

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

# НАУКОВИЙ ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО  
ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

*Серія психологічна*

Випуск 2 (1)

ЛЬВІВ  
2012

ББК X 9(4УК)311.163я52+  
X 9(4УК)я43

**Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.**  
**Серія психологічна:** збірник наукових праць / головний редактор М.М. Цимбалюк. –  
Львів: ЛьвДУВС, 2012. – Вип. 2 (1). – 536 с.

Виходить двічі на рік.

Засновник – Львівський державний університет внутрішніх справ.

Включено до переліку наукових фахових видань України (постанова Президії ВАК України від 9 квітня 2008 р. № 1-05/4 з перереєстрацією постановою Президії ВАК України від 14 жовтня 2009 р. № 1-05/4).

### **РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

**М.М. Цимбалюк**, доктор юридичних наук, професор (*головний редактор*);  
**В.П. Москалець**, доктор психологічних наук, професор (*заступник головного редактора*);  
**М.П. Козирев**, кандидат філософських наук, доцент (*відповідальний редактор*).

#### ***Члени редколегії:***

**Н.І. Жигайло**, доктор психологічних наук, професор; **З.С. Карпенко**, доктор психологічних наук, професор; **В.В. Рибалка**, доктор психологічних наук, професор; **З.Я. Ковальчук**, кандидат психологічних наук, доцент; **С.С. Макаренко**, кандидат психологічних наук, доцент; **Ю.Ц. Жидецький**, кандидат педагогічних наук, доцент; **Н.І. Мачинська**, кандидат педагогічних наук, доцент; **Л.Й. Гуменюк**, кандидат соціологічних наук; **О.Б. Басюк**, кандидат психологічних наук; **І.В. Зубрицька-Макота**, кандидат психологічних наук; **Н.А. Карпенко**, кандидат психологічних наук; **О.А. Куций**, кандидат психологічних наук; **І.М. Савка**, кандидат психологічних наук; **І.Ю. Скворонська**, кандидат філологічних наук, доцент.

*Рекомендовано до друку Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ (протокол № 4 від 28 листопада 2012 р.).*

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації КВ № 12094-965 Р.*

*Адреса редакції:* Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.  
Тел.: 233-61-95.

У публікаціях висвітлюються результати психологічних досліджень, здійснених фахівцями у теоретичних і практичних напрямках.

У статтях висловлено позицію авторів, яку не завжди підтримує редакційна колегія. За достовірність фактів, статистичних даних, точність викладеного матеріалу відповідають автори і рецензенти.

Під час передруку матеріалів посилання на Науковий вісник обов'язкове. Рукописи не повертаються.

© Львівський державний університет  
внутрішніх справ, 2012

## СТВАРАЛАЧКА ИНИЦИЈАТИВА И АКТИВНОСТ СТАРЕШИНА ПОЛИЦИЈЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ<sup>1</sup>

**Апстракт:** *Рад представља део резултата истраживања на пројекту «Структура и функционисање полицијске организације – традиција, стање перспективе» који се реализује на Криминалистичко-полицијској академији из Београда. У раду је дат опис стања стилова руковођења у полицијским управама у Републици Србији, постојања стваралачке активности и иницијативе међу старешинама тих управа, те резултата рада посматраних управа. Затим су тражене везе између стила руковођења, постојања стваралачке активности и иницијативе и резултата постигнутих у раду како би се утврдила узрочно-последична повезаност ових појава.*

**Кључне речи:** *активност старешина, иницијатива старешина, стилови руковођења, резултати рада МУП-а Р. Србије.*

### 1. ФОРМУЛАЦИЈА ПРОБЛЕМА

Појам старешина<sup>2</sup> у етимолошком смислу јавио се веома рано. У својој генези, овај појам прати скоро све друштвено-економске формације од постанка људског друштва до данас. Када је реч о старешини (вођи или руководиоцу), морамо имати у виду да он у одређеним ситуацијама може имати формални или неформални статус, зависно од тога на који је начин дошао до такве улоге. Док се у неформалној групи статус старешине, главара, вође или руководиоца остварује непосредним избором од стране свих чланова групе, у формалној групи улоге појединих чланова су унапред одређене. У полицијској средини, која је постављена тако да се зна ко ће бити старешина (вођа или руководилац), он је унапред одређен или, боље речено, постављен на ту дужност (Лазовић, Милошевић, Милојевић, 2002.).

При обављању дужности старешина може руководити организационом јединицом (потчињенима) на различите начине, односно

<sup>1</sup> Рад представља презентацију дела резултата истраживања на пројекту «Структура и функционисање полицијске организације – традиција, стање и перспективе» који се реализује на Криминалистичко-полицијској академији у Београду.

<sup>2</sup> Под појмом старешина подразумева се «лице које је прво у некој хијерархији, руководилац, поглавар, начелник, уопште особа с највећим овлашћењима у некој групи, заједници и слично» (Матица Српска, 1973.).

користити различите стилове руковођења. Једна од типичних класификација стилова руковођења полази од тога да се они могу разврстати с обзиром на коришћење ауторитета. Према тој класификацији разликују се аутократски, демократски и *laissez-faire* стил руковођења<sup>1</sup> (Лазовић, Стишовић, 1998).

*Аутократски стил* је такав стил руковођења гдје је сва власт концентрисана у рукама једне особе која има неограничену моћ у одлучивању. Аутократски стил руковођења карактерише старешину који све активности планира сам и сам доноси све одлуке. У свом раду аутократски старешина одређује задатке за све потчињене и контролише њихово извршење. Старешина-аутократ руководи примјењујући казне и награде. За овај су стил карактеристичне једносмерне везе. Задаци иду од старешине према потчињенима (који су у сваком погледу подређени). Они који заговарају овакав стил руковођења држе да је његова добра страна што старешина има надмоћан положај, што му повећава моћ, а тиме и у већој мери може утицати на извршавање задатака, па и на ефикасност и ефективност. Предност овог стила је обично стална комуникација са запосленима и брзо извршавање радних задатака. Недостатак овог стила је немогућност руковођења са великим бројем подређених.

Код *демократског стила* је карактеристично да се потчињени укључују у процес доношења одлука. Потчињени полицијски службеници у ствари нису подређени, јер њих руководилац консултује, они партиципирају у доношењу одлука. Демократски стил руковођења карактерише старешину који већину активности планира са руководећим тимом и заједно доносе одлуке. Овдје су везе двосмјерне и између старешине и његових потчињених, као и између потчињених међусобно. Темељ овог стила су међуљудски односи и велика се пажња посвећује међуљудским односима. Заговорници овог стила сматрају да ће добри међуљудски односи резултирати већим задовољством потчињених, а да ће то задовољство на крају дати и боље резултате. Нема сумње да заговорници аутократског стила имају углавном негативан став према потчињенима што се, када је екстремно изражен исказује као неповерење, омаловажавање и ароганција. Насупрот томе, старешине демок-

---

<sup>1</sup> *Laissez-faire* стил вођења није обухваћен истраживањем због природе полицијске организације у Републици Србији која, по тренутном начину организовања и нивоу организационог, материјалног и кадровског развоја, не би могла да функционише уколико би био кориштен поменути стил руковођења, па у даљем тексту неће бити његовог спомињања.

ратског стила су позитивно оријентисани, имају разумевања, охрабрују своје потчињене и пружају им подршку.

Старешина је, пре свега, руководилац јединице, што значи да је и носилац одређених законских овлашћења (права, дужности и обавеза), на основу којих руководи својим потчињеним полицијским службеницима. Процес руковођења обухвата планирање, организовање и реализацију текућих задатака и послова, организовање и спровођење обуке и васпитања и целокупног живота и рада јединице, наређивање, контролу и пружање помоћи потчињеним у извршавању заједничких задатака. Као руководилац, старешина је одговоран за целокупно стање у својој јединици. За успешно руковођење од пресудне важности: иницијативност, способност решавања проблема, рационалност, правичност и истинољубље, ауторитет у јединици и команди, висока стручност, лична зрелост и друго. У савременим, врло сложеним условима организације и извршавања професионалних задатака још више долази до изражаја улога старешине. Старешина је често у ситуацији да самостално одлучује и да извршава веома сложене задатке. Сходно томе, професионални задаци траже старешину који је у стручном погледу врхунски оспособљен, морално јак, психофизички спреман и патриотски опредељен. То су основне претпоставке за развијање и испољавање иницијативе, активности, креативности, проблемског приступа и стваралаштва (Милојевић, 2009).

Стваралаштво и стваралачка делатност су својство и обележје само човека, а то се постиже радом – учењем. Под појмом стваралаштва подразумева се таква човекова делатност и активност које доводе до нових оригиналних проналазака и резултата високих вредности – вредности ваљаних за човека и прогресивни развој човечанства. Битна обележја стваралаштва су: индивидуална и колективна креативност, откривање новог и оригиналног, квалитативне и квантитативне промене, откривање и проналажење. Стваралаштво се испољава у процесу рада, учења, истраживања и посматрања (Милојевић, Субошић, 2004).

Појам човекове активности обухвата степен уложене енергије и напор човековог организма да континуирано и усмерено прати остваривање одређених циљева. Стваралачка активност је највиши облик људске активности у којој човек уочава и сам себи поставља задатке и проблеме и свакодневно их самостално разрешава, не само у теоријским, него и у практичном смислу.

Иницијатива од латинске речи *initium*, у преводу значи почетак, подстрек, побуда, први корак у неком раду. То је, у ствари, црта личности која се испољава у способности човека за активним бављењем самосталним радом, односно способност за самостално предузимање

мера, поступака и акција и спремност за преузимање одговорности за оно што учини. У полицијској средини под појмом стваралачка иницијатива, самосталност и креативни однос подразумевају се: лична побуда, предузимљивост и спремност полицијског службеника и старешине да, у складу са добијеним наређењима, самостално и по свом нахођењу, предузимају одређене мере и поступке, који најбоље одговарају конкретним условима и ситуацијама, не чекајући наређење претпостављеног. Развијање наведених особина и њихово оживотворење у непосредној пракси зависе пре свега од схватања суштинског односа између принципа субординације и стваралачке иницијативе. Уколико се у пракси правилно схвата, разуме и примењује суштина оба принципа, као неопходна потреба и обележје полицијског бића, може се расправљати о условима и могућностима њиховог даљег изграђивања и развијања у пракси.

Имајући у виду претходна разматрања, јасно је колики значај има стваралачка иницијатива и активност старешина у полицији. Колико стваралачке иницијативе и активности старешина у полицији Републике Србије у ствари има, шта на њу утиче и какве су последице њеног изостанка питање је на које се жели одговорити овим радом.

## **2. ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА**

Научни циљеви истраживања су вишеструки. У једном делу истраживања могу се дефинисати као научна дескрипција стања у полицији Републике Србије са аспекта стваралачке иницијативе и активности старешина, док други део истраживања тежи да достигне ниво научног објашњења повезаности, са једне стране, стилова руковођења у полицији Републике Србије и стваралачке иницијативе и активности старешина, а са друге, стваралачке иницијативе и активности старешина и резултата рада полиције у Србији, те последица недостатка стваралачке иницијативе и активности.

Практични циљеви истраживања су утврђивање постојања, односно непостојања стваралачке иницијативе и активности старешина у полицији Републике, те тражење узрока затеченог стања ради евентуалног предузимања корективних мера.

У складу са постављеним циљевима, задаци истраживања били су да се утврди:

1. који се стилови руковођења примењују у полицији Републике Србије;
2. какво је стање у полицији Републике Србије са аспекта постојања или непостојања стваралачке иницијативе и активности старешина;

3. постоји ли веза између стилова руковођења примењују у полицији Републике Србије и постојања или непостојања стваралачке иницијативе и активности старешина и

4. да ли постоји веза између постојања или непостојања стваралачке иницијативе и активности старешина и резултата рада полиције.

### 3. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање је спроведено путем анкете међу старешинама из 16 полицијских управа на територији Републике Србије<sup>1</sup>, при чему су одабране полицијске управе равномерно распоређене у складу са територијалном поделом Србије на северну, источну, јужну, западну и централну. Из сваког дела Србије случајно су одабране по 3 полицијске управе, плус, полицијска управа главног града, односно полицијска управа за град Београд. Структура узорка по полицијским управама дата је у табели која следи.

Табела 1

*Број анкетираних старешина по полицијским управама*

Део Републике Србије	ПОЛИЦИЈСКА УПРАВА	Број анкетираних старешина
Северна Србија	Полицијска управа 2	21
	Полицијска управа 3	11
	Полицијска управа 4	9
Источна Србија	Полицијска управа 5	13
	Полицијска управа 6	8
	Полицијска управа 7	8
Западна Србија	Полицијска управа 8	14
	Полицијска управа 9	12
	Полицијска управа 10	10
Јужна Србија	Полицијска управа 11	18
	Полицијска управа 12	7
	Полицијска управа 13	8
Централна Србија	Полицијска управа 1	28
	Полицијска управа 14	14
	Полицијска управа 15	11
	Полицијска управа 16	13
<b>УКУПНО</b>		<b>205</b>

У анкети је коришћен посебно конструисан анкетни лист затвореног типа (понуђен избор више одговора са задатком опредељивања

<sup>1</sup> Полицијске управе су територијалне (подручне) јединице организације Министарства унутрашњих послова Републике Србије којих има 28.

само за један – (Ликартов тип)) које су испитаници попуњавали методом анонимног поступка (Милошевић, Милојевић, 2001)<sup>1</sup>. Анкетни лист је састојао од две групе питања. Прва група се односила на стил руковођења који претпостављени старешина користи, док се друга група питања односила на утврђивање постојања стваралачке иницијативе и активности.

Прва група питања садржи њих 42 која се односе на 21 индикатор стила руковођења. Другим речима, за сваки индикатор је постављена су по два питања која су индицирала аутократски стил руковођења, односно демократски стил руковођења. Друга група садржи 22 питања која се односе на 11 индикатора у вези са стваралачком иницијативом и активности старешина. Као и код претходне групе питања, за сваки индикатор постављена су по два питања ради индицирања постојања, односно непостојања стваралачке иницијативе и креативности старешина.

Прикупљени подаци обрађени су на нивоу статистичке дескрипције (аритметичке средине и стандардне девијације), а затим су пребројавани индикатори који указују који се стил руковођења користи у појединим полицијским управама, односно постоји ли стваралачка иницијатива и активност код старешина те Управе или не.

Затим је тражена веза између индицираног стила руковођења и постојања или непостојања стваралачке иницијативе и активности.

Пред анкете прикупљани су и статистички подаци из Управе за аналитику Министарства унутрашњих послова Републике Србије о резултатима рада полицијских управа. Ови подаци су укрштани са индицираним стиловима руковођења и индицираним постојањем (непостојањем) стваралачке иницијативе и активности старешина ради закључивања како стил руковођења и стваралачка активност и иницијатива утиче на резултате рада.

#### **4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА**

Резултати спроведене анкете (у делу који се односи на стил руковођења) у полицијској управи 1 дати су у табели која следи.

---

<sup>1</sup> Питања су постављана у облику тврдњи на која је испитаник могао да да један од понуђених одговора – *У потпуности се НЕ СЛАЖЕМ са тврдњом* (нумеричка вредност 1), *Делимично се НЕ СЛАЖЕМ са тврдњом* (нумеричка вредност 2), *Немам став о тврдњи* (нумеричка вредност 3), *Делимично се слажем са тврдњом* (нумеричка вредност 4) и *У потпуности се слажем са тврдњом* (нумеричка вредност 5).



Расподела одговора анкетираних старешина у полицијској управи 1  
о индикаторима стила руковођења претпостављеног старешине

ИНДИКАТОРИ АУТОКРАТСКОГ СТИЛА РУКОВОЂЕЊА			ИНДИКАТОРИ ДЕМОКРАТСКОГ СТИЛА РУКОВОЂЕЊА		
Питања (тврдње)	Одговори		Питања (тврдње)	Одговори	
	Ар. сред.	Ст. дев.		Ар. сред.	Ст. дев.
Ваш старешина подстиче потчињене на активност углавном на ређивањем.	4.50	0.745	Ваш старешина подстиче потчињене на активност покушавајући да их заинтересује за посао.	2.39	1.166
За Вашег старешину потчињени су људи који требају да слушају.	3.93	1.086	За Вашег старешину потчињени су потенцијал организације у који треба улагати.	1.82	0.819
Уколико Ваш колега погреша старешина ће га најчешће казнити.	4.21	0.738	Уколико Ваш колега погреша старешина ће покушати да сагледа узроке који су довели до погрешке.	2.79	0.876
За Вашег старешину руковођење значи стално држати на оку потчињене.	4.54	0.576	За Вашег старешину руковођење значи мотивисати потчињене на посао.	3.36	1.224
За Вашег старешину најгора казна била би губитак положаја.	4.54	0.576	За Вашег старешину најгора казна била би губитак поштовања потчињених.	2.79	0.876
Када потчињени постигну добре резултате у раду Ваш старешина се према томе односи као према нечему што се подразумева, односно као према нечему што се мора.	3.21	0.738	Када потчињени постигну добре резултате у раду Ваш старешина на то гледа као на повод за стимулацију.	2.64	0.911

За Вашег старешину основни критеријум оцењивања рада потчињених је стриктно испуњење захтева.	4.21	0.738	За Вашег старешину основни критеријум оцењивања рада потчињених је сарадња и преданост послу	2.79	0.876
За Вашег старешину најзначајнији правац комуникације је од надређених ка потчињенима.	3.21	0.738	За Вашег старешину су од истог значаја оба правца комуникација – и од надређених ка подређенима и од подређених ка надређенима.	2.64	0.911
За Вашег старешину сукобе у међуљудским односима треба гушити.	3.07	1.274	За Вашег старешину сукобе у међуљудским односима треба рашчистити (сагледати узроке и последице).	3.36	1.224
При доношењу одлука Ваш старешина донесе одлуку сам и пренесе је подређенима без обзира на њихово мишљење.	4.82	0.390	При доношењу одлука Ваш старешина одлучује консултујући се са непосредним потчињенима.	2.39	1.166
Ваш старешина изузетан значај придаје израђивању јасних односа – мора се знати ко је ко.	3.79	0.876	Ваш старешина изузетан значај придаје усавршавању запослених за посао који обављају.	3.79	0.876
За Вашег старешину створити добру радну атмосферу значи завести строгу дисциплину.	3.64	0.911	За Вашег старешину створити добру радну атмосферу значи имати задовољне потчињене.	2.21	0.738
За Вашег старешину важно је постићи да руководство буде веома утицајно како би организациона јединица била успешна.	3.93	1.086	За Вашег старешину важно је постићи висок ниво мотивације потчињених како би организациона јединица била успешна.	2.96	1.598

Ваш старешина настої да оствари утицај на потчињене ауторитетом свог положаја.	3.07	1.274	Ваш старешина настої да оствари утицај на потчињене давањем информација.	3.36	1.224
Своје претпостављене Ваш старешина цени на основу ауторитета њиховог положаја.	2.64	1.521	Своје претпостављене Ваш старешина цени на основу њиховог знања.	2.79	0.876
Као руководиоца Ваш старешина се поистовећује са својим претпостављенима.	3.93	1.086	Као руководиоца Ваш старешина се поистовећује са својим сарадницима.	1.39	0.497
Од својих потчињених Ваш старешина очекује послушност.	4.50	0.745	Од својих потчињених Ваш старешина очекује спремност за усавршавање у струци.	1.82	0.819
Од својих претпостављених Ваш старешина очекује непогрешивост.	3.93	1.086	Од својих претпостављених Ваш старешина очекује признање за уложени рад.	1.82	0.819
Свој рад Ваш старешина оцењује у зависности од тога колико га потчињени слушају.	3.07	1.274	Свој рад Ваш старешина оцењује у зависности од квалитета сарадње са потчињенима.	2.79	0.876
За Вашег руководиоца недисциплина је најзначајнији ометајући фактор за обављање руководећих послова.	4.21	0.738	За Вашег руководиоца сукоби међу потчињенима су најзначајнији ометајући фактор за обављање руководећих послова.	2.21	0.738
Као руководиоца Ваш старешина највећи значај придаје јачању свог положаја у организацији.	3.36	1.521	Као руководиоца Ваш старешина највећи значај придаје тимском раду.	2.39	1.166

Из табеле је уочљиво да анкетиране старешине у полицијској управи 1 својим одговорима потврђују постојање 17 индикатора аутократског стила руковођења њиховог претпостављеног, 3 индикатора демократског стила руковођења, док је једна индикатор има једнаку тежину (истоветна је добијена вредност тог индикатора). Дакле, може се закључити да старешина полицијске управе 1 примењује аутократски стил руковођења.

Описани поступак пребројавања индикатора стила руковођења извршен је и у осталим полицијским управама које су обухваћене истраживањем. Резултати тог пребројавања дати су у табели која следи.

Табела 3

**Резултати пребројавања индикатора стилова руковођења по полицијским управама**

Део Републике Србије	ПОЛИЦИЈСКА УПРАВА	Број индикатора аутократског стила руковођења	Број индикатора демократског стила руковођења
Северна Србија	Полицијска управа 2	8	13
	Полицијска управа 3	4	17
	Полицијска управа 4	3	18
Источна Србија	Полицијска управа 5	12	9
	Полицијска управа 6	20	1
	Полицијска управа 7	17	4
Западна Србија	Полицијска управа 8	15	6
	Полицијска управа 9	21	0
	Полицијска управа 10	10	11
Јужна Србија	Полицијска управа 11	14	7
	Полицијска управа 12	18	3
	Полицијска управа 13	18	3
Централна Србија	Полицијска управа 14	17	4
	Полицијска управа 15	13	9
	Полицијска управа 16	21	0

Табела показује да је само у 4 полицијске управе индикуван демократски стил руковођења. Занимљиво је да је демократски стил руковођења индикуван баш код свих полицијских управа које су обухваћене истраживањем из северног дела Србије.

Резултати спроведене анкете (у делу који се односи на стваралачку иницијативу и активност) у полицијској управи 1 дати су у табели која следи.

Расподела одговора анкетираних старешина у полицијској управи 1  
о индикаторима стваралачке активности и иницијативе

ИНДИКАТОРИ НЕПОСТОЈАЊА СТВАРАЛАЧКЕ АКТИВНОСТИ И ИНИЦИЈАТИВЕ			ИНДИКАТОРИ ПОСТОЈАЊА СТВАРАЛАЧКЕ АКТИВНОСТИ И ИНИЦИЈАТИВЕ		
Питања (тврдње)	Одговори		Питања (тврдње)	Одговори	
	Ар. сред.	Ст. дев.		Ар. сред.	Ст. дев.
Током обављања послова радим искључиво оно што ми старешина нареди.	4.04	.922	Током обављања послова учавам проблеме које треба решити и самоиницијативно поступаю.	1.89	.994
При обављању свакодневних послова примењујем образце понашања којима су раније решавани слични проблеми.	4.11	.786	При обављању послова трудим се изнађем оригинална и ефикаснија решења проблема са којима се сусрећем.	1.82	.819
Током рада углавном користим и прилагођавам службена документа која су израдили колеге или претпостављене старешине.	4.04	1.036	Током рада углавном израђујем сопствена оригинална службена документа.	1.82	.905
Током обављања послова радим колико морам.	4.04	.922	Током обављања послова улажем сву своју енергију и креативност у посао.	1.89	.994
Током радног времена више пута правим паузе да обедујем, попијем кафу, попушим цигарету и сл.	1.82	.819	Током радног времена правим паузу само ради оброка који је предвиђен Законом о раду.	4.11	.786
Углавном никада ништа не предузимам без консултација са претпостављенима јер не желим да будем одговоран за евентуалне лоше резултате.	4.04	.922	Често самостално предузимам све што је потребно да би настали проблем решио потпуно свестан да при томе преузимаю и одговорност за своје поступање.	1.82	.945

Субординацијски односи у полицијској организацији не допуштају ми да било шта самостално предузнем у свом раду.	4.11	.786	Наређења која добијем од претпостављеног старешине најчешће су оквир у коме могу самостално да подуземам мере ради решавања појединих проблема.	1.82	.819
Најбоље је не истичати се превише у раду, јер ћу само добити још више посла, а за то нећу бити адекватно награђен.	4.04	1.036	Током обављања послова максимално се залажем јер ће мој напор при решавању проблема узроковати повећање ефикасности организационе јединице, а тиме и смањењу обима мог посла.	2.29	1.117
На успешност организационе јединице углавном утиче креативност и иницијатива претпостављеног старешине.	4.04	.922	На успешност организационе јединице углавном утиче креативност и иницијатива свих чланова колектива.	1.89	.994
Чим ми се заврши радно време, одлазим са посла.	1.61	.685	Радим док не решим настали проблем, не обазире се на крај радног времена.	4.29	.713
Иницијативе и креативна решења мојих потчињених претпостављеном старешини представљам као своје.	1.57	.742	Иницијативе и креативна решења мојих потчињених претпостављеном старешини представљам као резултат тимског рада.	4.25	.752

Из табеле је уочљиво да анкетирани старешине у полицијској управи 1 својим одговорима потврђују 8 индикатора непостојања стваралачке активности и иницијативе, те 3 индикатора њеног постојања. Дакле, у полицијској управи 1 углавном нема стваралачке активности и иницијативе, осим у неким, релативно занемарљивим сегментима. Описани поступак пребројавања индикатора постојања, односно непо-

стојања стваралачке активности и иницијативе старешине извршен је и у осталим полицијским управама које су обухваћене истраживањем. Резултати тог пребројавања дати су у табели која следи.

Табела 5

**Резултати пребројавања индикатора постојања/непостојања стваралачке активности и иницијативе по полицијским управама**

Део Републике Србије	ПОЛИЦИЈСКА УПРАВА	Број индикатора непостојања стваралачке активности и иницијативе	Број индикатора постојања стваралачке активности и иницијативе
Северна Србија	Полицијска управа 2	5	6
	Полицијска управа 3	3	8
	Полицијска управа 4	2	9
Источна Србија	Полицијска управа 5	7	4
	Полицијска управа 6	11	0
	Полицијска управа 7	9	2
Западна Србија	Полицијска управа 8	8	3
	Полицијска управа 9	10	1
	Полицијска управа 10	6	5
Јужна Србија	Полицијска управа 11	8	3
	Полицијска управа 12	10	1
	Полицијска управа 13	10	1
Централна Србија	Полицијска управа 14	9	2
	Полицијска управа 15	7	4
	Полицијска управа 16	11	0

Табела показује да је само у 3 полицијске управе индиковано постојање стваралачке активности и иницијативе и то тамо где постоји демократски стил руковођења. Занимљиво је да је код полицијске управе 10 индикован демократски стил руковођења (истина са малом разликом у броју индикатора), али да није индикована стваралачка активност и иницијатива (такође са врло малом разликом у броју индикатора). Ово може бити последица недовољне дискриминативности мерног инструмента, односно малог броја одабраних индикатора који указују на постојање/непостојање стваралачке активности и иницијативе.

Табела која следи приказује статистичке показатеље успешности рада полицијских управа које су обухваћене истраживањем (Министарство унутрашњих послова Републике Србије, 2011).

Табела 6

**Статистички показатељи успешности рада полицијских управа  
(процент смањења – повећања у односу на протеклу годину)**

ПОЛИЦИЈСКА УПРАВА	ПРОЦЕНАТ («+» – повећање, «-» – смањење)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Полицијска управа 1	+2.33	+1.21	-5.23	-10.67	+1.11	+11.84	+5.41	-4.67	-3.66	+15.43
Полицијска управа 2	+7.42	+6.21	+3.72	-	+10.25	-2.34	-5.11	-7.23	-0.56	+1.55
Полицијска управа 3	+10.56	+3.89	+2.44	+5.21	+4.43	-7.67	-6.42	-6.11	-3.54	-4.89
Полицијска управа 4	+13.41	+5.84	+7.21	+2.63	+4.63	-12.31	-10.11	-6.32	-2.36	-5.53
Полицијска управа 5	+0.56	-3.22	-5.22	/	/	+5.66	+7.32	-3.47	0.00	+8.34
Полицијска управа 6	-10.56	-3.89	-2.44	-5.21	-4.43	+7.67	+6.42	+6.11	+3.54	+4.89
Полицијска управа 7	+1.22	-2.33	-0.66	-1.87	-2.33	-4.33	+2.66	+3.98	-1.67	+5.23
Полицијска управа 8	+0.71	-0.78	+2.33	-3.33	-5.43	-1.23	-4.22	-3.52	-2.04	+9.45
Полицијска управа 9	-5.43	-3.43	-2.22	-4.87	-3.23	-2.03	+5.34	+5.76	+2.86	+4.56
Полицијска управа 10	+1.32	+3.54	+1.16	+5.44	+10.21	-0.78	-1.22	-0.33	0.00	+3.73
Полицијска управа 11	+1.66	+2.43	-1.11	/	/	+2.12	-3.62	-2.82	+0.33	+6.66
Полицијска управа 12	-6.28	-4.32	-3.11	-5.28	-4.11	+1.22	-4.72	+4.14	+3.66	+5.87
Полицијска управа 13	-8.63	-4.37	-5.33	-3.93	-4.28	+6.76	+6.66	+6.11	-0.66	+4.66
Полицијска управа 14	-2.34	+4.21	-1.00	/	/	+3.33	-1.34	-2.34	+0.56	+4.87
Полицијска управа 15	+4.22	-0.56	-2.23	/	/	+3.21	-1.33	+1.55	-2.78	+12.33
Полицијска управа 16	-13.41	-5.84	-7.21	-2.63	-4.63	+12.31	+10.11	+6.32	+2.36	+5.53

- 1 – Расветљавања кривичних дела;
- 2 – Спроведених наредби судских органа по разним основама;
- 3 – Броја лица лишених слободе по основу централне потернице;
- 4 – Спречавања илегалних прелазака државне границе;
- 5 – Спречавања прекограничног кријумчарења.
- 6 – Број извршених кривичних дела;
- 7 – Извршених прекршаја по јавном реду и миру;
- 8 – Извршених кривичних дела и прекршаја по саобраћају;
- 9 – Одбачених кривичних пријава од стране тужилаштва;
- 10 – Дисциплинских пријава против полицијских службеника;

Табела показује да, према статистичким подацима, најбоље резултате у раду имају полицијска управа 4, полицијска управа 3 и полицијска управа 2, док најлошије резултате имају полицијска управа 16 и полицијска управа 6. Упоредијујући ове резултате са подацима из табеле 5. долази се до закључка да тамо где је индиковано постојање стваралачке активности и иницијативе резултати рада су најбољи и обрнуто.

## 5. ЗАКЉУЧАК

Претходна разматрања наводе на неколико очигледних закључака:

– У Републици Србији преовлађује аутократски стил руковођења у организационим јединицама полиције. Демократски стил



руковођења примеђује се у полицијским управама у северном делу Републике.

– У полицији Републике Србије углавном нема стваралачке активности и иницијативе старешина. Изузетак су полицијске управе на северу територије Републике Србије.

– Резултати из табеле 3. и табеле 5. указују на директну везу између стила руковођења и постојања/непостојања стваралачке активности и иницијативе. Тамо где постоји демократски стил руковођења постоји и стваралачка активност и иницијатива и обрнуто.

– Резултати из табеле 5. и табеле 6. указују на директну везу између постојања стваралачке активности и иницијативе и резултата рада у појединим полицијским управама. Тамо где постоји стваралачка активност и иницијатива резултати рада су много бољи.

Генерално, може се са високом дозом сигурности закључити да демократски стил руковођења полицијском управом води ка јачању стваралачке активности и иницијативе старешина што директно доприноси бољим резултатима рада полиције.

---

1. Лазовић, Момчило, Милошевић, Владимир, Милојевић, Саша, (2002): Средства и тактика полиције, Полицијска академија, Београд.

2. Лазовић, Момчило, Стишовић, Миланко, (1998): Теорија ратне вештине, Полицијска тактика, Београд.

3. Матица Српска, (1973): Речник српскохрватског књижевног језика, Матица Српска, Нови Сад.

4. Милојевић, Саша, (2009): Основи полицијске тактике, Криминалистичко-полицијска академија, Београд.

5. Милојевић, Саша, Субошић, Дане, (2004): Анализа професионалне оспособљености дипломираних официра полиције, Наука, безбедност, полиција, IX (1), Полицијска академија, Београд.

6. Милошевић, Новак, Милојевић, Саша, (2001): Основи методологије безбедносних наука, Полицијска академија, Београд.

7. Министарство унутрашњих послова Републике Србије, (2011): МУП Републике Србије у 2011. години, Управа за аналитику Министарства унутрашњих послова Републике Србије, Београд.