

# ПОЛИТИКА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА КАО ФАКТОР СИСТЕМА ПОЛИЦИЈСКОГ ОБРАЗОВАЊА\*

Обрад Стевановић, Дане Субошић и Далибор Кекић  
Криминалистичко-полицијска академија, Београд

Ради задовољавања стално растућих потреба за специфичним и ограниченим људским знањима и способностима, већина савремених полицијских организација успоставила је и континуирано развија одговарајући систем полицијског образовања. Један од кључних фактора квалитета и успешности функционисања тог система, свакако је и политика управљања људским ресурсима у полицији. Полазећи од тога, рад је резултат истраживања у оквиру којег су идентификовани, научно описани и објашњени кључни елементи садржаја политике управљања људским ресурсима у полицији и висок ниво могућности њиховог утицаја на успостављање и квалитет функционисања система полицијског образовања у Републици Србији. Као најзначајнији међу очекиваним позитивним ефектима тог утицаја, истраживањем су утврђени: 1) висок ниво усаглашености радних профила запослених у полицији и образовних профила будућих запослених који се за потребе полиције обезбеђују у систему полицијског образовања и 2) висок ниво повезаности тог система са политиком запошљавања и каријерног развоја запослених у полицији. Резултатима истраживања је такође утврђено да је, посредством тих ефеката политике управљања људским ресурсима у полицији, могуће значајно утицати и на виши ниво професионализације полиције, као и на дугорочну одрживост и успешност система полицијског образовања у Републици Србији.

Кључне речи: *људски ресурси, политика, полиција, образовање, радни и образовни профили, каријерни развој*

## Увод

У савременој организационој теорији и пракси није спорно становиште према којем су људски ресурси најважнији елемент, а често и кључни проблем сваке, па и полицијске организације.<sup>1</sup> Следећи такво становиште, већина озбиљних

\* Рад је, резултат истраживања на пројекту: „Управљање полицијском организацијом у спречавању и сузбијању претњи безбедности у Републици Србији“ који финансира и реализује Криминалистичко-полицијска академија у Београду (2015-2019) и на пројектима које финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије под називима: „Косово и Метохија између националног идентитета и евроинтеграција“ (бр. III 47023; 2011-2017) и „Развој институционалних капацитета, стандарда и процедура за супротстављање организованом криминалу и тероризму у условима међународних интеграција“ (бр. 179045; 2011-2017).

<sup>1</sup> Субошић, Д.: *Организација и послови полиције*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2017, стр. 52-53.

организација сматра да је улагање у људске ресурсе једна од најисплативијих организационих инвестиција која значајно доприноси организационој успешности.<sup>2</sup> Те чињенице представљају и основни разлог због којег се у савременим организацијама све више пажње посвећује управљању људским ресурсима, као једној од бројних специјализованих менаџмент дисциплина.<sup>3</sup>

Квалитетно управљање људским ресурсима захтева, пре свега, ваљану политику као програмирану планску одлуку (политику управљања људским ресурсима, персоналну или кадровску политику), а стално растуће потребе организација за специфичним и ограниченим људским знањима и способностима захтевају ваљану едукацију (образовање, стручно оспособљавање и усавршавање) запослених и кандидата за запослене. При томе, кадрoвска политика има значај примарног фактора утицаја на све садржаје процеса управљања људским ресурсима, укључујући и посебан утицај на систем њихове едукације, односно на циљеве, процес и ефекте тог система. Упркос таквом значају, политика управљања људским ресурсима се у савременим, посебно у јавним, организацијама често запоставља, што дугорочно и вишеструко штети њиховим интересима.<sup>4</sup>

Полазећи од тога, политика управљања људским ресурсима у полицији проблематизује се, у овом раду, трагањем за одговорима на питање: шта чини њен садржај, какав је и какав може бити њен утицај на квалитет (ефективност и ефикасност) функционисања и на развој система полицијског образовања у Републици Србији у савременим условима. У трагању за одговорима на то питање, тежишно су коришћене научне методе анализе садржаја, упоредне и каузалне анализе. Резултати тако усмереног истраживања који су презентовани у раду представљају, суштински, покушај теоријског уобличавања до сада недовољно уобличене полицијске праксе о утицају политике управљања људским ресурсима у полицији на систем полицијског образовања.

## Људски ресурси, полицијско образовање и политика управљања људским ресурсима у полицији

Упркос неспорној тежњи савремених организација да људски рад, у појединим радним процесима, замене вештачком интелигенцијом робота и другим напредним технологијама, *људски ресурси* ни данас не губе значај кључног (најважнијег) организационог елемента. Они су увек били, јесу и биће незаменљив ресурс, покретачка снага, потенцијал и капитал, али и организациони проблем сваке, па и полицијске организације.<sup>5</sup> При томе се под појмом *људски ресурси* не подразумевају само *људи*

<sup>2</sup> Јошанов-Врговић, И., Вемић Ђурковић, Ј.: Мерење доприноса менаџмента људских ресурса организационој успешности, *HR конференција: Управљање квалитетом људских ресурса – савремени трендови*, Београд, 23. октобар 2014, стр. 13.

<sup>3</sup> Видети шире у: Noe, RA., Hollenbeck, JR., Gerhart, B., Wright, P., M.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagrebačka škola ekonomije i marketinga, „Mate“, Zagreb, 2006, стр. 3.

<sup>4</sup> Видети шире у: Кулић, Ж., Милошевић, Г.: Фактори управљања људским потенцијалима, *Култура полуса*, год. 9, бр. 17 (2012), стр. 229.

<sup>5</sup> Упоредити: Armstrong, M.: *A handbook of Human Resource Management Practice* (8th edition), Kogan Page, London, 2001, стр. 49; Стевановић, О.: *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, 2016, Београд, стр. 9.

(кадрови) сами по себи (у физичком и квантитативном смислу) већ, пре свега, њихова ограничена знања (компетенције) и способности (перформансе), као примарно значајан организациони ресурс. Уз то, појам *људских ресурса* не укључује само *запослене (особље, персонал)* већ и кандидате за запослене у организацијама.<sup>6</sup>

Такав значај људских ресурса, пресудно је утицао на настанак и развој једне од посебно значајних специјализованих менаџмент дисциплина под називом *управљање људским ресурсима*.<sup>7</sup> која се, појмовно и садржајно, може одредити као скуп управљачких активности којима се обезбеђују (планирају, регрутују, селекутују) и, за потребе остваривања организационих циљева, едукују, социјализују, развијају и интегришу квалитетни кадрови.<sup>8</sup> Од бројних садржаја те менаџмент дисциплине,<sup>9</sup> у контексту ове теме, посебан значај имају: 1) утврђивање политике управљања људским ресурсима и 2) едукација запослених и кандидата за запослене.

У организационо теоријском смислу, *политике* се дефинишу као врсте програмираних планских одлука за вишекратну (перманентну) употребу.<sup>10</sup> Њима се утврђују општи оквир (ограничења) и смернице (путокази) за поступање организације (менаџера и запослених) у одређеној области рада, како би се појединачна менаџерска размишљања дугорочно усмерила и профилисала тако да буду у складу са општим циљевима организације. због чега имају карактер општег и дугорочног водича за доношење менаџерских одлука на нижим организационим нивоима.<sup>11</sup> Када су добро формулисане, *политике* омогућавају да чак и грешке на оперативном нивоу не производе озбиљније последица на стратегијском организационом нивоу.

Полазећи од тога, *политика управљања људским ресурсима*, као једна од организационих политика, стратегијски је значајан елемент свеукупног управљања људским ресурсима и у полицијским организацијама. Теоријски посматрано, она има значај примарног фактора осталих садржаја управљања људским ресурсима, тако да представља стратешки оквир, основ и услов – претходно питање за успешно планирање, регрутацију, селекцију, социјализацију, едукацију, оцењивање, награђивање и каријерни<sup>12</sup> развој људских ресурса у полицијској организацији. Према једном од стратегија Министарства, креирање *политика* у области управљања људским ресур-

<sup>6</sup> Упоредити: Стевановић, О.: Исто.

<sup>7</sup> Поред тога, управљање људским ресурсима може се посматрати и као наставно-научна дисциплина и као једна од значајнијих пословних функција организације.

<sup>8</sup> Упоредити: Стевановић, О.: Исто, стр. 408.

<sup>9</sup> Детаљније о садржају управљања људским ресурсима, у: Закон о полицији, „Службени гласник РС“, бр. 6/2016, чл. 129 и 130; Стевановић, О.: Исто, стр. 409; Кулић, Ж., Милошевић, Г.: *Управљање људским и материјалним ресурсима*, Криминалистичко-полицијска академија, 2012, Београд, стр. 54.

<sup>10</sup> Стевановић, О.: Исто, стр. 152.

<sup>11</sup> Стевановић, О.: Исто, стр. 154.

<sup>12</sup> Каријерно је оно што је од значаја за каријеру, при чему је каријера вишезначан појам који се најчешће односи на *градњу каријере у менаџменту, професију или секвенцу* послова у радном веку запосленог (Super, D.E, Hall, D.T, Career Development: Exploration and Planning. In: Rosenzweig M.R, Porter L.W, *Annual Review of Psychology*, Vol 29, Palo Alto, 1978, p. 334). Прва дефиниција је циркуларна (*Каријера градња каријере...*), друга се односи на *професију*, с чим у вези се поставља питање шта се дешава ако неко нема професију, а има каријеру, тако да је најприхватљивија трећа дефиниција према којој каријера подразумева секвенцу послова у радном веку запосленог (Robbins, S. P, Coulter, M, *Menadžment, Data status*, Beograd, 2005, str. 299).

сима подразумева формулисање и примену најрационалнијих решења у вези са питањима која се односе на запослене, посебно на њихово запошљавање, обуку и развој, на оцењивање њихових перформанси и награђивање њиховог успеха у раду, као и на обезбеђивање сигурног, етички прихватљивог и правичног радног окружења.<sup>13</sup>

Према Закону о полицији, прва од активности управљања људским ресурсима у Министарству унутрашњих послова (у даљем тексту: Министарство) формулисана је као израда стратегије и политика људских ресурса.<sup>14</sup> Истим Законом је утврђено да правила и начин управљања људским ресурсима прописује министар.<sup>15</sup> Полазећи од тога да је реч *политика* у првонаведеној законској одредби употребљена у множини, може се закључити, да се за област људских ресурса, у Министарству, израђује више политика. С друге стране, реч *израда* у истој законској одредби не даје одговор на питање, у којој форми се доносе (усвајају) политике и стратегија људских ресурса у Министарству.

Из другонаведене законске одредбе може се, такође имплицитно, закључити да политике и стратегију људским ресурса у Министарству утврђује министар. Такав закључак је, међутим, само делимично тачан, због неспорне чињенице да се елементи тих политика и стратегије утврђују и на вишем нивоу односно и законом и одлукама Владе. Пре свега, више од трећине садржаја сада важећег Закона о полицији посвећено је нормативном уређењу области управљања људским ресурсима укључујући и одредбе о стручном образовању за потребе Министарства.<sup>16</sup> Влада својим актима и одлукама, такође, утврђује важне елементе политике управљања људским ресурсима у Министарству. Сагласно томе, може се закључити да елементи политика и стратегије управљања људским ресурсима обично нису и не морају бити део формалних политика и стратегија.

Како је већ истакнуто, изузетан значај људских ресурса произилази, пре свега, из стално растућих потреба организација за специфичним људским знањима (компетенцијама) која се стичу у процесу едукације и способностима (перформансама) које се стичу и у радном процесу. Управо ради задовољења тих потреба, већина савремених полицијских организација успоставила је и континуирано развија одговарајући систем полицијске едукације као један од кључних фактора квалитета и успешности људских ресурса.<sup>17</sup> При томе се под појмом едукације, у најширем теоријском смислу, подразумева процес проширивања и обнављања постојећих и стицања нових знања и вештина неопходних за обављање постојећих, али и будућих (захтевнијих и сложенијих) послова. Другачије речено, едукација подразумева континуирано целоживотно учење и на томе засновано континуирано јачање кључних професионалних способности и вредности организације.<sup>18</sup>

<sup>13</sup> *Стратегија развоја људских ресурса у Министарству унутрашњих послова 2014–2016*, МУПРС, Београд, 2014.

<sup>14</sup> Закон о полицији, „Службени гласник РС“, бр. 6/2016, чл. 129.

<sup>15</sup> Исто.

<sup>16</sup> Исто, чл. 129–218. У том смислу, *Закон о полицији Републике Србије* није изузетак. Од укупно 177 чланова *Закон о полицији и унутрашњим пословима Републике Српске* („Службени гласник РС“, бр. 57/2016), чак 96 чланова (58-154) се непосредно односе на управљање људским ресурсима.

<sup>17</sup> Видети шире у: Кешетовић, Ж.: *Упоредни преглед модела обуке и школовања полиције*, Виша школа унутрашњих послова, Београд, 2005.

<sup>18</sup> Стевановић, О.: Исто, стр. 414.

У теоријском смислу, тако одређен појам едукације као једне од више активности управљања људским ресурсима,<sup>19</sup> садржајно обухвата: образовање, стручно оспособљавање и стручно усавршавање. За означавање садржајно истог појма, без коришћења термина едукација, Закон о полицији користи термин стручно образовање<sup>20</sup> и термине обука, стручно оспособљавање и стручно усавршавање.<sup>21</sup> Образовањем се стичу нова и шира знања (за сва радна места или за већину радних места у професији), уз истовремено стицање одговарајућег степена стручне спреме у формалном смислу, док се стручним оспособљавањем и усавршавањем стичу нова, проширују и обнављају постојећа стручна знања (потребна за обављање послова конкретног радног места у професији), без промена у степену стручне спреме. образовање и стручно оспособљавање се претежно реализују пре заснивања радног односа, мада се могу реализовати и током рада запосленог, док се стручно усавршавање увек реализује током рада или уз рад запослених.<sup>22</sup>

Образовање као један од наведених облика едукације, реализује се у акредитованим образовним институцијама, од којих су неке примарно намењене за потребе појединих безбедносних организација. Поред образовања као основне делатности, те установе, под законом прописаним условима, могу реализовати и различите облике стручног оспособљавања и усавршавања запослених и кандидата за запослене. Тако профилисане образовне институције или њихов интегрисани скуп могу се појмовно одредити и као систем образовања појединих безбедносних организација.<sup>23</sup> Сагласно томе, може се констатовати да систем полицијског образовања у Републици Србији, у савременим условима, чини Криминалистичко-полицијски универзитет (у даљем тексту: Универзитет) са свим својим структурним и функционалним елементима и студијским програмима. У ширем смислу, тај систем чине и остале образовне институције које образују или обучавају кандидате за рад у полицији.

## Садржај и утицај политике управљања људским ресурсима у полицији на систем полицијског образовања

Квалитетно управљање људским ресурсима у полицији тешко је замисливо без ваљане кадровске политике, док је задовољење стално растућих потреба полиције за специфичним и ограниченим људским знањима и способностима тешко замисливо без ваљане едукације, односно без квалитетног система полицијског образовања. Полазећи од тога, кључним елементима садржаја политике управљања људ-

<sup>19</sup> Исто, стр. 409; Упоредити са: Кулић, Ж., Милошевић, Г.: *Управљање људским и материјалним ресурсима*, Криминалистичко-полицијска академија, 2012, Београд, стр. 165-166.

<sup>20</sup> Закон о полицији, „Службени гласник РС“, бр. 6/2016, чл. 134.

<sup>21</sup> Исто, чл. 129 и 131-133.

<sup>22</sup> Стевановић, О.: Исто, стр. 414.

<sup>23</sup> Исто.

ским ресурсима којима се, непосредно или посредно, утиче на настанак и квалитет функционисања система полицијског образовања, свакако припадају:

1) утврђивање радних профила запослених у полицији и потреба полиције за специфичним образовним профилима кандидата за запослене,

2) утврђивање потребе за оснивањем и оснивање специјализованих образовних установа за потребе полицијског образовања,

3) утврђивање и реализација студијских програма којима се задовољавају потребе полицијске организације за специфичним образовним профилима,

4) утврђивање броја студената на специјализованим образовним установама за потребе полицијског образовања и начина финансирања њихових студија

5) усклађивање поступка и критеријума селекције кандидата за упис на специјализоване образовне установе за потребе полиције са поступком и критеријумима селекције кандидата за запослење у полицији.

*Утврђивање радних профила* запослених у полицији један је од кључних фактора утицаја на утврђивање потреба полиције за образовним профилима кандидата за запослене. Према Закону о полицији, врсту, односно статус и опис радних места у Министарству и радне профиле запослених за свако од њих, а тиме и потребе за образовним профилима кандидата за запослене, по претходно прибављеној сагласности Владе, утврђују министар – правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места.<sup>24</sup> Поред тога, радни профили запослених и образовни профили кандидата за запослене у Министарству утврђују се и каталогом радних места и описом послова, а посредно, и чиновима/звањима, платним групама и платним разредима запослених.<sup>25</sup> При томе се, радна места у Министарству разврставају на извршилачка и на руководећа – која се, према мерилима Владе, додатно разврставају на радна места стратешког, високог, средњег и оперативног нивоа.<sup>26</sup>

Тако утврђене дугорочне и краткорочне потребе полиције за образовним профилима кандидата за запослене кључни су фактор *утврђивања потребе за оснивањем специјализованих образовних установа* за потребе полицијског образовања. Према Закону о полицији, стручно образовање за потребе Министарства, спроводи се у складу са прописима у области високог образовања.<sup>27</sup> Према Закону о високом образовању, високошколске установе за остваривање студијских програма за потребе полицијског образовања, оснива Влада, у складу са условима утврђеним тим законом.<sup>28</sup> Сагласно тим законским одредбама, Влада је у складу са Законом о високом образовању, основала Криминалистичко-полицијски универзитет, као специјализовану високошколску установу за остваривање студијских програма за потребе полицијског образовања.<sup>29</sup>

<sup>24</sup> Закон о полицији, *Службени гласник РС*, бр. 6/2016, чл. 9, ст. 2.

<sup>25</sup> Исто, чл. 129 и 185.

<sup>26</sup> Исто, чл. 147 и 148, ст. 1 и 5.

<sup>27</sup> Исто, чл. 134, ст. 1.

<sup>28</sup> Закон о високом образовању, „Службени гласник РС“, бр. 88/2017, чл. 51. ст. 3.

<sup>29</sup> Одлука о оснивању Криминалистичко-полицијског универзитета, „Сл. гласник РС“, бр. 28/2014, т. 1-2. Оснивањем Криминалистичко-полицијског универзитета, престала је да постоји Криминалистичко-полицијска академија, коју је, такође, својом одлуком основала Влада ( „Сл. гласник РС“, бр. 58/2006).

Утврђивање студијских програма којима се задовољавају потребе полицијске организације за специфичним образовним профилима, трећи је елемент садржаја политике управљања људским ресурсима којим се значајно утиче на систем полицијског образовања. Према Одлуци Владе о оснивању Универзитета, Министарство даје мишљење у поступку утврђивања студијских програма које, на предлог Већа департмана усваја Сенат Универзитета.<sup>30</sup> Поред тога, споразумом одговарајуће високошколске установе и Владе, на предлог Министарства, може се установити посебан студијски програм за потребе полицијског образовања, у оквиру те високошколске установе.<sup>31</sup> На сличан начин, споразумом одговарајуће високошколске установе и Универзитета, уз сагласност Владе, може се установити студијски програм за стицање заједничке дипломе.<sup>32</sup> Уз све то, Министарство може упутити полицијског службеника на образовање или усавршавање у високошколску установу у земљи или у иностранству, у складу са потребама Министарства.<sup>33</sup>

Тако формулисане законске одредбе и одлука Владе о оснивању Универзитета, неспорно су резултат политике управљања људским ресурсима која се може изразити следећим ставом: стручно образовање за потребе полиције реализује се на Универзитету, а може се, по потреби у уз одређене правне претпоставке, реализовати и на осталим високошколским установама. То суштински значи да је Универзитет основан за реализацију специфичних студијских програма по принципу фокусирања на специфичне образовне профиле, односно на задовољавање потреба полиције за тим профилима, који се не могу обезбедити на другим образовним установама.<sup>34</sup> На тај начин Влада и Министарство утврђују своје стратешко опредељење у погледу броја, структуре, садржаја и начина реализације студијских програма, пре свега на Универзитету, али и на другим високошколским установама, чиме се задовољавају потребе полицијске организације за специфичним образовним профилима.

Давањем мишљења на студијске програме Универзитета<sup>35</sup> и давањем предлога за установљавање посебних студијских програма за потребе полицијског образовања на осталим високошколским установама,<sup>36</sup> Министарство има могућност да пресудно утиче на усаглашавање образовних профила на Универзитету са утврђеним радним профилима у Министарству. При томе би усаглашавање образовних и радних профила по хоризонталној димензији требало да буде у функцији стручне специјализације (професионализације) полиције засноване на матичности основних студија, док би њихово усаглашавање по вертикалној – хијерархијској димензији

<sup>30</sup> Одлука о оснивању Криминалистичко-полицијског универзитета, „Сл. гласник РС“, бр. 28/2014, т. 7-9; Статут Криминалистичко-полицијског универзитета, 17 бр. 72/4-3-2014, од 04.04.2014. год., чл. 10 и 32.

<sup>31</sup> Закон о високом образовању, „Службени гласник РС“, бр. 88/2017, чл. 51. ст. 5.

<sup>32</sup> Исто, чл. 51. ст. 6.

<sup>33</sup> Закон о полицији, „Службени гласник РС“, бр. 6/2016, чл. 134, ст. 2.

<sup>34</sup> Део те политике, ни формално ни фактички, већ више од 15 године није стручно образовање које се, за потребе полиције, реализује на специјализованим средњошколским установама, каква је некада била Средња школа унутрашњих послова. Један од савремених изазова те политике је и потреба за преиспитивањем оправданости укидања и потребе за поновним оснивањем средње полицијске школе.

<sup>35</sup> Статут Криминалистичко-полицијског универзитета, 17 број 72/4-3-2014, од 04.04.2014. године, чл. 10.

<sup>36</sup> Закон о високом образовању, „Службени гласник РС“, бр. 88/2017, чл. 51. ст. 5 и 6.

требало да буде у функцији каријерног напредовања запослених заснованог, поред осталог, на нивоима студија (основне, мастер, специјалистичке, докторске), независно од њихове матичности (политика каријерног развоја).

На исти начин, Министарство може да утиче и на: 1) избор критеријума за квалитетније разврставање предмета у оквиру студијских програма (обавезни, изборни, општеобразовни, општестручни, уже стручни), 2) усклађивање и повезивање студијских програма Универзитета са одговарајућим програмима обуке у Министарству – тако да се одређени садржаји образовања признају у обуци и садржаји обуке у образовању, као и на 3) иновације студијских програма засноване на искуствима и најбољој пракси полиције, а тиме и на чвршће повезивање теоријске наставе на Универзитету и практичне наставе у организационим јединицама полиције.

Значајан утицајни фактор политике управљања људским ресурсима у полицији на систем полицијског образовања је и *утврђивање броја студената на специјализованим образовним установама* за потребе полицијског образовања и начина финансирања њихових студија. Према одредбама Одлуке Владе о оснивању Универзитета, Влада, на предлог Министарства, одлучује и: 1) о броју студената за упис у прву годину студијских програма Универзитета, који се финансирају из буџета и 2) о средствима за обављање делатности Универзитета која се обезбеђују у буџету Републике у складу са потребама полицијског образовања, а у оквиру средстава Министарства опредељених Законом о буџету.<sup>37</sup>

Утврђујући и на тај начин своје стратешко опредељење, Влада и Министарство су пред стратешким изазовом да реше једну од актуелних противречности, која се може формулисати питањем: Да ли систем полицијског образовања треба фокусирати на образовање мањег броја елитних кадрова за потребе полиције или на образовање кадрова за потребе полиције и за шире потребе тржишта безбедности?

Последњи, али не и најмање важан елемент садржаја политике управљања људским ресурсима у области полицијског образовања може се формулисати као *усклађивање поступка и критеријума селекције кандидата* за упис на специјализоване образовне установе за потребе полиције са поступком и критеријумима селекције кандидата за запослење у полицији (уписна политика). Пре свега, услови и начин заснивања радног односа, као неспорни елемент политике управљања људским ресурсима у Министарству, утврђени су Законом о полицији.<sup>38</sup> Тако је тим законом конкретније утврђено: 1) да поступак и начин спровођења конкурса за заснивање радног односа у Министарству прописује Влада,<sup>39</sup> као и 2) да кандидати са високошколских установа који се образују у складу са посебним студијским програмом за потребе Министарства по основу претходно закљученог уговора, могу засновати радни однос у полицији и без конкурса.<sup>40</sup>

Ти елементи политике управљања људским ресурсима у Министарству, суштински подразумевају: 1) да приоритет у запошљавању и привилегију да се у Ми-

<sup>37</sup> Одлука о оснивању Криминалистичко-полицијског универзитета, „Сл. гласник РС“, бр. 28/2014, т. 7-9.; Статут Криминалистичко-полицијског универзитета, 17 број 72/4-3-2014, од 04.04.2014. године, чл. 54.

<sup>38</sup> Закон о полицији, „Службени гласник РС“, бр. 6/2016, чл. 135-139.

<sup>39</sup> Исто, чл. 135, ст. 6.

<sup>40</sup> Исто, чл. 135, ст. 5.



нистарство запосле без конкурса, имају кандидати који су завршили студије на Универзитету по основу претходно закљученог уговора са Министарством, 2) да је Министарство отворено и за запошљавање кандидата са осталим врстама образовања у складу са својим потребама, као и 3) да је Универзитет отворен и за образовање кандидата за потребе осталих организација, пре свега у јавном и приватном сектору безбедности (политика запошљавања).

Полазећи од тога, представници Министарства у Савету Универзитета имају могућност значајног утицаја на то да се прописима Универзитета утврде услови и начин уписа студената на Универзитет који су усаглашени са условима и начином заснивања редног односа у Министарству. Уз то, они су у прилици да значајно утичу и: 1) на креирање правила студирања, права студената током студија и, посебно, на утврђивање мерила за вредновање квалитета њиховог студирања (просек оцена и/или године студирања) као једног од примарних критеријума њихове селекције приликом заснивања радног односа и каријерног напредовања у Министарству, 2) на усклађивање критеријума и процедуре запошљавања у Министарству студената Универзитета и полазника Центра за основну полицијску обуку и 3) на скраћивање времена трајања конкурсне процедуре и селекције кандидата у поступку њиховог пријема у радни однос, што се посебно односи на трајање безбедносних провера (мотивациона политика).

## Циљеви и ефекти политике и улоге субјеката управљања људским ресурсима у области полицијског образовања

Циљ утврђивања и реализовања добре политике управљања људским ресурсима у свакој организацији је да прави људи дођу на одговарајућа радна места и да праве вредности те политике дођу до правог и пуног изражаја. Добром реализацијом добре политике управљања људским ресурсима у области полицијског образовања обезбеђује се: 1) да најбољи кандидати имају приоритет при упису на полицијске образовне установе и при заснивању радног односа у Министарству; 2) да својим квалитетом, студијски програми и правила студирања на полицијским образовним установама, привлаче квалитетне кандидате, мотивишу их на рад и стицање нових знања, подстичу њихову успешност и честитост током студија, као и 3) висок ниво могућности и предвидљивости запослења студената по завршетку студија на полицијским образовним установама.

Остваривање тако формулисаних циљева политике управљања људским ресурсима у области полицијског образовања било би директно у функцији: 1) изградње и одрживог дугорочног развоја ефективног и ефикасног система полицијског образовања, заснованог на квалитету регрутације и селекције кандидата и на квалитету студијских програма и образовног процеса на Универзитету, и 2) у функцији мотивације студената за учење и за постизање виших нивоа исхода њиховог студирања, засноване на усклађености радних профила у полицији и образовних профила који се за потребе полиције обезбеђују на Универзитету, на квалитету студија и на предвидивости запослења и каријерног развоја у полицији.

Њихово остварење било би, посредно, и у функцији: 1) професионализације полицијске организације, засноване на високом нивоу усклађености образовних и радних профила, јасним и строгим критеријумима приступа професији и напредовања у њој; 2) јачања организационих и индивидуалних компетентности и способности, а тиме и успешности полиције (већи учинак и бољи квалитет рада – ефикаснији и ефективнији рад), засноване на квалитету система полицијског образовања, 3) мотивације запослених у полицији за бољи рад и за континуирано учење, засноване на зависности каријерног напредовања и плата од знања и резултата рада, 4) изградње добрих међуљудских односа и добре организационе (професионалне) културе и климе у полицији, и 5) у функцији јачања полицијског интегритета и задовољства грађана полицијским радом (јачање угледа полиције код грађана и поверења грађана у полицију).

Први и најважнији предуслов – претходно питање без чијег решавања није могуће остварити најважније циљеве тако постављене политике управљања људским ресурсима у области полицијског образовања, свакако је виши ниво заступљености образовних профила који се за потребе полиције обезбеђују на Универзитету, у дизајнирању и формализацији радних профила у одговарајућим прописима о систематизацији радних места у Министарству.

Остваривање тако формулисаних циљева и ефеката политике управљања људским ресурсима није, међутим, могуће без јасне поделе одговорности субјеката који ту политику утврђују и субјеката које је реализују. У том смислу, формулисање политика, као и мисије, визије, вредности и стратегије полицијског образовног система, претежна је одговорност његовог оснивача и/или корисника њихових услуга, док су активности – акција којом се те планске одлуке остварују, претежна одговорност система полицијског образовања. Конкретније, као што је већ истакнуто, политику управљања људским ресурсима у области полицијског образовања утврђују Влада и министар унутрашњих послова, у складу са Законом о полицији и Законом о високом образовању, док тако утврђену политику спроводи Универзитет у координацији активности са одговарајућим организационим јединицама Министарства, међу којима су најзначајније Дирекција полиције и Сектор за људске ресурсе (слика 1).



Слика 1 – Координација активности у спровођењу политике управљања људским ресурсима у области полицијског образовања

При томе, Дирекција полиције и Сектор за људске ресурсе претежно учествују у утврђивању краткорочних и дугорочних потреба Министарства за полицијским образовањем, односно за кандидатима са одговарајућим образовним профилима и у обезбеђивању средстава за остваривање тих потреба. Универзитет и Сектор за људске ресурсе претежно учествују у селекцији кандидата, уговарању, реализовању и евалуацији њиховог образовања за потребе полиције, док Дирекција полиције и Универзитет претежно координирају активности у примени знања и вештина које су студенти стекли током студија и у међусобној размени и интеграцији теоријских и практичних знања и искустава. Посебан значај у томе, свакако, има менторски рад са студентима Универзитета током њихове стручне праксе, ако и менторски рад са приправницима током њиховог приправничког стажа у Министарству.

## Закључак

Синтезом резултата спроведеног истраживања изведени су одговарајући закључци о кључним елементима садржаја политике управљања људским ресурсима у полицији и о њиховом утицају на систем полицијског образовања, као и о циљевима, ефектима и улогама субјеката те политике у Републици Србији.

Као основни садржаји политике управљања људским ресурсима у полицији у области полицијског образовања, истраживањем су идентификовани и описани: 1) утврђивање радних профила запослених у полицији и потреба полиције за специфичним образовним профилима кандидата који се за потребе полиције обезбеђују на Универзитету, 2) утврђивање потребе за оснивањем и оснивање специјализованих образовних установа за потребе полицијског образовања, 3) утврђивање и реализација студијских програма којима се задовољавају потребе полицијске организације за специфичним образовним профилима, 4) утврђивање броја студената на специјализованим образовним установама за потребе полицијског образовања и начин финансирања њихових студија и 5) усклађивање поступка и критеријума селекције кандидата за упис на специјализоване образовне установе за потребе полиције са поступком и критеријумима селекције кандидата за запослење у полицији.

Полазећи од тога да полиција има интерес да изгради и да развија квалитетан образовни систем који задовољава њене потребе за људима са специфичним знањима и способностима, ти садржаји политике управљања људским ресурсима у полицији, од пресудног су утицаја на квалитет (ефективност и ефикасност) функционисања и на правце развоја система полицијског образовања у будућности. Најзначајнији међу бројним непосредним циљевима и очекиваним ефектима тог утицаја су: 1) висок ниво усклађености радних профила у полицији и образовних профила који се за потребе полиције обезбеђују на Универзитету и 2) висок ниво повезаности система полицијског образовања са политиком запошљавања и каријерног напредовања у полицији.

На вишем нивоу, очекивани циљеви и ефекти таквог утицаја свакако су: 1) виши ниво професионализације полиције заснован на усклађености наведених образовних и радних профила и на строгим критеријумима за приступ професији који укључују и систем лиценцирања и сертификације полицијских службеника за обављање појединих полицијских послова и 2) дугорочно одржив, ефективан и ефикасан систем поли-

цијског образовања, заснован на квалитету студијских програма, образовног процеса, регрутације и селекције кандидата за студенте на Универзитету и на предвидивости њиховог запослења и каријерног развоја у полицији, по завршетку студија.

Надлежност и тежишну одговорност за утврђивање ваљане политике управљања људским ресурсима у области полицијског образовања, свакако, имају Влада и министарства надлежна за унутрашњих послова и за послове образовања. Одговорност за спровођење тако утврђене политике тежишно припада Универзитету и одговарајућим организационим јединицама Министарства, међу којима су најзначајније Дирекција полиције и Сектор за људске ресурсе (слика 1).

## Литература

[1] Armstrong, M.: *A handbook of Human Resource Management Practice* (8th edition), Kogan Page, London, 2001.

[2] Закон о високом образовању, „Службени гласник РС“, бр. 88/2017.

[3] Закон о полицији, *Службени гласник РС*, бр. 6/2016.

[4] Закон о полицији и унутрашњим пословима Републике Српске, „Службени гласник РС“, бр. 57/2016.

[5] Јошанов-Врговић, И., Вемич Ђурковић, Ј.: Мерење доприноса менаџмента људских ресурса организационој успешности, *HR конференција: Управљање квалитетом људских ресурса – савремени трендови*, Београд, 23. октобар 2014. године.

[6] Кешетовић, Ж.: *Упоредни преглед модела обуке и школовања полиције*, Виша школа унутрашњих послова, Београд, 2005.

[7] Кулић, Ж., Милошевић, Г.: *Управљање људским и материјалним ресурсима*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012.

[8] Кулић, Ж., Милошевић, Г.: Фактори управљања људским потенцијалима, *Култура полиса*, год. 9, бр. 17 (2012).

[9] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P., M.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagrebačka škola ekonomije i marketinga, „Mate“, Zagreb, 2006.

[10] Одлука о оснивању Криминалистичко-полицијске академије „Сл. гласник РС“, бр. 58/2006.

[11] Одлука о оснивању Криминалистичко-полицијског универзитета, „Сл. гласник РС“, бр. 28/2014.

[12] Robbins, S. P, Coulter, M, *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005.

[13] Статут Криминалистичко-полицијског универзитета, 17 бр. 72/4-3-2014, од 04.04.2014.

[14] Стевановић, О.: *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2016.

[15] *Стратегија развоја људских ресурса у Министарству унутрашњих послова 2014 – 2016*, МУПРС, Београд, 2014.

[16] Субошић, Д.: *Организација и послови полиције*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2017.

[17] Super, D.E, Hall, D.T, *Career Development: Exploration and Planning*. In: Rosenzweig M.R, Porter L.W, *Annual Review of Psychology*, Vol 29, Palo Alto, 1978.

[18] Томсон, Р.: *Вештина руковођења*, Библиотека Маркетинг, Београд, 2000.