



XXVI Интернационални научни скуп
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегијском менаџменту

21. мај 2021, Суботица, Република Србија

Софија Тхомпсон

Факултет организационих наука
Београд, Србија
sofijathompson78@gmail.com

УНАПРЕЂЕЊЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА КРОЗ УВОЂЕЊЕ НОВЕ СИСТЕМАТИЗАЦИЈЕ РАДНИХ МЕСТА

Апстракт: У овом раду је реч о значају функције људских ресурса за ефикасно функционисање сваког предузећа. Људи као потенцијал организације представљају њену стваралачку и покретачку снагу. Биће истакнута нова систематизација кроз увођење методологије у јавно-комуналном предузећу, која за сврху има промену начина вредновања радних места. Метод истраживања је студија случаја. Циљ увођења методологије је равномерно и истоветно вредновање радних места, што доводи до повећања ефикасности и ефективности у процесу рада, чиме ће у многоме бити унапређен процес управљања људским ресурсима.

Кључне речи: Систематизација, организација, вредновање, јавно-комунално предузеће, људски ресурси

IMPROVEMENT OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PROCESS THROUGH NEW SYSTEMATIZATION

Abstract: This article is about the importance of the human resources function for the efficient functioning in every company. People, as the potential of the organization, represent its creative and driving force. A new systematization will be highlighted through the methodology in the public utility company, which aims to change the way jobs are valued. The article deals with the topic of job systematization and job evaluation in public utility companies in Serbia based on a case study. The goal of introducing the methodology is even and equal evaluation of jobs. This leads to increased efficiency and effectiveness in the work process, which will greatly improve the process of human resource management.

Key words: Systematization, organization, valuation, public utility company, human resource

УВОД

Свака организација располаже људским потенцијалом, али не успева од тог потенцијала изградити људски капитал (Дрљача, 2012). Људски ресурси су за једну радну организацију, најпре, сви њени запослени, али се у њих могу убројати и сви они које организација може или жели да привуче да постану њени запослени. Успешно управљати људским ресурсима значи осигурати да у сваком тренутку одговарајући број запослених, са одговарајућом структуром, квалификацијама и способностима, буде распоређен на радна места за остварење циљева, задатака и мисија организације (Ingraham, Wallace, Joyce, & Kneedler). Побољшање карактеристика система управљања организацијом је једна од најзначајнијих ставки за сваку организацију и зависи од квалитета људских потенцијала (Дрљача, 2012). Уколико поседујемо добар људски потенцијал, тј. квалитетне људске ресурсе, могуће је одговорити на изазове и захтеве са којима се стално суочавамо (Оштрић, 2002).

Јавни сектор представља скуп институција једне државе чијим деловањем се обезбеђује усвајање, спровођење и заштита јавних политика којима се испуњавају потребе појединаца, група и читаве друштвене заједнице (Ondrej & Ćudanov, 2021). У традиционалном моделу јавног сектора организације, политика запошљавања се заснива на бирократској пракси и принципу владавине (Brown, 2016). Јавне организације имају значајна финансијска средства као и помоћ на локалном, регионалном или државном нивоу (Шушњар, 2016). Будући да је главни циљ јавног сектора пружање јавних услуга, морају се поштовати правне, демократске и социјалне вредности (Бербер & Славнић, 2016).

Када су јавна комунална предузећа у питању, она су део привреде и по много чему су различита од класичних тржишних система јер немају конкуренцију, што их сврстава у неки облик монополског пословања. У Београду, на територији градских општина послује 13 комуналних предузећа, а Београдски водовод и канализација (у даљем тексту: ЈКП БВК) се издваја као највеће, и предузеће од јавног значаја које квалитетном и здравствено исправном водом за пиће снабдева око два милиона Београђана, целокупну привреду и комуналне системе града.

У овом раду, биће приказана студија случаја у ЈКП БВК која приказује анализу тренутне систематизације радних места, као и предложену методологију вредновања радних места, у циљу побољшања пословања. Предложена методологија је резултат рада радне групе за систематизацију радних места у предузећу, у којој су учешће узели руководиоци кључних функција и као таква представља оригинални допринос унапређењу људских ресурса и пословања. Систематизација радних места је стратешки документ који у самом пословању нема видљив поврат инвестиције уложеног времена, знања и новца за њену израду. Често се може видети у компанијама да је то документ израђен по принципу законске форме и да нико не препознаје његову важност (Атанацковић, 2021). На примеру ЈКП БВК, сврха увођења нове систематизације је промена начина вредновања радних места и има два кључна циља:

1. Успостављање јасних и транспарентних правила процене висине основне зараде за сва радна места у предузећу, а у задатом оквиру утврђеном Посебним колективним уговором (РС, Службени гласник, 2018) и прописима о раду (РС, Службени гласник, 2005,2009,2013,2014,2017,2018);
2. Једнакост основне зараде за сва радна места у оквиру којих се обављају истоврсни послови једнаке сложености и услова рада у целој организацији.

Правилником о организацији и систематизацији послова у ЈКП БВК (у даљем тексту: Правилник), утврђују се организациони делови односно целине код послодавца, врсте послова у оквиру организационих делова предузећа, услови потребни за рад на свим систематизованим пословима, послови са повећаним ризиком, послови на којима се рад обавља са непуним радним временом, опис послова и радних задатака систематизованих радних места у оквиру организационих делова предузећа и друга питања од значаја за квалитетно, благовремено и одговорно извршење послова радног места (РС, Посебан колективни Уговор Србија, 2019).

Циљ истраживања је приказати на који начин ће увођење нове систематизације унапредити управљање људским ресурсима, а у циљу повећања ефикасности и ефективности процеса рада. Циљ предложених критеријума је равномерно и истоветно вредновање радних места. Дизајн рада и праксе људских ресурса даље се могу рашчланити као елементи који непосредно утичу на радне активности запослених и активности у ширем контексту (Pak, Kooji, De lange, & Van Veldhoven, 2019).

ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК

Задатак радне групе је анализа свих прикупљених података, на основу које је било потребно израдити детаљну студију случаја о компанији. Она представља укупну анализу, која се састоји из низа извештаја о појединим елементима, али уз узимање у обзир система у целини (Krishnaswamy, Sivakumar, & Mathirajan, 2006). У примеру који је описан у овом раду, представљена је анализа коефицијената зарада тренутне систематизације радних места, анализа стручне спреме извршилаца, анализа старосне структуре извршилаца, анализа радног искуства и предлог методологије вредновања послова. Сарадња различитних делова система је неопходна, јер организација мора бити квалитетно структурирана, како би био оптимизован њен пословни резултат. То представља снажан повезујући фактор који утиче на организацију (Cibin & Grant, 1996). ЈКП Београдски водовод и канализација у начелу има функционалну организацију, што подразумева да је одређена група послова, односно надлежности организована у посебним организационим целинама, односно функцијама. Постојање функционалног модела организационе структуре може да доведе до тенденције да се допринос одређених делова организације генерализује у оквиру укупних пословних резултата (Hansen & Mouritsen, 2006).

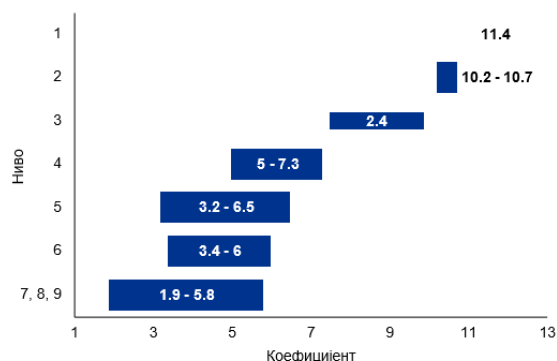
Анализа коефицијената зарада

Најпрактичнији алат и највећи потенцијал за организационо управљање је појава предиктивне аналитике. Статистика игра главну улогу, али тек након што схватимо нешто о интеракцијама, везама и елементима проблема. Аналитика је прво ментални оквир, логистичка прогресија, а друго, скуп статистичких операција (Fitz-Enz & Mattox II, 2014). Извршена анализа коефицијената зарада у ЈКП БВК се базира на укупном броју

извршилаца. По важећој систематизацији у ЈКП БВК укупно постоји 707 јединствених радних места која нису попуњена (представљају вишак у систематизацији), односно 37% од укупног броја систематизованих радних места што указује на нефункционалност постојеће (важеће) систематизације. Анализом постојеће систематизације и распона коефицијената зарада која је урађена на основу хијерархијских нивоа радних места, радна група ЈКП БВК је закључила следеће:

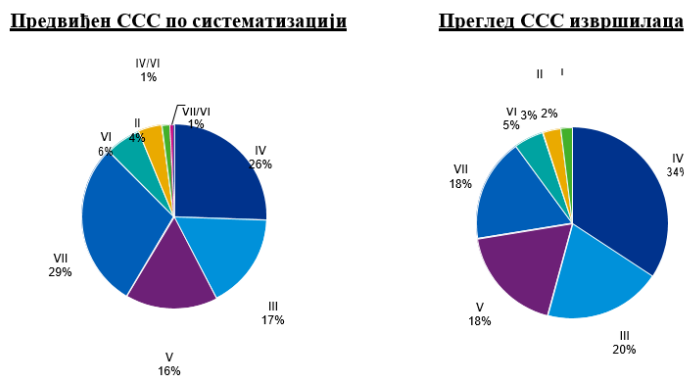
- не постоји предвиђен распон коефицијента за свако радно место,
- постоји недоследност кретања висине коефицијента у зависности од хијерархијског нивоа,
- постоји недоследност кретања висине коефицијената у зависности од стручне спреме, радног искуства, и сложености послова.

Такође се закључује да постоје недоследна преклапања у распону коефицијената на нижим хијерархијским нивоима без јасног разлога што је приказано на слици 1.



Слика 1. Распон коефицијената по хијерархијским нивоима
Извор: Аутор на основу интерног документа у ЈКП БВК

Када је анализа стручне спреме извршилаца у питању, најзаступљенија је средња стручна спрема, односно III, IV и V степен стручне спреме у структури систематизованих радних места. Систематизована радна места са средњом стручном спремом чине 59% укупних систематизованих радних места како је приказано на слици 2.

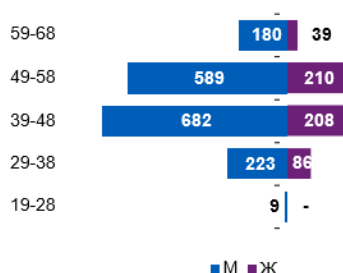


Слика 2. Структура степена стручне спреме
Извор: Аутор на основу интерног документа у ЈКП БВК

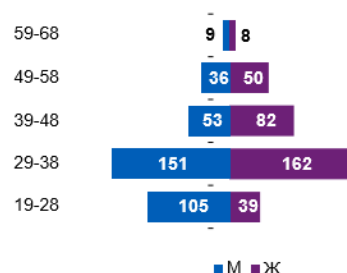
Такође, број извршилаца са средњом стручном спремом односно III, IV и V степеном стручне спреме чини 72% укупног броја извршилаца. У систематизацији радних места најзаступљенија појединачна предвиђена стручна спрема је IV степен и чини 29% од укупног броја систематизованих радних места.

У анализи старосне структуре извршилаца, просечна старост извршилаца на неодређено време је 47.4 година, док је просечна старост извршилаца на уговорима о привремено повременим пословима 36.6 година. У оквиру старосне структуре извршилаца на неодређено време, 40% извршилаца се налази у старосној категорији од 39 до 48 година старости, док се око 36% извршилаца налази у старосној категорији од 49 до 58 година старости што је приказано на слици 3.

Извршиоци на неодређено



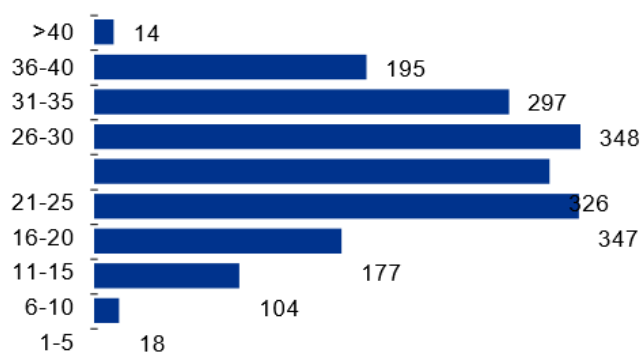
Извршиоци на ПП пословима



Слика 3. Старосна структура извршилаца (по половима)
Извор: Аутор на основу интерног документа у ЈКП БВК

Код извршилаца на уговорима о привремено повременим пословима, 45% извршилаца се налази у старосној категорији од 29 до 38 година старости. Гледајући према годинама радног стажа, око 37% извршилаца је у категорији са више од 16 и мање од 25 година радног стажа.

Анализа радног искуства извршилаца обухвата само извршиоце који су у сталном радном односу (ангажовани на неодређен временски период). Просечан радни стаж извршилаца у пословним функцијама је 24,4 година. У графичком приказу (слика 4), јасно се уочава да у пословним функцијама 72% извршилаца поседује од 16 до 35 година искуства. Са друге стране приметно је да је врло мали број запослених који имају радни стаж од једне до пет година, што може представљати озбиљан кадровски проблем за предузеће.



Слика 4. Преглед радног искуства извршилаца
Извор: Аутор на основу интерног документа у ЈКП БВК

Сходно тренутно важећем Правилнику о систематизацији (ЈКП БВК, 2019), за систематизована радна места, (90%) у оквиру пословних функција није дефинисан предвиђени број година радног искуства. Пословне функције представљају све пословне и техничко-технолошке процесе који су директно везани за примарну делатност предузећа, а то су функције у које се подразумевају послови водоводног система, канализационог система, развоја, пројектовања и инвестиција и послови везани за пословно техничку подршку, Сектор за КУБВКС (Сектор за контролу и управљање београдским водоводним и канализационим системом).

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ПОСЛОВА

Критеријуми за вредновање послова у основи представљају критеријуме за утврђивање коефицијента послова, односно радних места који даље служе за утврђивање основне зараде која припада сваком запосленом. Према колективном уговору ЈКП БВК, основна зарада запосленог утврђује се на основу коефицијента посла, вредности радног часа и времена проведеног на раду, односно месечног фонда остварених часова рада (БВК Ј. , 2018). Посебан колективни уговор Београд (РС, Посебан колективни Уговор Београд, 2018), 2018), предвиђа сличну одредбу, тј. да се основна зарада запосленог утврђује на основу коефицијента посла, вредности радног часа и времена проведеног на раду, док Посебан колективни уговор Србија (РС, Посебан колективни Уговор Србија, 2019) такође предвиђа да се основна зарада запосленог утврђује као производ вредности радног часа, коефицијента посла и месечног фонда остварених часова рада.

Циљ методологије је равномерно и истоветно вредновање радних места по више мерљивих критеријума, а основни циљ је што реалније вредновање радних места. Обрачуном појединачних коефицијената на бази предложених критеријума и оцене/рангирања истих, избегава се субјективан утицај и произвољно вредновање

радних места тј. избегава се вредновање по запосленом. Подлога за дефинисање критеријума вредновања послова је заснована на документацији односно интерним актима Предузећа и постојећој пракси вредновања радних места. Резултат методологије је распон коефицијената за сваку групу радних места као и јединствени коефицијент за свако радно место.

Методологијом вредновања послова:

- уважен је дефинисан распон између најниже и највише основне зараде у складу са Колективним уговором Предузећа (БВК Ј. , 2018) и Посебним колективним уговором Београд (РС, Посебан колективни Уговор Београд, 2018);
- стављен је акценат на радна места и организационе целине које се баве примарном делатношћу Предузећа у односу на пратеће делатности (што није случај са важећом систематизацијом где су руководећа и многа извршилачка радна места вреднована исто, без обзира на положај и значај организационе целине којој радно место припада);
- прави се оптимална разлика између примарних руководећих радних места стратегијско-оперативног и оперативног нивоа која носе примарнију одговорност и многобројних извршилачких радних места која су акумулирана претходним систематизацијама у непосредној надлежности извршних директора и директора сектора;
- стимулативније је за примарна радна места оперативног нивоа која представљају носиоце кључних пословних процеса, као и извршилачка радна места где су ангажовани извршиоци који имају отежане услове рада;

Приликом дефинисања предлога нових радних места (ЈКП БВК, 2019) дефинисани су услови које запослени треба да испуне како би могли да раде на одређеном радном месту. Са тим у вези, са представницима свих сектора у Предузећу, усаглашени су типични и појединачни називи радних места, захтевано радно искуство, степен и врста стручне спреме, захтевана додатна знања и вештине, као и посебни услови рада којима су запослени изложени на свим радним местима. Приликом вредновања по критеријумима *Врста посла* и *Одговорност*, консултовани су извршни директори и директори сектора. Тиме је и њихова професионална процена, базирана на дугогодишњем искуству у Предузећу узета у обзир при хијерархијској диференцијацији. Оцене по критеријуму *Одговорност* за резултате, базиране су на потенцијалном броју непосредно и посредно подређених извршилаца, и утицају на пословни резултат свих примарних руководећих радних места.

Основни принцип рада при вредновању радних места у предузећу је био успостављање конзистентног и објективног начина оцењивања у целом предузећу (који ће исправити недоследности и недостатке постојећих коефицијената, тј. успоставити неопходну хијерархијску дубину унутар организационе целине, као и целокупног предузећа), узимајући у обзир сву комплексност послова који се обављају.

Начин обрачуна коефицијената

За сваки посао, тј. радно место утврђено Правилником, одређује се припадност типичном радном месту. Након што се одреди припадност радног места, свако радно место се вреднује унутар саме групе радног места према критеријумима из ове Методологије, а у циљу утврђивања коефицијената.

Укупан распон коефицијената износи 1,9:11,4, при чему:

- најмањи коефицијент радног места има вредност 1,9;
- највећи коефицијент за извршилачко радно место има вредност 8;
- највећи коефицијент за руководеће радно место има фиксирану вредност 11,4.

Укупан коефицијент за извршилачка радна места, као и за руководеће радно место (КИ) добија се као збир производа бројчаних вредности додељених пословима одређеног радног места према одговарајућем критеријуму и релативног значаја тог критеријума односно:

$$КИ = СЛ*0,70 + ОДГ*0,20 + УР*0,10$$

где СЛ означава сложеност, ОДГ одговорност, а УР услове рада.

Минималан коефицијент имају послови за које је по сваком критеријуму додељена бројчана вредност 1.9 ($1.9*0,70 + 1.9*0,20 + 1.9*0,10 = 1.9$), а максималан коефицијент предвиђен је за извршилачка радна места и за секундарно руководеће радно место за која је по сваком критеријуму додељена бројчана вредност 8 ($8*0,70 + 8*0,20 + 8*0,10 = 8$).

Коефицијент за радна места која припадају примарном руководећем радном месту (КР) се израчунава по обрасцу:

$$КР = СЛ*0,70 + ОД*0,20 + УР*0,10 + БИР*0,40 + УПР*0,60$$

где БИР означава број извршилаца којим се руководи, а УПР утицај на пословне резултате.

Критеријум *Број извршилаца којима се руководи* је број извршилаца којима непосредно или посредно руководи одређени руководилац. Критеријумом за вредновање радних места *Утицај на пословне резултате*, вреднује се утицај који на пословне резултате Предузећа имају послови који се обављају на одређеном руководећем радном месту посматрано са становишта надлежности тог радног места у целокупном Предузећу.

УНАПРЕЂЕЊЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ЈКП БВК

Успешно управљати људским ресурсима значи осигурати да у сваком тренутку одговарајући број запослених, са одговарајућом структуром квалификација и способности, буде распоређен на радна места за остварење циљева, задатака и мисија организације (Ingraham, Wallace, Joyce, & Kneedler, 2003). Адекватном бригом људских ресурса о запосленима и њиховом развоју, долази до оптимизације броја запослених и боље кадровске (стручне и старосне) структуре. Мотивација запослених је једна од политика менаџера да повећају делотворност управљања послом (Shadare & Hammed, 2009). Мотивација утиче на успех организације јер стимулише запослене да увек траже бољи начин да се посао уради (Kallimulah, Yaghoubi, & Moloudi, 2010) што упућује на то да појединци морају имати задовољавајућу енергију да би се достигли сигурни циљеви предузећа (Bartol & Martin, 1998).

Када се рад јавних предузећа побољша, друштво напредује и лакше се долази у сусрет са разним изазовима. Предузеће свој рад побољшава бољом и ефикаснијом употребом својих ресурса. Ефикасност расте када предузеће са мањом количином ресурса постигне исте резултате, или када са истом количином ресурса постиже боље резултате и подиже ниво квалитета својих услуга. Захваљујући ефикасности, предузеће редукује трошкове и повећава профит. Повећање профита омогућава боље бенефиције, исплату већих зарада, и боље услове рада. Резултат је бољи квалитет живота за запослене који ће бити мотивисани да даље повећавају продуктивност свога рада, што резултира бољим нивоом комуналног живота и очувања животне средине. Стварањем добре пословне климе, повезаност запослених и организационих целина утиче на тимски рад и припадност, па самим тим међуљудски односи постају развијенији, унапређује се процес интерне комуникације, што су свакако врло значајни предуслови за успешно пословање предузећа. Људски ресурси имају моћ учења, а захваљујући знању и моћи учења, људски ресурси су основа увођења промена (Torrington, Hall, & Taylor, 2004).

ЗАКЉУЧАК

Новом методологијом препознат је значај кључних пословних активности, као и одговарајућих организационих целина што је покушано да се вреднује кроз стимулацију кључних радних места. Приликом анализе постојеће структуре радних места, установљено је да постоје радна која су вреднована више него поједина руководећа радна места која носе већу одговорност. Могуће решење за превазилажење овог проблема је примена центара контроле, а идеја је да се јасно дефинише одговорност за пословне резултате. Такође је важно напоменути да се њиховим увођењем не проширује организациона структура, већ се унапређује систем контроле, што ће руководиоцима дати додатна овлашћења и знатно повољнију позицију када се буду одлучили за децентрализацију (Дулановић & Јашко, 2005). За сада је индикативно да постоји учљив мањак запослених на пословима у оквиру примарне делатности као и послова продаје и наплате. Ово не значи да остале функције немају потребе за квалитетним кадром али се то може решити прерасподелом радне снаге или упошљавањем нових младих кадрова.

Планирана добит предузећа је свакако директна последица мотивисаности запослених на сваком радном месту јер је свако место посебно анализирано и сагледаван је учинак истог у пословању предузећа. Методологија за последицу има адекватно вредновање сваког радног места и детаљно сагледавање доприноса како извршилаца, тако и руководећег кадра, чиме је дат значај сваком радном месту у процесу управљања предузећем.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Bartol, K., & Martin, D. (1998). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Brown. (2016). Human resource management in the public sector. *In: R.S. Beattie & S.P. Osborne*, 75-83.
- Cibin, R., & Grant, R. (1996). Restructuring Among the e World's Leading Oil Companies 1980-92. *British Journal of Management Vol. 7*, 283-307.
- Fitz-Enz, J., & Mattox II, J. (2014). *Predictive analytics for Human Resources*. New Jersey. : John Wiley & Sons, Inc., Hoboken .

- Hansen, A., & Mouritsen, J. (2006). Management Accounting and Operations Management, Understanding the Challenges from Integrated Manufacturing. *Handbooks of Management Accounting Research*, 729-752.
- Ingraham, Wallace, Joyce, & Kneeder. (2003). *Government Performance: Why Management Matters*. The John Hopkins University.
- Kallimulah, A., Yaghoubi, N., & Moloudi, J. (2010). Survey of Relationship between Organizational Justice and Empowerment (A Case Study). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, No.24., 165-171.
- Krishnaswamy, K., Sivakumar, A., & Mathirajan, M. (2006). *Management Research Methodology: Integration of Methods and Techniques*. Delhi, India: Dorling.
- Pak, k., Kooji, D., De lange, A., & Van Veldhoven, M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity. *Human resource Management Review*, 3-4.
- Shadare, O., & Hamed, T. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* No. 16, 7-17.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
- Атанацковић, У. (2021, 4 9). *Онаснаживање*. Преузето са <http://onasnazivanje.rs/cemu-sluzi-sistematizacija-radnih-mesta/>
- БВК, Ј. (2018). Колективни уговор за ЈКП БВК. Београд: Службени лист града Београда бр. 95/2018 од 11.10.2018.
- БВК, Ј. к. (2019). Правилник о организацији и систематизацији послова у ЈКП БВК. Београд: ЈКП БВК - Интерни акт.
- Бербер, Н., & Славнић, А. (2016). *HRM in private and public organization in Serbia*. Београд.
- Дрљача, М. (2012). Управљање каријером. *Управљање људским ресурсима и сигурност* (стр. 253-264). Чаковец: Хрватско друштво инжењера сигурности.
- Дулановић, Ж., & Јашко, О. (2005). *Основи организације пословних система*. Београд: Факултет организационих наука.
- Ондреј, Ј., & Чуданов, М. (2021, 3 26). *Менаџмент и организација у јавном сектору*. Преузето са <http://organizacija.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2016/11/menadzment-javnog-sektora-2016.pdf>
- Оштрић, С. (2002). *Образовање у сувременим организацијама*. Загреб: Хрватски телеком.
- РС, С. г. (2005, 2009, 2013, 2014, 2017, 2018). Закон о раду. Службени гласник РС бр.24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017-одлука УС, 113/2017 и 95/2018-аутентично тумачење.
- РС, С. г. (2018). Посебан колективни Уговор Београд. *Посебан колективни уговор за јавна предузећа у комуналној и стамбеној делатности Београда*. Београд: Службени гласник бр. 27 од 18. марта 2015. 36 од 13. априла 2017 - Анекс I, 5 од 19. јануара 2018 - Анекс II, 94 од 27. децембра 2019.
- РС, С. г. (2019). Посебан колективни Уговор Србија. *Посебан колективни уговор за јавна предузећа у комуналној делатности на територији републике Србије*. Београд: "Службени гласник РС", бр. 27 од 18. марта 2015, 36 од 13. априла 2017 - Анекс I, 5 од 19. јануара 2018 - Анекс II, 94 од 27. децембра 2019.
- Штангл Шушњар, Г., Славић, А., Бербер, Н., & Лековић, Б. (2016). The role of human resource management in small and medium sized companies in Central-Eastern Europe. *Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies: Issues, Obstacles and Perspectives*.