

Stimulativne zarade

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

Učinak je rezultat rada

- Količinski
- Vremenski
- Finansijski

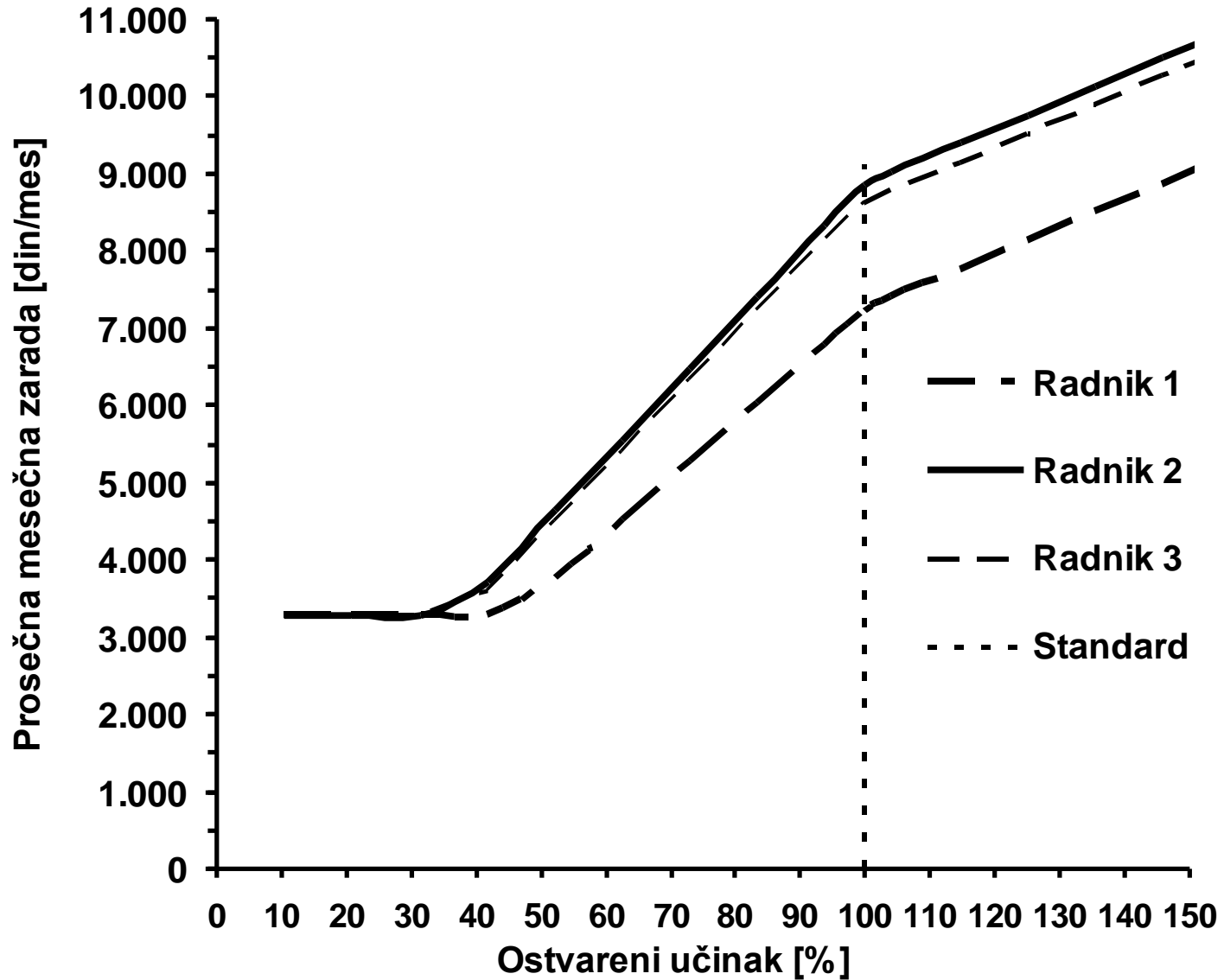
- Izražava se
 - u apsolutnim pokazateljima ili
 - relativnim pokazateljima u odnosu na definisani standardni učinak

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



Ciljevi stimulativnog sistema zarada su da:

1. Smanji troškove (mora biti prvi i najvažniji).
2. Poveća produktivnost - proizvesti više sa manje.
3. Poveća zarade zaposlenih.
4. Poboljša poverenje i pouzdanje zaposlenih.
5. Poboljša odnose radnika i menadžera.
6. Smanji vreme kašnjenja i čekanja.
7. Poboljša uslugu kupcima.
8. Razvije svest o potrebi i mogućnosti poboljšanja.
9. Smanji potrebe i vrste nadzora.
10. Poveća iskorišćenost kapaciteta.

Postupak unapređivanja sistema zarada

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

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 zahtevanja 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	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 naponi	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 naponi	Kombinacija sedenja, stajanja i hodanja u slobodnom položaju uz neznan 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

Razvoj modela merenja performansi

- Analizirati zadatke i utvrditi rezultate
- Odrediti značajnost kriterijuma za ocenu učinka
- Odrediti minimalni broj parametara koji će se pratiti (parametre koji se mogu i koji se ne mogu meriti)
- Odrediti standardni učinak i niže i više stepene
- Opisati stepene parametara koji se ne mogu meriti
- Definisati način praćenja parametara u toku meseca
- Definisati matematički model za izračunavanje učinka

Ocene učinka

Kriterijumi stepeni i intenziteti za ocenu performansi

Kriterijumi za ocenu performansi su:

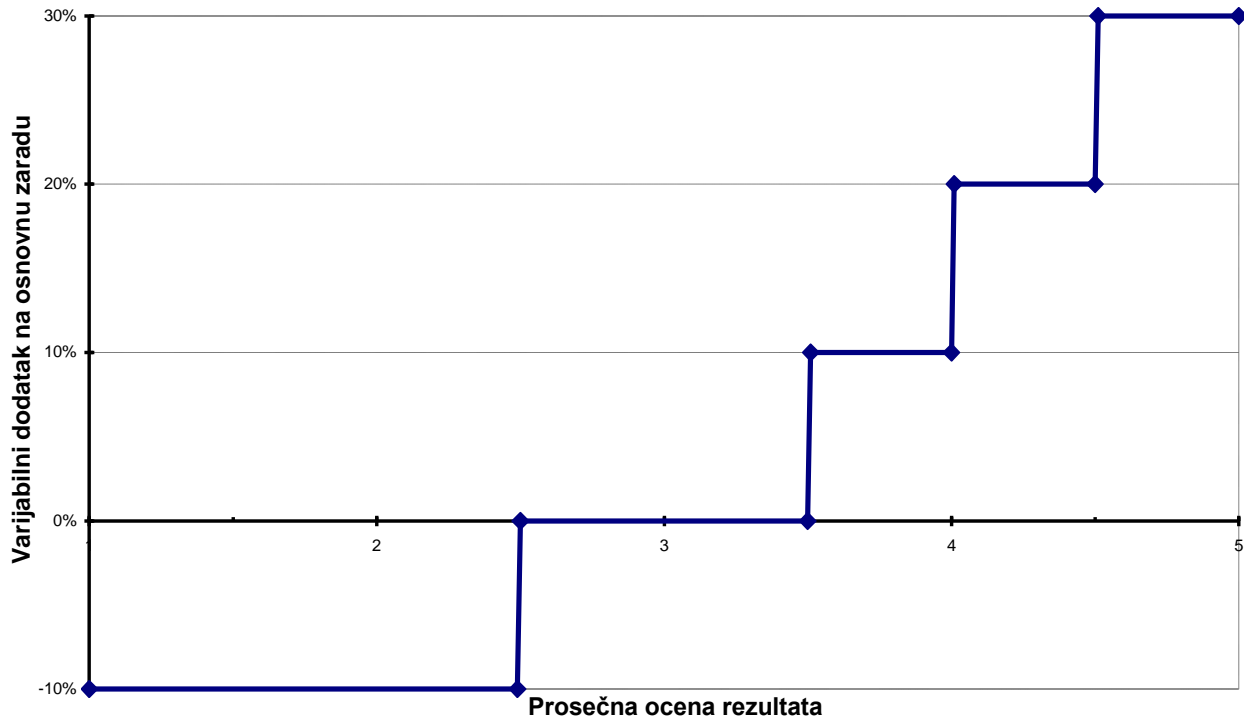
- Obim obavljenih radnih zadataka.
- Kvalitet obavljenih radnih zadataka.
- Rokovi završetka radnih zadataka.
- Finansijski efekti obavljanja radnih zadataka.
- Radna disciplina i odnos prema radu i kolegama.

Stepeni i intenziteti ocena performansi su:

Značajno veći učinak od standardnog	5
Učinak veći od standardnog	4
Standardni učinak	3
Minimalno prihvatljiv učinak	2
Značajno manji učinak 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

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	<u>Veći od standardnog obim aktivnosti upravljanja, kontrole režima rada DEES, lokalizacija kvarova, manipulacija na 10 kV i ažuriranje promena.</u>	25	4
Kvalitet obavljenih radnih zadataka	<u>Standardni kvalitet izvršenja radnih zadataka, poštovanje procedura i zakonske regulative.</u>	25	3
Rokovi završetka radnih zadataka	<u>Kraći od standardnog rokovi izvršenja radnih zadataka, usklađeni su termini sa planom. Brzina reakcije iznad planiranog.</u>	30	4
Finansijski efekti obavljanja radnih zadataka	<u>Standardni uticaj na troškove i prihod. Troškovi su u skladu sa normativima.</u>	10	3
Odnos prema radu i kolegama	<u>Standardni odnos prema radu i kolegama. Jednom je zakasnio na posao.</u>	10	3
	Ukupno (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: Prigovor jeste / nije prihvaćen	3,55 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

Efekti:

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

Dva načina stimulisanja su

- Individualna stimulacija
- Grupna stimulacija

Individualna stimulacija

- Provizija
- Fiksna cena sata bez merenja ućinka
- Fiksna cena sata sa merenjem ućinka
- Plaćanje po komadu
- Diferencijalno plaćanje po komadu
- Plaćanje standardnih sati

Grupna stimulacija na osnovu podele efekata

- Scanlon plan
- Hunter plan
- Rucker plan
- Improshare plan