Razumna pažnja zaposlenog prilikom obavljanja svog zadatka je potrebna radi sopstvene i bezbednosti kolega sa kojima zajednički radi, a povrede ako se slučajno dese su bez trajnih posledica. Pažljiv rad kolega može smanjiti opasnosti koje mogu nastati zbog nepažljivog rada na ovom poslu.	1	10
B3	Odgovornost za sredstva	B3	Odgovornost za stručno i savesno korišćenje sredstava kod kojih je mala verovatnoća da se napravi šteta veća od četvoramesečne bruto osnovne zarade zaposlenog na tom poslu.	1	10
B4	Odgovornost za informacije	B4	Odgovornost za izradu, čuvanje, korišćenje i uništavanje evidencija, izveštaja i sličnih dokumenata i korišćenje baza podataka.	2	20

C) Napori

C1	Mentalni napori	C1	Povećan nivo pažnje i koncentracije potreban za obavljanje aktivnosti kod kojih je važna preciznost - tačnost analize i obrade podataka i izrade dokumenata ili strpljenje potrebno za koordinaciju rada saradnika, kako bi se sprečila, identifikovala ili otklonila greška u radu .	4	40
C2	Fizički napori	C2	Kombinacija sedenja, stajanja i hodanja u slobodnom položaju uz neznatan fizički napor ili povremeni laki fizički napor, potreban za rukovanje objektima do 20 kg, tokom kraćeg vremenskog perioda.	1	10

D) Radni uslovi

D1	Radno okruženje	D1	Posao se pretežno obavlja u zatvorenom prostoru u normalnim radnim uslovima, uz mogućnost povremenog rada u otežanim uslovima ili na terenu.	1	10
D2	Radno vreme	D2	Normalno radno vreme u jednoj smeni	1	5

Ukupno bodova 350

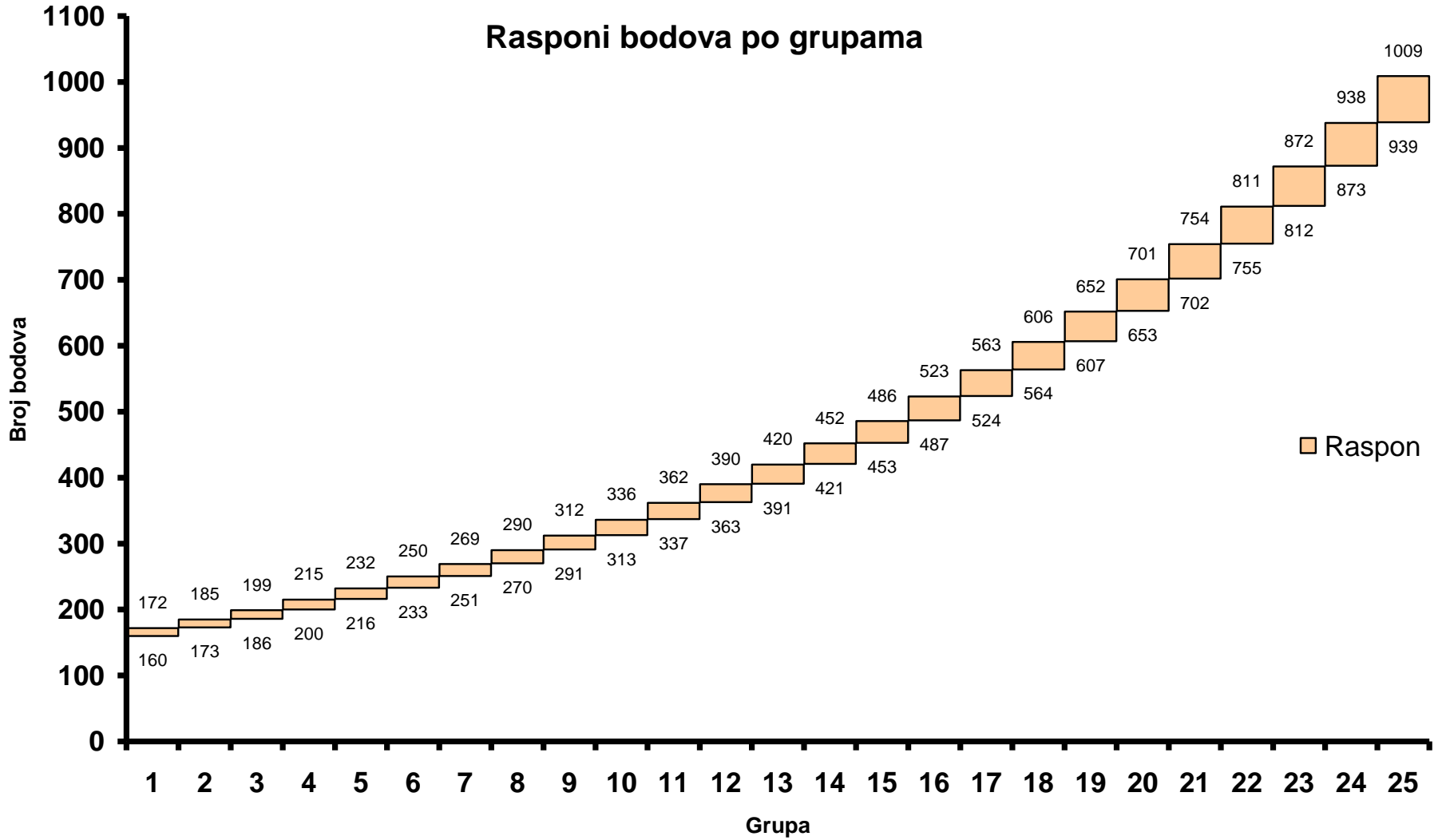
Grupa 11

Katalog za rangiranje poslova

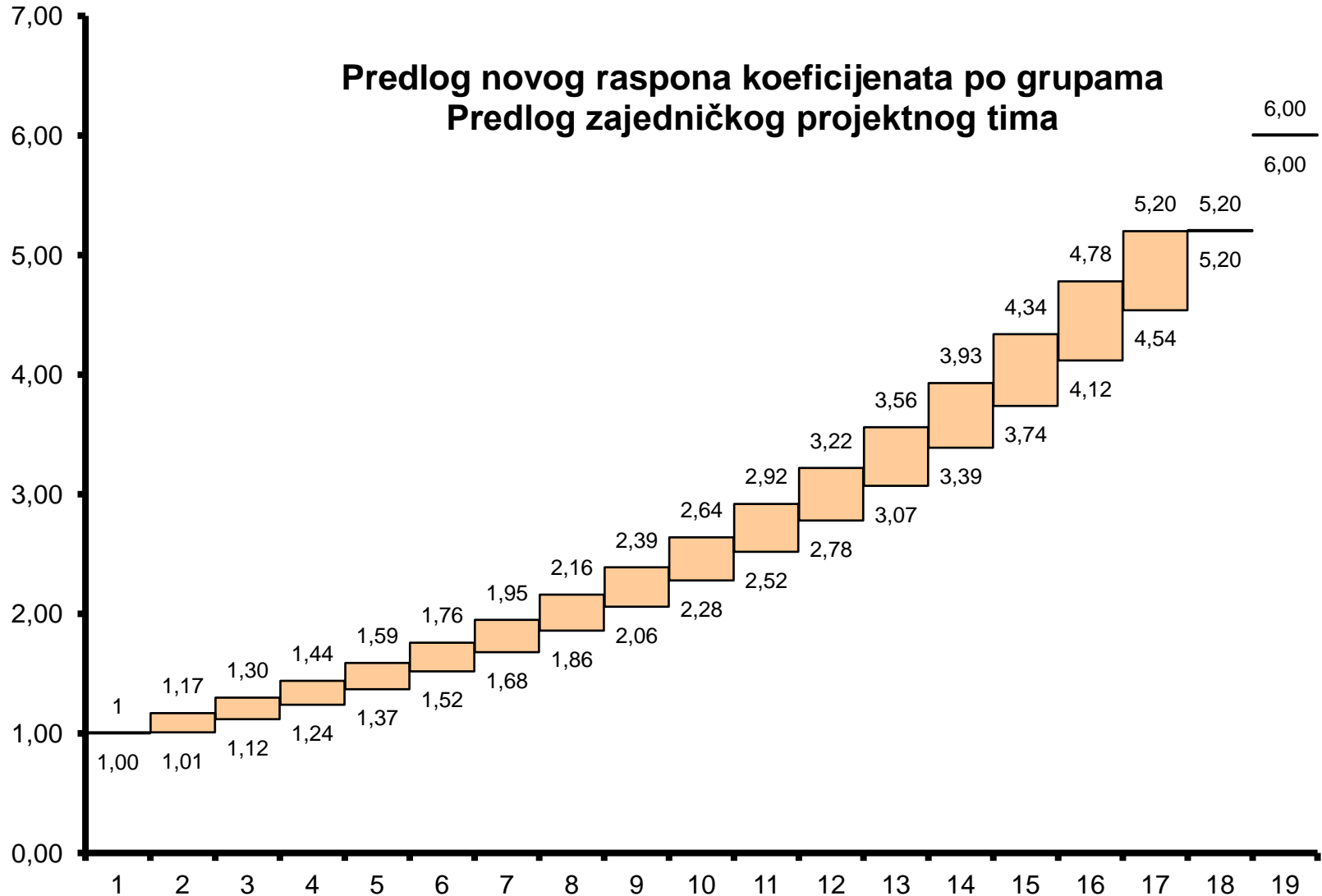
Katalog za rangiranje poslova u JKP Gradska toplana

Posao			Bodovi																							Ukupno														
			A) Složenost			A3 Sposobnosti						B) Odgovornost					C) Napori			D) Radni uslovi																				
RB	Broj	Naziv	OC	A1 Znanje		A3 Sposobnosti				Spretnost		Menadžment		Ukupno složenost		Odgovornost za proces		Odgovornost za bezbednost		Odgovornost za sredstva		Odgovornost za informacije		Ukupno odgovornost		Mentalni napori		Fizički napori		Ukupno napori		Radno okruženje		Radno vreme		Ukupno uslovi		Sve ukupno		Grupa
				A11	A12	A1	A2	A31	A32	A3	A4	A5	A	B1	B2	B3	B4	B	C1	C2	C	D1	D2	D	Uk.	Gr.														
1	0010	Direktor JKP"Gradska toplana"	00	240	40	280	70	60	50	110	5	100	565	50	50	50	200	50	10	60	10	5	15	840	23															
2	1010	Direktor finansijskih i opštih poslova	10	240	30	270	50	50	50	100	5	60	485	30	10	30	40	110	40	10	50	10	5	15	660	20														
3	1110	Šef računovodstva	11	240	40	280	20	30	20	50	5	20	375	30	10	20	50	110	40	10	50	10	5	15	550	17														
4	1115	Kontista - bilansista	11	200	20	220	10	40	10	50	5	10	295	10	10	10	20	50	40	10	50	10	5	15	410	13														
5	1120	Knjigovođa analitike, kupaca i dobavljača	11	140	20	160	20	30	10	40	5	10	235	10	10	10	20	50	40	10	50	10	5	15	350	11														
6	1125	Likvidator i knjigovođa osnovnih sredstava i sitnog inventara	11	140	20	160	20	30	10	40	5	10	235	10	10	10	20	50	40	10	50	10	5	15	350	11														
7	1130	Materijalni knjigovođa	11	140	20	160	20	30	10	40	5	10	235	10	10	10	20	50	40	10	50	10	5	15	350	11														
8	1135	Knjigovođa sintetike i ostale analitike	11	140	20	160	20	30	10	40	5	10	235	10	10	10	20	50	40	10	50	10	5	15	350	11														
9	1140	Referent finansijske operative	11	140	20	160	20	30	10	40	5	10	235	10	10	10	20	50	40	10	50	10	5	15	350	11														
10	1145	Stručni saradnik za plan i analizu	11	240	30	270	10	30	20	50	5	10	345	10	10	20	20	60	40	10	50	10	5	15	470	15														
11	1150	Blagajnik - obračunac	11	140	20	160	20	30	10	40	5	10	235	10	10	10	20	50	40	10	50	10	5	15	350	11														
12	1210	Šef prodaje	12	240	20	260	20	30	30	60	5	20	365	30	30	20	20	100	40	10	50	10	5	15	530	17														
13	1215	Referent analitike potrošača	12	140	20	160	10	30	30	60	5	10	245	10	10	10	20	50	40	10	50	10	5	15	360	11														
14	1220	Referent prodaje	12	200	20	220	10	30	30	60	5	10	305	10	10	10	20	50	40	10	50	10	5	15	420	13														
15	1225	Referent naplate potraživanja	12	140	20	160	20	10	30	40	5	10	235	10	10	10	20	50	40	10	50	10	5	15	350	11														
16	1230	Blagajnik - inkasant	12	140	20	160	10	20	20	40	5	10	225	10	10	10	20	50	40	10	50	10	5	15	340	11														
17	1235	Operater na računaru	12	140	20	160	10	30	10	40	5	10	225	10	10	10	20	50	40	10	50	10	5	15	340	11														
18	1240	Inkasant	12	140	20	160	10	20	20	40	5	10	225	10	10	10	20	50	40	10	50	10	5	15	340	11														
19	1310	Stručni saradnik za javne nabavke	13	240	20	260	20	30	20	50	5	10	345	10	10	20	40	80	40	10	50	10	5	15	490	16														

Rasponi bodova po grupama



Primer koeficijenata platnih grupa



Primer platnih grupa

			Platne grupe																			
Nivo	Koefficient	Platna grupa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
			od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od	od
stručne spreme			1,00	1,01	1,12	1,24	1,37	1,52	1,68	1,86	2,06	2,28	2,52	2,78	3,07	3,39	3,74	4,12	4,54	5,20	6,00	
			1,00	1,17	1,30	1,44	1,59	1,76	1,95	2,16	2,39	2,64	2,92	3,22	3,56	3,93	4,34	4,78	5,20	5,20	6,00	
Rukovodilac																						
Fakultet (240 ESPB)	3,07	6,00														13	14	15	16	17	18	19
Viša (180 ESPB)	2,28	3,22											10	11	12							
Srednja	1,12	2,16				3	4	5	6	7	8											
Osnovna	1,12	1,76			3	4	5	6														
Izvršilac																						
Fakultet (240 ESPB)	2,52	3,93												11	12	13	14					
Viša (180 ESPB)	2,06	2,64									9	10										
Srednja	1,01	1,95		2	3	4	5	6	7	8												
Osnovna	1,00	1,00	1	2	3	4	5															
			1 - Pomoćni radnik				8 - Vozač autobusa, tramvaja i trolejbujsa				18 - Zamenik generalnog direktora				19 - Generalni direktor							