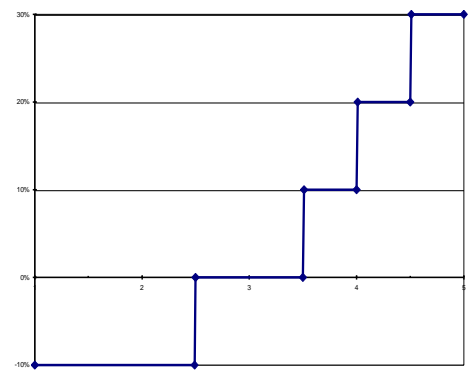


Upravljanje performansama i zaradama

Dragoslav Slović



Zarada predstavlja novčana primanja radnika za provedeno vreme i ostvareni učinak na radu.

Zarada

- Predstavlja radniku
 - Izvor sredstava za život
 - Izraz vrednosti njegovog rada
- Predstavlja trošak za preduzeće
- Zavisi od
 - Provedenog vremena na radu
 - Ostvarenog učinka

Performansa / Učinak je rezultat rada

- Količinski
- Vremenski
- Finansijski

- Izražava se
 - u apsolutnim pokazateljima ili
 - relativnim pokazateljima u odnosu na definisani standardni učinak

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 sistema zarada
- Analiza i opis poslova / radnih mesta
- Vrednovanje poslova / radnih mesta
- Stimulativne zarade



ИНДУСТРИЈСКО И МЕНАџМЕНТ ИНЖЕЊЕРСТВО
INDUSTRIAL & MANAGEMENT ENGINEERING



Analiza postojećeg sistema zarada

Analiza postojećeg sistema zarada

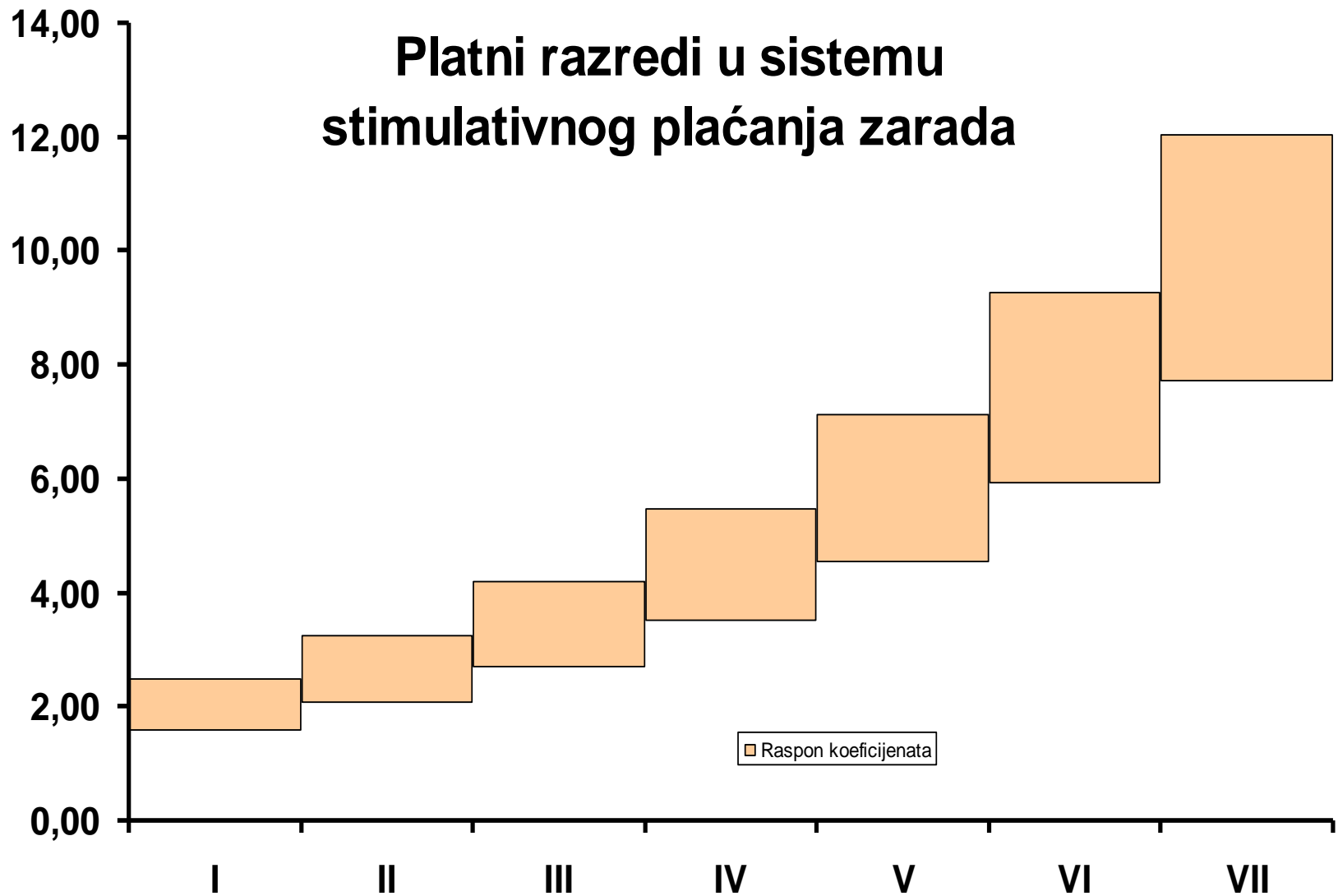
Proces utvrđivanja podataka:

- postojeća organizacija i sistematizacija poslova / radnih mesta,
- postojeći elementi i način obračuna zarada,
- postojeća raspodela zarada
- prednosti i nedostaci postojećeg sistema,
- predlog plana poboljšavanja sistema zarada.

Rezultati:

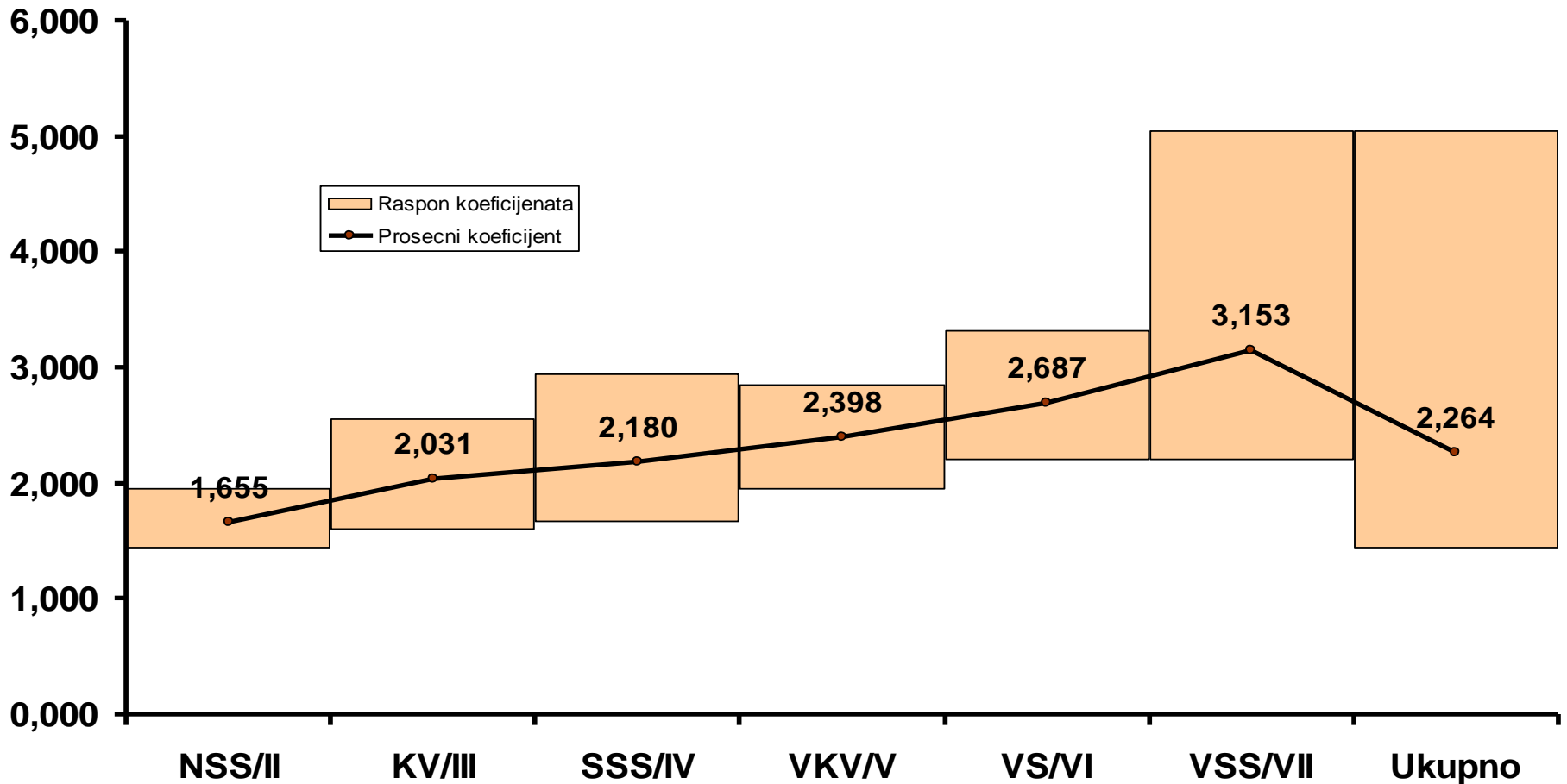
- Analiza postojeće sistematizacije i sistema zarada,
- Uputstvo za opis radnih mesta i poslova,
- Metodologija i programski paket za vrednovanje poslova,
- Model stimulativnih zarada.

Platni razredi u sistemu stimulativnog plaćanja zarada



Poremećaji sistema zarada:

Prosecni koeficijenti





ИНДУСТРИЈСКО И МЕНАѢМЕНТ ИНЖЕЊЕРСТВО
INDUSTRIAL & MANAGEMENT ENGINEERING



Analiza i opis poslova / radnih mesta

Analiza poslova / radnih mesta

Proces utvrđivanja podataka:

- priroda posla i zadatka,
- sredstva i materijal koji se koristi,
- ovlašćenja, odgovornost i odnosi,
- potrebne kvalifikacije, znanja, veštine i sposobnosti,
- naponi u radu i
- uslovi rada.

Opis posla / radnog mesta

Dokument koji sadrži podatke:

- Opšti podaci o poslu / radnom mestu
 - identifikacioni podaci i mesto u organizacionoj strukturi;
- Opis zadatka i sistematizacija zahteva rada
 - svrha posla / radnog mesta,
 - opis zadatka,
 - potrebna znanja, veštine i sposobnosti,
 - sistematizacija zahteva rada,
 - izvod iz zahteva rada za sistematizaciju.

Rezultati:

- Spisak svih poslova / radnih mesta,
- Opisi svih poslova / radnih mesta.

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.

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,
- kontroliše 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

A)	SLOŽENOST		Stepen
A1	Znanje		
A11	Stručna sprema	Završena četvorogodišnja srednja škola	4
A12	Dopunska znanja	Dopunska znanja koja se mogu steći za 4 do 6 meseci	3
A2	Iskustvo	IV stepen stručne spreme; Radno iskustvo kraće od 1 godine	1
A3	Sposobnosti		
A31	Analičko 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.	3
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.	1
A4	Spretnost	Posao ima uobičajene zahteve za fizičkim sposobnostima vezanim za preciznost i brzinu.	1
A5	Menadžment	Izvršilac	1
B)	ODGOVORNOST		
B1	Odgovornost za proces	Operativne aktivnosti procesa podrške	1
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.	1
B3	Odgovornost za sredstva	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
B4	Odgovornost za informacije	Odgovornost za izradu, čuvanje, korišćenje i uništavanje evidencija, izveštaja i sličnih dokumenata i korišćenje baza podataka.	2
C)	NAPORI		
C1	Mentalni napor	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
C2	Fizički napor	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
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.	1
D2	Radno vreme	Normalno radno vreme u jednoj smeni	1

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

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			

Opis radnog mesta

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,
- kontroliše 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.

Opis radnog mesta

4. SISTEMATIZACIJA ZAHTEVA RADA

			Stepen
A)	SLOŽENOST		
A1	Znanje		
A11	Stručna sprema	Završena četvorogodišnja srednja škola	<u>4</u>
A12	Dopunska znanja	Dopunska znanja koja se mogu steći za 4 do 6 meseci	<u>3</u>
A2	Iskustvo	IV stepen stručne spreme; Radno iskustvo kraće od 1 godine	<u>1</u>
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.	<u>3</u>
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.	<u>1</u>
A4	Spretnost	Posao ima uobičajene zahteve za fizičkim sposobnostima vezanim za preciznost i brzinu.	<u>1</u>
A5	Menadžment	Izvršilac	<u>1</u>

Opis radnog mesta

4. SISTEMATIZACIJA ZAHTEVA RADA

B)	ODGOVORNOST		
B1	Odgovornost za proces	Operativne aktivnosti procesa podrške	1
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.	1
B3	Odgovornost za sredstva	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
B4	Odgovornost za informacije	Odgovornost za izradu, čuvanje, korišćenje i uništavanje evidencija, izveštaja i sličnih dokumenata i korišćenje baza podataka.	2
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 .	4
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.	1
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.	1
D2	Radno vreme	Normalno radno vreme u jednoj smeni	1

Opis radnog mesta

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



ИНДУСТРИЈСКО И МЕНАџМЕНТ ИНЖЕЊЕРСТВО
INDUSTRIAL & MANAGEMENT ENGINEERING



Vrednovanje poslova / radnih mesta

Utvrđivanje relativne vrednosti

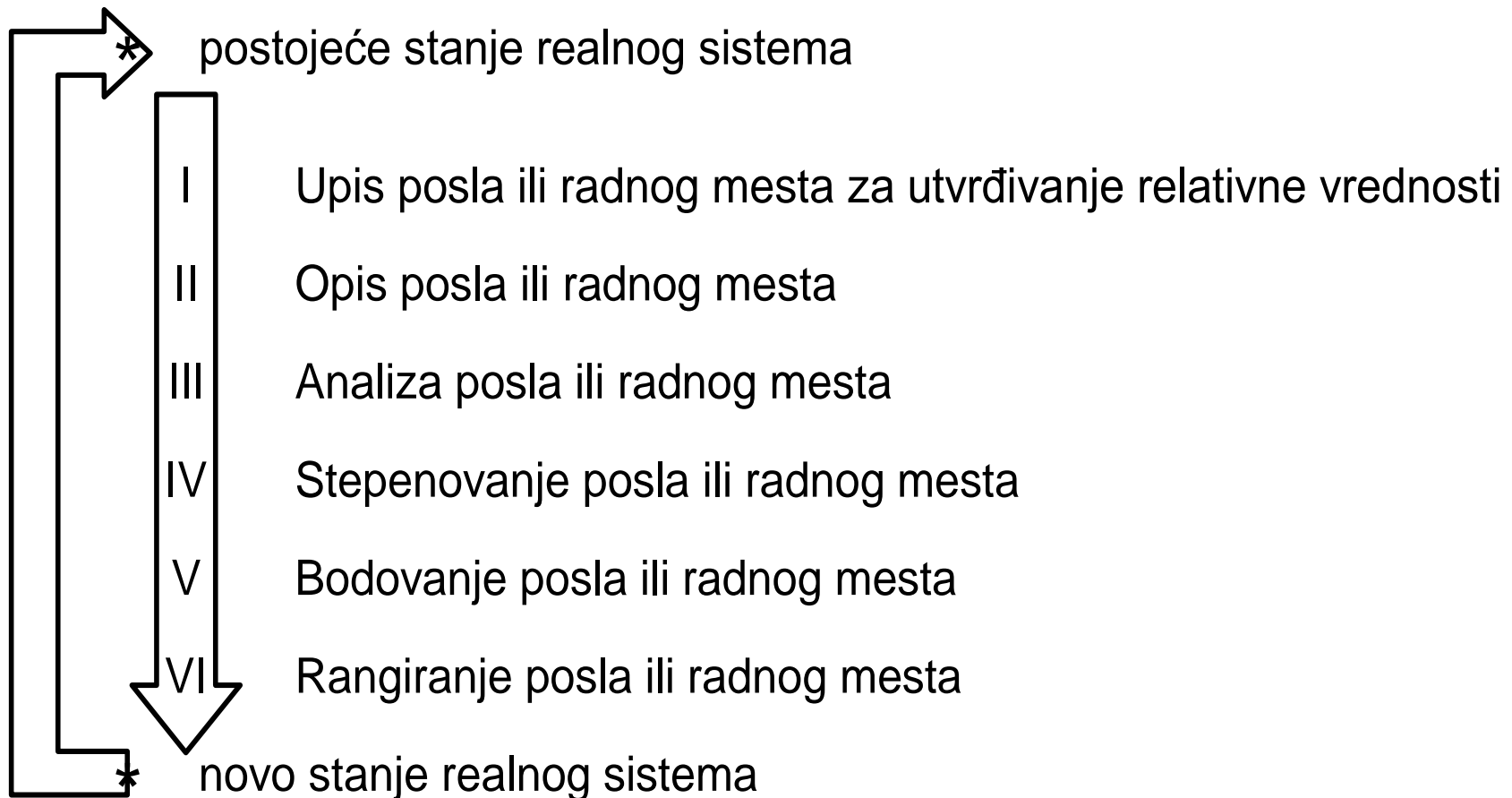
Utvrđivanje relativne vrednosti (URV) je proces utvrđivanja "tačnih" podataka o međusobnom odnosu između pojedinih operacija koje se izvršavaju na radnom mestu vrednovanjem sadržanog rada na osnovu unapred definisanih kriterijuma, kako bi se kvalitativno svojstvo rada izrazilo kvantitativno.

Predmet URV

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

Metod utvrđivanja relativne vrednosti

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



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

Utvrđivanje konkretnog modela vrednovanja

- Poslovi / radna mesta se međusobno razlikuju po osnovu:
 - zahtevane složenosti,
 - odgovornosti,
 - napora pri izvođenju i
 - uslova radne sredine.
- Svaki od ovih osnova je složen i obuhvata više osobina poslova / radnih mesta po kojima se međusobno porede.
- Za svaku osobinu potrebno je definisati merilo - racio mernu skalu kojom se ocenjuje vrednost te osobine.
- Svaki osnov po kome se razlikuju poslovi / radna mesta je jedan složen kriterijum po kome se vrši vrednovanje.
- Svako merilo je jedan element kriterijuma po kome se vrši vrednovanje.
- Konkretni model bodovanja je skup racio mernih skala kojima se vrši vrednovanje rada po svim kriterijumima i elementima kriterijuma.

Utvrđivanje konkretnog modela vrednovanja

Proces utvrđivanja podataka:

- kriterijumi i elementi kriterijuma za vrednovanje,
- značajnost svakog kriterijuma i elementa kriterijuma,
- broj stepeni svakog elementa kriterijuma,
- opis svakog stepena svakog elementa kriterijuma i
- intenzitet svakog stepena svakog elementa kriterijuma,
- postupak izračunavanja ukupne vrednosti posla / radnog mesta.

Rezultati:

- Katalog vrednovanih poslova / radnih mesta,
- Analiza posla / radnog mesta za vrednovanje.

JAMB - 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%

JAMB - Konkretni model bodovanja

Tabela 2

Kriterijum	Elementi kriterijuma		Broj stepeni	Značaj %
A) Složenost	A1 Znanje	A11 Stepen stručne spreme	7	25
		A12 Dopunska znanja	5	5
	A2 Radno iskustvo		4	3
	A3 Sposobnosti	A31 Analitičko kreativne sposobnosti	6	11
		A32 Sposobnosti komunikacije	5	5
	A4 Spretnost		4	4
	A5 Menadžment		7	7
Ukupno složenost				60
B) Odgovornost	B1 Odgovornost za proces		5	10
	B2 Odgovornost za bezbednost		5	5
	B3 Odgovornost za sredstva		5	5
	B4 Odgovornost za informacije		5	5
Ukupno odgovornost				25
C) Napori	C1 Mentalni napori		5	5
	C2 Fizički napori		5	5
Ukupno napori				10
D) Radni uslovi	D1 Radno okruženje		5	3
	D2 Radno vreme		4	2
Ukupno uslovi				5
Sve ukupno				100

JAMB - Konkretni model bodovanja

Tabela 3

Kriterijum		Oznaka i intenzitet stepena							Br. bod. max	Značaj %	
Naziv	Oznaka	1	2	3	4	5	6	7			
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	50			50	5
	A2		0	10	20	30				30	3
	A3	A31	20	35	50	65	80	95	110	110	11
		A32	5	8	14	23	35	50		50	5
	A4		10	20	30	40				40	4
	A5		0	10	20	40	50	60	70	70	7
Ukupno složenost									600	60	
B) Odgovornost	B1		10	25	45	70	100			100	10
	B2		10	20	30	40	50			50	5
	B3		10	20	30	40	50			50	5
	B4		10	20	30	40	50			50	5
Ukupno odgovornost									250	25	
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

Analiza radnog mesta za vrednovanje

Naziv RM: Materijalni knjigovođa

Šifra: 1130

Kriterijumi Elementi kriterijuma

Analiza RM za vrednovanje

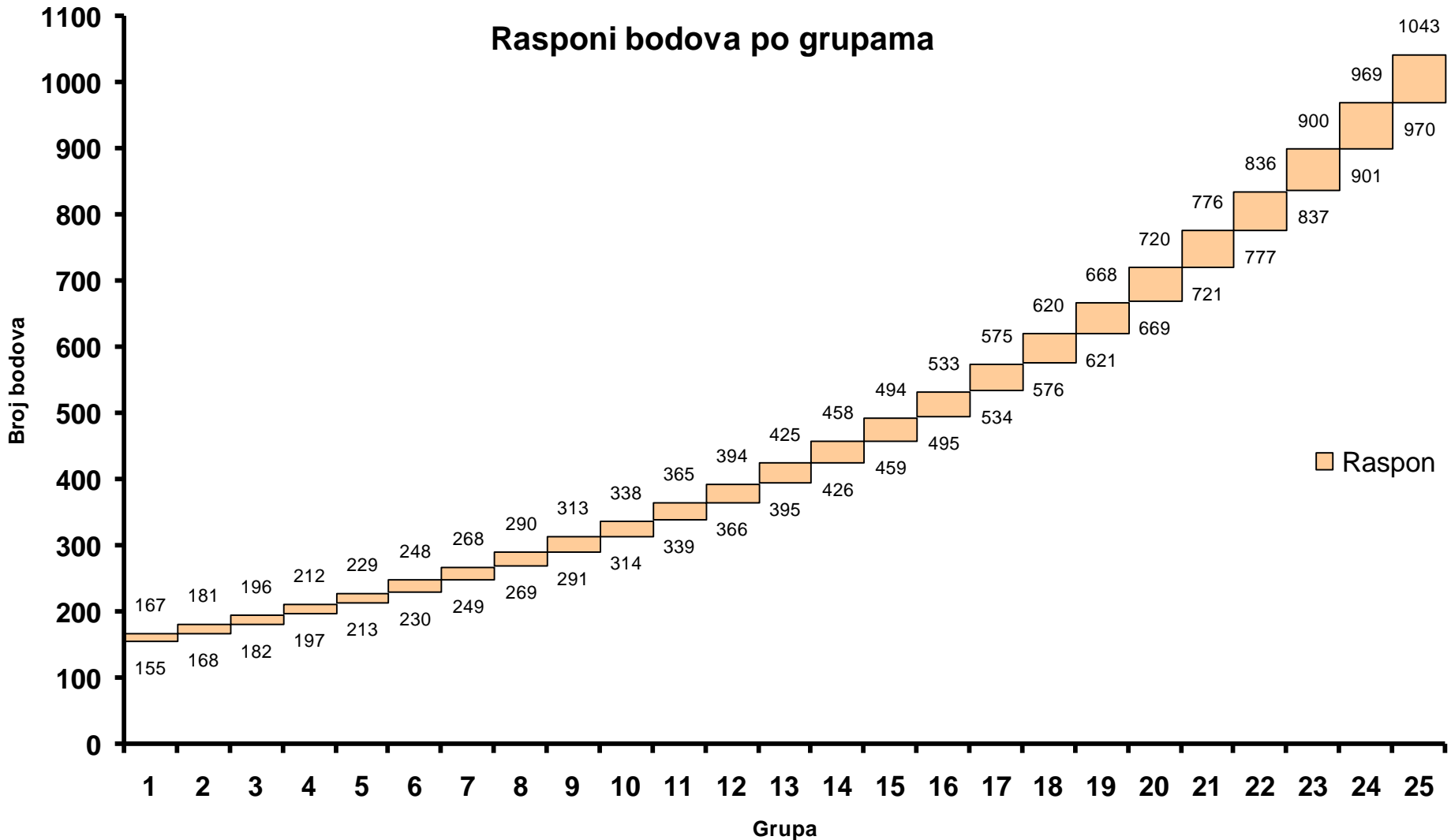
	Naziv	Oznaka	Opis	Stepen	Intenzitet
A) Složenost					
	Znanje				
A1	Stepen stručne spremlje	A11	Završena četvorogodišnja srednja škola	4	140
	Dopunska znanja	A12	Dopunska znanja koja se mogu steći za 4 do 6 meseci	3	20
A2	Iskustvo	A2	Radno iskustvo duže od 1 do 2 godine	2	20
	Sposobnosti				
A3	Analiitičko 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

Katalog za rangiranje poslova

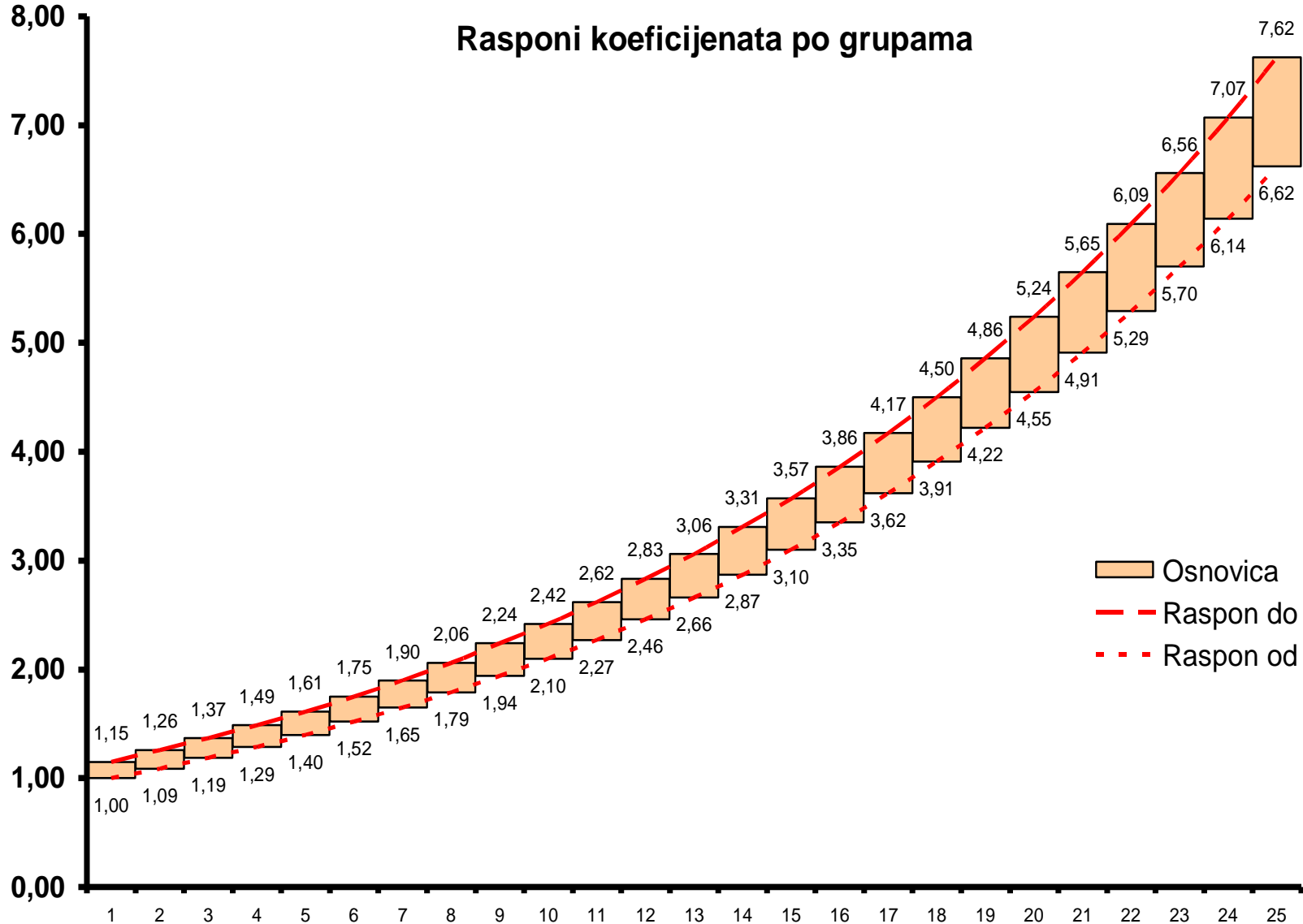
Katalog za rangiranje poslova u JKP Gradska toplana

Posao			Bodovi																								Ukupno	Grupa														
			A) Složenost									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			Ukupno odgovornost		Mentalni napori		Fizički napori		Ukupno napori		Radno okruženje		Radno vreme		Ukupno uslovi		Uk.	Gr.
				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	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																

Grupisanje poslova



Rasponi koeficijenata po grupama



- Osnovica
- Raspon do
- Raspon od

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
...						...							
15	453	486	0,47	3,10	3,10	3,18	3,26	3,34	3,41	3,49	3,57	31.831	35.920
...						...							
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

Novi model klasifikacije u 19 grupa

Predlog klasifikacije poslova zavisno od rukovođenja i nivoa stručne spreme po platnim grupama

Nivo stručne spreme	Platna grupa		Platne grupe																		
	Koeficijent	od	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	od	do	3,00	3,03	3,36	3,72	4,11	4,56	5,04	5,58	6,18	6,84	7,56	8,34	9,21	10,17	11,22	12,36	13,62	15,09	18,00
Rukovodilac																					
5 visoka	5,58	18,00								8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
4 srednja/visoka	4,11	4,55					5	6	7	8	9	10									
3 srednja	3,72	6,84				4	5	6	7	8	9										
Izvršilac																					
5 visoka	5,04	11,22								7	8	9	10	11	12	13	14				
4 srednja/visoka	3,36	6,84				3	4	5	6	7	8	9									
3 srednja	3,03	6,18				2	3	4	5	6	7	8									
2 osnovna/srednja	3,03	5,04				2	3	4	5	6											
1 osnovna	3,00	4,55	1	2	3	4	5														

1 - Pomoćni radnik 8 - Vozač autobusa, tramvaja i trolejbujsa 18 - Zamenik generalnog direktora 19 - Generalni direktor

Novi model ima do pet platnih razreda u svakoj platnoj grupi

Predlog tabele koeficijenata po grupama i platnim razredima

Grupa	Broj bodova		Raspon	Start	Razred				
	od	do			1	2	3	4	5
1	3,00	3,00	0,00	3,00	3,00				
2	3,03	3,36	0,33	3,03	3,03	3,11	3,19	3,28	3,36
3	3,36	3,72	0,36	3,36	3,36	3,45	3,54	3,63	3,72
4	3,72	4,11	0,39	3,72	3,72	3,82	3,92	4,02	4,11
5	4,11	4,55	0,44	4,11	4,11	4,22	4,33	4,44	4,55
6	4,56	5,04	0,48	4,56	4,56	4,68	4,81	4,93	5,04
7	5,04	5,58	0,54	5,04	5,04	5,18	5,31	5,45	5,58
8	5,58	6,18	0,60	5,58	5,58	5,73	5,88	6,03	6,18
9	6,18	6,84	0,66	6,18	6,18	6,35	6,51	6,68	6,84
10	6,84	7,56	0,72	6,84	6,84	7,02	7,21	7,39	7,56
11	7,56	8,34	0,78	7,56	7,56	7,76	7,97	8,17	8,34
12	8,34	9,21	0,87	8,34	8,34	8,57	8,79	9,02	9,21
13	9,21	10,17	0,96	9,21	9,21	9,46	9,71	9,96	10,17
14	10,17	11,22	1,05	10,17	10,17	10,44	10,72	10,99	11,22
15	11,22	12,36	1,14	11,22	11,22	11,52	11,83	12,13	12,36
16	12,36	13,62	1,26	12,36	12,36	12,69	13,03	13,36	13,62
17	13,62	15,09	1,47	13,62	13,62	13,99	14,36	14,72	15,09
18	15,60	15,60	0,00	15,60	15,60				
19	18,00	18,00	0,00	18,00	18,00				



ИНДУСТРИЈСКО И МЕНАџМЕНТ ИНЖЕЊЕРСТВО
INDUSTRIAL & MANAGEMENT ENGINEERING



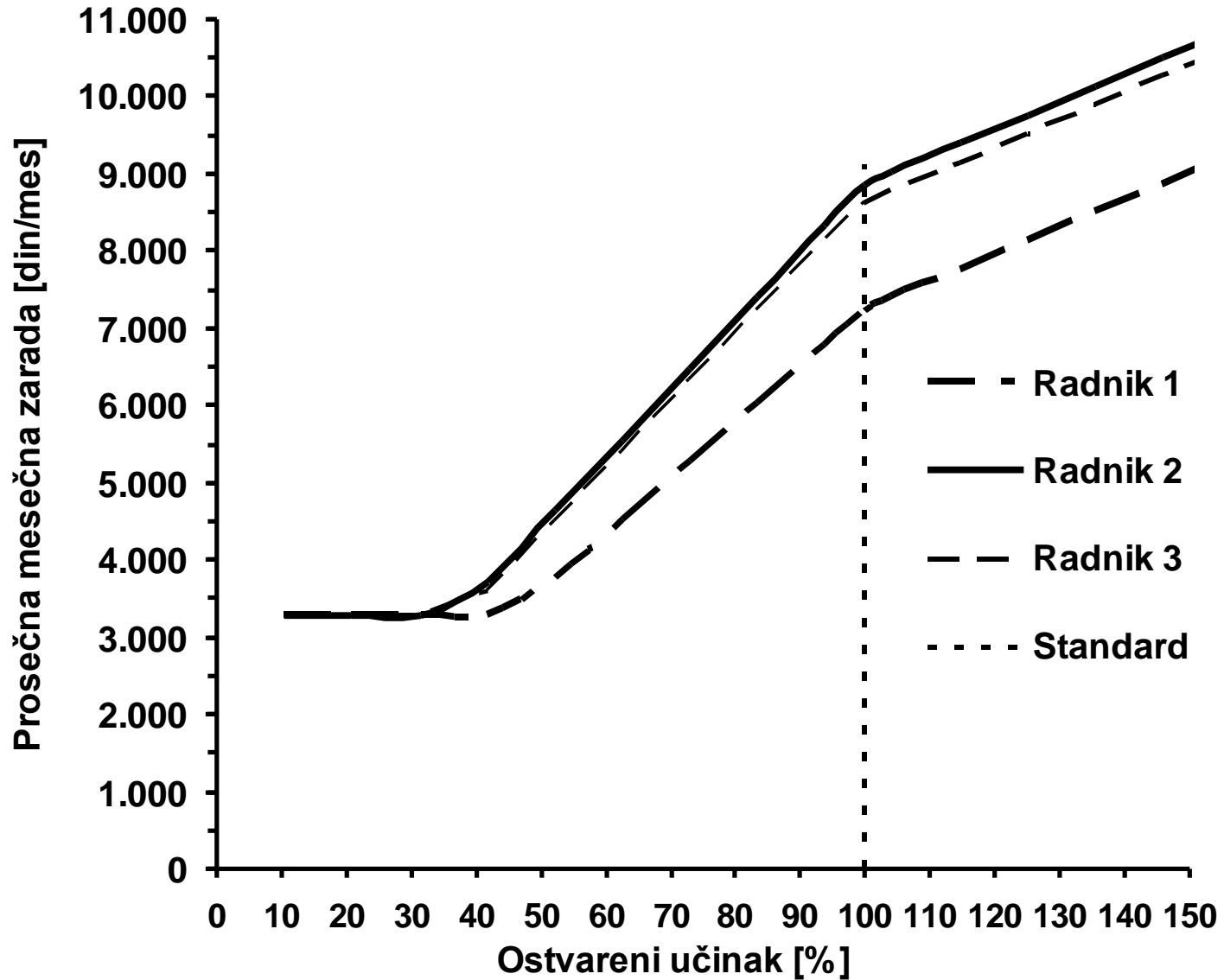
Stimulativne zarade

Stimulativna zarada predstavlja
novčana primanja radnika
određena na osnovu ostvarenog
učinka

Stimulativna zarada daje

- Odgovarajući iznos za standardni učinak
- Uvećanje za učinak veći od standarda
- Umanjenje za učinak manji od standarda
- Odgovarajući iznos bez obzira na učinak

Model stimulativnog obračuna zarada



Ocene ućinka

Kriterijumi stepeni i intenziteti za ocenu performansi

Kriterijumi za ocenu performansi su:

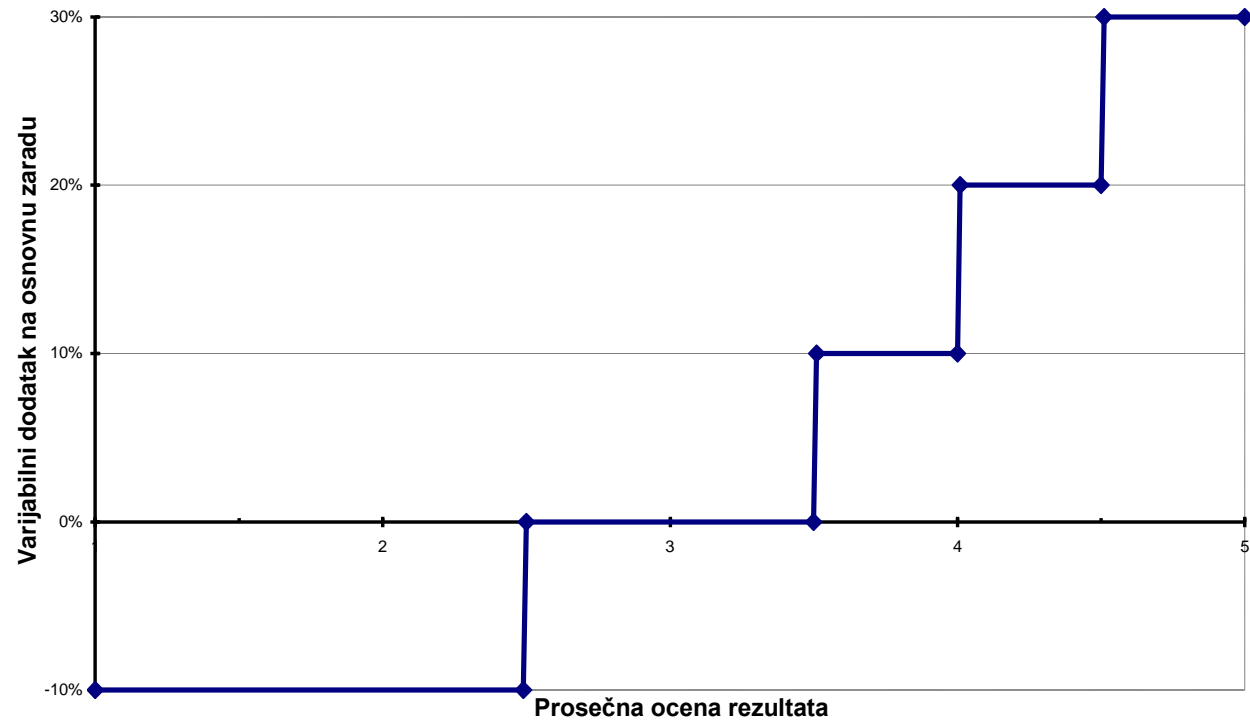
- Obim obavljenih radnih zadataka.
- Kvalitet obavljenih radnih zadataka.
- Rokovi završetka radnih zadataka.
- Finansijski efekti obavljanja radnih zadataka.
- Radna disciplina i odnos prema radu i kolegama.

Stepeni i intenziteti ocena performansi su:

Znaćajno veći ućinak od standardnog	5
Ućinak veći od standardnog	4
Standardni ućinak	3
Minimalno prihvatljiv ućinak	2
Znaćajno manji ućinak od standardnog	1

Određivanje stimulativnog dodatka

Dijagram ocene rezultata i varijabilnog dodatka na osnovnu zaradu zaposlenog



Prosečna ocena	Stimulacija
od 1,00 do 2,49	- 10% - negativna
od 2,50 do 3,49	0% - nema
od 3,50 do 3,99	+ 10% - pozitivna
od 4,00 do 4,49	+ 20% - pozitivna
od 4,50 do 5,00	+ 30% - pozitivna

Ocene učinka

Ocena rada i rezultata rada zaposlenog

Mesec:	01	Godina:	2004
	Oznaka	Naziv	
Organizaciona celina	3330	Služba energetike i tehničkih usluga	
Posao	0031	Dispečiranje 10 kV	
	Platni broj	Prezime i ime	
Zaposleni	4742	Anđelković Branko	

Ocene

Kriterijum	Obrazloženje	Značaj	Ocena
Obim obavljenih radnih zadataka	Veći od standardnog obim aktivnosti upravljanja, kontrole režima rada DEES, lokalizacija kvarova, manipulacija na 10 kV i ažuriranje promena.	25	4
Kvalitet obavljenih radnih zadataka	Standardni kvalitet izvršenja radnih zadataka, poštovanje procedura i zakonske regulative.	25	3
Rokovi završetka radnih zadataka	Kraći od standardnog rokovi izvršenja radnih zadataka, usklađeni su termini sa planom. Brzina reakcije iznad planiranog.	30	4
Finansijski efekti obavljanja radnih zadataka	Standardni uticaj na troškove i prihod. Troškovi su u skladu sa normativima.	10	3
Odnos prema radu i kolegama	Standardni odnos prema radu i kolegama. Jednom je zakasnio na posao.	10	3
	Ukupno = Σ (značaj * ocena):	100	355
	Prosečna ocena (ukupno / 100)		3,55
	Datum	Potpis:	
Popunjava rukovodilac	01/02/04	Ocenjivanje izvršio: M.P.	
Popunjava zaposleni	02/02/04	Sa ocenom jesam / nisam saglasan P.Z.	
Popunjava viši rukovodilac	05/02/04	Nakon analize ocene i prigovora zaposlenog utvrđena je konačna ocena: 3,55 Prigovor jeste / nije prihvaćen	O.P.
		Stimulacija	+10%

Zavisnost bruto zarade u 15 grupi od nivoa i ocene

Grupa	Broj bodova		Start	Nivo							
	od	do		1	2	3	4	5	6	7	
15	453	486	3,10	3,10	3,18	3,26	3,34	3,41	3,49	3,57	
	Ocena		Stimulacija								
	od	do									
	1,00	2,49	-10%	2,79	29.134	29.743	30.352	30.961	31.570	32.179	32.788
	2,50	3,49	0%	3,10	31.831	32.527	33.223	33.919	34.528	35.224	35.920
	3,50	3,99	+10%	3,41	34.528	35.311	36.094	36.790	37.573	38.269	39.052
	4,00	4,49	+20%	3,72	37.225	38.095	38.878	39.661	40.531	41.314	42.097
	4,50	5,00	+30%	4,03	39.922	40.879	41.749	42.619	43.489	44.359	45.229

Najviša zarada u 15 grupi: 45.229

Najniža zarada u 15 grupi: 29.134

Odnos najviše i najniže
zarade u 15 grupi **1 : 1,55**

Cena najjednostavnijeg rada: 8.700

Topli obrok: 3.451

Regres: 1.410

Rezultati:

- Analiza postojeće sistematizacije i sistema zarada,
- Uputstvo za opis radnih mesta i poslova,
- Metodologija i programski paket za vrednovanje poslova,
- Model stimulativnih zarada na osnovu ocene učinka,
- Opisi poslova,
- Vrednovanje poslova,
- Sistematizacija poslova i radnih mesta,
- Pravilnik o stimulativnim zaradama,
- Ugovori o radu.

Primenom opisanog postupka postiglo bi se:

- povećanje efikasnosti rada,
- smanjivanje troškova rada,
- povećanje zarada za dobar rad i
- povećanje motivisanosti zaposlenih da daju pun doprinos ostvarivanju ciljeva preduzeća.