

## OSTVARIVANJE POSLOVA POLICIJSKOG MENADŽMENTA\*

Momčilo Talijan\*

Institut za kriminološka i sociološka istraživanja, Beograd

Svetlana Ristović\*

Kriminalističko-policijska akademija, Beograd

*U radu se prezentuju rezultati empirijskog istraživanja o ostvarivanju poslova policijskog menadžmenta u Republici Srbiji. Rezultati će se izložiti po sledećim celinama: (1) kako aktuelni rukovodici u policiji Republike Srbije shvataju i rangiraju svoje menadžerske uloge i funkcije, te da li vide svu njihovu značajnost, posebno za efikasno i zakonito izvršenje policijskih poslova; (2) da li policijski rukovodioci prepoznaju uticajne faktore na njihovu menadžersku sposobnost (uspešnost); (3) da li postoji potreba da se u okviru obrazovnog sistema Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije, to jest, oblika stručnog osposobljavanja i usavršavanja, realizuju nastavni sadržaji kojima se stiču znanja iz oblasti policijskog menadžmenta; (4) o postojanju pravnih osnova za ostvarivanje procesa policijskog menadžmenta, te u kojoj meri one utiču na efikasno i zakonito ostvarivanja njegovih poslova (zadataka) i (5) o mišljenjima i sugestijama anketiranih u pogledu ostvarivanja uloga i funkcija policijskog menadžmenta.*

**KLJUČNE REČI:** *policijski menadžment / uloge policijskog menadžmenta / funkcije policijskog menadžmenta*

---

\* Ovaj tekst je nastao kao rezultat na projektima "Kriminal u Srbiji: fenomenologija, rizici i mogućnosti socijalne intervencije" (broj 47011) i "Struktura i funkcionisanje policijske organizacije - tradicija, stanje i perspektive" (broj 179045) koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS.

\* E-mail: mtalijan@useens.net

\* E-mail: svetlana.ristovic@kpa.edu.rs

## UVODNE NAPOMENE

Policijski menadžment je jedan od najznačajnijih faktora uspešnog ostvarivanja bezbednosti. Ovo zbog toga što on inicira, pokreće, usmerava i reguliše funkcionisanje policijske organizacije i svih njenih elementa u sprečavanju i suzbijanju kriminaliteta i drugih pojava ugrožavanja bezbednosti.

Rezultati istraživanja koji će se u ovom radu prezentovati odnose se na ostvarivanje poslova policijskog menadžmenta. Oni se obavljaju putem više značajnih uloga i funkcija ovog menadžmenta, čiji su nosioci (subjekti ostvarivanja) rukovodioci, odnosno menadžeri u policiji.<sup>1</sup>

Kao uloge policijskog menadžmenta prepoznaju se: (a) Predstavljanje i zastupanje policijske organizacije; zatim, (b) Izgrađivanje i unapređenje partnerskih odnosa policije sa građanima i drugim subjektima lokalne zajednice; (v) Upravljanje ljudskim resursima; (g) Organizovanje i obezbeđenje zakonitog i efikasnog obavljanja policijskih poslova i (d) Izgradnja i unapređenje uslova za poštovanje i ostvarivanje ljudskih prava i sloboda.<sup>2</sup>

Uloge policijskog menadžmenta ispunjavaju se i putem osam različitih delatnosti - funkcija. To su: (1) praćenje i procenjivanje, (2) planiranje, (3) organizovanje, (4) dodela zadataka, (5) koordinacija i sadejstvo, (6) kontrola, (7) analiza i ocena i (8) izveštavanje i informisanje.<sup>3</sup> Svaka od ovih delatnosti predstavlja neophodno sredstvo, odnosno metod za ostvarivanje procesa rukovođenja u policiji. Ni jedna od njih se u procesu rukovođenja u policiji ne javlja samostalno i odvojeno od drugih. Naprotiv, sve ove delatnosti su međusobno isprepletane i uslovljene.

O ostvarivanju poslova policijskog menadžmenta kazuju rezultati empirijskog istraživanja u kome je učestvovao jedan anketni skup – policijski menadžeri u policijskim organizacionim jedinicama na teritoriji čitave Republike Srbije, od nivoa vođe sektora (tima, grupe) do nivoa

---

<sup>1</sup> Šire o poslu menadžera tj. o poslu menadžera kao funkciji, poslu menadžera kao ulozi i poslu menadžera kao funkciji i ulozi zajedno u: Wren, D., Voich, D., (2001), *Menadžment, proces, struktura i ponašanje*, Beograd, Grmeč, str. 24-30.

<sup>2</sup> Šire: Talijan, M., Talijan, M. M., (2011), *Opšti i bezbednosni menadžment*, Banja Luka, Visoka škola unutrašnjih poslova, str. 191-203.

<sup>3</sup> Prikaz pojma, značaja, sadržaja i načina ostvarivanja navedenih delatnosti šire: Ristović, S., (2006), *Policijski menadžment u suzbijanju kriminaliteta*, Beograd, Zadužbina Andrejević, str. 44-49.

načelnika uprave.<sup>4</sup> Menadžeri su predstavljeni reprezentativnim uzorkom, kojim je obuhvaćeno 427 respondenata, izabranih metodom slučajnog uzorka, pri čemu se uzimala u obzir regionalna rasprostranjenost (sedišta uprava su za tu priliku tretirana kao posebna "regija"), iskustvo (godine radnog staža), starosna grupa i nivo menadžmenta (niži, srednji, visoki).

Rezultati ovog istraživanja pružaju saznanja:

(1) kako aktuelni rukovodioci u policiji Republike Srbije shvataju i rangiraju svoje menadžerske uloge i funkcije, te da li vide svu njihovu značajnost, posebno za efikasno i zakonito izvršenje policijskih poslova;

(2) da li policijski rukovodioci prepoznaju uticajne faktore na njihovu menadžersku sposobnost (uspešnost);

(3) da li postoji potreba da se u okviru obrazovnog sistema Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije, to jest, oblika stručnog osposobljavanja i usavršavanja, realizuju nastavni sadržaji kojima se stiču znanja iz oblasti policijskog menadžmenta;

(4) o postojanju pravnih osnova za ostvarivanje procesa policijskog menadžmenta, te u kojoj meri one utiču na efikasno i zakonito ostvarivanja njegovih poslova (zadataka),

(5) o mišljenjima i sugestijama anketiranih u pogledu ostvarivanja uloga i funkcija policijskog menadžmenta.

Sledi prikaz konkretnih saznanja.

## 1. OCENA I RANGIRANJE VAŽNOSTI ULOGA I FUNKCIJA POLICIJSKOG MENADŽMENTA I VREDNOVANJE NJIHOVOG UTICAJ NA NA EFIKASNO I ZAKONITO IZVRŠAVANJE POLICIJSKIH POSLOVA

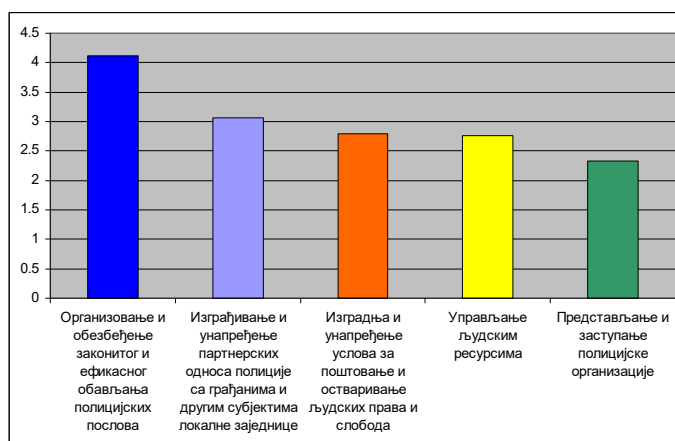
Ocena i rangiranje važnosti uloga i funkcija policijskog menadžmenta sagledava se na osnovu odgovora anketiranih na dva pitanja koje glase: (1) *Koje su uloge policijskog menadžmenta, po Vašem mišljenju, najvažnije?* i (2) *Koje su delatnosti policijskog menadžmenta, po Vašem mišljenju, najvažnije?*, dok se vrednovanje njihovog uticaja na efikasno i zakonito izvršavanje policijskih poslova sagledava na osnovu odgovora anketiranih na pitanje koje glasi: (3) *U kojoj meri uloge i funkcije policijskog menadžmenta utiču na efikasno i zakonito izvršenje policijskih poslova?*

---

<sup>4</sup> Istraživanje pod nazivom "Upravljanje ljudskim resursima i izgrađivanje i unapređenje partnerskih odnosa policije sa građanima" sprovedeno je tokom 2010. godine.

Rangirajući po značaju pet ponuđenih uloga policijskog menadžmenta ispitanici su kao **najznačajniju ulogu** izdvojili **organizovanje i obezbeđenje zakonitog i efikasnog obavljanja policijskih poslova**, sa ocenom 4.11, dok se u značajnu ulogu može ubrojati *izgrađivanje i unapređenje partnerskih odnosa policije sa građanima i drugim subjektima lokalne zajednice* (ocena 3.06). Kao manje značajne uloge vide se *izgradnja i unapređenje uslova za poštovanje i ostvarivanje ljudskih prava i sloboda* (2.79) i *upravljanje ljudskim resursima* (2.76). Ispitanici kao najmanje značajnu ulogu ocenjuju *predstavljanje i zastupanje policijske organizacije* (2.33). (Slika 1.)

Slika 1 - Rangiranje uloga policijskog menadžmenta



Iako je u svakoj oceni sadržan subjektivizam čini se da on nije preovladao u odgovorima na ovo pitanje, niti pak da je slučajno dobijen ovakav rang, odnosno shvatanje vrednosti svih uloga policijskog menadžmenta i pridavanja određenog značaja svakoj od njih.

Kada je u pitanju uloga policijskog menadžmenta čijim se ispunjavanjem organizuje i obezbeđuje zakonito i efikasno obavljanje policijskih poslova treba reći da dostignuti razvoj teorijske misli policijskog menadžmenta ne pridaje veću važnost ovoj, u odnosu na ostale uloge. Međutim, u praksi se ovoj ulozi pripisuje poseban značaj. Iskusni i uspešni rukovodioci u policiji kažu da je ona srž, jezgro policijskog menadžmenta i da rukovodioci u policiji postoje, ili najčešće rečeno, postavljeni su, da bi ostvarili ovu ulogu – posebno da u ime društva bdiju nad zakonitošću. Imajući u vidu ovakvo mišljenje kao i spoznaju da edukacija iz oblasti policijskog menadžmenta u policijskom školstvu tek započinje, te da policajci tradicionalno najviše uče na svom i iskustvu svojih starijih kolega, ovakvo pridat značaj ovoj ulozi je

razumljiv pa, za naše aktulne društvene prilike i stanje policijske prakse, i prihvatljiv.

Kada je u pitanju "drugoplasirana" uloga to jest izgrađivanja i unapređenje partnerskih odnosa policije sa građanima i drugim subjektima lokalne zajednice, onda se za njen takav rang vidi nekoliko, čini se, osnovanih razloga. Među prvim se naglašava da je policija u Republici Srbiji, posle demokratskih promena 2000. godine, počela da preuzima (i implementira), od razvijenih zemalja i od zemalja sa uspešnom tranzicijom, koncept i sistem rada poznat pod nazivom "policija u zajednici" (community policing). U toj funkciji organizovan je veliki broj kurseva i drugih oblika edukacije, te tzv. "pilot projekti" u opštinama. Na istima je dosad učestvovalo na hiljade mlađih policajaca i njihovih rukovodilaca svih nivoa. Početna obuka, obuka instruktora i rukovodilaca projekata kao i implementacija čitavog poduhvata, odvijala se uz učešće i pod pokroviteljstvom OEBS-a kao i uz pomoć nekoliko međunarodnih fondacija. Što se tiče starijih policajaca i rukovodilaca, većina njih je u ovoj ideji, a sve više i praksi, prepoznala sličnosti sa, socijalističkom uređenju primerenom, tzv. sistemom društvene samozaštite, te sada koriste svoje iskustvo u uspostavljanju relacija sa rukovodstvima mesnih zajednica i drugim činicima bezbednosti, pre svega na području bezbednosnog sektora i policijske jedinice kojoj pripadaju.

Ovakvom rangiranju pomenute uloge svakako doprinosi i spoznata potreba da policija treba da povрати poverenje građana, zatim da njen preventivan način rada treba da bude bar jednako važan kao i njeno represivno postupanje, kao i drugi reformski procesi.

Kada su u pitanju dve navedene uloge koje su rangirane kao manje značajne (izgradnja i unapređenje uslova za poštovanje i ostvarivanje ljudskih prava i sloboda, kao i upravljanje ljudskim resursima ), one su se, logično, na ovoj poziciji našle zato što su istaknuti razlozi doveli prethodne dve uloge na prvi odnosno drugi rang. Izvesna prednost koja je data od anketiranih izgradnji i unapređenje uslova za poštovanje i ostvarivanje ljudskih prava i sloboda, u odnosu na upravljanje ljudskim resursima, verovatno da proizilazi iz, doduše nešto manjeg, uticaja faktora navedenih za značajnost uloge vezane za izgrađivanja i unapređenje partnerskih odnosa policije sa građanima i drugim subjektima lokalne zajednice. Nadalje, od kad policija postoji, njeno rukovodstvo je imalo u fokusu poštovanje i ostvarivanje ljudskih prava i sloboda. U željenom cilju, kada policija izgrađuje i unapređuje uslove da se ista poštuju i ostvaruju, a

u neželjenom, kada ih i sama krši, sputava i onemogućava.<sup>5</sup> Što se tiče uloge vezane za upravljanje ljudskim resursima u policiji ona se od skoro shvata kao nešto značajno i tek počinje da se istražuje i izučava, te da se za njeno ostvarivanje vrši edukacija. Šta više programi policijskog školstva, sem na novoosnovanim specijalističkim studijama, ne sadrže ovu novu vrstu menadžmenta.

Konačno, postoji više objašnjenja zašto se predstavljanje i zastupanje smatra najmanje značajnom ulogom policijskog menadžmenta. Ponajpre na to utiče struktura anketiranih – najviše njih pripada srednjem nivou policijskog menadžmenta, a oni svoje poslovne relacije najviše ostvaruju u pravcu nižeg, a nešto manje intezivno i prema višem nivou rukovođenja. Prema spoljnim faktorima i partnerima policije oni retko komuniciraju, a kada to i čine to rade po ovlašćenju ili nalogu višeg rukovodstva ili pak u funkciji pomoći nižim rukovodiocima. Oni, za koje su zakonom izričito određena prava i dužnosti da predstavljaju (i zastupaju) policijsku organizaciju, uključujući i prema Vladi, Predsedniku Republike i Narodnoj skupštini Republike Srbije (ministar, zamenci i pomoćnici ministra, direktor policije i drugi funkcioneri), nisu ni obuhvaćeni ovim istraživanjem, a i da jesu svojim brojem ne bi promenili rezultate ankete. Ovome svakako doprinosi i osobeno organizaciono ponašanje i organizaciona kultura, po kojoj se policija prepoznaje.<sup>6</sup>

Važno je konstatovati da nije izostavljena ni jedna uloga od rangiranja, jer to bi značilo da se ne vidi njen značaj, pa time i da je nepotrebna. To bi bilo, ne samo pogrešno, nego i štetno, jer nema uspešnog funkcionisanja ni jedne organizacije bez imanentnog joj menadžmenta, a policijski menadžment je pravi samo sa svim svojim ulogama (razume se i funkcijama). Uz ovo naglašava se da ne bi smetala dodatna edukacija rukovodilaca u policiji Republike Srbije o ovim ulogama i načinima njihovog ispunjavanja. Naprotiv, ta edukacija je neophodno potrebna jer su ove uloge ušle u teorijske osnove policijskog menadžmenta tek pre desetak godina i samo na marginama izučavaju u policijskom školstvu.

Što se tiče delatnosti tj. funkcija policijskog menadžmenta, ispitanici su procenili koje su od ukupno osam funkcija tri najvažnije funkcije policijskog menadžmenta. Najvažnije funkcije su: (1) planiranje (1.61), (2)

---

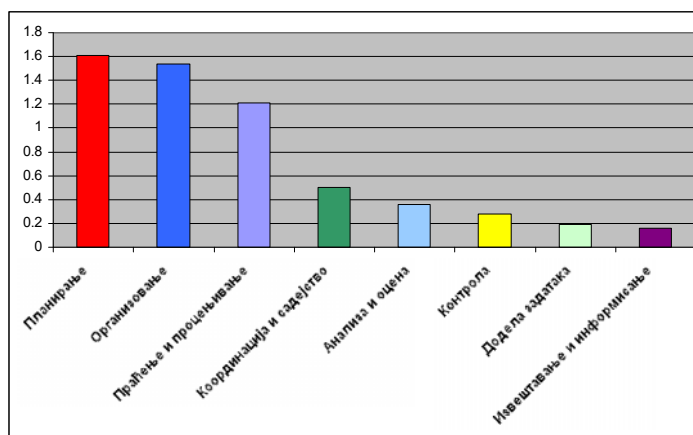
<sup>5</sup> O pravnoj i policijskoj državi videti: Jovičić, D., (2008), *Organizacija i nadležnost policije*, Banja Luka, Fakultet za bezbednost i zaštitu, str. 25-28.

<sup>6</sup> Šire o policijskoj kulturi u: Talijan, M., Talijan, M. M., Ristović, S., (2013), *Upravljanje ljudskim resursima i institucijama bezbednosti*, Beograd, Institut za kriminološka i sociološka istraživanja, str. 209-212.

organizovanje (1.54,) i (3) praćenje i procenjivanje (ocena 1.21). Ove tri funkcije u konačnom zbiru odnele su tri četvrtine glasova (74.58%), što govori o ujednačenosti rangiranja od strane svih ispitanika.

U manje značajne funkcije od predhodnih mogu se ubrojati koordinacija i sadejstvo i analiza i ocena, sa prosečnom ocenom 0.50, odnosno 0.36. Interesantno je primetiti da su kontrola, dodela zadataka i izveštavanje i informisanje (na poslednjem mestu!), ocenjene kao slabo značajne funkcije, od strane policijskih menadžera, iako u praksi značajan deo vremena provode upravo u obavljanju ovih funkcija. (Slika 2)

Slika 2 – Rangiranje funkcija policijskog menadžmenta



Vrednujući uticaj uloga i funkcija policijskog menadžmenta na efikasno i zakonito izvršavanje policijskih poslova skoro dve trećine (64.40%) ispitanika smatra da se radi o znatnom uticaju. Četvrtina ispitanika (26%) smatra da je uticaj uloge i funkcija policijskog menadžmenta na efikasno i zakonito izvršavanje policijskih poslova odlučujući. Manje od 10% ispitanika smatra da je uticaj neznan ili da on ne postoji. (Tabela 1).

Tabela 1– Ocena uticaja uloge i funkcije policijskog menadžmenta na efikasno i zakonito izvršavanje policijskih poslova

Odgovori	Broj ispitanika	Zastupljenost
Znatno	275	64.40%
Odlučujuće	111	26.00%
Neznatno	33	7.73%
Bez uticaja	8	1.87%
Ukupno	427	100%

Iako relativno mali procenat anketiranih ne vidi značaj uloga i funkcija policijskog menadžmenta na efikasno i zakonito izvršavanje policijskih poslova, sagledano stanje nije za zanemarivanje. Ovo zato što su oni (rukovodioci u policiji kojima i anketirani pripadaju) baš raspoređeni na rukovodeće radno mesto da bi uloge i funkcije policijskog menadžmenta ostvarivali i time obezbedili da jedinica kojom rukovode efikasno (razume se i efektivno) i zakonito obavlja policijske poslove iz svoje nadležnosti. Pa za šta onda policija, odnosno jedinica kojom rukovode uopšte postoji, za šta i kome služe i šta će rukovođenje u policiji i oni kao rukovodioci!? Oni to očigledno ne shvataju i ne razumeju, jer su možda neuki, ili nemaju dara za rukovođenje, ili je njihov radni kod takav da se ne mešaju u svoj posao. Ili je nešto drugo u pitanju, što svakako treba istražiti.

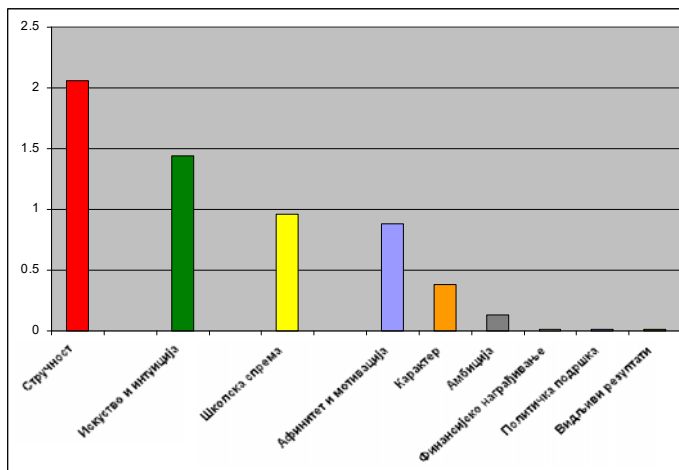
## **2.OSNOVNI FAKTORI KOJI UTIČU NA USPEŠNOST POLICIJSKOG MENADŽERA**

Uticajni faktori na uspešnost policijskog menadžmenta sagledavaju se na osnovu odgovora anketiranih na pitanje koje glasi: *Koji su osnovni faktori koji utiču na sposobnost (uspešnost) policijskog menadžmenta?*

U ovom pitanju poluotvorenog tipa data je mogućnost ispitaniku da identifikuje i rangira tri najbitnija faktora koji deluju na uspešnost (sposobnost) policijskog menadžera. Ispitanicima je bilo ponuđeno šest faktora, a mogli su dodatno da identifikuju i rangiraju još jedan.

Anketirani su pored šest ponuđenih faktora (stručnost, školska sprema, iskustvo i intuicija, karakter, ambicija, i afinitet i motivacija), identifikovali još tri najčešće uticajna faktora (finansijsko nagrađivanje, politička podrška i vidljivi rezultati). Novoinidentifikovani faktori nisu "nadjačali" predložene, te je u rangiranju između njih prvo mesto pripalo stručnosti, drugo mesto iskustvu i intuiciji, a treće mesto, školskoj spremi. (Slika 3.).

Slika 3 – Rangiranje faktora uspešnosti policijskog menadžera



Očigledno je da stručnost dominantno zauzima prvo mesto. Na drugom mestu su iskustvo i intuicija. Čak i ovako združeno nisu se pokazali "jačim" od stručnosti. Znači sprega i redosled: stručnost + iskustvo i intuicija = najbolji rezultati policijskog menadžmenta.

Za ovakav skup, koga su anketirani sačinili svojim izborom dominantno uticajnih faktora na uspešnost policijskog menadžmenta (koji čine da ovaj menadžment bude pravi), može se reći da je "sve tu". Dakle i znanje i iskustvo i intuicija (dar) za rukovođenje. Ovi dominantno uticajni faktori, uz participaciju i ostalih, manje uticajnih, ali poželjnih i potrebnih, faktora sa anketne liste i još kojim, od anketiranih prepoznatih, mogu stvarno da daju policijskom menadžmentu sva neophodno potrebna svojstva i učiniti ga i efektivnim i efikasnim.

Interesantno je, sa stanovišta validnosti upitnika ankete, napomenuti da su anketirani i pored toga što su ponuđenu listu od šest faktora proširili za još tri, bolje rangirali predloge sa ponuđene liste. Svojim predlozima davali su drugi rang (finansijsko nagrađivanje), odnosno treći rang (politička podrška i vidljivi rezultati). Kada se radi o indentifikaciji političke podrške kao faktorom uspešnosti rukovođenja u policiji Republike Srbije, naglašava se potreba daljih serioznih propitivanja. Najpre treba videti da li anketirani politički uticaj vide kao prolazno (ranije i sadašnje) stanje ili pak kao trajnu i neophodnu potrebu, neophodnu i njima danas. Ovo zato što nema pravne i demokratske države sa politizovanom policijom. Za sada, važno

je da i oni anketirani koji ovaj faktor indetifikuju kao značajan, ne rangiraju ga po uticaju na prvo, niti drugo, već na treće mesto.

### 3. O POTREBI REALIZACIJE NASTAVNIH SADRŽAJA O POLICIJSKOM MENADŽMENTU U EDUKACIJI POLICAJACA

Potreba realizacije nastavnih sadržaja o policijskom menadžmentu u edukaciji policajaca sagledava se na osnovu odgovora anketiranih na pitanje koje glasi: *Da li smatrate da je potrebno da se u okviru obrazovnog sistema MUP-a RS tj. oblika stručnog osposobljavanja i usavršavanja realizuju nastavni sadržaji kojima se stiču znanja o policijskom menadžmentu?*

Na ovo pitanje najveći broj respodenata, njih skoro tri četvrtine (71.90%), odgovorio je da je to nephodno. Da je uključivanje sadržaja iz oblasti policijskog menadžmenta u obrazovni sistem Ministarstva unutrašnjih poslova nepotrebno smatra manje od 5% ispitanika (4.45%). Ambivaletnih je bilo blizu jedna četvrtina (23,65%). (Tabela 2.).

Tabela 2 – Nephodnost uključivanja nastavnih sadržaja iz oblasti policijskog menadžmenta u obrazovni sistem MUP-a RS

Odgovori	Broj ispitanika	Zastupljenost
Da, nephodno je	307	71.90%
Možda, nisam siguran	101	23.65%
Ne, nije potrebno	19	4.45%
Ukupno	427	100.00%

Za očekivati je bilo da se većina anketiranih, čak i u većem procentu, izjasni da je potrebno da se u okviru obrazovnog sistema Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije, tj. oblika stručnog osposobljavanja i usavršavanja, realizuju nastavni sadržaji kojima se stiču znanja iz oblasti policijskog menadžmenta. Jer, u pitanju je visokostručan kadar koji razume značaj znanja. Takođe i njihovi odgovor na predhodno pitanje tj. izbor dominantno uticajnih faktora na uspešnost policijskog menadžmenta, preferira stručnost koja proizilazi i iz učenja.

Analiza po strukturalnim determinantama ispitanika ukazuje na to da najveći broj ispitanika koji sumnjaju da li sadržaje iz oblasti policijskog menadžmenta treba uključiti u obrazovni sistem Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije pripada respodentima: starijim od 50 godina, sa 31 i više godinom staža, onima koji su na sadašnjem radnom mestu preko 10 godina ili visokom nivou menadžmenta. Ovo svedoči da je u policiji Republike Srbije još uvek prisutan i tzv. nenaučni pristup menadžmentu

koji glorifikuje intuiciju menadžera (da su rođeni da rukovode) i njihovo iskustvo, što nije bez osnova, ali oni moraju imati i znanje.<sup>7</sup> Ipak, bolje je što potrebu za sticanje znanja o policijskom menadžmentu manje potenciraju stariji nego mlađi rukovodioci u policiji Republike Srbije

#### 4. O POSTOJANJU I UTICAJU PRAVNIH OSNOVA POLICIJSKOG MENADŽMENTA

Postojanost pravnih osnova policijskog menadžmenta i njihov uticaj na efikasno i zakonito ostvarivanje njegovih poslova i zadataka sagledavano je na osnovu odgovora anketiranih na dva pitanja koja glase: (1) *Da li je ostvarivanje procesa policijskog menadžmenta regulisano pravnim propisima?* i (2) *U kojoj meri postojeća pravna regulativa policijskog menadžmenta utiče na efikasno i zakonito osvarivanje njegovih poslova i zadataka?*

Iz odgovora na pitanje: *da li je ostvarivanje procesa policijskog menadžmenta regulisano pravnim propisima* zapaža se da najveći broj ispitanika, više od polovine njih (52.69%), smatra da pravni propisi samo delimično regulišu ostvarivanje procesa policijskog menadžmenta. Ovakvo mišljenje anketiranih rukovodilaca o normativnom regulisanja rukovođenja u policiji Republike Srbije kao da odslikava jednu od karakteristika pravnog poretka u nas: u vremenu tranzicije praksa i život, pre svega prednjače u iznalaženju rešenja, a kasnije ih normativa verifikuje. U toliko veća važnost i odgovornost menadžmenta - u slučaju ovog istraživanja - policijskog menadžmenta.

Indikativan je i podatak da čak 14.05% ispitanika, koji obavljaju funkciju menadžera i ostvaruju njegove uloge u praksi, nema dovoljno saznanja da bi iznelo jasan stav o pravnoj regulisanosti policijskog menadžmenta. Kao da nemaju osnove za prepoznavanje značaja pravnog regulisanja ove materije, što i korespondira sa činjenicom da pravnu regulativu nisu uveli (dodali) u red uticajnih faktori na uspešnost policijskog menadžmenta. Takođe, znatan broj anketiranih nije siguran ili smatra da nije potrebno da se u okviru obrazovnog sistema MUP-a RS, tj. oblika stručnog osposobljavanja

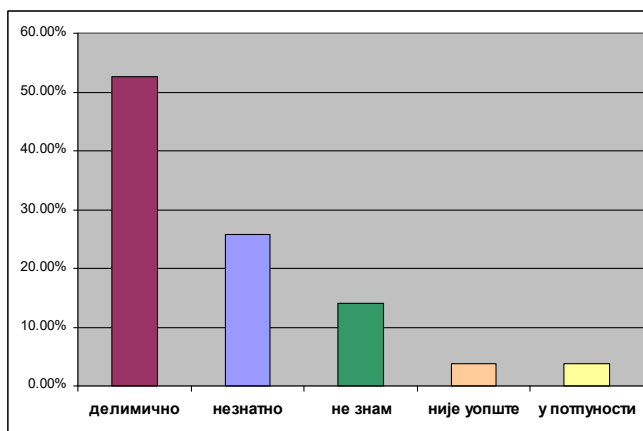
---

<sup>7</sup> O značaju znanja u ostvarivanju bezbednosti: Talijan, M., (2008), "Obrazovanje u funkciji bezbednosti i zaštite – primer Fakulteta za bezbednost i zaštitu Banja Luka", Zbornik radova sa međunarodnog savetovanja: Bezbednost i zaštita u Republici Srpskoj i BiH – stanje i perspektive, Univerzitet Sinergija, Fakultet za bezbednost i zaštitu, Banja Luka, str. 6-30.

i usavršavanja, realizuju nastavni sadržaji kojima se stiču znanja iz oblasti policijskog menadžmenta.

Sa druge strane, tek 3.75% ispitanika smatra da je područje policijskog menadžmenta u potpunosti regulisano pravnim propisima! (Slika 4.).

Slika 4 - Regulisanost ostvarivanja procesa policijskog menadžmenta pravnim propisima



Kod iskusnih policijskih menadžera, ispitanika sa preko 30 godina staža, čak 78% je mišljenja da je regulisanost propisima policijskog menadžmenta samo delimična, dok je visoki menadžment tog mišljenja u samo 42% slučajeva.

Iz odgovora na pitanje: *u kojoj meri postojeća pravna regulativa policijskog menadžmenta utiče na efikasno i zakonito ostvarivanje njegovih poslova i zadataka* vidljivo je da preko dve trećine ispitanika (69.08%) smatra da postoji osetan uticaj postojeće pravne regulative na efikasno i zakonito ostvarivanje poslova/zadataka policijskog menadžmenta: znatan, delimičan ili u određenim situacijama.

Da uticaj pravne regulative ne postoji smatra svega 1.87%, a treba ponovo konstatovati, kao i u prethodnom pitanju, da je visoka zastupljenost (13.82%) ispitanika koji nemaju dovoljno saznanja o regulativi, kako bi se smatrali kompetentnim i kvalifikovanim za njenu ocenu. (Tabela 3.).

Tabela 3 – Uticaj postojeće pravne regulative na efikasno i zakonito ostvarivanje poslova/zadataka policijskog menadžmenta

Odgovori	Broj ispitanika	Zastupljenost
Delimično	168	39.34%
Znatno	8	20.14%
Neznatno	59	15.22%
Ne znam	65	13.82%
Samo u određenim situacijama	41	9.60%
Ne utiče uopšte	86	1.87%
Ukupno	427	100.00%

Ispitanici mlađi od 28 godina smatraju da je uticaj postojeće pravne regulative na efikasno i zakonito ostvarivanje poslova i zadataka policijskog menadžmenta znatan, i to 33% njih, dok svega 11% iskusnih policijskih menadžera (31 i više godinom staža) smatra da je on znatan.

U svođenju *diskusije* o rezultatima odgovora na oba pitanja koja su postavljena u cilju indentifikacije postojanja i uticaja pravnih osnova policijskog menadžmenta može se zaključiti da stanje nije adekvatno spram željenog i neophodno potrebnog. Čak se zapažaju izuzetno nepovoljna saznanja koja indiciraju lošu praksu ostvarivanja policijskog menadžmenta. Tako, na primer, očigledno je, da se rukovodioci u policiji Republike Srbije u obavljanju svoje rukovodeće funkcije, u znatnoj meri i u velikom procentu od njih (preko jedne trećine), previše, pa i dominantno, oslanjaju na intuiciju te da se u tome i snalaze, a to nije dobro - štetno je po bezbednost Države i njenih građana (kao i na ostvarivanje i razvoj njihovih sloboda i prava). Posebno zabrinjava kad se u to upuste čak i iskusni, a pogotovo rukovodioci na višim i visokim pozicijama, što se upravo i prepoznaje po navedenim rezultatima ovog istaživanja. Kao da među ovim rukovodiocima ima znatan broj onih koji su bez pravničkih zvanja i /ili znanja. Naglašava se da nema uspešnog ostvarivanja (i unapređenja) menadžmenta, naročito policijskog, bez prava tj. bez donošenja i inovacije propisa i njihove primene u praksi. Razume se da je potrebno i baštinjenje dobre inostrane (i naše!) prakse kao i bogatih teorijskih osnova o menadžmentu i dostignutih (još uvek nedovoljno razvijenih) teorijskih saznanja o policijskom menadžmentu. Sve drugo vodi u nekompetentnost, voluntarizam pa čak i jako štetan dilentizam, što ni slučajno ne sme "bojiti", a kamo li predstavljati obeležje policijskog menadžmenta.

## 5. MIŠLJENJA I SUGESTIJE ANKETIRANIH O OSTVARIVANJU POSLOVA POLICIJSKOG MENADŽMENTA

Jedno od pitanja otvorenog tipa, bilo je namenjeno za sugestije i mišljenja respođenata o iskustvima u ostvarivanju uloga i funkcija

policijskog menadžmenta. Konkretno, od anketiranih zahtevan je odgovor na pitanje: *Koja su Vaša mišljenja i sugestije u pogledu dosadašnjeg ostvarivanja (uloga i funkcija) policijskog menadžmenta?*

a ovo pitanje dalo je odgovore samo 34.88% ukupnog broja ispitanika tj. nešto više od jedne trećine anketiranih. Zašto je to tako, za sada, nema pouzdanog odgovora. Možda kod anketiranih izostaje istraživačka radoznalost, možda manjak znanja o policijskom menadžmentu ili pak nedovoljno menadžersko iskustvo, ili ambijent popune anketnog upitnika, ili..., ostaje da se istraži. U svakom slučaju šteta za rezultate ovog istraživanja i njihovu moguću implementaciju. Pa ipak, i pored toga, dobijena mišljenja i sugestije su vredni. Kao najznačajnija izdavaju se:

- policijski menadžeri su nedovoljno edukovani u okvirima postojećeg sistema obrazovanja, odnosno stručnog osposobljavanja i usavršavanja, te je neophodno organizovati kurseve i seminare (pre svega), radionice i slične oblike osposobljavanja i usavršavanja policijskih službenika (zastupljenost odgovora 7.26%);
- policijski menadžment je nedovoljno zastupljen, odnosno primenjen u praksi, više je koncept i teorija, nego praktična aktivnost (zastupljenost odgovora 6.09%);
- policijski menadžment dao je samo delimične rezultate u dosadašnjoj praksi, jer se delimično i ostvaruje proces (zastupljenost 3.52%);
- malo je stručnjaka u redovima policijskih službenika, malo je onih koji znaju i umeju da dovoljno uspešno realizuju aktivnosti menadžmenta (zastupljenost odgovora 3.04%);
- treba jačati partnerske relacije sa građanima i drugim subjektima lokalne zajednice i putem sredstava javnog informisanja poboljšati imidž policije u javnosti (zastupljenost odgovora 2.81%);
- nedostaju pravni propisi kojima bi se preciznije i jasnije uredila oblast policijskog menadžmenta (zastupljenost odgovora 2.34%);
- sistem regrutovanja i selekcije treba menjati, jer nije adekvatan i ima nedostataka (zastupljenost odgovora 1.87%);
- sistem napredovanja, odnosno razvoja karijere treba menjati, jer ima značajne slabosti. I sistem regrutovanja i selekcije treba menjati, jer nije adekvatan (zastupljenost odgovora 1.87%);
- uloge i funkcije policijskog menadžmenta treba jasnije definisati, i na adekvatan način prezentovati javnosti (zastupljenost odgovora 1.87%);

- za sada se uloga i funkcije policijskog menadžmenta ostvaruju dobro (zastupljenost odgovora 1.64%);
- treba raditi na unapređivanju relacija starešina/podređeni, starije kolege/mladi policajci (zastupljenost odgovora 1.17%);
- policija se neplanski bavi menadžmentom, tako da se proces ostvaruje intuitivno i haotično, putem individualnih rešenja (zastupljenost odgovora 1.17%);
- proces policijskog menadžmenta se ostvaruje na zastareli način, a realizuju ga starešine zastarelih shvatanja, bez adaptibilnosti na savremene trendove (zastupljenost odgovora 0.47%);
- uticaj političkih struktura na policijski menadžment je još uvek snažan, pa je potrebno vršiti depolitizaciju, naročito kada je u pitanju unapređivanje kadrova (zastupljenost odgovora 0.47%);
- treba unapređivati odnose sa drugim državnim organima i jačati saradnju sa njima (0.47%);
- motivacija za rad policijskih menadžera je nedovoljno izražena (zastupljenost odgovora 0.47%);
- u policijskim stanicama se slabo ostvaruju uloga i funkcije policijskog menadžmenta, pre svega zbog nedovoljnih ovlašćenja (zastupljenost odgovora 0.23%);
- za sada se ostvaruje samo organizaciona funkcija menadžmenta, a ostale su nedovoljno razvijene (zastupljenost odgovora 0.23%);
- nedostaje stručna literatura iz domena policijskog menadžmenta (zastupljenost odgovora 0.23%);
- ne treba obavezno usvajati samo strana iskustva, već analizirati i domaća saznanja i dostignuća iz policijskog menadžmenta (zastupljenost odgovora 0.23%).

Očigledno da su izložena mišljenja i sugestije anketiranih indikativni, iskreni i saopšteni u kritičkom tonu. Oni uspešno slikaju stvarnost policijskog menadžmenta i nude pravce za dalji i značajniji razvoj njegove teorije i unapređenje prakse ostvarivanja istog.

## ZAKLJUČNE NAPOMENE

Stanje prakse policijskog menadžmenta nije na nivou potrebnog i mogućeg. To, svakako, utiče na nedovoljnu efektivnost i efikasnost policije ili, konkretno

rečeno, efekti njenog rada nisu dovoljni da se kriminal i druge pojave ugrožavanja bezbednosti obuzdaju i dovedu u prihvatljive okvire, te tako i izgrade i unaprede bezbednosni uslovi. Jedan od načina za poboljšanje takvog stanja je, svakako, implementacija saznanja dobijenih iz empirijskih istraživanja.

Izloženi segment rezultata empirijskog istraživanja pruža korisna saznanja za sagledavanje i unapređenje ostvarivanja poslova policijskog menadžmenta, poput saznanja da policijski menadžeri shvataju značaj svog (rukovodećeg) posla, svojih uloga i funkcija i njihov uticaj na efikasno i zakonito obavljanje policijskih poslova, zatim, da pravilno shvataju i ocenjuju značaj faktora koji utiču na valjanost policijskog menadžmenta, na njegovu efektivnost i efikasnost, kao i da razumeju i potenciraju značaj i potrebu pravnih osnova kao uslova za uspešno ostvarivanje policijskog menadžmenta.

Svaki policijski rukovodilac, koji želi da stručno i kompetentno obavlja svoj posao, mora uvažavati i primenjivati sudove, ocene i orijentacije koje je praksa ostvarivanja policijskog menadžmenta pokazala kao dobre odnosno koje je empirijsko istraživanje potvrdilo kao takve, jer ponašanje suprotno ovim saznanjima može biti štetno za samo ostvarivanje policijskog menadžmenta, a posredno i na ostvarivanje bezbednosti ljudi i države.

## REFERENCE

- (1) Jovičić, D. (2008) *Organizacija i nadležnost policije*, Banja Luka, Fakultet za bezbednost i zaštitu.
- (2) Ristović, S. (2006) *Policijski menadžment u suzbijanju kriminaliteta*, Beograd, Zadužbina Andrejević.
- (3) Talijan, M. (2008) "Obrazovanje u funkciji bezbednosti i zaštite – primer Fakulteta za bezbednost i zaštitu Banja Luka", *Zbornik radova sa međunarodnog savetovanja: Bezbednost i zaštita u Republici Srpskoj i BiH – stanje i perspektive*, Banja Luka, Univerzitet Sinergija, Fakultet za bezbednost i zaštitu.
- (4) Talijan, M., Talijan, M. M. (2011) *Opšti i bezbednosni menadžment*, Banja Luka, Visoka škola unutrašnjih poslova.
- (5) Talijan, M., Talijan, M. M., Ristović, S. (2013) *Upravljanje ljudskim resursima i institucijama bezbednosti*, Beograd, Institut za kriminološka i sociološka istraživanja.
- (6) Wren, D., Voich, D. (2001) *Menadžment, proces, struktura i ponašanje*, Beograd, Grmeč, str. 24-30.

## IMPLEMENTATION OF ACTIVITIES OF POLICE MANAGEMENT

*This paper presents the results of an empirical study on the implementation of activities of police management in the Republic of Serbia. The results will be exhibited at the following units: (1) to the current leaders in the police of the Republic of Serbia understand and rank their managerial roles and activities, and whether they see all their significance, especially for the effective and lawful execution of police duties; (2) if police executives recognize the influential factors of their management skills (effectiveness); (3) is there a need to be in the education system of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Serbia, that is, forms of education and training, implementing teaching programs for acquiring knowledge in the area of police management; (4) of the existence of a legal basis for the exercise of police management processes, and the extent to which they affect the efficient and lawful exercise of its functions (tasks) and (5) on the opinions and suggestions of the respondents in the exercise of roles and activities of police management.*

*KEYWORDS: police management / police management roles / police management activities*