

Оригинални научни рад

UDK 005.96:351.862/.863

DOI 10.7251/SVA1816077B

## СПЕЦИФИЧНОСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ПРОЦЕСУ ОТКЛАЊАЊА ПОСЉЕДИЦА КРИМИНАЛИТЕТА

Проф. др Крстан Боројевић

Др Младен Достанић

Факултет за безбједност и заштиту Бања Лука

**Апстракт:** Једна од основних људских потреба је потреба за безбједношћу. Она не обухвата само заштиту од свестраних облика угрожавања, него и доступност средстава за живот свим субјектима у друштву. Угрожавање друштва постаје независно од наше воље и опредјељује потребу да се друштво штити, али истовремено и утиче на начин, садржаје и облике припрема друштва за стабилно стање безбједности. Са повећањем обима, разноврсности и деструктивности безбједносних појава, изазова, ризика и пријетњи непрекидно се мијењао и контекст безбједности. Таква ситуација је, поред многобројних фактора, посљедица недовољног познавања појава којима се угрожавају референце вриједности човјека, државе, међународне заједнице, али и механизма њихове заштите. С обзиром на то да је спознаја проблема нужен услов њиховог рјешавања, дошло је до развоја безбједносних наука у оквиру којих се систематизују постојећа и проналазе нова знања о у превенције и отклањању посљедица криминалитета.

Веома опасно друштвено понашање, чији коријени досежу до најраније историје, представља криминалитет. Налази се у сталном порасту како у економски развијеним земљама тако и у оним земљама које се налазе на путу економског и културног развоја. Разни негативни утицаји стварају погодно тло за развој криминалитета и корупције у областима привредне и ванпривредне дјелатности.

Стратегија супротстављању криминалитету мора поћи од чињенице да се друштвена реакција на криминално понашање не огледа само у казненој политици, већ да је то спрега казнене политике и политике спречавања и сузбијања криминалитета. У процесу превенције и отклањања посљедица криминалних дјела, своју улогу имају сви елементи друштва, али су механизми њихове сарадње и модели спровођења процеса превенције кључ у ланцу дугорочних мјера и покушаја отклањања последица криминалитета. Најважнији ресурс сваке организације а тиме и систем безбједности су људски ресурси, који за остваривање успеха организације улажу свој рад, таленат, креативност и ентузијазам. Зато управљање њима представља активност која треба да омогући да прави људи буду на правим положајима. То је потребно, не само за нормално функционисање система, већ, прије свега, за обезбјеђивање његовог просперитета.

**Кључне ријечи:** *Систем безбједности, Криминалитет, Људски ресурси и Управљање људским ресурсима.*

## УВОД

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. Систем безбједности је врло активан систем у превентивном смислу било да је у питању угрожавање споља или изнутра.

Криминал као друштвено негативна појава испољава се у разним облицима и присутан је у свим фазама развоја друштва, без обзира што се његови коријени налазе у друштвено матријалним условима класног друштва. „Узроци криминалитета су разноврсни, али се углавном испољавају у виду економских криза, супротности између богатих и сиромашних, вођених ратова и ратних криза, несташица роба на тржишту, појаве национализма, либерализације и демократизације, трансформације друштвене својине и државног капитала, транзиције и др., али се као његови узроци могу појавити и одређене социјално патолошке појаве, као што су алкохолизам, наркоманија, просјачење, коцка и слично“.<sup>1</sup>

На просторима наше претходне заједничке државе, у задњих двадесетак година, присутни су разни негативни утицаји као што су ратови, бомбардовање, пад стандарда, незапосленост, избјеглиштво, санкције, чиме се створило погодно тло за развој криминала и корупције у свим областима привредне, финансијске и ванпривредне дјелатности. Криминалитет се прилагођава свим друштвено политичким и економским условима а његова масовност испољава се у великом броју извршених кривичних дјела. Све је више присутна повезаност учинилаца и њихова организованост у припреми и извршењу кривичних дјела уз коришћење научних и техничких достигнућа у склопу њихове криминалне дјелатности, што свакако отежава рад надлежних органа у њиховом откривању и доказивању.

Појава наведених форми криминалитета, захтијева изналагање адекватних метода и организационих структура, пре свега полицијских снага за сузбијање криминалитета. Припадници система безбједности били су и остали кључни у откривању свих кривичних дјела, па и облика организованог криминалитета. Они, у односу на све остале, адекватном примјеном превентивних и репресивних мјера, у највећем обиму доприносе спречавању и откривању кривичних дјела савременог криминалитета и обезбјеђењу личних и матријалних доказа. У тој активности они остварују сарадњу са другим надлежним органима откривања и контроле, са предузећима и другим правним лицима у привредним и ванпривредним дјелатностима, јавним тужилашвом и

---

<sup>1</sup> Бошковић, М., Бошковић, А., Криминалистика, Бања Лука, 2007. год. стр.10

судовима, као и са грађанима од којих у току оперативне дјелатности могу прикупити значајне оперативне информације.<sup>2</sup>

Један од првих стубова државне реакције на криминал су припадници система безбједности. Да би се успјешно супроставили организованом криминалу потребно је прије свега предузети мјере превенције, радити на његовом спречавању и предузети одређене мјере репресије. Управљање људским ресурсима система безбједности је активност која има директан утицај на ефикасно обављање послова и рад на процесу превенције и отклањање посљедица криминалистичког дјеловања, омогућава да се приликом рада препознају и активирају најбоље особине, знање, вјештине потребне за извршавање задатака. У колико се не би посветила довољна пажња управљању људским ресурсима система безбједности, дошло би до катастрофалних посљедица које би довеле умјесто спречавања, сузбијања и отклањања посљедица криминалитета, до њиховог проширења, а тиме и рушења не само државних него и општих друштвених вриједности.

### **СПЕЦИФИЧНОСТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА**

Људски ресурси система безбједности имају пресудан значај за обезбјеђивање успјешности у процесу превенције и отклањању посљедица криминалитета. Њихова изузетност и специфичност стављају их у први план у односу на остале ресурса, а њихов немјерљив значај чини их најважнијим ресурсима система безбједности. Да би се у процесу превенције и отклањању посљедица криминалитета остварили повољни резултати неопходан је индивидуални приступ, јер људски ресурси система безбједности не уносе само своја знања и способности него и своје жеље и амбиције, наде и очекивања и своје позитивне и негативне особине и навике.

Једна од карактеристика управљања људским ресурсима у систему безбједности представља постојање хијерархијски устројених система који представљају структуру различитих положаја попуњених кадровима по властитим личним, образовним, националним, политичким, стручним и свим другим критеријумима, с тим да су за свако радно мјесто прецизно одређена права и обавезе, које су изражене одговарајућим правилима и упуствима.

Менаџмент људских ресурса система безбједности представља саставни дио руковођења, односно државног менаџмента којим се остварују одговарајући облици власти и служи остваривању националних интереса. Структура менаџмента система безбједности разликује се од менаџмента општег типа, у менаџментски процес пре планирања уводи се дјелатност праћења и процјењивања безбједносних појава, догађаја и ситуација, па у оквиру тога и криминалитета и посљедица које изазива криминалитет. Умјесто

---

<sup>2</sup> Бошковић, М., Јовичић, Д., *Методишка криминалистике*, Бања Лука, 2002.год. стр.498.

лидерства говори се о додјели задатака субординацијом или командовањем, а пре контроле се уводи функција координације и садејства у обављању послова сузбијања криминалитета.

Људски ресурси имају изузетан значај у процесу превенције и сузбијања криминалитета, а њихова специфичност огледа у сљедећем:

- могу да ставе у функцију све умне и физичке потенцијале;
- могу да обезбиједи тзв. синергијски ефекат ( ако се усмјере у правцу тимског начина рада, којим се укупни резултати рада чине већим од појединачно остварених резултата),
- могу да остваре добре резултате, ако су запослени мотивисани;
- једино људи могу обликовати визију, пројектовати стратегију, имати идеје, дефинисати циљеве, осмишљавати нове производе, бити креативни и слично;
- имају дугорочан утицај на пословање организације;
- однос организације према људским ресурсима има вишеструко дејство, не само равноправне и економске природе него и социјалне, здравствене, безбједносне и заштитне природе;
- имају способност самообнављања и развоја, јер се употребом не обезвређују него потврђују;
- повезани су са свим пословним функцијама, јер је њихово вршење готово незамисливо без укључивања људи и њихових потенцијала;
- улагање у људске ресурсе исплативије је од улагања у друге ресурсе, јер без људског рада нема новостворене вриједности.

Специфичност процеса управљања људским ресурсима у безбједносним организацијама посебно су видљиве када је у питању одлучивање. Специфичност се огледа у отежаном прибављању квалитетних информација, великом значају искуства, немогућношћу извођења предходног експеримента, великом степену неизвјесности. Одлука у систему безбједности, због веома изражене динамике рада, подложна је честим промјенама од момента доношења до реализације и углавном сагледава интересе цјелине над дјеловима.

У намјери да се остваре циљеви у спречавању криминалитета и посљедица које изазива криминалитет, менаџмент система безбједности треба да настоји да се негативне особине појединаца неутралишу или минимизирају, а позитивне вриједности и расположени квалитети правовремено препознају, активирају и на прави начин усмјеравају.

### **УТИЦАЈ ФАКТОРА ОКРУЖЕЊА НА НАЧИН УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА И ОТКЛАЊАЊЕ ПОСЉЕДИЦА КРИМИНАЛИТЕТА**

Савремено друштво оптерећено је бројним сукобима, социоекономским тешкоћама и проблемима. Највећи број тих проблема добија свој израз преко различитих облика противдруштвеног

понашања појединаца и група, међу којима је криминалитет најтежи облик угрожавања система безбједности. Под окружењем обично подразумјевамо разне факторе изван организације, који имају утицај на активности организације, а на које сама организација има малог утицаја. Када говоримо о окружењу, онда мислимо првенствено на институције и друге силе друштвене, привредне технолошке и политичке природе које су изван директне контроле менаџмента.

Повећана динамичност окружења, изразито оштра конкуренција, убрзани технолошки развој, глобализација учинили су да се, више него икада до сада, повећа несигурност и нестабилност система безбједности. Напори да се повећа ефикасност и остваре бољи резултати у процесу превенције и борбе против криминалитета постали су континуирани процес. Будући да су људи, њихов развој, могућности и мотивација, као и начин на који управљају, одлучујући фактор у борби против криминалитета, то их је потребно разматрати у оквиру њихове способности и испољавања.

Очигледно је да се одређене промјене у окружењу одражавају и на процес управљања људским ресурсима. Савремене организације принуђене су да се, у све сложенијим условима ослањају на људске ресурсе, њихова знања и њихове способности. Захваљујући томе, оспособљене су за спречавање и отклањање стања криминалитета.

На начин управљања људским ресурсима у систему безбједности одређени утицај имају и квалитативне и квантитативне промјене у друштву које утичу на све друштвене и правне субјекте система безбједности. У данашњим условима све је израженији захтјев да људски ресурси система безбједности функционишу у складу са демократским промјенама, владавином права и правне државе, што има за посљедицу да се законито, потпуно и квалитетно остварују задаци у борби и отклањању посљедица које изазива криминалитет.

Један од негативних спољних утицаја којег људски ресурси система безбједности, морају да се чувају јесте утицај доминантних политичких странака, коалиција и појединаца који желе да остваре своје дневнополитичке и парцијалне интересе. Менаџмент система безбједности мора да елиминише сваки наговјештај оваквих утицаја, настојећи да омогући да људски ресурси у остваривању своје надлежности, наступа искључиво професионално у извршавању задатака, законито на ефикасан и рационалан начин, у свакој ситуацији.

Фактори окружења, обим и вјероватноћа њиховог испољавања непосредно утичу на утврђивање политике безбједности и изградње способности система безбједности у отклањању посљедица криминалитета. Због тога, праћење, анализа и процјена изазова и посљедица које доноси криминалитет представљају континуирану обавезу и имају изузетан значај у изради оцјене стања безбједности.

## **КВАЛИТЕТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА СИСТЕМА БЕЗБЈЕДНОСТИ И УТИЦАЈ НА ОТКЛАЊАЊЕ ПОСЉЕДИЦА КРИМИНАЛИТЕТА**

Управљање људским ресурсима организује и помаже да се дође до људи жељених способности, могућности и квалитета. Менаџменту

помаже да својим утицајем на понашање, обезбједи остваривање пројектованих и жељених резултата и циљева и да се из сваког појединца и тима извуку максимални резултати.

Људи као елемент организације обухватају цјели кадровски потенцијал, они својом покретљивишћу унутар и изван организације без сумње утичу на промјену организационе структуре. Значај људских потенцијала у свакој организацији и специфична обиљежја служби безбједности, условљавају изузетан значај правилног планирања, селекције и едукације кадрова намјењених за послове безбједности. Раст криминала озбиљно намеће потребу за адекватно схватање и свеобухватно сагледавање организације и дјелатности људских ресурса система безбједности, а све у циљу организовања и обезбјеђења њиховог дјелотворног поступања.

Имајући у виду укупан значај безбједносних организација, чини се да у њима до посебног изражаја долази управо питање правилног планирања, селекције кадрова и едукације истих, који ће након тог цијелог процеса бити задужени да извршавају те послове од виталног интереса за сваку земљу. Стога су кадрови, што се посебно односи на руководиоце у безбједносним агенцијама, као елемент организације система управљања безбједносним организацијама, може се слободно констатовати, основна организациона, акциона и мобилизацијска полуга преко које се остварује друштвена функција безбједности и њени циљеви. Истовремено они, као најбољи познаваоци безбједносних појава и догађаја и радних проблема којима се најнепосредније баве, утичу на конципирање стручне политике и одређивање програмских задатака органа и служби које су надлежне за извршавање полицијских послова.<sup>3</sup>

Инвестиција у кадрове је најисплативија инвестиција у друштву. Ова инвестиција се исплати само под условом да кадрови путем исправне кадровске политике дођу на мјеста која им по њиховим професионалним референцама припадају. Питање кадрова мора стално бити актуелно, а предност морају имати увјек стручни и способни кадрови. За нормално функционисање система, као и за обезбјеђивање његовог просперитета, неопходно је управљање. Потребно је да се управљање у систему безбједности развија у правцу који омогућава ефикасан рад, оптимално коришћење расположивих средстава, транспарентност и одговорност у раду и једноставнији приступ грађана услугама које пружа систем безбједности.

### **ФАКТОРИ ОД КОЈИХ ЗАВИСИ УСПЈЕШАН ИЗБОР КВАЛИТЕТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА СИСТЕМА БЕЗБЈЕДНОСТИ**

Потребе за људским ресурсима систем безбједности задовољава запошљавањем нових људи или развојем постојећих потенцијала. Важно је привући довољан број кандидата од којих се могу изабрати

---

<sup>3</sup> Талијан, М., *Руковођење унутрашњим пословима*, Београд, 2004.год стр.144.

најбољи и најквалитетнији. Неопходно је сагледати захтјеве посла у процесу превенције и борби против криминалитета, размотрити погодне кандидате, привући и подстицати људске ресурсе за пријављивање и контактирање са кандидатима. У планирању људских ресурса мора се знати колико кандидата треба, а цјели процес симболизује међусобне процјене у селекционом интервјуу: је ли ово права особа за нас и је ли то посао за мене?

Фактори од којих зависи успјешан избор људских ресурса су:

- тржиште рада;
- имиџ организације;
- атрактивност посла,
- утицај државе;
- трошкови регрутовања.

Тржиште рада можемо дефинисати као географско подручје на коме долази до интеракције између понуде и тражње чиме је условљена и цијена рада. На број заинтересованих кандидата за рад у систему безбједности непосредно утиче и имиџ организације. Неопходно је детаљно разрадити стратегију побољшања имиџа уколико се жели повећати могућност привлачења већег броја квалитетних кандидата за рад у систему безбједности.

Посао мора бити атрактиван, креативан, добро плаћен и са добрим могућностима напредовања и унапређења на послу. Подржавање напредовања унутар система безбједности позитивно утиче на мотивацију а тиме и на реализацију процеса превенције и борбу против криминалитета. Трошкове за избор људских ресурса система безбједности треба конципирати да се привуче што је могуће већи број кандидата уз што ниже трошкове. Кандидати треба преферирати по критеријумима који су везани за посао уз поштовање законских регулатива које треба уважити.

Када се утврди да је тражња за људским ресурсима одређених профила већа од понуде, те када се донесе одлука о попуни упражњених мјеста у систему безбједности, онда започиње процес регрутовања. Подношење захтјева служби за људске ресурсе уобичајан је начин да се покрене активност за попуну система безбједности са људским ресурсима.

Дефинисање садржаја посла и услова за његово обављање основа су на којој се креирају готово све активности у области управљања људским ресурсима. Задаци, дужности и одговорности идентификују се анализом посла. И задаци и дужности састоје се од одређених активности и обавеза запосленог да задатке из области превенције и криминалитета обавља на савјестан и одговоран начин. Садржај посла одређује се у складу са циљевима организације и стратегијом за њихово остваривање. Фактори који највише утичу на избор посла сматрају се:

- организациони циљеви и стратегије за њихово остваривање;

- организациона структура;
- дјелатност организације;
- техничко-технолошка опремљеност организације,
- окружење у коме организација ради,
- структура задатака од којих се посао састоји;
- мотивација за рад.

Сложеност посла зависи од задатака које треба извршити, вјештина које треба користити, обима и значаја одлука које треба доћети и слично. Добро интегрисан посао подразумјева добро планирање, извршење – остваривање плана и контролисање (праћење извршења плана, награђивање и евентуално кориговање плана).

Да би људски ресурси система безбједности били довољно мотивисани за борбу против криминалитета, неопходно је да им се обезбједе повратне информације о оствареним резултатима рада, да имају потребне квалитете и способности да имају висок степен одговорности и самоконтроле, како би својим радом допријели реализацији процеса превенције и спријечили посљедице изазване криминалитетом.

Слика 1: Фактори који утичу на избор посла (фус 126 уљр)



*Извор: Управљање људским ресурсима Ж. Кулић., М. Талијан, Бања Лука, 2010.*

Информације добијене анализом посла обезбјеђују јасну представу о резултатима рада и квалитетима које људски ресурси треба да имају да би се посао обављао на начин на који је дизајниран. У већини случајева, опис и спецификација посла утврђује се правилником о унутрашњој организацији и систематизацији послова и задатака. Описом посла одређују се задаци, дужности и одговорности које посао захтјева, а спецификацијом посла – знања способности, вјештине, квалификације и други услови неопходни за успјешно обављање посла.



На доношење одлуке о прихватању одређеног посла, утичу бројни фактори, а пресудан утицај имају: карактеристике кандидата, карактеристике посла и карактеристике организације.

Новија истраживања показују да млађи кандидати више вреднују флексибилне програме, личне потребе, занимљиве послове, отворену комуникацију и квалитетан менаџмент, док за разлику од њих, старији кандидати за посао више се везују за сигурност посла, услове рада, мјесто рада и сл.

### **КВАЛИФИКАЦИЈЕ, СПОСОБНОСТИ И ВЈЕШТИНЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА ЗНАЧАЈНЕ ЗА ОТКЛАЊАЊЕ ПОСЉЕДИЦА КРИМИНАЛИТЕТА**

Једно важно подручје управљања људским ресурсима је селекција квалитетних, способних, амбициозних и перспективних људи, са циљем прогнозирања будуће радне успјешности кандидата и избјегавање грешака у избору кандидата за рад у систему безбједности.

Селекција кандидата за рад у полицијским агенцијама а посебно на пословима сузбијања криминалитета је врло сложена и специфична. Кандидати морају испуњавати све услове који су предвиђени правном регулативом и системским прописима а који се, прије свега, односе на здравствену способност, године живота, држављанство, степен стручне спреме као и посебне услове у погледу тјелесних, физичких, психомоторичких и психосоцијалних способности и склоности.

Одлуке које се доносе у процесу селекције људских ресурса директно се одражавају на будуће послове и остваривање стратегијских циљева у борби против криминалитета. Процес селекције људских ресурса мора бити уконпонован са осталим функцијама управљања људских ресурса, а психолози морају бити најважнији стручњаци у овом послу. У процесу селекције људских ресурса учествују, поред стручњака за селекцију, и менаџери који руководе пословима, као и запослени који ће радити са изабраним кандидатима.

Менаџери помажу стручњацима да развију и изаберу тестове селекције, координирају процес интервјуисања кандидата, доносе коначну одлуку о избору кандидата. Стручњаци за управљање људским ресурсима креирају тестове селекције, уговарају интервјуисање, обрађују податке и воде рачуна о законитости поступка. Извршиоци помажу и доприносе социјализацији и оријентацији примљених кандидата. Током селекције људских ресурса акценат се ставља на посматрање кандидата у складу са захтјевима посла гдје се морају испунити основне предпоставке у погледу:

- знања и способности извршилаца,
- утврдити разлику између кандидата по свим основама,
- сагледати развојне могућности кандидата које могу бити пресудне за успјешан рад у будућности,

- ускладити потенцијале кандидата за захтјевима посла.<sup>4</sup>

Селекција људских ресурса је веома сложен и осјетљив процес и, у самом поступку одабира кандидата за рад, морају се поштовати одговарајућа правила и принципи водећи рачуна о следећем:

- људи се у погледу особина међусобно разликују,
- различити послови захтијевају различите особине,
- између успјешности у обављању посла и људи који обављају одговарајуће послове постоји међузависност,
- разлике између људи могуће је уочити и мјерити, као што је могуће мјерити и захтјеве радних мјеста,
- нумерички се може исказивати однос између особина људи и успјешности у обављању посла.<sup>5</sup>

У процесу селекције људских ресурса, утврђује се, које између више квалификованих кандидата, уз примјену унапред утврђених правила, метода и техника, најбољи за обављање одређеног посла и са којим кандидатима треба засновати радни однос. Најзначајније за селекцију људских ресурса су разлике у способностима и карактеристикама личности. Разлике се сагледавају кроз: способности људи кандидата за посао, особине личности и компетенције.

Познавање способности и њено утврђивање су пресудни за процес селекције људских ресурса. Интелектуална способност односи се на могућност људи да реализују информације као и да схвате и ријеше проблеме различите врсте, док креативност представља кључну улогу у рјешавању проблема и увођења иновација и промјена. Посебно је важна способност уочавања проблема и начина рјешења проблема као и способност да се ствари постављају на нов начин. Важно подручје у процесу одабира кандидата, а посебно за обављање менаџерских, високостручних и других сложених послова су и особине личности. Проучавањем особина личности бавио се велики број истраживача и научника. Истраживања показују да је поуздан (савјесност) једина димензија личности повезана са успјешношћу у бројним и врло различитим пословима.<sup>6</sup>

У последње вријеме у процесу професионалне селекције све се више уводи и компетенција кандидата, то је способност кандидата да обави одређене послове у складу са постојећим стандардима.

Селекција људских ресурса је процес који полази од анализе посла, критеријума успјешности и захтјева радног мјеста. Основне фазе у процесу селекције људских ресурса су:

- анализа достављених пријава и пратеће документације,

---

<sup>4</sup> Пржуљ, Живка., Менаџмент људских ресурса, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, 2002. год, стр.152 и 153.

<sup>5</sup> Петковић, М., Јовановић, М., Организационо понашање, Мегатренд универзитет примјењених наука, Београд, 2002. год, стр.490.

<sup>6</sup> J.M.Digman: Personality structure: Emergence of the Five-faktor Model, Annual Review of Psychology 43/1990, str.335.

- прелиминарни интервју,
- тестирање,
- дијагностички интервју,
- провјера референци,
- љекарски преглед.

Анализу приспјелих пријава и пратеће документације обављају стручњаци за регрутовање и селекцију, најчешће запослени у служби за људске ресурсе. Пријаве кандидата који не испуњавају ни минимум тражених услова, у погледу стручне спреме и сл., враћају се пошиљацима и не улазе у даљу процедуру. Прелиминарни интервју је први интервју. Најчешће га обавља лице које је за то посебно обучено. Тестирање је трећа фаза у процесу селекције. Актуелно је само за кандидате који испуњавају тражене услове. У последњој фази селекције врши се понуда посла и обавља љекарски преглед кандидата. Кандидати који не удоволе физичким и здравственим захтјевима не могу бити примљени у радни однос. Да би кандидат засновао радни однос, мора задовољити све тражене услове као и физичке и здравствене захтјеве под условом да прихвата понуђени посао.

Важан сегмент у процесу професионалне селекције је утврђивање везе између захтјева посла и индивидуалних могућности, а примјеном различитих метода прогнозира се будућа подобност кандидата. Методе прикупљања информација о кандидатима зависи од посла и радног мјеста које треба попунити. Различити подаци о кандидатима захтјевају и примјену различитих метода и инструмената које можемо сврстати у више категорија:

- стандардни извори и инструменти прикупљања информација,
- психолошки тестови,
- интервју,
- методи и инструменти везани за посао,
- неконвенционални методи селекције.<sup>7</sup>

У стандардним изворима информација посебну пажњу има пријава за посао, радна биографија и препорука. Веома је важно у поступку селекције да упитник који се користи као образац пријаве за посао, садржи све податке за селекцијску одлуку. Пријавним образцем траже се основне информације о кандидатима, а биографским упитником захтјевају се информације о професионалном и личном животу кандидата са циљем да се уз уобичајне професионалне податке дође и до информација о вредностима и квалитетима заинтересованих за одговарајући посао.

Препоруком као стандардним извором прикупљања информација можемо провјерити тачност информација које је кандидат дао као и обезбиједити информације о предходној радној способности кандидата. Иза препорука стоје професори, сарадници, менаџери и

---

<sup>7</sup> Magginson, M.G. Franklin, M.J. Byrd: Human Resource Management, Houston, TH, DAME, 1995.god. str.152.

други познаваоци кандидата који дају драгоцене информације о кандидату, а посебно његов однос према раду, његове способности, вјештине, остварени резултати рада и сл. Досадашње истраживање показује да је поузданост препорука доста ниска са честим грешкама и злоупотребама, а да би то превазишли неопходно је:

- развити стандардне образце за уношење података,
- препоруке третирају као службени документ,
- вршити провјеру добијених информација,
- афирмисати културу и праксу оцјењивања радне успјешности и давање документованог мишљења о кандидатима.<sup>8</sup> препоруке и мишљење о кандидатима тражити посредством службе за људске ресурсе,

Један од најразвијенијих и најважнијих инструмената селекције су психолошки тестови са циљем утврђивања психичких особина људи и индивидуалних разлика, као и процјењивање развијености интелигенције, креативних способности и других карактеристика кандидата за посао. Тестирањем у процесу селекције људских ресурса задовољавају се два циља:

- долази се до сазнања о степену развијености одређене индивидуалне особине, значајне за обављање посла, као и разлике међу кандидатима,
- праве се добре процјене будуће радне успјешности кандидата за посао.

У процесу селекције људских ресурса врло често се користе и тестови личности помоћу којих се утврђује стил понашања и начин реаговања кандидата у различитим ситуацијама. Ови тестови се прилагођавају захтјевима радног мјеста и утврђују се оне особине личности које су значајне за одређено (упражњено) радно мјесто. Један од најчешћих селекцијских метода је интервју, којим се на основу информација добијених у комуникацији са кандидатом, процјењује у којој мјери кандидат одговара захтјевима посла и колика ће његова бити успјешност. Кориштењем интервјуа у процесу селекције људских ресурса остварују се три циља:

- прикупљају се информације о кандидату,
- кандидат се упознаје са организацијом и будућим послом,
- утврђује се способност кандидата за успјешно обављање посла.

Интервју као метод којим се врши селекција, прате бројни проблеми, а најчешће се везују за:

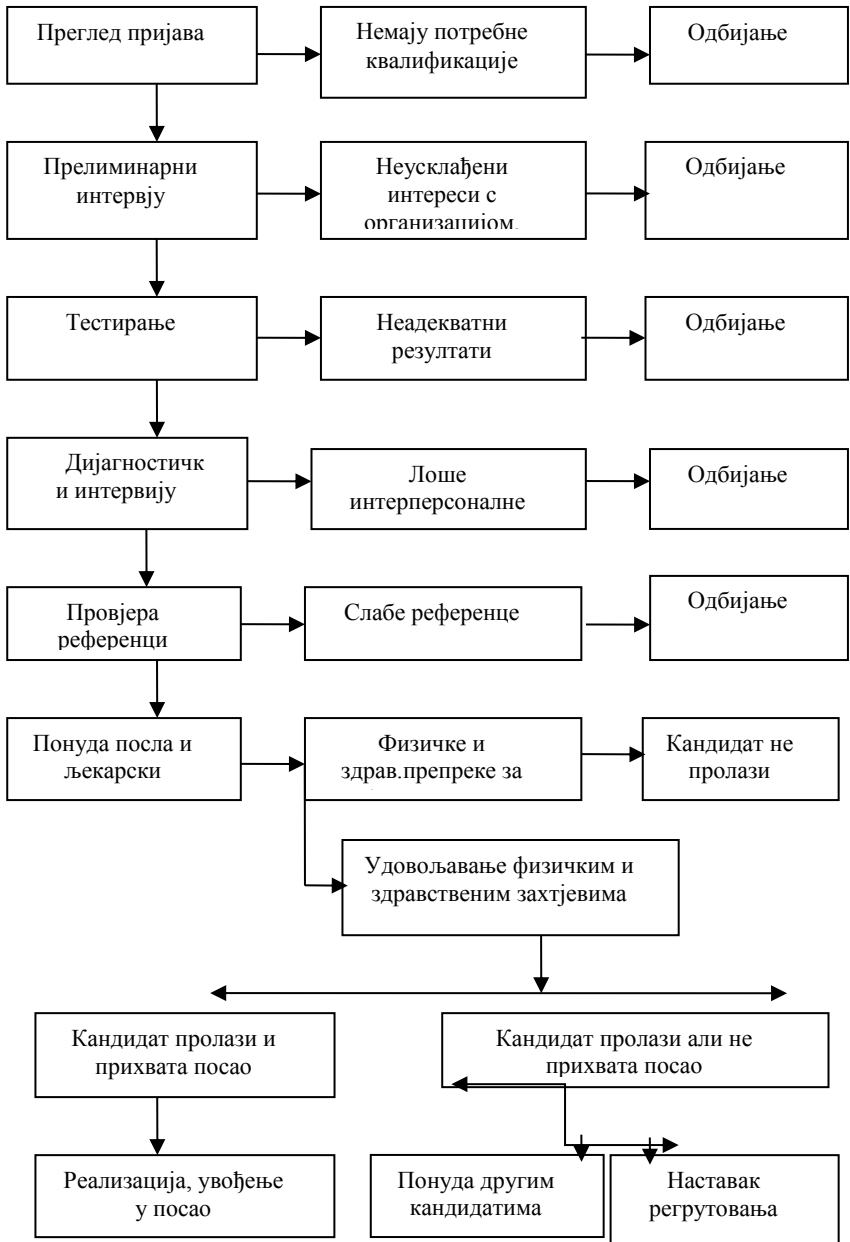
- несагласност интервјуиста,
- фактора који утичу на разумност интервјуа.

Крајни одабир кандидата за рад у систему безбједности треба да врши менаџер, са задатком да нађе праве људе и да исте распореди на одређене послове у складу са њиховим знањем, вјештинама и способностима.

---

<sup>8</sup> Бахтијаревић-Шиббер, Ф, Манаџмент људских потенцијала, Загреб, 1999. год. стр.380.

**ФАЗЕ У ПРОЦЕСУ СЕЛЕКЦИЈЕ КАНДИДАТА**



*Слика 2: Активности у процесу селекције кандидата<sup>9</sup>*

У савременим условима развитка полицијске организације, технике и полицијских научних дисциплина проблем селекције захтјева темељан и студиозан научно-истраживачки рад и високу стручност оних који се том проблематиком баве. Данас су у свијету ангажовани бројни научно-истраживачки и стручни кадрови који раде на истраживању и припреми система попуне полицијских снага својих земаља. Готово у свим развијеним земљама свијета, системи попуне и расподјеле људи граде се на основу искустава стечених у протеклих 50 година, од када датира почетак научног приступа проблему професионалне селекције и класификацији у полицији.<sup>10</sup>

### ЗАКЉУЧАК

Друштво је постало оптерећено бројним противрјечностима, озбиљним сукобима и другим социо-економским тешкоћама и проблемима. Највећи број тих проблема добија свој најдрастичнији израз преко различитих облика противдруштвеног понашања појединаца и група, међу којима је криминалитет свакако, по свом систему друштвене опасности, најтежи облик угрожавања система безбједности. Криминалитет се прилагођава свим друштвено политичким и економским условима, а његова масовност испољава се у великом броју извршених кривичних дјела. Све је више присутна повезаност учинилаца и њихова организованост у припреми и извршењу кривичних дјела уз коришћење научних и техничких достигнућа у склопу њихове криминалне дјелатности, што свакако отежава рад надлежних органа у њиховом откривању и доказивању.

Један од кључних субјеката у спречавању и сузбијању криминалитета увијек је била полиција. Она, обављајући своје задатке, на законит и професионалан начин, уз подржавање владавине права, предузима мјере у области превенције криминалитета и мјере на спречавању и откривању кривичних дјела и учинилаца у циљу повећања ефикасности и обезбјеђивања потребног степена осјећаја сигурности грађана и других субјеката. Полицијска функција није само у одстрањивању постојећег криминалитета, него и брига за спречавање, предупређење, а прије свега у планском и системском поступању. Успјех полицијске организације у директној вези је са степеном и квалитетом односа њених припадника и грађана. Све мјере у спречавању и сузбијању криминалитета морају бити планске и организоване и као такве чинити саставни дио општег друштвеног планирања.

---

<sup>9</sup> Бахтијаревић-Шибер, Ф., *Манаџмент људских потенцијала*, Загреб, 1999. год. стр.369.

<sup>10</sup> Талијан, М., Аранђеловић, Д., Велимировић, Д., *Организација и послови униформисаних припадника полиције*, Београд, 2001.год. стр.193.

Дакле, да би борба против криминалитета била успјешна, систем безбједности мора имати квалитетан менаџмент са способним кадровима, са искуством, знањем и вјештинама, а запостављање ових чињеница имало би катастрофалне посљедице у сузбијању и отклањању посљедица криминалитета.

Управљање људима, као најзначајнијим потенцијалима сваке организације, представља веома комплексан и вишедимензионалан процес. Овај процес подразумјева провођење читавог низа одговорних и динамичних активности. Улога процеса управљања је да интегрише, координира и усмјерава пословне активности и ставља их у рационалан однос са окружењем у којем дјелује и функционише правни субјект.

Можемо закључити да се управљање људским ресурсима система безбједности Републике Српске заснива на општим законским, нормативним, организационим и едукативним поставкама управљања уопште, али постоје и веома изражене специфичности које су директно условљене специфичностима криминалитета и активностима које односе на процес превенције и отклањање посљедица криминалитета.

Дакле специфичности управљања људским ресурсима у процесу превенције криминалитета зависе од бројних чинилаца, а најзначајнији су правремено информисање, предвиђање и планирање појаве криминалитета; идентификација, регрутовање, селекција и правилна расподела људских ресурса; усавршавање, вредновање и стимулисање кадрова; и одржавање интелектуалне способности, физичког здравља и психолошке стабилности свих субјеката система безбједности Републике Српске и да специфичности управљања људским ресурсима у процесу отклањања посљедица криминалитета зависе од бројних чинилаца, а најзначајнији су: утицај окружења и извршилаца криминалитета; правремено информисање; знање, вештине, физичка спремност, психолошка стабилност, брзина и одлучност у процесу спречавања криминалне активности и правремено и интервенисање у процесу збрињавања повређених и угрожених; кадровање и награђивање истакнутих појединаца и група.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бахтијаревић-Шибер, Ф., Манаџмент људских потенцијала, Голден Маркетинг, Загреб, 1999.,
2. Боројевић, К., Кошпић, Д., Стратегијско управљање људским ресурсима, Бања Лука, 2015.,
3. Бошковић, М., Организовани криминалитет и корупција, Бања Лука, 2004.,
4. Бошковић, М., Бошковић, А., Криминалистика, Бања Лука, 2007.,
5. Вујић, Д., Менаџмент људских ресурса, Људи-кључ квалитета и успеха, Центар за примјењену психологију, Београд, 2003.,
6. Вуковић, Д., Перцепција корупције, Transparency International БиН, Бања Лука, 2001.,
7. Gorlin, H., An Overview of Corporate Personnel Practice, 1993.,

8. Гаћеша, Д., Оперативни рад полиције на безбједносном сектору, Бања Лука, 2001.,
9. Dessler, Gary: Personnel/Human Resource Management, 5<sup>th</sup> ed, Englewood Clifs. NJ, Prentice Hall, 1991.,
10. Жарковић, М., Бановић, Б., Ступар, Љ., Ивановић, В., Криминалистика, Београд, ВШУП, 1997.,
11. Зборник радова, Организовани криминалитет- стање и мјере заштите, Полицијска академија, Београд, 2005.,
12. Илић, Г., Менаџмент људских ресурса, Бања Лука, 2014.,
13. Илић, З., Планско усмеравање превентивних активности, Зборник радова: Превенција криминалитета Београд, 1998.,
14. Игњатовић, Ђ., Организовани криминалитет, Полицијска академија, Београд, 1998.,
15. Јелачић, М., Корупција: друштвено-правни аспекти и методи супростављања, МУП РС, Београд, 1992.
16. Јовичић, Д., Организација и надлежности полиције, Бања Лука, 2008.,
17. Јовичић, Д., Кадровање кадровска политика, Синергија, Научни скуп, Зборник радова, Бијељина, 2009.,
18. Јовановић, М., Кулић, Ж., Цветковски, Т., Менаџмент људских ресурса, Мегатренд Универзитет примењених наука, Београд, 2004.,
19. Крстић, О., Етиологија угрожавање система безбједности, Бања Лука, 2007.,
20. Кривокапић, В., Превенција криминалитета, Полицијска академија, Београд, 2002.,
21. Кривокапић, В., Место и улога полиције у превенцији криминалитета, Зборник радова: Превенција криминалитета, ИКСИ, Београд, 1998.,
22. Кулић, Ж., Васић, М., Менаџмент људских ресурса, Бања Лука, 2007.,
23. Кулић, Ж., Управљање људским ресурсима, Мегатренд, Универзитет примењених наука, Београд, 2002.,
24. Кулић, Ж., Талијан, М., Управљање људским ресурсима, Бања Лука, 2010.,
25. Lindy, O., Covving, A., Strategie Human Resource Management, London, Routledge, 1996.,
26. Марушић, С., Управљање људским потенцијалима, Адеко, Загреб, 2006.,
27. Милосављевић, С., Извештај о истраживању и резултатима истраживања ЦИССИС, Београд, 1989.,
28. Пржуљ, др Живка: Менаџмент људских ресурса, Београд, 2002.,
29. Ристић, Ж., Клинцов, Р., Менаџмент људских ресурса, Универзитет за пословне студије, Бања Лука, 2006.,
30. Стајић, Љ., Савремени безбедоносни изазови, ризици и претње, Београд, 2004.
31. Симоновић, Б., Улога полиције у превенцији криминала на нивоу локалне заједнице, баезбедност, број 1/2001.,.