

Прегледни научни рад

УДК 005.96:351.74/.76]:37.016

ДОИ 10.7251/SVR1919071B

ОБРАЗОВАЊЕ, ОБУКА И УСАВРШАВАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У СИСТЕМУ БЕЗБЈЕДНОСТИ

Проф. др Крстан Боројевић¹

Доц. др Младен Достанић²

Факултет за безбједност и заштиту, Независни универзитет Бања Лука

Апстракт: Потреба за безбједношћу је једна од основних људских потреба, она не обухвата само заштиту од свестраних облика угрожавања, него и доступност средстава за живот свим субјектима у друштву. Све то, намеће нужност успостављања снажног система безбједности и заштите од свих врста угрожавања, а нарочито од криминогене дјелатности. На ефикасност система безбједности утичу бројни елементи, а посебно образовање, обука и усавршавање људских ресурса у том систему. Основни практични циљ рада јесте унапрјеђење постојећег стања у области образовања, обуке и усавршавања људских ресурса система безбједности Републике Српске и утицај на побољшање ефеката у процесу превенције и отклањања посљедица криминалитета. Основна замисао је да се утврди како (и на који начин) образовање, обука и усавршавање људских ресурса утиче на ефикасно извршавање послова и задатака из области унутрашњих послова, са посебним акцентом на превентивно дјеловање и спрјечавање настанка криминалних активности.

Кључне ријечи: *безбједност, образовање, обука, усавршавање, људски ресурси.*

УВОД

Припадници система безбједности имају примарни циљ заштиту друштва од криминалитета, отклањање опасности и сметњи по јавни поредак и предупређивање и превентивно дјеловање како би заштитили државу од било које врсте опасности. Планирањем својих операција, личним ставом, опремом и организацијом људски ресурси морају бити у стању да правовремено и ефикасно реагују на опасна стања, појаве или индивидуална понашања. Овдје посебно мјесто заузима криминалистичка полиција чији задаци произилазе из њене припадности унутрашњим пословима и служби јавне безбједности.

¹ e-mail: krstan.borojevic @fbzbl.net

² e-mail: mladen.dostanic@fbzbl.net

Један од најважнијих ресурса сваке организације а тиме и система безбједности су људски ресурси. Људски ресурси су кључни јер располажу знањем и креативношћу који су неопходни за обављање пословних активности. Они посједују интелектуалне, биолошке и физиолошке квалитете и потенцијале без којих се не могу постићи резултати у раду. Често се каже да организација почива на људима. Добра организација без одговарајућих кадрова, не значи много, напротив, врло је важно распоредити људе унутар организације на она мјеста која им највише одговарају.

С обзиром да се криминално дјеловање уз располагање савременом техником и технологијом брзо развија и непрекидно модернизује, неопходно је да се у образовање, обуку и усавршавање полицијских људских ресурса стално уводе нови садржаји који су кључни у праћењу модернизације криминалитета и његовом сузбијању. Стога се нужно намеће потреба за истраживањем проблема и изналажење рјешења за успјешније образовање, обуку и усавршавање људских ресурса у систему безбједности. Конкретније речено потребно је истраживањем проблема доћи до сазнања која ће омогућити боље познавање области криминологије и криминалистике, унапрјеђење законске регулативе, примјену искуства из полицијског менаџмента и праћење научних сазнања из области сузбијања криминалитета.

ОБРАЗОВАЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА КАО КЉУЧНИ ФАКТОР У ОТКЛАЊАЊУ ПОСЉЕДИЦА КРИМИНАЛИТЕТА

Образовање, обука и усавршавање људских ресурса у систему безбједности сматрају се једном од најзначајнијих функција менаџмента људских ресурса. образовање се посматра као посебна врста активности на стварању услова за репродукцију рада, репродукцију радне снаге или људи и репродукцију осталих елемената структуре друштва. Поред тога, образовање се јавља и као димензија, обиљежја остваривања радне активности у цјелини, односно појединих видова рада у друштвеној подјели рада. Њиме се врши оспособљавање запослених за обављање различитих послова и стварање неопходних претпоставки за успјешан професионални развој. Менаџмент у образовању је јединствен систем вођења пословања у образовању, односно организације и управљања, руковођења, контроле, те анализе рада и, на темељу тога, планирање новог посла у образовању. Он управља образовним процесима, даје печат радним активностима, дјелатностима појединаца, категорија и заједница и преводи их у образовне активности градећи, притом, посебни образовни систем.

„Филозофија сваког менаџмента своју етиологију тражи и налази у креативној димензији образовних активности, па и функција менаџмента у креативном усмјеравању пажњу усмјерава на креативну страну образовних ресурса, а то је кадровска подлога успјешног

дјеловања. Управљање кадровима, стога, представља управљање стваралачким образовним потенцијалима, односно прелаз на управљање образовним искуством. Кадрови као образовни субјект, поред тога што носе образовну активност, они су, као што је речено, легло иновација стваралаштва, подручје или извор предузетништва, али и катализатор образовног искуства³.

„Под обучавањем се подразумејева стицање нових практичних знања и вјештина потребних за рад, руковођење, управљање и организационо понашање према усвојеним правилима, прописима и стандардима“⁴.

Тренинг и образовање људских ресурса су од кључног значаја за обезбјеђивање знања и способности код припадника система безбједности. Запослени који на вријеме не уоче важност континуираног учења и усавршавања суочавају се са проблемима некомпетентности и немогућности извршавања стратешких циљева у процесу превенције и отклањању посљедица криминалитета.

Да бисмо имали квалитетно образовање људских ресурса у систему безбједности, мора се водити рачуна о неколико кључних фактора су:

- понашање запослених,
- мотивација запослених,
- примјена модела учења и сл.

Да би се помогло менаџерима и запосленим, неопходно је подстицати индивидуалну обуку и развој, са циљем обнављања старих и стицања нових знања, а посебно из области криминалистике, како би се унаприједио цјелокупни процес у сузбијању криминалитета. На понашање запослених утичу бројни спољни фактори, а посебно стање у окружењу у којем организационе јединице раде, као и закони, прописи и правила која се примјењују у организацији. Да бисмо осигурали добре резултате и висок степен квалитета у извршавању свакодневних задатака, неопходно је плански и континуирано да улажемо у тренинг и образовање запослених у организацији.

Поред спољних фактора, постоје и унутрашњи фактори који утичу на понашање запослених.

Најзначајнији унутрашњи фактори су:

- резултати у раду који доводе до разних признања или дисциплинских мјера, премјештања, смањења плате и сл.,
- претпостављени,
- карактеристике организационих јединица

³ Бјелица, С: Милошевић, З: Менаџмент у образовању, Нови Сад, 2006. стр.106.

⁴ Вујић, Д: Менаџмент људских ресурса, Људи-кључ квалитета и успјеха, центар за примјењену психологију, Београд, 2003, стр.57.

➤ сарадници.⁵

Резултати за развој људских ресурса су битни из разлога што су запослени спремни да уложе додатне напоре да би избјегли негативне резултате и што су спремни да уложе напор да програме тренинга и обуке савладају. Снажан утицај на запослене у систему безбједности имају и претпостављени, кроз контролу, подјелу задатака, оцјењивање рада и залагања као и мотивацију, охрабрење и сл. Ако претпостављени има одређена очекивања од извршилаца и ако су она правилно постављена, онда та очекивања утичу на понашање извршилаца и велика је вјероватноћа да ће очекивања бити и испуњена. Организационе јединице, такође, утичу на понашање запослених, путем система награђивања, подизањем организационе културе на виши ниво, подизањем мотивације за савладавање одређених програма обуке као и побољшање индивидуалних развоја и напредовања.

Један од најважнијих утицаја на понашање запослених имају сарадници. Они могу похвалама и признањима одржавати позитивно понашање запослених. Посебно је важан утицај сарадника у тимском раду припадника система безбједности.

Кључну улогу развоја људских ресурса представља образовање и тренинг људских ресурса. Многи запослени у систему безбједности по заснивању радног односа, имају основна знања и способности али је неопходно да менаџмент у полицијским агенцијама обезбиједи квалитетне програме и тренинге, све док знање и вјештине не буду на оном нивоу, који је потребан за успјешно и ефикасно вршење послова и задатака на сузбијању криминалитета. Поред разноврсних програма тренинга и образовања, неопходно је да се у овај процес укључе сви запослени у систему безбједности чиме би се остварили циљеви:

- повећати знање запослених,
- помоћи запосленима да схвате и разумију значај тимског рада,
- створити сигурност запосленима усвајајући нова знања и начине доприноса у условима у којима се њихови послови и интереси мијењају или застаријевају њихова знања и вјештине,
- осигурати организациону културу која потенцира креативност и учење,
- припремити запослене да се боље међусобно уважавају и прихватају.⁶

⁵ Werner, Jon M. & DeSimone, Randy L.: Human Resource Development (4ed), Thomas South-Western, Mason, Ohio, 2005.god str.42.

⁶ Бахтијаревић-Шибер, Ф: Менаџмент људских потенцијала, Голден Маркетинг, Загреб, 1999. стр.724.

Први корак у процесу обуке и образовања запослених је идентификовање потреба за обуком и образовањем људских ресурса. Неопходно је утврдити које вјештине, знања и способности су потребне за ефикасну борбу против криминалитета, под условима ће се спроводити обука, кога треба обучавати и коју врсту обуке треба спроводити, као и којим интензитетом ће се спроводити обука.

Да бисмо дошли до одговора на претходна питања, неопходно је урадити детаљне анализе потреба за обучавањем и образовањем и то на нивоу организацијских јединица у систему безбједности, урадити анализу посла и анализу запослених. Потребно је идентификовати све факторе важне за планирање и развијање образовних програма, а посебно организационе циљеве, факторе окружења и ресурсе у систему безбједности. На основу циљева и постојеће стратегије као и знања, вјештина и способности запослених, одлучује се о потребама за обуку и образовање.

Важан фактор за реализацију образовних програма је организациона клима унутар организације, која мора одговарати развоју људских ресурса. Да би се успјешно спровео програм обуке, мора се извршити и анализа људских ресурса а њену основу чине: постојећа знања, вјештине и способности, потребна знања, вјештине и способности, развојна знања, вјештине и способности утемељене на процјени. Такође је потребно извршити и анализу посла, системским утврђивањем података важних за реализацију одређеног посла, гдје се дефинишу знања, вјештине и способности које припадници система безбједности Републике Српске морају имати, да би се постигли зацртани циљеви у процесу превенције и сузбијању криминалитета.

Да бисмо сазнали кога треба обучавати, на који начин и којим интензитетом, неопходно је извршити анализу запослених у систему безбједности. Потребно је сагледати и упоредити знање и вјештине запослених које посједују и вјештине које су потребне у обављању послова и задатака у борби против криминалитета. Анализом долазимо до одговора на неколико кључних питања, а посебно на сљедећа: какав је учинак у реализацији задатака, коме је потребно додатно образовање, какво је образовање потребно, дали има мотивације за образовање и индивидуалне заинтересованости.

ЉУДСКИХ РЕСУРСА У СИСТЕМУ БЕЗБЈЕДНОСТИ

Након спровођења анализе организације, посла и запослених, утврђују се циљеви обуке и образовања. Циљеви се могу сврстати у двије групе и то: општи циљеви образовања и посебни циљеви образовања.

Најзначајнији општи циљеви образовања су:

- побољшање радне успјешности,

- усклађивање, прилагођавање и унапрјеђивање знања и способности запослених,
- избјегавање менаџерског застаријевања,
- рјешавање организационих проблема,
- усмјеравање нових радника адекватним програмом социјализације,
- правремене припреме за напредовање и развој каријере,
- задовољавање индивидуалних потреба и интереса запослених.⁷

Приликом дефинисања циљева, мора се водити рачуна да они буду јасни, прецизни и мјерљиви, могу се односити на понашање запослених, или на резултате које запослени треба да остваре. Циљеве образовног програма потребно је прецизно објаснити како би полазници били мотивисани и како би се придобила пажња полазника. Од личних карактеристика кандидата зависи како ће се развијати процес обучавања у зависности од спремности за учење, ставова и карактерних особина.

Усљед сталног развоја криминалитета, ствара се потреба за континуираном обуком и усавршавањем како полицијског менаџмента тако и непосредних извршилаца. Стручно изграђивање кадра за полицијску службу врши се обуком и школовањем. Обуком се одржава или побољшава постојећи учинак остварен на радном мјесту.

Најчешћи начин обуке и усавршавања је путем разних курсева и семинара чији је циљ повећање оних способности које су потребне у борби против криминалитета.

У зависности од циљева, садржине и времена у ком се обука спроводи, могу се разликовати два вида обуке и то:

- почетна (иницијална или основна),
- обука кадра током службе (перманентна или накнадна обука).⁸

Стручно оспособљавање, усавршавање и образовање кадрова реализује се путем различитих нивоа образовања и облика наставе, коришћењем одговарајуће уџбеничке и друге литературе, примјеном едукационих средстава базираних на класичној и мултимедијалној технологији, у специјализованим кабинетима за поједине предмете, као и спровођењем програма практичне наставе. Стицање одређених вјештина и техника рада у практичном поступању може имати карактер општестручне, али и специјалистичке припремљености припадника полиције.

⁷ Кулић, Ж: Васић, М: Менаџмент људских ресурса, Бања Лука, 2007. стр.259 и 260.

⁸ Талијан, М: Аранђеловић, Д: Велимировић, Д: Организација и надлежност униформисаних припадника полиције, Београд, 2001. стр.194.

Основни вид обавезног стручног усавршавања униформисаних припадника полиције јесте настава у јединицама полиције која, прије свега, има практични карактер и треба да допринесе оспособљавању припадника полиције за законито, правилно и успјешно вршење послова из дјелокруга рада јавне безбједности. Настава се реализује према плану извођења наставе за дату организациону јединицу, који доноси старјешина органа. У извођењу наставе учествују руководиоци јединице и други радници одјељења унутрашњих послова. Поред њих, ангажују се и стручњаци из других органа и организација, зависно од материје која се проучава.⁹

У организацијским јединицама јављају се различити степени и врсте образовних потреба који одређују садржаје програма обуке. Према садржајима образовања, разликујемо четири степена образовних потреба што је представљено на слици бр. 16

У првом степену се оспособљавају запослени за успјешно обављање постојећих послова, док у другом степену се проширују и продубљују индивидуална знања и вјештине и врши се оспособљавање за обављање сложенијих задатака у борби против криминалитета.

Трећи степен је развој индивидуалне каријере и припрема за извршавање сложенијих послова, а у четвртој степену образовних потреба планирају се предпостављена потребна знања и вјештине, у будућем дјеловању у борби против криминалитета, као и оспособљавање за праћење промјена и прилагођавање новим облицима и начинима криминалног дјеловања.

Приликом анализе образовних потреба, обично се полази од четири типа потреба и то: основна знања и вјештине, техничке вјештине, интерперсоналне вјештине и стратегијске вјештине. Често се уочавају код запослених недостатак основних знања и вјештина као и вјештина, које се тичу у комуницирања, планирања, организовања и одлучивања, што се директно одражава на превентивни рад полиције и борби против криминалитета.

Данас је доступан широк спектар образовних програма за обуку запослених и имамо двије опште врсте програма и то: програми образовања на послу, то јест радном мјесту, програми образовања изван посла, то јест радног мјеста.

Да би образовни програми били квалитетни и да би постигли задате циљеве, потребно је одговорити на сљедећа питања:

- ко су корисници образовних програма, да ли менаџери или извршиоци?
- ко ће бити наставник односно ко ће изводити наставу?
- које вјештине и знања треба осигурати?
- који је ниво знања потребан?

⁹ Исто, стр.196.

➤ да ли ће се програми изводити на радном мјесту или изван радног мјеста?

➤ који су методи најбољи и који дају најбоље резултате?¹⁰

У одговорима на ова питања, менаџери на свим нивоима морају играти главну и одлучујућу улогу. Када се одреди потреба за обуком и утврде циљеви, садржаји и програми, потребно је изабрати адекватан метод обуке, одредити обим и изабрати наставно особље које ће спровести програме обуке.

Циљ образовног програма је унапрјеђење и побољшање компетенције припадника система безбједности до оног нивоа који је потребан да би се успешно спроводила борба против криминалитета. Један од важних фактора у спровођењу програма обуке је избор наставног особља. Предавач мора имати широка практична и теоријска знања и способности да та знања адекватно пренесе на друге. Посебна пажња се посвећује тактичким - концептијским способностима менаџера са циљем повећања оних способности које су потребне у борби против криминалитета.

Све активности које обавља служба за људске ресурсе приликом имплементације програма обуке, потребно је процијенити како би се дошло до сазнања о ефикасности програма. Процјеном се утврђује да ли је и у којој мјери тренинг испунио жељене циљеве, да се утврде добре и лоше стране образовног програма и потребе за будућим тренинзима и обукама.

За квалитетну процјену образовних програма, користе се четири критеријума и то: реакција полазника, њихова мишљења и задовољство образовним програмом, ниво научног градива утврђује се тестирањем кандидата пре и након образовног процеса, промјена понашања уз спремност да се научено примјени у пракси, резултати уз повећање ефекта у борби против криминалитета с циљем повећања способности људских ресурса како би били ефикаснији у извршењу својих задатака.

Менаџери на свим нивоима морају бити спремни да прате промјене у окружењу и да им се прилагођавају. Из тих разлога, неопходно је обезбиједити стално учење и усавршавање као и стицање нових знања и вјештина. Учење постаје стални процес у којем знање кружи и шири се у свим смјеровима, што у великој мјери омогућава успјешну борбу против криминалитета и отклањање посљедица које изазива криминалитет.

Систем образовања је тај који ствара човјека, који је потребан друштву, па ако он није адекватан, онда и кадрови, који су резултат таквог система образовања, представљају камен спотицања система у цјелини.¹¹

¹⁰ Кулић, Ж: Талијан, М: *Управљање људским ресурсима*, Бања Лука, 2010. стр. 260.

¹¹ Марковић, Б: *Наука о управљању*, Крагујевац, 2003. стр.141.

МОТИВАЦИЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА СИСТЕМА БЕЗБЈЕДНОСТИ ЗА ОБУЧАВАЊЕ И УЧЕЊЕ

Један од најзначајних фактора за успјешну реализацију задатака запослених у систему безбједности је њихова мотивисаност за учење и усавршавање. Ту мотивисаност покрећу промјене у понашању запослених до којих се долази после успјешно завршених програма образовања. Све организације се баве тиме шта би требало урадити како би се остварили планирани циљеви помоћу људи. У том смислу, пажња се усмјерава на то како се појединци најбоље могу мотивисати помоћу таквих средстава као што су иницијатива, вођство, награде, посао који обављају и организациони контекст унутар кога реализује тај посао. Циљ је развити мотивационе процесе који ће помоћи да појединци покажу резултате у складу са очекивањима менаџмента.

Да би људски ресурси система безбједности успјешно одговорили задацима у борби против криминалитета, неопходно је разумјети важност обезбјеђења добре радне атмосфере и услова за рад. Људи желе да раде добро и, што је још важније, они ће радити добро ако је радна средина примјерено структурисана. Залагање на послу сматра се личним интересом радника, јер тиме обезбјеђује непосредну егзистенцију, сопствену и своје породице. Поред плате, која може бити већа или мања, зависно од залагања, успјеха и квалитета рада, припадници службе безбједности себи обезбјеђују углед у колективу и ван њега, могућност напредовања и стручног усавршавања, једном ријечју-перспективу.

Поред фиксне плате, која изражава квантитативну вриједност послова неопходно је да организација додатно стимулише оно понашање које доприноси стратегијским циљевима и приоритетима.

За разлику од радне мотивације, гдје се људски ресурси понашају индивидуално имајући у виду личне интересе и циљеве, радни морал, као психосоцијална категорија, представља усмјереност или оријентацију личности према заједничким циљевима колектива. Старајући се да радом задовољи личне потребе, радник истовремено уважава интересе групе да буде успјешнија у односу на друге групе у ширем окружењу.

Индикатори високог радног морала су разноврсни и бројни, а у значајније спадају:

- ефикасност колектива јединица полиције у остваривању радних задатака,
- задовољство радника послом,
- хомогеност групе и социјалне климе у колективу,
- идентификација појединаца са групом и
- спремност појединца да прихвати послове и задатке од ширег интереса за групу.¹²

¹² Костић, И: Психологија руковођења у полицији, Београд, 2003. стр.91-93.

Велика одговорност на подизању мотивације за обучавање и учење припадника система безбједности лежи на менаџменту, који мора створити повољну климу у којој ће жеља и потреба за тренингом, образовањем и учењем бити стална. Менаџер мора да буде у стању да идентификује и схвати запослене и да помогне запосленима да задовоље своје жеље и потребе кроз организацију. Да би се постигли ови циљеви, неопходно је створити повољну радну средину путем отклањања објективних препрека, развијањем добрих међуљудских односа, охрабривати и подстицати припаднике система безбједности на међусобну сарадњу и примјену нових знања и вјештина, као и узајамно преношење искустава и знања стечених тренинзима и усавршавањем.

Људи су мотивисани када очекују да ће акција водити остварењу циља и наградама које задовољавају њихове потребе, имају различите потребе, постављају различите циљеве како би задовољили потребе и предузимају различите акције да би остварили циљеве. Циљ је да се развију мотивациони процеси и радно окружење које ће помоћи да појединци покажу резултате у складу са очекивањима менаџмента.

Менаџери имају кључну улогу у јачању и одржавању свијести о значају образовања и усавршавања, креирајући повољне услове за рад, гдје се подстиче образовање, усавршавање и награђује знање. Оне организацијске јединице које успију створити добре услове за учење и усавршавање, и успију мотивисати запослене да уче и да стечено знање примјењују у пракси, могу очекивати да успјешно реализују планиране задатке и да њихова борба против криминалитета буде успјешна.

ЗАКЉУЧАК

Систем безбједности у остваривању своје функције значајан је елемент правне државе на тај начин што представља субјект одговоран да се свако непоштовање права спријечи, без обзира од ког носиоца угрожавања долази. Циљ организовања система безбједности јесте постизање задовољавајућег стања безбједности, односно стања у коме друштву, његовим дјеловима или појединцима не пријети никаква опасност.

Без квалитетних знања, искустава, вјештина, образовања и усавршавања, нема ни квалитетне борбе против криминалитета. Нестручан и неквалитетан одабир људских ресурса у систему безбједности, изазива ширење криминалитета са катастрофалним посљедицама за државу и друштвене вриједности. Зато је веома битно да се истраживањем дође до података и критеријума о њиховом вредновању, рационалном ангажовању, образовању, обучавању и усавршавању.

Да би постигли наведени циљ људски ресурси система безбједности морају имати квалитетан менаџмент са способним и

моралним кадровима, са искуством, знањем и вјештинама, а запостављање ових чињеница имало би катастрофалне посљедице за реализацију процеса превенције и сузбијање посљедица криминалитета. Стога је предмет интересовања у овом раду и био образовање, обука и усавршавање људских ресурса у систему безбједности.

Људски ресурси обухватају широку лепезу знања, вјештина и способности, представљају кључну компоненту свих друштвених дјелатности и с правом можемо рећи да имају пресудан значај за остваривање пројектованих циљева у систему безбједности. Људи, као елемент организације, обухватају цијели кадровски потенцијал, они својом покретљивошћу утичу на промјену организационе структуре чија ефикасност, рационалност, организованост и једноставност, зависе, прије свега, од карактера и вриједности структуралних веза и односа унутар организације.

Да би процес реализације задатака био успјешан, неопходно је обезбиједити стално учење и усавршавање, као и стално стицање нових знања и вјештина. Значи, систем образовања је тај који ствара човјека, који је потребан друштву, па ако он није адекватан, онда и кадрови који су резултат таквог система образовања представљају камен спотицања система у цјелини.

EDUCATION, TRAINING AND ENHANCING OF HUMAN RESOURCES IN SECURITY SYSTEM

Professor Krstan Borojević PhD, Mladen Dostanić PhD

Abstract: The need for security is one of the man's basic needs. It does not always comprise the protection from various forms of threats, but also the access to the means necessary for the life of all subjects of society. All that imposes a need for a strong system of security and protection from all kinds of threats, and specially from crime-related activity. The effectiveness of security system is influenced by numerous factors as, in particular, education, training and enhancing of human resources within the system. The basic practical goal of this study is to improve the current situation in the education, training and enhancing of human resources in security system of Republika Srpska, and strengthen the effects of the process of preventing and removing the consequences of criminality. The main issue is to determine how and in what way do the education, training and enhancing of human resources contribute to efficient execution of jobs and duties in interior affairs, with a stress put on activities preventive towards criminality in making.

Key words: *security, education, training, enhancing human resources.*

ЛИТЕРАТУРА

1. Бјелица, С: Милошевић, *Менаџмент у образовању*, Нови Сад, 2006.
2. Бахтијаревић-Шибер, Ф: *Менаџмент људских потенцијала*, Голден Маркетинг, Загреб, 1999.

3. Вујић, Д: *Менаџмент људских ресурса*, Људи - кључ квалитета и успјеха, центар за примјењену психологију, Београд, 2003.
4. Костић, И: *Психологија руковођења у полицији*, Београд, 2003.
5. Кулић, Ж: Васић, М: *Менаџмент људских ресурса*, Бања Лука, 2007.
6. Кулић, Ж: Талијан, М: *Управљање људским ресурсима*, Бања Лука, 2010
7. Талијан, М: Аранђеловић, Д: Велимировић, Д: *Организација и надлежност униформисаних припадника полиције*, Београд, 2001.
8. Марковић, Б: *Наука о управљању*, Крагујевац, 2003.
9. Werner, Jon M. & Desimone, Randy L. *Human Resource Development* (4ed), Thomas South-Western, Mason, Ohio, 2005.