



ИНДУСТРИЈСКО И МЕНАЏМЕНТ ИНЖЕЊЕРСТВО  
INDUSTRIAL & MANAGEMENT ENGINEERING



ФОНД

# Stimulativne zarade



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
  - Proведеног vremena na radu
  - Ostvarenog učinka

# Učinak je rezultat rada

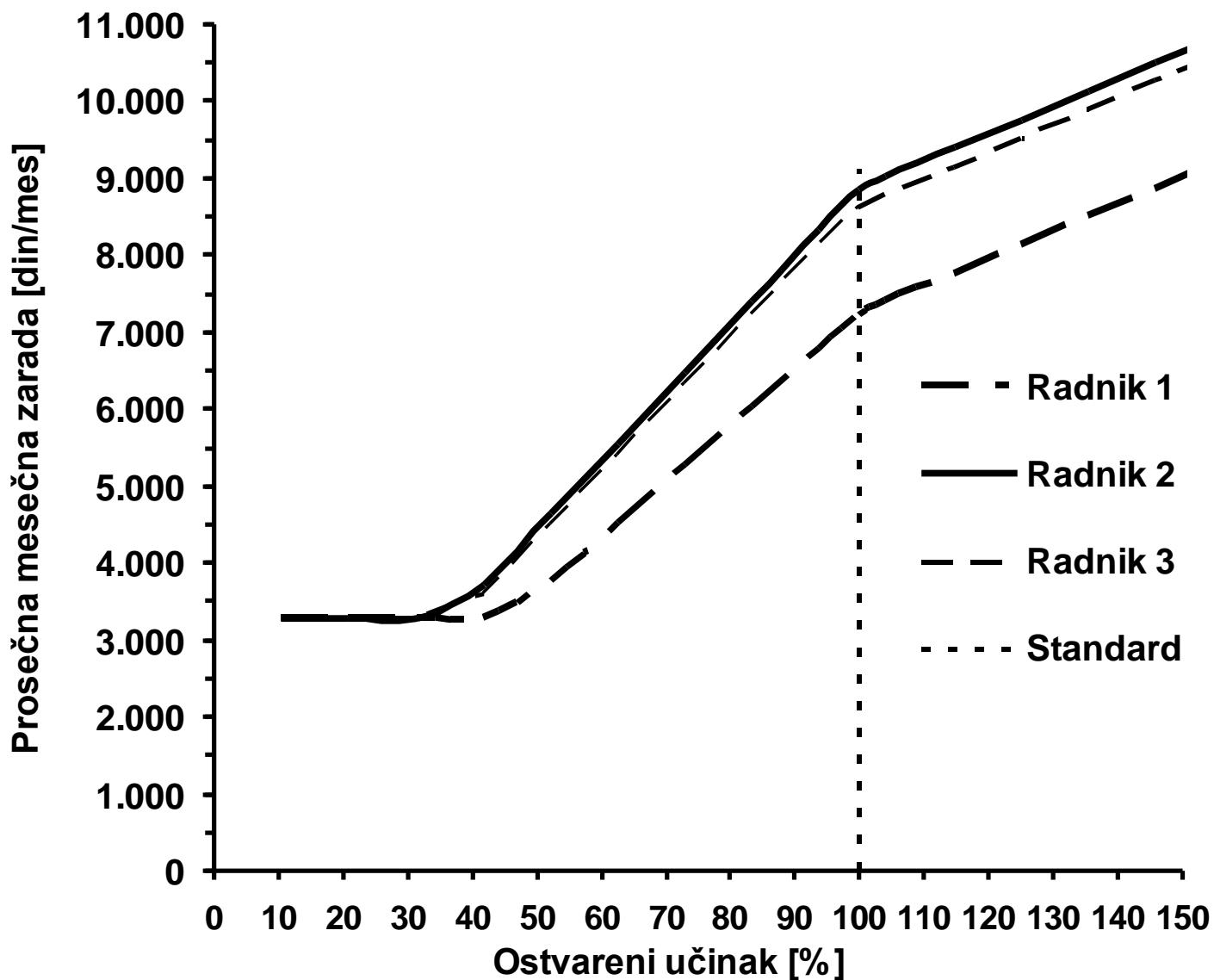
- Količinski
- Vremenski
- Finansijski
  
- Izražava se
  - u absolutnim pokazateljima ili
  - relativnim pokazateljima u odnosu na definisani standardni učinak

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	13.56	1,00	14.866,00
2	173	185	0,17	1,09	1,09	1,12	1,15	1,18	1,20	1,23	1,26	14.34	4,00	15.823,00
3	186	199	0,18	1,19	1,19	1,22	1,25	1,28	1,31	1,34	1,37	15.21	4,00	16.780,00
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
23	812	872	0,86	5,70	5,70	5,85	5,99	6,13	6,27	6,42	6,56	54.45	1,00	61.933,00
24	873	938	0,93	6,14	6,14	6,30	6,45	6,61	6,76	6,91	7,07	58.27	9,00	66.370,00
25	939	1009	1,00	6,62	6,62	6,79	6,96	7,12	7,29	7,45	7,62	62.45	5,00	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	Grupa	Šifra
Sektor	<b>Sektor finansijskih i opštih poslova</b>		<b>10</b>
Služba	<b>Služba računovodstva</b>		<b>11</b>
	Naziv	Grupa	Šifra
Radno mesto	<b>Materijalni knjigovođa</b>	<b>11</b>	<b>1130</b>
	Naziv	Grupa	Šifra
Odgovorno radnom mestu	<b>Šef računovodstva</b>		<b>1110</b>
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, energetika, 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	4
A11	Stručna spreme	3
A12	Dopunska znanja	1
A2	Iskustvo	
A3	Sposobnosti	
A31	Analitičko kreativne sposobnosti	3
	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 tudiš aktivnosti na realizaciji definisanog zadatka.	
A32	Sposobnost komunikacije	1
	Prijem i davanje rutinskih informacija - obaveštenja definisanog sadržaja, usmeno, pismenim ili elektronskim, kako bi se obavili sopstveni posao. Komunikacija se uglavnom obavlja sa kolegama sa posla i podrazumevaju se odnosi međusobnog uvažavanja. Posao ima uobičajene zahteve za fizičkim sposobnostima vezanim za preciznost i brzinu.	
A4	Spretnost	1
A5	Menadžment ODGOVORNOST	1
B1	Odgovornost za proces	
B2	Odgovornost za bezbednost	1
	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 trajnog posledica. Pažljiv rad kolega može smanjiti opasnosti koje mogu nastati zbog nepažljivog rada na ovom poslu.	
B3	Odgovornost za sredstva	1
	Odgovornost za stručno i savesno korišćenje sredstava kod kojih je mala verovatnoća da se napravi šteta veća od četvoromesecne bruto osnovne zarade zaposlenog na tom poslu.	
B4	Odgovornost za informacije	2
C)	NAPORI	
C1	Mentalni napor	4
	Povećan nivo pažnje i koncentracije potreban za obavljanje aktivnosti kod kojih je važna preciznost - tačnost analize i obrade podataka i izrade dokumentata ili stripcanje potrebno za koordinaciju rada saradnika, kako bi se spričila, identifikovala ili otklonila greška u radu .	
C2	Fizički napor	1
D)	RADNI USLOVI	
D1	Radno okruženje	1
D2	Radno vreme	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 rukovodenja	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:**

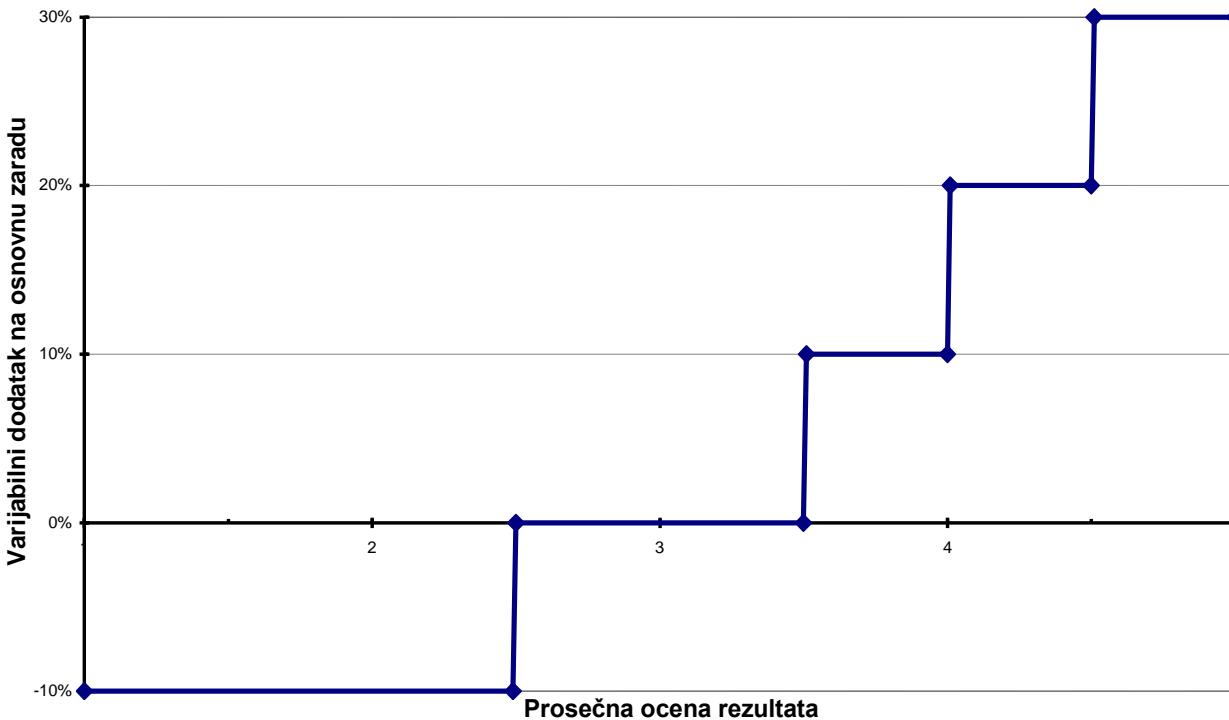
- Obim obavljenih radnih zadataka.
- Kvalitet obavljenih radnih zadataka.
- Rokovi završetka radnih zadataka.
- Finansijski efekti obavljanja radnih zadataka.
- Radna disciplina i odnos prema radu i kolegama.

**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 ivarijabilnog 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:	<b>01</b>	Godina:	<b>2004</b>
	Oznaka	Naziv	
Organizaciona celina	<b>3330</b>	<b>Služba energetike i tehničkih usluga</b>	
Posao	<b>0031</b>	<b>Dispečiranje 10 kV</b>	
	Platni broj	Prezime i ime	
Zaposleni	<b>4742</b>	<b>Andelković Branko</b>	

### Ocene

Kriterijum	Obrazloženje	Značaj	Ocena
Obim obavljenih radnih zadataka	<b><u>Veći od standardnog obim aktivnosti upravljanja, kontrole režima rada DEES, lokalizacija kvarova, manipulacija na 10 kV i ažuriranje promena.</u></b>	25	<b>4</b>
Kvalitet obavljenih radnih zadataka	<b><u>Standardni kvalitet izvršenja radnih zadataka, poštovanje procedura i zakonske regulative.</u></b>	25	<b>3</b>
Rokovi završetka radnih zadataka	<b><u>Kraći od standardnog rokovi izvršenja radnih zadataka, uskladeni su termini sa planom. Brzina reakcije iznad planiranog.</u></b>	30	<b>4</b>
Finansijski efekti obavljanja radnih zadataka	<b><u>Standardni uticaj na troškove i prihod. Troškovi su u skladu sa normativima.</u></b>	10	<b>3</b>
Odnos prema radu i kolegama	<b><u>Standardni odnos prema radu i kolegama. Jednom je zakasnio na posao.</u></b>	10	<b>3</b>
	Ukupno (značaj * ocena):	100	<b>355</b>
	Prosečna ocena (ukupno / 100)		<b>3,55</b>

	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: <u>Prigovor jeste / nije prihvaćen</u>	<b>3,55</b>
		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 učinka
- Fiksna cena sata sa merenjem učinka
- Plaćanje po komadu
- Diferencijalno plaćanje po komadu
- Plaćanje standardnih sati

# Grupna stimulacija na osnovu podele efekata

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