

## NASTAVNO-NAUČNOM VEĆU FILOZOFSKOG FAKULTETA UNIVERZITETA U BEOGRADU

Izabrani smo u komisiju za pregled i ocenu magistarske teze „Profesionalizacija upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave“ koju je podnela Slavica Drašković, student postdiplomskih magistarskih studija andragogije na Odeljenju za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu. Upoznali smo se sa prirodom i sadržajem istraživanja i čast nam je da o tome podnesemo sledeći izveštaj.

Magistarska teza Slavice Drašković ima 277 strana teksta, 16 strana priloga i 14 strana bibliografskih jedinica. Teza „Profesionalizacija upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave“ ima sledeću strukturu: Uvod, Teorijski pristup problemu istraživanja, Pregled i analiza srodnih istraživanja, Metodološki pristup istraživanju, Analiza i interpretacija rezultata istraživanja, Zaključna razmatranja, Praktične implikacije nalaza istraživanja, te poglavlja Summary i Practical Implications of Research Results napisana na engleskom jeziku. Svaki od pobrojanih delova (izuzimajući poslednja četiri poglavlja) sačinjen je od niza sadržajno i logički povezanih poglavlja.

U Uvodu Slavica Drašković je izložila ideju svog rada i ukazala na potrebu i ograničenja istraživanja odabranog problema. U poglavlju Teorijski pristup problemu istraživanja promišljaju se i izlažu definicije osnovnih pojmova, opisuju, analiziraju i kompariraju za proučavani problem relevantni aspekti: lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini, pravni okviri kojima se reguliše upravljanje ljudskim resursima, sistem ocenjivanja kao mehanizam neposrednog rukovodioca, upravljanje ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave, motivacija osoblja zaposlenog u opštinama, elementi profesionalizacije službenika na poslovima upravljanja ljudskim resursima u opštinskoj administrativnoj službi. U odeljku Pregled i analiza srodnih istraživanja opisana su i analizirana istraživanja srodnih problema i komparirana sa dobijenim nalazima. Poglavljem Metodološki pristup istraživanju obuhvaćene su sledeće celine: predmet,

problem, ciljevi, zadaci, hipoteze, varijable istraživanja, primenjene metode, tehnike i instrumenti; pri čemu su detaljno opisani teorijsko-metodološki dizajn, uzorak, organizacija i standardizacija istraživanja i izvori podataka.

Promišljajući i analizirajući osnovne pojmove, Slavica Drašković izlaže brojna određenja i naglašava značaj teorijskog znanja, dugotrajnog profesionalnog pripremanja na visokoškolskim institucijama i kontinuiranog profesionalnog usavršavanja za obavljanje profesije. Zastupa se shvatanje da se i pojam ljudskih resursa i pojam potencijala zaposlenih koriste u smislu mogućnosti za razvoj, usavršavanje, promovisanje koje se pretpostavlja kroz ostvarivanje organizacionih ciljeva, pri čemu je neophodno uvažavanje humanističkih aspekata ljudske prirode. Naglašavajući da u određenjima vlada terminološka šarolikost, Slavica Drašković zastupa mišljenje o dominantnosti legislativne perspektive, uz značajan uticaj tradicije, stepena socijalnog razvoja i političkih razloga na definisanje pojma lokalne samouprave. Ukazuje se na značaj evaluacije i kontinuiranog profesionalnog usavršavanja zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave. Slavica Drašković, komparirajući nalaze istraživanja sa analiziranom teorijskom osnovom procenjuje uloge i odgovornosti zaposlenih u u jedinicama lokalne samouprave, angažovanih u oblasti razvoja ljudskih resursa, promene koje su nastale u odnosu na tradicionalni model kadrovskih službi, motivisanje zaposlenih za prihvatanje promena, neophodnost izmene relevantnih aspekata organizacije - postojećih stilova menadžmenta, organizacijske kulture i klime, pravovremenog davanja povratnih informacija. Objašnjavajući problem profesionalizacije Slavica Drašković navodi više pristupa, posebno izdvajajući taksonomski i dinamički. Sa druge strane, zalažući se za andragoški pristup području razvoja ljudskih resursa, ukazuje na značaj profesionalizacije područja obrazovanja i učenja odraslih, a posebno na značaj profesionalnih asocijacija, profesionalne autonomije, profesionalne etike. U poglavlju Srodna istraživanja detaljno je prikazana i analizirana nekolicina relevantnih istraživanja koja se bave upravljanjem ljudskih resursa u lokalnoj samoupravi u BiH, koja su služila za postavljanje svojevrsnog referentnog okvira s obzirom na koji su u daljem radu komparirani prikupljeni podaci i izloženi nalazi.

Za potrebe ovoga rada Slavica Drašković je odredila osnovne pojmove kojima je operisala u magistarskoj tezi, kao i metod i model istraživanja. Ona se opredelila za studiju slučaja (*case study*) jer je smatrala da takav metodološki dizajn najviše odgovara proučavanju složenog problema. U istraživanju je primenjena multipla studija slučaja kompozitnog tipa. Izabran je namerni uzorak istraživanja kojim je obuhvaćeno jedanaest opština u Bosni i Hercegovini, koje su posmatrane kao jedinice analize (Bijeljina, Bihać, Nevesinje, Foča, Istočno Novo Sarajevo, Petrovo, Doboj Jug, Modriča, Šekovići, Novi Grad Sarajevo i Tešanj). U skladu sa izabranim pristupom istraživanju određen je i cilj istraživanja čija je suština kritičko upoređivanje shvatanja i prakse profesionalnog pripremanja zaposlenih u oblasti menadžmenta ljudskim resursima u jedanaest opština u Bosni i Hercegovini. U tom smislu određeni su i posebni ciljevi i zadaci istraživanja. Detaljno su izložene opšte i posebne hipoteze istraživanja, objašnjene istraživačke varijable. Celokupno istraživanje je solidno metodološki utemeljila suočavanjem mišljenja mnogih autora, opredeljujući se, pritom, za celovit (holistički) pristup istraživanju.

U proučavanju profesionalizacije upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave Slavica Drašković polazi od profesionalnih udruženja (profesionalnih mreža praktičara/mreža za unapređenje upravljanja ljudskim resursima) u svakoj proučavanoj jedinici lokalne samouprave, unutar čega se bavi formalnim i neformalnim obrazovanjem zaposlenih u oblasti razvoja ljudskih resursa u jedinicama lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini, (samo)evaluacijom profesionalnog znanja, kompetencija, sposobnosti i veština za obavljanje sopstvenog posla, percepcijama uloga i odgovornosti zaposlenih u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, percepcijom problema komunikacije na različitim nivoima, percepcijom nekih aspekata profesionalne etike, percepcijom sopstvene autonomije u obavljanju posla. U ovom komparativnom istraživanju Slavica Drašković je koristila džaksta poziciju (nizanje jednog fenomena pored drugog), što je omogućilo uočavanje sličnosti i razlika u proučavanim jedinicama lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini. Analize izvršene u jedanaest izabranih jedinica lokalne samouprave oslonjene su na relevantne izvore i potkrepljene brojnim činjenicama koje autor kritički i kvalitativno tumači.

Pri upoređivanju profesionalizacije upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini Slavica Drašković polazi od upravljanja ljudskim resursima u strateškom pozicioniranju opštine, opisa poslova zaposlenih na poslovima upravljanja ljudskim resursima, formalnog i neformalnog obrazovanja zaposlenih, njihovog radnog vremena, percepcije interne autonomije, percepcije određenja pojma profesije, članstva u profesionalnim mrežama, percepcije komunikacije sa različitim akterima i na različitim nivoima komuniciranja, preporuka zaposlenih na poslovima menadžmenta ljudskim resursima za profesionalizaciju posla, uključenosti zaposlenih na poslovima upravljanja ljudskim resursima u proces ocjenjivanja i procese stručnog i profesionalnog usavršavanja, percepcije rukovodilaca odeljenja i drugih zaposlenih, percepcije organizacione kulture i klime. Kao posebno interesantnu karakteristiku regije Banja Luke, po mišljenju Slavice Drašković moguće je izdvojiti profesionalno umrežavanje, odnosno, profesionalnu mobilizaciju i kanalisanje profesionalnog uticaja (prema višim instancama vlasti i udruženjima koja u svojoj misiji imaju razvoj lokalne samouprave). Karakteristična praksa opštine Nevesinje je da se vrši ocjenjivanje rada svih zaposlenih, i insistira na dopunjavanju saznanja koja dolaze iz razmjene među mrežama praktičara. U opštinama Petrovo, Šekovići, Modriča, Doboj Jug, Istočno Novo Sarajevo i Novi Grad Sarajevo izraženo je odsustvo pozicioniranja pitanja menadžmenta ljudskih resursa u samoj opštinskoj administraciji i u sistematizaciji radnih mjesta sa odsustvom percepcije elemenata profesionalizacije u obavljanju poslova vezanim za upravljanje ljudskim resursima, a slični su i nalazi za Foču (iako u ovoj opštini postoji pozicioniranje pitanja menadžmenta ljudskih resursa). Sa druge strane, uspostavljanjem instituta upravljanja ljudskim resursima, opštine Bihać, Bijeljina i Tešanj su se fokusirale na stalno unapređenje obrazovne strukture zaposlenih i na njihov profesionalni razvoj.

Upoređujući dobijene rezultate istraživanja Slavica Drašković zaključuje da su projekti različitih međunarodnih i/ili domaćih organizacija kao i obrazovne aktivnosti organizovane od strane opština imali raznolik i nesistematičan pristup osnaživanju funkcije upravljanja ljudskim resursima. U slučajevima da je pristup upravljanju ljudskim

resursima bio dizajniran tako da odgovori na potrebe koje dolaze iz radnog okruženja zaposlenih u ovoj oblasti, uočeno je uvođenje promena koje su rezultirale harmonizacijom opisa poslova zaposlenih u oblasti menadžmenta ljudskih resursa sa procesima ocenjivanja rada, unapređivanja interne komunikacije, planiranja obrazovnih aktivnosti. Kada je izostajao pristup upravljanju ljudskim resursima koji bi obuhvatao promišljanje celokupnog aspekta praćenja radne aktivnosti, razvoja potencijala zaposlenih, sistema motivisanja zaposlenih, izostajalo je i uvođenje promena koje ukazuje na nespremnost i/ili ograničene spoznaje u samim administrativnim jedinicama lokalne samouprave o važnosti organizacionog učenja iz ovih procesa. Pored toga, Slavica Drašković ukazuje i kako je iz interpretacija nalaza istraživanja moguće je izdvojiti nekoliko nivoa na koje se mogu prerijeti saznanja i spoznaje proizašle iz ove studije slučaja. To su: nivo Saveza opština i gradova Republike Srpske i Federacije Bosne i Hercegovine, nivo (jedne ili više) mreža praktičara, nivo jedne opštine i nivo odeljenja (odseka) u opštinama koje su uspostavile ove službe.

Istraživanje koje je preduzela Slavica Drašković pokazuje da se profesionalizacije upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini odlikuje velikom raznovrsnošću. Učinjeni su pokušaji da se takva raznovrsnost klasifikuje i daju predlozi za dalje praktično delovanje. Kritički su procenjene utvrđene slabosti i nedostaci, a posebno je naglašen značaj profesionalnog umrežavanja u procesu profesionalizacije zaposlenih na području upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave.

## ZAKLJUČAK I PREDLOG

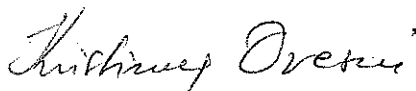
Magistarska teza Slavice Drašković predstavlja obimno istraživanje veoma složenog andragoškog fenomena. Po svojoj prirodi, to je komparativno istraživanje, što povećava njegovu složenost. Slavica Drašković se predstavila kao vrstan poznavalac mnogih izvora nastalih u različitim socijalnim sredinama. Ona se nije zaustavila na deskripciji, već je konsultovane izvore kritički i kvalitativno tumačila. U svojoj magistarskoj tezi Slavica Drašković je iskazala sposobnost za analizu i sintezu dobijenih

rezultata. Svoje istraživanje je konceptualno i metodološki solidno utemeljila, što joj je omogućilo da odabrane jedinice analize kritički i kvalitativno promišlja. Njena teza je prvi rad sa naučnom pretenzijom koji osvetljava problem profesionalizacije upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave iz andragoške perspektive. Dobijeni rezultati i njihovo uopštavanje predstavljaju vredan prilog andragogiji, posebno oblastima planiranja obrazovanja, razvoja i menadžmenta ljudskim resursima.

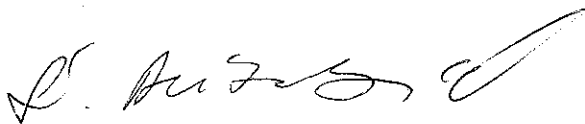
Na osnovu ukupne analize rezultata istraživanja komisija je saglasna da rad Slavice Drašković „Profesionalizacija upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave“ ispunjava sve zakonom propisane i predviđene uslove koji se traže za magistarsku tezu i ima čast da predloži Nastavno-naučnom veću Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu da prihvati ovaj izveštaj i odobri usmenu odbranu magistarske teze.

ČLANOVI KOMISIJE:

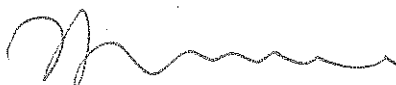
U Beogradu,  
02.07.2012.g.



Dr Kristinka Ovesni, docent Filozofskog fakulteta  
Univerziteta u Beogradu



Dr Šefika Alibabić, redovni profesor Filozofskog  
fakulteta Univerziteta u Beogradu



Dr Željko Bralić, docent Fakulteta bezbednosti  
Univerziteta u Beogradu