

ГЕНЕЗА, СХВАТАЊЕ И ОСТВАРИВАЊЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ИНСТИТУЦИЈАМА БЕЗБЕДНОСТИ*

Светлана Р. Ристовић**

Криминалистичко-полицијска академија, Београд

Управљање људским ресурсима у институцијама безбедности сматра се једном од врста управљања људским ресурсима, насталих у актуелном тренду успостављања, остваривања и промишљања иманентних облика апликације управљања људским ресурсима у свим областима друштвеног организовања. У питању је процес примене основних принципа управљања људским ресурсима у институцијама безбедности, који производи нову праксу управљања њиховим људским ресурсима, чијом спознајом и уопштавањем се долази до нових теоријских сазнања путем којих ће управљање људским ресурсима у институцијама безбедности, временом, постати и нова интердисциплинарна и практична наставно-научна дисциплина.

У раду се указује на трагове и корене управљања људским ресурсима, као и на основно о схватању суштине и садржине управљања људским ресурсима, а потом се указује на начин успостављања и остваривања управљања људским ресурсима у институцијама безбедности.

Кључне речи: *институције безбедности, управљање људским ресурсима, људски ресурси у институцијама безбедности*

Увод

Као и друге савремене организације и институције безбедности морају да се, у све сложенијим условима, са све већим и бржим променама које изазивају и безбедносне проблеме, више него икада ослањају на човека, његово знање и његове способности. Данашња безбедносна ситуација намеће императив високих

* Овај рад је настао као резултат реализовања научноистраживачког пројекта који финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије (бр. 179045), а реализује Криминалистичко-полицијска академија у Београду (2011-2017), под називом „Развој институционалних капацитета, стандарда и процедура за супротстављање организованом криминалу и тероризму у условима међународних интеграција“, и истраживања на пројекту: „Управљање полицијском организацијом у спречавању и сузбијању претњи безбедности у Републици Србији“, који финансира и реализује Криминалистичко-полицијска академија у Београду, циклус научних истраживања 2015-2019. година.

** Проф. др Светлана Р. Ристовић је научни сарадник; svetlana.ristic@kpa.edu.rs.

перформанси и за институције безбедности и за појединце који раде у њима. Као средство (и начин) за њихово достизање препознаје се управљање људским ресурсима као „интердисциплинарна наука која обједињује скуп знања везаних за људе у организацијама, која објашњавају менаџерима како да управљају овим ресурсом у организацијама, да би перформансе (учинци) појединаца (индивидуални учинци), као и перформансе (резултати) организација били високи.“¹

Трагови спознаје управљања људским ресурсима препознају се још у првим теоријама менаџмента које се у науци менаџмента називају класичне теорије, а право увиђање значаја, те тиме и заснивања корена управљања људским ресурсима, налази се у неокласичној школи менаџмента тј. бихејвиористичкој школи. У овом раду говориће се о тим траговима и коренима управљања људским ресурсима и о достигнутом степену развоја савремене научне мисли о управљању људским ресурсима – превасходно о његовом појму (суштини) и предмету (садржини), као и апликацији у институције безбедности.

Трагови и корени управљања људским ресурсима

Људски фактор у процесу рада односно у организацији одувек је био предмет интересовања бројних мислилаца, филозофа, истраживача, теоретичара, научника, хуманиста и других. О људским ресурсима и њиховој улози у процесу рада размишљало се још у старом веку. О томе сведоче бројни радови познатих мислилаца из периода пре Нове ере, који су износећи своје ставове о раду, на изванредан начин се дотицали и људског фактора и његове улоге у условима друштвене поделе рада, указујући на значај поделе рада, радног васпитања и избора занимања. И средњовековни мислиоци остављају значајне записе о ствараоцима нових вредности, тј. о људима и њиховом понашању у условима све израженије поделе рада, а нарочиту важност има проучавање утицаја поделе рада на физичке и социопсихолошке карактеристике људи. Са појавом капитализма јављају се бројне теорије посвећене односима у раду, улози људског фактора у процесу рада и слично.²

Настанак и развој теоријске мисли о управљању људским ресурсима подудара се са настанком и развојем менаџмента као опште теоријске мисли о управљању. Конкретно, њеним зачецима може се сматрати *Класична школа менаџмента* чији су најзначајнији представници (први теоретичари) Фредерик Тејлор, Анри Фајол и Макс Вебер, а извориштем *Бихејвиористичка школа менаџмента*, коју представљају Елтон Мејо, Абрахам Маслов, Фредерик Херцберг, Даглас Мекгрегор и др.

Фредерик Тејлор (Frederik Teylor) је проучавао организацију у настојању да је унапреди и први применио научне методе за рационализацију и повећање продуктивности рада.³ Савремени теоретичари управљања људским ресурсима не превиђају

¹ М. Петковић, *Организационо понашање са менаџментом људских ресурса*, Треће прерађено издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2011, стр. 219.

² Шире: Ж. Кулић, *Управљање људским потенцијалима*, НИП „Радничка штампа“, Београд, 2005, стр. 51-53.

³ Ове методе је описао у књизи *Научно управљање*, чији је превод објавило Издавачко предузеће „Рад“, Београд, 1967. године.

конкретан допринос Тејлора спознаји одређених аспеката управљања људским ресурсима, попут: „Основна идеја и поступак анализе посла (као основне и прве активности процеса управљања људским ресурсима - *прим аутора*) дефинисани су још у радовима Тејлора.“⁴ Међутим, како управљање људским ресурсима (и као теорија и као пракса) има функцију да побољша ефективност и ефикасност у амбијенту хуманих услова рада, онда се на основу сведочења њене праксе од стране Тејлора, чине упитним њени постулати са становишта квалитета радног живота.

И дела Анри Фајола (Henry Fayol), садрже идеје и то не само за осмишљавање остваривања регрутовања, социјализације, обуке и усавршавања, безбедности и заштите запослених, као и других активности управљања људским ресурсима у институцијама безбедности,⁵ већ и за изградњу потребних вредносних оријентација, као и организационог понашања и организационе културе у овим институцијама. Учење Фајола, са становишта управљања људским ресурсима, је значајно и по томе што на самом зачетку развоја научне мисли о менаџменту сагледава 1) општи (целокупни) радни профил особља и 2) иманентне способности (подобности) људских ресурса. Фајол у свакој функцији види и наглашава запослене – људске ресурсе, као и поједине елементе процеса управљања људским ресурсима.

Макс Вебер (Max Weber) је поставио принципе на којима функционише бирократски апарат, који је сматрао идеалним организационим моделом. По њему идеална организација треба да се заснива на високој техничкој подели рада и специјализацији, формализованим односима и централизованом управљању. Веберовој теорији бирократије највише се замерало то што делује демотивишуће на запослене. Поштовање процедура постало је само себи циљ, човек се запоставља као личност, док руководиоци имају превише моћи. Ипак, проучавање ове теорије је важно са становишта руковођења у строго хијерархијски устројеним структурама, (којима и полиција и војска припадају), јер је бирократизованост једна од њихових основних карактеристика.

И данас су поставке Веберове теорије укоренење у организацију и руковођење у државној управи. Уствари, из Класичне школе организације, Веберовим учењима заснивано је научно руковођење у државном сектору (доминантно у органима државне управе), а учењима Тејлора и Фајола заснива се теорија менаџмента у пословном сектору (примарно у предузећима). Разуме се, да је у основи тих теорија био и остао човек и његови ресурси. Како у савременим условима упоредо егзистирају институције безбедности у оба ова друштвена сектора (државном и пословном, док се у трећем тзв. невладином сектору, тек успостављају), то изворне теорије менаџмента (и руковођења) представљају основ за развој теорије и унапређење праксе управљања људским ресурсима у свим врстама актуелних институција безбедности.

И поред тога, што основна схватања твораца Класичне школа менаџмента пре-наглашавају формалну организацију и круте хијерархијске односе, што преферирају профит, односно вршење власти, те су им у тој функцији у жижи интересовања запослени, не сме се занемарити чињеница да је Класична школа менаџмента да-

⁴ Д. Вујић, *Међусобно усклађивање човека и рада као фактор пословне успешности*, Факултет за правне и пословне студије, Нови Сад, 2012. стр. 5.

⁵ О актуелној спознаји скупа и садржаја управљања људских ресурса у полицији: С. Ристовић, *Полицијски менаџмент у сузбијању криминалитета*, Задужбина Андрејевић, Београд, 2006.

ла скуп принципа од којих неки, као на пример постојање циља, подела рада са специјализацијом, координација, ауторитет и одговорност, имају употребну вредност и у данашњим организацијама, укључујући и институције безбедности.

Када су у питању њихове идеје које се односе на људе у процесу рада, без обзира на то чему су исте својевремено тежиле и служиле, не треба од њих окретати главу и препустити их забору. Свака од теорија Класичне школе менаџмента може бити у извесној мери промишљена са становишта могућности њихове имплементације за унапређење праксе и развој теорије управљања људским ресурсима - примарно у институцијама безбедности.

За разлику од припадника Класичне школе, *бихејвиористи* су сматрали да је кључ повећане продуктивности у самом раднику, а не у радном месту. Посвећујући се социолошким, психолошким и организационим истраживањима, тражили су начин да боље мотивишу радника и тако повећају продуктивност. Њихова сазнања, а посебно о мотивацији и мотиваторима, обилато користи како наука тако и струка управљања људским ресурсима. То, с разлогом, условљава раширено мишљење да управо ова школа, у свом развијеном стадијуму развоја, *представља „родно место“ управљања људским ресурсима*, као новог погледа на запослене и њихове ресурсе. Она представља и извориште за успостављање (задњих деценија прошлога века) управљања људским ресурсима као функције организације, испуњене различитим управљачким активностима.⁶ Јер, „приступ мотивисању је иначе кључна димензија управљања људским ресурсима.”⁷

Елтон Мејо (Elton Mayo) је инсистирао на задовољењу социјалних потреба запослених, пре свега на успостављању добрих међуљудских односа и на осећању да су запослени доминантно важан субјекат сваке организације. Менаџмент треба да се интересује и за личне проблеме радника и да утиче на избегавање конфликтних ситуација. Ова школа менаџмента и њена тзв. теорија хуманих односа допринела је развоју хуманијих односа и бољој мотивацији у радном процесу и знатном побољшању продуктивности рада.

Из класичне и неокласичне теорије менаџмента јавило се низ *теорија радне мотивације* које тежишно проучавају раднике и њихове индивидуалне способности. Теорије које настоје да објасне мотивационо понашање људи на раду могу да се поделе у две групе: *садржајне теорије* мотивације за рад и *процесне теорије* или *теорије очекивања*.

Садржајне теорије полазе од претпоставке да у основи мотивације стоје потребе људи, које се трансформишу у унутрашње мотиве, који онда продукују специфичне облике радног понашања.

Теорија хијерархије мотива и потреба, чији је родоначелник Абрахам Маслов (Abraham Maslow), заговара радикално нови стил управљања људима, како би се у целини обезбедио позитиван људски развој сваког појединца, установе, регије и друштва у целини. Он наглашава да су човекове потребе основни чинилац мотива-

⁶ М. Талијан, М. М. Талијан, С. Ристовић, *Управљање људским ресурсима у институцијама безбедности*, Институт за криминолошка и социолошка истраживања, Београд, 2013, стр. 36.

⁷ Д. Вујић, *Управљање људским ресурсима: извор пословне успешности*, 2. допуњено и измењено издање, Факултет за правне и пословне студије, Нови Сад, 2011, стр. 18.

ције. По овој теорији, човек ради да би задовољио неку од својих потреба, дакле, потреба га мотивише да ради. Абрахам Маслоу је сматрао да је људски потенцијал у највећој мери потцењиван и недовољно разјашњен. Он је веровао да сва људска бића теже ка самоостварењу. Међутим, тзв. више потребе: за друштвеном припадношћу, самопроцењивањем и самоактуализацијом – потребе за личним смислом, духовним и психолошким растом, по Маслоу, могу да се реализују само ако су најпре задовољене, тј. осигуране најосновније потребе за опстанком и сигурношћу.

Кључни став у односу на *управљање људским ресурсима* садржан је у Маслоуљевом исказу: „Проблему руковођења у било којој организацији се може прићи на сасвим нови начин: *како поставити друштвене услове тако да се циљеви појединца стопе са циљевима организације.*”⁸

Мотивациону теорију два фактора поставио је Фредерик Херцберг (Frederik Herzberg). Суштина ове теорије је да сви фактори радне мотивације и задовољства послом могу да се сврстају у две групе.

У прву групу фактора, према Херцберговој теорији, спадају политика и администрација компаније, руковођење, надзор, сигурност посла и радног места, плата, међуљудски односи, услови рада. Уколико су ови фактори присутни у предузећу у високом квалитету и квантитету, они ће спречити да дође до незадовољства запослених. Међутим, њихово присуство не мотивише на рад. У другу групу Херцберг ставља факторе који имају мотивациони значај и означава их „мотиваторима” или „факторима садржаја посла.” Они су повезани са самим садржајем посла и укључују углед који се стиче радом, постигнуће, напредовање, занимљивост посла, могућност усавршавања, статус, одговорност. Њихово присуство доприноси осећају задовољства запослених и подстиче их да се залажу и остварују што боље резултате.

Процесне теорије мотивације за рад настоје да објасне психолошке механизме и процесе који стоје у основи започињања мотивационог циклуса или, једноставније, да објасне како настаје мотивационо понашање. У основи процесних теорија мотивације за рад стоји премиса да људи од могућих облика понашања на раду бирају оно које *према очекивањима* треба да им пружи једну или више жељених последица: престиж, углед, зараду, нове перспективе, напредовање итд. Тако, ове теорије предвиђају да ће запослени бити мотивисани да побољшају своје радно понашање уколико верују да ће њихово залагање резултирати жељеним последицама које, у зависности од индивидуе, могу да буду различите – од напредовања у каријери до повећања плате, обезбеђивања сигурнијег или престижнијег радног места, што иначе и стоји у жижи очекивања и настојања менаџера у процесу управљања људским ресурсима.

Теорија *ишчекивања* Виктора Врума (Victor Vroom)⁹ је водећа теорија у групи процесних теорија мотивације. Она полази од претпоставке да ће људи бити мотивисани да чине разне ствари како би досегли одређене циљеве, нарочито, уколико верују да су ти циљеви за њих вредни, и ако увиђају да оно што чине има изгледа да доведе до остварења циљева.

⁸ А. Маслоу, *Психологија у менаџменту*, Адигес, Нови Сад, 2004, стр. 90.

⁹ V. Vroom, *Work and motivation*, John Wiley and sons, New York, 1964.

Иако се овој теорији може приговорити да човека третира као претерано рационално биће, које увек процењује понашање и акције које предузима на рационалан начин, Врумов модел може менаџерима, а нарочито менаџерима у институцијама безбедности, да буде од практичне користи у остваривању процеса управљања људским ресурсима, али само ако следе одређена правила произашла из ове теорије: у организацији треба неговати и постављати јасне циљеве, као и јасне везе између залагања и награђивања; нежељене последице радног понашања, као што су – скидање са положаја, отпуштање, кажњавање, изложеност ризику – треба елиминисати или, бар, смањивати на најмању могућу меру; увек треба имати на уму да запослени имају веома различите потребе, које, ако их радом задовољавају, воде позитивној мотивацији.

Примењујући овакве стратегије, менаџери могу рачунати на повећање мотивације за рад запослених, повећање задовољства и лојалности сарадника, чему тежи и управљање људским ресурсима у институцијама безбедности.

Основне претпоставке *теорије Х* су да је човек, по природи, индолентан, ради само колико мора, без амбиције је и не воли одговорност. Човек је, такође, егоцентричан и равнодушан у односу на циљеве организације у којој ради. Због тога је менаџмент одговоран за организовање људи и средстава, њихово усмеравање, контролисање и мотивацију у циљу остваривања економских циљева организације.

Даглас Мекгрегор (Douglas McGregor)¹⁰ сматра да су овако дефинисани принципи, како је он назива – теорије Х, погрешни (принципи тејлоризма) и да ова теорија меша узроке и последице. Описано стање радне мотивације код људи не произилази из људске природе, већ је последица ситуације у којој се човек нађе – а то је слаба организација. Управљање и руковођење сведени су на контролу, кажњавање, принуду и, као такви, постали су неадекватни и недовољно стимулативни, што се још увек може препознати у схватањима и пракси менаџмента у институцијама безбедности.

Према *теорији Y*, људи су мотивисани, поседују могућност развоја, и способни су да преузму одговорност и усмере своје понашање према циљевима организације. Задатак менаџмента је да људима омогући да сазнају и развијају своје позитивне карактеристике.

У циљу примене теорије Y, као посебне мотивационе теорије, Мекгрегор се залаже за следеће: /1/ децентрализацију система одлучивања; /2/ обогаћивање и „оплемењивање“ рутинског посла и /3/ учествовање запослених у процесу одлучивања и консултативни менаџмент.

Радници ће бити оданији својим организацијама и радиће више и боље ако је однос према њима добар и ако је радна средина пријатна и продуктивна.

Зато се у стратешким документима о управљању људским ресурсима у нашим институцијама безбедности и наглашава да је неопходно створити добру радну средину која подразумева да се односи запослених у овим институцијама заснивању на поверењу и поштовању, а нарочито да између њих постоји тимски рад и сарадња, узајамна помоћ и подршка у решавању различитих безбедносних проблема, укључивање запослених у укупан живот и рад институције безбедности, процес доношења одлука и слично.

¹⁰ Даглас Мекгрегор своје идеје о људима на раду изложио је у књизи: D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co, New York, 1960.

Ова школа менаџмента и њена тзв. теорија хуманих односа, користи сазнања тј. знања друштвених наука, у првом реду социологије, психологије, антропологије и других и интегрише их у организацију и рад. У управљању људским ресурсима „спознаје постојећих наука организују се, повезују и сагледавају у једном другачијем светлу. Оне се користе за практично решавање проблема односа човека и рада. Посебан подстицај у том смислу дала је бихејвиористичка теорија, која третира понашање као реакцију на подстицаје из окружења и тако, донекле поједностављеним тумачењем понашања, охрабрује трагање за инструментима управљања понашањем.“¹¹ Бихејвиористичке теорије менаџмента у великој мери доприносе социјализацији запослених и самог процеса рада. Неокласичан приступ је интегрисао социјални систем организације са техничким и радним системима. Овај приступ постао је антипод дотадашњем научном приступу управљању – наглашавао је бригу за човека, а научни приступ управљању истицао је првенствено бригу за производњу. У бити бихејвиористичких схватања је веровање и сазнање да је човек такозвана „витална машина“. Хуманији односи и боља мотивација у радном процесу знатно побољшавају продуктивност рада. Зато и менаџери у институцијама безбедности морају знати и умети да остваре постулате ове школе. Стога, у раду институција безбедности, као и друштва у целини, потребан је радикално нов поглед и пракса који ће обезбедити рационално коришћење људских и других ресурса на путу обезбеђења организационе и индивидуалне ефикасности.

Основно о схватању суштине и садржине управљања људским ресурсима

Синтагма *управљање људским ресурсима* у употреби је од 80-тих година прошлог века. Има више значења: /1/ нова пословна филозофија; /2/ управљачка функција која се успоставља уместо кадровске функције; /3/ нова теоријско-научна дисциплина; /4/ нова наставна дисциплина.

Прво значење показује да се управљање људским ресурсима може схватити као *нова пословна филозофија*, којом се осмишљава и обликује хуманији однос са људима у процесу рада. Запослени се све мање третирају као објект управљања, а све више као субјект управљачког процеса. У том смислу, њима се омогућује да учествују у обликовању визије, пројектовању стратегије и дефинисању циљева организације, а у оквиру њих и циљева запослених. Традиционални хијерархијски односи све више уступају место односима сарадње и заједничког рада на извршавању преузетих обавеза и постављених циљева, па и пословног партнерства са запосленима из реда менаџера и истакнутих стручњака. Уместо односа који су се вековима препознавали по директној контроли и бројним и устаљеним начинима кажњавања, фаворизују се односи којима се у први план стављају хуманистичке вредности, узајамно поверење и поштовање и тимски концепт рада.¹²

¹¹ Ж. Пржугљ, *Менаџмент људских ресурса*, Факултет за трговину и банкарство, Београд, 2007, стр. 11-12.

¹² Упореди: Ж. Кулић, М. М. Талијан, *Управљање људским ресурсима*, Факултет за безбедност и заштиту, Бања Лука, 2010, стр. 17-18.

Другим значењем, управљање људским ресурсима посматра се као *управљачка функција* којом се обједињују свакодневне управљачке активности у области /1/ планирања и запошљавања; /2/ развоја људских ресурса; /3/ награђивања и мотивисања запослених и /4/ безбедности и заштите запослених. Ове области управљања људским ресурсима испуњавају се у процесу анализе посла, планирања, регрутовања, селекције, социјализације, обуке и усавршавања, оцењивања радне успешности, награђивања и мотивисања и безбедности и заштите запослених, које предузима менаџмент организације, уз адекватно ангажовање стручњака за људске ресурсе, ради обезбеђивања квалитетних кадрова и њиховог оспособљавања и мотивисања за постизање очекиваних резултата и остваривање организационих и индивидуалних циљева.

Трећим значењем констатује се чињеница да је управљање људским ресурсима и *нова научна дисциплина*. У оквиру њеног предмета изучавају се и критички преиспитују сви значајнији аспекти усмеравања људи, управљања њиховим ресурсима и њиховим понашањем (и културом) у процесу рада. Ради се о интердисциплинарној теорији чије основе чине спознаје различитих наука које се на одређени начин баве питањем човека и организације. Међутим, до данас је управљање људским ресурсима остало научна дисциплина коју карактерише недостатак интегративне теорије или концепта. Разлози за то су вишеструки: историјски нетеоријски карактер дисциплине; фокус истраживача на појединачне активности управљања људским ресурсима и индивидуални ниво анализе; и велики утицај које су друге научне дисциплине извршиле на развој дисциплине, што је обесхрабрило развој једне интегративне теорије.¹³

Четврто значење указује да је управљање људским ресурсима у актуелној стварности постало и *наставна дисциплина*, која се изучава на многим високошколским установама у свету, а и код нас. Поједини садржаји из области управљања људским ресурсима, осим на основним академским и струковним студијама, изучавају се и на мастер и специјалистичким студијама, као и на курсевима за оспособљавање и стручно усавршавање менаџера. За релативно кратко време, управљање људским ресурсима постало је веома популарна и цењена модерна наставна дисциплина.

Успостављање и остваривање управљања људским ресурсима у институцијама безбедности

Групи речи: *управљање људским ресурсима у институцијама безбедности* претходила је, у нашој периодици и нашим монографским и уџбеничким публикацијама, употреба речи: кадрови у службама безбедности,¹⁴ потом полицијски кадар и

¹³ Б. Богићевић-Миликић, *Менаџмент људских ресурса*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2014, стр. 5.

¹⁴ Д. Митровић, „Руковођење – Фактор успешног извршавања задатака у служби безбедности СФРЈ“, Зборник радова “Безбедносна функција у систему социјалистичког самоуправљања”, ВШУП, Београд, 1983, стр. 330–343.

запослени у полицији;¹⁵ припадници унутрашњих послова,¹⁶ припадници полиције¹⁷ и кадрови у полицији.¹⁸

Први пут, у контексту управљања људским ресурсима у институцијама безбедности, ове речи су употребљене да би означиле једну од улога руковођења унутрашњим пословима под називом: *одлучивање о правима, дужностима и одговорностима припадника унутрашњих послова*. Каснија истраживања директно употребљавају синтагму управљање људским ресурсима. „Одлучивање о правима, дужностима и одговорностима припадника унутрашњих послова је улога полицијског менаџмента која се директно односи на људске ресурсе... Ова улога полицијског менаџмента, која се у савременој страниој литератури одређује синтагмом: управљање људским ресурсима све више добија на значају, имајући у виду да се у савременом свету увиђа незаменљива улога људских ресурса и важност коју они имају за остваривање постављених радних задатака и успешан рад сваког органа и организације у једном друштву. Самим тим, и доношење одлука о правима, дужностима и одговорностима припадника полиције од стране њеног менаџмента, имаће далекосежне последице на целокупно деловање Министарства.“¹⁹

Конечно у употреби су синтагме: менаџмент људских ресурса у антитерористичким снагама и управљање људским ресурсима у антитерористичким снагама;²⁰ управљање људским ресурсима у полицији;²¹ управљање људским ресурсима у области безбедности²² и управљање људским ресурсима у институцијама безбедности.²³

Управо у претходно наведеној литератури наглашава се да је најважнији ресурс сваке организације, па тиме и безбедносне, њено људство, које за успех организације улаже свој рад, таленат, креативност и ентузијазам. Управо због овога, један од кључних задатака безбедносног менаџмента јесте успостављање функције управљања људским ресурсима у институцијама безбедности. У успостављању и остваривању ове функције безбедносни менаџмент испуњава своју незаменљиву улогу, почев од осмишљавања и спровођења стратегије запошљавања и развоја запослених, па до удела (и одговорности) у остваривању конкретних активности управљања људским ресурсима.

¹⁵ Б. Миловановић, *Наука о полицији*, Полицијска академија, Београд, 1997, стр. 548.

¹⁶ М. Талијан, *Руковођење унутрашњим пословима*, Виша школа унутрашњих послова, Београд, 1998, стр. 58.

¹⁷ О. Стевановић, *Руковођење у полицији*, Полицијска академија, Београд, 2003, стр. 311.

¹⁸ Д. Јовичић, *Организација и надлежност полиције*, Факултет за безбедност и заштиту, Бања Лука, 2008, стр. 53.

¹⁹ Ристовић, С., (2004), *Полицијски менаџмент и сузбијање криминалитета* (магистарски рад), Правни факултет Универзитета у Крагујевцу, стр. 65.

²⁰ М. М. Талијан, *Специфичности руковођења антитерористичким снагама* (докторска дисертација), Војна академија, Београд, 2007.

²¹ Г. Амиџић, *Специфичности управљања људским ресурсима у полицији Републике Српске*, Интернационална асоцијација криминалиста, Бања Лука, 2009. и М. Талијан, С. Ристовић, „Имплементација полицијског менаџмента у остваривању концепта полиције у локалној заједници“, Зборник радова са научног скупа: Деликт, казна и могућности социјалне профилаксе, Институт за криминологију и социологију истраживања, Београд, 2012, стр. 359-373.

²² Ж. Кулић, М. М. Талијан, *op. cit.*

²³ М. Талијан, М. М. Талијан, *Опти и безбедносни менаџмент*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2011, стр. 247–297.

Потребу да допринесе овом процесу, наша теоријска мисао је релативно давно схватила – скоро кад и у свету. О томе сведоче прва сегментарна истраживања о управљању људским ресурсима у институцијама безбедности у Републици Србији, првенствено у полицији.²⁴

У савремености, управљање људским ресурсима у институцијама безбедности у нашем региону, оцртава се као *1/ нова пословна филозофија* која се обликује и успоставља и у области безбедности. Она људске ресурсе у институцијама безбедности види и све више сматра њиховим најзначајнијим ресурсом, а човека и његове потенцијале вредношћу без алтернативе. Сазрело је схватање да је на институцијама безбедности и њиховом менаџменту да људске потенцијале развијају и унапређују за добробит свих: институција безбедности, припадника безбедности, безбедносног менаџмента, друштва – државе и људи у њој. У Стратегији развоја људских ресурса у Министарству унутрашњих послова²⁵ препознају се вредности на којима треба да почива политика људских ресурса у полицији. То су: професионализам, квалитет, тимски рад, транспарентност, поверење, индивидуална одговорност, родна равноправност, стално учење и интегритет. Из наведених вредности се закључује да је управљање људским ресурсима у институцијама безбедности, као нова пословна филозофија, окренута хуманистичким циљевима и принципима, да потенцира остваривање индивидуалних, а не само организационих циљева, да се залаже за децентрализацију и тимски рад, да је усмерена ка будућности у тражењу адекватних решења и да заговара активирање свих расположивих потенцијала њених људских ресурса. Овакав приступ управљању људским ресурсима у институцијама безбедности води ка јачању организационих и индивидуалних перформанси и може да пружи мерљив допринос у решавању актуелних безбедносних проблема.

За менаџере у институцијама безбедности је значајно да прате промене у окружењу које обилују све комплекснијом и изазовнијом безбедносном проблематиком којој ће прилагођавати своје одлуке. Значајан део тих одлука мора се односити на људске ресурсе и њихов професионални развој. Све интензивније се истиче потреба за константним унапређењем људских ресурса и развојем њихових потенцијала адекватним мерама и активностима. Стога, није довољно само обезбедити довољан број људи са одговарајућом квалификацијом, већ је задатак менаџмента институција безбедности да препозна и активира знање и искуство својих запослених, саслуша њихове идеје и сугестије, заинтересује их и мотивише за остваривање постављених безбедносних циљева. Посебну пажњу треба посветити развоју вештина као једном од пресудних фактора у прилагођавању људских ресурса тренутним и будућим безбедносним проблемима са којима се суочавају институције безбедности. Управљање људским ресурсима у институцијама безбедности као нова пословна филозофија не сме занемаривати ни правни аспект који мора да гарантује поштовање закона, правичан систем плата и унапређења односно награђивања који морају бити повезани са индивидуалним учинком. То

²⁴ Током 1988. године у оквиру последипломских студија на Факултету политичких наука у Београду, Благоје Кујовић, инспектор и руководилац у СУП-у Београд, спровео је, за потребе свог магистарског рада, истраживање под називом „Мотивација за рад радника милиције“.

²⁵ <http://www.mup.gov.rs>

је само један од начина да се привуку радни профили који су мање доступни и уопште институције безбедности учине привлачнијим за стручне и способне људе, уз настојање да се „негативне особине појединаца неутралишу или макар минимизирају, а позитивне вредности и расположиви квалитети препознају, активирају и на прави начин усмеравају. Све у намери да се организациони циљеви остваре, а индивидуални не запоставе. Резултати пословања не могу се повећавати, ако се радно задовољство смањује.“²⁶

Као /2/ *управљачка функција* управљање људским ресурсима у појединим институцијама безбедности је тек започето да се уводи уместо њихове досадашње кадровске функције.²⁷ У већини институција безбедности није се ни приступило овом реформском подухвату, а нису ретке ни оне институције безбедности у којима се то само формално чини, па се у правним актима и пракси само уместо речи кадрови употребљавају речи људски ресурси. Зато се подсећа да поред извесних сличности постоје битне разлике између кадровске функције и управљања људским ресурсима.

Основне *сличности* између управљања људским ресурсима и управљања кадровима су: /1/ повезаност са пословном стратегијом организације; /2/ одговорност линијских менаџера за управљање запосленима; /3/ обезбеђивање развоја запослених, ради повећања њихове радне успешности и остваривања организационих циљева; /4/ прилагођавање запослених и њихових потенцијала променљивим потребама организације и променљивим захтевима посла; /5/ распоређивање „правих“ људи на „праве“ послове, у „право“ време; /6/ коришћење истих мера, техника и метода у процесу селекције, оцењивања радне успешности, обуке, усавшавања и награђивања запослених.

Најзначајнији показатељи њихових *разлика* су: /1/ циљеви који се њима желе остварити; /2/ начин вршења управљачких и кадровских активности и њихова окренутост садашњости, односно будућности; /3/ ниво одговорности за вршење управљачких и кадровских активности; /4/ начин третирања запослених у организацији; /5/ позиције управљачке и кадровске функције у организацији.

Као управљачка функција управљање људским ресурсима у институцијама безбедности у надлежности је њиховог топ менаџмента, а обавља се ради обезбеђивања квалитетних кадрова и њиховог оспособљавања и мотивисања за остваривање организационих и индивидуалних циљева. Управљање људским ресурсима је једна од функција институција безбедности која треба да омогући да у њима буду прави људи на правим положајима. Организацију функције управљања људским ресурсима, у основи, карактерише: /1/ подела улога између руководиоца и стручњака за људске ресурсе; /2/ структурирање послова у служби за људске ресурсе и /3/ ослањање на информациони систем људских ресурса.²⁸

²⁶ Ж. Кулић, Г. Милошевић, *Управљање људским и материјалним ресурсима*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2014, стр. 49.

²⁷ О увођењу концепта управљања људским ресурсима у полицију Републике Српске: Г. Амићић, *op. cit.* стр. 46–127.

²⁸ Р. Лојић, Д. Игов, М. Канкараш, *Управљање људским ресурсима у систему одбране као предметно подручје менаџмента људских ресурса*, Војно дело, лето/2011, Београд, 2011, стр. 275.

Процес управљања људским ресурсима у институцијама безбедности састоји се од следећих основних активности: /1/ анализа посла, /2/ планирање људских ресурса, /3/ регрутовање људских ресурса, /4/ селекција људских ресурса, /5/ социјализација, /6/ обука и усавршавање, /7/ процена учинка, /8/ унапређење мотивације за рад, /9/ унапређења, премештаји, деградирања и разрешења и /10/ безбедност и заштита запослених.



Слика 1 – Процес управљања људским ресурсима

Управљање људским ресурсима у институцијама безбедности, као и у другим организацијама, је последњих година изложено бројним изазовима које доносе глобализација, економске промене, брзе технолошке промене, промене законодавства, промена карактеристика радне снаге и др. Савремено окружење у којем институције безбедности данас делују ставља пред њих бројне изазове, док комплексна безбедносна ситуација значајно утиче на промену стратешких циљева и природе проблема са којима се ове институције суочавају. Све то има импликације на њихове запослене и остваривање појединачних активности управљања људским ресурсима, као и на свеукупну политику остваривања функције управљања људским ресурсима у институцијама безбедности.

Данас се сматра да функција управљања људским ресурсима има четири важне улоге у организацији: /1/ Улога стратешког партнера, која подразумева усклађивање пословне и стратегије развоја људских ресурса, /2/ Улога административног стручњака, која подразумева креирање, примену и управљање системима, процесима и праксама управљања људским ресурсима, као што су регрутација, селекција, обука, развој, награђивање, /3/ Улога адвоката запослених, која подразумева бригу о правима запослених и елиминисање узрока њиховог незадовољства и /4/ Улога агента промена која укључује напоре да се идентификују правци потребних и пожељних промена, као и њихово континуирано спровођење.²⁹

²⁹ Б. Богићевић-Миликић, *op. cit.* стр. 6-7.

Свака од идентификованих улога и активности има (и може остварити) своју пуну примену у институцијама безбедности. У Стратегији развоја људских ресурса у Министарству унутрашњих послова под функцијом управљања људским ресурсима у полицији се подразумевају све активности усмерене на различите аспекте запослености, као што су: анализа и дизајн послова, планирање људских ресурса, регрутација кандидата, селекција кандидата, обука запослених, развој запослених, управљање перформансама, награђивање запослених (сви облици зарада), односи са запосленима, заштита здравља и сигурности запослених.

За непосредно обављање стручних послова који се односе на наведене улоге и активности, као и у другим организацијама и у институцијама безбедности, уместо досадашњих кадровских и тзв. персоналних служби, успоставља се служба за људске ресурсе на чијем челу је менаџер за људске ресурсе, као функцијски менаџер или помоћник главног менаџера у овим институцијама. Истовремено, управљање људским ресурсима у њима постаје једна од основних улога безбедносног менаџмента и то у првом реду његовог топ менаџмента, а разуме се, и других нивоа у мери њихових обавеза и одговорности за обављање наведених активности. На тај начин се, путем успостављања и остваривања управљања људским ресурсима, изграђују ефикасне институције безбедности, уз истовремено оспособљавање стручњака (специјалисте) за обављање послова и остваривање процеса управљања људским ресурсима. Стручњаке за људске ресурсе у институцијама безбедности мора да карактерише предузимљивост, стратешко размишљање и управљање, способност прилагођавања деловања непрестаним изменама у спољњем окружењу и сл. Њихов дијапазон знања мора бити широк, тако да „поред специјалистичких знања струке и рачунарске технике, мораће да познају и пословне процесе и функционисање организације. Они ће бити ти који ће подстицати, образовати, олакшавати прелаз на нове начине рада и припремати људске ресурсе за будућност. Више ће се усмеравати на стратегијске и развојне активности и осигурање потребних знања и вештина у будућности. Имаће значајну улогу у креирању нових начина мотивисања, решавања конфликта, управљања стресом, прихватања промена и слично. То захтева нови стил управљања, нову климу и културу и другачије индивидуалне компетенције свих. Задатак стручњака за људске ресурсе постаје изналажење решења и давање доприноса за нове и боље начине рада и обављања укупних процеса.“³⁰

У савременим организацијама, међу којима су и институције безбедности, фокус се ставља на запослене и њихове способности као најважнији ресурс. Иако је већина институција безбедности усвојила термин управљање људским ресурсима и залаже се за његову имплементацију, функција управљања људским ресурсима у овим институцијама је углавном административна и реактивна, најчешће не постоји иницијатива већ се поступа по захтевима других организационих јединица, а приметно је одсуство стратешког деловања, утврђених политика и устаљених процедура за решавање проблематике управљања људским ресурсима. Све то доводи до дуплирања послова, мање ефикасности и ефективности у остваривању функције управљања људским ресурсима и сумње у њену неопходност.

³⁰ Р. Лојић, Д. Игов, М. Канкараш, *op. cit.* стр. 284-285.

Да би се такво стање превазишло функција управљања људским ресурсима се мора препознати као стратешки партнер и покретач промена у чијој ће основи деловања бити креирање политике у области људских ресурса, њихово планирање, развој, обука, сигурност запослених, дизајн посла, управљање перформансама и каријером и сл. Тако конципирана функција управљања људским ресурсима треба да допринесе континуираном привлачењу квалитетних радника и стварању организационих, нормативних и материјалних услова за развој њихове компетентности, посвећености, обучености, одговорности и мотивисаности за останак и развој каријере у институцијама безбедности. Због тога савремена безбедносна проблематика условљава потребу институција безбедности да имају стратегијски менаџмент људских ресурса.

Стратегијско управљање људским ресурсима дефинише се као врста планирања употребе и активности људских ресурса у организацији на начин који организацији обезбеђује да оствари своје циљева и које су тиме у потпуности интегрисане са стратегијским менаџментом организације. Један од аспеката увођења стратегијског менаџмента људских ресурса јесте и формулисање стратегије управљања људским ресурсима која је потпуно усклађена са стратегијом организације.³¹ У том смислу неопходно је синхронизовати и интегрисати пословне планове и потребе организације са свим аспектима управљања запосленима. Овакво становиште је препознато у Стратегији развоја људских ресурса у Министарству унутрашњих послова која као своју визију утврђује изградњу стратешке, савремене и професионалне функције управљања људским ресурсима која је оријентисана ка остварењу циљева Министарства. Да би то постигла функција управљања људским ресурсима подразумева значајну промену њене улоге из: /1/ оперативне у стратегијску организациону јединицу, /2/ реактивне у проактивну, /3/ администраторске улоге у улогу консултаната, и /4/ функционалне оријентације на пословну оријентацију.

Као /3/ нова *наставно-научна дисциплина* управљање људским ресурсима у институцијама безбедности има више извора сазнања и модалитета едукације. Основна сврха ове дисциплине је унапређивање досадашње праксе и допринос успостављању модерног, ефикасног и функционалног система управљања људским ресурсима, уз истовремено омогућавање ефикасног и ефикасног деловања институција безбедности уз континуирано побољшање квалитета пружања услуга грађанима, као и, задовољење индивидуалних и организационих циљева и потреба, са крајњим циљем подизања индивидуалне, организационе и опште друштвене успешности.

Када су у питању извори из којих се акумулира теоријска мисао о управљању људским ресурсима у институцијама безбедности, на првом месту се налазе високошколске установе за образовање кадрова за послове безбедности, одбране и полиције, на којима се спроводе поједина истраживања о управљању људским ресурсима у институцијама безбедности, затим научно-стручни скупови на којима се разматра безбедносна проблематика и актери друштвеног реаговања против угрожавања безбедности, као и значајан број часописа, зборника, ревија и других публикација из подручја безбедности.³²

³¹ Шире о стратепијском менаџменту људских ресурса видети: Б. Богићевић-Миликић, *op. cit.* стр. 18-24.

³² Библиографија о изложеним изворима наведена је у: М. Талијан, М. М. Талијан, *op. cit.*, стр. 143-145.

Када су у питању модалитети едукације о управљању људским ресурсима у институцијама безбедности, наводи се да се она сегментарно остварује на семинарима за руководиоце и тренере у полицији које организују међународне организације (ОЕБС, Ханс Зајдел, Савет Европе). Нешто садржајније стицање знања о управљању људским ресурсима у институцијама безбедности, остварује се у оквиру предмета „Безбедносни менаџмент“ и „Управљање људским ресурсима“ на појединим високошколским установама за образовање кадрова за послове безбедности, одбране и полиције.

Све више људи показује интересовање за ову наставно-научну дисциплину и њена актуелност перманентно расте. Њен развој доприноси да су стручњаци за људске ресурсе веома цењени и тражени. Захваљујући научним резултатима стручњаци у овој области едукују се и упознају са најновијих сазнањима из области управљања људским ресурсима, што им омогућава да препознају квалитете и способности запослених, па самим тим мање греше и имају боље резултате у остваривању индивидуалних и организационих циљева.

Истраживања у оквиру безбедносних наука, са фокусом на важност управљања људским ресурсима у циљу успешног функционисања институција безбедности, има употребну вредност за државу и за њене грађане. То се конкретно огледа у могућности побољшања безбедносне праксе, подизања безбедносне културе и свести грађана, осавремењивања менаџмента безбедносних институција новим стратегијама, методама и техникама када је у питању управљање људским ресурсима и њиховим потенцијалима. Овакав приступ доприноси побољшању безбедности грађана и успостављања бољих односа и сарадње између заједнице и институција безбедности.

Управљање људским ресурсима као наставно-научна дисциплина има велики значај за менаџмент институција безбедности. Ово због тога што се повезивањем и заједничком спрегом теорије и праксе, односно теоријских достигнућа и практичних искустава, постижу најбољи резултати. Научна мисао о модалитетима, искуствима, дOMETИМА и резултатима управљања људским ресурсима од непроцењивог је значаја за афирмацију позитивних вредности и изграђивање позитивне климе у процесу рада. Управљање људским ресурсима је примењена наука, јер су њена сазнања и акумулирана знања, модели, начела и методи, посебно релевантни и непосредно примењиви у решавању конкретних проблема и повећању индивидуалне и организационе успешности институција безбедности.³³

Изложено о успостављању и остваривању управљања људским ресурсима у институцијама безбедности, казује нам о постојању односа *општег – управљања људским ресурсима*, и, *посебног – управљања људским ресурсима у институцијама безбедности*.

То указује да се управљање људским ресурсима у институцијама безбедности може сматрати једним сегментом управљања људским ресурсима, насталих у тренду успостављања, остваривања и промишљања иманентних облика апликације управљања људским ресурсима, не само у области безбедности, већ и у свим другим областима друштвеног организовања. За сада се остварује апликација

³³ Види: Р. Лојић, Д. Игов, М. Канкараш, *op. cit.* стр. 275.

основних принципа управљања људским ресурсима у институцијама безбедности, која производи нову праксу управљања њиховим људским ресурсима, чијом спознајом и уопштавањем се долази до нових теоријских сазнања.

Закључак

Као и друге савремене организације и институције безбедности морају да се, у све сложенијим условима, са све већим и бржим променама које изазивају и безбедносне проблеме, више него икада ослањају на човека, његово знање и његове способности. Сврха настајања управљања људским ресурсима у институцијама безбедности налази се у потреби перманентног иновирања организације и унапређења функционисања савремених институција безбедности, а у првом реду у јачању њихових институционалних капацитета за ефикасно супротстављање и борбу против савремених безбедносних изазова, ризика и претњи. Схватање суштине и садржаја управљања људским ресурсима и његово успостављање и остваривање у институцијама безбедности као пословне филозофије и функције доприноси уклањању штетног утицаја субјективности и нестручности приликом управљања људским потенцијалима и смањењу импровизације коју менаџери могу имати приликом доношења одлука. Све више истраживача, широм света, изучавају актуелне процесе и проблеме у области управљања људским ресурсима, ради предлагања мера које доприносе унапређивању управљачке праксе, рационалнијем коришћењу расположивих ресурса и повећању организационе и индивидуалне успешности. Потребно је нагласити да директна примена управљања људским ресурсима у институцијама безбедности, као филозофије, функције и науке, зависи од највиших менаџера који морају схватити важност управљања људским ресурсима за будућност и успешност институција безбедности. Они су најодговорнији за конципирање институција безбедности у савремене организације оспособљене за нове безбедносне изазове, ризике и претње и њима адекватне безбедносне подухвате, акције и активности.

Литература

- [1] Амићић, Г. *Специфичности управљања људским ресурсима у полицији Републике Српске*, Интернационална асоцијација криминалиста, Бања Лука, 2009.
- [2] Богићевић-Миликић, Б. *Менаџмент људских ресурса*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2014.
- [3] Vroom, V. *Work and motivation*, John Wiley and sons, New York, 1964.
- [4] Вујић, Д. *Управљање људским ресурсима: извор пословне успешности*, 2. допуњено и измењено издање, Факултет за правне и пословне студије, Нови Сад, 2011.
- [5] Вујић, Д. *Међусобно усклађивање човека и рада као фактор пословне успешности*, Факултет за правне и пословне студије, Нови Сад, 2012.
- [6] Јовичић, Д. *Организација и надлежност полиције*, Факултет за безбедност и заштиту, Бања Лука, 2008.
- [7] Кулић, Ж. *Управљање људским потенцијалима*, НИП „Радничка штампа“, Београд, 2005.

- [8] Кулић, Ж. Талијан, М. М. *Управљање људским ресурсима*, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, 2010.
- [9] Кулић, Ж. Милошевић, Г. *Управљање људским и материјалним ресурсима*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2014.
- [10] Лојић, Р. Игов, Д. Канкараш, М. *Управљање људским ресурсима у систему одбране као предметно подручје менаџмента људских ресурса*, Војно дело, лето/2011, Београд, 2011.
- [11] Маслов, А. *Психологија у менаџменту*, Адигес, Нови Сад, 2004.
- [12] Милосављевић, Б. *Наука о полицији*, Полицијска академија, Београд, 1997.
- [13] Митровић, Д. „*Руковођење – Фактор успешног извршавања задатака у служби безбедности СФРЈ*“, Зборник радова “Безбедносна функција у систему социјалистичког самоуправљања”, ВШУП, Београд, 1983.
- [14] McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co, New York, 1960.
- [15] Петковић, М. *Организационо понашање са менаџментом људских ресурса*, Треће прерађено издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2011.
- [16] Пржуљ, Ж. *Менаџмент људских ресурса*, Факултет за трговину и банкарство, Београд, 2007.
- [17] Ристовић, С. *Полицијски менаџмент у сузбијању криминалитета*, Задужбина Андрејевић, Београд, 2006.
- [18] Ристовић, С. *Полицијски менаџмент и сузбијање криминалитета* (магистарски рад), Правни факултет Универзитета у Крагујевцу, 2004.
- [19] Стевановић, О. *Руковођење у полицији*, Полицијска академија, Београд, 2003.
- [20] Талијан, М. Талијан, М. М. Ристовић, С. *Управљање људским ресурсима у институцијама безбедности*, Институт за криминолошка и социолошка истраживања, Београд, 2013.
- [21] Талијан, М. Талијан, М. М. *Општи и безбедносни менаџмент*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2011.
- [22] Талијан, М. *Руковођење унутрашњим пословима*, Виша школа унутрашњих послова, Београд, 1998.
- [23] Талијан, М. Ристовић, С. „*Имплементација полицијског менаџмента у остваривању концепта полиције у локалној заједници*“, Зборник радова са научног скупа: Деликт, казна и могућности социјалне профилаксе, Институт за криминолошка и социолошка истраживања, Београд, 2012.
- [24] Талијан, М. М. *Специфичности руковођења антитерористичким снагама* (докторска дисертација), Војна академија, Београд, 2007.
- [25] Тејлор, Ф. *Научно управљање*, Издавачко предузеће „Рад“, Београд, 1967.
- [26] Стратегија развоја људских ресурса у Министарству унутрашњих послова Републике Србије, <http://www.mup.gov.rs>