



PREDAVANJE BR. 7

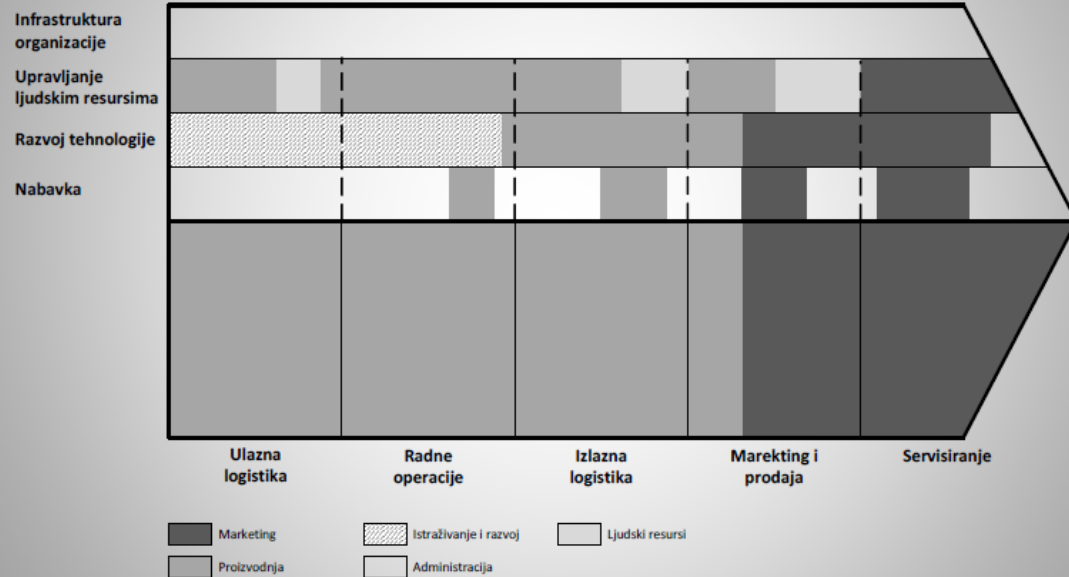
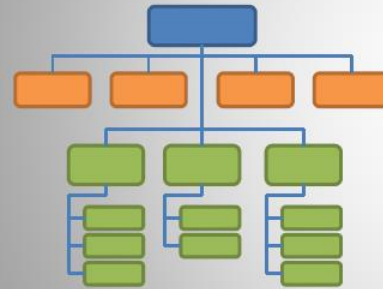
Profesor: Vesna Spasojević Brkić, vspasojevic@mas.bg.ac.rs , kabinet 419

Asistent: Martina Perišić, mperisic@mas.bg.ac.rs , kabinet 404



Opis posla – radno mesto

Organizaciona struktura i procesi





Opis radnog mesta

opšte podatke za identifikaciju radnog mesta i njegovog položaja u organizacionoj strukturi preduzeća,

sažet opis **svrhe** postojanja radnog mesta (svrha radnog mesta),

opis zadataka koji se obavljaju na radnom mestu i njihovo učešće (opis zadataka),

opis minimalnih zahteva - potrebnih znanja, veština i sposobnosti potrebnih za rad na radnom mestu.



Definicija: **Radno mesto** je najmanja tehnološki i organizaciono zaokružena celina u okviru koje se odvija jedan tačno određeni deo procesa rada.

- Ono mora da ima ulaze, zadatke koji se na njemu obavljaju i izlaze, odnosno rezultate.
- Radno mesto je potpuno nezavisno od zaposlenih koji se na njemu nalaze i tako ga treba dizajnirati i analizirati.

Definicija: **Zadatak** je strukturiran i merljiv skup aktivnosti koje se obavljaju na radnom mestu sa ciljem da se ostvari određeni rezultat.

- Definisanjem zadatka definišu se zaduženja, ovlašćenja i odgovornosti zaposlenih na radnom mestu.
- Neposredni rukovodilac ima ovlašćenje i obavezu da zaposlenom izda zadatak i kontroliše njegovo izvršavanje, a zaposleni je dužan da zadatke izvršava savesno i odgovorno.



Opis radnog mesta može sadržati sledeće celine:

- **opšte podatke** za identifikaciju radnog mesta i njegovog položaja u organizacionoj strukturi preduzeća,
- sažet opis **svrhe** postojanja radnog mesta (svrha radnog mesta),
- **opis zadataka** koji se obavljaju na radnom mestu i njihovo učešće (opis zadataka),
- **opis minimalnih zahteva** - potrebnih znanja, veština i sposobnosti potrebnih za rad na radnom mestu.

Prilikom definisanja naziva potrebno je pridržavati se sledećih preporuka:

- Naziv radnog mesta treba da bude sažet ali i konkretan tako da opisuje suštinu radnog mesta. Opšte nazive radnih mesta, kao što je na primer "Referent računovodstva", treba izbegavati kad god je to moguće.
- Naziv radnog mesta treba da bude izabran tako da odražava suštinu zadataka koji se na njemu obavljaju. Na primer: "arhivar", "blagajnik", ili "dispečer". Naravno, naziv radnog mesta može da sadrži više od jedne reči.



Svrha radnog mesta sadrži kratak popis glavnih zadataka koji se na radnom mestu obavljaju, kao i rezultata koji se postižu i daje odgovor na pitanje: "Zašto radno mesto postoji?"

Primer – Svrha radnog mesta "Materijalni knjigovođa"

Pitanje	Odgovor
Šta se radi?	<i>Knjiženje dokumenata iz magacina materijala, kancelarijskog materijala, sitnog inventara i trgovinske robe, izračunavanje ulaznih cena faktura dobavljača i kontrola popisnih lista,</i>
Zašto se radi?	<i>radi obezbeđivanja ažurnosti knjigovodstvenih isprava materijalnog knjigovodstva,</i>
Kako se radi?	<i>korišćenjem užeg skupa računovodstvenih znanja - dvojnog knjigovodstva, za koja je potrebna srednja stručna sprema, na računaru.</i>

Primer – Svrha radnog mesta "Transportni radnik"

Pitanje	Odgovor
Šta se radi?	<i>Manipulacija i transport svih vrsta materijala i obavljanje fizičkih poslova za potrebe proizvodnje,</i>
Zašto se radi?	<i>radi snabdevanja radnih mesta potrebnim materijalom i uklanjanja materijala sa radnih mesta,</i>
Kako se radi?	<i>korišćenjem fizičke snage i užeg skupa znanja za koja je potreban prvi stepen stručne spreme, ručno, kolicima ili ručnim viljuškarom.</i>



Opis zadatka sadrži zadatke koji se obavljaju na radnom mestu. Zaposleni je dužan da zadatke obavlja savesno i odgovorno, a da bi to mogao uraditi potrebno je da oni budu definisani.

Na radnom mestu se često obavlja više od jednog zadatka. Podaci iz prakse ukazuju da se broj različitih zadataka koje zaposleni obavlja na radnom mestu kreće u rasponu od 5 do 9.

Primer – Opis zadataka radnog mesta “Materijalni knjigovođa”

Opis zadatka	Učešće
- prikuplja i kontroliše dokumenta: naloge za prijem materijala, prijemnice, potrošnice, povratnice, otpremnice;	35%
- knjiži dokumenta iz magacina materijala, kancelarijskog materijala, sitnog inventara i trgovinske robe;	35%
- izračunava izlazne cena faktura dobavljača;	10%
- kontroliše popis materijala i dostavlja podatke za izradu završnog računa;	5%
- razvrstava, slaže i čuva dokumentaciju;	5%
- obavlja druge zadatke po nalogu Šefa računovodstva.	5%



Primer – Opis zadatka radnog mesta “Transportni radnik”

Opis zadatka	Učešće
- utovara materijal potreban za proizvodnju na paletu ili ručna kolica, prema trebovanju;	10%
- transportuje materijal između magacina materijala i proizvodnje kolicima ili ručnim viljuškarom;	20%
- transportuje materijal kroz proces proizvodnje kolicima ili ručnim viljuškarom;	20%
- istovara materijal na radna mesta, prema trebovanju;	10%
- skuplja ambalažu i otpadni materijal i transportuje ih do magacina ili mesta za deponovanje;	10%
- obavlja fizičke poslove u proizvodnji;	25%
- obavlja druge zadatke po nalogu poslovođe.	5%

Znanje, veštine i sposobnosti treba da objasne šta se od zaposlenog očekuje da zna, ume i može da bi uspešno obavljao zadatke na radnom mestu.

Znanje se stiče kroz:

1. Redovno obrazovanje
2. Dopunsko obrazovanje
3. Praktičan rad



1. **Redovno obrazovanje** podrazumeva završetak škole odgovarajuće struke i stepena stručne spreme o čemu postoji formalni dokument - diploma.
2. **Dopunsko obrazovanje** podrazumeva završetak raznih kurseva, seminara ili obuka koje zahtevaju određeno vreme i o kojima postoji zvanični dokument (npr. vozačka dozvola, sertifikat, uverenje, licenca, ...).
3. Treću grupu znanja predstavljaju znanja koja je zaposleni stekao kroz **praktični rad**, i mogu se iskazati godinama radnog staža potrebnim da se ta znanja steknu.

Znanje, veštine i sposobnosti treba da objasne šta se od zaposlenog očekuje da zna, ume i može da bi uspešno obavljao zadatke na radnom mestu.

redovno obrazovanje,

dopunsko obrazovanje

praktičan rad



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,
- 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 sprema, rad na PC, radno iskustvo kraće od 1 godine.

4. SISTEMATIZACIJA ZAHTEVA RADA

		Stepen
A)	SLOŽENOST	
A1	Znanje	
A11	Stručna sprema	4
A12	Dopunska znanja	3
A2	Iskustvo	1
A3	Sposobnosti	
A31	Analičko 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 tuđih aktivnosti na realizaciji definisanog zadatka.	
A32	Sposobnost komunikacije	1
	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	1
	Posao ima uobičajene zahteve za fizičkim sposobnostima vezanim za preciznost i brzinu.	
A5	Menadžment	1
B)	ODGOVORNOST	
B1	Odgovornost za proces	1
	Operativne aktivnosti procesa podrške	
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 trajnih 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 četvromesečne bruto osnovne zarade zaposlenog na tom poslu.	
B4	Odgovornost za informacije	2
	Odgovornost za izradu, čuvanje, korišćenje i uništavanje evidencija, izveštaja i sličnih dokumenata i korišćenje baza podataka.	
C)	NAPORI	
C1	Mentalni naponi	4
	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 naponi	1
	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	1
	Posao se pretežno obavlja u zatvorenom prostoru u normalnim radnim uslovima, uz mogućnost povremenog rada u otežanim uslovima ili na terenu.	
D2	Radno vreme	1
	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 sprema	Vrsta stručne sprema	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



Tabela 1 Kriterijumi i elementi kriterijuma za specificiranje zahteva rada

Kriterijum	Elementi kriterijuma	
A) Složenost	A1 Znanje	A11 Osnovna znanja i stepen stručne spreme
		A12 Dopunska znanja
	A2 Iskustvo	
	A3 Sposobnosti	A31 Analitičko kreativne sposobnosti
		A32 Sposobnosti komunikacije
	A4 Spretnost	
	A5 Menadžment	
B) Odgovornost	B1 Odgovornost za proces	
	B2 Odgovornost za bezbednost	
	B3 Odgovornost za sredstva	
	B4 Odgovornost za informacije	
C) Napori	C1 Mentalni napori	
	C2 Fizički napori	
D) Radni uslovi	D1 Radno okruženje	
	D2 Radno vreme	



6. Promenljive stila rukovođenja

Stil rukovođenja predstavlja način na koji rukovodstvo preduzeća obrađuje informacije, donosi odluke, i koordinira rad zaposlenih.

Dimenzije stila rukovođenja opisuju **sklonost rukovodstva ka mikrouključenju**, tako da menadžer sa niskom sklonošću ka mikrouključenju ima sledeće karakteristike:

1. voli da delegira,
2. daje opšta uputstva za donošenje odluka,
3. proaktivan je,
4. fokusiran je dugoročno i „gleda unapred“
5. po potrebi rizikuje i
6. češće motiviše zaposlene, nego što ih kažnjava.



	ТЕОРИЈА X (MC GREGOR 1969)	ТЕОРИЈА Y (MC GREGOR 1969)	МЕНАџЕР (ZALESNIK 1977, KOTTER 1990)	ЛИДЕР (ZALESNIK 1977, KOTTER 1990)	АУТОКРАТСКИ (LIKERT 1967)	ДЕМОКРАТСКИ (LIKERT 1967)	ВИСОКА ПОТРЕБА ЗА ОСТВАРЕЊЕМ (MILLER 1982,1986)	ИНТЕРНИ ЛОКУС КОНТРОЛЕ (MILLER 1982,1986)	ФЛЕКСИБИЛНА ПЕРСОНАЛНОСТ (MILLER 1982,1986)
склоност ка делегирању задатака	ниска	висока	ниска	висока	ниска	висока	ниска	извесна	висока
ниво детаљности при доношењу одлука	формално и детаљно	основне смернице	врло детаљно	низак ниво	висок	низак	аналитички и висок ниво	висока оријентација ка задацима	релативно низак
реактивност или проактивност при доношењу одлука			реактивност	проактивност			проактивност	проактивност	реактивност
временски хоризонт одлучивања			краткорочно, према плановима	визије будућности	најчешће кратак	најчешће дуг	дугорочно планирање	дугорочно	краткорочно планирање
склоност ка ризиковању	без ризиковања	висока	без ризиковања, а са планирањем	ризиковање у складу са визијом будућности	без ризиковања	висока	без ризиковања	неутрална	висока
мотивација и контрола запослених	ниска мотивисаност, много контроле	мотивација са мало контроле	праћење детаља	висока мотивација и инспирација	контрола	мотивација	јака контрола	комбинација мотивације и контроле	мало контроле



7. Promenljive ponašanja zaposlenih

Osnovni cilj rukovodstva je da sebi svojstvenim stilom rukovođenja „natera“ zaposlene da se ponašaju onako kako oni misle da treba, što znači da bi iz toga trebalo da proistekne željeno ponašanje zaposlenih.

Kuei i Madu organizacionu klimu opisuju sledećim parametrima:

1. stepen autonomije pojedinaca,
2. stepen povezanosti zarade i kvaliteta rada,
3. stepen preuzimanja rizika pri obavljanju posla,
4. stepen prijateljskog timskog duha,
5. osećaj pripadnosti preduzeću,
6. stepen participacije zaposlenih i
7. kolektivni duh zaposlenih.

Dimenzije ponašanja zaposlenih:

- **proaktivnost, odnosno, reaktivnost zaposlenih,**
- **odnosi među zaposlenima,**
- **kolektivism nasuprot individualizmu zaposlenih i**
- **participacija i decentralizacija** moći nasuprot izvršavanju zadataka prema naređenjima i centralizovane moći.