

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
Факултет политичких наука
Наставно-научном Већу

Наставно-научно веће Факултета политичких наука Универзитета у Београду, на предлог Политиколошког одељења, на седници одржаној 27. фебруара 2018. године формирало је Комисију за преглед и оцену докторске дисертације „Управљање људским ресурсима у државној управи Републике Србије: анализа система кадровских јединица“, кандидата мр Ивице Лазовића, у саставу проф. др Добросав Миловановић, редовни професор Правног факултета Универзитета у Београду, проф. др Дејан Миленковић, ванредни професор Факултета политичких наука Универзитета у Београду и проф. др Милан Јовановић, редовни професор Факултета политичких наука Универзитета у Београду, ментор. Комисија је прегледала докторску дисертацију и подноси

ИЗВЕШТАЈ

О УРАЂЕНОЈ ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ

I

Основни подаци о кандидату и дисертацији

1. Основни подаци о кандидату: Кандидат мр Ивица Лазовић је рођен 28. јануара 1975. године у Краљеву. Након завршене основне и средње школе у родном граду, уписао је 1994. године Филозофски факултет Универзитета у Приштини, на којем је дипломирао 1998. године на групи за социологију. Након завршених основних студија уписао је 1999. године последипломске студије на Факултету политичких наука Универзитета у Београду на смеру: Управа и управљање, научна област: Политички системи, на коме је магистрирао 2006. године, стекавши научно звање магистар политичких наука са темом „Управљање у савременој организацији Српске православне цркве“. Завршио је и интердисциплинарни последипломски курс на Филозофском факултету Универзитета у Београду: Глобализација мит или стварност, у трајању три месеца 2004. године и једногодишње последипломске студије Алтернативне академске образовне мреже, 2001/2002. године, на смеру: Политичка теорија и пракса демократије и одбранио завршни рад. Такође је завршио мастер студије на Правном факултету Универзитета „Џон Незбит“ у Београду стекавши звање мастер правника 2017. године.

Завршио је више међународних специјалистичких усавршавања од којих су најзначајнији у организацији Шведског института за државну управу (SIPU International) и Владе Републике Србије „Развој модерног управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије“, кроз трогодишњи програм (2004-2006.) и више студијских боравака у Шведској и „Тренинг тренера из области управљања и развоја људских ресурса“, SIPU International у Стокхолму. Успешно је завршио и специјалистички једногодишњи курс „Вештине руковођења“ престижне француске Националне школе за администрацију

„ENA-École nationale d'administration“ 2007. године. Завршио је тромесечни специјалистички курс „Савремена антикорупцијска методологија“ у организацији Центра за менаџмент из Београда, а уз подршку шведског фонда „SIDA“ 2005. године одбравивши завршни рад код др Александра Фатића. Завршио је и тренинг програм од четири модула на тему „Управљање квалитетом у јавном сектору“ у организацији програма SIGMA, OECD и Владе РС 2016.године. Учесник је и бројних других стручних семинара, обука, радионица, конференција од којих издвајамо „Писање предлога за практичну политику“ Канцеларије за придруживање Европској унији, Београдске отворене школе и Фондације Фридрих Еберт (2005), затим „Обука за аналитичара радних места“ у Централном тиму у оквиру пројекта Реформа система плата у организацији Европске агенције за реконструкцију и консултантских кућа ХЕЛМ и Еуроекна (2006). Похађао је интернационални семинар у организацији Monash University из Аустралије (Мелбурна) и Економског факултета Универзитета у Београду (2008.године) на тему: „Примена управљања људским ресурсима ради побољшања пословне ефикасности“. Похађао је специјализовани семинар Међународне организације рада (ILO) о решавању колективних радних спорова (2015).

Кандидат је од 2003. године професионални државни службеник у државној управи Републике Србије. Каријеру је започео као приправник у Министарству за државну управу и локалну самоуправу на радним местима за планирање и праћење управљања људским ресурсима од 2003. до 2006.године. Затим је од 2006. до 2007.године ангажован у Служби за управљање кадровима Владе РС на месту стручног сарадника и саветника за стандардизацију описа радних места. У Министарству за Косово и Метохију радио је од 2006. до 2012. године као начелник и виши саветник Одељења за кадровске и опште правне послове, а потом у Канцеларији за Косово и Метохију као руководилац Групе за људске ресурсе од 2012. до 2015.године. Сада је запослен у Републичкој агенцији за мирно решавање радних спорова, на радном месту заменика директора на које је изабран на јавном конкурс у складу са Законом о државним службеницима 2015.године.

Ивица Лазовић је предавач Службе за управљање кадровима Владе Републике Србије од 2006.године за четири обуке: Управљање људским ресурсима, Увођење у посао, Планови интегритета као механизам борбе против корупције и Руковођење у државној управи.

Био је предлагач и координатор пројекта „Увођење система управљања квалитетом у процедуре рада Канцеларије за Косово и Метохију“ који је реализован 2014.године са Институтом за истраживања и пројектовања у привреди Машинског факултета Универзитета у Београду уз финансијску подршку шведског ПРОФИД фонда.

Кандидат је учествовао у више научно-истраживачких пројеката од којих издвајамо „Истраживање друштва југоисточне Европе: промена друштвене структуре и вредности грађана на подзорку политичке и економске елите“, Одељења за социологију Филозофског факултета Универзитета у Београду (2004.године), којим је координирао проф. др Владимир Вулетић. Такође је учествовао на пројекту Центра за социолошка истраживања Филозофског факултета Универзитета у Нишу и Министарства за науку и технологију: „Стратегије деловања синдиката у земљама централне и источне Европе и Србије у процесу транзиције, Синдикати у Југоисточној Европи – Синдикална делатност у Србији“, као Координатор пројекта за централну Србију

(2003.године). Резултати истраживања су публиковани у зборнику Синдикати Србије у транзицији, Филозофски факултет у Нишу (2003. године).

Кандидат је објавио више научних радова и чланака, од којих издвајамо следеће:

- Ivica Lazović, „Pravo na mirno rešavanje radnih sporova i njegovo ostvarivanje u normativnom okviru Republike Srbije“, *Pravni život*, Kopaonička škola prirodnog prava, br. 11, 2017.godina, Tom 3, str. 343-354, ISSN 0350-0500, COBISS.SR-ID 517630396, (M51);
- Ivica Lazović, „Privatization And Growth Of Grey Economy As Followers Of Transition“, Међународни научни skup „Dani Arčibalda Rajsa“, Kriminalističko-policijska akademija u Beogradu, *Tematski zbornik*, Vol.3, 2017. str. 87-101, ISBN 978-86-7020-190-3, COBISS.SR-ID 249247756 (M31);
- Ивица Лазовић, Миле Радивојевић, „Стање у области мирног решавања радних спорова у Републици Србији и осврт на рад Републичке агенције за мирно решавање радних спорова“, *Радно и социјално право-часопис за теорију и праксу радног и социјалног права*, Београд, 2017, свеска 2/2016, стр. 63-80, ISSN 1450-5800, UDC 394, 2-364 (M 53);
- Ivica Lazović, Mile Radivojević, „Improvement of Operations of the Republic Agency For Peaceful Settlement of Labour Disputes Through the Use of the New Information Technologies“ 9. Међународна научна конференција „Социјални актери пред изазовима информатичких технологија у трагању за новом визијом социјалног мира“, *Зборник радова*, Београд, 2017, стр.119-128, ISBN 978-86-86707-66-6, COBISS.SR-ID 236423948 (M 14);
- Ivica Lazović, „Peaceful Settlement of Labor Disputes in the Republic of Serbia as a Contribution to the Legal Environment of Business“, 21st International Scientific Conference on Economic and Social Development - Belgrade, Serbia, 18-19 May 2017. *Book of Proceedings*, str. 21-28, ISSN 1849-7535;
- Ивица Лазовић, Драган Луковић, „Управљање људским ресурсима у државној управи и локалној самоуправи“, *Информатор ванпривреде*, бр.14, 2005. године, Образовни информатор, Београд, стр. 44-48, YU ISSN 1451-3927, COBISS.SR-ID 97063692;
- Ивица Лазовић, „Процес управљања у Српској православној цркви - The menagement in the Serbian orthodox church“, *Црквене студије*, годишњак Центра за црквене студије, Ниш 2004. године, број 1-2004, стр. 289-309, УДК 27 (497,11)-9, ISSN 1820-2446, COBISS.SR-ID 115723532 (M24),
- Ивица Лазовић, „Перспективе мирног решавања радних спорова у Републици Србији“, прихваћен за објављивање у 2018.години у *Мегатренд ревији* (M51),
- Ивица Лазовић, „У сусрет изменама и допунама Закона о мирном решавању радних спорова“, рад прихваћен за објављивање у свесци 2 часописа *Радно и социјално право - за теорију и праксу радног и социјалног права* за 20017/18. годину, (M 53).

Ивица Лазовић је учествовао на више научних скупова и конференција, где је имао самостална излагања. У 2016. години је учествовао на XIX редовном годишњем саветовању Удружења за радно право и социјално осигурање Србије и излагао је рад „*Стање у области мирног решавања радних спорова у Републици Србији*“, као и у септембру 2017. године на XX редовном годишњем саветовању Удружења за радно право и социјално осигурање Србије на коме је излагао рад „*У сусрет изменама и допунама Закона о мирном решавању радних спорова*“. Учествовао је на Међународном научном скупу „Дани Арчибалда Рајса“, у новембру 2017. године на Криминалистичко-полицијској академији у Београду на коме је излагао рад „*Privatization And Growth Of Grey Economy As Followers Of Transition*“, затим на 9. Међународној научној конференцији у Београду „Социјални актери пред изазовима информатичких технологија у трагању за новом визијом социјалног мира“ на којој је излагао рад „*Improvement of Operations of the Republic Agency For Peaceful Settlement of Labour Disputes Through the Use of the New Information Technologies*“, као и на 21. Међународној научној конференцији о економском и друштвеном развоју, на којој је излагао рад „*Peaceful Settlement of Labor Disputes in the Republic of Serbia as a Contribution to the Legal Environment of Business*“.

Активан је у професионалним удружењима: Удружењу за радно право и социјално осигурање, Удружењу правника Србије и Регионалној заједници практичара за управљање људским ресурсима.

2. Основни подаци о дисертацији. Одлуком Универзитета у Београду - Већа научних области правно-економских наука од 25. фебруара 2014. године, одобрена је израда дисертације „Управљање људским ресурсима у државној управи Републике Србије: анализа система кадровских јединица“ кандидата мр Ивице Лазовића. Кандидат је тему докторске дисертације први пут пријавио 2007. године под називом: „Управљање људским ресурсима у државној управи Републике Србије: анализа процеса“ и Веће научних области правно - економских наука Универзитета у Београду је одлуком од 13.06.2007. године дало сагласност на предлог теме докторске дисертације. Међутим, због сплета различитих околности, кандидат није окончао цео процес који претходи одбрани и саму одбрану рада, те је било неопходно да поново изврши пријаву докторске дисертације и да настави истраживање на наведеној тему.

Дисертација је у погледу форме и садржаја урађена у складу са правилима Универзитета у Београду о обликовању докторских радова из 2011. године и Факултета политичких наука, А4 формата, фонт Times New Roman 12, проред 1.5, маргине 30 мм. Обим дисертације је укупно 330 страна: са страницама резимеа, подацима о комисији, 18 страница релевантних извора, табелама и биографијом кандидата. Увидом у евиденцију Факултета политичких наука и Универзитетске библиотеке „Светозар Марковић“ утврђено је да до сада није брањена докторска дисертација под тим насловом. Дисертација је сходно Правилнику о академској честитости ФПН и Одлуци Наставно-научног већа ФПН од 18.06.2014. године прошла проверу плагијата у програму ЕФОРУС (EPHORUS). Анализа путем програма „Ephorus“ потврдила је да је докторска дисертација аутентично дело. Комисија сматра да докторска дисертација представља заокружену логичку целину у научном, стручном и методолошком смислу.

II Предмет и циљ дисертације

Предмет докторске дисертације мр Ивице Лазовића „Управљање људским ресурсима у државној управи Републике Србије: анализа система кадровских јединица“, је примена савременог концепта управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије, кроз испитивање функција и дисфункција система кадровских јединица који егзистира у политичко-управној пракси јавне администрације и политичком систему нашег друштва. Савремени политички систем Србије има потребу за критичким преиспитивањем целокупног склопа институционално-правно-политичке надградње, а самим тим и управљања људским ресурсима и улоге кадровских јединица, што захтева асистенцију науке кроз критичку научну анализу.

У овом раду кандидат се бави улогом кадровских јединица у општем процесу реформи јавне управе на моделу управљања људским ресурсима и систематској анализи тог односа, кроз анализу његових појединих сегмената. Кандидат настоји да објасни како Србија која има вековно искуство у конституисању и организацији јавне управе, у организацији јавне администрације, са традицијом која би кроз генезу отклонила све слабости и резултирала стручном, професионалном, политички неутралном и ефикасном јавном управом, ипак у пракси то није постигла, а реформе које се предузимају најбоље то доказују.

Кандидат указује на узроке који су бројни и сложени и који су довели друштво са вековном државотворном традицијом у ситуацију која је далеко од концепта модерне, ефикасне и добре јавне управе, као једне од круцијалних препрека за ефикасније функционисање државе. Кроз историјски приказ и анализу процеса дисконтинуитета у обликовању државе, честе и радикалне промене система власти и државног уређења, ратове, бројне социјалне расцепе, низак ниво опште образованости указује се на стање у државној управи које данас имамо и које захтева свеобухватну реформу.

Кандидат акцентира негативне трендове који су допринели гломазној, недовољно стручној, политички пристрасној, спорој и недовољно мотивисаној администрацији, која није у могућности да одговори захтевима времена. Пажња је усмерена на модел управљања људским ресурсима и низ претпоставки да би био успешно имплементиран и произвео позитивне ефекте у пракси. Управо је то основно истраживачко поље ове докторске тезе. Докторант наглашава дисонантност у теоријском схватању пројекта, нормативном уређивању и организационим аспектима који се посматрају изоловано, често супротстављено. Одсуство системског приступа примене концепта управљања људским ресурсима не само да не даје очекиване резултате, него дискредитује сам концепт и успорава реформу. Зато је проблемски оквир истраживања ситуиран у простору који омеђава теоријски приступ, правни оквир, организациона структура и комуникација са друштвом у целини. У том пољу кандидат истражује како се теоријски модел схвата и правно обликује, организационо дизајнира и колико друштво то подржава и да ли политички систем препознаје ефекте као процес који води до добре управе.

Мерљивост појединих фаза у имплементацији концепта управљања људским ресурсима вршена је компарацијом са процесима у појединим државама које по неким карактеристикама имају сличне полазне претпоставке, а већ су одмакле у примени и имају видљиве резултате. При томе је теоријски

модел, послужио као идеалтипски модел и репер за перманентно усавршавање система јавне администрације.

Основни циљ ове докторске дисертације је везан за дескрипцију структуре, функција, односа и веза у процесу управљања људским ресурсима у јавној управи Србије, као и маркирање кључних кадровских, нормативних, организационих и финансијских проблема на различитим нивоима у контексту спровођења јавних политика. Важан циљ представља и теоријски и практични допринос упознавању домаћих стручних кругова са овом проблематиком, кроз проверу теоријских парадигми са интенцијом да се пружи што бољи приказ целог процеса реформе јавне управе и допринесе практичним сазнањима посебно за потребе функционисања кадровских јединица. Кандидат кроз политиколошку анализу управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије настоји да антиципира развој овог система у складу са унутрашњом структуром и међународним окружењем, перманентно указујући на постојеће стање чинилаца овог система и њихову дисонантност са теоријским моделом и позитивним компаративним искуствима.

III

Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању

Генерални хипотетички став кандидата је да систем јавне управе у Републици Србији садржински, по правном приступу пре свега, јесте сагласан стандардима управљања јавним ресурсима у земљама Европске уније. Низ контекстуалних фактора, стање и потребе политичког система у транзицији, диктирају низ посебности који нормативно, организационо и кадровски деформишу оквир стандарда и воде функционисању које је далеко од концепта добре управе. Управо такво стање огледа се и потврђује у степену имплементације и дужини реформи појединих аспеката јавне администрације.

Дисертација потврђује овај генерални хипотетички став посебно у делу рада где су анализирани стање и перспективе државне управе на нашим просторима, са компаративним прегледом стања државних управа у земљама Европске уније и земљама у региону са којима делимо исту политичку и правну историју. Кандидат долази до закључка да је систем државне управе усаглашен и садржински и формално-правно са свим наведеним земљама и без обзира на одређене специфичности, постоји висок степен сагласности у свим кључним областима, од организовања, нормативног уређивања, до конкретног извршавања управних послова у пракси. Та усаглашеност је присутна и код конкретног приступа пословима у области људских ресурса у свакој од посматраних и анализираних држава. Без обзира на све те наведене сличности и усаглашености система са земљама Европске уније, код анализе система кадровских јединица у органима државне управе Републике Србије, кандидат указује на посебности које диктирају и потребу за другачијим приступом. Указује се на многа специфична места у нашем политичко правном систему, како у нормирању, тако и у практичној реализацији одређених поступака и процеса рада јавне управе у Републици Србији.

Генерални хипотетички став кандидат тестира системом хипотеза које се баве, условима, актерима и утицајима на управљање људским ресурсима у државној управи и њеним местом у политичком систему, а посебно функција управљања, регулације, алокације и дистрибуције.

Првом посебном хипотезом, кандидат тестира услове управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије у контексту широког круга фактора унутар и изван организације државне управе. Они се манифестују кроз различите утицаје на одабир теоријског концепта, формирање нормативног оквира, процеса управљања или предмета управљања и пројектују различите интересе који се крећу од суштинске подршке, преко декларативних залагања, до суптилних покушаја деформације концепта управљања људским ресурсима и фактичког успорења конституисања концепта добре управе. Политичке странке, лоби и интересне групе, Влада, грађани, али и институције Европске уније, партиципирају у том процесу са различитим интензитетом, улогама и утицајем који често нису синхронизовани. Аргументи који потврђују ове претпоставке дисертације дају се кроз анализу основних тенденција реформи и законских оквира државне управе у Републици Србији. Посебно долазе до изражаја и у делу који се бави анализом улоге и значаја организовања запослених у управи, а са акцентом на синдикално организовање у државној управи.

У другој посебној хипотези кандидат је тестирао субјекте управљања људским ресурсима у државној управи, за које је пошао од претпоставке да су нормативно одређени, да их чине именовани и изабрани административно технички и стручни органи, да нормативна позиција трпи утицаје из ширег окружења и они могу спутавати функционисање актера и њихово понашање учинити несагласним нормативним узусима. Ова хипотеза је потврђена у оквиру анализе праваца и актера у законским оквирима реформи државне управе, а посебно у делу који се бавио законском регулацијом државне управе у Републици Србији. Такође, наведено је проверавано и у анализи модела управљања људским ресурсима у пракси државне управе и у делу рада у коме су анализиране улоге и значај организовања запослених у управи са посебном пажњом усмереном на синдикате.

Утицај посебних интереса појединих институција и установа, њихових организационих сегмената, као и запослених који делује као специфичан фактор управљања људским ресурсима у државној управи, трећи је хипотетички круг, тестиран истраживањем у овој дисертацији. Тај утицај делује ендогено, унутар саме државне управе, али и егзогено, деловањем - институционалним и персоналним, преко истакнутих функционера - посредством медија и јавности у широј заједници. Докази ових претпоставки садржани су посебно у делу ове студије у којем се кандидат бавио управљањем људским ресурсима у државној управи и анализом система кадровских јединица и капацитета ових јединица за људске ресурсе у органима државне управе. Додатну аргументацију за наведене хипотетичке ставове даје и појачава и потврђује анализа организовања запослених, посебно синдикално организовање и интереси који се јављају у том погледу и који нису усмерени само на очување стечених позиција, организације, броја и структуре радних места, услова напредовања, него и директно на обликовање модела реформи.

Четвртом посебном хипотезом провераване су функције модела управљања људским ресурсима, да ли се, у којој мери и у којим условима оне примењују и егзистирају у процесу управљања у државној управи Републике Србије. Кандидат полази од става да без обзира на питање да ли су увек препознате у правом облику или не, функције управљања људским ресурсима су присутне и примењују се током процеса управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије. Међутим, он указује на низ параметара који доводе до дисторзије теоријског концепта кроз нормативну разраду и посебно

примену у пракси и указује на низ чинилаца који обликују атмосферу у којој концепт управљања људским ресурсима остаје фасадни део реформи државне управе иза кога опстају старе праксе и односи моћи.

Кандидат је сходно стеченим знањима из различитих профила и богатим искуством рада у управи користио различите методолошке приступе у изради дисертације. У погледу теоријског приступа, феномени које кандидат истражује подложни су концепту "путне зависности", зато доминантно користи институционалну аргументацију и у оквиру ње, парадигму историјског институционализма. Државна управа спада у ред оних установа које када су једном трасиране на неки колосек развоја, врло га тешко напуштају и/или мењају. Једноставно се стварају очекивања или улози који охрабрују актере на даље кораке у сличном правцу. Како време протиче, трошкови изласка са пута зависности расту. Истраживању нужности перманентне реформе државне управе овакав методолошки приступ је адекватан. Он је допуњен и компаративним методом. Компарирале, различити модели државне управе земаља у окружењу и Европске уније; различити концепти коришћења модела управљања људским ресурсима; различити модели реформе проверавани су преко низа индикатора који су се односили на стандарде регрутације, дефинисање послова, организације, награђивања и напредовања у државној управи.

IV

Кратак опис садржаја дисертације

Докторска дисертација кандидата мр Ивице Лазовића „Управљање људским ресурсима у државној управи Републике Србије: анализа система кадровских јединица“ поред уводних напомена и закључка истраживања, структурирана је шест тематских целина.

Први део ове политиколошке анализе под називом „Увод“ обухвата теоријско-методолошка полазишта, бави се теоријским и методолошким приступом теми, излаже кратак приказ и маркира неистражена поља досадашњих истраживања у овој области која су предмет дисертације. Кандидат указује на чињеницу да је управљање људским ресурсима ретко предмет интересовања у политиколошким истраживањима и даје осврт на проблем и предмет истраживања, из политиколошке перспективе. Потенцира се потреба сагледавања концепта државне управе у систему поделе власти, у контексту обликовања и спровођења јавних политика, односа моћи различитих актера који настоје да остваре утицај на државну управу. Кандидат апострофира да је државна управа у транзиционим друштвима и у периоду перманентних реформи под сталним притисцима који угрожавају стандарде професионалности, неутралности и политичке непристрасности. Указује се на тенденције да се функционисање политичког система побољша концептом контролних и регулаторних тела што често доводи до сељења значајних надлежности државне управе на нове структуре што неретко ствара институционалну напетост и конфликте нових и старих структура. У овом делу изложени су циљеви и хипотетички оквир истраживања, методе коришћене у изради и указано на потенцијалну научну и друштвену оправданост овог истраживања и коју може имати за даља истраживања.

Други део ове политиколошке анализе под називом „Теоријско одређење и специфичности државне управе и управљања људским ресурсима у

Републици Србији“ посвећен је анализи различитих ауторских приступа дефинисању основних појмова истраживања и бави се проблемом одређења појма државне управе и управљања људским ресурсима. Кандидат прави попис специфичности државне управе у Републици Србији. Институционална анализа настанка и развоја система државне управе у Србији, од њених почетака до савременог доба, смештена је у приказ доминантних теоријских образаца и практичних компаративних узора. Овај део приказује генезу развоја, примене различитих концепата, али и проблема у функционисању управе. Кандидат посвећује значајну пажњу анализи проблема теоријског одређења управљања људским ресурсима са посебним освртом на државну управу. Кандидат експлицира теоријска полазишта и спорове у одређивању функција управљања људским ресурсима на основу којих се формирају различити приступи у примени овог концепта у различитим политичко-управним системима и теоријским несугласицама око одређења ових функција и њиховог броја. Посебно је обрађен настанак и развоја концепта управљања људским ресурсима у државним управама. Поглавље садржи и историјски преглед и анализу значајнијих чињеница о развоју научне мисли о раду као битне претпоставке за разумевање концепта управљања људима и савременог приступа управљању запосленима кроз концепт људских ресурса. Важно место у овом делу рада има и анализа популаризације концепта модерног управљања људским ресурсима у органима државне управе. Посебна пажња је усмерена на функције управљања људским ресурсима и проблемима њиховог разграничења у пракси, посебно кроз функције планирања и запошљавања, развоја запослених, награђивању запослених и заштити запослених људских ресурса. У битном сегменту анализира се службенички систем и његове карактеристике, опис и преглед дефиниција кадровских функција и њиховог остваривања и излаже преглед принципа модерног управљања људским ресурсима, у контексту алтернативног и другачијег приступа овом питању.

„Основне тенденције реформе и законски оквир државне управе у Републици Србији“, трећа тематска целина овог рада, посвећена је повезивању општег оквира у коме се реализује концепт управљања људским ресурсима, а то је законски оквир у нашем данашњем друштву. Указује се на снажне упливе општих трендова који се преносе кроз реформске захвате који су у управи континуирани. Кандидат анализира класификацију и описује главне правце реформе државних управа, основне тенденције тих реформских стремљења, бави се разлозима за њихову примену, као и начинима увођења модерног приступа запосленима у органима државне управе. Указује се на различите приступе реформама државних управа, на специфичност стратегија и различите моделе приступа реформама управе. Анализирају се и стратешка документа у нашем политичком систему која су трасирала реформе државне управе, њихове различите фазе. Посебно место заузима анализа основних праваца нормативног усмеравања система државне управе у Републици Србији кроз детаљну анализу закона који се баве кадровима у Србији и подзаконских аката, првенствено уредби које се баве организацијом кадровских функција у органима државне управе у Републици Србији. Кандидат показује на претерани нормативизам, честе измене прописа, лош квалитет норми, неретко контрадикторност као тенденције које прате процес успостављања концепта добре управе и показује како се он неравномерно успоставља, са узлетима у појединим и задржавањем *status quo* у другим сегментима државне управе.

Четврти део рада под називом „Компаративни преглед стања државних управа у земљама Европске уније и земљама у окружењу“ посвећен је приказу низа система државних управа и њихових реформских стремљења у земљама Европске уније. Кандидат указује на проблем одсуства заједничких одредби комунитарног права које би биле примењиве за све. Зато посебно анализира скуп начела и минималних стандарда у области организације јавне управе као оквир компаративне анализе. Студије случаја Мађарске, Португалије и Словачке анализирају стање државне управе, текуће реформске правце, кретања нормативног оквира уређивања државне службе и управљања људским ресурсима у оквиру државне управе, синдикалну организованост јавног сектора, као и систем плата и награђивања. Истраживачка пажња је посвећена и анализи постојећег стања и основних праваца законодавне реформе у области државне управе и посебно управљања кадровима у државама бивше СФРЈ. У овој целини кандидат се бави прегледом актуелних реформских праваца у оквиру државних управа у државама из окружења - у Хрватској и Словенији. Поред анализе система државних управа и реформе кадровског система које из њих произилазе, анализира се и управљање људским ресурсима у овим државама са којим делимо сличну политичку прошлост.

Пети део ове политиколошке дисертације под насловом „Управљање људским ресурсима у државној управи и анализа система кадровских јединица у органима државне управе Републике Србије“ - централни је део дисертације и садржи организациону, формално-правну анализу остваривања управљања људским ресурсима у националном систему државне управе у ширем контексту организације власти. У овом поглављу се детаљно анализирају прописи на основу којих се спроводи управљање људским ресурсима и из којих систем кадровских јединица црпи своје надлежности. Кандидат у овом поглављу анализира систем кадровских јединица у органима државне управе Републике Србије, са посебним освртом на анализу капацитета јединица за људске ресурсе у органима државне управе, кроз три периода. Први период је до доношења тренутно важећих закона о државној управи и државним службеницима, од 2000. до 2005. године, затим стање какво је било на основу закона којим је уређена организација државне управе 2006. године и стања какво је тренутно, по важећем закону којим се уређује број министарстава из 2014. године. У овом поглављу се указује на кадровско управљање у политичком систему Републике Србије, у њеном савременом систему државне управе. Анализира се конкретно организовање кадровских служби у државној управи Републике Србије, кроз анализу јединица за управљање кадровима у органима државне управе, њихову улогу, положај и надлежности. Посебно се истражује функција управљања људским ресурсима у органима државне управе и то пре свега процеси регрутације, анализе посла, развоја запослених и процене учинка. Све наведено се анализира у контексту ефикасности, функционалности и професионалности државне управе у савременом политичком систему. Кандидат показује несагласност теоријског и нормативног концепта и лоше праксе у њиховој имплементацији. Потенцирају се примери нетранспарентне регрутације, недефинисане пословне позиције и делокруг рада, систем усавршавања, напредовања и награђивања. Кандидат указује на деценијско партијско-политички уплив у овај процес који дезавуише стандарде неутралности и непристрасности, а често и професионалности. Он упозорава да рад у државној управи и поред велике заинтересованости, није приоритет за најбоље и врхунске кадрове, што се показује и одласком кадрова са деценијским искуством. У

амбијенту слабе правне државе, честих смена власти које државне ресурсе гледају као политички плен функције ефикасности, функционалности и професионалности претварају се у декор реалног утицаја.

Шести део ове политиколошке студије под називом „Улога и значај синдиката у реформи управљања људским ресурсима“ истражује значај организовања запослених за развој модерног приступа запосленима у државној управи, не само са аспекта заштите права запослених. Кандидат у овом делу дисертације потенцира да начин организовања запослених у државној управи Републике Србије, синдикална делатност и присуство синдиката у државној управи има вишеструке последице на функционисање концепта управљања људским ресурсима у државној управи и концепт добре управе. Даје се преглед синдиката који су присутни у државној управи и анализира се њихова активност и рад у новије време. Такође се анализирају основна обележја синдикалног организовања у државној управи у земљама бивше СФРЈ, транзиционим земљама и земљама ЕУ. У овом делу рада кандидат кроз компаративну анализу приказује утицај синдиката на реформу управљања људским ресурсима у државама бивше СФРЈ, са посебним сегментом анализе који се односи на утицај синдиката на реформу управљања људским ресурсима у Републици Србији. Кандидат указује на противречну позицију и програмске оријентације синдиката. Они подржавају реформе управе, али у имплементацији концепта управљања људским ресурсима и концепта добре управе штите позиције и протезирају решења која теже очувању стечених позиција.

У последњем делу дисертације, закључним разматрањима, кандидат мр Ивица Лазовић сумира најважније налазе овог истраживања, представља одговоре у погледу научне оправданости постављених хипотеза. Кандидат указује да модерно управљање људским ресурсима и улога система кадровских јединица у њему, затим реформа државне управе, реорганизација или реинжењеринг, нису заувек дефинисани аспекти. Он указује да захтеви савремене државе и изазови управљања јавним пословима намећу перманентну реформу државне управе у којој управљање људским ресурсима постаје темељ добре управе. Он потенцира да у тој области не постоје дуготрајна и коначна решења, и потенцира да су реформе државне управе и концепт модерног управљања људским ресурсима процес који континуирано тече. Кандидат указује да национални концепт државне управе познаје и користи управљање људским ресурсима. Међутим, он указује да је коришћење овог модела само парцијално и са низом деформација у свим сегментима државне управе. У неким је више или мање то изражено. Заједничко им је да су принципи управљања људским ресурсима на нивоу декларативног опредељења, у низу елемената и нормативно уређени, али да се у пракси њихова примена формализује, због недоречених и непрецизних норми, заобилази и избегава се примена. Отуда и проблеми у функционисању државне управе, незадовољство грађана њеним услугама. Такво стање реперкутује са на функционисање политичког система у целини јер грађанин перцепира учинак власти кроз деловање државне управе. Настављање реформе и доследна примена управљања људским ресурсима у државној управи је императив модернизације и ефикасније државе, закључује кандидат. Он предлаже низ мера усмерених на превазилажење оваквог стања, од иновирања стратегије реформе јавне управе, разграничења са осталим институцијама које врше управне послове, разраду система регрутације, едукације, награђивања и напредовања запослених у државној управи, другачијег позиционирања Високог службеничког савета и

већег учешћа науке у процесу модернизације државне управе и селективног и промишљеног коришћења добрих компаративних узора.

У свим поглављима кандидат је користио низ података из емпиријских истраживања поткрепљујући своје ставове. Дисертација је и својеврсна реинтерпретација низа података везаних за истраживање државне управе, реформи овог сегмента система, ставова грађана, различитих актера и сл.

Последњу целину ове дисертације представља попис коришћених извора са укупно 163 научних монографија, зборника, чланака у научним и стручним часописима, резултата истраживања, 79 електронских извора и 36 закона и разних нормативних аката.

V

Остварени резултати и научни допринос

Дисертација „Управљање људским ресурсима у државној управи Републике Србије: анализа система кадровских јединица“, кандидата мр Ивице Лазовића, представља детаљну и целовиту дескрипцију спровођења управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије и улоге система кадровских јединица у овом процесу. Критичким преиспитивањем управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије, које пролази највећу промену до сада, а узимајући у обзир процес транзиције и друге интегративне процесе, дисертација доприноси сагледавању проблема функционисања политичког система у целини. Кандидат кроз критичко проматрање теоријских парадигми, односно модела стратешког управљања људским ресурсима доприноси ширењу свести о потреби наглашенијег научног приступа реформи јавне администрације и њеном бољем разумевању.

Оригинални допринос ове дисертације огледа се и у томе што кандидат државну управу ситуира у шири оквир политичког система показујући како на управљање основним ресурсом система - људима - утичу политичке институције пројектујући интересе и утицаје различитих група. Он показује колико је увођење концепта ма колико научно оправдано и јасно дефинисано, суштински политички лимитирано односима моћи снага политичких актера. У нашем случају наглашена је пракса третирања управе не као професионалног, непристрасног и политички неутралног механизма, него као партијско-политичког плена. Овакав приступ доприноси бољем разумевању проблема у функционисању државне управе, потреби коришћења концепта управљања људским ресурсима, али и ограничењима и препрекама са којима се мора рачунати као снажним факторима који детерминишу реформу и њене домете. На тај начин кандидат мр Ивица Лазовић отвара интердисциплинарни приступ истраживању једне изузетно актуелне теме која до сада није детаљније истраживана у нашој политикологији.

Научни значај ове докторске дисертације је вишеструк и првенствено је везан за дескрипцију структуре, функција, односа и веза у процесу управљања људским ресурсима у Србији, као и за функционисање кадровских јединица и бољу истраженост ове области. Посебан научни допринос је и анализа везе и односа између управљања људским ресурсима, процеса реформи, организовања запослених у јавној управи са посебном пажњом на синдикалном организовању и његовој улози и месту у политичком систему. Специфичан научни значај има и методолошки приступ који је кандидат употребио у тестирању хипотетичког оквира.

Друштвени значај дисертације кандидата мр Ивице Лазовића огледа се у два аспекта. Први се односи на детаљније упознавање домаћих стручних кругова са предметном проблематиком кроз целовит приказ процеса управљања људским ресурсима и функционисања кадровских јединица. Ова дисертација је својеврсна рекапитулација стања система државне управе, проблема, реформи, чинилаца овог система која садржи проспективне елементе будућег развоја у складу са унутрашњом структуром и међународним окружењем. Други произилази из политиколошке анализе управљања људским ресурсима у државној управи Републике Србије и функционисања система кадровских јединица са низом предлога за унапређивање тог процеса и у евентуалној примени њених резултата у практичном раду кадровских јединица у државној управи.

VI **Закључак**

Дисертација „Управљање људским ресурсима у државној управи Републике Србије: анализа система кадровских јединица“, кандидата мр Ивице Лазовића, оригинално је и самостално научно дело урађено према одобреној пријави докторске дисертације. На основу претходно изнетих оцена Комисија предлаже Наставо-научном већу Факултета политичких наука да прихвати Извештај, формира комисију за одбрану у истоветном саставу и одобри одбрану докторске дисертације, а дисертацију, извештај и своју одлуку упуту у даљу процедуру Већу научних области правно-економских наука Универзитета у Београду.

Београд, 26.03.2018. године

Комисија:

Проф. др Добросав Миловановић,
редовни професор Правног факултета Универзитета у Београду

Проф. др Дејан Миленковић,
ванредни професор Факултета политичких наука Универзитета у Београду

Проф. др Милан Јовановић
редовни професор Факултета политичких наука Универзитета у Београду
