



Универзитет у Београду
Шумарски факултет

Еколошки инжењеринг у заштити земљишних и водних ресурса

МАСТЕР РАД

**СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ
РЕСУРСИМА У ВОДОПРИВРЕДИ**

Студент:

Немања Анђелковић 1/2016

Професор:

др Нада Драговић, ред.проф.

Београд, 2022

University of Belgrade

Faculty of forestry



Универзитет у Београду
Шумарски факултет

MASTER THESIS

**STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN
WATER MANAGEMENT**

Mentor:

Dr. Nada Dragovic, full professor

Candidate:

Nemanja Andjelkovic, Bsc

Belgrade, 2022.

МЕНТОР:

Др. Нада Драговић, редовни професор Универзитета у Београду-
Шумарског факултета

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ:

1. Др Нада Драговић, редовни професор Универзитета у Београду -
Шумарског факултета
2. Др Тијана Вулевић, доцент Универзитета у Београду – Шумарског
факултета
3. Др Мирјана Тодосијевић, редовни професор Универзитета у Београду –
Шумарског факултета

Датум одбране: _____

Београд, 2022.

СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ВОДОПРИВРЕДИ

Извод

Управљање људским ресурсима (УЉР) је посебна научна дисциплина менаџмента, која укључује све процесе и активности које имају за циљ управљање људским ресурсима неке организације. Људски потенцијал постаје камен темељац дурочног успеха и трајни извор конкурентске предности.

Теоријске основе развоја управљања људским ресурсима кроз историју припадају следећим групама: првобитне теорије, теорија мотивације, ресурсно оријентисани концепт, интегрисани концепт УЉР–а

Функцију управљања људским ресурсима опредељује них разноврсних и међусобно повезаних процеса, односно активности, од којих посебан значај имају: планирање понуде и тражње за људским ресурсима, анализа послова, регрутовање, селекција пријављених кандидата, обука и развој запослених и слично.

Развојем људских ресурса обогатиће се водопривредна струка која ће створити основу за ефикасније управљање водама и водном делатношћу.

Предузеће је сложен, динамички и економски систем. Јавна водопривредна предузећа (ЈВП) представљају предузећа чија је основна функција обављање делатности од општег интереса у области вода. У оквиру те делатности ЈВП баве се уређењем сливних подручја и управљањем водним објектима за заштиту од ерозије и бујичних поплава. У овом раду представљено је истраживање управљања људским ресурсима у водопривредном предузећу ЈВП “Београдводе” методом анкете. Анкета је садржала 16 питања. Резултати анкете треба да покажу статус запосленог у предузећу, квалитет односа међу запосленим и односа запослених и руководства, као и да буду даља смерница руководству за успешно управљање људским ресурсима.

Кључне речи: Јавно водопривредно предузеће (ЈВП), управљање људским ресурсима (УЉР), анкета, природни ресурси, запослени

STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN WATER MANAGEMENT

Abstract

Human resource management (HRM) is a special scientific discipline of management, which includes all processes and activities aimed at managing the human resources of an organization. Human potential becomes the cornerstone of long-term success and a permanent source of competitive advantage.

The theoretical bases of the development of human resources management throughout history belong to the following groups: original theories, motivation theory, resource-oriented concept, integrated concept of HRM.

The function of human resources management is defined by various and interconnected processes, i.e. activities, of which the following are of particular importance: planning supply and demand for human resources, job analysis, recruitment, selection of registered candidates, training and development of employees and the like.

The development of human resources will enrich the water management profession, which will create a basis for more efficient management of water and water activities.

Integral water management consists of a set of measures and activities aimed at maintaining and improving the water regime, providing the necessary quantities of water of the required quality for various purposes, protecting water from pollution and protecting it from the harmful effects of water.

The company is a complex, dynamic and economic system. Public water management companies are companies whose main function is the management of water facilities for the arrangement and protection against erosion, torrents, floods, i.e. the basic function of a public water company is to perform activities of general interest in the field of water. This paper presents the research of human resource management in water management companies using the survey method. The survey contained 16 questions.

Key words: Public Water Management Company, human resource management (HRM), survey, natural resources, employee

СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ВОДОПРИВРЕДИ

Резиме

Управљање људским ресурсима (УЉР) може се уопштено дефинисати као скуп стратегија за ангажовање одговарајућих људи који ће на адекватан начин радити одређене послове. Земљишни и водни ресурси су темељ економског и привредног развоја и њихово коришћење мора бити рационално и контролисано јер у супротном долази до неповратног губитка природних ресурса.

Управљање природним ресурсима је темељна делатност у функцији одговарајућих државних установа као што су ЈВП "Србијаводе", ЈП "Србијашуме" и др.. Технолошки напредак као и глобализација тржишта и конкуренције довела су до тога да данас људски потенцијал добија на све већем значају у односу на класичне ресурсе. Људски потенцијал постаје камен темељац дурочног успеха и трајни извор конкурентске предности. УЉР укључује све процесе и активности са циљем управљања људским ресурсом унутар компаније. Кроз историју управљање људским ресурсима имало је више теоријских основа. Историјско полазиште научног посматрања питања управљања људским ресурсима представљени су теоријом научног менаџмента Фредерика Тејлора која многи аутори сматрају творцем научног менаџерства.

Циљ стратешког управљања у неком предузећу је распоређивање потенцијала запослених на начин који ће осигурати предност у односу на конкуренције. Ради постизања максималних резултата, управљање људским ресурсима мора бити саставни део процеса статегијског управљања предузећа.

У механизме УЉР спадају:

- Анализа посла
- Регрутовање кандидата
- Селекција запослених
- Обука запослених
- Управљање ефективношћу, евалуација учинка , исплата надокнада

Развојем људских ресурса обогатиће се водопривредна струка која ће створити основу за ефикасније управљање водама и водном делатношћу. Знање, креативност, вештине и предузетништво довешће до нивоа људских ресурса који ће путем водопривредне струке

обезбедити високо место водне делатности у лествици друштвених вредности, а посебно у јавном сектору.

Развој људских ресурса је кључни фактор пословне ефикасности водних субјеката који се састоји у новим знањима и вештинама која обезбеђују рационалност и премоћ водне делатности над ризицима.

УЉР је условљен различитим приступом у одређивању деловања који се могу поделити на три групе:

- прву групу чине активности усмерене на постизање унапред утврђених циљева управљања водама и делатношћу,
- друга група се односи на поступке и начине решавања проблема у процесу извршавања послова и задатака,
- трећа група обухвата разлиите комбинације односа запослених и других инпута у процесима управљања.

ЈВП представљају предузећа чија је основна функција управљање водним објектима за уређење и заштиту од ерозије, бујица, поплава тј. основна функција ЈВП-а је обављање делатност од општег интереса у области вода. Предузеће послује и оснива се према закону који прописује РС. Права оснивача остварује Влада РС .

Истраживање је спроведено у ЈВП „Београдводе“ које већ дуги низ година има успешно пословање.

У овом раду представљено је истраживање управљања људским ресурсима у водoprивредним предузећима методом анкете. Анкета је садржала 16 питања. Питања су била подељена у 4 категорије:

- Однос запослен-запослен
- Однос организација – запослен
- Запослен као индивидуа (да ли је задовољан, да ли има простор за напредак, итд...)
- Организација (да ли има фер политику, да ли има јасне циљеве, итд...)

Резултати анкете су показали да су пре свега запослени веома задовољни политиком унутар компаније. Такође, компанија им пружа велики простор за напредовање, што је битно за тржиште, јер индивидуални развој запослених је кључ конкурентске предности предузећа. Из анкета се такође може закључити да запослени унутар предузећа имају добар однос и да од руководства добијају важне информације везане за рад.

Захвалница

Овај рад је урађен на Катедри за бујице и ерозију Универзитета у Београду – Шумарског факултета.

Своју велику захвалност дугујем ментору др Нади Драговић, редовном професору Универзитета у Београду – Шумарског факултета, која је предложила тему рада. Захваљујем јој се на неизмерном стрпљењу, веома корисним сугестијама, саветима и подрици током израде и писања рада.

Садржај:

1. Увод	10
2. Управљање људским ресурсима	10
2.1. Историјски развој управљања људским ресурсима	11
2.2. Теоријске основе развоја управљања људским ресурсима	14
3. Стратешки приступ управљања људским ресурсима	17
3.1. Механизми управљања људским ресурсима	19
4. Управљање људским ресурсима у водопривреди	25
4.1. Управљање водама	26
4.2. Улога и значај управљања људских ресурса у водопривреди	26
4.3. Предузећа у области водопривреде	27
5. Материјал и метод	33
6. Резултати истраживања управљања људским ресурсима у водопривредним предузећима	35
7. Закључак	42
8. Литература	43

1. Увод

Управљање људским ресурсима може се уопштено дефинисати као скуп стратегија за ангажовање одговарајућих људи који ће на адекватан начин радити одређене послове. Као и све друге области управљања, и управљање људским ресурсима је еволуирало кроз време. Земљишни и водни ресурси су темељ економског и привредног развоја и њихово коришћење мора бити рационално и контролисано јер у супротном долази до неповратног губитка природних ресурса. Управљање природним ресурсима је темељна делатност у функцији одговарајућих државних установа као што су ЈВП "Србијаводе", ЈП "Србијашуме". Природни ресурси представљају јако осетљивије ресурсе који траже мултидисциплинарни приступ (*Милутиновић, 2020*). Предузеће као подсистем великог економског и друштвеног система има двоструке циљеве и то главне циљеве предузећа као и циљеве које људи требају да испуне како би се оствари главни циљ. Величина успеха предузећа пре свега зависи од степена усаглашености ових циљева. Главни циљ предузећа је да се оствари максимални резултат уз минимална. Технолошки напредак као и глобализација тржишта и конкуренције довела су до тога да данас људски потенцијал добија на све већем значају у односу на класичне ресурсе (машине, сировине итд...). Савремена предузећа имају предност, када говоримо о изазовима савремене конкуренције и изазовима везаним за сам опстанак, базирају на квалификованој, креативној и талентованој радној снази а не јефтиној. Људски потенцијал постаје камен темељац дурочног успеха и трајни извор конкурентске предности (*Мицић и Арсић, 2010*). Данас се због тога све већи значај даје проучавању природе и понашања људи односно управљању људским ресурсима (УЉР). Рад анализира људске ресурсе који су од пресудног значаја када је у питању успех у области водопривреде и даје приказ основа њиховог стратешког управљања.

2. Управљање људским ресурсима

У пословном окружењу основни ресурс сваке организације чине људи и њихове способности, којима доприносе остварењу организационих циљева. Њихова креативност, иновативност, мотивисаност, информисаност, особине су које их чине другачијим од осталих ресурса у предузећу. Према томе, запослени представљају најважнији ресурс у креирању додатних вредности предузећа (*Пржуљ, 2002*).

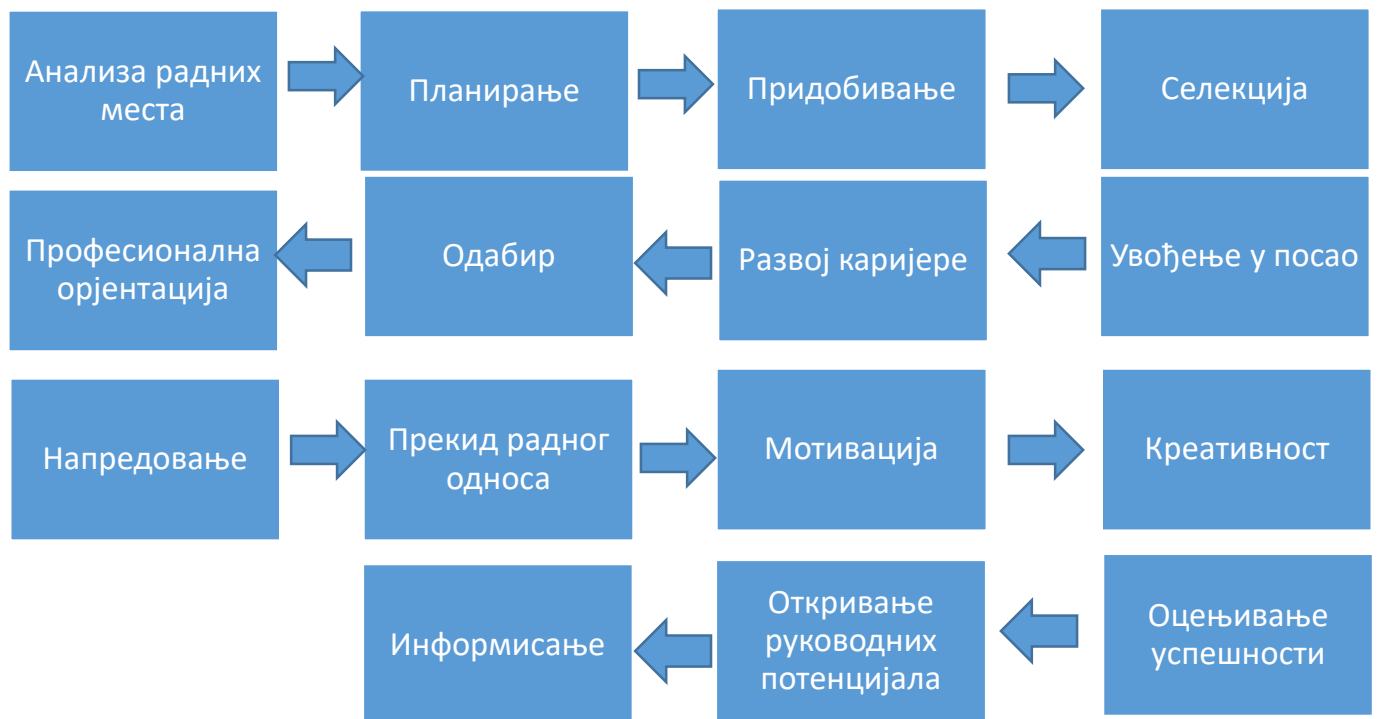
Управљање људским ресурсима (УЉР) је посебна научна дисциплина менаџмента, која укључује све процесе и активности које имају за циљ управљање људским ресурсима неке

организације. Област (УЉР) обухвата практично све аспекте односа са запосленима у некој организацији. Такође утиче и на следеће области:

- систем одабира при запошљавању, анализе запослених,
- повећање продуктивности запослених,
- системи подстицајних програма,
- развој и едукација,
- понашање запослених,
- правна регулатива, синдикати, заштита запослених итд.

Управо свеобухватан, системски приступ односима са запосленима омогућује највећи степен побољшања перформанси неке организације. Основе управљања људским ресурсима су приказане на Слика 1.

Слика 1. Приказ основа управљања људским ресурсима (Chukwunonso F., 2013)



2.1. Историјски развој управљања људским ресурсима

Како би се успешније објаснио појам управљања људских ресурса, потребно је укратко осврнути се на његове историјске корене. Без историјске подлоге развоја УЉР није могуће сагледати његов значај, јер се ова вештина појавила готово са развојем људског друштва у његовом најранијем зачетку.

Појава људске заједнице условила је потребу за стварањем примитивних облика организације који би омогућили човеку да лакше опстане у борби са природом.

Кроз историју долази до сталних промена положаја човека у природи као и његовог положаја у друштву. Грађевински подухвати, као су пирамиде у Египту наслате у 27. веку п.н.е, приказују нам да су људи од давнина били способни да реализују одређене пројекте са одговарајућом организацијом и управљањем. У феудалном друштву наука о управљању бива запостављена док се у доба капитализма стварају услови за појаву научног учења о управљању.

Прекретнице у развоју управљања људским ресурсима су (*Chukwunonso, 2013*):

- 1890-1910 - Фредерик Тејлор развија своје идеје о научном управљању. Тејлор се залаже за научну селекцију радника на основу квалификација а такође се залаже за системе надокнаде засноване на подстицајима за мотивисање запослених.
- 1910-1930 - Многе компаније оснивају одељења посвећена одржавању добробити радника. Почиње да се развија научна дисциплина индустријске психологије. Индустријска психологија, заједно са појавом Првог светског рата, доводи до напретка у тестирању и селекцији запошљавања.
- 1930-1945 - Тумачење Хоторнових студија почиње да утиче на мисао и праксу управљања. Већи нагласак је стављен на друштвене и неформалне аспекте радног места који утичу на продуктивност радника. Повећање задовољства послом радника наводи се као средство за повећање њихове продуктивности
- 1945-1965 - Покрет за грађанска права у САД достиже свој врхунац усвајањем Закона о грађанским правима из 1964. године, који забрањује дискриминацију на основу расе, боје коже, пола, вере и националности. У годинама након усвајања Закона, једнаке могућности запошљавања и афирмативна акција постају кључне одговорности управљања људским ресурсима.
- 1985-данас - Три тренда драматично утичу на управљање људским ресурсима. Први је све већа разноликост радне снаге, у смислу старости, пола, расе и етничке припадности. Други тренд је глобализација пословања и пратећа технолошка револуција. Ови фактори су довели до драматичних промена у транспорту, комуникацијама и тржишту рада. Трећи тренд, који је везан за прва два, јесте фокусирање на УЉР као „стратешку“ функцију.

Табела 1. Промена фокуса послодаваца о потребама запослених кроз историју (Меденица-Митровић, 2018)

Временско раздобље	Примарни фокус	Области интересовања
Пре 1900.	Технологија производње	Дисциплина на раду
1900-1910	Услови рада	Програми сигурности
1910-1920	Ефикасност	Студије покрета и времена
1920-1930	Индивидуалне разлике	Психолошки тестови, саветовалишта за запослене
1930-1940	Сдникално оргазизовање Продуктивност	Програми комуникације са запосленима Стварање услова за групни рад
1940-1950	Економска сигурност	Пензије за запослене и здравствено осигурање
1950-1960	Међуљудски односи	Програми обуке руководиоца
1960-1970	Партиципација Закони у области рада и радних односа	Развој партиципативног менаџмента
1970-1980	Изазовност посла и квалитет живота на послу	Обогаћивање посла, тимски рад
1980-1990	Смањење запослених	Преквалификација, орјентација на потрошача
1990 и даље	Продуктивност, квалитет и прилагодљивост	Усклађивање потреба бизниса са обуком запослених, глобализацијом, етиком, диверсификованошћу људских ресурса; програми прилогођавања запослених

Поред наведених историјских прекретница у развоју управљања људским ресурсима према Chukwunonso (2013), Меденица – Митровић (2018) наводи такође промену фокуса послодаваца и њихову перцепцију о потребама запослених са областима интересовања, што је приказано у Табели 1.

Током свог развоја научна област менаџмента људских ресурса је претендовала да створи изразито фрагментирану област изучавања. У различитим временским периодима мењао се фокус и значај појединих активности, у зависности од догађаја у окружењу и перцепције послодаваца о важности и значају тих активности. Као што се из табеле може виђети, примарни фокус истраживача све до 1980- тих година је био на појединачним активностима менаџмента људских ресурса: регрутовање, селекција, награђивање, образовање. Трендови у окружењу су у последње две деценије 20-тог века и у 21-ом веку наметнули нове перспективе у истраживању, међу којима се посебно истиче стратешка и интернационална перспектива.

2.2. Теоријске основе развоја управљања људским ресурсима

Основни оквир за разумевање историје и развоја управљања људских ресурса чине индустријски односи. На прелазу из 19-тог у 20-ти век почињу се јављати удружења радника, претече каснијих синдиката. Један од начина да се тумачи еволуција теорија јесте упознавање са проблемима, којима су људи били изложени у различитим историјским периодима.

Теоријске основе развоја управљања људским ресурсима кроз историју припадају следећим групама:

- Првобитне теорије
 - Теорија научног менаџерства
 - Теорија људских односа
 - Мекгрегова теорија X и теорија Y
- Теорија мотивације
 - Теорије потреба
 - Процесне теорије
 - Импликације мотивационих теорија на менаџмент људских ресурса
- Ресурсно оријентисани концепт - У темељу ресурсно оријентисаног концепта је схватање да се конкурентска способност једног предузећа базира највише на изградњи и кориштењу специфичних ресурса предузећа.
- Интегрисани концепт УЉР–а
 - Michigan концепт – Зачетници овог концепта су Noel M. Tichy, Mary Anne Devanna и Charles J. Fombrun. Аутори полазе од три кључна елемента односно подсистема једног предузећа: стратегија предузећа, организациона структура и УЉР.
 - Harvard концепт - Аутори напуштају строго стратешки одређен правац, тако што активности управљања људским ресурсима вреднују као узрок и као последицу стратешких одлука предузећа
 - INSEAD концепт – Зачетник је Paul Evans. Evans посматра стратешко управљање људским ресурсима као задатак топ менаџера, који се протеже кроз све функције а не као једну специфичну персоналну функцију.
 - Warwick концепт - Warwick концепт је снажније фокусиран на интерне и екстерне утицајне величине (*Tichy, Devanna и Fombrun, 1984*)



Слика 2. Фредерик Тејлор- отац научног менаџерства (1856- 1915) (*Hassard,2012*)

Теорија научног менаџерства

Историјско полазиште научног посматрања питања управљања људским ресурсима представљени су теоријом научног менаџмента Фредерика Тејлора. Он је био први, који је помоћу метода из природних наука систематски истраживао процесе рада. Фредерик Тејлор 1911. године објављује дело „Принципи научног управљања“ које се заснива на максималној специјализацији и отклањању свих елемената који спутавају појединца да се концентрише на главне задатке. Тејлорова теорија је прихваћена у читавој Европи а као највећи представник ове школе је, Анри Фајол, француски истраживач и инжењер. Он је 1916. године објавио рад под насловом „Општа индустријска администрација“. Фајол је менаџерске послове поделио у пет делова: планирање, организовање, командовање, координација и контрола.

Теорија људских односа

Класична школа добија снажне критике током 1930-тих година и тада долази до појаве теорије људских односа. Она се јавља, захваљујући Hawthorne студији, након откривања утицаја појединих друштвених фактора на квалитет рада запослених. У периоду од 1924 до 1934 године вршени су многи експерименти психолога Мајо и Roethlisberger-а у Hawthorne погонима у Western Electric Company (*Hassard,2012*). Циљ експеримената био је да се пронађу одговори на последице услова рада на продуктивност запослених као што су осветљење, топлота, бука, вентилација, исцрпљеност-умор итд., тј. Овим експериментима желели су да докажу да промена радног окружења позитивно утиче на продуктивност.

Мекгрегова теорија X и теорија Y

Мекгрегор је анализирао шта значи водити људе, које границе поставља ауторитет и како је могуће интегрисати индивидуалне циљеве појединаца у циљеве важне за организацију (*Hammer M. R. 2005*). Поставио је две основне теорије:

- Теорија X- Традиционални погледи на вођење и управљање као на пример: Људи имају урођену одбојност према раду, људе треба приморати на рад а у супротном кажњавати итд.
- Теорија Y – Неке од претпоставки теорије су: Запослени приступају послу природно као и одмору и игри, величина награде је сразмерна оствареном резултату. Људи посвећени циљевима усмеравају и контролишу себе, што значи да спољна контрола и претња казном нису једина средства, што може произвести низ потешкоћа у остварењу циљева

Теорије потреба

Теорије потреба су првобитно биле конципиране као чисте теорије за редукцију напетости, тј. биле су усмерене на недостатке, које су људи настојали да отклоне или избегну.

Фокус посматрања је био идентификовати оно што је људима потребно да би живели испуњеним животом. Човек је, према овом схватању, само онда мотивисан уколико пати (трпи) због неког недостатка. Стање недостатка се често посматра заједно са психолошком неравнотежом, која покреће према стању равнотеже. Да би се потреба задовољила потребна је одређена акција. Теорија потреба се бави улогом рада у процесу задовољавања потреба. Иначе се читав процес од настанка потребе па до њеног задовољена може представити као непрекидан циклус.

- Масловљева хијерархија потреба - Према концепту А. Маслова, људске потребе могу се сврстати у пет група и то према хитности нагона за њихово задовољавање и то су: 1. Физиолошке потребе, 2. Потребности сигурности, 3. Потребности припадања, 4. Потребности поштовања, 5. Потребности самопотврђивања.
- Херцбергова теорија потреба – Херцберг је истраживао „шта људи очекују од свог посла". Он дели факторе мотивације на хигијенске факторе (плате, услови рада, статус, приватан живот итд...) и факторе мотиваторе (признање, одговорност итд...).
- Алдерферова ЕРГ теорија – Заснива своју теорију на теорији А. Маслова. Он је пирамиду редуктовао на три подгрупе: 1. Егзистенцијалне потребе, 2. Потребности за развојем и растом, и 3. Потребности за повезаношћу.
- МекКлендонова мотивациона теорија потреба – Он није сматрао да су потребе урођене, него да се оне код човека развијају током његових интеракција са окружењем.

Теорија мотивације

У основи теорија мотивације је схватање (прихватање) да је људско понашање одређено латентним, временски релативно непромењивим потребама, које се могу активирати интерним или екстерним мотиваторима.

Мотивација је, према томе претпоставка циљно оријентисаног деловања и понашања људи и стога из перспективе менаџмента људских ресурса централна тачка за стратегије којима се утиче на повећање резултата. При томе постоји проблем да је мотивација тешко приступачна директном посматрању. Мотивација је хипотетска конструкција односно интервенирајућа варијабла између ситуационих као и персоналних услова и посматраног понашања, чија операционализација је врло тешка као и емпиријска истраживања.

Теорија мотивације се дели на (*Меденица-Митровић, 2018*) :

- Теорија очекивања;
- Теорија појачавања - Појединци могу бити мотивисани правилним обликовањем радног окружења и наградама за остварене резултате;
- Теорија праведности - Оцена појединца о правичној или поштеној награди важан је фактор у мотивацији за рад
- Теорија постављања циљева - Појединци су мотивисани када се понашају на начин који их води ка јасно одређеном циљу, који прихватају и када могу очекивати да ће се циљ остварити.

Интегрисани концепт управљања људским ресурсима

Интегрисан концепт управљања људским ресурсима заснива се на усаглашавању организационих циљева. Интегрисани концепт комбинује све активности везане за управљање запослених унутар организације. Међутим, интеграција поразумева мотивисање запослених кроз финансијске или нефинансијске подстицаје. Циљ је такође и разбити културу предузећа која обезбеђује равнотежу између посла и приватног живота, управљање без страха од оштрих критика, флексибилност за празнике и плаћене одморе.

3. Стратешки приступ управљања људским ресурсима

Када је реч о стратешком управљању људских ресурса, неходно је објаснити појмове „стратегича“ и „стратешко управљање“. Појам „стратегича“ настао је у 18. веку и означава

вођење војске. Самим тим стратешко управљање људским ресурсима је пре свега повезано са главним циљевима предузећа.

Циљ стратешког управљања у неком предузећу је распоређивање потенцијала на начин који ће осигурати предност у односу на конкуренције. Ради постизања максималних резултата, управљање људским ресурсима мора бити саставни део процеса стратегијског управљања предузећа. То значи да би УЉР требало бити укључено у изради свих стратешких планова који се доводе у везу са људима односно људским ресурсима у целини. Потребно је да познају стратешке циљеве предузећа као и карактеристике понашања и ставове запослених које су потребне за остварење циљева. Такође задатак УЉР је развијање програма који ће осигурати да запослени заиста имају потребне квалитете. Однос квалитета организације људских ресурса и успешност обављања постављених задатака приказан је на Слика 3.

Schuler и Walker (1990) спровели су истраживање којим је дефинисано да стратегија управљања људским ресурсима представља скуп процеса који заједнички деле људски ресурси и линијски менаџери током решавања пословних проблема везаних за запослене (Бајчетић и др., 2019).

Walker дефинише стратегију управљања људским ресурсима као начин на који организација усмерава људе у правцу постизања циљева.

Стратегија управљања људским ресурсима има 3 главна елемента:

- Директно управљање људима – обављају линијски и оперативни менаџери,
- Администрација – обухвата описе послова, закључивање уговора итд..
- Управљање људским ресурсима

Са друге стране према Armstrongu (2010) све стратегије се деле на опште и специфичне (Николић и др., 2019). У опште стратегије управљања људским ресурсима спадају:

- Менаџмент високе привржености - подразумева високо поверење између управљање људских ресурса и запослених.
- Менаџмент високе укључености - подразумева већу укљученост запослених у доношењу одлука а као крајњи циљ наводи се повећање мотивације и знања запослених.
- Менаџмент високих перформанси - даје нагласак на расту профитабилности и продуктивности која је базирана на квалитетном селектовању запослених.



Слика 3. Однос квалитета организације људских ресурса и успешност обављања постављених задатака (Мицић и Арсић, 2010)

3.1. Механизми управљања људским ресурсима

Функцију управљања људским ресурсима одређује их разноврсних и међусобноповезаних процеса, односно активности, од којих посебан значај имају: планирање понуде и тражње за људским ресурсима, анализа послова, регрутовање потенцијалних кандидата за поуну упражњених радних места, селекција пријављених кандидата, социјализација новозапослених, обука и развој запослених, мотивисање, заштита здравља запослених, поштовање законских и других прописа којима се уређују радни односи и слично.

У механизме УЉР спадају (Агатоновић, 2019):

- Анализа посла
- Регрутовање кандидата
- Селекција запослених
- Обука запослених
- Управљање ефикасношћу, евалуација учинка, исплата надокнада

Анализа посла

Анализа посла датира још из 18. века, од времена када су се почела вршити прва системска истраживања везана за продуктивност рада и организацију рада и слично. Анализа посла се

може дефинисати као процес организованог прикупљања и сређивања релевантних података и информација о пословима, неопходним знањима и способностима, одговорностима и другим захтевима неопходним за обављање одређеног посла. Информације о послу усмерене су у два правца: у правцу извршиоца (стручна спрема, радно искуство, знање страних језика итд.) и у правцу радног места (назив радног места, опис посла, дужности и одговорности и слично). Другим речима, анализа посла појашњава суштину и садржај посла, са једне стране, и профил захтева у односу на извршиоца, с друге стране.

Кораци за спровођење анализе посла су:

- Идентификација посла и преглед постојеће документације
- Објашњавање процеса запосленима и менаџерима
- Спровођење анализе посла
- Припрема описа посла и спецификација

Квалитетна анализа посла отпочиње темељним припремама. Циљ припрема је да се дефинишу три ствари, и то: а) које информације о послу треба прикупити, б) који су извори информација о послу и ц) на који начин би требало прикупљати потребне информације о послу. Извори информација о послу могу да буду: извршиоци посла, непосредни руководиоци посла, писани извори (правилници, приручници, упутства, брошуре и слично) и други извори. Информације се могу прикупљати уз примену различитих метода: непосредним посматрањем, интервјуима, уз помоћ упитника и слично.

За прикупљање података за потребе анализе посла користи се велики број техника :

- Индивидуални интервјуи - Овај начин прикупљања података је веома флексибилан, даје детаљне информације и једноставан је за употребу.
- Упитник - Упитник је веома поуздан и објективан начин прикупљања података. Такође је јефтин и даје могућност да се подаци квантификују на различит начин. Зато га неки сматрају најефикаснијим начином прикупљања података.
- Посматрање - Посматрање веома прецизно региструје понашање али изискује добро обученог аналитичара. Посматрање често омета рад, па чак и угрожава безбедност запослених.
- Чек листе- Чек листе су веома сличне упитнику али су мање субјективне при процени.
- Интервјуи уз посматрање - Интервју уз посматрање поседује велику тачност али може угрозити безбедност рада.
- Групни интервјуи са експертима
- Дневник - За дневник је карактеристично да је веома јефтина техника за коју није потребна претходна припрема. Такође, дневник је веома флексибилна техника.

- Анализа критичних догађаја – Анализа критичних догађаја на послу фокусира све важне аспекте посла и поседује велику тачност. Информације добијене на основу ове технике могу се користити у дефинисању садржаја програма обуке за запослене.

Регрутовање кандидата

Регрутовање је процес идентификације и привлачења кандидата чије способности, вештине и личне особине задовољавају захтеве тренутно упражњених радних места или будућих послова. Процес регрутовања отпочиње доношењем одлуке о попуњавању упражњених радних места и сагледавањем тражених захтева. Да би се ти захтеви утврдили, приступа се трагању за потенцијалним кандидатима за попуну упражњених места. Регрутовање садржи испитивање и сагледавање захтева послова на упражњеним радним местима, тражење и разматрање извора регрутовања погодних кандидата, привлачење и подстицање за пријављивање на понуђена радна места и контактирање са овим кандидатима. Регрутовање као функција не може да се посматра изоловано, него у контексту других функција. Значај регрутовања илуструју и трошкови који се улажу у поступку проналажења одговарајућих кандидата. Да би се дошло до кандидата који у потпуности испуњавају захтеве посла и потребе организације, мора се обезбедити знатно више кандидата од броја који организацији недостаје. Регрутовање је двосмеран процес, јер у њему учествују две стране: организација која има потребу да попуни упражњена радна места и кандидат који је заинтересован да са организацијом заснује радни однос. Повезаност регрутовања и других активности може се видети на слика 4. У земљама у којима понуда радне снаге увелико премашује тражњу, ретке су ситуације у којима кандидат одбија да прихвати понудене услове упражњеног радног места.

Извори регрутовања могу бити екстерни и интерни. Интерни извори представљају унутрашње изворе и односе се на постојеће потенцијале у организацији који могу да се боље искористе другачијим распоредом или додатном обуком. Приликом попуњавања упражњеног радног места предузећа се обично оријентишу примарно на унутрашње потенцијале, које помоћу премештања, обуке или стручног усавршавања доводе до нивоа захтева радних места које треба попунити. Тиме се ствара упражњен простор на нижим радним местима за регрутовање из екстерних извора контексту других функција. Са друге стране екстерни или спољашњи извори представљају укупну понуду рада изван предузећа, што се односи на незапослена лица, али и на запослене у другим предузећима. Са аспекта новца и времена кориштење екстерних извора сматра се скупљим путем.

Интерно оглашавање се врши на различите начине:

- преко огласне табле предузећа,
- путем радио станице,
- преко организацијског листа,
- преко телефона и слично,
- путем рачунара (електронске поште).



Слика 4. Повезаност регрутовања и других активности управљања људским ресурсима (Агатоновић , 2019)

Најчешће коришћени медији за екстерно оглашавањеслободних радних места су:

- дневне и недељне новине,
- специјализовани стручни часописи,
- радио и телевизија,
- интернет,
- директна пошта,
- билборди,
- посебни приручници и билтени и
- посебни промотивни материјали.

Селекција кандидата

У процесу селекције не учествују само стручњаци за селекцију, по правилу, запослени у сектору за људске ресурсе, него и менаџери који руководе пословима за које се траже нови људи. Пошто се током читавог процеса регрутовања и селекције тежи усклађивању захтева упражњених послова и индивидуалних квалификација кандидата, логично је закључити да се током селекције акценат ставља на посматрање кандидата и њихових потенцијала кроз призму захтева посла. Ко се највише уклапа у те захтеве има највеће шансе да буде изабран. Да би се у томе успело морају се испунити основне претпоставке успешне професионалне селекције:

- захтеве посла,
- морају се утврдити разлике између кандидата,
- неусклађеност потенцијала неког кандидата са захтевима одређеног посла,
- осим конкретних знања и способности морају се сагледати и развојне могућности кандидата

Тестирање и селекција кандидата се спроводи након примљених пријава за запошљавање са циљем да се изабере најбоља особа за обављање радног места. Селекција запослених представља процес у којем се врши избор између расположивих кандидата за одређени посао и доноси одлука о њиховом запошљавању, односно одбијању. Процес професионалне селекције заснива се на три инпута:

- на анализи посла,
- на планирању кадрова
- информацији о кандидатима.

Начин селекције кандидата за запошљавање врши се путем:

- унапред припремљених формулара,
- тестова за оцену интелектуалне, физике и механике способности
- симулацијом обављања посла на узорцима.

Селекцијом запослених се врши избор квалитетних, способних, амбициозних и перспективних људи са циљем да се са онима који највише одговарају захтевима одређеног посла заснује радни однос. Један од најтежих проблема с којима се човек суочава јесте процена карактеристика људи, њихових способности и квалитета. У процесу селекције не учествују само стручњаци из сектора људских ресурса, већ и менаџери који ће бити непосредни руководиоци новозапосленима, у неким организацијама чак и запослени који ће радити са новозапосленима. Циљ селекције кандидата је да задовољи валидност (избором се одређује ниво способности), оправданост (наин избора и примена основних критеријума) и поузданост (постојаност и доследност у мерењу истих или сличних карактеристика више кандидата).

Селекција је сложен и вишефазан процес, који, као и већина других процеса у управљању људским ресурсима полази од анализе посла, критеријума успешности и захтева радног места. На тој основи утврђују се тражена знања, способности и особине личности. У исто време, то је основ и за одређивање селекцијских метода и инструмената. Основне фазе у процесу селекције су:

- анализа припелих пријава и пратеће документације,
- прелиминарни интервју,
- тестирање,
- дијагностички интервју,
- провера референци,
- понуда посла и
- лекарски преглед.

Фазе у селекцији кандидата приказане су у Табели 2.

Табела 2. Фазе у селекцији кандидата (*Бајчетић и Војводић, 2010*)

Преглед пријава	Немају потребне квалификације	Одбијање
Прелиминарни интервју	Неусклађени интереси са организацијом или послом	Одбијање
Тестирање	Неадекватни резултати	Одбијање
Дијагностички интервју	Лоше интерперсоналне вештине	Одбијање
Провера референци	Слабе референце	Одбијање
Понуда посла и лекарски преглед	Физичке и здравствене препреке за обављање посла	Кандидат не пролази
	Удовољавање физичким и здравственим захтевима	
Кандидат пролази и прихвата посао		Кандидат пролази али не прихвата посао
Социјализација, увођење у посао	Понуда другим кандидатима	Наставак регрутовања

Обука и развој запослених

Обука и развој запослених су појам који се често користи симултано у свим секторима једне компаније и обухвата различите праксе учења запослених. Обука укључује програме који омогућавају запосленима да науче прецизне вештине или знања за побољшање свог учинка. Развојни програми укључују експанзивнији план раста запослених, за будуће перформансе,

а не за тренутно побољшање улоге у оквиру своје каријере. У савременом пословном окружењу, више него икад раније, учење и развој имају највећи приоритет. Ово посебно важи у оквиру компанија које се припремају за повећање буџета у оквиру развојних иницијатива. Појављују се нова тржишта, па тако и нове технологије. Оба фактора имају дубок утицај на образовање и развој запослених јер препознавање нових вештина и начина учења помоћи ће компанији да се развија и иновира у будућности. У то име, спајање савремених технолошких платформи са креативним методама учења обезбедиће да тимови уче динамично, кроз приступ усмерен на будућност.

Сама образовна функција у предузећу је комплексна активност, па се може рећи да обухвата следеће појмове:

- учење,
- тренинг,
- образовање,
- обуку,
- стручно усавршавање и развој запослених.

Главна предност развоја запослених је обликовање ефикасније, конкурентније и ангажованије радне снаге. Компаније које су активно заинтересоване и посвећене запосленима ~~виде~~ постижу 41% ниже стопе изостанака са радног места и чак 17% већу продуктивност.

Значај обуке и развоја запослених:

- Позитивна ретенција запослених
- Обука будућих лидера
- Оснаживање запослених
- Стратешко планирање организационог развоја

4. Управљање људским ресурсима у водопривреди

Улога и знаај људских ресурса долази до изражаја у новим условима створеним транзиционим и интеграционим процесима. Најзначајнији резултати се очекују потпуном имплементацијом ЕУ директива о водама. Развојем људских ресурса обогатиће се водопривредна струка која ће створити основу за ефикасније управљање водама и водном делатношћу. Знање, креативност, вештине и предузетништво довешће до нивоа људских ресурса који ће путем водопривредне струке обезбедити високо место водне делатности у лествици друштвених вредности, а посебно у јавном сектору.

4.1. Управљање водама

Управљање водама је систем одлучивања у сегментима располагања и коришћења вода, водним услугама и неутралним активностима јавности у остваривању заштите од штетног дејства вода, заштити вода, искориштавању и употреби вода и заштити животне средине и окружења (*Бајчетић и Војводић, 2010*). Интегрално управљање водама чини скуп мера и активности усмерених на одржавање и унапређење водног режима, обезбеђивање потребних количина вода захтеваног квалитета за различите намене, заштиту вода од загађивања и заштиту од штетног дејства вода. Данас, политика управљања водама се базира на политици која за циљ има организован и систематизован начин коришћења и заштите људских ресурса путем јаког и развојног УЉР.

4.2. Улога и значај управљања људских ресурса у водопривреди

Под УЉР се подразумева укупан духовни и физички потенцијал запосленог који је његов летантан и коришћен ресурс. УЉР је условљен различитим приступом у одређивању деловања који се могу поделити на три групе:

- прву групу чине активности усмерене на постизање унапред утврђених циљева управљања водама и делатношћу,
- друга група се односи на поступке и начине решавања проблема у процесу извршавања послова и задатака,
- трећа група обухвата разлиите комбинације односа запослених и других инпута у процесима управљања.

Развој људских ресурса је кључни фактор пословне ефикасности водних субјеката који се састоји у новим знањима и вештинама која обезбеђују рационалност и премоћ водне делатности над ризицима. То значи да сталне промене у квалитету и квантитету вода, изван стандардних величина, постају одређени начини решавања проблема који зависе од ангажованог људског фактора. Ангажовани ресурси су у употреби знања, креативности, вештина и иновативности. Креативност људског ресурса у водној делатности је надареност за оригинално и брзо произвођење нових идеја у избору извора и садржаја информација које појединци уз упоран и обиман рад усмеравају у решавања проблема воде и објеката. Иновативност је способност запосленог за откривање и проналажење нових метода и модела у процесима вода за природне и утицајне факторе из окружења. Интелект је умна способност, капацитет и потенцијал запосленог, који се састоји у идентификацији и диференцијацији, односно откривању разлика у појавама и елементима водне делатности. У свим активностима запослених водна делатност пружа могућност учења и јављања

вештина и умешности за лични развој и развој делатности, са циљем да се у дужем периоду припреме за будуће изазове које каријера и делатност доносе.

У процесима управљања водама одређени су елементи и међусобни односи у водном систему. Елементи се односе на разлиит квалитет и квантитет вода, водне објекте и системе, изградњу и руковање објектима до утицаја корисника или обвезника. Водопривредна струка идентификује и коришћењем људског потенцијала (ЉП) активира сваки елемент који има разлиите карактеристике које одређују границе утицаја на управљање

Ово одређивање полази од особина и врста добара, начина функционисања добара са исказивањем у разним техниким, физичким, хемијским и економским величинама и вредностима. Елементи се анализирају и идентификују у сегментима управљања водама који се односе на:

- Располагање и коришћење вода- Располагање и коришћење вода чине све промене стања и статуса вода, водне услуге и активности које се односе на анализе и стратегије управљања водама са одређеним карактеристикама реног слива. Располагање и коришћење се односи и на врсте и начине утицаја људских активности на површинске и подземне воде са категоријама прихода, извора средстава и средства за инвестициона улагања.
- Водне услуге- Водне услуге укључују све јавне и приватне услуге које се односе на црпљење, захватање, задржавање, акумулирање, одвођење, пречишћавање и дистрибуцију површинских или поцемних вода, заједно са прикупљањем отпадних вода и услугама постројења за пречишћавање. Са додатком у посебним услугама осматрања, опажања, идентификовања, спречавања и спровођења поплавних вода, бујиних таласа и сувишних вода са земљишта
- Остале активности- Водопривредна струка мора остале активности прихватити иако немају директан утицај на стање и статус вода, али индиректно утичу на управљање водама преко удружења грађана који предлажу мере за ефикасније управљање водама.

4.3. Предузећа у области водопривреде

Предузеће је сложен, динамички и економски систем. Представља привредни субјект (организација) чија је функција остварење добита односно профита. Профит представља разлику између добитка и уложених средстава. Власници, у великом броју случајева, имају своје представнике који управљају предузећем (надзорни одбор) и њихова улога у предузећу је сразмерна уделу у власништву. Предузећа која се баве извођењем противерозионих радова у заштити земљишних и водних ресурса могу се разликовати по начину организовања. Основни типови организовања предузећа су (*Митрашиновић, 2012*):

1. Једноставни тип – Овај тип представља прву фазу организације. Одликује га мала улога запослених у доношењу одлука јер ову категорију превасходно чине мала приватна предузећа где власник има потпуну аутономију. Због високе централизације нема услова за испољавање предузетничке иницијативе код запослених.
2. Бирократски тип – Овај тип организације примењује се у јавним предузећима као што су ЈП Пошта Србије, ЈВП Србијаводе, ЈП Србијашуме и другим предузећима која врше делатност од државног интереса. Главна одлика овог типа организације је пирамидално организована позиција ауторитета. Односи у овој организацији су хијерархијски уређени. Врх хијерархије има апсолутну власт, а комуникација са подређенима је строго пословна. Сваки процес у организацији је регулисан стандардима и покривен документима (процедуре, правила, прописи).
3. Професионални тип – Овај тип организације се примењује код државних установа које су уско специјализоване за одређену област. Висок степен сложености окружења и софистицирана технологија су одлика овог типа као и могућност усавршавања и напредовања запослених. Главне негативне одлике овог типа је нелојалност запослених, постављање личних циљева изнад организационих, нефлексибилност као и проблеми дискреције. Примери су: болнице, владине институције, факултети, институти и др. .
4. Дивизиони тип – Овај тип представља поделу одређеног предузећа на дивизије. Три основна начина поделе су: територија, купац и производ. Овај тип је карактеристичан за велика предузећа.
5. Адхок- кратија – То су мала предузећа која се формирају због реализације неког пројекта. Специјализација је средње хоризонтална, ниско вертикална док је децентрализација високо хоризонтална и вертикална. Предности овог типа су пре свега флексибилност, развој запослених као и дозвољена креативност. Негативне црте предузећа су висока неизвесност, честе промене, проблем раста као и неефикасност.

Основа за поделу предузећа су:

1. Особине трансформационог процеса –
 - производна предузећа,
 - услужна предузећа.
2. Величина предузећа -
 - Мала предузећа,
 - Средња предузећа,
 - Велика предузећа.
3. Правни облик предузећа
 - Друштво са ограниченом одговорношћу,
 - Командитно друштво,

- Ортачко друштво,
- Акционарско друштво.
- Јавно предузеће

Правни облик предузећа

Друштво са ограниченом одговорношћу (ДОО, д.о.о.) – ДОО представља предузеће које оснива једно или више лица (правних/физичких) ради обављања привредне делатности под заједничким пословним именом. Предузеће је у форми привредног друштва. То је друштво капитала које се најчешће бира код малих и средњих предузећа. Власници (оснивачи) ДОО поседују удео у капиталу друштва сразмерно износу капитала који су у друштво унели. У истој тој размери учествују у расподели нето добити друштва, уколико друштво у току године оствари добит и задовољи одређене услове. У случају стечаја оваквог облика предузећа, повериоци имају право на надокнаду из имовине чланова друштва само до износа улога који је дат у оснивачки фонд.

Командитно друштво (КД) – Друштво оснивају два или више лица (правних/физичких), ради обављања привредне делатности под заједничким пословним именом. Друштво оснивају командитори и комплементари. КД мора да има бар једног комплементара и једног командитора. Командитор је лице које за обавезе друштва одговара ограничено (имовином коју је унео у друштво), док комплементар за обавезе друштва одговара неограничено (одговара имовином коју је унео у друштво, као и својом личном имовином). Оснивачки капитал може бити у виду различитих облика, као нпр. у стварима, правима, услугама, раду итд... Они расподељују добит сразмерно капиталу који су унели приликом оснивања, што исто важи и приликом губитака.

Ортачко друштво (ОД) - Друштво оснива два или више лица (правних/физичких) у виду ортака друштва ради обављања привредне делатности под заједничким пословним именом. Оснивачки акт друштва је обавезна ставка приликом оснивања ОД. У њему ортаци могу дефинисати међусобне односе. Сваки члан може да обавља радње које спадају у редовно пословање друштва док радње које не спадају у редовне могу се обављати само уз сагласот свих оснивача. Профит се расподељује на једнаке делове осим у случају ако приликом оснивања није другачије одређено. Ортаци неограничено одговарају за дугове друштва.

Акционарско друштво (АД) - То је друштво капитала. Власници могу бити како физичка лица тако и правна лица. Друштво мора имати оснивачки акт као и статут. Током оснивања АД мора се унети почетни тзв. оснивачки капитал и он може бити у новцу, правима и стварима (у РС минимални је 3 милиона динара). Капитал је подељен на акције и збир свих акција је једнак укупном капиталу. Акције су хартије од вредности и оне су потврда да је лице уложило одређени капитал сразмерно вредности акције. Свако лице има удео у друштву сразмерно висини капитала који је унео у друштво што важи и за удео у профиту. АД мора имати директора и скупштину, а такође може имати и надзорни орган. За дугове власници одговарају ограничено.

Јавно предузеће (ЈП) – ЈП могу бити основана од стране РС, аутономне покрајине или јединице локалне самоуправе. Органи управљања су надзорни орган, директор и управни одбор. Органе управљања бирају државни органи. ЈП обавља делатност од општег интереса, то су области као нпр. саобраћај (железнички, поштански и ваздушни), електропривреда, телекомуникације, шумарство, водопривреда итд. У Републици Србији има укупно 727 ЈП и ЈКП (Радојчић, 2012).

Јавно водопривредно предузеће „Србијаводе“

ЈВП представљају предузећа чија је основна функција управљање водним објектима за уређење и заштиту од ерозије, бујица, поплава тј. основна функција ЈВП-а је обављање делатност од општег интереса у области вода. Предузеће послује и оснива се према закону који прописује РС. Права оснивача остварује Влада РС .

Јавно водопривредно предузеће Србијаводе, основано за обављање водне делатности на нивоу Републике Србије, управља водним објектима за уређење водотока и за заштиту од поплава. Оснивање ЈВП Србијаводе уписано је у судски регистар Привредног суда у Београду, регистарски уложак 1-78228-00, решење Фи VII 424/97 од 3. јануара 1997. године. Надзорни одбор ЈВП Србијаводе је донео последњи Статут предузећа на седници од 22.03.2017. године.

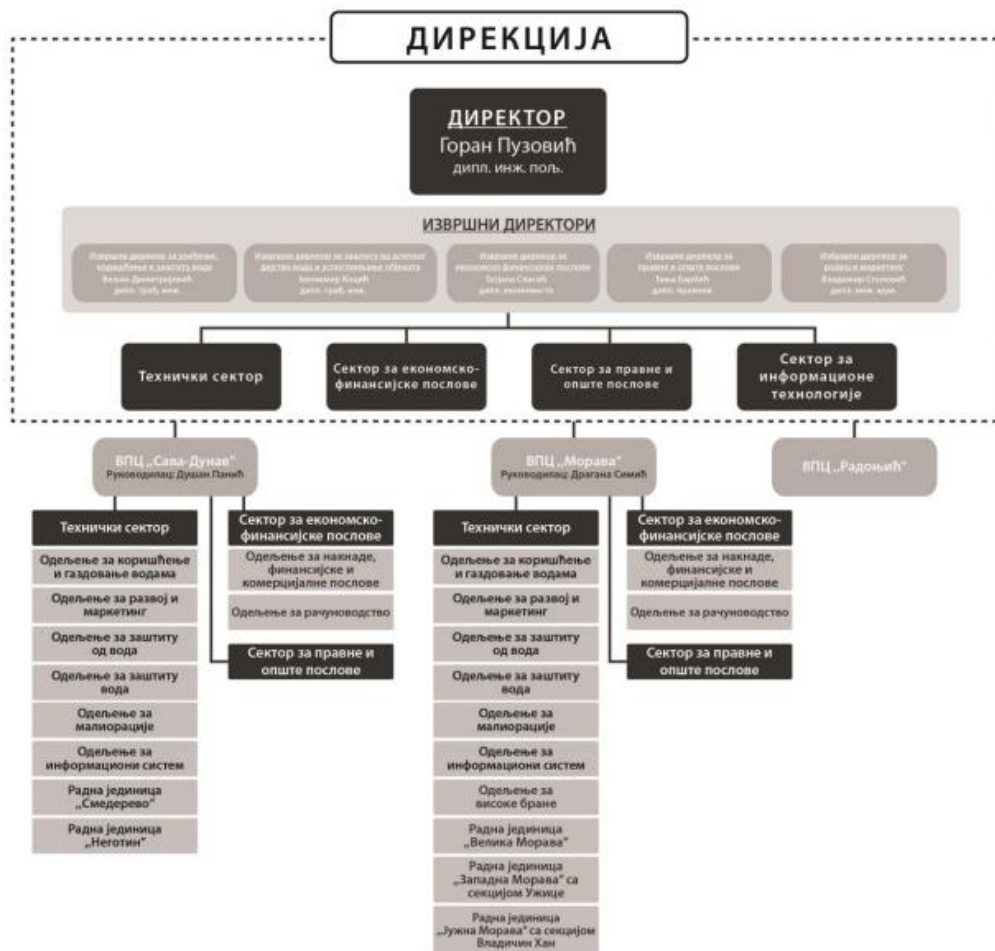
Правилник о унутрашњој организацији и систематизацији послова, коју доноси директор уз помоћ Надзорног одбора, дефинише организациону структуру предузећа ЈВП „Србијаводе“ Слика 6. даје увид у структуру ЈВП „Србијаводе“. Надзорни одбор има 5 чланова које именује оснивач (у овом случају Република Србија). Њихови задаци су: утврђивање циљева предузећа, креирање планова за одређени временски интервал, као и контрола њихове реализације, надзирање рада директора и многи други. Основна функција директора је јавно заступање предузећа, извршење одлука Надзорног одбора, предлагање годишњег програма пословања и др. Директор се бира на сваке четири године од стране оснивача. Организациона шема ЈВП "Србијаводе" приказана је на слика 5.

Делатности УЉР -а се у водопривреди могу се поделити на:

- Делатност која је усмерена на постизање унапред утврђених циљева,
- Делатност која се односи на поступке и решавање проблема у процесу извршавања послова и задатака,
- Делатност која обухвата различите проблеме између запослених као и односа запослених са другим инпутима у процесу управљања.

Основа за ефикасност водних субјеката лежи у развоју људских ресурса у виду нових знања и вештина којима се обезбеђује премоћ водне делатности над ризицима, тј. ангажовани

Људски ресурси су у циљу добијања потребних знања, креативности, вештина, интелектуалне и предузетничке снаге. Креативност и иновативност су једне од главних карактеристика запослених јер представља способност за брзо доношење нових решења у оквиру неког проблема.



Слика 5. Организациона шема ЈВП "Србијаводе" (www.srbijavode.rs)

Планирање људских ресурса представља одлучивање за које су унапред одређене вредности које запослени треба да поседује за извршење послова. Као што је већ речено, основа успешног пословања предузећа лежи у квалитету запослених зато су веома битне следеће активности:

- Начин избора запослених - начини избора запослених у водопривреди је разнолик и полази од основних па све до специјализованих знања која су потребна за остваривање циља предузећа;

- Тестирање и селекција кандидата- селекција се врши према унапред припремљеним тестовима за оцену интелектуалне способности као и на основу симулације послова са различитим узорцима
- Обука запослених- Обука запослених могућа је оснивањем центара за развој УЉР чији би циљ био стицање пактичних и специјализованих знања кроз разне симулације појава и догађаја на сливном подручју.
- Усмеравање запослених – То обухвата два односа запослени – посао и запослени-организација

Сваки запослени у оквиру водне делатности има посебан правац у процесима, активностима, вештинама и радној ангажованости и то у:

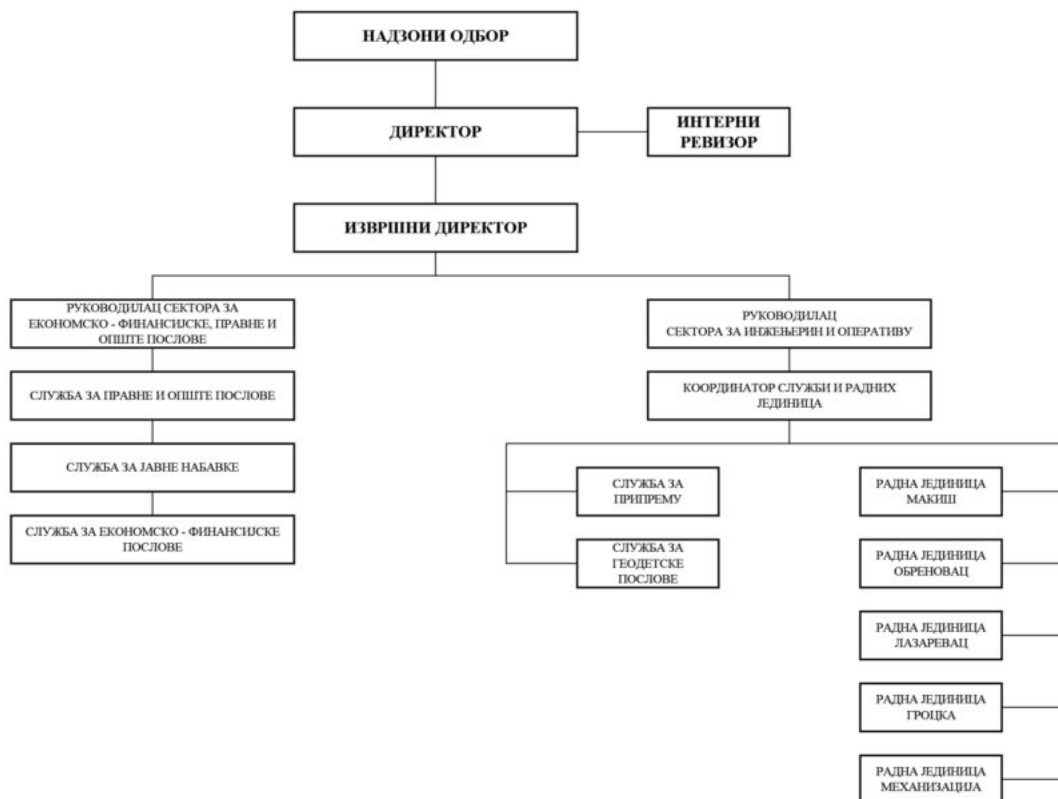
- Газдовање водама - обухватају се елементи, процеси и циљеви из водопривредне основе, стратегијског управљања, јавне и привредне инфраструктуре, друштвено-економског и политичког система, фискалног, монетарног и реалног сектора, из билансирања вода, примене технологија вода из света и др.
- Управљање водно-пословним услугама,
- Располагање и коришћење вода - Односи се на стање, количину, квалитет и статус вода на речном сливу,
- Међународна сарадња - Реализација међународних пројеката,
- Осигурање вода и објеката.

Јавно водопривредно предузеће „Београдводе“

Влада Републике Србије је 1952. године основала предузеће које ради одбране од штетног дејства воде. То предузеће представља правног предходника данашњег ЈВП “Београдводе” док је марта 2008. године Друштвено водопривредно предузеће “Београдводе” организовано је у Јавно водопривредно предузеће “Београдводе”. Организациона шема ЈВП “Београдводе” приказана је на слика 6.

Предузеће у оквиру дефинисаних обавеза у складу са важећим законом обавља (www.beogradvode.com):

- послове газдовања водама на територији града Београда,
- одржавање и реконструкцију водопривредних објеката,
- организовање и спровођење одбране од поплава,
- одвођење сувишних вода,
 - чишћење и уређење водотока,
 - уређивање и одржавање водног земљишта.



Слика 6 . Организациона шема ЈВП “Београдводе” (www.beogradvode.com)

5. Материјал и метод

Истраживања о управљању људским ресурсима у области водопривреде вршена су у ЈВП „Београдводе“ методом анкете.

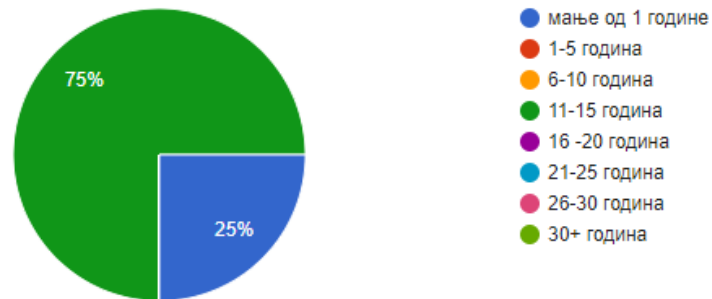
Анкета је посебна техника за прикупљање података помоћу које се може доћи до података о ставовима и мишљењима испитаника. Међутим, анкета у научном истраживању није само постављање питања и тражење одговора на та питања односно представља постављање одређених питања одређеној врсти и броју људи, на одређени начин да би се добили истинити одговори. Резултати анкете се анализирају и на основу њих се извлаче закључци.

Анкета која је спроведена у ЈВП „Београдводе“ садржи следећа питања:

- 1) Пол испитаника?
- 2) Радни стаж испитаника?
- 3) Како би описао свој општи ниво задовољства послом?
- 4) Да ли се осећате цењеним на послу?
- 5) У којој количини имате ресурсе потребне за добро обављање посла?
- 6) Постоји ли јасно разумевање стратешких циљева организације?
- 7) Да ли разумете која је ваша улога у постизању циљева компаније?
- 8) Верујете ли да постоји могућност за индивидуални развој каријере за Вас у компанији?
- 9) Хоћете ли и даље радити за компанију у наредне 2 године?
- 10) Сматрате ли да Вам ваш тим пружа најбољу могућу подршку?
- 11) Да ли се осећате довољно награђеним за своју посвећеност и посвећеност свом послу?
- 12) Сматрате ли да Вам компанија нуди довољан простор за ваш лични и професионални развој?
- 13) Мислите ли да организација нема фер политику промоције за све запослене?
- 14) Ако наиђете на проблем или неубичајен изазов у току свог посла, знате ли где можете пронаћи решење што је пре могуће?
- 15) Колико се осећате угодно када комуницирате са својим надређенима и колегама на састанцима, у оквиру пројеката или приликом решавања проблема?
- 16) Да ли се често борите да добијете важне информације које су релевантне за ваш свакодневни рад?

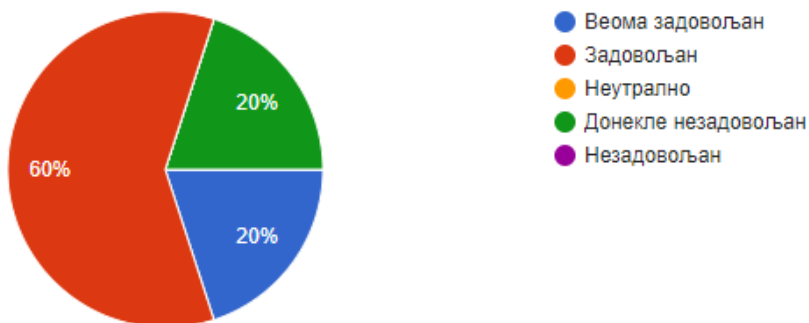
6. Резултати истраживања управљања људским ресурсима у водопривредним предузећима

У анкети је учествовало укупно 12 лица од чега су 75 % особе мушког пола – 9 лица односно 25 % чиниле су особе женског пола. Такође, 75 особа је 11-15 година у радном стажу док је осталих 25 % мање од годину дана у радном односу (слика 7).

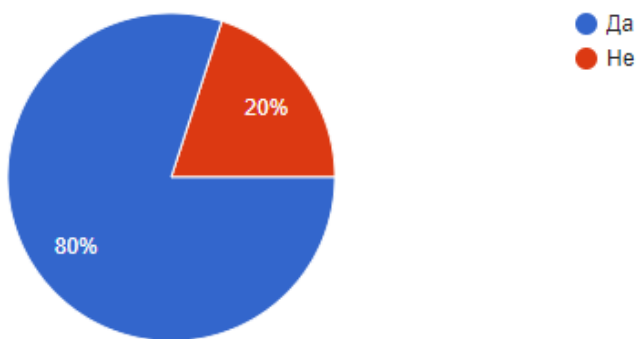


Слика 7. Структура испитаника у односу на радни стаж

На питање (слика 8): Како би описали свој општи ниво задовољства послом? – Велика већина је одговорила да је задовољна односно веома задовољна послом што говори да су запослени јако задовољни односом предузеће-запослен што нам такође показује и питање (слика 9) да ли ће запослени у наредних 2 године и даље остати у истој фирми (80% испитаника је одговорило да ће остати).

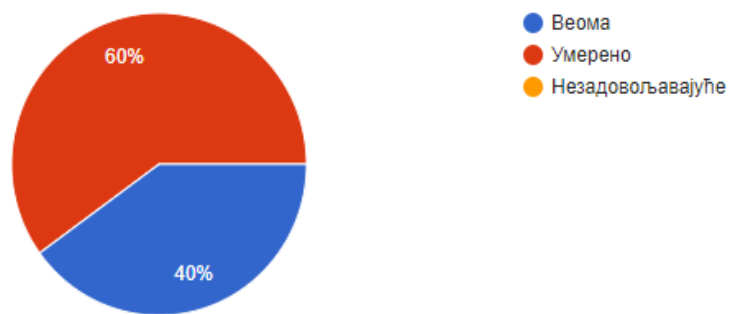


Слика 8. Резултати одговора на питање: Како би описао свој општи ниво задовољства послом

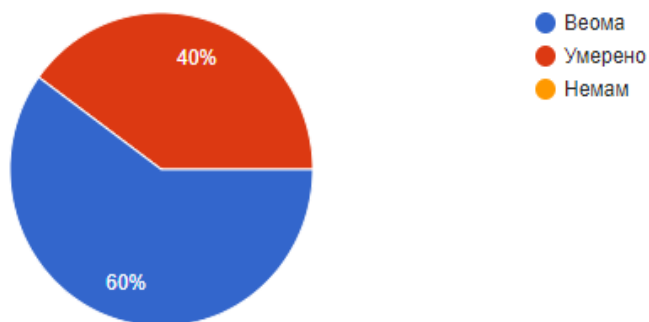


Слика 9. Резултати одговора на питање: Хоћете ли и даље радити за компанију у наредне 2 године?

Такође, о одличној сарадњи између организације и запосленог говоре и одговори на питање (слика10). Укупно 60% испитаника је умерено задовољно начином на који су награђени за своју посвећеност послу, 40 % је веома задовољно а ниједан испитаник није дао одговор да је незадовољан наградом за своју посвећеност послу.

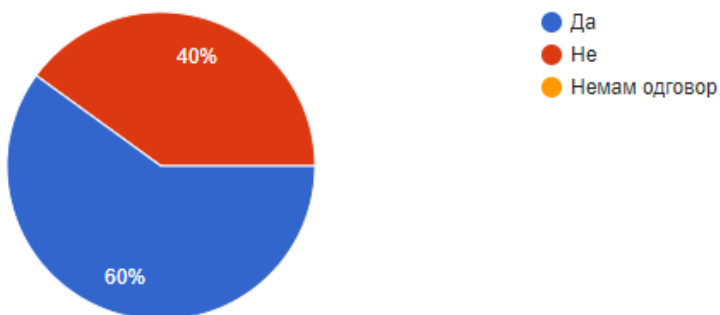


Слика 10 . Резултати одговора на питање: Да ли се осећате довољно награђеним за своју посвећеност и посвећеност свом послу?



Слика 11. Резултати одговора на питање: У којој количини имате ресурсе потребне за добро обављање посла?

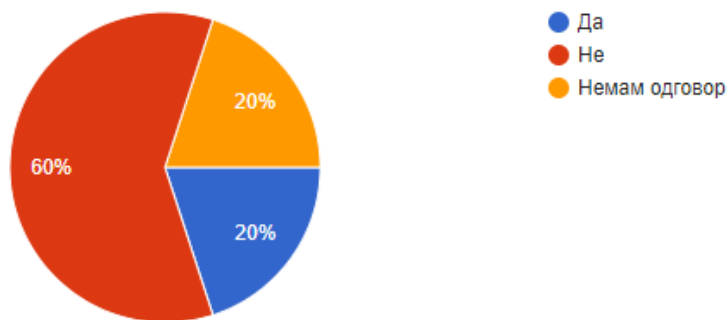
Резултати питања : У којој количини имате ресурсе потребне за добро обављање посла? – говори нам да већина испитаника односно 60% испитаника мисли да има прегршт ресурса за добро обављање посла док 40% испитаника је одговорило да има умерену количину ресурса а ниједан испитаник није дао одговор да је нема ресурсе за успешно обављање посла.



Слика 12 . Резултати одговора на питање: Постоји ли јасно разумевање стратешких циљева организације?

Са друге стране, према искуству и мишљењу запослених организација нема јасну политику циљева тј. велика већина запослених (40 %) не разуме јасно циљеве организације. (слика 12)

Према истраживању још једна негативна одлика организације је лоша политика промоције запослених где велика већина испитаника (80%) сматра да организација нема фер политику промоције нових односно напредовање старијих радника. (слика 13)

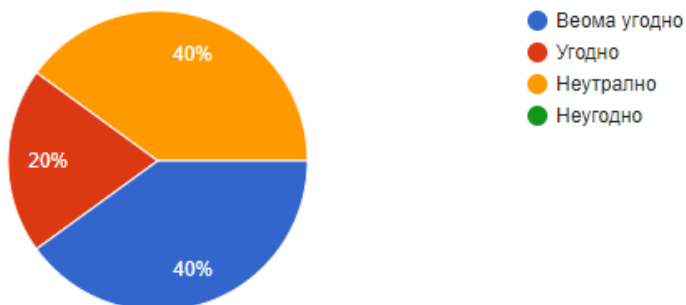


Слика 13. Резултати одговора на питање: Мислите ли да организација нема фер политику промоције за све запослене?

Слика 14. и 15. говори да однос колега односно колега – надређени је на јако високом нивоу што је јако битно за успешно пословање односно функционисање саме организације. На питање: Ако наиђете на проблем или неубичајен изазов у току свог посла, знате ли где можете пронаћи решење што је пре могуће? – сви испитаници су позитивно одговорили.



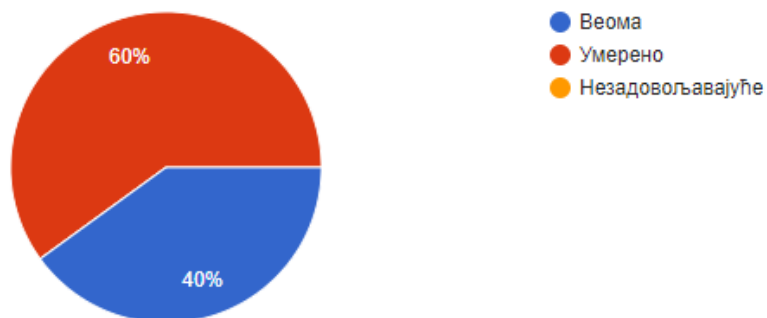
Слика 14. Резултати одговора на питање: Ако наиђете на проблем или неубичајен изазов у току свог посла, знате ли где можете пронаћи решење што је пре могуће?



Слика 15. Резултати одговора на питање: Колико се осећате угодно када комуницирате са својим надређенима и колегама на састанцима, у оквиру пројеката или приликом решавања проблема?

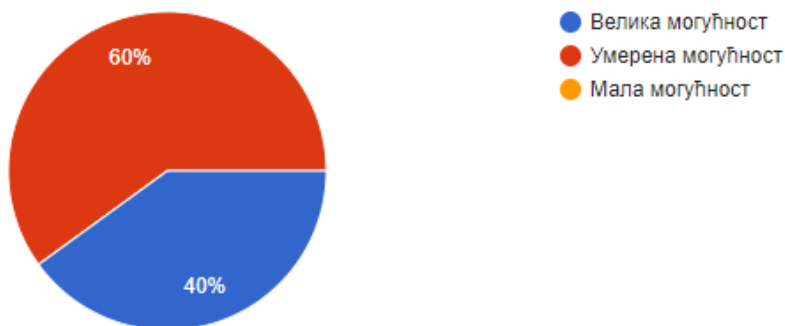
Резултати одговора на питање: Колико се осећате угодно када комуницирате са својим надређенима и колегама на састанцима, у оквиру пројеката или приликом решавања проблема?- нам говоре да се 40 % испитаника осећа веома угодно у комуникацији са колегама односно надређеном лицима односно 20 % се осећа негодно а 40% је неутрално.

Битна ставка која на индиректан начин утиче на пословање фирме је простор и ресурси за индивидуални развој запослених како на личном тако и на професионалном нивоу. Према искуству запослених ЈВП Београд воде пружа низ могућности за развој запослених о чему говоре и одговори на следећа питања (слика 16,17,18)



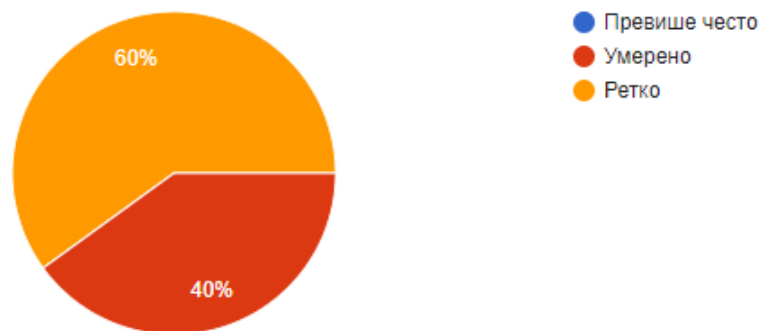
Слика 16. Резултати одговора на питање: Сматрате ли да Вам компанија нуди довољан простор за ваш лични и професионални развој?

Резултати показују да 40% испитаника сматра да компанија нуди велики простор за напредак ондосно 60% који мисли да компанија нуди умерен простор за лични развој. Битна ставка је да нити један испитаник није незадовољон простором за напредак који пружа компанија.



Слика 17. Резултати одговора на питање: Верујете ли да постоји могућност за индивидуални развој каријере за Вас у компанији?

Као и на претходно питање, одговори запослених на питање: Верујете ли да постоји могућност за индивидуални развој каријере, су да 60% запослених верује да имају умерену могућност за индивидуални развој каријере а 40% њих верује да имају велику могућност за развој сопствене каријере



Слика 18. Резултати одговора на питање: Да ли се често борите да добијете важне информације које су релевантне за ваш свакодневни рад?

Резултати одговора на питање: Да ли се често борите да добијете важне информације које су релевантне за ваш свакодневни рад? – говоре да се 60% запослених ретко налази у ситуацији да не може добити релеванте информације неопходне за свакодневни рад док 40% испитаника сматра да понекад тј. умерено долази у ситуацију да се мора борити да релевантне информације.

7. Закључак

Управљање људским ресурсима представља процес проналажења и распоређивања адекватних особа задужених за управљање и координисање различитим активностима у организацији, као и контролисање извршавања делатности, које су од значаја за испуњење мисије пословања. Успех или неуспех сваке организације ће, у великој мери, зависити од њене способности да пре свега привуче, унапређује и развија, и на крају и задржи квалитетне запослене. Мало је ресурса као што је људски, који постаје најпоузданији капитал сваке делатности. Човек, као индивидуа, представља темељни фактор успеха сваке компаније и зато управљању људским ресурсима треба посветити велику пажњу. Тренутно стање конкурентности на тржишту рада и великих промена пословања у предузећима, налаже да људе треба третирати као најважнији ресурс, који доприноси интересима, пре свега саме организације, затим индивидуалним циљевима, и на крају интересима шире друштвене заједнице.

У овом раду представљено је истраживање управљања људским ресурсима у водопривредним предузећима методом анкете. Анкета је садржала 16 питања. Питања су била подељена у 4 категорије:

- Однос запослен-запослен
- Однос организација – запослен
- Запослен као индивидуа (да ли је задовољан, да ли има простор за напредак, итд...)
- Организација (да ли има фер политику, да ли има јасне циљеве, итд...)

Истаживање је спроведено у ЈВП „Београдводе“ које већ дуги низ година има успешно пословање. Резултати анкете су показали да су пре свега запослени веома задовољни политиком унутар компаније. Такође, компанија им пружа велики простор за напредовање, што је битно за тржиште, јер индивидуални развој запослених је кључ конкурентске предности предузећа. Из анкете се такође може закључити да запослени унутар предузећа имају добар однос и да од руководства добијају важне информације везане за рад.

Данас, предузећа треба да посвете велику пажњу развоју сектора за менаџмент људских ресурса у водопривреди јер ће тако доћи до квалификованијег кадра, унапређења знања, креативности, као и до постављања бољих радних навика и радног морала запослених, а самим тим и до проналаска нових идеја и решења.

То представља основу за повећање ефикасности водопривредних предузећа. Време пред нама још више ће ширити лепезу потребних знања за успешно коришћење ресурса, темељних услова за успешно пословање. Неопходно је истражити појам људских ресурса и добро га познавати, како би знање у тој области могли што боље применити у даљем пословању.

8. Литература

- Мицић, Р., Арсић, Љ. (2010): Управљање људским ресурсима у организацији, прегледни рад, Универзитет у Приштини Економски факултет
- Noel M. Tichy, Mary Anne Devanna и Charles J. Fombrun (1984): Strategic Human Resource Management, Wiley, 1984
- Chukwunonso F. (2013): The development of human resource management from a historical perspective and its implication for the human resource manager, Universiti Teknologi Malaysia,
- Пржуљ, Ж. (2002): Менаџмент људских ресурса, Институт за развој малих и средњих предузећа, стр. 21, Београд
- Hassard S. John (2012): Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context, Machester Business School, UK
- Меденица-Митровић, Д. (2018): Теоријске основе менаџмента људских ресурса, материјал за припрему испита, Факултет за пословни менаџмент, Бор
- Николић М, Марковић-Благојевић М, Јеротијевић Д (2019): Стратегијско управљање људским ресурсима уз примену информационо-комуникационих технологија, Трендови у пословању, вол.7, бр.2 , стр 45-56, Београд
- Бајчетић М., Војводић Ј. (2013): Људски ресурси и струка у управљању водома, Водопривреда, 0350-0519, 42 (2010) 243-245 р. 97-105
- Hammer M. R. (2005): Fuehrungstheorien am Beispiel Herzbergs Dual-Factoren-Theorie und Mcgregors XY-Theorie, Salzburg
- Милутиновић, С. (2020): Управљање природним ресурсима, Универзитет у Нишу, Факултет заштите на раду
- Митрашиновић, Б. (2012) : Типови организације , материјал за предавање , Институт за право и финансије у Београду
- Агатоновић, Д. (2019): Управљање људским ресурсима у уређењу бујичних сливова, мастер рад, Шумарски факултет, Универзитет у Београду
- Анђелковић, Н (2021): Организационо пословање у заштити земљишних и водних ресурса, дипломски рад, Шумарски факултет, Универзитет у Београду
- Драговић, Н. (2020): Организација противерозионих радова, материјал за припрему испита, Универзитет у Београду Шумарски факултет
- www.beogradvode.com