

УДК: 351.74:005.32:331.101.32
Biblid 1451-3188, 15 (2016)
Год XV, бр. 55, стр. 326–347
Изворни научни рад

др Милан КЛИСАРИЋ¹
др Здравко СКАКАВАЦ²

АНАЛИЗА СТАВОВА РУКОВОДИЛАЦА ПОЛИЦИЈЕ О ЗАДОВОЉСТВУ РАЗЛИЧИТИМ АСПЕКТИМА ПОСЛА

ABSTRACT

The subject of this work is the satisfaction of police leaders, as well as internal stakeholders in the process of countering crime, various aspects of the work or the functions they perform. The aim of the paper is to investigate the level of satisfaction of police leaders in the Republic of Serbia, various aspects of the work, to identify the differences in the level of satisfaction at different management levels and different groups in relation to the years of work experience, and that on the basis of statistical data and the results of certain other carry out research relevant conclusions and recommendations. In a sample of 120 respondents was analyzed the level of satisfaction with various aspects of the work, namely: the use of the ability, authority, strategy and practice unit, independence, respect for the personality, confidence in staff and evaluation work. Survey results show that satisfaction generally does not grow linearly from the lower to the higher levels of management and of the younger of working age to older managers. The paper is an attempt to give an explanation for such a deviation, the benefit of the results and other research. The main reason for such differences is the traditional type of police organization of the Republic of Serbia and political determinism. Also, at the

¹ Министарство унутрашњих послова. Е-маил: mklisar60@gmail.com.

² Факултет за правне и пословне студије, Нови Сад.

end of the paper are recommendations for the improving working environment for police executives and managers that shall be analyzed as particularly important stakeholders in the process of countering crime.

Key words: analysis of attitudes, police leadership, job satisfaction, stakeholder, quality.

1) УВОД

Основна сврха сваке организације је да одговори на потребе корисника и осталих интересних и заинтересованих страна и да задовољи њихова очекивања.³ Заинтересоване стране су појединци или групе које директно или индиректно утичу, или су под утицајем послова (одлука) који су у вези са постизањем организационих циљева.⁴ Према стандарду ISO 9000:2005 заинтересована страна је особа или група који имају интерес у перформансама или успеху организације. Тако на пример, заинтересоване стране могу бити: корисници, власници, запослени, менаџери, испоручиоци, банкарни, синдикат, донатори, партнери или друштво (грађани). Они су учесници у пословању организације, улажу нешто у организацију и задовољење њихових потреба и ниво њиховог задовољства организацијом зависи од квалитета функционисања дотичне организације. Исто тако, квалитет функционисања организације зависи од тога у којој мери она задовољава потребе заинтересованих страна, односно до којег нивоа су оне задовољне организацијом. Организација и јесте настала ради задовољавања потреба заинтересованих страна. Према стандарду ISO 9000:2005 интересне стране су особе или групе које имају интерес у учинку или успеху организације, и ради тога у њу нешто улажу. Најчешће, заинтересоване стране представљају ширу групу људи и организација, из којих се регрутују интересне стране. Заинтересоване стране за полицију су, на пример, грађани из којих се регрутују жртве криминала, као спољна интересна страна, али и запослени (извршиоци и менаџери), као унутрашња интересна страна. У земљама развијене демократије појединачни грађани чине владу – владу народа, коју је створио народ и која постоји ради народа. С тога, организације јавног сектора, укључујући и полицију јесу „власништво“ свих људи.⁵ То, поред осталог, значи да је полиција одговорна за квалитет пријема, уређења унутрашњих односа и мотивацију запослених. Она треба да ствара услове и стандарде радног окружења у којем ће запослени, извршиоци и руководиоци

³ Јован Филиповић, Младен Ђурић, *Основе квалитета*, Факултет организационих наука, Београд, 2009, стр. 181.

⁴ Исак К. Адигес, *Управљање променама*, Институт Adičes, Нови Сад, 2004, стр. 60.

⁵ Mary Coulter, *Strategijski menadžment na delu*, четврто издање, Data Status, Београд, 2010, стр. 330.

бити мотивисани за остваривање појединачних и групних циљева, равноправни развој и напредовање у каријери. Област управљања заинтересованим странама у полицији је веома значајна због квалитета остваривања своје мисије: да штити вредности друштва, посебно да штити и поштује људска права и да у том домену омогући квалитетан живот грађана. Савремена друштва карактерише друштвени тренд чије је основно обележје врло ниска толеранција грађана као корисника услуга јавног сектора безбедности за неефикасност, грешке у раду, па чак и за објективне тешкоће – што је генерисало велики притисак на руководеће структуре у полицији.⁶ Поред наведеног, савремени европски трендови који утичу на управљање људским ресурсима су: економске и технолошке промене, глобализација, промена законодавства и промене карактеристика радне снаге.⁷ *Проблем истраживања* у овом раду био је да се утврди ниво задовољства руководиоца полиције, као унутрашње интересне стране полицијске организације, различитим аспектима посла (функције) којег обављају. *Циљ рада* је да се испита ниво задовољства руководиоца полиције Републике Србије различитим аспектима посла и да се утврди постојање разлика у нивоу тог задовољства по различитим нивоима руковођења и различитим групама у односу на године радног искуства, те да се на основу статистичких података и резултата одређених других истраживања изведу релевантни закључци и препоруке. С обзиром да је ово истраживање део једног опсежнијег примењеног истраживања (студије), које је за предмет истраживања имало управљање квалитетом у области супротстављања криминалитету, преовлађујућу структуру испитаника представљали су руководиоци криминалистичке полиције и командири (начелници) полицијских станица.⁸ Интерпретација и закључивање у овом истраживању поткрепљивани су одређеним аргументима, односно резултатима секундарне анализе ставова грађана Р. Србије (јавног мњења) о раду полиције и ставовима испитаника – руководиоца полиције у вези са проценом квалитета стратешког планирања, људских ресурса и управљања људским ресурсима у полицији поменути студије.

⁶ Александар Фатић, Срђан Кораћ, Александра Булатовић, *Етика криминалистичко-обавештајног рада*, Институт за међународну политику и привреду, Београд, 2013, стр. 6.

⁷ Биљана Богићевић Милекић, *Менаџмент људских ресурса*, Центар за издавачку делатност Економског факултета Универзитета у Београду, Београд, 2011, стр.15.

⁸ Шире о том истраживању погледати у докторском раду др Милана Клисарића, једног од аутора овог рада, под насловом: „*Управљање квалитетом функције супротстављања криминалитету – студија случаја Министарства унутрашњих послова Републике Србије*“, одбрањеног маја 2014. године у Европском центру за мир и развој, Универзитета за мир Уједињених нација (стр. 298-334).

2) ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ АНАЛИЗЕ СТАВОВА РУКОВОДИЛАЦА ПОЛИЦИЈЕ О РАЗЛИЧИТИМ АСПЕКТИМА ПОСЛА

Квалитет живота у организацији је главни фактор за успех сваке организације. Циљеви организације могу бити постигнути само напорима појединаца и група мотивисаних људи. У свим организацијама запослени су одговорни за производњу, односно резултате. Руководиоци су одговорни и за људе и за резултате. Полицијски руководиоци су одговорни за три једнако важне, али суштински различите широке одговорности: 1) испуњавање мисије полицијског одељења (јединице), 2) остваривање радних резултата и пружање помоћи подређенима да их постигну и 3) остваривање утицаја на људе и процесе.⁹ Да би остваривали те одговорности руководиоци треба да поседују и развијају вештине утицаја на друге, координирања њихових напора и управљања према правим циљевима на такав начин да се добије њихова послушност, поверење, поштовање и одана сарадња.¹⁰ Да би организација постигла жељене резултате и развила тимски рад и дух, руководиоци морају да креирају радно окружење у којем запослени заиста желе да раде. Многи људи идентитет стичу највише из свог посла. Многи себе описују као припадника организације (полиције, војске, царине, итд.) или њене јединице (криминалистичка полиција, специјална јединица, Жандармерија, итд.). За мањи број људи посао представља само средство за обезбеђење животне егзистенције. За такве запослене службени задаци су више непријатност него задовољство. Креирање пријатељског и креативног радног окружења чврсто је повезано са вредносним мерилима полицијске организације. У многим стратегијама и развојним пројектима прокламују се вредности које се односе на унапређење радне средине и задовољства послом, као што су: посвећеност послу, међусобно поверење и поштовање, слобода и једнак третман, међусобне интеракције (спонтане и пријатељске, без обзира на чинове и функције), разумевање и помоћ, итд. Добро радно место даје запосленом висок степен контроле над задацима које извршава, могућност да одреди своје приоритете и да изрази своје мишљење без страха од последица. Дубоко исполитизоване полицијске организације немају могућности да тако прокламоване вредности заиста и практикују. Исполитизованост ствара негативну атмосферу – она уништава сваки осећај за заједништво и тимски рад и жељу за радом ради заједничког

⁹ Charles Swanson, Leonard Territo, Robert Taylor, *Police Administration: Structures, Processes and Behaviour*, 7th edition, Pearson Education, New Jersey, 2008, p. 269.

¹⁰ Nathah Iannone, Marvin Iannone, *Supervision of Police Personnel*, sixth edition, Prentice-Hall, New Jersey, 2001, p. 2.

постизања циљева.¹¹ Један од најважнијих аспеката анализе руководиоца полиције, као интересне стране у процесу супротстављања криминалитету, на чему је фокусиран овај рад, јесте анализа њихових ставова о задовољству послом или функцијама које обављају. Задовољство послом можемо дефинисати као когнитивне, афективне и евалуативне реакције појединца на свој посао.¹² Теоријски оквир за разматрање задовољства послом у овом истраживању чине следећа питања: мерење задовољства послом; теорије задовољства послом, начин на који функционише задовољство послом, главни фактори који утичу на то да ли су људи задовољни својим послом и ефекти задовољства послом на различите аспекте организационог понашања (учинак, флукуација радне снаге, мотивисање запослених и др.). Иако неке студије показују да корелација између задовољства послом и радног учинка није јака – 0,17, задовољство руководиоца послом је веома битно за стварање и мотивисање следбеника, развој организационе културе, испуњавања мисије и других циљева и задатака организације, као и осталих организационих вредности. Многа истраживања у овој области потврђују да постоје два типа односа према послу. Један је по својој природи *општи* и говори о томе шта запослени мисли о свом послу уопште. Други је *аспектни* – запослени изражава своје ставове о одређеном аспекту посла, као што су: ауторитет, коришћење способности, самосталност, поверење у запослене, стратегија и пракса јединице, вредновање рада и др. Такође, задовољство послом уопште и различитим аспектима посла могу се мењати током времена, односно година службе и живота. Кроз различита научна истраживања провераване су и потврђиване бројне хипотезе о задовољству послом, као што су:

- Многа истраживања показују да је већина људи задовољна својим послом;
- Људи на руководећим позицијама и стручњаци су задовољнији послом него обични радници;
- Старији запослени су задовољнији својим послом од млађих;
- Људи са дужим радним искуством су задовољнији него људи са краћим искуством;
- Жене и припадници мањинских група су мање задовољни од мушкараца и припадника већинских група;
- Неки људи су доследно незадовољни или задовољни послом – тенденција;

¹¹ Arnold V. Leonard & More W. Harry, *Police Organization and Management*, University Casebook series, Mineola NY: Foundation Press, 1974, p.158.

¹² Džerald Grinberg, Robert Baron, *Понашање у организацијама-разумевање и управљање људском страном рада*, Желинд, Београд, 1998, стр. 151, 162 и 166.

- Да је неко задовољан или незадовољан својим послом је стабилно расположење;
- Наши ставови су понекад тако сложени да их је тешко на логичан и систематски начин истражити, чак и када смо спремни да то учинимо.

Не треба посебно анализирати руководиоце полиције, да би се утврдило да они представљају посебно важан ресурс и категорију интересних страна у процесу супротстављања криминалитету. Према Еденовој и Акермановој техници идентификације заинтересованих страна помоћу мреже интереса и моћи руководиоци би могли да се сврстају у категорију играча, јер имају висок ниво интереса и висок ниво утицаја у том процесу.¹³ Они су директно укључени у процес супротстављања криминалитету, креирањем тог процеса у свим његовим деловима и детаљима, стратегије и оперативне функције супротстављања криминалитету и стога носе главну одговорност за квалитет те функције. Као унутрашња интересна страна руководиоци полиције, поред прецизираних обавеза, улажу одређена права у процес супротстављања криминалитету, као што су плата, могућности за унапређења, награде, обука и усавршавање, итд., с тим у вези од изузетне важности је имати повратне информације руководиоца полиције о њиховом задовољству различитим аспектима посла којег обављају.

3) ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

Методологија истраживања

Истраживање које се односи на анализу ставова руководиоца криминалистичке полиције о различитим аспектима посла део је наведеног истраживања, које је укључило и процену квалитета различитих ентитета полицијске функције супротстављања криминалитету. Истраживање је спроведено на узорку од 120 испитаника, руководиоца у организационим јединицама Управе криминалистичке полиције (УКП) Министарства унутрашњих послова Републике Србије - *виши ниво*, који је обухватио руководиоце до нивоа начелника одељења УКП у седишту (нису обухваћени начелник УКП и начелници служби); подручним полицијским управама - *средњи ниво*: Полицијска управа за град Београд, Полицијска управа у Нишу, Новом Саду, Крагујевцу, Краљеву, Суботици, Кикинди, Ваљеву, Врању, Ужицу, Крушевцу, Новом Пазару и Бору и полицијским станицама опште надлежности - *нижи/оперативни/локални ниво*. Избор подручних полицијских управа заснован је на критеријуму различите географске дистрибуције, тако да су

¹³ Colin Eden, Fran Ackermann, *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, Thousand Oaks, Calif:Sage, 1998, pp. 121-125; 344-346.

обухваћени централни део Србије, северни, источни, западни и јужни. Критеријум за нивое руковођења је организационо-територијални: нижи или оперативни је ниво локалног подручја, кога покрива полицијска станица (углавном подручје општине); средњи, који покрива подручје једне подручне полицијске управе (најчешће један округ) и виши, који покрива управа криминалистичке полиције, за комплетну територију Р. Србије. Као истраживачки инструмент коришћен је структурисан упитник који је дистрибуиран и прикупљан по њиховом попуњавању уз писмо подршке из Дирекције полиције у периоду март – мај 2013. године. Упитник садржи 32 питања која се, поред исказивања нивоа задовољства различитим аспектима посла, односи и на оцену квалитета различитих димензија функције супротстављања криминалитету и давања предлога за њихово побољшање. За овај рад важна су питања која се односе на давање оцене о квалитету стратешког планирања у области супротстављања криминалитету, људских ресурса у полицији и управљање људским ресурсима. Добијени упитници су разврстани у 86 целовитих упитника и 34 непотпуна, односно неважећа. Део упитника који се односи на оцену задовољства руководиоца структуриран је по моделу Минесота упитника о задовољству, који се састоји од скале путем које испитаници оцењују степен задовољства различитим аспектима посла (укупно седам) и то: 1) коришћење способности, 2) ауторитет, 3) стратегија и пракса јединице, 4) самосталност, 5) поштовање личности, 6) поверење у запослене и 7) вредновање рада. За анализу упитника коришћен је програм SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), као и дескриптивна статистика која је помогла да се протумаче одговори који су дали руководиоци.¹⁴ У оквиру дескриптивне статистике коришћен је метод укрштања података са две варијабле: ниво руковођења (виши, средњи и нижи) и године радног стажа у полицији (три групе: 1-10, 10-20, 20-30 година).

Резултати анализе ставова руководиоца криминалистичке полиције о задовољству различитим аспектима посла

Преглед задовољства (незадовољства) различитим аспектима посла са израчунатим вредностима (резултатима), генерално и по варијаблама: нивои руковођења и године радног стажа, дат је у табели бр. 1.

¹⁴ Džerald Grinberg, Robert Baron, *op.cit.*, p. 157.

Табела бр. 1. Приказ просечних вредности задовољства послом који руководиоци криминалистичке полиције обављају: генерално и по различитим аспектима посла, по нивоима руковођења и по годинама радног стажа

Аспекти посла		Коришћ. способн.	Ауторит.	Стратег. и пракса	Самостал.	Поштов. В. личн.	Поверење у запосл.	Вреднов. Вашег рада	Просеч.вр ед. у %	
Генер.задов.		77,4	83,3	69,1	69,1	85,7	73,5	70,3	75,54	
Генер.незад.		22,6	16,7	30,9	31	14,3	26,5	29,8	24,46	
Нивои р.	Нижи	З	82,4	76,4	70,5	70,5	82,3	70,5	59	73,21
		Н	17,6	23,5	29,4	28,4	17,6	29,4	41,3	26,74
	Сред-њи	З	78,2	85,4	74,7	70,9	87,3	77,8	72,7	78,14
		Н	21,8	14,5	25,4	29,1	12,7	22,2	27,3	21,88
	Виши	З	66,6	83,3	41,7	69,1	83,4	73,8	70,3	69,74
		Н	33,4	16,7	58,4	31	16,6	26,5	29,6	30,31
Године РС	1-10	З	66,6	66,6	66,6	66,7	66,6	88,3	55,5	68,12
		Н	33,3	33,3	33,3	33,3	33,3	11,1	44,4	31,71
	10-20	З	86,4	86,4	72,7	68,1	90,9	77,3	77,3	80
		Н	13,7	13,6	27,3	31,8	9,1	22,7	22,7	20
	20-30	З	66,6	83,4	63,4	70	83,4	62	63,3	70,32
		Н	33,3	16,7	36,6	30	16,6	37,9	36,6	29,67

На основу статистичких података из горње табеле, у даљем тексту продискутовани су резултати испитивања ставова руководилица криминалистичке полиције по појединачним аспектима посла којег обављају (под А) и интерпретација на општем нивоу (Б).

4) АНАЛИЗА ПОЈЕДИНАЧНИХ АСПЕКТА ПОСЛА

Коришћење способности

На основу статистичких података из горње табеле о генералној дистрибуцији одговора за аспект коришћење својих способности види се да су руководиоци посматрано у целини више задовољни тим аспектом посла

у својим јединицама са укупно 77,4%, него што су незадовољни са 22,8%. Исказани ниво незадовољства (22,6%) у овом аспекту може се довести у везу са постојањем одређених ограничења у менаџменту, као што су: недовољно изазовних задатака од вишег менаџмента; већи фокус на решавање проблема у јединици, него на креативност; превише бирократско-административних послова; компетенције руководиоца су изнад захтева радног места/позиције на којем се налази и др. Данас у организацијама раде образовани људи са знањем и информацијама које често превазилазе захтеве посла, у чему ни полицијска организација није изузетак.¹⁵ С тим у вези, као један од узрока исказаног незадовољства коришћењем способности може бити и раскорак између бројних савремених курсева и семинара, као и других облика стручног усавршавања које полицијски службеници завршавају, како на националном, тако и на међународном нивоу, и малих или никаквих шанси да та нова и напредна знања и вештине примене у свом радном окружењу. У погледу *нивоа руковођења*, на основу статистичких података, може се закључити да задовољство руководиоца коришћењем способности скоро равномерно опада од нижег до вишег нивоа. Теоријски, за очекивати је да ниво задовољства коришћењем способности расте са порастом нивоа руковођења, јер би требало да са порастом нивоа руковођења расте обим надлежности, али и овлашћења и моћи за њихово спровођење. Опадање нивоа задовољства коришћењем способности са порастом нивоа руковођења указује на један од могућих узрока, а то је да повећавање обима и сложености надлежности, односно задатака по нивоима руковођења, не прати сразмерно повећање организационих овлашћења за њихово извршавање. Таква врста несразмере карактеристична је за изразито централизоване организације. У погледу *година радног стажа*, може се закључити да су најстарији, односно најискуснији руководиоци криминалистичке полиције, најнезадовољнији коришћењем својих способности, што може указивати на системске проблеме и недостатке у коришћењу знања и искуства најискуснијих кадрова и слабо развијеног система управљања људским ресурсима. Наиме, исти испитаници су у истом упитнику исказали став да је квалитет управљања људским ресурсима у полицији у великој мери недовољан, што се може видети из приложене табеле (табела бр. 2).

¹⁵ Миленко Хелета, *ТQM – модели изврсности и интегрисани менаџмент системи*, Завод за уџбенике, Београд, 2010, стр. 432.

Табела бр. 2: Процена квалитета управљања људским ресурсима¹⁶

Димензија квалитета	Ниво квалитета у %		
	изврстан	добар	недовољан
Планирање кадрова	5	57,5	37,5
Пријем кадрова	3,7	52,4	43,9
Развој кадрова	6,1	57,3	36,6
Напредовање у каријери	4,9	61	34,1
Просечне вредности	4,92%	57%	38%

Ауторитет

Висок проценат *генералног задовољства* ауторитетом (83,3%) руководиоца у својим јединицама може да индицира на ауторитарни систем и уређене односе у полицијским јединицама, што карактерише организације војног и квази војног типа, каква је полиција. Висок ниво задовољства ауторитетом представља један од неопходних предуслова за доношење и спровођење квалитетних одлука у оквиру функције супротстављања криминалитету. С друге стране, наглашена ауторитарност може да спутава иницијативност, критичко мишљење и креативност, који су нарочито потребни у време реформских промена. У погледу *нивоа руковођења*, на основу статистичких података види се да је задовољство руководиоца ауторитетом на средњем и вишем нивоу знатно веће него на нижем/оперативном нивоу, те се може закључити да ниво ауторитета у полицијској организацији у великој мери детерминише ниво руковођења. Нижи нивои имају мање организационе моћи и овлашћења те им је и формални ауторитет смањен, што је и основано јер командири (начелници) полицијских станица не могу ни да казне ни да награде полицајца (само могу предлагати вишим нивоима), а нити могу одлучивати о пријему и распоређивању запослених, што представља спољне детерминанте стварања и одржавања ауторитета. То такође значи да, с обзиром да командири полицијских станица немају већину организационих овлашћења које имају виши нивои, треба да свој ауторитет граде на стручним компетенцијама, које се највише испољавају у непосредном раду са полицајцима на терену – пружању стручне помоћи, саветовањима,

¹⁶ Милан Клисарић „Управљање квалитетом функције супротстављања криминалитету – студија случаја Министарства унутрашњих послова Републике Србије“, докторска дисертација, Европски центар за мир и развој, Универзитета за мир Уједињених нација, 2014, стр. 298-334.

менторству, обучавању и др. Општа карактеристика рада командирског састава у полицијским станицама опште надлежности, које су дакле задужене и за сузбијање криминала, јесте да су руководиоци тог нивоа оптерећени канцеларијским, односно админи-стративним пословима (планови, извештаји, станичне евиденције, итд.), а мало су укључени у оперативни рад у процесу супротстављања криминалитету. Дакле, може се закључити да се *ауторитет* у полицијској организацији, када су руководиоци у питању, стиче годинама радног стажа (стварни ауторитет) и са вишим позицијама у хијерархијској лествици (ланцу) командовања (формалин ауторитет).

Стратегија и пракса у јединици

На основу статистичких података о *генералној дистрибуцији* одговора за аспект стратегија и пракса у јединици види се да су руководиоци, посматрано у целини, више задовољни тим аспектом посла у својим јединицама са укупно 69,1%, него што су незадовољни са 30,9%. Висок ниво незадовољства стратегијом и праксом јединице у којима испитаници руководе генерално указује на проблеме и недостатке стратегијског менаџмента у процесу супротстављања криминалитету. Наиме, исти испитаници су у истом упитнику, исказали став да је квалитет процеса стратешког планирања у области супротстављања криминалитету у великој мери недовољан, што се може видети из приложене табеле (табела бр. 3). Посебно су ниско оцењене димензије: коришћење метода стратешке анализе (42,7%) и трансформисање стратегија у акционе, оперативне и тактичке планове (38,3%). Оцена квалитета процеса стратешког планирања у области супротстављања криминалитету:

Табела бр. 3: Процена квалитета процеса стратешког планирања у области супротстављања криминалитету¹⁷

Димензија квалитета	Ниво квалитета у %		
	изврстан	добар	недовољан
Процена потреба за стратешким планирањем	8,3	63,1	28,6
Вођење тима за стратешко планирање	6	61,9	32,1
Стандардизација процеса стратешког планирања	3,6	63,9	31,3
Коришћење метода стратешке анализе (PESTEL, SWOT, GAP, Cost-benefit, узрочно-последична и др)	2,7	53,3	42,7
Трансформисање стратегија у акционе, оперативне и тактичке планове	3,7	58	38,3
Праћење спровођења стратегија	4,8	66,3	28,9
Евалуација остваривања (процена, вредновање, анализа) стратегија	3,6	65,1	30,1
Извештавање о остваривању планираних циљева	6,5	67,5	26
Основне вредности	4,9%	63,88%	32,25%

Висок ниво незадовољства стратегијом и праксом у јединицама *на вишем нивоу* руковођења указује на постојање недостака и проблема у области стратегијског менаџмента у процесу супротстављања криминалитету, дакле управо на нивоу на коме стратегија супротстављања криминалитету треба да је најразвијенија. Може се основано претпоставити да је руковођење у јединицама криминалистичке полиције, упркос усвојеним стратегијама супротстављања различитим врстама криминала у последњој декади овог века, још увек доминантно оперативно, а много мање стратегијско, са проблемима практичне имплементације усвојених стратегија. Такође, може се претпоставити да *руководиоци са највише година радног стажа* имају најсензибилнију перцепцију присуства/одсуства стратегија и добре праксе супротстављања криминалитету, односно системског и методолошки развијеног приступа овим пословима, те је ниво задовољства ове групе испитаника и најнижи.

¹⁷ Милан Клисарић, *op.cit.*

Самосталност

Статистика из табеле о *генералној дистрибуцији* одговора за аспект самосталност говори да су руководиоци, посматрано у целини, више задовољни тим аспектом посла са укупно 69,1%, него што су незадовољни са 31%. Ипак, висок ниво незадовољства самосталношћу у процесу супротстављања криминалитету указује на проблеме и недостатке система и политике супротстављања криминалитету и могућег селективног приступа према носиоцима криминалних проблема. Најмање задовољства, односно највише незадовољства самосталношћу показује *виши ниво руковођења*, што, као и у претходним димензијама задовољства послом, указује на то да су највећи проблеми системске и стратешке природе управо на том нивоу руковођења. Може се закључити да *руководиоци са најмање година радног стажа* имају најмање самосталности у руковођењу у својим јединицама, што се може довести у везу са нивоом организационих овлашћења – права на доношење одлука, као и искуством и компетенцијама за руковођење које се стичу искуством, односно годинама радног стажа.

Поштовање личности

Статистика из табеле о *генералној дистрибуцији* одговора за аспект поштовање личности говори да су руководиоци посматрано у целини значајно више задовољни тим аспектом посла са укупно 85,7%, него што су незадовољни са 14,3%. Висок ниво задовољства поштовањем личности руководиоца одражава субординацијске и хијерархијске односе полицијске организације. Најмање задовољства поштовањем личности *на нижем нивоу* може се довести у везу са обимом овлашћења којег командири полицијских станица имају, годинама радног стажа (по правилу су најмлађи руководиоци), али што је најважније са компетенцијама које имају, међусобним односима и комуникацијом са подређенима, као и са начином рада. Уколико се командири више баве администрацијом и попуњавањем станичних евиденција, а мање радом са људима и заједничким решавањем проблема, поштовање њихове личности биће мање. Према статистичким подацима ниво задовољства руководиоца поштовањем личности *расте са годинама радног стажа*, што се може довести у везу са искуством, компетенцијама и зрелашћу, али тај ниво има благ пад како се руководиоци приближавају завршетку каријере.

Поверење у запослене

Статистички подаци о *генералној дистрибуцији* одговора за аспект поверење у запослене говоре да су руководиоци, посматрано у целини, више

задовољни тим аспектом посла са укупно 73,5%, него што су незадовољни са 26,5%. Исказано незадовољство поверењем у запослене указује на проблеме у вези са људима који могу бити етичке или стручне природе. Најмање задовољства (највише незадовољства) поверењем у запослене *на нижем нивоу руковођења* могло би да се доведе у везу са професионалним квалитетом полицајаца, непосредним радом полицијских службеника са грађанима (жртвама и осумњиченим), који највише пружа могућности за корупцију и друге врсте незаконитог и неетичког понашања, као и непосредним радом командира полицијске станице са полицајцима и његовим укључивањем у оперативне полицијске послове. Према статистичким подацима ниво задовољства руководиоца поверењем у запослене у јединицама у којима руководе *опада са годинама радног стажа* (ниво незадовољства расте), што се може довести у везу са животним и радним искуством. Са више животног и радног искуства руководиоци постају неповерљивији према запосленима, што указује на бољу перцепцију и процену етичких и стручних аспеката личности полицијских службеника. Неповерење у запослене од 37,9% код најстарије групе (20-30 година радног стажа) је забрињавајуће, јер указује на проблеме у понашању запослених и на недовољно развијене интерперсоналне односе. Међусобно поверење је организациона вредност која је у полицијској организацији веома битан кохезивни елемент, посебно када су у питању конспиративне полицијске акције, рад са информаторима и криминалистичко обавештајним информацијама.

Вредновање рада

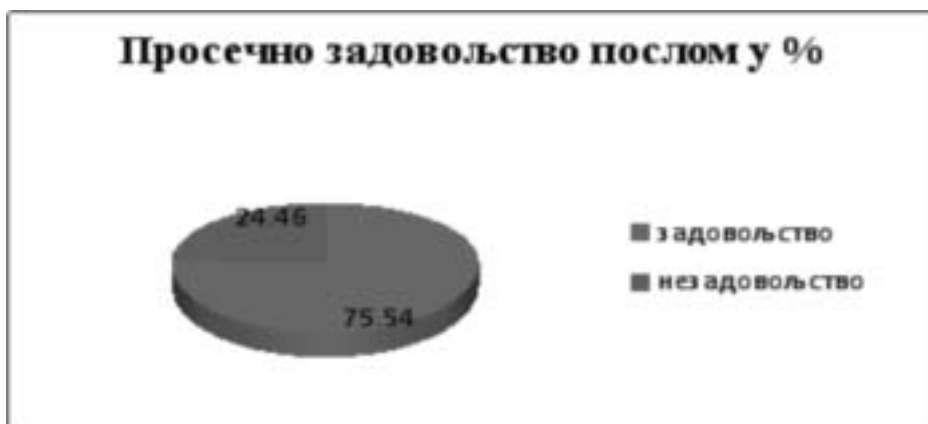
Статистички подаци о *генералној дистрибуцији* одговора за аспект вредновање рада говоре да су руководиоци посматрано у целини више задовољни тим аспектом посла са укупно 70,3%, него што су незадовољни са 29,8%. Висок ниво незадовољства вредновањем њиховог рада у руковођењу у својим јединицама указује на проблеме и недостатке системског приступа вредновања рада запослених, односно управљања учинком и “мерит” система у полицијским јединицама. Велико незадовољство руководиоца/командира *нижег/оперативног нивоа руковођења* (41,3%) вредновањем њиховог рада у полицијским станицама указује на непостојање довољне пажње и бриге полицијске организације о њеним основним оперативним ћелијама, које представљају најоперативнији састав јер су најближи грађанима и безбедносним проблемима на локалном простору, међу којима је криминал најизраженија безбедносно угрожавајућа појава. Статистички подаци показују да је максимално вредновање рада руководиоца у *категорији/групи 10-20 година радног стажа*, да је најмање у најмлађој категорији, а да опада код руководиоца са највише радног стажа. Најмлађа категорија је најнезадовољнија, што је с једне стране оправдано, с

обзиром да имају најмање искуства, односно компетенција за запажено квалитетан рад. С друге стране, наведени подаци могу указивати на слабо развијен каријерни систем: млађи руководици се недовољно стимулишу за развој у каријери, а богато искуство старијих руководилаца се недовољно користи и вреднује у развоју и реформама полицијске организације.

5) ГЕНЕРАЛНА АНАЛИЗА

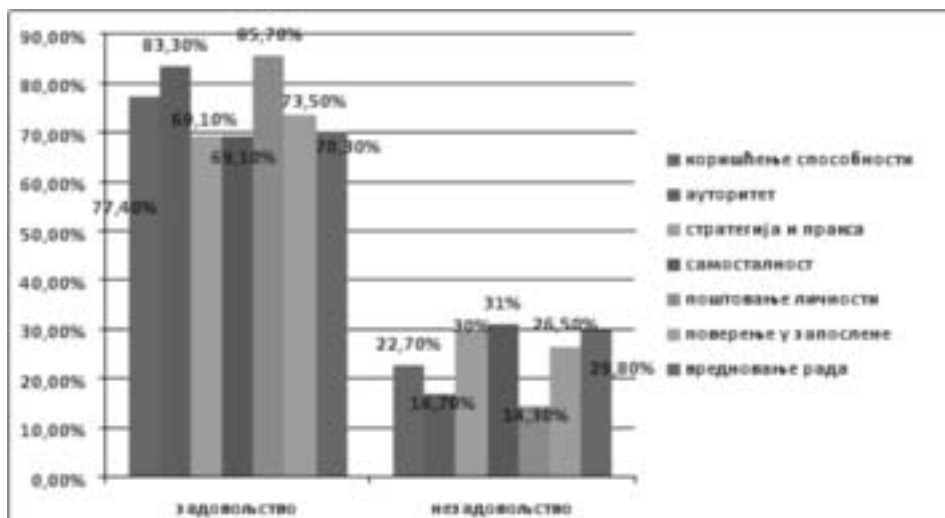
Из приложене табеле види се да је генерална дистрибуција задовољства руководилаца криминалистичке полиције различитим аспектима посла којег обављају исказана кроз одговоре са 75,54%, док је незадовољство исказано са 24,46% (графикон бр. 1), што потврђује резултате многих истраживања да су запослени углавном задовољни својим послом.

Графикон бр. 1: Просечне вредности задовољства послом руководилаца крим. полиције



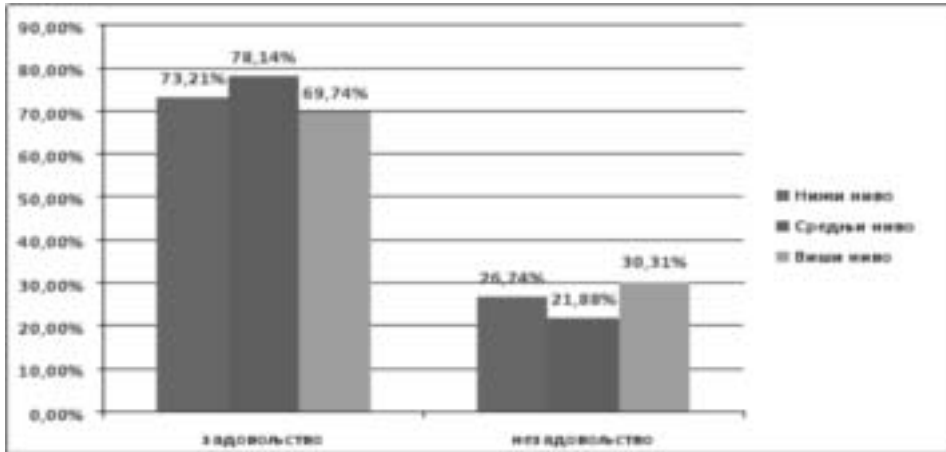
У графикону бр. 2 даје се упоредни приказ задовољства/незадовољства различитим аспектима посла којег обављају руководиоци криминалистичке полиције.

Графикон бр. 2: Упоредни приказ задовољства/незадовољства различитим аспектима посла



Из горњег графикона може се видети да је највеће задовољство руководиоца криминалистичке полиције у аспектима: *Поштовање личности руководиоца* (85,70%) и *Ауторитет* (83,30%), самим тим и најмање незадовољства. Основна детерминанта високом нивоу задовољства у наведена два аспекта посла јесу природа, култура и традиција полицијске организације, која припада организацијама јавног сектора са изразитим субординацијским и хијерархијским односима, у којима је, ради ефикасности обављања послова, неопходно поштовање формалног ауторитета, дисциплине рада и правила о међусобним односима. Најмање задовољство руководиоца криминалистичке полиције је у аспектима: *Стратегија и пракса јединице* у којој испитаник руководи (69,10%) и *Самосталност* (69,10%), односно највише незадовољства (31%). Основне детерминанте најмањег задовољства, односно највећег незадовољства у овим аспектима, су неразвијеност стратешког планирања и још више њиховој слабој или никаквој имплементацији; наглашени реактивни приступ криминалитету; инертност организације и отпори променама; политички детерминизам у постављењу и разрешавању дужности руководиоца криминалистичке полиције. Наиме, ставови грађана о раду полиције, добијени анкетирањем од стране независних агенција за испитивање јавног мњења *Strategic Marketing* и *CESID* у Р. Србији, поред осталог, говоре да постоји снажан утицај политике

на рад полиције и на постављање руководећих радника.¹⁸ Главни разлог томе јесте константно стање кризе, несигурност и нестабилни услови привређивања, што је утицало да се одлуке доносе у интересу доминантних владајућих групација, на брзину и на кратак рок.¹⁹ Задовољство нижег (73,21:26,74) и вишег нивоа руковођења (69,74:30,31) је испод просечне вредности генералног задовољства (75,54:24,46), док је средњи ниво (78,14:21,88) изнад просечног нивоа генералног задовољства. Слично томе, група руководилица са радним искуством 1-10 година (68,12:31,71) и 20-30 година (70,32:29,67) је испод просечног нивоа генералног задовољства, док је група са радним искуством 10-20 (80:20) година изнад просечне вредности генералног задовољства. У графикаону бр. 3 даје се упоредни приказ општер задовољства/незадовољства послом према нивоима руковођења.

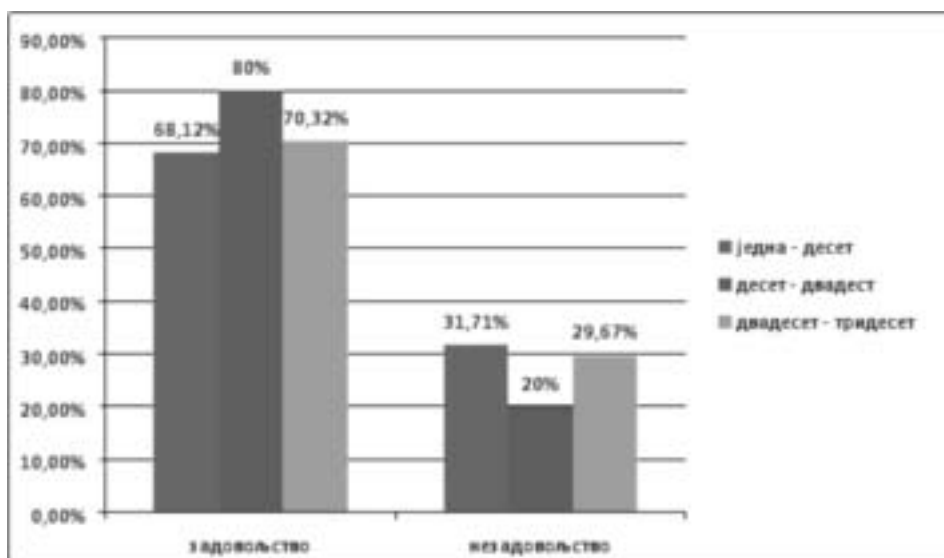


Из горњег графикаона може се видети да је највише незадовољства послом којег обавља изразила група руководилица вишег нивоа (69,74%:30,31%), затим нижи ниво (73,21%:26,74%), а да најмање незадовољства (највише задовољан) има средњи ниво руковођења (78,14%:21,88%). Статистички подаци показују да најнижи ниво задовољства има највиши испитивани ниво руковођења, што представља специфично одступање у односу на досадашња истраживања у овој области. Увидом у табелу бр. 1 може се видети да је виши

¹⁸ Милан Клисарић, *op.cit.*

¹⁹ Миодраг Ивановић и Милан Клисарић (2009), *Стратешко планирање у јавном сектору – кључ развоја и реформи*, Безбедност, 2009, бр. 51(3), стр. 10.

ниво значајно незадовољнији у односу на друга два нивоа у три аспекта посла: *Коришћење способности* (66,6%:33,4%), *Стратегија и пракса Ваше јединице* (41,7%:58,4%) и *Само-сталност* (69,1%:31%). На основу изнетих закључака о задовољству послом руководиоца криминалистичке полиције према нивоима руковођења може се закључити да у криминалистичкој полицији, укључујући и полицијске станице опште надлежности не постоји конзистентан систем менаџмента, који би био заснован на спроводљивим стратегијама супротстављања криминалитету и управљања организацијом, систему планирања и евалуацији оперативних активности, управљању учинком, проактивном раду полиције и савременом каријерном систему. У *графикону бр. 4* даје се упоредни приказ општег задовољства/незадовољства послом према годинама радног стажа.



Из горњег графикона види се да најмање задовољства послом има најмлађа група испитаника-руководилаца криминалистичке полиције 1-10 година радног стажа (68,12%:31,71%), затим најстарија група 20-30 година (70,32%:29,67%) и највише средње искусна група 10-20 година (80%:20%). Из табеле бр. 5 може се видети да је група 1-10 година радног стажа незадовољнија од друге две групе у четири аспекта посла: *Ауторитет* (66,6%:33,3%), *Самосталност* (66,6%:33,3%), *Поштовање личности* (66,6%:33,3%) и *Вредновање рада* (55,5%:44,4%), у чему је забележена највећа разлика. Може се закључити да је очигледна детерминанта незадовољства у наведеним аспектима посла искуство, односно године радног стажа. Ауторитет

појединца није само формална вредност иза које стоји организација, већ се и као стварна категорија стиче временом и искуством. Слично је и са осталим аспектима посла. Детерминанта незадовољству у аспекту Вредновање рада није само искуство већ и непостојање мерит система, односно концепта управљања учинком, који би омогућио знатно објективније мерење резултата рада сваког појединца. Тај систем би омогућио јасно диференцирање радних и личних квалитета међу младим руководиоцима, што би послужило као једна од важних основа за њихов даљи развој у каријери. Најстарија група 20-30 година радног стажа је најнезадовољнија у два аспекта: *Стратегија и пракса* (63,4%:36,6%) и *Поверење у запослене* (62%:37,9%). Богато радно и животно искуство руководиоца ове категорије омогућује да они најбоље запажају проблеме у вези са стратегијама и праксом у јединицама полиције и поверењем у запослене.

6) ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Резултати добијени анализом одговора руководиоца криминалистичке полиције у спроведеном истраживању о задовољству различитим аспектима посла/функције коју обављају, могу се објаснити специфичностима полицијске организације Републике Србије, посебно њеним прелазним стањем из једне традиционалне организације, оптерећене снажним политичким утицајем, високом централизацијом моћи одлучивања, неуређеним процесима и неразвијеним савременим системима и концептима управљања у савремену и развијену, односно демократску организацију јавног сектора. На резултате анализе задовољства руководиоца криминалистичке полиције може се у великој мери применити Херцбергова теорија задовољства са два фактора: идентификовано је одсуство неких важнијих *хигијенских* фактора (детерминанти) који су узроковали негативне реакције у упитнику, као што су: сигурност радног места и квалитет управљања и одсуство неких важнијих *мотивационих* фактора, који доводе до задовољства, као што су успех на послу, могућност напредовања и личног развоја.²⁰ На основу резултата истраживања могу се дати одређене препоруке за побољшање квалитета радног окружења за руководиоце криминалистичке полиције, за којим има потреба, као и за побољшање анализе руководиоца, као посебно важне интересне стране у процесу супротстављања криминалитету, и то:

1. *Доследно спровођење реформе полицијске службе* – да би се подигао ниво задовољства руководиоца криминалистичке полиције и радни учинак у супротстављању криминалитету потребно је да полиција Републике

²⁰ Džerald Grinberg, Robert Baron, op.cit.

Србије доследно спроведе започете реформе са традиционалне, реактивне на савремену проактивну полицијску организацију и да постане истински сервис грађана. У оквиру тога, нужно је спровођење стварне деполитизације полиције и јачање њене оперативне самосталности.

2. *Реформисање функције управљања људским ресурсима (УЉР) и успостављање каријерног система* – потребно је доследно спроводити све пројекте усмерене на реформисање функције управљања људским ресурсима који се одвијају у МУП-у Р. Србије. То се пре свега односи на увођење недостајућих функција и концепата УЉР, као што су: анализа и дизајн посла, планирање кадрова, стратегије и политике УЉР, управљање учинком, управљање знањем, процесни менаџмент, итд. Такође, потребно је успоставити каријерни систем заснован на транспарентности, проходности и компетитивности, који ће по јасним и објективним критеријумима бирати најспособније људе и који ће онемогућити самовољно и неквалитетно постављање и смењивање руководиоца полиције. У оквиру тог система потребно је посебну пажњу посветити младим руководећим кадровима и командирима полицијских станица, мотивисати их и правилно вредновати њихов рад, идентификовати и радити са талентима. Такође, потребно је старије и искусније руководиоце уводити у савремене концепте менаџмента и рада полиције, више вредновати њихово искуство до самог пензионисања, а и после тога.
3. *Увођење и развијање савремених модела, метода и инструмената менаџмента квалитета из области људских ресурса* – потребно је, на основу започетих и/или нових развојних пројеката, увести савремене моделе управљања људским ресурсима, какви постоје у развијеним земљама Европске уније. То се пре свега односи на модел познат под називом „*Инвестирање у људе*“ (енг. *Investors In People IIP*), пореклом из Велике Британије, који је развијен у десет других земаља ЕУ, као што су: Холандија, Шведска, Аустрија, Белгија и друге.²¹
4. Поред тога, треба практиковати анализу заинтересованих страна, анкете, консултације и др. То ће омогућити запосленима право на иницијативе, повратне информације о раду и понашању, планирање каријере, учење путем саморефлексије и др. Руководиоци полиције ће новим методама управљања људским ресурсима бити подстицани на развој аналитичког и синтетичког, критичког и креативног мишљења, без страха од кажњавања

²¹ Милан Клисарић, Сениша Достих, *Reform of the Human Resources Management Function in the Ministry of Interior of the Republic of Serbia – the Strategic Basis, Key Activities and Challenges*, Монографија: “*Entrepreneurship: Factors Affecting Small-scale Business Performance and Development*“, Трећа међународна конференција, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, 2013, р. 396.

и дискредитовања. Увођењем и развојем концепта и модела менаџмента квалитета у области људских ресурса, пружила би се могућност формирања таквог формата/оквира организационих компетенција који, и по ширини и по дубини, далеко надмашује компетенције појединаца. У таквом организационом формату појединци би могли да се развијају до нивоа самоактуализације, а ризик од незадовољства послом био би сведен на минимум, или ниво безначајности. То би био највећи изазов УЉР у полицији Републике Србије.

5. *Унапређење организационе културе и креативног радног окружења* – потребно је да руководиоци виших нивоа према руководиоцима нижих нивоа развијају принципе тимског рада и међусобних односа који ће бити реална основа за развој организационе културе, пријатељског и креативног радног окружења. Те вредности треба омогућити руководиоцима да стварају у својим јединицама којима руководе.
6. *Успостављање интегралне стратегије супротстављања криминалитету* – у односу на детерминанте појединачних аспеката посла у којима је забележен најнижи ниво задовољства (стратегија и пракса у полицијским јединицама, самосталност, вредновање рада и поверење у запослене), ради побољшања задовољства руководиоца криминалистичке полиције, такође и ефективности и ефикасности супротстављања криминалитету, потребно је успоставити реалну и интегрисану стратегију супротстављања криминалитету, која би се путем система планирања преносила кроз све нивое руковођења све до командира полицијских станица и конкретизовала у оперативне задатаке за криминалистичке и патролне полицајце.

7) ИЗВОРИ

- Coulter, M., *Strategijski menadžment na delu*, четврто издање, Data Status, Београд, 2010.
- Eden, C., Ackermann, F., *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, Thousand Oaks, Calif: Sage, 1998.
- Grinberg, G., Baron, R., *Понашање у организацијама-разумевање и управљање људском страном рада*, Желинд, предузеће за железничку издавачко – новинску делатност д.о.о., Београд, 1998.
- Iannone, N., Iannone, M., *Supervision of Police Personnel*, sixth edition, Prentice-Hall, New Jersey, 2001.
- Leonard, Arnold V., Harry, More W., *Police Organization and Management*, University Casebook series, Mineola NY: Foundation Press, 1974.
- Swanson, C., Territo, L., Taylor, R., *Police Administration: Structures, Processes and Behaviour*, 7th edition, Pearson Education, New Jersey, 2008.

- Адигес, И.К. *Управљање променама*, Институт Adižes, Нови Сад, 2004.
- Богићевић Милекић, Б., *Менаџмент људских ресурса*, Центар за издавачку делатност Економског факултета Универзитета у Београду, Београд, 2011.
- Ивановић, М., Клисарић, М., *Стратешко планирање у јавном сектору – кључ развоја и реформи*, Безбедност, 2009, бр. 51(3).
- Клисарић, М., „Управљање квалитетом функције супротстављања криминалитету – студија случаја Министарства унутрашњих послова Републике Србије“, докторска дисертација, Европски центар за мир и развој, Универзитета за мир Уједињених нација, 2014.
- Клисарић, М., Достић, С., *Reform of the Human Resources Management Function in the Ministry of Interior of the Republic of Serbia – the Strategic Basis, Key Activities and Challenges*, Монографија: „Entrepreneurship: Factors Affecting Small-scale Business Performance and Development“, Трећа међународна конференција, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, 2014.
- Фатић, А., Кораћ, С., Булатовић, А., *Етика криминалистичко-обавештајног рада*, Институт за међународну политику и привреду, Београд, 2013.
- Филиповић, Ј., Ђурић, М., *Основе квалитета*, Факултет организационих наука, Београд, 2009.
- Хелета, М., *TQM – модели изврности и интегрисани менаџмент системи*, Завод за уџбенике, Београд, 2010.