



**УНИВЕРЗИТЕТ У
БЕОГРАДУ**

**ФАКУЛТЕТ
ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА**



Мр Неда М. Николић

**УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
У ЗАШТИТИ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

МЕНТОР

Проф. др Добривоје Михаиловић, редовни професор

Београд, 2016.

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине



UNIVERSITY OF BELGRADE

**FACULTY OF
ORGANISATIONAL SCIENCES**



Mr Neda M Nikolic

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ENVIRONMENTAL PROTECTION

DOCTORAL THESIS

MENTOR

PhD Dobrivoje Mihailovic, full professor

Belgrade, 2016.

МЕНТОР:

Проф. др Добривоје Михаиловић, редовни професор,
Факултета организационих наука, Београд

КОМИСИЈА:

Проф. др Гордана Милосављевић, редовни професор
Факултета организационих наука

Проф. др Јасмина Омербеговић Бјеловић, редовни професор
Факултета организационих наука

Проф. др Наташа Петровић, редовни професор
Факултета организационих наука

Проф. др Славко Арсовски, редовни професор
Факултета инжењерских наука, Универзитета у Крагујевцу

Датум одбране докторске дисертације

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ЗАШТИТИ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ

АПСТРАКТ

Глобализација доноси нове изазове и намеће све веће захтеве у погледу квалитета животне средине. Управљање људским ресурсима подразумева покретање иницијатива унапређења квалитета, исказаног кроз адекватну алокацију и максимизацију људских потенцијала. Комплексност одређивања координације и субординације у функционисању животне средине са другим системима, одређена је стратешким сукобом, условљеним, са једне стране, економским потребама локалних самоуправа, а са друге стране, одрживошћу животне средине. Управљање људским ресурсима представља важну карику у превазилажењу овог сукоба.

За људске ресурсе везује се „људски капитал”, који је одраз њихових физичких, духовних и емотивних карактеристика. Резултат ангажованих људских ресурса у животној средини на досадашњи начин, не може се идентификовати са њиховим укупним потенцијалима. Откривање, усмеравање и ангажовање скривеног људског потенцијала у заштити животне средине, представља својеврсни изазов. Уз услов да је осигуран *еколошком подршком*, „људски капитал” којим располаже јединица локалне самоуправе потенцијално је веома важан покретач високовредних перформанси животне средине на подручју које покрива дата самоуправа. Улога људских ресурса у заштити животне средине је незаменљива. Стога је од немерљивог значаја усредсређење на разумевање понашања и откривање могућности за развој људских ресурса, како би они постали чинилац који пресудно и у континуитету утиче на постизање *одрживости животне средине*. Људски ресурси јединице локалне самоуправе који уче, изражавају способност да стварају, прибављају и преносе нова знања, нове концепте, успешно их прилагођавајући свом непосредном окружењу, својој животној средини, као и својим намерама.

Отуда се, сходно претходно исказаним премисама, јавља и потреба да се учини *научни искорак* у моделовању људских ресурса, на начин на који би постали истинска вредност сваке појединачно узете јединице локалне самоуправе, и када је реч о целовитости њеног пословног делокруга, а посебно када је реч о *заштити животне средине*. Ово истраживање је један корак у том правцу. Креирани модел управљања људским ресурсима у заштити животне средине, представља концепт који мења базичне претпоставке значаја људских ресурса за животну средину, иницирајући промену досадашњег утврђеног контекста.

Суштина ове дисертације је, заправо, у схватању управљања људским ресурсима као стратешке вредности која има кључну улогу у одрживом развоју и чији се интензитет и трајање одражава у дугорочној временској перспективи заштите животне средине локалних самоуправа.

Кључне речи:

менаџмент, људски ресурси, животна средина, локална самоуправа

Научна област: *Менаџмент*

Ужа научна област: *Менаџмент људских ресурса*

УДК број:

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ENVIRONMENTAL PROTECTION

ABSTRACT

Globalization brings new challenges and imposes increasing requirements in terms of environmental quality. Human resource management involves the launching of initiatives to improve the quality expressed through appropriate allocation and maximization of human potential. The complexity of determining the coordination and subordination in the functioning of the environment with other systems is determined by a strategic conflict, conditioned on the one hand by the economic needs of local governments and on the other hand by the sustainability of the environment. Human resources management is an important link in overcoming this conflict.

The "Human capital" is inextricably linked to Human Resources. It is a reflection of their physical, spiritual and emotional characteristics. The result of engaging human resources in the environment could not hitherto be identified with their overall resources. The detection, targeting and engaging of the hidden human potential in environmental protection represents a true challenge. Provided it be secured *by environmental support*, the "human capital" owned by a unit of a local government is a potential driving force of high value performances in the environment and the area covered by the local government. The role of human resources in environmental protection is indispensable. It is therefore immensely important to focus on the understanding of the behavior and on finding opportunities for the development of human resources so that they should become a crucial factor that influences and affects the continuity at achieving *environmental sustainability*. Human resources of the local governments learn, express the ability to create, acquire and transmit new knowledge, new concepts, successfully adapting them to their neighborhoods, their environment, and their intentions.

Therefore, in accordance with the previously stated premises, there is a need to make *a scientific breakthrough* in the modeling of human resources so that they become

the true value of each respective local government, both when it comes to the integrity of the scope of their business activities and especially when it comes to *environmental protection*. This study is a step in that direction. The created model of human resource management in environmental protection is a concept that changes the character of the basic assumptions of human resources for the environment, initiating a change of the established context.

In fact, the essence of this thesis is the understanding of human resource management as a strategic value that has a key role in sustainable development, the intensity and duration of which is reflected in the long-time perspective of environmental protection by local governments.

Key words:

management, human resources, environment, local government

Scientific area: *Management*

Special topics: *Human Resource Management*

UDK No:

С А Д Р Ж А Ј
(Contents)

АПСТРАКТ	4
ABSTRACT	6
УВОДНА РАЗМАТРАЊА	10
1. Глобални изазови животне средине.....	11
2. Менаџмент људских ресурса и заштита животне средине.....	21
1. ГЛАВА – ЕКОЛОШКИ АСПЕКТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ...	36
1.1. Еколошке тенденције у управљању људским ресурсима.....	37
1.2. Стратешко управљање људским ресурсима у заштити животне средине.....	48
2. ГЛАВА – ЉУДСКИ РЕСУРСИ У ЗАШТИТИ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА	75
2.1. Људски потенцијали у заштити животне средине ЈЛС	76
2.2. Законодавна и нормативна регулатива као подршка управљању људским ресурсима ЈЛС	86
3. ГЛАВА – ЕКОЛОШКО ОБРАЗОВАЊЕ И РАЗВОЈ У СЛУЖБИ МЉР.....	102
3.1. Развој индивидуалне и колективне еколошке свести	103
3.2. Савремена еколошко-образовна оријентација у служби МЉР.....	111
3.2.1. Програми и примери позитивне праксе	114
4. ГЛАВА – МОДЕЛ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ЗАШТИТИ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА	120
4.1. Кључни садржаји процеса управљања људским ресурсима у заштити животне средине ЈЛС	121
4.1.1. Програми и примери позитивне праксе ангажовања људских потенцијала у заштити животне средине у Републици Србији.....	148
4.2. Модел ефективног управљања људским ресурсима у заштити животне средине локалне самоуправе	153
4.2.1. Примена методе PROMETHEE у рангирању алтернатива заштите животне средине	156
5. ГЛАВА – ИСТРАЖИВАЧКИ ПОСТУПАК	198
5.1. Проблем и предмет истраживања	199
5.2. Циљ истраживања.....	200
5.3. Хипотезе истраживања	201
5.4. Начин истраживања.....	202
5.5. Научна и друштвена оправданост истраживања	203
6. ГЛАВА – РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА	205
ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА	256
Верификација хипотеза истраживачког процеса управљања људским ресурсима у заштити животне средине.....	258
ЛИТЕРАТУРА (Literature).....	265
ПРИЛОЗИ.....	277

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

ПРИЛОГ 1	278
ПРИЛОГ 2	306
ПРИЛОГ 3	310
ЛИСТА ГРАФИЧКИХ ПРИЛОГА – ИЛУСТРАЦИЈА	311
(СЛИКА, ТАБЕЛА)	311
ЛИСТА СКРАЋЕНИЦА	318

УВОДНА РАЗМАТРАЊА

1. Глобални изазови животне средине
2. Менаџмент људских ресурса и животна средина



1. Глобални изазови животне средине

Глобализација је постала реалност светске економије, али и предмет свесрдног изучавања крајем осамдесетих и почетком деведесетих година 20. века. „До тог периода термин *глобализација* користио се првенствено за означавање конкретне, специфичне појаве у савременој економији – обједињавање одвојених тржишта продаје производа крупних интернационалних компанија и сагласно корпоративној стратегији усмереној, не на освајање једног националног или иностраног тржишта, већ на деловање на свим тржиштима, тј. у глобалним размерама. Глобализација представља, у суштини процес јединственог дизајнирања друштвеног развоја и, истовремено, тржишног амбијента на свим нивоима економије, у свакој историјској епохи... Утицаји глобализације су многобројни. Издвајамо: а) глобализација утиче на растућу повезаност и узајамност држава и народа у различитим сферама људске делатности, што у перспективи води ка формирању глобалног друштва, формирању јединствене цивилизације; б) глобализација утиче на успостављање светског финансијско-економског простора, тржишта светске размере, спајање одвојених економија у глобални систем са јединственим за све правилима; ц) глобализација утиче на развој информатичке револуције, која доводи до стварања светске друштвене мреже на бази најновијих медијских и компјутерских технологија; д) глобализација утиче на измењене функције државе, 'лабављење' националних граница, њихову све већу транспарентност уз истовремени значајан раст улоге и сфере делатности транснационалних организација; ф) глобализација утиче на ширење идеологије и политике глобализма... односно тежње да се текући објективни процеси искористе у субјективне циљеве – ради формирања новог светског поретка на принципу униполарности.”¹ Глобализација доноси, поред позитивних утицаја, сасвим одређене негативне утицаје, посебно исказане кроз различите видове кризних догађања. Глобална

¹ Зечевић М., Николић Н., *Глобализација и конкурентност*, Универзитет у Крагујевцу (Технички факултет – Чачак), Чачак, 2012, страна: 31

опасност антропогеног и природног карактера представља реалну претњу човечанству. У прилог томе говоре велике природне катастрофе у Америци, Југоисточној Азији, хемијска катастрофа у Севесу (Италија, 1976. године), затим, у Бопалу (Индија, 1984. године), у Базелу у Швајцарској (хемијски комплекс „Сандоз”, 1986. године) и нуклеарне катастрофе у Харисбургу (САД, 1979. године), Чернобилу (Украјина, 1986. године), Јапану (Фукушима, 2011. године) итд.² Такве природне катастрофе и промене које настају у окружењу услед утицаја глобализације, условиле су да се данас појаве нова обележја функционисања организација, како јавних тако и приватних, различита од функционисања у ранијим етапама еволуције. Посматрањем глобализације као савременог степена развоја, односно као више фазе интернационализације, она постаје саставни део не само економских већ и других друштвених и техничких наука, посебно *екологије*.

Наравно, процес глобализације у савременом смислу подразумева сталан осврт на проблеме животне средине 21. века, попут оштећења озонског омотача, глобалне промене климатских услова, појаве нових болести и епидемија широких размера, неадекватног одлагања отпада, као и велике стопе загађености свих медијума итд. Генерални бољитак у спречавању толике загађености огледа се, првенствено, у отклањању узрока загађености укључивањем људских потенцијала (запослених и становништва свих узраста), њиховом едукацијом, информисаношћу и мотивационим покретањем, како би сваки појединац, свака локална самоуправа, а потом и свака национална држава, пружили свој допринос у развоју квалитета животне средине на глобалном нивоу.

Глобализација јасно приказује конфликте социјалног и социоприродног развоја. Решење захтева промене начина живљења и интеракције људи са животном средином, суштински, кардиналне промене традиционалних форми друштвене свести. Сведоци смо сталног страха условљеног претњом попут светске еколошке катастрофе (страх од нуклеарне катастрофе, глобалног отопљавања итд.). Последице реализације таквих претњи насталих на основу немара човечанства и појачаних терористичких тежњи,

² Опширније видети: Петровић Н., *Еколошки менаџмент*, Универзитет у Београду (Факултет организационих наука), Београд, 2012.

развојем и трансфером технологије, на начин на који она може бити злоупотребљена, могу се завршити у виду *омницида*³. Тешко да можемо остати равнодушни пред чињеницом да заштита животне средине великом делу човечанства још увек није важна у довољној мери. Нестанак људске популације делује као далека, али могућа глобална претња. Превенција ради њеног опстанака, која у највећој мери подразумева свесност о неопходности заштите животне средине, чини језгро *ноосферног*⁴ мишљења. То је ново еволуционо стање биосфере, коме тежимо и у коме је разумна делатност човека најважнији и одлучујући фактор њеног развоја, а у коме људи постају незаменљив ресурс.

Глобализацију посматрамо као „вишедимензионални процес”. Поред економске, друштвено институционалне, инфраструктурне, политичке, идеолошкокултурне, војне и геостратешке, она посебно истиче своју **еколошку** димензију, исказану као „светску опасност од еколошки деструктивног начина производње (исцрпљивања сировина, загађеност, климатски поремећаји) која доводи у питање даљи опстанак света.”⁵

Из тог разлога неопходно је јасно дефинисати суштину, односно полазну основу и основне појмове оваквих данашњих глобалних промена у окружењу. Животна средина, екологија, одрживи развој и људи, представљају најважније субјекте будућег „управљивог” развоја планете. Корене заштите животне средине налазимо у првобитном термину „заштита природе”. Појам животне средине тумачи се веома широко – као све што нас окружује. „Животна средина јесте скуп природних и створених вредности чији комплексни међусобни односи чине окружење, односно простор и услове за живот.”⁶ Првобитно је проучавана интеракција живих система са окружењем и њихов међуутицај који је донео велике промене које су водиле ка даљим проучавањима интеракције човека и животне средине. Најпре је Ернст Хекел (Ernst Haeckel) 1869. године дефинисао екологију као науку „која проучава односе животиња према

³ **Омницид** означава се као свеопште убиство људи као резултат нуклеарних и еколошких катастрофа.

⁴ **Ноосфера** потиче од грчке речи *ноос*, што значи разум, сфера. Појам *ноосфере* су увели француски научници Лерна и Шарден 1927. године.

⁵ Зечевић М., Николић Н., *Opus citatum*, страна: 34

⁶ Закон о заштити животне средине („Сл. гласник РС”, бр. 135/2004) чл. 3

околној органској и неорганској средини, као и односе у које животиње долазе према другим животињама и према биљкама.” Ширењем ове полазне дефиниције долазимо до најопштијег и најприхваћенијег појма екологије као „науке која изучава узајамне односе између организама и њихове животне средине”. Екологија има своје бројне поделе, али ова тематика значај ставља на општу (посебно њену диференцијацију у виду глобалне екологије), као и екологију човека (хуману) са посебним акцентом на социјалну, културну и урбану екологију (одређену специфичностима локалитета).

Развој човечанства имао је за последицу немилосрдан однос човека према природи. Схватање да не постоји резервна планета и да се нешто значајно мора променити како бисмо је заштитили, условило је настанак новог правца развоја, такозваног *одрживог развоја*. Одрживи развој је детерминанта напредних токова у свим сферама људског живота и рада. То је „развој који излази у сусрет потребама садашњице, а да не угрожава способност будућих генерација да задовоље своје потребе”.⁷ Глобални карактер одрживог развоја условљен је окружењем, са једне стране, и интензивним развојем глобализације, са друге стране. **Стратегија преласка на одрживи развој**, иако закаснела, показала се као адекватан одговор на **неусаглашен однос друштва са природом**. Решење ове глобалне неусаглашености огледа се у адекватном коришћењу природних ресурса, при чему се природна ограничења одражавају кроз максимално дозвољени поремећај локалног или глобалног екосистема (биосфере⁸). Одрживост биосфере и њеног екосистема, можемо тумачити као њену способност функционисања, развоја и опоравка после оштећења негативним утицајем. Коначно, глобални транзициони процес са циљем постизања одрживости и развоја животне средине, подразумева усклађивање природе и друштва сходно границама

⁷ Brundtland G. H., *Our common future: report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, Oksford, 1987, p. 4.

⁸ По дефиницији, **биосфера** је простор Земље у којем живе жива бића (биљке, животиње и човек). Она представља јединствен и целовит систем планете, и у њу спадају: *атмосфера* (део биосфере у којем још увек можемо наћи поједине облике микроорганизама), *литосфера* (растресит или каменит део Земљине површине) и *хидросфера* (водене површине на Земљи).

носивости⁹ биосфере. Модулације настају у начину реализације постављеног циља, а сходно разликама условљеним локалитетима и њиховим бројним обележјима.

Прелазак ка одрживом развоју подразумевао је изражен еколошки карактер који се јасно види у идеји реализованој 1982. године. Тада је на Конференцији у Најробу први пут поменут појам *одрживи развој*, који је током осамдесетих година 20. века прерастао у потребу за дефинисањем *концепта одрживог развоја*. Сам појам коначно је усвојен *Бергенском декларацијом* у Бергену 1990. године, на Министарској конференцији. На Самиту Уједињених нација о заштити животне средине и развоју (UNCED), одржаном од 3. до 14. јуна 1992. године у Рију де Жанејру, први пут је повезано питање развоја и заштите животне средине. На Самиту је, поред основног документа – *Декларације о животној средини и развоју* (тзв. Рио-декларације, која је обухватила 27 принципа) и још неколико релевантних докумената везаних за сегментарне области животне средине и одрживог развоја, усвојен и *Акциони план одрживог развоја за 21. век*, који је назван *Агенда 21*, и који у свих 40 поглавља, даје препоруке за управљање природним ресурсима и истиче низ еколошких тематских целина које су од енормног значаја за даљи развој човечанства (управљање биотехнологијама, отпадом итд.).¹⁰ У 2002. години, одржан је Светски самит о одрживом развоју (енгл. *World Summit on Sustainable Development*; скраћено: WSSD) у Јоханесбургу. То се догодило пуних десет година након првог таквог скупа у Рију, на коме су се састали државници и лидери више од 100 земаља, да би се покренула и решавала важна политичка питања која се односе на све аспекте одрживог развоја, али и да би се показало колики је напредак постигнут од Првог светског Самита одржаног у Рију 1992. године. Тада је 2005. година означена као почетак декаде преласка ка одрживом развоју. Документи WSSD-а препоручују усмерење процеса глобализације преласком ка одрживом развоју. Многи глобални процеси у току реализације те

⁹ „Носивост подразумева ниво популације и потрошачких активности, и људи и животиња, које расположива база природних ресурса може да подржи без исцрпљивања.” Извор: Harris M. Jonathan, *Економија животне средине и природних ресурса – савремени приступ*, друго издање, Датастатус, Београд, 2009, страна: 6

¹⁰ Стојић–Карановић Е., Петровић Д., *Дунавска стратегија*, Институт за међународну политику и привреду, Београд, 2010, страна: 98

препоруке могли су добити нови садржај, што суштински утиче на развој глобализације и решење глобалних противречности и проблема.¹¹

На конференцији Уједињених нација „Рио 20 плус”, која је одржана 2012. године и коју су организатори назвали „Самит о земљи”, учествовала је и српска делегација. Акцент је био на „зеленој економији” у одрживом развоју и институционалном оквиру за одрживи развој.

На Генералној скупштини УН за животну средину (UNEA 1) која је одржана у Најробију 2014. године, као највећи скуп у области животне средине, креирана је глобална политика и усвојене су одлуке за наредни период. Акцент је био на теми „Циљеви одрживог развоја и развоја агенда после 2015. године, укључујући одрживу производњу и потрошњу”. Нажалост, наше надлежно министарство није имало свог представника.

Као што се може сагледати из напред наведеног, човечанство је на глобалној основи данас упућено на тражење равнотеже између *циљева привредног раста и развоја и животне средине*, чији је исход *парадигма* (у значењу модела по којем се нешто гради и ствара) ословљена као *одрживи развој* који мора да одговара економском и еколошком хтењу једног друштва (државе), каналисаног у приоритете (развојне циљеве) у подручјима у којима се очекује настанак повољних развојних могућности, које емитује пословна и укупна друштвена средина, али и могућностима које су самерљиве постојећим вредностима животне средине. Одрживим развојем морају се предвидети, како делотворније развојне активности у *кратком* временском периоду (осигурање егзистенције учесника развојног процеса), тако и делотворније активности у *дугом* временском периоду (осигурање одрживости привредног развоја уз подизање квалитета животне средине). Другим речима, морају се предвидети, односно успоставити, заједничке тачке ослоња у којој су главни учесници, са једне стране, *повећани output производа* (физичких роба и услуга), а са друге стране, *одрживе вредности животне средине* (исказане у виду плодног земљишта и система вода, природних еколошких система, шума, риболовишта и осталог). Развој по мери

¹¹ *Одржив развој Србије & Наша заједничка будућност & Национална стратегија одрживог развоја*, Министарство за науку и технолошки развој, Београд, 2009, стране: 12–13

одрживости мора да креира симбиозу производне енергије и енергије животне средине, условно речено, „са пуном свешћу постојања одговорности према садашњим и будућим генерацијама”¹², односно изазова који осветљава *менаџмент-аспект* (тиче се потребе за остварењем ефикасног, ефективног и профитабилног пословања) и *екололошки аспект* (остварење уз поштовање природних ограничења).

Узимајући у обзир све овде наведене контекстуалне премисе, може се рећи да је „*одрживи развој* процес промена унутар кога су експлоатација ресурса, усмеравање инвестиција, оријентација технолошког развоја и институционалне промене у хармонији и омогућавају, *успешним менаџментом*, коришћење садашњих и будућих потенцијала, како би се задовољиле људске потребе и аспирације.”¹³

С обзиром на то да у овој дисертацији истражујемо проблеметику одрживог развоја и система заштите животне средине, превасходно везаних за стање у локалним самоуправама Републике Србије, издвојићемо и дефиницију која је дата у Националној стратегији одрживог развоја Републике Србије: „**Одрживи развој** се дефинише као дугорочни концепт... који... подразумева стални економски раст који, осим економске ефикасности, технолошког напретка, више чистијих технологија, иновативности целог друштва и друштвено одговорног пословања, обезбеђује смањење сиромаштва, дугорочно боље коришћење ресурса, унапређење здравствених услова и квалитета живота и смањење загађења на ниво који могу да издрже чиниоци животне средине, спречавање нових загађења и очување биодиверзитета”.¹⁴

Наведене поставке и промишљања релевантности одрживог развоја за свеукупно становништво наше планете, условиле су настанак *концепта одрживог развоја*. **Концепт одрживог развоја** подразумева „усклађен, континуалан, уравнотежен, односно трајно могућ развој, који треба да изрази друштвену и човекову потребу за развојем који би обезбедио веће благостање, али не би доводио

¹² Ibidem

¹³ *Стратегија локалног одрживог развоја*, Стална конференција градова и општина, Београд, 2005, страна: 6

¹⁴ *Одржив развој Србије & Наша заједничка будућност & Национална стратегија одрживог развоја*, Министарство за науку и технолошки развој, Београд, 2009, стране: 49–50

до нарушавања еколошке равнотеже у животној средини на начин да будуће генерације имају мање шансе за опстанак од садашњих. То је развој који омогућава унапређивање технолошке основе рада, пораст друштвеног богатства... уз истовремено очување животне средине за опстанак садашњих и будућих генерација”.¹⁵

Одрживи развој подразумева, у свом изворном значењу, кохезију и јединство при реализацији три групе циљева везаних за постизање одрживости¹⁶:

- у економском смислу, тј. остварења континуираног привредног раста, без инфлације и повећања спољне задужености;
- на социјалном плану, елиминацијом сиромаштва и свих видова социјалне патологије;
- на еколошком плану, односно при коришћењу природних ресурса и животне средине.

Одрживи развој има своје основне принципе одрживости.¹⁷

- **Принцип предострожности** подразумева да је најбоље спречити оно што би се, у противном, морало лечити.
- **Принцип ризика** подразумева процену утицаја свих планираних акција пре њиховог спровођења како би се сваки ризик негативног дејства на животну средину спречио или свео на минимум.
- **Принцип узрока** подразумева да будући развој базирамо на темељу отклањања узрока, а не лечења последица.

¹⁵ Милојевић В., *Одрживи развој и квалитет живота*, Теме, број 3, Ниш, 2006. Наведено према: Премовић Ј., Арсић Љ., Бољевић А., *Еколошка економија у функцији одрживог развоја*, Ecologica, број 66, Научно-стручно друштво за заштиту животне средине Србије „Ecologica”, Београд, 2012, страна: 245

¹⁶ *Одржив развој Србије & Наша заједничка будућност & Национална стратегија одрживог развоја*, Министарство за науку и технолошки развој, Београд, 2009, стране: 36–40

¹⁷ Ibidem, стране: 63–64. Опширније и у монографији: Национални програм заштите животне средине, Министарство науке и заштите животне средине, Београд, 2003, стране: 17–22

- **Принцип новог вредновања животне средине**, заправо, подразумева нови мултидисциплинарни, етички приступ, умерен у коришћењу природних ресурса и окренут другачијој, одрживој будућности.
- **Принцип промене начина понашања** нужан је услов имплементације и реализације одрживог развоја јер представља креирање новог, заштитничког односа човека према животној средини.
- **Принцип промене начина потрошње** односи се на спречавање енормног развоја потрошачког менталитета и окретање алтернативним рециклажним сировинама како би се сачували природни ресурси.
- **Принцип успостављања нових демографских институција** односи се на усклађеност одрживог развоја са демографским променама институционалним деловањем на популацији програма заштите животне средине.

Вредност истражених развојних поставки и еколошких захтева, указује на релевантност чињенице да је одрживи развој постављен као концепт чија системска карактеристика одражава повезаност и равнотежу економије, екологије и друштвене сфере, тј. решење друштвеноекономских задатака у комбинацији са очувањем повољне животне средине и природног ресурсног потенцијала.

Пратећи потоњу мисаону конструкцију, истичемо став који отвара простор следећем мисаоном опису: да би одрживи развој заживео у пуној мери, не можемо га посматрати независно од образовања, јер сваки развој, па и одрживи, за који се може рећи да је „тихи” или мирни, а не револуционарни, подразумева едукацију, усавршавање и преношење знања. Последња деценија обележена је тежњом ка „организацијама које уче” и условљена, како истиче Орлић¹⁸, настанком мултинационалних организација, а тиме и потребом за међународним кадровским менаџментом и специјализованим знањима.

Одрживи развој, као *глобални* концепт, виђен на тај начин, у перспективи образовања и његовој могућности развоја види пораст ефикасности и максимизирање

¹⁸ Орлић, Р., *Кадровски менаџмент*, Зоран Дамњановић и синови, Београд, 2005.

благостања. Циљеви и задаци за реструктурирање образовања дефинисани су управо на основу става да информација и нова знања играју све важнију улогу у друштвеноекономским процесима.

Потребно је имати у виду значајне разлике у еколошком образовању становништва у Србији у односу на САД, ЕУ и друге развијене земље, у којима концепт одрживог развоја мора бити покривен валидним садржајима компонената привредног развоја и компонената животне средине.

„Компоненте *привредног развоја* морају бити виђене кроз остварење: конкурентне тржишне привреде, уравнотеженог економског раста заснованог на знању и развоја инфраструктуре.

Компоненте *животне средине* морају бити виђене кроз остварење: заштите животне средине (од загађености и отпада) и рационалног коришћења ресурса (ваздуха, вода, земљишта, минералних ресурса, шума, биодиверзитета). Међузависност наведених група циљева мора бити повезана са друштвеном укљученошћу, која обухвата: развој људских ресурса, здравље, образовање, социјалну кохезију и регионални развој. Да би конотација наведених компоненти циљних опредељења *привредног развоја, животне средине и друштвене укључености* (као окружења без чијих квалитативних структурних елемената /које смо таксативно набројали/ не би могло доћи ни до какве акције ка одрживости), могла бити лоцирана у *зону позитивних исхода*, она мора да буде институционално покривена.”¹⁹

¹⁹ Прилагођено према: Језимировић И., *Активно за одрживи развој*, Инжењери заштите животне средине, Нови Сад, 2013, страна и слајд: 8

2. Менаџмент људских ресурса и заштита животне средине

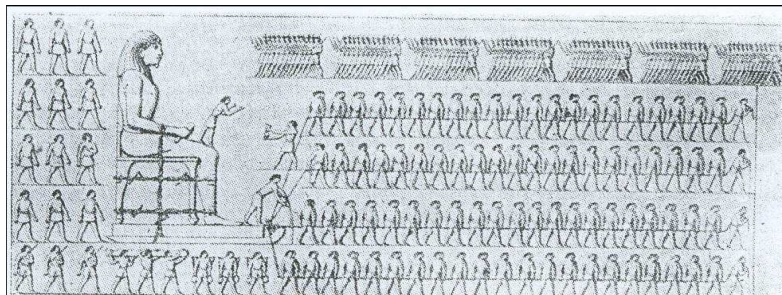
Према предоченом разумевању позиционих вредности одрживог развоја и система заштите животне средине, управљање људским ресурсима у 21. веку биће неопходан услов за постизање њихове одрживости. Инвестиције усмерене на образовање и развој људских ресурса, као носиоца развојних процеса имплицираних променама у окружењу, су инвестиције које су вредност по себи и вредност у трајању и интензитету за развојна опредељења у наведеном контексту. Наравно, развој технологије и брзина застаривања постојеће, као и сталне и бурне флукуације у окружењу, захтевају константно усавршавање радне снаге како би радни учинак био већи, односно како би се испратиле напредне научнотехнолошке развојне промене.

Ниједна развојно оријентисана организација не може се замислити без квалитетних људских потенцијала и њиховог континуираног усавршавања. „Носиоци укупне активности организације, људи, морају бити компетентни појединци са одговарајућим радним потенцијалима потребним организацији, односно њеним појединачним пословима. Ниво компетенција појединаца расте са развојем њихове способности, вештина и искуства.”²⁰ Максимизација организационих перформанси и перформанси животне средине, подразумева усмеравање људских потенцијала и постиже се менаџментом људских ресурса. „Свремена литература науке о менаџменту упућује на закључак да је **менаџмент људских ресурса** – **МЉР** (енгл. *human resource management* – HRM) једна од најважнијих функција сложеног процеса усмеравања група људи у обављању одређених послова и остваривању унапред постављених циљева – менаџмента. И сам појам менаџмента се најчешће описује као сложена активност којом се обављају одређене функције са циљем да се на што ефикаснији начин обезбеде, распореде и искористе **људски** и материјални ресурси како би се остварили постављени задаци. То значи да је свака менаџмент активност

²⁰ Михаиловић Д., Ристић С., *Лидерске компетенције*, ФОН, Београд 2011, страна: 56

скопчана за рад са људима, да је сваки облик менаџмента, у одређеном смислу, менаџмент људских ресурса и да је сваки менаџер – **менаџер људских ресурса.**”²¹

Управљање људским ресурсима у одређеном облику и практичном смислу, одвијало се још од давнина. Претпоставља се да су још код старих Египћана у изградњи великих објеката – пирамида и иригационих система, постојали поступци специјализације занимања, координације, дефинисања услова рада (смештаја, исхране и сарадње) од стране руководећих људи чије је управљање могло бити окарактерисано као централизовано. На запису изградње статуе Дутотепа види се начин селекције посла, распон менаџмента и брига о радницима (слика 1).²²



Слика 1. Превлачење статуе Дутотепа

Од Адама Смита, који је у свом делу *Богатство народа* (публикованом 1776. године) први разматрао предности поделе рада, преко пионира модерног менаџмента Роберта Овена, који је у својој фабрици у Шкотској увео хуманије услове рада, краће радно време, социјалне бенефиције, потом, занимљив начин мотивације назван „неми редар”, долазимо до сазнања да су резултати производње и учинак директно повезани са односом према људима. Крајем 19. века, такозвани *социјални секретаријати* имали су циљ да својим деловањем регулишу односе са запосленима који су имали стамбене, здравствене и друге личне проблеме. Уместо надгледања запослених, настаје специјализовани **менаџмент за људске ресурсе**. Дотадашњи

²¹ Михаиловић Д., *Менаџмент људских потенцијала*, рукопис у припреми

²² Слика превлачења статуе Дутотепа за градњу Амоновог храма у Египту, око 2000. године пре нове ере. Постојале су четири групе у којима су била распоређена 172 роба. Они су вукли статуу помоћу дугих жица, док се на коленима статуе налазио управник који је уз помоћ својих предводника управљао радом и терао робове на извршење посла. На слици 1 виде се три илустрована носача греда и три водоноше, на основу чега се закључује да је постојала концепција опслуживања робова водом како би се створили минимални услови за рад.

практични покушаји унапређења продуктивности, захваљујући Фредерику В. Тејлору (Frederick W. Taylor), његовим сарадницима и следбеницима, добили су научну подршку, јер је он указивао на значај утицаја научне анализе посла на ефикасност рада. „Он је још као радник уочио недостатке као што је постављање норме која не мотивише радника да боље ради од стране послодавца, недовољно залагање на послу, непромерени начин обуке радника, недостатак стандарда за оцењивање успешности обављања посла и један општи недостатак жеље за сарадњом између радника са једне стране и управе са друге стране.”²³ Из данашњег угла посматрано, бројни теоретичари менаџмента људских ресурса деле став да су „пре појаве научног менаџмента, сви запослени сматрани једнако продуктивним”²⁴, те да је научни приступ имао кључну улогу у побољшању радног окружења и настанку нових бихевиоралних тенденција.

Бихевиорални приступ довео је до давања значајније пажње потребама и жељама запослених. Такав хуманији однос према људским потенцијалима је у првим деценијама 20. века, исходио појаву персоналних одељења саветодавног карактера (плате, жалбе, провера кандидата за посао и др.) која нису била адекватно развијена.

Тек половином прошлог века њихова функција постаје брига о потребама и жељама запослених која је касније, подстакнута увођењем законске регулативе током шездесетих и седамдесетих година 20. века (против дискриминације, неспособности за рад, равноправности полова, националне припадности и старости, сигурности и здравља итд.), прерасла у функцију менаџмента људских ресурса.

Термин „управљање људским ресурсима” настао је осамдесетих година 20. века са фокусом на људе као ресурс коме би требало посветити пажњу у стратешком смислу. Менаџмент људских ресурса постаје научна и наставна дисциплина која има циљ да у глобалном и савременом друштвеноекономском контексту успостави ефикасније и ефективније односе са запосленима који ће успешно одолевати изазовима флукуација у окружењу, поспешити управљање променама, подстаћи

²³ Wren D. A., Voich D., *Менаџмент, процес, структура и понашање*, Привредни преглед, Београд, 1994, страна: 50

²⁴ Grobler A. P., Wärmich S., Carrell M., Elbert F. N., Hatfi eld D. R., *Human Resource Management in South Africa*, published by South-Western, Cengage Learning Inc, 2006., pp 5.

организационе перформансе, допринети развоју креативности и иновативности. „Менаџмент људских ресурса у бити представља нову концепцију односа организације према запосленима и начину управљања њиховим радом и развојем. У њеном фокусу више нису само послови запошљавања и радних односа већ и читав низ активности насталих у сфери економије, организације и менаџмента која користе сазнања до којих су дошле наука о организацији, психологији, социологији, комуникологији, технологији, информатици... Менаџмент људских ресурса је један од подсистема функционисања организације који обухвата избор и реализацију циљева и политике кроз планирање, организовање, вођење и контролу послова везаних за људске ресурсе ради остврења циљева организације.”²⁵

Глобализација, која за циљ има светску интеграцију којом се бришу границе, умањују разлике међу нацијама, врши унификација света до те мере да национална држава губи свој досадашњи значај, приличан утицај оставља на тржиште рада. Велике промене су настале код мобилности људских ресурса. Либерализација тржишта рада условила је флексибилнији приступ мобилности радне снаге, тиме и променама и флукуацијама које су се одразиле на трошкове рада, као и конкурентску предност земаља које су своје људске ресурсе успеле да прилагоде захтевима глобализације. „Многим теоријским уопштавањима изведеним на основу истраживања установљено је да људски ресурси могу да буду извор конкурентне предности организације (Портер, 1985). Важност људских ресурса и улога у односу на организационе перформансе експлицитно су представљени у радовима (Barney, 1991, Barney i Wright, 1998). Wright и сар. (2002) су тврдили да су знање, вештине, способности, понашање и обучавање запослених извор конкурентне предности, и експлицитно или имплицитно имају критичну улогу у детерминисању дугорочних циљева и развојних процеса организације”.²⁶

У прошлости је производња била лоцирана на једном месту у зависности од потребе за другим ресурсима, а најмање за радном снагом. Данас се у зависности од локације квалитетне радне снаге дислоцирају производни погони, па је врло честа

²⁵ Михаиловић Д., *Менаџмент људских потенцијала*, рукопис у припреми

²⁶ Ibidem

пракса да је седиште компанија у једној националној држави, њен дизајн у другој, маркетинг, опет, у трећој итд. Дакле, постало је сасвим нормално да се послови компанија селе по свету у зависности од неопходних људских ресурса, њихове специјализације и разлике у повољности компензације за уложени рад. Такав савремени облик битисања на светском тржишту подразумева један **нови приступ** управљања људским ресурсима.

Управљање људским ресурсима према Деслеру (Dessler), односи се на „политику и активности у извршавању менаџерских задатака из подручја људских ресурса, нарочито у погледу прибављања, обуке, процене и компензације, у условима сигурног и праведног окружења за запослене предузећа”.²⁷

Теорија управљања људским ресурсима подразумева менаџерску функцију као комплексну и одговорну, која у великој мери утиче на ефикасност других функција у организацији. Њој је претходио, како смо већ истакли, такозвани *персонални менаџмент*.

Активности персоналног менаџмента покривале су следеће циљеве:

- циљеве који се односе на запослене;
- циљеве који се односе на рад;
- циљеве који се односе на менаџмент промена и
- административне циљеве. (Слика 2)²⁸

²⁷ Dessler G., *Framework of Human Resource Management*, 2nd edition, New Jersey: The Dryden Press, Prentice Hall, 2002, p. 36

²⁸ Torrington D., Hall L. и Taylor S., *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, страна: 6



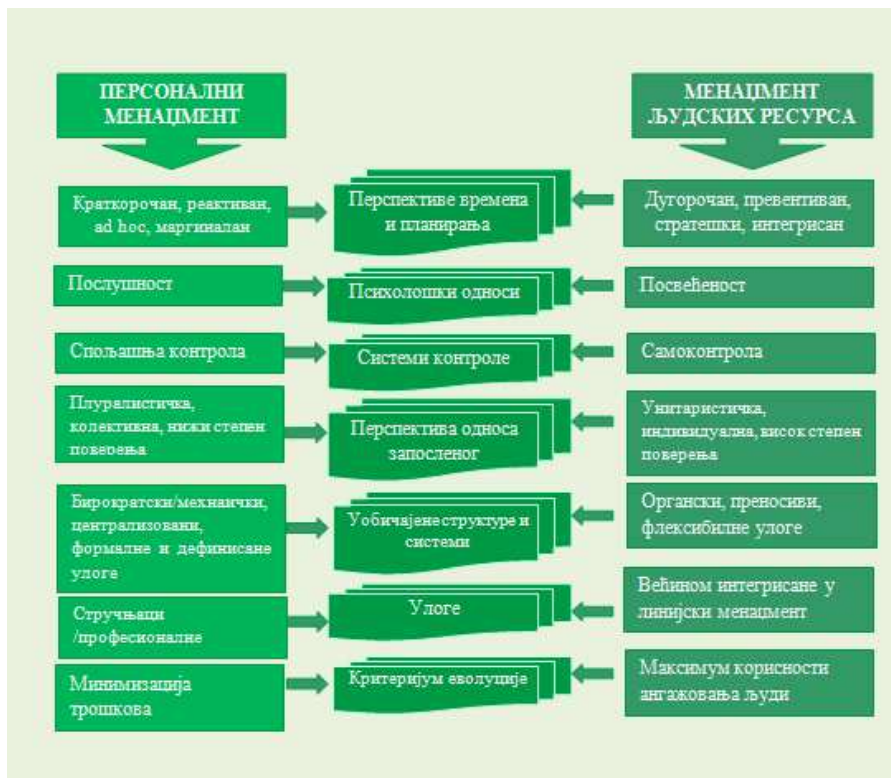
Слика 2. Улога и циљеви персоналног менаџмента
(извор: D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, 2004)

Одабир, развој и очување кадрова у фокусу су циљева који се односе на запослене. Циљеви који се односе на рад наглашавају потребу за специјалистима за људске ресурсе који морају бринути о појединцу, његовој мотивисаности за рад и посвећености послу. Исти аутори наводе да је у оквиру ових циљева важно изградити систем „обуке и развоја, систем награђивања, дисциплине запослених, индивидуално понашање, постизање и задржавање високих радних стандарда, иницијативе запослених и укључивање у развој нових идеја”.

Циљеви који се односе на менаџмент промена нису последица екстерног утицаја, већ представљају континуиране потребе за иновацијама. Из тог разлога остварење ових циљева подразумева способне, иновативне људе, спремне на то да адекватно и правовремено одговоре на флукуације из окружења. При томе је важно укључити запослене у креирање промена, јер ће онда они дати већи допринос. Административни циљеви подразумевају вођење евиденције о запосленима, резултатима њиховог рада, здравственој заштити, исплати зарада, радном времену и слично.

Последње две деценије 20. века карактерише прелазак са персоналног менаџмента на менаџмент људских ресурса. Персонални менаџмент је усмерен на запослене, док је менаџмент људских ресурса усмерен на обезбеђивање и

ангажовање људских ресурса, при чему они не морају искључиво бити запослени у организацији. Слика 3 пружа упоредни приказ оба приступа менаџмента.



Слика 3. Упоредни приказ персоналног менаџмента и управљања људским ресурсима (извор: D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, 2004)

Имајући у виду упоредну анализу разлике између ова два приступа менаџмента, очљива је и разлика у њиховим циљевима. Сходно истраженој разлици, истичемо значај *четири веома важна циља управљања људским ресурсима*²⁹ посматрана у контексту очувања животне средине.

- **Друштвени циљ** је у бити сваке организације. Представља задовољење потреба друштва са крајњим циљем остварења што већег благостања. Овај циљ је итекако важан за допринос менаџмента људских ресурса животної средини. Очување животне средине је приоритетан друштвени циљ.

²⁹ Штангл-Шушњар Г., Зимањи В., *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет Суботица, 2005, страна: 16, прилагођено

Начело сарадње организације и окружења предуслов је реализације друштвеног циља управљања људским ресурсима.

- **Предузетнички циљ** огледа се у остварењу што веће економске користи уз истовремено задовољење људских потреба и поштовање претходног циља. Свака профитна организација тежи бољем економском резултату, а људски ресурси су ту да побољшају пословну ефикасност користећи у што већој мери знање, искуство, иновације и сл., при томе штедећи необновљиве ресурсе из окружења.
- **Функционални циљ** односи се на креирање позитивне и функционалне климе која подразумева адекватну распоређеност људских ресурса (*прави човек за прави посао*), уз неговање складних односа међу запосленима, синхронизовано деловање система и подсистема организације као јединствене целине.
- **Лични циљ** односи се на бригу о сваком појединцу унутар организације. Интереси и жеље запослених, њихова схватања и тежње морају се у што већој мери поклопити са тежњама организације. У оквиру овог циља неопходно је размотрити партиципацију запослених у систему одлучивања, утицај одлука на људске ресурсе, као и степен задовољстава запослених. Компензација за уложени рад запослених више није искључиво у виду њихових материјалних очекивања. Посматрајући Маслоуљеву (Maslow) хијерархију потреба (о којој ће у наредним текстуалним целинама дисертације бити више речи), схватамо да људски ресурси, као сваки мобилни животни и радни чиниоци, морају бити схваћени управо као живи ресурс. Максималан допринос у друштвеном, економском и функционалном смислу, живи ресурс може дати искључиво уколико му омогућимо неопходне услове. То подразумева да смо у ери глобализације отишли далеко од физиолошких потреба. Данас је потреба за припадањем, самоактуализацијом већа него икада. Чак и у оним срединама у којима су културне вредности ограничавале значај и жељу појединаца за самодоказивањем, утицајем глобализације дошло је до промена. Такмичарски дух сваког појединца, жеља за успехом и постигнућима мора се неговати и

подстицати, јер у крајњем то доводи до пословне ефикасности и реализације не само личних већ и циљева организације.

У сваком случају, у модерној привреди, базираној на глобалним токовима, активности процеса управљања људским ресурсима имају императив ефективног управљања, које се огледа у постављању, како истиче Џеј Р. Галбрејт (Jay R. Galbraith), „способних људи на права места”³⁰.

„Функције (активности, процеси...) менаџмента људских ресурса (*human resource management* – HRM) су основни организациони механизми за стварање, јачање и одржавање укупних организационих перформанси. Уопштено речено, базична функција менаџмента људских ресурса у систему организације је у досезању основних организационих циљева, а то је оптималан радни ефекат уз поштовање човека, његовог здравља, развоја и задовољства. Ти циљеви се могу остварити кроз два оперативна, а комплементарна процеса; **прилагођавање рада раднику и прилагођавање радника раду. Поједностављено речено, то је настојање и појединаца и организације, а и шире друштвене заједнице, да се прави човек нађе на правом послу (месту) и тиме оствари њихова складна интеракција.**

Разлике између организација у функцијама и процесима из области људских ресурса који се у њима обављају, јављају се првенствено због стручног профила и оријентације њихових актера. Основни процеси из области HRM обављају се у готово свакој организацији без обзира на њихову делатност, величину и пословну технологију.”³¹

Савремене тенденције окренуте лидерству и тимском раду, поред способних људи на правим местима у оквиру тима, наглашавају неопходност избора адекватног лидера у датој области, јер у противном, „all-star тимови на челу са лошим лидером могу произвести осредње резултате”³².

„Људски ресурси (HR) и управљање људским ресурсима (HRM) имају стратешку важност јер су потенцијална вредност и имају централну позицију у стварању

³⁰ Galbraith J. R., *Organization Design*, Addison Wesley Publishing Company, London, 1997, p. 58.

³¹ Михаиловић Д., *Менаџмент људских потенцијала*, рукопис у припреми

³² Mankins M. C., Bird A., Root J., *Making Star Teams Out of Star Players*, Harvard Business Review, 2013.

способности организације (*organizational capabilities*) одговорних за њихову конкурентну предност у тржишној утакмици (Ulrich, Lake, 1999, Tuan, Takahashi, 2009).

Људски капитал (НС) се генерално дефинише кроз **индивидуална и колективна знања, вештине и способности (KSAs)** са којима располажу запослени у организацији (Becker, 1994). Њен кључни потенцијал је интелектуални, који чине способности, знања, вештине и мотивација запослених. То, практично речено, значи: да бисмо нешто урадили треба да можемо (способности...), знамо (знања, искуства...), умемо (вештине, кондиција...) и хоћемо (мотивација).

Организациони капитал, све чешће именован као социјални капитал, подразумева, првенствено, организационо активирање људских потенцијала. Та подршка организације одвија се кроз подршку рађању и имплементирању нових идеја, кроз систем мотивације и стимулације запослених, кроз корпоративну културу и систем информисања³³.

Управљање људским ресурсима као модеран менаџмент у функцији заштите животне средине, подразумева осврт на још један важан сегмент данашњег пословања. Наиме, савремено пословање не може се замислити без спровођења стандарда квалитета. Некадашње препоруке у којима се критеријум ваљаности управљања, посебно управљања процесима, огледао у предлогу дефинисања атрибута и мера као квалитета управљања, данас је неопходност.³⁴ Посебно уколико очекивани квалитет посматрамо из угла две димензије, из области животне средине и области људских ресурса. Бројност учесника, циљева и интереса одређује угао промишљања и стандарде квалитета. Разматрајући квалитет као науку, проф. Арсовски наводи да се у новијим верзијама стандарда из 2015. године укључује све већи број стејкхолдера како би се утврдила испуњеност њихових захтева, разматрајући проблем „унакажене слике” креирања потреба према сваком појединцу. Посматрано из тог угла, потребе и захтеви стандарда животне средине зависили би од сваког појединца који као њен корисник има право да истакне своје задовољство

³³ Михаиловић Д., *Менаџмент људских потенцијала*, рукопис у припреми

³⁴ Више у: Омербеговић-Бјеловић Ј., *Метауправљање и квалитет управљања*, Задужбина Андрејевић, 1998.

или незадовољство, што није реално, рационално и ефективно. Из тог разлога локалне заједнице имају веома важну улогу, јер њихова оријентисаност према животној средини може бити реалнија мера очекивања и захтева. „Поред раније доминантних власника и менаџмента као стејкхолдера, све већу улогу имају запослени, држава, партнери и остали стејкхолдери (локална заједница, различите асоцијације, образовне институције итд.)”³⁵. Веза животне средине и људских ресурса зависи од квалитета. Квалитет повезује разнородне области. „Интерфејс са науком о квалитету је преко мерења утицаја фактора окружења на дизајнирање остваривања квалитета на нивоу организације, **локалне самоуправе**, регије, или државе.”³⁶

Постојање стандарда у великој мери олакшава процес управљања људским ресурсима. Посебно код мерења оствареног учинка запослених, стандарди постају референтне вредности и темељ вредновања резултата уложеног рада. Да би се одређени стандарди квалитета могли успешно имплементирати, неопходна је оспособљеност људских ресурса. У том смислу свака пословна организација мора:

- утврдити потребну стручност за особље које извршава послове заштите животне средине и који утичу на складност резултата рада са постављеним стандардима;
- осигурати усавршавање и обуку како би се постигла потребна стручност;
- вредновати ефекте рада запослених у заштити животне средине локалних управа и
- осигурати да запослени буду свесни значења и важности свога рада за локалну заједницу и животну средину, те да вољно постижу постављене циљеве организације у том домену.

Појачани захтеви за квалитетом на радном месту условили су настанак неколико модела који имају значајну улогу и у заштити животне средине:

- модел квалитета на радном месту,
- модел задовољства запослених,

³⁵ Арсовски С., *Наука о квалитету*, рукопис у припреми, страна: 7

³⁶ Ibidem, страна: 38

- модел продуктивности рада,
- модел среће и квалитета живота,
- модел безбедности и здравља на раду итд.³⁷

Са аспекта важности модерног и делотворног ефекта управљања људским ресурсима у заштити животне средине, неопходан је систем квалитета. Управљање људским ресурсима у тесној је вези са увођењем и имплементацијом стандарда. Системско управљање заштитом животне средине подразумева квалитетне људске ресурсе, јер то подразумева успостављање координиране хоризонталне и вертикалне политике заштите животне средине.

Године 1996. развијени су међународни стандарди ISO серије 14000 укључујући ISO 14001. Он се развијао више година и свој значај потврдио 1987. године издавањем међународних стандарда серије ISO 9000. Издавањем Медоусове (Meadows) „границе раста”, студије рађене за Римски клуб почетком седамдесетих година 20. века, започело је *буђење* еколошке свести посредством које се човечанство позива на измену концепта даљег технолошког развоја и спречавање еколошке деградације, ради спаса планете Земље и људске цивилизације.

Стандарди серије ISO 14000 уређују комплексан систем за управљање заштитом животне средине са циљем континуалног побољшања перформанси животне средине на нивоу друштва и сваке пословне организације, планирањем циљева и програма, увођењем и обезбеђењем функционисања свих елемената система, чиме су заштита животне средине и очување природних ресурса постали основа развоја нових технологија.³⁸

Године 2004. настао је темељ ISO стандарда у групи серије 14000:

- ISO 14001:2004 Захтеви система еколошког менаџмента и

³⁷ Ibidem, страна: 40

³⁸ „Стандард је документ, утврђен консензусом и одобрен од признатог тела, којим се утврђују, за општу и виšekратну употребу, правила, смернице или карактеристике за активности или њихове резултате, ради постизања оптималног нивоа уређености у датом контексту”. Извор:ISO/IEC Guide 2:2004 (SRPS ISO/IEC Uputstvo 2:2007)

- ISO 14004:2004 Инструкције за примену принципа управљања, система и метода заштите животне средине.

Године 2005. преведени су на српски језик стандарди у групи серије:

- JUS ISO 14001:2005 Систем менаџмента заштите животне средине (Захтеви са упутством за примену);
- JUS ISO 14004:2005 Систем менаџмента заштите животне средине (Инструкције за примену принципа система и метода).

Значајан акценат у последње две године стављен је на еко-означавање, односно дефинисање критеријума за Еко-знак у Републици Србији. Од 2014. године планирано је укључивање Еко-знака у *Global Ecolabelling Network (GEN)*, непрофитну асоцијацију организација које додељују еко-ознаке (тип 1) у складу са стандардом ISO 14024. Поред тога, неопходно је унапредити правилник о Еко-знаку у складу са новим регулативама ЕУ 66/2010. „Привредна комора Србије” кроз сарадњу са локалним самоуправама и њиховим привредницима, чини стуб унапређења сарадње EMAS система и компанија сертификованим према стандарду ISO 14001, јер су оне основ сертификације EMAS-а у наредном периоду.³⁹

Међународна организација за стандардизацију ISO (енгл. *International Standard Organisation*) наставила је са развојем стандарда и 2010. године промовисала ISO 26000:2010 – *Смернице за одговорност*, које су базирани на *седам* кључних области. Овај стандард је, за разлику од претходна два, базиран искључиво на препорукама за уградњу принципа друштвене одговорности у пословање организација. Имајући то у виду, јасно је да стандард ISO 26000 не подлеже сертификацији.

Смернице друштвене одговорности препоручују се овим стандардом у следећим темама: управљање организацијом; људска права; радна пракса; окружење; фер пословна пракса; потрошачи; учешће у друштвеној заједници и развоју.

С обзиром на то да нас највише интересују окружење и радна пракса, као значајан подстицај јачању и примени овог стандарда са тог аспекта издваја се

³⁹ План рада Владе РС за област заштите животне средине 2014. год., страна: 28

Меморандум о разумевању, потписан између Међународне организације за стандардизацију и Међународне организације за рад ILO (енгл. *International Labour Organisation*). Повезивање захтева система управљања квалитетом, процесних технологија и система управљања заштитом животне средине, представља, по нашем схватању, једну од кључних претпоставки развоја. Поред тога, мора се ставити акценат на управљање људским ресурсима у заштити животне средине, како би се повезало и даље утицало на унапређење наведених фактора развоја и допринело остварењу бољих резултата у складу са захтевима одрживог одрживиог развоја, а с обзиром на то да су људи „једини креативни елемент сваке организације”.⁴⁰ То подразумева да је управљање људским ресурсима у заштити животне средине окосница даљег напретка, како локалног тако и глобалног, у складу са одрживим развојем којим се пред менаџере постављају нови и све већи захтеви. Тим приступом захтева се и нови тип менаџера – тзв. *global manager*. Он мора да мисли глобално а ради локално у оквирима датих компетенција, требало би да предвиђа, превентивно и проактивно делује, све у циљу одржања квалитета рада и живота људи **са којима ради**.

Поред тога, мора да познаје окружење, стандарде пословања, законе и нормативе који се односе на заштиту животне средине итд. Посебно, глобални менаџер требало би да балансира економске, социјалне и еколошке захтеве са техничко-технолошким променама, ради унапређења организационих перформанси и одрживог развоја и одрживе будућности садашњих и будућих генерација.

Утицај менаџмента људских ресурса на организационе перформансе и перформансе животне средине је значајан, али механизми утицаја нису довољно јасни. То упућује на додатни истраживачки напор како би се у области заштите животне средине предложио оперативни модел активности МЉР са могућношћу његове успешне имплементације у локалним самоуправама РС. „Недавно је Guest (2011), указао да механизми утицаја људских ресурса на организационе перформансе нису довољно јасни и разумљиви. То посебно отежава њихову утилитарност која је

⁴⁰ Бахтијаревић–Шибер, Ф., *Менаџмент људских потенцијала*, Golden Marketing, Загреб, 1999, страна: 12

очекивана од ове, изразито практичне области менаџмента. То нас тера на закључак да ова област има развијенију теорију од праксе, али то је емпиријска генерализација развоја готово сваке нове тематске области.⁴¹

⁴¹ Михаиловић Д., *Менаџмент људских потенцијала*, рукопис у припреми

1.

ГЛАВА

**ЕКОЛОШКИ АСПЕКТИ УПРАВЉАЊА
ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА**

ПОГЛАВЉА

- 1.1. Еколошке тенденције у управљању људским ресурсима
- 1.2. Стратешко управљање људским ресурсима у животној средини

1.1. Еколошке тенденције у управљању људским ресурсима

Еколошки проблеми могу се дефинисати као „било која промена стања у физичком окружењу до које је дошло због људске активности којом се нарушава то стање, а има учинке које друштво држи неприхватљивим по прихваћеним еколошким нормама”⁴². На тај начин посматрано, решавање еколошких проблема подразумевало је проучавање и анализу веома широке области еколошке проблематике. Наравно, отежавајућа околност је била пребацивање са *економског* гледишта, по коме је *животна средина економска категорија*, ка потпуно супротном, *еколошком* гледишту, које укључује *заштиту животне средине у интегралност развојног процеса*.⁴³ Из тог разлога неопходно је превазилажење антагонизма између економије и екологије увођењем **економизације екологије** и **екологизације економије**, чији контекст је веома успешно илустровао аутор Гереке (Gereke). (Слика 1.1)⁴⁴



Слика 1.1. Превазилажење антагонизма између економије и екологије

⁴² Чрњар М., *Економика и политика заштите околиша*, Економски факултет Свеучилишта у Риједи, Ријека, 2002, страна: 25

⁴³ **Интегрални приступ** представља приступ у коме је сагледана свеукупност појава и њихових интеракција просторно, временски и садржајно. Он подразумева и целокупни приступ који функционише на повезивању међусобно зависних варијабли.

⁴⁴ Гереке З., *Еколошки менаџмент*, Факултет организационих наука, Београд, 1996, страна: А/16

Брига о животној средини постојала је одувек, али у мери коју је налагала тадашња деструкција окружења. Тако су 2700 године пре н. е. у Месопотамији постојали закони који су регулисали заштиту шума ограничавањем привредних активности које су угрожавале животну средину. Могло би се рећи да легислативни фактори своје корене вуку још из тадашње друштвене одговорности према окружењу. Нажалост, данашња друштвена одговорност подразумева значајније ангажовање, како кроз примену стандарда квалитета (о чему је већ било речи у делу *Уводних разматрања*), тако и кроз едукативни, културолошки и етички развој, како би се исправиле људске грешке према природи. Дакле – није и не сме основ друштвене одговорности бити искључиво легислативног карактера, већ се он мора базирати на усклађеном односу економских, социјалних и еколошких компоненти. При томе, требало би јачати добровољност и наклоност заштити животне средине и појединаца и компанија, креирајући амбијент вољне друштвене одговорности. Уколико погледамо елементе корпоративне друштвене одговорности приказане кроз „троструки крајњи резултат“⁴⁵ (слика 1.2), видећемо да дугорочни одрживи развој зависи од усклађености еколошких, економских и друштвених учинака.



Слика 1.2. Елементи корпоративне друштвене одговорности
(извор: www.purchasingpractice.com)

⁴⁵ Троструки крајњи резултат (*triple bottom line*) или ЗП (три стуба *people/planet/profit*), заправо је приступ који подразумева да организације свој успех не би требало да мере кроз добит, већ кроз синергетски финансијски, еколошки и друштвени учинак.

Коме припадају највеће заслуге у процесу наведеног концепта синергије? Свакако, **људским ресурсима**, тј. људској снази која својим деловањем може знатно утицати на степен интеракције ових компоненти. Од њихових знања и вештина зависи степен развоја и висина учинка дата три параметра. Дакле, могли би рећи да суштина друштвено одговорног пословања и развоја лежи у људима, екологији и финансијама. Из тог разлога, у даљем делу рада, ови фактори ће бити доследно истражени, односно биће им посвећена значајна пажња. Један од начина адекватног управљања наведеним развојним јесте **еколошки менаџмент**.

Успостављање еколошког менаџмента или управљања заштитом животне средине представља савремени концепт за решавање глобалних еколошких проблема. Као мултидисциплинарна област, еколошки менаџмент подразумева спој различитих, научних и пограничних научних области. Сматра се да представља интеграцију екологије, политике, планирања и друштвеног развоја. Реализацију и развој еколошког менаџмента свакако су унапредили међународни сусрети и конференције, споразуми, декларације, медији, невладине организације и др. Међутим, евидентно је да, поред значајних резултата које је овај концепт остварио, постоје критичне тачке његовог парцијалног приступа, немогућности реализације у неразвијеним земљама и слично. Његова аналитичност требало би да подразумева да се заштита животне средине укључује у стратегију и политику сваког сегмента живота. Потребно је имати у виду да је у процесу изналажења решења еколошких проблема долазило до различитих ставова, али како Персон (Persson) појашњава: „без обзира на те различитости, оно што је заједничко и значајно јесте сагласност о неопходности интегрисања еколошке политике у друге политике.”⁴⁶

Наравно, нормативни концепт неопходан је услов и основ примене оваквог еколошког концепта одрживог развоја. У контексту Републике Србије и њеног правца развоја, потребно је узети у обзир перспективу Србије ка Европској унији, што, опет, подразумева оријентацију ка регионалној иницијативи, која се базира на еколошкој

⁴⁶ Persson A., *Environmental Policy Integration: An Introduction*; Stockholm Environment Institute, Stockholm, 2004, p. 46.

безбедности, одрживом развоју и заштити животне средине као фактора унутрашње стабилности и економског развоја.

Друштвене науке су основ реформских подухвата у друштву, јер решавање еколошких проблема подразумева промену људског друштва у целини увођењем „еколошког размишљања”. Дакле, еколошка димензија свакако је неизоставан аспект развоја, али одрживост тог развоја постиже се искључиво хармоничним деловањем еколошких, економских и социјалних фактора. Зато као **критиче факторе** заштите животне средине можемо навести:

- еколошке;
- социјалне (са акцентом на организациону културу, људске ресурсе, социјалну екологију и еколошку психологију);
- економске и
- легислативне.

У досадашњем осврту на глобалне еколошке проблеме акценат је стављен на одрживи развој. Потребно је истаћи да постоје паралелни процеси процесу одрживог развоја, у које убрајамо⁴⁷:

- *одрживу економију* (экономика животне средине, економија ресурса, екологизација економије);
- *одрживо коришћење енергије и других ресурса*;
- *одрживе индустријске активности*.

Изнети разлози настанка еколошких проблема, сагледавања узрочно-последичних веза, адаптације човечанства на промене и реформских подухвата у друштву ка реализацији поновног баланса на релацији човек–природа, кроз развој људских ресурса и система управљања ради постизања одрживог развоја, намећу схватање да би се *значајна функција заштите животне средине могла огледати у помирењу свих разлика и схватања еколошком асимилацијом друштва*.

⁴⁷ Петровић Н., *Еколошки менаџмент*, Универзитет у Београду, Факултет организационих наука, Београд, 2012.

Још од француских географа који су развијали **концепт антропогеографије**⁴⁸, **социјални аспект** има значајно место у утицају на животну средину. Социјални механизми људског друштва битно утичу на равнотежу животне средине и зато је немогуће замислити било који начин њене заштите без разумевања, познавања и схватања социјалних аспеката екологије. Постављање нових вредности пред човечанство подразумева социјални приступ проблемима животне средине, јер је утицај социјалних фактора изузетно велики и на појединца и на окружење. Како наводи еминентни проф. Михаиловић: „Можемо рећи да и сама човекова личност, та опет јединствена организација особина настаје деловањем социјалне средине за дату биолошку основу стварајући општи а за појединца особени образац понашања.”⁴⁹ Спровођење одрживог развоја као решења еколошких проблема не може се реализовати без мењања људске свести о неопходности очувања животне средине и, последично томе, без промене људског понашања. Економцентрични модел имао је негативне ефекте у другим областима људске делатности, посебно у социјалној и еколошкој. У његовом фокусу је процес привређивања са профитом као првенственим и крајњим исходом. Последица таквог начина привређивања довела је до деструктивног и неуравнотеженог развоја. Материјални односи међу људима чине суштину економцентричног модела.

Према аутору Урсулу (Ursul), „економцентрични” модел може бити представљен формулом:

$$\mathfrak{E} = P/T$$

где је:

\mathfrak{E} – коефицијент економске ефикасности,

P – резултат делатности,

T – трошкови.

Повећање \mathfrak{E} код профита, продуктивности, рентабилности и других економских показатеља, глави је мотив и интерес делатности човека у тржишној стихији.

⁴⁸ **Антропогеографија** је концепт чији је предмет проучавање групе појава на планети Земљи које су у вези са људском делатношћу.

⁴⁹ Михаиловић Д., Ристић С., *Менаџмент људска страна*, Факултет техничких наука Нови сад, 2011, стр. 14

Прелазак са оваквог начина, можемо слободно рећи неодрживог развоја на одрживи развој, глобални свеобухватни управљачки, Урсул је симболички представио стављањем основних ограничења на природни ток тржишног процеса. На тај начин смањиле би се његове негативне последице на друштво и природу. То се може исказати следећим обрасцем:

$$УП = Б \text{ } \text{э} \text{ } С$$

где су:

Б – биосферна ограничења (помоћу њих ствара се могућност очувања биосфере),

Э – коефицијент економске ефикасности,

С – социјална ограничења која су немогућа у систему „човек–друштво” и други унутарсоцијални односи.

Увођењем симбола биосферних ограничења *Б* и социјалних ограничења *С*, говори се о изласку ван граница економских односа у еколошки и социјални простор, гледано глобално у планетарни социоприродни систем. Биосферна ограничења у формули $УП=Б\text{ } \text{э} \text{ } С$ су прва постављена, пошто се управо захваљујући њима и спознаји о њима и развила концепција одрживог развоја, иако је улога социјалних фактора била испољена знатно раније.⁵⁰

Социјални аспекти животне средине у служби одрживог развоја подразумевају осврт и на социјалну екологију и утицај и примену психологије.

Социјална екологија може се дефинисати као наука о односу човека и његове животне средине. Настала је у двадесетим годинама 20. века. Свој развој и значај, међутим, ова дисциплина добија шездесетих година 20. века ангажовањем Марија Букчина (Murray Bookchin), који је тврдио да су еколошки проблеми дубоко укорени у социјалне проблеме, те да се они могу решити етичким размишљањем и заједничким деловањем које се темељи на радикалним променама понашања друштва. Можемо је дефинисати као интердисциплинарну науку која представља спону између социјалне и еколошке проблематике. Као таква најбоље осликава

⁵⁰ Извор: Ursul A. D., *Konceptualni problemi održivog razvoja / Zaštita i korišćenje prirodnih resursa Rusije*, 2005, No. 4

место и вредност човекове позиције у екосистему и њихову интеракцију. Она се, заправо, бави односом људске популације и њеног окружења.

Еколошка психологија одражава бихевиорални приступ човековом окружењу. Њени корени датирају из двадесетих година 20. века, тј. првобитно појавом „геопсихологије”, чији је зачетник немачки психолог Гелпах (Hellpach), чији су радови најпре били везани за утицај метеоролошких услова на човека, његово расположење и понашање. Еколошка психологија представља релативно младу дисциплину, али у протеклој деценији доживљава снажан развој због великог утицаја на успех одрживог развоја. Њен утицај на буђење свести о заштити животне средине, адаптивно понашање према окружењу, мотивационе факторе друштва, креирање адекватног амбијента за прихватање промена у односу на окружење, значајан су фактор у имплементацији одрживог развоја. Еколошка психологија бави се проучавањем испитивања узрока и начина манифестације интеракцијског односа људи и средине у којој живе. И еколошка психологија и социјална екологија имају важан утицај на промену понашања људи према окружењу.

Однос према животној средини не можемо посматрати независно од економских фактора националних држава, који у значајној мери утичу на промене социјалних аспеката. Степен економског развоја појединих земаља одређује и однос према животној средини.

У зависности од стања њихових националних економија, земље се, дакле, по основу типологије, сврставају у једну од три групе земаља⁵¹:

- *развијене;*
- *у развоју;*
- *у транзицији.*

У *групу развијених земаља* улазе државе са тржишном привредом и високим нивоом друштвеноекономског развоја. Опоку (Ороку) и Џордан (Jordan) (2005), позивајући се на бројне ауторе (М. Jacobs 1999, N. Carter 2001, W. Sachs 1999 и други), објашњавају да високо развијене земље одрживи развој доживљавају и према

⁵¹ Извор: Зечевић М., Николић Н., *Opus citatum*, стране: 20–24

њему се односе као према *еколошком концепту* који ставља нагласак на потребе будућих генерација.

У групу земаља у развоју убрајају се земље са тржишном привредом и ниским нивоом друштвеноекономског развоја. Опоку и Џордан, такође, истичу да се у земљама у развоју у третирању одрживог развоја нагласак ставља на потребе садашњих генерација, најчешће социјалне и економске.

У групу земаља са привредом у транзицији убрајају се државе које су у преласку са планске (социјалистичке) привреде на тржишну (капиталистику). Утицаји социоекономских промена у транзиционом периоду не могу се посматрати независно од историјског, географског и културног контекста. Наведени аутори Опоку и Џордан, нерешена социјална и економска питања постављају као приоритете у реализацији.

Негативан утицај на животну средину земаља у транзицији огледа се у високом нивоу индустријског загађења, неадекватном одлагању нуклеарног отпада, интензивној пракси у шумарству која је „карактеристична је посебно за земље бившег Совјетског Савеза, Пољску, Румунију, Републику Чешку и Словачку.”⁵² Неразвијеније земље од којих се захтева либерализам, изложене су јакој конкуренцији светског тржишта, и то се огледа у бегу њихове привредне структуре ка производима нижег степена обраде, пољопривреди и сировинама. Управо таква специјализација креира низ проблема и коначно утиче на исход у економском развоју земаља већег дела светске популације, јер је привредна структура оно што разликује брзину развоја развијених и неразвијених земаља света. Очување животне средине уз развој привреде могуће је једино уз улагање у знање, технологију и иновативност.

Без обзира на то што је евидентно да је утицај развијених земаља на животну средину знатно већи од утицаја земаља у развоју, трајно одрживи развој могуће је постићи само заједничким деловањем свих земаља.⁵³

Узимајући у обзир наведену типологију земаља, њихову перцепцију одрживог развоја и усвојене принципе одрживог развоја у Србији, јасно је да „тренд одрживог

⁵² Извор: Петровић Н., *Еколошки менаџмент*, Факултет организационих наука, Београд, 2012, стране: 32–33

⁵³ OECD Organisation for Economic Co-operation and Development 2013, прилагођено страна: 2

развоја укључује економски развој, социјални развој, политички развој, културни развој, еколошку димензију те нову глобалну етику.”⁵⁴

Потреба да се боље разуме однос између економске конкурентности и социјалне и еколошке одрживости, доводи нас до људских потенцијала и потребе за управљањем људским ресурсима у заштити животне средине, како би се спречио све већи притисак на природне ресурсе, висок ниво загађења и обезбедила не само економска већ и социјална и еколошка одрживост.

Економска одрживост подразумева „конституисање таквог економског система који ће садржавати висок степен стабилности и ефикасности ради стварања новододате вредности као реалног извора за алиментирање свих видова и облика потрошње датог друштва. **Социјална одрживост** значи избегавање могућих тензија или озбиљнијих социјалних конфликта у друштву”.⁵⁵

Стратегија Европа 2020. целокупну визију економије у 21. веку види кроз: ⁵⁶

- *паметан раст* – заснован на знању и иновацијама као носиоцима развоја економије;
- *одржив раст* – „зелена економија” са брижљивим искоришћењем ресурса;
- *укључив раст* – економија коју карактерише висок степен запослености и друштвене повезаности.

Република Србија је при усвајању *Стратегије одрживог развоја* вођена најпре регионалном стратегијом придружења Европској унији. Доводи се у питање временска реалност утврђених приоритета који су претходили изради стратегије, а чије би испуњење у највећој мери требало омогућити остварење визије одрживог развоја до 2017. године. Утврђени приоритети могу се свести на:

- тежњу ка чланству Европске уније;
- развој конкурентне привреде;
- едукацију људи и повећање запошљавања;
- регионални развој и развој инфраструктуре;

⁵⁴ Драгичевић М., *Економија и нови развој*, АLINEA, Загреб, 1997, страна: 15

⁵⁵ „Environmental Management Handbook“ IOS Press, Amsterdam, Lewis Publisher, Boca Raton, Florida, 1992.

⁵⁶ Европска комисија, *Стратегија Европе 2020*, Брисел, 2011, страна: 6

➤ развој животне средине уз рационално коришћење природних ресурса.

У реализацији ових приоритета огледа се значај управљања људским ресурсима у заштити животне средине. Од људских ресурса на нивоу локалне јединице самоуправе зависи социјална укљученост становништва, еколошко образовање и јачање еколошке свести. Управљање људским ресурсима има посебно велики утицај на приоритет развоја и образовања људи, запошљавања и социјалне укључености (која се ближе односи на улагање у знање и вештине људи кроз квалитетно, ефикасно и практично применљиво образовање и перманентно усавршавање припадника свих друштвених група на принципима једнаких могућности), као и социјалну укљученост и афирмативне мере за подстицај запошљавања младих, жена и припадника маргинализованих група. Поред тога, неопходан је људски потенцијал како би се све то ускладило са економским растом и развојем, уз рационално коришћење природних ресурса и унапређење животне средине. Постављени приоритети неће имати исти успех у свим локалним управама. Те разлике у резултатима у значајној мери зависе од људских ресурса, степена њиховог ангажовања и начина обављања послова. Рад у складу са очувањем животне средине намеће и појам такозваних „зелених послова”, како на националном, тако и на локалном нивоу. *Суштина зелених послова* односи се на послове у „пољопривреди, производњи, изградњи, постављању и одржавању, али и на научне, техничке, административне и услужно оријентисане активности које суштински доприносе очувању квалитета окружења.”⁵⁷ Како би локална самоуправа, или сектор за заштиту животне средине у оквиру ње, могао да води квалитетну бригу о окружењу, морају се испоштивати одређени захтеви у смислу доступности ресурса. Да ту не би постојале кочнице у управљању заштитом животне средине, подразумева се синхронизовано и паралелно управљање људским ресурсима који ће на оптималан начин омогућити доступност свих других ресурса ради адекватног успостављања, имплементације, контроле и одржавања успеха заштите животне средине. То даље подразумева да људски ресурси морају имати јасно дефинисане улоге, одговорности и овлашћења у јединици локалне самоуправе (у даљем тексту ЈЛС).

⁵⁷ United Nations Environment Programme – UNEP 2008, стране: 35–36

Утицај друштвених и економских односа у значајној мери се одражава на животну средину. Зато стратегија пословања организација, тиме и ЈЛС, захтева од људских ресурса да поседују одговарајућу стручност, знања, искуство, вештине и ентузијазам у очувању животне средине. Еколошки менаџер као део кредибилног менаџерског тима, са јасном визијом и способношћу мотивисања запослених за заштиту животне средине, чини основну полугу имплементације стратегије одрживог развоја. У борби за очување природних ресурса, људски ресурси представљају вредан и специфичан ресурс, а степен њиховог позитивног дејства и утицаја на заштиту животне средине одражава се кроз начин њиховог управљања.

Развој и обука запослених, старање о њиховим потребама и еколошка едукација нараштаја, захтевају и економске и социјалне промене. *Економске* промене односе се најпре на успостављање адекватне компензације, а *социјалне* на промене у перцепцији и понашању друштва у односу према окружењу, али и промене њиховог става о значају утицаја људских ресурса на развој и заштиту животне средине. Економски и социјални фактори међусобно су условњени; они су, понекад, супротстављени, али неминовност њиховог утицаја на очување окружења не доводи се у питање.

„Идућих година и векова, васпитање и образовање за одрживи развој, схваћени као повећање осетљивости актера развоја, као повећање нивоа и квалитета њихове обавештености и знања, као системско и постепено, мења вредности и ставове те деловања у смеру и у прилог повећања одрживости у ткиву репродукције друштва и у свакодневном ткиву процеса задовољавања потреба људи, биће делатност у коју ће се у многим земљама инвестирати и која ће се брзо и системски развијати.”⁵⁸

⁵⁸ Лау В., *Еколошка безобзирност*, Глобализација и њене рефлексije у Хрватској, Економски институт у Загребу, Загреб, 2001, страна: 114

1.2. Стратешко управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Стратешко планирање нашло је своје место у пословној терминологији педесетих и шездесетих година прошлог века. Првобитно се појам *стратегије* односио на војну терминологију. У суштини стратегијског размишљања јесте способност антиципирања будућности. Стратегија представља оријентир сваке пословне организације/институције према будућности. Све чешће промене у окружењу наводе на већу бригу о будућности, која постаје неизвесна и из тог разлога подразумева припрему и брижљиво планирање садашњих радњи како би се у будућности постигао жељени успех.

Према ауторима Минтзбергу, Ахистранду и Лампелу (Mintzberg, Ahstrand, Lampel)⁵⁹ суштину стратегије стратегије чине: План (енгл. *Plan*); Образац (енгл. *Pattern*); Позиција (енгл. *Position*); Перспектива (енгл. *Perspective*) и Маневар (енгл. *Plou*).

Машић пословну стратегију види као „утврђивање различитих путева (начина) за остварење мисије и постизање циљева предузећа, односно организације у ширем смислу”, док Милисављевић наводи да је „стратегија наука и вештина коришћења начина да се постигну циљеви и да стратегија представља рационално реаговање предузећа на догађаје у средини у којој обављају своју пословну активност”.⁶⁰

Развој стратегије, било да се кретао од класичног приступа, преко процесног, еволуционог, до системског, наглашава потребу за сагледавањем будућности и променама у складу са њом. У данашњим условима акценат се ставља на екстерне факторе. Промене и флукуације у окружењу, посебно у животној средини, подразумевају адаптацију организације у новонасталом окружењу, коју не би било могуће спровести без људских ресурса. Из тог разлога **стратегијско планирање**

⁵⁹ Mintzberg H., Ahstrand B., Lampel J., *Strategy Safari—A Guided Tour Trough the Wilds of Strategic Management*, New York, USA, The Free Press, 1988, p. 8–9.

⁶⁰ Машић Б., *Стратегијски менаџмент*, Београд, 2009, страна: 28

управљања људским ресурсима подразумева планирање организационих кадрова, њихових знања и вештина, усавршавања из области заштите животне средине, како би се понашање људских ресурса организације, кроз мрежу друштвених односа, пренело у заједнички интерес заштите животне средине, као и побољшања перформанси локалне самоуправе.

„Наше инструктивно разматрање захвата однос између укупне стратегије развоја организације, њеног подсистема менаџмента људских ресурса (интервенишућа варијабла) и преформанса које организација постиже. Тај низ је у теорији и актуелним истраживачким приступима ове области већ познат као RBV модел (Resource-based view) који подржава већина актуелних и новијих истраживачких пројеката... Многи истраживачи (Pertusa-Ortega i sar., 2010; Collins i Clark, 2003; Hayton, 2003; Kim i Gong, 2009) су покушали да открију више специфичних конфигурација између стратегије, HRM и перформанси, али из њих провејава сазнање да је тај циљ недостижан (за сада). Оптимално становиште је да свака дата конфигурација модела има своју актуелност и јединствена је у тренутку конципирања, али и да се константно треба мењати и прилагођавати током времена... У разматрању везе између стратегије HRM и перформанси кључну улогу има усклађеност или поравњање између ова три елемента. Ostroff i Bowen (2000) су закључили да треба ускладити способности и мотивисаност запослених са комплексним и динамичким стратешким циљевима, организационим процесима и резултатима рада. То значи да постоји потреба за поравнањем или усклађивањем између стратегије и извршења, и у расположивом сазнајном фонду овај концепт се популарно означава као LOS (Line of Sight). Основна претпоставка у овом концепту је да су знање и понашање запослених усклађени са стратешким приоритетима кључни за постизање позитивних организационих резултата, док су активности HRM кључне, јер мотивишу запослене у извршавању стратешких циљева компаније. Концепт LOS је успешно применљив за поравњање стратегије HRM и перформанси и представља идеално стање, које се може у потпуности постићи једино у теорији (за сада). Постизање поравњања је неопходан, али и комплексан и динамичан процес,

захтева континуирано (трајно) праћење (мониторинг) и прилагођавање током времена”.⁶¹

Напредна схватања стратегије претварају је у идеологију, али, у суштини, дугорочно планирање, односно пословна политика организације, преточена **је у стратегију која усмерава будуће пословање организације и остварује реалне резултате**. Стратегијски план представља начин на који организација усклађује своје унутрашње снаге и слабости са спољашњим шансама и претњама. Стратегијски менаџмент или стратегијско управљање представља шири појам од саме стратегије. То је процес спровођења стратегијског плана усклађивањем могућности организације са променама у окружењу. Игор Ансов (Igor Ansoff) *стратегујски менаџмент* дефинише као *системски приступ у оквиру кога генерални менаџмент има „главне и повећане” одговорности према позицији и повезаности организације са окружењем, и то на начин уз помоћ кога ће организација остварити континуирани успех и заштиту од изненађења*. Вилен и Хангер (Wheelen и Hunger) стратешко управљање виде као сет менаџерских одлука и акција којима се одређују дугорочне перформансе предузећа.⁶² Аутори Церто (Certo) и Питер (Peter) дефинишу *стратегујски менаџмент* као *континуирани, итеративни процес циљан на одржавање организације као потпуно подесне да одговори својој средини*.⁶³ Стратегијски менаџмент подразумева добро познавање и употребу стратегијских техника. Једна од, из практичних разлога, веома комфорних техника стратегијског управљања, јесте *стратегуја јаза* или *гена*. Ова техника подразумева пројекцију циљева за релативно дужи временски период, односно за период од пет до десет година. Кораци анализе јаза су утврђивање:

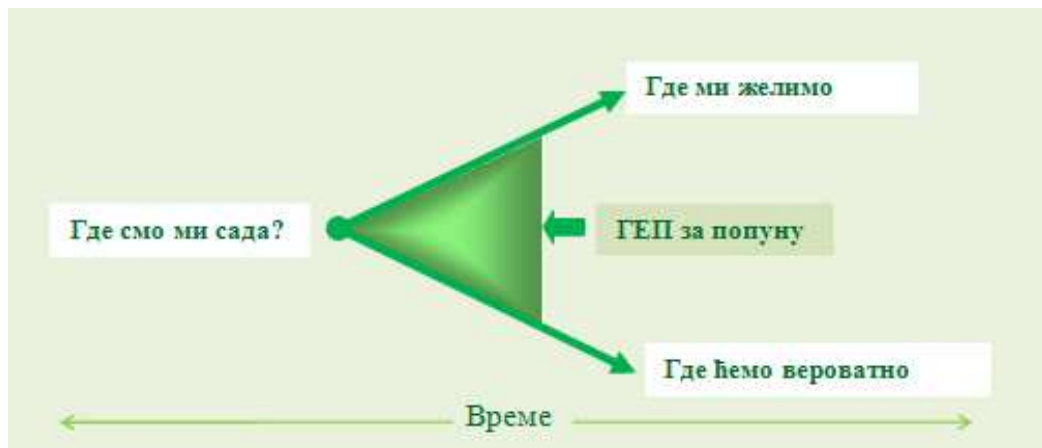
- где смо ми сада, дефинишући интерне и екстерне факторе окружења организације;
- где ћемо у будућности бити под претпоставком да наставимо пословање на досадашњи начин;

⁶¹ Михаиловић Д., *Менаџмент људских потенцијала*, рукопис у припреми

⁶² Hunger D. J., Wheelen T. L., *Strategic management*, Prentice Hall, London, 2000, p. 20.

⁶³ Certo S.C., Peter P., *Strategic management*, Prentice Hall, London, 1990, p. 5.

- где у будућности желимо да будемо у одређено време имајући у виду утицај фактора окружења;
- величине јаза, односно разлике између корака 2 и корака 3;
- начина и програма за попуњавање јаза или гепа;
- контролног сета.⁶⁴ (Слика 1.3)



Слика 1.3. Попуњавање стратегијског гепа у развоју организације

Стратегијом јаза успешно се дефинише и стратегија организације и време и динамика њене реализације. Ова стратегијска техника примењена је у петој глави, у *Моделу управљања људским ресурсима у заштити животне средине ЈЛС*.

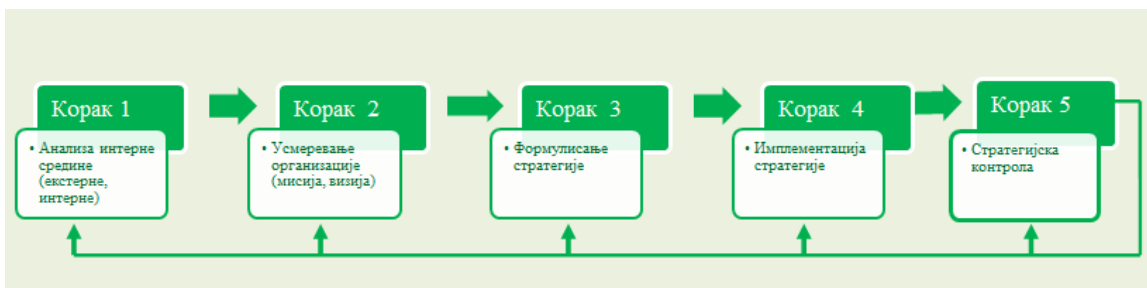
Правовремено и рационално реаговање организације на турбуленције из окружења, јесте задатак стратегијског менаџмента, док се његове активности огледају у настојању да се успостави позитивна интеракција организације и окружења. Из тог разлога очување животне средине као окружења у коме послује свака организација, бива тесно повезано и зависно од активности стратегијског менаџмента. *Стратегијски менаџмент је, заправо, процес у коме се врши анализа тренутног стања и антиципација будућности, формулише и реализује одговарајућа стратегија, контролише и модификује по потреби.* „Стратешки менаџмент треба да

⁶⁴ Машић Б., *Opus citatum*, страна: 113

кроз стратешки менаџмент процес дефинише организацији адекватну стратегију, да је континуирано прати и прилагођава током времена по принципу повратне спреге. Транспаретност стратегије се мери перформансама или резултатима које организација постиже у стварности.”⁶⁵

Стратегијски процес се састоји из пет корака – фаза:

1. анализе средине;
2. усмеравања организације;
3. формулисања стратегије;
4. имплементације стратегије;
5. стратегијске контроле.⁶⁶ (Слика 1.4)



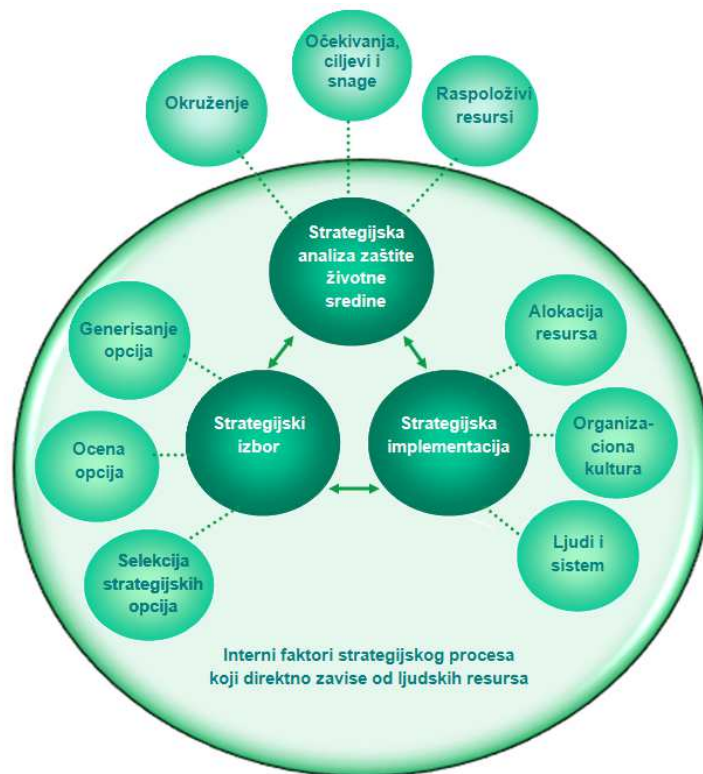
Слика 1.4. Главни кораци стратeгијског процеса

Анализа окружења представља полазну основу у уклапању жељеног успеха организације са очувањем животне средине, односно подразумева ситуациону анализу интерног и екстерног окружења. Сви ресурсни потенцијали организације морају бити у складу са животном средином у мери у којој је не могу угрозити на било који начин. Врло често су ти интереси супростављени, јер тежња ка већем напретку и профиту неретко подразумева експлоатацију животне средине и негативан утицај на окружење. Последице тога у виду опасности у будућности које се све више акцентују кроз глобално отопљавање, антропогено оптерећење, пораст загађења, прекомерно трошење необновљивих ресурса и сл., довеле су до данашњих проблема о којима је опширно писано у одељку – *Уводна разматрања*. Из тог

⁶⁵ Михаиловић Д., *Менаџмент људских потенцијала*, рукопис у припреми

⁶⁶ Certo S. C., Peter P., *Strategic management: Concepts and Applications*, McGraw– Hill, 1991, London p. 14.

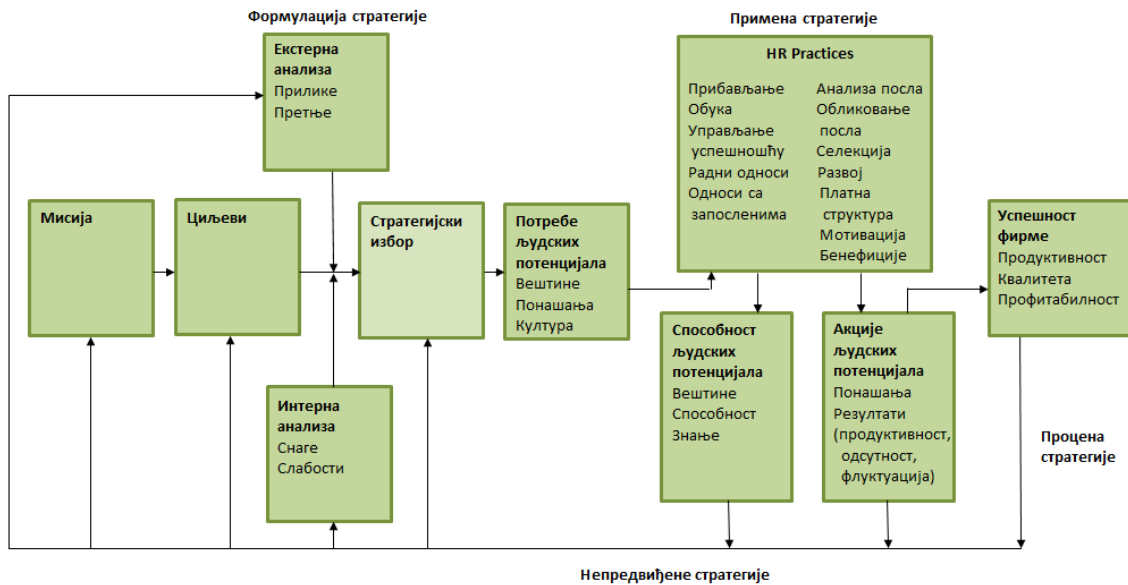
разлога, усмеравање организације у смислу дефинисања визије и мисије, подразумева дефинисање премиса о будућности, али на начин у коме ће успех организације бити и успех окружења. Формулисање стратегије односи се на генерисање, вредновање и селекцију, тј. избор оне која је најбоља. Имплементација као следећи корак стратегијског процеса подразумева уклапање и увођење у живот одабране стратегије чије ће спровођење у даљем току процеса бити контролисано. Џонсон (Jonson) и Скоулс (Scholes) *стратегијски процес* виде као: стратегијску анализу, стратегијски избор, стратегијску имплементацију.⁶⁷ Посматрајући њихов модел елемената процеса стратегијског менаџмента са аспекта значајности људских ресурса у његовој реализацији, извршили смо његову модификацију сходно овде претпостављеном контекстуалном промишљању. (Слика 1.5)



Слика 1.5. Основне компоненте стратегијског процеса у управљању људским ресурсима у заштити животне средине (модификовано према: Jonson, Scholes, 1988)

⁶⁷ Jonson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London, 1988, p. 16.

Процес стратегијског менаџмента тесно је повезан са људским ресурсима. На основу стратегијског избора, дефинишу се потребни људски ресурси од чијих ће способности и акција зависити примена стратегије и, у крајњем, сам исход. (Слика 1.6)



Слика 1.6. Модел процеса стратегијског менаџмента
 (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006, стр. 44)

Стратегијски менаџмент је, по својој изворној природи, интердисциплинарно оријентисан, што, у суштини, значи да није приоритетно усмерен ни на једну посебну област организације, а тиме ни на сектор за људске ресурсе. Он обухвата све функционалне области организације у целини. Међутим, променама које су евидентне последњих година, људским ресурсима, као најзастуљенијем ресурсу у склопу сваке функционалне области организације, требало би посветити мало већу оријентацију. Приказани модификовани модел фаворизује значај људских ресурса у сваком сегменту стратегијског процеса. Као што се на слици 1.5 може видети, стратегијска анализа полази од екстерног окружења, очекивања, циљева и снага, као и потенцијалних ресурса. То су компоненте на које људски ресурси у првом моменту не могу деловати. Оне представљају дефинисање тренутног стања и потенцијала, али

њихову процену и анализу врше људски ресурси. Уколико они нису едуковани, не поседују управљачка знања и вештине, сама анализа као почетни корак неће бити добра. Имајући у виду да даљи ток стратегијског процеса зависи од поставке и успешне анализе, јасно је колики је значај људских ресурса у овом сегменту. Говорећи о унапређењу очувања животне средине кроз управљање људским ресурсима, јасно је да само еколошки едуковани и обучени кадрови могу у овом поступку стратегијске анализе спознати предности и недостатке окружења како би у правој мери рационално и правовремено реаговали на промене у окружењу. Стратегијски избор одређен кроз генерисање опција, њихову оцену и селекцију, директно зависи од људских ресурса и њиховог знања и искуства, тј. субјективне процене. Дефинисану стратегију, такође, у живот спроводе запослени који својим дејством, културом и ставовима директно утичу на алокацију ресурса. Дакле, **у бити стратегијског процеса налазе се људски ресурси, од идеје до реализације.** Екстерни фактори су у знатно мањој мери подложни утицају људских ресурса, али зато интерни фактори, фактори организације, имају моћ да управљањем људским ресурсима директно допринесу заштити животне средине, а тиме индиректно и утицају на екстерне факторе.

Колики је значај стратегије људских ресурса за Европску унију, говори чињеница да је на захтев француског председништва кућа *Ernst & Young* спровела истраживање које Европској унији пружа преглед текућих промена у свету људских ресурса, дајући наговештаје о томе шта би могли да очекујемо у будућности. Резултати су засновани на одговорима упитника издатог у септембру 2008. године, у коме је анкетирано више од 300 руководиоца из 26 земаља. У овом истраживању разматран је допринос стратегијским процесима. Резултати указују на то да три четвртине испитаника сматра да је управљање људским ресурсима повезано са стратегијским циљевима јавне управе. У најмању руку, највиши руководиоци ће размотрити мишљење стручњака за људске ресурсе о питањима изводљивости

пројеката. Међутим, стручњаци за људске ресурсе ретко имају утицаја на дефинисање стратегије.⁶⁸

Реализованим истраживањем исказан је став према будућем значају људских ресурса у јавним службама Европске уније, што с обзиром на на стратегијске планове Републике Србије и њену транзицију ка Европској унији, а у контексту ове дисертације, има велики значај. Наведено је да: „Поједини сектори ангажују спољне сараднике за одређене активности за које су досад били одговорни, тј. управљање водом, саобраћајем или отпадом, итд. С обзиром на то да су од сада преусмерене на нематеријалне активности, јавне управе морају да увећају своју стручност и добију на компетентности у улози гараната квалитета јавне службе. Ова улога обухвата надгледање, усмеравање, праћење, уградњу стручности и помоћ у одлучивању. У том контексту оне постају више усмерене ка пружању услуга и почињу да уносе значајне измене у пирамиду звања”.⁶⁹

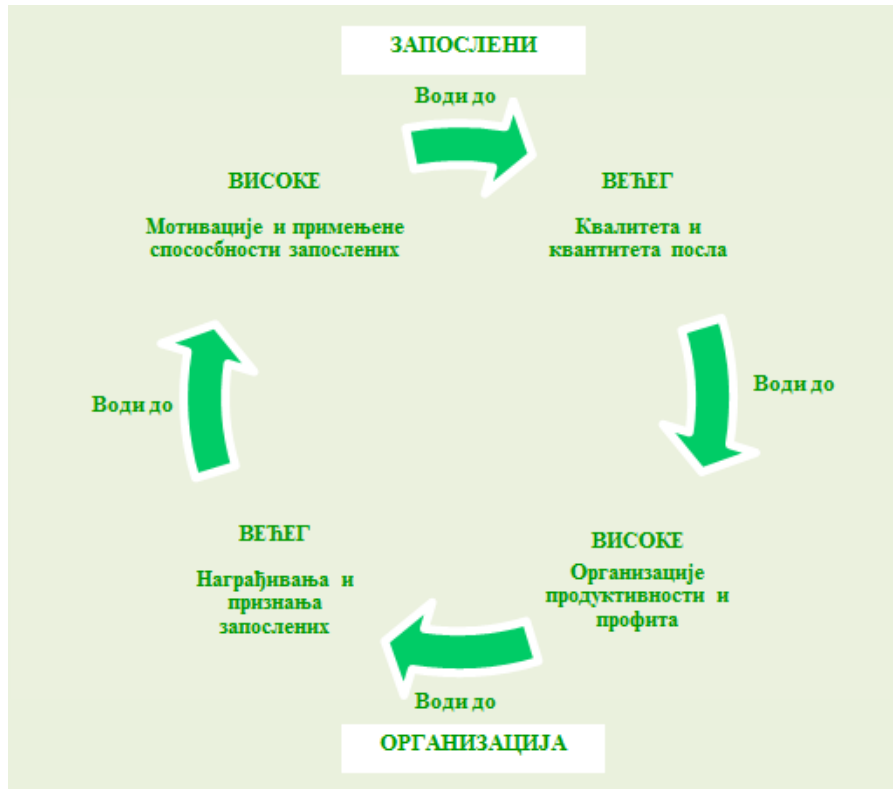
Сагледавајући стратегијски приступ и његов значај са аспекта утицаја и максимизације искоришћења људских потенцијала у очувању животне средине, у условима глобалних промена, требало би истаћи да свака организација, односно друштвена институција (у конкретном значењу истраживачког процеса у овој дисертацији – локална самоуправа), мора да тежи оформљењу менаџерске структуре која је посвећена стратегијском размишљању и одлучивању.

Улога људи у организацији је стратегијска. **Пословна стратегија организације уско је повезана са стратегијом управљања људским ресурсима.**⁷⁰
(Слика 1.7)

⁶⁸ Оцењивање учинка у управљању људским ресурсима: анализа и оперативна димензија; Истраживање о јавним управама држава чланица ЕУ, <http://suk.gov.rs/dotAsset/10684.pdf>, 2008.

⁶⁹ Ibidem

⁷⁰ Carrell M. R., *Стратегијски приступ људским ресурсима*, 2000, страна: 88



Слика 1.7. Повезаност стратегије менаџмента људских ресурса са пословном стратегијом организације (Carrell M. R., 2000)

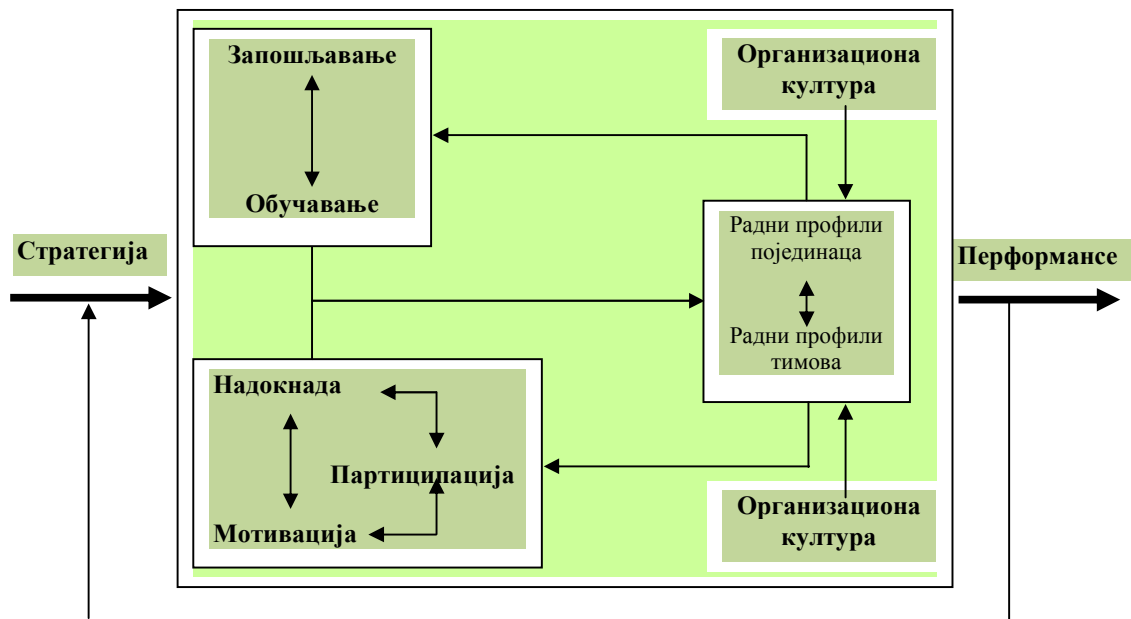
Стратегијски процес управљања људским ресурсима има за циљ да обезбеди несметани и континуирани рад са високим учинком, односно адекватним људским ресурсима распоређеним на одговарајућим пословима.

У основи, управљање људским ресурсима одвија се према следећим корацима:

1. **проналажење квалитетне радне снаге** (регрутовање, селекција, управљање планирањем људских ресурса);
2. **развијање потенцијала радне снаге** (управљање оријентацијом запослених, тренинг, планирање и развој напредовања);
3. **очување квалитета радне снаге** (управљање, задржавање и процена радног учинка, стимулисање, награђивање итд.).⁷¹

⁷¹ Милосављевић Г., Радовић В., Ковачевић Вуковић М., Ђатовоћ Ј., Опачина Д. и Дрвенција Ј., *Тренинг и развој – савремени теоријски аспекти*, Факултет организационих наука, Београд, 2010, страна: 91

Формулисана стратегија организације у којој су јасно дефинисане тактике, програми и активности људских ресурса, у функцији је повећања организационих перформанси. Следећа слика илуструје модел активности HRM у коме је истакнута директна веза између перформанси организације, стратегије и акционог плана чија реализација зависи од људских ресурса.

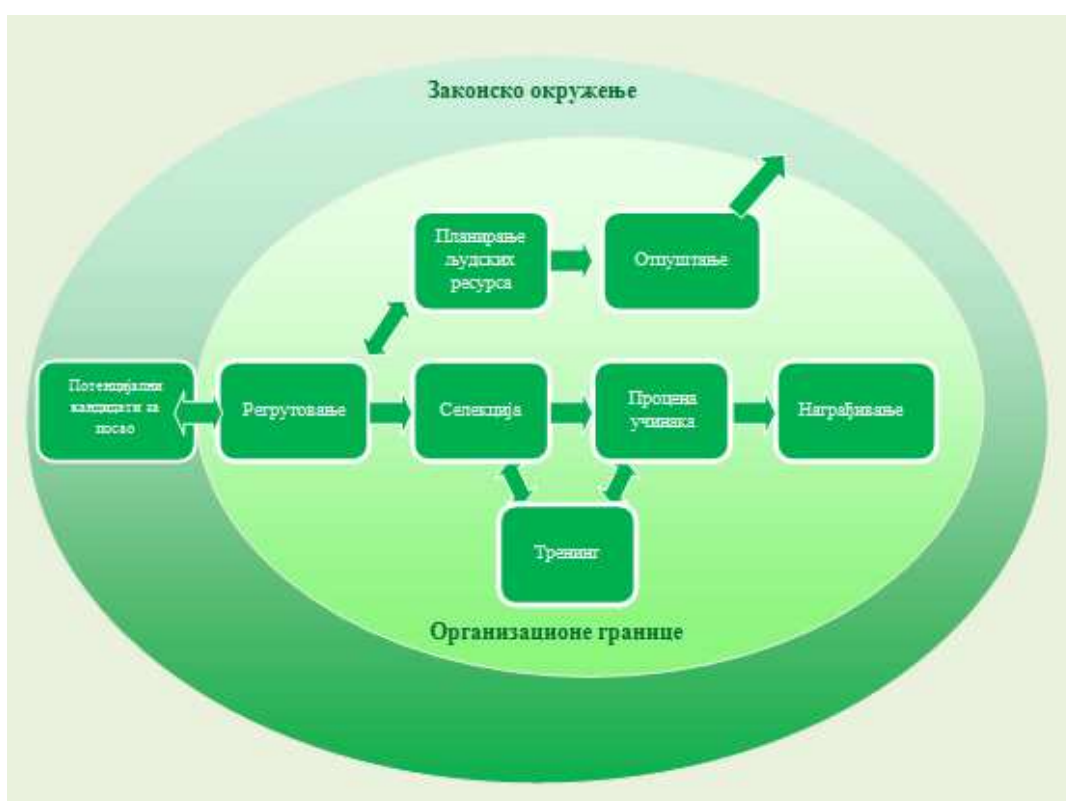


Слика 1.8. Модел активности HRM у функцији повећања организационих перформанси (Михаиловић Д.)

Овакво схватање односа стратегије, људских ресурса и организационих перформанси, подразумева прилагођавање компетенција запослених формулисаној стратегији. „Компетенције потребне за различите категорије послова треба да буду дефинисане у односу на стратегију. Spencer i Spencer (1993, стр. 9) су дефинисали компетенцију као основну карактеристику појединца која је узрочно повезана са учинком у послу или ситуацији. McEvoy и сар. (2005) описали су компетенцију као конфигурацију знања, вештина и способности које омогућују неком да изврши добро своју професионалну улогу. Сви запослени не поседују компетенције једнако значајне. Lepak i Snell (1999) презентовали су архитектуру HR коју дефинишу

стратешком улогом запослених базираном на вредностима и јединствености њихових карактеристика”.⁷²

Према ауторима Робинсу П. Сивену (Robbins P. Stephen) и Коултеру Марију (Coulter Mary), процес управљања људским ресурсима покривају две процесне целине: *спољно окружење* (које је локационо подручје изналажења потенцијалних кандидата за одређене послове / групе послова) и *унутрашње окружење* (које је локационо подручје за функционално остварење процеса управљања људским ресурсима).⁷³ (Слика 1.9)



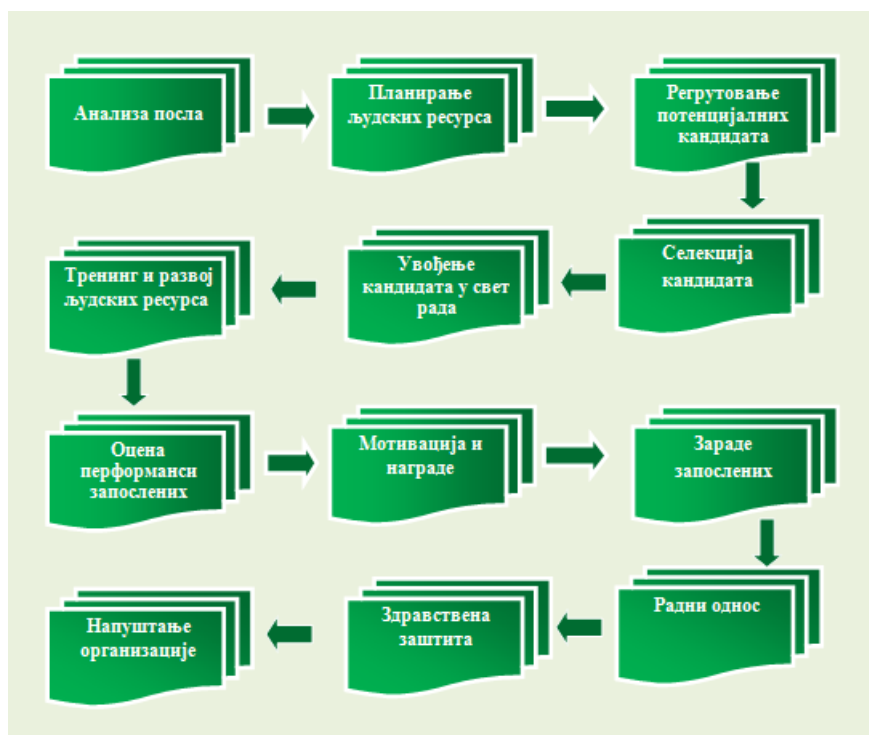
Слика 1.9. Процес управљања људским ресурсима у организацији (Robbins, 2005)

⁷² Михаиловић Д., *Менаџмент људских потенцијала*, рукопис у припреми

⁷³ Robbins P. Stephen и Coulter Mary, *Менаџмент*, Осмо издање, Дата Статус, Београд, 2005, страна: 160

Традиционални концепт управљања људским ресурсима кроз реализацију основних функција или основних група активности, подразумева:

1. анализу посла;
2. планирање људских ресурса;
3. регрутовање кандидата;
4. селекцију кандидата;
5. увођење кандидата у рад;
6. тренинг и развој запослених;
7. оцену перформанси запослених;
8. мотивацију и награду запослених;
9. радни однос;
10. здравствену и социјалну заштиту запослених;
11. напуштање организације.⁷⁴ (Слика 1.10)



Слика 1.10. Основне фазе процеса управљања људским ресурсима

⁷⁴ Прилагођено према: Williams Chuck, *Принципи менаџмента*, Дата Статус, Београд, 2010, страна: 190 и сопственог промишљања дате тематике.

Анализа посла. Анализа посла (енгл. *Job Analysis*) представља, у најкраћем, опис посла са одговорностима и обавезама, као и спецификацију посла којом се утврђује неопходан минимум за успешно обављен посао. Ова активност представља полазну основу у којој прикупљање, анализа и сређивање релевантних информација из окружења имају велики значај. На основу њих се утврђују неопходна знања, вештине и способности за обављање неког посла. Анализа окружења требало би да утврди шта је потребно урадити и зашто, на који начин и у каквим условима, са којим захтевима посла. Модерно управљање људским ресурсима критикује анализу посла базирану на овај начин. Сматра је превазиђеном јер успорава послове људских ресурса, под претпоставком да није одрађена на адекватан начин. Анализа посла подразумева употребу различитих метода, међу којима се истичу следеће: *непосредно посматрање; интервју и упитник.*

На основу анализе посла требало би да се обезбеде следеће информације везане за:⁷⁵

- основну сврху посла;
- садржај посла;
- кључне резултате посла;
- критеријуме извођења посла;
- одговорности и задужења;
- организационе факторе;
- мотивационе факторе;
- развојне факторе и
- факторе средине.

Планирање људских ресурса. Планирање људских ресурса важан је сегмент реализације стратегијских опредељења организације. На основу стратегијских планова, организација је у могућности да припреми људске ресурсе.

⁷⁵ Милосављевић Г., Радовић В., Ковачевић Вуковић М., Ђатовоћ Ј., Опачина Д., Дрвенција Ј., *Opus citatum*, страна: 229

Планирање је менаџерска функција која обухвата следеће кораке:

- анализу окружења;
- антиципирање потреба за људским ресурсима;
- антиципирање понуде људских ресурса;
- усклађивање понуде са потребама;
- дефинисање планова.

Регрутовање кандидата. Регрутовање кандидата подразумева привлачење људских ресурса са жељеним квалификацијама у циљу да се на непопуњено радно место изабере најбољи кандидат. Том приликом, поред захтева и потреба организације, потребно је водити рачуна и о Законској регулацији (обавезност у смислу услова пријема кандидата у радни однос, забрани било које врсте дискриминације, старосној граници кандидата и слично), посебно када говоримо о локалним јединицама самоуправе као државним организацијама.

Регрутовање људских ресурса може се вршити на два начина:

1. интерно и
2. екстерно.

Начини регрутовања у свременом друштву разликују се од традиционалног процеса. Национална служба за запошљавање одавно је престала бити најважније тржиште за регрутовање ових ресурса. Данашњи процес регрутовања све више се окреће маркетингу људских ресурса, који има за циљ привлачење најбољих кандидата. Више није императив пронаћи кандидате који задовољавају постављене критеријуме, већ пронаћи најбоље, тј. кандидате који ће послове обављати на оптималан начин. Да би они дошли и пожелели да буду део организације, она, као послодавац, мора постати атрактивна за њих. Маркетинг људских ресурса подразумева да се из екстерног окружења привуку адекватни кандидати, односно да се они јаве на конкурс за непопуњено радно место. Једнако важан је и интерни маркетинг људских ресурса, јер они који су већ део радног тима морају бити мотивисани за рад, и морају бити лојални сарадници. Постоје одређени фактори од којих зависи успешност регрутовања:

1. тржиште рада;
2. атрактивност посла;
3. имиџ организације;
4. политика организације;
5. утицај државе (законске регулативе) и
6. трошкови регрутовања.

У зависности од врсте организације и делатности којом се бави, регрутовање може бити и формално и неформално. При томе је од значаја позиционирати сазнање да формално регрутовање подразумева формално оглашавање о непопуњеном радном месту без посредника или уз њих (агенцијско посредовање, образовне институције, предлози и препоруке запослених).

Селекција кандидата. Селекција кандидата представља, у најкраћем, избор најбољег кандидата. Грешке које настану погрешном одлуком у процесу селекције кандидата, могу уједно бити и скупе и тешко поправљиве. Наравно, под претпоставком да су претходни кораци менаџмента људским ресурсима адекватно урађени, у овом кораку би грешка била луксуз. Ефикасност селекције мерена је успешношћу остварених резултата изабраног кандидата. Поред тога, низ психолошких фактора игра значајну улогу у процесу селекције. Одређена перцептивна стања и психолошке карактеристике могу бити узрок одбијања кандидата, без обзира на његову интелигенцију и знања. У овом процесу потребно је пронаћи што већи степен паритета перцепције између кандидата и организације. Критеријуми за успешно обављање посла утврђени анализом посла, у поступку селекције врше се помоћу интервјуа или теста. Веома је значајно да тест буде поуздан и валидан. Тестови могу бити рађени из различитих области, тако да неретко имамо прилику да се у процесу селекције кандидатни тестирају по више основа. Углавном се користе тестови:

- способности (тест интелигенције, тест вербалних способности, тест посебних способности, тест нумеричких способности, тест перцептивних способности, тест креативности, тестови механичких и психомоторних способности);

- личности и
- знања.⁷⁶

У процесу селекције постоје стандардне и алтернативне методе избора кандидата. Стандардне методе чине CV (*Curriculum Vitae*), дипломе о степену и врсти образовања, лекарска уверења, пробни рад, препоруке и сл. Алтернативне методе подразумевају нешто напредније и захтевније услове избора и у зависности од врсте организације и делатности коју обавља, па могу бити везане за астрологију, графолошку анализу и др.

Међутим, успех избора кандидата веома често зависи од низа непредвиђених околности, срећних или несрећних, и од онога ко врши селекцију. Његови субјективни ставови у савременим условима пословања умногоме ће утицати на крајњи исход регрутовања и селекције. Понекад су они неубичајени, добрим делом ослоњени на интуицију и искуство. Тако следећа табела илуструје ставове најуспешнијих људи и начин на који они траже таленте, при чему сваки од њих има мишљење и перцепцију која никако није формална и шаблонска, а очито бива успешна. (Табела 1.1)

⁷⁶ Опширније видети: Williams C., *Opus citatum*, стране: 200–202

Табела 1.1. Ставови успешних бизнисмена при селекцији кандидата за посао Извор: www.mojposao.org .		
1.	Virgin Chairman Richard Branson	Прво гледајте особност, а тек на крају квалификације.
2.	Sallie Krawcheck	Потражите људе пред којима вам је због нечега неугодно.
3.	Executive Recruiter Jim Citrin	Ако је ваша компанија у проблемима, дајте шансу „аутсајдеру”.
4.	RedHat Executive director Jim Whitehurst	Тражите интелектуалну знатижељу и људе који су другачији од вас.
5.	Hearsay Social Executive director Clara Shih	Проактивно тражите атипичне кандидате и стварајте радне позиције за њих.
6.	Buzzfeed operating Officer Jon Steinberg	Немојте запослити некога ко је спор у одговорима или неугодан у преговарачком процесу.
7.	Randi Zuckerberg	Запошљавајте људе који ће једнога дана бити добри шефови.
8.	SurveyMonkey Dave Goldberg	Битне су референце.
9.	Bloomberg Editor Tom Keene	Разговор за посао увек обављајте за ручком и никога не занима у коју сте школу ишли.
10.	IDE Executive director Tim Brown	Желимо кандидате који су паметни, талентовани и имају изражену емоционалну интелигенцију.

Увођење кандидата у рад. Увођење кандидата у рад подразумева да им се саопштава да су испунили критеријуме и да постају део организације. Овај корак је веома важан, јер управо прво искуство може утицати на каснији однос запосленог, како према послу тако и према организацији и својим сарадницима. То је организовано увођење у посао, при чему се брине о емоционалном стању кандидата и емоционалној прилагођености, али и усвајању културних вредности организације и стицању неопходних информација о обуци, заради, процедурама и правилима.

Увођење кандидата у рад у функцији је:⁷⁷

- бржег прилагођавања новозапосленог радној средини,
- његовог ефикасног укључивања у процес рада,
- стицања свих оних знања и вештина које им омогућавају успешан рад на радном месту.

Овај процес се одвија у три фазе. Најпре се кандидат уводи у организацију, потом се уводи у радну групу или тим, па онда у процес рада.

Тренинг и развој запослених. Савремено пословање не може се замислити без континуираног усавршавања знања, вештина и способности запослених. Из тог разлога додатној едукацији запослених посвећено је посебно поглавље у овој дисертацији. Тренинг и обука још увек су у пракси у значајној мери схваћени као периферни приступ. Бројност фактора који утичу на успостављање тренинга говори о његовој комплексности. Глобална кретања, политичка оријентација, економска ситуација, друштвене норме и вредности, култура и слично, директно утичу на пројекцију образовања. Стечене навике се тешко мењају, тако да свако увођење додатне обуке и тренинга, ремети устаљени систем вредности, па самим тим не буду лако прихваћени. У ери развоја технологије немогуће је замислити организацију која не учи. Електронско учење је значајно олакшало начин преношења знања и учења, који су сада доступни на готово свим местима и прилагођени потребама индивидуа. Мобилне технологије омогућиле су нови модел учења. Развој човечанства условљава целоживотни тренинг и обуку. Бити „у корак са временом” подразумева перманентно радити на свом развоју.

Оцена перформанси запослених. У овом процесу врши се оцењивање доприноса запослених, и то у односу на утврђене стандарде и у одређеном периоду. Поред великог значаја за организацију, оцена перформанси запослених веома је важна и за људске ресурсе јер им пружа информацију како су радили у односу на постављене стандарде. Оцењивачи морају бити крајње објективни јер свака субјективност може водити до незадовољства и фрустрираности запослених. Овај процес, заправо, служи томе да отвори врата следећем кораку управљања људским

⁷⁷ Ђамиловић С., Вујић В., *Основе менаџмента људских ресурса*, Београд, 2007, страна: 181

ресурсима, тј. *мотивацији*. Оцењивању перформанси запослених се данас све озбиљније приступа.

Остварење валидних перформанси запослених везано је за одговарајуће димензије самог посла. У пракси се користи *шест основних димензија посла*.⁷⁸

- **квалитет** (степен у којем се процес или резултат одређене активности приближава идеалном начину обављања одређене активности);
- **квантитет** (произведена или продата количина изражена у новчаном облику, броју произведених јединица или бројем завршених циклуса активности);
- **поштовање временских рокова** (ова димензија посла показује да ли се нека активност завршава на време или у најранијем пожељном року, што је важно за координацију са другим активностима и максимизирање времена потребног за друге активности);
- **трошкова ефикасност** (степен у којем је коришћење организационих ресурса сведено на најмању меру уз, истовремено, обезбеђење максималног резултата или смањење губитка);
- **потреба за надзором и инструкцијама** (степен самосталности запосленог у обављању посла);
- **интерперсонални утицај** (степен у којем запослени промовише осећај самозадовољства, добре воље, сарадње са колегама и руководиоцима).

Вредновање перформансе запослених може се вршити поређењем:⁷⁹

- перформанси свих запослених које оцењује у циљу њиховог рангирања;
- перформанси запосленог са дефинисаним стандардом перформанси, бирајући онај који у највећој мери одговара перформансама запосленог којег оцењује;
- појединца са дефинисаним нивоима перформанси.

⁷⁸ Bernardin, Russell, *Annals of International Conference of Young Leaders*, Volume 1, 1998, p. 243.

⁷⁹ Богићевић, Б., *Менаџмент људских ресурса*, ЦИД; Економски факултет, Београд, 2004.

Приликом креирања система за вредновање перформанси запослених, неопходно је направити избор перформанси које ће бити вредноване. Системима вредновања може се процењивати много ствари у пословању. Ови системи су осмишљени са сврхом утврђивања особина одређеног појединца, али и односа или резултата рада, као и постигнутих циљева. Све поменуте категорије могу се мерити квантитативно и квалитативно.⁸⁰ На основу измерених резултата, организација са највећим учинком је мотивисана наградом за још већи допринос и ангажовање.

Перформансе запослених директно утичу на перформансе организације. Веза између стратегије организације, људских ресурса и организационих перформанси, још увек није методолошки јединствена и, у суштини, представља резултат функције више променљивих. „Paauwe i Boselie (2005) су у својој студији констатовали да не постоји усаглашена методологија мерења перформанси и због тога различите студије које се баве испитивањем везе између стратегије, HRM и перформанси су неуверљиве јер анализирају различите нивое у организацији (на нивоу појединца, на нивоу групе, на нивоу организације) и различито мере перформансе. Сваки од три нивоа организације, индивидуални, групни и организациони доприноси укупним перформансама (Buller i McEvoy, 2012)... Guest и сар. (2004) су схватили резултате организације као ефекат управљања карактеристикама запослених, иновацијама и међуљудским односима између запослених. То значи, перформансе на нивоу организације су функција више променљивих као што су обрт, продуктивност, остварене финансије, тржишно учешће, карактеристике запослених – људски капитал, иновације и међуљудски односи–социјални капитал... У пракси се често поставља као проблематично питање како измерити оне променљиве које су по природи неопипљиве и не могу се квантификовати (изразити бројевима). Bassi and McMurrer (2007) развили су обухватан модел за мерење људског капитала и процењивање његовог утицаја на организационе перформансе. Ulrich and Brockbank (2005) развили су метрику за процењивање неопипљивих повраћаја на инвестирање у HRM. Ови типови мерења обезбеђују потпунију и прецизнију процену утицаја HRM

⁸⁰ Torrington D., Hall L. и Taylor S., *Opus citatum*, страна: 300

повезаног са стратегијом на перформансе. На нивоу групе ниво перформанси може бити мерен слично као и на нивоу организације. Такође и индивидуалне карактеристике, ставови, понашање и радни учинак могу бити објекти мерења”.⁸¹

Мотивација и награђивање запослених. Знање и вештине које поседују запослени не морају бити гаранција да ће се остварити очекивани резултати. Људи су осећајна бића, која и своју срећу и своје проблеме носе са собом. Мотивација је сила која их покреће, усмерава и одражава њихово понашање. Мотивисани људи своје знање и вештине претачу у делотворан рад. Глобалне промене и схватање снаге појединца базиране на његовом знању и способностима воде ка томе да данас организације људске ресурсе посматрају као примарне развојне ресурсе. Како подстаћи и унапредити њихов рад, тиме и лично задовољство, питање је и неопходност сваке успешне организације. Мотивација, такође, има своје корене у прошлости. Полазећи од класичне, научне школе менаџмента, Фредерик Тејлор (Frederick Taylor)⁸² настојао је да повећа продуктивност, чиме би се, услед директне везе са повећаним учинком, повећала и економска награда. Тејлор је био заговорник теорије у којој је финансијска надокнада највећи мотивациони фактор. Залагао се за то да успешни радници (како их он назива – „првокласни”) морају имати од 30 до 100% већу надокнаду од просечних радника. Његова формула мотивације гласи:

већа зарада = већа мотивација за рад = већи учинак.

Хенри Фејол (Henri Fayol), такође, припадник класичне школе менаџмента, веровао је да извор мотивације лежи у ауторитету, те да је величина санкције, одређена према степену одговорности и хијерархијској лествици, фактор успешности.⁸³

Ејбрахам Маслоу (Abraham Maslow) творац је најпознатије мотивационе теорије – **теорије хијерархије потреба**. Он је тврдио да свако људско биће има пет нивоа примарних потреба које морају бити задовољене редом. Суштина његове

⁸¹ Михаиловић Д., *Менаџмент људских потенцијала*, рукопис у припреми

⁸² Williams C., *Opus citatum*, стране: 26–27

⁸³ Williams C., *Opus citatum*, стране: 31–32

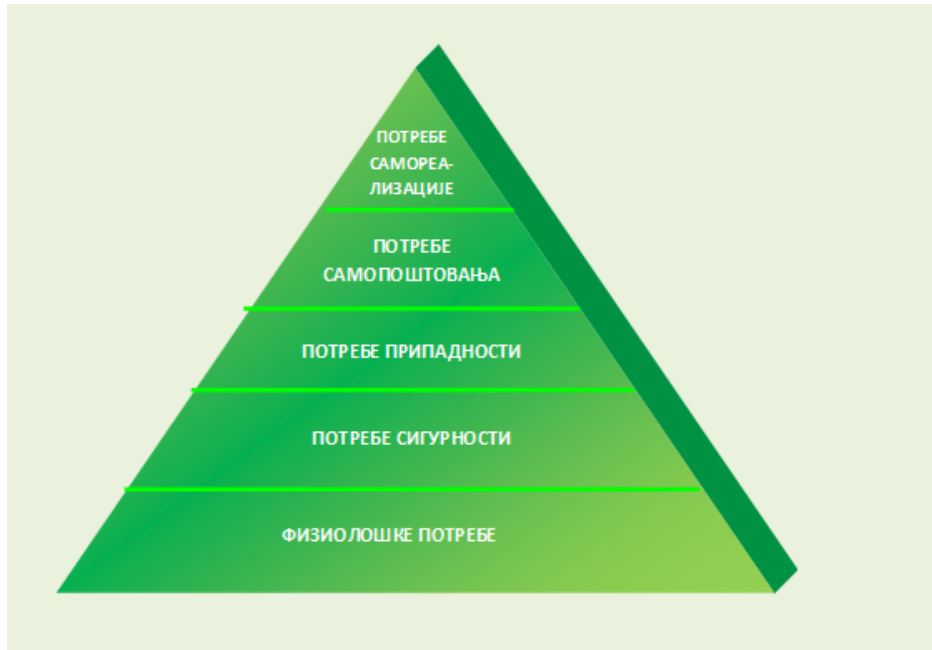
теорије је да потреба вишег степена може бити задовољена само уколико је задовољена потреба нижег степена, односно да задовољавање потреба мора ићи хијерархијским редоследом задовољавања, и то⁸⁴:

1. *физиолошке* поребе (потребе за ваздухом, сном, храном, водом, одмором, топлотом, репродукцијом итд.);
 2. потребе *сигурности* (потребе за сигурношћу, обезбеђење од несигурне будућности, неизвесности итд.);
 3. потребе *припадности* (потребе за социјалним животом, емоцијама, прихватањем, поверењем, у породици, организацији и међу пријатељима);
 4. потребе *самопоштовања* (потребе за самопоштовањем, достојанством, поседовањем репутације и статуса);
 5. потребе *самоактуелизације* (потреба за испуњењем свих својих потенцијала, уз могућност да људи обављају посао који воле и желе).
- (Слика 1.11)

Даглас Макгрегор (Daglas McGregor) представник је школе људских односа. Уочљиве су значајне разлике представника овог правца у схватању мотивације у односу на класичну теорију. Макгрегор је својом чувеном X и Y теоријом настојао да исправи недостатке класичне и повеже класичну неокласичну теорију мотивације. Поделио је запослене у две групе, оне који припадају теорији X и у бити су индолентни, не воле да раде, немају амбиција и одговорности, па их је нужно терати на рад јер су њихове потребе сведене на ниво физиолошких потреба. У другу групу коју чини теорија Y, сврстао је вредне људе, самосвесне, амбициозне, одговорне, водећи се њиховим потребама вишег реда.⁸⁵

⁸⁴ Ibidem, стране: 235–236

⁸⁵ Опширније видети: Robbins P. S., Coulter M., *Менаџмент*, Осмо издање, Дата Статус, Београд, 2005.



Слика 1.11. Масловљева хијерархија потреба

Фредерик Херзберг (Frederick Herzberg) творац је такозване двофакторске теорије. У својим истраживањима дошао је до закључка да постоје запослени који се добро и они који се лоше осећају на свом послу, при чему узроци задовољства, односно незадовољства послом потичу од две (посебне) групе фактора:

1. фактора чије присуство спречава појаву незадовољства и
2. фактора који „воде” задовољству.

Прву групу чине *хигијенски фактори*, који код запослених могу изазвати незадовољство, попут политике организације, међуљудских односа, организационе културе, контроле и друго.

Другу групу фактора коју је Херзберг назвао *мотиваторима*, чине фактори попут достигнућа, награда, похвала, одговорности и других, који су, заправо, сатисфакција запосленима и који воде ка задовољству.⁸⁶

Клејтон Оделфер (Clayton Alderfer) је допунио Масловљеву теорију потреба емпиријским истраживањима, заговарајући теорију о постојању *три групе потреба*:

1. егзистенцијалне потребе;

⁸⁶ Ibidem

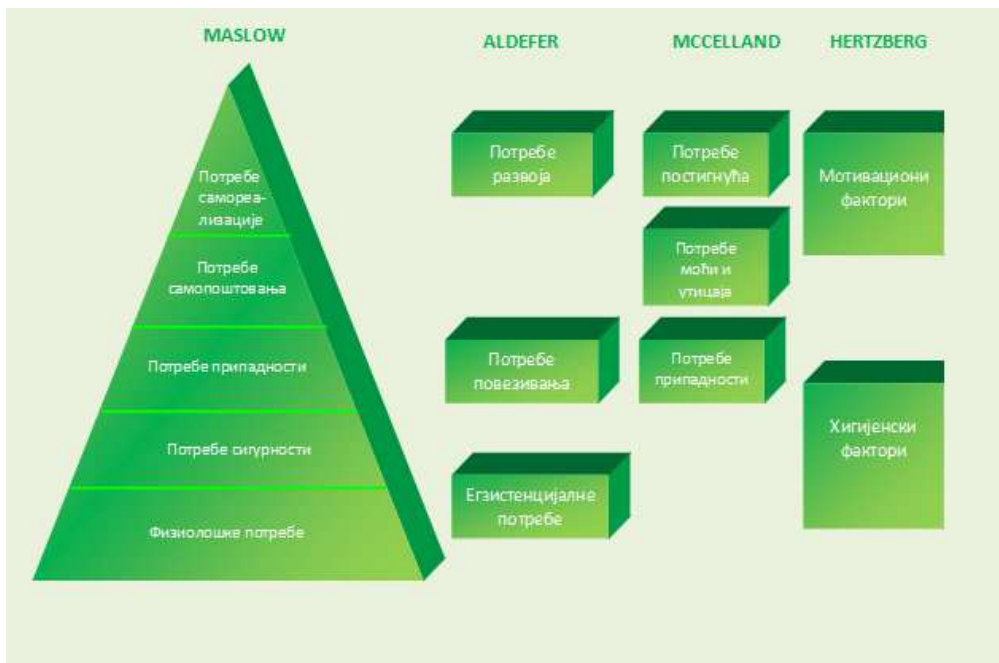
2. потребе за повезивањем, односно припадањем и
3. потребе за развојем.

Основна премиса ове теорије јесте да је могуће истовремено задовољити више потреба, али и да се оне не морају задовољавати хијерархијским редоследом. Ова теорија истиче фрустрационо-регресивну димензију, која је супротна Масловљевој хијерархијској. Наиме, она указује на промишљање о томе да фрустрација условљена немогућношћу задовољења потреба на једном нивоу, заправо, повећава жељу за задовољењем потреба на другом нивоу, при чему тај ниво може бити и нижи.

Дејвид Маклеланд (David McClelland) је творац теорије постигнућа, у чијој основи је тврдња да се људске потребе разликују код различитих култура. Он је идентификовао три примарне људске потребе:

1. потребе припадности (прихватања од других);
2. потребе за моћи и утицајем, контролом других и
3. потребе постигнућа, успеха, резултата.

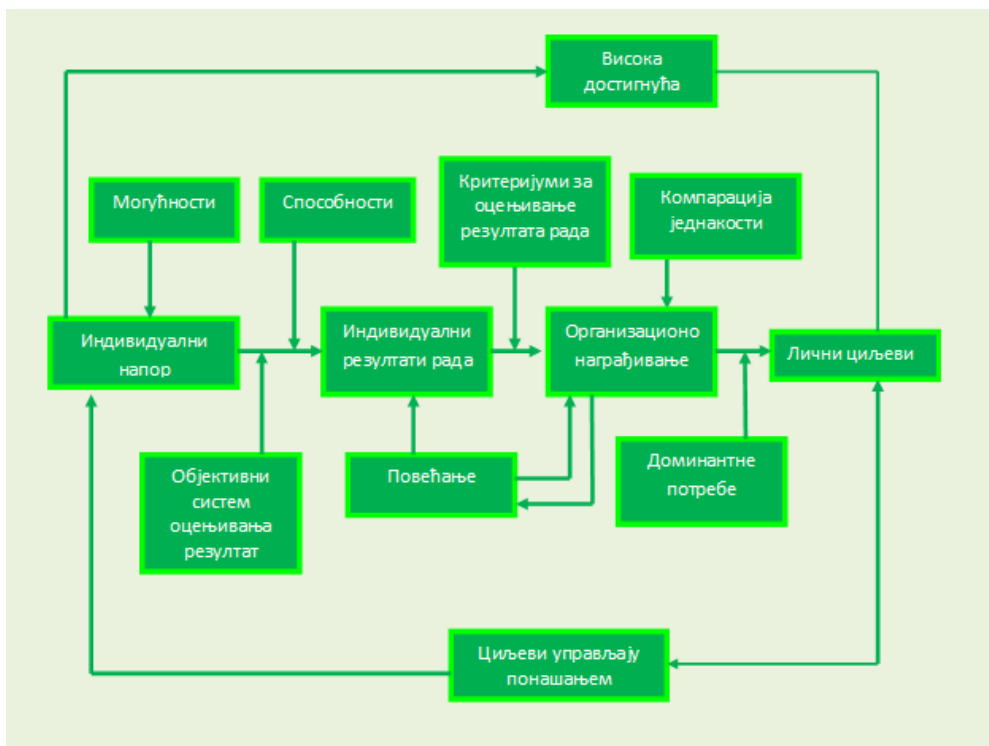
Узимајући у обзир наведене *мотивационе теорије*, на слици 1.12 дат је њихов упоредни приказ.



Слика 1.12. Поређење теорија мотивације

Теоретичари организационог понашања, без обзира на школу којој припадају, слажу се у томе да је мотивација итекако важан аспект успешности организације. Мотивација као сложен феномен, подразумева да менаџмент људских ресурса мора бити њен добар познавалац, како би подстакао интеракцију између запослених и окружења на начин на који запослени својим понашањем и деловањем доприносе остварењу стратегије организације, истовремено своја залагања и напор доживљавајући као задовољење индивидуалних потреба.

Међутим, тешко је ослонити се само на једну теорију, јер реалност врло често захтева пролагођавања комплексном скупу људских ресурса у организацији услед све веће различитости, спајања људи различите вере, потреба, расе, пола и едукације. Услед тога настао је интегративни модел који повезује више теорија мотивације.⁸⁷ (Слика 1.13)



Слика 1.13. Интегративни модел мотивације (Robbins, 2003)

⁸⁷ Robbins S., *Organizational Behaviour*, John Wiley and Sons, New York, 2003, p. 223.

На мотивацију људских ресурса утичу многи фактори. Увидом у поставке различитих аутора, издвојили смо и усагласили са нашим контекстуалним виђењем ове тематике, следеће факторе:

- *индивидуални фактори запослених* (перцепција, култура, ставови, очекивања, вредности, потребе, аспирације, жеље);
- *карактеристике посла* (вештине које посао захтева, занимљивост посла, степен овлашћења у послу, стимулација);
- *карактеристике радне организације* (радни услови, менаџери као сарадници);
- *шире друштвено окружење* (усвојене вредности, општи материјални стандарди).

„У теоријским разматрањима и истраживачким покушајима ове области уобичајена је подела фактора мотивације на материјалне и нематеријалне. Ово систематизовање мотиватора је базирано на циљевима (стимулаторима) који су присутни као маркантни атрибути тих односа. Из ове поделе као обухватање настаје она која факторе мотивације посматра као ‘репресивне и развојне’... У њој су садржана фундаментална филозофска питања односа слободe и нужности”.⁸⁸ Изостанак мотивације може водити ка радном *апсентизму*.⁸⁹

Радни однос. Радни однос подразумева однос између запосленог и организације, при чему је он регулисан законском регулативом. Улога државе је од великог значаја јер она детерминише ове односе. Законом се регулишу бројна питања везана за радни однос, од синдикалних организација, услова рада, празника, одмора итд. Законом о раду регулишу се радни односи и у јавним и у државним службама. Постоји низ подзаконских аката којима се ближе одређују права, обавезе и одговорности попут: правилника о раду, колективног уговора и уговора о раду.

⁸⁸ Михаиловић Д., Ристић С., *Тимски рад и радни апсентизам*, Београд, 2005, страна: 156

⁸⁹ „**Апсентизам** означава одређене ставове радника према раду. Он говори о отуђености радника и представља ‘тихи’ облик индустријског конфликта. Апсентизам представља симптом разних психолошких, организационих, интерперсоналних, здравствених и сличних проблема у радној организацији. Такође, можемо рећи да је апсентизам у ствари индикатор да нешто не ваља код задовољства радника послом, међуљудских односа, услова рада, итд.” Извор: Ibidem, страна: 193

Потписивањем уговора о раду заснива се радни однос. Запослени имају право да буду део синдикалних организација које чине формалну организацију насталу услед заједничких интереса запослених. Синдикат је независан у односу на послодавца и он штити социјалне, економске и професионалне интересе својих чланова, и то кроз колективно преговарање, као овлашћени заступник радника. Од става менаџмента према синдикату, увелико зависи и њихов однос. Колективни уговор уређује права, обавезе и одговорности настале из радног односа, с тим да може уређивати и друга важна питања везана за запослене и послодавца. Колективни уговор може бити у форми: општег, посебног и појединачног колективног уговора.

Здравствена и социјална заштита запослених. Менаџмент организације у обавези је да својим људским ресурсима обезбеди услове сигурне и здраве радне средине. Систем заштите чини скуп мера и поступака помоћу којих се остварује безбедност људских ресурса, отклањајући потенцијалне опасаности које би могле да угрозе живот и здравље људских ресурса у процесу рада. Сви запослени морају поштовати правила заштите на раду и понашати се у складу са њима. Мере заштите здравља и безбедности људских ресурса део су законске, али моралне обавезе менаџера. Усклађивање захтева посла са психофизичким способностима запослених важан је превентивни фактор заштите запослених. Оспособљавање радника спада у законску обавезу послодавца. Наравно, континуирана брига о сигурном радном окружењу, смањује ризике и опасности.

Напуштање организације. Напуштање организације може бити добровољно и невољно. Јавља се у случајевима раскида радног односа (вољом радника или одласком у пензију) и отпуштања (услед технолошког вишка, дисциплинских мера, осталих разлога). Било који разлог за напуштање организације потребно је озбиљно схватити јер може проузроковати низ проблема и непријатности. Да би се избегле тужбе, неопходно је поштовати нормативна правила радног односа. Свако незаконито и непримерено понашање организације према људским ресурсима (мобинг, отпуштање, верска и расна дискриминација итд.) подлеже примереној

судској процедури. Правилним управљањем људским ресурсима избећи ће се овакве непријатности. Рад запослених у државној служби и локалним самоуправама дефинисан је *Законом о државним службеницима* и *Законом о радним односима у државним органима*.

Дакле, неоспоран је значај стратегијског планирања управљања људским ресурсима у заштити животне средине, при чему се захтева озбиљан приступ и познавање стратегијског менаџмента и менаџмента управљања људским ресурсима. Стратегијски менаџмент, у суштини, има екстерну оријентацију, што подразумева интеракцију организације и њеног екстерног окружења. Локалне јединице самоуправе, такође, имају своје стратегије које су диференциране у зависности од културе, националности, религије, нивоа образовања становника, социјалних категорија и сл., и које дају својеврсну обојеност системском начину усмеравања људских ресурса ка будућности. Стратегијско планирање представља веома важан сегмент очувања животне средине сваке локалне самоуправе. Посматрајући Републику Србију и њене стратегијске планове, требало би да свака локална самоуправа послује узимајући у обзир: окружење које је у транзицији ка економији ЕУ; постојеће ресурсе и њихово ефикасно коришћење (обновљиви извори енергије, енергетска ефикасност), одрживу производњу и потрошњу, иновације за одрживи развој, образовање за одрживи развој, зелене јавне набавке; очекивања и циљеве посматране кроз јачање и подршку животној средини (инфраструктура за одрживи развој животне средине), установљавање дугорочног институционалног оквира за одрживи развој итд.

2.

ГЛАВА

ЉУДСКИ РЕСУРСИ У ЗАШТИТИ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА

ПОГЛАВЉА

- 2.1. Људски потенцијали у заштити животне средине ЈЛС
- 2.2. Законодавна и нормативна регулатива као подршка управљања људским ресурсима ЈЛС

2.1. Људски потенцијали у заштити животне средине ЈЛС

Менаџмент људских ресурса, у складу са основним принципима система заштите животне средине, представља један од релевантних изазова, везан за развојна опредељења економског, друштвеног и еколошког развоја локалне самоуправе. Људски ресурси су друштвено одговоран чинилац заштите животне средине од недопуштених одступања и, како такви, узданица њене одрживости.

Управљање људским ресурсима је, када је реч о животној средини, друштвено одговорно управљање са сврхом да се ублаже или потпуно елиминишу екстерналије животне средине и подржи успешно стварање одрживог развоја локалне самоуправе. Управо је то и разлог да се управљање људским ресурсима надгради едукативном димензијом, тј. димензијом која учи како да се рационално користе природни ресурси, смањи загађење, менаџмент-акцијама досегне ниво одрживости манипулације отпадом итд. Перформансе еколошке едукације људских ресурса трансформишу се у снагу новог квалитета економског, друштвеног и еколошког развоја локалне самоуправе.

„Основни циљеви друштвено–одговорног управљања људским ресурсима, посматраних у контексту одрживог развоја локалне самоуправе су: (1) **избор квалитетних људи** који ће успешно изнети захтеве: а) *стратегије одрживог развоја* (путем израде стратегијских планова и постављања стратегијских циљева); б) *секторских стратегија* (путем израде тактичких планова и постављања тактичких циљева); и, в) *специфичних директива* (путем израде оперативних планова и постављање оперативних мета); (2) **евалуација остварених учинака запослених и успостављање праве мере њихове вредности**; и, (3) **стварање организационе климе** која погодује оформљењу тимског приступа у раду који, потенцијално, може допринети подизању продуктивности рада и осигурати пуну меру сатисфакције интересних група”.⁹⁰

Управљање људским ресурсима у било ком виду друштвене организације представља сложен задатак, јер се готово увек постављају питања усклађености и

⁹⁰ *Национална стратегија Републике Србије за апроксимацију у области животне средине*, Поглавље 1 *Обим и методологија стратегије*, Београд, 2011, стране: 15–16; прилагођено

кохезије запослених, њиховог понашања, знања, креативности, воље са једне стране, и организације као система пословања који на одређени начин ограничава и спутава улогу и индивидуалност запослених, са друге стране. „Та питања интердисциплинарног карактера указују на сложен однос личности и организације. Тај однос има своју психолошку, социјалну и организациону димензију.”⁹¹ Људима је потребана организација као уређен систем у коме је јасна диференцијација радних задатака, у коме се преноси знање, постоји хијерархија и усклађеност управљања од локалног ка глобалном, односно планетарном очувању. Међутим, било да се крене од појединца као личности, преко организације, локалне самоуправе, националне државе ка глобалном окружењу, или обратно, намеће се потреба за синхронизованим деловањем ових елемената ради очувања и развоја животне средине. Развојне могућности управљања људским ресурсима у заштити животне средине огледају се у:

- *људским потенцијалима* (знању, способности, вештинама, култури, етици, друштвеној одговорности);
- *додатном еколошком образовању* (еколошка знања у оквиру наставних садржаја потребно је допунити неформалним еколошким образовањем, као и обуком запослених у локалним самоуправама);
- *друштвеној информисаности становништва* локалних самоуправа из области екологије;
- *развоју еколошке свести становништва.*

Управљање људским ресурсима у заштити животне средине локалне самоуправе, као полазну основу узима јасно дефинисано деловање „Агенде 21”, која се у литератури именује као „Програм 21. века” за одрживи развој и заштиту животне средине. Агенда 21 приказује деловање као скуп акција које су међузависне и које једино као такве могу подржати развој са крајњим циљем стабилног пословања, и то привредно, еколошки и друштвено. Она нуди уравнотеженост управљања различитих 40 сфера људских ресурса поделом на 9 група. У поједине од њих спадају и радници, невладине организације, жене, омладина, деца, локална самоуправа,

⁹¹ Михаиловић Д., Ристић С., *Opus citatum*, Београд, 2005, страна: 24

пољопривредници, свет индустрије итд. Утврђено је да је деловање наведених група кључ за развој и унапређење земље. У оквиру акција које се примењују на тему одрживог развоја на локалним нивоима, наводи се седам делова овог процеса. Посебан акценат стављен је на I део који, како се у Агенди 21 наводи, подразумева⁹²:

1. управљање радом и побољшање перформанси локалне самоуправе ка одрживом развоју;
2. увршћивање одрживости у рад локалне самоуправе (планове пројекте, планове, политичка опредељења и активности).

Управљање радом и људским ресурсима у заштити животне средине, допринело би ефикаснијем укључивању специјализованих људских ресурса који нису запослени у локалној управи, већ у предузећима, просвети, болницама и другим организацијама и институцијама, у процес очувања животне средине ЈЛС. Развојна могућност у управљању људским ресурсима у заштити животне средине огледа се и у додатном еколошком образовању не само запослених у локалној управи већ и становништва. Приказ мера еколошког образовања сагледан је, такође, кроз Агенду 21. У њој су обрађени најосновнији и најпроблематичнији процеси из области заштите животне средине. Поглавље 36 које је насловљено као „Унапређење образовања, обуке и друштвене свести”, дефинише три програмска подручја (дела), од којих свако има своје циљеве, активности и начин њиховог спровођења:

- А. преоријентација образовања у правцу одрживог развоја;
- Б. јачање јавне свести;
- В. унапређење усавршавања.

У одељку „А” јасно је дефинисано да се мора што пре достићи похвални ниво свести код становника. Каже се да „све земље треба да испоштују препоруке са конференције у Јомтиен-у и обезбеде реализацију донетих одлука. У том смислу треба припремати националне стратегије и акције”.⁹³

⁹² ТЕРРАС: „РЕЦ/ЈА 21: Концепт одрживог развоја и локална агенда 21”, 2005.

⁹³ УЗЗС РИО 2014: „Агенда 21 (Резиме)”, http://www.uzzs-rio.com/zakoni/agenda_21.pdf, страна: 97

Као што је претходно објашњено, у Србији је донета *Национална стратегија одрживог развоја*. Поставља се питање да ли се добро спроводи? Држава мора имати јасно уређене методе за едукацију становништва, од образовања у школама, студијских програма, укључивања удружења, невладиних организација итд. Предложено је да државе имају саветодавно национално тело из области екологије и да уз помоћ међународних организација јачају свест грађана. Локална самоуправа партиципира у образовању кроз учешће у школским одборима и кроз могућност додатних едукативних садржаја у виду организације додатног образовања. Међутим, можемо уочити да овакви програми нису уродили плодом, или у појединим мањим локалним управама уопште нису реализовани. Јачање јавне свести има за циљ да се унапреди широка јавна свест као суштински део општих образовних напора на унапређењу понашања, вредности и акција у циљу одрживог развоја. Важно је нагласити принцип преношења ауторитета, одговорности и контроле на локални ниво над активностима које се односе на изградњу еколошке свести становништва (Николић Н., Гајевић А., 2015).

Од значајне важности из одељка „Б” може се истаћи да је предодређено да Држава мора да поспешује задатке саветодавних тела која имају за циљ да „шире јавне информације о животној средини и развоју”⁹⁴, а систем УН би требало да јача контролу над активностима у образовању. Наводи се и да би државе требало да подржавају формирање образовних институција у апсолутно свим секторима који би имали за циљ јачање јавне свести становништва. Поред наведеног, дефинисана је и сарадња са медијима, употреба аудио-визуелних метода, информисање кроз туристичке активности у незагађеном абијенту, а све у циљу унапређења животне средине. Када говоримо о невладиним организацијама, према Агенди 21, оне су дужне да дефинишу, спроводе и унапређују програме подршке у које ће укључивати најмлађу популацију становништва „на бази одлука са Светског самита о деци”⁹⁵. У унапређењу усавршавања, као одељку „В” подглавља 3б, дефинисани су циљеви који обухватају јачање и унапређење програма стучне обуке из области животне средине.

⁹⁴ Ibidem, страна: 98

⁹⁵ Светски самит о деци одржан је први пут од 29. до 30. септембра 1990. године, скупом светских лидера у историји у Уједињеним нацијама у Њујорку.

Наводи се да је неопходно користити способну и адаптивну радну снагу, обезбедити предузетницима и произвођачима информисање о савременим технологијама које су базиране на принципима заштите животне средине и *know-how*.

Потребно је, такође, обезбедити могућност да се све идеје и разматрања о животној средини и еколошким проблемима интегришу и узму у обзир. Држава би требало да чини јачим програм из практичне еколошке обуке становништва. Евидентно је да је у самој Агенди јасно дефинисано шта би требало радити у циљу унапређења средине, али је очигледно да постоји проблем у спровођењу у дело истог и да таква примена није уродила плодом. Из свега приказаног, поставља се питање зашто се овако дефинисани циљеви не спроводе, узимајући у обзир да постоје прецизне активности, циљеви, задужења и програми. Проматрајући досадашње токове, активности и остварене резултате у оквиру усвојене Стратегије одрживог развоја, указује се потреба интензивније сарадње између цивилног и јавног сектора. Уколико би све остало на теоретским поставкама, или само на бирократији и декларативно, Србија се не би нашла само у проблему великог заостатка о бризи за животну средину у односу на ЕУ већ би последице тога могле имати трајни ресурсни губитак, повећање загађености и све већи јаз у односу на оно што пропагира глобална платформа заштите животне средине. Када говоримо о спровођењу стратегије заштите животне средине у Србији, карактеристичан је неутралан утицај. Већина становништва није укључена у имплементацију, систем није прилагођен у довољној мери да тај степен њиховог ангажовања битније повећа. На тај начин, оно што би могло да буде реализовано и брже и квалитетније, тавори на теоретским поставкама. Најбоље је започети активну сарадњу између цивилног и јавног сектора на нивоу локалне самоуправе. Имајући у виду да свака локална самоуправа има своје особености, културолошку обојеност у одређеном степену различиту од других самоуправа, то је свака од њих ближа људским ресурсима који живе и раде на тој територији од било које регионалне или националне организације. Имплементација стратегије одрживог развоја свакако зависи од те блискости, односно могућности локалне самоуправе да анимира и мотивише своје људске потенцијале. Све наведено може директно утицати на промену ситуације у којој се животна средина сада налази.

Оваква стратегија је изузетно добро осмишљена и дефинисана. Очигледно је да је проблем у њеној имплементацији услед већ наглашених особености сваке локалне самоуправе (Николић Н., Гајевић А., 2015).

Основна претпоставка успешне стратегије одрживог развоја и заштите животне средине локалне самоуправе требало би да буде правилно виђење позиције корисника животне средине и потреба које испољавају, односно познавање основних специфичности развоја претпостављене општине (локалне самоуправе). „Крајњи циљ је да се створи стратегија која ће покрити ове аспекте, тј. стратегија треба да постане *визија мапе коју трасира море путева до циља*. Поступак да се досегне пројектовани циљ јесте претходно установљаване рационалног односа између две релевантности: *прве*, која се односи на питање **шта** локална самоуправа, у контексту одрживог развоја жели да постане (што се постиже *стратегијским планирањем*) и, *друге*, која се односи на питање **како** локална самоуправа то да постигне (што се постиже дугорочним планирањем и операционализацијом).”⁹⁶ (Слика 2.1)

<p><i>Једино што стоји између човека и онога што он жели од живота често је само воља да покуша и вера да је то могуће постићи.</i> (Ричард М. Девос)</p> <p><i>Све што ум човеков може да замисли и поверује, може и да постигне.</i> (Наполеон Хил)</p>		ОФОРМЉЕНА СТРАТЕГИЈА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ <i>у контексту одрживог развоја и заштите животне средине</i>	
		ДОБРА <i>(јасна стратегија)</i>	ЛОША <i>(нејасна стратегија)</i>
ИМПЛЕМЕНТИРАНА СТРАТЕГИЈА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ <i>у контексту одрживог развоја и заштите животне средине</i>	ДОБРА <i>(ефикасна стратегија)</i>	УСПЕШНОСТ (1)	НЕУСПЕШНОСТ (прошлост) РЕЛАТИВНА УСПЕШНОСТ (будућност) (2)
	ЛОША <i>(неефикасна стратегија)</i>	РЕЛАТИВНА УСПЕШНОСТ (прошлост) НЕУСПЕШНОСТ (будућност) (3)	НЕУСПЕШНОСТ (4)

Слика 2.1. Матрица оформљења и имплементације стратегије локалне самоуправе у контексту одрживог развоја

⁹⁶ Зечевић М., Николић Н., *Opus citatum*, страна: 196 & Николић М., *Менаџмент трговине*, Београд, 2006, стране 174–177; прилагођено контекстуалном виђењу тематског садржаја датог поглавља (2.1)

Са представљене слике 2.1 могуће је извести неколико карактеристичних закључака.

Први закључак везује се за сазнање да само добро оформљена (формулисана) и имплементирана (примењена) стратегија резултира успехом у контексту одрживог развоја и заштите животне средине локалне самоуправе. (*Први* квадрант). Стратегија одрживог развоја и заштите животне средине свих локалних самоуправа Републике Србије мора да је безусловно усмерена ка досезању позиције коју *емитује* садржинска основа првог квадранта.

Други закључак везује се за сазнање да лоше оформљена (формулисана) и имплементирана (примењена) стратегија резултира неуспехом у контексту одрживог развоја и заштите животне средине локалне самоуправе. (*Четврти* квадрант)

Трећи закључак везује се за сазнање да лоше оформљена (формулисана), а добро имплементирана (примењена) стратегија резултира *релативним успехом у будућности* (стање позиционирано као **рулет**), у контексту одрживог развоја и заштите животне локалне самоуправе. (*Други* квадрант)

Четврти закључак везује се за сазнање да добро оформљена (формулисана), а лоше имплементирана (примењена) стратегија резултира *неуспехом у будућности* (стање позиционирано као **незгода**), у контексту одрживог развоја и заштите животне средине локалне самоуправе. (*Трећи* квадрант)

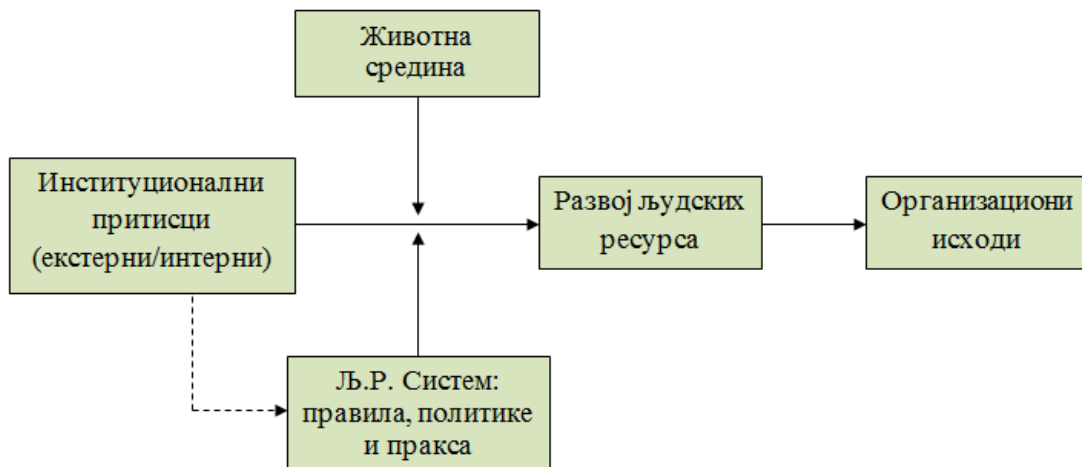
У датом контексту потребно је указати и на Макинслијев (McKinsey) Концепт „7С” који дефинише седам варијабли које су међусобно повезане и од којих зависи имплементација стратегије. Дакле, ове варијабле требало би размотрити пре одабира стратегије, јер су евидентне разлике у структури, системима, стилу, особљу, вештинама и заједничким вредностима становништва, како по регионима, тако и по појединим локалним самоуправама. Из тог разлога Агенда 21 није остварила очекиване резултате у Србији. Људски ресурси у имплементацији дефинисане стратегије заузимају значајно место. Имплементација стратегије увелико зависи од њих и њихових знања, вештина, иновација, али и заједничких вредности. Добро дефинисана глобална и национална стратегија може остварити неуспех лошом имплементацијом на локалном нивоу. Управо те специфичности локалних

самоуправа утичу на начин и степен индоктринације стратегије. Тако би међулокалне различитости и специфичности могли сврстати у ограничавајуће факторе управљања људским ресурсима у заштити животне средине. То намеће промишљање о значају схватања да глобална стратегија о заштити животне средине мора да започне имплементацију на локалним нивоима, како би збирни позитиван ефекат на глобалном нивоу био већи. Сарадња државних органа, становништва, невладиних организација кроз јачање приватно-јавног партнерства (PPP – *Public Private Partnership*), услов је успешне стратешке имплементације. На том пољу се последњих година дешавају помаци, али они нису системски и нестају истом брзином којом су и настали. Дакле, све је привремено и повремено, а без континуитета немогуће је успешно реализовати планирану стратегију (Николић Н., Гајевић А., 2015).

У планирању процесних активности и успешном остварењу концепције одрживог развоја и система заштите животне средине, било да се ради о компоненти концепције која покрива економску развојну сферу, или о компоненти која покрива друштвену развојну сферу, или о оној која покрива еколошку развојну сферу – управљање људским ресурсима мора да преузме улогу стратегијског партнера, тј. да на основу стратегијског плана формулише одговарајућу развојну стратегију која ће исходити високовредне организационе перформансе ЈЛС.⁹⁷

Интеракцијски однос ЈЛС и животне средине огледа се, поред уобичајених притисака окружења, и у утицају животне средине на развој људских ресурса, а тиме индиректно и на организационе исходе. Слика 2.2 илуструје узроке и последице (јавног/институционалног) управљања људским ресурсима.

⁹⁷ Dessler G., *Основни менаџмента људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2007, страна: 11; прилагођено



Слика 2.2. Узроци и последице (јавног) управљања људским ресурсима: визуелна мапа (модификовано према: Hans-Jürgen Bruns, 2014)⁹⁸

Постојање јасно дефинисаног стратегијског концепта ЈЛС, неопходан је услов локалног развоја. Правне регулативе могу допринети бољој имплементацији националне стратегије и на државном и на локалном нивоу, тако да одређени закони имају важну регулаторну улогу. Поред добре воље да регулаторно законодавство схватимо као предност и гарант будућег развоја, постоји основана сумња да у Републици Србији још не постоје услови за примену донесеног нормативног концепта када је реч о „људском капиталу” у функцији еколошке политике. Поставља се питање да ли је то последица транзиције или дугогодишње тежиште на економским циљевима испред свега, које се најпре мора искоренити у свести нације како би еколошки концепт постао вољни концепт људских потенцијала.

Србија је усвојила Националну стратегију о одрживом развоју, укључујући сетове закона који се односе на сигурну економију, социјалну правду и заштиту животне средине. Сада је усвојену стратегију потребно имплементирати. То није лак посао, јер колико год темељно и добро били одрађени претходни кораци стратегијског процеса, од анализе окружења, дефинисања визије, мисије и циљева,

⁹⁸ Bruns, H-J, HR development in local government: how and why does HR strategy metter in organiyational change and development?, Business Research 2014. 7:1-49.

преко формулисања стратегије, све може изгубити смисао уколико изостане адекватна имплементација. Да би она била примењива и остварива у реалном окружењу, не смемо затварати очи пред ограничењима, пропустима и застојима који су евидентни.

2.2. Законодавна и нормативна регулатива као подршка управљања људским ресурсима ЈЛС

Стратегија Републике Србије, као стратегија националне државе, у значајној мери одређује стратегију локалне јединице самоуправе. Постизање циљева везаних за управљање људским ресурсима у заштити животне средине ЈЛС бива ограничено законском регулативом везаном за људске ресурсе, са једне стране, и законском регулативом везаном за заштиту животне средине, са друге стране. Из тог разлога, ради што бољег разумевања, неопходно је познавати нормативну регулативу из ових области и националне стратегије Републике Србије, које су неизоставан сегмент ове тематике са посебним акцентом на: *Националну стратегију одрживог развоја; Националну стратегију запошљавања 2020; Стратегију развоја образовања у Србији до 2020. године; Закон о државним службеницима; Закон о заштити животне средине и Закон о локалној самоуправи.*

Национална стратегија одрживог развоја у складу је са тежњама Републике Србије ка уласку у Европску унију. Интегративни процес подразумева усклађивање националних стратегија са стратегијама ЕУ, и то спровођењем неопходних реформи унапређења. Стратегија одрживог развоја ЕУ усвојена је 2001. године и обновљена 2006. године. Савет Европе је усвојио марта 2000. године Лисабонску стратегију, која је дефинисала циљеве ЕУ до 2010. године. Овом стратегијом дефинисано је да ЕУ „постане најконкурентнија и најдинамичнија привреда на свету, заснована на знању, способна да оствари одрживи економски раст са већим бројем и квалитетнијим радним местима и јачом социјалном кохезијом”.⁹⁹ Суштина Лисабонске стратегије била је у унапређењу знања и развоју. Она није донела очекиване резултате, добрим делом услед лоше имплементације. Поред разлике у националним државама–чланицама, као значајан пропуст у имплементацији стручњаци истичу непостојање

⁹⁹ European Council, Presidency conclusions, Lisbon, 23–24 March, 2000, интернет: http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm. Опширније видети детаљне информације о целом Лисабонском процесу на сајту: http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_2009/

правно обавезујуће снаге. Резултати ове стратегије бољи су у области раста и запошљавања, док су на пољу истраживања и развоја лошији од очекиваних. Узрок лоших резултата добрим делом условљен је и светском економском кризом, која 2008. године у великој мери утицала на привреду ЕУ. Последице ове кризе одразиле су се и на пољу запошљавања. Велики број запослених (милиони грађана) остао је без посла. Имајући у виду да последице кризе могу трајати знатно дуже од ње саме, требало је донети нову стратегију као дугорочну меру, која ће осигурати бољу будућност и обезбедити одрживи развој. Нови стратегијски документ *Европа 2020*, настао је како би се постигли циљеви од 2010. до 2020. године.

Стратегија Европске уније, *Европа 2020*, управо представља визију како обезбедити нова и сигурна радна места и бољи живот за грађане. *Стратегија Европа 2020* има за циљ економски развој ЕУ заснован на знању, уз очување животне средине, висок ниво запослености, продуктивности и социјалне кохезије. Поред централног нивоа власти, веома велику улогу у постизању дефинисаних циљева стратегије ЕУ 2020 имају и регионалне и локалне власти. Стога је веома важно да сви нивои власти буду свесни потребе за ефикасним спровођењем стратегије *Европа 2020* на терену како би се постигао свеобухватни и одрживи економски раст и да сваки ниво власти има своју улогу у спровођењу неопходних промена.¹⁰⁰

Стратегија Европа 2020 предвиђа десет интегрисаних смерница стратегије:

1. обезбеђивање квалитета и одрживости јавних финансија;
2. решавање макроекономских дебаланса;
3. смањивање дебаланса диспропорција у еврозони;
4. оптимизовање подршке за истраживање и развој и иновације, јачање троугла знања и ослобађање потенцијала дигиталне економије;
5. побољшање ефикасности ресурса и смањења емисије гасова стаклене баште;
6. побољшање пословног и потрошачког окружења и модернизација индустријске базе;

¹⁰⁰ Фонд за отворено друштво Србије, *Водич кроз Стратегију Европа 2020*, Београд, страна: 8

7. повећање партиципације – учешћа на тржишту рада и смањење структурне незапослености – (услед раскорака између понуде и потражње);
8. развијање квалификоване радне снаге одговарајући на потребе тржишта рада, унапређење квалитета посла и целоживотно учење;
9. побољшање перформанси система образовања и обуке на свим нивоима и повећање учешћа у високом образовању и
10. промовисање социјалне инклузије и борбе против сиромаштва.

Међу овим смерница налазе се, за тематско подручје нашег истраживања и смернице као што су образовање, животна средина и радна снага, односно људски ресурси.

„Земље чланице су задужене за израду својих програма стабилности и конвергенције, као и националних реформских програма, затим за остваривање политика везаних за Стратегију на регионалном и локалном нивоу.”¹⁰¹ (Табела 2.2)

¹⁰¹ Фонд за отворено друштво Србије, *Водич кроз Стратегију Европа 2020*, Београд, страна: 24

Табела 2.1. Подела задатака националних држава чланица ЕУ у односу на регионалне и локалне органе власти

ПРЕГЛЕД ЗАДУЖЕЊА	
ЗЕМЉЕ ЧЛАНИЦЕ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ	
Државни органи	<ul style="list-style-type: none">* Презентовање програма стабилности и конвергенције институцијама ЕУ пре усвајања на националном нивоу.* Израда националних програма на основу којих се прати постизање националних циљева стратегије (подстицај раста кроз улагања у образовање, инстраживања, иновације и енергетску ефикасност).
Регионални и локални органи власти	<ul style="list-style-type: none">* Будући да су у многим земљама Европске уније регионални и локални органи власти надлежни за политике у области образовања и обуке, предузетништва, тржишта рада или инфраструктуре, веома је важно да постоји континуирана сарадња и дијалог свих нивоа власти у питањима која су кључна за постизање циљева Стратегије.

Република Србија требало би да усагласи своје задатке и активности у складу са предоченим јер, узимајући у обзир опредељење Републике Србије ка европској интеграцији, стратегија Европа 2020 могла би бити **значајан путоказ локалног и регионалног развоја**.

Национална стратегија одрживог развоја РС усклађена је са *Националним миленијумским циљевима развоја* у Републици Србији, и са *Миленијумским циљевима*

развоја Уједињених нација. Ова стратегија је, такође, усаглашена и усклађена са стратегијама које су значајне за постављење хипотезе у овој дисертацији, како је и истакнуто у Националној стратегији одрживог развоја Републике Србије:

- националном стратегијом запошљавања за период од 2005. до 2010. године (усвојила Влада 2005);
- стратегијом локалног одрживог развоја (усвојена на Генералној скупштини Сталне конференције градова и општина децембра 2005);
- националном стратегијом управљања отпадом, са програмом приближавања ЕУ (усвојила Влада јуна 2003);
- стратегијом развоја стручног образовања у Републици Србији („Службени гласник РС”, број 1/07);
- стратегијом развоја образовања одраслих у Републици Србији („Службени гласник РС”, број 1/07); – Стратегијом регионалног развоја Републике Србије за период од 2007. до 2012. године („Службени гласник РС”, број 21/07);
- националним планом акције за децу (усвојила Влада 2004).

Важно је напоменути да су у програмима заштите животне средине дефинисани општи, краткорочни (2007–2011), континуирани (2007–2016) и средњорочни (2012–2016) циљеви политике заштите животне средине и инструменти за достизање постављених циљева.¹⁰²

Усвајањем ове стратегије усвојен је сет принципа који су директно везани за ову тематику:

1. **„међугенерациска солидарност и солидарност унутар генерације.** Задовољити потребе садашњих генерација без угрожавања права будућих да задовоље своје потребе. Солидарност унутар генерације постићи демократски усаглашеном расподелом расположивог природног и створеног капитала, на начин који обезбеђује основне људске потребе за све друштвене групе;

¹⁰² *Национална стратегија одрживог развоја Републике Србије*, Београд, страна: 11

2. **отворено и демократско друштво – учешће грађана у одлучивању.** Гарантовати грађанска права, обезбедити приступ информацијама и осигурати доступност правде. Обезбедити одговарајуће консултације и учешће грађана у доношењу одлука. Бранити стабилност демократских институција на основама мира, безбедности и слободе;
3. **знање као носилац развоја.** Промовисати просперитетну, иновативну, конкурентну и еколошки ефикасну економију засновану на знању, која обезбеђује висок стандард живота и пуну и висококвалитетну запосленост. Промовисати образовање и развијање јавне свести о одрживом развоју;
4. **укљученост у друштвене процесе.** Промовисати пуну интеграцију грађана у друштво, подстицати једнаке могућности за свакога, промовисањем људских права, посебно родне равноправности, борбом против свих облика дискриминације, афирмативним мерама за маргинализоване групе и смањењем сиромаштва. Разлике и поларизацију међу члановима друштва требало би сводити на најмању могућу меру и стално се борити против социјалне искључености и сиромаштва;
5. **интегрисање питања животне средине у остале секторске политике.** Промовисати интеграцију економских, социјалних и еколошких приступа и анализа, те подржати коришћење инструмената као што је стратешка процена животне средине. Подстицати социјални дијалог, друштвеноодговорно пословање и јавно–приватно партнерство;
6. **принцип предострожности.** Захтевати очување природне равнотеже у околностима када нема поузданих информација о одређеном проблему. Свака активност мора бити планирана и спроведена на начин на који ће да проузрокује најмању могућу промену у животној средини. У случају могућих и значајних утицаја на животну средину, предузимати превентивне активности, особито у ситуацијама угрожавања добробити људи и животиња;

7. **принцип загађивач/корисник плаћа, укључење трошкова везаних за животну средину у цену производа.** Интернализovati трошкове везане за животну средину, односно укључити трошкове уништавања животне средине у економске трошкове загађивача/корисника, применом принципа *загађивач/корисник плаћа*. На тај начин се постиже покривање пуне економске цене у коју улазе трошкови производње, употребе и одлагања производа у току читавог његовог животног циклуса;
8. **одржива производња и потрошња.** Поштовати уравнотежене односе у експлоатацији природних ресурса и обезбедити висок ниво заштите и побољшања квалитета животне средине. Смањити загађење животне средине и промовисати одрживу потрошњу и производњу, тако да економски раст не узрокује пропорционални пораст деградације животне средине.”¹⁰³

Имплементација националних стратегија може бити праћена мерама које су правно обавезујуће. Управљање људским ресурсима у животној средини одређено је **Законом о заштити животне средине** („Службени гласник РС”, број 135/04, 36/09, 36/09, 72/09). Предмет овог закона јесте „интегрални систем заштите животне средине којим се обезбеђује остваривање права човека на живот и развој у здравој животној средини и уравнотежен однос привредног развоја и животне средине у Републици Србији.” Систем заштите животне средине регулисан је на следећи начин:

- одрживо управљање, очување природне равнотеже, целovitости, разноврсности и квалитета природних вредности и услова за опстанак свих живих бића (чл. 2 „Службени гласник РС”, број 135/04, 36/09, 36/09, 72/09);
- спречавање, контрола, смањивање и санација свих облика загађивања животне средине (чл. 2 „Службени гласник РС”, број 135/04, 36/09, 36/09, 72/09).

¹⁰³ Ibidem

Важан сегмент овог закона је део који се бави обавезама локалних јединица самоуправе, као и планирањем људских ресурса:

- У остваривању система заштите животне средине Република Србија, аутономна покрајина, јединица локалне самоуправе, правна и физичка лица, одговорна су за сваку активност којом мењају или могу променити стање и услове у животној средини, односно за непредузимање мера заштите животне средине, у складу са законом (чл. 5 „Службени гласник РС”, број 135/04, 36/09, 36/09, 72/09);
- Аутономна покрајина и јединица локалне самоуправе, у оквиру надлежности утврђених овим и посебним законом, доносе своје планове и програме управљања природним ресурсима и добрима, у складу са стратешким документима из члана 12. овог закона и својим специфичностима.
Две или више јединица локалне самоуправе могу донети заједничке програме из става 1. овог члана (чл. 13 „Службени гласник РС”, број 135/04, 36/09, 36/09, 72/09);
- Аутономна покрајина и јединица локалне самоуправе доносе програм заштите животне средине на својој територији, односно локалне акционе и санационе планове, у складу са Националним програмом и плановима из чл. 65. и 66. овог закона и својим интересима и специфичностима.
Две или више јединица локалне самоуправе доносе заједнички програм заштите животне средине ради смањења негативних утицаја на животну средину или из разлога економичности (заједничко управљање отпадом, отпадним водама и сл.), (чл. 68 „Службени гласник РС”, број 135/04, 36/09, 36/09, 72/09).

Национални програм заштите животне средине израђује се за период од најмање десет година. То је прописано Законом о заштити животне средине. Овај програм је у складу са усвојеним Националним програмом за интеграцију Републике Србије у Европску унију (скраћено: НПИ).

Реализација овог програма врши се изработом Акционог плана који доноси Влада за период од пет година. Национални програм заштите животне средине садржи:

- „опис и оцену стања животне средине;
- основне циљеве и критеријуме за спровођење заштите животне средине у целини, по областима и просторним целинама са приоритетним мерама заштите;
- услове за примену најповољнијих привредних, техничких, технолошких, економских и других мера за одрживи развој и управљање заштитом животне средине;
- дугорочне и краткорочне мере за спречавање, ублажавање и контролу загађивања; носиоце, начин и динамику реализације;
- средства за реализацију. ”¹⁰⁴

Национална стратегија запошљавања 2020. („Службени гласник РС”, број 55/05, 71/05, 101/07, 65/08 и 16/11), јасно дефинише циљеве и предочава тренутну ситуацију у Републици Србији која је погођена светском економском кризом, што се одразило и на повећање стопе незапослености. У националној стратегији запошљавања каже се: „Сложена ситуација и неповољни индикатори на тржишту рада, неусклађеност понуде и тражње на тржишту рада и неусклађеност система квалификација и стручног образовања са ЕУ, представљају изазове с којим ће се Република Србија суочавати и у наредном периоду. Образовни изазов тесно је повезан са демографским изазовом. У условима када се очекује знатно смањење радне снаге, истовремено се очекује и да тај смањени број оствари амбициозну стопу раста БДП од 5,8% просечно годишње, што би у наредној деценији довело до

¹⁰⁴ Национални програм заштите животне средине Републике Србије, 2010.

отварања преко 400.000 нових радних места. Све ово намеће потребу да се квалитет расположивог људског капитала и његова искоришћеност битно унапреди и то изнад побољшања до кога ће доћи простом сменом генерација.”¹⁰⁵ Дакле, уложени напори ће бити у функцији побољшања квалитета људских ресурса, додатним образовањем, обуком и тренингом, мотивацијом итд. Имајући у виду да управљање људским ресурсима у заштити животне средине врши локална јединица самоуправе, то се овом стратегијом ближе дефинише њихов статус у процесу запошљавања:

„У оквиру Министарства економије и регионалног развоја, Сектор за запошљавање бави се пословима запошљавања. С обзиром на спроведену рационализацију броја запослених у органима државне управе, намеће се потреба да ограничен број запослених у овом сектору има веће знање и вештине неопходне за обављање свих послова... Започело се са обукама локалне самоуправе. Циљ обука је да се представници локалних самоуправа и чланови локалних савета за запошљавање, који учествују у креирању локалне политике запошљавања, информишу и стекну знања потребна за израду локалног акционог плана запошљавања.”¹⁰⁶

Издајамо најважније делове *Националне стратегије запошљавања* који су од интереса за управљање људским ресурсима у заштити животне средине онако како су класификоване у стратегији.

Унапређење људског капитала и веће социјално укључивање

„Од суштинског значаја за стратегију и политику запошљавања су развој и унапређење људског капитала. Подизање квалитета радне снаге кроз образовање и обуке и социјално укључивање појединаца и група које се налазе у стању социјалне искључености, допринеће економском и социјалном развоју Републике Србије. Суштина образовне политике у наредном периоду требало би да се огледа у реформи образовног система, која подразумева реформу образовних закона, реформу наставних планова и програма, изградњу институција, професионалну обуку

¹⁰⁵ *Национална стратегија запошљавања*, „Службени гласник РС”, број 55/05, 71/05, 101/07, 65/08 и 16/11, Београд, страна 19

¹⁰⁶ *Ibidem*, страна: 21

наставника и директора образовних институција, а затим, и медијску кампању ради боље информисаности јавности о образовној реформи. Целокупна политика образовања требало би да се заснива на стварним и реалним потребама тржишта рада и у правцу предузимања свих неопходних корака како би се спречило рано напуштање школе. Због значаја развоја система образовања, веома је важно успоставити сарадњу и координацију релевантних актера, како би се на одговарајући начин управљало образовањем, учили недостаци који доводе до неусклађености понуде и потражње и разлика на тржиштима рада. Сарадња и координација важне су и за успостављање система финансирања развоја, контроле и управљања институцијама и програмима образовања и обуке.” („Службени гласник РС”, број 55/05, 71/05, 101/07, 65/08 и 16/11, стране: 24, 33, 35).

Развој регионалних и локалних политика запошљавања

„Локална самоуправа у наредном периоду добија нову улогу и одговорност која подразумева не само имплементацију националне политике запошљавања већ и креирање локалне политике запошљавања која ће уважавати све карактеристике и специфичности локалног окружења.” („Службени гласник РС”, број 55/05, 71/05, 101/07, 65/08 и 16/11, стране: 24, 33, 35).

Унапређење квалитета људског капитала

„Мере и активности требало би да буду усмерене на подстицање професионалног развоја радника, кроз развој система каријерног вођења и саветовања, као и на смањивање неусклађености понуде и тражње на тржишту рада, односно неусклађености света рада и образовања. Процес образовања и учења требало би усмерити у правцу исхода учења, односно применљивости стечених компетенција и повећању конкурентности на тржишту рада.” („Службени гласник РС”, број 55/05, 71/05, 101/07, 65/08 и 16/11, стране: 24, 33, 35).

Повећање компетенција незапослених лица стицањем знања и вештина кроз успостављање система кратких обука

„У сарадњи са послодавцима вршиће се испитивање и сагледавање образовних потреба послодавца, како би се дефинисали програми и одређивале

циљне групе лица, које ће похађати конкретне обуке за конкретна радна места.” („Службени гласник РС”, број 55/05, 71/05, 101/07, 65/08 и 16/11, стране: 24, 33, 35).

Запошљавање у локалним јединицама самоуправе до 2006. године било је регулисано Законом о радним односима у државним органима („Службени гласник РС”, број 83/2005).

Ступањем на снагу *Закона о државним службеницима* („Службени гласник РС”, број 79/2005), Закон о радним односима у државним органима престао је да се примењује на радне односе у државним органима. Овим законом јасно су дефинисана начела деловања државних службеника, оцењивање и напредовање, стручно усавршавање и оспособљавање, као и додатно образовање, одговорност државних службеника, уређење кадровског система итд. Истраживање спроведено са циљем добијања резултата о правој слици радног статуса запослених у локалној самоуправи, које је спровело Министарство за државну управу и локалну самоуправу, указује на недостатке који су најизраженији код *планирања људских ресурса, затим поступка запошљавања, распореду службеника, оцени перформанси запослених, компензацији за посао и напредовању*. У извештају истраживања наведено је да је непостојање адекватне концепције запошљавања у локалној самоуправи условило недостатак квалификованог, оспособљеног и довољно стручног особља:

„Најочигледнији проблем који смо уочили у реалној пракси јесте константан раст броја запослених у локалној самоуправи. Запањујуће разлике у броју запослених не могу се оправдати стварним разликама у броју становника и величини територија, нити разликама у количини рада и административних услуга које свака општина пружа. Штавише, истраживање спроведено у овој области није указало на постојање емпиријских доказа да је повећани број запослених у извесним јединицама локалне самоуправе на било који начин допринео побољшању учинка њихових служби – осигурање бољег квалитета услуга грађанима и правним лицима. Штавише, прекомерна запосленост у неким јединицама локалне самоуправе довела је до сталних притисака на општински и национални буџет, што значи да су, уместо да буду коришћена за опште добро, буџетска средства трошена на неделотворну и

преувеличану локалну администрацију. Прво питање које се поставља на темељу посматрања праксе примене постојећих одредаба односи се на поступке и критеријуме који се примењују приликом закључивања уговора о запослењу. Сходно постојећим одредбама, радници могу бити запослени на основу јавног конкурса, или преузимањем из државних органа или других јединица локалне самоуправе”.¹⁰⁷

Због тога је нужно посветити значајну пажњу не само запошљавању квалификованих стручњака већ обавезној професионалној обуци, која је без икакве сумње важна одлика сваке модерне и добро развијене државне управе. Еколошка обука побољшала би учинак и како појединачних запослених, тако и целокупне локалне управе у заштити животне средине. Процес обуке морао би бити део стратешког плана локалне самоуправе. Нови однос према животној средини, као и преображај духа савремене сфере рада, постаје не само императив локалне самоуправе већ и планетарни императив. Комитет министара Савета Европе 2008, усвојио је **Европску стратегију за иновацију и добро управљање на локалном нивоу** у којој се истиче потреба за обезбеђењем професионалне стручности локалних државних службеника како би се њихова стручност непрекидно одржавала и уздизала са циљем побољшања резултата њиховог рада и успешности, а све укупно ради постизања бољих коначних резултата.

Закон о локалној самоуправи („Службени гласник РС”, број 129/2007 и 83/2014), такође је важан када говоримо о управљању људским ресурсима у заштити животне средине на нивоу локалне самоуправе. Како је наведено у Закону, њиме се уређују јединице локалне самоуправе, критеријуми за њихово оснивање, надлежности, органи, надзор над њиховим актима и радом, заштита локалне самоуправе и друга питања од значаја за остваривање права и дужности јединица локалне самоуправе. Одређени чланови овог Закона веома су важни за заштиту животне средине и управљање људским ресурсима у складу са њом:

¹⁰⁷ Истраживање и студија која је из њега проистекла под називом „Локална самоуправа у Србији – стање и потенцијали” реализовано је у оквиру пројекта УНДП и Министарства за државну управу и локалну самоуправу под називом „Подршка стратегији реформе државне управе у Србији – Фаза 2”. (Приручник за управљање људским ресурсима, Београд, 2012)

- Статутом општине може се предвидети да се у општинској управи постављају помоћници председника општине за поједине области (економски развој, урбанизам, примарна здравствена заштита, заштита животне средине, пољопривреда и др.). Помоћници председника општине покрећу иницијативе, предлажу пројекте и сачињавају мишљења у вези са питањима која су од значаја за развој у областима за које су постављени и врше друге послове утврђене актом о организацији општинске управе (чл. 58, „Службени гласник РС”, број 129/2007 и 83/2014);
- Грађани путем грађанске иницијативе предлажу скупштини јединице локалне самоуправе доношење акта којим ће се уредити одређено питање из надлежности јединице локалне самоуправе, промену статута или других аката и расписивање референдума у складу са законом и статутом. Статутом јединице локалне самоуправе утврђује се број потписа грађана потребан за пуноважно покретање грађанске иницијативе, који не може да буде мањи од 5% бирача (чл. 68, „Службени гласник РС”, број 129/2007 и 83/2014);
- Ради унапређења развоја локалне самоуправе, њене заштите и остваривања заједничких интереса, јединице локалне самоуправе могу оснивати своје асоцијације. Асоцијације јединица локалне самоуправе заступају интересе свог чланства пред државним органима, а посебно у поступку доношења закона и других аката од значаја за заштиту, унапређење и финансирање локалне самоуправе, као и других прописа од значаја за остваривање послова јединице локалне самоуправе. На оснивање и рад асоцијација јединица локалне самоуправе примењују се одредбе закона којим се уређује оснивање и рад удружења (чл. 89, „Службени гласник РС”, број 129/2007 и 83/2014).

Стратегија развоја образовања у Србији до 2020. године. Стратегија развоја образовања у Србији до 2020. године („Службени гласник РС”, број 107/2012) има циљ да унапреди образовање у Србији у складу са потребама нације које су засноване на знању, трансферу иновација, уз чување и неговање културног наслеђа и

идентитета, и услов да друштво, науку, привреду и образовање као своја укупна стремљења приближи ЕУ. Оно што представља суштину и значај за управљање људским ресурсима у заштити животне средине, исказано је у овој стратегији на следећи начин.

„Образовни систем преузима улогу кључног развојног фактора јер је квалитетно образована популација Србије прави ресурс како за ваљано коришћење природних и других наслеђених ресурса Србије, тако и за развој нових, пре свега оних који ће се заснивати на напретку науке.

Депопулациони трендови који ће карактерисати сагледиву будућност Србије упућују на налаз да се развој Србије не може заснивати на бројчаном повећању људских ресурса (радно способне популације), већ искључиво на подизању стваралачких и производних квалитета ових ресурса, што је искључиви задатак система образовања. Тим пре, јер се за догледно време очекује наставак, у већој или мањој мери, емиграције квалитетне радне популације из Србије, док се уопште не може рачунати на значајну имиграцију овакве популације ка Србији.

Веома велике неуједначености нивоа развијености региона у Србији и висока незапосленост не могу се брже и значајније смањивати привредом која је технолошки застарела, заснована на ниже квалификованој радној снази и са малом новоствореном вредношћу. Решавање ових проблема Србије је изводљиво, посебно на дужи рок, искључиво преко технолошке модернизације производње, више иновацијама производа него иновацијама процеса и развојем новонастајућих производних сектора. Почетни услов за овакав смер даљег привредног и другог развоја је радикално подизање нивоа образовања целокупне популације у Србији.

Да би се нашла најбоља стратегија развоја система образовања, у складу са напред наведеним основама, овај систем мора постати отворен према свим другим системима у Србији. То значи да и стратегија развоја система образовања треба да је оријентисана и фокусирана на његову спољашност, уместо традиционалних тежњи да буде аутономан у односу

на остале системе, у ком случају се и стратегија његовог развоја бави његовим унутрашњим потребама наместо улогом коју има у спољњем свету.”¹⁰⁸

Веома важан сегмент ове стратегије који се тиче учешћа и утицаја локалних самоуправа на образовни процес и управљање установама, дефинисан је у делу – *Заједнички оквир развоја предуниверзитетског образовања и васпитања*, у коме се дефинише да се у даљем развоју органа управљања примењују одређене мере и под тачком 3. наводи: „Јачање улоге органа управљања у успостављању двосмерних веза васпитно–образовних установа и локалне средине и родитеља. Ово би морала бити основна функција органа управљања у циљу унапређивања васпитања и образовања деце из дате локалне средине.”¹⁰⁹

¹⁰⁸ *Стратегија развоја образовања у Србији до 2020. године*, Министарство просвете и науке, Београд, стране: 9–10

¹⁰⁹ *Стратегија развоја образовања у Србији до 2020. године*, Министарство просвете и науке, Београд, страна: 34

3.

ГЛАВА

ЕКОЛОШКО ОБРАЗОВАЊЕ И РАЗВОЈ У СЛУЖБИ МЉР

ПОГЛАВЉА

- 3.1. Развој индивидуалне и колективне еколошке свести
- 3.2. Савремена еколошко-образовна оријентација у служби МЉР
(Програми и примери позитивне праксе)

3.1. Развој индивидуалне и колективне еколошке свести

Људски капитал, дефинисан кроз **индивидуална и колективна знања, вештине и способности (KSAs)**, наглашава значај интелектуалног капитала као носиоца савремених развојних тежњи. „Да би подстакли развој знања и вештина битних за обављање конкретних послова менаџери треба да теже моделу ‘организације која учи’. Притом циљ није само конципирање адекватних програма обука већ и стварање организационог окружења које подстиче учење и размену знања и искустава у циљу идентификовања са најбољом праксом. Организација ма каква она била не може увек предвидети потребна и адекватна знања и осигурати њихова усвајања. Због тога је неопходно развијати неформалне видове образовања кроз самоусавршавање преко којих би се развијала и одржавала радна компетенција запослених. Таквим, интегралним приступом може се тежити постизању изврности људских ресурса у организацији.”¹¹⁰

Један од принципа одрживог развоја који промовише Национална стратегија одрживог развоја Републике Србије јесте и „Знање као носилац развоја”. У складу са овим принципом подразумева се постизање висококвалитетне запослености уз стављање акцента на еколошки ефикасну економију са знањем и иновацијама као примарним потенцијалом. Поред тога, у оквиру знања као носиоца развоја, планирано је промовисање **образовања и развијање јавне свести о одрживом развоју**. То подразумева изналажење начина деловања и реалног пута ка уравнотеженим, интегралним решењима, базираним на одрживом развоју. Године између 2005. и 2014. проглашене су светском декадом образовања за одрживи развој (енгл. *Decade of Education for Sustainable Development*; скраћено: **DESD**) од стране Уједињених нација. Сврха DESD-а је да промовише и детаљније фокусира образовање као пресудно оруђе у припреми младих да буду одговорни будући

¹¹⁰ Михаиловић Д, *Менаџмент људских потенцијала*, рукопис у припреми

грађани, тако да наше будуће генерације обликују друштво на одржив начин. Сви нивои образовања и домени требало би да буду укључени у доприносе ESD.

Обезбеђење ефективног образовања је и трећи циљ одрживог развоја у скупини од десет *Циљева одрживог развоја* које је препоручила Мрежа УН за решења одрживог развоја. „Постоје јаки докази да више знања, обуке на радном месту и радног искуства омогућава појединцима и да повећавају своју продуктивност у оквиру радне снаге (на шта најнепосредније указују зараде)... Образовање игра кључну улогу у двама врстама раста, *ендогеном* расту и расту *заснованом на сустизању*. Ендогени раст заснован је на новим технолошким продорима, као што је текућа револуција у области информационо комуникационе технологије. Технолошка унапређења обично су резултат интензивног истраживања и развоја врхунских научника и инжењера са највишим академским титулама. Друга врста раста заснива се на прилагођавању страних технологија. Те технологије понекад захтевају локалне вештине земље увознице. Поједине технологије ипак не могу да се користе такве какве јесу, већ морају да се прилагођавају за локалну потребу.”¹¹¹ Генерално, трансфер технологије, тиме и оне која подржава одрживи развој и систем заштите животне средине локалних самоуправа, захтева образовање будућих корисника, утиче на развој њихове индивидуалне и колективне свести, односно неопходан је услов разумевања интеракција социјалне, економске и еколошке димензије одрживог развоја.

Образовни процес у контекстуалном виђењу и истраживању тематике заштите животне средине доприноси, без сумње, стварању институционалне културе одрживости, образовању еколошки одговорних грађана, унапређењу еколошке писмености за све, укључивању свих заинтересованих страна, тј. личности, група, организација или институција које могу имати користи у вези са сасвим одређеном организованом акцијом у овој области – све у сврху да би друштвени учесници у заштити животне средине остварили користи и поспешили квалитет живота.

¹¹¹ Saks D. Džefri, *Доба одрживог развоја*, Центар за међународну сарадњу и одрживи развој, Београд, 2014, стране: 236–256

Отуда све земље у развоју (каква је и наша) морају да теже оформљењу еколошког образовања, чија је улога у остваривању успешне стратегије одрживог развоја немерљива. Може се рећи да и еко-менаџмент почиње пројектима од стране највишег менаџмента, при чему реализација еко-образовних стратегија и програма подразумева да менаџмент локалне самоуправе мора дати свој максимум у управљању људским ресурсима у заштити животне средине.

Поред законске регулативе, спољних мера контроле и мониторинга, свакој локалној самоуправи потребан је еко-менаџер чије понашање, уз економску логику, садржи и еколошку етику, еколошку свест, савест и знање. Одрживи развој не би требало да буде демагогија *подношљивог развоја*, већ дугорочна економска, еколошка, образовна и друштвена стабилност заједнице којој припадамо.

У оквиру Националног програма заштите животне средине, који смо поменули још у *Уводним разматрањима* ове дисертације, урађена је анализа постојећег стања, тако да се у програму наводи да је општи ниво свести о животној средини у Републици Србији низак, да не постоји свест о хитности решавања проблема животне средине и да формално образовање из заштите животне средине (од предшколског до универзитетског) није задовољавајуће. Нерационално коришћење ресурса последица је таквог стања.

Као узроци ниског нивоа еколошке културе, наводе се:

- „недовољна заступљеност овог вида образовања у плановима и програмима, почевши од предшколских установа, па до виших инстанци образовања;
- недостатак и недовољна доступност наставних материјала;
- недовољна доступност неформалних видова образовања у датој области;
- непостојање информационог система;
- непостојање високог општег образовног нивоа и ниског животног стандарда становништва.”¹¹²

¹¹² *Национални програм заштите животне средине*, <http://www.ekoplan.gov.rs/src/Донет–Национални програм–заштите–животне–средине–730–c32–content.htm>

Разлог слабог учешћа грађана у еколошком образовању лежи у ниском животном стандарду и неразвијеним механизмима учешћа грађана у образовним процесима. Као решење предложене су мере за спровођење овог програма попут увођења еколошког образовања и система малих субвенција за подизање еколошке свести становништва.

Предвиђена је и динамика спровођења мера. Како је наглашено у Националном програму заштите животне средине: „Постоји потреба за стратешким приступом у имплементацији образовања о животној средини у складу са принципима одрживог развоја, који би олакшао да започети развојни и реформски процеси обухвате све образовне установе у Републици Србији”. Поред значајног напретка и уложених напора у последњим годинама у побољшање резултата еколошког образовања, оно је у Србији далеко од међународно утврђених стандарда. Услед тога, Министарству просвете упућена је иницијатива за реформу наставе из ове области. Проблем је већи у предшколском и основном образовању него у средњошколском. Поред увођења посебних профила који се баве заштитом животне средине, у средњим школама уведен је и одређени број експерименталних одељења и наставних предмета из ове области. Поставља се питање шта учинити са генерацијама које су давно напустиле школске клупе. Њихова свест је већ прилично дефинисана, уоквирена ранијим системом вредности. Променити еколошку перцепцију зрелих људи понекад може бити Сизифов посао. То не значи да би од буђења еколошке свести требало одустати, већ је проблем потребно решавати на други начин. Деца су највећа нада. Она заслужују да своје чисте мисли и дух надограђују и оплемењују у чистој животној средини. То једнако заслужују деца у Србији, као и деца на било ком другом делу планете. Светска комисија за животну средину и развој је још 1990. године указала на значај истраживања и унапређења односа деце и животне средине.

Релевантно је да би еколошко образовање и посебно свест о *рециклажи*¹¹³, као значајном сегменту одрживог развоја, веома значајном на локалном нивоу, требало да почне већ у детињству, односно у предшколском узрасту и нижим разредима основне школе. Не би требало, свакако, у складу са изнетим поставкама, очекивати револуционарни успех у усвајању еколошке свести деце овог узраста, али је чињеница да се тиме оформљује залог за будућност понашања на линији спознаје еколошког поступања и доприноси померању границе индиферентности према очувању животне средине и њеном развоју. Све промене у систему образовања о животној средини морају бити у складу утврђеним међународним стандардима дефинисаним на:

- Конференцији УН о животној средини и развоју – Рио 1992. године;
- UNESCO конференцији о образовању и развијању јавне свести за одрживост – Солун 1997. године;
- „Миленијумска декларација”, Конференцији УН о одрживом развоју, Јоханесбург 2002. године;
- „Образовање за све – пут ка развијеном друштву” – Дакар 2002. године;
- „Изјава министара животне средине о образовању за одрживи развој” – Кијев 2003. године;
- „Стратегија образовања за одрживи развој UNECE” – Виљнус 2005. године; „УН Декада образовања за одрживи развој”, 2005–2015. године;
- Конференцији УН о одрживом развоју, 2012. године, „Самит планете Земље 2012” и „Рио+20”.

¹¹³ **Рециклирање** доноси, како економске добити, тако и добит у смањењу загађења. Употребом *рециклата* штеде се *природни ресурси* и енергија. Рециклирање смањује отпад на депонијама, самим тим и цену одлагања, као и потребу крчења нових земљишта за нове депоније. Оно, практично, укључује обраду коришћених материјала (отпада) у нове производе како би се спречило расипање потенцијалних корисних материјала, смањили потражња сировина, употреба енергије, загађење ваздуха (из процеса спаљивања) и вода (од депоновања). Рециклирање је кључна *трећа* компонента модерног менаџмента отпада; поред *ревитализације* и *поновног коришћења*, оно чини основу хијерархије менаџмента отпада (извор: www.odrzivezajed.).

Стратегија развоја образовања у Србији, такође, усклађена је са међународним стандардима, у којима је образовање схваћено као најважнији елемент, како се и наводи: „Систем образовања је најважнији елемент животне и развојне инфраструктуре сваког појединца, друштва и државе јер његов укупан ефекат одређује обим, квалитет и ефекте изградње и коришћења свих других система и ресурса, као и укупан квалитет живота и развојне потенцијале појединаца и заједнице. Мисија система образовања у Републици Србији у 21. веку је да осигура основни темељ живота и развоја сваког појединца, друштва и државе заснованог на знању”.¹¹⁴

Постоје различити приступи и начини стицања знања. Имајући у виду презентовано актуелно стање и реалне могућности Републике Србије, као и специфичности њених локалних самоуправа, еколошко образовање и развој еколошке свести становништва мимо актуелног школског образовања, може се стећи:

- **додатним образовањем** (формалним и неформалним) од деце предшколског узраста до старијих генерација;
- **стручним усавршавањем** људских ресурса који су покретачи, носиоци и мотиватори процеса заштите животне средине на нивоу локалних самоуправа;
- перманентним **јавним информисањем** становништва о животној средини.

Институције/организације које свој пословни фокус подржавају менаџментом заштите животне средине, сасвим сигурно примењују у својој пракси и менаџмент знања, јер знање је чинилац који покреће и ствара вредности. Само су људски ресурси, који у себи у континуитету дизајнирају знање и компетенције, и уводе их у зону одрживости, способни да генеришу прогрес у свакој људској делатности/области, па отуда и у области заштите животне средине. Стратегијски ефекти *par excellence* у домену одрживог развоја и заштите животне средине темеље се на јединственој вредности менаџмента знања и менаџмента људских ресурса.

¹¹⁴ Стратегија образовања у Србији до 2020. године, „Службени гласник РС”, бр. 107/2012, Београд, страна: 7

3.2. Савремена еколошко-образовна оријентација у служби МЈБР

Људски фактор је кључни узрочник деградирајућег стања животне средине. Исто тако, само човек може спречити даљи раст штете, и то променом свог понашања. Начини су многобројни, али се током година најефикаснијим показало **улагање у образовање и информисање становника**. У систему образовања у Србији, еколошко образовање заступљено је од предшколских установа, затим, током основне школе кроз предмете упознавања природе (свет око нас), у старијим разредима су то географија, биологија итд. Иако је еко-образовање замишљено као (недовољни) део наведених предмета, већ у средњој школи би могли очекивати да млади људи, формиране личности, буду поткрепљени основним еколошким знањем које би требало имати позитиван учинак на животну средину. Међутим, резултат постоји, али није задовољавајући. Ефекти еколошког образовног процеса у пракси морали би бити видљивији. Како еколошка криза постаје све већи проблем и у нашој земљи и у свету, потребно је предузети кораке са циљем побољшања еколошког васпитања и образовања. Трбало би имати у виду да је савремен човек преокупиран разним друштвеним, пословним и приватним обавезама. Преостаје му мало времена за бављењем додатним активностима. Додатно образовање из заштите животне средине, из тог разлога уједно мора бити и високо продуктивно и ефикасно, а да при томе не одузима превише времена појединцу који би учествовао у оваквом програму (Николић Н, Гајевић А., 2015).

„Основно начело еко-образовања и васпитања изражено је у захтеву да еколошко образовање не буде само информисање о еко-чињеницама, да знања која ученици стичу не буду само на нивоу обавештености, већ да читав живот у образовним установама буде у адекватацији са еколошким захтевима.”¹¹⁵

Чињеница коју сваки појединац мора схватити похрањена је у свести да људска дела могу утицати негативно или позитивно на еколошко побољшање,

¹¹⁵ Шеховић С., Марјановић Р., Биочанин Р., *Еколошко образовање у функцији заштите животне средине*, ТИО, 2008.

односно да је суштина у људској акцији и реакцији. Предавач има најпре задатак да пренесе то схватање, а потом да развије знање и позитиван осећај према окружењу. Степен знања и развијеног осећаја и потребе заштите животне средине, разликује се код становника градова и становника села. Из истог разлога начин едукације мора се приближити на различите начине становништву, како са аспекта образовних и културолошких разлика, тако и са аспекта узраста. Сеоско становништво није у великој мери упознато са оваквим проблемом из разлога што је још увек део природе и чисте средине, али честим миграцијама становништва село–град–село, преносе се лоше навике. Додатна едукација очувања животне средине углавном се своди на проблем пораста и одлагања отпада. Еколошка равнотежа је императив будућности. Доказано је да пад еколошке равнотеже негативно утиче не само на економију и смањање природних потенцијала већ и на **здравље** људи, а манифестује се и нарушавањем баријера у човековом свакодневном животу. Човек је генерално и теоретски свестан ових чињеница, али потребно му је скренути пажњу побуђивањем свести да решење захтева његово директно учествовање које мора бити најпре утемељено еколошким знањем. Начин стицања знања може бити школски, али и ваншколски, уколико желимо да директно утичемо на ставове и понашање људи. Формално образовање као системски приступ релативно је уједначено на нивоу читаве Републике Србије, али неформално образовање о заштити животне средине нема стратешки приступ, несистематизовано је и неуједначено. Из тог разлога и резултат није задовољавајући. Неформално образовање може бити моћан вид јачања јавне свести становништва. Ставарање мреже центара и он-лајн мреже између локалних самоуправа за сарадњу и очување животне средине, уз могућност усавршавања запослених и активне патриципације грађана од идеје, преко одлучивања до критике, могао би бити нови вид неформалног учења. Свака локална самоуправа требало би да обезбеди континуирану подршку образовно-васпитним институцијама на својој територији и помоћ у практичној примени додатног неформалног еколошког образовања. Наравно, поред управљања отпадом, потребно је дати значај развијању еколошке свести (о неопходности заштите вода, биодиверзитета, бенефитима који настају развојем енергетске ефикасности итд.),

спровођењем активности дефинисаних Акционим планом за животну средину и здравље деце, у којем је препозната локална самоуправа као неопходан учесник (Николић Н., Гајевић А., 2015).

Условљеност елемената структуре организације и њене околине одређена је локалним карактером, са једне стране, и индивидуалним карактеристикама људских ресурса, са друге. Ова условљеност може се посматрати са гледишта које полази од личности и оног које полази од организације. Појединац као личност у случају очувања животне средине не може учинити много сам. Људима је потребан уређен систем са прецизном диференцијацијом радних задатака. Тек тада ће сваки допринос појединца имати смисла и користи. То је јасно. Кључно решење проблема налази се у формалној дефинисаној служби која се истрајно бави само овом темом, тј. буђењем свести становништва ЈЛС да квалитет животне средине зависи од људи.

Имајући у виду наведене ставове, схватамо комплексност и осетљивост ове проблематике. Превазилажење тога крије се у синхронизацији државе и јединица локалне самоуправе у заштити животне средине. То подразумева ангажовање служби на локалном нивоу које су дефинисане као сертификована тела за вршење ових дужности континуираном сарадњом са државом:

- развојем мреже центара за управљање људским ресурсима у заштити животне средине;
- стручним усавршавањем запослених на пословима заштите животне средине;
- буђењем еколошке свести становништва на сваком кораку, сталним информисањем, додатном еколошком едукацијом;
- укључивањем у волонтерске акције заштите животне средине деце, али и одраслих;
- реализацијом практичних еко-радионица;
- наставаком континуираних спровођења јавних радова са циљем заштите животне средине, укључујући незапослена лица;
- јачањем сарадње са другим локалним управама у сегменту животне средине итд.

Потребно је указати и на то да би у **еколошком реинжењерингу** сви процеси требало да буду еколошки исплативи, доказати и показати циљној групи која се обучава да процеси који подразумевају очување животне средине (на пример, селекција отпада на извору, рециклажа) не представљају само кораке ка очувању планете већ и еколошки исплатив поступак. У Прилогу је презентована пилот-студија истраживања нивоа еколошког образовања деце школског узраста у локалној самоуправи Лучани, која потврђује сумњу да формално школско образовање из области екологије није довољно. То, такође, оправдава тврдњу да само стратегијски осмишљен концепт додатног еколошког образовања може донети користи.

Кључни задатак еколошког образовања, у овако осмишљеном контекстуалном темату, *требало би да је исказан потребом менаџмента људских ресурса да учине напор да у континуитету хармонизује људске потенцијале, законске и образовне оквире и локалне могућности.*

3.2.1. Програми и примери позитивне праксе

У региону, као и свету, актуелни су пројекти везани за решавање еколошких проблема и буђење еколошке свести кроз едукацију становништва и усавршавање запослених на пословима очувања окружења.

Локална самоуправа, поред наведених неопходности специјализације, представља велико растерећење државе услед делегирања појединих послова из заштите животне средине на локални ниво. Из тог разлога локална управа је та која мора извршавати управне и стручно-техничке послове одређене територије. Структура запослених по локалним самоуправама је разнолика, као што су и њихове могућности и потенцијали, али проблем и циљ у очувању животне средине су свима исти. Веома је важно да је последњих година то схваћено и да постоји реалан основ за разматрање промене начина очувања животне средине. Пројекти очувања животне средине који се реализују у локалним самоуправама различитих националних држава, реализују се под покровитељством невладиних организација, Европске уније, у организацији групе грађана итд. Један од примера у држави Њујорк у САД, јесте

пројекат који су невладине орагинације спровеле у срадњи са локалним властима под називом „Зелено за све”, где се активирањем у смислу запошљавања грађана и развоја еколошких пројеката реализују акције које представљају **зелену економију**. Оваква акција представља директно укључивање незапослених грађана у послове еколошког карактера.

Пут *зелене економије*, односно оформљење *еколошког пословног модела* у сваком сегменту пословања, требало би да следе и пословне компаније. Оне су, на тај начин, у прилици да остваре веома важне користи, али и да употребом људских ресурса у том контексту, допринесу систему заштите животне средине свог ужег и ширег окружења.¹¹⁶ Примери добре праксе у региону, у коме постоје значајније културолошке, социјалне, легислативне, економске и друге сличности са нашом националном државом, представљају подстицај примене таквих идеја и у Србији. Акцент на регионалним конференцијама у наведеној констелацији требало би да буде стављен на **активирање локалних заједница**, цивилног друштва, локалних друштава који се баве екологијом и институционалних представника. Када говоримо о управљању људским ресурсима у заштити животне средине, онда је од значаја да се оформи адекватан информациони систем о тржишту рада, где би се приликом селекције занимања у вези са екологијом објединили детаљни подаци о образовању, запослености, незапослености, потражњи, висини зарада и другом. Оваква

¹¹⁶ „Компаније које у свом пословању следе **еколошки пословни модел**, остварују следеће перформансе: (1) **Повећање прихода**. Како *зелено тржиште* расте (*зелено* је синоним за еколошко, одрживо, цивилизацијско – Н. Н.) јавља се могућност освајања нових потрошача прилагођавањем производног програма, развојем нових производа и применом адекватних маркетинг стратегија; (2) **Смањење трошкова**. Коришћење мање ресурса, тј. рационална употреба ресурса – Н. Н. у развој производа и маркетинг, може да допринесе уштеди на дужи рок; (3) **Повећање угледа брэнда и тржишне вредности**. Ове карактеристике добро се вреднују међу потрошачима. Ако потрошачи имају позитиван став о одређеном производу и купују га због његових еколошких предности, то значи да ће имати високо мишљење о брэнду; (4) **Ублажавање ризика**. Штетни ефекти неодрживог развоја у виду исцрпљености природних ресурса и загађење, приморали су владе већине земаља да донесу строжије законске прописе у погледу заштите животне средине у многим индустријама. Прелазак на еколошко пословање у великој мери може да олакша обављање пословних процеса; и, (5) **Спасовање света**. Активно ангажовање на очувању наше Планете треба да представља награду саму по себи.” Извор: Дашић Г., Ануфријев А., *Концепт еколошког маркетинга – могућност одрживог развоја у условима кризе*, Ecologica, број 66, Научно-стручно друштво за заштиту животне средине Србије „Ecologica”, Београд, 2012, страна: 190

организованост приказа података може да олакша сагледавање чињеничног стања приликом анализе извора запослених.

Сходно наведеним премисама, истичемо да је **Зелена комора Србије** са седиштем у Београду представила пројекат из 2011. године, у коме се предлаже инсталирање тзв. „Еко-центра“ у локалним заједницама, који су врста услужних пословних јединица. Овакав пројекат има и за циљ запошљавање одређеног броја људи. Еко-центри би се бавили интеракцијом са пословним компанијама како би се превенцијом смањила потрошња природних ресурса, појава отпада и депонија. Веома је важно укључити децу у све локалне акције очувања животне средине. У свету већ одавно постоје акције и радионице за децу из ове области као што су *Green Craft*, *Planet Pats* и слични, где се она подстичу на креативну рециклажу примерену њиховом узрасту. У Србији се, такође, све више ради на томе да се реализују слични пројекти. Тако је компанија *Henkel*, уз подршку Министарства животне средине и просторног планирања, спровела петодневну едукацију о рециклажи и поступању са отпадом. Овај пројекат под називом „Није отпад свака амбалажа, научи шта је рециклажа“, реализован је управо са децом основних школа у Панчеву. Циљ пројекта био је да школе које су учеснице овог пројекта наставе да имплементирају ову врсту едукације као еко-школе, које би се касније повезале у једну мрежу.¹¹⁷

Студентска организација АИЕСЕС покренула је пројекат „Промени све(с)т“ на подручју Новог Сада, где су циљна група, такође, била деца основних школа. Значајан је и пројекат „Образовање за заштиту животне средине у функцији одрживог развоја“ удружења грађана „Искра“, којим је подигнут ниво знања из области очувања животне средине код 1 300 младих и деце предшколског и школског узраста Лознице. Било је сличних акција и у Крагујевцу где је низ активности из екологије реализован у оквиру Фестивала еколошког образовања.¹¹⁸

Пројекат под називом „Унапређење стања животне средине и јачање еколошке свести применом Архуске конвенције“ препознат је од стране Министарства

¹¹⁷ Описни и бројчани подаци, овде представљених еколошких пројеката различитих институција и организација, преузети су и прилагођени контексту овог поглавља из одговарајућих докумената Министарства пољопривреде и заштите животне средине.

¹¹⁸ Ibidem

пољопривреде и заштите животне средине Републике Србије као модел и механизам успостављања сарадње између локалних самоуправа и грађана. Препознат је, такође, као начин бољег информисања грађана са циљем активног укључивања јавности у доношење одлука у вези са унапређењем и заштитом животне средине. Пројекат је реализован уз подршку Министарства пољопривреде и заштите животне средине, Секретаријата за урбанизам, градитељство и животну средину АПВ, ЈВП „Воде Војводине” и ЈП „Завод за урбанизам Војводине”. Активности садрже одржавање округлих столова, стручних семинара и спровођење јавне кампање на тему значаја информисања грађана о стању животне средине, решавању проблема управљања отпадом на локалном нивоу, рециклажи и зеленој економији и заштићеним природним добрима.¹¹⁹

Град Чачак је изузетно активан на пољу ове теме. Служба за екологију Чачка посвећено се бави едукацијом старановника овог града и малишана предшколског узраста, основаца и средњошколаца. Ово је пример локалних заједница где је реализован пројекат „Be-Natur – боље газдовање локацијама NATURE 2000”. Пројекат се реализује кроз семинаре, радионице, боравак у природи, како би се млађој популацији становништва пробудила свест о значају очувања животне средине. Општинска управа града Чачка је организовала Одбор за урбанизам и екологију, као и Комисију за заштиту животне средине у виду стручног и саветодавног тела.¹²⁰

Локална самоуправа Лучани тренутно реализује пројекат Европске уније *Exchange 4* под називом „Развој примарне селекције отпада на територији моравичког округа”, који заједнички реализују град Чачак, општине Ивањица и Лучани и Регионална агенција за просторни и економски развој Рашког и Моравичког округа. Ови пројекти подразумевају акције спровођења обуке становништва, чишћење и смањење отпада, али и улепшавање животног

¹¹⁹ AARHUS NS (2014): „Информатор о јачању еколошке свести применом Архуске конвенције”, (приступ: 19.2.2014)

¹²⁰ Описни подаци овде представљених еколошких пројеката, преузети су и прилагођени контексту овог поглавља из одговарајућих докумената Службе за екологију града Чачка.

окружења.¹²¹ Поред евидентног бољитка у акцијама локалних управа у Републици Србији, невољно се мора закључити да су сви ти покушаји само повремени и привремени.

Један од највећих експерата у домену менаџмента и употребе људских ресурса, Питер Дракер (Peter Drucker), давне 1993. године написао је у својој књизи *Посткапиталистичко друштво*, између осталог, и следеће: „Основни ресурси у економији нису више капитал, природни ресурси, ни радна снага... то **јесте** и **биће** **знање**, тј. **образовање**”.¹²² Образовање је данас постало својеврсна *интелектуална компонента* која мора да буде неодвојиви део управљања људским ресурсима. Отуда и развој *образовног процеса* (који је покривен са три компоненте: људима, процесима и технологијом) у већини институција/организација које покривају област система заштите животне средине, добија све већи приоритет. Еколошка димензија образовног процеса позиционира се као вредност не само за захтеве локалне самоуправе, захтеве националне државе већ, чини се, за свеколике цивилизацијске захтеве.

Последњих година у Републици Србији стављен је нешто значајни акценат на додатне едукативне садржаје из заштите животне средине. Позитиван тренд промене према окружењу услед тих додатних образовних програма и обуке је евидентан, али потребно је прилагодити га специфичним локалним карактеристикама како би учинак био већи. Универзитетско образовање које нуди широк спектар образовања за занимања из области екологије и заштите животне средине, указује на озбиљну намеру државе Србије да образовни профил еколога буде јачи стуб и носилац бриге о окружењу. **Изазови настају у системским пропустима јер се школују кадрови за која нису предвиђена места која покривају еколошке пословне захтеве у локалним самоуправама.** Истраживање у овом раду указује на то да су људски капацитети, који су већ едуковани из ових области неискоришћени, на пропусте који воде ка укидању појединих образовних профила еколошке оријентације, као и на то да су на позицијама које се баве заштитом животне средине у локалним

¹²¹ Ibidem

¹²² Drucker P., *Post Capitalist Society*, Butterworth–Heinemann, Oxford, GB, 1993, p. 16.

самоуправама кадрови који немају додира са екошким образовањем.¹²³ Образовање добија све већи значај у складу са напредовањем људских потенцијала и растом квалитета живота, представљајући својеврстан кључ успеха у позиционираним развојним опредељењима. Усавршавање запослених у области заштите животне средине креира снажну основу за нове, успешне путеве развоја локалних самоуправа. Еколошком едукацијом трансформише се снага и димензија квалитета економског, друштвеног и еколошког развоја локалних самоуправа.

¹²³ Опширније видети: Николић Н., Гајовић А., *Развојне могућности и ограничења управљања људским ресурсима у заштити животне средине у локалним самоуправама Моравичког округа*, Конференција Мрежа, Ваљево, 2015.

4.

ГЛАВА

МОДЕЛ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ЗАШТИТИ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА

ПОГЛАВЉА

- 4.1. Кључни садржаји процеса управљања људским ресурсима у заштити животне средине ЈЛС
- 4.2. Модел ефективног управљања људским ресурсима у заштити животне средине ЈЛС

4.1. Кључни садржаји процеса управљања људским ресурсима у заштити животне средине ЈЛС

Људски ресурси су критичан фактор који утиче на успешну примену концепције одрживог развоја, односно стратегије досезања одрживог развоја локалних самоуправа. Управо формулисање, имплементација и контрола стратегије одрживог развоја локалних самоуправа, конкретније, стратегије одрживог система заштите животне средине, захтевају познавање и анализу расположивих људских ресурса. Заштита животне средине локалних самоуправа подразумева јасно дефинисано усмерење локалне управе, базирано на спољашњој анализи окружења и унутрашњој анализи локалне управе (SWOT анализи), како би се формулисала успешна стратегија. У укупном стратегијском процесу, људски ресурси су фактор од великог значаја за све фазе процеса.

Сходно напред исказаним премисама, битно је да се, са циљем што потпунијег промишљања креације **модела људских ресурса у заштити животне средине локалне самоуправе**, позовемо на валидне научне поставке, које покривају ову контекстуалну целину – ино-експерата, односно научника–истраживача. У том смислу наводимо да су „у циљу процене ефикасности употребе људских ресурса, истраживачи са Харварда предложили модел ‘4C’ или ‘CCCC’ (енгл. *competence* – компетентност; *commitment* – посвећеност; *congruence* – усклађеност и *cost effectiveness* – исплативост)”.

Анализа *компетентности* одређује неопходна знања ради успешног извршења послова у домену одрживог развоја *локалне самоуправе*, како текућих који се већ обављају, тако нових улога и послова које диктирају промене у окружењу.

Анализа *посвећености* односи се на утврђивање степена партиципације и посвећености запослених послу који извршавају у *локалној самоуправи*, у области очувања вредности животне средине.

Анализа *усклађености* подразумева паритет, тј. усаглашавање индивидуалних циљева запослених са циљевима заштите животне средине *локалне самоуправе*.

Анализа *исплативости* односи се на усклађеност издатака за људске ресурсе (зараде, усавршавање, стимулације итд.) са нивоом инвестирања у *одрживи развој и очување вредности животне средине локалне самоуправе*.

Управљање људским ресурсима веома је важна менаџерска функција сваке локалне самоуправе. Стога сваки модел људских ресурса мора да обједињује основне *фазе* процеса менаџмента: планирање, организовање, вођење и контролу. Управљање људским ресурсима подразумева фокус на све наведене фазе, тј. функције.

Локалне самоуправе су специфичне организације које имају за циљ да служе грађанима на тај начин да им обезбеде квалитетан живот. Под *квалитетом живота* у данашњим условима подразумевамо здраво окружење. *Отуда потреба да се управљањем људским ресурсима, односно **креацијом одговарајућег примереног модела људских ресурса**, допринесе заштити животне средине.*

Управљање људским ресурсима у целини процеса функционисања локалних самоуправа, то би, такође, требало нагласити, представља изразиту оријентацију ка **тимском раду**, с тим да је сваки запослени обавезан да учествује у постизању локалних циљева самоуправе. Поред бројних интерних фактора који карактеришу начин организовања посла, у овом случају спољни фактори имају изузетно велики утицај. Законски прописи и уредбе којима се регулишу рад и радни односи, ситуација на тржишту рада, захтеви окружења и степен ингеренција које држава преноси на локалну самоуправу, важан су сегмент спољних фактора. Интерни фактори у виду избора и селекције руководећих људи који ће креирати тим локалне самоуправе, умногоме може утицати на резултате рада. Они су надлежни за доношење одлука, а запослени у локалним самоуправама за њихово спровођење.

Промишљајући о значају креирања *стратегије управљања људским потенцијалима у заштити животне средине* у претходним главама (поглављима), нагласили смо значај имплементације адекватне развојне стратегије. Управо су *службеници* локалне самоуправе *носиоци имплементационог поступка*. Веома је чест случај бројног особља које није јасно упознато са описом свог посла, делокругом рада и хијерахијом, тако да, изузимајући стручност и знање, проблеми настају и услед лошег дефинисања извршних послова. Такође, од радног статуса

запослених зависи и њихово ангажовање. У различитим државама примењују се различити модели запошљавања у јединицама локалне самоуправе.

Управљање људским ресурсима у локалним самоуправама неопходно је и из тог разлога што људски потенцијали ЈЛС имају своје особености настале деловањем политичких елемената који у пракси у значајној мери могу утицати на **професионализам** запослених.

Највиши руководиоци локалних самоуправа именују се и бирају сходно својим политичким оријентацијама, при чему уживају у дискреционој моћи, посебно израженој у унапређењима на више положаје. Стога је, у мањој или већој мери, оправдан страх разматрања утицаја насталих услед појачане политизације, која може значајно нарушити професионализам и стратегију управљања људским ресурсима у јединицама локалних самоуправа.

Управљање људским ресурсима у заштити животне средине, поред директног утицаја на унапређење животне средине, има и значајан утицај на укупне перформанце организације. Истраживањем узрочно-последичних веза између стратегије, МЉР-а и перформанси (Boseliea, 2001; Combsa, 2006; Huselida, 1995), изводи се закључак да се МЉР-ом преко утицаја на људски и социјални капитал позитивно утиче на перформанце ЈЛС. Из тог разлога, процес управљања људским ресурсима у заштити животне средине ЈЛС, подразумева максимизацију људских капацитета са централном тенденцијом креирања *способности локалне самоуправе јачањем људског и социјалног капитала*. Веома је важно нагласити да локалне управе РС у великом броју представљају успаване и треме организације са значајним процентом неискоришћеног капацитета људских ресурса, што захтева ревизију људских ресурса. „Harington (2003) је извео доказе да многе организације у својем функционисању користе само 20% капацитета људских ресурса. То значи да у многим фирмама постоји 80% формалних потенцијала, који трошковно оптерећују фирму, а који су неактивни или недовољно активни у реализацији стратешких циљева. Импликација која и нама може бити врло актуелна, је да постоји значајан простор за унапређење људских ресурса. Низом изведених података, Huselid (1995) је тврдио да унапређење људских ресурса може позитивно да делује на

организационе перформанце. Људски ресурси (HR) и управљање људским ресурсима (ХРМ) имају стратешку важност јер су потенцијална вредност и имају централну позицију у стварању способности организације (organizational capabilities) одговорних за њихову конкурентну предност у тржишној утакмици (Ulrich i Lake, 1999, Tuan i Takahashi, 2009).”¹²⁴

Битни фактори о којима локална јединица самоуправе мора водити рачуна у управљању људским ресурсима у заштити животне средине су:

1. анализа посла и планирање ресурса;
2. регрутовање, селекција, знање и искуство кандидата;
3. интегрисање кандидата у радни процес;
4. обука и тренинг запослених;
5. мерење достигнућа појединаца и тимова;
6. мотивација и емоционални фактори запослених.

Анализа посла и планирање ресурса. Анализа интерног и екстерног окружења локалне самоуправе почетни је корак у анализи посла који је потребно обавити. Бројни су фактори од којих зависи посао, а тиме и планирање запослених. Планирање људских ресурса је пресудна активност у управљању људским ресурсима у заштити животне средине. Актуелно стање у локалним јединицама самоуправе увелико је последица лошег планирања људских ресурса. На пословима очувања и бриге о животној средини не налазе се адекватни људи. Отуда нема ни очекиваног учинка, ефикасног тимског рада, а мотивација запослених је испод сваког очекивања. Носиоци процеса планирања људских ресурса је топ-менаџмент и сектор за људске ресурсе као функционалана јединица. На основу дефинисане визије, мисије и циљева организације, топ-менаџмент дефинише генерални план људских ресурса. Анализа посла подразумева дефинисање посла који је потребно обавити и, сходно томе, људских ресурса са глобалним прегледом ингеренција, активности и задатака запослених. Сектор за људске ресурсе ближе одређује план људских ресурса са

¹²⁴ Михаиловић Д., *Менаџмент људских потенцијала*, рукопис у припреми

временском димензијом реализације плана, дајући, притом, све релевантне информације, садржај и детаље плана. Сектор за људске ресурсе, такође, врши процену ситуације и у зависности од постојећих кадрова у организацији, предвиђа тражњу и узима у обзир и интерне и екстерне изворе кандидата.

Процес планирања људских ресурса, у суштини, односи се на планирање броја људи неопходних за реализацију стратегије организације, потребних нивоа знања, вештина и способности људских ресурса, начина прибављања потребног кадра, и припреме и обуке како постојећих, тако и новозапослених људи. Локална самоуправа мора да дефинише прецизан опис посла и одреди опсег рада запослених у односу на захтеве животне средине. Када говоримо о неопходности управљања људским ресурсима у заштити животне средине, потребно је истаћи да у овом трентку већина локалних јединица самоуправе нема сектор за људске ресурсе, што знатно компликује и смањује ниво квалитета организације целокупног рада локалне самоуправе, не само заштите животне средине. **Резултати емпиријског истраживања, које је у потпуности представљено у 6. глави ове дисертације, показује да 86,27% локалних самоуправа на територији Републике Србије нема у својој организационој структури службу, односно сектор људских ресурса.**

Непостојање служби (сектора) за људске ресурсе носи низ проблема јер је читав процес планирања људских ресурса пребачен на топ-менаџмент који нема ни довољно могућности, а ни стручности да људске ресурсе стави у функцију која ће генерисати успешне одговоре на постојеће и надлазеће промене које емитује окружење. Постоје алтернативни начини превазилажења оваквих проблема локалних самоуправа ангажовањем екстерних тимова који би креирали план људских ресурса у складу са визијом топ-менаџмента, и чије би услуге коштале знатно мање од трошкова сталног одржавања и постојања сектора за људске ресурсе. Стручњаци који се тиме баве углавном су веома добри познаваоци свог посла и фактора који утичу на потребе за људским ресурсима (глобални токови, еколошка ситуација, економска ситуација, технолошке промене, трендови, образовни систем итд.). То се, у појединим општинама Републике Србије, у пракси показало као корисно решење. Међутим, пословна клима и ставови већине ЈЛС, поред декларативног става да у

овом пословном сегменту постоје пропусти и да су промене нужне, јесу да би требало искористити интерне људске ресурсе и пронаћи адекватан унутрашњи модел реорганизације, прилагођавајући планирање људских ресурса интерним изворима. Углавном, на основу дефинисаног усмерења организације од стране топ-менаџмента, свака функционална јединица локалне управе брине и креира свој план људских ресурса. *Отуда много људи, а мало резултата. Отуда и некомпетентни људи на одређеним позицијама, што је прилично евидентно у домену заштите животне средине. Отуда преклапање послова и ингеренција.*

Није неуобичајено да локална самоуправа по потреби ангажује људске ресурсе за извршење одређеног посла, услед привременог повећања обима посла, само док се он не обави, или повремено ангажује стручњаке док не оспособи своје интерне потенцијале. Међутим, своје трајне потребе јединице локалних самоуправа углавном решавају запошљавањем на основу уговора и расписивањем конкурса.

Планирање људских ресурса подразумева јасно дефинисање хијерахије и степена одговорности запослених. Планирање људских ресурса у заштити животне средине локалне самоуправе, подразумева дефинисање неопходних људских ресурса на основу усвојене стратегије заштите животне средине базиране на одрживом развоју и, сходно томе, анализе послова које је потребно извршити. Потребно је ојачати локалну самоуправу са људским ресурсима ангажованим на пословима имплементације закона и подзаконских аката везаних за заштиту животне средине и оријентацију Републике Србије ка ЕУ. Хармонизација прописа из ове области са захтевима ЕУ није једноставна. То, поред нормативних послова на нивоу ресорног министарства и ревизије комплетног законодавног оквира у складу са прописима ЕУ, подразумева и адекватну локално-стручну платформу. Зависно од величине и могућности ЈЛС, потребно је планирати радно место намењено нормативно-правним пословима у области заштите животне средине, или што боље усавршавање постепених кадрова правне струке за обављање ових послова. Неопходно је представити јасан опис послова запослених у заштити животне средине који мора да обухвати:

- тачан назив радног места;
- обавезне квалификације (знање, вештине, искуство и преференције);
- припадност одељењу или сектору (*велики број јединица локалних самоуправа нема одељење за заштиту животне средине – 47,12%, слика 6.7*);
- хијерархију (надређене и подређене у односу на дефинисано радно место);
- дефинисање интерних и екстерних сарадника на очувању окружења;
- дефинисање одговорности;
- временску димензију запослења.

Регрутовање, селекција, знање и искуство кандидата. Регрутовање људских ресурса може бити интерно и екстерно. Након утврђивања захтева у погледу потреба, компетенција и описа посла, неопходно је пронаћи људске ресурсе чије ангажовање испуњава утврђене критеријуме. Услед рационализације, најпре се утврди да ли постоје кандидати „у кући”, односно у организацији јединице локалне самоуправе, поштујући процедуру интерне мобилности. Уколико то није случај, људски ресурси се морају обезбедити из спољашњег окружења. Много је важније пронаћи праву особу за одређени посао од извора њеног ангажовања. Многе грешке у заштити животне средине настале су услед тврдоглавог ангажовања запослених из интерног окружења који нису довољно компетентни, правдајући то финансијским ограничењима, привременим ангажовањем до бољих прилика и слично. Селекција кадрова у заштити животне средине у локалним јединицама самоуправе условљена је потребом искоришћења интерних људских ресурса и Уредбом о забрани запошљавања донетом у фебруару 2014, која предвиђа да државне установе морају тражити сагласност Владе како би запослиле кандидате. Локалне самоуправе су, поред других пропуста везаних за очување животне средине, значајно смањиле број запослених на овим радним местима, што је за последицу имало сужен избор, а тиме и лошу селекцију. Непостојање сектора за управљање људским ресурсима додатно компликује ситуацију. Услед повезаности сваког корака процеса управљања људским ресурсима, то даље води до проблема преквалификације, лоше обуке или изостанка обуке и наравно, одсуства мотивације, јер су на пословима очувања

животне средине веома често селектовани људи који нису квалификовани за те послове, а тиме их и нерадо обављају. **Током истраживања спроведеног у локалним јединицама самоуправе Републике Србије, а за потребе ове дисертације, неформални став запослених углавном је био израз незадовољстава и одсуства вере да би се у скорој будућности нешто могло променити. То је свакако један од разлога лоше имплементације стратегије локалне и регионалне власти у домену заштите животне средине.**

Претходно наведен негативно конотиран став, не значи да стратегија интерне мобилности није добра стратегија, већ да такву стратегију сектор за управљање људским ресурсима мора реализовати тако да постојећи запослени у што краћем року постану оперативни на новом радном месту. Процењујући њихове афинитете на прави начин, уз предност коју интерни кандидати већ поседују познавањем радног окружења, стратегија интерне мобилности може бити веома корисна.

У процесу селекције, јединица локалане самоуправе мора искључити сваки облик дискриминације. У поступку селекције кандидата за послове заштите животне средине веома је важно обавити *интервју*. Поред бројних сазнања која се овим начином стичу о кандидату, он пружа и јасну слику о емоционалном односу кандидата према животној средини. За ове послове неопходно је утврдити да ли кандидат поседује спремност за тимски рад, разлоге конкурисања, визију обављања посла на који конкурише, стручна знања, радно искуство, већ остварене резултате и доприносе у заштити животне средине, мобилност, организационе способности, елан и вољу, комуникативност итд. Рад у локалној самоуправи уопште, подразумева поседовање одређених карактеристика кандидата. Поред њих, рад на пословима заштите животне средине захтева додатне карактеристике представљене сликом 4.1.



Слика 4.1. Карактеристике запослених у заштити животне средине
(Слика, тј. визуелни приказ, креација је сопственог контекстуалног промишљања аутора ове дисертације.)

Са стратегијског гледишта, знање и искуство запослених кључни су фактор за ефикасно обављање основних група послова у свакој јединици локалне самоуправе. Када говоримо о очувању животне средине, тада би требало имати на уму да људски ресурси ангажовани за послове заштите животне средине морају поседовати еколошка знања. У зависности од врсте посла, зависи и степен стручне спреме еколошких кадрова. Имајући у виду да је акценат у овој дисертацији стављен на локалне јединице самоуправе, оне би селекцију кадрова за послове заштите животне средине требало да врше по постојећим занимањима из те области. Генерално, ни целокупна индустрија још увек не поштује у потпуности националне стандарде квалификација за одређена занимања, посебно када је реч о пословима који се тичу заштите животне средине. Према практично утемељеном а неписаном правилу, на пословима заштите животне средине запошљавају се особе са занимањем – *инспектор заштите животне средине*. По систематизацији назива занимања са аспекта постављања и значаја људских ресурса у очувању животне средине,

неопходно је узети у обзир и следећа занимања, која би у већој мери од досадашње, морала бити заступљена у јединицама локалних самоуправа:

1. **2133 еколози**; ова категорија занимања покрива следеће модуле:
 - 2133 аналитичар загађености ваздуха;
 - 2133 аналитичар квалитета воде;
 - 2133 ботанички еколог;
 - 2133 еколог за животиње/биљке;
 - 2133 научник у области заштите животне средине;
 - 2133 саветник у области заштите животне средине;

2. **2143 инжењери за заштиту животне средине**; ова категорија покрива следеће модуле:
 - 2143 аналитичар заштите животне средине;
 - 2143 еколошки инжењер;
 - 2143 инжењер за заштиту животне средине;

3. **2263 санитарно-еколошки инжењери–специјалисти**:
 - 2263 стручњак за заштиту од зрачења;
 - 2263 стручњак за здравље на раду;

4. **3141 еколошки техничар**;

5. **3257 инспектори заштите животне средине и санитарни инспектори**:¹²⁵
 - 3257 инспектор за безбедност, здравствену заштиту и услове рада;
 - 3257 инспектор заштите на раду;

¹²⁵ „Иако је за послове инспектора код нас потребна висока стручна спрема, због природе посла они су разврстани у групе 2 и 3. То су првенствено скупине 3257 *Инспектори заштите животне средине и санитарни инспектори...*(друга занимања)”. Извор: Класификација занимања, Републички завод за статистику, Београд, 2011.

- 3257 санитарни инспектор;
- 3257 санитарни техничар.

Имајући у виду досадашњу праксу у Републици Србији, на пословима заштите животне средине у великом броју локалних самоуправа нису запослена стручна лица. Неретко те послове обављају и правна лица, економисти или лица са неодговарајућом стручном спремом, под изговором да су привремено распоређени на тим пословима. Знање таквих људских ресурса није одговарајуће, нити довољно за адекватно спровођење стратегије одрживог развоја. Закон о радним односима у државним органима не уређује темељно интерну обуку запослених у јединицама локалне самоуправе. Јачање капацитета људских ресурса не може се реализовати без професионалне обуке. Поред јачања појединца, обуком се јачају и квалитет и успех локалне самоуправе. Додатна еколошка едукација нужна је и услед претходних пропуста у систему вредности ЈЛС којим је животна средина била занемарена. Значајном броју запослених до пре деценију очување животне средине није био предмет интересовања, а камоли императив. Пошто је локална самоуправа тим који доприноси квалитету живота својих грађања и њиховом окружењу, то сваки запослени мора поседовати шира знања из области екологије. Мултидисциплинарни карактер ове проблематике још јаче подржава такву тежњу. Бројни су фактори који утичу на објективност рангирања и селекције кандидата. Трагање за најпозуданијим моделом, условило је у овом случају и избор најсложенијег поступка, „тежинско, тј. пондерисано квантифицирање појединих критеријума” (Михаиловић Д., 2011). Прилагођавајући дати поступак потребама животне средине као односне области, најпре је потребно одредити тежински скор, односно значај међу дефинисаним критеријумима. Потом се даје распон вредности који је углавном у интервалу од 1 до 10. Збрајањем додељених вредности по критеријумима за сваког појединца, добија се укупни скор на основу кога се може извршити рангирање кандидата. Модификован приказ оваквог начина рангирања представљен је у табели 4.1.

Табела 4.1.. Преглед распона вредности тежинских фактора рангирања кандидата за
 послове заштите животне средине

(модификован приказ за односну област према Михаиловић, 2011, стр. 234)

Група захтева	Назив захтева	Распон тежинских фактора	Особа А	Особа Б
Знања	1. Општа знања	1–10		
	2. Шира знања из заштите животне средине	1–10		
	3. Специјализована знања из заштите животне средине (управљање отпадом, рециклажа, биомаса, заштита вода, заштита ваздуха итд.)	1–10		
Особине	1. Осећај друштвене одговорности	1–10		
	2. Мотивисаност	1–10		
	3. Прилагодљивост	1–10		
	4. Љубав према животној средини	1–10		
	5. Интеграција	1–10		
	6. Локалпатриотизам и лојалност	1–10		
	7. Креативност и иновативност	1–10		
Способности	1. Организационе способности	1–10		
	2. Комуникационе способности	1–10		
	3. Способности преношења еколошких знања унутар организације и становништву ЈЛС	1–10		
	4. Радно искуство из области заштите животне средине			

Интегрисање кандидата у радни процес. Након селекције кандидата који ће се бавити пословима заштите животне средине у локалним самоуправама, неопходно је регулисати радни однос изабраног кандидата. Радни односи у државним и јавним службама регулисани су Законом о раду. У подзаконска акта којима се ближе одређују права, обавезе и одговорности запослених, спадају:

- правилник о раду,
- колективни уговор,
- уговор о раду.

Уколико је избор кандидата извршен из екстерних извора, утолико је увођење запосленог у рад неопходније. Тиме се смањују негативни ефекти непознате средине и обезбеђује боља адаптација запосленог. Наравно, и избор кандидата из интерног извора подразумева увођење у рад, с тим што је емотивно прилагођавање у таквим случајевима углавном једноставније. Окружење је познато и процес увођења је краћи и безболнији. Различити су аспекти на које се мора обратити пажња у овом процесу:

- *психолошки* (брине се да став запосленог према послу буде позитиван);
- *емоционални* (брине се о емотивном стању запосленог);
- *економски* (уознавање запосленог са очекиваним учинком и задовољавајућим нивоом продуктивности који се од њега очекује и адекватном компензацијом);
- *социјални* (настоји се да однос радне средине кроз све сегменте буде пријатељски настројен према новозапосленом);
- *правни* (запослени се упознаје са обавезама, правима и одговорностима из регулисаног радног односа);
- *едукативни* (односи се на упознавање са процесима рада и овладавање њима);
- *заштитини* (подразумева упознавање запосленог са мерама безбедности на раду спровођењем обуке из заштите на раду).

Процес интегрисања новозапослених кандидата обавља се по фазама. Најпре се кандидат уводи у организацију, потом се уводи у радну групу или тим, па у процес

рада. Увођење кандидата у посао заштите животне средине подразумева знатно шири појам јер је радна средина читаво локално окружење. Социјални аспекти су у овом случају осетљивији у односу на друге послове. Наиме, рад на пословима заштите животне средине подразумева и рад у локалној управи и рад са привредницима и становништвом, тако да је радна средина знатно ширира и комплекснија.

Увођење кандидата у рад у функцији је:¹²⁶

- бржег прилагођавања новозапосленог радној средини;
- његовог ефикасног укључивања у процес рада;
- стицања свих оних знања и вештина које им омогућавају успешан рад на радном месту.

Обука и тренинг запослених. Промене у животној средини су интензивне услед већ наведених фактора. То подразумева да учење мора бити део афирмације сопствених људских потенцијала. У жељи да креирамо „организацију будућности”, тежње морају бити усмерене на „организацију која учи – доминантна тенденција ових организација је на знању и способностима њених чланова.”¹²⁷

Савремена технологија пружа бројне могућности попут брзих и лако доступних информација, преноса знања, без временских и просторних ограничења. Глобална технолошка повезаност неслућено је променила образовне могућности. Пријемчивост образовања и лакоћа учења постале су веће са појавом мултимедијалних садржаја, као једног од потенцијала у савременом образовању, исказаних кроз категорије (текст, звук, графика, видео-запис, анимација) и супкатегирије у оквиру сваке од њих. Наравно, образовање је систем најпре конституисан кроз школски систем. Додатно образовање условљено је, са једне старне, школским, а са друге, економским и политичким системом. При томе је важно напоменути да образовање нема ограничења у погледу својих субјеката ни по вери, полу, старости, способностима итд. Свако има право да се додатно образује и

¹²⁶ Тамиловић С., Вујић В., *Основе менаџмента људских ресурса*, Београд, 2007, страна: 181

¹²⁷ Михаиловић Д., Ристић С., *Менаџмент људска страна*, Технички факултет Нови Сад, 2011, стр. 37

усавршава. Дакле, образовање није синоним школском образовању, оно је знатно шири појам, јер се обавља целог људског живота, са променом начина и метода учења.

Образовање се класификује као¹²⁸:

- опште;
- општестручно;
- ужестручно;
- специјалистичко;
- експертно.

Посматрајући образовање у служби заштите животне средине, важна је подела са аспекта времена. У том смислу разликујемо¹²⁹:

- компензационо образовање;
- тензивно образовање;
- интенционо образовање.

Компензационо образовање, како му име говори, служи да компензује пропусти оних који нису учили „на време” и углавном је оријентисано на одрасле. Проблем пропуста у еколошкој едукацији старије популације одражава се кроз садашње лоше стање животне средине. Компензовање тих образовних пропуста у области заштите животне средине, најтежи је део додатног неформалног образовања. Променити перцепцију и устаљене навике формираних личности представља изазов чији се исход не може никако са сигурношћу тврдити. **Тензивно** образовање је занимљиво са аспекта животне средине која се стално мења, јер помоћу овог учења у могућности смо да идемо у корак са променама. Имајући у виду да је животна средина уједно жива средина, са живим људским потенцијалима, тензивно образовање у овој области мора бити део стратешког деловања ЈЛС. **Интенционо** образовање је антиципативног карактера, гледа у будућност и упућује на будуће промене. Овако турбулентни услови животне средине, са значајним растом антропогеног оптерећења, подразумевају праћење и предвиђање промена. Веома је

¹²⁸ Ђамиловић С., Вујић В., *Основе менаџмента људских ресурса*, Београд, 2007, прилагођено

¹²⁹ *Тренинг и развој, савремени теоријски аспекти*, стране: 54–65; прилагођено

важно нагласити да миграторна кретања село–град у РС, значајно одређују животну средину ЈЛС. Образовни процес би требало прилагодити таквим кретањима услед којих еколошка едукација (посебно практична) добија нову димензију.

Развој запослених не односи се само на развијање нових способности и знања већ и на унапређење њихових способности на радном месту. Веома је важно да менаџмент-тим локалне самоуправе схвати да је континуирано образовање са променама саставни део управљања људским ресурсима у животној средини.

Образовање у данашњим условима брзих флукуација мора бити целоживотно и перманентно. Под **перманентним** образовањем подразумева се свако даље образовање после образовања за прво занимање (Филиповић, 1995). Оно, дакле, не зависи од старосне структуре субјеката. Можемо га дефинисати као додатно јер оно није део система формалног образовања по школским нивоима. Перманентно образовање је додатно образовање које може бити реализовано на више начина, од *самообразовања* до разних других видова неформалног образовања. Ради лакшег разумевања важно је знати да професионално образовање припада стручном образовању стеченом у школском систему. Перманентно образовање је наставак стручног образовања јер стечена професионална знања нису довољна за читав радни век.

Идући даље, у образовном процесу намећу се уже категорије образовања у виду тренинга и обуке. **Тренинг** се односи на развој „уских специјалности” које су неопходне за што ефикасније обављање задатака на одређеном радном месту. Аутори Атвуд и Димок (Atwood, Dimmock, 1995) наводе да постоји разлика између образовања и тренинга у односу на циљ, временски период и садржај:¹³⁰

- по **циљу** образовање је усмерено апстрактно, док је циљ тренинга специфичан;
- по **временском периоду** образовање је дуготрајно, док тренинг може бити краткотрајан у зависности од потреба;
- по **садржају** образовање је широко, а тренинг карактеришу уски и прецизни садржаји, директно везани за специфичност радног места.

¹³⁰ Ibidem; прилагођено

Управљање људским ресурсима у данашњим условима не може се замислити без *тренинг-менаџмента*. **Тренинг-менаџмент** односи се на планирање, организовање, реализацију, оцену и унапређење људског потенцијала, са циљем повећања знања и способности људских ресурса организације. Овакав менаџмент уобичајен је у великим компанијама и подразумева јасно дефинисане активности. Тренинг-менаџментом утврдила би се политика додатне еко-едукације ЈЛС, преко интеракције са образовним институцијама, планирања образовања, преквалификација и тренинга запослених, до праћења резултата у образовању запослених и извештаја о оствареним резултатима рада у заштити животне средине.

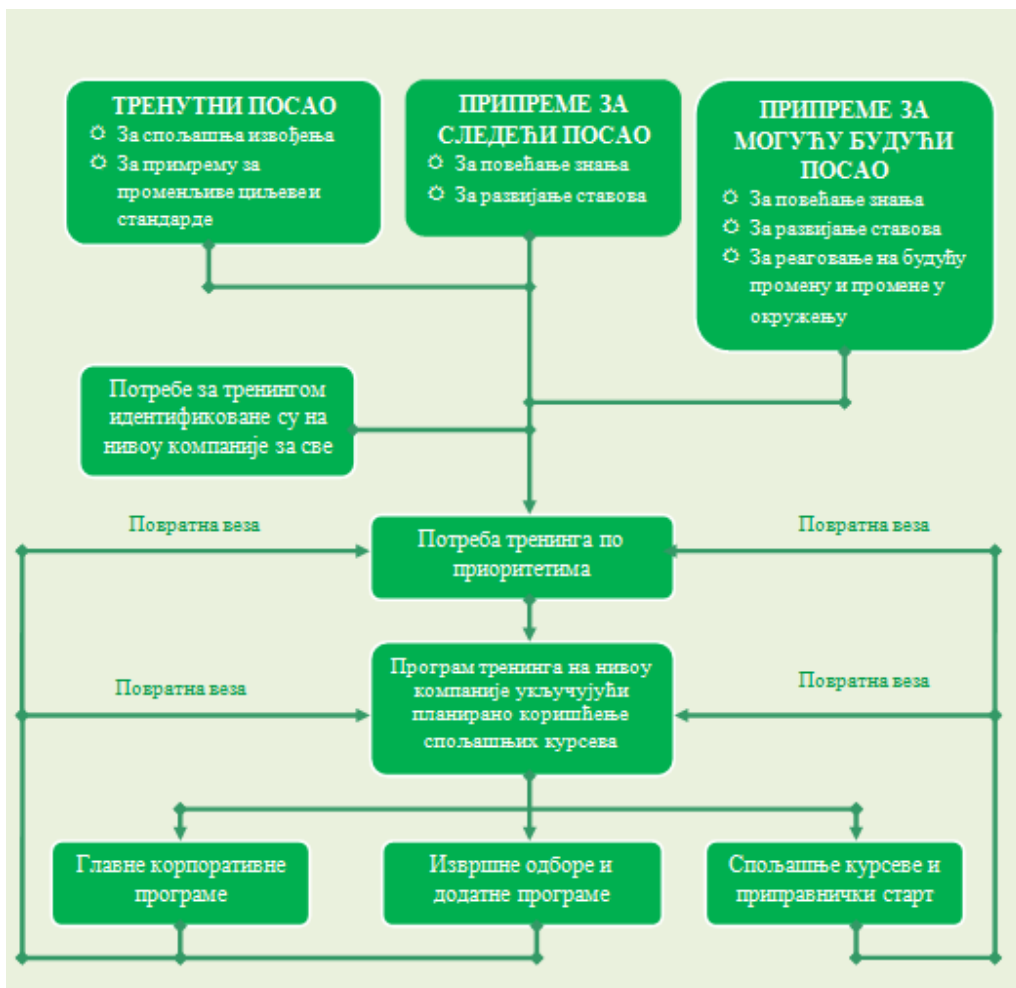
Начин реализације тренинга зависи од врсте организације и делатности којом се она бави. Имајући у виду да од тренинга запослених у заштити животне средине локалне управе не зависи само рад јединице локалне самоуправе, као организације, већ квалитет живота становништва, то је потреба за тренингом и обуком у овом случају већа.

Најважнији циљ тренинга у заштити животне средине је да усклади нова знања и вештине не само са захтевима радног места већ и са захтевима локалне управе. Не можемо рећи да локалне јединице самоуправе нису организовале тренинге запослених из области заштите животне средине. Међутим, ефекат тих тренинга није дао очекиване резултате. При томе, један број запослених у више различитих јединица локалне самоуправе, у интервјуу који је претходно истраживању о којем ће бити реч у 6. глави ове дисертације, жалио се да су тренинзи застарели, да се понављају из године у годину и да верују да су стеченим самообразовањем они едукованији од самих тренинг-менаџера. Дакле, постоји низ проблема који потичу од непоштовања начела у пројектовању тренинга. У процесу истраживања дошли смо до сазнања да би пет начела требало да подржи пројектовање тренинга, као валидног инструмента усавршавања људских ресурса. У оквиру заштите животне средине требало би ово сазнање допунити шестим начелом:

1. сврсисходност;
2. конзистентност;
3. поступност;

4. економичност;
5. комуникативност;
6. **ИНОВАТИВНОСТ.**

Потребе за тренингом у локалној самоуправи другачије су у односу на организације генерално, јер проистичу не само из потреба појединаца у односу на посао већ и из потреба друштва услед директног утицаја послова које појединац обавља на животну средину и квалитет живота зајднице. Макбет (Mc Beath, 1990) је схематски приказао потребу за тренингом у организацији.¹³¹ (Слика 4.2)



Слика 4.2. Потребе за тренингом у организацији (Mc Beath, 1990)

¹³¹ Наведено, тј. графички преузето, према: *Трениг и развој, савремени теоријски аспекти*, Opus citatum, стране: 54–65

Локална јединица самоуправе мора направити план обуке и тренинга запослених у заштити животне средине. Знања и вештине стечени обуком и тренингом, запослени у локалним самоуправама морају преносити становништву. У зависности од начина организовања тренинга, зависиће и степен њиховог утицаја на становништво у преношењу знања о очувању животне средине. План тренинга мора да садржи¹³²:

- анализу ситуације у животној средини јединици локалне самоуправе;
- дефинисање циљева тренинга;
- дефинисање учесника тренинга;
- дефинисање проблема услед којих се организује тренинг;
- пружање информација запосленима о обуци и тренингу;
- дефинисање експертског тима из области заштите животне средине за извођење тренинга;
- дефинисање буџета за тренинг;
- дефинисање временског оквира трајања тренинга.

Обука и тренинг запослених представљају неопходан услов развоја сваке организације. Међутим, ни поред експанзије и схватања значаја људских ресурса за организацију, најпре поједини менаџери, а потом ни сви радници не деле мишљење да су тренинг и обука најважнији. Такав став је последица утицаја бројних фактора, преко социоекономских и културних, па све до типова личности појединаца. Свака промена која са собом носи нови систем вредности или на било који начин мења радне навике, уводи нова искуства и знања, неминовно и врло често несвесно доводи до отпора, бојкота, понекад и конфликта. Образовање сведено искључиво на период пре укључивања радника у радни процес, давна је прошлост. Савремени трендови обавезују на доживотно учење и стицање нових знања и вештина. Међутим, да би тренинг и обука били схваћени на прави начин, неопходно је променити став

¹³² *Тренинг и развој, савремени теоријски аспекти*, Opus citatum, стране: 54–65; прилагођено

локалних јединица самоуправе о томе да они не представљају трошак већ инвестицију.¹³³

За заштиту животне средине је карактеристично то што, поред едукативног еколошког усавршавања, постоји стална потреба праћења промена везаних за имплементацију закона, подзаконских аката, скрининга и праћења целокупних обавеза везаних за процес придруживања ЕУ. Неопходно је на нивоу локалне самоуправе планирати радно место намењено координацији и имплементацији Директива ЕУ из области заштите животне средине, а тиме и приоритетну едукацију везану за спровођење нових прописа. Значај планирања запослених на овом послу, такође, од великог је финансијског значаја јер подразумева и аплицирање и мониторинг пројеката које финансира ЕУ. Проблеми везани за немогућност формирања националног Фонда за заштиту животне средине и његовог стабилног финансирања, још више истичу значај праћења и могућности учешћа у пројектима ЕУ или пројектима Глобалног фонда за животну средину (ГЕФ). Преговарачко поглавље ЕУ 27 – припреме за преговоре из области животне средине, подразумева одређене семинаре и радионице са циљем не само нормативног већ практичног приближавања ЕУ у домену животне средине.

Мерење достигнућа појединаца и тимова. Мерење достигнућа појединаца и тимова подразумева јасно дефинисање и постојање критеријума по којима се мери учинак. Мерење учинка подразумева награду оних тимова и појединаца чија су постигнућа и учинак задовољили постављене стандарде. Мотивација и радни ентузијазам увелико зависи од утемељеног сазнања радника да менаџмент брине о њима, вреднује и прати њихов допринос. Посматрајући мерење и достигнућа појединаца и тимова кроз допринос заштити животне средине, овом фактору требало би посветити још већу пажњу. Мотивишући запослене из ове области да побољшају свој учинак, рефлексија задовољстава на становништво, које примарно ужива у

¹³³ Williams Chuck, *Opus citatum*, стране: 204– 206; прилагођено & извор: Ђуричин Д., Јаношевић С., Каличанин Ђ., *Менаџмент и стратегија*, Пето прерађено и допуњено издање, Центар за изавачку делатност економског факултета у Београду, Београд, 2010, стране: 504– 506; прилагођено & Torrington D., Hall L. и Taylor S., *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004; прилагођено

еколошким постигнућима запослених у локалним јединицама самоуправе, биће већа. Могућност стварања позитивног *домино ефекта* у коме је полазна домина она која представља људске ресурсе локалне управе, обавезује сваку локалну самоуправу да у складу са својим могућностима и карактеристикама, на оптималан начин мотивише запослене у очувању животне средине. Оцена перформанси запослених може се вршити на различите начине, било рангирањем учинка свих запослених, било упоређивањем са стандардима или поређењем са нивоима перформанси. У последње време локалне јединице самоуправе у појединим државама користе „технику оцењивања од 360 степени”. Суштина тог метода је да у оцени рада учествују сви на које утиче рад запосленог, чиме се смањује субјективност у оцени резултата. При томе, нужно је да све то буде транспарентно. Оцену рада требало би да врши и становништво локалне управе, јер резултати рада запослених у заштити животне средине директно утичу на квалитет њиховог живота. Сајт ЈЛС могао би послужити као средство путем кога би се оцењивали резултати како тимски, тако и индивидуални, од стране јавности. Такође, неопходно је мерити учинак у заштити животне средине на:

- нивоу локалне заједнице;
- нивоу саме организације у јединици локалне самоуправе;
- нивоу одељења или тима;
- појединачном нивоу запосленог.

Било би пожељно основати Службу за процену неопходних компетенција ако не на локалном, онда на нивоу округа. То би у одређеној мери мотивисало запослене да уложе напор јер би се на нивоу округа поредио учинак запослених у области заштите животне средине једне ЈЛС са осталим. Када говоримо о мерењу учинка на нивоу локалне заједнице, мисли се на учинак не само запослених него и степен пренетих знања и учешћа становништва. На нивоу локалне јединице самоуправе учинак се упоређује са учинком других локалних самоуправа у заштити животне средине. На нивоу одељења мерење учинка има смисла уколико постоји одељење за заштиту животне средине. То углавном зависи од величине локалне самоуправе. На

појединачном нивоу потребно је јасно дефинисати перформансе запослених које се вреднују.

Системима вредновања могу се процењивати многе ствари. Некада су ти системи осмишљени у циљу утврђивања особина одређеног појединца, понекад ради утврђивања односа или резултата рада, а каткад у циљу утврђивања постигнутих циљева. Све поменуте категорије могу се мерити квантитативно и квалитативно.¹³⁴

Овако представљен процес од изузетног је значаја за очување животне средине. Из тог разлога смо у моделу управљања људским ресурсима у заштити животне средине процес оцене перформанси употребили за вредновање организација које су по утврђеним критеријумима у највећој мери допринеле заштити животне средине локалне јединице самоуправе. На основу измерених резултата, организација са највећим учинком мотивисана је наградом за још већи допринос и ангажовање. Није само локална самоуправа та која мери учинак свог рада, национална држава делегира део одговорности локалној управи која служи грађанима. Из тог разлога држава је та која има највећи интерес до пуне ефикасности рада јединица локалне самоуправе.

Постојање националних индикатора учинка не спутава сваку појединачну јединицу локалне самоуправе да креира своје индикаторе успеха. Напротив, најважнији индикатори учинка у управљању људским ресурсима у заштити животне средине локалних самоуправа су:

- уложени ресурси;
- обављене активности;
- *output* у смислу видљивог реалног доприноса животној средини;
- нови утицај на становништво;
- нови утицај на животну средину.

Дакле, локални индикатори успеха дефинишу и ближе одређују критеријуме учинка. Из досадашњег практичног искуства ЈЛС, показало се да су веома важни критеријуми оствареног учинка дефинисани кроз исход очекиваних ефеката на

¹³⁴ Torrington D., Hall L. и Taylor S., *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, страна: 300; прилагођено

животну средину, који директно зависе од постављеног циља, потом дефинисаних активности у области заштите животне средине сваке ЈЛС појединачно и периода реализације (рока). Наравно, они се могу мењати и допуњавати новим критеријумима уколико за тим постоји потреба. Следећа табела 4.2 илуструје пример мерења достигнућа запослених у заштити животне средине комбинованом методом квантифицирања оствареног учинка. На основу оцене учинка, менаџмент одређује даље поступке, укључујући стимулацију и мотивацију, санкције, измене у даљем раду или неопходност увођења промена.

Табела 4.2. Мерења достигнућа запослених у заштити животне средине
 комбинованом методом квантифицирања оствареног учинка

Радно место	Циљ	Активности	Период реализације	Очекивани ефекти			Просек оцене укупно оствареног учинка
				на животну средину	на становништво	на ЈЛС	
Саветник за заштиту животне средине	Примарна селекција отпада	Организовање стручног усавршавања, радионица, семинара	Март 2015.	Смањење количине отпада на извору	Едукација и боље информисана јавност	Ефикаснији и стручнији рад	
Мерење достигнућа (1–5)							
Инспектор заштите животне средине	Јачање инструментална принуде	Санкционисање неусаглашености са законском регулативом управљања отпадом	Март 2015.	Побољшање стања животне средине на локацији оператера	Смањење загађења и опасности по становништво	Приход од наплате казни услед санкционисања оператера	
Мерење достигнућа (1–5)							
...					

Управљање људским ресурсима ЈСЛ не граничи се само оквирима локалне управе као институције већ подразумева, преко својих запослених, управљање људским потенцијалима читаве локалне заједнице. Користи од таквог приступа су вишеструке, и могу се користити у мерењу перформанси, при чему су испољени кроз:

- развој јединице локалне самоуправе;
- добит локалних привредних организација;

- напредак и задовољство запослених у јединици локалне самоуправе;
- здравију животну средину;
- побољшање квалитета живота локалног становништва и
- одрживи развој државе.

Мотивација и емоционални фактори запослених. Емоционални фактори посматрани са овог аспекта у највећој мери се одражавају на однос менаџмент–запослени–становништво. Од ових фактора зависе и интерактивни односи организације са окружењем, али и интерактивни односи између самих запослених. Емоционална стабилност појединаца директно је везана за групне процесе. Тако „емоционална стабилност осликава низ позитивних својстава као што су контрола емоција, толерантност, прилагођеност и избегавање конфликтног и стресног реаговања. Такве особе нису склоне несвесној употреби одбрамбених механизма, ирационалном реаговању, депресији и неуротичним тенденцијама у понашању. Присуство особа са оваквим цртама доприноси равнотежи хомогености групних процеса”.¹³⁵ Зато је потребно озбиљно и обазриво приступити увођењу промена у очувању животне средине. Страхови од новина, промењених захтева, редистрибуције моћи у организацији, могу створити транспарентни или прикривени бојкот запослених. Културолошке и финансијске разлике које су евидентне од једне до друге јединице локалне самоуправе, онемогућавају креирање јединственог модела управљања људским ресурсима на нивоу државе. Из тог разлога емоционалним факторима требало би посветити већу пажњу, јер управо они чине скуп базичних неформалних правила који кроје приступ, начин и степен прихватања промена у раду. Чак и декларативно прихватање промена не мора значити добру практичну имплементацију. Свако незадовољство запослених у области заштите животне средине одразиће се на становништво. Дакле, један суптилан прилаз очувању животне средине, базиран на људским елементима (*human element*), мотивацији и адекватној надокнади, требало би да припреми чврсте темеље за будућа постигнућа.

¹³⁵ Михаиловић Д., Ристић С., *Тимски рад и радни апсентизам*, Београд, 2005., страна: 7

„Надокнада и мотивација су важне активности ХРМ које требају да омогуће организацији да искористи укупни потенцијал људских ресурса које чине радни профили појединаца и радни профили тимова. Надокнадом за остварени рад запосленог врши се интересно усклађивање између организације и запосленог на основу процене учинка. Запослени морају да буду одговорни у извршавању радних задатака. Радна и организациона улога запосленима мора да буде дефинисана, саопштена и измерена, и запослени треба да примају редовно повратну информацију о свом учинку на послу. Надокнаде треба да буду повезане са резултатима запослених. Bloom (1999) је закључио да ће запослени желети да допринесу организационим циљевима ако они верују да су њихове акције вредносно инструментализоване у систему организације. Међутим овакво фокусирање може да буде проблематично јер често не постоји јасна и директна веза између запосленог и организационих резултата. Deci i sar. (1999) су указали да у таквим случајевима награђивање може да угрози међуљудске односе током времена. Colvin i Boswell (2007) су предложили да интересно усклађивање може да се изврши не само награђивањем већ и организационом културом и самим послом (ако запослени верују да посао који они раде је значајан и доприноси циљевима, они ће бити више спремнији да се ангажују у доприношењу тим циљевима). Ови аутори су описали два повезана елемента; акцију и интерес у вези понашања запосленог са стратешким циљем.”¹³⁶

Управљање људским ресурсима у заштити животне средине мотивацију запослених види као примарну активност. Нажалост, када говоримо о очувању животне средине не можемо да се не осврнемо на културолошке факторе у окружењу. Брига о животној средини није у сржи наших културних вредности. Можемо рећи да постоји отворен приступ за давање већег значаја здравом окружењу, али спремност индивидуа да самостално прихвате нови систем вредности животне средине није на потребној висини. *Када говоримо о великим организацијама, онда у први план стављамо њихове интересе који врло често могу бити конфликтни у односу на заштиту животне средине. Али када говоримо о појединцима, онда је*

¹³⁶ Михаиловић Д., *Менаџмент људских потенцијала*, рукопис у припреми

тешко разумети њихову индиферентност према очувању животне средине кад је јасно да заштита природе спада у оквире сопствених интереса сваког становника Планете, ма шта он радио.

Једна од важних функција културе јесте да ојача стандарде понашања. Зато је култура у тесној вези са мотивацијом када је реч о систему заштите животне средине. Поразно је гледати како културолошке норме очувања животне средине градимо репресивним мерама, а не вољом. Очување животне средине требало би да буде доминантна култура нације чије су основне вредности утемељене и генерално прихваћене. Култура има јак утицај на појединце, јер они размишљају и делују у складу са њом. Из тог разлога мотивационе процесе у управљању људским ресурсима у заштити животне средине не можемо посматрати независно од културе. Увођењем очувања животне средине у културне вредности нације, локалитета, мењамо свест људи према окружењу. Партиципирањем грађана и сарадњом са локалним привредним субјектима, уз уважавање њихових конструктивних идеја, целокупни људски потенцијал може бити стављен у функцију заштите животне средине.

Предочени процес МЉР-а може бити систематизован на другачији начин, сходно притисцима окружења и новијим искуствима.

„У актуелној литератури ове научне области систематизовање њених послова и активности полази од једног од приступа као што су:

- Приступ са оријентацијом на **постигнућа**;
- Приступ са позиција расположивих **људски ресурса**;
- Приступ са позиција **технологије** рада;
- Приступ уклапања **могућности и специфичности**;
- Приступ са позиција **‘најбоље праксе’**.¹³⁷

Тако, „систематизовање основних процеса (активности, функција итд.) у три блока и једанаест активности.

¹³⁷ Михаиловић Д., *Менаџмент људских потенцијала*, рукопис у припреми

Први блок активности: **ПЛАНИРАЊЕ**

- Анализа послова
- Планирање послова и људских ресурса
- Систематизовање и дизајнирање послова

Други блок активности: **ЗАПОШЉАВАЊЕ**

- Прибављање (регрутација) људских ресурса
- Селекција људских ресурса
- Распоређивање запослених
- Радни односи запослених (заснивање, промене, престанак)

Трећи блок активности: **ПРИЛАГОЂАВАЊЕ (РАЗВОЈ)**

- Усавршавање (едукација) запослених
- Развој каријера запослених
- Стимулација и мотивисање запослених
- Заштита на раду

Имајући у виду чињеницу да је ХРМ једна од стратешких менаџмент-функција у интензивном теоријском и примењеном развоју, посебну пажњу потребно је обратити на специфичност сваке организације у погледу потреба за овом делатношћу. Класификовање ХРМ активности произилази из једне од најновијих дефиниција (Torrington, Hall, Tejlor, 2008), по којој је: *Менаџмент људских ресурса је серија активности која омогућава како запосленима тако и организацији да постигну споразум који ће им омогућити обострану корист.*¹³⁸

4.1.1. Програми и примери позитивне праксе ангажовања људских потенцијала у заштити животне средине у Републици Србији

Питање неравномерности у територијалној организацији представља проблем локалним самоуправама. Индиректно, овај проблем осликава се и на бригу о животној средини. За сада програме заштите животне средине доноси јединица локалне самоуправе. Настојање државе да пренесе додатна овлашћења за обављање

¹³⁸ Ibidem

одређених послова на ниво локалних самоуправа, подразумева и раст њихових трошкова. Уколико се средства финансирања не пронађу из других извора, финансирани би се из прихода локалних самоуправа на уштрб смањења инвестиција у инфраструктуру, едукацију и заштиту животне средине. Управо је у оквиру европске интеграције, урађен *Post skrinig* документ. На основу овог документа у одређеној временској димензији могу се сагледати потребни људски и финансијски ресурси, са циљем попуњавања јаза између тренутног стања у животној средини и жељених стандарда у планираном року. Имајући у виду да инвестиције у заштиту животне средине (посебно у пољу управљање отпадом и отпадним водама) износе преко шест и по милијарди евра, то је потребно направити добар план расподеле тих средстава по локалним самоуправама и начине суфинансирања на локалном нивоу. На Конференцији СКГО, јула 2015. године, Министарство пољопривреде и заштите животне средине образложило је значај *Post skrinig* документа и разраду плана активности и извора финансирања како би се конкурисало у предприступне фондове Европске уније за пројекте у локалним самоуправама. Такође, локалним самоуправама презентовани су кораци у имплементацији европских директива за област животне средине.

Управљање људским ресурсима у локалним самоуправама последњих година схваћено је као развојни фактор. Из тог разлога спроведено је пилот-истраживање на основу кога је урађена студија „Анализа потреба у области развоја људских ресурса у 6 пилот-општина”. Истраживање је реализовано 2010. године, а реализовали су га заједничким снагама ЕУ, Савет Европе и Министарства за државну управу и локалну самоуправу у такозваном пројекту Фаза 2, под називом „Јачање локалне самоуправе у Србији”.¹³⁹

У оквиру закључка наведено је да у свих шест општина постоји проблем са недостатком кадрова, радне мотивације, стручног усавршавања и компетенција запослених на појединим радним местима. Као највећа ограничења навели су:

¹³⁹ Саопштење Министарства за државну управу и локалну самоуправу, *Јачање локалне самоуправе у Србији*, Београд, 2010.

- Закон о одређивању максималног броја запослених у локалној администрацији;
- Закон о радним односима у државним органима који уређује статус запоселних у локалној самоуправи;
- Закон о платама у државним органима и јавним службама;
- Закон о одређивању максималног броја запослених у локалној администрацији који спречава запошљавање нових стручних кадрова јер општина има у сталном радном односу затечена лица са неодговарајућом стручном спремом.

„Тренутно непостојање закона који би на одговарајући начин регулисао радно-правни статус запослених у јединицама локалне самоуправе применом основних начела службеничког система, затим, лоше регулисано питање плата према закону о зарадама у државним органима и јавним службама и пратећој Уредби о коефицијентима, што доводи у тежи положај запослене у локалној самоуправи и односу на друге запослене који зараде примају из буџета јединица локалне самоуправе”.¹⁴⁰

Следећи изазов који је евидентан у заштити животне средине локалних самоуправа јесте недовољна укљученост становништва у управљање локалним пословима. Недостатак правног оквира за активније учешће грађана, поред обавезног информисања грађана, неопходан је ради њихове партиципације у заштити животне средине и раду локалне управе.

Непосредно учешће грађана дефинисано је Законом о локалној самоуправи („Службени гласник РС”, број 129/07), у следећем виду:

- грађанска иницијатива;
- референдум;
- збор грађана (предлози и захтеви који се упућују органима локалне самоуправе).

Локална самоуправа је у обавези да обезбеди јавност рада, обавештење грађана о донетим одлукама, начин и обим учешћа јавности у одлучивању за све

¹⁴⁰ Боројевић Т., Вукоњански И., *Анализа потреба у области развоја људских ресурса*, Београд, 2010.

области рада, а не само за заштиту животне средине. Међутим, и поред тога, недовољна је активност становништва у овим процесима. Ради заштите животне средине у складу са овим развојем, неопходно је пронаћи стимулативне мере како би се грађани укључили у решавање изазова животне средине локалне заједнице. Такође, неопходно је утицати на њихову свест о томе да је еколошки интерес заједнички интерес локалне самоуправе, становништва и сваког појединца. Индоктринација локалне стратегије заштите животне средине мора бити адекватно спроведена како би сви грађани били упознати са њом. Такође, нужно је укључити становништво у имплементацију дате стратегије заштите животне средине. Сарадња запослених у локалној самоуправи на пословима заштите животне средине са грађанима, од пресудне је важности у преношењу знања и осећаја поистовећења грађана са локалном самоуправом. Наравно, у процесу активнијег учешћа грађана у заштити животне средине, мора им се омогућити контрола и оцена рада локалне самоуправе.

Проблем регулисања радних односа у јединици локалне самоуправе највидљивији је у недовољно јасним критеријумима запошљавања (већ је било речи о неквалификованим кадровима на пословима заштите животне средине) и на напредовању по основу учинка. Нажалост, већина запослених у локалним самоуправама на пословима заштите животне средине делује индолентно и демотивисано, правдајући такво стање лошом организацијом топ-менаџмента, недостатком финансијских средстава и стручног усавршавања. Самосталност јединице локалне самоуправе у систему зарада која би омогућила стимулисање рада по учинку, била би од велике користи. Такође, могућност финансирања континуираног усавршавања запослених из области заштите животне средине, у значајној мери би допринела успеху. Овде не говоримо о повећању броја запослених на овим пословима, већ стављамо акценат на додатну едукацију запослених распоређених на овим пословима. Уколико већ немамо квантитет, онда морамо учинити све да квалитетом тих запослених то надоместимо. То је, наравно, у складу са циљем политике оптимизације броја запослених. Неравномерност у територијалној организацији одражава се и у броју запослених у јединици локалне

самоуправе. Ова питања актуелна су тема Сталне конференције градова и општина (СКГО), како стоји у следећем:

„У сарадњи са ресорним и другим релевантним министарствима, треба обезбедити услове за дефинисање послова и попуну радних места за област заштите животне средине у свим јединицама локалне самоуправе. Имајући у виду сложеност ових послова, који захтевају врло специфична и разнолика знања, ови службеници треба да добију одговарајућа додатна знања која ће им помоћи да примене прописе, јер поједини примери указују на њихову још увек недовољну обученост. Такође, за решавање проблема у области заштите животне средине неопходна су и значајна финансијска средства. Зато јединице локалне самоуправе у својим буџетима треба обавезно да обезбеде позицију за локалне фондове за заштиту животне средине, као и да развију механизме за прикупљање прихода за те фондове. Једнако је важно, у складу са општим настојањима, да се уведе већа транспарентност у праћењу расходне стране општинских буџета, обезбедити да се средства из овог фонда троше транспарентно и строго наменски, у складу са програмима који се усвајају на годишњем нивоу.”¹⁴¹

¹⁴¹ *Основна платформа за унапређење локалне самоуправе*, СГКО, Београд, 2011, страна: 39

4.2. Модел ефективног управљања људским ресурсима у заштити животне средине локалне самоуправе

Стратегијско одлучивање у управљању људским ресурсима у заштити животне средине локалних самоуправа, бави се дугорочном оријентацијом сегмента очувања животне средине на припадајућој територији. Сагледавање потреба и могућности људских потенцијала неопходно је ради постизања стратегијских циљева.

Стратегијско одлучивање је процес који полази од анализе окружења, усмеравања организације, до планирања стратегије која подразумева њено формулисање и доношење одлуке о избору стратегије. Неопходно је нагласити да стратегијске одлуке, везане за заштиту животне средине локалне заједнице, директно зависе од људских ресурса (учешћа еко-менаџера у креирању стратегије ЈЛС). Ово је најосетљивији сегмент у коме се планира допринос људских ресурса заштити животне средине. Од ових одлука зависе сви остали програми и тактике у очувању животне средине.

Стратегијске одлуке доноси топ-менаџмент. Њихово знање и стручност су пресудни у процесу одлучивања. Проблем очувања и развоја животне средине локалних самоуправа у Србији захтева дефинисање начина њиховог дугорочног решавања, али не искључиво кроз призму европске перспективе, већ у реалним, постојећим условима, са постојећим људским ресурсима. Додатно оптерећење представљају лимитирана финансијска средстава која су знатно испод сваке просечне суме издвојене за решавање овог проблема у развијеним земљама. Из тог разлога недостатци материјалних ресурса морају се компензовати укључивањем интелигенције, знања, вештина, способности и мотивације људских ресурса у постизању стратегијских циљева заштите животне средине локалне самоуправе. Дакле, потребно је подстицати јачање организационих општих и локално специфичних способности путем развоја и максималног искоришћења талената, знања, креативности и иновативности запослених и перманентног јачања људске димензије успешности.

Обликовање пословне стратегије без менаџмента људских потенцијала није ни реално, ни могуће. Планирање људских потенцијала саставни је део стратегије сваке локалне самоуправе, при чему би људски потенцијал требало трансформисати у

„Људски капитал”, као кључни активатор и кључни ресурс којим се компензује недостатак свих других ресурса.¹⁴² Најпре, неопходно је креирати стратегију која је утемељена на одрживим вредностима, јер начин управљања људским потенцијалима одређује стратегијске изборе на основу тих вредности, и не само по питању развоја људских потенцијала већ и других стратегијских дилема.

Приликом доношења одлука о заштити животне средине, локална самоуправа мора сагледати одрживост одлука и њихов утицај на све учеснике, како у локалној самоуправи, тако и у ширем окружењу. Из тог разлога неопходно је извршити ваљану процену напретка и локалних тенденција ка одрживом развоју, посматрајући читав сет алтернатива које на локалном нивоу могу бити у виду неких нових опција условљених последицама људских активности, могу бити последица локалне специфичне праксе нетржишних активности (које у крајњем могу допринети друштвеноеклошком благостању), а могу чинити и комплетан сет одлука које су међусобно повезане. Тај скуп категорија представља оквир за доношење стратегијских одлука повезивањем циљева локалне самоуправе и рангирањем алтернатива оценом критеријума. Критеријуми су, заправо, атрибути који чине различите димензије из којих посматрамо алтернативе за заштиту животне средине.

Одлучивање као процес у потпуности зависи од човека. Отуда је наглашена потреба за компетентним људским ресурсима као добрим познаваоцима животне средине, проблема у вези њеног очувања и развоја и будућих глобалних утицаја на њу. Субјективност као изражен елемент доносиоца одлуке може битно утицати на начин решавања проблема и избор критеријума по којима ћемо вредновати алтернативе.

Полозна тачка модела управљања људским ресурсима у заштити животне средине, подразумева одговоран приступ разматрању различитих алтернатива

¹⁴² „Људски капитал чине четири компоненте: (1) елементи које сваки запослени уноси у радни процес /интелигенција, енергија, ентузијазам, искуство, вештине, емотивна интелигенција и слично/; (2) учења /унапредђење, имагинација и креативност/; (3) способност деловања /конверзија података у информације за акцију/; и, (4) мотивација /подела информација и знања и развој тимског духа и циљне оријетације/. **Интелектуални капитал** чине: патенти, жигови, рецептуре, конструкције, know-how. **Организациони капитал** чине: кључна компетентност, норме, правила понашања, базе података, базе знања, култура организације. **Релациони капитал** је капитал по основу односа са партнерима (бренднови, дозволе регулаторних тела, уговори, лојалност клијената, лиценце, канали продаје.” Извор: Ђуричин Д., Јаношевић С., Каличанин Ђ., *Менаџмент и стратегија*, Пето прерађено и допуњено издање, Центар за изавачку делатност економског факултета у Београду, Београд, 2010, страна: 496

локалних самоуправа, применом PROMETHEE модела. Циљ примене PROMETHEE модела је рангирање алтернатива за заштиту животне средине на основу дефинисаних критеријума, како би се одабрала оптимална одлука која ће у постојећим условима, са постојећим људским потенцијалом, обезбедити чврсту везу усвојених стратегија и резултата њихове имплементације и праксе у ЈЛС у Србији. Огледном применом овог модела, на основу искуствених чињеница и процене стања локалних самоуправа у Србији, истичемо значај људских ресурса као важне и недовољно искоришћене алтернативе у заштити животне средине.

Модел управљања људским ресурсима у заштити животне средине подразумева максимизацију њиховог искоришћења не само директно већ и индиректно кроз друге алтернативе. Као најважније алтернативе чији позитиван утицај на животну средину можемо максимизовати, истичу се:

- улагање у људске ресурсе,
- унапређење еколошке свести становништва,
- додатно (неформално) еколошко образовање,
- чистија производња.

На основу овог становишта урађен је пример процеса доношења одлуке и избора оптималне алтернативе. Управљање људским ресурсима подразумева да изабрани доносиоци одлука о заштити животне средине поседују менаџерске и стратегијске вештине. Управљање људским ресурсима у заштити животне средине нови је облик праксе, који у комбинацији са специфичним облицима праксе локалних самоуправа, може донети значајне резултате. У овом процесу важно је познавање метода обликовања стратегијске концепције, које могу бити у виду методе:

1. оптимизације,
2. прогнозирања,
3. иновативности и креативности.

Имајући у виду да заштита животне средине има интердисциплинарни приступ, свођење на један критеријум одлучивања је готово немогуће. Како наводи

Raiffa Н.: „Одлучивање је избор између одређеног броја алтернатива”.¹⁴³

Вишекритеријумско одлучивање помаже менаџерима и доносиоцима одлуке у избору оптималне одлуке у условима разнородних критеријума. Оно у већини случајева подразумева следеће фазе:

- идентификација проблема;
- дефинисање проблема;
- анализа могућих алтернатива остварења циља и дефинисање резултата;
- избор оптималне алтернативе решења проблема.

4.2.1. Примена методе PROMETHEE у рангирању алтернатива заштите животне средине

Вишекритеријумско одлучивање резултира успешним доношењем одлука у реалном и турбулентном окружењу које захтева разноврсне критеријуме. Процењом стања локалне самоуправе у којој се одвија брига за очување и развој животне средине, дефинисани су критеријуми на основу којих је урађено рангирање алтернатива.

Рангирањем по методи PROMETHEE, за сваки пар упоређиваних алтернатива одређује се вишекритеријумски индекс преференције. Индекс преференције алтернативе а над алтернативом б (а, б), може се дефинисати изразом:¹⁴⁴

$$\pi(a,b) = \frac{1}{\sum_{h=1}^n Z_h} \sum_{h=1}^n P_h(a,b) \cdot Z_h ; \quad 0 \leq \pi(a,b) \leq 1$$

где је:

Z_h – релативни значај (тежина) критеријума, па ако су различите тежине, онда се (а,б) рачуна као пондерисана, а не као проста аритметичка средина;

$P_h(a,b)$ – функција преферентности која се за а у односу на б рачуна као:

¹⁴³ Ђупић, М., Сукновић, М., *Одлучивање*, FON, Београд, 2008., стр. 15

¹⁴⁴ Извор: Липовац Д., Радојичић М., Летић Д., *Модели оптимизације*, ИЦИМ, Крушевац, 2000, страна: 139

$$P(a,b)=\begin{cases} 0, & \text{ако је } f(a)\leq f(b) \\ p[f(a)-f(b)] & \text{ако је } f(a)>f(b) \end{cases}$$

И у случају управљања људским ресурсима у заштити животне средине, оптимизација критеријума може олакшати избор алтернативе која ће на најбољи начин допринети заштити животне средине. Узмимо да је потребно упоредити 4 инвестиционе алтернативе (a_1, a_2, a_3, a_4), оцењених у систему од 4 различита критеријума (f_1, f_2, f_3, f_4), датих у различитим јединицама, са различитим релативним значајем (Z_h) и различитим захтевима за максимизацијом и минимизацијом, што је приказано у табели 4.2.

Разматрана проблематика представљена је применом методе одлучивања PROMETHEE. Критеријуми који су разматрани применом ове методе су:

- f_1 – стручна спрема,
- f_2 – трошкови,
- f_3 – применљивост,
- f_4 – време реализације.

У датом контексту анализиране су следеће алтернативе:

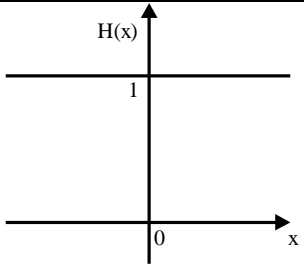
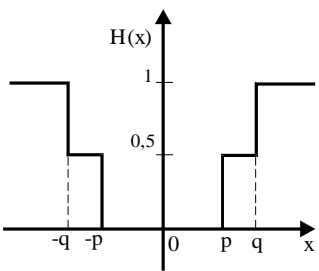
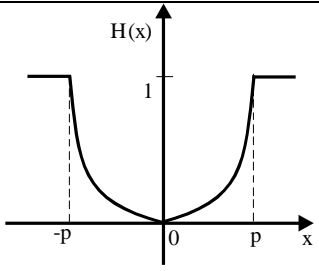
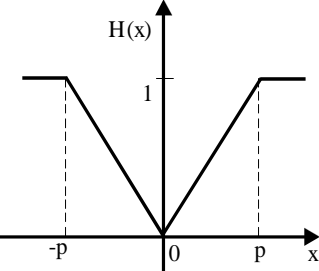
- a_1 – улагање у људске ресурсе,
- a_2 – унапређење еколошке свести становништва,
- a_3 – додатно еколошко образовање,
- a_4 – чистија производња.

Табела 4.3. Табела дефинисаних критеријума и алтернатива

КРИТЕРИЈУМИ			АЛТЕРНАТИВЕ			
Ознака	Релативни значај (Z^h)	Захтев max–min	a_1	a_2	a_3	a_4
f_1	0,3	max	80	40	60	50
f_2	0,4	min	40	70	50	80
f_3	0,2	max	90	80	80	50
f_4	0,1	min	60	30	70	40

Да бисмо добили коначан ранг упоређиваних алтернатива, формирана је табела 4.4, извршен је избор и одређене су преференцијске функције и параметри.

Табела 4.4. Типови преференцијских функција

Критеријум	Тип преференцијске функције	Релативни значај	Захтев max–min	Параметар	$x = f(a) - f(b)$	$P_i(x)$
f_1		0,3	max	-	$x \leq 0$	0
					$x > 0$	1
f_2		0,4	min	$p = 10$ $q = 20$	$x < 10$	0
					$10 \leq x < 20$	0,5
					$x \geq 20$	1
f_3		0,2	max	$\alpha = 10$ $p = 10$	$x \leq 10$	$\frac{x^3}{1000}$
					$x > 10$	1
f_4		0,1	min	$p = 15$	$x \leq 15$	$\frac{x}{15}$
					$x > 15$	1

Индекс преференције алтернативе a_1 у односу на алтернативу a_2 :

$$\pi(a_1, a_2) = \frac{1}{\sum_{h=1}^4 Z_h} \sum_{h=1}^4 P_h(a_1, a_2) \cdot Z_h = \frac{1}{0,3+0,4+0,2+0,1} (1 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,4 + \frac{10^3}{1000} \cdot 0,2 + 0) = 0,9$$

Индекс преференције алтернативе a_2 у односу на алтернативу a_1 :

$$\pi(a_2, a_1) = \frac{1}{\sum_{h=1}^4 Z_h} \sum_{h=1}^4 P_h(a_2, a_1) \cdot Z_h = 1 \cdot (0 + 0 + 0 + 1 \cdot 0,1) = 0,1$$

Вредности индекса преференције за сваки пар алтернативе сврстане су у табели 4.5.

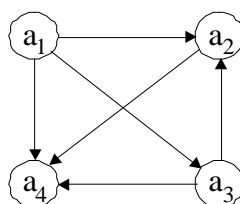
Табела 4.5. Вредности индекса преференције

-	a_1	a_2	a_3	a_4
a_1	-	0,9	0,7	0,9
a_2	0,1	-	0,1	0,4
a_3	0,1	0,7	-	0,9
a_4	0,1	0,3	0,1	-

Примењујући методу PROMETHEE I и сагласно датим условима, формирана је табела 4.6 и добијен је парцијални поредак (слика 4.3).

Табела 4.6. PROMETHEE I

-	a_1	a_2	a_3	a_4
$\phi^+(a_i)$	2,5	0,6	1,7	0,5
$\phi^-(a_i)$	0,3	1,9	0,9	2,2

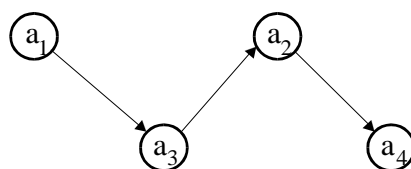


Слика 4.3. Парцијални поредак

Методом PROMETHEE II добија се потпуни поредак на основу релације *чистог тока*: $\phi(a) = \phi^+(a) - \phi^-(a)$, што је дато у табели 4.7 и илустровано графом на слици 4.4.

Табела 4.7. PROMETHEE II

-	a_1	a_2	a_3	a_4
$\phi(a_i)$	2,2	-1,3	0,8	-1,7



Слика 4.4. Поредак алтернатива

Применом концепта методе PROMETHEE I и PROMETHEE II извршено је рангирање упоређиваних алтернатива и истакнута је предност алтернативе a_1 у односу на остале упоређиване.

Добијени резултати указују на предност алтернативе a_1 , односно доприноса људских ресурса у заштити животне средине. Можемо закључити да је у постојећим околностима реално полазно развојно усмерење животне средине локалне самоуправе у људским ресурсима. Применом ове одлуке и стављањем акцента на њу, локалне јединице самоуправе у Републици Србији допринеле би ефикаснијем и хуманијем односу према окружењу. Међутим, да би оваква одлука била адекватно имплементирана, неопходна је доследна политика локалне самоуправе у спровођењу Националне стратегије одрживог развоја и поштовања принципа и начела Агенде 21.

Систем заштите животне средине локалне самоуправе узрокује потребу установљења развојног приступа менаџмента људских ресурса. Овај приступ је

оријентисан ка стварању *језгра компетентности*¹⁴⁵ управљања људским ресурсима у јединици локалне самоуправе. Оформљењем стратегије управљања људским ресурсима, креира се и идеја квантитативне и квалитативне структуре менаџера и непосредних извршилаца за *имплементацију* стратегијских садржаја, са сврхом досезања већ акцензованог квалитета животне средине локалне самоуправе. На развој круцијалних области животне средине локалне самоуправе (које покривају, на пример, квалитет ваздуха и климатске промене, заштиту природе, управљање водама и отпадом, индустријско загађење и друга), могуће је утицати тзв. генеричким стратегијама, које могу назначене области стратегијски подржати (са сврхом досезања *користи*), на пример, опцијом *ниских трошкова* или опцијом *диференцијације*.¹⁴⁶ (Слика 4.5)

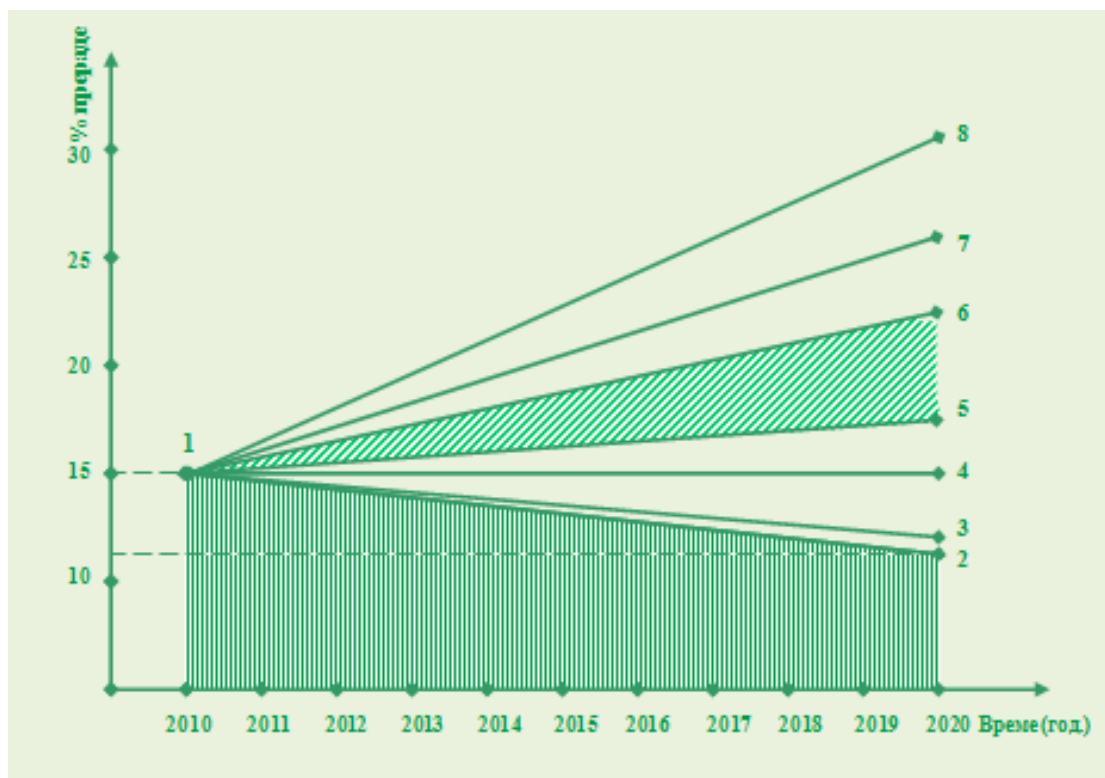
¹⁴⁵ **Језгро компетентности** може се, сходно датом контекстуалном промишљању, дефинисати као укупна сума високовредног знања менаџмента људских ресурса у јединици локалне самоуправе, посебно у погледу тога како координисати различите компетентности људских ресурса и интегрисати многоструке токове технологије заштите животне средине.

¹⁴⁶ Слика 4.5 обликована је на основу контекстуалне садржине аутора Ђуричин Д., Јаношевић С., Каличанин Ђ., *Менаџмент и стратегија*, Пето прерађено и допуњено издање, Центар за изавачку делатност економског факултета у Београду, страна: 512 и сопственог идејног промишљања дате тематике аутора дисертације.

		ГЕНЕРИЧКЕ СТРАТЕГИЈСКЕ ОПЦИЈЕ	
		СТРАТЕГИЈСКА ОПЦИЈА НИСКИХ ТРОШКОВА	СТРАТЕГИЈСКА ОПЦИЈА ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈЕ
СТРАТЕГИЈЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА	ПРИВЛАЧЕЊЕ И ЗАДРЖАВАЊЕ	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Стварати структуру запослених језгро/периферија; ♣ регрутовати само запослене који имају способност додавања вредности у домену одрживог развоја; ♣ планирати отпуштања у случају дезинвестирања. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Регрутовати и задржати само висококвалитетне запослене са креативним способностима за остваривање процесних активности у домену одрживог развоја.
	УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Обезбедити тренинге за повећање продуктивности; ♣ организовати тренинге за примену система менаџмента квалитета у домену одрживог развоја. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Обезбедити тренинге за развој креативности и иновативних вештина; ♣ организовати тренинге за креирање потпуних решења за исказане потребе у домену одрживог развоја.
	НАГРАЂИВАЊЕ	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Обезбедити финансијске награде и признања за успешне иновације на процесима који воде снижењу укупних трошкова у домену одрживог развоја. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Обезбедити финансијске награде и признања за успешне иновације у домену одрживог развоја.

Слика 4.5. Стратегија људских ресурса и генеричке стратегије за круцијалне области животне средине

Након дефинисања стратегијске оријентације у којој људски ресурси представљају најважнију алтернативу у заштити животне средине у реалним условима, настао је стратегијски модел управљања људским ресурсима у заштити животне средине. Он је дефинисан помоћу стратегије јаза, која темељно и прецизно приказује (корак по корак) начине што већег ангажовања људских потенцијала у заштити животне средине ЈСЛ.



Слика 4.6. План попуњавања стратегијског јаза заштите животне средине локалне јединице самоуправе

Бројеви на графикону означавају кораке у оквиру предложеног модела управљања отпадом:

- **1** – досадашња брига о животној средини;
- **2–3** – јаз који се попуњава подстицањем локалних организација и њихових људских ресурса ка увођењу чистије производње;
- **3–4** – јаз који се попуњава подстицањем укупних људских потенцијала ЈЛС ка селекцији отпада на извору;
- **4–5** – јаз који се попуњава увођењем нових технологија и формирањем PPP-а (*Public Private Partnership*) у заштити животне средине ЈЛС;
- **5–6** – јаз који се попуњава менаџментом људских ресурса у заштити животне средине на нивоу локалне управе;

- **6–7 – јаз који се попуњава еко-маркетингом и буђењем јавне свести становништва ЈЛС;**
- **7–8 – јаз који се попуњава додатним еколошким образовањем на нивоу ЈЛС.**

Применом плана попуњавања јаза корацима од 2 до 4, само се одржава тренутно стање, тј. ниво до сада постигнутих резултата. Ова два корака још увек нису развијена у свим ЈЛС Србије и представљају њихову тренутну тежњу. Селекција отпада на извору сматра се значајним кораком унапређења заштите животне средине у нашим условима. Људски фактор је ту итекако пресудан. Међутим, иако актуелно стање говори у прилог томе да је овај приступ посматран као савремени (о чему смо већ говорили кроз реализацију пројеката *EU Exchange 4* у појединим самоуправама), то није довољно да обезбеди одрживи развој животне средине у постојећим условима. Наиме, услед пораста количине отпада у будућности, без промена на пољу прикупљања и прераде отпада унапређењем људских потенцијала, ова два корака јаза оствариће само, условно речено, прост репродукциони, а не развојни циљ. Из тог разлога овај модел је надограђен новим корацима које је могуће остварити у реалним условима, а који доприносе повећању успеха у заштити животне средине.

У даљем приказу биће детаљније објашњени поједини кораци предложеног модела управљања људским ресурсима.

КОРАК 2–3

ЈАЗ КОЈИ СЕ ПОПУЊАВА ПОДСТИЦАЊЕМ ЛОКАЛНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА И ЊИХОВИХ ЉУДСКИХ РЕСУРСА КА УВОЂЕЊУ ЧИСТИЈЕ ПРОИЗВОДЊЕ

Под чистијом производњом стимулише се индустријски сектор на нивоу локалне јединице самоуправе. Под окриљем и иницијативом UNIDO (*United Nations Industrial Developments Organization*), 2007. године је у Србији отворен Центар за чистију производњу (*Cleaner Production Centre of Serbia – CPCS*). Под чистијом

производњом подразумева се „континуирано извођење свеобухватне превентивне стратегије заштите животне средине на процесима и производима са циљем смањења негативних утицаја на људе и животну средину.”¹⁴⁷ У већини ЈЛС Србије постоји и низ предузећа која генеришу делимично опасан отпад. Она би, такође, требало да подстичу чистију производњу. Познавање и праћење нормативних мера из ове области, мора бити стратешко опредељење ЈЛС, тиме и усмерење ка едукацији запослених у локалној управи на подстицању и увођењу стратегије чистије производње у локалним компанијама.

Следећи приказ илуструје *основне поставке чистије производње* (слика 4.7).¹⁴⁸



Слика 4.7. Чистија производња

Поред фабрика које су потенцијално највећи загађивачи, проблем се јавља и код **пољопривредног отпада**, тако да је планирано смањење ове врсте отпада увођењем чистије производње и VAT и VER и у прехранбеној индустрији.

¹⁴⁷ Програм Уједињених нација за животну средину, *Стратегија увођења чистије производње у Републици Србији*, „Службени Гласник РС”, бр. 17-2009.

¹⁴⁸ Извор: www.cpc-serbia.org.

Овај корак оставља најмање простора за деловање људских ресурса локалне управе. Допринос људских ресурса у овом кораку заштите животне средине, огледа се у запосленима локалне управе као мотиваторима покретања чистије производње, а сама реализација у највећој мери зависи од индустријског сектора у локалној заједници. То, наравно, не умањује значај чистије производње, већ ствара додатну одговорност и тежњу локалних самоуправа ка њеном подстицању.

КОРАК 3–4

ЈАЗ КОЈИ СЕ ПОПУЊАВА АКЦИЈАМА ПОДСТИЦАЊЕМ УКУПНИХ ЉУДСКИХ ПОТЕНЦИЈАЛА ЈЛС КА СЕЛЕКЦИЈИ ОТПАДА НА ИЗВОРУ

Поред тога што се рециклажни процес стално усавшава, мешањем отпадних сировина знатно се смањује квалитет прерађеног отпада и поскупљује процес прераде. Зато је потребно на све могуће начине покушати смањити и селектовати отпад на извору.

Након деценијских индивидуалних покушаја образовних институција локалне заједнице и приватног сектора да унапреде овај процес, поједине јединице локалних самоуправа тек су у 2014. години успеле да започну реализацију пројекта **развоја примарне селекције отпада**. Овакве програме финансира Европска унија у оквиру пакета **Exchange 4**. У основи је стручно усавшавање запослених у локалним самоуправама, представника јавних и приватних организација које се баве прерадом отпада, као и становништва.

Оно што се у датим условима показало као корисно, а може се „легалитовати” укључивањем у званични систем, је:

- укључивање становништва у процес селекције увођењем олакшица и награда за оне који учествују, али и казни за оне који то не чине;
- организовање акција у школама како би ђаци једног дана у седмици имали обавезу доношења симболичне количине рециклабилног отпада;

- организовање одношења селектованог отпада по врстама различитим данима у недељи (понедељак – *електронски*, среда – *папирни*, петак – *пластични* отпад итд.);
- утицање на произвођаче у оквиру локалне јединице самоуправе да рециклирају свој нуспроизвод или га дистрибуирају на даљу прераду пре мешања са резидуалним отпадом;
- прављење *сепарациона острва* у оквиру свих месних заједница;
- повремено организовање већих акција прикупљања рециклабилних сировина (на пример, месец електронског отпада и његовог организованог откупа на одређеним локацијама).

Управљање људским ресурсима у заштити животне средине у овом кораку стратегијског јаз, итекако може имати велики допринос. Запослени на овим пословима имају пресудну улогу у мотивисању становништва и иницирању и спровођењу акција селекције отпада на извору.

КОРАК 4–5

ЈАЗ КОЈИ СЕ ПОПУЊАВА УВОЂЕЊЕМ НОВИХ ТЕХНОЛОГИЈА И ФОРМИРАЊЕМ PPP-А (PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP) У ЗАШТИТИ ЖИВОТНЕ СРЕИНЕ ЈЛС

Организовањем оваквог вида сарадње између општине и приватног сектора, дошло би до организоване поделе посла и повећања количине прикупљеног и прерађеног отпада. У свету је обично случај да општина учествује са 20%, а приватно предузеће са 80% средстава, чиме се ствара заједничка компанија којом се помаже опстанак приватних прерађивача, а са друге стране, значајно растеређује комунално предузеће. Тиме би се отворила могућност увођења нових технологија. Поред бројних покушаја склапања одређеног вида PPP (*Public Private Partnership* – Приватно Јавно Партнерство), до реализације готово да не долази. Вишеструке предности овакве сарадње допринеле би ефикаснијој заштити животне средине. Допринос у размени знања и искуства између приватног и јавног сектора свакако би

компензовао недостатке и једних и других. Улога људских ресурса у ЈЛС је да на сваки начин раде на унапређењу ове сарадње, како би приватни и јавни сектор постали партнери у очувању животне средине, а не конкуренти. Пракса показује тихи бојкот менаџера велике већине ЈЛС када је реч о увођењу PPP-а. Један део узрока је у незнању како то реализовати, а други у непостојању адекватне нормативне подршке.

КОРАК 5–6

ЈАЗ КОЈИ СЕ ПОПУЊАВА МЕНАџМЕНТОМ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ЗАШТИТИ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ НА НИВОУ ЛОКАЛНЕ УПРАВЕ

Свака локална јединица самоуправе поседује своје особености. Различита економска и социјална обојеност сваке од њих диктира и алтернативе при процесу заштите животне средине и њене одрживости, а тиме одређује и начин одлучивања. Одрживи развој као усвојени стратешки приступ на нивоу Републике Србије, своје критеријуме не базира више само на развоју и напредовању, већ на квалитетном развоју који се не може реализовати без „људског капитала”. Ефикасно управљање ресурсима које је у фокусу *Националне стратегије одрживог развоја Републике Србије*, подразумева да се људски потенцијал максимално искористи како би се обезбедио просперитет и садашњих и будућих генерација.

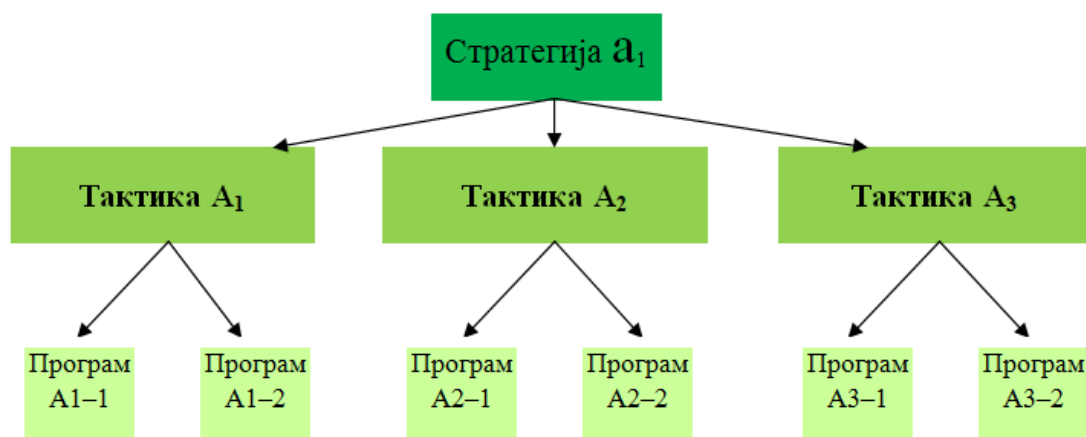
Заштита средине и њен одрживи развој, изузетно су сложени управљачки проблеми. Свака држава, локална самоуправа и сваки човек би требало, по правилу, да поседују визију начина живота и привређивања која доприноси уравнотеженом и одрживом еколошком, економском и социо-културном развоју. Свако од њих мора да дефинише и у својој свести има уграђене еколошке критеријуме.

Одрживи развој животне средине, поред јасно дефинисаних начела, ради ефикасне праксе мора ставити акценат на носиоце и реализаторе читавог процеса, односно развојне претпоставке новог система људских вредности. Постоје бројни пропусти у процесу запошљавања људских ресурса на пословима заштите животне средине.

Када говоримо о стратегији управљања људским ресурсима у заштити животне средине, неопходно је сагледати све алтернативе. Тако, алтернативне стратегије очувања животне средине, тиме у складу са њима и одговарајуће тактике, у пракси могу бити:

- већ примењивани облици праксе,
- нови облици праксе и
- специфични облици праксе.

У презентованом PROMETHEE моделу у којем су људски ресурси били једна од понуђених алтернатива заштите животне средине, за исказану предност алтернативе a_1 (људских ресурса од највећег стратегијског значаја локалне самоуправе), потребно је даље разрадити програме и тактике спровођења такве одлуке. Са аспекта реалних могућности, то би подразумевало следеће стратегијске тактике (слика 4.8):



Слика 4.8. Стратегијска пирамида

Тактика А1

Реорганизација људских ресурса локалне управе у заштити животне средине

- Програм А1–1: максимизација интерних људских ресурса
- Програм А1–2: пријем новозапослених стручњака из ове области

Тактика А2

Ангажовање екстерних људских ресурса у виду специјализоване агенције или организације која би за потребе јединице локалне самоуправе обављала послове заштите животне средине

- Програм **А2–1**: програми и пројекти подршке управљања људским ресурсима из помоћи ЕУ и развијених земаља
- Програм **А2–2**: ангажовање тима за трансфер добре праксе из локалних самоуправа сличних карактеристика

Тактика А3

Креирање стручног тима за заштиту животне средине од интерних и екстерних људских ресурса

- Програм **А3–1**: стручни тим састављен од најбољих познаваоца ове проблематике у локалној заједници (из локалне управе, приватних компанија, науке и слично у оквиру локалне заједнице)
- Програм **А3–2**: систем затворене петље (енгл. *closed loop*) који пружа могућност управљања људским ресурсима састављајући тим од свих учесника унутар петље

Тактика А1 је често примењивана тактика која, у зависности од управљачких способности, има различит степен успеха.

Тактика А2 је вид специфичног облика праксе који ужива привремену и повремену праксу појединих јединица локалне самоуправе.

Тактика А3 представља нови вид праксе и њему ће у даљем раду бити посвећена највећа пажња.

Програм **А3–1** подразумева састављање стручног тима на нивоу локалне самоуправе који се састоји од најбољих познавалаца заштите животне средине. Учесници тима који би управљали овом облашћу и људским ресурсима у њеном

домену, могу потицати из приватних или јавних организација, научних и образовних установа. Важно је да су врсни познаваоци заштите животне средине, као и да имају вољу да своје знање практично примене у свом непосредном окружењу.

На програм **A3-1** надовезује се програм **A3-2**, односно увођење система затворене петље који подразумева повезивање свих актера који утичу на животну средину локалне самоуправе у кружни циклус, тако да сва енергија, и од стране појединаца, и од стране организација, буде искоришћена унутар локалне зајнице. **Користи које настају на овај начин су вишеструке. Најпре, користимо све локалне људске потенцијале. Њихов рад обавља се у оквирима локалне зајнице. Тиме се смањују трошкови. Укључене су све локалне образовне институције, а културна дешавања обогаћују се садржајима о заштити животне средине. Ту се никако не сме занемарити финансијски добит, јер локална управа профитира отварањем нових радних места, новим изворима зарада и квалитетом остварених учинака.**

Систем затворене петље примењује се у развијеним земљама у различитим појавним облицима. При томе, еколози имају радикалну дефиницију *система затворене петље као система који „нема размену материје са спољим светом”*. Из овог угла гледано, то би значило да јединица локалне самоуправе не размењује ништа ван својих оквира. Било би немогуће тумачити петљу на тај начин. Систем затворене петље у овом случају подразумевао би најпре искоришћење и увезивање свих локалних учесника, уколико за то постоје услови. Тек након тога, недостатком локалних учесника и извора, користили би се екстерни учесници и сарадници. Дакле, постојало би право пречег учешћа локалних људских ресурса и организација у процесу заштите животне средине и њеног одрживог развоја.

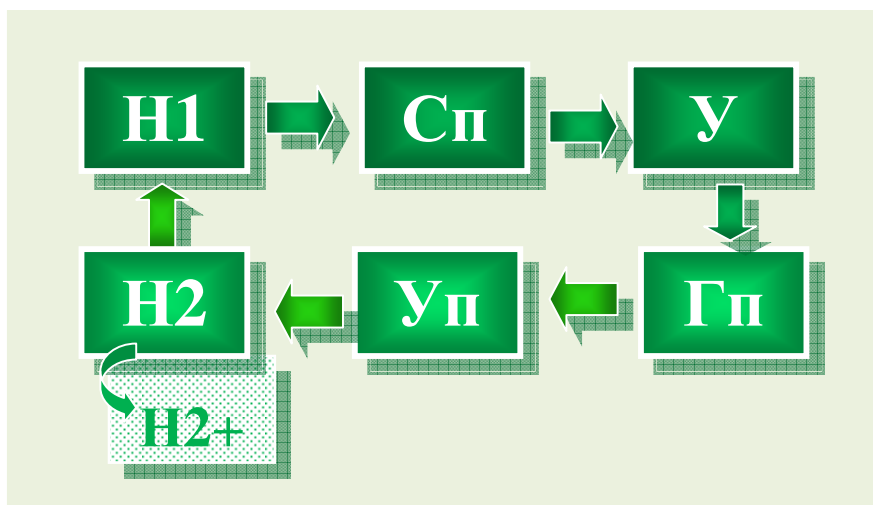
Канадски град Сари увео је систем затворене петље као потпуно интегрисан систем за управљање отпадом, који се ограничио на баштенски и резидуални отпад којим ће се створити гас за напајање камиона градске комуналне службе. Завршетком градње потребног објекта у ову сврху, то ће бити највећи објекат у Канади, са капацитетом за обраду 100% органског отпада у граду, при чему ће са процентом

прераде комуналног отпада заједно достићи ниво од жељених 70% прерађеног отпада. Очекује да овај систем постане потпуно оперативан до краја 2016. године.

Због изузетне користи оваквог начина рада, организован је *Closed Loop* фонд који планира да инвестира 100 милиона долара у наредних пет година да подржи развој рециклажне инфраструктуре у Канади. Јединице локалне самоуправе имају право да аплицирају и добију кредит без камате за увођење оваквог начина рада у својим локалним заједницама.

Државни универзитет Аризоне (ASU) и холандски општина Харлемемир, такође, направили су кружну економију у сарадњи са приватним партнерима како би се максимално искористили локални ресурси. Пројекат обухвата пројектовање стратегије кружне економије и идентификовање енергије затворене петље која се не односи само на отпад већ и на воду и друге ресурсе циклуса.

Наведени примери представљају одрживи приступ управљања и људским и другим ресурсима, постављајући ствари на тај начин да излаз ресурса који је трошак и проблем једне организације, буде вредан улазни ресурс друге организације у локалној заједници. Поред смањења трошкова организацијама којима је тај ресурс вишак и оптерћење (попут отпада), обезбеђује се додатна корист исказана кроз друштвени допринос и учешће у одрживом развоју локалне заједнице. Даљи ток оваквог организованог управљања у ЈСЛ, отвара питање пласмана новонасталих производа, њихове дистрибуције и трошкова које она носи, али и наплате истих. Зато би свака локална јединица самоуправе, сасвим сигурно, могла бар у једном сегменту рециклаже да направи локално тржиште у коме би заокружила општеприхваћени циклус репродукције и тамо где на крају репродукције, поред новчаних средстава у завршном облику, имамо додатна новчана средства, настала на основу организованог коришћења крајњег отпада као улазне сировине, како је приказано на слици 4.9.



- N1 – новчана средства у почетном облику;
- Sp – ангажована средства за производњу (средства рада и предмети рада);
- U – утрошци елемената репродукције (средства рада, предмети рада и радна снага);
- Gп – готови производи;
- Up – укупан приход;
- N2 – новчана средства у завршном облику;
- N2+ – додатна новчана средства настала организованим откупом отпада

Слика 4.9. Циклус кружне репродукције у јединици локалне самоуправе

Република Србија развојем рециклаже може отворити значајан број нових радних места. То је био један од закључака са другог међународног сајма „Зелена економија”, на којем је наглашено „да је рециклажна индустрија примарна грана зелене економије и да је битно улагање у сакупљачку мрежу, где има 50.000

потенцијалних радних места. Тренутно у Србији има 2.500 дозвола за управљање отпадом, од чега је 600 за третман отпада”.¹⁴⁹

Наравно, подстицање организације заштите животне средине по систему оваквог циклуса репродукције, односно модификаованог система затворене петље на нивоу ЈЛС у Србији, подразумева увођење мотивационих покретача. Организације које у највећој мери, по дефинисаним критеријумима, остваре допринос у заштити животне средине, морају бити адекватно награђене. Награда представља пример добре праксе осталим организацијама и мотив да таква стратегија и начин организовања буду подржани у будућности.

Применом концепта методе PROMETHEE, веома успешно можемо вршити процену учинка и доприноса организација у оквиру локалне самоуправе на животну средину. Резултати на тај начин постају основ мотивације и награде предузећа са највећим доприносом животној средини. У ту сврху, софтверски пакет може бити значајан алат за реализацију одлуке приликом доношења награде. „Велики број различитих критеријума пружа свеобухватан увид у складу са захтевима постављеним од стране доносиоца одлуке”,¹⁵⁰ у овом случају, одлуке о награђивању остварених учинака по живитну средину. Примена апликације Visual PROMETHEE на одређеном примеру приказана је на следећој слици (слика 4.10), где су показно, као алтернативе, узета три предузећа.

¹⁴⁹ <http://www.sepa.gov.rs/index.php?&search=0&page=1>

¹⁵⁰ Радојичић М., Жижовић М., Нешић З., Веси Васовић Ј., “Modified approach to PROMETHEE for multi-criteria decision-making”, *Maejo Int. J. Sci. Technol.* 2013, 7(03), 408-421

Неда М. Николић
 Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Scenario1	Kolicina prer...	Generisanje ...	Uložena sred...	Ljudski resursi	Doprinos	Saradnja sa ...	
Unit	t/god	t/god	din	5-point	din	5-point	
Cluster/Group	◆	◆	◆	◆	◆	◆	
Preferences							
Min/Max	max	min	max	max	max	max	
Weight	0,10	0,10	0,15	0,30	0,10	0,25	
Preference Fn.	Usual	Usual	Usual	Usual	Usual	Usual	
Thresholds	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute	
- Q: Indifference	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
- P: Preference	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
- S: Gaussian	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Statistics							
Minimum	37,00	12,00	250.000,00 din	2,00	250.000,00 din	1,00	
Maximum	54,00	23,00	500.000,00 din	5,00	500.000,00 din	5,00	
Average	44,33	18,00	333.333,33 din	3,33	416.666,67 din	3,33	
Standard Dev.	7,13	4,55	117.851,13 din	1,25	117.851,13 din	1,70	
Evaluations							
<input checked="" type="checkbox"/>	Preduzece 1	54,00	12,00	250.000,00 din	bad	500.000,00 din	very good
<input checked="" type="checkbox"/>	Preduzece 2	37,00	19,00	500.000,00 din	average	500.000,00 din	good
<input checked="" type="checkbox"/>	Preduzece 3	42,00	23,00	250.000,00 din	very good	250.000,00 din	very bad

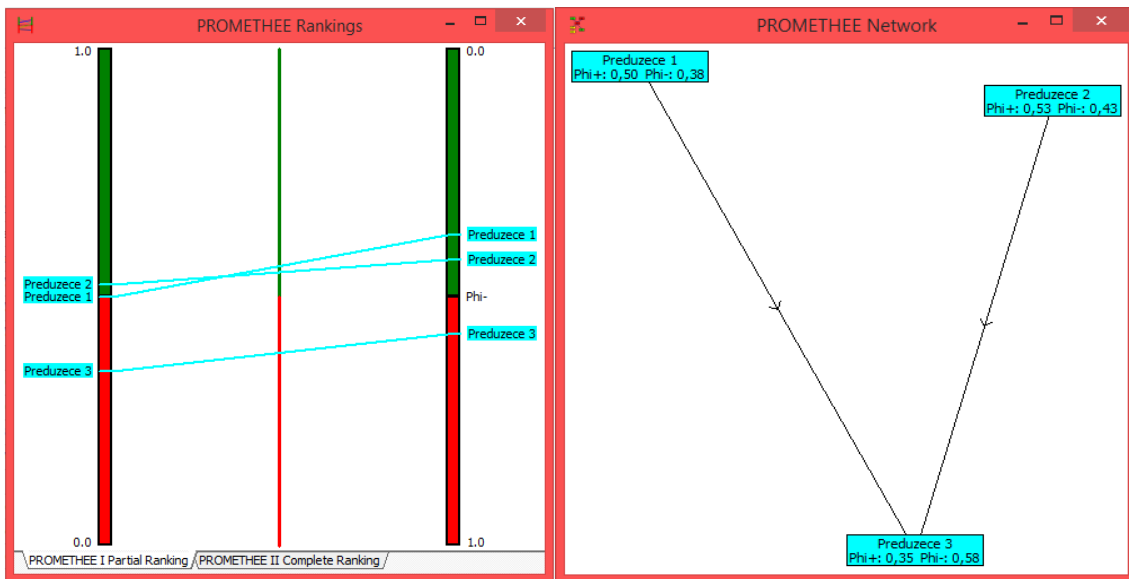
Слика 4.10. Почетни подаци за анализу у апликацији Visual PROMETHEE
 (Николић, Гајовић и Пауновић, 2015)

Примена апликације Visual PROMETHEE (Николић, Гајовић и Пауновић, 2015), најпре подразумева рангирање које је кроз пример ради лакшег приказа, вршено на основу шест критеријума, где су као најважнији истакнути људски ресурси, односно степен знања, вештине и искуства запослених, као и оцена перформанси запослених и критеријум – сарадња са становништвом, који дефинише утицај организације на јавно мњење, додатну еколошку едукацију деце, поспешивање организованог рада на прикупљању секундарних сировина и успешне праксе. Поред ових наведених критеријума, коришћени су, такође, и критеријуми – количина преређеног отпада, генерисање отпада, уложена средства на годишњем нивоу и допринос заштити

животне средине. Сходно својој важности за сваки од критеријума, додељен је релативни значај, као и захтеви за максимизацијом, односно минимизацијом.

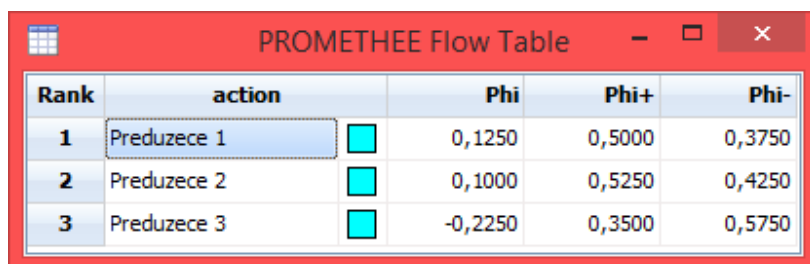
За све критеријуме коришћене су обичне преференцијске функције. Коначно рангирање извршено је на основу познатих података који су унесени у табелу за свако од три предузећа. За критеријуме *количина прерађеног отпада* и *генерисање отпада* вредности су изражене у тонама на годишњем нивоу. Критеријуми *уложена средства* и *допринос* изражени су у динарима, док је за критеријуме *људски ресурси* и *сарадња са становништвом* коришћена скала у распону од 1 до 5 поена.

Након унетих свих вредности у табелу, коришћењем апликације Visual PROMETHEE применом PROMETHEE I методе добијени су следећи резултати, односно рангирање алтернатива, у овом случају предузећа (слика 4.11).



Слика 4.11. Приказ рангирања алтернатива применом методе PROMETHEE I и ранг алтернатива у мрежном дијаграму применом методе PROMETHEE I (Николић, Гајовић и Пауновић, 2015)

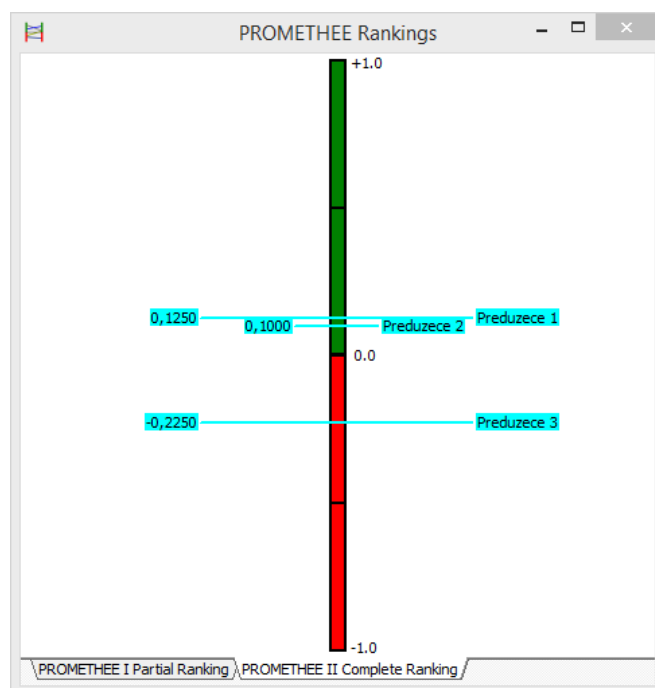
Након дефинисаних вредности, извршена су и потребна израчунавања у оквиру апликације, где су добијене вредности улазног (Phi+), излазног (Phi-) и чистог тока (Phi) приказане у следећој табели (слика 4.12).



Rank	action		Phi	Phi+	Phi-
1	Preduzece 1	■	0,1250	0,5000	0,3750
2	Preduzece 2	■	0,1000	0,5250	0,4250
3	Preduzece 3	■	-0,2250	0,3500	0,5750

Слика 4.12. Табеларни приказ рангираних алтернатива применом методе PROMETHEE I (Николић, Гајовић и Пауновић, 2015)

Применом методе PROMETHEE II коришћењем вредности чистог тока (слика 4.13), добијен је графички приказ ранга разматраних алтернатива по изабраном критеријуму.



Слика 4.13. Приказ рангирања алтернатива применом методе PROMETHEE I (Николић, Гајовић и Пауновић, 2015)

Изабране критеријумске функције требало би да буду довољно специфичне и да њихове вредности показују колико добро систем функционише или какви су ефекти који настају коришћењем различитих критеријума и одговарајућих техника.¹⁵¹ На основу почетних података применом PROMETHEE методе у апликацији Visual PROMETHEE, долази се до потпуног поретка разматраних алтернатива (предузећа). Можемо закључити да показно предузеће 1 има предност у односу на остала предузећа, следеће по рангу је предузеће 2, док се као најслабије решење показало предузеће 3.

Активна улога локалне самоуправе, као локацијске тачке деловања сваког појединца, сваке организације, неопходна је у креирању специфичних мотивационих инструмената у унапређењу животне средине. Привредним субјектима заштита животне средине постаје све већи трошак, чиме утиче на промену њихових одлука о количинама и ценама производа и услуга. Екстерни економски ефекти девастације животне средине изузетно се осећају и у производњи и у потрошњи. Из тог разлога привредни субјекти представљају значајне учеснике у процесу одрживог развоја животне средине. Зато је локална самоуправа страна која би својим поступцима требало да утиче на привредне субјекте, мотивишући их ка унапређењу животне средине, уз награду као врсту компензације за уложене напоре и допринос заштити животне средине. Мотивациони фактори имају веома важну улогу у доприносу људских ресурса. Приказ метода Visual PROMETHEE при процени учинка и доприноса организација у оквиру локалне самоуправе на животну средину, значајан је са аспекта поставке мотивационих фактора не само на привредне субјекте локалних самоуправа већ и на запослене и појединце.

¹⁵¹ Радојичић М., Весић Ј., *Један приступ моделирању и исказивању преференција при вишекритеријумској оптимизацији*, страна 241, извор: <http://www.indmanager.edu.rs/site/pdf/e-6.pdf>

КОРАК 6–7

ЈАЗ КОЈИ СЕ ПОПУЊАВА ЕКО-МАРКЕТИНГОМ И БУЋЕЊЕМ ЈАВНЕ СВЕСТИ СТАНОВНИШТВА

Један од основних проблема заштите животне средине је у неразвијеној свести грађана о њеном значају. Кривица лежи делом у досадашњем образовном систему, делом у недовољној информисаности и сарадњи локалне самоуправе са грађанима и њиховим удружењима. Посебно је тај проблем изражен у малим локалним заједницама, јер велике ЈЛС, попут Београда, који има статус града, и статус специфичане ЈЛС, услед комплексности и величине, принуђене су на другачији и боље организовани систем информисања.

Начини превазилажења дефинисаних проблема леже у појачаним активностима тзв. *зелене економије*, односно *еко-маркетинга*, чији су правци и могућности вишеструки.

Развој брэнда у овој области допринео би настанку **додате вредности**, чиме би се првенствена замисао користи на *локалном* нивоу пренела и на *регионални* ниво. Схватање брэнда није уско везано само за производ (који се јавља у свом изворном значењу као физичка роба или као услуга). Де Чернетони (De Chernatony) и Макдоланд (Mc Donald) наводе шире схватање брэнда које иде у прилог овој идеји, наводећи да је „успешан брэнд физичка роба, услуга, особа или **место**, које можемо да идентификујемо и који су *увећани* на такав начин да купац или корисник добијају релевантне, јединствене додатне вредности које највише задовољавају њихове потребе”.¹⁵²

Стварање еколошког брэнда места, еко производа и музике и слично, у свакој јединици локалне самоуправе РС или њених појединих делова, за последицу би имао појачане захтеве грађана на пољу заштите животне средине и знатно јача емоционална стања и жеље по том основу. Разлог томе лежи у схватању да је **брэнд** – производ очекивања и емоција повезаних са тим очекивањима. Очекивање је

¹⁵² De Chernatony L., Mc Donald M., *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial markets* (1st ed.), Butterworth Hainemann Limited, London, 1993, p. 9.

исконски покретач људског деловања, емоционални израз преношња људских потреба и жеља у зону погодности у којој се претварају у „материјалну супстанцу” менталне представе људи. Оно никада не може да буде целовито испуњено, али, питамо се: *чему тежња без идеала и да ли би се и идеали тако звали да се испуњавају у целини.* Имајући то у виду, требало би изазвати очекивања код грађана, односно покренути моторику њихових емоционалних стања. Покретањем емоција људи, креира се домино ефекат и у контексту о којем конкретно говоримо, тј. потенцијално се може покретнути *и реакција и акција у заштити животне средине.*

По сваку цену требало би избећи индиферентност људи када је реч о њиховом виђењу животне средине, односно система заштите животне средине. Дакле, да би створили еколошку јединицу локалне самоуправе, људи би своју равнодушност требало да претпоставе већем нивоу менталне сатисфакције природног окружења у којем се одвија њихова егзистенција, њихов рад. Чак поједностављено, схватајући бренд као део економије и културе, он може значајно допринети јачању еколошке свести. Сврстати га у животни стил грађана, значи променити им личну филозофију, која је најјачи емотивни покретач. Ефекти таквих емоција мере се оданошћу у којој веома често не можемо наћи рационално објашњење. Посматрањем брендирања животног окружења на тај начин, утицај на јачење еколошке свести свакако ће бити појачан.

Из тог разлога овај елемент јачања еколошке свести не смемо занемарити. Остварење идеје еколошког бренда јединице локалне самоуправе подразумева коришћење одређених принципа и техника брендирања. У ту сврху управљање људским ресурсима у заштити животне средине подразумева ангажовање стручњака који ће промоцијом кампањама (попут сајмова, радионица, изложби, манифестација и сличних промоционих догађања), *исказати* еко-маркетинг и еколошку јединицу локалне самоуправе као *локално добро.*

Посматрајући глобалне токове људског друштва, који су емоције света померили ка тзв. „брендоцентричном” човечанству, јасно је колико се бренд укорењено у људску потребу и реалност. Такав тренд требало би искористити на

оптималан начин. Имајући у виду да бренд могу бити географски објекти, попут планина, острва, градова, области, питамо се: *Зашто то не би могла бити и локална самоуправа или део ње?*

Креирање бренда подразумева најпре утицај на локално становништво да одређене ствари, понашање, производе прихвати као локални бренд, који је омеђен оквирима локалне заједнице. То је почетни корак ка даљем јачању и ширењу бренда. Сваки бренд има своје видљиве елементе (речи, ознаке итд.) и невидљиве елементе (суштину, емоцију, понашање, очекивање, обећање итд.). Невидљиви елементи су кључ филозофије јачања еколошке свести грађана, али се они не могу посматрати независно од видљивих елемената. Тек њихова хомогеност доводи до успеха. Да би се отпочело са стварањем бренда, најпре би требало извршити анализу *интерних снага и слабости*, односно *екстерних шанси и претњи*. SWOT анализа¹⁵³ полазна је

¹⁵³ SWOT анализа (скраћеница енглеских речи *strengths* – снаге, *weaknesses* – слабости, *opportunities* – могућности, шансе и *threats* – опасност, претње) користи се да би се разумело окружење пословне компаније или институције или сасвим одређене друштвене заједнице – јединице локалне самоуправе и опште окружење уопште, и грана коју покрива делатност наведених субјеката, као и њихово конкурентско окружење. У анализи би требало дати одговоре (интерно и екстерно проценити) на питања везана за снаге, слабости, могућности и опасности – категорије које захтевају непрекидан акциони флуид и проактивно деловање. Целокупна процена снага, слабости, могућности и опасности **претпостављених субјеката** налази се под утицајем фактора *макро* и *микро* окружења. Фактори **макро**окурења односе се на силе које функционишу у општем бизнис окружењу и могу имати често драматичне ефекте на стратегију датих субјеката. Наведени субјекти имају, по правилу, мале капацитете могућности да предвиде трендове ових фактора, и још мање су способне да их контролишу. Фактори чија је снага утицаја евидентна на стратегијско понашање датих субјеката, издвајају се као: **демографски** (на пример: старење популације; пораст личног богатства, промене у етничком саставу); **социокултуролошки** (на пример: све већи број запослених жена; пораст броја привремених радника; јачање свести о економским питањима); **политичко-правни** (на пример: реформа везана за прекршајне радње; повећање минималних зарада; порези на локалном и државном нивоу); **технолошки** (на пример: појава интернет технологије; истраживања везана за синтетичке и егзотичне материјале; бежична комуникација); **економски** (на пример: каматне стопе; стопе незапослености; трендови у бруто националном доходу); **глобални** (на пример: растући обим глобалне трговине; девизни курс; стварање Светске трговинске организације [што води смањењу тарифа / слободној трговини услугама]). Фактори **микро**окурења односе се на силе које функционишу у конкурентском бизнис окружењу, које се састоји од индустријски повезаних фактора и има јачи утицај од општег окружења. Најпријемчивије објашњење ове геме фактора може се објаснити посредством модела индустријске анализе харвардског професора Портера (Porter), који наводи пет утицајних фактора у датом контексту: претња од нових *придошлица* на тржишту, моћ купца, моћ добављача, претња од супститута и ривалство међу конкурентима. Снага ових фактора одређује, по правилу, просечан очекивани ниво профитабилности у одређеној привредној грани. Анализа ових пет фактора може, потенцијално, да допринесе доношењу валидне одлуке у коју привредну делатност пословна компанија треба да уђе, односно валидне одлуке у смислу процене како да се поправи конкурентска позиција компаније, односно осталих субјеката. Извор: Dess G. G., Lumpkin T. G., Eisner V. Alan, *Стратегијски менаџмент*, теорија и случајеви, Дата Статус, треће издање, Београд, 2007, стране: 49–50; 70–71

основа која нам даје квалитативан приказ стања. Њеном применом у јединици локалне самоуправе **квалитативан приказ вредносно бива преточен у квантитативну SWOT матрицу која приказује значај и потенцијале које је потребно јачати у бренд философији животне средине.**

SWOT анализа веома је значајна како при формирању стратегије, тако и у току њене реализације, ради корекције услед одступања насталих променама у интерном и екстерном окружењу. Имајући у виду да се стратегија доноси за дужи временски период, такве промене су врло извесне и честе у пракси. Проблем ове анализе може бити субјективан приступ, тако да је важно да у њеној изради за потребе анализе окружења у заштити животне средине буде укључено више стручних људи, како би се свака субјективност свела на најмању могућу меру.

SWOT анализа подесна је за доношење одлука у најразличитијим ситуацијама. Хамфри (Humphrey) је творац SWOT анализе, као и других метода у планирању пословања. SWOT анализа има свој лик у огледалу, настанком TOWS анализе. Наиме, SWOT анализа на прво место ставља *интерно* окружење (снаге и слабости), па потом *екстерно*, док TOWS анализа на прво место ставља *екстерно* окружење (могућности и опасности), па потом интерно окружење.

Опредељујући се за примену SWOT анализе зарад доношења одлука и стварања јасне слике о утицају и значају појединих (интерних и екстерних) фактора окружења на заштиту животне средине и њен развој у јединици локалне самоуправе, урађен је огледни пример квалитативне SWOT анализе и њена квантитативна матрица. Подаци добијени овом анализом могу се користити за одлуке које су стратегијски важне, али и за утврђивање приоритетних акција у даљем периоду. Приступ изради ове матрице углавном је дефинисан кроз следеће кораке: 1) дефинисање интерних *снага* и *слабости*; 2) дефинисање екстерних *могућности* и *опасности*; 3) дефинисање генералних циљева; 4) дефинисање различитих стратегијских могућности и 5) имплементација стратегија.

Табела 4.8. Однос интерног и екстерног окружења у SWOT анализи

	<i>Opportunities</i> (МОГУЋНОСТИ – ШАНСЕ)	<i>Threats</i> (ОПАСНОСТИ – ПРЕТЊЕ)
<i>Strengths</i> (СНАГА)	<p>Снага – могућности Употреба снаге организације ради искоришћења прилика</p>	<p>Снага – опасности Употреба снаге организације како би се избегле претње</p>
<i>Weaknesses</i> (СЛАБОСТИ)	<p>Слабости – могућности Превазилажење слабости како би се искористиле прилике</p>	<p>Слабости – опасности Минимизирање слабости како би се избегле претње</p>

Снаге јединице локалне самоуправе представљају стратегијски веома важан чинилац јер се базирају и резултирају на способностима, ресурсима, вештини и знању људских ресурса, како запослених у области заштите животне средине, тако и људских потенцијала локалне заједнице. Улога снага је кључна у искоришћењу могућности и избегавању опасности које долазе из окружења.

Слабости јединице локалне самоуправе јесу оне области у којима и због којих, рад ове локалне заједнице није на жељеном нивоу пословања. Ограничења у виду недостатка ресурса, знања, финансија и слично, могу много да утичу на продуктивност и перформансе пословања. Слабости су пропусти и недостаци који могу потицати од евентуално лоше организације која онемогућава квалитетно деловање менаџмента и захтева отклањања ових деструкција и њихових последица по животну средину.

Могућности јединице локалне самоуправе представљају потенцијалне прилике које би могле допринети испуњавању стратегијских циљева заштите животне средине. Утврђивање могућности подразумева опажање промена које се дешавају у микро и макро окружењу.

Опасности по јединици локалне самоуправе могу бити тренутне, али се могу дефинисати и као опасности које могу настати у ближој или даљој будућности по животну средину. Антиципирањем будућих, по локалну самоуправу опасних стања, може се променити жељени ток постизања циља и успоставити контрола до одређене границе. Стратегија локалне самоуправе усмерена је на идентификовање опасности коришћењем SWOT анализе ради предузимања превентивних акција у заштити животне средине.

Први корак у SWOT анализи је идентификација интерних и екстерних фактора развоја животне средине.

Интерни и екстерни фактори развоја идентификују се на основу:

- прегледа постојећих статистичких података, истраживања организације и окружења, антиципирања будућих догађаја;
- интервјуисањем и анкетањем кључних интересних субјеката и група.

(Табела 4.9)

Табела 4.9. Идентификација, анализа и рангирање стратегијских питања окружења јединице локалне самоуправе (огледни пример)

Прва етапа	
СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Знање и искуство локалних људских ресурса у очувању животне средине 2. Експертисе за кључне области заштите животне средине 3. Креирање стручног тима за заштиту животне средине 4. Креирани модел затворене петље на нивоу локалне управе 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатак стручних људских ресурса у самој локалној управи 2. Непостојање сектора за управљање људским ресурсима 3. Непостојање сектора за заштиту животне средине 4. Недостатак стручног усавршавања запослених из области заштите животне средине
МОГУЋНОСТИ	ОПАСНОСТИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Додатна едукација запослених из области заштите животне средине 2. Додатна едукација деце предшколског и школског узраста 3. Јачање еколошке свести становништва јединице локалне самоуправе 4. Креирање брэнда еколошке јединице локалне самоуправе 5. Подршка и финансирање креираног модела затворене петље од стране ЕУ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економска криза на глобалном нивоу 2. Стални пораст загађења и отпада 3. Непредвидива будућност и велика турбулентност 4. Системски пропусти у еколошком образовању на нивоу државе

Руски експерти развили су даље SWOT анализу, дајући јој квантитативни карактер. Први корак тог процеса је увођење процене интерекције сваког пара фактора, у виду a_{ij} (од -1 до 1) у директној зависности позитивне процене (или инверзној зависности негативне процене), и што је јача зависност, то је већа оцена по модулу $a_{ij} \in (-1;1)$.¹⁵⁴

Табела 4.10. Процена интеракције сваког пара фактора
(огледни пример)

SWOT анализа		МОГУЋНОСТИ (<i>Opportunities</i>)					ОПАСНОСТИ (<i>Threats</i>)			
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
СНАГЕ (<i>Strengths</i>)	<i>1</i>	1	0,6	0,7	0,6	0,8	0,2	0,4	0,2	0
	<i>2</i>	0,8	0,2	0,7	0,6	0,6	0	0,4	0,4	0,4
	<i>3</i>	0,8	0,4	1	1	0,8	0,2	0,8	0,4	0
	<i>4</i>	0,8	0,6	0,8	0,8	1	0	0,9	0,4	0,4
СЛАБОСТИ (<i>Weaknesses</i>)	<i>1</i>	0,4	0,2	0,2	-0,7	-0,6	0	-0,4	-0,2	0
	<i>2</i>	-0,2	0	-0,2	0	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	0
	<i>3</i>	-0,4	-0,2	-0,8	-0,8	-0,8	0	-0,6	-0,4	-0,2
	<i>4</i>	0,4	0	-0,4	-0,4	-0,6	-0,2	-0,6	-0,2	-0,4

¹⁵⁴ Герасименко В. В., *Маркетинг*, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, Москва, ИНФРА-М, 2010, стране: 116–120 & Гольдштейн Г. А., *Стратегический менеджмент*, Учеб. Пособие. Таганрок, ТРТУ, 2003, стране: 80–86; прилагођено.

У оквиру ове SWOT матрице процена интеракције одређује се оценом директног утицаја¹⁵⁵:

- оцена 1 (фактор даје пуну могућност да се користе повољне могућности и снаге или спрече негативни утицаји опасности и слабости);
- оцена од 0,8 до 0,6 фактора снаге и слабости на искоришћење повољних могућности или на заштиту од (помоћ коришћењу повољних могућности и снага или заштити од опасности и слабости);
- оцена од 0,4 до 0,2 (позитиван утицај на коришћење повољних могућности и снага или на заштиту од опасности и слабости);
- оцена 0 (нема практичног утицаја фактора на конкретне факторе);
- оцена од -0,2 до -0,4 (негативан утицај на коришћење повољних могућности и снага или утицај који подстиче јачање опасности и слабости);
- оцена -0,6 до -0,8 (јак негативан утицај на коришћење повољних могућности или јасан утицај на јачање опасности);
- оцена -1 (оне могућавање коришћења повољне могућности или снаге у спречавању деловања опасности и јачању слабости).

У табели 4.10 – за **екстерне** факторе уводе се коефицијент утицаја K_j и вероватноћа појаве P_j . Коефицијент утицаја на ЈЛС конкретних повољних могућности или претњи, одређује се на седечи начин:

- коефицијент утицаја 0 – не утиче на активности јединице локалне самоуправе;
- коефицијент утицаја 1 – креира нове (пуне) могућности или у случају реализације опасности; активности ЈСЛ у заштити животне средине могу бити потпуно угрожене.

¹⁵⁵ Ibidem

Међупросторни случајеви коефицијента утицаја подразумевају следеће рангирање:

- слаб утицај 0,1–0,3;
- просечан утицај 0,4–0,6;
- јак утицај 0,7–0,9.

Веоватноћа појаве P_j подразумева рангирање вероватноће (у распону од 0 до 1) појаве повољних могућности и опасности. Дакле, односи се на *екстерне* факторе.

Интерни фактори вреднују се проценом интензитета који се базира на специјализованом знању и искуству стручњака из области заштите животне средине, тако да се у колони – **Снаге** „**S**” уводи A_i , односно процена интензитета ових фактора у распону од 1 до 5, користећи следећа правила:

- оцена 5 – посебна предност;
- оцена од 4 до 3 – интензитет већи од просека у сегменту заштите животне средине ЈЛС у Србији;
- оцена од 2 до 1 – интензитет вероватно већи од просека, али то није значајно.

Такође, у колони – **Слабости** „**W**” јединице локалне самоуправе, A_i се одређује користећи следећа правила:

- оцена 5 – у делатности заштите животне средине ЈЛС ова слабост није заступљена;
- оцена 4, 3 – позиција по овом фактору је слабија од убачајених позиција ЈЛС у овој делатности;
- Оцена 2, 1 – интензитет фактора могуће нижи од просека, али је то непоуздано.

Ћелије у табели 4.11 попуњавају се производом интензитета интерних фактора и коефицијента утицаја и вероватноће појаве екстерних фактора $A_i \times K_j \times P_j$.

Табела 4.11. Матрица коефицијента утицаја, вероватноће појаве и процене интензитета фактора окружења

SWOT анализа		МОГУЋНОСТИ (Opportunities)					ОПАСНОСТИ (Threats)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	
Коефицијент утицаја K_j		A _i	0,9	0,6	0,8	0,8	1	0,3	0,6	0,4	0,7
Вероватноћа појаве P_j			0,9	0,8	0,9	0,8	0,5	0,7	0,8	0,8	0,6
СНАГЕ (Strengths)	1	5	4	2,4	3,6	3,2	2,5	1	2,4	1,6	2,1
	2	3	2,4	1,4	2,2	1,9	1,5	0,6	1,4	1	1,3
	3	4	3,2	1,9	2,9	2,6	2	0,8	1,9	1,3	1,7
	4	5	4	2,4	3,6	3,2	2,5	1	2,4	1,6	2,1
СЛАБОСТИ (Weaknesses)	1	4	3,2	1,9	2,9	2,6	2	0,8	1,9	1,3	1,7
	2	4	3,2	1,9	2,9	2,6	2	0,8	1,9	1,3	1,7
	3	4	3,2	1,9	2,9	2,6	2	0,8	1,9	1,3	1,7
	4	3	2,4	1,4	2,2	1,9	1,5	0,6	1,4	1	1,3

По рангирању коефицијента утицаја, вероватноће појаве могућности и опасности, као и интезитета снага и слабости, оцене експерата у ћелијама A_{ij} из претходне табеле се, затим, транспонују у оцене:

$$A_{ij} = A_i \times K_j \times P_j \times a_{ij}$$

где је:

- A_{ij} – оцена јаке (слабе) стране ЈЛС;
- K_j – степен утицаја могућности или опасности;
- P_j – вероватноћа појаве фактора спољњег окружења;
- A_{ij} – степен интеракције фактора анализе парова. (Табела 4.12)

Табела 4.12. Резултати матрице процене SWOT анализе ЈЛС

SWOT анализа ЈЛС		МОГУЋНОСТИ (Opportunities)						ОПАСНОСТИ (Threats)					
		1	2	3	4	5	$W = \sum_{i=1}^n A_i$	1	2	3	4	$W = \sum_{i=1}^n A_i$	
Коефицијент утицаја K_i	A_i	0,9	0,6	0,8	0,8	1		0,3	0,6	0,4	0,7		
Вероватноћа појаве P_i		0,9	0,8	0,9	0,8	0,5		0,7	0,8	0,8	0,6		
СНАГЕ (Strengths)	1	5	4	1,4	2,5	1,9	2	11,8	0,2	1	0,3	0	1,5
	2	3	1,9	0,3	1,5	1,1	0,9	5,7	0	0,6	0,4	0,5	1,5
	3	4	2,6	0,8	2,9	2,6	2,5	10,5	0,2	1,5	0,5	0	2,2
	4	5	3,2	1,4	2,9	2,6	2,5	12,6	0	2,2	0,6	0,8	3,6
	$W = \sum_{i=1}^n A_i$		8,7	3,9	9,8	8,2	7		0,4	5,4	1,8	1,3	
СЛАБОСТИ (Weaknesses)	1	4	1,3	0,4	0,6	-1,8	-1,2	-0,7	0	-0,8	-0,3	0	-1,1
	2	4	-0,6	0	-0,6	0	-0,4	-1,6	-0,2	-0,4	-0,3	0	-0,9
	3	4	-1,3	-0,4	-2,3	-2,1	-1,6	-7,4	0	-1,1	-0,5	-0,3	-1,9
	4	3	1	0	-0,9	-0,8	-0,9	-1,6	-0,1	-0,8	-0,2	-0,5	-1,6
	$W = \sum_{i=1}^n A_i$		0,4	0	-3,2	-4,7	-4,1		-0,3	-3,2	-1,3	-0,8	

Добијена SWOT матрица састоји се из збинова измерених процена. Стратегијски посматрано, најзначајнији је онај квадрат који се заснива на максималним, по модулу квантитативним проценама. За сваку зону матрице добијамо опције стратегијских деловања. На овај начин SWOT матрица постаје матрица стратегије јединице локалне самоуправе.

Дакле, коначна матрица садржи суме пондерисаних процена експерата. При томе, отвара се могућност стварања четири групе различитих стратегија, од којих свака користи одређену парну комбинацију унутрашњих и спољашних фактора.

Заједничкој анализи подвргавају се парови следећих показатеља:

снаге–могућности (S–O),

снаге–опасности (S–T),

слабости–могућности (W–O),

слабости–опасности (W–T).

Потом се формира скуп стратегија насталих анализом пара фактора „**снаге–могућности**”, формира се група стратегија која се односи на тип „стратегија S–O”. За други пар фактора „**снаге–опасности**” формира се група „стратегија S–T” итд.

Стратегије WT слабости–опасности. Циљ сваке стратегије типа WT састоји се у томе да минимизује слабости и опасности и идентификује WT активности које минимизирају слабости да би се избегле опасности. Модификованом применом ове матрице на јединицу локалне самоуправе, у квадрату „W–T”, видимо да је неопходно минимизирати највећу опасност под бројем 2, односно стални пораст загађења и отпада, која, у противном, може најнегативније утицати на повећање наших слабости, од којих се у односу на претње као највећа истиче слабост непостојања сектора за заштиту животне средине.

Стратегије WO слабости–могућности. Стратегије ове групе покушавају да минимизују слабости и истовремено максимизују могућности. У овом квадрату, јединица локалне самоуправе, такође се као највећа слабост истиче непостојање сектора за заштиту животне средине. Додатна едукација запослених из области заштите животне средине, као могућност под бројем 1, има најпозитивнији утицај на укупне слабости јединице локалне самоуправе. Такође, могућност под

бројем 4, односно креирање брэнда еколошке јединице локалне самоуправе, најугроженија је узимајући слабости јединице локалне самоуправе збирно.

Стратегије ST снаге–опасности. Циљ ових стратегија је да максимално развијају снаге и минимизују опасности. Такође, у овом квадрату опасност број 2, односно стални пораст загађења и отпада, највећа је опасност коју би требало минимизирати, док је највећа снага јединице локалне самоуправе у односу на укупне опасности, управо у креираном моделу затворене петље у управљању отпадом.

Стратегије SO снаге–могућности. Свака локална самоуправа мора да тежи да истовремено максимизује како снаге, тако и могућности. Идентификацијом највеће снаге и најповољније могућности, идентификују се и SO активности које ће бити предузете како би биле искоришћене снаге да се повећају могућности локалне самоуправе. Најзначајнија могућност је под бројем 3, тј. креирање брэнда еколошке јединице локалне самоуправе у односу на њене снаге. Највећа снага јединице локалне самоуправе у односу на могућности из екстерног окружења, управо је креирање модела затворене петље у управљању отпадом.

Дакле, маркетинг је значајна компонента стратегијске бриге о животној средини и њеном одрживом развоју. Људски ресурси представљају значајну карику маркетинг-процеса. Зато је њихова додатна едукација из области заштите животне средине и креирање стручног тима који ће на оптималан начин одрадити маркетиншки посао претварања локалне самоуправе или неког њеног сегмента у еколошки брэнд, од великог значаја за добро спровођење стратегије управљања људским ресурсима у заштити животне средине.

КОРАК 7–8

ЈАЗ КОЈИ СЕ ПОПУЊАВА ДОДАТНИМ ЕКОЛОШКИМ ОБРАЗОВАЊЕМ НА НИВОУ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Образовање је, као што је већ наглашено у претходном делу рада, целоживотни процес који не познаје године старости. Међутим, јасно је да уколико се стиче у раним фазама живота, оставља дубљи траг и веће могућности усавршавања касније у животу. Средина у којој појединац егзистира, расте и развија се, у значајној мери одређује његов однос према животној средини. Из тог разлога, веома је важно унапредити неформално¹⁵⁶ еколошко образовање у локалним самоуправама. Значај непосредног окружења истичу аутори који се баве проучавањем улоге еколошког образовања у заштити животне средине. „Еколошко образовање захтева различите изворе знања... Непосредна стварност – подразумева конкретну животну средину у којој ученик егзистира. То је породични дом, обданиште, школа, факултет, касарна, шира урбана или рурална средина. Она игра важну улогу у формирању еколошке свести, мада је у многоме препуна нееколошког, али су знања усвојена посредством ње најквалитетнија.”¹⁵⁷ Под овим стратегијским кораком не мисли се само на додатно еколошко образовање запослених у локалној управи/институцији већ на укупне људске потенцијале (становништво) ЈЛС, сходно специфичностима и потребама образовног развоја са циљем унапређења и заштите животне средине. Бројни су начини реализације едукативних садржаја у ЈЛС, и из тог разлога би их требало интензивирати, јер су реални и доступни, а недовољно искоришћени (наведени примери најбоље говоре о томе). Управо то је задатак запослених у локалним управама како би ефекат стицања и преношења еколошких сазнања био што већи.

Сваки наведени корак овог модела заштите животне средине, подразумева и стручно усавршавање носилаца његове имплементације, односно запослених у локалној самоуправи. Из тог разлога, веома велики значај у истраживачком делу рада

¹⁵⁶ Неформално учење: „Учење које се не одвија у образовним установама или средњим струковним школама и за које се обично не добија сертификат. Истовремено је систематично (у погледу циљева, трајања и средстава учења. Са стајалишта ученика/ице усмерено је ка извесном циљу”, Европска комисија 2001, Саопштење Комисије: Створити еуропски простор за целоживотно учење, стр. 33

¹⁵⁷ Шеховић С., *Улога еколошког образовања у заштити и унапређивању животне средине*, Danubius, <http://danube-cooperation.com/>, 2012.

посвећен је овој проблематици. Потреба и интересовање запослених у локалним самоуправама у Србији за усавршавањем из области заштите животне средине је посебно наглашена. Такође, њихова спремност да кроз различите образовне процесе унапреде своја знања из екологије, исказана је у високом проценту. Тиме се, поред личне сатисфакције, постиже и повећана укупна ефикасност и ефективност људских ресурса у датом домену. У прилогу 1, приказани су пример и постигнути резултати практичног усавршавања у оквиру једне локалне самоуправе, који су потврдили претпоставку да додатно еколошко образовање (у неформалном смислу) значајно доприноси промени свести становништва и њиховом односу према животној средини.

Из приложеног модела може се закључити да су људски ресурси стратегијски ресурси без чије подршке би све пословне, друштвене, еколошке и друге људске активности биле само „речи исписане на папиру”. За управљање људским ресурсима везује се употреба знања, способности, вештина, компетентности људи. Они стварају енергију која покреће процесе. Они су, уз предреч управљање, и сами процес.

Процес управљања људским ресурсима експерти у домену менаџмент-проблематике описују различито. Међутим, сви они у свом опису истичу фазе кроз које људи пролазе, са намером да остваре допринос у датој пословној, друштвеној или еколошкој области (или одређеној другој области), односно да се сами остваре. Фазе управљања људским ресурсима у процесу управљања, требало би прилагодити и ускладити са дефинисаним стратегијама заштите животне средине. То подразумева индивидуалан приступ сваке ЈЛС понаособ овој области, у складу са њеним особеностима. Сагледавајући ставове бројних аутора који се баве људским ресурсима, немогуће је пронаћи оне који МЉР виде независно од усавршавања и перманентног образовања. Тако и према аутору Чаку Вилијамсу (Chuck Williams), процес управљања људским ресурсима обухвата три фазе, од којих свака садржи две подфазе: *привлачење квалификованих радника* (са подфазама: регрутовање и селекција); *усавршавање квалификованих радника* (са подфазама: обуком и проценом радног учинка) и

задржавање квалификованих радника (са подфазама: награђивање и престанак радног односа).¹⁵⁸

Без обзира на различитости локалних самоуправа и следствено томе различитим приступима управљања људским ресурсима, свака јединица локалне самоуправе, у складу са начелима система заштите животне средине, мора да креира модел управљања људским ресурсима који доприноси:

- развоју људских ресурса ЈЛС;
- развоју локалне управе и њене репутације;
- унапређењу квалитета животне средине у складу са одрживим развојем;
- расту образовних стандарда и развоју додатног еколошког образовања;
- побољшању и развоју општедруштвеног знања из екологије (посебно деце и младих људи);
- маскималном искоришћењу укупних људских потенцијала локалне заједнице;
- испуњењу обавеза према локалној заједници.

Следеће поглавље презентује резултате истраживања који недвосмислено указују на значај људских потенцијала у заштити животне средине ЈЛС, неопходности промена у МЈР у домену животне средине и неопходности стицања и преношења знања из области екологије ЈЛС.

¹⁵⁸ Williams С., *Принципи менаџмента*, Дата Статус, Београд, 2010, страна: 190

5.

ГЛАВА

ИСТРАЖИВАЧКИ ПОСТУПАК

ПОГЛАВЉА

- 5.1. Проблем и предмет истраживања
- 5.2. Циљеви истраживања
- 5.3. Хипотезе истраживања
- 5.4. Начин истраживања
- 5.5. Научна и друштвена оправданост истраживања

5.1. Проблем и предмет истраживања

Полазне основе истраживања реализованог у оквиру докторске дисертације под насловом „*Управљање људским ресурсима у заштити животне средине*” постављене су дефинисањем проблема, предмета, циљева, хипотетичког оквира и начина истраживања.

Проблем истраживања се односи на изузетно актуелну област управљања заштитом животне средине на нивоу ужих регионалних целина – јединица локалне самоуправе (ЈЛС). Проблемски фокус истраживања је оријентисан према односу кључних потенцијала - људских ресурса - ангажованих на управљању заштитом животне средине локалних самоуправа и нивоа квалитета њихових еко система.

Операционализација предмета истраживања усмерена је према конкретизацији истраживаних појава и њиховој диференцијацији од сродних феномена. У том смислу **предмет истраживања је анализа односа организационих особености и карактеристика компетентности људских ресурса ангажованих на пословима управљања заштитом животне и радне средине у локалним самоуправама на ниво очуваности и квалитета животних услова у њима**. Кључни чиниоци предмета истраживања су карактеристичне организационе форме и функције (послови) људских ресурса ангажованих на управљању заштитом животне средине локалне самоуправе и процене квалитета животних средина на које се заштита односи.

У просторном смислу предмет истраживања реализованог у оквиру докторске дисертације се односи на локалне самоуправе Републике Србије, а у временском смислу на 2015. годину.

У дисциплинарном смислу предмет овог истраживања је изразито мултидисциплинарног карактера. Претежно је лоциран у домену организационих наука са тежиштем у менаџменту људских ресурса и дисциплинама из којих је ова нова научна област настала. Предмет истраживања припада и групи еколошких наука и наука о квалитету.

5.2. Циљ истраживања

Примарни циљ рада је побољшање квалитета животне средине на нивоу локалне јединице самоуправе, применом квалитетно дизајнираног модела управљања људским ресурсима у заштити животне средине. Животна средина је реалност људског окружења, она је радно окружење, а оно, само по себи, предодређено је узајамним односима и њиховим специфичностима којима је неопходно управљати. Отуда је важно применити менаџмент-аспект у констелацији одрживости животне средине.

Друштвени циљ истраживања је да кроз дизајнирање адекватног модела управљања људским ресурсима ангажованих на заштити животне и радне средине у јединицама локалне самоуправе допринесе очувању и развоју квалитета њихових перформанси. Једноставније речено, циљ рада је утврђивање начина којим људи у локалним управама могу унапредити процесе заштите животне средине и поспешити њихов развој.

Научни циљ истраживања ове докторске дисертације пројектован је да допринесе проширивању и обогаћивању сазнајног фонда теорије и праксе менаџмента људских ресурса и заштите животне средине. **У научном смислу, циљ истраживања предвиђа дескрипцију, а затим, и систематизацију, типологизацију и компаративну анализу употребљивих организационих модела заштите животне средине и улога људских ресурса у њима.** Научни допринос истраживања је посебно значајан обзиром да је његова улога пионирска, односно, да су истраживања ове предметне оријентације на нашим просторима врло ретка. Њиме ће бити попуњена евидентна сазнајна празнина и допуњена могућност провере недовољно верификованих података неких ранијих истраживања.

5.3. Хипотезе истраживања

У оквиру изабране проблематике истраживања, операционализованих предмета и циљева истраживања дефинисане су и полазне хипотезе истраживања. Хипотетички оквир ове докторске дисертације формулисане су на општем и посебном нивоу генерализације.

Општа хипотеза:

На основу постављених предмета и циљева истраживања, а у складу са актуелном тероријском платформом, формулисана је генерална хипотеза коју је било могуће верификовати посредством посебних претпоставки, односно, резултата добијених у истраживању. Општа хипотеза у нацрту научне замисли формулисана је на следећи начин:

Х. - 1. Организованост и компетентност људских ресурса ангажованих на вођењу заштите животне и радне средине у локалним самоуправама утиче (је корелат) на ниво квалитета и развоја животне средине у њиховим локалним заједницама.

Из формулисне опште хипотезе изведен је одговарајући низ посебних а из њих појединачних хипотеза, које гласе:

Х - 1. 1. Функционални модел организовања служби за управљање заштитом животне средине у јединицама локалне самоуправе значајно доприноси подизању квалитета и развоја еколошких карактеристика њихових заједница.

Х – 1. 2. Континуирана едукација становништва локалних заједница из области заштите животне средине унапређује ниво квалитета и развоја еколошких карактеристика њихових средина.

Х – 1. 3. Едукација деце школског узраста у локалним заједницама из области заштите животне средине унапређује ниво квалитета и развоја еколошких карактеристика њихових средина.

X – 1. 4. Друштвена одговорност органа локалних самоуправа значајно доприноси подизању квалитета и развоја еколошких карактеристика њихових заједница.

X - 1. 5. Планирана материјална улагања локалних самоуправа у заштиту животне и радне средине значајно доприносе подизању квалитета и развоја еколошких карактеристика њихових заједница.

X – 1. 6. Постојање стратегије заштите животне средине у оквиру јединица локалне самоуправе значајно доприноси подизању квалитета и развоја еколошких карактеристика њихових заједница.

5.4. Начин истраживања

Свесни чињенице да јединице локалних самоуправа Републике Србије нису довољно оријентисане ка иновацијама везаним за људске ресурсе и животну средину, применом научних метода исказано је хтење да се покрије позиционирање и разумевање одређених поступака и одлука менаџмента људских ресурса у вези са функционисањем система заштите средине, са једне стране, и будућих стратегија у вези са променом датог система, са друге стране.

У пројектованом истраживању примењен је уобичајени методолошки поступак индуктивног извођења закључака са циљем провере постављених хипотеза. Поступак је допуњен изведеним методама анализе садржаја и студије случаја. Прикупљање података потребних за проверу хипотеза постављених у пројекту истраживања, обављено је методом испитивања, као основном методом истраживања која је уобичајена за појаве ове природе.

У оквиру испитивања, као метода примењена је њена најчешће употребљавана и најефикаснија техника – анкетирање. Истраживање је обухватило 145 испитаника, јединица локалне самоуправе Републике Србије. Истраживачки поступак обављен је пригодним, посебно конструисаним инструментом–упитником, реализованим техником појединачног интервјуа испитаника. Испитивање ставова менаџмента

локалних самоуправа по питању интерних карактеристика и фактора управљања људским потенцијалима ЈЛС, реализовано је помоћу посебно конструисаног затвореног електронског упитника. Питања су подељена по групама, а фокус је био на ставовима топ-менаџмента ЈЛС о значају људских ресурса за животну средину, њиховом еколошком знању и неопходности његовог усавршавања код запослених и становништва, могућностима унапређења животне средине новим стратешким концептима везаним за људске потенцијале, методама и техникама ефикасног управљања људским потенцијалима у животној средини итд. Ова врста питања аплицирана је у форми скала „ликертовог типа” са петостепеним понуђеним одговорима на свако питање.

Поступак обраде добијених података изведен је применом стандардних процедура и параметара дескриптивне статистике и статистике закључивања. Статистичка обрада била је усмерена према провери постављених хипотеза на основу статистичке значајности разлика добијених показатеља.

Добијени подаци су класификовани и унети програмом *Microsoft Excel* у матрицу. Даља обрада извршена је помоћу програмског пакета *SPSS*, верзија 19. За утврђивање степена изражености испитиваних карактеристика и њихов опис, коришћени су дескриптивни статистички показатељи, као што су мере централне тенденције (аритметичка средина, медијана, мод) и мере одступања (стандардна девијација, скјунис и куртозис), као и фреквенце одговора. За испитивање повезаности између варијабли, у даљој обради података изведени су параметри корелације (r коефицијент), који су тестирани стандардним поступком примене χ^2 теста и његове DF значајности (са задатим прагом значајности, α – најчешће 0,01 или 0,05).

5.5. Научна и друштвена оправданост истраживања

Људски ресурси и животна средина су, по природи ствари, веома узајамно повезани. Дата повезаност обавезује на то да се у континуитету подржавају и научно промишљају. Ова премиса отворила је простор за њихово дубље сагледавање на

научним основама. У овој констелацији људски ресурси се јављају као носиоци научне валидације свих компоненти животне средине, њиховог развојног виђења, у конкретном случају, у оквиру егзистенције и функционисања јединица локалних самоуправа.

Оправданост истраживања ове докторске дисертације има свој шири и ужи *научни смисао*. У *ширем* смислу, научна оправданост састоји се у презентовању стратегијских значења менаџмента људских ресурса и њиховог утицаја на заштиту животне средине. У *ужем* смислу, научна оправданост састоји се у презентовању продубљених научних сазнања везаних за дејство менаџмента људских ресурса на заштиту животне средине и одрживи развој јединица локалних самоуправа.

Анализом резултата истраживања и провером дефинисаних хипотеза, дошло се до низа значајних сазнања која ће засигурно имати научни и друштвени значај, при чему доприноси ове научне дисертације отварају могућност практичне и конкретне примене управљања људским ресурсима у заштити животне средине у локалним самоуправама, чиме се побољшавају исходи у овој области, како превентивно, тако и последично. У овоме се истиче и друштвена важност овог истраживања, која уједно доприноси рационализацији и бољем организовању људских ресурса и заштите животне средине, а са циљем одрживог развоја локалних самоуправа и бољег функционисања економије и друштва као целине.



6.

ГЛАВА

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

6.1. Узорак

Истраживање је реализовано у Републици Србији, у периоду од марта до јуна 2015. године, на узорку од предвиђених **N=145** испитаника – јединица локалне самоуправе¹⁵⁹, који је сведен на **n=105** испитаника (враћени број упитника био је 108; број испитаника који су на упитник одговорили на сасвим примерен начин био је 105; број неважећих упитника био је 3). Број од 105 испитаника, који чини 72,41% укупног броја испитаника (N=145), сасвим је довољан, према статистичким постулатима, за обраду и доношење валидних закључака истраживачког поступка.

6.2. Карактеристике инструмента истраживања

Испитивање интерних фактора управљања људским потенцијалима у јединицама локалних самоуправа, реализовано је инструментом за прикупљање података у виду **затвореног електронског упитника**, подељеног по групама питања.

Осврћући се на Врумов став да приликом проучавања проблема организација постоје „три врсте проблема у оквиру психолошких изучавања формалних организација”,¹⁶⁰ тиме и неопходност проучавања појединца у организацији, потом њихових интегрисаних активности у организацији и саме организације и њене структуре, питања у упитнику конципирана су поделом у три групе.

Прва група питања односи се на **карактеристике организације** и састоји се од 10 питања. Ова група тиче се питања везаних за:

- стратегију пословања и развоја кадрова у јединицама локалних самоуправа;
- организациону структуру у јединицама локалних самоуправа;
- организациону културу у јединицама локалних самоуправа;
- акциони план и техничко-технолошки систем јединица локалних самоуправа.

¹⁵⁹ Истраживањем су обухваћене све локалне самоуправе Републике Србије изузев Косова и Метохије. Разлог немогућности прикупљања података последица је актуелног стања, никако прејудуцирање статуса покрајине.

¹⁶⁰ Михаиловић Д., Ристић С., *Менаџмент људска страна*, ФТН Нови Сад, 2011, стр. 36

Друга група питања односи се на **карактеристике запослених** и састоји се од 10 питања.

Трећа група питања односи се на **карактеристике активности и посла који се обавља у јединици локалне самоуправе** и подељена је на две подгрупе.

Прва подгрупа обухвата питања везана за: *послове управљања људским ресурсима у заштити животне средине*.

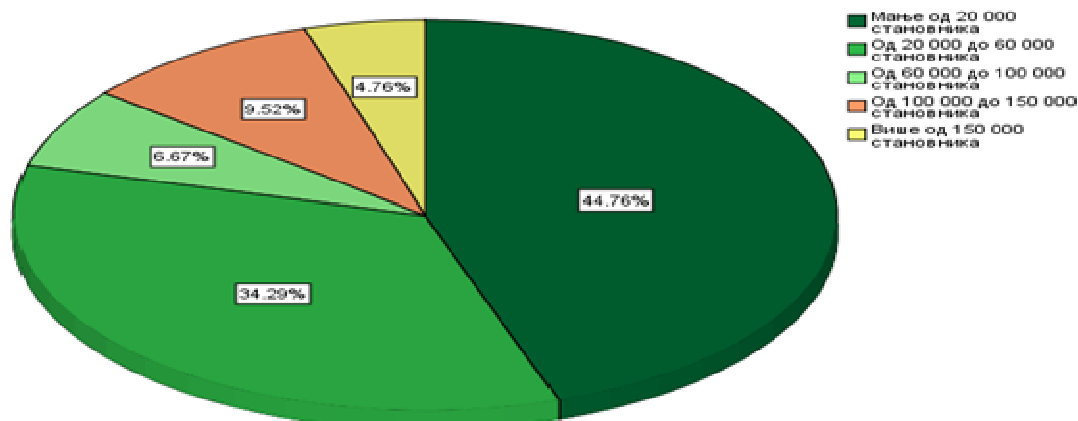
Друга подгрупа обухвата питања везана за: *послове додатне еколошке едукације запослених и буђења еколошке свести становништва*.

Питања **друге** и **треће** групе аплицирана су у форми скале „**Ликертовог типа**” са петостепеним понуђеним одговорима на свако питање.

Локалне самоуправе разврстане су на *пет* показатеља према броју становника: а) општине са мање од 20 000 становника (*први* показатељ); б) општине са више од 20 000 и мање од 60 000 становника (*други* показатељ); в) општине са више 60 000 и од мање од 100 000 становника (*трећи* показатељ); г) општине са више од 100 000 и мање од 150 000 становника (*четврти* показатељ) и д) општине са више од 150 000 становника (*пети* показатељ). Табеларни приказ узорка налази се у табели б.1, а графички на слици б.1.

Табела б.1. Приказ узорка према броју становника јединице локалних самоуправа/општина

Величина општине	f	%
	Мање од 20 000 становника	47
Од 20 000 до 60 000 становника	36	34,3
Од 60 000 до 100 000 становника	7	6,7
Од 100 000 до 150 000 становника	10	9,5
Више од 150 000 становника	5	4,8
Укупно	105	100,0



Слика 6.1. Приказ узорка према броју становника јединица локалних самоуправа / општина

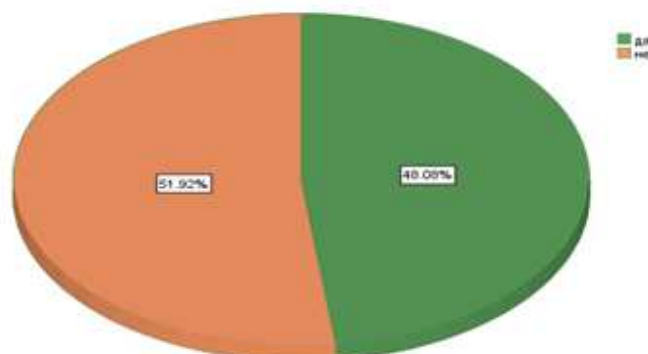
6.3. Резултати истраживања *п р в е* групе питања – карактеристике организације

У овом делу најпре су приказане расподеле учесталости одговора на питања која се односе на карактеристике организације, а затим, повезаност испитиваних карактеристика организације са величином локалне самоуправе. За испитивање повезаности величине локалне самоуправе и различитих карактеристика организације, коришћен је χ^2 тест и коефицијент контингенције (С-коефицијент).

А. Стратегија пословања и развоја кадрова локалних самоуправа – дескриптивни показатељи и повезаност са величином општине

Табела 6.2. Дефинисаност кадровске стратегије локалне самоуправе

Да ли имате јасно дефинисану кадровску стратегију?	f	%
да	50,5	48,1
не	54,5	51,9
Укупно	105	100



Слика 6.2. Приказ постојања кадровске стратегије у локалној самоуправи

У оквиру **прве** групе питања, која се односи на карактеристике организације, издвајају се фактори на које се може утицати. Они су веома значајни у поступку примене модела управљања људским ресурсима у заштити животне средине јер, као променљива категорија, пружају шансу за развој. Најзначајни такав фактор је *стратегија пословања* која, заправо, настоји да ефективно и ефикасно усмери све потенцијале ка постизању циљева организације и индивидуалних циљева запослених. Управљање људским потенцијалима подразумева креирање одређене стратегије развоја и кадрова.

Резултати приказани у табели 6.2 / слици 6.2 указују на то да 52% локалних самоуправа нема јасно дефинисану кадровску стратегију, док преосталих 48% сматра да има задовољавајућу стратегију пословања и развој кадрова. Овај налаз представља важан показатељ за даља разматрања узрока и фактора, услед којих половина локалних самоуправа нема темељно дефинисану кадровску стратегију.

Табела 6.3. Фреквенце одговора и χ^2 тест величине општине и постојања/непостојања стратегија пословања и развоја кадрова										
		ВЕЛИЧИНА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ								
		Мање од 20 000 становника	Од 20 000 до 60 000 становн.	Од 60 000 до 100 000 становн.	Од 100 000 до 150 000 становн.	Више од 150 000 становн.	Σ	χ^2	df	p
		f	f	f	f	f	Φ %			
Стратегија пословања и развоја кадрова	Да	21	17	3	5	4	50 48,1	2,547	4	0,636
	Не	26	19	4	4	1	54 51,9			
Σf %		47 45,2	36 34,6	7 6,7	9 8,7	5 4,8	104 100			

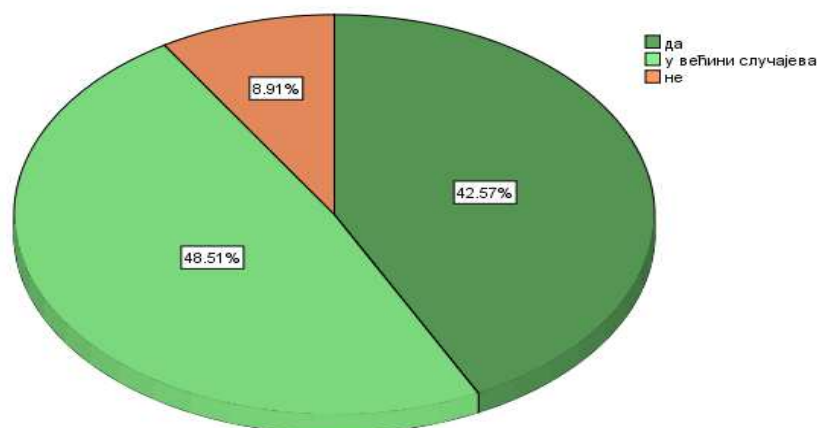
Применом χ^2 теста испитано је да ли постоји повезаност између постојања стратегије развоја кадрова и величине локалне самоуправе. Дакле, тестирана је нулта хипотеза да су ове две варијабле независне. Из приложене табеле види се да разлика није статистички значајна ни на једном од прагова статистичке значајности ($p < 0,05$ и $p < 0,01$), услед чега можемо извести закључак да **стратегија пословања и развоја кадрова локалних самоуправа не зависи од величине локалне самоуправе (не може се утврдити њихова повезаност). На основу вредности χ^2 теста $p < 1\%$ одбацујемо алтернативну хипотезу којом се тврди да је величина локалне самоуправе повезана са стратегијом развоја кадрова.**

Б. Организациона структура локалне самоуправе – дескриптивни показатељи и повезаност са величином општине

У оквиру **прве** групе питања испитивана је, као променљива категорија, и организациона структура. Она је операционализована преко шест показатеља који се односе на:

- прилагођеност систематизације радних места структури постојећих кадрова;
- постојање службе за развој људских ресурса на нивоу локалне самоуправе;
- периодичне усаглашености стварног стања и реалних потреба за људским ресурсима;
- планирана средства за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине;
- увођења службе за планирање, развој и заштиту животне средине;
- увођења радног места намењеног управљању отпадом.

Прикази расподеле учесталости одговора за наведене показатеље организационе структуре налазе се на сликама 6.3–6.8.

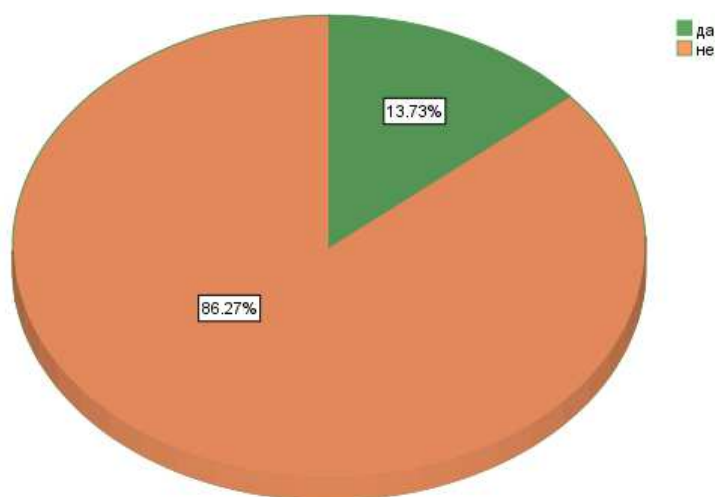


Слика 6.3 – Прилагођеност систематизације радних места структури постојећих кадрова

У претходном делу рада (**прва** глава; поглавље 1.2) било је речи о значају стратегијског планирања управљања људским ресурсима и пажљивом регрутовању и селекцији интерних кадрова. Наведене предности интерног регрутовања не би смеле да ограниче планирање кадрова прилагођавањем кадровске структуре постојећим кадровима. То даље води ка лошијој селекцији која за последицу има распоређивање кадрова на радна места на којима се њихов допринос може довести у питање.

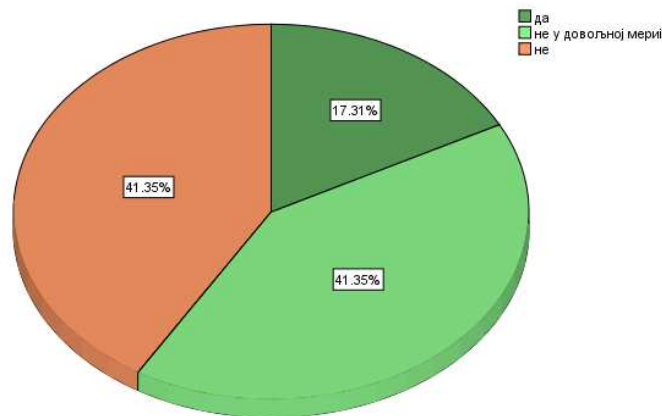
Узимајући одговоре „да” и „у већини случајева” као параметре мерења таквих кадровских замки (слика 6.3), видимо да у 91,08% локалних самоуправа систематизација радних места бива прилагођена постојећим кадровима. Тај податак указује на могућ узрок грешки у управљању људским ресурсима локалних самоуправа. Усавршавање и развој кадрова као темељ успешног управљања људским ресурсима, у значајној мери је запостављено у локалним самоуправама.

Следећи приказ (слика 6.4) илуструје чињеницу да 86,27% локалних самоуправа РС нема службу која се бави овом проблематиком. Образовни процеси и усавршавање запослених углавном су стихијски.



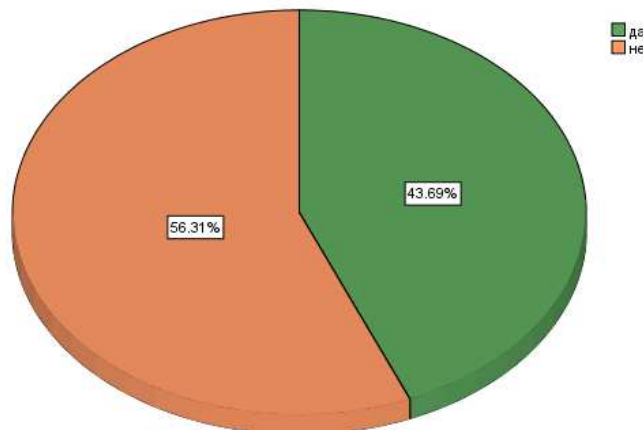
Слика 6.4 – Постојање службе за развој људских ресурса на нивоу локалних самоуправа

Када је реч о заштити животне средине у графичком приказу (слика 6.5), може се видети да само 17,31% локалних самоуправа адекватно планира средства за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине, док 41,35% уопште не планира усавршавање запослених из ове области.



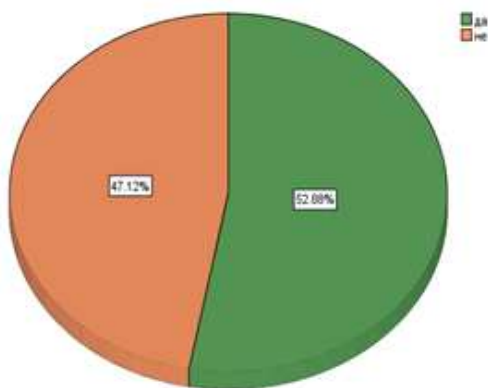
Слика 6.5 – Планирана средства за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине на нивоу локалних самоуправа

Такође, значајан је податак да 56% локалних самоуправа не врши периодичну усаглашеност стварног стања и реалних потреба за људским ресурсима (слика 6.6).

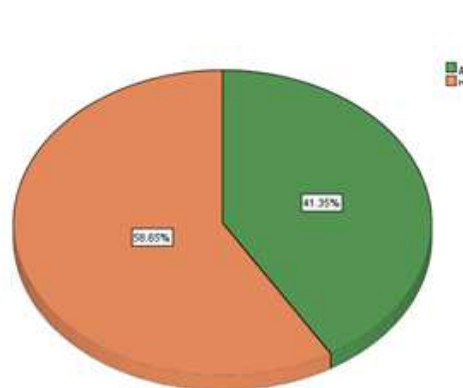


Слика 6.6 – Периодичне усаглашености стварног стања и реалних потреба за људским ресурсима на нивоу локалних самоуправа

У 47% локаних самоуправа не постоји формирана служба за планирање, развој и заштиту животне средине (слика 6.7). Такође, у скоро 60% локаних самоуправа не постоји радно место намењено управљању отпадом у локалним самоуправама (слика 6.8)



Слика 6.7 – Постојање службе за планирање, развој и заштиту животне средине у локалним самоуправама



Слика 6.8 – Постојање радног места намењеног управљању отпадом у локалним самоуправама

Приказом резултата истраживања везаних за подгрупу организационе структуре јединице локалне самоуправе, као карактеристике организације, јасно је да постоје евидентни пропусти када је реч и о управљању људским ресурсима и заштити животне средине.

Даљим анализама тестирана је претпоставка да организациона структура ЈЛС зависи од њене величине. За испитивање повезаности ових варијабли коришћен је χ^2 тест. На тај начин добијене су табеле контингенције ових варијабли (табела 6.4).

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Табела 6.4. Фреквенце одговора и χ^2 тест величине локалне самоуправе и организационе структуре локалне самоуправе											
		Величина локалне самоуправе по броју становника						$\Sigma \Phi$	χ^2	df	p
		Мање од 20 000 становника	Од 20 000 до 60 000 становника	Од 60 000 до 100 000 становника	Од 100 000 до 150 000 становника	Више од 150 000 становн.					
1. Да ли је постојећа систематизација радних места прилагођена структури постојећих кадрова?	fДа	17	17	2	5	2	43	7,955	8	0,438	
	fУ већини случајева	23	16	5	2	3	49				
	fНе	7	2	0	0	0	9				
2. Да ли на нивоу локалне самоуправе постоји формирана служба за развој људских ресурса?	fДа	3	5	0	3	3	14	15,245	4	0,004*	
	fНе	44	29	7	6	2	88				
3. Да ли се на нивоу локалне самоуправе врши периодична усаглашеност стварног стања и реалних потреба за људским ресурсима?	fДа	14	18	4	6	3	45	7,531	4	0,110	
	fНе	33	17	3	3	2	58				
4. Да ли су у Вашој локалној самоуправи планирана средства за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине?	fДа	5	8	3	1	1	18	10,397	8	0,238	
	fНе у довољној мери	18	13	3	6	3	43				
	fНе	24	15	1	2	1	43				
5. Да ли на нивоу локалне самоуправе постоји служба за планирање, развој и заштиту животне средине?	fДа	18	16	7	9	5	55	20,955	4	0,000*	
	fНе	29	19	0	1	0	49				
6. Да ли на нивоу локалне самоуправе по постојећој систематизацији постоји радно место намењено управљању отпадом?	f Да	11	17	5	5	5	43	17,206	4	0,002*	
	fНе	36	19	2	4	0	61				

*Значајан на нивоу значајности 0,01 ($p < 0,01$)

Резултати показују да је χ^2 тест статистички значајан за три од шест одлика организационе структуре локалне самоуправе ($p < 0,01$): постојање службе за развој људских ресурса, службе за планирање, развој и заштиту животне средине и постојање радног места намењеног управљању отпадом. **Из тог разлога за ове три одлике организационе структуре одбацујемо нулту хипотезу по којој не постоји њихова повезаност са величином ЈЛС.**

За преостале три категорије организационе структуре није утврђена повезаност са величином локалне самоуправе, χ^2 тест није статистички значајан ($p > 0,05$).

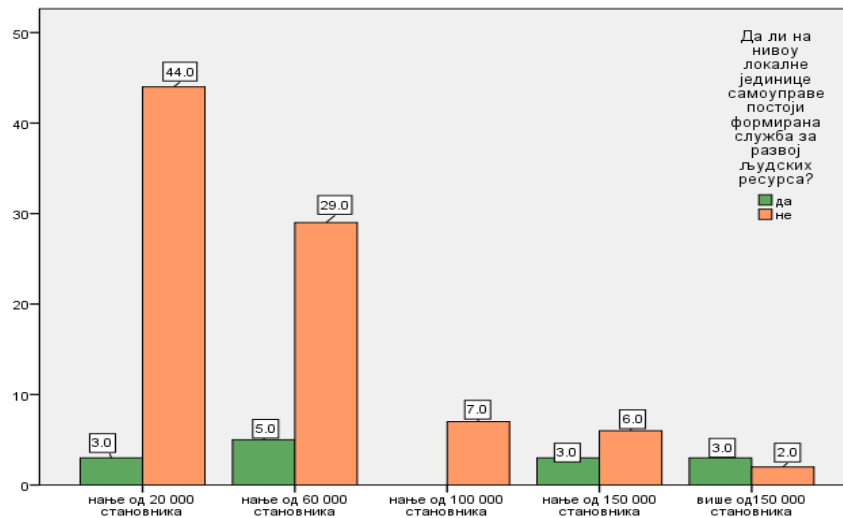
Услед ове тврдње, урађене су даље анализе за одређивање степена повезаности величине општине и наведених карактеристика организације за које је χ^2 тест статистички значајан, при чему је коришћен коефицијент контингенције (С-коефицијент). У табели 6.5 издвојене су вредности χ^2 и коефицијента контингенције.

Табела 6.5. χ^2 и коефицијент контингенције величине локалне самоуправе и организационе структуре локалне самоуправе

	χ^2	df	p	C
Служба за развој људских ресурса	15,245	4	0,004	0,36
Служба за планирање, развој и заштиту животне средине	20,955	4	0,000	0,41
Радно место намењено управљању отпадом	17,206	4	0,002	0,37

Као што је познато, коефицијент контингенције се „креће” у распону од 0 до 1 (што је вредност коефицијента ближа 1, то је већа повезаност варијабли). Пошто се вредности добијених коефицијената контингенције за које је утврђена статистичка значајност налазе у распону од 0,36 до 0,41, може се закључити да је повезаност на коју се односе умерена.

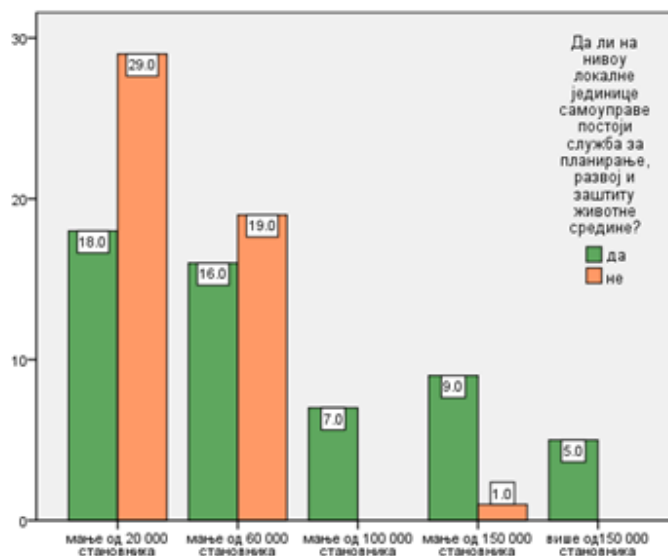
За боље разумевање међусобне повезаности величине локалне самоуправе и оних карактеристика организације за које је χ^2 тест био статистички значајан, корисно је погледати следећу слику, која произилази из урађених анализа.



Слика 6.9. Повезаност величине локалне самоуправе и постојања службе за развој људских ресурса

Видимо да је непостојање службе за развој људских ресурса израженије што су мање локалне самоуправе. Притом је потребно имати у виду да у укупно 73% локалних самоуправа у категорији до 60 000 становника не постоји служба за развој људских ресурса. Веома је занимљив податак да ниједна локална самоуправа величине од 60 000 до 100 000 становника нема службу за развој људских ресурса. У локалним самоуправама од преко 150 000 становника, већи је проценат оних које имају формирану службу за развој људских ресурса.

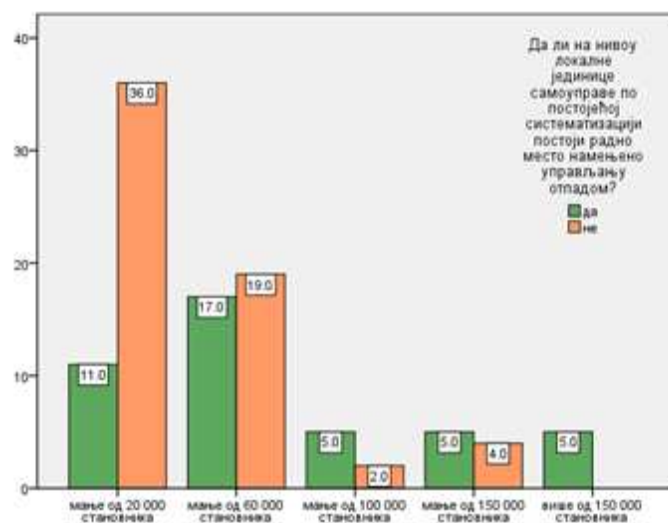
На који начин су повезани величина локалне самоуправе и постојање/непостојање службе за планирање, развој и заштиту животне средине, приказано је на слици 6.10.



Слика 6.10. Повезаност величине локалне самоуправе и постојања службе за планирање, развој и заштиту животне средине

Из приложеног графика може се видети да у локалним самоуправама величине 60 000 становника и мање, у већем проценту не постоји формирана служба која се бави планирањем, развојем и заштитом животне средине. Значајан је податак да све локалне самоуправе од преко 150 000 становника имају ову службу.

Повезаност величине локалне самоуправе и постојања радног места намењеног управљању отпадом, представљена је на слици 6.11.



Слика 6.11. Однос величине локалне самоуправе и постојања радног места намењеног управљању отпадом

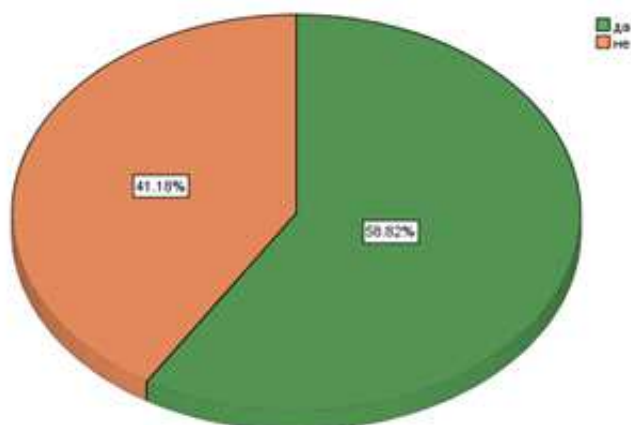
Анализом добијених резултата уочава се тенденција да са растом величине локалне самоуправе расте и потреба за увођењем радног места на пословима управљања отпадом. Повезаност ових варијабли могла би бити условљена повећањем количина генерисаног отпада услед повећања броја становника, што условљава већу потребу за његовим организованим збрињавањем.

В. Организациона култура локалне самоуправе

Дескриптивни статистички показатељи ове истраживане варијабле на целом узорку, представљени су табелом 6.6 и сликом 6.12.

Табела 6.6. Став топ-менаџмента локалних самоуправа о изграђености културе заштите животне средине код запослених у јединици локалне самоуправе

Да ли код запослених на нивоу локалне јединице самоуправе постоји изграђена култура заштите животне средине?	f		%	
	да	60	57,1	
	не	42	40,0	
	Укупно	102	97,1	
	Недостаје	3	2,9	
	Укупно	105	100	



Слика 6.12 – Став топ менаџмента локалних самоуправа о постојању културе заштите животне средине запослених у јединици локалне самоуправе

Резултати става топ-менаџмента о постојању културе заштите животне средине у јединицама локалне самоуправе, приказују да у 41,18% локалних самоуправа она не постоји, што представља значајан проблем у оријентацији ових јединица локалне самоуправе ка одрживом развоју. Ова чињеница оправдава потребу за увођењем додатне еколошке едукације и јачањем еколошке свести запослених и грађана локалних самоуправа, као нужног услова одрживог развоја.

Повезаност величине локалне самоуправе и изграђене културе заштите животне средине, испитана је преко χ^2 теста (табела 6.7). Добијене вредности нису статистички значајне, за ниво значајности ($p < 0,05$), па се не може тврдити њихова повезаност. **На основу тога прихвата се нулта хипотеза, по којој су ове две варијабле независне.**

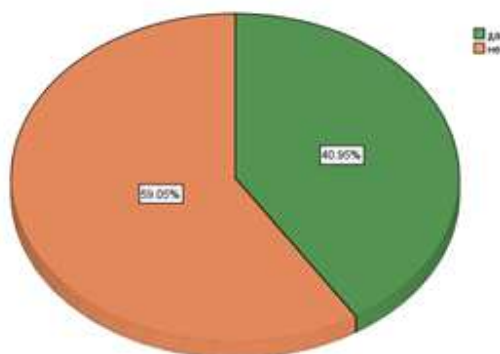
Табела 6.7. Однос величине локалне самоуправе и културе заштите животне средине

		ВЕЛИЧИНА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ								
		Мање од 20 000 становн.	Од 20 000 до 60 000 становн.	Од 60 000 до 100 000 становн.	Од 100 000 до 150 000 становн.	Више од 150 000 становн.	Σ	χ^2	df	p
		f	f	f	f	f	f %			
Постојање културе заштите животне средине	Да	25	18	5	7	5	60	6,395	4	0,17
	Не	22	16	2	2	0	42			
Σf		47	34	7	9	5	102			

Г. Акциони план и техничко-технолошки систем локалне самоуправе у заштити животне средине – дескриптивни показатељи ове истраживане категорије представљени су табелом 6.8 и сликом 6.13.

Табела 6.8. Постојање акционог плана у локалним самоуправама

Да ли Ваша локална самоуправа има израђен <i>Локални еколошки акциони план – ЛЕАП?</i>		Ф	%
	да	43	41,0
	не	62	59,0
	Укупно	105	100



Слика 6.13 - Постојање акционог плана у локалним самоуправама

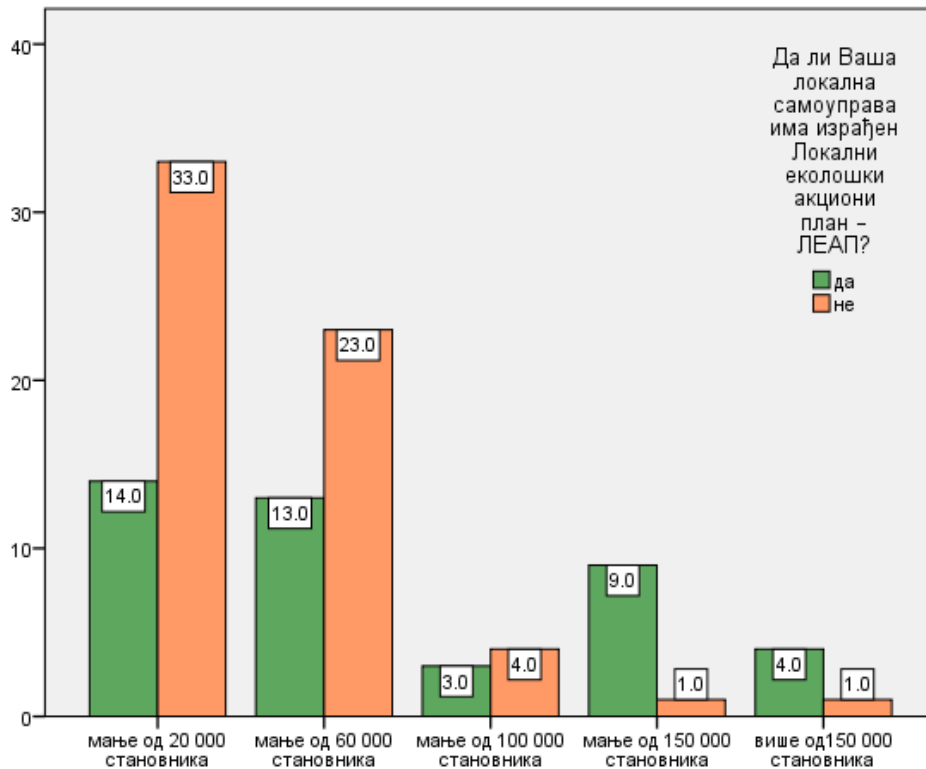
Приказани резултати указују на чињеницу да више од половине јединица локалних самоуправа, односно 59% нема Акциони план заштите животне средине. То је још једна од приказаних карактеристика организације, која указује на то да се на другачији начин морају схватити значај и унапређење заштите животне средине у локалним самоуправама.

Табела 6.9. Однос величине локалне самоуправе и постојања Локалног еколошког акционог плана – ЛЕАП

		ВЕЛИЧИНА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ					Σ	χ ²	df	p
		Мање од 20 000 становника	Од 20 000 до 60 000 становника	Од 60 000 до 100 000 становника	Од 100 000 до 150 000 становника	Више од 150 000 становн.				
		φ	φ	φ	φ	φ				
Постојање локалног еколошког акционог плана	Да	14	13	3	9	4	43	15,883	4	0,003*
	Не	33	23	4	1	1				
Σ f		47	36	7	10	5	105			

* на нивоу значајности 0,01 (p < 0,01)

Зависност постојања акционог плана од величине локалне самоуправе испитивана је и проверавана помоћу χ^2 теста. Као што се види из табеле 6.9, добијена вредност χ^2 је на нивоу значајности 0,01 ($p < 0,01$), па се може закључити да је утврђена повезаност између варијабли, односно одбацује се нулта хипотеза по којој су ове две варијабле независне. Колики је степен те повезаности, говори нам коефицијент контингенције. Он износи 0,36 и указује на то да је повезаност између постојања акционог плана од величине локалне самоуправе умерена. На основу приказа (слика 6.14), види се да са растом величине локалне самоуправе, расте и проценат усвојеног акционог плана заштите животне средине.



Слика 6.14. Однос величине локалне самоуправе и постојања Локалног еколошког акционог плана

6.1.4. Резултати истраживања друге и треће групе питања – карактеристике запослених и карактеристике посла

Као што је речено у поглављу 6.1.2, овај упитник креиран је по систему Ликертове петостепене скале и служи као инструмент за мерење ставова топ-менаџмента локалних самоуправа о карактеристикама запослених и карактеристикама посла везаног за заштиту животне средине и управљање људским ресурсима. Како се упитник састоји из три супскале, најпре су приказани дескриптивни статистички показатељи на нивоу целих скала, као и њихова поузданост и међусобна корелација. А затим је свака скала представљена и анализирана одвојено.

Табела 6.10. Дескриптивни статистички показатељи за скале *Карактеристика запослених* и *Карактеристика посла*

N=105	АС	СД	Мед.	Мод	Опсег	Мин.	Макс.
<i>Карактеристике запослених</i>	3,71	0,572	3,7	4	2,70	2,2	4,9
<i>Карактеристике посла А</i> (послови управљања људским ресурсима у заштити животне средине)	4,01	0,463	4	3,80	2,40	2,6	5
<i>Карактеристике посла Б</i> (послови додатне еколошке едукације запослених и буђења еколошке свести становништва)	4,39	0,423	4,4	4,30	2,10	2,9	5

Већ на нивоу дескриптивних статистика (табела 6.10), очигледна је следећа тенденција: руководиоци локалних самоуправа највише су сагласни са тврдњама које се односе на пожељност додатне еколошке едукације запослених и буђења еколошке свести становништва, умерено сагласни са исказима који се односе на управљања људским ресурсима у заштити животне средине, а најмање изражавају слагање на скали која се односи на карактеристике запослених.

Табела 6.11. Коефицијент поузданости и коефицијенти корелације скала
 (Кронбахов алфа коефицијент и Пирсонов коефицијент линеарне
 корелације)

	α	r		
	0,867	1	2	3
<i>1. Карактеристике запослених</i>	0,722	1	,562**	,402**
<i>2. Карактеристике посла А</i>	0,756	-	1	,593**
<i>3. Карактеристике посла Б</i>	0,793	-	-	1
N=105, $p < 0,01^{**}$				

Поузданост целог упитника је висока (Кронбахов алфа коефицијент износи 0,867). Као што се види из табеле 6.11, конзистентност одговора на ставкама унутар засебних скала је нешто нижа, али Кронбахова алфа и ту има вредности између 0,722 и 0,793, што се сматра задовољавајућим коефицијентима поузданости. Сви коефицијенти корелације су статистички значајни на нивоу 0,01, а добијене корелације умерено су позитивне. Очекивано, скале које се односе на карактеристике посла највише корелирају међусобно, док процене руководиоца које се односе на карактеристике запослених више корелирају са управљањем људским ресурсима у заштити животне средине, него са додатном еколошком едукацијом запослених и буђењем еколошке свести становништва.

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Табела 6.12. Дескриптивни показатељи скале <i>Карактеристике запослених</i> – приказ по појединачним ставкама											
ИСКАЗИ	Фреквенције и проценти учесталости						Аритметичка средина	Медијана	Опсег	Мин.–макс.	Стандардна девијација
	Степен слагања/неслагања										
	1	2	3	4	5	Σ					
φ %											
1. Запослени у локалној самоуправи не поседују довољна знања из области заштите животне средине.	10	24	24	40	7	105	3,1	3	4	1–5	1,123
	9,5	22,9	22,9	38,1	6,7	100					
2. Знање о заштити животне средине запослених у локалној самоуправи требало би унапредити додатном едукацијом.	0	0	2	39	64	105	4,59	5	2	3–5	0,532
	0	0	1,9	37,1	61	100					
3. Запослени у локалној самоуправи би радо усавршили своја знања о заштити животне средине.	0	2	24	27	52	105	4,23	4	3	2–5	0,869
	0	1,9	22,9	25,7	49,5	100					
4. Запослени у локалној самоуправи усавршили би своја знања о заштити животне средине додатном едукацијом, уколико би за то били додатно плаћени.	11	13	18	29	34	105	3,59	4	4	1–5	1,335
	10,5	12,4	17,1	27,6	32,4	100					
5. Запослени у локалној самоуправи нису довољно мотивисани за унапређење животне средине.	12	22	17	35	19	105	3,26	4	4	1–5	1,294
	11,4	21	16,2	33,3	18,1	100					

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Табела б.12. Дескриптивни показатељи скале <i>Карактеристике запослених</i> – приказано појединачним ставкама											
ИСКАЗИ	Фреквенције и проценти учесталости						Аритметичка средина	Медијана	Опсег	Мин.–макс.	Стандардна девијација
	Степен слагања/неслагања										
	1	2	3	4	5	Σ					
φ %											
6. Сарадња запослених у општини и становништва по питању заштите животне средине није задовољавајућа.	8	32	13	41	11	105	3,14	3	4	1–5	1,188
	7,6	30,5	12,4	39	10,5	100					
7. Преношење знања запослених из области заштите животне средине становништву било би драгоцено.	1	1	6	35	62	105	4,49	5	4	1–5	0,735
	1	1	5,7	33,3	59,0	100					
8. Преношење знања запослених из области заштите животне средине становништву, требало би да помогне локалној самоуправи да побољша свој утицај у заштити животне средине.	0	1	5	39	60	105	4,50	5	3	2–5	0,637
	0	0,9	4,8	37,1	57,1	100					
9. Досадашњи учинци заштите животне средине нису задовољавајући услед недостатка стручног кадра из области екологије.	20	31	16	26	12	105	2,8	3	4	1–5	1,319
	19	29,5	15,2	24,8	11,4	100					
10. Досадашњи учинци заштите животне средине нису задовољавајући услед недостатка стручног усавршавања.	7	22	19	30	27	105	3,46	4	4	1–5	1,264

Из приложене табеле 6.12 можемо закључити да топ-менаџмент већине локалних самоуправа доминантно изражава став о томе да би знања о заштити животне средине запослених у локалној самоуправи требало унапредити додатном едукацијом (98,1% испитаника сагласно). При томе, 75,2% руководства локалних самоуправа мисли да постоји добра воља код запослених за унапређењем еколошких знања, док се само 2% не слаже са овом тврдњом. Занимљиво је да топ-менаџери сматрају да спремност запослених за унапређење знања не зависи толико од новчане надокнаде: фреквенција слагања по том питању (исказ бр. 4) мања је у односу на претходну ставку (60%), док је степен неслагања упадљиво већи (23%). По питању

мотивације запослених за унапређивање заштите животне средине, став 52,4% руководиоца ЈЛС је да запослени нису довољно мотивисани за унапређење заштите животне средине, док 32,4% сматра да су запослени довољно мотивисани по овом питању. Такође, велика је разумењеност ставова по питању сарадње локалне самоуправе са становништвом, мада значајан проценат испитаника, њих 49,5% није задовољно досадашњом сарадњом. Ставови испитаника по питању односа незадовољавајућег стања животне средине и недостатка стручног кадра, такође, варирају. Чак 38,5% испитаника не дели мишљење да је тренутно стање животне средине последица недостатка стручног кадра, док њих 36,2% сматра да то јесте последица недовољно стручног кадра. По питању значаја преношења знања запослених о заштити животне средине становништву, руководиоци ЈЛС скоро да су једногласно сагласни – 92,3% руководства локалних самоуправа сматра да би то било драгоцено и значајно. Испитаници су, такође, веома јединствени у ставу да преношење знања запослених из области заштите животне средине становништву може да помогне локалној самоуправи да побољша свој учинак у заштити животне средине (94,2%).

Табела 6.13. Међусобне корелације ставки скале *Карактеристике запослених*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Запослени у локалној самоуправи не поседују довољна знања из области заштите животне средине.	1	.420**	-.279**	.373**	.274**	.401**	.072	.067	.468**	.423**
2. Знање о заштити животне средине запослених у локалној самоуправи требало би унапредити додатном едукацијом.		1	.059	.330**	.169	.200*	.317**	.219*	.294**	.210*
3. Запослени у локалној самоуправи би радо усавршили своја знања о заштити животне средине.			1	-.283**	-.250*	-.097	.050	.067	-.128	-.131
4. Запослени у локалној самоуправи усавршили би своја знања о заштити животне средине додатном едукацијом, уколико би за то били додатно плаћени.				1	.557**	.364**	.097	.031	.357**	.283**
5. Запослени у локалној самоуправи нису довољно мотивисани за унапређење животне средине.					1	.514**	.009	-.089	.188	.257**
6. Сарадња запослених у општини и становништава по питању заштите животне средине није задовољавајућа.						1	.096	-.007	.448**	.366**
7. Преношење знања запослених из области заштите животне средине становништву било би драгоцено.							1	.764**	.181	.173
8. Преношење знања запослених из области заштите животне средине становништву, требало би да помогне локалној самоуправи да побољша свој учинак у заштити животне средине.								1	.178	.152
9. Досадашњи учинци заштите животне средине нису задовољавајући услед недостатка стручног кадра из области екологије.									1	.673**
10. Досадашњи учинци заштите животне средине нису задовољавајући услед недостатка стручног усавршавања.										1

N=105, p<0,01 **, p < 0,05 *

Урађена је и корелациона анализа ставки унутар скале *Карактеристике запослених*. У табели 6.13 означени су сви коефицијенти корелације који су статистички значајни на нивоу значајности 0,05 и 0,01. Високе позитивне корелације уочавају се између варијабли које се односе на пожељност преношења знања запослених из области заштите животне средине ($r = 0,764$) и оних које се односе на незадовољавајуће учинке у овој заштити услед недовољно стручног кадра и усавршавања запослених ($r = 0,673$).

Карактеристике посла – *т р е ћ а* група питања

Одвојено су анализирани карактеристике посла које се односе на послове управљања људским ресурсима у заштити животне средине (ради прегледности ову категорију назвали смо Карактеристике посла А) и оне специфичности посла које се односе на додатну еколошку едукацију запослених и буђење еколошке свести становништва (Карактеристике посла Б).

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Табела 6.14. Дескриптивни показатељи скале <i>Карактеристике посла А</i>											
ИСКАЗИ	Фреквенције и проценти учесталости						Аритметичка средина	Медијана	Опсег	Мин.-макс.	Стандардна девијација
	Степен слагања/неслагања										
	1	2	3	4	5	Σ					
	φ %										
11. Законска регулатива добро је регулисала питања управљања људским ресурсима у заштити животне средине.	12	24	50	13	6	105	2,78	3	4	1-5	1,000
	11,4	22,8	47,6	12,4	5,7	100					
12. Потребно је унапредити управљање људским ресурсима у нашој локалној самоуправи.	1	5	7	60	32	105	4,11	4	4	1-5	0,800
	0,95	4,8	6,7	57,1	30,5	100					
13. Потребно је унапредити заштиту животне средине у нашој локалној самоуправи.	0	0	2	40	63	105	4,58	5	2	3-5	- 0,533
	0	0	1,9	38,1	60	100					
14. Управљање људским ресурсима у заштити животне средине представља значајну могућност унапређења животне средине.	1	1	10	51	42	105	4,26	4	4	1-5	0,747
	0,9	0,9	9,5	48,6	40	100					
15. Управљање људским ресурсима у заштити животне средине допринело би одрживом развоју општине.	0	2	14	49	40	105	4,21	4	2	3-5	0,743
	0	1,9	13,3	46,7	38,1	100					

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Табела 6.14. Дескриптивни показатељи скале <i>Карактеристике посла А</i>											
ИСКАЗИ	Фреквенције и проценти учесталости						Аритметичка средина	Медијана	Опсег	Мин.-макс.	Стандардна девијација
	Степен слагања/неслагања										
	1	2	3	4	5	Σ					
φ %											
16. Управљање људским ресурсима у заштити животне средине допринело би ефикаснијој заштити окружења.	0	2	16	44	43	105	4,22	4	3	2-5	0,772
	0	1,9	15,2	41,9	40,9	100					
17. Наша локална самоуправа радо би уврстила управљање људским ресурсима у заштити животне средине у <i>Локални еколошки акциони план – ЛЕАП</i> .	0	1	32	38	34	105	4,00	4	3	2-5	0,820
	0	0,9	30,5	36,2	32,4	100					
18. Наша локална самоуправа требало би у оквиру ЛЕАП-а да планира подизање стручности у креирању локалне политике заштите животне средине.	0	2	12	47	44	105	4,26	4	3	2-5	0,737
	0	1,9	11,4	44,8	41,9	100					
19. Наша локална самоуправа спремна је да прихвати промене у управљању људским ресурсима ради унапређења заштите животне средине.	2	1	42	37	23	105	3,74	4	4	1-5	0,877
	1,9	1,0	40	35,2	21,9	100					
20. Наша локална самоуправа нема довољно финансијских средстава да спроведе и унапреди управљање људским ресурсима у заштити животне средине.	37	31	25	8	4	105	3,85	4	4	1-5	1,108
	35,2	29,5	23,8	7,6	3,8	100					

Када посматрамо ставове руководства локалних самоуправа о пословима управљања људским ресурсима у заштити животне средине, полазимо од оних фактора који би требало да представљају оквир, односно оних који су обавезујући и који тиме условљавају или делују на утицај осталих фактора. Такви су **легислативни** фактори. Само 18,1% испитаника верује да постоји добра законска регулатива по питању управљања људским ресурсима у заштити животне средине, док се 34% њих не слажу са тим. Аритметичка средина је далеко најнижа на овој варијабли. Још један изненађујући податак односи се на налаз да само 11,4% руководства сматра да је

проблем унапређења управљања људским ресурсима у заштити животне средине последица недостатка финансијске подршке. То иде у прилог постављеним хипотезама да додатна еколошка едукација и мотивација могу значајно допринети заштити животне средине и њеном одрживом развоју.

Просечне средње вредности одговора у већем делу ове скале налазе се изнад 4, указујући на висок степен слагања испитаника са тврдњама. Њих 87,6% сматра да је потребно унапредити управљање људским ресурсима у њиховим јединицама локалних самоуправа. Скоро сви испитаници сматрају да је потребно унапредити заштиту животне средине (98,1%), при чему 88,6% њих верује да је то могуће учинити побољшањем управљања људским ресурсима. Такође, висок је проценат руководства јединица локалних самоуправа (84,8%), које процењују да би управљање људским ресурсима у заштити животне средине допринело одрживом развоју општине.

Табела 6.15. Међусобне корелације ставки скале *Карактеристике посла А*

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
11. Законска регулатива добро је регулисала питања управљања људским ресурсима у заштити животне средине.	1	.164	.079	-.001	.024	.050	.059	.106	.067	.317**
12. Потребно је унапредити управљање људским ресурсима у нашој локалној самоуправи.		1	.294**	.368**	.380**	.301**	.015	.127	.070	.248**
13. Потребно је унапредити заштиту животне средине у нашој локалној самоуправи.			1	.273**	.418**	.225*	.088	.238*	.035	.135
14. Управљање људским ресурсима у заштити животне средине представља значајну могућност унапређења животне средине.				1	.560**	.635**	.424**	.293	.205*	.013
15. Управљање људским ресурсима у заштити животне средине допринело би одрживом развоју општине.					1	.808**	.473**	.494**	.305**	.133
16. Управљање људским ресурсима у заштити животне средине допринело би ефикаснијој заштити окружења.						1	.486**	.454**	.340**	.129
17. Наша локална самоуправа радо би уврстила управљање људским ресурсима у заштити животне средине у <i>Локални еколошки акциони план</i> – ЛЕАП							1	.525**	.494**	.095
18. Наша локална самоуправа требало би у оквиру ЛЕАП-а да планира подизање стручности у креирању локалне политике заштите животне средине.								1	.241**	.309**
19. Наша локална самоуправа спремна је да прихвати промене у управљању људским ресурсима ради унапређења заштите животне средине.									1	.187
20. Наша локална самоуправа нема довољно финансијских средстава да спроведе и унапреди управљање људским ресурсима у заштити животне средине.										1

N=105, p<0,01**, p < 0,05 *

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Табела 6.16. Дескриптивни показатељи скале <i>Карактеристике посла Б</i>											
ИСКАЗИ	Фреквенције и проценти учесталости						Аритметичка средина	Медијана	Опсег	Мин.-макс.	Стандардна девијација
	Степен слагања/неслагања										
	1	2	3	4	5	Σ					
21. Досадашња знања становништва о проблемима, значају и начину заштите животне средине, нису довољна да би се очувала и унапредила животна средина.	0	6	9	52	38	105	4,16	4	3	2-5	0,810
	0	5,7	8,6	49,5	36,1	100					
22. Развој еколошке свести становништва допринео би подизању ефикасности система управљања и заштите животне средине.	0	0	2	33	70	105	4,65	5	2	3-5	0,518
	0	0	1,90	31,4	66,6	100					
23. Наша локална самоуправа би радо подржала и организовала додатну едукацију запослених о заштити животне средине.	1	0	36	38	30	105	3,91	4	4	1-5	0,844
	1	0	34,3	36,2	28,5	100					
24. Наша локална самоуправа би радо подржала и организовала додатну едукацију запослених о заштити животне средине, уколико би та едукација била бесплатна.	0	0	16	29	60	105	4,42	5	2	3-5	0,744
	0	0	15,2	27,6	57,1	100					
25. Перманентна информисаност и обука становништва о заштити животне средине, помогле би у решавању проблема заштите животне средине.	0	0	9	50	46	105	4,35	4	2	3-5	0,64
	0	0	8,6	47,6	43,8	100					
26. Перманентна информисаност и обука становништва о заштити животне средине, помогле би у решавању проблема прекомерне количине отпада и његовог неадекватног одлагања.	0	2	9	40	54	105	4,39	5	3	2-5	0,727
	0	1,9	8,6	38,1	51,4	100					
27. Немогуће је спровести стратегију заштите животне средине као одрживог развоја без едукације и активног укључивања људских ресурса у процес.	0	2	0	31	72	105	4,65	5	3	2-5	0,588
	0	1,9	0	29,5	68,6	100					
28. Практично укључивање деце предшколског и школског узраста у	0	1	2	14	88	105	4,8	5	3	2-5	0,508

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Табела 6.16. Дескриптивни показатељи скале <i>Карактеристике посла Б</i>											
ИСКАЗИ	Фреквенције и проценти учесталости						Аритметичка средина	Медијана	Опсег	Мин.-макс.	Стандардна девијација
	Степен слагања/неслагања										
	1	2	3	4	5	Σ					
акције заштите животне средине био би мудар потез за јачање њихове свести о значају очувања окружења.	0	0,9	1,9	13,3	83,8	100					
29. Додатна едукација деце предшколског и школског узраста на нивоу општине, допринела би одрживом развоју локалне јединице самоуправе.	0	0	7	23	75	105	4,65	5	2	3-5	0,604
	0	0	6,6	21,9	71,4	100					
30. У оквиру нашег досадашњег начина рада, едукација становништва о заштити животне средине не спроводи се у довољној мери.	3	9	11	48	34	105	3,96	4	4	1-5	1,018
	2,8	8,6	10,5	45,7	32,4	100					

Посматрајући просечне средње вредности одговора на скали која се односи на послове додатне еколошке едукације запослених и буђења еколошке свести становништва, уочавају се веома високе аритметичке средине (табеле 6.16). Највећи степен слагања ($AC > 4, 50$) испитаници исказују на следећим варијаблама: чак 98% њих сматра да би развој еколошке свести становништва допринео подизању ефикасности система управљања и заштите животне средине, док 91,4% руководства локалних самоуправа верује да би перманентна информисаност и обука становништва о заштити животне средине помогле у решавању проблема заштите животне средине. Готово сви испитаници сматрају (98,1%) да је немогуће спровести стратегију заштите животне средине као одрживог развоја без едукације и активног укључивања људских ресурса у процес. Да би додатна едукација деце предшколског и школског узраста на нивоу општине допринела одрживом развоју локалне јединице самоуправе, став је 93,3% руководиоца локалних самоуправа.

Дакле, подаци указују на изразито позитивне ставове према заштити животне средине и потреби буђења еколошке свести. Упркос томе, 78,1% руководиоца ЈЛС сматра да се досадашњим начином рада, едукација становништва о заштити животне средине не спроводи у довољној мери. Овај налаз отвара простор за практичне препоруке (приказане у моделу и приложеној студији случаја) којима би се могло изменити утврђено постојеће стање.

Табела 6.17. Међусобне корелације ставки скале *Карактеристике посла Б*

	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
21. Досадашња знања становништва о проблемима, значају и начину заштите животне средине, нису довољна да би се очувала и унапредила животна средина.	1	.389**	.091	.221*	.224*	.300**	.262**	.243*	.373**	.532**
22. Развој еколошке свести становништва допринео би подизању ефикасности система управљања и заштите животне средине.		1	.216*	.312**	.497**	.445**	.251**	.387**	.490**	.393**
23. Наша локална самоуправа би радо подржала и организовала додатну едукацију запослених о заштити животне средине.			1	.532**	.200*	.180	.132	.251**	.261**	.197*
24. Наша локална самоуправа би радо подржала и организовала додатну едукацију запослених о заштити животне средине, уколико би она била бесплатна.				1	.417**	.317**	.275**	.377**	.289**	.199*
25. Перманентна информисаност и обука становништва о заштити животне средине, помогле би у решавању проблема заштите животне средине.					1	.657**	.336**	.250**	.452**	.170
26. Перманентна информисаност и обука становништва о заштити животне средине, помогле би у решавању проблема прекомерне количине отпада и његовог неадекватног одлагања.						1	.212*	.318**	.426**	.202*
27. Немогуће је спровести стратегију заштите животне средине као одрживог развоја без едукације и активног укључивања људских ресурса у процес.							1	.180	.351**	.074
28. Практично укључивање деце предшколског и школског узраста у акције заштите животне средине, био би мудар потез за јачање њихове свести о значају очувања окружења.								1	.458**	.171
29. Додатна едукација деце предшколског и школског узраста на нивоу општине, допринела би одрживом развоју локалне јединице самоуправе.									1	.150
30. У оквиру нашег досадашњег начина рада, едукација становништва о заштити животне средине не спроводи се у довољној мери.										1

N=105, p<0,01**, p < 0,05 *

Корелациона анализа ставки унутар скале *Карактеристике посла Б*, показује да између већине постоје позитивне и статистички значајне корелације (табела 6.17). Најизраженије корелације уочавају се између варијабли које се односе на корисности информисаности и обуке становништва о заштити животне средине у решавању

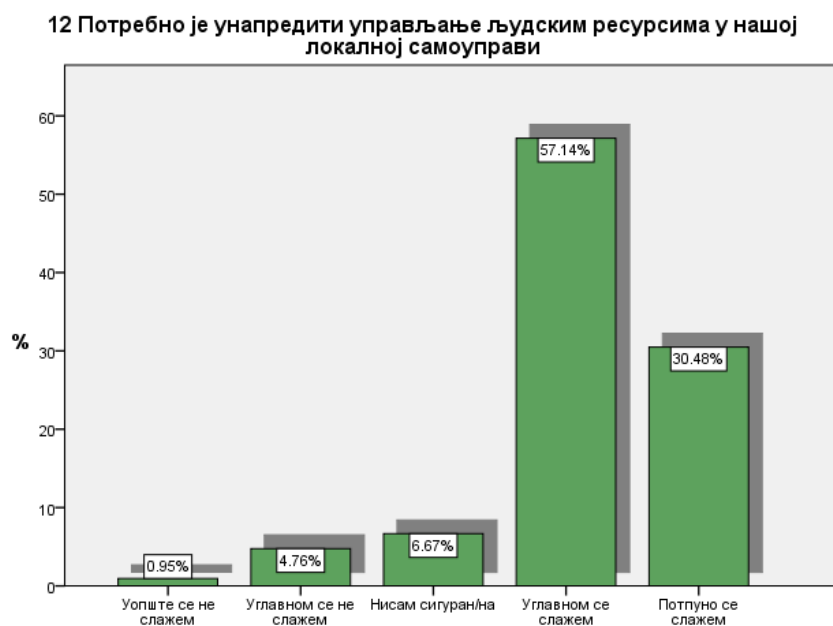
проблема заштите животне средине ($r = 0,657$), као и на спремност локалне самоуправе да подржи и организује додатну едукацију запослених о заштити животне средине ($r = 0,532$).

Директни исход резултата и њихов утицај на постављене хипотезе докторске дисертације, могу се исказати као вредности које генеришу **општа** сазнања релационог контекста: управљање људским ресурсима – заштита животне средине (означићемо их са **А**), и исходи дизајнирани као вредности које генеришу **посебна** сазнања релационог контекста: управљање људским ресурсима – заштита животне средине (означићемо их са **Б**). Заједничко за наведене групе исхода А и Б је њихова **комплементарност**, односно **дихотомија њихових идентичних вредности**.

Такође, укупни ефекат издвојених ставки помаже у доношењу закључака о одређеним релацијама битних варијабли. Статистички критеријум који је примењен за оцену значајности ових издвојених ставки је $p < 0,05$.

А. Исходи дизајнирани као вредности које генеришу општа сазнања релационог контекста: управљање људским ресурсима – заштита животне средине локалне самоуправе

Први исход везаћемо за потребу људских ресурса на виши ниво у јединицама локалне самоуправе. (Слика 6.15)

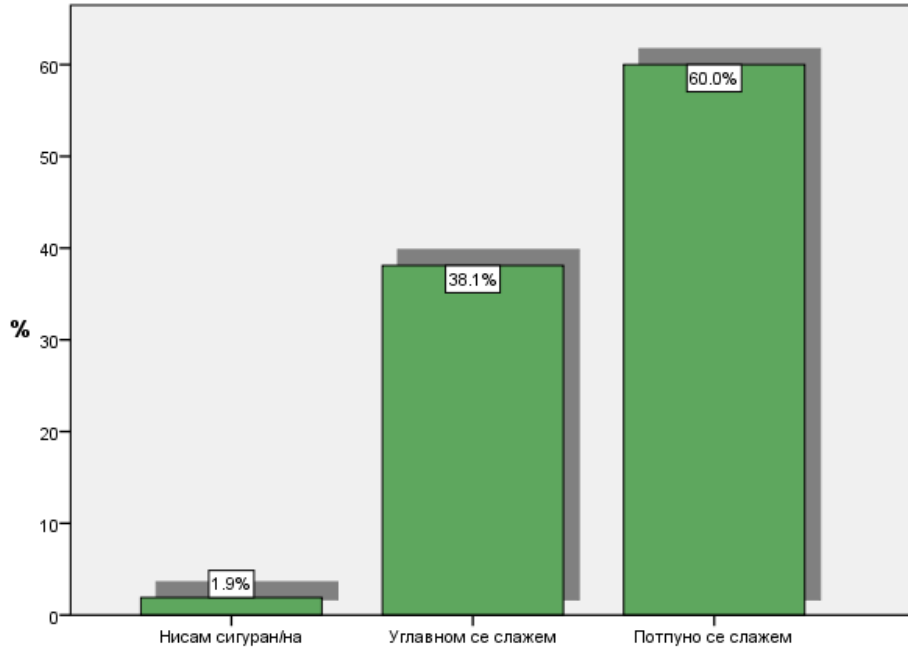


Слика 6.15. Потреба унапређења управљања људским ресурсима у јединицама локалних самоуправа

Из приказаних резултата може се видети значајан проценат става локалних самоуправа које су свесне пропуста и недостатака у постојећем систему управљања људским ресурсима, потврђујући то својом потребом за унапређењем ове функције менаџмента. Узимајући и обзир да одговори „углавном се слажем” и „потпуно се слажем” представљају потврдне ставке, то 87,62% испитаника исказује спремност за унапређењем управљања људским ресурсима у својој локалној самоуправи.

Други исход везаћемо за потребу подизања система заштите животне средине на виши ниво у јединицама локалне самоуправе. (Слика 6.16)

13. Потребно је унапредити заштиту животне средине у нашој локалној самоуправи

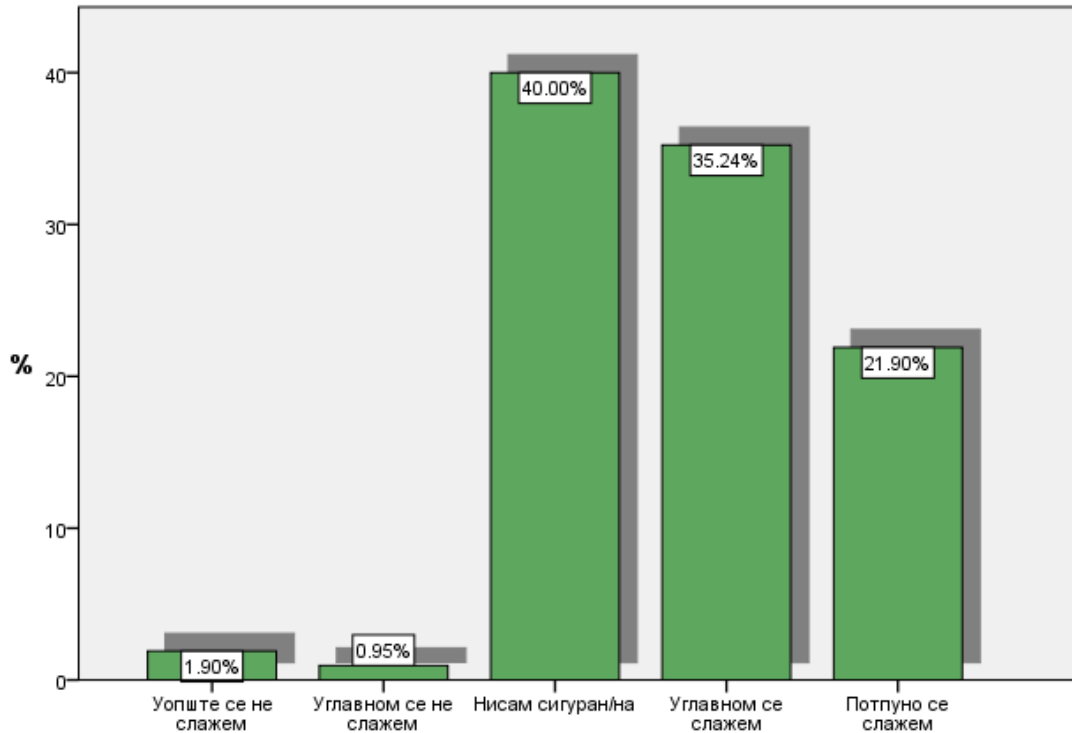


Слика 6.16. Став топ-менаџмента локалних самоуправа о потреби унапређења заштите животне средине

Из приказаних резултата може се видети значајан проценат става топ-менаџмента локалних самоуправа које су свесне пропуста и недостатака у постојећем систему заштите животне средине, потврђујући то својом потребом да заштитне мере свог природног и радног окружења подигну на виши ниво. Узимајући и обзир да одговори „углавном се слажем” и „потпуно се слажем” представљају потврдне ставке, то чак 98,10% испитаника исказује спремност за унапређењем система заштите животне средине у својој локалној самоуправи.

Трећи исход везаћемо за потребу исказивања спремности и способности локалне самоуправе да прихвати промене у управљању људским ресурсима ради унапређења заштите животне средине. (Слика 6.17)

19. Наша локална самоуправа спремна је да прихвати промене у управљању људским ресурсима ради унапређења заштите животне средине

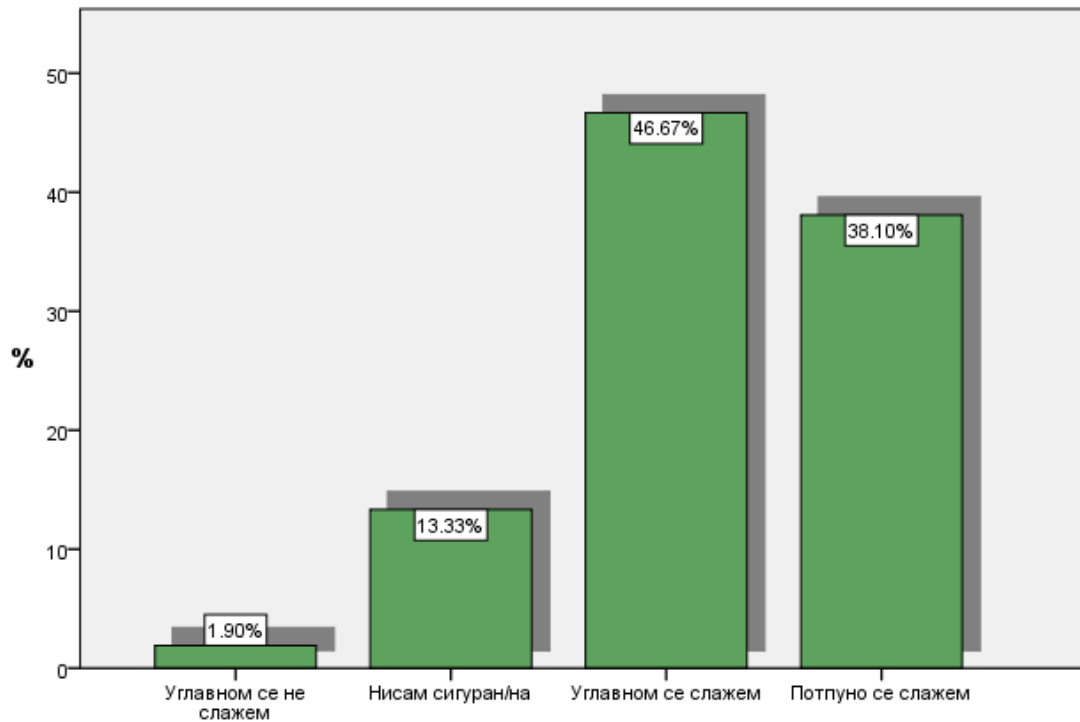


Слика 6.17. Став топ-менаџмента о спремности и способности локалне самоуправе да прихвати промене у управљању људским ресурсима ради унапређења заштите животне средине

Из приказа (слика 6.17), види се нешто дугачија структура одговора у односу на претходне исходе. Наиме, поред веома изражене свести о потреби увођења промена у управљању људским ресурсима, мањи је број локалних самоуправа које сматрају да су спремне и способне да прихвате промене управљања људским ресурсима ради унапређења животне средине. У укупном проценту то је више од половине испитаника, тачније, 57,14%. Изражен је проценат испитаника који нису сигурни у спремност своје локалне самоуправе за такве промене у износу 40%. То директно потврђује значај унапређења свести запослених и грађана о могућностима управљања људским потенцијалима у заштити животне средине.

Четврти исход везаћемо за потребу перципирања значаја управљања људским ресурсима за одрживи развој локалне самоуправе. (Слика 6.18)

15 Управљање људским ресурсима у заштити животне средине допринело би одрживом развоју локалне самоуправе



Слика 6.18. Став топ-менаџмента о значају управљања људским ресурсима за одрживи развој локалне самоуправе

Приказани резултати говоре у прилог *основне хипотезе* да организованост и компетентност људских ресурса ангажованих на вођењу заштите животне и радне средине у локалним самоуправама утиче (је корелат) на ниво квалитета и развоја животне средине у њиховим локалним заједницама. Чак 84,77% испитаника изражава став да је управљање људским ресурсима у заштити животне средине корелат одрживог развоја у њиховим локалним заједницама.

Б. Исходи дизајнирани као вредности које генеришу посебна сазнања релационог контекста: управљање људским ресурсима – заштита животне средине локалне самоуправе

Ради што прегледнијег и јаснијег приказа најзначајних ставки истраживачког процеса за поступак верификације хипотеза који следи (Закључна разматрања), представљени су, најпре, њихови дескриптивни статистички показатељи, а затим, повезаност са одређеним карактеристикама локалних самоуправа.

Табела 6.18. Дескриптивни статистички показатељи издвојених ставки од посебног значаја за постављене хипотезе

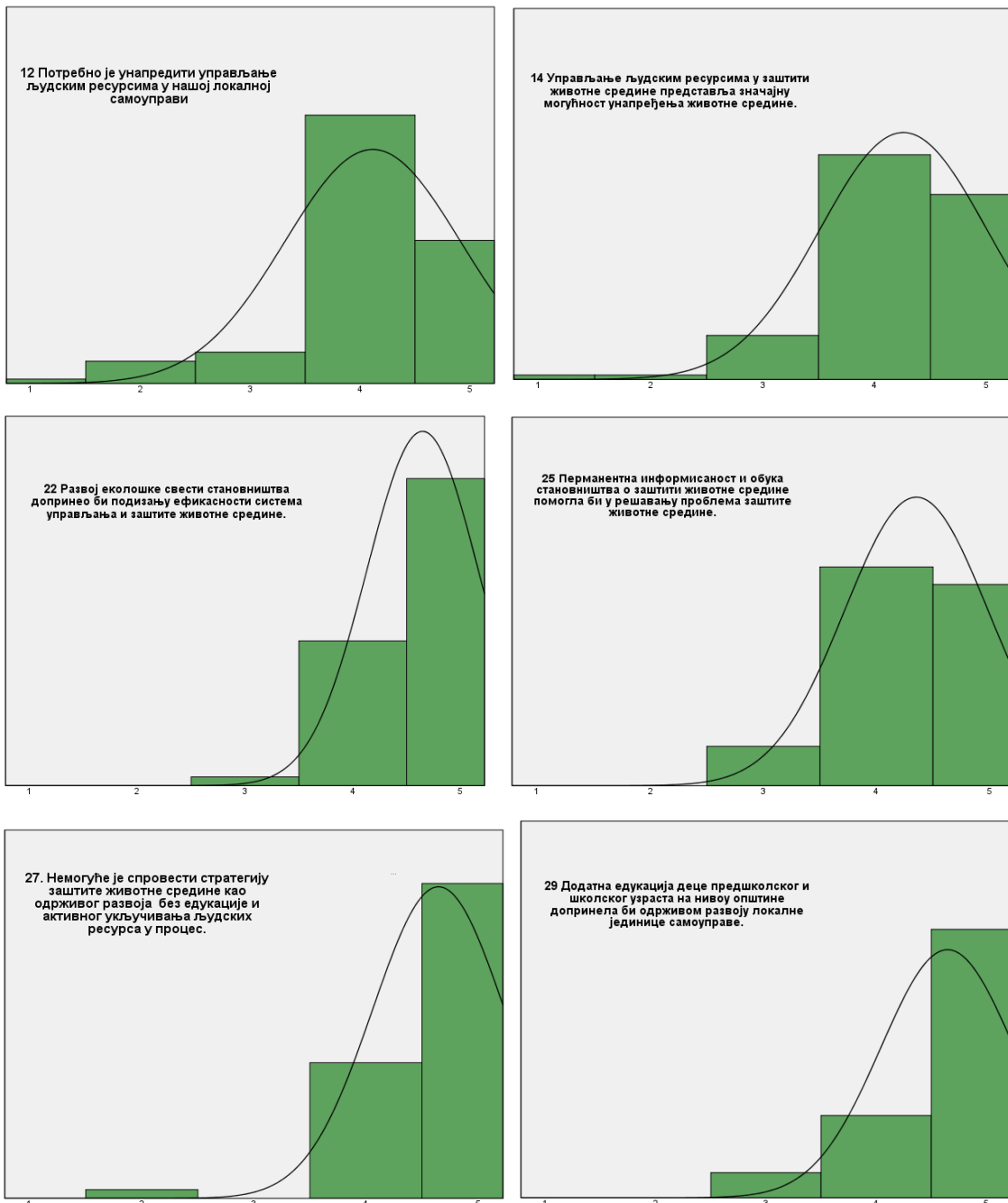
	Аритметичка средина	Медијана	Мод	Стандардна девијација	Скјунис	Куртосис	Опсег	Минимум	Максимум
12. Потребно је унапредити управљање људским ресурсима у нашој локалној самоуправи.	4,11	4,00	4	0,800	-1,234	2,486	4	1	5
14. Управљање људским ресурсима у заштити животне средине представља значајну могућност унапређења животне средине.	4,26	4,00	4	0,747	-1,165	2,681	4	1	5
22. Развој еколошке свести становништва допринео би подизању ефикасности система управљања и заштите животне средине.	4,65	5,00	5	0,519	-1,044	-,042	2	3	5
25. Перманентна информисаност и обука становништва о заштити животне средине помогле би у решавању проблема заштите животне средине.	4,35	4,00	4	0,635	-0,457	-,650	2	3	5
27. Немогуће је спровести стратегију заштите животне средине као одрживог развоја без едукације и активног укључивања људских ресурса у процес.	4,65	5,00	5	0,588	-2,043	5,843	3	2	5
29. Додатна едукација деце предшколског и школског узраста на нивоу општине, допринела би одрживом развоју локалне јединице самоуправе.	4,65	5,00	5	0,604	-1,523	1,253	2	3	5

У анализи дескриптивних статистика, посебна пажња посвећена је мерама одступања добијене расподеле од нормалне дистрибуције (скјунис и куртозис). Као што се види из табеле 6.18, за четири тврдње дистрибуција је у мањем или већем степену лептокуртична. То се најбоље види и на приказу комбинованог графикона са хистограмима (слика 6.19). Вредности скјуниса указују на то да расподела одговора није симетрична ни за једну од извојених ставки. Све вредности скјуниса су негативне, што говори о томе да је дистрибуција негативно закривљена („улево“), односно да се одговори групишу око виших вредности које изражавају изразито слагање са датим тврдњама.

Веома значајна тврдња за верификацију *основних* хипотеза у овом раду приказана је кроз ставку 14, односно тврдњу да управљање људским ресурсима у заштити животне средине представља значајну могућност унапређења животне средине. Дистрибуција скорова за ову скалу је лево асиметрична (скјунис износи - 1,165), тако да можемо закључити да су испитаници значајно позитивно оценили ову тврдњу, што говори у прилог директној потврди основне хипотезе. С обзиром на то да је за тврдњу под бројем 12, односно тврдњу да је потребно унапредити управљање људским ресурсима у локалној самоуправи, скјунис негативан, дистрибуција одговора је негативно закривљена, тј. значајан број испитаника се слаже са овом тврдњом.

Значај ставки (22, 25, 27 и 29) за верификацију *посебних* хипотеза ове дисертације, намеће потребу за темељнијим приказом најзначајних асиметричности. Заправо, тумачењем резултата ставова који значајно утичу на верификацију посебних хипотеза, може се закључити да су топ-менаџери имали наглашено позитиван став према овим тврдњама. Изузетно велика негативна вредност скјуниса код степена слагања/неслагања са тврдњом да је немогуће спровести стратегију заштите животне средине као одрживог развоја без едукације и активног укључивања људских ресурса у процес, доводи до закључка да се испитаници значајно позитивно слажу са овом тврдњом. Такође, уколико посматрамо куртозис, видимо да је и његова вредност далеко већа од нуле, што нам указује на то да крива дистрибуције скорова за ову супскалу има издужене странице, односно да је лептокуртична.

Неда М. Николић
 Управљање људским ресурсима у заштити животне средине



Слика 6.19. Комбиновани графикон са хистограмима за приказ дистрибуције одговора и ставаова топ-менаџмента на издвојене тврдње од посебног значаја за постављене хипотезе

Скала ставке 25, односно тврдње да перманентна информисаност и обука становништва о заштити животне средине помажу у решавању проблема заштите животне средине, има негативну вредност куртозиса, што указује на то да је крива спљоштена (платокуртична). Став да би додатна едукација деце предшколског и школског узраста на нивоу општине допринела одрживом развоју локалне јединице самоуправе, посматрана кроз скјунис који износи -1,523, значи да су топ-менаџери локалних самоуправа наглашено позитивно оценили ову тврдњу. Куртозис је позитиван, па можемо закључити да је дистрибуција скорова лептокуртична.

Дистрибуција одговора за ставку 22, односно тврдњу да би развој еколошке свести становништва допринео подизању ефикасности система управљања и заштите животне средине, једина скоро да не одступа од висине нормалне криве (куртозис је близу нуле).

* * *

Поред описних показатеља дистрибуције одговора на издвојеним ставкама од значаја, важно је утврдити и њихову повезаност са одређеним карактеристикама организације, као што су:

- а) величине општине (табела 6.19 и 6.20);
- б) постојање/непостојање формиране службе за развој људских ресурса (табела 6.22 и 6.23);
- в) постојање/непостојање планираних средстава за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине (табела 6.24 и 6.25).

Постојње повезаности између наведених варијабли испитано је путем χ^2 теста, а за оне вредности за које је χ^2 статистички значајан, утврђен је и степен повезаности, преко коефицијаната контингенције.

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Табела 6.19. Фреквенце одговора и χ^2 тест издвојених ставки од значаја за дато научно истраживање

		Величина локалне самоуправе по броју становника								
		Мање од 20 000 становника	Од 20 000 до 60 000 становника	Од 60 000 до 100 000 становника	Од 100 000 до 150 000 становника	Више од 150 000 становн.	Σf	χ^2	df	p
12. Потребно је унапредити управљање људским ресурсима у нашој локалној самоуправи.	Уопште се не слажем.	/	1	/	/	/	1	11,182	16	0,798
	Углавном се не слажем.	1	3	/	/	1	5			
	Нисам сигуран/на.	3	3	/	1	/	7			
	Углавном се слажем.	25	20	6	6	3	60			
	Потпуно се слажем.	18	9	1	3	1	32			
13. Потребно је унапредити заштиту животне средине у нашој локалној самоуправи.	Уопште се не слажем.	/	/	/	/	/	0	8,828	8	0,357
	Углавном се не слажем.	/	/	/	/	/	0			
	Нисам сигуран/на.	0	1	1	0	0	2			
	Углавном се слажем.	17	14	3	5	1	40			
	Потпуно се слажем.	30	21	3	5	4	63			
15. Управљање људским ресурсима у заштити животне средине допринело би одрживом развоју наше локалне самоуправе.	Уопште се не слажем.	/	/	/	/	/	/	12,121	12	0,436
	Углавном се не слажем.	/	/	/	/	/	0			
	Нисам сигуран/на.	/	2	/	/	/	2			
	Углавном се слажем.	5	8	/	1	/	14			
	Потпуно се слажем.	21	15	4	7	2	49			
19. Наша локална самоуправа спремна је да прихвати промене у управљању људским ресурсима ради унапређења заштите жив. сред.	Уопште се не слажем.	1	1	/	/	/	2	28,892	16	0,025*
	Углавном се не слажем.	/	/	/	/	1	1			
	Нисам сигуран/на.	16	20	1	4	1	42			
	Углавном се слажем.	20	8	4	3	2	37			
	Потпуно се слажем.	10	7	2	3	1	23			

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Табела 6.20. Фреквенце одговора и χ^2 тест издвојених ставки од значаја за дато научно истраживање

		Величина локалне самоуправе по броју становника					Σf	χ^2	df	p
		Мање од 20 000 становн.	Од 20 000 до 60 000 становн.	Од 60 000 до 100 000 становн.	Од 100 000 до 150 000 становн.	Више од 150 000 становн.				
25. Перманентна информисаност и обука становништва о заштити животне средине, помогле би у решавању проблема заштите животне средине.	Уопште се не слажем.	/	/	/	/	/	0	18,771	8	0,016*
	Углавном се не слажем.	3	6	/	/	/	9			
	Нисам сигуран/на.	23	22	2	2	1	50			
	Углавном се слажем.	21	8	5	8	4	46			
	Потпуно се слажем.	/	/	/	/	/	0			
27. Немогуће је спровести стратегију заштите животне средине као одрживог развоја без едукације и активног укључивања људских ресурса у процес.	Уопште се не слажем.	/	/	/	/	/	0	10,499	8	0,232
	Углавном се не слажем.	/	2	/	/	/	2			
	Нисам сигуран/на.	/	/	/	/	/	0			
	Углавном се слажем.	11	12	4	4	0	31			
	Потпуно се слажем.	36	22	3	6	5	72			
29. Додатна едукација деце предшколског и школског узраста на нивоу општине, допринела би одрживом развоју локалне јединице самоуправе.	Уопште се не слажем.	/	/	/	/	/	0	8,265	8	0,408
	Углавном се не слажем.	/	/	/	/	/	0			
	Нисам сигуран/сигурна.	3	4	0	0	0	7			
	Углавном се слажем.	9	10	3	1	0	23			
	Потпуно се слажем.	35	22	4	9	5	75			

* на нивоу значајности 0,05 ($p < 0,05^*$)

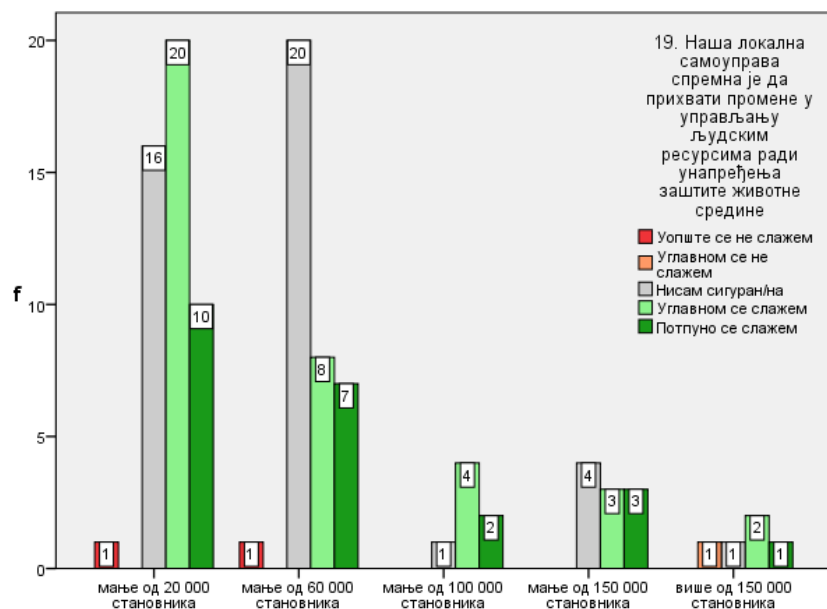
Као што се види из табеле 6.19/20, χ^2 тест је статистички значајан на нивоу значајности од 0,05 ($p < 0,05$) за повезаност величине општине са ставовима према само две карактеристике посла: а) спремност локалне самоуправе да прихвати промене у управљању људским ресурсима и б) корисности сталне информисаности и обуке становништва о заштити животне средине у решавању проблема заштите животне средине. За одређивање степена повезаности величине општине и издвојене две ставке за које је χ^2 тест статистички значајан, коришћен је коефицијент контингенције (С-коефицијент), чије вредности указују на умерену повезаност ових варијабли.

Табела 6.21. Статистички значајни χ^2 тест и коефицијент контингенције величине локалне самоуправе и карактеристика посла (*управљања људским ресурсима у заштити животне средине*)

	χ^2	df	p	C
Наша локална самоуправа спремна је да прихвати промене у управљању људским ресурсима ради унапређења заштите животне средине.	28,892	16	0,025*	0,46
Перманентна информисаност и обука становништва о заштити животне средине помогле би у решавању проблема заштите животне средине.	18,771	8	0,016*	0,39

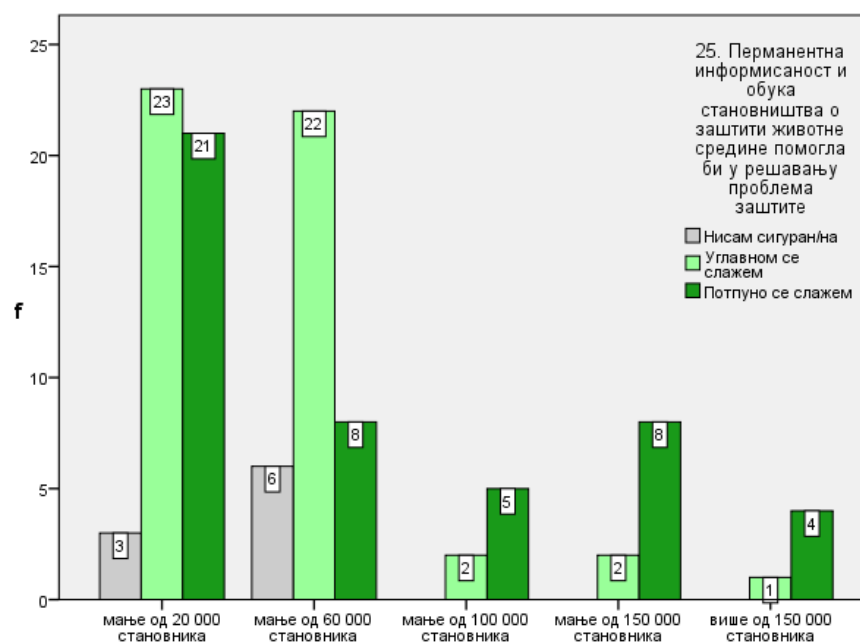
$p < 0,05$ *

Приказ утврђених повезаности омогућава боље разумевање међузависности ових варијабли.



Слика 6.20. Повезаност величине локалне самоуправе и спремности прихватања промена у управљању људским ресурсима ради унапређења животне средине

Анализа приказана на слици 6.20 указује на то да се већа спремност мањих локалних самоуправа ка променама у управљању људским ресурсима, значајно одражава на повећање нивоа заштите животне средине. Овакав резултат указује на потребу за даљим истраживањима и евентуалном потврдом хипотезе да је узрок мање спремности локалних самоуправа са више од 150 000 становника у већем броју.



Слика 6.21. Повезаност величине локалне самоуправе и утицаја перманентне информисаности и обуке становништва о заштити животне средине

Исходна поставка приказа (слика 6.21) указује на то да са растом величине локалне самоуправе, расте и увереност менаџмента у значај перманентне еколошке информисаности и обуке и њеног утицаја на решавање проблема заштите животне средине.

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Табела 6.22. Фреквенце одговора и χ^2 тест издвојених ставки од посебног значаја за дато научно истраживање (које покривају питања под бројем: **12**; **13**; **15** и **19**) и службе за развој људских ресурса

		Да ли на нивоу локалне јединице самоуправе постоји формирана служба за развој људских ресурса?					
		f Да	f Не	Σf	χ^2	df	p
12. Потребно је унапредити управљање људским ресурсима у нашој локалној самоуправи.	Уопште се не слажем.	1	/	1	14,517	4	0,006
	Углавном се не слажем.	1	4	5			
	Нисам сигуран/на.	/	5	5			
	Углавном се слажем.	12	47	59			
	Потпуно се слажем.	0	32	32			
13. Потребно је унапредити заштиту животне средине у нашој локалној самоуправи.	Уопште се не слажем.	/	/	0	0,901	2	0,637
	Углавном се не слажем.	/	/	0			
	Нисам сигуран/на.	/	1	1			
	Углавном се слажем.	7	33	40			
	Потпуно се слажем.	7	54	61			
15. Управљање људским ресурсима у заштити животне средине допринело би одрживом развоју наше локалне самоуправе.	Уопште се не слажем.	/	/	0	4,831	3	0,185
	Углавном се не слажем.	/	2	2			
	Нисам сигуран/на.	/	13	13			
	Углавном се слажем.	10	38	48			
	Потпуно се слажем.	4	35	39			
19. Наша локална самоуправа спремна је да прихвати промене у управљању људским ресурсима ради унапређења заштите животне средине.	Уопште се не слажем.	/	2	2	6,969	4	0,137
	Углавном се не слажем.	1	/	1			
	Нисам сигуран/на.	6	33	39			
	Углавном се слажем.	4	33	37			
	Потпуно се слажем.	3	20	23			
25. Перманентна информисаност и обука становништва о заштити животне средине, помогле би у решавању проблема заштите животне средине.	Уопште се не слажем.	/	/	0	0,480	2	0,786
	Углавном се не слажем.	/	/	0			
	Нисам сигуран/на.	1	6	7			
	Углавном се слажем.	8	42	50			
	Потпуно се слажем.	5	40	45			

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Табела 6.23. Фреквенце одговора и χ^2 тест издвојених ставки од значаја за дато научно истраживање (које покривају питања под бројем: **27** и **29**) и службе за развој људских ресурса

		Да ли на нивоу локалне јединице самоуправе постоји формирана служба за развој људских ресурса?					
		f Да	f Не	Σf	χ^2	df	p
27. Немогуће је спровести стратегију заштите животне средине као одрживог развоја без едукације и активног укључивања људских ресурса у процес.	Уопште се не слажем.	/	/	0	1,518	2	0,468
	Углавном се не слажем.	/	1	1			
	Нисам сигуран/на.	/	/	0			
	Углавном се слажем.	6	24	30			
	Потпуно се слажем.	8	63	71			
29. Додатна едукација деце предшколског и школског узраста на нивоу општине, допринела би одрживом развоју локалне јединице самоуправе.	Уопште се не слажем.	/	/	0	2,195	2	0,334
	Углавном се не слажем.	/	/	0			
	Нисам сигуран/на.	0	5	5			
	Углавном се слажем.	5	18	23			
	Потпуно се слажем.	9	65	74			

Табела 6.24. Фреквенце одговора и χ^2 тест издвојених ставки од значаја (које покривају питања под бројем: **12** и **13**) и планираних средстава за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине

		Да ли су у Вашој локалној самоуправи планирана средства за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине?						
		ф Да	Не у довољ. мери	ф Не	Σ	χ^2	df	p
12. Потребно је унапредити управљање људским ресурсима у нашој локалној самоуправи.	Уопште се не слажем.	1	0	0	1	32,669	7	0,000
	Углавном се не слажем.	5	0	0	5			
	Нисам сигуран/на.	1	1	4	6			
	Углавном се слажем.	8	27	25	60			
	Потпуно се слажем.	3	15	14	32			
13. Потребно је унапредити заштиту животне средине у нашој локалној самоуправи.	Уопште се не слажем.	/	/	/	0	5,461	4	0,243
	Углавном се не слажем.	/	/	/	0			
	Нисам сигуран/на.	1	0	1	2			
	Углавном се слажем.	10	16	14	40			
	Потпуно се слажем.	7	27	28	62			

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

Табела 6.25. Фреквенце одговора и χ^2 тест издвојених ставки од значаја (које покривају питања под бројем: **15; 19; 25; 27** и **29**) и планираних средстава за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине

		Да ли су у Вашој локалној самоуправи планирана средства за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине?						
		ф Да	Не у довољ. мери	ф Не	Σ	χ^2	df	p
15. Управљање људским ресурсима у заштити животне средине допринело би одрживом развоју наше локалне самоуправе.	Уопште се не слажем.	/	/	/	0	6,554	6	0,364
	Углавном се не слажем.	1	0	1	2			
	Нисам сигуран/на.	3	4	7	14			
	Углавном се слажем.	9	24	15	48			
	Потпуно се слажем.	5	15	20	40			
19. Наша локална самоуправа спремна је да прихвати промене у управљању људским ресурсима ради унапређења заштите животне средине.	Уопште се не слажем.	0	1	1	2	9,893	8	0,275
	Углавном се не слажем.	1	0	0	1			
	Нисам сигуран/на.	3	20	18	41			
	Углавном се слажем.	9	13	15	37			
	Потпуно се слажем.	5	9	9	23			
25. Перманентна информисаност и обука становништва о заштити животне средине, помогле би у решавању проблема заштите животне средине.	Уопште се не слажем.	/	/	/	0	2,910	4	0,573
	Углавном се не слажем.	/	/	/	0			
	Нисам сигуран/на.	3	4	2	9			
	Углавном се слажем.	9	19	22	50			
	Потпуно се слажем.	6	20	19	45			
27. Немогуће је спровести стратегију заштите животне средине као одрживог развоја без едукације и активног укључивања људских ресурса у процес.	Уопште се не слажем.	/	/	/	0	7,126	4	0,129
	Углавном се не слажем.	/	1	1	2			
	Нисам сигуран/на.	/	/	/	0			
	Углавном се слажем.	10	10	11	31			
	Потпуно се слажем.	8	32	31	71			
29. Додатна едукација деце предшколског и школског узраста на нивоу општине, допринела би одрживом развоју локалне јединице самоуправе.	Уопште се не слажем.	/	/	/	0	1,434	4	0,838
	Углавном се не слажем.	/	/	/	0			
	Нисам сигуран/на.	2	3	2	7			
	Углавном се слажем.	5	9	9	23			
	Потпуно се слажем.	11	31	32	74			

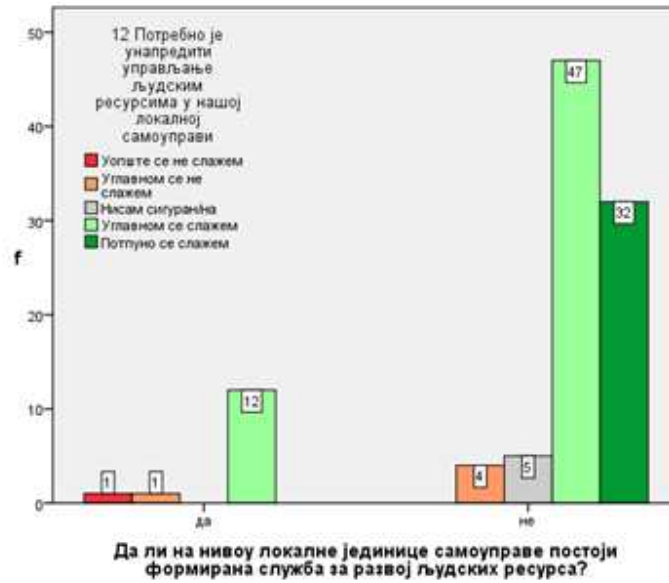
Као што се види из табела 6.22/23/24/25, постојање службе за развој људских ресурса и планирање средстава за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине, статистички су значајно повезани једино са ставом да је потребно унапредити управљање људским ресурсима у датој локалној самоуправи (оба χ^2 тест су значајани на нивоу значајности од 0,01). За одређивање степена ове повезаности, коришћен је коефицијент контингенције (C-коефицијент), чије су вредности приказане у табели 6.25.

Табела 6.26. Статистички значајни χ^2 тест и коефицијент контингенције

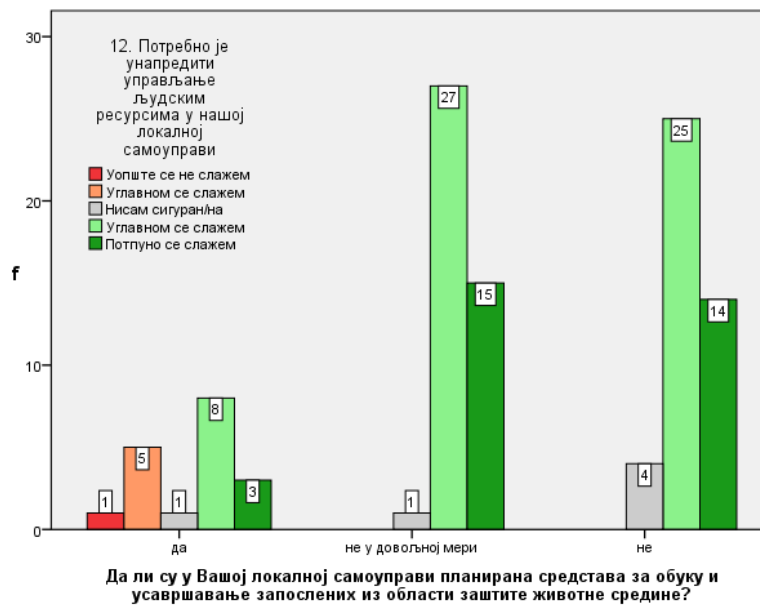
Потребно је унапредити управљање људским ресурсима у нашој локалној самоуправи.	χ^2	df	p	C
Да ли на нивоу локалне јединице самоуправе постоји формирана служба за развој људских ресурса?	14,517	4	0,006**	0,35
Да ли су у Вашој локалној самоуправи планирана средства за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине?	32,669	7	0,000**	0,49

p < 0,01 *

Умерена и позитивна, статистички значајна, повезаност између става о потреби унапређења управљања људским ресурсима у локалној самоуправи и издвојене две карактеристике организације, приказане су сликама 6.22 и 6.23.



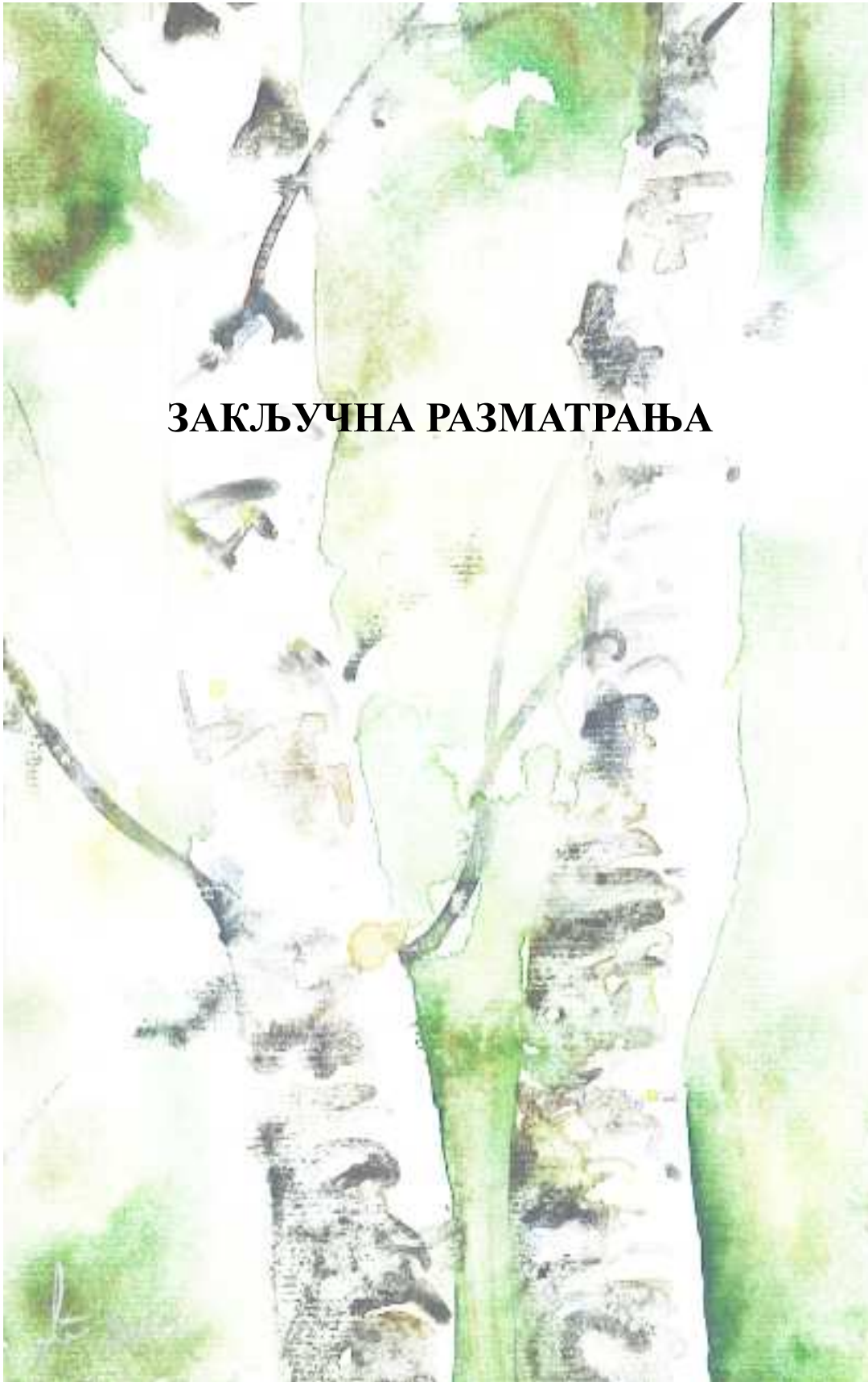
Слика 6.22. Повезаност става о потреби унапређења управљања људским ресурсима у зависности од постојања службе за развој људских ресурса



Слика 6.23. Став топ-менаџмента локалне самоуправе према потреби унапређења управљања људским ресурсима у зависности од планираних средстава за обуку и усавршавање запослених у области животне средине

Представљени графички прикази дају јасну слику односа између варијабли за које је утврђена статистички значајна повезаност. Као што се види на основу приказа на слици 6.23, у локалним самоуправама у којима не постоји служба за развој људских ресурса, 79% руководства заузима став да је потребно унапредити управљање људским ресурсима. У локалним самоуправама у којима постоји служба за развој људских ресурса, тај проценат је знатно нижи и износи 12%. Из тога можемо закључити да брига о развоју људских ресурса има утицаја на задовољство и став руководства кадровском организацијом јединице локалне самоуправе. Са друге стране, графички приказ на слици 6.24 илуструје став менаџмента локалних самоуправа о потреби унапређења управљања људским ресурсима у зависности од планираних средстава за обуку и усавршавање запослених у области заштите животне средине. Из приложеног се види да у локалним самоуправама у којима је планирано еколошко усавршавање запослених, постоји знатно мања потреба за променама и унапређењем управљања људским ресурсима. Може се претпоставити да је то повезано са подизањем квалитета њихових перформанси и задовољством услед приуштеног усавршавања.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА



Управљање људским ресурсима у заштити животне средине је управљање пословним активностима локалне самоуправе, примењено са сврхом да се ублаже или потпуно елиминишу екстерналије животне средине и подржи унапређење нивоа квалитета и стварање одрживог развоја са људима као најважнијим фактором. Управо то је и разлог да се управљање људским ресурсима надгради едукативном димензијом, тј. димензијом која учи како да сваки запослени локалне самоуправе и сваки појединац пружи свој максимум, на који начин покренути мотивационе факторе ка добробити животне средине, како да се рационално користе природни ресурси, смањи загађење, менаџмент-акцијама досегне ниво одрживости манипулације природним ресурсима и отпадом итд. Закључни ставови перципирани овим истраживањем, недвосмислено говоре о потреби за менаџмент-приступом људским ресурсима у служби животне средине. Трансформишући људске потенцијале ЈЛС у складу са симбиотичким еколошким, друштвеним и економским развојем, а у оквиру реалних ограничења ЈЛС, креира се ново, квалитетније и ефективније радно и животно окружење.

Управљање људским ресурсима лоцирано је у *зони успеха*, када су његове стратегијске перформансе смештене у *зони одрживости*. Успешне стратегијске перформансе у временској перспективи означавају *зрелост* локалне самоуправе у друштвеном смислу речи. Зрелост је резултат достигнутих, претходно утврђених циљева као продукта ефикасног лидерства и тимског рада, пословне и еколошке праксе, које су у потпуности интегрисане у друштвено одговорно понашање. Кључну подршку стратегијским перформансама, које носе атрибут *успешне*, чини организација ЈЛС креирана на основу интерне и екстерне анализе и константног увида управљања људским ресурсима у кључне факторе успеха функционисања локалне самоуправе, међу којима се као један од изузетног значаја, издваја *фактор заштите животне средине*.

Заштита животне средине локалне самоуправе захтева данас од управљања људским ресурсима нови начин размишљања и рада, тј. начин који доводи до високог појединачног, групног (тимског) и организационог радног учинка. За људске ресурсе релевантно је поседовање и одрживост знања, јер нема стратегијског промишљања без овладавања у употребе менаџмента знања.

Верификација хипотеза истраживачког процеса управљања људским ресурсима у заштити животне средине

Изабрана тема ове докторске дисертације резултат је дугогодишњег познавања и проучавања проблематике заштите животне средине и улоге људских ресурса у њој, али, не само тога! Она је резултат и уложеног напора у погледу: способности логичког, аналитичког и квантитативног промишљања, односно формирања закључака; искуственог повезивања теорије са праксом, односно увиђања праве промене у правом тренутку; способности искорака у смислу интелектуалне и практичне флексибилности и конструктивном критиковању као услову за спречавање изричитости тврђења и страха од непотврђених сазнања, а то значи обезбеђењем научности. Стога су, при изради докторске дисертације, узети у обзир сви наведени ставови и креиран је нови стратешки модел прилагођен реалном односу потреба и могућности ЈЛС.

Наведена целина исхода научног истраживања покрива ову докторску дисертацију кроз *седам* групација *закључака*, сходно основним и посебним хипотезама научног рада.

Основна хипотеза:

Х. - 1. Организованост и компетентност људских ресурса ангажованих на вођењу заштите животне и радне средине у локалним самоуправама утиче (је корелат) на ниво квалитета и развоја животне средине у њиховим локалним заједницама – потврђена је истраживањем у докторској дисертацији „Управљање људским ресурсима у заштити животне средине“.

Образложење: Резултати истраживања показују висок проценат руководства јединица локалних самоуправа (84,8%), код којих је заступљена свест о неопходности унапређења људских ресурса, и који процењују да би управљање људским ресурсима у заштити животне средине допринело квалитету радне средине и одрживом развоју животне средине у њиховим локалним заједницама. Применом

χ^2 теста и коефицијента контингенције утврђена статистички значајна повезаност између свести менаџмента о значају унапређења нивоа квалитета и развоја локалне заједнице унапређењем људских ресурса ($\chi^2 = 15,245$ $df = 4$, $p = 0,004$, $C = 0.36$) и животне средине ($\chi^2 = 20,955$ $df = 4$, $p = 0,000$, $C = 0.41$) у зависности од величине ЈЛС. Такође, корелациона анализа ставки унутар скале показује да постоји позитивна и статистички значајна корелација ($r = 0.808$), између става менаџмента ЈЛС да ће управљање људским ресурсима у заштити животне средине допринети одрживом развоју ЈСЛ, ефикасности и квалитету животне средине. Одговорност менаџмента према значају управљања људским ресурсима у заштити животне средине, огледа се у јасном већинском ставу менаџмента ЈЛС о неопходности промена у управљању људским ресурсима и спремности прихватања нових модела заштите животне средине са циљем унапређења радног и животног окружења. Резултати истраживања показују да је усмереност менаџмента ЈЛС и њиховог одлучивања према одрживости локалних самоуправа, већа данас него икада.

Посебне хипотезе:

Х - 1. 1. *Функционални модел организовања служби за управљање заштитом животне средине у јединицама локалне самоуправе значајно доприноси подизању квалитета и развоја еколошких карактеристика њихових заједница – потврђена је* истраживачким процесом.

Образложење: Резултати истраживања приказују да 88,6% ЈЛС управљање људским ресурсима у заштити животне средине, кроз нови функционални модел одрживог развоја локалних самоуправа, виде као значајну могућност њеног унапређења. Истраживање је показало да су топ менаџери ЈЛС сагласни у ставу да управљање људским ресурсима у заштити животне средине представља значајну могућност унапређења квалитета животне средине при чему је функционални модел организовања независан од величине ЈЛС (χ^2 није статистички значајан, $p = 0,436$) и од планираних средстава за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине (χ^2 није статистички значајан, $p = 0,137$). Организованост и

компетентност људских ресурса у заштити животне средине подлога је која отвара могућност људским ресурсима да ефикасно закораче ка одрживом развоју, односно квалитетној радној и одрживој животној средини на подручју локалне самоуправе.

X – 1. 2. *Континуирана едукација становништва локалних заједница из области заштите животне средине унапређује ниво квалитета и развоја еколошких карактеристика њихових средина – потврђена је* истраживачким процесом.

Образложење: Став менаџмента ЈЛС у чак 98,1% потврђује тврдњу да је немогуће реализовати стратегију заштите животне средине без едукације и активног укључивања људских ресурса у процес. Овакав став независан је од величине ЈЛС јер је применом χ^2 теста утврђено да не постоји њихова статистичка зависност (χ^2 није статистички значајан, $p = 0,232$). Такође, корелационом анализом ставки унутар скале утврђена је позитивна корелација ($r = 0,336$) између ове тврдње и варијабле перманентна информисаности и едукације становништва о заштити животне средине као фактора унапређења решавања проблема заштите животне средине. Носиоци развојног процеса од идеје до имплементације су људски ресурси. Њихова улога у читавом процесу је незаменљива. Из тог разлога резултати овог истраживања указују на значај и схватање важности континуиране едукације становништва локалних заједница из области заштите животне средине и њиховог утицаја на унапређење нивоа квалитета и развоја еколошких карактеристика њихових средина.

X – 1. 3. *Едукација деце школског узраста у локалним заједницама из области заштите животне средине унапређује ниво квалитета и развоја еколошких карактеристика њихових средина – потврђена је* истраживачким процесом.

Образложење: Резултати истраживања приказују став 93,3% менаџмента ЈЛС да би додатна еколошка (неформална) едукација деце допринела одрживом развоју локалне самоуправе. Применом χ^2 теста није утврђена статистичка значајаност

између високог процента овакве тврдње и величине локалне самоуправе (χ^2 није значајан, $p = 0.408$). Корелациона анализа ставки унутар скале показује да постоје позитивна и статистички значајна корелације између ове тврдње и става менаџмента ЈЛС да би развој еколошке свести становништва допринео подизању ефикасности система управљања и заштите животне средине ($r = 0,490$), и става да би перманентна информисаност и обука становништва о заштити животне средине помогла би у решавању проблема заштите животне средине ($r = 0,452$). Развој система еколошке заштите и управљања људским ресурсима у заштити животне средине, мора да буде подржан емисијом еколошких знања. Нису довољни само формални наставни садржаји. Неформално образовање са акцентом на практичној обуци, показује значајна постигнућа (опширније у прилогу 1, *case study* ЈСЛ Лучани). Дати развој условљава оформљење концепта *ланца еколошког знања*, као алатку релевантну за схватање и разумевање релација кретања и развоја знања унутар сваког појединачног сектора животне средине.

Х – 1. 4. Друштвена одговорност органа локалних самоуправа значајно доприноси подизању квалитета и развоја еколошких карактеристика њихових заједница – потврђена је истраживачким процесом.

Образложење: Резултати истраживања приказују став менаџмента да органи локалних самоуправа својим друштвено одговорним поступцима у области заштите животне средине могу значајно допринети подизању квалитета и развоја еколошких карактеристика датих локалних заједница. Резултати χ^2 теста, на нивоу статистичке значајности ($p < 0,01$), показују да друштвено одговорно понашање ЈЛС исказано кроз планирање, развој и заштиту животне средине ($\chi^2 = 20,955$, $df = 4$, $p = 0,000$, $C = 0.41$) и људских ресурса ($\chi^2 = 15,245$, $df = 4$, $p = 0,004$, $C = 0.36$) зависи од величине локалне самоуправе. Друштвена одговорност исказана на такав начин прослеђује сазнања која ће допринети да се секторски процеси животне средине (на пример,

управљање водом, отпадом и други) боље разумеју (процес *разумевања*) и да се потом пренесу на виши степен, тј. степен који исходи одлуку како да се исправно поступи, када је реч о ублажавању или потпуном елиминисању екстерналија животне средине (процес *мудрости*). Чак 98,10% локалних самоуправа исказује спремност за унапређењем система заштите животне средине у својој локалној самоуправи што указује на појачану друштвену одговорност органа локалних самоуправа. Такође, корелациона анализа унутар елемената друштвене одговорности показује позитивне и статистички значајне корелације између варијабли које се односе на спремност локалне самоуправе да подржи и организује додатну едукацију запослених о заштити животне средине ($r = 0,532$).

X - 1. 5. Планирана материјална улагања локалних самоуправа у заштиту животне и радне средине значајно доприносе подизању квалитета и развоја еколошких карактеристика њихових заједница – потврђена је истраживачким процесом.

Образложење: Добијени резултати показују да 87,6% ЈЛС сматра да је неопходно унапредити управљање људским ресурсима. χ^2 тестом утврђена је статистички значајна повезаност потребе за унапређењем управљања људским ресурсима у ЈЛС са одређеним карактеристикама ЈЛС, као што су постојање/непостојање формиране службе за развој људских ресурса ($\chi^2 = 14,517$, $df = 4$, $p = 0,006$, $C = 0.35$) и планираних материјалних средстава за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине ($\chi^2 = 32,669$, $df = 7$, $p = 0,000$, $C = 0.49$). Потреба да се унапреди управљање људским ресурсима израженија је у локалним самоуправама у којима не постоји служба за развој људских ресурса, а добијени налаз треба тумачити с обзиром на чињеницу утврђену овим истраживањем да 86,27% локалних самоуправа РС нема службу за развој људских ресурса. Са друге стране, резултати показују да став менаџмента локалних самоуправа о потреби унапређења управљања људским ресурсима зависи од планираних материјалних улагања у обуку и усавршавање запослених у области заштите животне средине: у локалним самоуправама, у којима је планирано материјално улагање у еколошко

усавршавање запослених, постоји знатно мања потреба за променама и унапређењем управљања људским ресурсима. Услед тога ниво квалитета, најпре радне средине а потом и еколошких карактеристика њихових заједница, је на вишем нивоу.

Из наведених разлога, добијени резултати истраживања корисни су, јер се на основу њих могу спровести мере побољшања менаџмента људских ресурса (МЉР) и заштите животне средине.

Х – 1. 6. *Постојање стратегије заштите животне средине у оквиру јединица локалне самоуправе значајно доприноси подизању квалитета и развоја еколошких карактеристика њихових заједница – потврђена је* истраживачким процесом.

Резултати истраживања указују на то да у 47% локалних самоуправа не постоји формирана служба за планирање, развој и заштиту животне средине. То указује на непостојање адекватне стратегије заштите животне средине у готово половини ЈЛС. χ^2 тестом, на прагу статистичке значајности ($p < 0,01$), утврђена је статистички значајна повезаност величине локалне самоуправе са постојањем стратегије за планирање, развој и заштиту животне средине ($\chi^2 = 20,955$, $df = 4$, $p = 0,000$, $C = 0,41$), при чему је степен квалитета и развоја локалних заједница у којима постоји стратегија заштите животне средине на знатно вишем нивоу. Свест менаџмента локалне самоуправе мора да буде окренута премиси да је стратегијска посвећеност еколошким принципима и стандардима радне и животне средине – привилегија, а не жртва.

Менаџерска структура људских ресурса локалне самоуправе требало би, како је истраживањем утврђено, да балансира људске ресурсе, односно управљање људским ресурсима, са заштитом животне средине, са сврхом постизања одржвог развоја и одрживе будућности људи на простору локалне самоуправе. Да би се наведене премисе успешно оствариле, менаџерска структура мора да буде компетентна структура. Досезање *компетентности* (стања које указује на то да би

управљање људским ресурсима у заштити животне средине требало да се обавља *на посебан начин, са високим перформансама*) је могуће ако се успостави ефикасна релација између ресурса животне средине и способности менаџерске структуре (функционално утемељене) да их, заједно са непосредним извршиоцима, користе ефикасно и ефективно, у складу са постојећим могућностима.

Развој људских ресурса јединице локале самоуправе у контексту животне средине, условљен је постојањем оквира дефинисаности *заштите животне средине*, али и постојањем и редефинисањем *циљева заштите животне средине*.

Развој људских ресурса мора да остави простор и за флексибилно понашање уколико настану *услови дисконтинуитета*, тј. неочекиване промене на плану очувања животне средине. *Сврсисходност* креирања развојне одређености људских ресурса и његова примордијална перспектива леже, пре свега, у оправдању кључних циљева локалне самоуправе: визије, мисије и стратегијских циљева. Помирујући разлике између потреба и могућности развијених земаља ка чијем статусу тежимо, и транзиционих процеса који су обележили наш приступ овој проблематици, креиран је потпуно нови приступ овом изазову. На основу доступних информација, научне литературе, у Србији није реализовано овакво истраживање, па се из тог разлога може тврдити да су добијени резултати значајни не само као научно сазнање већ и као смерница за реална практична решења.

Ограничења при изради ове дисертације била су везана за изузетно велике разлике у величини јединица локалне самоуправе. То је узроковало нешто тежи и напорнији приступ менаџменту великих локалних самоуправа, али је истрајност, са једне стране, и изузетна воља менаџмента да учествује у овом истраживању, са друге, довела до реализације истраживања.

Смер даљих истраживања огледа се у продубљивању ове тематике која је дисертацијом „Управљање људским ресурсима у заштити животне средине” отворила нови приступ реализације генералне стратегије одрживог развоја животне средине. Најважније у даљем току будућих истраживања, јесте процена резултата и значаја примене предложеног стратешког концепта у виду модела управљања људским ресурсима у заштити животне средине локалних самоуправа.

A vertical watercolor illustration of several trees. The trunks are rendered in shades of grey, black, and white, with some green moss or lichen. The foliage is depicted with soft, blended washes of green and yellow. The overall style is delicate and artistic.

Л И Т Е Р А Т У Р А
(Literature)

ПУБЛИКАЦИЈЕ

(коришћене директно /цитирано и прилагођено/ и индиректно у промишљању тематике докторске дисертације)

1. Анђелковић М., Радосављевић М., Анђелковић А., *Чисте технологије као најефикаснији пут до „зелене” економије*, Ecologica, број 67, Научно-стручно друштво за заштиту животне средине Србије „Ecologica”, Београд, 2012.
2. Ануфријев А., Дашић Г., *Интеграција еколошких принципа у корпоративне активности у функцији одрживог развоја*, Ecologica, број 66, Научно-стручно друштво за заштиту животне средине Србије „Ecologica”, Београд, 2012.
3. Арсовски С., *Интегрисани системи менаџмента*, Центар за квалитет, Крагујевац 2013.
4. Батинић Б., Вукмировић С., Вујић Г., Станисављевић Н., Убавин Д., Вукмировић Г., *Using ANN model to determine future waste characteristics in order to achieve specific waste management targets – case study of Serbia*, Journal of Scientific and Industrial Research, 70, 2011.
5. Бахтијаревић–Шибер Ф., *Менаџмент људских потенцијала*, Голден Маркетинг, Загреб, 1999.
6. Богићевић Б., *Менаџмент људских ресурса*, ЦИД; Економски факултет, Београд, 2004.
7. Боројевић Т., Вукоњански И., *Анализа потреба у области развоја људских ресурса*, Београд, 2010.
8. Бошковић Ј., Симић Ј., Хојка З. и Сарић Р., *Еколошки и економски аспекти заштите животне средине у урбаним подручјима*, Монографија (II): Заштита животне средине градова и приградских насеља, VI Еко конференција, Нови Сад, 2005.
9. Благојевић М., Симић Б., *Облици и извори угоржавања еколошке безбедности*, Ecologica, број 69, Научно-стручно друштво за заштиту животне средине Србије „Ecologica”, Београд, 2012.
10. Becker E. B., Huselid A. M., Ulrich D., Horton D., *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, 2001.

11. Beigl P., Salhofer S., *Comparison of ecological effects and costs of communal waste management systems*, Resources Conservation and Recycling, 41, 2004.
12. Bernardin, Russell, *Annals of International Conference of Young Leaders*, Volume 1, 1998.
13. Boiral O., *Greening the corporation through organizational citizenship behaviors*, Journal of Business Ethics 87(2), 2009.
14. Brundtland G. H., *Our common future: report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, Oksford, 1987.
15. Bruns, H-J, HR development in local government: how and why does HR strategy metter in organiyational change and development?, Business Research 2014.
16. Васић М., Бугарин С., Папић Д., *Отворена питања у конципирању стратегије одрживог развоја*, Научни скуп: Подунавље у Србији, Планирање одрживог развоја и коришћење ресурса, Београд, 1998.
17. Весић Д., *Менаџмент људских ресурса*, Савремено управљање људским капиталом, Сопствено издање, Београд, 2006.
18. *Водич кроз Стратегију Европа 2020*, Фонд за отворено друштво Србија, Београд, 2014.
19. *Водичи кроз политике Европске уније*, Животна средина, Европски покрет Србије & Истраживачки центар Словачке асоцијације за спољну политику, Београд, 2010.
20. Гереке З., *Еколошки менаџмент*, Факултет организационих наука, Београд, 1996.
21. Герасименко В. В., *Маркетинг*, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Економический факультет, Москва, ИНФРА–М, 2010.
22. Гольдштеин Г. А., *Стратегический менеджмент*, Учеб. Пособие. Таганрок, ТРТУ, 2003.
23. Гутић Д., Рудељ С., *Менаџмент људских ресурса*, 2012.
24. Galbraith J. R., *Organization Desing*, Addison Wesley Publishing Company, 1997.
25. Garrod G., Willis K., *Valuation of the Environment: Methods and Case Studies*, Elgar, Cheltenham, U. K., 2001.

26. Gercheva D., *Local sustainable development planning: Manual for a local sustainable development strategy formulation*, UNDP Bratislava, 2003.
27. Gottlieb R., *A Waste Management Crisis in Solid Waste Management Planning Basic Facts about Solid Waste*, Environmental Protection Agency: Washington, DC, 2003.
28. Grobler A. P., Wärnich S., Carrell M., Elbert F. N., Hatfi eld D. R., *Human Resource Management in South Africa*, published by South-Western, Cengage Learning Inc, 2006, pp 5.
29. Govindarajulu, N., Daily, B. F., *Motivating employees for environmental improvement*, *Industrial Management & Data Systems*, 104(4)
30. *Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Commission Of the European Communities, Brussels, COM 2001.
31. Greenberg M., Lewis D., Frisch M., *Local and interregional economic analysis of large US Department of energy waste management projects*, *Waste Management* no. 22, 2002.
32. Дашић Г., Ануфријев А., *Концепт еколошког маркетинга – могућност одрживог развоја у условима кризе*, *Ecologica*, број 66, Научно-стручно друштво за заштиту животне средине Србије „Ecologica”, Београд, 2012.
33. Драгичевић М., *Економија и нови развој*, Алинеа, Загреб, 1997.
34. Daly H., *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*, Beacon Press, Boston, USA, 2006.
35. De Chernatony L., Mc Donald M., *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial markets* (1st ed.), Butterworth Hainemann Limited, London, 1993.
36. Decenzo D. A., Robbins S. P., *Human Resource Management*, 7th edition .- Danvers, John Wiley & Sons, 2002.
37. Deresky H., *International Management, Managing Across Borders and Cultures*, Fifth Edition, PEARSONS Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2006.
38. Dess G. Gregorz, Lumpkin T. G., Eisner B. Alan, *Strategijski menadžment, teorija i slučajeви*, Data Status, treće izdanje, Beograd, 2007.

39. Dessler, G., *Framework of Human Resource Management*, 2nd edition, New Jersey: The Dryden Press, Prentice Hall, 2002.
40. Dessler G., *Управљање људским потенцијалима*, 12. глобално издање, Мате, Загреб, 2015.
41. Drucker P., *Post Capitalist Society*, Butterworth– Heinemann, Oxford, GB, 1993.
42. Ђуричин Д., Јаношевић С., Каличанин Ђ., *Менаџмент и стратегија*, Пето прерађено и допуњено издање, Центар за издавачку делатност економског факултета у Београду, Београд, 2010.
43. *Environmental Management Handbook* IOS Press, Amsterdam, Lewis Publisher, Boca Raton, Florida, 1992.
44. European Council, Presidency conclusions, Lisbon, 23–24 March, 2000.
45. Живковић Д., Тадић Д., Арсовски С., *Evaluation of influence recycling device on environment in projecting process phase by PROMETHEE method*, 9. Интернационална конференција о квалитету, Крагујевац, 2015.
46. Зечевић М., Николић Н., *Глобализација и конкурентност*, Универзитет у Крагујевцу, Технички факултет – Чачак, Чачак, 2012.
47. Језимировића И., *Активно за одрживи развој*, Инжењери заштите животне средине, Нови Сад, 2013.
48. Јовановић Ђ., *Однос према животној средини и савремени менаџмент*, Ecologica, број 77, Научно-стручно друштво за заштиту животне средине Србије „Ecologica”, Београд, 2015.
49. Jackson, S. E., Ones, D. S., Dilchert, S., *Managing human resource for environmental sustainability*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2012.
50. Jackson S. E., Seo J., *The greening of strategic HRM scholarship*, Organization Management Journal, 7(4), 2010.
51. Jardin J., *Environmental ethics – an introduction to environmental philosophy*, 4th edition, Thomson Learning Company, Wadsworth, 2006.
52. Jonson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London, 1990.
53. *Класификација занимања*, Републички завод за статистику, Београд, 2011.

54. Kotler P., Keller L. K., *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data Status, Beograd, 2006.
55. Lau V., *Еколошка безобзирност*, Глобализација и њене рефлексije у Хрватској, Економски институт у Загребу, Загреб, 2001.
56. Липовац Д., Радојичић М. и Летић Д., *Модели оптимизације*, ИЦИМ, Крушевац, 2000.
57. Локални еколошки акциони план (ЛЕАП) општине Лучани, 2015.
58. Марковић Д. Ж., *Социјална екологија*, Едит принт, Београд, 2005.
59. Машећ Б., *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.
60. Милутиновић Б., Николић В., Rethinking higher education for sustainable development in Serbia: An assessment of Copernicus Charter principles in current higher education practices, *Journal of Cleaner Production*, Volume 62, ISSN: 0959-6526 (M21), 2014.
61. Милојевић В., *Одрживи развој и квалитет живота*, Теме, број 3, Ниш, 2006.
62. Милосављевић, Г., *Пројектовање обуке*, Факултет организационих наука, Београд, 2011.
63. Милосављевић Г., Радовић В., Ковачевић Вуковић М., Ћатовић Ј., Опачина Д., Дрвенчија Ј., *Тренинг и развој – савремени теоријски аспекти*, Факултет организационих наука, Београд, 2010.
64. Михаиловић Д., *Методологија научних истраживања*, ФОН, Београд, 2013.
65. Михаиловић Д., *Лидерске компетенције*, ФОН, Београд, 2011.
66. Михаиловић Д., Ристић С., *Организационо понашање*, ФОН, Београд, 2009.
67. Михаиловић Д., Ристић С., *Тимски рад и радни апсентизам*, Београд, 2005.
68. Михаиловић, Д., Ристић, С., *Менаџмент људска страна*, Технички факултет, Нови Сад, 2011.
69. Mankins M.C., Bird A., Root J., Making Star Teams Out of Star Players, *Harvard Business Review*, 2013.
70. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari—A Guided Tour Trough the Wilds of Strategic Management*, New York, USA, The Free Press, 1988.
71. Национална стратегија запошљавања, „Службени гласник РС”, број 55/05, 71/05, 101/07, 65/08 и 16/11, Београд.

72. Национална стратегија одрживог развоја Републике Србије, Београд
73. Национална стратегија одрживог развоја, Министарство за науку и технолошки развој, Београд, 2009.
74. Национална стратегија одрживог развоја, „Службени гласник Републике Србије”, број 57, УВОД (Основне поставке одрживог развоја), Београд, 2008.
75. Национална стратегија Републике Србије за апроксимацију у области животне средине, Министарство заштите животне средине, рударства и просторног планирања, Београд, 2011.
76. Национални програм заштите животне средине, Министарство науке и заштите животне средине, Београд, 2003.
77. Николић В., Соколовић Д., Менаџмент знањем, екологија знања и развој људских ресурса у функцији одрживог развоја, Андрагошке студије бр. 1, 2007.
78. Николић М., *Менаџмент трговине*, Београд, 2006.
79. Николић Н., Гајовић А., *Развојне могућности и ограничења управљања људским ресурсима у заштити животне средине у локалним самоуправама Моравичког округа*, Конференција Мрежа, Ваљево, 2015.
80. Николић Н., Гајовић А., Пауновић В., Human resources of local governments as motivators of participation of businesses and citizens in protecting of environment, *Международный научный журнал „Инновационная наука”*, <http://aeterna-ufa.ru>, Уфа, 2015.
81. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb
82. Омербеговић-Бјеловић Ј., *Планирање и припрема производње и пружање услуга*, ФОН, Београд, 2006.
83. Омербеговић-Бјеловић Ј., *Метауправљање и квалитет управљања*, Задужбина Андрејевић, 1998.
84. Одржив развој Србије & Наша заједничка будућност & Национална стратегија одрживог развоја, Министарство за науку и технолошки развој, Београд, 2009.
85. Орлић, Р., *Кадровски менаџмент*, Београд, 2005.
86. Основна платформа за унапређење локалне самоуправе, СГКО, Београд, 2011.

87. OECD Organisation for Economic Co-operation and Development 2013.
88. Петровић Н., *Еколошки менаџмент*, Универзитет у Београду, Факултет организационих наука (ФОН), Београд, 2012.
89. Петровић Н., Development of higher environmental education program, *Management*, 56, 2013.
90. Петровић Н., Словић Д., Ћировић М., *Индикатори еколошких перформанси као смернице ка одрживости*, *Management*, 64, 2012.
91. Премовић Ј., Арсић Љ., Бољевић А., *Еколошка економија у функцији одрживог развоја*, *Ecologica*, број 66, Научно-стручно друштво за заштиту животне средине Србије „Ecologica”, Београд, 2012.
92. Процес преговора са ЕУ за поглавље 27 – Животна средина, Министарство пољопривреде и заштите животне средине Републике Србије, Београд, 2015.
93. Paille, Chen, Y., Boiral, O., Jin, J. (2013): *The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study*, Springer Science + Business Media Dordrecht
94. Persson A., *Environmental Policy Integration: An Introduction*; Stockholm Environment Institute, Stockholm, 2004.
95. Радојичић М., Жижовић М., Нешић З., Веси Васовић Ј., “Modified approach to PROMETHEE for multi-criteria decision-making”, *Maeyo Int. J. Sci. Technol.* 2013.
96. Радовић И., Мандић Р., *Заштићена природна добра и заштита и унапређење биодиверзитета – основа природне баштине Србије*, Заштита природе, број 50, Београд, 1998.
97. Ракићевић З., Омербеговић-Бијеловић Ј., Лазић-Рашовић Г., SMEs Support Planning improvement Based on its Suitable Structure, XIII International Symposium SymOrg, 2012.
98. Robbins P. S., Coulter M., *Menadžment*, Osmo izdanje, Data Status, Beograd, 2005.
99. Robbins S., *Organizational Behaviour*, John Wiley and Sons, New York, 2003.
100. Саопштење Министарства за државну управу и локалну самоуправу, Јачање локалне самоуправе у Србији, Београд, 2010.

101. Стопић М., Дичић Н., Зорић Ј., *Правци заштите животне средине у Србији*, Београдски центар за људска права, Београд, 2009.
102. Стошић–Михајловић Љ., Ђурић С., *Стратегије локалног економског развоја*, Индустијски менаџмент и развој, ФИМ, Крушевац, 2007.
103. Стратегија Европе 2020, Европска комисија, Брисел, 2011.
104. Стратегија локалног одрживог развоја, Стална конференција градова и општина, Београд, 2005.
105. Стратегија локалног одрживог развоја, Стална конференција градова и општина, Београд, 2005.
106. Стратегија развоја образовања у Србији до 2020. године, Министарство просвете и науке, Београд, 2012.
107. Суботић Д., *Управљање људским ресурсима*, Универзитет у Београду, Београд, 2005.
108. Sachs D. Jeffrey, *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*, Penguin, New York, 2005.
109. Sachs D. Jeffrey, *Doba održivog razvoja*, Centar za međunarodnu saradnju i održivi razvoj, Beograd, 2014.
110. ТЕРРАС: „РЕЦ/ЛА 21: Концепт одрживог развоја и локална агенда 21”, 2005.
111. Тодић Д., Еколошки менаџмент у условима глобализације, Београд, 2003.
112. Taylor, S., Osland, J., Egri, C. P., *HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices [Special issue]*, Human Resource Management, 51(6), 2012.
113. Tiwana A., *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall PTR, London 2010.
114. Torrington D., Hall L. и Taylor S., *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2004.
115. Ђамиловић С., Вујић В., *Основе менаџмента људских ресурса*, Београд, 2007.
116. Ursul A. D., *Konceptualni problemi održivog razvoja/Zaštita i korišćenje prirodnih resursa Rusije*, No 4, 2005.
117. UNEP, Earthwatch Working 5, Geneva 1999.
118. *United Nations Environment Programme (UNEP)*, Earthwatch Working 5, Geneva 1999.

119. Frappaolo C., *The Knowledge Management*, Capstone Publishing Ltd., A.Wiley Company, New York, 2006.
120. Harris M. J., *Ekonomija životne sredine i prirodnih resursa – savremeni pristup*, drugo izdanje, Data Status, Beograd, 2009.
121. Hope J., Hope T., *Competing in the Third Ware: the Ten Key Management Issues of the information age*, Harvard Business School Press, 1997.
122. Huffman A., Watrous-Rodriguez K., Henning J., Berry J.: *Working through environmental issues: the role of the psychologist*, *The Industrial-Organizational Psychologist*, 47(2), 27, 2009.
123. Hunger D. J., Wheelen T. L., *Strategic management*, Prentice Hall, London, 2000.
124. Campbell D., Stonehouse G. and Houston B., *Business Strategy*, Second Edition, Butterworth Heinemann, Oxford, 2002.
125. Carrell M. R., *Стратегијски приступ људским ресурсима*, Београд, 2000.
126. Certo S. C. and Peter P., *Strategic management*, Prentice Hall, London, 1990.
127. Certo S. C. and Peter P., *Strategic management: Concepts and Applications*, McGraw–Hill, London, 1991.
128. Constanza R., *Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability*, Columbia University Press, New York, USA, 2001.
129. Чрњар М., *Економика и политика заштите околиша*, Економски факултет Свеучилишта у Ријеци, Ријека, 2002.
130. Чупић М., Сукновић М., *Одлучивање*, ФОН, 2008.
131. Шеховић С., Марјановић Р., Биочанин Р., *Еколошко образовање у функцији заштите животне средине*, ТИО, 2008.
132. Шеховић С., *Улога еколошког образовања у заштити и унапређивању животне средине*, *Danubius, Journal of Regional Cooperation*, 2012.
133. Шундалић А., *Еколошка свијест младих између одрживог развоја и техноцентризма*, Социјална екологија, Загреб, број 4, 2007.
134. Willis C., *Principi menadžmenta*, Data Status, Beograd, 2010.
135. Wren D. A., Voich D., *Menadžment, proces, struktura i ponašanje*, *Privredni pregled*, Beograd, 1994.

* Тасић Д., аутор слике „Брезе” са насловних страна поглавља

КОРИШЋЕНИ ПРАВНИ АКТИ

1. Закон о заштити животне средине („Службени гласник РС”, број 135/04, 36/09, 36/09, 72/09).
2. Закон о радним односима у државним органима („Сл. гласник РС”, број 83/2005).
3. Закон о државним службеницима („Сл. гласник РС”, број 79/2005).
4. Закон о локалној самоуправи („Сл. гласник РС”, број 129/2007 и 83/2014).
5. Закон о запошљавању и осигурању за случај незапослености („Сл. гласник РС”, бр. 36/2009, 88/2010 и 38/2015).

КОРИШЋЕНИ ВЕБ-САЈТОВИ

1. http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_2009/
2. http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_2009/
3. <http://www.eko.minpolj.gov.rs/>
4. <http://www.fmoit.gov.ba/>
5. www.reciklaza.sr.gov.rs
6. <http://suk.gov.rs/dotAsset/10684.pdf>.
7. <http://www.ekoplan.gov.rs/src/>
8. <http://www.europarl.europa.eu/summits/>
9. <http://www.sepa.gov.rs/index.php?&search=0&page=1>
10. http://www.uzzs-rio.com/zakoni/agenda_21.pdf.
11. www.cpc-serbia.org.
12. www.moj-posao.net
13. www.odrzivezajed.
14. <http://www.mzoip.hr/>

15. www.purchasingpractice.com
16. www.purchasingpractice.com
17. www.koreni.rs/strategija-upravljanja-ljudskim-resursima-u-republici-srbiji/
18. www.safety.hr/downloads/zbornik_radova_m&s_2012.pdf

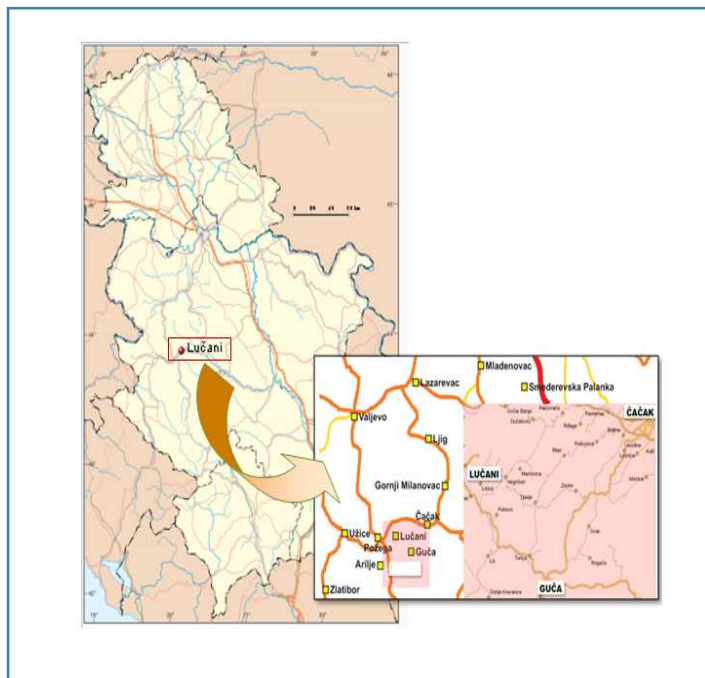


ПРИЛОГ 1

Приказ модела управљања људским ресурсима одрживог развоја и заштите животне средине локалне самоуправе ЛУЧАНИ

Приказ модела управљања људским ресурсима одрживог развоја и заштите животне средине локалне самоуправе ЛУЧАНИ

Јединица локалне самоуправе Лучани обухвата подручје западне Србије у површини од 454 км². У њој живи 23 750 становника. Услед рада привредних субјеката чија производна делатност представља опасност по животну средину, ова локална заједница је, у складу са својим могућностима и ограничењима, организовала људске потенцијале у циљу заштите животне средине. Сама јединица локалне самоуправе нема сектор за људске ресурсе, ни сектор за заштиту животне средине. У склопу Одељења за извршне послове, запослено је једно лице које брине о радним односима.



Такође, брига о заштити животне средине препуштена је интересовањима и афинитету топ-менаџмента. На пословима заштите животне средине у склопу Одељења за урбанизам, запослено је једно лице. Планом радног описа посла, предвиђено је да се комунални инспектор стара о поштовању законских одредби из области заштите животне средине и сарадњи са привредним субјектима и грађанима, са циљем очувања животне средине. Наравно, већ на први поглед јасно је да је формална организациона структура прилагођена само најнужнијем степену бриге о животној средини. Једно запослено лице за извршење послова заштите животне

средине на близу 24 000 становника, нереално је за мотивацију и остварење било какавог значајнијег успеха на овом пољу. Ове, 2015. године, јединица локалне самоуправе Лучани донела је први нацрт **Локалног еколошког акционог плана** (ЛЕАП). Он је у *марту* стављен на увид јавности. Иако је досадашња пракса показала вољу привредних субјеката и грађана јединице локалне самоуправе Лучани за активним учешћем у заштити животне средине, предложени циљеви и мере у нацрту ЛЕАП-а нису задовољавајући када је реч о људском потенцијалу локалне заједнице и људским ресурсима у локалној управи.

Годинама уназад грађани и поједине локалне организације успели су својим активностима да допринесу бољој заштити животне средине. Они су своје активности усмерили у додатну еколошку едукацију, практичну едукацију и сарадњу приватних организација са становништвом. Резултати такве сарадње највише се виде у сегменту **управљања отпадом**, посебно у **рециклажи**.

Сумирајући њихове успехе током година, мерењем перформанси обављених активности, дошло се до закључка да би такво деловање и организацију требало подржати формалним **моделом управљања људским ресурсима у животној средини** локалне самоуправе, чиме би се побољшале организационе карактеристике, дао легитимитет практичном деловању и раду и, наравно, повећао резултат рада.

Полазећи од постављених хипотеза у овој дисертацији, да је менаџмент и контролу квалитета животне средине, у условима сталних промена, могуће унапредити и остварити управљањем људским ресурсима у заштити животне средине, важно је приказати какви се резултати остварују вољом људских потенцијала и колико би они могли бити већи развојем управљања људским ресурсима у овој области.

Такође, резултати активности школа, привреде и грађана у заштити животне средине општине Лучани (у управљању отпадом са акцентом на рециклажи), иду у прилог потврди **посебних** хипотеза да *еколошка знања у оквиру наставних и допунских садржаја школског и предшколског образовања, као и обука запослених, утичу на формирање и развој система еколошке заштите и управљања људским ресурсима у заштити животне средине и да развој еколошке свести становништва*

доприноси подизању ефикасности система управљања и заштите животне средине.

Надлежност општине Лучани у склопу управљања отпадом спроводи се кроз **Локални план управљања отпадом**. Овим планом регулисано је организовање управљања отпадом, надзор, вођење евиденције и административни поступак, поступак наплате услуга итд. Јединица локалне самоуправе Лучани подељена је на 36 насеља, а организовано сакупљање отпада врши се само у 14 насеља, што је нешто више од трећине. Велики проблем у управљању отпадом настао је изградњом регионалне депоније „Дубоко”, која у сарадњи са Јавним комуналним предузећем „Комуналац” прикупља отпад са територије општине Лучани. Не рачунајући приватни сектор као партнерски сектор општине у преради отпада, јединица локалне самоуправе Лучани пројектовала је количине отпада које се генеришу на нивоу општине. Те количине су дефинисане Уговором, а у пракси их није изводљиво прикупити. Услед лоше пројекције генерисаног отпада који би се ипоручивао на депонију, општина плаћа пенале регионалној депонији за мањак испорученог отпада, односно плаћа одлагање количина отпада које се не испоручују на регионалну депонију. Само у августу када се одржава *Сабор трубача*, количина отпада је преко уговорене количине.

У склопу израде ЛЕАП-а општине Лучани спроведено је истраживање које се односило на сарадњу грађана са локалном управом. Резултати су следећи.

- Само 11% испитаника јесте упознато са казненом политиком из области заштите животне средине.
- 85% испитаника одговорило је да не зна коме би пријавило несавесно понашање појединца према животној средини, док је само 15% пријаву поднело комуналној инспекцији.
- Поражавајући је податак да више од половине испитаника не зна коме да се обрати за информацију о стању животне средине. Око 80% испитаника није задовољно нивоом информисаности у општини.

- 80% испитаника је спремно да се укључи у будуће пројекте који ће допринети побољшању стања животне средине.¹⁶¹

Поред поражавајућих резултата сарадње локалне управе са грађанима, охрабрује чињеница да 80% становника има мотив и вољу да се укључи у пројекте заштите животне средине. Управо та воља била је покретач свих активности грађана током протеклих година на самообразовању, сарадњи са приватним субјектима и спровођењу самоиницијативних акција заштите животне средине.

Узимајући у обзир чињеницу да количина масе насталог комуналног отпада по глави становника износи 0,80 кг на годишњем нивоу (Стратегија управљања отпадом у РС), долази се до податка да у овој општини на годишњем нивоу настане 6 935 тона отпада. Јединица локалне самоуправе Лучани пројектовала је ове количине генерисаног отпада до 2020. године у нацрту ЈЕАП-а, а оне се генеришу већ годинама уназад, само се тај отпад не сакупља, него се одлаже на дивље депоније (на територији општине Лучани има их укупно 56), услед неорганизованог прикупљања у 22 насеља. Општина Лучани на својој територији већ 18 година уназад има само једно предузеће које се бави рециклажом отпадних сировина и које се суочава са знатно отежаним радом.

Планирање локалне стратегије управљања отпадом је критичан корак који утиче на пројектовање, имплементацију и ефикасност управљања отпадом на вишим нивоима, и ако није правилно решен, може довести до неефикасног управљања чврстим отпадом и на нивоу државе. У том смислу тежња локалне самоуправе мора бити усмерена на развијање оптималне стратегије управљања којом би се искористили људски потенцијали у адекватном збрињавању отпада. Процес оптимизације стратегије управљања у заштити животне средине, захтева познавање расположивих алтернатива управљања. Свака алтернатива, када је реч о управљању отпадом, као сегментом заштите животне средине, мора бити у складу са применом Закона о управљању отпадом Републике Србије, а опет, ограничена могућностима и разликама међу јединицама локалне самоуправе. Увођењем овог закона остављен је

¹⁶¹ Извор: Локални еколошки акциони план (ЈЕАП) општине Лучани, 2015.

одређени степен слободe јединици локалне самоуправе у смислу доношења Плана управљања отпадом.

Полазећи од претпоставке да се на нивоу јединице локалне самоуправе Лучани може унапредити рециклажни процес, као битан сегмент заштите животне средине, креирањем и увођењем новог модела управљања људским ресурсима, најпре се морају сагледати чињенице које говоре о томе шта се до сада урадило на том пољу и који су чиниоци били ограничавајући.

Сумирајући резултате рада СЗТР „НЕДА ПЛУС” из Лучана у протеклом периоду, дошло се до значајних података о укупној количини рециклираног отпада на територији општине Лучани. Имајући у виду да су количине прерађеног отпада у овом постројењу и једине прерађене количине на нивоу ове јединице локалне самоуправе у анализираном периоду од 15 година, подаци приказани у раду су још кориснији.

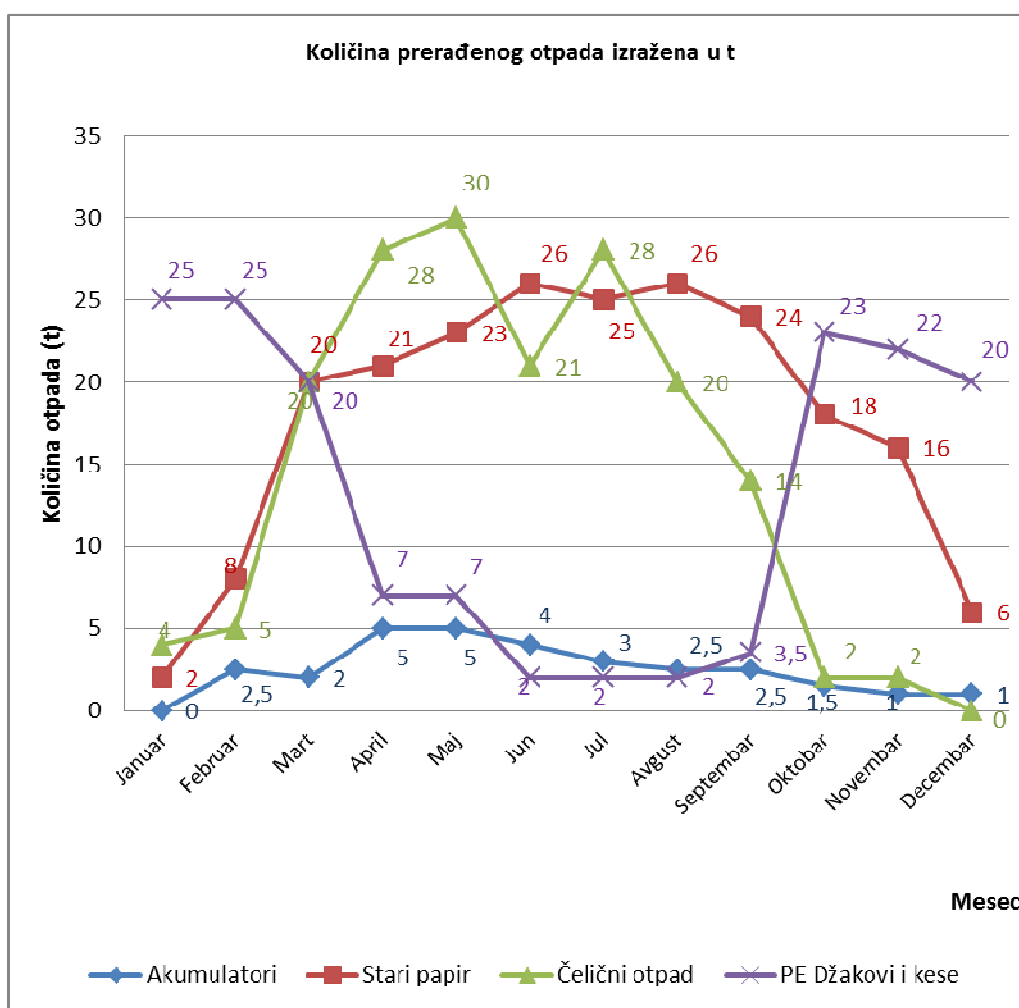
Предузеће „НЕДА ТРАДЕ” је од 1992 године почело да се бави пионирским пословима сакупљања, селекције и припреме секундарних сировина за даље коришћење. Од 1995. године почело је интензивно да се бави пословима рециклаже као основном делатношћу.

Готово десет година ово предузеће је прикупљало секундарне сировине највећим делом са депоније Хемијске индустрије „Милан Благојевић” у Лучанима и откупом од становништва са територије општине Лучани. Од пионирских покушаја дошло се до значајних количина прикупљених и рециклираних сировина, за шта је ово предузеће 1997. године добило награду „Зелени лист”. Прикупивши 200 тона старог папира, предузеће је том акцијом спасило и заменило сечу шума површине 18 хектара.

Власничком трансформацијом ово предузеће постаје СЗТР „НЕДА ПЛУС”, али основна делатност остаје иста. Количине прикупљеног и прерађеног отпада у току године варирају у зависности од врсте отпада.

Имајући у виду да се процес прикупљања и селекције отпада врши углавном на отвореном, временски услови спадају у ограничавајуће факторе количине сакупљеног отпада.

Следећи графикон илуструје просечне количине прикупљеног и прерађеног отпада по врсти и по месецима у СЗТР „НЕДА ПЛУС” Лучани (слика 1).



Слика 1. Графички приказ количине прерађеног отпада по врстама и по месецима

Након 15 година рада, анализом интерних података овог постројења могу се сумирати резултати прикупљања и рециклаже отпадних сировина, што ће указати на значај постојања и рада оваквих, наизглед малих прерађивача.

СЗТР „НЕДА ПЛУС” прикупља и рециклира углавном папирни, пластични и метални отпад.

У табели 2 дат је сумарни приказ количина прерађеног отпада у периоду од 1995. до 2010. године.

Табела 1. Прерађене отпадне сировине у СЗТР „НЕДА ПЛУС” Лучани (1995–2010)

Врста секундарне сировине	Просечно стање прераде на годишњем нивоу тона/година	Број година током којих је вршен третман	Укупно прерађених секундарних сировина по врсти (т)
Акумулатори	30 т	15	450 т
Поливинил-хлорид ПВЦ	28,4 т	15	426 т
Полипропилен ПП	32,7т	15	490,5 т
Џакови и кесе	158,5т	15	2 377,5 т
Стари папир	218,7т	15	3 280,5 т
Челични отпад	174т	15	2 610 т
Укупно прерађених отпадних сировина			9 309 т

Узимајући у обзир чињеницу да се рециклажом једне тоне канцеларијског папира „спасава” 17 стабала дрвећа, штеди се 4 200 kW (киловата) електричне енергије и 32 000 литара воде (по подацима Агенције за рециклажу). То значи да је ово предузеће за 15 година рада само прерадом старог папира остварило веома значајну уштеду природних ресурса (чији су параметри приказани у табели 2).

Табела 2. Количина прерађеног папира и уштеда ресурса за период од 15 година

КОЛИЧИНА ПЕРАЂЕНОГ ПАПИРА	УКУПНА УШТЕДА ПРИРОДНИХ РЕСУРСА
3 280,5 т старог папира x 17	55 768,5 стабла дрвета
3 280,5 т x 4 200kW	13 778 100 kW електричне енергије
3 280,5 т x 32 000 литара	104 976 000 литара воде

Комплетан досадашњи процес прикупљања секундарних сировина и развоја рециклажног процеса, овај прерађивач изнео је без било какве помоћи локалне јединице самоуправе. Ограничена финансијска средства, ограничен приступ појединим територијалним јединицама општине, неедуковано становништво и незаинтересованост локалне јединице самоуправе за заједничко деловање на развоју рециклаже, утицали су на то да ови резултати не буду бољи.

Презентовани подаци послужили су као основ за то да се покрене иницијатива унапређења заштите животне средине. Креиран је стратегијски модел који је предочен локалној управи, базиран на временском периоду од десет година. Коришћена је стратегија јаза (гепа), детаљно описана у 2. глави ове дисертације, у којој је презентовано актуелно стање, стање коме се тежи у будућности, као и кораци посредством којих ће се доћи до жељеног стања. Важно је напоменути да је ова

старегија дефинисана 2011. године, али је претрпела мање исправке услед новонасталих ограничења.

Под претпоставком да се на територији општине на годишњем нивоу генерише 6 935 тона отпада и поредећи ову чињеницу са подацима из табеле 4.6, у којој је дат приказ прерађених отпадних сировина у СЗТР „НЕДА ПЛУС” Лучани, у току протеклих 15 година у количини од 9 309 тона, јасно је да је овом предузећу, које у просеку на годишњем нивоу преради 620,6 тона отпада, потребно 10 година да селектује и преради количину отпада који се у овој општини генерише за једну годину. То указује на нужну потребу за развијањем и унапређењем сарадње локалне јединице самоуправе и прерађивача.

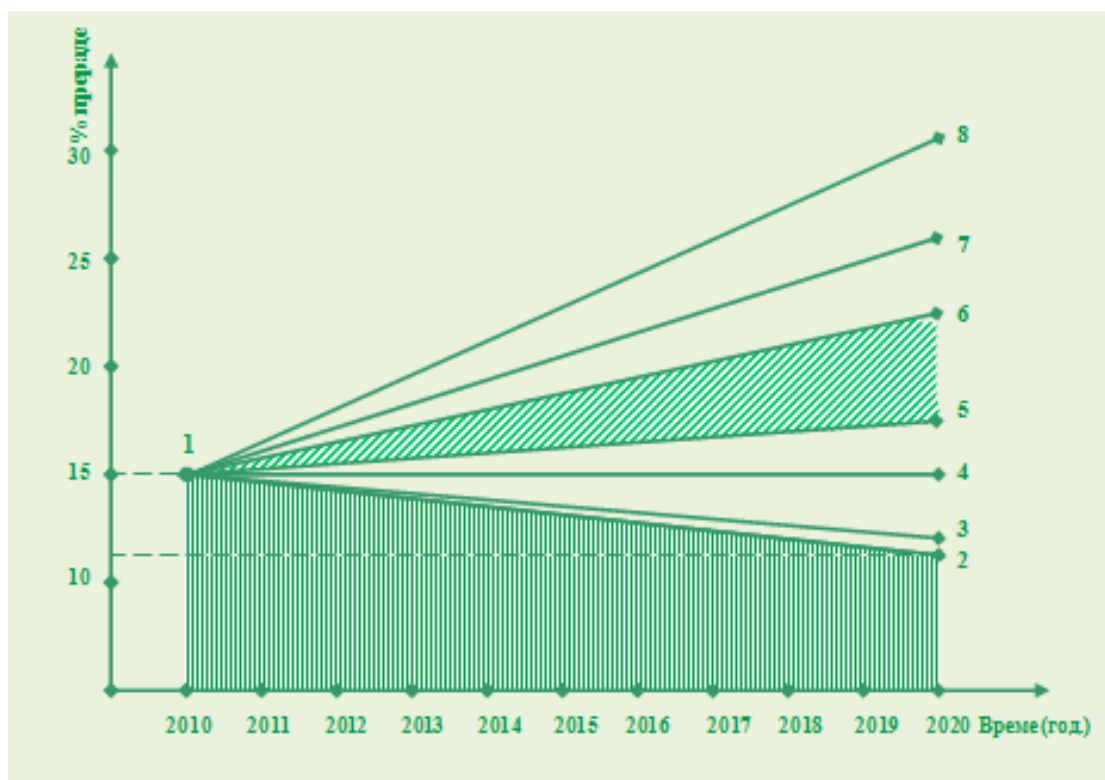
На тај начин подстакли би се сарадња и учешће већег броја становника у рециклажном процесу, као и развој и увођење нових технологија прераде и отворила би се могућност проширења тржишта рециклажних сировина и сарадње међу општинама.

Веома је важан процес сарадње људских ресурса у локалној управи са грађанима у домену едукације сепарације отпада на самом извору настанка. Квалитет таквих сировина значајно је већи. Међутим, за то је потребна другачија организација људских ресурса јединице локалне самоуправе. Пракса показује да акције не могу бити успешно реализоване уколико сваки учесник у ланцу не види своју корист. Дакле, требало би увести систем *награда* за оне који врше сепарацију, али и *казни* за оне који то не чине, пошто је Законом о управљању отпадом локалној самоуправи омогућено да организује и врши наплату у области управљања комуналним отпадом на својој територији.

Сагледавајући чињенично стање, обавезе локалне јединице самоуправе Лучани према регионалној депонији „Дубоко”, али и реалних могућности, дат је предлог модела управљања људским ресурсима у заштити животне средине јединице локалне самоуправе Лучани у домену рециклаже.

Приказани план попуњавања јаза између жељеног стања и стања коме се тежи, предвиђен је и планиран за период од десет година (слика 2). Овај јаз настао је на основу екстраполираних података из прошлости и антиципирања и максимизације

текућих могућности, како би се стигло до тачке 8, која, заправо, представља жељено стање на крају планираног периода. То подразумева да са 10–12% прераде у 2010. години, повећамо проценат прераде отпада на 25% до краја 2020. године. То је још увек веома низак проценат у поређењу са земљама у развоју, а са друге стране, прилично висок проценат поређећи јединицу локалне самоуправе Лучани са осталим јединицама локалних самоуправа сличних могућности у Републици Србији (непримерено је поредити ову јединицу локалне самоуправе са градом Београдом, који има статус јединице локалне самоуправе).



Слика 2. План попуњавања стратегијског јаза рециклаже на територији локалне јединице самоуправе Лучани

Бројеви на графикону означавају кораке у оквиру предложеног модела управљања отпадом:

- 1 – досадашња сепарација и прерада отпада;

- 2–3 – јаз прикупљања и прераде који се попуњава подстицањем чистије производње;
- 3–4 – јаз прикупљања и прераде који се попуњава акцијама селекције отпада на извору;
- 4–5 – јаз прикупљања и прераде који се попуњава увођењем нових технологија рециклаже отпада и формирањем PPP-а (Public Private Partnership) за прикупљање и рециклажу отпада;
- 5–6 – јаз који се попуњава увођењем управљања људским ресурсима у заштити животне средине;
- 6–7 – јаз који се попуњава еко-маркетингом и буђењем јавне свести становништва;
- 7–8 – јаз који се попуњава додатним еколошким образовањем.

КОРАК 2–3

ЈАЗ ПРИКУПЉАЊА И ПЕРАДЕ КОЈИ СЕ ПОПУЊАВА ПОДСТИЦАЊЕМ ЧИСТИЈЕ ПРОИЗВОДЊЕ

Под чистијом производњом стимулише се индустријски сектор на нивоу локалне јединице самоуправе.

На територији општине Лучани постоје два велика индустријска комплекса која је неопходно подстаћи ка реализацији чистије производње, и то:

1. Хемијска индустрија „Милан Благојевић” у Лучанима и
2. „Комбинат” у Гучи.

Проблем **пољопривредног отпада** решава се планираним смањењем ове врсте отпада увођењем чистије производње и VAT и VER и у прехранбеној индустрији. Организација стручног усавршавања у складу са нормативним концептима чистије производње у РС, обавеза је локалне самоуправе и бесплатна подршка наведеним компанијама.

КОРАК 3–4

ЈАЗ ПРИКУПЉАЊА И ПРЕРАДЕ КОЈИ СЕ ПОПУЊАВА АКЦИЈАМА СЕЛЕКЦИЈЕ ОТПАДА НА ИЗВОРУ

Јединица локалне самоуправе Лучани је 2014. године успела да започне реализацију пројекта „**Развој примарне селекције отпада на територији Моравичког региона**”. Програм финансира Европска унија у оквиру пакета ЕУ **Exchange 4**. Стручном усавршавању присуствовали су представници јавних и приватних организација које се баве прерадом отпада. Нажалост, презентовани садржаји нису били напредни, како је оцењено након скупа. То говори у прилог томе да су организације у локалној заједници, које се баве овим пословима у оквиру заштите животне средине, превазишле очекивања предавача и да су поменути индивидуални напори у протеклој деценији уродили плодом. То што је био предлог успешне сарадње и начина укључивања у систем, ради се већ увелико, годинама уназад, на територији јединице локалне самоуправе Лучани. Дакле, подстицај у виду стручних усавршавања организација на овај начин морао би бити већи.

КОРАК 4–5

ЈАЗ ПРИКУПЉАЊА И ПРЕРАДЕ КОЈИ СЕ ПОПУЊАВА УВОЂЕЊЕМ НОВИХ ТЕХНОЛОГИЈА РЕЦИКЛАЖЕ ОТПАДА И ФОРМИРАЊЕМ PPP-А (PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP) ЗА ПРИКУПЉАЊЕ И РЕЦИКЛАЖУ ОТПАДА

Не постоји званична сарадња у виду приватно-јавног партнерстава, али постоје одређени краткорочни споразуми који би у догледно време, стицањем сакоонских услова, могли прерасти у овакву врсту партнерства. Конкретно, за ову општину, то би омогућило увођење нових рециклажних технологија у виду:

- рециклаже старих аутомобила;
- рециклаже текстила и производње замршене крпе (*пуцвала*);

- ферментисања и механичко-биолошке обраде органског отпада као могућности лаког процеса који, са друге стране, доноси многоструке користи.

Констатовано је да према саставу општинских отпада, 35–45% чини управо органски отпад. При томе је, како стоји у нацрту ЛЕАП-а, дозвољена реализација компостишта у оквиру комуналне зоне.

Међутим, и поред бројних споразума и покушаја склапања одређеног вида РРР (*Public Private Partnership* – Приватно Јавно Партнерство), до реализације није дошло. Бројне предности овакве сарадње допринеле би ефикаснијој заштити животне средине. Допринос у размени знања и искуства, али и техничко-технолошких могућности између приватног и јавног сектора, свакако би компензовао недостатке и једних и других. Улога људских ресурса у ЈЛС је да на сваки начин раде на унапређењу ове сарадње како би приватни и јавни сектор постали партнери у очувању животне средине.

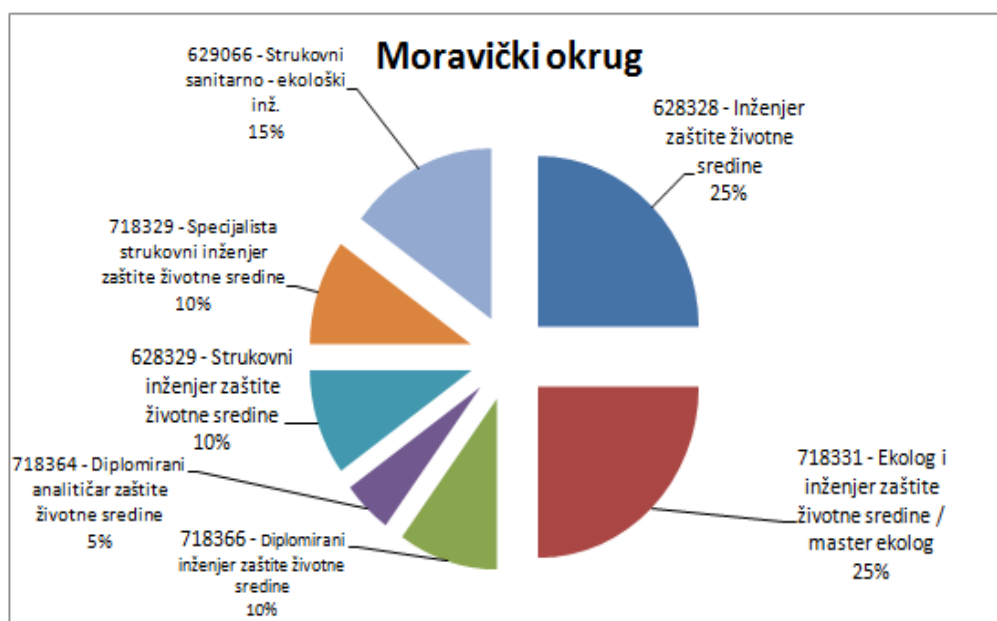
КОРАК 5–6

ЈАЗ ПРИКУПЉАЊА И ПРЕРАДЕ КОЈИ СЕ ПОПУЊАВА УВОЂЕЊЕМ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ЗАШТИТИ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ

Одрживи развој животне средине, поред јасно дефинисаних начела, ради ефикасне праксе мора да стави акценат на носиоце и реализаторе читавог процеса, односно развојне претпоставке новог система људских вредности. Постоје бројни пропусти у процесу запошљавања људских ресурса на пословима заштите животне средине. Јединица локалне самоуправе Лучани има могућност да још од средње школе негује будуће кадрове из ове области. Реализацијом овог истраживања испливали су системски пропусти у планирању људских ресурса на пословима заштите животне средине и образовању кадрова из ове области на нивоу општине Лучани. Наиме, смер *Техничар за заштиту животне средине*, који се у Средњој школи „Драгачево” школује од 2005. године, пре две године је укинут као *неперспективан*. На функцијама заштите животне средине у општини није запослен

ниједан ученик овог смера, иако за тиме постоје реалне потребе. Један број ових младих људи наставио је своје даље школовање, а један број њих се запослио у приватном сектору обављајући послове заштите животне средине квалитетније и боље од запослених у локалној управи. Ове године излази последња генерација Техничара за заштиту животне средине у Средњој школи „Драгачево” у Лучанима и броји 15 ученика.

Сагледавајући даље екстерне изворе кадрова, анализирани су подаци добијени из Националне службе за запошљавање. У Заводу постоје квалификована лица из области екологије различитог степена стручне спреме. Подаци су добијени из базе закључно са јануаром 2015. године. Закон не обавезује послодавце да запошљавање врше искључиво посредством Националне службе за запошљавање, тако да би требало узети у обзир да ту могу постојати мања одступања. Према добијеним подацима, на територији Моравичког округа, 21 125 лица је евидентирано као незапослено, од чега су 11 275 жене. **Са стручном спремом из области екологије евидентирано је 20 лица.** Структура незапослених лица из области екологије по стручним квалификацијама, представљена је на слици 3.



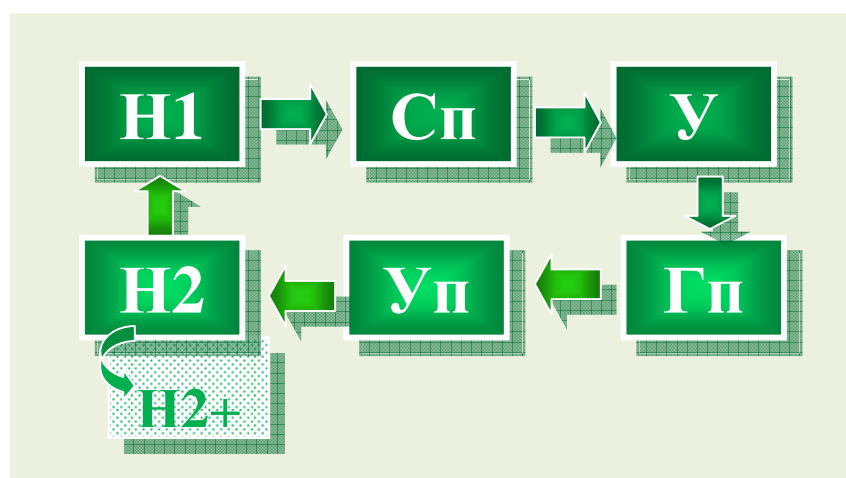
Слика 3. Приказ незапослених лица из области екологије Моравичког округа

Из графикана (слика 3) види се да удео од по 25% заузимају инжењер заштите животне средине и еколог и инжењер заштите животне средине / мастер еколог; 15% струковни санитарно-еколошки инжењер; са по 10% удела заузимају специјалиста струковни инжењер заштите животне средине и струковни инжењер заштите животне средине; 10% дипломирани инжењер заштите животне средине и најмање образовног профила; свега 5% имају дипломирани аналитичари заштите животне средине. Из предочених резултата јасно је да постоје расположиви људски ресурси који својим квалификацијама могу задовољити и потребе топ-менаџмента, као и потребе извршних радника на пословима заштите животне средине. У табели 3. графички су приказани незапослени еколози у општинама Моравичког округа.

Табела 3. Незапослени еколози у општинама Моравичког округа

Незапослени еколози по општинама Моравичког округа	Општина Лучани	Општина Чачак	Општина Горњи Милановац	Општина Ивањица	Укупно
Инжењер заштите животне средине		1		4	5
Еколог и инжењер заштите животне средине / мастер еколог		3	2		5
Струковни санитарно-еколошки инжењер				3	3
Специјалиста струковни инжењер заштите животне средине				2	2
Дипломирани инжењер заштите животне средине		1	1		2
Струковни инжењер заштите животне средине	1			1	2
Дипломирани аналитичар заштите животне средине			1		1

Даљи ток организованог управљања отпадом јединице локалне самоуправе Лучани, отвара питање пласмана производа насталих рециклажом, односно циклуса њихове репродукције. Локално тржиште заокружило би општеприхваћени циклус репродукције и тамо где на крају репродукције, поред новчаних средстава, у завршном облику представља додатна новчана средства настала на основу организованог коришћења крајњег отпада као улазне сировине, како је приказано на слици 4.



- N1 – новчана средства у почетном облику;
- Sp – ангажована средства за производњу (средства рада и предмети рада);
- U – утрошци елемената репродукције (средства рада, предмети рада и радна снага);
- Gp – готови производи;
- Up – укупан приход;
- N2 – новчана средства у завршном облику;
- N2+ додатна новчана средства настала организованим откупом отпада

Слика 4. Циклус репродукције отпада у јединици локалне самоуправе Лучани

Имајући у виду овај концепт и његову конкретну примену у јединици локалне самоуправе Лучани, примерено је то приказати кроз откуп старог гвожђа са територије општине. Оно би се могло организовано сакупљати и дистрибуирати на даљу прераду у „Комбинат” у Гучи, по посебно договореним условима на корист свих учесника у ланцу на нивоу општине.

Узимајући у обзир податке из табеле 1, о количини прикупљеног старог гвожђа јединог локалног оператера у износу од 174,5 тона на годишњем нивоу и пројектованих количина у будућем периоду, јасно је да се применом овог модела може прерадити 350 т старог гвожђа по години са тенденцијом још значајнијег повећања уколико у пуној мери заживи процес рециклаже старих аутомобила. Откупна цена старог гвожђа по једној тони у овом тренутку износи 150 евра, тако да би укупна цена откупа за количину од 350 тона, била око 52 000 евра.

Финални производ „Комбината” у Гучи је сиви лив или гус, који се продаје и три до четири пута скупље од откупне цене старог гвожђа у зависности од кретања на тржишту. Овде се једино мора водити рачуна о томе да балирано гвожђе мора бити у складу са техничким могућностима „Комбината” у Гучи, тј. да бале морају бити промера 600 x 600 x 2 000, јер „уста” пећи одређују димензије. Уколико би овај концепт имао подршку локалне управе, то би се отворило још једно локално тржиште. Наиме, увођењем забране коришћења пластичних кеса и њиховом заменом папирним кесама на нивоу јединице локалне самоуправе, омогућило би се да сва прерада прикупљеног старог папира на територији јединице локалне самоуправе ту и остане. Од њега би се правиле папирне кесе, пласирале би се по свим радњама на локалном тржишту општине, па би новац, као крајњи производ наплате, опет остајао у јединици локалне самоуправе.

Још један пример довољно поткрепљује тврдњу да овакав систем управљања отпадом доноси вишеструке користи, и по животну средину, и по локалну заједницу и грађане. Организовани откуп старих акумулатора од свих корисника на територији локалне јединице самоуправе извор је економских бенефита и значајног очувања окружења (према подацима добијеним из СУП-а Лучани, на територији општине Лучани има 6 000 регистрованих возила који користе акумулаторе). Сваке треће

године тој количини акумулатора губи се траг, при чему велики део бива бачен или одложен на неадекватан начин. То чини 90 000 кг или 90 тона опасног отпада чија рециклажа има вишеструку корист. Од ове количине 8–10% чине киселине и олово-оксид у виду опасног растура који се мора безбедно одложити, а са друге стране, од те исте количине добијамо 20 тона олова и 13,5 тона полипропилена. То су значајна финансијска средства која би организованим откупом, такође, остала на територији општине и у њену, и у корист корисника акумулатора.

Република Србија развојем рециклаже може отворити значајан број нових радних места. То је био један од закључака са другог међународног сајма „Зелена економија”, како је наглашено „да је рециклажна индустрија примарна грана зелене економије и да је битно улагање у сакупљачку мрежу, где има 50.000 потенцијалних радних места. Тренутно у Србији има 2.500 дозвола за управљање отпадом, од чега је 600 за третман отпада”¹⁶².

КОРАК 6–7

ЈАЗ КОЈИ СЕ ПОПУЊАВА ЕКО-МАРКЕТИНГОМ И БУЋЕЊЕМ ЈАВНЕ СВЕСТИ СТАНОВНИШТВА

По истраживању спроведеном у јединици локалне самоуправе Лучани поводом израде нацрта ЛЕАП-а, установљено је да је сарадња локалне самоуправе са удружењима грађана последњих година све слабија, што се огледа и у кашњењу обавештења о финансирању пројеката удружења.

Најстарије удружење за заштиту животне средине које је активно у општини Лучани, јесте **Еколошко удружење Драгачево** из Гуче. Одлуком Извршног одбора и Скупштине општине, овом удружењу омогућено је да учествује у раду стручних комисија и органа СО Лучани. Најважније је учешће у заштити и развоју природног, културног и духовног наслеђа. Готово две деценије уназад, ово удружење се активно бави екологијом и заштићеним природним добрима. Еколошко удружење има највиши облик надлежности које једно удружење може да има и да буде партнер

¹⁶² <http://www.sepa.gov.rs/index.php?&search=0&page=1>

држави у заштити и развоју. То је такозвани **статус ствараоца вредности** на територији јединице локалне самоуправе Лучани.

У нацрту ЛЕАП-а локалне управе Лучани, наводи се: „Очито је да је учешће грађана у процесе доношења одлука на незавидном нивоу, као и комуникација са надлежним органима. Становници општине Лучани нису задовољни нивоом информисања о стању средине у којој живе. У циљу унапређења сарадње потребно је побољшати ниво информисања, ојачати сарадњу са цивилним сектором и успоставити систем комуникације између грађана и локалне самоуправе.”¹⁶³

Начини превазилажења дефинисаних проблема леже у појачаним активностима тзв. *зелене економије*, односно *еко-маркетинга*, чији су правци и могућности вишеструке. Са природним потенцијалима које поседује ова локална заједница и брендом Сабора трубача далеко познатим у свету, *еко-маркетинг* може допринети буђењу еколошке свести становништва и схватању значаја локалних потенцијала за будући одрживи развој; може се, другим речима, позиционирати као **маркетинг односа**,¹⁶⁴ одржив у времену и простору јединице локалне самоуправе Лучани.¹⁶⁵

¹⁶³ Локални еколошки акциони план (ЛЕАП) општине Лучани, 2015, страна: 86.

¹⁶⁴ **Маркетинг односа** има за циљ изградњу узајамно задовољавајућих односа кључних страна. *Друштвено-одговорни* маркетинг има за циљ схватање ширих интереса и етички контекст, контекст **животне средине**, правни и друштвени контекст маркетинг-активности и програма. Извор: Kotler Philip and Keller L. Kevin, *Маркетинг менаџмент*, 12. издање, Дата Статус, Београд, 2006, стране: 17–22, прилагођено.

¹⁶⁵ О концепту **зеленог тржишта** било је већ речи у 3. глави ове дисертације. У контексту промишљања контекстуалних премиса у горњем тексту овог поглавља, наводимо: „Концепт *зелене економије*, односно *еко маркетинга* се промовише као средство које може помоћи на путу достизања одрживог развоја. У тројној структури одрживог развоја (друштво, економија и животна средина), политика зеленог развоја регулише места где економски интереси могу бити употребљени као средство промовисања оптималног управљања животном средином и социјалне једнакости, и у том контексту предлажу најбоље опције за развој.” Извор: Премовић Ј., Вујовић С., Бољевић А., *Развој екотуризма као пример примене концепције зелене економије*, Ecologica, број 72, Научно-стручно друштво за заштиту животне средине Србије „Ecologica”, Београд, 2012, страна: 692

Стварање бренда – Еколошка јединица локалне самоуправе Лучани

Стварање бренда еколошке јединице локалне самоуправе Лучани, једна је од замисли јачања еколошке свести грађана и могућности реализације већег броја еколошких пројеката. Развој бренда у овој области и стварање позиције лидера међу малим јединицама локалне самоуправе, уз могућност преношења позитивних искустава и сарадње са другим јединицама локалне самоуправе, допринео би настанку **додате вредности**. Важност стварања еколошког бренда јединице локалне самоуправе Лучани у подизању еколошке свести становништва подручја које општина заузима, налази се у јачању захтева грађана на пољу заштите животне средине и промоцији што јачих емоционалних стања и жеља по том основу.

КОРАК 7–8

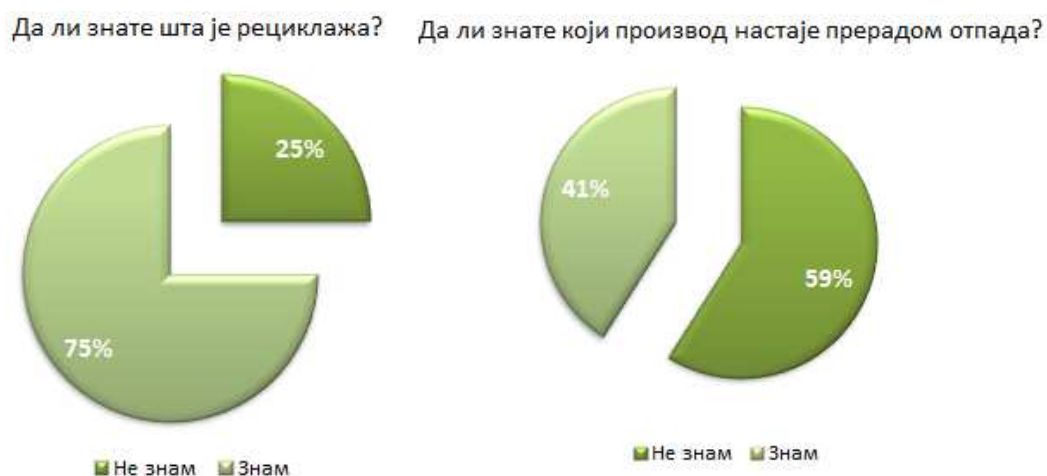
ЈАЗ КОЈИ СЕ ПОПУЊАВА ДОДАТНИМ ЕКОЛОШКИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

Ради реализације свих наведених корака у попуњавању стратегијског јаза јединице локалне самоуправе Лучани, неопходан је још један веома важан корак, а то је **додатно еколошко образовање**.

У јединици локалне самоуправе Лучани, већ пет година уназад у току школске године организовано се прикупља више различитих врста *рециклабилних сировина од пластике, старог папира, електронског отпада, стакла* и сличних материјала, у скромним количинама, али са децом као активним учесницима. Додатна едукација деце предшколског и школског узраста реализује се тако да утицај на децу буде проактиван, позитиван и доживотан. Резултати постигнућа су се, између осталог, мерили и кроз тестове које би деца радила пре и након реализације пројекта. Тако је у мају 2011. спроведен пилот-пројекат у ОШ „Милан Благојевић” Лучани. Полазећи од претпоставке да одрасла деца немају довољно знања из области екологије и рециклаже, па је нужно што пре започети едукацију, спроведено је анкетање ученика. Четири одељења осмог разреда (86 ученика), попунили су анкетни упитник

из области екологије и рециклаже. Резултати су говорили у прилог напорима да се покрене значајнија едукација деце из ове области.

Из **првог** графикана видимо да чак једна четвртина испитаника није знала шта је рециклажа. **Други** графикон показује да чак 59% испитаника не зна ниједан производ који настаје рециклажом, што, заправо, значи да од оних 75% испитаника који знају шта је рециклажа значајан број њих не зна шта њом конкретно настаје. Деца су, дакле, врло површно едукована из ове области или нису довољно мотивисана да се њом баве. (Слике 5 и 6)



Слика 5. Приказ одговора ученика на питања о појмовном значењу рециклаже у оквиру пилот-пројекта увођења додатне едукације из рециклаже у јединици локалне самоуправе Лучани

Да ли бисте бринули о отпаду уколико би на тај начин могли да
зарадите џепарац?



Слика 6. Приказ одговора на питање пилот-пројекта увођења додатне едукације из рециклаже у јединици локалне самоуправе Лучани

Веома је значајан податак да би 29% испитаника бринуло о отпаду, али да не зна на који начин. О отпаду би бринуло, без обзира на џепарац, 26%, што нас наводи на закључак да би бар половина испитаника вољно учествовала у едукацији и развоју рециклаже. Око 19% испитаника не би било мотивисано новцем, док 26% испитаника свој однос према отпаду базира на висини новчане надокнаде.

Сумирајући резултате упитника, који су били испод очекивања, и притом имајући у виду да су то деца која, скупа са предшколским образовањем, скоро деценију похађају наставу, имају приступ интернету и носе одређено васпитање и знање из породице, отвара се питање да ли су и колико екологија и рециклажа уопште заступљени у образовању и животу деце у Србији, посебно у малим срединама.

Сва деца која су учествовала у анкети касније су посетила рециклажни центар СЗТР „НЕДА ПЛУС“ Лучани, где су се упознала са рециклажним процесом и производима који су резултат тога процеса. Они су активно учествовали у сепарацији

и селекцији отпада, упознали се са њиховим својствима и показали велико интересовање за практично учење, објашњавајући ову посету корисном и опипљивом, за разлику од досадашњег учења у школи. Уз појединачне напоре и сарадњу школа са приватним оператерима, ова практична едукација деце се наставила и наредних година. Успех практичне обуке деце поспешео је жељу за даљим радом на њиховој едукацији. То, наравно, подразумева озбиљнији приступ и квалификоване предаваче. Из тог разлога, у априлу 2015. на територији општине Лучани реализовано је анкетирање 322 ученика средњих школа, различитих смерова од прве до четврте године, како би се утврдили резултати пређашњег рада и указало на области које је потребно развијати. Анкета је садржала разна питања из области екологије и заштите животне средине. (Слика 7)



Слика 7. Приказ одговора ученика Средње школе „Драгачево” јединице локалне самоуправе Лучани

Заштита животне средине односи се на?



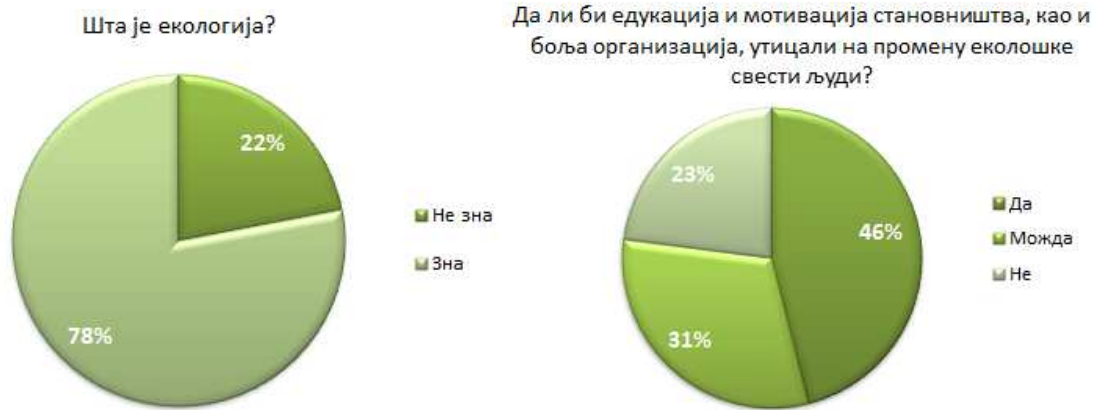
Слика 8. Приказ одговора ученика на питање о појмовном значењу заштите животне средине

Више од половине испитаника знало је на шта се односи заштита животне средине. Такође, како је екологија наука која се бави очувањем и заштитом животне средине, знање из ове области је предуслов за разумевање одрживог развоја. На ово питање је већина ученика дала тачан одговор, чак 78% њих.

Имајући у виду наведене резултате анкете и петогодишњи допринос у виду практичне едукације деце из области заштите животне средине, посебно рециклаже, види се да је континуирани едукативни пројекат, реализован и у импровизованим условима, донео значајне резултате. Наравно, за даљи развој и имплементацију предочене стратегије по наведеним корацима попуњавања јаза, неопходно је, у првом реду, увести додатну едукацију људских ресурса који се баве пословима очувања животне средине, а потом, деце и становништва. За то је потребна подршка локалне управе и стручан приступ њеној реализацији. Тренинг и обука о којима је много било речи у претходном делу рада, играју пресудну улогу у спровођењу јасно разрађене стратегије.

Дакле, заштита животне средине је у рукама људских ресурса, њиховом знању, вештинама и вољи. Даљи развој подразумева додатну едукацију о одрживом развоју и његовом утемељењу у свести грађана. Из следећег приказа види се да

постоји воља за стицањем нових знања и вера да би додатна едукација допринела побољшању односа према животној средини.

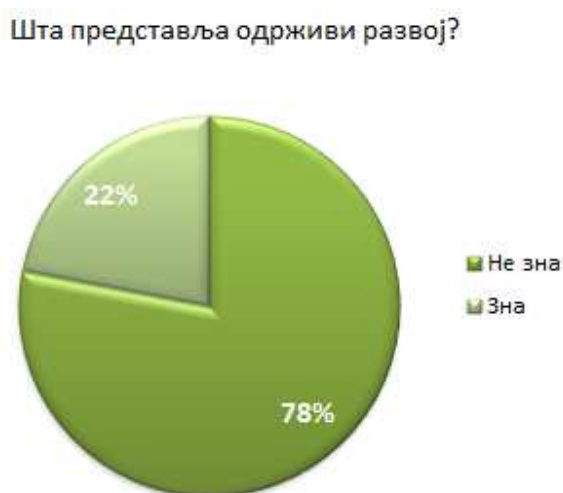


Слика 9. Прикази одговора на питање ученика средње школе „Драгачево” јединице локалне самоуправе Лучани о томе шта је екологија и да ли би едукација и мотивација становништва, као и боља организација, утицали на промену еколошке свести људи

На постављено питање да ли сматрају да би додатна едукација и мотивација становништва, као и боља организација животне средине на нивоу општине Лучани, допринела њиховом бољем и пажљивијем односу према окружењу, већина испитаника дала је потврдан одговор. Број испитаника који је дао позитиван одговор је 46%, а број испитаника који је дао одговор „можда” 31%, што нам говори у прилог томе да око 77% испитаника има вољу и веру да додатном едукацијом допринесе бољем и пажљивијем односу према животној средини. То је више него добар основ за то да реализација додатног образовања из области заштите животне средине у општини Лучани буде примењена у пракси. Број ученика који не мисли да би едукација и мотивација становништва дале резултате, износио је 23%.

Како је одрживи развој нова стратегија и филозофија друштвеног развоја која брине о битном фактору – смањење загађења планете различитим врстама отпада, а све у циљу обезбеђења квалитетног живота и животне средине човека, од изузетног је значаја да млади људи препознају циљ одрживог развоја и делују у складу са њим. Оскудна знања из одрживог развоја морају се у блиској будућности унапредити јер без поимања одрживости, нема ни рационалног трошења ресурса и адекватне

заштите животне средине. На питање шта је одрживи развој, само 22% ученика од укупног броја анкетираних је дало тачан одговор. Око 78%, односно 250 ученика, није знало тачан одговор на постављено питање (слика 10). Како би деловање ових младих људи на животну средину било усклађено са начелима и принципима одрживог развоја, и едукација деце мора ићи у том правцу. За реализацију планиране стратегије заштите животне средине није довољно да само четвртина ученика схвата и познаје појам одрживог развоја.



Слика 10. Приказ знања испитаника о значењу одрживог развоја

У контексту приказаног модела људских ресурса јединице локалне самоуправе Лучани, могу се издвојити следеће користи, које би примена датог модела могла да исходи:

1. увођење и унапређење управљања људским ресурсима у заштити животне средине;
2. квалификовани људски ресурси на пословима заштите животне средине;
3. могућност отварања нових радних места;
4. повећање рециклабилних сировина и количине рециклираних сировина;
5. повећање економске користи локалне јединице самоуправе, предузећа за рециклажу и индустријског сектора;
6. унапређење еколошке свести, образовања и културе становништва;

7. стварање додатне вредности креирањем брэнда еколошке јединице локалне самоуправе Лучани.

Коначно, у склопу промишљања целине ове главе, примерено је изложити и још неколико релевантних премиса. Систем еколошке едукације на нивоу Републике Србије има пропусте, што је евидентно из претходно представљених и коментарисаних резултата истраживачког процеса у овој глави. Они се огледају не само у незахвалном нивоу знања стеченог из те области већ и по броју незапослених са стручним знањем из екологије, а са друге стране – регрутовању нестручног кадра за вођење послова заштите животне средине. Реализацијом овог истраживања испливали су системски пропусти у планирању и образовању на нивоу општине Лучани. Наиме, смер Техничар за заштиту животне средине, који се у Средњој школи „Драгачево” школује од 2005. године, пре две године је укинут као неперспективан. На функцијама заштите животне средине у ЈЛС *није запослен ниједан ученик овог смера.*

ПРИЛОГ 2

Упитник

UPITNIK

Upitnik koji je pred Vama kreiran je za potrebe istraživanja. Rezultati ovog upitnika korišće se isključivo u naučnoistraživačke svrhe za potrebe doktorske disertacije. Molimo Vas da iskreno odgovorite na sva pitanja koja slede, a tiču se karakteristika Vaše lokalne samouprave, menadžmenta ljudskih resursa i zaštite životne sredine.

1. **Vaša lokalna samouprava ima:**
 - a) manje od 20 000 stanovnika,
 - b) više od 20 000 a manje od 60 000 stanovnika,
 - c) više od 60 000 a manje od 100 000 stanovnika,
 - d) više od 100 000 a manje od 150 000 stanovnika,
 - e) više od 150 000 stanovnika.
2. **Da li imate jasno definisanu kadrovsku strategiju?**
 - a) Da
 - b) Ne
3. **Da li postojeća sistematizacija radnih mesta prikazuje realne potrebe ili je prilagođena strukturi postojećih kadrova?**
 - a) Da
 - b) Ne
4. **Da li na nivou lokalne jedinice samouprave postoji formirana služba za razvoj ljudskih resursa?**
 - a) Da
 - b) Ne
5. **Da li se na nivou lokalne samouprave vrši periodična usaglašenost stvarnog stanja i realnih potreba za ljudskim resursima?**
 - a) Da
 - b) Ne
6. **Da li su u Vašoj lokalnoj samoupravi planirana sredstva za obuku i usavršavanje zaposlenih iz oblasti zaštite životne sredine?**
 - a) Da
 - b) Ne u dovoljnoj meri
 - c) Ne
7. **Da li na nivou lokalne jedinice samouprave postoji služba za planiranje, razvoj i zaštitu životne sredine?**
 - a) Da
 - b) Ne
8. **Da li na nivou lokalne jedinice samouprave po postojećoj sistematizaciji postoji radno mesto namenjeno upravljanju otpadom?**

- a) Da
- c) Ne

9. Da li na nivou lokalne jedinice samouprave postoji izgrađena kultura zaštite životne sredine?

- a) Da
- b) Ne u potrebnoj meri
- c) Ne

10. Da li Vaša lokalna samouprava ima izrađen Lokalni ekološki akcioni plan – LEAP?

- a) Da
- b) Ne

Molimo Vas zaokružite broj koji najviše odgovara Vašem stepenu slaganja sa ponuđenom tvrdnjom. Značenje brojeva je sledeće:

1. Uopšte se ne slažem.
2. Uglavnom se ne slažem.
3. Nisam siguran/na.
4. Uglavnom se slažem.
5. Potpuno se slažem.

1.	Zaposleni u lokalnoj samoupravi ne poseduju dovoljna znanja iz oblasti zaštite životne sredine.	1	2	3	4	5
2.	Znanje o zaštiti životne sredine zaposlenih u lokalnoj samoupravi trebalo bi unaprediti dodatnom edukacijom.	1	2	3	4	5
3.	Zaposleni u lokalnoj samoupravi bi rado usavršili svoja znanja o zaštiti životne sredine.	1	2	3	4	5
4.	Zaposleni u lokalnoj samoupravi usavršili bi svoja znanja o zaštiti životne sredine dodatnom edukacijom ukoliko bi za to bili dodatno plaćeni.	1	2	3	4	5
5.	Zaposleni u lokalnoj samoupravi nisu dovoljno motivisani za unapređenje zaštite životne sredine.	1	2	3	4	5
6.	Saradnja zaposlenih u opštini i stanovništava po pitanju zaštite životne sredine nije zadovoljavajuća.	1	2	3	4	5
7.	Prenošenje znanja zaposlenih iz oblasti zaštite životne sredine stanovništvu bilo bi dragoceno.	1	2	3	4	5
8.	Prenošenje znanja zaposlenih iz oblasti zaštite životne sredine stanovništvu trebalo bi da pomogne lokalnoj samoupravi da poboljša svoj učinak u zaštiti životne sredine.	1	2	3	4	5
9.	Dosadašnji učinci zaštite životne sredine nisu zadovoljavajući usled nedostatka stručnog kadra iz oblasti ekologije.	1	2	3	4	5
10.	Dosadašnji učinci zaštite životne sredine nisu zadovoljavajući usled nedostatka stručnog usavršavanja.	1	2	3	4	5
11.	Zakonska regulativa dobro je regulisala pitanja upravljanja ljudskim resursima u zaštiti životne sredine.	1	2	3	4	5

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

12.	Potrebno je unaprediti upravljanje људским ресурсима u našoj локалној самоуправи.	1	2	3	4	5
13.	Potrebno je unaprediti заштиту животне средине u našoj локалној самоуправи.	1	2	3	4	5
14.	Управљање људским ресурсима u заштити животне средине представља значајну могућност unapređenja животне средине.	1	2	3	4	5
15.	Управљање људским ресурсима u заштити животне средине doprinelo bi одрживом развоју општине.	1	2	3	4	5
16.	Управљање људским ресурсима u заштити животне средине doprinelo bi ефикаснијој заштити окружења.	1	2	3	4	5
17.	Наша локална самоуправа радо би уврстила upravljanje људским ресурсима u заштити животне средине u Локални еколошки акциони план – LEAP.	1	2	3	4	5
18.	Наша локална самоуправа требало би u оквиру LEAP-a да planira подизање стручности u креирању локалне политике заштите животне средине.	1	2	3	4	5
19.	Наша локална самоуправа спремна је да прихвати промене u управљању људским ресурсима ради unapređenja заштите животне средине.	1	2	3	4	5
20.	Наша локална самоуправа нема довољно финансијских средстава да спроведе i unapredi upravljanje људским ресурсима u заштити животне средине.	1	2	3	4	5
21.	Dosadašnja знанја становништва o problemima, значају i начину заштите животне средине, nisu довољна да би се очувала i unapredila животна средина.	1	2	3	4	5
22.	Razvoj еколошке свести становништва doprineo би подизању ефикасности система управљања i заштите животне средине.	1	2	3	4	5
23.	Наша локална самоуправа би радо подржала i организовала додатну едукацију запослених o заштити животне средине.	1	2	3	4	5
24.	Наша локална самоуправа би радо подржала i организовала додатну едукацију запослених o заштити животне средине ukoliko би та едукација била бесплатна.	1	2	3	4	5
25.	Permanentna информисаност i обука становништва o заштити животне средине pomogla би u решавању проблема заштите животне средине.	1	2	3	4	5
26.	Permanentna информисаност i обука становништва o заштити животне средине pomogla би u решавању проблема прекомерне количине отпада i njegovog neadekvatnog odlaganja.	1	2	3	4	5
27.	Nemoguće је спровести стратегију заштите животне средине као одрживог развоја без едукације i активног укључивања људских ресурса u процес.	1	2	3	4	5
28.	Практично укључивање деце предшколског i школског узрasta u акције заштите животне средине, био би mudar potez за jačanje njihove свести o значају очувања окружења.	1	2	3	4	5
29.	Dodatna едукација деце предшколског i школског узрasta на nivou општине doprinela би одрживом развоју локалне јединице самоуправе.	1	2	3	4	5
30.	U оквиру нашег dosadašnjeg načina rada или u оквиру LEAP-a, спроводи се едукација становништва o заштити животне средине u довољној мери.	1	2	3	4	5

Hvala na saradnji!

ПРИЛОГ 3

Листа графичких приказа – илустрација
(слика, табела)

Листа коришћених скраћеница

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

**ЛИСТА ГРАФИЧКИХ ПРИЛОГА – ИЛУСТРАЦИЈА
(СЛИКА, ТАБЕЛА)**

Листа СЛИКА

Ре- дни број	Назив слике	Одељак & глава	Поглавље	Број слике & број стране			
				Слика		&	
1.	Превлачење статуе Дутотепа	Увод. разм.	–	Слика	1	&	22
2.	Улога и циљеви персоналног менаџмента	Увод. разм.	–	Слика	2	&	26
3.	Упоредни приказ персоналног менаџмента и управљања људским ресурсима	Увод. разм.	–	Слика	3	&	27
4.	Превазилажење антагонизма између економије и екологије	1. глава	1. 1	Слика	1.1	&	37
5.	Елементи корпоративне друштвене одговорности	1. глава	1. 1	Слика	1.2	&	38
6.	Попуњавање стратегијског гена у развоју организације	1. глава	1. 2	Слика	1.3	&	51
7.	Главни кораци стратегијског процеса	1. глава	1. 2	Слика	1.4	&	52
8.	Основне компоненте стратегијског процеса у управљању људским ресурсима у заштити животне средине	1. глава	1. 2	Слика	1.5	&	53
9.	Модел процеса стратегијског менаџмента	1. глава	1. 2	Слика	1.6	&	54
10.	Повезаност стратегије менаџмента људских ресурса са пословном стратегијом организације	1. глава	1. 2	Слика	1.7	&	57
11.	Модел активности HRM у функцији повећања организационих перформанси	1. глава	1. 2	Слика	1.8	&	58
12.	Процес управљања људским ресурсима у организацији	1. глава	1. 2	Слика	1.9	&	59
13.	Основне фазе процеса управљања људским ресурсима	1. глава	1. 2	Слика	1.10	&	60
14.	Масловљева хијерахија потреба	1. глава	1. 2	Слика	1.11	&	71
15.	Поређење теорија мотивације	1. глава	1. 2	Слика	1.12	&	72

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

16.	Интегративни модел мотивације	1. глава	1. 2	Слика	1.13	&	73
17.	Матрица оформљења и имплементације стратегије локалне самоуправе у контексту одрживог развоја	2. глава	2. 1.	Слика	2.1	&	83
18.	Узроци и последице (јавног) управљања људским ресурсима: визуелна мапа	2. глава	2. 1	Слика	2.2	&	86
19.	Карактеристике запослених у заштити животне средине	4. глава	4. 1	Слика	4.1	&	129
20.	Потребе за тренингом у организацији	4. глава	4. 1	Слика	4.2	&	138
21.	Парцијални поредак	4. глава	4. 2	Слика	4.3	&	160
22.	Поредак алтернатива	4. глава	4. 2	Слика	4.4	&	161
23.	Стратегија људских ресурса и генеричке стратегије за круцијалне области животне средине	4. глава	4. 2	Слика	4.5	&	163
24.	План попуњавања стратегијског јаза заштите животне средине локалне јединице самоуправе	4. глава	4. 2	Слика	4.6	&	164
25.	Чистија производња	4. глава	4. 2	Слика	4.7	&	166
26.	Стратегијска пирамида	4. глава	4. 2	Слика	4.8	&	170
27.	Циклус кружне репродукције у јединици локалне самоуправе	4. глава	4. 2	Слика	4.9	&	174
28.	Почетни подаци за анализу у апликацији Visual PROMETHEE	4. глава	4. 2	Слика	4.10	&	176
29.	Приказ рангирања алтернатива применом методе PROMETHEE I и ранг алтернатива у мрежном дијаграму применом методе PROMETHEE I	4. глава	4. 2	Слика	4.11	&	177
30.	Табеларни приказ ранжираних алтернатива применом методе PROMETHEE I	4. глава	4. 2	Слика	4.12	&	178
31.	Приказ рангирања алтернатива применом методе PROMETHEE I	4. глава	4. 2	Слика	4.13	&	178
32.	Приказ узорка према броју становника јединица локалних самоуправа	6. глава	6. 1	Слика	6.1	&	208
33.	Приказ постојања кадровске стратегије у локалној самоуправи	6. глава	6. 1	Слика	6.2	&	209
34.	Прилагођеност систематизације радних места структуре постојећих кадрова	6. глава	6. 1	Слика	6.3	&	211
35.	Постојање службе за развој људских ресурса на нивоу локалних самоуправа	6. глава	6. 1	Слика	6.4	&	212
36.	Планирана средства за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине на нивоу локалних самоуправа	6. глава	6. 1	Слика	6.5	&	213

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

37.	Периодичне усаглашености стварног стања и реалних потреба за људским ресурсима на нивоу локалних самоуправа	6. глава	6. 1	Слика	6.6	&	213
38.	Постојање службе за планирање, развој и заштиту животне средине у локалним самоуправама	6. глава	6. 1.	Слика	6.7	&	214
39.	Постојање радног места намењеног управљању отпадом у локалним самоуправама	6. глава	6. 1	Слика	6.8	&	214
40.	Повезаност величине локалне самоуправе и постојања службе за развој људских ресурса	6. глава	6. 1	Слика	6.9	&	217
41.	Повезаност величине локалне самоуправе и постојања службе за планирање, развој и заштиту животне средине	6. глава	6. 1	Слика	6.10	&	218
42.	Повезаност величине локалне самоуправе и постојања радног места намењеног управљању отпадом	6. глава	6. 1	Слика	6.11	&	219
43.	Став топ-менаџмента локалних самоуправа о постојању културе заштите животне средине запослених	6. глава	6. 1	Слика	6.12	&	220
44.	Постојање акционог плана у локалним самоуправама	6. глава	6. 1	Слика	6.13	&	222
45.	Однос величине локалне самоуправе и постојања Локалног еколошког акционог плана	6. глава	6. 1	Слика	6.14	&	223
46.	Потреба унапређења управљања људским ресурсима у јединицама локалних самоуправа	6. глава	6. 1	Слика	6.15	&	237
47.	Став топ-менаџмента локалних самоуправа о потреби унапређења заштите животне средине	6. глава	6. 1	Слика	6.16	&	238
48.	Став топ-менаџмента о спремности и способности локалне самоуправе	6. глава	6. 1	Слика	6.17	&	239
49.	Став топ-менаџмента о значају управљања људским ресурсима за одрживи развој локалне самоуправе	6. глава	6. 1	Слика	6.18	&	240
50.	Комбиновани графикон са хистограмима за приказ дистрибуције одговора и ставова топ-менаџмента на издвојене тврдње од посебног значаја за постављене хипотезе	6. глава	6. 1	Слика	6.19	&	243
51.	Повезаност величине локалне самоуправе и спремности прихватања промена у управљању људским ресурсима ради унапређења животне средине	6. глава	6. 1	Слика	6.20	&	248
52.	Повезаност величине локалне самоуправе и утицаја перманентне информисаности и обуке становништва о заштити животне средине	6. глава	6. 1	Слика	6.21	&	249
53.	Повезаност става о потреби унапређења управљања људским ресурсима у зависности од постојања службе за развој људских ресурса	6. глава	6. 1	Слика	6.22	&	254
54.	Став топ-менаџмента локалне самоуправе према потреби унапређења управљања људским ресурсима у зависности од планираних средстава за обуку и усавршавање запослених у области животне средине	6. глава	6. 1	Слика	6.23	&	254
55.	Приказ количина прерађеног отпада по врстама и по месецима	Прилози	Прилог 1	Слика	1	&	284
56.	План попуњавања стратегијског јаза рециклаже на територији локалне јединице самоуправе Лучани	Прилози	Прилог 1	Слика	2	&	288
57.	Приказ незапослених лица из области екологије Моравичког округа	Прилози	Прилог 1	Слика	3	&	292

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

58.	Циклус репродукције отпада у јединици локалне самоуправе Лучани	Прилози	Прилог 1	Слика	4	&	294
59.	Прикази одговора ученика на питања о појмовном значењу рециклаже у оквиру пилот-пројекта увођења додатне едукације из рециклаже у јединици локалне самоуправе Лучани	Прилози	Прилог 1	Слика	5	&	299
60.	Прикази одговора на питање пилот-пројекта увођења додатне едукације из рециклаже у јединици локалне самоуправе Лучани	Прилози	Прилог 1	Слика	6	&	300
61.	Приказ одговора ученика Средње школе „Драгачево“ јединице локалне самоуправе Лучани	Прилози	Прилог 1	Слика	7	&	301
62.	Приказ одговора ученика на питање о појмовном значењу заштите животне средине	Прилози	Прилог 1	Слика	8	&	302
63.	Прикази одговора на питање ученика Средње школе „Драгачево“ јединице локалне самоуправе Лучани о томе шта је екологија и да ли би едукација и мотивација становништва, као и боља организација, утицали на промену еколошке свести људи	Прилози	Прилог 1	Слика	9	&	303
64.	Приказ знања испитаника о значењу одрживог развоја	Прилози	Прилог 1	Слика	10	&	304
Листа ТАБЕЛА							
Редни број	Назив табеле	Одељак & глава	Поглавље	Број табеле & број стране			
1.	Ставови успешних бизнисмена при селекцији кандидата за посао	1. глава	1. 2	Табела	1.1	&	65
2.	Подела задатака националних држава чланица ЕУ у односу на регионалне и локалне органе власти	2. глава	2. 2	Табела	2.1	&	91
3.	Преглед распона вредности тежинских фактора рангирања кандидата за послове заштите животне средине	4. глава	4. 1	Табела	4.1	&	132
4.	Мерење достигнућа запослених у заштити животне средине комбинованом методом квантифицирања оствареног учинка	4. глава	4. 1	Табела	4.2	&	144
5.	Табела дефинисаних критеријума и алтернатива	4. глава	4. 2	Табела	4.3	&	157
6.	Типови преференцијских функција	4. глава	4. 2	Табела	4.4	&	158
7.	Вредности индекса преференције	4. глава	4. 2	Табела	4.5	&	159
8.	PROMETHEE I	4. глава	4. 2	Табела	4.6	&	160
9.	PROMETHEE II	4. глава	4. 2	Табела	4.7	&	161
10.	Однос интерног и екстерног окружења у SWOT анализи	4. глава	4. 2	Табела	4.8	&	184
11.	Идентификација, анализа и рангирање стратегијских питања окружења јединице локалне самоуправе (огледни пример)	4. глава	4. 2	Табела	4.9	&	186

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

12.	Процена интеракције сваког пара фактора (огледни пример)	4. глава	4. 2	Табела	4.10	&	187
13.	Матрица коефицијента утицаја, вероватноће појаве и процене интезитета фактора окружења	4. глава	4. 2	Табела	4.11	&	190
14.	Резултати матрице процене SWOT анализе ЈЛС	4. глава	4. 2	Табела	4.12	&	192
15.	Приказ узорка према броју становника јединица локалних самоуправа–општина	6. глава	6. 1	Табела	6.1	&	207
16.	Дефинисаност кадровске стратегије локалне самоуправе	6. глава	6. 1	Табела	6.2	&	208
17.	Фреквенце одговора и χ^2 тест величине општине и постојања/непостојања стратегија пословања и развоја кадрова	6. глава	6. 1	Табела	6.3	&	210
18.	Фреквенце одговора и χ^2 тест величине локалне самоуправе и организационе структуре локалне самоуправе	6. глава	6. 1	Табела	6.4	&	215
19.	χ^2 и коефицијент контингенције величине локалне самоуправе и организационе структуре локалне самоуправе	6. глава	6. 1	Табела	6.5	&	216
20.	Став топ-менаџмента локалних самоуправа о изграђености културе заштите животне средине код запослених у ЈЛС	6. глава	6. 1	Табела	6.6	&	219
21.	Однос величине локалне самоуправе и културе заштите животне средине	6. глава	6. 1	Табела	6.7	&	221
22.	Постојање акционог плана у локалним самоуправама	6. глава	6. 1	Табела	6.8	&	221
23.	Однос величине локалне самоуправе и постојања Локалног еколошког акционог плана	6. глава	6. 1	Табела	6.9	&	222
24.	Дескриптивни статистички показатељи за скале Карактеристика запослених и Карактеристика посла	6. глава	6. 1	Табела	6.10	&	224
25.	Коефицијент поузданости и коефицијенти корелације скала (Кронбахов алфа коефицијент и Пирсонов коефицијент линеарне корелације)	6. глава	6. 1	Табела	6.11	&	225
26.	Дескриптивни показатељи скале Карактеристике запослених – приказ по појединачним ставкама	6. глава	6. 1	Табела	6.12	&	226/ 227

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

27.	Међусобне корелације ставки скале Карактеристике запослених	6. глава	6. 1	Табела	6.13	&	228
28.	Дескриптивни показатељи скале Карактеристике посла А	6. глава	6. 1	Табела	6.14	&	230/ 231
29.	Међусобне корелације ставки скале Карактеристике посла А	6. глава	6. 1	Табела	6.15	&	232
30.	Дескриптивни показатељи скале Карактеристике посла Б	6. глава	6. 1	Табела	6.16	&	233/ 234
31.	Међусобне корелације ставки скале Карактеристике посла Б	6. глава	6. 1	Табела	6.17	&	235
32.	Дескриптивни статистички показатељи издвојених ставки од посебног значаја за постављене хипотезе	6. глава	6. 1	Табела	6.18	&	241
33.	Фреквенце одговора и χ^2 тест издвојених ставки од значаја за дато научно истраживање	6. глава	6. 1	Табела	6.19	&	245
34.	Фреквенце одговора и χ^2 тест издвојених ставки од значаја за дато научно истраживање	6. глава	6. 1	Табела	6.20	&	246
35.	Статистички значајни χ^2 тест и коефицијент контингенције величине локалне самоуправе и карактеристика посла (управљања људским ресурсима у заштити животне средине)	6. глава	6. 1	Табела	6.21	&	247
36.	Фреквенце одговора и χ^2 тест издвојених ставки од посебног значаја за дато научно истраживање (које покривају питања под бројем: 12; 13; 15 и 19) и службе за развој људских ресурса	6. глава	6. 1	Табела	6.22	&	250
37.	Фреквенце одговора и χ^2 тест издвојених ставки од значаја за дато научно истраживање (које покривају питања под бројем 27 и 29) и службе за развој људских ресурса	6. глава	6. 1	Табела	6.23	&	251
38.	Фреквенце одговора и χ^2 тест издвојених ставки од значаја (које покривају питања под бројем 12 и 13) и планираних средстава за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине	6. глава	6. 1	Табела	6.24	&	251
39.	Фреквенце одговора и χ^2 тест издвојених ставки од значаја (које покривају питања под бројем: 15;19; 25; 27 и 29) и планираних средстава за обуку и усавршавање запослених из области заштите животне средине	6. глава	6. 1	Табела	6.25	&	252
40.	Статистички значајни χ^2 тест и коефицијент контингенције	6. глава	6. 1	Табела	6.26	&	253

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

41.	Прерађене отпадне сировине у СЗТР „НЕДА ПЛУС” Лучани (1995–2010)	Прилози	Прилог 1	Табела	1	&	285
42.	Количина прерађеног папира и уштеда ресурса за период од 15 година	Прилози	Прилог 1	Табела	2	&	286
43.	Незапослени еколози у општинама Моравичког округа	Прилози	Прилог 1	Табела	3	&	293

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

ЛИСТА СКРАЋЕНИЦА			
Редни број	СКРАЋЕНИЦА (латиница)	ПУНО ЗНАЧЕЊЕ СКРАЋЕНИЦЕ НА СРПСКОМ ЈЕЗИКУ	ПУНО ЗНАЧЕЊЕ СКРАЋЕНИЦЕ НА СТРАНОМ ЈЕЗИКУ (француском, енглеском)
1.	AIESEC	Међународна организација	Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales
2.	CPCS	Центар за чистију производњу Србија	Cleaner Production Centre of Serbia
3.	CV	Преглед завршених школа и радног искуства	Curriculum Vitae
4.	DESD	Декада образовања и одрживог развоја	Decade of Education for Sustainable Development
5.	EU	Европска унија	European Union
6.	GEN	Глобална мрежа Екоозначавања	Global Ecolabelling Network
7.	HC	Људски капитал	Human Capital
8.	HR	Људски ресурси	Human Resource
9.	HRM	Менаџмент људских ресурса	Human Resource Management
10.	ILO	Међународна организација рада	International Labour Organization
11.	ISO	Међународна организација за стандардизацију	International Standard Organization
12.	JLS	Јединица локалне самоуправе	
13.	KSAs	Индивидуална и колективна знања, вештине и способности	Knowledge, skills and ability
14.	MIT	Масачусетски технолошки институт	Massachusetts Institute of Technology
15.	NEAP	Национални програм заштите животне средине	Nations Program on Environment
16.	NGO	Невладине организације	Non Governmental Organization
17.	NPI	Национални програм за интеграцију Републике Србије у Европску унију	
18.	OR	Одрживи развој	Sustainable Development
19.	OUN	Организација уједињених нација	United Nations
20.	PC	Република Србија	Republic of Serbia
21.	RBV		Resource-based view

Неда М. Николић
Управљање људским ресурсима у заштити животне средине

22.	UNCED	Конференција уједињених нација за животну средину и развој	United Nations Conference on Environment and Development
23.	UNECE	Стратегија едукације за одрживи развој	Strategy for Education for Sustainable Development
24.	UNEP	Програм Уједињених нација за животну средину	United Nations Environment Programme
25.	WSSD	Светски самит одрживог развоја	World Summit on Sustainable Development
26.	LEAP	Локални еколошки акциони план	
27.	LOS		Line of Sight
28.	САД	Сједињене Америчке Државе	United States of America (USA)
29.	СКГО	Стална конференција градова и општина	Standing Conference of Towns and Municipalities

Биографија аутора

Мр Неда Николић рођена је 19.05.1975. године у Обреновцу. Основну школу завршила је у Лучанима, као носилац Вукове дипломе. Гимназију „Свети Сава” завршила је са одличним успехом у Пожеги, а потом 2000. године, дипломирала на Факултету за менаџмент у Београду, са средњом оценом 9,36. Школске 2005/2006. уписала је магистарске студије на Техничком факултету у Чачку и успешно савладала испите предвиђене наставним планом са средњом оценом 9,50. Магистарски рад је одбранила у јануару 2009. године и стекла звање: магистар техничких наука, област индустријски менаџмент. Од 2000. године радила је као менаџер у предузећу за рециклажу, потом као професор економске групе предмета у средњој школи у Лучанима, а од 2004. године била је финансијски директор текстилног предузећа *Спирит Еволутион* у Ариљу.

На Техничком факултету у Чачку ангажована је од 2006. године. У периоду школске 2007/2008. била је сарадник на Катедри за индустријски менаџмент за извођење вежби из уже научне области Предузетничка економија. Јуна 2008. године изабрана је у звање сарадника у настави из уже научне области Менаџмент и бизнис, а од 1. септембра 2010. године одлуком Наставно-научног већа бр. LXXII-2058/8 до данас, запослена је у звању асистента за ужу научну област Менаџмент и бизнис. Члан је Наставно-научног већа ФТН Чачак и секретар Катедре за индустријски менаџмент. Члан је Комисије за самовредновање од 2009. године и Комисије за библиотеку ФТН Чачак. Учествовала је у реализацији међународног пројекта "*Info desk*, подршка развоју предузећа и предузетништва у општини Чачак" у реализацији Европске агенције за реконструкцију. Учествовала је у акредитацији студијских програма основних и мастер академских студија Инжењерски менаџмент ФТН Чачак. Од 2011. године активно учествује у активностима за упис студената на акредитоване студијске програме ФТН Чачак реализацијом програма припремне наставе за полагање пријемног испита из организације. Члан је организационог одбора конференције "Реинжењеринг пословних процеса у образовању (RPP0)", у

организацији ФТН Чачак. На међународној конференцији 24th International Conference on Efficiency, Cost, Optimization, Simulation and Environmental Impact of Energy Systems (ECOS 2011.), освојила је награду за најбољи рад у конкуренцији 330 радова из 47 земаља. Приликом евалуације од стране студената, њен педагошки рад је оцењиван високим оценама. Као руководицац тима на Менаџеријади 2012., са својим студентима освојила је друго место на такмичењу у дисциплини "Квиз знања". Као аутор и коаутор, објавила је више научних радова у часописима SCI листе, међународним часописима, домаћим часописима, домаћим и међународним конференцијама.

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а Неда Николић

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

"Управљање људским ресурсима у заштити животне средине"

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, маја 2016. године



Прилог 2.

**Изјава о истоветности штампане и електронске
верзије докторског рада**

Име и презиме аутора: Неда Николић

Наслов рада: " Управљање људским ресурсима у заштити животне средине"

Ментор: Проф. др Добривоје Михаиловић, редовни професор

Потписана Неда Николић

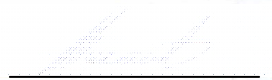
Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, маја 2016. године



Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

" Управљање људским ресурсима у заштити животне средине"

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, маја 2016. године



1. Ауторство - Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. Ауторство – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.