

Slavica Drašković<sup>1</sup>

Izbor plus – trening i konsalting organizacija, Bosna i Hercegovina

## Službenici na poslovima upravljanja ljudskim resursima – mapiranje oblasti djelovanja za koje su potrebna znanja iz andragogije<sup>2</sup>

**Apstrakt:** Istraživanje čiji se dio nalaza predstavlja u ovom radu fokusirano je na problem profesionalizacije upravljanja ljudskim resursima s obzirom na mjesto i ulogu službenika/ službe za ljudske resurse u jedinicama lokalne samouprave. Procesi ocjenjivanja rezultata rada zaposlenih, praćenja uticaja ocjenjivanja na motivaciju zaposlenih, interne i eksterne komunikacije, kao i planiranje i procjena obrazovnih aktivnosti upravo su ona specifična razlika koja poslove upravljanja ljudskim resursima odvajaju od djelokruga poslova koji su isključivo u vezi sa kadrovskim/personalnim pitanjima. Istraživanje sprovedeno u jedanaest opština u Bosni i Hercegovini potvrdilo je da u slučajevima uočenih elemenata profesionalizacije ima argumenata za razmatranje ulaganja u dalje kontinuirano obrazovanje zaposlenih na poslovima upravljanja ljudskim resursima kroz neformalne oblike obrazovanja i/ili specijalističke studije koje će im omogućiti neophodnu sumu znanja – temeljnu karakteristiku u određenju pojma profesije.

**Ključne riječi:** profesionalizacija, službenik za ljudske resurse, obrazovanje zaposlenih.

### Uvod

Pod uticajem procesa profesionalizacije i depolitizacije uprave, država Bosna i Hercegovina, u daljem tekstu BiH, (njene institucije na svim nivoima – državni, entitetski, kantonalni, opštinski) promijenila je pristup u tretmanu upravljanja ljudskim resursima i nekadašnje personalne službe (ili referenti) i službe (ili re-

---

<sup>1</sup> Mr Slavica Drašković je direktor za razvoj programa u trening i konsalting organizaciji *Izbor plus*, Sarajevo, Bosna i Hercegovina.

<sup>2</sup> Rad je dio neobjavljene magistarske teze Slavice Drašković, *Profesionalizacija upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave*, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beograd, odbrane 24. 10. 2012.

ferenti) za kadrovske poslove počele su dobijati drukčije nazive (opredmećene u pozicijama službenika ili službi) – od prelaznih rješenja, poput: službenik za javne nabavke i ljudske resurse, službenik za personalne (ili kadrovske) poslove i poslove ljudskih resursa – do definisanih poslova upravljanja ljudskim resursima, koje u nekim slučajevima obavljaju pojedini službenici, a u nekim opštinama formirani su posebni odsjeci s fokusom opisa rada zaposlenih na upravljanje ljudskim resursima.

Ovi su procesi dovoljno indikativni da pobude interes za proučavanjem jer, prema određenom broju autora koji su se bavili fenomenom profesionalizacije područja obrazovanja, promjena tretmana države prema nekoj profesiji, prepoznatljivost profesije na nivou društva i/ili već priznatih profesija, kao i standardizacija poslova i radnih zadataka ukazuju da postoje elementi na osnovu kojih bi se mogla uočavati razlika između zanimanja i profesije (Ovesni, 2009, str. 19).

Inicijalno potpomognuti kroz aktivnosti i projekte međunarodnih organizacija, službenici koji obavljaju ove poslove (bez obzira na to da li im je u opisu posla/pozicije navedeno da su službenici za ljudske resurse ili taj posao obavljaju kao dio dodatnih zadataka – kao referenti za personalna/kadrovska pitanja, načelnici odjeljenja za opštu upravu) počeli su se organizovati u mreže za međupštinsku podršku i razmjenu prakse iz oblasti koja se odnosi na domen upravljanja ljudskim resursima iz sopstvene prakse rada bez aktivnosti koje bi se odnosile na profesionalno obučavanje i usavršavanje samih službenika (na opštinskom nivou) u čijem opisu radnih mjesta postoji funkcija upravljanja ljudskim resursima.

Sadržaj dokumenta pod nazivom *Sistemski pregled javne uprave u BiH*, izrađenog 2005. (preuzeto sa: <http://parco.gov.ba/cyrl/?page=125>), između ostalih oblasti daje uvid u stanje upravljanja ljudskim resursima s fokusom na državna i entitetska ministarstva i agencije na državnom i na entitetskim nivoima.

Neki od najznačajnijih nalaza *Sistenskog pregleda javne uprave u BiH* iz oblasti koja se odnosi na menadžment ljudskih resursa (potencijala) izdvojeni po važnosti za predmet izučavanja ovoga rada koji se odnose na

- svijest o važnosti upravljanja ljudskim resursima među samim zaposlenima na kadrovskim poslovima
- stručno obrazovanje (kvalifikacije) zaposlenih na poslovima upravljanja ljudskim resursima (kadrovskim poslovima)
- interakciju i komunikaciju zaposlenih na poslovima za kadrovske poslove/službenika za ljudske resurse sa rukovodiocima (Ovesni, 2009, str. 49–96)
- bili su izazov i podsticaj da se fokus istraživanja rada usmjeri na upravljanje ljudskim resursima u opštinskim upravama koje su najbliža in-

stanca pružanja usluga građanima „što od njih iziskuje i bolje upravljanje finansijskim sredstvima i ljudskim potencijalima” (OSCE, 2007, str. 3).

Dio promjena koji se odnose na ulogu i odgovornost (službe) službenika za upravljanje ljudskim resursima kao katalizatora promjena potaknutih procesom ocjenjivanja rada zaposlenih u opštinama i uzrokovanih obrazovnim aktivnostima (profesionalno obučavanje i usavršavanje zaposlenih) nije dovoljno proučen u okolnostima promjenjenog sistema u odnosu na prijeratni (kada je služba bila fokusirana na kadrovska/personalna pitanja zaposlenih).

Zadaci istraživanja obuhvatili su između ostalog ispitivanje oblika i tema obuke u kojoj su učestvovali službenici za upravljanje ljudskim resursima tokom obavljanja ove funkcije, kao i ispitivanje njihovih stavova prema opredjeljenosti za mogućnost profesionalnog usavršavanja i osposobljavanja kao nematerijalnim motivatorima koji su u vezi sa napredovanjem u službi putem nekog od oblika obrazovnih aktivnosti i učenja (sticanja znanja). Važan aspekt izraženih potreba za daljim investiranjem u profesionalno obučavanje službenika za ljudske resurse ima izrazit naglasak na andragoška znanja koja implicitno afirmišu savjetodavnu ulogu službenika (službe) za upravljanje ljudskim resursima u procesima ocjenjivanja službenika (rezultata rada i ponašanje zaposlenih).

Podaci su indicirali da u opštinama u kojima su službenici za ljudske resurse bili obuhvaćeni nekim od obrazovnih sadržaja, ti sadržaji su bili, uglavnom, ugrađivani u njihove prakse rada (u procesima ocjenjivanja rezultata rada i ponašanja zaposlenih), što je bitna (pozitivna) promjena u odnosu na one opštine gdje službenici nisu učestvovali u obrazovnim aktivnostima. Na ovakav način primijenjena znanja stvaraju mogućnost da u opštini, kao jedinici lokalne samouprave, „upravljanje promjenom bude ’institucionalizovano’”, gdje će vodeće vrijednosti i obilježje identiteta institucije biti „obrazovanje, učenje, znanje” (Alibabić, 2010, str. 114).

Opština Nevesinje (među jedanaest istraživanih opština) jedinstven je primjer institucionalne memorije kada je u pitanju pristup upravljanju ljudskim resursima jer ukazuje da su znanja i vještine stečene kroz (brojne) neformalne oblike obrazovanja ugrađene u sadržaj svih dokumenata koje je opštinska administracija izradila.

Upravljanje ljudskim resursima na opštinskom nivou spada pod upravljačke odgovornosti opštinskih uprava, koje moraju djelovati u skladu sa pravnim okvirima prije svega na državnom i entitetskom nivou. Procesi ocjenjivanja (rezultata) rada, procesi razvoja i obuke (profesionalnog usavršavanja i osposobljavanja zaposlenih) te interne i eksterne komunikacije s obzirom na ulogu i

odgovornosti službenika za ljudske resurse u ovim procesima specifična su razlika u odnosu na raniji djelokrug poslova koji su isključivo u vezi sa administriranjem evidencije proistekle iz radnog odnosa zaposlenih. Ovo istraživanje je ciljno zamenarilo učešće službenika za ljudske resurse u drugim procesima, kao što su unutrašnja organizacija i sistematizacija radnih mjesta, proces zapošljavanja (od regrutovanja ljudskih resursa, prijema u radni odnos, uvođenja u posao), praćenje dosijea zaposlenih do prestanka radnog odnosa. Ovo je istovremeno odgovor na selektivan (u odnosu na procese) pristup problemu istraživanja.

Promjenjena uloga i odgovornost službenika/odjeljenja za upravljanje ljudskim resursima u odnosu na ulogu i odgovornost službenika za personalne poslove/referenta za kadrove predstavlja novi izazov za specifičnu organizaciju uprave u kojoj su kanali komunikacije izrazito direktivno izvještajni.

Zakonska regulativa u oba entiteta (Republika Srpska, u daljem tekstu RS i Federacija Bosne i Hercegovine, u daljem tekstu FBiH) nalaže da planove profesionalnog obučavanja i usavršavanja za zaposlene u opštinama donosi rukovodilac organa uprave, odnosno *Službe za upravu*.

U izvršnom smislu, upravljanje ljudskim resursima i razvoj tog sektora u nadležnosti je službenika za upravljanje ljudskim resursima.

## Metodološki pristup istraživanju

Problem istraživanja izdvojen za svrhu ovog rada je profesionalizacija upravljanja ljudskim resursima u opštinama u BiH s obzirom na mjesto, ulogu i odgovornost službenika za ljudske resurse u procesu planiranja i procjene obrazovnih aktivnosti (profesionalno obučavanje i usavršavanje) u opštini kao jedinici uprave.

Profesionalizacija upravljanja ljudskim resursima je zavisno promjenjiva varijabla istraživanja, iskazana preko znanja i vještina zaposlenih na poziciji službenika za ljudske resurse (stečenih formalnim obrazovanjem; znanja i vještina stečenih tokom obavljanja posla ili praksom i učešćem u neformalnim obrazovnim aktivnostima). Znanje i veštine su izražene preko zahtjeva u opisu posla i radnih zadataka kao nezavisne varijable, koja je razmatrana u svrhu razvoja teorijskog konstrukta u studiji slučaja kao istraživačkom metodu.

## Metode, tehnike i instrumenti istraživanja

U istraživanju problema primijenjena je metoda studije slučaja kompozitnog tipa (Yin, 2007) s više slučajeva (multipla studija; u ovom radu jedanaest opština su

jedanaest pojedinačnih studija) kao strategija istraživanja problema profesionalizacije upravljanja ljudskim resursima u opštinama u BiH.

Razlog za odabir ovog metodološkog dizajna nalazi se u činjenici da su opštine pristupile pitanju upravljanja ljudskim resursima unutar samog organa uprave na različite načine i studija slučaja je omogućila „logiku replikacije i razlikovanje statističkoga od analitičkoga uopćavanja” (Yin, 2007, str. 44), s jedne strane, a, s druge, primijenjena istraživačka metoda omogućila je da se pitanju profesionalizacije upravljanja ljudskim resursima u upravi na opštinskom nivou pristupi kao pitanju „savremenog fenomena unutar njegova stvarnog životnog konteksta, gdje granice između fenomena i konteksta nisu očite” (Yin, 2007, str. 24).

Neophodno je istaći da je istraživanje ciljano obuhvatilo opštine koje su pitanje ljudskih resursa definisale različito, kroz spektar opisa radnih mjesta, od radnog mjesta referenta za radne odnose, referenta za personalne poslove, referenta za kadrovske poslove, službenika za ljudske resurse sa dijelom vremena posvećenog poslovima koji su u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima do opština koje su uspostavile službe (odsjeke) za upravljanje ljudskim resursima sa zaposlenicima sa punim radnim vremenom na ovim poslovima.

Razmatranja koje se odnose na pitanje sticanja profesionalnih kompetencija, što je drugo ime za određenu sumu znanja kojom jedno zanimanje stiče preduslove da bude prepoznato kao profesija (prema: Ovesni, 2009), tim su važnija jer u praksi opštinskih administrativnih službi na pozicijama službenika za ljudske resurse pored najčešće pravnika (načelnici odjeljenja za opštu upravu koji dio posla obavljaju kao službenici za ljudske resurse su pravnici sa punim radnim vremenom na ovim pozicijama) sreću se i druga zanimanja (poljoprivredni inženjeri, diplomirani profesori nekog od stranih jezika, nešto drugo), te je važno ukazati na pitanje ujednačavanja osnovnog kvantuma znanja i vještina za obavljanje ovoga posla među službenicima koji su raspoređeni na ove pozicije.

Ček lista sa 22 pitanja (Tabela 1) je instrument kreiran s ciljem da se istraže najčešće tematske oblasti obrazovnih aktivnosti koje su pohađali službenici na poslovima upravljanja ljudskim resursima u odnosu na referentni okvir koji predstavlja opis posla (*diferentia specifica* u odnosu na opise posla službenika za personalne ili kadrovske poslove).

**Tabela 1:** Ček lista sa tematskim oblastima različitih obrazovnih aktivnosti i sadržaja

---

1. Obrazovne potrebe odraslih
2. Oblici obrazovanja za odrasle
3. Upravljanje promjenom
4. Upravljanje različitostima
5. Upravljanje konfliktom
6. Upravljanje projektom ciklusom
7. Planiranje i razvoj karijere
8. Koncept organizacije koja uči
9. Izgradnja i razvoj tima
10. Procjena uticaja i efekata projekata i programa
11. Participativno planiranje
12. Strateško planiranje
13. Znanja i vještine menadžera i lidera
14. Upravljanje kompetencijama
15. Promicanje otvorene kulture, nehijerarhijske komunikacije i dijaloga
16. Teorije motivacije
17. Proaktivno ispitivanje stavova i prijedloga zaposlenih i izrada odgovarajuće metodologije za njihovo uključivanje u planove obuke
18. Kreativno rješavanje problema
19. Koncept povratne informacije od 360 stepeni
20. Razvoj ljudskih resursa
21. Razvoj i upravljanje etičkim kodeksom i kodeksom ponašanja
22. Organizaciona kultura i klima
Dodatna pitanja
1. Da li ste upoznati sa sadržajem dokumenta Strategija razvoja lokalne samouprave u BiH?
2. Da li nabavljate literaturu iz oblasti upravljanja ljudskim resusima/potencijalima?
3. Da li ste tokom sticanja Vašeg formalnog obrazovanja imali u programu studija predmet Menadžment ljudskih resursa (potencijala)?

---

Navedene tematske oblasti odabrane su na osnovu nekoliko kriterija koji se u pojedinim izvorima nalaze kao preporuke o specifičnim znanjima i vještinama koje bi trebalo posjedovati službenici za ljudske resurse, u pojedinim izvorima kao kvantum znanja i vještina koje su stekli službenici za ljudske resurse koji su učestvovali u projektima međunarodnih organizacija namijenjenih unapređenju stanja ljudskih resursa u opštinskim upravama, dok su to u nekim od izvora identifikovane tematske oblasti u kojima su znanja i vještine deficitarni.

- Prvi od ovih izvora je sadržaj obrasca za ocjenu rada u oba entiteta (FBiH, RS), gdje se ocjenjuju sljedeći aspekti rada: kvalitet rada, efikasnost u radu, nezavisnost u radu, odnos prema poslu, inicijativa, vještine komunikacije, poznavanje posla, spremnost prilagođavanja promjenama, postignuti rezultati rada kroz realizaciju radnih ciljeva, samostalnost pri radu, stvaralačke sposobnosti i predložene inicijative, ostale sposobnosti koje zahtijeva konkretno radno mjesto (prema: Gu-tošić & Drašković, 2009).
- *Strategija reforme javne uprave u BiH* (preuzeto sa: <http://www.parco.gov.ba/latn/?page=110>) je drugi dokument, čiji sadržaj (str. 37), u okviru srednjoročnih prioriteta u oblasti menadžmenta ljudskih potencijala, preporučuje da se afirmiše kriterij kompetentnosti u procesima izrade novih opisa poslova, zapošljavanja i praćenja rezultata rada, dok se u *Akcionom planu 1 uz Strategiju reforme javne uprave u BiH* (preuzeto sa: <http://parco.gov.ba/latn/?page=43>), u dijelu koji se odnosi na obuku i razvoj, navodi aktivnost obuke menadžera za utvrđivanje potreba za obukom zasnovanom na ličnom planu, organizacijskim potrebama i potrebama učinka (str. 53–64).
- Nalazi *Izvjestaja o analizi potreba za obukom jedinica lokalne samouprave* (UNDP, 2009, str. 36–38), u dijelu koji se odnosi na upravljanje ljudskim resursima, organizaciju rada i menadžment, kao i odnose s javnošću, izražavaju činjenicu da su, između ostalog, nedovoljna znanja utvrđena iz sljedećih oblasti: izrada i sprovedba godišnjeg plana za obuku, analiza potreba za obukom, priprema i planiranje ocjenjivanja i sprovedba ocjene rada, diskriminacija, zloupotreba ovlasti i zlostavljanje, naknade i druga nematerijalna primanja koja nemaju karakter plate, prekobrojnost i prekid radnog odnosa, sistematizacija radnih mjesta i organizacija rada, motivacija zaposlenih, interna komunikacija, planiranje, delegiranje i podjela zadataka, efikasno upravljanje vremenom, rješavanje sukoba na radnom mjestu, timski rad, rukovođenje zaposlenima, izrada godišnjih, polugodišnjih i mjesečnih planova rada, izrada prezentacija.
- Iskustva projekta *Upravljanje ljudskim resursima u BiH opštinama/općinama* (Wagner, 2008, str. 22–23), koji je imao fokus na rad sa službenicima za ljudske resurse u opštinama Dobojskog regiona, predstavljaju nalaze prema kojima su sljedeće tematske oblasti važne za upravljanje ljudskim resursima: vještine menadžmenta i rukovođenja, planiranje i razvoj ljudskih resursa, procedure za radne zadatke, procedure za zapošljavanje, razvoj analize rezultata rada, zapošljavanje/razvoj karijere, or-

ganizaciono učenje, uključivanje osoblja u izradu opštinske strategije, uključivanje osoblja u kreiranje ideja, indikatori za opštinski monitoring, razrada strategije, unutrašnja komunikacija (vještine prezentovanja i radionice, procedura i priprema sastanka, jačanje tima, saradnja sa građanima), osnovne vještine osoblja (upravljanje stresom, upravljanje konfliktom), edukacija odbornika/vijećnika i unutrašnja kontrola i revizija.

Osim pitanja koja se odnose na tematske oblasti obuke, upitnik sadrži tri dodatna pitanja koja se odnose na sadržaj dokumenta *Strategije razvoja lokalne samouprave u BiH*, nabavku literature iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, formalno obrazovanje sa predmetom *Menadžment ljudskih resursa* ili bez njega. Ova pitanja imala su za cilj da istraže lični stav i zainteresovanost službenika prema oblasti upravljanja ljudskim resursima uopšte, kao i njihovu orijentaciju ka praćenju stanja u oblasti ljudskih resursa u opštinama u BiH.

Kako je već navedeno, svaka od jedanaest individualnih studija slučaja (sprovedenih u opštinama: Bijeljina, Bihać, Nevesinje, Foča, Istočno Novo Sarajevo, Petrovo, Doboj Jug, Modriča, Šekovići, Novi Grad Sarajevo i Tešanj) predstavlja cjelovitu studiju, gdje su u svakoj ponaosob činjenice potkrepljivane iz različitih izvora sa konvergirajućim podacima i zaključci izvedeni na bazi tih činjenica (prema: Telis, 1997). Rezultati pojedinačnih studija slučajeva, kao i višestrukih slučajeva, nalaze se u fokusu sumarnog izvještaja (Yin, 2007).

Ovakva raznolikost u izboru uzorka je bila i potrebna i nužna s obzirom na to da je studija slučaja kvalitativno istraživanje, odabrano ciljno da bi se omogućio uvid u različitost praksi u pristupu upravljanja ljudskim resursima s obzirom na problem istraživanja ovog rada prema svim navedenim parametrima kako u velikim gradskim opštinama u oba entiteta tako i u opštinama koje su manje i ruralnog su karaktera. Heterogenost uzorka predstavljala je preduslov kvalitativnog istraživanja.

Pored glavne jedinice analize, primijenjene u istraživanju svih jedanaest individualnih slučajeva, u istraživanju je odabrana i profesionalna mreža (*Mreža Banjalučke regije*, kojoj kao članica ne pripada nijedna opština obuhvaćena istraživanjem kroz individualne studije slučajeva), druga (dodatna) kontekstualna jedinica analize predstavljena jednom od pet međuopštinskih mreža za učenje i podršku/mreža praktičara, a s ciljem da se omogućiti provjera kriterija vanjske valjanosti (opsega u kome se nalazi studije slučaja mogu uopštavati) (prema: Yin, 2007), uz omogućavanje nalaza (zbirne nalaze za sedam opština: Kostajnica, Kotor Varoš, Kozarska Dubica, Novi Grad, Ribnik, Šipovo i Mrkonjić Grad) koji su komplementarni nalazima za jedanaest pojedinačnih studija u dijelu koji se tiče



percepcije pozicije službenika za ljudske resurse od strane drugih zaposlenih u procesima ocjenjivanja i stručnog usavršavanja.

Učestvovanje sa posmatranjem u radu mreže praktičara (službenika za ljudske resurse) Banjalučke regije uz korištenje polustrukturiranog intervjua omogućili su istraživaču dodatni uvid u percipiranje mjesta, uloge i odgovornosti (sedam) službenika za upravljanje ljudskim resursima prema sopstvenoj percepciji, a s obzirom na procese koji imaju andragoški karakter, poput planiranja obrazovnih aktivnosti zaposlenih, procesa ocjenjivanja, motivacije zaposlenih...

Uvažavajući činjenicu da različiti autori naglašavaju izrazitu interdisciplinarnu i eklektičku dimenziju upravljanja ljudskim resursima koja zahtijeva timsku saradnju, interakciju stručnjaka različitih profila i specifičnih znanja (Bahtijarević Šiber, 1999; Vujić, 2005), ostajući u okvirima predmeta istraživanja ovoga rada, pored ostalih nauka čije su spoznaje integrisane u upravljanje ljudskim resursima (makro i mikro ekonomija, organizacija rada, opšta i radna psihologija, sociologija rada, medicina rada, radno i socijalno pravo, demografija i dr., Bahtijarević Šiber, 1999, str. 97), izdvajamo ulogu andragogije kao nauke čije se spoznaje odnose na planiranje i programiranje obrazovnih aktivnosti odraslih (između ostalog i profesionalne pripreme i usavršavanja zaposlenih).

Saznanja andragogije su primjenjiva u situacijama u kojima ovakvi zahtjevi (planiranje i programiranje obrazovnih aktivnosti) stoje pred stručnjacima koji se bave ovim segmentom funkcionisanja organizacija (Kulić & Despotović, 2005).

Specifičnost poslova službenika za ljudske resurse koji se razlikuju od poslova službenika za kadrovska pitanja, personalne poslove i/ili službenika za javne nabavke i ljudske resurse (što čini referentni okvir istraživanja) zasniva se na situacijama u kojima su ovi službenici pred zahtjevom da stručnim savjetom odgovore na značajan dio funkcionisanja opštinskih administrativnih službi, što može pomoći da se odjeljenja/službe za ljudske resurse počnu posmatrati „kao izvor ekspertize koja može pomoći menadžerima u rješavanju problema u vezi sa ljudima, planiranjem za budućnost i poboljšanjem upotrebe poslovnih sposobnosti, umjesto da se promatra kao grupa odgovorna za jačanje birokratskih procedura” (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 34).

Navodimo dva različita izvora koja predstavljaju uporište u kojima se navedene ove specifične aktivnosti. Prvi izvor su pravilnici o unutrašnjoj sistematizaciji radnih mjesta u kojima su ove aktivnosti dio opisa poslova zaposlenih službenika u odjeljenjima (službama); u drugom izvoru ove aktivnosti su navedene kao projekcija i preporuka specifičnih poslova koje službenici za ljudske resurse treba da obavljaju.

1) Primjeri opština koje su uspostavile odsjke za poslove upravljanja ljudskim resursima, gdje su ti odsjeci u odjeljenjima za opštu upravu (primjer Opštine Bijeljina) ili su dio službe za podršku i razvoj uprave (primjer Općine Bihać), pružaju uvid u opise poslova šefova odsjeka, stručnih savjetnika i viših stručnih saradnika (što su nazivi pozicija zaposlenih na upravljanju ljudskim resursima), gdje se uočava da se opisi poslova odnose na:

- pružanje stručne pomoći pri ocjenjivanju službenika, analiziranju ocjenjivanja;
- praćenje unapređivanja i predlaganje modaliteta materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih i efikasnosti rada;
- predlaganje poboljšanja uslova rada zaposlenih (obezbjedenje higijensko-tehničke zaštite);
- učestvovanje u izradi akata kojima se uređuju prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih;
- preporuku obezbjeđivanja potrebnih kadrova (stipendiranje, prekvalifikacije, dokvalifikacije zaposlenih);
- pružanje određenih podataka od značaja za unapređenje organizacije i stručnog osposobljavanja kadrova (uz saglasnost neposrednog rukovodioca) koji se dobijaju anketiranjem zaposlenih;
- praćenje i proučavanje stanja pojava u oblasti ljudskih resursa i predlaganje poboljšanja u oblasti ljudskih resursa i organizacije upravljanja;
- pripremanja programa iz oblasti upravljanja ljudskim resursima i predlaganje metodoloških rješenja;
- pripremanje i sprovođenje procedura za izbor zaposlenika godine.

2) Među primjerima projekata koji se na različit način bave jačanjem kapaciteta segmenata rada opštinskih uprava (OSCE, UNDP, USAID...)³ vrijedi istaći da OSCE afirmiše mjesto i ulogu službenika za ljudske resurse. U *Vodiču za upravljanje ljudskim resursima u opštinama u BiH* (OSCE, 2007) nalaze se preporuke za zadatke i odgovornosti službenika za ljudske resurse u lokalnim samoupravama.

Među preporukama koje su navede u ovom dokumentu, u čijoj su izradi pored službenika OSCE-a učestvovali i praktičari iz jedanaest opština BiH i predstavnici dva saveza opština/općina i gradova (RS i FBiH respektivno), službenik za ljudske resurse bi trebalo da obavlja sljedeće poslove: a) iz domena ocjenjivanja rada:

<sup>3</sup> OSCE – Organization for Security and Co-operation in Europe (Organizacija za sigurnost i saradnju u Evropi); UNDP – United Nation Development Program (Razvojni program Ujedinjenih nacija); USAID – United States Agency for International Development (Agencija za međunarodni razvoj Sjedinjenih Američkih Država).

- pomoć oko pripreme planova rada;
- priprema obavijesti o obavezi ocjene rada;
- priprema obrazaca;
- pomoć pri organizovanju razgovora za ocjenu rada i davanje savjeta akterima o pravilnom obavljanju razgovora;
- učešće u pripremi i sprovođenju analize sistema ocjenjivanja;
- pomoć pri izvršenju odluka, koje slijede iza ocjene rada;
- pružanje obuke rukovodećim službenicima o sistemu ocjenjivanja rada;

i b) iz oblasti profesionalnog obučavanja i usavršavanja uloga službenika za ljudske resurse preporuke su dopunjene sljedećim poslovima:

- koordiniranje i planiranje profesionalnog obučavanja i usavršavanja službi i zaposlenih;
- učešće u pripremi budžeta za profesionalno obučavanje i usavršavanje;
- usmjeravanje i motivisanje/podrška pri obučavanju i usavršavanju;
- uspostavljanje saradnje sa organizacijama koje vrše profesionalno obučavanje i usavršavanje, kao i drugim jedinicama lokalne samouprave;
- kontinuirana saradnja sa rukovodiocima u organima uprave, nadređenim i ostalim službenicima;
- sprovođenje ankete u procesu planiranja profesionalnog obučavanja i usavršavanja;
- pravljenje analiza oko sprovedenog profesionalnog obučavanja i usavršavanja;
- obrada informacija i izvještaja o izvršenom profesionalnom obučavanju i usavršavanju.

## Nalazi istraživanja

Nalazi istraživanja koji ukazuju na potrebu za neophodnošću sticanja andragoških znanja službenika na poslovima upravljanja ljudskim resursima u sprovođenju strateških reformskih procesa u javnoj upravi na opštinskom nivou izdvojeni su iz cjelokupnog istraživanja i organizovani u pet konvergirajućih grupa podataka dobijenih iz intervju a (jedanaest opština – pojedinačnih studija slučaja), učestvovanja sa posmatranjem (kontekstualna jedinica analize – mreža praktičara Banjalučke regije), proučavanja dokumentacije (druge četiri regionalne mreže praktičara u BiH, studije izrađene od strane međunarodnih organizacija) i uvida u dokumente opština, kao i priloge dokumentima međunarodnih organizacija čiji se sadržaj preporučuje opštinama za korištenje.

1. Nalaz koji je zajednički za sve opštine obuhvaćene istraživanjem (gdje su službenici za ljudske resurse iz pojedinačnih opština učestvovali na različitom broju tematskih radionica iz oblasti ljudskih resursa u dužem vremenskom periodu kontinuirano kroz oblike neformalnog obrazovanja) je da nijedan od službenika za ljudske resurse (obuhvaćenih istraživanjem u jedanaest opština u BiH) nije učestvovao u obrazovnim sadržajima sa temama koje se tiču utvrđivanja obrazovnih potreba odraslih, oblicima obrazovanja za odrasle, upravljanja kompetencijama, konceptom organizacije koja uči, povratne informacije, povratne informacije od 360 stepeni.

U sljedećoj tabeli (Tabela 2) su nalazi istraživanja koji predstavljaju pregled formalnog obrazovanja službenika na poslovima upravljanja ljudskim resursima i njihovog učešća u sadržajima kroz neformalno obrazovanje sa temama koje su navedene u ček listi (Tabela 1) prema opštinama respektivno.

**Tabela 2:** Zbirni nalazi istraživanja prema nekim od elemenata profesionalizacije (puno radno vrijeme, formalno obrazovanje, neformalno obrazovanje).

Naziv radnog mjesta	Opština	Puno radno vrijeme (na poziciji službenika za ljudske resurse)	Formalno obrazovanje		Neformalno obrazovanje
			Sa menadž.	Bez menadž.	
Šef Odsjeka za poslove upravljanja ljudskim resursima	Bijeljina	da	-	Visoka stručna sprema	da
Samostalni stručni saradnik za personalne poslove i ljudske resurse	Nevesinje	djelimično	-	Visoka stručna sprema	da
Viši stručni saradnik za upravljanje ljudskim resursima	Bihać	da	-	Visoka stručna sprema	da
Stručni saradnik za upravljanje ljudskim resursima		da	-	Visoka stručna sprema	da

Naziv radnog mjesta	Opština	Puno radno vrijeme (na poziciji službenika za ljudske resurse)	Formalno obrazovanje		Neformalno obrazovanje
			Sa menadž.	Bez menadž.	
Stručni saradnik za ljudske resurse i normativno-pravne poslove	Tešanj	djelimično	-	Visoka stručna sprema	da
Načelnik Odjeljenja za opštu upravu	Petrovo	ne	-	Visoka stručna sprema	ne
Viši stručni saradnik za opšte i personalne poslove, građanska stanja i starateljstvo	Šekovići	ne	-	Viša stručna sprema	ne
Šef Odsjeka za poslove informisanja i prijemne kancelarije	Modriča	ne	-	Visoka stručna sprema	ne
Viši referent – tehnički sekretar	Doboj Jug	ne	-	Srednja upravna škola	ne
Viši stručni saradnik za radne odnose	Istočno Novo Sarajevo	ne	-	Viša upravna škola	ne
Stručni savjetnik za personalne odnose	Novi Grad Sarajevo	ne	-	Visoka stručna sprema	ne
Samostalni stručni saradnik za personalne poslove	Foča	ne	-	Visoka stručna sprema	ne

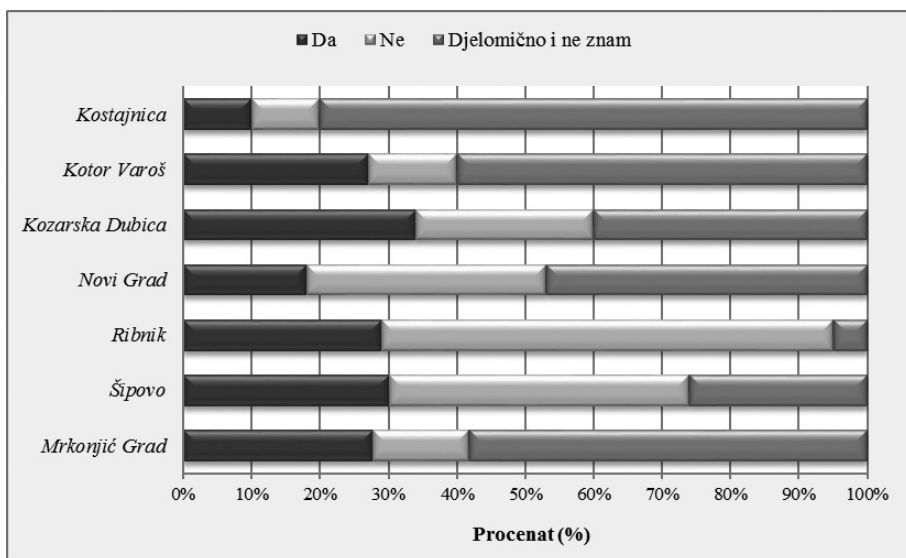
2. Kako je ranije navedeno, prisustvo istraživača sastanku *Mreže opština Banjalučke regije* omogućilo je uvid u samopercepciju službenika iz deset opština (različitih od jedanaest opština obuhvaćenih pojed-

načnim studijama slučaja) u vezi sa pitanjima koja su se odnosila na proces unutrašnje organizacije i sistematizacije radnih mjesta i proces ocjenjivanja.

Za potrebe ovog istraživanja izvršen je odabir podataka koji su mogli pružiti osnovu za dalju obradu za sedam opština. Iz uvodnih podataka o broju anketiranih, zaključuje se da je to broj od 50 posto do 70 posto zaposlenih (službenika i administrativnih radnika).

Obrada podataka za dodatnih sedam opština (Kostajnica, Kotor Varoš, Kozarska Dubica, Novi Grad, Ribnik, Šipovo, Mrkonjić Grad) poslužila je kao dodatna (kontekstualna) jedinica analize.

U nalazima navodimo odgovor na jedno od karakterističnih pitanja u vezi sa savjetodavnom ulogom službenika za upravljanje ljudskim resursima, koja u sebi implicira upravo specifičnu razliku između opisa poslova službenika za ljudske resurse i poslova koji su isključivo u vezi sa personalnim (kadrovskim) poslovima.



**Grafikon 1:** Strukturalni grafikon odgovora na pitanje: *da li službenik za upravljanje ljudskim resursima ima savjetodavnu ulogu u procesu ocjenjivanja službenika*, Regija Banja Luka.

Odnos informacija iz Grafikona potvrđuje da značajan broj zaposlenika ne prepoznaje savjetodavnu ulogu službenika za ljudske resurse u procesu ocjenjivanja. Kako se ovo istraživanje služi studijom

slučaja kao istraživačkom strategijom, navedeni podaci u Grafikonu imaju svrhu potkrepljivanja kvalitativnih zapažanja i zaključaka koji se čitaju iz odnosa između samih odgovora na pitanja, prije nego su osnova za statistička uopštavanja.

Ovi nalazi predstavljaju identifikovane ključne probleme u vezi sa položajem i percepcijom uloge i odgovornosti službenika za ljudske resurse u opštinama koje su organizovane u mreže praktičara (gdje je na Grafikonu 1 predstavljen dio kompleksnog sagledavanja savjetodavne uloge službenika za upravljanje ljudskim resursima), koje predstavljaju dodatnu (kontekstualnu) jedinicu analize (*Mreža Banjalučke regije*) sa svrhom provjere spoljne valjanosti nalaza za studiju sa jedanaest pojedinačnih studija slučaja i odnose se pored a) konteksta ocjenjivanja i b) podrške načelnika opštine i saveza opština/općina i gradova važnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima i na c) službenike za ljudske resurse, gdje se naglašava nedovoljna obuka iz specifičnih tema iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, preopterećenost službenika drugim zadacima (zadaci iz oblasti ljudskih resursa uglavnom pridodati osobama već raspoređenima na druge poslove), neuključenost u sve oblasti upravljanja ljudskim resursima (proces zapošljavanja, proces ocjenjivanja službenika, definisanje unutrašnje organizacije i sistematizacije, identifikacija potreba za obukom i stručnim usavršavanjem, interna komunikacija).

Uočava se da se *službenici za ljudske resurse u mrežama za međuopštinsko učenje i podršku* na sastancima koje su održali u periodu 2009–2010. (počevši od 2007. u istočnoj Hercegovini) na osnovu uvida u zapisnike mreža i intervju sa koordinatorima pet mreža *nisu bavili* (niti su imali asistenciju međunarodnih organizacija) mapiranjem područja u obavljanju posla za koje su potrebni neki od dodatnih oblika i sadržaja obrazovnih aktivnosti sa jasnom identifikacijom korespondirajućih tematskih oblasti iz andragogije.

3. U *Izveštaju o analizi potreba za obukom jedinica lokalne samouprave* (UNDP, 2009), urađenom uz podršku UNDP-a kroz projekat *Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave, 2009. godine* predstavljeni su rezultati sveobuhvatne analize koja je bila usmjerena na četiri nivoa: 1. nivo javne uprave – strateška opredjeljenja u oblasti lokalne samouprave zasnovana na prioritetima države, odnosno entiteta; 2. organizacijski nivo – utvrđivanje efikasnosti jedinice lokalne samouprave; 3. nivo grupe službenika – identifikacija znanja, vještina i sposobnosti neophodnih za konkretnu grupu zaposlenih u lokalnoj upravi kako

bi njihovi zadaci bili u korespondenciji sa očekivanim rezultatima; 4. individualni nivo – utvrđivanje znanja, vještina i sposobnosti pojedinih službenika kako bi obavljali kvalitetno poslove za koje su zaduženi.

Uzorak istraživanja je predstavljen sa 40 jedinica lokalne samouprave (opština) odabranih na osnovu geografskog položaja, pripadnosti entitetu/kantonu i broju stanovnika/veličini organa uprave.

Oblasti koje su bile predmet analize čine zajednički sadržaj za sve opštine i obuhvataju deset oblasti gdje je upravljanje ljudskim resursima jedna od njih.

Kada je riječ o odnosu službenika prema obuci, istraživanje ukazuje da veoma mali broj opština posjeduje planove razvoja i obuke svog osoblja, pa i u slučajevima gdje se oni redovno izrađuju zaposleni (u najvećoj mjeri) ne znaju za njihovo postojanje. Nalazi istraživanja ukazuju da su rijetke opštine koje na sistematičan način pristupaju primjeni planova za obuku i razvoj osoblja.

Generalno zapažanje je da većina zaposlenih nije zadovoljna mogućnostima za obuku, a kao najčešći razlozi nezadovoljstva navode se: pristup obuci (nedostatak praktične obuke na radnom mjestu s ciljem kvalitetnijeg obavljanja posla), vrsta obuke koja se nudi (uslovljena ponudom umjesto potražnjom), kvalitet obuke (prepreke: troškovi obuke, nedostatak praktične obuke, nepostojanje mehanizma za utvrđivanje potreba za obukom, manjak kvalitetnih programa obuke, nedostatak informacija o obuci, manjak vremena za učestvovanje u obuci, nedovoljna motivacija zaposlenih, neadekvatan oblik izvođenja obuke, nepostojanje kvalitetnih izvođača obuke i drugo).

Nalaze istraživanja UNDP-a u oblasti ljudskih resursa koji obuhvataju nedovoljna znanja u oblastima koja se odnose na analizu potreba za obukom, planiranje obrazovnih potreba, procese ocjenjivanja rada – procese za koje su neophodna andragoška znanja – razdvajamo na sljedeće prioritetne podoblasti: izrada i sprovođenje godišnjeg plana za obuku (39,2 posto ispitanika u RS; 21 posto u FBiH), analiza potreba za obukom (37,7 posto u RS; 22 posto u FBiH) i kao treća važna komponenta ocjenjivanje rada (27,2 posto u RS).

Ukazuje se na porast saznanja i svijesti zaposlenih da je upravljanje učinkom/proces procjene rada središnji proces upravljanja



ljudskim resursima. Zanimljiv prikaz viđenja ovih potreba daje se od strane rukovodilaca i službenika (u RS), odnosno državnih službenika i namještenika (u FBiH). I jedni i drugi izražavaju stav o *nedovoljnom znanju o izradi i sprovođenju godišnjeg plana za obuku* (rukovodioci – 22 posto; službenici – 41 posto ispitanika u RS; odnosno u FBiH službenici – 23 posto; namještenicima ovo pitanje nije bilo među tri prioriteta) i *nedovoljnom znanju o analizi potreba za obukom* (rukovodioci – 19 posto; službenici – 40 posto u RS i službenici – 24 posto; namještenici – 20 posto u FBiH).

Prioriteti rukovodilaca se razlikuju od onih koje su identifikovali službenici. Kod rukovodilaca je fokus interesa na izradi organizacijskih politika i procedura, strateških planova, godišnjih, polugodišnjih i mjesečnih planova rada, dok su to za službenike strateški planovi, motivacija zaposlenih i izrada godišnjih, polugodišnjih i mjesečnih planova rada (UNDP, 2009).

4. Dodatno, detaljnim uvidom u jedanaest oblasti navedenih u dokumentu *Akcioni plan 1 uz Strategiju reforme javne uprave u BiH* (preuzeto sa: <http://parco.gov.ba/latn/?page=43>):

- opšti pristup modernim politikama upravljanja ljudskim potencijalima;
- organizaciono uređenje;
- upravljanje informacijama;
- planiranje ljudskih potencijala;
- regrutovanje i odabir;
- upravljanje učinkom;
- obuka i razvoj;
- plate;
- disciplina;
- podrška osoblju;
- upravljanje različitostima;

za četiri od navedenih oblasti koje uključuju planiranje i održavanje obuke, utvrđivanje obrazovnih potreba, planiranje i edukaciju zaposlenih, povezivanje procesa procjene rada sa motivacijom za razvoj zaposlenih, razvoj trenerskog kadra koji će kontinuirano održavati potrebnu obuku za menadžment na svim nivoima vlasti (državni, entitetski, kantonalni, opštinski) kao i ciklus upravljanja učinkom, može se utvrditi neophodnost spoznaja koje dolaze iz andragogije.

5. Fokusirajući se na znanja i vještine potrebne rukovodnom kadru koji ocjenjuje rad (i ponašanje) zaposlenih u prilogima dokumentu *Vodič za upravljanje ljudskim resursima u opštinama u BiH*, u poglavlju tri, nalazi se preporučeni format sa pitanjima za analizu sprovedene ocjene rada zaposlenih namjenjen menadžerima (ocjenjivačima) (OSCE, 2007).

U pitanju koje se odnosi na kompetencije dobrog ocjenjivača, rukovodiocima se nudi da procijene svoje menadžerske, profesionalne, psihološke i pedagoške kompetencije radi njihovog daljeg usavršavanja. Uočava se izostanak elaboracije o tome šta se podrazumijeva pod pedagoškim kompetencijama koje bi trebalo da imaju ocjenjivači.

Time se još više naglašava važnost zapažanja datih u odnosu na oblasti iz dokumenta *Akcionog plana 1 uz Strategiju reforme javne uprave u BiH*, za koje su, da bi se ispunili ciljevi ovog plana, neophodna saznanja andragogije, primjerena da budu preispitana i primijenjena i na upravljanje ljudskim resursima na opštinskom nivou.

## Zaključak

Analitičkim uopštavanjem/konkurentskim objašnjenima došli smo do konvergenije nalaza koji potvrđuju dio hipoteza istraživanja: službenici za ljudske resurse koji posjeduju odgovarajući korpus znanja i vještina iz domena upravljanja ljudskim resursima (stečenih praksom, formalnim profesionalnim obrazovanjem i/ili kroz neformalno obrazovanje) spremni su da odgovore novim zahtjevima sadržanim u distinkciji između upravljanja ljudskim resursima i vođenja kadrovskih (personalnih) poslova s fokusom na učešće u mehanizmima ocjenjivanja, profesionalnog obučavanja i usavršavanja i komunikacije.

Drugim riječima, osnaživanje funkcije upravljanja ljudskim resursima s obzirom na mjesto i ulogu službenika/službe za ljudske resurse s ciljem da odgovori na nove zahtjeve svih zaposlenih u administrativnim opštinskim službama zahtijeva između ostalih i specifična znanja – u identifikovanim procesima – andragoška.

Spoznaje iz andragogije sa pridruženim znanjem iz drugih nauka i oblasti (radnog prava, medicine rada, psihologije, sociologije) čine neophodan segment sistematizovanih znanja iz relevantnih naučnih oblasti u menadžmentu ljudskih resursa (Bahtijarević Šiber, 1999) i integrisane su u upravljanje ljudskim resursima (planiranje i programiranje obrazovnih aktivnosti odraslih – profesionalne pripreme i usavršavanja zaposlenih) .

S obzirom na to da opštinski službenici sa opisom poslova i radnih zadataka iz domena personalnih i/ili kadrovskih funkcija u obavljanju posla primjenjuju (najčešće) znanja iz oblasti radnog prava (u najvećem broju slučajeva su i sami pravnici ili diplomirani pravnici), a da poslovi službenika za ljudske resurse uključuju dodatne zahtjeve u smislu novih (proširenih) radnih zadataka, neophodno je postaviti pitanje područja znanja koja će omogućiti osnovu za kvalitetno ispunjavanje ovih radnih i dodatnih (radnih) zadataka i opisa poslova. Iz filozofije upravljanja (menadžmenta) ljudskim resursima, prema kojoj se razvoj zaposlenih smatra centralnim područjem upravljanja ljudskim resursima, proizilazi zaključak da bi služba (odjeljenje, odsjek) za ljudske resurse trebalo da podrži cjeloživotno učenje, ciljno pokretati programe daljeg obrazovanja, stvarati atmosferu kontinuiranog učenja u organizacijama u kojima funkcioniše (Rahimić, 2010).

Izdvajamo samo nekoliko od mnoštva konkretnih primjera koji potvrđuju nalaz da zaposleni na poslovima službenika za ljudske resurse treba da imaju znanja iz oblasti obrazovanja i učenja odraslih (andragogije), a to su situacije kada je pripravnici potrebna orijentacija na poslu, kada starijim zaposlenicima treba omogućiti uključivanje u proces edukacije ili prihvatanja rotacije posla prilagođenog njihovim trenutnim kompetencijama ili u situacijama obogaćivanja zadataka.

Ostaje otvoreno pitanje koja dodatna specifična znanja (pored onih stečenih formalnim obrazovanjem, bez menadžmenta ljudskih resursa kao dijela programa na fakultetu) treba da ima kadar (službenik za ljudske resurse) koji treba pružiti obuku ocjenjivačima u odnosu na čitav opseg pitanja relevantnih za proces ocjenjivanja. U opisima poslova službenika za ljudske resurse navodi se da su to između ostalog njegovi zadaci (npr., pruža stručnu pomoć pri ocjenjivanju službenika i analizira ocjenjivanje službenika; priprema programe iz oblasti ljudskih resursa i radnih odnosa i predlaže metodološka rješenja) za čije obavljanje smatramo da je neophodno uočavanje razlika između pretpostavki i obilježja koje karakterišu pedagoški i andragoški pristup učenju. Odraslima je iskustvo osnovni izvor učenja, a važnost povezanosti procesa učenja utemeljenog na stvarnim obrazovnim potrebama u kontekstu radnih zadataka i neposredna primjena stečenih znanja kao odgovor na zahtjeve iz radne okoline utiče na uspjeh ovog procesa kod zaposlenih (prema: Kulić i Despotović, 2005).

Profesionalno obrazovanje (profesionalno pripremanje i usavršavanje) zaposlenih pominje se/planirano je u različitim dokumentima opština (pravilnici, odluke, rješenja), ali se ne nailazi na definisane neophodne kompetencije službenika na poslovima upravljanja ljudskim resursima, koje su nezaobilazan pojam kada se govori o procesu profesionalizacije i sticanja statusa profesije za jedno zanimanje jer je „profesionalna kompetencija osnov profesije” (Ovesni, 2007a,

str. 323). Nezaobilazno je i pitanje osvježavanja i usavršavanja znanja službenika za ljudske resurse (prema: Kulić i Despotović, 2005).

U radu u kojem se bavi profesionalnim kompetencijama andragoga, polazeći od shvatanja profesije prema Freidsonu (profesija kao poziv zahtijeva specijalizovano znanje, intenzivnu pripremu, stavove organizacije o visini standarda postignuća i realizacije kao i o kontinuiranom usavršavanju svojih članova), Ovesni profesionalnu kompetenciju određuje „kao konceptualno i kontekstualno specifikovan, racionalno konstruisan skup znanja i sposobnosti stečenih dugotrajnom pripremom na univerzitetu (ili nekoj drugoj visokoškolskoj instituciji)” (Ovesni, 2009, str. 323).

Projekti različitih organizacija međunarodnih i/ili domaćih, kao i sadržaj edukativnih aktivnosti organizovanih od strane opština u kojima su učestvovali službenici za ljudske resurse, imali su raznolik i nesistematičan pristup osnaživanju funkcije upravljanja ljudskim resursima. Kada je izostajao pristup upravljanju ljudskim resursima koji bi obuhvatao promišljanje cjelokupnog aspekta praćenja radne aktivnosti, razvoja potencijala zaposlenih, sistema motivisanja zaposlenih, izostajalo je i uvođenje predviđenih promjena koje ukazuje na nespremnost i/ili ograničene spoznaje u samim administrativnim jedinicama lokalne samouprave o važnosti organizacionog učenja iz ovih procesa.

Ova izjava ima potvrdu u percepciji pozicije službenika za ljudske resurse (koji po zvaničnom nazivu svojih pozicija obavljaju druge poslove, a zaduženi su i za ljudske resurse) od strane rukovodilaca odjeljenja, službi, odsjeka, i ne ukazuje da je aktivnost koju obavljaju ovi službenici poseban, prepoznatljiv i neophodan dio radnih aktivnosti.

Nedostatak programa koji bi uključivali ove i njima srodne sadržaje na bosanskohercegovačkom tržištu obrazovnih ponuda, zatim i prilično jednoličan pristup različitih donatorskih organizacija sa manje-više istom ponudom svim ciljanim grupama kada je u pitanju razvoj zaposlenih, kao i stručno usavršavanje službenika za upravljanje ljudskim resursima, ostavljaju na margini osnaživanje funkcije upravljanja ljudskim resursima.

U ovom smislu preporuke službenika za ljudske resurse o kontinuiranim obrazovnim aktivnostima mogu da posluže kao smjernica za organizacije koje se bave obrazovanjem odraslih, ali i saveze opština/općina i gradova koji su takođe identifikovani kao potencijalni inicijatori i nosioci ovih aktivnosti.

O potrebi da se promisli pristup korpusu (teorijskih) znanja koja bi „bilo poželjno i/ili utvrđeno” da posjeduju službenici za ljudske resurse, vrijedi razmišljati kao o procesu u kome bi učestvovali ključni akteri zainteresovani za učešće u obrazovnim aktivnostima i kompetentni akteri koji bi mogli da realizuju ovakve programe fokusirane na obrazovanje i učenje odraslih.

Ovi primjeri otvaraju prostor za istraživanje rješenja koja najbolje odgovaraju samim opštinskim upravama i korespondiraju sa opcijama da se odjeljenja za ljudske resurse mogu „razviti u visoko profesionalnu, efikasnu i troškovno povoljnu servisnu i uslužnu funkciju sa fokusom na administrativne procese upravljanja ljudskim resursima ili će se pozicionirati kao kreativna funkcija, koja doprinosi stvaranju vrijednosti u preduzeću” (Rahimić, 2010, str. 41).

U opštinama koje su uspostavile odjeljenja (službe/odsjeke za poslove upravljanja ljudskim resursima), nalazi istraživanja mogu dati smjernice za osnaživanje osnovnih elemenata profesionalizacije, koji mogu biti vodič u kom pravcu se dalje može jačati ova funkcija radi dalje profesionalizacije upravljanja ljudskim resursima. Upravo u slučajevima gdje pozicioniranje procesa upravljanja ljudskim resursima dozvoljava da se uoče elementi profesionalizacije u obavljanju posla službenika na ovim pozicijama, može se podsticati razgovor o ulaganjima u dalje kontinuirano obrazovanje zaposlenih u vidu specijalističkih studija, koje će im omogućiti neophodnu sumu znanja – temeljnu karakteristiku u određenju pojma profesije.

## Reference

- ALIBABIĆ, Š. (2002). *Teorija organizacije obrazovanja odraslih*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakultet, Univerzitet u Beogradu.
- ALIBABIĆ, Š. I OVESNI, K. (2007). Andragozi – menadžeri znanjem. U Klapan, A. i Matijević, M. (ur.) *Zbornik radova sa treće međunarodne konferencije: Obrazovanje odraslih za ekonomiju znanja*, Šibenik (9–16). Zagreb: Hrvatsko andragoško društvo
- ALIBABIĆ, Š. (2010). Obrazovanje i učenje odraslih – jezgro menadžmenta promene, *Obrazovanje odraslih – ključ za XXI stoljeće. Časopis za obrazovanje odraslih i kulturu*, 10(1).
- URED KOORDINATORA ZA REFORMU JAVNE UPRAVE U BiH. (2006). *Akcionni plan 1 uz Strategiju reforme javne uprave u BiH*. Preuzeto sa: <http://parco.gov.ba/latn/?page=43> (decembar, 2013).
- BAHTIJAREVIĆ ŠIBER, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- DESPOTOVIĆ, M. (2000). *Igra potreba – andragoške varijacije*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu i Andragoško društvo Srbije.
- FREIDSON, E. (2004). *Professionalism reborn – Theory, Prophecy and Policy*. UK: Polity press.
- GUTOŠIĆ, H. I DRAŠKOVIĆ, S. (2009). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Fakultet za javnu upravu Sarajevo.
- KULIĆ, R. I DESPOTOVIĆ, M. (2005). *Uvod u andragogiju*. Zenica: Dom štampe.

- OSCE (2007). *Vodič za upravljanje ljudskim resursima u opštinama u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Misija OEBS Bosna i Hercegovina.
- OSCE (2009). *Lokalno je primarno „Jačanje uloge građana – Izgradnja lokalnih zajednica”*. Sarajevo: Misija OSCE Bosna i Hercegovina.
- OVESNI, K. (2001). *Obrazovanje andragoških kadrova (evropska iskustva)*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
- OVESNI, K. (2007a). Profesionalne kompetencije andragoga. U Alibabić, Š. i Pejatović, A. (Ur.). *Zbornik radova sa međunarodne konferencije: Andragogija na početku trećeg milenijuma* (str. 323–334). Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu i Društvo za obrazovanje odraslih.
- OVESNI, K. (2007b). Andragoško znanje – stožer profesionalizacije područja obrazovanja odraslih. *Andragoške studije*, 14(1), 5–22.
- OVESNI, K. (2009). *Andragoški kadrovi – Profesija i profesionalizacija*. Monografija – doktorska disertacija, Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju, Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- RAHIMIĆ, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- SCHEIN, E. H. (2008). *Promjena uloge rukovoditelja za ljudske potencijale*. Bled: IEDC – Poslovna škola.
- URED KOORDINATORA ZA REFORMU JAVNE UPRAVE. (2005). *Sistemske pregled javne uprave u Bosni i Hercegovini*. Preuzeto sa: <http://parco.gov.ba/cyrl/?page=125> (decembar, 2013).
- URED KOORDINATORA ZA REFORMU JAVNE UPRAVE U BiH. (2006). *Strategija reforme javne uprave u BiH*. Preuzeto sa: <http://www.parco.gov.ba/latn/?page=110> (decembar, 2013).
- SWANSON, R. A. & HOLTON, E. F. III (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- UNDP (2009). *Izveštaj o analizi potreba za obukom jedinica lokalne samouprave, pripremio projekat Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave*. Preuzeto sa: <http://www.undp.ba/upload/publications/TNA%20IZVJESTAJ%20FBiH%20Latinica.pdf>, (decembar, 2013).
- WAGNER, M. (2008). *Upravljanje ljudskim resursima u BiH opštinama/općinama – Iskustva projekta razvoja opštinalopćina – MDP, MDP – Projekat razvoja opštinalopćina u BiH*. Preuzeto sa: <http://www.mdp.ba>, (decembar, 2013).
- YIN, R. K. (2007). *Studija slučaja – dizajn i metode*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.

Slavica Drašković<sup>4</sup>

Izbor Plus training and consulting organisation – Sarajevo, Bosnia and Herzegovina

## Human Resource Management Employees – Mapping the Areas of Activity in Which Knowledge of Andragogy is Needed<sup>5</sup>

**Abstract:** The research, part of the results of which are presented in this paper, focuses on the problem of the professionalisation of human resource management with respect to the position and role of human resources staff and departments in local government units. The processes of assessing employee performance, monitoring the impact of assessment on employee motivation, internal and external communications and the planning and evaluation of educational activities are precisely those differences which distinguish human resources management activities from the domain of activities relating solely to staff/personnel matters. The research conducted in eleven municipalities in Bosnia and Herzegovina confirmed that in the cases where elements of professionalisation were observed there were arguments in favour of considering investment in the further continuing education of employees in positions of human resource management through informal forms of education and/or specialised studies which would provide them with the necessary knowledge – a fundamental characteristic in determining the concept of the profession.

**Key words:** professionalisation, human resources employees, employee education.

---

<sup>4</sup> Slavica Drašković, MA is a director of program development in the training and consulting organisation *Izbor Plus*, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina.

<sup>5</sup> The paper is part of the unpublished Master thesis of Slavica Drašković titled “Professionalisation of human resources management in local government units” (*Profesionalizacija upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave*), Faculty of Philosophy, University of Belgrade, defended 24<sup>th</sup> October 2012.

