

Zlatan Bajramović

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA
SIGURNOSNOG SEKTORA
BOSNE I HERCEGOVINE



FAKULTET
POLITIČKIH
NAUKA

UNIVERZITET U SARAJEVU
MCMXLIX

Izdavač UNIVERZITET U SARAJEVU
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA
Skenderija 72, Sarajevo

Za izdavača Sead TURČALO

Recenzenti Ćamil HUSEINBAŠIĆ
Zarije SEIZOVIĆ

Lektura Kanita HAMZIĆ

DTP i dizajn PERFECTA Sarajevo

Izdanje Drugo, dopunjeno/elektronsko

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i univerzitetska biblioteka
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

005.96:351.74(497.6)

BAJRAMOVIĆ, Zlatan

Upravljanje ljudskim resursima sigurnosnog sektora Bosne i Hercegovine
[Elektronski izvor] / Zlatan Bajramović. - 2. dopunjeno izd. - El. knjiga. - Sarajevo :
Fakultet političkih nauka, 2022

Način pristupa (URL): [https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2022/03/UPRAVLJANJE%20LJUDSKIM%20RESURSIMA_ZLATAN%20BAJRAMOVIC%20\(1\).pdf](https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2022/03/UPRAVLJANJE%20LJUDSKIM%20RESURSIMA_ZLATAN%20BAJRAMOVIC%20(1).pdf) - Nasl. sa nasl. ekrana. - Opis izvora dana 21. 3. 2022

ISBN 978-9926-475-32-1

COBISS.BH-ID 48528646

Zlatan Bajramović

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA
SIGURNOSNOG SEKTORA
BOSNE I HERCEGOVINE**

Sarajevo, 2022. godine

SADRŽAJ

UVOD

9

1. DIO: UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I MOGUĆNOSTI PRIMJENE U SIGURNOSNOM SEKTORU

13

1.1. Hronologija nastanka i historijski kontekst	15
1.1.1. Management – pojam i definiranje	15
1.1.2. Organization – pojam i definiranje	25
1.1.3. Leadership – pojam i definiranje vođenja-liderstva	31
1.1.4. Human resources management – pojam i definiranje upravljanja ljudskim resursima	34
1.1.4.1. Analiza i dizajn posla	44
1.1.4.2. Planiranje potreba ljudskih resursa	48
1.1.4.3. Regrutovanje potencijalnih kandidata	52
1.1.4.4. Selekcija kandidata	57
1.1.4.5. Obuka i razvoj zaposlenih	62
1.1.4.6. Praćenje rada (efektivnosti) i ocjenjivanje zaposlenih	76
1.1.4.7. Nagrađivanje zaposlenih – zarada i beneficije	85
1.1.4.8. Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim	92
1.1.4.9. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih	97
1.1.4.10. Upravljanje fluktuacijom i napuštanje organizacije	100
1.2. Ljudi kao faktor u sigurnosnom sektoru kroz historiju	104
1.3. Mogućnosti primjene upravljanja ljudskim resursima u sigurnosnom sektoru	110

2. DIO: UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA SIGURNOSNOG SEKTORA U POJEDINIM DRŽAVAMA EUROATLANTSKE REGIJE

113

2.1. Sjedinjene Američke Države	121
2.1.1. Oružane snage Sjedinjenih Američkih Država	123
2.1.2. Policija Sjedinjenih Američkih Država	128
2.1.3. Zaštita i spašavanje u Sjedinjenim Američkim Državama	130
2.2. Savezna Republika Njemačka	132
2.2.1. Oružane snage Savezne Republike Njemačke	133
2.2.2. Policija Savezne Republike Njemačke	137
2.2.3. Zaštita i spašavanje u Saveznoj republici Njemačkoj	140
2.3. Kraljevina Belgija	142
2.3.1. Oružane snage Kraljevine Belgije	143
2.3.2. Policija Kraljevine Belgije	147
2.3.3. Zaštita i spašavanje u Kraljevini Belgiji	150
2.4. Švicarska	151
2.4.1. Oružane snage Švicarske	153
2.4.2. Policija Švicarske	157
2.4.3. Zaštita i spašavanje u Švicarskoj	159
2.5. Republika Hrvatska	161
2.5.1. Oružane snage Republike Hrvatske	162
2.5.2. Policija Republike Hrvatske	167
2.5.3. Zaštita i spašavanje u Republici Hrvatskoj	170
2.6. Republika Srbija	171
2.6.1. Oružane snage Republike Srbije	172
2.6.2. Policija Republike Srbije	176
2.6.3. Zaštita i spašavanje u Republici Srbiji	178
2.7. Republika Crna Gora	179
2.7.1. Oružane snage Republike Crne Gore	180
2.7.2. Policija Republike Crne Gore	183
2.7.3. Zaštita i spašavanje u Republici Crnoj Gori	184

3. DIO: BOSNA I HERCEGOVINA – DRUŠTVENO-POLITIČKO UREĐENJE I RAZVOJ SIGURNOSNOG SEKTORA U POSTDEJTONSKOM PERIODU

187

3.1. Sigurnosni sektor Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije	189
3.2. Opći okvirni sporazum za mir u Bosni i Hercegovini	202
3.3. Politički sistem Bosne i Hercegovine	205
3.4. Razvoj sigurnosnog sektora Bosne i Hercegovine u postdejtonskom periodu	212
3.4.1. Reforma sigurnosnog sektora Bosne i Hercegovine	212
3.4.1.1. Reforma odbrane	213
3.4.1.2. Reforma policije	217
3.4.1.3. Reforma zaštite i spašavanja	220
3.4.2. Strategijski dokumenti na nivou države Bosne i Hercegovine	223
3.4.2.1. Sigurnosna politika Bosne i Hercegovine	223
3.4.3. Normativno-pravni akti sigurnosnog sektora na nivou države Bosne i Hercegovine	228
3.4.4. Normativno-pravni akti sigurnosnog sektora na nivou entiteta i Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine	230
3.5. Ljudski resursi i (ne)zaposlenost u Bosni i Hercegovini	231

4. DIO: UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA SIGURNOSNOG SEKTORA BOSNE I HERCEGOVINE

239

4.1. Socio-demografski pokazatelji uzorka	244
4.2. Ministarstvo odbrane i Oružane snage Bosne i Hercegovine	252
4.3. Državna agencija za istrage i zaštitu	275
4.4. Granična policija Bosne i Hercegovine	291
4.5. Policija Brčko-Distrikta Bosne i Hercegovine	307
4.6. Federalno ministarstvo unutrašnjih poslova	324
4.7. Federalna uprava civilne zaštite i kantonalne uprave civilne zaštite	341
4.8. Republička uprava civilne zaštite Republike Srpske	360
4.9. Ministarstvo unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo	372

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	389
SKRAĆENICE	399
LITERATURA	405
O AUTORU	433

UVOD

Posljednju deceniju 20.-tog stoljeća obilježile su velike i korjenite promjene u međunarodnim odnosima, kako na tlu Europe tako i u svijetu. Raspadom Sovjetskog saveza i istočnog bloka prestala je hladnoratovska podjela svijeta na dva bloka, istočni i zapadni. Ugovorom iz Maastrichta (07.02.1992.godine) Zapadnoeuropska unija (ZEU) je prerasla u Europsku uniju (EU), a na jugoistoku Europe došlo je do raspada Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (SFRJ), a u srednjoj Europi Čehoslovačke. Za razliku od ove druge, prva se raspala u krvavim ratovima vođenim u njenim bivšim republikama: Sloveniji, Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini (BiH), Srbiji i Makedoniji. Problemi nastali na tlu bivše SFRJ prenijeli su se i u prve godine 21.-og stoljeća od kada su do kraja 2006. godine od bivše SFRJ nastale nezavisne države Republika Slovenija (1991. godine), Republika Hrvatska (1991. godine), Bosna i Hercegovina (1992. godine), Republika Srbija (2006. godine), Republika Crna Gora (2006. godine) i Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija (1991. godine, a ovakav naziv stoji zbog nepristajanja Grčke na naziv Makedonija). Srbija i Crna Gora su od raspada SFRJ početkom 90.-tih godina prošlog stoljeća do nezavisnosti bile u dvije zajednice: Savezna Republika Jugoslavija (1992.-2003.) i Državna zajednica Srbija i Crna Gora (2003.-2006.). U Republici Srbiji bivša autonomna pokrajina Kosovo je praktično samostalna država, a i Vojvodina, druga bivša autonomna pokrajina, redefinirala je svoj status.

Velike promjene koje su se dogodile u Europi odrazile su se i na sigurnosna pitanja država euroatlantskog regiona a naročito Jugoistočne Europe. Nova sigurnosna pitanja zahtijevaju nove sigurnosne odgovore koje je moguće dati kroz novu organizaciju i strukturu djelatnosti sigurnosnog sektora kojom se omogućava brže i efikasnije rješavanje postavljenih sigurnosnih zadataka. Rješavanje zadataka kroz organizaciju i strukturu djelatnosti sigurnosnog sektora, kao i u svim drugim radnim djelatnostima, vezano je za ljude, njihova znanja, vještine i sposobnosti. Ljudi,



odnosno ljudski resursi, predstavljaju najznačajniji resurs organizacije i prema njima treba iskazivati najveći stepen pažnje i interesovanja. Upravljanje ljudskim resursima je podsistem upravljanja organizacijom. Ljudski resursi u svim elementima organizacijske strukture djelatnosti sigurnosnog sektora predstavljaju glavni činioc uspješnosti ovog sektora čime se povećava sigurnost na individualnom i kolektivnom nivou. Organizacijska struktura i elementi sigurnosnog sektora BiH nastali su kao posljedica političko-pravnog ustrojstva BiH proizvedenog potpisivanjem *Općeg okvirnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini* u Parizu, 14. decembra 1995. godine. Sigurnosna pitanja su ovim sporazumom ostavljena u nadležnosti dvaju entiteta, Federacije BiH i Republike Srpske, kao nižih administrativnih jedinica u odnosu na državu BiH u čijem sastavu se nalaze. Daljnje usložnjavanje se dogodilo 1999. godine kada je arbitražnom odlukom uspostavljan Brčko-Distrikt BiH. U početku dvojna a kasnije trojna struktura ukazuje na nejedinstven i razjedinjen sigurnosni sektor koji je neophodno integrirati kako bi se omogućilo efikasno rješavanje sigurnosnih zadataka prvenstveno u BiH, a zatim u regionu Zapadnog Balkana i Jugoistočne Europe. Institucije, organi i tijela koja se bave pitanjima sigurnosnosti zajedno sa svojim ljudskim resursima naslijeđeni su u najvećoj mjeri iz perioda rata u BiH. Ljudski resursi koji su školovani za potrebe sigurnosti bivše zajedničke države SFRJ i ljudi drugih profila koje su ratni događaji doveli u djelatnosti sigurnosnog sektora nastoje ispuniti zadaće koje pred njih stavljaju političke strukture u cilju uspostavljanja trajne sigurnosti u BiH i njenom uključenju u Sjevernoatlantski savez (NATO) i Evropsku uniju (EU) (kolokvijalno nazvano euroatlantske integracije). Jedan od zadataka u nizu koje je BiH trebala provesti je i reforma sigurnosnog sektora kojom bi ovaj sektor postao uspješniji u postizanju sigurnosti unutar BiH ali i partner u otklanjanju sigurnosnih prijetnji i izazova u regionu i na međunarodnom planu. U uslovima tranzicije BiH iz socijalističke republike bivše Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (SFRJ) preko ratom uništene države ka demokratskoj državi na Jugoistoku Europe slobodno možemo prihvatiti činjenicu da se niti reforma sigurnosnog sektora niti upravljanje ljudskim resursima sigurnosnog sektora ne odvija u cjelosti na principima nauke i rješenjima struke. Način na koji se upravlja ljudskim resursima predstavlja odlučujući faktor u radnoj uspješnosti i razvoju sigurnosnog sektora. Upravljanje ljudskim resursima sigurnosnog sektora neophodno je postaviti u skladu sa teorijom i praksom jer je to osnovni preduvjet za uspješno funkcioniranje sigurnosnog sektora uopće, a u skladu sa težnjom BiH za uključenje u zajednicu



sa ostalim državama Euroatlantske regije. Prema neoliberalnoj teoriji velika je međuzavisnost država u procesu globalizacije na svakom pa i na sigurnosnom planu. Neoliberalni koncept kolektivne sigurnosti pretpostavlja odricanje države od pojedinačne primjene sile a države moraju vjerovati jedna drugoj i njihovo djelovanje ne treba biti zbog vlastitih interesa već zbog kolektivne sigurnosti. Stalne promjene u procesu reforme sigurnosnog sektora BiH upućuju nas na zaključak da postojeća rješenja nisu dovoljna. Istraživanje u području upravljanja ljudskim resursima sigurnosnog sektora BiH u postdejtonskom periodu predstavlja osnovu za preporuke i rješenja u stvaranju sektora sigurnosti BiH koji će služiti građanima ove države i široj sigurnosnoj zajednici.

1. DIO

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I MOGUĆNOSTI PRIMJENE U SIGURNOSNOM SEKTORU



Upravljanje ljudskim resursima, kao naučnu disciplinu i kao dio ukupnog procesa upravljanja u svim djelatnostima ljudi, pa i u sigurnosnom sektoru, nije moguće proučavati niti razvijati izvan konteksta memorije ljudskog znanja¹ koja se stalno uvećavala tokom ljudske historije. U prošlosti su ljudi mogli da ovlada-ju dotadašnjim ukupnim znanjem ali danas, usljed ubrzanog razvoja nauke, to više nije moguće. Savremeni pristup memoriji ljudskog znanja omogućio je podjelu na određene oblasti, ali i primjenu znanja iz različitih oblasti u proučavanju i rješavanju određenog problema (Dujović, 2006:65). Prijetnje i izazovi ispoljene kao prirodne pojave ili sukobi u odnosu među ljudima predstavljale su za ljude nesigurnost i nametnule potrebu da u borbi s prirodom ili u međusobnoj borbi postignu sigurnost i opstanak u međuzavisnom odnosu i sa prirodom i drugim ljudima (Huseinbašić, 2007:11). Upravljanje ljudskim resursima također nalazi svoje začetke u davnoj prošlosti, a posebno u nastojanju ljudi da organiziranjem postignu sigurnost.

1.1. Hronologija nastanka i historijski kontekst

Upravljanje ljudskim resursima dio je oblasti menadžmenta zbog čega je neophodno pojasniti osnovne pojmove iz ove oblasti i druge, s njima povezane i srodne pojmove: menadžment, organizacija i liderstvo i povezati ih sa upravljanjem ljudskim resursima.

1.1.1. Management – pojam i definiranje

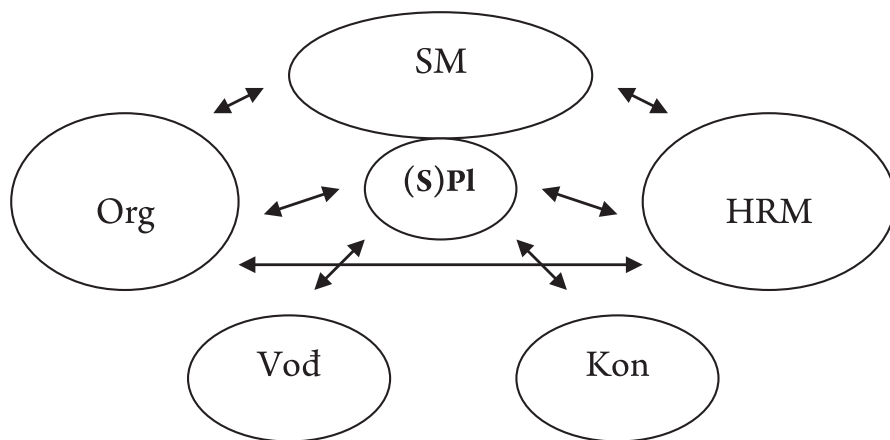
Porijeklo riječi menadžment ima korijen u latinskoj riječi *manus* što znači ruka, talijanske riječi *maneggiare* u značenju obuke konja u manežu i francuske riječi *menage* u značenju bavljenja domaćinstvom. Korijen riječi menadžment nalazi se i u engleskoj riječi *to manage* što znači rukovoditi, upravljati, voditi (posao), naći puta i načina, uspjeti, savladati, urediti (Hadžiahmetović i dr., 2008:44).

¹ Memorija ljudskog znanja- „...skupljač i čuvar umnih tekovina ljudi. Iz memorije znanja ljudi uče ono što ocijene da će im biti u funkciji ostvarivanja dobara s kojima se obezbjeđuje kontinuitet razvoja i napretka.“ (Dujović, 2006:65)



Pojam menadžmenta moguće je približiti posmatrajući funkciju menadžmenta u odnosu na funkciju upravljanja i izvršnu funkciju. Funkcija upravljanja je funkcija vlasništva a upravljanje se temelji na pravu vlasništva nad materijalnim i drugim činiocima proizvodnje odnosno poslovanja. Vlasnik je ujedno i nosilac funkcije upravljanja. Menadžment se može posmatrati kao izvršna aktivnost upravljanja, a osnovu za ovo nalazimo u tehničkoj podjeli rada. Funkcija upravljanja je funkcija kapitala a funkcija menadžmenta proizlazi iz položaja u procesu rada. Tehnička podjela rada je podjela u procesu rada prema kojoj najveći broj zaposlenih obavlja izvršne poslove, a manji broj zaposlenih, menadžeri, obavljaju menadžerske poslove odnosno planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu (Rahimić, 2010:21).

Shema 1. Menadžerske funkcije



Izvor: Šunje, 2008, 12

SM- strategijski menadžment
(S)PI- strategijsko planiranje
Org- organizovanje

HRM- menadžment ljudskih resursa
Vođ- vođenje
Kon- kontrola

Strategijski menadžment i strategijsko planiranje predstavljaju centralnu menadžersku funkciju, koja se u novijoj teoriji menadžmenta razdvaja u dvije skupine



izdiferenciranih i međusobno povezanih poslovnih aktivnosti. Uloga strategijskog menadžmenta (strategijsko vođenje-*leadership*) je da kroz strategijsko promišljanje osmisli organizacijsku viziju, artikulira poslovnu misiju i oblikuje poslovnu strategiju (Šunje,2008:12-13). **Organizovanje** predstavlja menadžersku funkciju unutar koje se oblikuje okvir u kojem će se odvijati poslovni proces, koji bi trebao rezultirati ostvarenjem poslovnih planova. **Menadžment ljudskih resursa** je menadžerska funkcija od strateškog značaja kroz koju se „dizajnira menadžerski okvir za ostvarenje visokog stepena zadovoljstva i motiviranosti angažiranih ljudskih resursa“(-Šunje,2008:13). **Vođenje** je operativna menadžerska funkcija koja se ostvaruje kroz organizacionu strukturu. Ovaj proces ostvaruju menadžeri kroz interaktivnu komunikaciju s ljudima kako bi ostvarili akcione planove. **Kontrola** je operativna menadžerska funkcija čiji je cilj kontinuirano sagledavati da li su organizacione performanse ostvarene kroz proces vođenja na nivou predviđenih strategijskom planiranjem. Predlaganje mjera koje je potrebno preduzeti da bi se kroz proces vođenja ostvarili željeni poslovni rezultati je jedan od zadataka kontrole (Šunje, 2008:13).

Funkcija izvršenja je čista suprotnost funkciji upravljanja, a nositelji ove funkcije su izvršni radnici. Prihvatajući ovakvu podjelu menadžment nije funkcija sam po sebi već u odnosu prema podređenim, odnosno onima kojima daje naloge instrukcije i zadatke i čiji rad koordinira, kontrolira, usmjerava i vodi. Potreba za angažiranjem specijalista za menadžment zbog obavljanja složenih poslova stavlja menadžere u povoljniji položaj u odnosu na izvršioce dajući im i posebno mjesto u organizaciji (Sikavica i dr.,2008:3).

Riječ menadžment, u savremenom kontekstu, prvi je upotrijebio Frederick Winslow Taylor koji se ujedno smatra i utemeljivačem menadžmenta kao naučne discipline (Drucker,1974:11). Riječ menadžment nije moguće prevesti na južnoslavenske jezike (Sikavica i dr.,2008:4) zbog čega je zadržana u obliku anglicizma. Autori su nastojali u literaturi starijeg datuma da prevedu riječ menadžment pojmovima upravljanje ili rukovođenje ali pojam menadžment ima znatno šire značenje (Šunje,2008:11). Poimanje menadžmenta ima problem u semantičkom smislu s obzirom da se različitim pojmovima pripisuje isti sadržaj, ili obrnuto da se pod istim pojmom razumjevaju različiti sadržaji. Tako se menadžment u literaturi na Zapadu nalazi u tri različita značenja: organizacija, upravljanje i rukovođenje (Sikavica i dr,



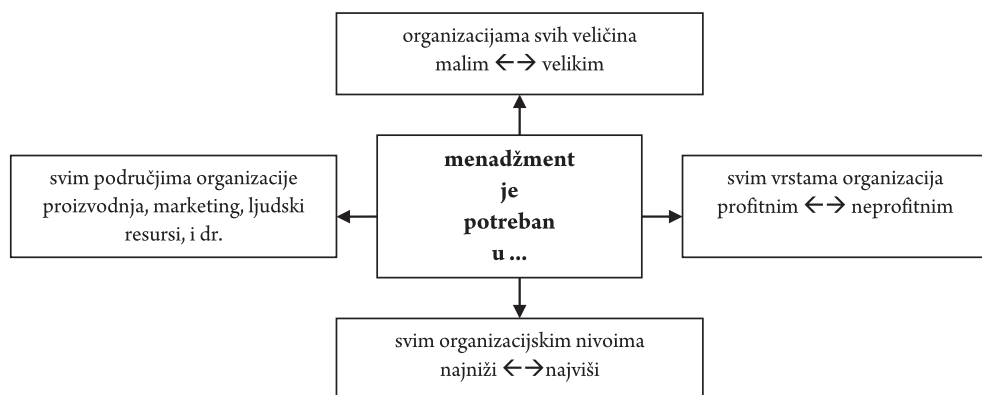
2008:4). Američki teoretičar organizacije Joseph Massie (1971:4-7) definira menadžment kao posebnu grupu ljudi čiji je zadatak da svoje napore usmjeri prema zajedničkim ciljevima aktivnošću drugih ljudi. Šunje Aziz (2008:11) definira menadžment kao sve poslovne aktivnosti (menadžerske funkcije) koje obavljaju menadžeri u okviru odgovarajućeg poslovno-organizacijskog oblika (organizacije) angažirajući potrebne resurse uz težnju da se osigura odgovarajući balans između efektivnosti i efikasnosti u kratkom i dugom roku. Upotrebljavanje izraza menadžment u različitim značenjima je u stranim jezicima dovelo do definiranja drugih pojmova povezanih sa menadžmentom. U engleskom jeziku se za upravljanje pored izraza menadžment koriste i *administration*, *government* i *leadership*. Izraz *leadership* se koristi i za označavanje jedne od funkcija menadžmenta, vođenje ali i vodstvo, pa je u tom smislu uži od pojma menadžment. U skladu s ovim vodstvo je *leadership* a vođenje *leading*. U njemačkom jeziku se za upravljanje koristi *Leitung*, ali se ovim izrazom ponekad označava i vođenje, dok se izrazom *Führung* označava isključivo vođenje. Prevod angloameričkog pojma management na njemački jezik može biti i *Führungsgruppe*. Ovim se potvrđuju problemi u definiranju značenja angloameričkog izraza menadžment u drugim jezicima.

Značenje izraza menadžment kao rukovođenje naročito se primjećuje kada se oba izraza koriste u najopćenitijem značenju za bilo koji nivo u organizaciji. U skladu s ovim izvedeni su pojmovi *top management* koji označava vrhovno rukovodstvo, zatim *middle management* kojim se označava srednje rukovodstvo i *first level management* kojim se označava prvi, odnosno najniži, nivo rukovođenja. Menadžment je fenomen 20. stoljeća koji se naglo razvio u periodu od oko 150 godina i imaće važnu ulogu i u 21. stoljeću, ali je praksa menadžmenta poznata još u ranijoj historiji ljudi bez obzira što nije bila oblikovana kao nauka. Mojsije je 1200 godina pr.n.e. 'zaposlio' svog tasta Jethro kao konsultanta menadžmenta u namjeri da mu pomogne u kreiranju organizacije da bi lakše izveo svoj narod iz egipatskog ropstva (Gordon i dr.,1990:29). U robovlasničkom periodu u antičkom Rimu je bila poznata institucija *vilicusa* koji je bio upravitelj poljoprivrednog imanja i nadzornik robova u ime robovlasnika. Rani kapitalizam nije poznavao funkciju menadžmenta kao zasebnu, jer je vlasnik sredstava i kapitala bio ujedno i organizator, sve dok se nije ostvario višak sredstava koji je omogućio vlasniku da prenese dio ovlasti na nekog drugog (Sikavica,2008:5).



Načela menadžmenta su univerzalna i odnose se na sve organizacije, kao i sve nivoe u organizaciji (Certo,1989:16). Menadžment je potreban u velikim i malim organizacijama, javnom sektoru, profitnim i neprofitnim organizacijama i u svim poljima ljudske djelatnosti gdje radi dvoje ili više ljudi na izvršenju nekog zajedničkog posla.

Shema 2. Univerzalna potreba za menadžmentom



Izvor: Sikavica i dr.,2008:6

U definiranju menadžmenta misli se na proces, vještinu, naučnu disciplinu, profesiju ili funkciju u organizaciji odnosno nosioce određenih funkcija (Buble,2006:4-5). Menadžment kao vještinu treba shvatiti kao sposobnost da se obavljaju funkcije ili uloge menadžmenta. Menadžment kao naučna disciplina se proučava stotinjak godina na svim univerzitetima u svijetu. Menadžment kao profesija je zanimanje određene kategorije ljudi, nazvane menadžeri, kojim se oni profesionalno bave kao svojim osnovnim poslom. Menadžment kao funkcija u organizaciji je posljedica položaja u procesu rada, a nosioci određenih funkcija su realizatori menadžerskih funkcija u organizaciji (Sikavica i dr,2008:8). Menadžment zauzima važno mjesto u organizacijskom sistemu pa i od toga kakva je organizacija zavisni kakav će imati menadžment (Blake i Mouton,1996:5).

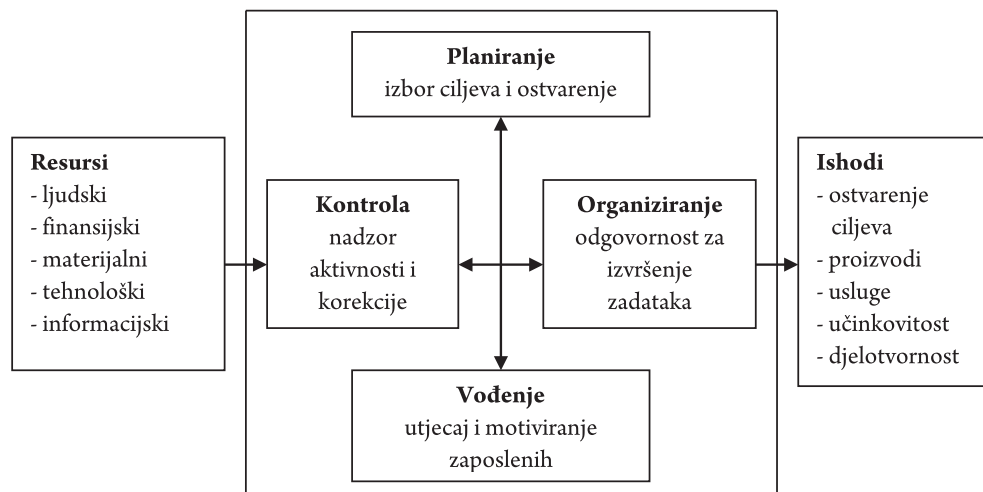
Menadžment je proces koji poduzima jedna ili više osoba da bi uskladile aktivnosti drugih ljudi i ostvarile rezultate koje jedna osoba sama nebi mogla postići



(Donnelly i dr,1995:4). Weihrich i Koontz (1994:4) definiraju menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Hellriegel i Slocum (1988:6-7) definiraju menadžment kao vještinu postizanja nečega pomoću drugih ljudi. Kreitner (1989:59) definira menadžment kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju ciljeva organizacije u promjenljivoj okolini, uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa. Robbins i Coulter (2005:5) definiraju menadžment kao proces koordinacije radnih aktivnosti i efikasne i efektivne upotrebe ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi organizacije pomoću drugih ljudi. Massie (1971:4-7) najjednostavnije definira menadžment kao aktivnost usmjerenu na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali aktivnostima drugih ljudi.

U procesu menadžmenta inputi se transformiraju u outpute. Zadatak menadžera je da u tom procesu transformacije ostvari maksimalan output u odnosu na veličinu inputa. Uspjeh menadžera u ovom procesu ovisi o njegovim sposobnostima planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole kao što se vidi u shemi 3.

Shema 3. Funkcije menadžmenta



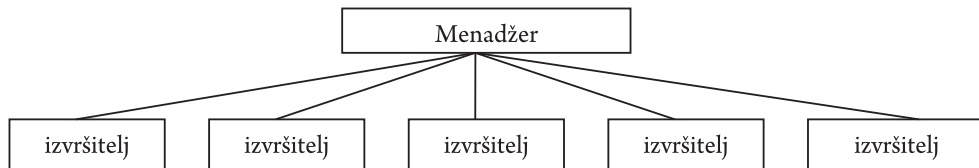
Izvor: Sikavica i dr, 2008: 19



Unutar menadžmenta razvili su se različiti sistemi. Pod sistemom menadžmenta podrazumijevaju se različiti oblici organizacije funkcije menadžmenta. Teorija menadžmenta poznaje nekoliko osnovnih ali i novije sisteme menadžmenta. Osnovni, tradicionalni, sistemi menadžmenta su: linijski, funkcionalni i linijsko-štabni. U savremene sisteme menadžmenta ubrajamo projektni i matrični sistem menadžmenta (Bahtijarević-Šiber i dr.,2008:265).

Linijski sistem menadžmenta je najstariji poznati sistem menadžmenta čiji je pretahodnik personalno-patrijarhalni sistem menadžmenta. U personalno-patrijarhalnom sistemu menadžmenta rukovodi samo jedna osoba koja ima svu vlast i moć a zasniva se na asocijaciji na porodicu u kojoj otac *pater familias* odlučuje o svemu a ostali članovi izvršavaju njegove naloge (vidi shemu 4).

Shema 4. Linijski sistem menadžmenta

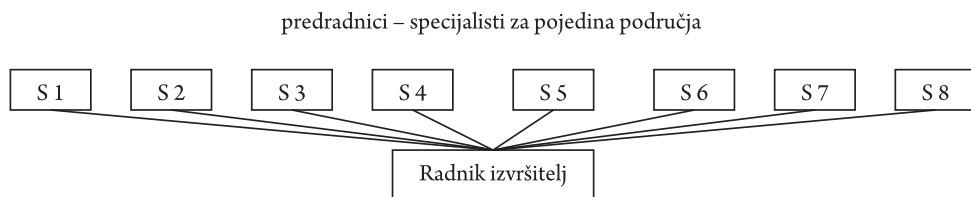


Izvor: Bahtijarević-Šiber i dr.,2008:267

Funkcionalni sistem menadžmenta pojavio se kada posljedica rasta i razvoja organizacije i kada linijski sistem više nije bio dovoljan za uspješno vođenje. Teorijske osnove ovog sistema razvio je Frederick W. Taylor kada je nakon specijalizacije radnika osmislio i specijalizaciju menadžera. U ovoj zamisli radnik je bio podređen osmorici funkcijskih šefova (vidi shemu 5).



Shema 5. Funkcionalni sistem menadžmenta predradnici – specijalisti za pojedina područja



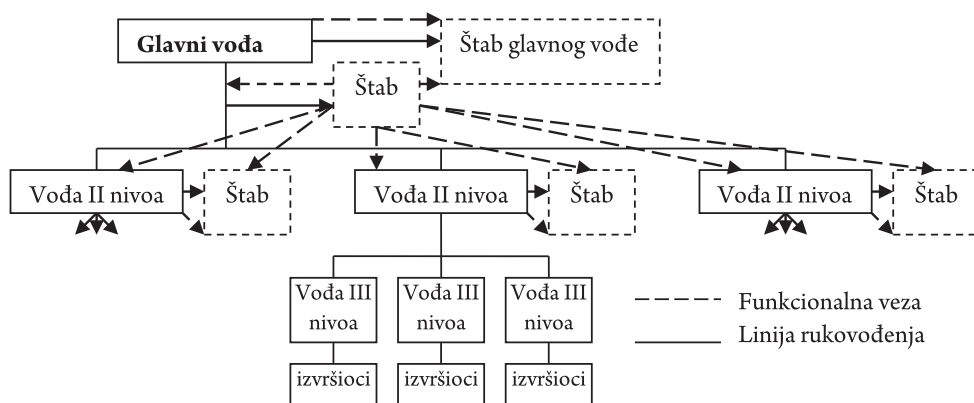
Izvor: Bahtijarević-Šiber i dr.,2008:271

Linijsko-štabni sistem menadžmenta je kombinacija linijskog i funkcionalnog sistema menadžmenta. U linijsko-štabnom sistemu menadžmenta specijalizirani odjeli imaju ulogu štaba². Osnovna struktura je linijska a u nju se na pojedinim organizacijskim nivoima (uglavnom višim) uklapaju štabovi funkcijskih stručnjaka kao što je predstavljeno u shemi 6. (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:275).

² Ideja o osnivanju štaba se namentnula Aleksandru Velikom (356.-323. g. pr.n.e.) zato što je vrlo teško oficiru u toku borbe istovremeno uspješno komandovati vojsci i planirati strategiju. Uspješno pobjeđivanje u ratu podrazumijeva komandovanje u bitkama i planiranje strategije. Rješenje ovog problema se nije moglo naći u starim koncepcijama i izlaz je bio u podjeli zadaća odnosno formiranju dvije grupe oficira: oni koji planiraju i oni koji komanduju. Vojno pravilo nalaže da vojnici izvršavaju naređenja svih oficira ali je ovom podjelom zadaća narušen princip jedinstva komandovanja. Kako bi se nadomjestio gubitak jedinstva komandovanja u vojsci oficiri za planiranje su dodijeljeni vrhovnom komandantu kao tijelo koje ga savjetuje a uloga štaba je da razmišlja prije akcije (Bahtijarević-Šiber i dr.,2008:275; Petrović i dr.,1981:775; Pusić,1986:157).



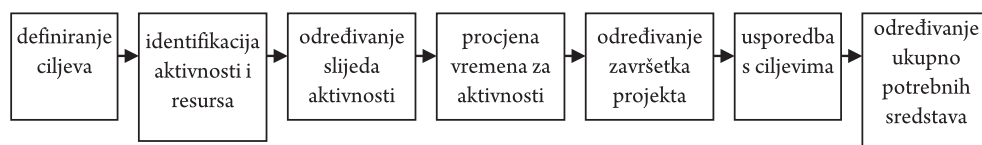
Shema 6. Linijsko-štabni sistem menadžmenta



Izvor: Dujović,2006:123

Projektni sistem menadžmenta je vezan za nastanak projektne organizacijske strukture koja se uspostavlja radi ostvarenja određenog projekta. Projekti se odnose na nove *ad hoc* poslove sa jasnim ciljevima koji se žele ostvariti u određenom vremenu i sa određenim sredstvima. Projektna organizacija je struktura u strukturi a projektni sistem menadžmenta je menadžment u menadžmentu. Ranije su postojali projekti ali od perioda Drugog svjetskog rata na ovamo razvijen je savremeni projektni sistem menadžmenta. Projektni menadžment ili upravljanje projektom je proces koji se sastoji od više aktivnosti (shema 7.).

Shema 7. Faze u procesu projektnog menadžmenta

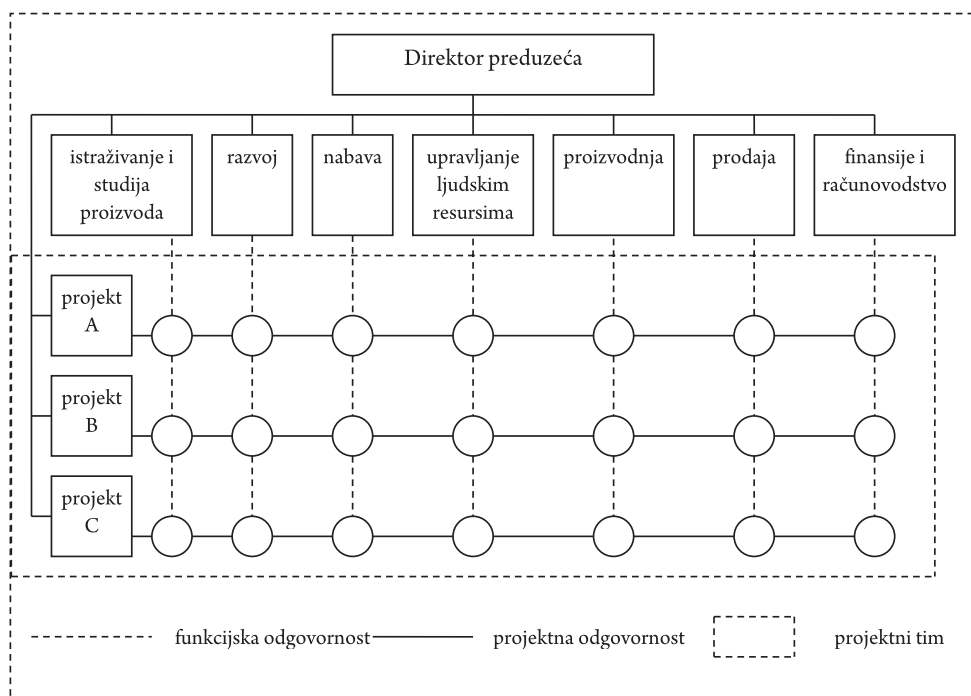


Izvor: Bahtijarević-Šiber i dr.,2008:280; Vellani,2007:253



Matrični sistem menadžmenta se primjenjuje pri posebnoj vrsti organizacijske strukture koja se naziva matričnom organizacijskom strukturom (Bahtijarević-Šiber i dr.,2008:287). Ova struktura se primjenjuje kada se optimizira više dimenzija organizacije odnosno kada treba podjednaku pažnju posvetiti svim faktorima organizacije (Tuschman i Moore,1988:478-479). Model matrične organizacije mogao bi se prikazati kao na shemi 8.

Shema 8. Model matrične organizacijske strukture



Izvor: Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:287

Savremena organizacija teško da bi mogla opstati, usljed mnogih izazova kojima je čovječanstvo izloženo, bez menadžmenta jer upravo ovaj njen dio rješava ove kve izazove. Menadžment treba posmatrati i kao dio priče o ljudskoj organizaciji (Torrington i dr.,1989:7), jer menadžment se bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji.



1.1.2. Organization - pojam i definiranje

Proces upravljanja ljudskim resursima je i organizacijski proces. Pručavanje teorije upravljanja ljudskim resursima nije odvojeno od teorije organizacije, a i praksa upravljanja ljudskim resursima od organizacije u kojoj se provodi (Watson,2007:108).

Porijeklo riječi organizacija je od grčke riječi *ergon* što znači rad, djelo ili čin i iz nje izvedene riječi *organon* što znači naprava, oruđe, alatka ili sprava. Porijeklo nalazimo i u latinskoj riječi *organizatio* što znači spajanje pojedinih dijelova u cjelinu, ustrojstvo ili organiziranje. U engleskom jeziku organizacija je označena kao *organize* i *organization*, u njemačkom jeziku kao *organisieren* i *organization* a na francuskom jeziku kao *organiser* i *organization* (Hadžiahmetović i dr.,2008:31; Sikavica,2011:3). Savremena terminologija, u zavisnosti od konteksta, pod organizacijom podrazumjeva oblik i formu institucionalnog uređenja društvene djelatnosti, stanje i strukturu, organiziranje ili naučnu disciplinu (Sajfert i dr.,2006:172). Organizacija je cjelina, proces, sistem i svrsishodno stanje. Karakteriziraju je zajednički ciljevi, resursi i usklađivanje. Povezujući ovo u cjelinu možemo prihvatiti da je organizacija cjelina, proces i djelatnost povezivanja, usklađivanja i usmjeravanja određenih zadataka uz korištenje resursa, da bi se oni međusobno dopunjavali i koordinirali radi postizanja određenih ciljeva (Hadžiahmetović i dr., 2008:35).

Reimann C. Bernard definira organizaciju kao sistem svjesno koordiniranih aktivnosti ili usluga dvoje ili više pojedinaca (Hall,1991:29). Herbert Simon definira organizaciju kao sistem interakcije pojedinaca (Hall,1991:33). Zand E. Dale definira organizaciju kao sredstvo za postizanje ciljeva (Kapustić,1991:46). Hicks i Gullet pod organizacijom podrazumjevaju grupu ljudi sa zajedničkim ciljem (Kapustić,1991:54). Etzioni i Scott definiraju organizaciju kao kolektiv s relativno prepoznatljivim granicama, normativnim odredbama, hijerarhijom, komunikacijskim sistemima i procedurama (Hall,1991:30). Miroslav Žugaj (2004:3) definira organizaciju kao spajanje dijelova u cjelinu, sklop, ili sistem. Mescon, Albert i Khedouri (1985:69) definiraju organizaciju kao otvoren sistem sastavljen od međusobno povezanih dijelova. Hodge i Anthony (1988:58) definiraju organizaciju kao otvoren, dinamičan sistem s više ciljeva sastavljen od inputa koji se transformiraju u outpute. Definicija organizacije prema Edgar Scheinu je racionalno korištenje aktivnosti



određenog broja ljudi koji vode zajedničkoj svrsi ili cilju podjelom rada i funkcije kao i hijerarhiju autoriteta i odgovornosti (Birchall i Lyons, 1995:204).

Organiziranje je menadžerska funkcija strateškog karaktera posredstvom koje organizacijski top-menadžment stvara pretpostavke za realizaciju oblikovane poslovne strategije (Šunje,2008:139). Suštinsko razumijevanje poimanja organizacijskog funkcioniranja podrazumijeva prepoznavanje i razumijevanje:

- 1) bazičnih organizacionih dijelova;
- 2) bazičnih organizacionih koordinaciono-kontrolnih mehanizama; i
- 3) bazičnih organizacionih sila.

Neophodno je istaći da različite organizacije u prvi plan stavljaju različite organizacione dijelove, različite koordinaciono-kontrolne mehanizme i različite organizacione sile (Šunje,2008:159-160).

1. Uzimajući u obzir logiku poslovnog procesa evidentno je da svaka organizacija ima pet bazičnih dijelova, a svaki od ovih dijelova ima različitu ulogu i zadatke u cjelokupnom poslovnom procesu. Bazični dijelovi organizacije su:

- a) operaciono jezgro;
- b) strategijski vrh;
- c) srednji dio;
- d) tehnostruktura; i
- e) osoblje podrške (Šunje,2008:160).



Shema 9. Bazični dijelovi organizacije



Izvor: Mintzberg, 1989:20

- a) Operaciono jezgro – (eng. operating core) organizacioni dio u okviru kojeg se operativno odvija bazični poslovni proces, uključujući slijedeće poslove: 1) osiguranje potrebnih inputa za proizvodnju (nabava); 2) transformacija inputa u outpute (operacije); 3) distribucija outputa (prodaja i otprema, odnosno isporuka); 4) direktna održka naznačenim poslovima vezanim za inpute, transformacije inputa u outpute (održavanje i skladištenje inputa) (Šunje, 2008:160).
- b) Strategijski vrh – (eng. strategic apex) organizacioni dio koga sačinjavaju top-menadžeri i nadzorni odbor, odnosno subjekti koji su nosioci procesa strategijskog menadžmenta i donosioci strateških poslovnih odluka (Šunje, 2008:160).
- c) Srednji dio – (eng. middle line) organizacioni dio koji u menadžerskom smislu povezuje strategijski vrh i operaciono jezgro kao organizacione dijelove. Ovaj organizacioni dio čine svi (izvršni) menadžeri srednjeg nivoa, uključujući imenadžere na prvoj organizacionoj razini (menadžeri prve linije), odnosno svi menadžeri osim top-menadžera koji su locirani u strategijskom vrhu (Šunje, 2008:160-161).



d) Tehnostruktura – (eng. technostructure) organizacioni dio koji je stacioniran izvan hijerarhijske vlasti (štabni organ). Uloga tehnostrukture je stvaranje svih potrebnih prduslova za nesmetano odvijanje operacionog procesa u okviru operacionog jezgra. U slučaju proizvodne organizacije u okviru ovog organizacionog dijela, stacioniran je širok set poslova, od poslova (strategijskog) planiranja, preko polova operativnog i tehnološkog planiranja cjelokupnog poslovnog, do poslova obuke soblja i operativne kontrole (Šunje,2008:161).

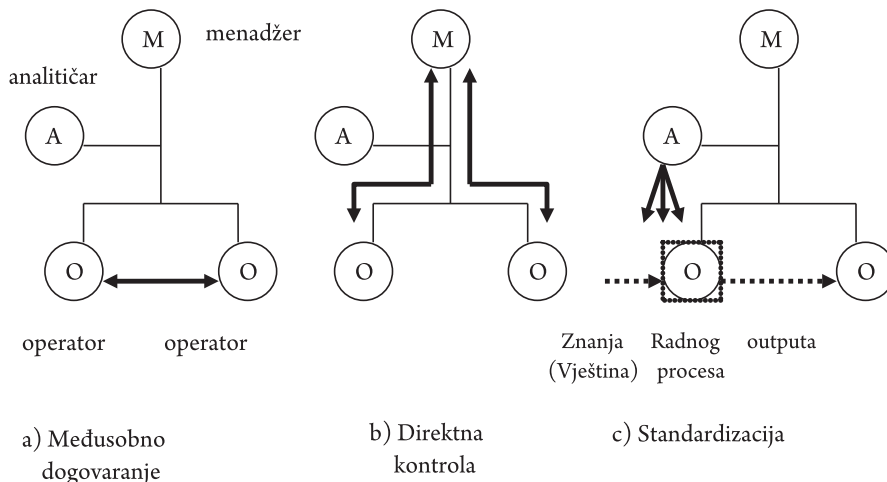
e) Osoblje podrške – (eng. support staff) organizacioni dio koji je, slično kao i tehnostruktura, stacioniran izvan hijerarhijske vlasti (štabni organ). Uloga osoblja podrške je da pruži određene usluge internog karaktera, ali vrste usluga koje su izvan radnog toka operacionog jezgra. Ovisno od stepena ravjenosti organizacije, to može biti širok spektar usluga: od kafeterije, otpreme pošte, čuvanja objekta, do aktivnosti tipa odnosa sa javnošću i (strateškog) istraživanja i razvoja (Šunje, 2008:161).

2. Koordinacija predstavlja usklađivanje različitih aktivnosti ljudi, različitih djelatnosti ili funkcija u nekom zajedničkom poslu. Horizontalna i vertikalna koordinacija podrazumijeva međusobno usklađivanje ciljeva i zadataka i načina njihovog ostvarivanja u okviru jedna organizacije (Sajfert i dr.,2006:103). Način ostvarenja koordinacije je jedna od ključnih dimenzija svake organizacije koja nastoji da u datom vremenskom roku ostvari rezultate postavljene u procesu strategijskog planiranja. Proces koordinacije unutar organizacije može se ostvariti primjenom sljedeći mogućih koordinaciono-kontrolnih mehanizama:

- a) međusobno dogovaranje;
- b) direktna kontrola; i
- c) standardizacija (Šunje,2008:162).



Shema 10. Bazični koordinaciono kontrolni mehanizmi



Izvor: Mintzberg i dr.,1998:335

- Međusobno dogovaranje – (eng. mutual adjustment) oblik koordinacije koji podrazumijeva neformalan oblik komunikacije između „podređenog“ i „nadređenog“, shvatajući njihov međusobni odnos više kao odnos „dvojice kanuista u istom kanuu“, nego kao odnos nekog ko vodi i nekog ko je vođen (Šunje,2008:162).
- Direktna kontrola – (eng. direct supervision) suprotnosmjerni oblik koordinacije, sa jasnim razgraničenjima između onog ko vodi i onog ko je vođen. Onaj koji vodi daje striktno upute svojim podređenim koji informiraju nadređenog da li se njegove upute realiziraju (Šunje,2008:162).
- Standardizacija – (eng. standardization) koordinacija se može postići standardizacijom, automatski, odnosno na osnovu standarda koji unaprijed određuju šta ljudi rade. Ovisno o tome da li je standard fokusiran na transformacioni proces inputa u outpute, na same outpute ili na same inpute, razlikujemo slijedeće oblike standardizacije:
 - standardizacija radnog procesa (eng. standardization of work process) oblik koordinacije programiranog radnog procesa, gdje naprijed programirani dijelovi radnog procesa predstavljaju osnov koordinacije;



- standardizacija outputa (eng. standardization of outputs) oblik koordinacije gdje output, a ne dio poslovnog procesa predstavlja osnov koordinacije; i
- standardizacija znanja (eng. standardization of skills) oblik koordinacije gdje je radnik sa izvjesnom kvalifikacijom standardiziran. Standardiziranim znanjem se smatra nanje (ili vještina) koje je čovjek koji ga unosi u organizaciju stekao kroz odgovarajući edukacioni proces izvan organizacije, te znanje bez kojeg on(a) ne može obavljati osnovni poslovni proces (Šunje, 2008: 162-163).

3. Svaka organizacija ima pet različitih organizacionih sila. Bazične organizacione sile su:

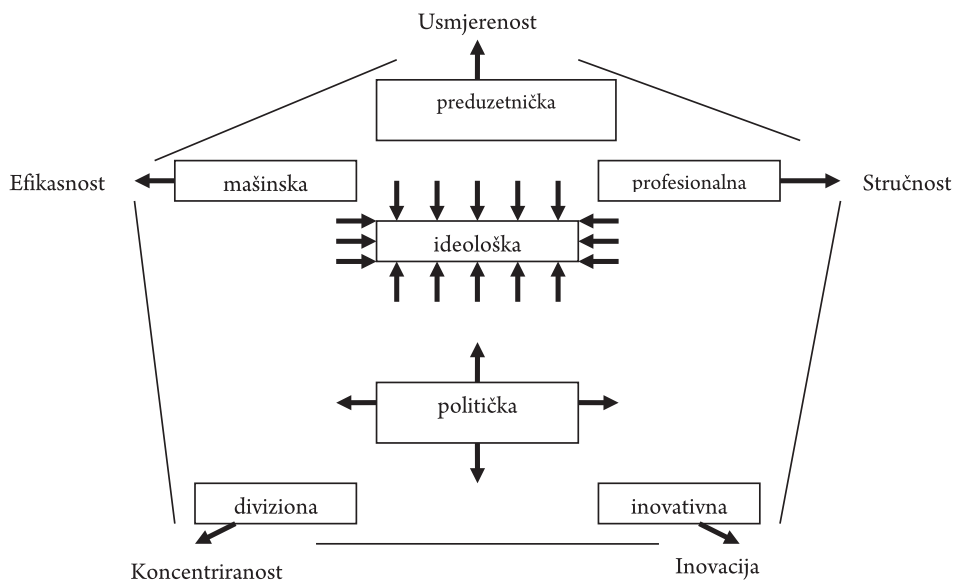
- usmjerenost (eng. direction) ili sila vođenja, organizaciona sila koja se odnosi na usmjeravanje organizacije u određenom smjeru (direkciji);
- efikasnost (eng. efficiency) odnosno bazična usmjerenost organizacije na što niže troškove;
- stručnost (eng. proficiency) odnosno težnja da se dosegne što veća razina stručnosti u određenom poslovnom procesu;
- koncentriranost (eng. concentration) organizaciono usmjeravanje jedne poslovne divizije na jednu vrstu biznisa; i
- inovativnost (innovation) odnosno bazična usmjerenost na inovaciju, na razvijanje sposobnosti organizacije da uči i da se adaptira (Šunje, 2008: 163).

U zavisnosti od vrste organizacione konfiguracije druga organizaciona sila ima status centralne organizacione sile, ali u svim organizacionim konfiguracijama istovremeno egzistira svih pet organizacionih sila. Mintzberg (1991: 61-66) navodi da pored ovih pet bazičnih organizacionih sila postoje i dvije unutrašnje organizacione sile koje naziva:

- ideološka sila se odnosi na organizacionu kulturu i ima za cilj promovirati bazični sistem skupnih vrijednosti s težnjom da se osigura veći stepen organizacijske kooperativnosti i konstruktivnosti; i
- politička sila, je suprotnosmjerna sila koja u osnovi ima destruktivan karakter sa ciljem opstruiranja formalne organizacije i postojećeg stanja kroz razne vidove neformalnog djelovanja.



Shema 11. Bazične organizacione sile



Izvor: Mintzberg i dr.,1991:61

Ne postoji jedno univerzalno rješenje kojim bi se formirala dobra i uspješna organizacija. Organizacija nije cilj već sredstvo kako bi došlo do ostvarenja postavljenih ciljeva. Više ljudi zajedno može postići ono što pojedinac ne može uraditi sam i u skladu s ovim se formiraju veličina, struktura i ponašanje organizacije i u organizaciji. Dobro vođena organizacija može ostvariti i pojedinačne i grupne ciljeve a loše vođena organizacija donosi neuspjeh i razočaranje. Zbroj realizacije pojedinaca je rezultat djelovanja organizacije (Petar i Vrhovski,2004:30).

1.1.3. Leadership - pojam i definiranje vođenja-liderstva

Leadership je riječ u engleskom jeziku koja je teško prevodiva na jezike južnoslavenskih naroda, odnosno nije je moguće tačno prevesti a da se dio značenja ne izgubi u prevodu. Najbliži prevod ovog pojma je vođenje ili vodstvo u zavisnosti od konteksta. Liderstvo kao utjecaj vođe- lidera na druge da rade za zajednički cilj u



organizaciji ili široj društvenoj zajednici pored vođenja podrazumijeva inovativnost u vođenju kako bi se ljude povuklo naprijed (Brebrić, 2007:1; Puryear, 2002:44).

S obzirom da su liderstvo i lider relativno novi pojmovi, njihovo definiranje je donijelo veliki broj definicija. Znanstvenici obično definiraju liderstvo prema svojoj individualnoj percepciji i aspektima ovog fenomena koji obrađuju (Yukl, 2010:20). Stogdill (1974:259) navodi da imamo skoro onoliko definicija liderstva koliko ima osoba koje su pokušale da definiraju ovaj koncept. Hronološki pregled definicija liderstva vidimo u tabeli 1.

Tabela 1. Hronološki pregled definicija liderstva

Autor	Definicija
Hemphill i Coons (Stogdill i Coons, 1957:7)	<i>Ponašanje individue na usmjeravanju aktivnosti grupe prema zajedničkim vrijednostima</i>
Katz i Kahn (1978:528)	<i>Utjecajan korak naprijed preko i oko mehaničkog pokoravanja sa rutinskim usmjeravanjem organizacije</i>
Burns (1978:18)	<i>Liderstvo je primjenjeno kada osoba mobilizira institucionalne, političke, psihološke i druge resurse kako bi potaknuo, angažovao i zadovoljio motive sljedbenika</i>
Klaić (1982:804)	<i>Želja za političkim isticanjem, nastojanje nekog političara da ga narodne mase smatraju vođom, prvakom, nosiocem ideologije itd.</i>
Smircich i Morgan (1982:258)	<i>Liderstvo je realizirano u procesu u kojem jedna i ili više individua uspije u nastojanju da uokviri i definira realnost drugih</i>
Rauch i Behling (1984:46)	<i>Proces usmjeravanja aktivnosti organizirane grupe prema postizanju ciljeva</i>
Richards i Engle (1986:206)	<i>Liderstvo je artikuliranje vizija, spajanje vrijednosti i kreiranje okruženja unutar kojeg je stvari moguće ostvariti</i>
Jacobs i Jaques (1990:281)	<i>Liderstvo je proces davanje svrhe (u značenju) kolektivnim naporima i ostvarivanju željenih postignuća kako bi se istrajalo u postizanju svrhe</i>
Schein (1992:2)	<i>Mogućnost da se izađe izvan kulture da bi se započeo evolutivni proces promjene koji je prilagodljiviji</i>
Drath i Palus (1994:4)	<i>Liderstvo je proces stvaranja smisla onog što ljudi rade zajedno kako bi ga ljudi razumijeli i posvetili mu se</i>
Martin L. King (Phillips, 1999:23)	<i>Djelovanje vođa – kao i briga, inspiriranje i ubjeđivanje ostalih da djeluju – za određene zajedničke ciljeve koji predstavljaju vrijednosti – želje, potrebe, aspiracije i očekivanja – njih samih i ljudi koje predstavljaju. Suština liderstva leži u načinu na koji lideri brinu, vizualiziraju i djeluju u ime vlastitih vrijednosti i motivacija, kao i vrijednosti i motivacija onih koji ih slijede</i>
House (2004:184)	<i>Mogućnost individue da utječe, motivira³ i omogući drugima da učestvuju u efektivnosti i uspjehu organizacije</i>

³ Motivacija je spremnost pojedinca na akciju kako bi se zadovoljila njegova potreba (Rahimić, 2010:269).



U definiranju pojma lider takođe je prisutan veći broj definicija. Gardner i Laskin (1996:8) definiraju lidera kao osobu koja svojim riječima i ličnim primjerom izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i emocije značajnog broja ljudskih individua ili opće populacije. Vujaklija (1980:506) definira lidera kao „upravnika, vođu, prvaka i kao vođu stranke“. Klaić (1982:804) definira lidera kao „glavu, vođu, predsjednika političke stranke, sindikata itd.“.

Postoji kontinuirana kontroverza o **razlici između liderstva i menadžmenta**, odnosno lidera i menadžera. Jasno je da neka osoba može biti lider bez da istovremeno bude i menadžer i da neka osoba može biti menadžer bez vođenja (Sennewald,2003:5). Nije moguće poistovjetiti menadžerstvo s liderstvom ali postoje tačke u kojima se ova dva termina dodiruju. Menadžeri vrednuju stabilnost, red, efektivnost a izbjegavaju rizike i orijentirani su na kratkoročne rezultate. Lideri vrednuju fleksibilnost inovaciju, adaptaciju i brinu se za ljude, ekonomske rezultate i dugoročnu perspektivu u skladu s strategijom. Menadžeri se brinu o tome kako uraditi stvari i kako ljude bolje osposobiti da ih izvrše. Lideri se brinu o tome šta stvari znače ljudima pokušavajući ih pridobiti za najvažnije stvari (Yukl,2010:24-25). Najpoznatija izreka o liderima i menadžerima glasi: „managers are people who do things right, and leaders are people who do the right thing“⁴ (Bennis i Nunus,1985:21). Poistovjećivanje menadžmenta i vođenja sa različitim tipovima osoba nije potvrđeno empirijskim istraživanjima, jer se ljudi ne uklapaju u ova dva ekstremna stereotipa. Kotter (1990) smatra da menadžment teži da uspostavi predvidljivost i red, a vođenje teži da uspostavi organizacijske promjene. Menadžment i liderstvo, kao dva procesa, su neophodna u organizaciji ali problemi mogu nastati ako se njihov balans ne uskladi. Preveliko insistiranje na ulozi menadžmenta može obeshrabriti ulaženje u rizike i stvoriti birokraciju bez prave svrhe. Nasuprot ovome preveliko insistiranje na ulozi liderstva može poremetiti red i dovesti do nepraktičnosti. Prema Kotteru važnost menadžmenta i liderstva treba da ovisi od situacije. Uvećavanjem organizacije i njene kompleksnosti povećava se uloga menadžmenta. Kada vanjsko okruženje postaje dinamičnije i nesigurnije tada se povećava uloga liderstva. Oba procesa su važna za velike organizacije u dinamičnom okruženju. Rost (1991) definira menadžment kao autoritativan odnos koji postoji između menadžera i njihovih podređenih kako bi proizveli i prodali robe i usluge. Liderstvo definira

⁴ Menadžeri su ljudi koji čine stvari na pravi način, a lideri su ljudi koji čine prave stvari. (prev.au)



kao višesmjernan odnos uticaja između lidera i njegovih sljedbenika sa uzajamnom svrhom da postignu prave promjene. Lideri i sljedbenici utiču jedni na druge kroz interakciju bez prisile kako bi odlučili koje promjene žele. Menadžer može biti lider samo ako ima ovakvu vrstu uzajamnog odnosa, ali nije neophodno da bude i lider kako bi bio efektivan.

Definiranje menadžmenta i liderstva kao drugačijih uloga, procesa ili odnosa mogu više prikriti nego pokazati ako pribjegavamo simplifikiranim teorijama o efektivnom menadžmentu i liderstvu. Mnogi autori se slažu da bi uspjeli kao menadžer ili administrator u modernoj organizaciji morate uključiti i liderske vještine (Yukl, 2010:26).

1.1.4. Human resources management - pojam i definiranje upravljanja ljudskim resursima

Specifična područja istraživanja⁵ predstavljaju menadžment, organizaciono ponašanje i upravljanje ljudskim resursima. Nastanak upravljanja ljudskim resursima kao naučne discipline i kao funkcije rukovođenja organizacijom, u bilo kojem području ljudske djelatnosti, vezuje se za početak 20.-og stoljeća.

U teorijskom smislu polazište za izučavanje upravljanja ljudskim resursima predstavlja knjiga „The Principles of Scientific Management“ (Principi naučnog menadžmenta) autora **Fredericka Winslowa Taylora** (1911). U ovoj knjizi Taylor je „...pomoću metoda iz prirodnih nauka sistematski istraživao procese rada.“ (Rahimić, 2010:51). Osnova knjige je da se efekti povećavaju što su manje zahtjevne aktivnosti koje se izvršavaju. Taylor je zastupao strogu podjelu rada na rukovodne i izvršne poslove. Zalagao se za postizanje optimalnog rada kroz studiju vremena i pokreta, kako bi se izbjegli suvišni pokreti koji smanjuju produktivnost, a poseb-

⁵ Razvoj nauke u 20. stoljeću omogućio je da nauka bude ugrađena u sve djelatnosti ljudi. Nauka je postepeno razdvojena u posebne naučne discipline u zavisnosti od polja djelatnosti. Ovakav proces doveo je do toga da se na današnjem nivou razvoja jednom pojavom bavi više nauka i naučnih disciplina. Proučavanje pojava na ovaj način naziva se interdisciplinarno istraživanje. Interdisciplinarno istraživanje neke pojave podrazumjeva timski rad, odnosno, angažovanje većeg broja naučnih i stručnih radnika iz različitih naučnih disciplina (Dujović, 1997:21).



no je istakao identificiranje specifičnih sposobnosti saradnika pri odabiru i razvoju osoblja. Povezao je cilj preduzeća za što većim profitom sa ciljem saradnika za što većom platom i stvorio osnovu nagrađivanja prema rezultatima. Taylor je ovim pristupom značajno doprinio povećanju produktivnosti rada zaposlenika ali je njegova teorija doživjela kritiku. Predmet kritike je bila jednoličnost posla koja vodi u monotoniju i demotivaciju zaposlenika. Upravo iz problema nedostajuće motivacije je izrastao moderni menadžment ljudskih resursa (Rahimić, 2010:52).

Taylorov savremenik **Henri Fayol** 1916. godine objavljuje „Administration Industrielle et Generale“ (Opća i industrijska administracija) koja je postala osnov administrativne teorije upravljanja. Fayol je definirao pet bitnih elemenata za vođenje organizacije: predviđanje, planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu. Prvi je prestao da razmatra upravljanje kao privilegiju i funkciju ljudi na višim hijerarhijskim pozicijama. Pokazao je da administrativne funkcije na svim nivoima organizacije u određenoj mjeri mogu pokrivati i sami radnici, a razlog za ovakav stav našao je u povećanju odgovornosti sa povećanjem položaja u hijerarhiji organizacije (Jojić, 1987:467). Fayol je postavio 14 principa na kojima je razvijao svoju teoriju: podjela rada, vlast, disciplina, jedinstvo komandovanja, jedinstvo rukovođenja, poštovanje pojedinačnih interesa zajedničkim, nagrađivanje, centralizacija, skalarni lanac-linija vlasti, red, jednakost, stabilnost položaja ličnog svojstva, inicijativa i kooperativni duh. Kritika Fayolove teorije je da nije potpuno razgraničio administraciju od upravljanja iako je tvrdio da je administracija dio upravljanja (Dujović, 2006:35).

Max Weber smatra se ocem birokratske organizacije koji je objavio nekoliko knjiga i članaka a najpoznatiji su „Grundriss der Sozialökonomik“ (Vlast i politika) 1921. godine, „Wirtschaft und Gesellschaft“ (Ekonomija i društvo) 1922. godine i „Politik als Beruf“ (Politika kao poziv) 1926. godine. Prema Weberovoj teoriji samo je ovakav način upravljanja jasan, brz i efikasan i koji predstavlja najekonomičniji sistem koji svojom snagom i moći nadmašuje sve do tada poznate. U osnovi ove teorije je stav da sve što se radi mora imati pisanu formu u čijoj hijerarhiji vlada čvrst odnos nadređenosti i podređenosti. Ovakav pristup zahtjeva tačan opis ovlaštenja, dužnosti i kontrole uz apsolutno pokoravanje nadređenom vođi (Dujović, 2006:36; Dujović, 2000a:40).



Teorija ljudskih odnosa nastala je 1930.-tih u SAD. Nastala je kao reakcija na Taylorovu teoriju ali je predstavljala i dalji razvoj u teoriji upravljanja ljudskim resursima. Otkriće da društveni faktori utiču na ponašanje radnika u procesu rada rezultat je *Hawthornove studije*. Psiholozi Mayo i Roethlisberger su u Hawthorne pogonima u Western Electric Company u Chicagu u periodu 1924.-1934. proveli mnogobrojne eksperimente. Cilj eksperimenta je bio da se dođe do odgovora koje posljedice imaju uslovi u radnom okruženju (osvjetljenje, vrućina, buka, provjetravanje, umor i dr) na produktivnost zaposlenih kako bi se dokazalo da promjene u radnom okruženju mogu pozitivno uticati na produktivnost rada. Ovaj koncept je 1970.-tih pokrenuo debate o kvaliteti radnog života odnosno humanizaciji rada što je dovelo do poboljšanja radnih uslova i klime u mnogim preduzećima (Rahimić, 2010:54; Parrillo, 2008:510). Većina zapadnih zemalja je u 1970.-tim usvojila novu zakonsku regulativu koja je promovirala spolnu jednakost što je dovelo do visokog statusa funkcije upravljanja ljudima u organizaciji (Marinković, 2010:3).

Kao odgovor na nedostatke prethodnih koncepcija pojavila se McGregorova **teorija X i teorija Y**. Douglas McGregor predstavio je teoriju X, čija je osnova da su ljudi lijeni i neodgovorni pa ih stalno treba kontrolirati, i teoriju Y, čija je osnova da su ljudi marljivi, željni razvoja i da ako imaju priliku to i postižu (Maslow, 2004:10-12). Prema teoriji Y odgovornost za postignute rezultate i uspjeh ja na menadžerima. Oni su ti koji kombinovanjem više modela vođenja podstiču zaposlene. Teorija X odgovornost za (ne)postignute rezultate stavlja na zaposlene koji su krivi jer (ne) učestvuju dovoljno, što ovu teoriju čini pesimičnom, statičnom i rigidnom (Rahimić, 2010:56).

U teoriji upravljanja ljudskim resursima važno mjesto zauzimaju **teorije motivacije**. „U osnovi teorija motivacije je shvatanje da je ljudsko ponašanje određeno latentnim, vremenski relativno nepromijenjivim potrebama, koje se mogu aktivirati internim ili eksternim motivatorima“ (Rahimić, 2010:57). Razlikujući motive i potrebe pojedinaca, koji zavise od njihovog sistema vrijednosti, oni mogu biti urođeni ili naučeni i poticati od samog pojedinca ili drugih osoba. Teorije potreba razvili su Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Clayton Alderfer i David McClelland. Komparativna analiza teorija potreba predstavljena je u tabeli 2.



Tabela 2. Međusobni odnos sadržajnih teorija motivacije

Maslow	Alderfer	Herzberg	McClelland
Potrebe samopotvrđivanja	Potrebe za rastom i razvojem	Faktori motivatori	Potrebe za postignućem
Potrebe poštovanja			Potrebe za moći
Potrebe pripadanja	Potrebe za povezanošću	Faktori higijene	Potrebe za povezivanjem
Potrebe sigurnosti	Egzistencijalne potrebe		
Fiziološke potrebe			

Izvor: Rahimić, 2010:68

Razlike u ovim teorijama postoje. Prema Maslowu potrebe se sukcesivno rješavaju prema utvrđenoj hijerarhiji (Fay,2006:61), dok Herzberg istovremeno uzima u obzir obje grupe potreba. Alderferova i McClellandova teorija su fleksibilnije pa postoji stalna promjena između tri osnovne grupe potreba. Ovim teorijama zajedničko je usmjerenje prema otkrivanju i klasifikaciji potreba koje utiču na ljude da djeluju na određen način. Sve teorije predstavljaju faktore motivacije zaposlenih u organizaciji uvažavajući postojanje značajne razlike među ljudima. Doprinos ovih teorija za menadžere u vođenju organizacije je da razumiju ponašanje zaposlenih u odnosu na postignute rezultate (Rahimić, 2010:67).

U teorijama motivacije pored teorija potreba imamo i **procesne (kognitivne) teorije** (Rahimić,2010:68). Prema ovim teorijama koncept potreba je nedovoljan za objašnjenje radne motivacije zbog čega se uključuju i drugi sadržaji kao što su percepcija, očekivanje, vrijednosti i njihove interakcije. Prema ovom konceptu jačina motivacije zavisi od očekivanja uspjeha i atraktivnosti nagrade. Postoje četiri osnovne procesne teorije motivacije: teorija očekivanja, teorija pojačavanja, teorija pravednosti i teorija postavljanja ciljeva.

Teoriju očekivanja razvio je Victor Vroom 1964. godine (Vroom,1964). U ovoj teoriji je motivacija ljudi određena vrijednošću koju pridaju rezultatu svojih napora pomnoženoj sa pouzdanošću s kojom smatraju da će njihov napor pomoći u ostvarenju cilja. Ovo se može izraziti: Motivacija = očekivanja x valencija (Rahimić, 2010:69). Kritika Vroomove teorije ističe visoku mjeru subjektivnog donošenja od-



luka koja se rijetko može sresti u stvarnom životu (Steinmann i dr.,2005:544-545). Očekivati od zaposlenih da tačno navedu svoje ciljeve, poredaju ih, kvantificiraju i izdiferenciraju prihvatajući da ljudi imaju različite percepcije vrijednosti čine primjenu Vroomove teorije u praksi izuzetno teškom.

Teoriju pojačavanja je razvio Burrhus Frederic Skinner a naziva se još i pozitivno pojačavanje. Suština teorije je u identifikaciji faktora koji određuju situaciju na poslu i ponašanje radnika na radnom mjestu, ali da su uklonjeni svi faktori koji predstavljaju prepreku za ostvarenje postavljenih ciljeva. Zaposleni učestvuju u postavljanju ciljeva kompanije, nagrađuju se za svako poboljšanje, informirani su o problemima u kompaniji i dobijaju povratne informacije o postignutim rezultatima. Praksa je potvrdila korisnost ove teorije u većoj posvećenosti poslu, rješavanju problema, izvršavanju zadataka i ostvarenju ciljeva (Rahimić, 2010:71).

Teoriju pravednosti razvio je Stacy Adams 1960. godine a ona se zasniva na pretpostavci da je ocjena pojedinca o poštenoj nagradi važan faktor u motivaciji za rad (Bateman i Snell,1996:397). Teorija pravednosti upotpunjuje teorije očekivanja i potreba fokusirajući se na to kako ljudi opažaju vezu između nagrade (plata ili unaprijeđenje) i onog što ulažu (znanje, napor, iskustvo, obrazovanje i dr.) u poređenju sa nagradama drugih ljudi koji su slično uložili. Teorija pravednosti pretpostavlja ravnotežu odnosa rezultati/input jedne osobe u poređenju sa istim odnosom druge osobe (Rahimić, 2010:72). .

Teorija postavljanja ciljeva je usmjerena na motivaciju radnika da svojim radom doprinese uspjehu organizacije. Ciljevi koje zaposleni žele da ostvare su glavne determinante njihove motivacije i budućeg uspjeha. Pojedinci su motivirani kada se ponašaju na način koji ih vodi ka jasno određenom i prihvaćenom cilju za koji očekuju da ga mogu ostvariti, jer cilj je ono što pojedinac pokušava da ostvari kroz svoje ponašanje. Ciljevi moraju biti specifični i teški jer lake ciljeve može da ostvari svako, srednje bar polovina ljudi a teške samo pojedini koji se takvim ciljevima više posvećuju (Rahimić, 2010:76).

Implikacije motivacionih teorija na upravljanje ljudskim resursima su raznolike. Vrednujući motivacione teorije kao sposobnost da ponude konkretna polazišta



menadžmentu ljudskih resursa jasno je da teorije potreba pokreću razmišljanje koji motivi mogu proizvesti određeno ponašanje, ali ne objašnjavaju kognitivne procese koji se odvijaju u pojedincu i vode do određenog ponašanja. Procesne teorije motivacije se bave kognitivnim procesima koji uzimaju u obzir rezultate i razumijevanja pojedinaca koji služe orijentaciji u okruženju, ali im se zbog kompleksnosti pridaje mali praktični značaj. Od sredine 1980.-tih su postavke motivacionih teorija postale upitne. Smatra se da materijalni motivatori ne donose zadovoljstvo u obavljanju nekog posla pa su im i dometi vrlo ograničeni. Motivacioni sistemi orijentirani na potrebe saradnika imaju kratkoročan efekat (Rahimić,2010:76). Sprenger (1998) smatra izrazito pesimičnu sliku čovjeka koji kao mašina reaguje na motiv, ističući da jasan podržavajući odnos između nadređenog i podređenog daleko efikasnije utiče na rezultate nego sistem nagrađivanja i kažnjavanja. Više treba ulagati u razvoj osoblja s ciljem povećanja sposobnosti za postizanje rezultata nego stimulirati motivaciju kod pojedinca.

Upravljanje ljudskim resursima razvijalo se postepeno. Prvobitno nazvan personal management (**personalni menadžment**) u periodu I Svjetskog rata i shvaćen kao jedna od profesija ljudi uglavnom se bavio kontrolom troškova rada. U periodu kraja 70.-tih i početkom 80.-tih godina 20.-og stoljeća pod snažnim utjecajem američkih teoretičara, kao što su Anthony William i Nicholas Edward, i literature iz ovog područja naziv personalni menadžment je potisnut a uveden je novi naziv human resources management (**upravljanje ljudskim resursima**). Promjena koja je nastala nije bila samo jezičke naravi već i suštinska jer se usredotočenost sa kontrole troškova rada preusmjerila na razumijevanje zaposlenika i njihovih vještina kao iznimno važnog resursa u organizaciji (Bogićević-Milikić,2008:3-7; Nikolić,2012:20-21; Armstrong,2009:13).

Početkom 1990.-tih godina primjetne su drastične promjene uloge upravljanja ljudskim resursima. Naglašen je značaj funkcije upravljanja ljudskim resursima u formuliranju strateških opredjeljenja i njihovom provođenju. **Upravljanja ljudskim resursima dobija stratešku ulogu** zbog povećanja turbulentnosti, neizvjesnosti poslovnog okruženja, stalnih promjena, zahtjevnosti kupaca/korisnika i oštre konkurentske utakmice (Rahimić,2010:91; Boxall i dr.,2007:3; Kavanagh i dr.,2009:10).



Uspješne organizacije su one koje mogu bolje i drugačije da urade posao od drugih. Suštinska razlika između organizacija su ljudi koji u njima rade pa se sve veća pažnja, u teoriji i praksi, poklanja istraživanjima i primjeni najefikasnijih načina upravljanja ljudskim resursima (Bogičević-Milikić, 2008:i). Savremene organizacije prihvataju da novac, objekti i oprema nisu ključni za diferencijaciju poslovnih subjekata i njihovu uspješnost već da su to ljudi (Bogdanović, 2008:46; Petar, 2005:11). U ekonomiji znanja novog milenijuma ljudi postaju poluga za ostvarenje profita i osim njih sva je imovina organizacija inertna (Fitz-enz, 2000:1). Osnovni zadatak svake organizacije je nastojanje da u svoju strukturu privuku i zadrže najbolje ljude, odnosno kvalitetno i efektivno obavljanje aktivnosti i zadataka menadžmenta ljudskih resursa (Jambreč Penić, 2008:1184). Ljudski kapital⁶ se uvećava kroz tri ključne aktivnosti: 1) uvjeravanja ljudi da se priključe nekoj organizaciji, 2) njihovog zadržavanja i razvoja (Mayo, 2001:13) i 3) ljudi pronalaze, uslužuju i zadržavaju kupce (Fitz-enz, 2000:133). Menadžment ljudskih resursa ili upravljanje ljudskim resursima povećava neopipljivi dio organizacije i iznimno je važan, ako ne i presudan, u ostvarivanju poslovnih rezultata (Sikavica i dr., 2008:595).

S obzirom da postoji veći broj definicija autori naučnih knjiga definiraju upravljanje ljudskim resursima kako slijedi:

Tabela 3. Hronološki pregled definicija upravljanja ljudskim resursima

Autor	Definicija
Bahtijarević Šiber Fikreta (Bahtijarević-Šiber, 1999:5,9; Sikavica i dr, 2008: 595)	<i>U užem smislu definira kao niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije. U širem smislu znanstvena disciplina, menadžerska funkcija i zadaća, poslovna funkcija te specifična filozofija i pristup menadžmentu.</i>

⁶ "Ljudski kapital često se poistovjećuje sa ljudskim potencijalima te s intelektualnim kapitalom kao sumom svega što u kompaniji znaju a daje konkurentsku prednost na tržištu, s resursima ili pak ostaje nejasno što to ljudski kapital precizno predstavlja- znanja, vještine, mogućnosti pojedinaca ili sve to skupa plus još nešto." (Bogdanović, 2008:48; Ban, 2004:23; Lengnick-Hall, 2003:3).



Kamoche Ken (2001:2)	<i>Skup praksi za realizaciju menadžerski osmišljenih poslovnih ishoda i refleksija poželjne realnosti koja se projicira na organizaciju.</i>
Šehić Dževad (2002:153)	<i>Predstavlja važnu stratešku komponentu opšte sposobnosti preduzeća ... koja može da odredi uspjeh ili propast nekog preduzeća ... Zadatak funkcije upravljanja ljudskim resursima jeste povećanje produktivnosti zaposlenih ... Specifičnost funkcije upravljanja ljudskim resursima ogleda se u tome što ona svojim radom neposredno utiče na efikasnost ostalih funkcija u preduzeću.</i>
Šunje Aziz (2002:213)	<i>Strateška menadžerska funkcija u okviru koje organizacijski top-menadžeri stvaraju cjelovite (menadžerske) pretpostavke za visok stepen zadovoljstva angažiranih ljudskih resursa.</i>
Torrington,- Hall, Taylor (2004:5)	<i>S jedne strane uopšteno opisuje osnov aktivnosti menadžmenta. S druge strane termin se jednako široko upotrebljava i za označavanje određenog pristupa upravljanju ljudima.</i>
Noe,- Hollenback, Gerhart,Wright (2006:4)	<i>Odnosi se na politike, prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika, njihove stavove i radnu uspješnost.</i>
Sajfert, Đorđević, Bešić (2006:294- 295)	<i>Naučna disciplina nastala početkom XX vijeka (tačnije 1920. godine) koja se bavi proučavanjem svih problema i aktivnosti koji su u vezi sa zaposlenošću u organizaciji: planiranje ljudskih resursa, selekcija i regrutovanje, socijalizacija, trening i razvoj, ocjena performansi, nagrađivanje, kolektivno pregovaranje, zdravlje i sigurnost zaposlenih.</i>
Belker i Topchik (2007:16;107)	<i>Upravljanje ljudima presudno je za uspjeh bilo koje organizacije ... a čine ga: zapošljavanje, treniranje, obuka i razvoj, programi pomoći zaposlenicima, beneficije, određivanje plaća, disciplinski postupci, promaknuća, pohvale učinkovitosti, otpuštanje i sve pravne stvari vezane uz upravljanje ljudima.</i>
Dessler Gary (2007:2)	<i>Odnosi se na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procjenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i osiguranjem sigurnog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih.</i>
Bogičević- Milikić Biljana (2008:29)	<i>Oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. Nastanak discipline se vezuje za početak dvadesetog vijeka kada je to bila profesija, a zatim je 1930.-tih godina izrasla u prepoznatljivu naučnu disciplinu. Karakteriziraju je pragmatičnost, multidisciplinarnost i nedostatak integrativne teorije.</i>



Marinković Vladimir (2010:1)	<i>Oblast nauke o organizaciji, koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. S obzirom na predmet izučavanja, ova naučna oblast se nije razvijala u izolaciji, već prije u širem kontekstu industrijskih promjena i ekonomskog razvoja i predstavlja odgovor na dramatične i kontinuirane promjene koje je industrijalizacija imala na društvo i rad.</i>
Rahimić Zijada (2010:19)	<i>Oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. Riječ je o području istraživanja i organizovanja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u organizacijama.</i>

Analiza prezentiranih i drugih definicija upravljanja ljudskim resursima pokazuje da u njima postoji veliki broj zajedničkih elemenata ali i specifičnosti u posmatranju ovog fenomena prikazanog u tabeli 3. Prema našoj ocjeni najprihvatljivija je definicija autorice Bahtijarević-Šiber Fikrete jer najcjelovitije iskazuje pojam upravljanja ljudskim resursima. S obzirom na veliki broj autora i njihovih definicija upravljanja ljudskim resursima evidentne su i razlike u sadržaju ovog pojma. Razlike se ne odnose samo na suštinu pojma već i na prioritete i jezičke modifikacije (tabela 4.).

Tabela 4. Sadržaj upravljanja ljudskim resursima

Bahtijarević Š. Fikreta (Sikavica i dr,2008)	Bogičević-Milikić Biljana (2008)	Dessler Gary (2007)	Rahimić Zijada (2010)
Predviđanje potreba za ljudskim potencijalima	Analiza i dizajn posla	Planiranje i regrutovanje ljudskih resursa	Planiranje ljudskih resursa
Pribavljanje ljudskih potencijala	Planiranje ljudskih resursa	Testiranje i selekcija zaposlenih	Analiza posla
Selekcija ljudskih potencijala	Regrutovanje potencijalnih kandidata	Obuka i usavršavanje zaposlenih	Regrutovanje kandidata
Praćenje radne uspješnosti	Selekcija kandidata	Upravljanje radnom efektivnošću i evaluacija učinka	Selekcija kandidata
Strategije materijalnog nagrađivanja	Obuka zaposlenih	Isplata nadoknada zaposlenima	Ocjenjivanje radne uspješnosti



Nematerijalne strategije motiviranja	Ocjenjivanje performansi	Etika i korektan tretman u menadžmentu ljudskih resursa	Materijalne i nematerijalne strategije motivisanja ljudskih resursa
Obrazovanje ljudskih potencijala	Razvoj zaposlenih	Upravljanje radnim odnosima i kolektivno ugovaranje	Obrazovanje i razvoj zaposlenih
Razvoj menadžera	Sistem zarada	Zaštita na radu	Fluktuacija zaposlenih
Razvoj i upravljanje karijerom	Beneficije		
	Radni odnosi i kolektivno pregovaranje		
	Upravljanje fluktuacijom zaposlenih		

Iz tabele 4. je vidljivo da ne postoji kod svih autora jednak broj i vrste definiensa koji iskazuju definiendum upravljanje ljudskim resursima. Ovaj broj se razlikuje od autora do autora usljed nedostatka dijela pojmova kojima se iskazuje pojam upravljanje ljudskim resursima. Dio autora spojio je određene pojmove ili više njih u jedan. Vidljivo je da su autori dali različite prioritete i redoslijed pojedinim definiensima u definiendumu upravljanje ljudskim resursima. Jezičke razlike u nazivu pojedinih pojmova, kao što su obuka, usavršavanje, razvoj i obrazovanje ili materijalno nagrađivanje, sistem zarada, isplata nadoknada i materijalno motiviranje ljudskih resursa, unose dodatnu konfuziju. Ovi pojmovi sami po sebi imaju različito značenje ali se u kontekstu elemenata upravljanja ljudskim resursima uglavnom svode na gotovo jednake sadržaje.

S obzirom na ovakvu različitost u pristupu elementima upravljanja ljudskim resursima, analizom je moguće struktuirati elemente kako slijedi:



1. Analiza i dizajn posla,
2. Planiranje potreba ljudskih resursa,
3. Rekrutovanje potencijalnih kandidata,
4. Selekcija kandidata,
5. Obuka i razvoj zaposlenih,
6. Praćenje rada (efektivnosti) i ocjenjivanje zaposlenih,
7. Nagrađivanje zaposlenih - zarada i beneficije,
8. Odnosi i komuniciranje sa zaposlenima,
9. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih,
10. Upravljanje fluktuacijom i napuštanje organizacije.

1.1.4.1. Analiza i dizajn posla

Analiza posla datira još iz 18. stoljeća u vremenu prvih sistematskih istraživanja produktivnost rada i organizacije (Petrović,2000:278-285). **Analiza posla** se može definirati kao proces prikupljanja i evaluacije svih relevantnih informacija koje se odnose na posao kao što su: sadržaj i priroda posla, potrebna znanja, vještine i drugi zahtjevi za obavljanje posla (Bogičević-Milikić,2008:41, Pulakos,2005:3). Organizacija ima mogućnost da ostvari ciljeve samo ako se usklade zahtjevi posla i sposobnos osobe koja ga izvršava (Rahimić,2010:159). Sokrat je u svom opisivanju „pravedne“ države istakao da društvo mora prepoznati tri stvari: pojedinci imaju različite sklonosti i sposobnosti za posao, za različita zanimanja postoje jedinstveni zahtjevi sposobnosti i da bi postiglo visoko kvalitetne rezultate društvo mora pokušati postaviti ljude u zanimanja koja najviše odgovaraju njihovim sposobnostima (Noe i dr.,2006:117). U svrhu izbjegavanja proizvoljnog obavljanja poslova nastoji se sistematski prikupiti, organizovati i interpretirati sve relevantne informacije o zadacima, odgovornostima i kontekstu posla, psihofizičkim i drugim zahtjevima koje treba da ima izvršilac (Bahtijarević-Šiber,1999:242). Prikupljene informacije dijele se u dvije grupe: informacije o poslu i informacije o izvršiocu (Bogičević-Milikić,2008:41). Analiza posla značajna je za planiranje ljudskih resursa, regrutovanje i selekciju, socijalizaciju, procjenu radne uspješnosti, nagrađivanje, obuku i razvoj karijere (Rahimić,2010:160-161).



Analiza posla je bitna za razumijevanje procesa rada, za donošenje odluka o za-
pošljavanju, premještanju, za ocjenu performansi i potencijala saradnika (Noe i
dr,2006:118). **Proces analize posla odvija se u tri koraka. Prvi korak** se odnosi
na određivanje poslova koji se trebaju analizirati, ali da bi analiza bila uspješna ne-
ophodno je analizirati i srodne poslove (Rahimić,2010:162). **Drugi korak** je priku-
pljanje kvalitativnih i kvantitativnih informacija i podataka o poslu a koriste se tipovi
podataka: opisi ponašanja, potrebne sposobnosti, karakteristike posla i informacije
o opremi koja će se koristiti na radnom mjestu (Bahtijarević-Šiber,1999:37). **Treći
korak** predstavlja kreiranje dva ključna dokumenta: opis posla i specifikacija po-
sla. Opis posla predstavlja listu zadataka, dužnosti i odgovornosti kao i uslove rada.
Specifikacija posla je lista znanja, vještina, sposobnosti i ostalih osobina izvršioca.
Važno je da su ovi dokumenti: napisani i primjenjeni za svaki posao u organizaciji,
usaglašeni sa zakonskim odredbama, da nisu zastarjeli i da su kompletni i napisani
za poziciju a ne za određenu osobu (Rahimić,2010:163).

Metode (tehnike) prikupljanja podataka koje se koriste pri analizi posla možemo
podijeliti u tri grupe: metoda neposrednog posmatranja, metoda intervju a i metoda
upitnika. Neposrednim posmatranjem se prikupljaju informacije o načinu i vreme-
nu obavljanja posla, složenosti posla, uslovima na radu,opremi i materijalima koji se
koriste. Analitičar metodom intervju a obavlja neposredan razgovor sa izvršiocom
posla ili sa onima koji dobro poznaju posao. Metodom upitnika se za prikupljanje
detaljnih informacija o konkretnom poslu koriste standardizirani upitnici za popisi-
vanje ciljeva i zadataka, za analizu radnog mjesta, za analizu menadžerskih pozicija i
metodu kritičnih slučajeva (Rahimić, 2010:163-169; Iveković,2006:13-15).

Metode utvrđivanja zahtjeva posla su empirijska metoda, metoda procjene, Fle-
ishmanov sistem analize potrebnih sposobnosti i Rodgersov plan od sedam tačaka.
Empirijska metoda ogleda se u analizi znanja, vještina i sposobnosti uspješnih sa-
radnika po kojima se oni razlikuju od neuspješnih saradnika. Metodom procjene
stručnjaci pomoću ljestvica procjene ocjenjuju svaku osobinu relevantnu za obav-
ljanje konkretnog posla a osnovu čini KSAO lista (Knowledge-znanje, Skill-vje-
štine, Ability-sposobnost, Other characteristics-ostale karakteristike). Fleishman
sistem analiza potrebnih sposobnosti se bazira na popisu 52 sposobnosti (psiho-
motorne, fizičke, mentalne i senzorske) koje najčešće zahtjevaju relevantne dimen-



zije posla. Rodgersov plan od sedam tačaka predstavlja check listu za utvrđivanje individualnih osobina izvršitelja posla: fizičke karakteristike, znanje i obrazovanje, opšta inteligencija, specifične sposobnosti, interesi, ličnost i posebne (lične) okolnosti (Rahimić,2010:170-173).

Evaluacija procesa analize posla ili evaluacija kvaliteta analize posla ima za cilj da provjeri tačnost prikupljenih informacija, pouzdanost rezultata analize posla od više analitičara, stepen dobijanja sličnih rezultata primjenom različitih instrumenata i validnost instrumenata odnosno da li mjere ono za šta su korišteni (Bogičević-Milić,2008:60;Rahimić,2010:173). Kriterijumi koji se koriste za evaluaciju instrumenata analize posla su predstavljani u tabeli 5.

Tabela 5. Kriterijumi evaluacije instrumenata analize posla

	KRITERIJUM	OPIS
1.	Svrha	Da li se prikupljeni podaci mogu koristiti za različite namjene?
2.	Multidisciplinarnost	Da li se instrument može koristiti za analizu većeg broja različitih poslova?
3.	Standardizovanost	Da li instrument obezbjeđuje prikupljanje takvih podataka koji se lako mogu uporediti sa podacima prikupljenih drugim instrumentima?
4.	Stepen prihvaćenosti od strane korisnika	Da li korisnici instrumenta smatraju instrument pogodnim za prikupljanje podataka o poslu?
5.	Potreba za obukom	Koliko treninga je neophodno da bi pojedinci mogli da koriste instrument za prikupljanje podataka?
6.	Veličina uzorka	Koliki uzorak je neophodan da bi se dobila prava slika o poslu koji se analizira?
7.	Spremnost za primjenu	Da li instrument može bez prethodnog prilagođavanja da se koristi u konkretnoj organizaciji ili je neophodan značajan rad na prilagođavanju?
8.	Pouzdanost	Da li instrument obezbjeđuju prikupljanje pouzdanih podataka?
9.	Potrebno vrijeme	Koliko vremena je potrebno da bi se analizirao posao primjenom konkretnog instrumenta?
10.	Troškovi	Koliko košta primjena i upotreba instrumenta?

Izvor: Levine i dr., 1983:342



Dizajn ili oblikovanja posla je povezano sa analizom posla jer vremenom je potrebno preoblikovati posao kako bi se učinio uspješnijim a predstavlja proces povezivanja specifičnih ciljeva sa specifičnim poslovima i donošenje odluke o tome koje tehnike, oprema i procedure će se koristiti za obavljanje tih ciljeva. U praksi su najpoznatiji: **pristup naučnog upravljanja, uvećanje posla, obogaćivanje posla i model karakteristika posla**. pristup naučnog upravljanja u dizajniranju poslova se zasniva na pojednostavljivanju posla, specijalizaciji posla i studiji pokreta i vremena. Pojednostavljivanje posla je razlaganje posla na najmanje zadatke koje je moguće identificirati a onda se dizajniraju poslovi oko tih zadataka. Specijalizacija posla je fokusiranje zaposlenih na obavljanje jednostavnih zadataka. Studija pokreta i vremena jesu pokreti zaposlenih na radnom mjestu koji treba da osiguraju izvršenje posla najkraćem mogućem vremenu na osnovu tačno propisanih procedura. Uvećanje posla (vodoravno proširivanje posla) je povećanje broja zadataka koje zaposleni obavlja, a da su novi poslovi istog stepena složenosti. Obogaćivanje posla (okomito proširivanje posla) je proces u kojem se razvija zaposlenik kroz povećanje odgovornosti i kontrole i uticaja na posao koji obavlja. Model karakteristika posla je zasnovan na pretpostavci da bilo koji posao ima pet osnovnih karakteristika: raznovrsnost vještina, identitet posla, značaj posla, samostalnost i povratna informacija (vidi tabelu 6). Raznovrsnost vještina je stepen u kojem zaposleni koristi različite vještine, sposobnosti i talente a time je i više motiviran da ga obavlja. Identitet posla je stepen u kojem je zaposleni uključen u obavljanje nekog posla od početka do kraja što ga više motivira da ga uspješno izvrši. Značaj posla je stepen uticaja obavljanja nekog posla na život i rad drugih ljudi u ili izvan organizacije što povećava motiviranost zaposlenog. Samostalnost je stepen u kojem zaposleni ima slobodu i nezavisnost u pravljenju radnog rasporeda i načinu izvršenja zadataka što ga dodatno motivira da uradi dati posao. Povratna informacija je stepen u kojem zaposleni ima jasnu informaciju o njegovoj efikasnosti što ima pozitivan učinak na motiviranost zaposlenika (Bogičević-Milikić, 2008:56-59).

**Tabela 6. Načini redizajniranja posla radi povećanja motiviranosti**

Promjena	Dimenzije posla na koju se vrši pozitivan utjecaj
Kombinovanje zadataka na način da zaposlenik bude odgovoran za obavljanje cijelog posla od početka do kraja	Raznovrsnost vještina Identitet zadataka Značaj zadataka
Grupiranje zadataka na način da zaposlenik bude odgovoran za čitav niz važnih aktivnosti a ne samo za neke od njih	Identitet zadataka Značaj zadataka
Dozvoliti zaposleniku da komunicira sa klijentima i učiniti ga odgovornim za održavanje dobrih odnosa sa klijentima i zadovoljenje njihovih potreba	Raznovrsnost vještina Samostalnost Povratna informacija
Obogaćivanje posla na način da zaposlenik dobije veći stepen kontrole nad poslom koji obavlja i veći nivo odgovornosti za rezultate	Samostalnost
Otvoriti dvosmjerne kanale komuniciranja između zaposlenika i rukovodilaca tako da svaki zaposlenik tačno zna kako je obavio posao	Povratna informacija

Izvor: Bogičević-Milikić, 2008:59

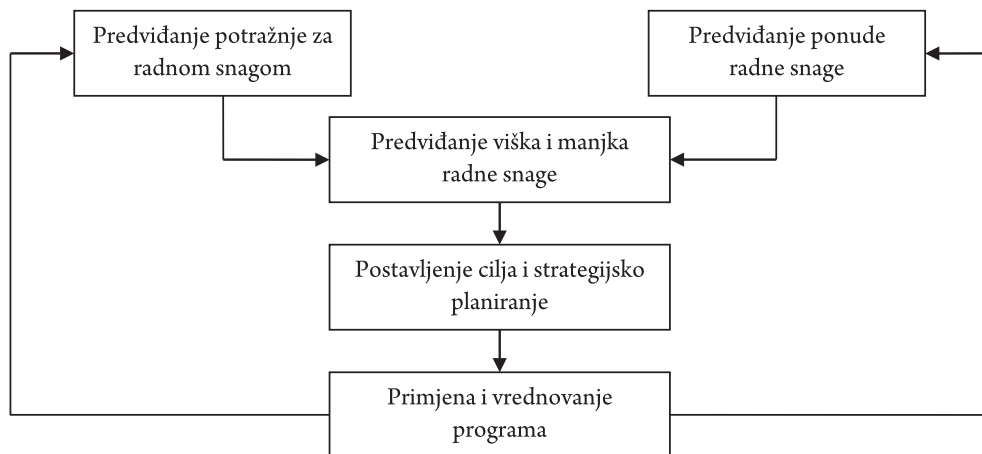
1.1.4.2. Planiranje potreba ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je proaktivna aktivnost predviđanja potreba za ljudskim resursima sa aspekta broja, strukture, potencijala, motivacije, vrijednosti i ponašanja potrebnih za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, kao i postupaka i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koji treba da osigura potrebno i željeno stanje (Marinković, 2010:80). Aktivnost podrazumjeva izradu planova za popunu budućih slobodnih radnih mjesta i odluku da li će biti popunjena sa postojećim zaposlenicima (kadrom, personalom) ili će se primiti novi ljudi (Dessler, 2007:70). Mnoge organizacije ne prave plan ljudskih resursa i praksa pokazuje da su velike organizacije u odnosu na male sklonije izradi ovog plana. Najrazrađenije sisteme planiranja ljudskih resursa obično imaju vojska i vojne institucije (Bogičević-Milikić, 2008:77). Postoje četiri glavna aspekta planiranja ljudskih resursa: planiranje budućih potreba (koliko i kakvih ljudi je potrebno organizaciji), planiranje buduće ravnoteže (trenutni i potrebni broj radnika), planiranje regrutovanja ili privremenog otpuštanja i planiranje usavršavanja zaposlenika (Rahimić, 2010:126). Planiranje ljudskih re-



sursa doprinosi većem ostvarenju ciljeva samo ako je na iste usmjereno zajedno sa planiranjem ostalih pojedinačnih aktivnosti (Rahimić, 2010:127). Pregled procesa planiranja ljudskih resursa predstavljen je u shemi 12.

Shema 12. Pregled procesa planiranja ljudskih resursa



Izvor: Noe i dr.,2006:147

Planiranje ljudskih resursa omogućava organizaciji da smanji troškove kroz usklađivanje ponude i potražnje ljudskih resursa, uskladi raspoložive vještine i znanja, unaprijedi cijeli proces planiranja, identificira neophodna znanja i vještine, predvidi i analizira efekte politika i uskladi proces strategijskog menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima (Bogičević-Milikić,2008:77). **Determinante procesa planiranja ljudskih resursa** predstavljaju eksterni i interni faktori. Eksterni faktori su privredni razvoj, ekonomska situacija, konkurentsko okruženje, zakonska regulativa i demografska kretanja. Interni faktori su strateško opredijeljenje, struktura i broj zaposlenih, starosna struktura, stopa apsentizma, stopa fluktuacije i radno vrijeme (Rahimić,2010:129). Planiranje ljudskih resursa osigurava koordinaciju i usmjearava rad ka zajedničkim ciljevima (Torrington i dr.,2004:62). **Cilj planiranja ljudskih resursa** je da preduzeće u predviđenom vremenskom terminu osigura traženo osoblje i uključi ga u posao. Ciljevi planiranja su povezani sa preduzećem, saradnicima i društvom (tabela 7).

**Tabela 7. Ciljevi planiranja ljudskih resursa**

Preduzeće	Saradnici	Društvo
Povezivanje sa tržištem rada	Sigurnost radnog mjesta	Rasterećenje eksternog tržišta rada
Izbjegavanje uskih grla	Individualne mogućnosti razvoja	Zaštita javnog budžeta
Orijentacija prema budućnosti	Angažman prema želji	Napredak
	Motivacija	

Izvor: Rahimić,2010:131

Vrste planova prema različitim kriterijima mogu biti prema: broju zaposlenih, sadržaju planiranja, stepenu detaljnosti i karakteru planiranja. Prema broju zaposlenih može biti individualno planiranje (za pojedinca) i kolektivno planiranje (za grupu). Prema sadržaju planiranja razlikuje se kvantitativno planiranje (broj, troškovi, sati i dr.) i kvalitativno planiranje (edukacija, iskustvo, platni razred i dr.). Prema stepenu detaljnosti razlikuju se vezano za cilj (kratkoročno planiranje treba veći stepen detaljnosti i obrnuto) i vezano za organizacionu jedinicu (što je jedinica manja veći je stepen detaljnosti i obrnuto). Prema karakteru planiranja razlikujemo planiranje očekivanja (*princip nade* bez obzira na nivo planiranja) i plan namjera (kao sastavni dio planiranja pomoću ciljeva) (Rahimić,2010:132).

Proces planiranja ljudskih resursa ima četiri faze: prikupljanje i analiza podataka o eksternom i internom okruženju, predviđanje ponude i potražnje za ljudskim resursima, usklađivanje ponude i potražnje ljudskih resursa i evaluacija (praćenje i korigiranje) plana ljudskih resursa (Bogičević-Milikić,2008:79). Prikupljanje i analiza podataka o eksternom i internom okruženju je analiza sadašnje i očekivane potrebe za ljudima određenih kvalifikacija i analiza slobodnih radnim mjesta u preduzeću. Potrebno je utvrditi koliko ljudi treba za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva i kakvi ljudi trebaju, kojih vještina, znanja i sposobnosti-stručnosti. Predviđanje ponude i potražnje ljudskih resursa predstavlja analizu mogućnosti popunjavanja radnih mjesta iz unutrašnjih ili vanjskih izvora. Usklađivanje ponude i potražnje je proces usklađivanja potreba za ljudskim resursima i ponude kako iz internih tako i eksternih izvora (Rahimić,2010:133).



Metode planiranja možemo podijeliti u kvantitativne i kvalitativne. Kvantitativne metode su uglavnom statističke⁷ ili matematičke metode, dok su kvalitativne one koje se oslanjaju na prosuđivanje učesnika procesa planiranja. Statističke metode se zasnivaju na sadašnjoj ili prošloj povezanosti faktora poslovanja i nivoa zaposlenosti, a tačnost predviđanja zavisi od povezanosti i vjerovatnoće da će ostati takva i u budućnosti. Primjena ove metode je jako skupa, jer zahtjeva veliku tačnost podataka i njihovo praćenje kroz duži vremenski period a traži i sofisticiranija znanja iz statistike i operacionih istraživanja⁸ i podrazumjeva informatičku pismenost. Kvalitativne metode su daleko jednostavnije i privlačnije za upotrebu ali sa manjom preciznošću i tačnošću u odnosu na kvantitativne metode. S obzirom da preduzeća danas posluju u turbulentnom okruženju i da su kvantitativne metode preciznije a kvantitativne fleksibilnije preporučuje se kombinacija ovih metoda s ciljem dopunjavanja (Rahimić,2010:134).

Potražnja za ljudskim resursima razlikuje se prema prirodi potreba na potrebu angažovanja- kako bi se izvršili zadaci zadovoljili ciljevi i potreba rezerve- kako bi se nadomjestilo odsustvo osoblja zbog bolesti, slobodnih dana, dodatnog obrazovanja i drugih razloga. Prema uzroku nastanka potrebe razlikujemo: nove potrebe- proizlaze iz odluke preduzeća zbog proširenja, napredovanja ili ekspanzije; potreba zamjene- javlja se uslijed odlaska saradnika i neto potreba- javlja se kada se od bruto potreba za osobljem oduzme sadašnji broj i struktura zaposlenih (Foidl-Dreisser,2004:212-213). Potreban broj saradnika za ostvarivanje ciljeve preduzeća predstavlja potrebu za osobljem. Postupak utvrđivanja se odvija u tri koraka: utvrđivanje sadašnjih i prognoza budućih potreba za osobljem (bruto potreba za osobljem), utvrđivanje sadašnjih i prognoza budućeg stanja (stvarno stanje), utvrđivanje sadašnjih i prognoza budućih razlika između poželjnog i stvarnog stanja. U praksi se za utvrđivanje potreba koristi tabela:

⁷ Statistika-sakupljanje, uređivanje, prikazivanje, analiza i interpretacija empirijskih podataka radi dubljeg razumijevanja pravilnosti pojava (Termiz,2006:7)

⁸ Operaciona istraživanja-skup metoda za analizu situacija odlučivanja i izbor najpogodnijeg načina djelovanja (Stojilković/Vukadinović,1984:6)

**Tabela 8. Utvrđivanje potreba za osobljem**

	Potrebno stanje na kraju planskog perioda prema planu
-	Sadašnje stanje osoblja u momentu planiranja
+	Odlasci (napuštanje) saradnika u planiranom vremenskom periodu 1) od radnika zahtjevani odlasci a) sigurni odlasci (penzionisanje) b) statistički procijenjeni odlasci (smrt, otkazi) 2) od preduzeća prouzrokovani odlasci Otpuštanja, slanje na odmor, unaprijeđenje, premještaj u drugi dio-odjel
-	Dolasci u planskom periodu 1) već utvrđeni dolasci u planiranom vremenu (povratak sa porodiljnog, unaprijeđenje, premještaj) 2) predviđeni dolasci
=	Potreba dodatnog zapošljavanja ili višak koji treba otpustiti

Izvor: Rahimić,2010:136

Metode planiranja potreba koje se najčešće koriste su: normativna metoda, statističke metode i matematički model agregatnog planiranja. Normativna metoda je najčešće korištena (kvantitativna) metoda u praksi koja utvrđuje potrebe za osobljem na bazi očekivane količine rada po zadatku i prema standardnom vremenu obrade zadatka. Statističke metode polaze od određenih pokazatelja poslovanja a najčešće se primjenjuju regresiona analiza, multipla i nelinearne statističke regresije. Matematičkim modelom agregatnog planiranja vrši se procijenjivanje potrebnog broja saradnika za određeno razdoblje. Pored navedenih najčešće korištenih metoda imamo i kvantitativne metode u ubrajamo metoda ispitivanja eksperata, metoda simulacije i metoda scenarija (šire o ovome vidjeti u Rahimić,2010:137-141).

1.1.4.3. Regrutovanje potencijalnih kandidata

Regrutovanje predstavlja proces od vitalnog značaja za određivanje koji će zaposleni biti u mogućnosti da najviše doprinesu u ostvarivanju ciljeva organizacije (Orlić,2007:274). Možemo ga posmatrati i kao privlačenje sposobnih ljudi koji će se prijaviti za zaposlenje u nekoj organizaciji jer ljudi sami biraju u kojoj i kakvoj organizaciji žele da se zaposle (Marinković,2010:85). Regrutovanje je važno jer što više



kandidata ima to će biti veći izbor pri donošenju odluke koga treba zaposliti. Proces regrutovanja je puno složeniji nego što to većina ljudi misli i predstavlja puno više od objavljivanja oglasa ili pozivanja agencije za zapošljavanje (Dessler,2007:76).

Regrutovanje je proces identifikacije i privlačenja kandidata čija kombinacija vještina, sposobnosti i ličnih osobina zadovoljava uslove za obavljanje poslova i zadataka na datom radnom mjestu. Unutar ovog procesa sadržani su ispitivanje i sagledavanje zahtjeva poslova na upražnjenim radnim mjestima, traženje i razmatranje izvora regrutovanja pogodnih kandidata, privlačenje i podsticaj za prijavljivanje na ponuđena radna mjesta i kontaktiranje sa svim kandidatima. Cilj je privući što više kvalitetnih kandidata da bi se mogli izabrati najbolji (Marinković, 2010:85; Gutošić i Drašković,2009:100). Regrutovanje je dvosmjernan proces u kojem partnere predstavljaju organizacija koja traži i kandidati koji se prijavljuju i oba imaju pravo izbora. Prilikom regrutovanja novih kandidata mora se voditi računa i o potrebama potencijalnih kandidata kako bi se pored privlačenja kvalitetnih kandidata razvilo i njihovo dugoročno zadržavanje u organizaciji. Ciljevi kandidata i ciljevi organizacije su vrlo često u suprotnosti jer i jedni i drugi nastoje da predstave svoje prednosti i prikriju nedostatke. Savremeni trendovi pokazuju da kandidati ne očekuju od organizacije samo dobru zaradu i radne uslove već i uslove za razvoj karijere, napredovanje u službi, dobru radnu atmosferu i prijatne kolege, poštovanje od strane nadređenih rukovodilaca, interesantan i izazovan posao i uslove za izbalansiran odnos posla i privatnog života (Bogičević-Milikić, 2008:107).

Organizacija ima nekoliko mogućnosti da 'izbjegne' zapošljavanje novih radnika. Reorganizacija posla podrazumijeva da cjelokupan posao jednog radnika urade preostali zaposleni, bez zamjene radnika koji nije više u organizaciji. Korištenje prekovremenog rada najčešće se koristi kod rješavanja kratkoročnih problema kada se zna da će u skorom vremenu doći do popunjavanja radnog mjesta. Mehanizacija posla (automatizacija, robotizacija) je nadomještanje radnika određenom mašinom. Podešavanje radnih sati podrazumijeva uvođenje više radnih smjena, podešavanje radnih sati ili uvođenje fleksibilnih radnih sati. Uvođenje poslova sa nepunim radnim vremenom ima prednosti: izvodljivije su marginalne redukcije i istovremeno marginalno povećanje broja osoblja u narednom periodu redefiniranjem takvog posla na puno radno vrijeme. Prebacivanje dijela poslapodrazumijeva da poslodavac



izbjegava troškove i obaveze zapošljavanja ljudi prebacujući ih drugom poslodavcu u slučaju kada se posao može obaviti na nekom drugom mjestu. Korištenje agencije je strategija u kojoj se koristi agencija kako bi se osigurao privremeno osoblje koje se ne nalazi na platnom spisku organizacije (Torrington i dr.,2004:171-172).

Marketing ljudskih resursa podrazumijeva sve aktivnosti preduzeća koje povećavaju njegovu atraktivnost kao poslodavca za vlastite i potencijalne saradnike. Postoje eksterni i interni marketing ljudskih resursa. Eksterni marketing ljudskih resursa usmjeren je na prijavljivanje ljudi izvan preduzeća i izbor, a interni marketing ljudskih resursa usmjeren je na motivaciju saradnika i lojalnost (Foidl-Dreisser,2004:161).

Politika ljudskih resursa je opći pojam koji se koristi za organizacijske odluke koje se vezuju za radna mjesta za koja se traže radnici (Noe i dr.,2006:161). **Strategija zapošljavanja** je određena strategijom preduzeća i poslovnom i menadžerskom filozofijom. Promjene u okruženju su utjecale na mjenjanje kriterija i individualnih pretpostavki uspješnosti potencijalnih kandidata. Savremeni trendovi pokazuju da su zvanja u drugom planu a da se sve više traži od kandidata inovativnost, kreativnost, fleksibilnost i proaktivnost (Bahtijarević-Šiber,1999:292; Bach,2001:31; Ulrich,1997:18).

Postoje dva načina regrutovanja kandidata: interni, u okviru preduzeća i eksterni, na tržištu rada. Politika ljudskih resursa preduzeća pokazuje kojem od ova dva se daje prednost, jer interno tržište rada nudi kandidate prema ciljnoj grupi u preduzeću, a na eksternom tržištu rada se mogu naći oni koji traže posao, koji tek započinju karijeru, oni koji žele promijeniti posao i motivirani su za promjene (Gunter,2009:86). Prednosti i nedostaci unutrašnjih i vanjskih izvora predstavljeni su u tabeli 9.



Tabela 9. Prednosti i nedostaci unutrašnjih i vanjskih izvora

UNUTRAŠNJI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
- Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata - Kandidat bolje poznaje organizaciju - Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih - Otvara prostor za promociju - Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim radnicima - Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse brže i jeftinije	- Ljudi mogu biti promovisani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao - Unutarnje borbe i sukobi mogu negativno djelovati na moral - Može voditi gušenju novih ideja i inovacija - Može učvršćivati ustaljen način djelovanja te time i usporavati i spriječiti promjene
VANJSKI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
- Mnogo je veći 'pool' talenata - Unose se nove ideje u organizaciju - Omogućava promjene - Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe - Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja	- Privlačenje, kontaktiranje i evaluacija novih saradnika mnogo je teže i skuplje - Duže je vrijeme prilagođavanja i orijentacije - Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenim koji se osjećaju kvalifikovanim za taj posao - Uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim

Izvor: Šehić i Rahimić, 2006: 170)

Izvor regrutovanja koji će preduzeće primjeniti zavisi od radnog mjesta i politike preduzeća. U interne izvore ubrajamo interno oglašavanje, premještanje i razvoj osoblja a u eksterne izvore ubrajamo agencije za zapošljavanje, oglašavanje, lizing osoblja, konsultante i ostale izvore (Plaschke i dr., 2004:30).

Interni izvori regrutovanja sadržana su u tri načina: oglašavanje, preporuka neposrednih menadžera i informacije i prijedlozi odjela za ljudske resurse. Oglašavanjem na oglasnoj ploči, upućivanjem cirkularnog pisma ili oglasom na internetu započinje proces oglašavanja. Zainteresirani radnici mogu se prijaviti na određeno radno mjesto u navedenom vremenskom periodu. Politika preduzeća određuju da



li se raspisuje oglas za jedno ili više radnih mjesta ili za jednu ili više aktivnosti. Nezavisno od internog oglašavanja preduzeće može koristiti i eksterne izvore regrutovanja kako bi izabralo najboljeg aplikanta. Premještanje se koristi kada se treba smanjiti broj postojećih radnih mjesta čime se otvara prostor za nova radna mjesta. Saradniku se može dodijeliti sličan posao ili potpuno drugačiji. Dodatno obrazovanje, seminari, prekvalifikacije i druge mjere utiču na razvoj osoblja koje imaju za cilj da pored tehničkog znanja razviju i socijalne kompetentnosti. Produžavanje radnog vremena saradnika omogućuje da se tadrži isti broj saradnika ali je primjenjivo samo u kratkoročnom periodu. Uvođenje prekovremenih radnih sati uzima u obzir usklađivanje sa zakonskom regulativom u ovoj oblasti, ali se može primjeniti i povećanje produktivnosti za predviđeno vrijeme rada uz dodatnu motivaciju (Rahimić,2010:190-191).

Eksterni izvori regrutovanja obuhvataju oglašavanje, direktnu poštu, neposredne prijave i preporuke zaposlenih, agencije za zapošljavanje (državne i privatne), lovce na talente, agencije za privremenu pomoć i obrazovne institucije. (Bahtijarević-Šiber,1999:294-316). Oglašavanje predstavlja standardni način pribavljanja kandidata u svrhu privlačenja što većeg broja kandidata. Istraživanja su pokazala da je do 20% čitalaca novina nezaposleno i da se ovim putem informišu koji se poslovi najčešće traže. Zbog ovoga treba povesti računa o sadržaju oglasa i midiju u kojem se objavljuje (Rahimić,2010:193). Standardni metod formalnog pribavljanja kandidata je i korištenje agencija za zapošljavanje. Državne agencije za zapošljavanje su javne institucije za zapošljavanje s ciljem smanjenja nezaposlenosti. Zahvaljujući evidenciji o nezaposlenim osobama koju imaju one mogu u vrlo kratkom vremenu osigurati veći broj traženih kandidata. Privatne agencije za zapošljavanje su zapravo konsultantske firme kojima se u pravilu preduzeća obraćaju kada nisu u mogućnosti da popune određene rukovodne pozicije. Angažovanje privatnih agencija je relativno skupo ali je pouzdano pa se koristi pri traženju kandidata za visokokvalificiranih stručnjaka i rukovodilaca (Rahimić,2010:196-197). Direktno obraćanje je uspostavljanje neposrednog kontakta sa već poznatim kandidatom. Obraćanje predstavlja jedan od jeftinijih načina regrutovanja ali omogućuje i uspostavu baze kandidata koja će se koristiti u slučaju potrebe. Vrlo često direktnom obraćanju prethodi preporuka od strane zaposlenika ili nekog bliskog izvora. Važan izvor za regrutovanje kandidata su fakulteti ali treba uzeti u obzir da ovi kandidati nemaju radno iskustvo.



Zato se ovaj način preporučuje u slučaju kada se dugoročno razvija osoblje za obavljanje nekog posla (Rahimić,2010:198). Savremene metode regrutovanja su one putem interneta (Lievens i Chapman,2009:136) a u tu svrhu se može uspostaviti vlastita web stranica, berze poslovanja, virtuelni sajmovi regrutovanja, on-line igre regrutovanja i newsgroups. S obzirom da većina preduzeća ima vlastitu web stranicu onda je logično da je iskoristi u svrhu raspisivanja oglasa. Berze poslova povezuju oglase preduzeća i stavljaju ih na internet. Sajmovi virtualne regrutacije predstavljaju informiranje o mnoštvu preduzeća koja se onda mogu uporediti što je važno za potencijalne kandidate. On-line igre regrutovanja omogućava aktivno obraćanje aplikantima koji kroz igre rješavaju zadatke i u skladu sa rezultatom postaju potencijalni kandidati. Newsgroups služe za razmjenu informacija u grupama a objavljivanje oglasa je besplatno i podijeljeno po temama. Lizing osoblja je način eksternog pribavljanja ljudskih resursa kada je osoblje potrebno na kraći vremenski period a ovu vrstu aktivnosti sklapaju preduzeće koje traži ljudske resurse i preduzeće koje izvodi (pozajmljivanje) lizing osoblja (Rahimić,2010:197-204).

1.1.4.4. Selekcija kandidata

Selekcija kandidata je usko povezana sa regrutovanjem kandidata. U fazi regrutovanja kandidata se treba odlučiti kako i gdje treba tražiti potrebne saradnike, a u fazi selekcije kandidata se vrši identifikacija pravih potencijala (French i Rumbles, 2010: 170). Značaj obe faze zavisi od situacije na tržištu rada jer u vremenu nedostatka radne snage težište se stavlja na regrutovanje, a u vremenu prevelike ponude radne snage težište se stavlja na izbor kandidata (Holtbrugge,2005:85).

Selekcija kandidata je postupak u kojem se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika odabiru oni koji najbolje ispunjavaju zahtjeve i garantuju da će najbolje obavljati određeni posao. Proces selekcije je evaluacija kandidata za posao i predviđanje njihove buduće radne uspješnosti na osnovu njihove usklađenosti s poslom. Organizacija kroz proces selekcije kandidata odlučuje o tome koje će ljude zaposliti s obzirom na njihovu usklađenost sa strategijom i kulturom organizacije i konkretnim poslom. **Cilj procesa selekcije kandidata** je predviđanje i maksimiziranje budućeg radnog uspjeha kandidata i organizacije. Selekcija kvali-



tetnih kandidata koji odgovaraju organizaciji predstavlja jedno od najvažnijih područja u oblasti upravljanja ljudskim resursima. **Važnost selekcije kandidata** povezana je s činjenicom da sve kasnije aktivnosti i ukupan uspjeh organizacije vrlo često ovise o tome koje i kakve su ljude odabrali za organizaciju. Odabirom kandidata se utiče i na buduće troškove i ukupnu dobit organizacije (Sikavica i dr.,2008:683).

Velika važnost i potreba za selekcijom kandidata koja utiče na ukupan proces upravljanja ljudskim resursima proizlazi iz činjenice da se ljudi međusobno razlikuju (Bogičević-Milikić,2008:141; Bordean,2011:119). Osnovu procijenjivanja i selekcije kandidata je **postojanje mjerljivih psiholoških razlika** između ljudi koje su važne za određivanje uspješnosti u poslu (Warr,1996:121). Ljudi se međusobno razlikuju s obzirom na slijedeće varijable: percepcija, interesi, potrebe i motivi, aspiracije, sposobnosti (intelektualne sposobnosti i kreativnost), kompetencije, karakteristike osobe i mnoge druge. Varijable utiču na socijalno i radno ponašanje pojedinca pri čemu su za selekciju kandidata najvažnije razlike u sposobnostima i karakteristikama ličnosti jer se one najčešće i neposredno povezuju sa različitim radnim ponašanjem i uspjehom u radu. Zadatak procesa selekcije je odabrati one kandidate za koje se pretpostavlja da će biti uspješniji u obavljanju posla s obzirom na njihove psihološke karakteristike (Sikavica i dr.,2008:683). Značaj selekcije kandidata ogleda se i u činjenici da uspjeh nadređenih uvijek u jednom dijelu zavisi od uspjeha podređenih. Zaposleni sa pravim vještinama i osobinama daju veći doprinos organizaciji (Dessler,2007:112).

Važan dio u selekciji kandidata predstavljaju **zakonske posljedice** lošeg odabira. Zakoni o jednakim mogućnostima (a vrlo često i sudske odluke) nalažu izbjegavanje diskriminacije⁹ pripadnika zaštićenih grupa. Sudovi vrlo često smatraju poslodavce odgovornim ako zaposleni koji su ranije osuđivani za krivična djela¹⁰ iskoriste pristup domovima kupaca (korisnika) ili slične prilike za izvršenje zločina.

⁹ Diskriminacija „(lat. discriminare-razlučivati, dijeliti) nepriznavanje, uskraćivanje određenih prava jednima, uz istovremeno priznavanje tih prava drugim licima, grupama ljudi, nacijama, nacionalnim manjinama, rasama ili pak u međunarodnim odnosima državama ili njihovim građanima.“ (Beridan 2001:91).

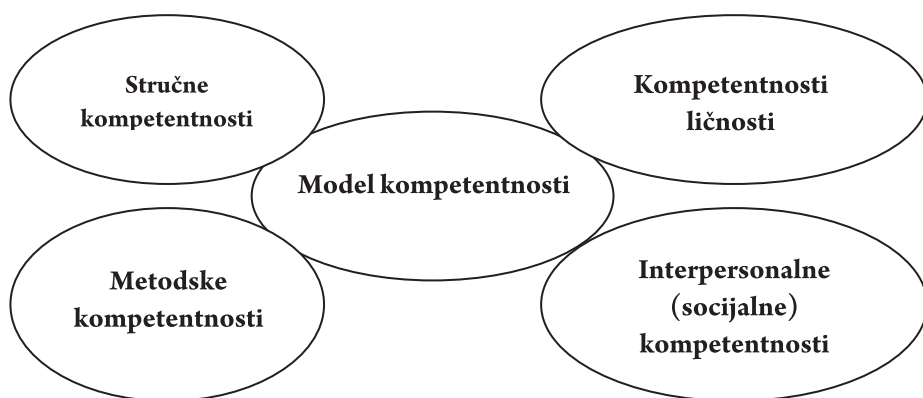
¹⁰ „Krivično djelo je društveno opasno djelo koje pravni poredak zabranjuje pod prijetnjom primjene krivične sankcije... Opći elementi krivičnog djela su: 1) djelo čovjeka; 2) društvene opasnosti (po krivičnom zakonu); 3) protivpravnost djela; i 4) određenost djela u zakonu.“ (Petrović/Jovašević,2005:115-116).



Zapošljavanje radnika s takvom biografijom bez adekvatnih preventivnih mjera naziva se neodgovorno zapošljavanje (Dessler,2007:113).

Konkretnu analizu zahtjeva posla moguće je sagledati kroz model kompetentnosti koji obuhvata četiri područja: stručne kompetentnosti, kompetentnosti ličnosti, metodske kompetentnosti i interpersonalne (socijalne) kompetentnosti (shema 13.).

Shema 13. Model kompetentnosti prema Hülshoff



Izvor: Hülshoff,1991:171

Stručne kompetentnosti predstavljaju obrazovanje, stručna znanja, iskustvo na poslu i projektna¹¹ iskustva. Kompetentnosti ličnosti su energija, pokretljivost, dinamika, inteligentnost, analitičke sposobnosti, okretnost, kreativnost, sklonost ka inovacijama, strast i stabilnost, moral, etika i integritet. Metodske kompetentnosti predstavljaju primjena stručnih znanja, uobličavanje procesa za rješavanje proble-

¹¹ Projekat (Project) Zaokružen, kompletan i složen poduhvat čija se obilježja i cilj mogu definirati. A mora da se ostvari u određenom vremenu pa zahtjeva koordinirane napore nekoliko službi tj. radnika zaposlenih u tim službama. S obzirom na učestalost pojavljivanja projekata razlikuju se jednokratni projekti i projektni procesi. Jednokratni projekti pojavljuju se samo jednom ili veoma rijetko u istom načinu izvođenja, a projektni procesi ponavljaju se više puta uzastopno, slični su po načinu izvođenja i zahtjevaju ustaljeni način rukovođenja (Sajfert i dr.,2006:212-213).



ma, projektni menadžment¹², upravljanje vremenom¹³, tehnike moderiranja i prezentacione tehnike. Interpersonalne (socijalne) kompetentnosti su komunikacija, timski duh, uvjerljivost, odlučnost, sposobnost rješavanja konflikta¹⁴ i kritičnost.

Učesnici u procesu selekcije kandidata ne trebaju biti isključivo stručnjaci iz odjela za upravljanje ljudskim resursima već i menadžeri koji će biti neposredni rukovodioci, a u posebnim slučajevima i oni koji će raditi sa kandidatima. Uloge u procesu selekcije kandidata su predstavljene u tabeli 10.

Tabela 10. Partnerstvo u procesu selekcije

Srednji menadžeri	ULJR stručnjaci	Zaposleni
Pomažu stručnjacima za selekciju da razviju i izaberu testove selekcije. Koordiniraju proces intervjuisanja kandidata od strane stručnjaka za selekciju. Donose konačnu odluku o izboru ili odbijanju kandidata.	Kreiraju testove selekcije i koord- niraju njihovu primjenu. Ugovaraju intervjuiranje kandida- ta od strane linijskih menadžera. Obrađuju podatke za potrebe linijskih menadžera. Vode računa o ispunjavanju zakonskih uslova	Intervjuišu kandidate koji bi trebali da rade sa njima. Zajedno sa stručnjacima iz odjela ljudskih resursa i linijskim menadžerima rade na orijentaciji novozaposlenih kandidata.

Izvor: Schuler,1996:253

Metode selekcije kandidata dijele se na konvencionalne i nekonvencionalne. Konvencionalne metode odnosno izvori podataka profesionalne selekcije su: prijava na konkurs, biografija, svjedodžba ili diploma o obrazovanju, preporuke, psihologijski

¹² Upravljanje projektom (Project management) Specijalizirana disciplina modernog menadžmenta koja se bavi upravljanjem različitim projektima radi poboljšanja efikasnosti njihove realizacije (Sajfert i dr., 2006:295)

¹³ Upravljanje vremenom (Time management) disciplina usmjerena na ekonomiju i racionalnu upotrebu vremena , kao dragocjenog i oskudnog resursa, kao i razvoj metoda i tehnika za unaprjeđivanje metoda rada i efikasnosti i korištenja vremena (Sajfert i dr.,2006:297).

¹⁴ Konflikt (lat.) sukob, spor, rasprava, ali i oružani sukob, borba, rat (Beridan,2001:172;Beridan,2003:17) ... Sukobi među ljudima koji nastaju zbog razlika u vrijednostima, koje stranama u sukobu izgledaju međusobno nespojive, ili, kada na osnovu sukoba interesa, ostvarenje interesa jedne strane isključuje mogućnost ostvarivanja interesa druge strane (Sajfert i dr.,2006:99).



testovi, intervju¹⁵, testovi uzoraka posla, probni rad, situacijski testovi, centri procjena individualnih potencijala, medicinska i druga ispitivanja. Nekonvencionalne metode i izvori podataka profesionalne selekcije su: poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu, astrologija i slično (Sikavica i dr.,2008:685).

Postupak selekcije kandidata ovisi o kvalitetu prethodnih koraka (Schmitt i Kim,2007:302) a najčešće se odvija kroz određeni niz koraka: pregled prijava, preliminarni intervjui, testiranje, dijagnostički intervjui, provjere referenci i ponuda posla i liječnička provjera (Bahtijarević-Šiber,1999:369;Torrington i dr.,2004:188-207). Važno je istaći da nije neophodno provoditi sve navedene korake ali je neophodno unaprijed odrediti kriterije izbora (Rahimić,2010:217).

Pregled (analiza) prijava počinje sa tipičnim sastavnim dijelovima dokumentacije: prijava na konkurs (popratno pismo), slika, biografija, diplome i certifikati, upitnik ličnosti i reference. Površnim uvidom se uklanjaju oni koji nikako ne odgovaraju traženim kandidatima. Slijedi uklanjanje kandidata koji ne zadovoljavaju starosne uvjete, nivo obrazovanja ili ocjene i oni čija je dokumentacija nepotpuna ili kvalifikacije ne odgovaraju zahtjevima mjesta (Müllerschön,2005:52). Nakon ovoga počinje evaluacija odgovarajućih aplikacija pri čemu se pažnja usmjerava na: nejasnu prošlost kandidata, velike pauze u zaposlenju, česte promjene posla, česte promjene u putanji karijere, površan i nejasan rezime, rezime bez popratnog dopisa i imitacije (Rahimić, 2010:220).

Slijedi **intervju** koji se koristi za vrednovanje kandidata koji su ušli u užu izbor. Osobe koje vode intervju trebaju biti uvježbane za njegovo vođenje i pridržavati se koraka intervjua: a) pozdravljanje kandidata, b) razgovor o kandidatovoj životnoj situaciji, c) obrazovanju, d) iskustvu u praksi, e) informiranje o preduzeću, f) pregovaranje o uslovima zapošljavanja i g) zaključivanje razgovora (Gunther, 2009:98). Preliminarnim intervjuom se eliminišu kandidati koji prema mišljenju intervjueara ne dolaze u obzir za posao a dijagnostički intervju predstavlja detaljan razgovor sa kandidatom kako bi se utvrdile njegove karakteristike (Rahimić,2010:223).

¹⁵ Intervju – ispitivanje koje se zasniva na komunikaciji ispitivača i ispitanika u kojem ispitivač postavlja pitanja a ispitanik odgovara. Osnovnu strukturu instrumenta čine pitanja i odgovori. Važna odrednica je jedinstven obrazac koji sadrži sredstva za uspostavljanje odnosa sa ispitivanom pojavom (pitanja) i za evidentiranje odgovora (manifestacije pojave i saznanja o njoj) (Termiz,2000:161).



Testiranje predstavlja jedan od najvažnijih i najrazvijenijih instrumenata selekcije. Testovi koji se uobičajeno koriste pri selekciji kandidata su: testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi znanja i vještina i testovi interesa (Šehić i Rahimić, 2006:199-201). Testovi sposobnosti nastoje izmjeriti opšte sposobnosti (šire osobine) kandidata za obavljanje specifičnih radnih aktivnosti a u njih ubrajamo: testove inteligencije, testove specifičnih sposobnosti, testove kreativnosti, testove mehaničkih sposobnosti i testove senzornih i psihomotornih sposobnosti. Testovi ličnosti nastoje ocijeniti skup karakteristika koje određuju nekog pojedinca i načine njegovog ponašanja u okruženju. Testovi znanja se koriste pri provjeravanju rezultata obrazovnog procesa. Testovima interesa se ocjenjuju šta kandidat preferira u pogledu različitih vrsta poslova. Postoje u određenim slučajevima i testovi simulacije kojima se nastoji saznati može li kandidat uspješno obavljati posao, tako što obavlja reprezentativni uzorak aktivnosti, i testovi uzoraka posla kojima se mjeri sposobnost kandidata da izvrši dio posla za koji se prijavio (Rahimić, 2010:227-229; Bogićević-Milkić, 2008:146-149).

Kandidat koji je pozitivno ocijenjen tokom intervjua ili testiranja podvrgava se utvrđivanju da li postoje fizičke i zdravstvene prepreke za obavljanje posla. Rukovodilac dijela organizacije u kojem će kandidat eventualno biti zaposlen i stručnjak iz odjela za upravljanje ljudskim resursima treba da se usaglase oko izbora kandidata, ali se konačan izbor često zasniva i na intuiciji. Zadnji korak u procesu selekcije je ponuda o zaposlenju uspješnom kandidatu koja se pravi lično ili putem dopisa (Rahimić, 2010:233).

1.1.4.5. Obuka i razvoj zaposlenih

Znanje stečeno u obrazovnim institucijama i procedure i metode kojima zaposleni ovlada nisu dugoročno dovoljna garancija za uspješno obavljanje posla, zbog čega je potrebno organizirati razne programe obrazovanja, obuke i usvršavanja zaposlenih (Broedner i Koetter, 1999:181-188). Obrazovanje obuhvata sve mjere sticanja dodatnih znanja i vještina koje saradnika (zaposlenika) osposobljavaju za ispunjavanje zahtjeva sadašnjeg ili budućeg radnog mjesta (Rahimić, 2010:303). U procesu obrazovanja ne treba uzimati u obzir samo zahtjeve preduzeća već i očekivanja, potrebe i



sposobnosti saradnika (Foidl-Dreisser i dr., 2004:244; Novičević,2008:233). Teorija i praksa pokazuju da se koriste različiti termini u vezi sticanja znanja i vještina kao što su učenje, trening, obuka i razvoj (Bahtijarević-Šiber,1999:721-722).

Učenjem kroz obrazovanje i praksu se usvajaju znanja koja dovode do relativno trajne promjene ponašanja. **Treningom** se kroz fizičke ili intelektualne aktivnosti nastoji poboljšati performanse zaposlenih na postojećem radnom mjestu radi boljeg izvršavanja posla (Winterton,2007:328; Rahimić,2010:303-304). **Obuka** se koristi da bi se (novo)zaposleni naučili vještinama koje su im potrebne za obavljanje posla (Dessler,2007:152). **Razvoj zaposlenih** je kontinuiran proces koji uključuju formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose sa drugim ljudima i ocjenu ličnosti i sposobnosti koje mu omogućavaju da se pripremi za buduće poslove. **Razlika između obuke i razvoja** (tabela 11) zaposlenih je da se obuka odnosi na osposobljavanje zaposlenog da obavlja sadašnji posao a razvoj zaposlenih se odnosi na osposobljavanje zaposlenog za obavljanje budućih poslova (Bogičević-Milikić, 2008:245).

Tabela 11. Razlika između obuke i razvoja zaposlenih

Karakteristike	Obuka zaposlenih	Razvoj zaposlenih
Vremenska orijentacija	Sadašnjost	Budućnost
Upotreba radnog iskustva	Niska	Visoka
Cilj	Priprema za sadašnji posao	Priprema za promjene
Participiranje zaposlenih	obavezna	Dobrovoljna

Izvor: Noe,2002:283

Novi zaposlenici pri dolasku na posao trebali bi da prođu kroz proces usmjeravanja kroz koji ih vode menadžeri. **Usmjeravanje zaposlenih** podrazumijeva da se novim zaposlenicima pruže osnovni podaci potrebni za obavljanje poslova u organizaciji na zadovoljavajući način. Proces usmjeravanja predstavlja jednu od komponenti socijalizacije¹⁶ novih zaposlenika. Socijalizacija je neprekidan proces koji ima za cilj da zaposlenim približi stavove, standarde, vrijednosti i način ponašanja koje organizacija traži (Dessler,2007:151-152).

¹⁶ Socijalizacija - Proces u kojem se novi zaposlenici upoznaju sa organizacijom, dominantnim vrijednostima i normama ponašanja i obučavaju za posao na koji su primljeni (Bogičević-Milikić,2008:457).



Obuka ili trening zaposlenih predstavlja planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenog na njegovom radnom mjestu ili za neko povezano radno mjesto. Obuka podrazumijeva promjenu u specifičnim znanjima, sposobnostima, vještinama, stavovima ili ponašanju zaposlenih. Tradicionalno shvatanje vidi obuku kao instrument da se zaposleni nauče određenim vještinama i ponašanjima potrebnim za obavljanje posla. Moderno shvatanje obuke ide od vezivanja obuke za potrebe posla na upotrebu obuke kao instrumenta kreiranja i djeljenja znanja. Razvoj intelektualnog kapitala¹⁷ za mnoge savremene organizacije je način za sticanje i održavanje konkurentske prednosti. Razvoj intelektualnog kapitala obuhvata kognitivno znanje (znati šta), napredna znanja i vještine (znati kako), sistematsko razumijevanje i kreativnost (znati zašto) i individualno motiviranu kreativnost (shvatati važnost). Zaposleni bi trebali da shvate veze i razloge zašto se nešto radi da bi bili motivirani za inovativno razmišljanje i unaprijeđenje kvaliteta (Bogičević-Milikić,2008:169).

Programi obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih najčešće sadrže pet koraka: analiza potreba, plan podučavanja, potvrđivanje valjanosti obuke, provođenje obuke i procjena rezultata obuke (vidi tabelu 12.) (Dessler,2007:153). Prema mjestu održavanja obuke postoje tri vrste obuke: na radnom mjestu, u organizaciji van radnog mjesta i izvan organizacije (Bogičević-Milikić,2008:182).

¹⁷ Intelektualni kapital (Intellectual capital) Suma ljudskog, potrošačkog i strukturnog kapitala firme (Sajfert i dr.,2006:85)



Tabela 12. Pet koraka u obuci i stručnom usavršavanju zaposlenih

1. ANALIZA POTREBA
Utvdite koje su posebne vještine potrebne za poboljšanje učinka i produktivnosti. Potrudite se da program obuke bude prilagođen nivou obrazovanja, iskustvu i vještinama radnika koji su njime obuhvaćeni Postavite ciljeve obuke
2. PLAN PODUČAVANJA
Navedite ciljeve, metode, sredstva, opis i redoslijed tema, primjere i vježbe obuke. Ubuhvatite ih programom obuke. Potrudite se da se svi materijali kao što su vodiči za instruktore i uputstva za učesnike na obuci međusobno dopunjuju, da su napisani jasno i da se uklapaju u zajednički program obuke koji odgovara navedenim ciljevima obuke. Rezultat toga je obično priručnik za obuku. On može da sadrži opis radnog mjesta na kojem određeno lice radi, prikaz programa obuke, opis onoga što se očekuje da zaposlenik nauči, a (ponekad) i nekoliko kratkih testova za samostalno testiranje.
3. POTVRĐIVANJE VAŽNOSTI OBUKE
Predstavite i provjerite program obuke pred reprezentativnim auditorijem. Konačnu ispravku uradite na osnovu rezultata probnog testa da bi osigurali učinkovitost programa.
4. PROVOĐENJE PROGRAMA
Ako je moguće, napravite radionicu za obuku instruktora kja će biti usredotočena ne samo na sadržaj obuke već i na vještine prezentacije. Zatim, provedite program obuke.
5. PROCJENA
Procjenite kako reaguju, šta su naučili, kako se ponašaju i/ili kakve rezultate ostvaruju radnici koji su prošli obuku.

Izvor: Dessler,2007:154

Metode obuke najčešće dijelimo na prezentacijske metode, metode obrazovanja s aktivnim sudjelovanjem i metode izgradnje grupe. U **prezentacijske metode** ubrajamo: predavanja u učionici, učenje na daljinu i audiovizualne tehnike. Predavanja u učionici podrazumijevaju trenera koji drži predavanje grupi u učionici i ovo je najjeftiniji vid obuke. U toku predavanja postavljau se pitanja, daju odgovori, vode se rasprave i obrađuju studije slučaja. Učenje na daljinu se koristi kada organizacija posluje na mnogim udaljenim lokacijama kako bi se pružile informacije o novim proizvodima, procedurama i politikama. Podrazumijeva dvosmjernu komunikaciju



učesnika i predavača ali i komunikaciju među učesnicima putem e-maila, elektroničkih oglasnih ploča ili sistema za konferencije. Učenje na daljinu sadrži audiokonferencije, videokonferencije i dokumentkonferencije (razmjena dokumenata putem računara). Prednost učenja na daljinu je učestvovanje većeg broja ljudi na različitim lokacijama ali je nedostatak nedovoljna interakcija trenera i učesnika i veliki troškovi. Audiovizualne tehnike uključuju grafofolije, slajdove i video. Koriste se za poboljšanje komunikacijskih vještina, vještina intervjuiranja i vještina usluge kupcima i prikazivanje kako treba slijediti postupke. Najčešće se koriste u kombinaciji s predavanjem (Noe i dr.,2006:233-234).

Metode obrazovanja s aktivnim sudjelovanjem su obuka na poslu, samousmjerenno učenje, naukovanje, simulacija, virtuelna stvarnost, poslovne igre i analize slučajeva, oblikovanje ponašanja, interaktivni video i web obuka. Obuka na poslu je korisna za nove zaposlenike, usavršavanje vještina iskusnih zaposlenika, kod uvođenja novih tehnologija, ubuku zaposlenika u odjelu ili radnoj jedinici i usmjeravanje premještenih ili promaknutih zaposlenika na njihove nove poslove. Osnova obuke na poslu je da zaposlenici uče posmatranjem kolega ili menadžera i oponašaju njihovo ponašanje. Samousmjerenno učenje predstavlja preuzimanje odgovornosti zaposlenika za sve aspekte učenja od toga kad će se provesti do ko će biti uključen. Naukovanje je metoda praktične obuke koja podrazumijeva obuku na poslu i u učionici u omjeru 144 sata predavanja u učionici i 2000 sati (ili jednu godinu) obuke na poslu. Simulacija je metoda obuke koja predstavlja imitaciju stvarne situacije u kojoj odluke polaznika dovode do rezultata. Umjetno i nerizično okruženje simulacije omogućava polaznicima da ostvare uvid o uticaju svojih odluka na poslovni proces ili situaciju kao kad bi bili na poslu. Virtuelna stvarnost pruža polaznicima trodimenzionalno iskustvo učenja, uz pomoć računarske tehnologije i specijalizirane opreme, u simuliranom okruženju u kojem međudjeluju sa zadatim elementima. Poslovne igre su kreirane situacije u kojima polaznici moraju sakupiti podatke, analizirati ih i donijeti odluku a analize slučajeva su situacije (stvarne ili fiktivne) koje polaznici proučavaju i o njima raspravljaju kako bi donijeli odluke. Najčešće se koriste za obučavanje menadžera jer odluke koje se donose obuhvataju aspekte menadžerskih poslova i vještina. Oblikovanje ponašanja je najpopularnije u razvijanju interpersonalnih vještina odnosno sposobnosti da se efektivno komunicira verbalnim i neverbalnim putem. Sastanci za oblikovanje ponašanja traju oko



četiri sata a uključuju prezentaciju objašnjenja iza ključnog ponašanja, video snimku modela ponašanja, igranje uloga kao praksu, procjenu uspješnosti i razumijevanje kako naučeno primijeniti u poslu. Interaktivni video je kombinacija predavanja pomoću videa i računara u kojem pomoću tastature ili interaktivnog ekrana učesnici mogu da djeluju s programom a služi za učenje tehničkih postupaka i razvijanje interpersonalnih vještina. Web obuka je multimedijalna metoda koja kroz upotrebu ponuđenog web preglednika ili menija a uz korištenje zvuka, automatizacije i videa podržava virtualnu stvarnost, animaciju, interakciju i komunikaciju između polaznika i trenera u procesu obuke a dostupna je na javnim (internet¹⁸) ili privatnim (intranet¹⁹) računarskim mrežama (Noe i dr.,2006:234-241).

Metode izgradnje grupe omogućavaju polaznicima razmjenu ideja i iskustava, građenje identita grupe ili tima, razumijevanje dinamike međusobnih odnosa i veza ali i spoznaju vlastitih snaga i slabosti kao i članova grupe ili tima (West,2005:26). U metode izgradnje grupe ubrajamo: učenje u uvjetima rizika, timsku obuku i akcijsko učenje. **Učenje u uvjetima rizika** se fokusira na razvijanje timskog rada i vještina vodstva putem strukturiranih vanjskih aktivnosti. Ovom metodom se razvijaju vještine povezane sa učinkovitošću grupe kao što su samosvjesnost, rješavanje problema, upravljanje sukobom i preuzimanje rizika. Izvođenje ove metode može se sastojati od napornih i zahtjevnih fizičkih aktivnosti a mogu se koristiti strukturirane pojedinačne ili grupne vanjske aktivnosti. Učenje u uvjetima rizika mora biti povezano s vrstama vještina koje učesnici trebaju da razviju da bi bilo uspješno a podrazumijeva i moderiranu raspravu o tome šta se desilo na vježbi, šta je naučeno, kako postaviti ciljeve i primijeniti naučeno na posao. Priroda učenja u uvjetima rizika zbog fizičkog opterećenja i dodirivanja sa drugim učesnicima može povećati rizik od tužbi upućenih organizaciji zbog fizičkih povreda, izazivanja duševne boli i povrede privatnosti. **Timska obuka** je koordiniranje pojedinaca koji zajedno rade (8 do 15 osoba) na postizanju zajedničkog cilja a značajna je u situacijama kada se

¹⁸ Internet „Globalna računarska mreža (mreža svih mreža) u kojoj korisnik preko računara (ako ima dozvolu) može da dođe do bilo kog drugog računara u mreži. U početku je bio zamišljen kao interna mreža isključivo za naučnike.“ (Sajfert i dr.,2006:85).

¹⁹ Intranet „1. Mreža koja se uspostavlja između pojedinih delova preduzeća, ali i mreža između preduzeća unutar multinacionalne kompanije. 2. računarska mreža koja se nalazi unutar nekog užeg geografskog područja, tako dizajniranog da služi za razmenu podataka i informacija i odvijanje određenih digitalnih poslova unutar kompanije.“ (Sajfert i dr.,2006:86).



moraju razmjenjivati informacije a uspjeh cijelog tima zavisi od uspjeha svakog pojedinca. U vojnom kao i u privatnom sektoru većinu posla obavljaju posade, grupe ili timovi čiji uspjeh ovisi o pojedinačnim aktivnostima donošenja odluka, timskom radu i spremnosti suočavanja s potencijalno opasnim situacijama. Timska obuka uključuje kros-obuku i obuku koordinacije. U kros-obuci članovi tima uče razumjeti i primijeniti vještine ostalih članova tako da budu spremni preuzeti poslove i zamijeniti drugog člana tima, privremeno ili trajno. Obuka koordinacije predstavlja učenje članova tima kako da razmjenjuju informacije i odgovornost donošenja odluka u cilju postizanja maksimalnog uspjeha. Istraživanja su pokazala da timovi koji su uspješni u obuci razviju procedure za prepoznavanje i rješavanje grešaka, koordiniranje sakupljanja informacija i međusobno povjerenje i podršku. **Akcijsko učenje** je davanje stvarnog problema radnim grupama ili timovima (od 6 do 30 osoba) koji se zatim upućuju na rješavanje problema, donošenje akcijskog plana i njegovo izvršenje. Korisno je za prepoznavanje dinamika nefunkcionalnog tima koje može dovesti do uspješnog rješavanja problema (Noe i dr., 2006:241-243).

Razvoj zaposlenih ili razvoj ljudskih resursa je skup mjera i aktivnosti usmjerenih na prilagođavanje znanja, sposobnosti i vještina zaposlenih u organizaciji budućim zahtjevima poslovanja ili djelatnosti. Proces razvoja zaposlenih ima za cilj da osigura kvalifikaciju potrebnu za obavljanje posla izazvanih promjenama ali u skladu sa ciljevima organizacije i individualnim ciljevima (Marinković,2010:113). **Proces planiranja razvoja zaposlenih** uključuje identificiranje razvojnih potreba zaposlenih, odabir razvojnih ciljeva, definiranje aktivnosti neophodnih za ostvarivanje postavljenih ciljeva, definiranje kvantitativnih indikatora progressa u ostvarenju ciljeva i formuliranje vremenskog rasporeda aktivnosti. Uloga menadžera u ovom je da pomognu zaposlenim u procesu ocjenjivanja njihovih sposobnosti i slabosti, interesovanja i aspiracija, definiranju razvojnih ciljeva, indikatora mjerenja progressa, da osiguraju uslove za razvoj i da kontinuirano ocjenjuju napredak zaposlenih i ispoštuju zadate vremenske rokove. Praksa pokazuje da je proces razvoja zaposlenih vrlo često rezultat inicijative od strane zaposlenih jer je razvojni pristup zasnovan na individualnim potrebama i ciljevima. Način na koji se menadžeri odnose prema zaposlenim je u direktnoj vezi sa lojalnošću posvećenosti poslu zaposlenih. Menadžeri trebaju biti sposobni identificirati zaposlene koji imaju potencijal za razvoj i napredovanje i ukazati im na to prije nego što odluče napustiti organizaciju. Razvoj



zaposlenih osim zadržavanja kvalitetnih zaposlenika unaprijeđuje kvalitet i omogućava fleksibilnost u organizacijskom dizajnu i načinu funkcioniranja organizacije (Bogičević-Milikić, 2008:245-246). Razvoj zaposlenih kao faktor uspješnosti organizacije i strateška prednost ne može biti prepušten slučaju, ili inicijativi zaposlenih, nego mora biti ciljno usmjeren i programski vođen proces od strane menadžmenta (Marinković, 2010:113-114).

U **metode i tehnike razvoja zaposlenih** ubrajamo: rotaciju posla, mentorstvo i savjetovanje i metod razvoja interpersonalnih vještina zaposlenih (vidi metode obrazovanja sa aktivnim sudjelovanjem). **Rotacija posla** je privremeno upućivanje zaposlenih na obavljanje drugih poslova u istoj ili drugoj organizacijskoj jedinici. Cilj rotacije je savladavanje dodatnih znanja i vještina koje omogućuju multifunkcionalnost zaposlenih, da otkriju svoje latentne potencijale i ostvare uvid u međusobne veze i odnose organizacijskih dijelova i razviju konceptualno mišljenje. Važno je da ova aktivnost zaposlenih u vrijeme rotacije bude praćena od strane menadžmenta. Prednosti rotacije su: upoznavanje poslovanja sektora i jedinica putem obavljanja konkretnih poslova, omogućavanje dobrog i temeljnog iskustva učenja zaposlenim, onemogućavanje stagnacije u učenju, lakše identificiranje jakih i slabih strana zaposlenih i povremene promjene posla poboljšavaju saradnju. Rotiranje posla je stalni izazov i traži prilagođavanje novim uslovima. Pruža i mogućnosti da se nauče različite vrste posla. Program rotiranja obično završava idejom posla i pozicije na kojoj bi zaposleni želio ostati i raditi. Faza rotiranja može trajati oko godinu dana a u određenim slučajevima i duže. Rezultat uspješnog rada s različitim izazovima i zaposlenim je razvijanje fleksibilnosti, prilagodljivosti i jačanje samopouzdanja. **Mentorstvo i savjetovanje** je usavršavanje zaposlenih pod vodstvom nadređenog rukovodioca ili menadžera. Ovakav način rada i usavršavanja smatra se jednim od najboljih načina razvoja zaposlenih, posebno u slučaju kada zaposleni treba da naslijedi pretpostavljenog na određenoj poziciji. Osnova ovog pristupa razvoju zaposlenog je davanje dobrog primjera od strane uspješnog rukovodioca kako se ispravno radi, rješavaju problemi i komunicira sa ostalim zaposlenim. Pretpostavljeni je u ovom slučaju model iz kojeg se posmatranjem mogu preuzeti pozitivni oblici ponašanja. Preuzimajući obavezu i odgovornost za razvoj zaposlenog rukovodilac prati razvoj zaposlenog, utiče na njegov autoritet i odluke ali i uočava njegove greške kako bi njegovo učenje i uključivanje u posao bilo što efikasnije. Preduslov za uspješno mentorstvo je



uspostavljanje odnosa međusobnog povjerenja kako bi se učenje i prenos znanja i iskustva bilo što uspješnije. Nedostaci ovog metoda su što se stil rada prenosi sa rukovodioca na zaposlenog što može biti loše za preduzeće i preduzeća ne nagrađuju ovakvu vrstu rada pa rukovodioci često nisu zainteresirani za mentorstvo (Marinković, 2010:114-116).

Važan dio razvoja zaposlenih predstavlja **razvoj menadžmenta** odnosno **menadžera**. Razvoj menadžmenta je proces u kojem menadžeri dobijaju potrebne vještine, iskustvo i stavove potrebne da postanu, ili ostanu, uspješni lideri u svojim organizacijama (Hodgetts, 1985:274). Svaki pokušaj da se poboljša sadašnja ili buduća uspješnost menadžmenta, odnosno menadžera, sticanjem znanja, mjenjanjem stavova ili povećavanjem vještina ili sposobnosti predstavlja dio razvoja menadžera (Dessler, 1991:283). Glavna tema i preokupacija savremenih organizacija i vođa aktivnost upravljanje ljudskim resursima je razvoj menadžera jer se stalni razvoj kvalitetnih menadžera smatra glavnom stratezijskom i konkurentskom prednošću (Sikavica i dr., 2008:740).

Razlozi i ciljevi razvoja menadžmenta u organizacijama su:

- pomaganje organizaciji da se brže razvija i raste,
- jačanje konkurentске sposobnosti,
- osiguranje dostupnosti i spremnosti kvalitetnih menadžera za popunjavanje sadašnjih i budućih menadžerskih pozicija,
- stvaranje poluge za održavanje i razvoj organizacijskog naslijeđa i oblikovanje organizacijske kulture kroz komuniciranje njezine misije, uvjerenja, vrijednosti i prakse menadžmenta,
- priprema i osposobljavanje menadžera za rješavanje kompleksnih poslovnih problema u promjenljivoj okolini kroz pružanje iskustva, znanja i vještina potrebnih za buduće poslove i pozicije,
- razvijanje niza pojedinaca spremnih preuzeti pozicije i odgovornost višeg menadžmenta,
- sprječavanje menadžerskog zastarijevanja i stalno aktualiziranje i širenje znanja i vještina,
- otklanjanje postojećih nedostataka u znanjima, stilu, stavovima i općenito ponašanju menadžera,



- povećanje ukupne menadžerske uspješnosti i fleksibilnosti,
- osiguranje većeg radnog zadovoljstva menadžera (Dessler,1991:307; Hodgetts,1985:274; Megginson i dr.,1995:183).

Programi razvoja menadžera u organizacijama iz različitih oblasti poslova menadžera provode se u organizacijama, prema rezultatima desetogodišnjeg istraživanja velikih kompanija, kako slijedi u tabeli 13.

Tabela 13. Glavne tema obrazovnih i razvojnih programa menadžmenta

TEMA	% kompanija
Vođenje/motiviranje/komuniciranje	92
Organizacijske promjene i razvoj	73
Opći menadžment	70
Finansije	67
Razvoj korporacijske/poslovne strategije	65
Primjena strategije	60
Upravljanje ljudskim resursima	55
Marketing	54
Globalna poslovna okolina	52
Menadžersko odlučivanje	48
Upravljanje proizvodnjom/operacijama	44
Menadžment prodaje	37
Informacijski sistem podrške odlučivanju	37
Računovodstvo	37
Međunarodne finansije	26
Svjetska trgovina i ekonomija	23
Odnosi organizacije i vlade	22
Računarske vještine	17
Integracije	15
Logistički menadžment	12

Izvor: Vicere i dr.,1994:13



Tabela 13 pokazuje da je dominantna tema obrazovnih i razvojnih programa menadžmenta vođenje. Slijeda ga organizacijske promjene i razvoj i opći menadžment. Ostali programi razvoja menadžera imaju svoj značaj u ukupnom razvoju ali se daleko manje pažnje posvećuje njihovom proučavanju.

Veliki značaj za sve zaposlene ima **razvoj i upravljanje karijerom**. **Karijera** je međusobno povezan, sukcesivan niz poslova, položaja i radnih iskustava zaposlenog tokom radnog života koja prati promjene u iskustvu, stavovima, ponašanju i preferiranju pojedinca. Postoje dvije dimenzije karijere: subjektivna i objektivna. Subjektivna se manifestuje u promjeni stavova, interesa, motiviranosti pojedinca i drugim ličnim promjenama. Objektivna obuhvata promjenu radnih mjesta, položaja i poslova koje obavlja pojedinac tokom radnog vijeka, koji se razlikuju po složenosti, odgovornosti i organizacijskom nivou i koja je tradicionalno vezana za promociju i napredovanje (Sikavica i dr.,2008:743).

Razvoj karijere je proces povezanih i usklađenih aktivnosti, pojedinačnih i organizacijskih, radi unaprjeđenja i razvoja individualne karijere. Organiziran i formaliziran napor u ovom procesu provodi se radi razvijanja sposobnijih i uspješnijih radnika a obuhvata i individualno planiranje karijere i organizacijske aktivnosti (Gomez-Mejia,1995:327).

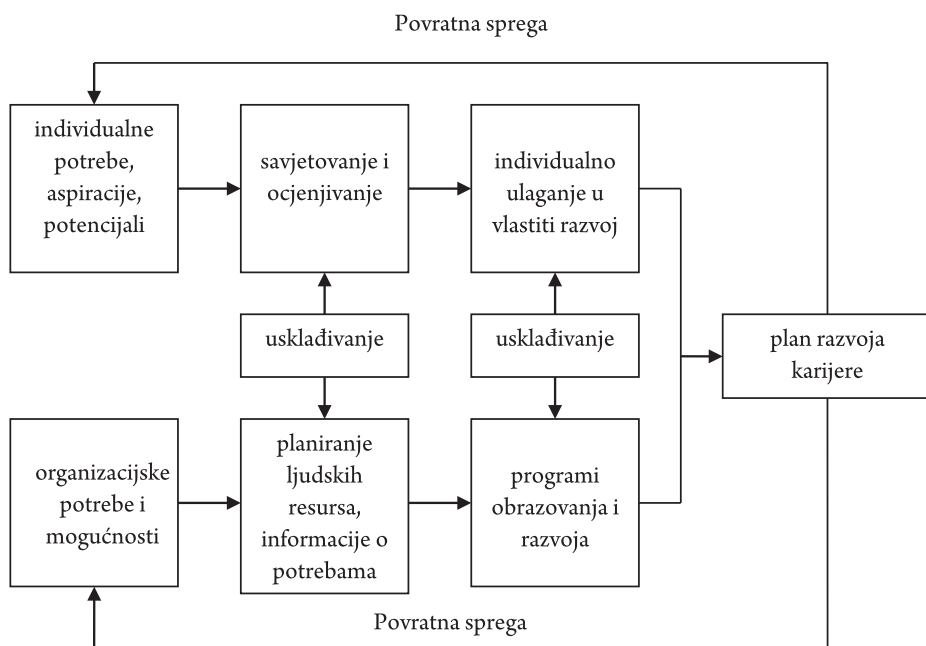
Upravljanje karijerom je proces u kojem organizacija bira, ocjenjuje, postavlja i razvija zaposlene da bi osigurala kvalificirane ljude koji će zadovoljiti njene buduće potrebe (Hall i dr.,1986:3). S obzirom da se očekuje i od pojedinca da upravlja svojom karijerom (DeCenzo i Robbins,2010:36) možemo smatrati upravljanje karijerom kao opći pojam za sve aktivnosti kojima se razvija individualna karijera u nekoj organizaciji (Sikavica i dr.,2008:743). Proces upravljanja karijerom je oblikovanje i primjena ciljeva, planova i strategija koje omogućuju menadžerima i stručnjacima za ljudske resurse da zadovolje potrebe za određenim potencijalima a pojedincima omogućuje da postignu vlastite ciljeve karijere (Carrell i dr.,1995:471).

Planiranje karijere je proces u kojem pojedinac identificira i primjenjuje korake i aktivnosti za postizanje ciljeva (Hall i dr.,1986:2) odnosno proce izbora zanimanja, organizacije i smjera koji će slijediti nečija karijera (Megginson i dr.,1995:226).



U ovom procesu sistemski se suočavaju individualne aspiracije razvoja karijere s mogućnostima njihova postizanja (Donnelly i dr.,1995:669). Planiranje karijere može biti organizacijsko i individualno. Organizacijsko planiranje karijere je proces u kojem menadžment planira ciljeva karijere za zaposlene. Individualno planiranje karijere je proces u kojem svaki zaposlenik planira ciljeve svoje karijere (Carrell i dr.,1995:471). Organizacijsko planiranje i individualno planiranje moraju biti čvrsto povezani i usklađeni. Proces planiranja karijere predstavljen je u shemi 14. kako slijedi.

Shema 14. Proces planiranja karijere

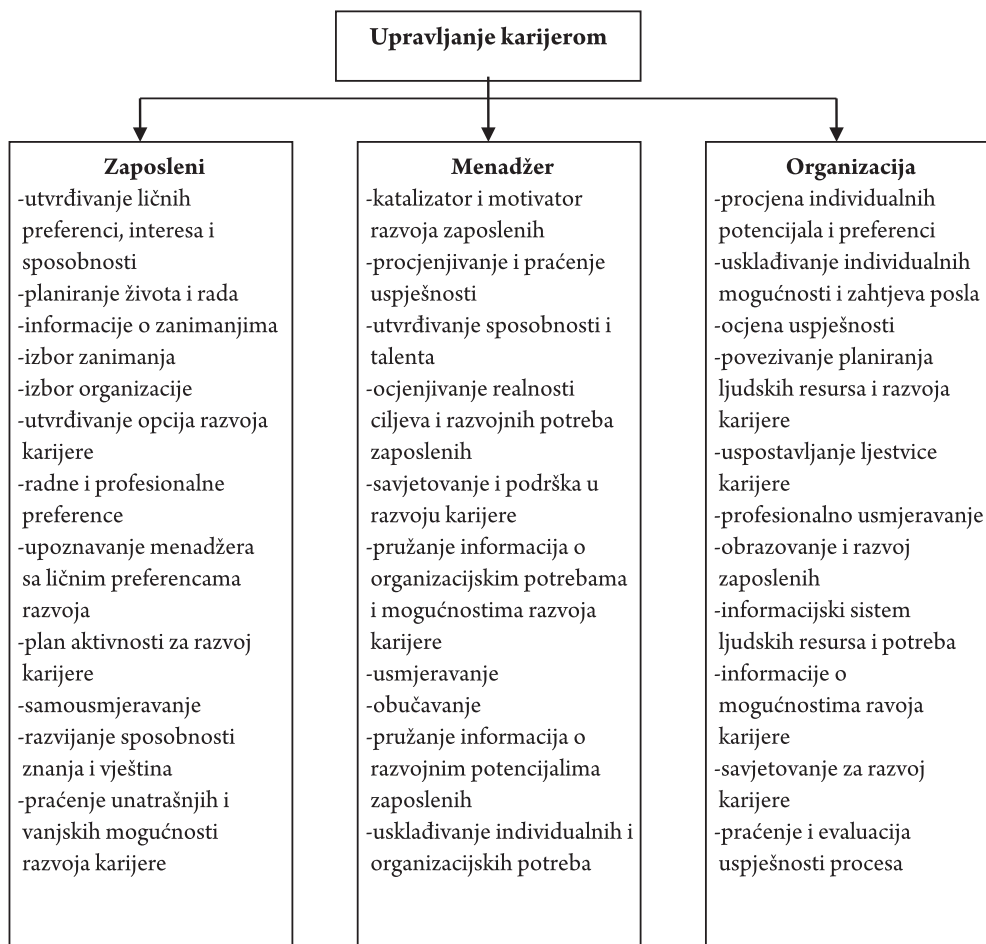


Izvor: Donnelly i dr.,1995:669

Uspješno upravljanje karijerom podrazumijeva veliku koordinaciju i saradnju menadžera, zaposlenih i funkcije ljudskih resursa odnosno dijela za razvoj zaposlenika. Organizacijska jedinica ljudskih resursa treba imati ulogu koordinatora i pružiti potrebnu stručnu pomoć menadžerima i zaposlenicima. Detaljna podjela aktivnosti između zaposlenih, menadžera i organizacije predstavljena je u shemi 15.



Shema 15. Upravljanje karijerom u organizacijama



Izvor: Sikavica i dr.,2008:745

Shema 15. pokazuje da uspješno upravljanje karijerom i njen razvoj zahtjevaju aktivnu ulogu zaposlenog pojedinca. Potrebno je da upozorava organizaciju na svoje potrebe i aspiracije i aktivno traži njihovo ispunjavanje ali uz odgovorno djelovanje, planiranje i osposobljavanje za daljnje napredovanje. Zaposleni aktivno i odgovorno



upravlja vlastitom karijerom i kontinuirano povećava svoju konkurentnost i mogućnosti zaposlenja na višoj poziciji sa složenijim i odgovornijim poslovima. Menadžeri imaju važnu ulogu i odgovornost za razvoj individualne karijere onih kojima upravljaju. Predstavljaju važan faktor u identifikaciji i povezivanju individualnih potreba, preferenci i aspiracija u razvoju karijere i organizacijskih potreba i mogućnosti koje pruža zaposlenom. Prenoseći i objašnjavajući organizacijsku strategiju, misiju i ciljeve menadžeri pomažu zaposlenima da usklade svoju karijeru sa mogućnostima organizacije. Glavni zadatak menadžera je praćenje uspješnosti i razvojnih potencijala zaposlenih i njihovo poticanje uz ukazivanje na promjene poslovnih potreba, promjene u potrebnim znanjima, vještinama i okolini. Organizacija, djelujući kroz svoj odjel ljudskih resursa, obavlja niz aktivnosti iz funkcija upravljanja ljudskim resursima kako bi mogla učestvovati u upravljanju karijerom svojih zaposlenika (Sikavica i dr.,2008:745-746).

Puteve kretanja u karijeri možemo podijeliti na tradicionalno kretanje i savremene trendove u razvoju karijere. **Tradicionalno kretanje** u karijeri se odvija unutar organizacije u trodimenzionalnom prostoru: vertikalno, radijalno i kružno. Vertikalno je kretanje gore i dole u hijerarhiji uz promocije i democije. Radijalno je kretanje prema unutrašnjem krugu, jezgri sistema, ili od njega, a vodi ljude bliže ili dalje od srednjih, nosećih zadataka, ljudi i moći. Obično je povezano sa vertikalnim kretanjem ali ljudi mogu biti promaknuti na viši položaj a da ostanu na periferiji ili ostanu na istom nivou ali se kretati bliže jezgri sistema, ključnim zadacima i poslovima kako stiču iskustvo i povjerenje. Kružno je kretanje prema različitim funkcijama, programima, proizvodima ili projektima u organizaciji i može predstavljati osnovu za buduće vertikalno kretanje jer povećava iskustvo i vještine. Današnje shvatanje karijere pokazuje da je ona puno više od kretanja u hijerarhiji organizacije, da uključuje lični razvoj, uspjeh i zadovoljstvo. Promjene u sistemu vrijednosti zaposlenih sve više dovode do stavljanja profesionalnog razvoja i karijere iznad organizacije, koja u takvom sistemu postaje instrument. Razvoj znaja i tehnologije uz brze promjene vodi do brzih i stalnih promjena poslova, oblasti i puteva karijere. **Savremeni trendovi u razvoju karijere** najbolje se mogu sagledati kroz Hall-ov koncept protejske karijere (1976) u kojem se za razvoj karijere upućuje na radikalne promjene koje se događaju u savremenom shvatanju karijere (vidi tabelu 14.).

**Tabela 14. Razlike u protejskom i tradicionalnom tipu karijere**

Dimenzije	Protejska karijera	Tradicionalna karijera
Ko je glavni	osoba (pojedinaac)	organizacija
Osnovne vrijednosti	sloboda, rast i razvoj	napredovanje, moć
Stepen mobilnosti	visok	nizak
Ključne dimenzije	psihološki uspjeh, lično zadovoljstvo	pozicijski nivo, plata
Važne dimenzije stavova	radno zadovoljstvo, privrženost i identifikacija s profesijom	zadovoljstvo u radu, privrženost i zadovoljstvo s organizacijom
Važne dimenzije identiteta	poštujem li sebe (samopoštovanje) šta želim raditi (samosvijest)	poštuju li me u ovoj organizaciji (poštovanje od drugih) šta bih trebao raditi (organizacijska svijest)
Važne dimenzije adaptabilnosti	fleksibilnost vezana uz profesiju i kompetentnost (mjera: konkurentnost na tržištu)	fleksibilnost unutar organizacije (mjera: organizacijski opstanak) radna i profesionalna fleksibilnost

Izvor: Hall,2004:4

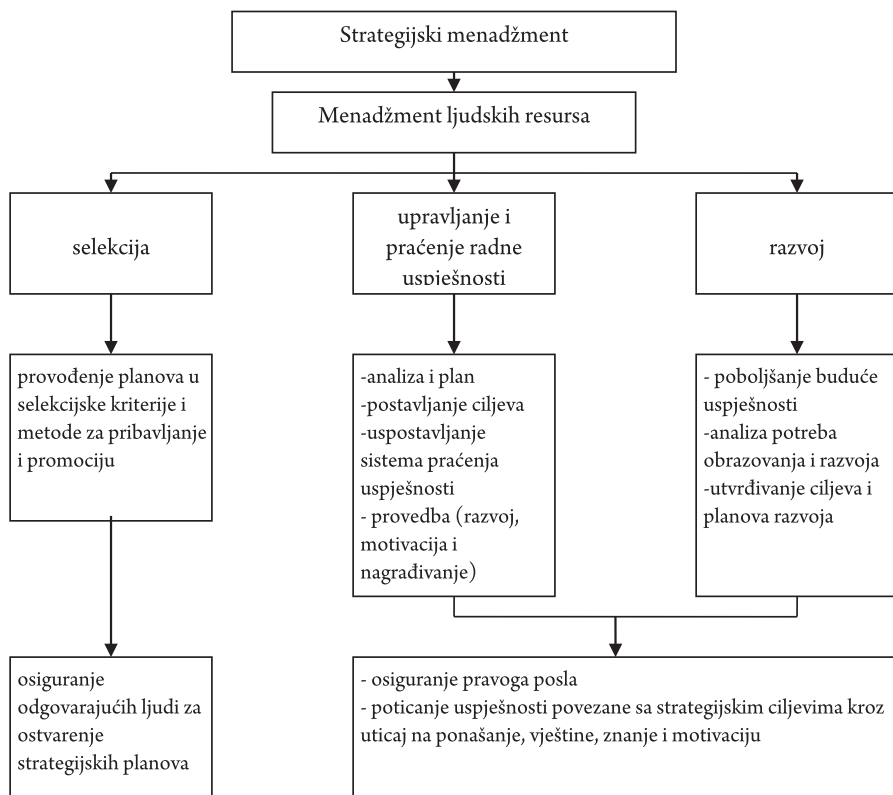
1.1.4.6. Praćenje rada (efektivnosti) i ocjenjivanje zaposlenih

Efektivnost je mjera kojom se sagledava vrijednost outputa za kupce ili uspješnost organizacije da izabere proizvode i usluge kojim će se zadovoljiti potrebe na tržištu i ostvariti poslovni uspjeh (Sajfert i dr.,2006:50). **Upravljanje radnom efektivnošću** je proces u kojem kompanije vode računa o tome da zaposleni doprinesu ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Obuhvata prakse pomoću kojih menadžeri utvrđuju ciljeve i poslove određenog radnika, razvijaju njegove vještine i sposobnosti, procjenjuju da li je njegovo ponašanje usmjereno ka ostvarivanju ciljeva, a zatim ga nagrađuju koji bi trebalo da je primjeren i organizaciji i njegovim ličnim potrebama (Dessler,2007:373). **Praćenje radne efektivnosti** je kontinuiran proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji, a podrazumijeva razvoj sistema ocjenjivanja i vrednovanja uspješnosti svakog pojedinca. Pripada upravljanju



uspješnošću koje predstavlja novi i sve važniji zadatak menadžmenta koji se odnosi na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i upravljanje uspješnošću, kojim će se osigurati strateški ciljevi organizacije (Sikavica i dr.,2008:699). Pretpostavka da bi se izvršio čitav niz poslova i zadataka upravljanja ljudskim resursima je praćenje radne uspješnosti. Individualno praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti važan je segment praćenje i pobližavanja ukupne organizacijske uspješnosti. Praćenje radne uspješnosti važan je segment strateškog menadžmenta kroz koji se postavljaju sistem i metode koji strateške ciljeve prevode u individualne zadatke i standarde radne uspješnosti. Uloge u upravljanju radnom uspješnošću prikazane su u shemi 16.

Shema 16. Uloge u upravljanju radnom uspješnošću



Izvor: Harrison,1993:249



Iz sheme 16. se može vidjeti da rezultati procesa praćenja i ocjenjivanja performansi i potencijala zaposlenih u organizacijama imaju višestruku namjenu kao i to da su povezani sa ostalim aktivnostima upravljanja ljudskim resursima.

Načelno, postoje tri **namjene sistema praćenja radne uspješnosti**: strateška, administrativna i razvojna (Noe i dr.,2006:279-280). Strateška namjena proizlazi iz povezivanja aktivnosti zaposlenih sa ciljevima organizacije. Uspješna implementacija strategije podrazumijeva precizno određivanje potrebnih znanja, vještina, sposobnosti i ponašanja zaposlenih i sistem mjerenja sa davanjem povratnih informacija. Zaposlene treba ocjenjivati prema kriterijima koji doprinose njihovom maksimalnom angažiranju i prednosti poslu radi ostvarenja postavljenih ciljeva (Hilb,2009:77-78). Neophodno je uspostaviti jasnu vezu između ocjenjivanja i organizacijskih ciljeva. Česte promjene u okruženju i s ovim povezane promjene strategije i ciljeva organizacije nameću potrebu za fleksibilnim sistemom ocjenjivanja kako bi ovaj ispunio stratešku svrhu. Administrativna namjena predstavlja sveobuhvatno korištenje informacija u mnogim administrativnim poslovima upravljanja ljudskim resursima kao što su obračun plate, premještanje, unaprjeđenje, otkazi i drugim poslovima koji nisu od strateškog značaja. Praksa je pokazala da se u organizacijama provodi sistem ocjenjivanja koji je sam sebi svrha. Rezultati takvog ocjenjivanja ne mogu se koristiti u ostalim aktivnostima upravljanja ljudskim resursima niti mogu doprinijeti povećanju uspješnosti zaposlenih niti organizacijske uspješnosti. Razvojna namjena je u definiranju načina i mogućnosti poboljšanja i performansi zaposlenih. Na osnovu ocjenjivanja ponašanja i postignutih rezultata zaposlenih izvode se zaključci o potrebnim znanjima i vještinama koje nedostaju zaposlenim da bi uspješno obavljali povjerene zadatke na radnom mjestu. Nakon ocjenjivanja neophodno je povesti moderirani razgovor u kojem nadređeni rukovodilac ili menadžer treba dogovoriti potrebne mjere razvoja zaposlenika (Rahimić, 2010:245).

Praćenje i procjenjivanje uspješnosti se općenito posmatra kao osnova za djelovanje sistema ljudskih resursa i od vitalnog je značaja u svakom sistema koji želi povezati uspješnost ljudi i uspješnost organizacije (Miller,1992:23). Podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje stratezijskih ciljeva predstavljaju **osnovni cilj** praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti. „**Specifični ciljevi** praćenja i ocjenjivanja



radne uspješnosti koji su neposredno vezani za upravljanje ljudskim resursima su:

- osiguranje poticajnog sistema nagrađivanja,
- poboljšanje radne uspješnosti,
- utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja,
- utvrđivanje individualnih i organizacijskih potencijala,
- profesionalna orijentacija i optimalno raspoređivanje ljudi,
- razvoj individualne karijere i planiranje sukcesije,
- utvrđivanje kriterija selekcije i vrednovanje instrumenata selekcije, i
- utvrđivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba.“ (Sikavica i dr., 2008:700)

Specifični ciljevi u procesu praćenja radne uspješnosti pokazuje brojne dimenzije i daju brojne informacije za kvalitetno odlučivanje u svim aspektima upravljanja ljudskim resursima (Sikavica i dr.,2008:700). Istraživanje provedeno u 250 američkih kompanija pokazalo je da se procjena radne uspješnosti koristi u različite svrhe (tabela 15.).

Tabela 15. Upotreba i funkcije radne uspješnosti u praksi

Svrha	Postotak
Povećanje plate i nagrađivanje	91%
Unaprjeđenje uspješnosti / povratne informacije	90%
Promocija	82%
Otpuštanje	64%
Radni potencijal	62%
Planiranje karijere	52%
Premještaj (transfer)	50%
Planiranje ljudskih resursa	38%
Bonusi	32%
Razvoj i vrijednovanje programa obrazovanja	29%
Unutrašnje komunikacije	25%
Kriteriji za vrednovanje selekcije	16%
Kontrola troškova	7%

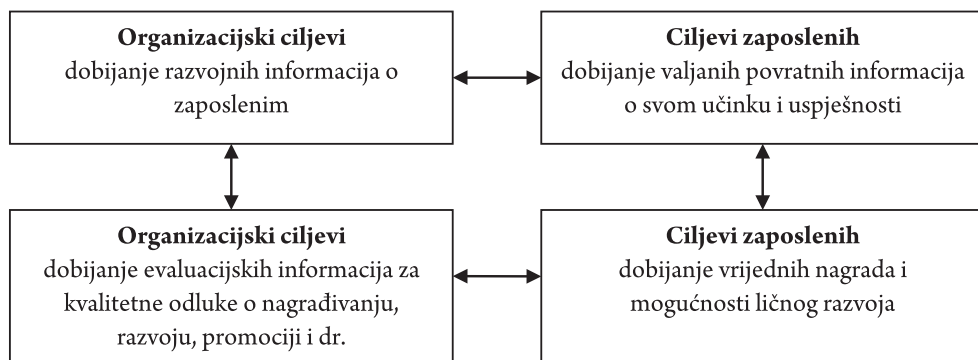
Izvor: Carrell i dr.,1995:350



Kao što je predstavljeno u tabeli 15., praćenje radne uspješnosti najviše se koristi u svrhu povećanja plate odnosno nagrađivanja zaposlenih. Koristi se i za unaprjeđenje uspješnosti zaposlenika i organizacije u cjelini, ali i za promociju ideja, inovacija i zaposlenika. Na četvrtom mjestu nalazi se otpuštanje zaposlenika što znači da za veliki broj kompanija rezultati praćenja radne uspješnosti predstavljaju kriterij za otpuštanje.

U interesu je zaposlenih ali i organizacije da praćenje uspješnosti bude relevantno. Zaposleni žele informacije o svom radu kako bi dobili nagrade ali i da bi im pomogle u evaluaciji i usavršavanju da povećaju uspješnost u budućnosti. Organizacija treba rezultate radne uspješnosti da sagleda objektivne i relevantne informacije o radnom ponašanju i uspješnosti, ocijeni svoje mogućnosti, postavi radne ciljeve i kvalitetno upravlja ljudskim resursima. Odnos interesa prikazan je u shemi 17.

Shema 17. *Interesi u procjeni uspješnosti*



Izvor: Harrison, 1993:252

Menadžeri i zaposlenici vide veliki značaj u dobro postavljenom i razvijenom sistemu procjenjivanja u okviru praćenja radne uspješnosti. Prednosti sistema procjenjivanja za menadžere i zaposlene predstavljeni su u tabeli 16.



Tabela 16. Prednosti sistema procjenjivanja uspješnosti

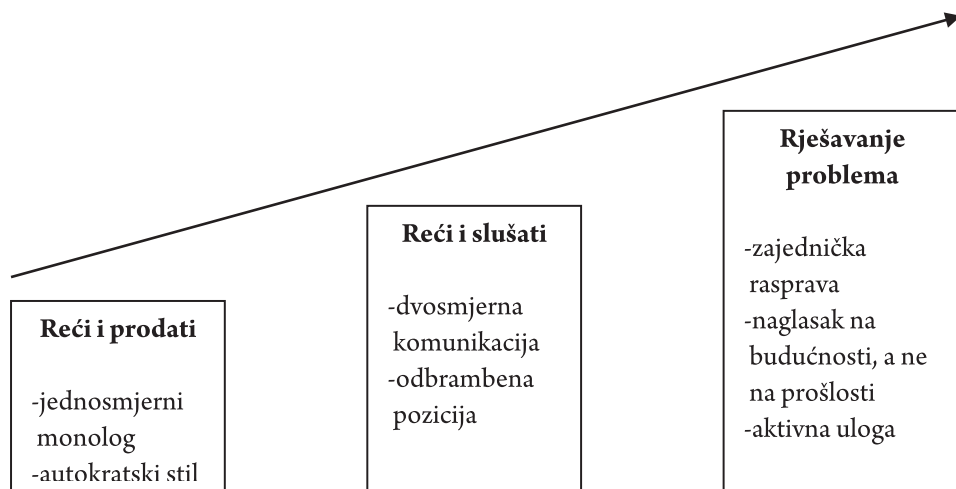
Menadžeri	Zaposleni
Povezuje pojedince u timove	Jasno razumijevanje posla
Uspješnost se objektivno vrednuje	Stvaranje osnove za redovno raspravljanje zadataka
Potiče razvoj u sadašnjem poslu	Osiguranje saglasnosti o potrebama razvoja
Povezuje nagrađivanje s uspješnošću	Povratna informacija o postignutoj uspješnosti

Izvor: Lundy i Cowling, 1996:382-383

Ocjenjivanje zaposlenih je proces u kojem se ocjenjuje individualni doprinos zaposlenih ostvarenju organizacijskih ciljeva u određenom vremenskom periodu. Uključuje i davanje povratne informacije zaposlenom o tome kako je radio u usporedbi s definiranim standardima. Definira se i kao formalni, strukturiran sistem za mjerenje, ocjenu i vršenje uticaja na performanse, ponašanje i rezultate pojedinca s tim da se mjeri ostvaren rezultat ili ponašanje neophodno za obavljanje određene aktivnosti (Bogičević-Milikić, 2008:451). Ocjena uspješnosti je periodični postupak analize i vrednovanja svih zaposlenih koji se u pravilu obavlja jednom ili dva puta godišnje, a sastoji se iz tri koraka: određivanje posla i kriterija uspješnosti, ocjenjivanja uspješnosti i razgovora o uspješnosti. Određivanje posla i kriterija uspješnosti je utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja rada, određivanje standarda radne uspješnosti i postavljanje ciljeva. Ocjenjivanje uspješnosti ima dvije faze: odlučivanje o izvorima informacija za utvrđivanje radne uspješnosti i postupak ocjenjivanja. Razgovor o uspješnosti je sastavni, nezaobilazan i izrazito važan dio procesa ocjenjivanja uspješnosti kojem je svrha davanje povratne informacije o uspješnosti u prethodnom periodu i postavljanje ciljeva i plana razvoja u narednom periodu. Vrste razgovora koje se mogu voditi i njihova vrijednost su predstavljeni u shemi 18.



Shema 18. Vrste razgovora o uspješnosti



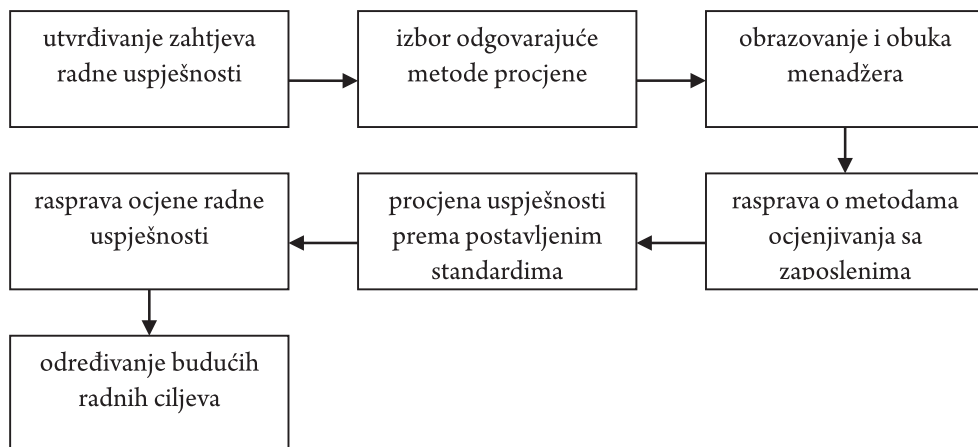
Izvor: Sikavica i dr.,2008:702

Kvalitetan razgovor o uspješnosti sadrži: otvorenu razmjenu ideja i osjećaja, ohrabrenje i podršku, zajedničko rješavanje problema, zajedničko postavljanje specifičnih ciljeva, opušten i prijateljski stil razgovora, pravednost i nepristrasnost i zajednički dogovoren plan aktivnosti. Otvorena razmjena ideja i osjećaja vodi većem zadovoljstvu u razgovoru i poboljšanju uspješnosti. Ohrabrenje i podrška uključuje slušanje stavova i mišljenja onog koji se ocjenjuje, zajednički pristup problemima posla i davanje priznanja za postignuto kako bi se povećala radna uspješnost, jer je negativna kritika kontraproduktivna. Zajedničko rješavanje problema je usmjereno na rješavanje stvarnih problema na poslu jer nametanje rješenja od strane nadređenih je manje efikasno. Zajedničko postavljanje specifičnih ciljeva ima veći efekat na buduću radnu uspješnost nego opća rasprava o ciljevima, jer je veća motiviranost da se ciljevi ispune ako ih je prihvatio i onaj na kojeg se odnose. Opušten i prijateljski stil razgovora se najčešće povezuje sa uspješnim rezultatima. Pravednost i nepristrasnost su važan faktor uspješnog ocjenjivanja. Zajednički dogovoren plan aktivnosti je zaključni dio razgovora koji uključuje dogovorene specifične ciljeve, planove razvoja i korake potrebne za postizanje uspješnosti (Evenden i Anderson,1992:216).



Razvoj sistema praćenja i ocjenjivanja uspješnosti je složen zadatak za menadžere i funkciju upravljanja ljudskim resursima koji se sastoji od sedam koraka (shema 19.).

Shema 19. Koraci u razvoju sistema praćenja i ocjenjivanja uspješnosti

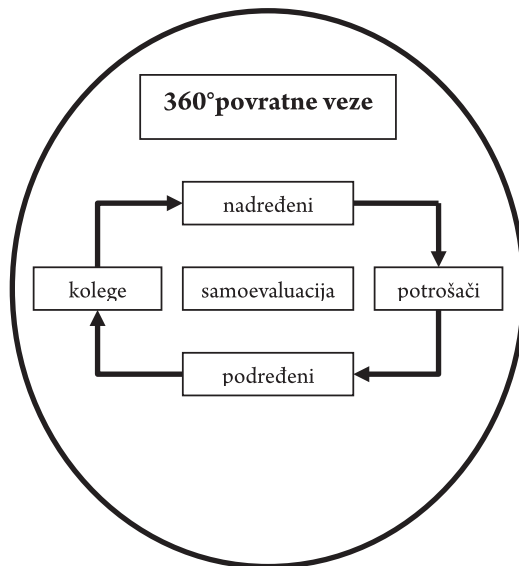


Izvor: Carrell i dr.,1995:351

Na shemi 19. je predstavljeno da sistem praćenja i ocjenjivanja uspješnosti počinje utvrđivanjem zahtjeva radne uspješnosti. Nakon definiranja onog što se očekuje od zaposlenih pristupa se izboru metode koja će se koristiti za praćenje i ocjenjivanje uspješnosti. Nakon ovoga pristupa se obrazovanju i obuci menadžera koji će ocjenjivati zaposlene. Zaposleni trebaju dobiti informaciju o tome šta će se i kako ocjenjivati i šta se od njih očekuje. Nakon što se ispune ovi koraci pristupa se procjeni uspješnosti prema zadatim standardima. Rezultati procjene uspješnosti se daju zaposlenima te se otvara rasprava o ocjenama koje su im dodijeljene. Posljednji korak je da nakon što je uspješno okončana rasprava da se odrede buduću radni ciljevi (Carrell i dr., 1995:351-353). Jasno je da ocjenjivanje mogu vršiti samo one osobe koje neposredno poznaju i prate rad zaposlenih a najkonkretnije to su nadređeni menadžeri, saradnici/kolege, sami zaposlenici (samoevaluacija) i podređeni i klijenti a sistem procjene uspješnosti koji ih sve uključuje je 360° povratne veze (shema 20.).



Shema 20. Procjena radne uspješnosti za 360°



Izvor: Sikavica i dr.,2008:705

Sistem upravljanja uspjehom treba biti strateški kongruentan (sukladan, podudaran; Klaić,2004:724) s organizacijskom strategijom i kulturom, relevantan, pouzdan, osjetljiv, prihvatljiv i praktičan (Sikavica i dr.,2008:705).

Metode procjenjivanja radne uspješnosti razlikuju se po tome da li se mjeri individualna uspješnost, da li se uspoređuje sa drugim zaposlenicima ili se koristi apsolutni kriterij i u skladu s ovim dijele se na: metode usporedbe, ljestvice procjene i check-liste. **Metode usporedbe** uspoređuju radnu uspješnost zaposlenika sa radnom uspjehom drugih zaposlenika i u ove metode spadaju metoda rangiranja, metoda uspoređivanja u parovima i metoda prisilne distribucije. Metoda rangiranja podrazumijeva da menadžer rangira zaposlene prema njihovoj ukupnoj radnoj uspjehnosti od najboljeg do najgoreg. Metoda uspoređivanja u parovima je metoda u kojoj se zaposleni sistemski uspoređuje sa svakim drugim zaposlenikom u organizaciji. Metoda prisilne distribucije je metoda u kojoj se uspjehnost zaposlenika raspoređuje u nekoliko kategorija u kojima je unaprijed određen postotak onih koji se u nju mogu svrstati. **Ljestvice procjene** radne uspjehnosti pripadaju kategoriji



metoda koje ocjenu individualne radne uspješnosti zasnivaju na prethodno utvrđenim radnim standardima i dijele se na grafičke i deskriptivne. Grafička ljestvica procjene su kontinuirane i diskontinuirane ljestvice koje koriste oznake stepena kao što su crtice, znakovi, brojevi i verbalne oznake odnosno pridjeve. Deskriptivne ljestvice koriste kraće ili dulje opise svake dimenzije uspješnosti i nivoa u ljestvici. **Check-lista** se sastoji od niza pozitivnih i negativnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na poslu. Ocjenjivač treba da utvrdi koje od tvrdnji odgovaraju a koje ne odgovaraju radnom ponašanju. Odabir tvrdnji koje najbolje odgovaraju radnom ponašanju zaposlenog kojeg ocjenjuje naziva se lista slobodnog izbora, a odabir više tvrdnji u kojima su sadržane i ona koja najviše i ona koja najmanje odgovara radnom ponašanju zaposlenog naziva se lista prisilnog izbora (Bahtijarević-Šiber, 1999:518-533; Sikavica i dr., 2008:706-707; Rahimić, 2010:252-254).

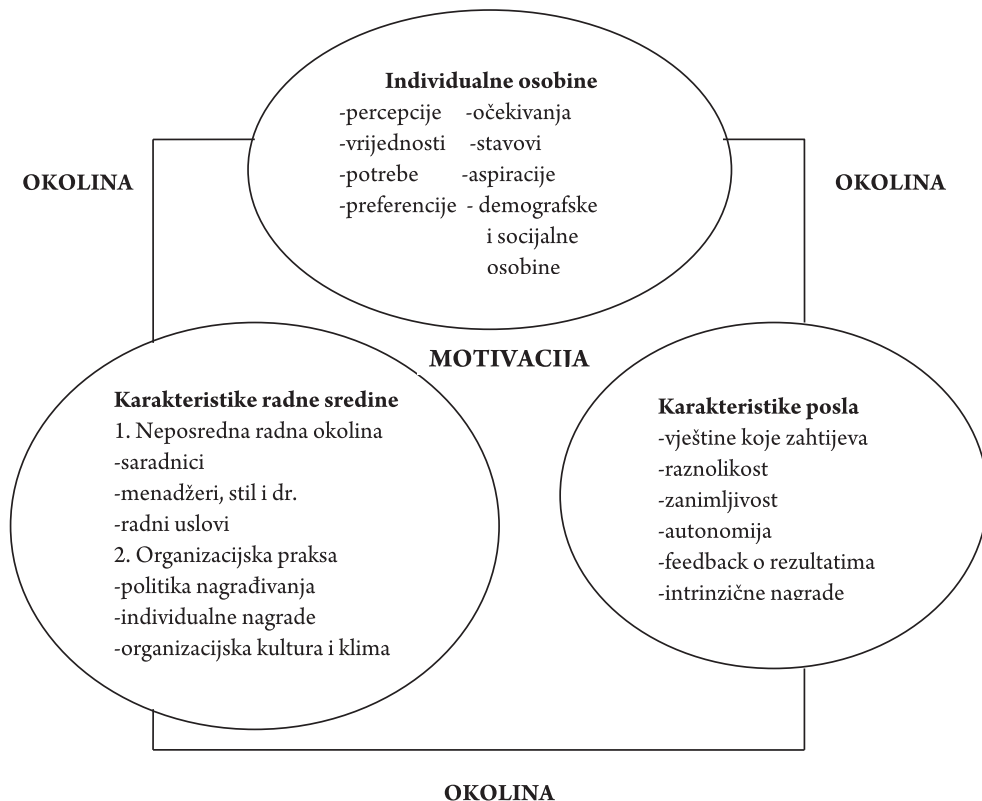
Mnogi problemi i greške koje se javljaju u procesu ocjenjivanja mogu biti objektivne, kada sam sistem i njegovi elementi nisu dobro utvrđeni, i subjektivne, kada zaposleni i ocjenjivači ne rade kako je utvrđeno (Sikavica i dr., 2008:708).

1.1.4.7. Nagrađivanje zaposlenih - zarada i beneficije

Savremene organizacije nastoje pronaći mogućnost da podstaknu **motivaciju** svojih zaposlenika kako bi se posvetili ostvarenju ciljeva. Menadžeri i lideri moraju da motiviraju svoje zaposlenike jer je motivacija od izuzetnog značaja za efektivnost i efikasnost procesa u organizaciji. **Motiviranje** je „upravljački proces kojim se utiče na ponašanje ljudi na osnovu saznanja o tome šta izaziva određeno ljudsko ponašanje“ (Šehić i Rahimić, 2006:199). Faktori koji posebno utiču na motivaciju su: individualne karakteristike, karakteristike posla i karakteristike organizacije (Rahimić, 2010:269-270, Jakšić, 2011:53).



Shema 21. Uticaj faktora na individualnu motivaciju



Izvor: Buble,2000:494; Bahtijarević-Šiber,1999:560

Motivacijski sistem je sistem faktora koji utiču na ponašanje zaposlenika u organizaciji i izvan nje. Uključuje razvoj i primjenu različitih strategija motiviranja zaposlenih radi postizanja individualnih i poslovnih ciljeva. Dio sistema je i sistem mjera koji se poduzimaju u organizaciji kao što su stimulativno nagrađivanje zaposlenih, mogućnost napredovanja i usavršavanja u struci, samopotvrđivanje, uvažavanje i poštovanje (Gmür i Thommen,2007:121). Motivacijski sistem organizacije treba da privuče i zadrži najkvalitetnije kadrove, utiče na postizanje poslovne izvrsnosti, podstiče kreativne kadrove i inovativnost u radu, osigura ostvarenje planiranih ciljeva i izgrađuje participativne odnose u i izvan organizacije (Vujić,2004:209). Zbir



svih motivatora oličen u motivacijskom sistemu doprinosi zainteresiranosti zaposlenih da održe ili povećaju rezultate i ostanu u organizaciji. Stvari koje zaposlenog potiču na djelovanje su motivatori (Wiehrich i Koontz,1994:464-465). Upotreba motivatora (sredstva, poticaji i nagrade) kako bi se uticalo na ponašanje zaposlenika da uspješno obavi posao je jedan od zadataka menadžera (Rahimić,2010:271; Cordery i Parker,2007:196).

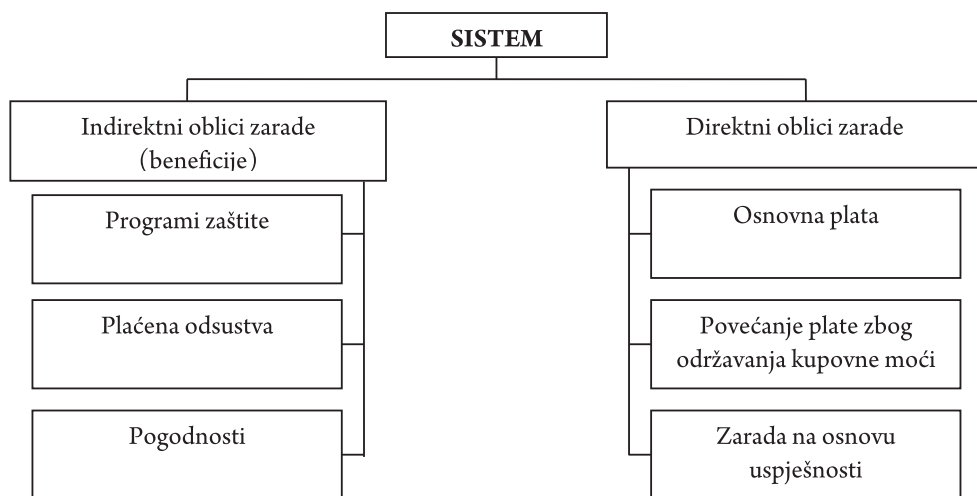
Sistem nagrađivanja u užem smislu obuhvata novac, dobra, status ili usluge koje poslodavac osigura svojim zaposlenicima u zamjenu za uloženi rad a u širem smislu može obuhvatiti i sistem za ocjenu uspješnosti zaposlenih, jer ocjene imaju važnu ulogu u određivanju plata²⁰, повиšica i drugih vrsta stimulacije. Osnovna uloga sistema nagrađivanja u organizaciji je da uskladi individualne interese zaposlenih i stratezijske ciljeve organizacije kroz privlačenje i zadržavanje sposobnih ljudi, ohrabivanje i podsticanje zaposlenih da razviju svoje sposobnosti i znanja, motiviranje zaposlenih i kreiranje kulture u kojoj je zaposlenima stalo do uspjeha organizacije u kojoj rade. Sistem nagrađivanja čine dvije vrste nagrada: materijalne i nematerijalne. Materijalne su predstavljene kroz sistem zarada. Nematerijalne su poštovanje, izazovan posao, status, šanse za razvoj i druge psihološke nagrade. **Sistem zarada** (vidi shemu 22.) obuhvata sve materijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima u zamjenu za uloženi rad i ima dva oblika: direktni i indirektni. Direktni oblici zarade su elementi zarade koje zaposleni primaju u gotovini: osnovna plata, povećanje osnovne plate zbog održavanja kupovne moći i zarade koje ovise o uspješnosti. Osnovna plata predstavlja najvažniji element zarade koju zaposleni prima na osnovu posla bez obzira na učinak u radu. Povećanje osnovne plate zbog održavanja kupovne moći je element zarade koji dugoročno osigurava kupovnu moć osnovne plate na osnovu indeksa rasta cijena ili indeksa troškova života ili drugog pokazatelja koji odabere organizacija. Zarada koja ovisi o uspješnosti uzima u obzir doprinos pojedinca u ostvarenju organizacijskih ciljeva a može biti kratkoročna ili dugoročna

²⁰ Plata je novčani iznos koji radnik prima za rad (Sajfert i dr.,2006:185). Na enleskom jeziku plata znači protutežu, protuvrijednost, nadoknadu. U Kini se tradicionalni znakovi za platu temelje na znakovima za klade i vođu; plata osigurava ono što je neophodno za život. U Japanskom jeziku riječ za platu je sastavljena iz dva odvojena znaka: kyu i yo. Oba znaka su istog značenja „dati nešto“. U zapadnoj prvenstveno američkoj literaturi, plata se odnosi na sve oblike finansijskog prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposleni dobijukao dio radnog odnosa (Milkovich i dr.,2006:26-31).



stimulacija. Indirektni oblici zarade ili **beneficije**²¹ obuhvataju: programe zaštite zaposlenih (zdravstveno, penzijsko, socijalno, invalidsko i životno osiguranje), plaćena odsustva (godišnji odmor, bolovanje, porodiljsko i dr.) i pogodnosti (besplatna ishrana ili ishrana po beneficiranim cijenama, upotreba službenog vozila, besplatna rekreacija, upotreba mobilnog telefona (Bogičević-Milikić, 2008:275-276).

Shema 22. Sistem zarada



Izvor: Bogičević-Milikić, 2008:277

Pravo na beneficije proističe iz pripadnosti organizaciji a savremene organizacije prihvataju podjelu na tri osnovne vrste: sigurnosti i zdravlja, slobodno vrijeme i usluge zaposlenima (vidi tabelu 17).

²¹ Beneficije su nenovčani indirektni dio ukupne zarade koji ima za cilj da osigura sigurnost zaposlenima i njihovim porodicama jer štite zaposlene od rizika kao što su bolest, povreda na radu, nezaposlenost, starost i smrt. Obuhvataju tri vrste programa: programi zaštite, plaćena odsustva i usluge-pogodnosti (Bogičević-Milikić, 2008:443; International Labour Organization, 2012:3).



Tabela 17. Vrste beneficija

VRSTE BENEFICIJA		
Beneficije sigurnosti i zdravlja	Beneficije slobodnog vremena	Usluge zaposlenima
-penzijsko osiguranje, -zdravstveno osiguranje, -životno osiguranje, -osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja i nesreća, -bolovanja, -socijalna sigurnost, -osiguranja i naknade u slučaju nezaposlenosti, -otpremnine i dr.	-odmori, -praznici, -opravdani izostanci, -plaćeni dopusti, -žalbeni postupci i pregovaranje, -plaćeno vrijeme tokom stručnog usavršavanja i obrazovanja i dr.	-pomoć i stipendije za školovanje, -krediti zaposlenima, -usluge prehrane, -automobil kompanije, -profesionalna odjeća, -pravne usluge, -programi štednje, -prevoz i parkiranje, -briga za djecu i starije, -različite nagrade za službu, staž i sl. -programi rekreacije i zdravlja, -socijalne aktivnosti, -troškovi preseljenja i transfera, -diskontna kupovina proizvoda organizacije, -prodaja otpisane opreme, -bonusi i pokloni za praznike, -savjetovanje i različite stručne usluge, -neplaćeni dopusti zbog porodičnih razloga i dr.

Izvor: Sikavica i dr.,2008:713

Utvrđivanje osnovne plate podrazumijeva da se u obzir uzme interna pravednost i da razlike u osnovnim platama zaposlenih odgovaraju razlikama u složenosti poslova ili sposobnosti zaposlenih. Potrebno je izvršiti poređenje relativnih doprinosa poslova i zaposlenih ostvarenju ciljeva organizacije a dobijena relativna vrijednost predstavlja strukturu posla. Utvrđivanje osnovne plate svakog zaposlenika je važna osnova za za poticanje dobrog rada u čitavom sistemu materijalnog nagrađivanja. Organizacije trebaju posvetiti pažnju određivanju osnovne plate jer je to osnova cijele strukture plata i bonusa i poticaja u sistemu finansijskog nagrađivanja (Rahimić, 2010: 277). Organizacije provode postupak procjene posla zbog utvrđivanja strukture plata i razlika u osnovnoj plati. Postupkom se utvrđuje relativna vrijednost različitih poslova u organizaciji. Osnovu procjene posla čini kombinacija sadržaja



posla, traženih vještina, vrijednosti za organizaciju, organizacijske kulture i vanjskog tržišta. Potencijal spajanja unutrašnjih snaga i snaga vanjskog tržišta je moć i izazov procjene posla. Ovo je provjeren i vrlo koristan način utvrđivanja osnovnih plata i njihove strukture u organizaciji (Milkovich i dr.,2006:146). Procjena posla ima niz ciljeva (vidi tabelu 18.).

Tabela 18. Ciljevi procjene posla

CILJEVI PROCJENE POSLA	
1.	Utvrđiti strukturu plata
2.	Osigurati da plata za svaki posao odražava poštene tržišne cijene
3.	Otkloniti svaku unutrašnju horizontalnu ili vertikalnu nejednakost u plaćanju istih poslova
4.	Omogućiti usporedbu visine plata za različite poslove, funkcije i jedinice unutar organizacije
5.	Identificirati zadatke, vještine i odgovornosti povezane sa svakim poslom
6.	Osigurati metodu za uspostavljanje visine plaće za nove poslove i vještine i redizajnirane poslove unutar organizacijske strukture
7.	Pružiti osnovu za pregovaranje o plaćama i aspekte plaćanja uz radnu uspješnost

Izvor: Bahtijarević-Šiber,1999:619-620

Sistem procjene posla sastoji se od kompenzacijskih faktora i mjerne sheme koja ponderiše²² važnost svakog faktora. Karakteristike posla koje su važne za postizanje ciljeva organizacije, koje ona s tim u vezi plaća, su kompenzacijski faktori. Kompenzacijski faktori mogu biti: složenost posla, radni uslovi, potrebno obrazovanje, iskustvo i nivoi odgovornosti (Noe i dr.,2006:394). Analiza posla predstavlja polazište za vrednovanje i procjenu poslova. Osnovna plata i njena ukupna struktura se utvrđuje procjenom posla. Definiranje strukture plata se vrši na dva načina: tradicionalnim pristupom i savremenim pristupom (Bogičević-Milikić,2008:276-285).

²² Ponderiranje (engl. ponderation, njem. Abwägung) je postupak dodjeljivanja odgovarajuće važnosti pojedinim veličinama prilikom izračunavanja srednjih vrijednosti. Faktori važnosti ili ponderi mogu se izraziti apsolutno ili relativno. Ponder izražen apsolutno je broj koji pokazuje koliko se puta pojavljuje određena veličina (vrijednost) koja sudjeluje u izračunavanju srednje vrijednosti, a relativni ponder pokazuje udio pojedine vrijednosti u strukturi cjeline (wmd.hr/rjecnik-pojmovi-p/web/ponderiranje 12/02/12).



Tradicionalni pristup procjene posla se zasniva na postavkama teorije pravednosti. Osnovu teorije pravednosti, koju još nazivaju i teorija jednakosti, predstavlja osnovni mehanizam motivacije pojedinca u kojem on stalno poredi svoja ulaganja odnosno rad (input) i svoje nagrade sa ulaganjima i nagradama drugih nakon čega zaključuju da li je pravedno nagrađen. Metode koje se koriste u tradicionalnom pristupu procjene posla su rangiranje, klasifikacija, bodovna metoda i Hay metoda (Rahimić,2010: 278;Sajfert i dr.,2006:281). Rangiranjem se na osnovi globalne definicije relativne vrijednosti posla ili doprinosa uspjehu organizacije uspostavlja poredak opisa poslova od najvišeg do najnižeg. Zaposlenici najbolje razumiju ovu metodu, koja je i najjeftinija i najbrža, u kojoj redoslijed poslova u organizaciji se određuje na osnovu cjeline posla. Kriterij za poređenje je veličina odgovornosti ili važnost konkretnog posla za organizaciju (Bogičević-Milikić,2008:278). Postoje dva načina rangiranja: alternacijsko i usporedba u parovima (Milkovich i Newman,2006:148-149). U alternacijskom rangiranju procjeitelji se dogovaraju koji je posao najviše a koji najmanje vrijedan dok se ne poredaju svi poslovi. Metoda usporedbe u parovima koristi matricu u kojoj se porede svi mogući parovi poslova. Nakon završetka usporedbe posao koji je najčešće ocijenjen kao najvrijedniji postaje najviši rangirani posao a dalje se redaju poslovi sa manjom ocjenom. Klasifikacija je kvalitativna metoda procjene posla kojom se kroz precizno definirane kategorije klasifikuju poslovi. Najčešće je predstavljaju kroz primjer polica s knjigama u kojem svaka polica ima svoju oznaku o vrsti knjiga koje se na njoj nalaze. Oznake u klasifikaciji poslova su opisi klasa. Odabir najprikladnije klase za neki posao vrši se usporedbom njegovog opisa sa opisom klase. Dodavanjem standardnih poslova u svaku klasu moguće je proširiti opis klase do detalja a krajnji rezultat je niz klasa sa određenim brojem poslova. Bodovna metoda je najpopularnija za utvrđivanje relativne vrijednosti posla. U odnosu na metodu rangiranja i metodu klasifikacije eksplicitno pokazuje kriterije za procjenu posla. Kriteriji procjene su definirani na strateškom usmjerenju poslovanja i načina na koji rad doprinosi ovoj strategiji. Prisutnost u svakom poslu i sveukupna važnost za organizaciju je presudna za kriterij. Karakteristike koje su zajedničke svim poslovima, a uspoređuju se kroz zadati kriterij, mogu biti nivo obrazovanja, radno iskustvo, obuka, odgovornost i kompletnost posla i mnoge druge (Rahimić,2010:279;Milkovich i Newman,2006:159). Hay metodu (Hay Quide Chart Profile Method) razvila je konsultantska kuća Hay/MSL. Zasnovana je na tri faktora:



- „know-how koji uključuje sve vještine, znanja i sposobnosti koje zahtijeva posao,
- problem solving odnosno rješavanje problema koje označava stepen u kojem posao zahtijeva analiziranje, kreiranje i rezonovanje,
- accountability odnosno odgovornosti koje označavaju stepen odgovornosti posla i uticaj koji ima na organizaciju“ (Bahtijarević-Šiber,1999:623).

Svaki od ovih faktora ima podfaktore na kojima je moguće utvrditi profil posla. Matrice za procjenu svakog faktora sadrže precizne definicije stepena i bodova tako da stručnjaci mogu izraditi profil vrijednosti određenog menadžerskog ili stručnog posla (Rahimić,2010:281).

Savremeni pristup procjene posla u određivanju osnovnih plata kao kriterij uzima specifična znanja i vještine zaposlenih zbog čega je izvorno nazvan skill-based-paid-system (sistem plata zasnovan na vještinama). Promjene u savremenom poslovanju dovele su do ovakvog odgovora organizacija koji donosi veću fleksibilnost, inovativnost i reagovanje zaposlenika kroz sticanje novih znanja i vještina i uspostavljanja direktne povezanosti sa osnovnom platom. Probleme u primjeni ovakvog pristupa predstavljaju gubici u vremenu provedenom na obuci, nemogućnost primjene u slučaju visoko stručnih specijalista i prihvatanja da nivo znanja, a ne učinkovitost u radu, predstavlja osnovu za plaćanje. Ocjene zasnovane na vještinama primjenjuju se za plave okovratnike tj. proizvodne radnike a ocjene zasnovane na stručnosti na bijele okovratnike tj. službenike i administrativne saradnike (Rahimić,2010:282; Condrey,1998:611).

1.1.4.8. Odnosi i komuniciranje sa zaposlenima

Etika²³ je povezana sa principima ponašanja kojima se rukovode pojedinci ili grupa a posebno sa standardima kako se treba ponašati. Etičke odluke imaju dvije karak-

²³ Etika – „(grč. ethos-običaj, navada, značaj, čud) nauka o moralu; ima zadatak ne samo da nas upozna s tim što je moral , koje su njegove osnovne komponente, nego i da zauzme kritičko stanovište prema postojećoj moralnoj praksi; zadatak etike nije samo u tome da ukaže na sva različita gledanja ljudi, nego i da izvrši vrijednosnu ocjenu i da ukaže na prave i istinske vrijednosti.“ (Klaić,2004:395-396).



teristike. Prva uključuje normativne sudove a to podrazumijeva da je nešto dobro ili loše, ispravno ili pogrešno, bolje ili gore (Velasques,1992:9-12). Druga uključuje principe ponašanja koji su uvijek zasnovani na moralu²⁴ odnosno standardima ponašanja prihvaćenim u društvu. Moralni standardi se razlikuju od drugih standarda na više načina. Odnose se na pitanja koja su izuzetno važna za dobrobit društva kao što su ubistvo, laž i kleveta. Zakonodavni organi ne uspostavljavaju moralne standarde niti ih mogu mijenjati. Moralni standardi bi trebali da budu iznad ličnih interesa a mnogi ljudi vjeruju da nikada ne zavise od situacije, odnosno ono što je ispravno u jednoj ispravno je u svakoj situaciji i obrnuto. Kršenje moralnih standarda može za posljedicu imati stid ili kajanje (Velasques,1992:12-14;Dessler,2007:251). Zakoni nisu najbolji pokazatelj šta je etično jer su određeni postupci zakoniti ali nisu ispravni a imamo i postupke koji su nezakoniti ali ispravni. Opisujući moral Patrick Gnazzo je istakao kako ne treba lagati, varati i krasti i da su svi ljudi odgojeni da poštuju iste vrijednosti a etika podrazumijeva donošenje odluka koje pokazuju u šta vjerujemo a ne šta zakon nalaže (Dessler,2007:252). Organizacije u kojima ima pravde i pravičnosti poštuju etičke principe. Etička pitanja u organizaciji mogu da budu zapošljavanje, ocjenjivanje uspješnosti, disciplina i otkaz jer uključuju poštenje, pravičnost i dostojanstvo pojedinca (Trevino i Nelson,2004:134). U pravednim organizacijama se radi tako da se zaposlenima vjeruje, da se prema njima postupa sa poštovanjem i prema njima se postupa pravedno. Postoje i drugačije organizacije u kojima postoji nepravedno ponašanje. Nadređeni koji se deru na svoje podređene, ismijavaju ih i ponižavaju su ono što poslodavci treba da zabrane i donesu pravila protiv uznemiravanja zaposlenih (Dessler,2007:252). Činjenica da će zaposleni koji su žrtve uznemiravanja od strane nadređenih napustiti organizaciju dovoljan je razlog da poslodavac, i organizacija u cjelini, poduzmu korake kako bi spriječili ovakvo ponašanje (Bennett,2000:178). Pravedan interpersonalni tretman moguće je istražiti kroz niz pitanja (vidi tabelu 19.).

²⁴ Moral – „(lat. mos,moris-običaj) skup pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa ljudi i ljudskih zajednica; ispravnost, poštenje,čestitost, krepost, vrlina, etika uopće ... polet, zanos, svijest o disciplini, duševno raspoloženje, visok duh, spremnost na vršenje zadataka, hrabrost (npr. vojnički moral).“ (Klaić,2004:906).

**Tabela 19. Skala doživljaja pravednog interpersonalnog tretmana**

Kakva je uglavnom vaša organizacija?
Zaokružite DA ako iskaz opisuje vašu organizaciju, NE ako je ne opisuje i ? ako ne možete da se odlučite

1. Zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad	Da	?	Ne
2. Supervizori viču na zaposlene (N)	Da	?	Ne
3. Supervizori imaju svoje favorite (N)	Da	?	Ne
4. Zaposlenima se vjeruje	Da	?	Ne
5. Žalbe zaposlenih se blagovremeno rješavaju	Da	?	Ne
6. Zaposleni su tretirani kao djeca (N)	Da	?	Ne
7. Radnici uživaju poštovanje	Da	?	Ne
8. Pitanja i problemi zaposlenih se brzo rješavaju	Da	?	Ne
9. Zaposlenima se govore laži (N)	Da	?	Ne
10. Prijedlozi zaposlenih se zanemaruju (N)	Da	?	Ne
11. Supervizori psuju zaposlene (N)	Da	?	Ne
12. Napori zaposlenih se uvažavaju	Da	?	Ne
13. Supervizori prijete zaposlenima da će ih otpustiti (N)	Da	?	Ne
14. Prema zaposlenima se pravedno postupa	Da	?	Ne
15. Kolege se međusobno pomažu	Da	?	Ne
16. Kolege se međusobno svađaju (N)	Da	?	Ne
17. Kolege se međusobno omalovažavaju (N)	Da	?	Ne
18. Kolege se međusobno poštuju	Da	?	Ne

Napomena: N = ovaj iskaz se negativno boduje

Izvor: Donovan, 1998:692

Postoji mnogo razloga zbog kojih nadređeni treba da budu pravedni. Peter Drucker u odnosu prema zaposlenima ističe da oni nisu radnici, oni su ljudi. Dostojanstven odnos sa poštovanjem je ophođenje koje nadređeni treba da primjenjuju prema svojim podređenim. Organizacije koje se pravično odnose za posljedicu ovog imaju veću posvećenost zaposlenih organizaciji i poslu koji rade (Weaver i Trevino, 2001: 17). Zaposlenost i radni odnosi su u svim zemljama precizno uređeni zakonskom regulativom čime se zaposlenim garantuju prava, sprječava diskriminacija ali i defi-

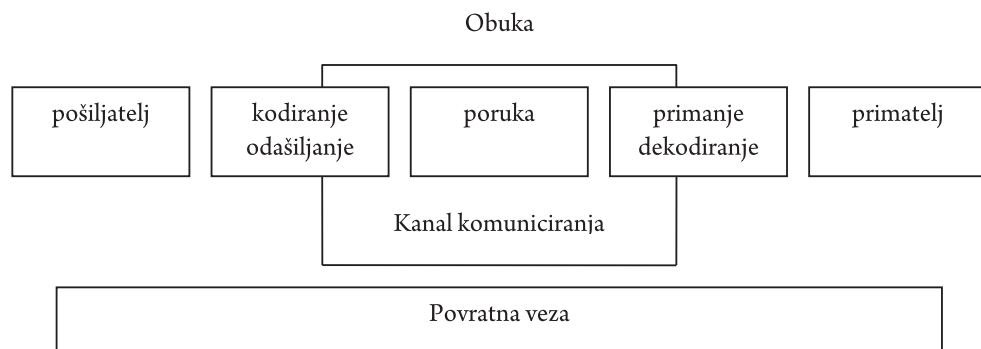


niraju obaveze koje moraju da izvršavaju. Zaposleni se mogu organizovano boriti za poboljšanje uslova rada kroz razne vrste sindikalnih organizacija. Reprezentativne sindikalne organizacije sa menadžmentom zaključuju kolektivni ugovor kojim se uređuju najvažnija pitanja iz oblasti rada i radnih odnosa: zarada, uslovi rada i beneficije. Prava obaveze i odgovornosti mogu se utvrđivati i podzakonskim aktima kao što su pravilnik o radu i kolektivni ugovor i ugovor o radu. Radni odnos se zasniva potpisivanjem ugovora o radu. Ugovor o radu se zaključuje između poslodavca, s jedne strane, i zaposlenog s druge strane. Obavezni elementi ugovora su naziv i sjedište poslodavca, ime, prezime, prebivalište, stručna sprema i zanimanje zaposlenog, vrsta, opis poslova i mjesto rada, vrijeme trajanja ugovora, početak rada, zarada i rokovi za isplatu i vrijeme dnevnog i sedmičnog radnog vremena. Ugovor koji ne sadrži vrijeme trajanja se smatra ugovorom na neodređeno vrijeme (Bogičević-Milkić, 2008:383-386).

Komunikacija kao prenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi predstavlja svakodnevni dio ljudskog života (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001:218). Veoma je bitna menadžerima ali i drugim članovima organizacije jer se poboljšava efikasnost, kvaliteta, odgovaranje na zahtjeve klijenata i inovativnost čime se ostvaruje konkurentska prednost (George i Jones, 2006:415; Charvatova i Veer, 2006:16). Socijalni aspekti komunikacije kao što su zadovoljenje potrebe pripadanja, dobijanje emocionalne podrške, reduciranje stresa povezanog s poslom povezuju ljude u organizaciji što je veoma važno (Sikavica i dr., 2008:573). Komunikacija koja osigurava informacije neophodne za efikasno i efektivno obavljanje posla (Robbins i Coulter, 2005:256) je nervni sistem organizacije (Certo i Certo, 2006:342) koji ima velik uticaj na ukupni uspjeh organizacije jer greške u komunikaciji negativno utiču na produktivnost i moral (Ferrell i dr., 2000:207). Obavljanje osnovnih menadžerskih funkcija je nezamislivo bez komuniciranja. Planiranje nije moguće bez prikupljanja informacija iz okoline, organiziranje nije moguće bez delegiranja i koordinacije poslova, uspješnost vođenja zavisi od komunikacijskih vještina, motiviranje i nagrađivanje nije moguće bez praćenja rada a kontrola neefikasna bez povratnih informacija (Sikavica i dr., 2008:573). Efikasna komunikacija je komunikacija koja troši manje vremena i resursa (Hunsaker, 2005:62) a efektivna komunikacija je komunikacija kod koje je primljena informacija ili poruka identična, ili vrlo slična, odaslanjoj. Proces komunikacije predstavljen je u shemi 23.



Shema 23. Proces komunikacije



Izvor: Sikavica i dr.,2008:575

Elementi komunikacijskog procesa su pošiljalac poruke, primatelj poruke, sama poruka, kanal komuniciranja i buka a procesi pri komuniciranju su kodiranje, odašiljanje, primanje i dekodiranje poruke i povratna veza (Sikavica i dr.,2008:575).

Komunikacije u organizaciji mogu se podijeliti, s obzirom na kanale kojima se prenose, smjer komunikacije, njihovu formalnost i strukturu. Informacije se s obzirom na kanale komuniciranja dijele na usmene i pisane. Usmene komunikacije su komunikacije u kojima se za izražavanje smisla koriste izrečene riječi a mogu biti prezentacije, govori, razgovori, diskusije licem u lice, sastanci, telefonski razgovori i drugi (Griffin,2005:593). Menadžeri uglavnom komuniciraju usmeno pa je to osnovna karakteristika njihovog posla (Mintzberg,1971:97). U savremenije oblike usmene komunikacije ubrajamo govornu poštu putem telefonskih veza (George i Jones,2006:421), telekonferencije i videokonferencije koje predstavljaju usmenu komunikaciju među geografski dislociranim osobama telefonom, kompjuterskim ekranom, kompjuterskom kamerom i vezom. Usmeno komuniciranje licem u lice i videokonferencija uključuju i neverbalnu komunikaciju. Neverbalna komunikacija se odnosi na odašiljanje informacija bez upotrebe riječi kako bi se kodirale misli (Certo i Certo,2006:336). Odnosi se na onaj komunikacije koji uključuje boju glasa, govor tijela (izraz lica, kontakt očima, pokreti tijela, geste, držanje, fizički kontakt, razmak između sagovornika i drugo), odjeću i slično i čini čak 93% komunikacije. Pisane komunikacije su komunikacije upotrebom pisanih riječi kao što su



pisma, zapisnici, izvještaji, upute, publikacije, organizacijska štampa i elektronske poruke. Mogu otkloniti određene nedostatke usmene komunikacije ali oduzimaju mnogo vremena zbog čega se ne koriste često (Griffin,2005:593). Svaka informacija upućena od strane nadređenih prema ljudima koji ih trebaju slijediti treba da ispuni tri vrijednosti: (1) ljudi moraju tačno znati šta čine, (2) moraju imati povjerenje u svoje nadređene i (3) moraju imati udjela u zbivanjima (Lazić i Subotić,1997:116). (1) Podređeni koji ne dobiju jasan zadatak i sumnjaju u sposobnost onoga ko predvodi akciju i ako ta akcija nije djelimično i produkt njih samih neće slijediti vođu. (2) U direktnom kontaktu sa nadređenim i podređenim ne treba iskazivati dozu smušenosti i nepovjerenja jer institucije upravljanja i rukovođenja prati doza straha i nepovjerenja. Nepovjerenje je izraženije u onim sredinama gdje su loši međuljudski odnosi, gdje je prisutan nepotizam²⁵ ili drugi oblici narušenih međuljudskih odnosa. (3) Vođe u svim komunikacijama sa podređenim ne treba da stvaraju napetu, strogu atmosferu starijeg i mlađeg već atmosferu smirenosti i opuštenosti. Podređeni treba da ima povjerenje u svog vođu i s njim otvoreno i bez straha komunicira. Vođe mogu izabrati prostor komuniciranja jer je činjenica da se podređeni ugodnije osjećaju u svom radnom prostoru nego u kancelariji nadređenog (Dujović,2006:108-109).

1.1.4.9. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih

Postoji više razloga da se radno okruženje učini sigurnim a jedan od njih je zapanjujuće veliki broj nesreća na radu. Tehnologija otežava ovaj problem jer čak i kompjuteri doprinose pojavi „sindroma bolesne zgrade“ i simptomima kao što su glavobolja i prehlada koji se pripisuju slaboj ventilaciji, prašini i zagušljivim isparenjima u radnim prostorijama. Za siguran kancelarijski rad vezuju se i mnogi drugi zdravstveni i sigurnosni problemi kao što su stalna upotreba kompjutera, bolesti respiratornog sistema kao posljedica loše kvalitete zraka u zatvorenim prostorijama i visok nivo stresa²⁶ (Dessler,2007:316). Tri su glavna uzroka nesreća na radu: slučajni događaji,

²⁵ Nepotizam – (lat. nepos, nepotis – unuk, nećak) protekcionaško popunjavanje unosnih i visokih položaja vlastitim rođacima, „svojim ljudima“, zloupotreba položaja u korist rođaka i pristaša (Klaić,2004:939).

²⁶ Stres – (eng. stress-napor, pritisak; povišenje tlaka od duševne uzbuđenosti) termin koji je uveo kanadski liječnik H. Selye. Duševno ili tjelesno preopterećenje organizma i odatle iscrpljenost (Klaić,2004:1271).



opasni radni uslovi i opasni postupci zaposlenih. Slučajni događaji su izvan kontrole menadžmenta. Opasni radni uslovi su jedan od glavnih uzroka nesreća na radu a čine ih slijedeći faktori: neadekvatno zaštićena i neispravna oprema, neadekvatno uskladištenje materijala, loše osvjetljenje i slaba ventilacija. Jednostavno rješenje problema je da se opasnost ukloni ili svede na minimum. Plan rada i umor takođe utiču na povećanje broja nesreća na radu. Stopa učestalosti nesreća na radu obično se ne povećava u prvih pet ili šest sati tokom radnog dana ali nakon ovoga se znatno povećava. Objašnjenje za ovo može biti umor ali i činjenica da se nesreće na radu najčešće događaju u noćnoj smjeni. Praksa pokazuje da se nesreće na radu ne mogu spriječiti samo otklanjanjem opasnosti jer ljude nije moguće spriječiti da bacaju materijal, prebrzo ili presporo rade na mašinama, uklanjaju, podešavaju ili isključuju sigurnosne uređaje i podižu terete na pogrešan način. Ne postoji jedno jedino objašnjenje zašto se zaposleni ponekad ponašaju na način koji može da ugrozi sigurnost. Ponekad su to radni uslovi a ponekad umor a nekad i kombinacija. Zaposleni koji su pod stresom se mogu odlučiti na postupke koji nisu sigurni mada to znaju. Zaposleni ponekad nisu obučeni kako da primjenjuju sigurne metode rada jer ih sam poslodavac nije obučio, ali često nepravilno ponašanje proističe iz njihovih stavova, ličnosti ili vještina. Dio istraživanja pokazuje da osobe koje su impulsivne, izuzetno radoznale ili ekstrovertne i nesavjesne (nisu previše marljive i pouzdane) imaju veću vjerovatnoću da izazovu nesreću na radu. Druga istraživanja pokazuju da dva skupa osobina ekstremna ekstrovertnost (pretjerano samopouzdanje, netolerancija i agresivnost) i neurotičnost (uznemirenost, nervoza, neodlučnost i depresija) predstavljaju pouzdan predskazatelj za nesreće na radu (Dessler,2007:321-324).

U praksi uzroci nesreća imaju više aspekata pa i menadžeri treba da koriste pristup koji ima više aspekata. Prvo što poslodavac treba da uradi je da ukloni opasnost na radnom mjestu a nakon toga može da nabavi zaštitnu opremu za zaposlene. Nesreće na radu imaju dosta povezanosti sa slabim učinkom a psiholozi mogu jako uspješno da odrede pojedince koji bi mogli da budu skloni nesrećama na određenom radnom mjestu. Testiranjem je moguće utvrditi koja bi osobina mogla biti u vezi s nesrećom na određenom radnom mjestu. Propagandom se može pomoći u smanjenju broja opasnih postupaka koji vode nesrećama na radu. Obuka o sigurnosti takođe može da smanji broj nesreća na radu a najbolje je provoditi sa novozaposlenim kako bi se odmah upoznali sa sigurnosnim praksama i procedurama, bili upozoreni na



opasnosti i razvili pozitivan stav prema sigurnosnim standardima. Sigurnosni programi, da bi bili uspješni, moraju imati snažnu i očiglednu podršku menadžmenta (Dessler,2007:324-326). Stvaranje okruženja usmjerenog na očuvanje sigurnosti podrazumijeva jednaku važnost onog što nadređeni govori i radi, odnosno i riječima i djelima se pokazuje važnost sigurnosti zaposlenih. Pet karakteristika kulture zasnovane na očuvanju sigurnosti su:

- timski rad, u smislu posvećenosti menadžmenta i angažiranosti zaposlenih na očuvanju sigurnosti,
- vrlo uočljiva komunikacija i saradnja,
- zajednička predstava o značaju sigurnosti,
- ključne funkcije u očuvanju sigurnosti dodijeljene su pojedincima ili timovima, i
- neprekidno se provode mjere za poboljšanje kvaliteta što podrazumijeva konzistentno utvrđivanje i otklanjanje problema i opasnosti u radnom okruženju.(Smith,2004:43)

Prevenција nesreća, povreda i oboljenja u organizaciji ne samo da je bitna već je i suštinski važna. Analiziranjem broja nesreća i incidenata koji su ugrozili sigurnost se omogućava postavljenje konkretnih ciljeva u sigurnosti, čime je moguće smanjiti bolovanja usljed povrede na radu ili broj povrijeđenih u odnosu na ukupan broj zaposlenih u organizaciji. U stvaranje sigurnog i zdravog radnog okruženja poslodavac treba da povede računa o ranjivim zaposlenim a to su mladi zaposleni, imigranti, stariji zaposleni i žene. Razlozi za ovakav tretman su nedostatak odgovarajućeg obrazovanja, zaštitna oprema koja nije po njihovoj mjeri, određeni fizički nedostaci i zato što dolaze iz drugačijih kultura (Dessler,2007:326-328).

Većina zdravstvenih rizika na poslu nije tako očigledna i predstavljaju neplanirani dio tokom rada. Problemi poput upotrebe narkotika (Biderman i Zimmer,1961:96) i alkohola dodatno pogoršavaju zdravlje. Zdravstveni rizici su isto toliko opasni po zdravlje i sigurnost zaposlenih kao i očigledne opasnosti a tipične su:

- alkoholizam i upotreba narkotika,
- hemikalije i drugi opasni materijali,



- prevelika buka i vibracije,
- previsoka ili preniska temperatura,
- štetni agensi (spontano nastali i oni koje stvara čovjek),
- ergonomske opasnosti koje primoravaju zaposlene da obavljaju posao u neprirodnom položaju, i
- drugi sigurnosni rizici koji mogu da utiču na zdravlje (Puncochar,2003:50).

Posebne probleme na poslu koji utiču na zdravlje predstavljaju konzumiranje duhanskih proizvoda. Konzumiranje duhanskih proizvoda na radnom mjestu je ozbiljan problem i za zaposlene i za poslodavce. Troškovi zdravstvenog osiguranja i osiguranja od požara su viši ali i troškovi zbog odsustva s posla i s ovim povezana smanjena produktivnost (Dessler,2007:333).

1.1.4.10. Upravljanje fluktuacijom i napuštanje organizacije

Fluktuacija obuhvata ukupno kretanje zaposlenih iz organizacije u organizaciju (Bahtijarević-Šiber,1999:939) a u svom užem određenju kretanje zaposlenih iz organizacije koje može biti zbog penzioniranja, otpuštanja, ostavki, smrti i invaliditeta (Rahimić,2010:341). Napuštanje organizacije se može definirati kao prestanak članstva zaposlenog u organizaciji a može biti rezultat inicijative zaposlenog, voljno napuštanje organizacije, ili poslodavca, nevoljno napuštanje organizacije (Bogičević-Milikić,2008:415). Promjene u okruženju i interni faktori u organizaciji mogu uticati na promjene u poslu ili zahtjevima prema izvršiocima a to može uticati na promjenu potreba za brojem zaposlenih (Rahimić,2010:342). Otpuštanje zaposlenih znači smanjenje broja osoblja usljed viška koji se treba specificirati u kvantitativnom, kvalitativnom, vremenskom i prostornom smislu (Berthel i Becker,2003:242). Dva su osnovna oblika fluktuacije: izbjježiva (dobrovoljna ili uslovljena organizacijom) i neizbjježiva. Organizacije trebaju poduzeti korake za kontrolu i upravljanje oblicima namjerne fluktuacije jer na neizbjježivu fluktuaciju ne mogu uticati (Rahimić,2010:343). Uzroci fluktuacije, generalno, se dijele u tri vrste: interni, eksterni i ljudski (vidi tabelu 20).



Tabela 20. Uzroci fluktuacije

Interni uzroci	- rastuća automatizacija procesa (mašine zamjenjuju ljude, traže se druge kvalifikacije, - procesi racionalizacije, - izmještanje ili promjene proizvodnje, - zatvaranje pogona, - greške menadžmenta, - nefikasni angažman osoblja.
Eksterni uzroci	- pad prometa kao posljedica izmjena u potražnji, - rastući pritisak konkurencije, - privredna stagnacija.
Ljudski uzroci	- ponašanje npr. krađa u poduzeću ili loši rezultati - razlozi vezani za ličnost zaposlenika npr. Alkoholizam

Izvor: Holtbrugge, 2005:112-113

Efekte otpuštanja osoblja treba posmatrati iz ugla organizacije i iz ugla zaposlenog. Organizacija može imati pozitivne ekonomske posljedice (snanjenje troškova) ali i negativne kao što su narušena radna klima i loš imidž. Zaposleni imaju najprije negativne posljedice jer im je ugrožena materijalna egzistencija i status i reduciran osjećaj vrijednosti (Berthel i Becker,2003:241). Fluktuacija prema efektima može biti funkcionalna i disfunkcionalna. Funkcionalna je kada organizaciju napuštaju zaposlenici koji su manje kvalitetni, nestručni ili će u skoroj budućnosti biti višak. Disfunkcionalna fluktuacija je kada organizaciju napuštaju stručnjaci i ljudi koji su potrebni organizaciji (Bahtijarević-Šiber,1999:941).

Planiranje fluktuacije ljudskih resursa je proces kojim se utvrđuje višak osoblja. Razlikujemo dva oblika planiranja fluktuacije ljudskih resursa: anticipativni i reaktivni. Anticipativno planiranje je sastavni dio plana ljudskih resursa i plana organizacije. Putem analize i prognoze mogućih događaja, uzimajući u obzir strategiju organizacije i strategiju ljudskih resursa, nastoji se izbjeći višak zaposlenih ili da se pravovremeno reducira na prihvatljiv broj. Reaktivno planiranje počinje tek onda kada postoji višak osoblja tako da se u pravilu ne mogu izbjeći otkazi. Proces fluktuacije može se podijeliti u četiri faze: prepoznavanje problema, potraga za alternativnim rješenjima, provođenje i kontrola (Rahimić,2010:349-351).

Istraživanja o tipovima zaposlenih na osnovi zadovoljstva poslom i vanjskog pritiska za ostajanje pokazuju četiri osnovna tipa: oni koji fluktuiraju, instrumentalni



ostajatelji, stabilni ostajatelji i izrazito stabilni ostajatelji. Oni koji fluktuiraju su ljudi koji su visoko nezadovoljni na poslu, bez vanjskih pritisaka na ostajanje koji su spremni otići prvom prilikom. Instrumentalni ostajatelji su nezadovoljni poslom ali ostaju zbog plate, beneficija ili nekih drugih nagrada i razloga ili misle da su prestari za promjenu posla i sredine. Stabilni ostajatelji su stabilni i motivirani poslom koji obavljaju i zbog njega ostaju u organizaciji ali zbog grešaka menadžmenta mogu se odlučiti na fluktuaciju. Izrazito stabilni ostajatelji su izrazito motivirani i zadovoljni poslom i radnom sredinom (Bahtijarević-Šiber, 1999:952).

Menadžment organizacije treba da prati fluktuaciju i da je predviđa jer može negativno da utiče na uspješnost. Posebno je važno analizirati postojeću fluktuaciju i planirati promjenu ljudskih resursa a naročito u slučaju odlaska stručnjaka i ljudi koje organizacija želi da zadrži. Mjerenje odliva kadrova predstavlja značajnu fazu istraživanja intenziteta i uzroka fluktuacije. Moguće je koristiti više različitih pokazatelja u izračunavanju stope fluktuacije ali se najčešće izvodi na osnovu broja kadrova koji su napustili organizaciju prema ukupnom ili prosječnom broju zaposlenih u određenom vremenskom periodu (Bahtijarević-Šiber, 1999:950).

$$\text{Stopa ukupne fluktuacije} = \frac{\text{Ukupni odlasci}}{\text{Prosječan broj zaposlenih}} \times 100$$

Dugoročno održivi uspjeh i razvoj podrazumijeva važnost utvrđivanja stope dobrovoljne i stope izbjegljive fluktuacije (Rahimić, 2010:355-356).

$$\text{Stopa dobrovoljne fluktuacije} = \frac{\text{Otišli na vlastiti}}{\text{Prosječan broj zaposlenih}} \times 100$$

$$\text{Stopa izbjegljive fluktuacije} = \frac{\text{Ukupna-neizbjegljiva}}{\text{Prosječan broj zaposlenih}} \times 100$$



Fluktuacija i napuštanje organizacije se vrlo često posmatraju u negativnom kontekstu pa je potrebno minimizirati negativne posljedice za organizaciju i zaposlene (Rahimić,2010:342). Fluktuacija nije samo negativna jer je određeni nivo fluktuacije u organizaciji poželjan. Optimalna stopa fluktuacije je ona kad se troškovi fluktuacije izjednače sa troškovima zadržavanj zaposlenih u organizaciji. Procjena poželjnosti fluktuacije može se analizirati primjenom matrice strateškog upravljanja fluktuacijom koja ima dvije dimenzije: nivo performansi i zamjenjivost saradnika (vidi tabelu 21.).

Tabela 21. Matrica strateškog upravljanja fluktuacijom

		Zamjenjivost zaposlenog	
		Teška	Laka
Nivo performansi	Visok	A Izrazito štetna fluktuacija	B Štetna fluktuacija
	Prosječan	C Štetna fluktuacija	D Korisnost fluktuacije zavisiod troškova
	Nizak	E Štetna fluktuacija u kratkom roku	F Korisna fluktuacija

Izvor: Rahimić,2010:356

Značajan problem u organizacijama predstavlja apsentizam koji podrazumijeva da zaposleni ne napuštaju organizaciju ali ih nema na poslu. Stopa izostanaka s posla predstavlja najčešći i najvidljiviji pokazatelj problema i nezadovoljstva zaposlenih u organizaciji (Bahtijarević-Šiber,1999:939-959). Svi oblici izostajanja s posla, bez obzira na razloge, predstavljaju apsentizam a razlikujemo opravdane izostanke (bolest, njega djece i dogovor s nadređenim) i neopravdani izostanci (bez opravdanja i dogovora) (Rahimić,2010:359). Izostanci se prema ovome razlikuju u tome da li zaposleni ne može ili neće da dođe na posao. Prema ovome prisustvo na poslu je funkcija dvije varijable: motivacija zaposlenog da bude na poslu i sposobnosti zaposlenog da bude na poslu. Na izostajanje sa posla mogu da utiču i drugi faktori iz eksternog okruženja ili iz same organizacije (Foidl-Dreisser i dr,2004:232).



1.2. Ljudi kao faktor u sigurnosnom sektoru kroz historiju

Ljudi su kroz 5.500 godina svoje historije vodili oko 14.513 ratova. U ovim ratovima žvotite je izgubilo oko 2,5 milijarde ljudi, a veliki broj ljudi je zadobio lakše ili teže tjelesne ozljede čime je znatno umanjena njihova radna i životna sposobnost uz neprocjenjive materijalne štete (Dujović,2005:44). U 20. stoljeću vođena su dva svjetska rata a od 1945. godine na ovamo blizu 500 (Archer i dr.,2006:700). Broj poginulih ljudi u I svjetskom ratu (1914.-1918.) je oko 17.393.000 ljudi (Petrović,1981:1080). Broj poginulih ljudi u II svjetskom ratu (1939.-1945.) procjenjuje se na oko 50 miliona od čega 19 miliona vojnika i 31 milion civila (Petrović, 1981:1075). Nakon dva svjetska rata vođeni su niz manjih ratova kao što su Korejski rat (1950.-1953.) u kojem je žvotite izgubilo preko milion ljudi (Petrović,1981:923) i Vijetnamski rat (1960.-1975.) u kojem se broj poginulih procjenjuje na oko 1.850.000 ljudi (Petrović,1981:1113). Ratovi vođeni 1990.-tih godina na prostoru bivše Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije i u Ruandi donijeli su ogromne ljudske gubitke kako vojnika i civila tako i pripadnika mirovnih snaga. Vojne intervencije u Afganistanu (2001.) i Iraku (2003.) takođe su imale ljudske žrtve. Strane vojne trupe u Afganistanu (Operacija Enduring Freedom) u periodu 2001.-2011. godina i Iraku, (Operacija Iraqi Freedom) u periodu 2003.-2011. godina su izgubile ukupno 7649 vojnika (tabela 22.).



Tabela 22. Godišnji pregled gubitaka stranih vojnih trupa u Operaciji Enduring Freedom i Operaciji Iraqi Freedom

	Operacija Enduring Freedom			Operacija Iraqi Freedom			
Godina	SAD	VB	Ostali	SAD	VB	Ostali	UKUPNO
2001.	12	0	0	-	-	-	12
2002.	49	3	18	-	-	-	70
2003.	48	0	10	486	53	41	638
2004.	52	1	7	849	22	35	966
2005.	99	1	31	846	23	28	1028
2006.	98	39	54	822	29	21	1063
2007.	117	42	73	904	47	10	1193
2008.	155	51	89	314	4	4	617
2009.	317	108	96	149	1	0	671
2010.	499	103	109	60	0	0	771
2011.	418	46	102	54	0	0	620
UKUPNO	1864	394	589	4484	179	139	7649

Izvor: <http://icasualties.org/> preuzeto 13/01/2012

* * *

Vavilonski kralj Hamurabi (1792-1750 p.n.e.) je izdao prvi pisani zbornik zakona u ljudskoj istoriji poznatiji pod nazivom *Hamurabijev zakon* (Petrović, 1981:876). Vojne odredbe ovog zakona dijele vojne obveznike u dvije grupe, one sa većim i one sa manjim posjedima. Posjedi se nisu mogli ni prodati ni otuđiti čime su ispunjavali funkciju zemljišnog fonda za dizanje vojske. Zakonom nije dozvoljena zamjena obveznika drugim licem čime se nastojalo sačuvati kvalitet vojske. Vojni posjed se naslijeđivao po principu *sa oca na sina* čime je kontinuitet obveze ostajao u porodici (Grupa autora, 1972:390).

Djelo „孫子兵法“ (Umijeće ratovanja) prvi je teoretski rad iz oblasti ratne vještine koju je napisao Sun Zi (peto stoljeće p.n.e.). U ovom djelu prezentirana je formacijska podjela vojske, naglašeno je rangiranje po činovima, način komuniciranja



u vojnoj organizaciji i niz drugih elemenata upravljanja vojnom organizacijom tog vremena. Sun Zi (1996:6) savjetuje kako treba upotrebljavati vojsku „Rukovoditi s mnogo ljudi jednako je kao i rukovoditi s malo njih. Sve je stvar organizacije.“ (Zi,1982:130). Rukovođenje vojskom podrazumijeva raspoređivanje dužnosti između generala i njihovih pomoćnika i određivanje jačine jedinica. Nadziranje mnogo ljudi je kao i nadziranje malog broja ali je važno organizirati jedinice i vezu među njima (Zi,1996:41). Sun Zi povezuje vojskovođu, državu i primjenjenu taktiku a greške koji čini rezultiraju bjekstvom, neposluhom, rasulom, slomom, dezorganizacijom i na kraju porazom (Beridan,2003:42). U svom djelu Sun Zi ističe da u ratu brojnost ne znači odmah i prednost i nije dobro oslanjati se samo na snagu (Zi,1996:70). „Vojskom treba komandovati uglađeno i sve vojnike podjednako zadodjiti ratničkim žarom“. Vojnici su poslušni ako su komande koje dobijaju za obučavanje učinkovite a zadovoljavajući odnos komandanta sa vojnicima se ostvaruje kada su naredbe pouzdane (Zi,1996:71). Ljude treba tako rasporediti da se upotrijebe pohlepni, glupi, pametni i hrabri i da su svi zaduženi za situacije koje im odgovaraju. Ne treba ljude zaduživati zadacima koje ne mogu izvršiti već ih zadužiti prema njihovim sposobnostima. Prilikom raspoređivanja vojske treba iskoristiti situaciju tako da i kad se ulaže malo snage da su rezultati veliki (Zi,1996:45).

Grci u 13 stoljeću p.n.e. ispoljavaju u značajnoj mjeri elemente vojne demokratije. Svi sposobni slobodni ljudi polaze u rat u svojim društvenim formacijama pod komandom svojih plemenskih starješina. Okupljeni u „saveze plemena“ na čelu su im se nalazili vođe ili kraljevi. Oni su prvenstveno vojskovođe ali i prvi svećenici a njihova vlast je bila apsolutna. Savjetodavnu ulogu imao je Savjet staraca (plemstva) a Skupština slobodnog naroda samo je odobravala kraljeve odluke (Grupa autora,1972:311). Platon u svom djelu „ΠΟΛΙΤΕΙΑ“ (Država) navodi da „država ima tri najvažnije funkcije koje treba da vrše tri staleža: upravljači (filozofi), čuvari (vojnici), radni ljudi (seljaci, radnici, zanatlije).“ (Platon,2002:XX). Posao čuvara države je važan i ne dozvoljava da se čuvar bavi drugim poslovima. Platon smatra da čuvari trebaju imati prirodan dar za obavljanje svog posla a treba otkriti „koji i kakve prirode ljudi su pogodni da brane državu“ (Platon,2002:54). Kada takve otkriju trebaju ih odgajati na način da postanu čuvari (2002:57) u posebnoj školi (2002:87). Čuvari u ovakvim okolnostima nemaju svoju imovinu već će im ostali davati koliko je dovoljno da prežive (2002:104).



Najznačajnije odluke u Rimskoj imperiji nisu donosili pojedinci već kolektivni organi civilne vlasti - skupština ili senat. Ovi organi imenovali su za rukovođenje oružanim snagama u ratu najsposobnije pojedince- vojskovođe (Dujović, 2000b:160). Vegeti Renati u svom djelu „*Epitoma rei militaris*“ (Sažetak vojne vještine) sistematski izlaže vojna znanja i vještine kroz četiri knjige, odnosno poglavlja. Prvo poglavlje posvetio je raspravi o izboru regruta i vojnim vježbama, drugo ustroju vojske, treće strategijskom umijeću i četvrto spravama za opsadu i odbranu (Vegeti,2002:5). U prvom poglavlju Vegeti tvrdi da su Rimljani svoje pobjede izvojevali uvježbanošću u oružju. Naglašava da regrute treba dobro izabrati, podučiti ih zakonitostima oružja, ojačati ih svakodnevnim vježbanjem, terenskom obukom ih pripremiti za događaje na bojnopolju i strogo kažnjavati one koji ne rade kako treba. Regrute treba birati iz umjerenijeg podneblja i to sa sela jer su prikladniji za oružje i borbu (Vegeti,2002:117). Dob za ulazak u vojsku trebala bi biti oko 16 godine života a idealna visina 1,78 cm a minimalna 1,67 cm. Tjelesna građa potrebna za vojnika je uspravan, širokih prsa, mišićavih ramena, jakih ruku, duljih prstiju, ravna stomaka, manje stražnjice, listova i stopala koji nisu nabijeni mesom već mišićavi. U odabiru regruta, ako nema sve zahtijevane karakteristike, korisnije je da su snažni nego da su visoki. Za vojnu službu podobniji su graditelji, kovači, mesari i lovci na krupnu divljač a treba izbjegavati ribare, slastičare, tkalce i lovce na ptice. Važno je uzeti časne regrute jer oni koji to nisu i pored vježbanja neće ispuniti svoju dužnost. Odabir regruta nije lagana dužnost jer nema pravovremene koristi od vojske ako izbor regruta nije proveden kako treba (Vegeti, 2002:118-120). Regrute treba poticati na borbenost i naučiti ih plivanju, jahanju, korištenju mača, štita i luka, bacanju kamena i utvrđivanju logora (Vegeti,2002:121-131).

Atila, kralj Huna, koji je živio u prvoj polovini petog stoljeća nove ere i ratovao protiv Rimskog carstva dao je mnoštvo mudrih izreka koje su se odnosile na upravljanje Hunima. Navodeći odlike koje vođa treba da ima ističe: odanost, hrabrost, želju, emotivnu stabilnost, fizičku stabilnost, empatiju, odlučnost, predviđanje, pravovremenost, borbeni duh, samopouzdanje, pravičnost, odgovornost, povjerenje, istrajnost, pouzdanost i taktičnost (Roberts,1994:37-43). Atila je isticao da su moral i disciplina od najveće važnosti za Hune ako žele da postanu jedna moćna i ujedinjena nacija (Roberts,1994:58). Smatrao je da Huni, kao nacija, ne mogu opstati ako njima rukovodi samo jedan čovjek i da poglavice treba da poznaju principe na



kojima počiva rukovođenje. (Roberts, 1994:100). Zalagao se za nagrađivanje Huna koji su odani i doprinose zajedničkom cilju (Roberts, 1994:106). Atila je smatrao da bez obuke Huni ne mogu ostvariti ono što se od njih očekuje, a odgovarajuća obuka je od suštinskog značaja za rat i ne smije se zanemarivati ni u periodu mira (Roberts, 1994:141).

Antoine Henri Jomini 1837. godine objavljuje ukupno izdanje „*Precis de l'art de la guerre*“ (Pregled ratne vještine) u kojem, između ostalog, ističe druge razne izvore koji imaju uticaja na uspjeh u ratu. Naglašavajući ulogu vojskovođe smatra da on treba da *naelektriše* svoje vojnike i da im ulije polet. Vojske su, tvrdi Jomini, nadahnute sličnim oduševljenjem ali smatra da vojno govorništvo ne može dati oduševljenja koliko dobijene bitke potvrđenih vojskovođa. Važan element uspjeha su i hrabrost i agilnost starješina ali bez discipline i bez reda nije moguć uspjeh (Jomini, 1952:66). Jomini smatra da je neosporan uticaj naučnih načela na uspjeh u ratu jer nauka postoji zato da izdvoji za sebe one uticaje koji se mogu predvidjeti. Polazeći od tvrdnje da je sposobnost vrhovnog komandanta jedan od najsigurnijih elemenata pobjede, Jomini zaključuje da je izbor generala jedno od „najdelikatnijih pitanja kako nauke tako i vlade“ (Jomini, 1952:67).

Karl Von Clausewitz, savremenik Jominija, u djelu „*Vom Kriege*“ (O ratu) objavljenom nakon njegove smrti ističe značaj naučnog pristupa teoriji i prirodi rata, strategiji, borbi i oružanim snagama. Iznoseći spoznaje o strategiji uopće naglašava, između ostalog, moralne veličine, moralnu snagu, ratničku vrlinu, smjelost, istrajnost, strategijsku rezervu i ekonomiju snaga. Opisujući rat u kontekstu ratničke vrline Clausewitz navodi da je rat naročito određen rad, različit i odvojen od drugih poslova koji ispunjavaju život ljudi. Potrebno je prožimanje duhovnom suštinom toga posla i vježbanje, buđenje i prikupljanje snaga koje su u njemu potrebne. Posao treba potpuno shvatiti razumom i vježbanjem steći sigurnost i lakoću u njemu i u njega se udubiti. Čovjek se treba pretvoriti u ulogu koja mu je određena u tom poslu (Clausewitz, 1951:150). Vojskovođe se biraju po tome koliko su na glasu njihove odlične osobine a viši komandanti velikih jedinica poslije polaganja ispita. Prema nižim nivoima ispita gotovo da i nema pa se na individualnom nivou traže prirodne osobine naroda kao što su hrabrost, okretnost, prekaljenost i oduševljenje (Clausewitz, 1951:152).



Svećin u djelu „Српске војске“ (Strategija) ističe: „Svaka država može imati manju, ali bolje opremljenu i izvežbanu vojsku, ili veću ali slabijeg kvaliteta.“ (1956:179) napominjući da stvarnost nalaže da se ne smije „mnogo žrtvovati ni od kvaliteta niti od kvantiteta“ (1956:180). Popunjavanje vojske je od velikog značaja i do Prvog svjetskog rata je bilo uobičajeno da se popunu jedinica vrši stanovnicima sela. Promjene u omjeru stanovnika u selu i gradu gdje je stanovništvo sela umanjeno a gradova uvećano promijenili su dotadašnju praksu (1956:191). Skladan sistem popunjavanja onemogućuje da se uništi neprijatelj dok god se vrši popunjavanje jedinica svježim ljudstvom iz pozadine (1956:193). Praksa pokazuje da nema idealnih organizacijskih šablona već samo onih koji više ili manje odgovaraju konkretnom slučaju (1956:194). Značajan je i brojni odnos između boraca i neboraca koji načelno podrazumijeva veći broj neboraca u odnosu na borce (1956:197). Neophodno je težiti smanjenju broja neboraca kako bi se uspostavio odgovarajući balans. U slučaju da brojna jačina vojske prevazilazi ekonomske mogućnosti države to dovodi do povećanja pozadine i neboraca u njoj (1956:201).

Liddell Hart u svom djelu „*The Strategy of Indirect Approach*“ (Strategija posrednog prilaženja) analizira strategiju u vrijeme Prvog i Drugog svjetskog rata i strategije koje su prethodile ovom vremenu. Uspoređujući vojnike sa pripadnicima drugih profesija navodi da ovi prvi rjeđe imaju priliku da svoje zanimanje i stvarno primjenjuju. Smatrao je da je vojna profesija sve manje profesija otkada su najamnici ustupili mjesto profesionalnim vojnicima, odnosno stalnim vojskama koje su plaćene i u periodu mira (Hart,1952:37). Opravdavao je postojanje vojne istorije i njenu praktičnu vrijednost pri obučavanju i duševnom razvoju vojnika (Hart,1952:38). Nastojeći da iz istorije ratova sažeto izloži istinu iz iskustva precizirao je osam aksioma, od čega šest pozitivnih i dva negativna. U prvom pozitivnom aksiomu Hart tvrdi da vojskovođa zavisi od vojnika kojima raspolaže. Uspoređujući vojnike sa ćelijama u bateriji, vojskovođama predlaže da „prilagode svoj cilj raspoloživim sredstvima“ (Hart,1952:221) i da nema koristi od uzaludnog trošenja jer cilj nije moguće postići ako su iscrpljeni. Analizirajući knjigu generala Ludendorfa, *rukovodioca njemačkih napora* u Prvom svjetskom ratu i kritičara Klausewita, Hart ističe namjeru Ludendorfa da cijeli njemački narod uvede u vojsku, odnosno vaspita za rat čime bi se osiguralo „narodno duhovno jedinstvo“ (Hart,1952:288). Ludendorfova nastojanja u kombinaciji sa nacionalizmom i namjerom da se svi oni koji se protive ovakvom



razmišljanju ubiju Hart osuđuje na propast, ali ističe da su totalitarni principi tu „da u ratu narod sve stavi u službu ratu“ (Hart,1952:288).

Savremeni pristup navodi da je termin upravljanje ljudskim resursima prihvaćen od strane vojnog vodstva i tokom vremena integriran u politiku i doktrinu kojom su se opisivale funkcije personalnog menadžmenta i personalne administracije. Ova dva posljednja termina vjerovatno nikada neće nestati iz leksikona ali upravljanje ljudskim resursima preciznije opisuje svu kompleksnost ove discipline. U općem smislu upravljanje ljudskim resursima je niz integriranih odluka o odnosu s zaposlenima koje utiču na efektivnost zaposlenih i organizacije. Vojno upravljanje ljudskim resursima je glavna komponenta ukupnih vojnih operacija upravljanja ljudskim resursima. Evoluiralo je od uloge podrške do strategijskog značaja za vojsku. Današnji izazovi zahtijevaju odluke o potrebama strukture snaga, o programima regrutovanja i zadržavanja, programima dobrobiti i spremnosti osoblja iz perspektive individue i jedinice. Vođe upravljanja ljudskim resursima moraju posjedovati profesionalne i specijalizirane vještine kako bi odgovorili izazovima i upravljali programima koji uključuju funkcije i integrirane sistema životnog kružnog modela upravljanja ljudskim resursima (O’Keefe, 2011:319). Respektivne političke i vojne sile nema bez adekvatne ekonomske osnovice. Nedostatak ekonomskih faktora moguće je, u određenim slučajevima, nadoknaditi dodatnim naprezanjem ljudskog potencijala (Beridan,2003:102).

1.3. Mogućnosti primjene upravljanja ljudskim resursima u sigurnosnom sektoru

Analizom dostupne arhivske građe uočavamo da je još od vremena prvih pisanih dokumenata u ljudskoj historiji prisutan rat, kao društvena pojava, i ljudi, kao njegovi učesnici, ali i žrtve. Ratovi su u prošlosti kao i danas predstavljali odrednicu sigurnosti ljudi i njihove imovine. Autori djela iz različitih geografskih podneblja i vremenskih perioda nastojali su dati, u sažetom obliku, zakonitosti po kojima će se pripremati i voditi ratovi i ljudi koji će u njima učestvovati. Veliki broj tih djela ističe važnost uloge ljudi u ratovima od toga koga i kako odabrati i primiti u vojnu službu



do toga čemu ih podučiti, kako ih voditi, šta sa njima raditi, kako ih nagraditi, na koji način ih podstaći ali i kako ih kazniti. Razvoj nauke, tehnike i tehnologije doveo je savremene autore do zaključka da se ratu i svakom njegovom dijelu treba pristupiti s naučnog stanovišta. Savremena vojna organizacija, razvijana kroz vrijeme, i danas je prisutna u većini država kao dio sigurnosnog sektora gdje se na naučnim osnovama pristupa rješavanju problema.

Upravljanje ljudskim resursima, kao relativno mlada naučna disciplina i funkcija menadžmenta u organizaciji, svoje začetke dobila je početkom 20. stoljeća. Evoluirajući od personalnog menadžmenta do upravljanja ljudskim resursima 1970.-tih godina pa na ovamo ovo područje je doživjelo veliku ekspanziju mogućnosti njegovog primjenjivanja u različitim ljudskim djelatnostima. Veliki broj radova iz ovog područja ukazuje na povezanost drugih naučnih disciplina, čija iskustva se koriste u upravljanju ljudskim resursima, kao što su sociologija, psihologija, matematika, statistika, pravo, vojne nauke i mnoge druge. Usvajanjem pozitivnih iskustava iz upravljanja vojnom organizacijom i ljudima u njoj obogaćena je teorija, praksa, metod i jezik upravljanja ljudskim resursima. Izučavanje, primjena i razvoj upravljanja ljudskim resursima, kao najznačajnijeg dijela savremene organizacije, predstavljaju ključ uspjeha.

Uzimajući u obzir prethodno navedeno možemo izdvojiti bitne odrednice odnosa područja upravljanja ljudskim resursima i sigurnosti, odnosno sigurnosnog sektora kao dijela sistema sigurnosti savremene države, kako slijedi:

- područja sigurnosti i upravljanja ljudskim resursima u savremenom kontekstu razvijena su na naučnim osnovama,
- teorije iz područja sigurnosti i područja upravljanja ljudskim resursima, kroz radove autora, ističu veliki značaj ljudi i onog što oni rade za uspjeh organizacije,
- postignuća upravljanja ljudskim resursima područja sigurnosti čine sastavni dio teorije upravljanja ljudskim resursima i primjenjuju se i u drugim područjima.

Na osnovu prethodno iznesenog zaključujemo da je upravljanje ljudskim resursima, kao naučna disciplina i funkcija menadžmenta svake savremene organizacije, inkorporirano u područje sigurnosti i da se primjenjuje u sigurnosnom sektoru.

2. DIO

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM
RESURSIMA SIGURNOSNOG
SEKTORA U POJEDINIM
DRŽAVAMA EUROATLANTSKE
REGIJE²⁷**



Prije nego iznesemo konkretne primjere pojedinih država neophodno je definirati niz pojmova kako bi upotpunili razumijevanje ovog poglavlja rada. Pojmovi koji slijede u nastavku međusobno su povezani i predstavljaju osnovna obilježja savremenih država, sigurnosnih sektora u njima i upravljanja ljudskim resursima koji u njima rade.

Država - Klasična definicija državu principijelno određuje preko državne vlasti, državne teritorije i državnog naroda (Schultze,2002:12) a preferira se multifunkcionalna i multivrijednosna država sa svrhom (Zgodić,2011:338). Značajnije definicije istaknute su u tabeli 23. kako slijedi.

Tabela 23. Pregled definicija države

Autor/Izvor	Definicija
Mirsad D. Abazović Abazović, 2012:17;18	„Termin država se upotrebljava u više različitih značenja. U užem smislu, pod državom se podrazumijeva sam državni aparat – hijerarhijska organizacija sastavljena od individualnih i kolektivnih nosilaca državne vlasti i svih činovnika i službenika koji ulaze u sastavnjenih različitih organa.“ (Abazović,2012:17). U širem smislu se „... podrazumijeva cjelokupno društvo obuhvaćeno jednom državnom organizacijom, dakle ne samo državni aparat nego i teritorija i stanovništvo koji su pod istom državnom vlašću.“ (Abazović,2012:18).
Ulrich Beck Beck,2003:12-13	Moć zasnovana na povezanosti s jednim određenim mjestom (teritorijom) u kontroli nad članstvima, određivanju važećih zakona, odbrani granica i dr.
Nijaz Duraković Duraković, 2009:70	Bitne karakteristike svake države jesu: teritorija, stanovništvo i glavni centar odlučivanja u datoj državi. Postojanjem ova tri elementa ispunjeni su elementarni uslovi za postojanje države.
Anthony Giddens Giddens, 1993:309	Moderna država postoji tamo gdje politički aparat (vladine institucija kao što je sud, parlament ili kongres plus državni službenici), vlada na datoj teritoriji, čiji autoritet je podržan legalnim sistemom i mogućnošću primjene sile kako bi proveo svoju politiku
Boris Krivokapić Krivokapić, 2010:212	... o postojanju države može [se] govoriti samo ukoliko se radi o takvoj trajnoj organizovanoj ljudskoj zajednici koja poseduje (1) utvrđenu teritoriju na kojoj je (2) nastanjeno stalno stanovništvo i u granicama u kojima odnosna zajednica ima (3) suverenu vlast ... [i] sposobnost da ulazi u odnose sa drugim državama i ... da se pridržava principa međunarodnog prava
Silvano Moeckli Moeckli, 2010:20	Država je najviša socijalno uređena struktura na području određenog teritorija koja može da određuje i provodi obavezujuća pravila zajedničkog življenja za cjelokupno stanovništvo.
Dieter Nohlen Nohlen, 2001:36	... jedinstvena organizacija, koja sve članove putem prava i moći podjednako povezuje, a u slučaju nužde i okiva

²⁷ Euroatlantska regija uključuje SAD, Kanadu, EU (zemlje članice i zemlje kandidati) i zemlje koje nisu članice EU ali graniče s njom i dio su Evropskog ekonomskog područja (Grupa autora,2010:6).



Politički sistem- Postoji više značenja pojma politički sistem, a najčešće predstavlja „skup svih institucija kojima se artikulira i uobličava politička vlast, određuju odnosi između te vlasti i društva, kao i način vršenja vlasti, te instrumenti utjecaja građana na to vršenje.“ (Duraković, 2000: 13). Faktori koji determiniraju određeni politički sistem su: ekonomska i klasno-socijalna infrastruktura, ustrojstvo političkih institucija date države, oblici političkog organiziranja (stranački i drugi oblici), organizacija državne administracije i njen odnos prema organima vlasti, politička kultura date zemlje, mjesto i uloga date zemlje u međunarodnim odnosima (Duraković, 2000: 16).

Sigurnost- „Sigurnost kao uvjet opstanka i djelovanja pojedinca, društva, države i međunarodne zajednice jedna je od temeljnih društvenih funkcija“ (Tatalović, 2006b:60). U pravilu pod pojmom sigurnost se podrazumijeva odsutnost (odnosno zaštita od) opasnosti i prijetnji (Nohlen, 2001:388). U engleskom jeziku koriste se izrazi *security* i *safety*, u ruskom *bezopasnost*, u francuskom *securite*, u njemačkom *sicherheit* a u talijanskom *sicurezza* i *sicuramente*. U BiH se koriste izrazi sigurnost i bezbjednost. Dujović (2006: 139) potvrđuje da se na prostorima bivše SFRJ susreću oba termima, sigurnost i bezbjednost, kao sinonimi. Nadalje, Dujović upućuje da se svestranijom analizom dolazi do zaključka „da su to različiti termini“ (2006: 139). „Pojam sigurnosti podrazumijeva stanje i osobine onoga ko je siguran (...) Bezbjednost se izvodi iz riječi bezbjedno, a u suštini znači bezopasnost, obezbjeđeno sa najvećim samopouzdanjem (...)“ (Dujović, 2006: 139; Ejodus, 2012:26; Stajić i Gaćinović, 2007:24). Postoji više definicija sigurnosti koje vidimo u tabeli 24. kako slijedi.

Tabela 24. Pregled definicija sigurnosti

Autor/izvor	Definicija
Mirsad Abazović Abazović, 2012:27 Abazović, 2002:2-3 Grizold i dr., 1999:8	Sigurnost u najširem političko-pravnom smislu obuhvata mjere i aktivnosti čuvanja i zaštite od ugrožavanja nezavisnosti i integriteta jedne zemlje (države, nacije) i unutrašnjeg ustavnog i pravnog poretka (2012:27). Sigurnost je stanje u kojem je obezbjeđen uravnotežen fizički, duhovni, društveni i materijalni opstanak pojedinca i društvene zajednice u odnosu prema drugim pojedincima, društvenim zajednicama i prirodi (2002:2-3; 1999:8).



Mohammed Ayoob Ayoob,1995:9	Sigurnost-nesigurnost se definira u odnosu na ranjivosti – i unutarnje i vanjske – koje prijete ili su u mogućnosti srušiti ili oslabiti državne strukture, i teritorijalne i institucionalne, i vladajuće režime.
Ian Bellamy Bellamy,1981:102	Sigurnost kao takva je relativna sloboda od rata, združena s relativno visokim očekivanjima da poraz neće biti posljedica nijednog rata koji bi se mogao dogoditi.
Izet Beridan Beridan,2001:348	Pojam vrlo širokoga značenja. Podrazumijeva općenito stepen zaštićenosti: ljudi od različitih oblika njihova ugrožavanja, zaštitu materijalnih i kulturnih dobara u ličnoj i društvenoj svojini, zaštitu društva i njegovih vrijednosti, cjelokupnu zaštitu države od svih vidova njenoga ugrožavanja, a naposljetku sigurnost podrazumijeva stepen zaštite od ugrožavanja na planetarnom i kosmičkom nivou života općenito i ljudskoga roda u cijelosti. Svi nivoi sigurnosti: planetarni, državni i sigurnost čovjeka-pojedince, te materijalnih i kulturnih dobara predstavljaju neraskidivu cjelinu.
Ken Booth Booth,1991:319	Emancipacija je oslobađanje ljudi (kao pojedinaca i kao skupina) od fizičkih i ljudskih prepreka koje ih sprječavaju u ostvarivanju onoga što su slobodno odabrali činiti ... Sigurnost emancipacija su dvije strane istog novčića. Emancipacija, a ne moć ili poredak stvara pravu sigurnost. Teoretski, emancipacija jest sigurnost.
Walter Lippman Buzan,1991:16	Nacija je sigurna u mjeri u kojoj nije u opasnosti da mora žrtvovati ključne vrijednosti da bi izbjegla rat te je sposobna, ako je izazovu, da ih zadrži pobjedom u takvom ratu.
Peter Hough Hough,2004:9	Ukoliko ljudi, bili oni ministri u vladi ili privatne osobe, neko pitanje promatraju kao neku vrstu prijetnje svojim životima i na njega odgovore politički, onda bi se to pitanje trebalo shvatiti kao sigurnosno pitanje.
Edward Kolodziej Kolodziej,2005:25	Sigurnost...podrazumijeva i sredstva prisile za obuzdavanje agresora i sve načine uvjeravanja, potpomognute izgledima za postizanje uzajamnih koristi, u svrhu preobrazbe sukoba u suradnju.
Giacomo Luciani Luciani,1989:151	Nacionalna sigurnost može biti definirana kao sposobnost odolijevanja agresiji izvana.
Richard Ullman Ullman,1983:133	Prijetnja nacionalnoj sigurnosti je akcija ili niz događaja koji 1) drastično i u relativno kratkom rasponu vremena prijete smanjenjem kvalitete života stanovnika države, ili 2) značajno prijete sužavanjem opsega politika dostupnih vladi države ili privatnim, nevladinim entitetima (osobama, skupinama, korporacijama) unutar države.
Paul Williams Williams,2008:5	Sigurnost je najčešće povezana sa ublažavanjem prijetnji zajedničkim vrijednostima koje će, ako ništa ne poduzmemo, ugroziti opstanak referentnog objekta u blizjoj budućnosti.
Arnold Wolfers Wolfers,1962:150	Sigurnost u objektivnom smislu, mjeri odsutnost prijetnji stečenim vrijednostima, a u subjektivnom smislu, odsutnost straha da će takve vrijednosti biti ugrožene.



Sigurnost kao društvena vrijednost i aspekt društveno odgovornog rada, kojoj su ljudi glavni subjekt i objekt, treba biti i dio savremenog upravljanja ljudskim resursima i znanjem (Taradi, Grošanić, Nikolić, 2012:109).

Međunarodna sigurnost- „stanje u svijetu u kojem države i narodi mogu bez rata i drugih sukoba opasnih po svjetski mir, slobodu, nezavisnost i teritorijalni integritet država, usmjeravati svoj razvoj i ostvarivati međunarodne političke, gospodarske, kulturne druge odnose.“ (Tatalović, 2006:229). **Regionalna sigurnost**- mnogi autori usko povezuju regionalnu sigurnost i međunarodnu sigurnost. Razliku vide u tome na što se odnosi. Međunarodna sigurnost se odnosi na svijet u cjelini dok se regionalna sigurnost odnosi samo na jedan region u svijetu (prihvatajući načelnu podjelu na regione i države). Dakle, regionalna sigurnost je stanje u određenom regionu u kojem države i narodi mogu bez rata i drugih sukoba opasnih po mir, slobodu nezavisnost i teritorijalni integritet država, usmjeravati svoj razvoj i ostvarivati multilateralne političke, ekonomske, kulturne i druge odnose. (Beridan, 2008: 159; Tatalović, 2006, 229). **Ljudska sigurnost** je relativno novi koncept o sigurnosti pojedinca kao zaštita od hroničnih prijetnji kao što su glad, zarazne bolesti, represija ali i „zaštita od iznenadnih i bolnih poremećaja u načinu njihovog života, bilo da se radi o njihovim domovima, poslovima ili zajednicama.“ (Lawson, 2003:90).

Sistem²⁸ (nacionalne) sigurnosti- Sistem sigurnosti je „...dio društvenog sistema kojim se zadovoljavaju društveni i individualni interesi građana svake savremene demokratske države iz oblasti međunarodnog subjektiviteta države, građanskih prava i sloboda i zaštita čovjeka i njegove okoline od svih oblika ugrožavanja.“ (Dujović, 2006:141). „Sinonim sigurnosnom sistemu na razini države sistem je nacionalne sigurnosti“ (Grizold i dr., 1999: 8). Nacionalna sigurnost je jedan od najvažnijih faktora opstanka države i njene teritorijalne cjelovitosti (Andrijević, 2004:244). Funkcioniranje sistema nacionalne sigurnosti vrši se u osnovnim elementima sistema nacionalne sigurnosti kroz operative djealnosti društva.

²⁸ „sistem (grčki-systema- cjelina, skup, sklad, povezanost) u najopćenitijem smislu predstavlja skup objekata (djelova, komponenti) sa relacijama između njih i njihovih atributa (osobina, svojstava) koje povezuju sistem u cjelinu.“ (Beridan, 2001: 351).



Shema 24. Sistem nacionalne sigurnosti savremene države



Izvor: Tatalović i Bilandžić, 2005:45

„Država mora imati na raspolaganju odgovarajuća sredstva kako bi osigurala unutrašnju i vanjsku sigurnost“ (Moeckli, 2010:22). „Vanjska sigurnost je definirana odsutnošću (odnosno pripravnnošću protiv) zahvata izvana. (...) Sredstva koja su u službi vanjske sigurnosti ili bi u njoj trebala biti za sada su prvenstveno vojne naravi“ (Nohlen, 2001:388). „Unutrašnja sigurnost odnosi se na opasnosti koje iznutra djeluju na društvo ili državu.“ (Nohlen, 2001:388).

Sigurnosna politika- „podrazumijeva jedinstven političko-filozofski, ideološki, državno-politički, državno-nacionalni, nacionalni, vojno-politički, pa i naučni pogled na pitanja rata, sigurnosti i odbrane – skup osnovnih opredjeljenja i rješenja o organiziranju i pripremanju države, društva, nacije, pokreta za odbranu i zaštitu u ratu i drugim oblicima ugrožavanja.“ (Beridan, 2008:30). Predstavlja „zbir svih mjera, djelatnosti i postupaka namijenjenih uspostavljanju i djelovanju sustava nacionalne sigurnosti.“ (Tatalović i Bilandžić, 2005:46).



Sigurnosni sektor- Sigurnosni sektor je širok pojam kojim se najčešće obuhvataju struktura, institucije i ljudi odgovorni za upravljanje, pripremanje i pregled sigurnosti u državi. Uključuje odbranu, institucije za provođenje zakona, kazneno popravne zavode, obavještajne službe, upravljanje granicom, carinu, elemente pravnog sektora, upravljačka i nadzorna tijela, grupe unutar civilnog društva i druge nevladine aktere (monuc.unmissions.org/Default.aspx?tabid=1686 preuzeto 19.04.2010).

Oružane snage- „Oružani sila ili armija, posebna organizacija jedne zemlje, obučena i opremljena za vođenje oružane borbe. Kao historijska kategorija nastale su u vrijeme raspadanja prvobitne zajednice i pojave prvih država. Suvremene oružane snage sastoje se od vidova, rodova vojske i službi a, u širem smislu, njihovim sastavnim dijelom smatraju se i sve druge naoružane formacije jedne zemlje (jedinice policije, milicije, nacionalne garde, gerilski i dobrovoljački odredi), koje, prema unutrašnjim propisima jedne zemlje, ulaze u sastav njenih oružanih snaga. Po međunarodnom pravu, oružane snage su organ ovlašten da u oružanom sukobu izvodi ratna djestva i protiv koga se izvode ratna djestva. Pojam oružane snage po međunarodnom pravu obično je znatno širi nego po unutrašnjim propisima zemlje.“ (Beridan i dr.,2001:261).

Policija- „Riječ policija potiče od grčkih riječi *politeuein* što znači biti građanin ili učestvovati u političkim aktivnostima i *polis* što znači grad ili država. Ove definicije naglašavaju važnost pojedinca, političkog procesa te države ili vlade. Kako se upravlja pojedincima? Svim vladama dodijeljene su policijske ovlasti da bi regulirale pitanja zdravstva, socijalne zaštite, sigurnosti i morala jer društvo zahtijeva i strukturu i red da bi na efikasan način zadovoljilo sigurnosne, ekonomske i socijalne potrebe svojih građana. Važan vid primjene ovlasti policije u društvu je organ za provođenje zakona ili policija.“ (Roberg i Crank,2004:4).

Zaštita i spašavanje- Zaštita i spašavanje ljudi i materijalnih dobara od prirodnih i drugih nesreća je vrlo stara aktivnost, ali se njeno proučavanje javlja kasnije. To je multidisciplinarna oblast za koju je potrebno konsultirati brojne naučne oblasti i discipline, koje u predmetu svoga proučavanja imaju određene pojave u prirodi ili tehnička dostignuća u privredi (Huseinbašić,2009:5).



Civilna odbrana je „dio odbrane i zaštite (u funkcionalnom i organizacijskom pogledu) koji se bavi zaštitom, odbranom i spašavanjem stanovništva i materijalnih dobara od prirodnih i tehničkih katastrofa i drugih velikih nesreća i ratnih razaranja, stvaranje uvjeta za normalan život i rad na postradalim područjima, snabdijevanja civilnog stanovništva u neoružanoj borbi i otporu agresoru i stvaranju uvjeta za ukupnu odbranu i zaštitu (promatranje i javljanje, pozadinske aktivnosti stanovništva i sl.)“ (Huseinbašić,2007:34;Javorović,1992:25).

Civilna zaštita „kao dio sistema zaštite i spašavanja ljudi, materijalnih, kulturnih i drugih dobara vrlo je dinamična aktivnost. Državne strukture je oblikuju u duhu međunarodno-pravnih normi kako bi svojim građanima pružile minimum sigurnosti od prirodnih i drugih nesreća.“ (Huseinbašić,2007:9). Civilna odbrana i civilna zaštita nisu sinonimi, civilna odbrana je širi pojam od civilne zaštite (Huseinbašić,2007:35).

2.1. Sjedinjene Američke Države

Bivša britanska kolonija odvojila se 1776. godine i ostvarila nezavisnost pod nazivom Sjedinjene Američke Države (SAD). Tokom 19. i 20. stoljeća prvobitnih 13 država se priključilo još 37 čime je broj država narastao na 50. Geografski smještene na kontinentu Sjeverna Amerika nalaze se između Atlantskog oceana na istoku i Pacifika na zapadu, Kanade na sjeveru i Meksika na jugu. Površina SAD-a iznosi 9 826 675 km². Najniža tačka je Dolina smrti -86m a najviša na planini McKinley 6194m. Prirodni hazardi²⁹ koji prijete na području SAD-a su: cunami, vulkani, zemljotresi, olujni vjetrovi, tornada, klizanje tla, šumski požari, poplave i područja vječnog leda. (www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html preuzeto 04. 07. 2012.). U poređenju sa drugim državama SAD su četvrta država po veličini u svijetu. Najviši pravni akt SAD-a je Ustav koji je na snazi od 1789. godine (Huseinbašić,2007:45). Broj stanovnika, 2011. godine, je 313 847 465. Etnička struktura stanovništva je: bijelci 79,96%, crnci 12,85%, azijati 4,43%, američki indijanci i sta-

²⁹ Prirodni hazardi- Oni elementi fizičkog okruženja koji mogu povrijediti čovjeka a izazvani su od strane vanjskih sila (Burton/Kates,1964:413; Burton/Kates/Gilbert,1978:1-3).



rosjedioci s Aljaske 0,97%, havajćani i drugi pacifički otočani 0,18% i ostali 1,61%.³⁰ Religijska struktura stanovništva: protestanti 51,3%, rimokatolici 23,9%, mormoni 1,7%, ostali kršćani 1,6%, jevreji 1,7%, budisti 0,7%, muslimani 0,6%, drugi i neo-predjeljeni 2,5%, ateisti 12,1 i nepoznato 4%. Urbano stanovništvo iznosi 82% ukupne populacije. Glavni grad je Washington a drugi veći gradovi su New York, Los Angeles, Chicago, San Francisco i Miami. Sjedinjene Američke Države su po političkom uređenju federalna republika zasnovana na ustavu sa jakom demokratskom tradicijom. U sastav SAD-a ulazi jedan distrikt, Washington District of Columbia, i 50 država:

Tabela 25. Države u sastavu Sjedinjenih Američkih Država

1. Alabama	11. Hawaii	21. Massachusetts	31. New Mexico	41. South Dakota
2. Alaska	12. Idaho	22. Michigan	32. New York	42. Tennessee
3. Arizona	13. Illinois	23. Minnesota	33. North Carolina	43. Texas
4. Arkansas	14. Indiana	24. Mississippi	34. North Dakota	44. Utah
5. California	15. Iowa	25. Missouri	35. Ohio	45. Vermont
6. Colorado	16. Kansas	26. Montana	36. Oklahoma	46. Virginia
7. Connecticut	17. Kentucky	27. Nebraska	37. Oregon	47. Washington
8. Delaware	18. Louisiana	28. Nevada	38. Pennsylvania	48. West Virginia
9. Florida	19. Maine	29. New Hampshire	39. Rhode island	49. Wisconsin
10. Georgia	20. Maryland	30. New Jersey	40. South carolina	50. Wyoming

Izvor: www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html preuzeto 04.07.2012.

Pravni sistem Sjedinjenih Američkih država zasnovan je na Ustavu koji utječe na upravljanje ljudskim resursima na dva načina. Na prvom mjestu Ustavom se garantuju ustavna građanska prava koja države ne mogu kršiti a toga je svjesna većina građana. Na drugom mjestu nalazi se ustroj tri glavna tijela upravljanja: zakonodavna, sudska i izvršna vlast. Zakonodavna vlast sastoji se od Zastupničkog doma i Senata.

³⁰ U ovom popisu nisu posebno istaknuti pripadnici hispanjo grupe jer Census biro Sjedinjenih Država smatra da su pripadnici ove grupe svi oni španskog/hispanjo/latino porijekla iz Meksika, Kube, Porto Rika, Dominikanske Republike, Španije, Centralne i Južne Amerike a žive u Sjedinjenim Američkim Državama, mogu biti bilo koje rase a njihov udio u ukupnoj populaciji je oko 15,1% (www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html preuzeto 04.07.2012.).



Izvršnu vlast čine Predsjednik Sjedinjenih Američkih Država i niz regulatornih agencija koje predsjednik nadgleda. Sudska vlast se sastoji od saveznog sudskog sistema podijeljena u tri nivoa: prvi, okružni sudovi Sjedinjenih Američkih Država i kva-zi-sudskih administrativnih agencija, drugi, Sudovi za žalbe Sjedinjenih Američkih Država i treći, Vrhovni sud Sjedinjenih Američkih država (Noe i dr.,2006:74-75).

2.1.1. Oružane snage Sjedinjenih Američkih Država

Tijelo zaduženo za vođenje vojnog dijela i njegovu organizaciju nazvano je Department od Defense (Odjel odbrane). Vojska, mornarica i marinski korpus osnovani su 1775. godine u skladu sa Američkom revolucijom. War department (Odjel rata) osnovan je 1789. godine kao preteča današnjeg Odjela odbrane. Coast Guard (Obalna straža) osnovana je 1790. godine i u mirnodopskom periodu se nalazi u sastavu Homeland Security (Domovinske sigurnosti) a u ratnom periodu je u sastavu Department of Navy (Odjel mornarice) osnovanom 1798. godine. Odluka o ujedinjenju različitih servisa u jedan odjel donijeta je 1947. godine a novo tijelo je nazvano National military establishment (Nacionalni vojni establišment). Iste godine osnovane su Zračne snage Sjedinjenih Država i Odjel zračnih snaga. Nakon ujedinjenja tri vojna odjela pod jedinstvenu strukturu, a u skladu sa Nacionalnim sigurnosnim aktom, Nacionalni vojni establišment je preimenovan u Odjel odbrane (www.defense.gov/about/ preuzeto 04.07.2012. godine).

Odjel odbrane je najstarija i najveća vladina agencija.³¹ Na čelu Odjela odbrane nalazi se Sekretar odbrane koji je i savjetnik Predsjednika³² SAD-a za politiku odbrane.³³

³¹ Agencija- „lat. (agere-raditi, tjerati) 1. poduzeće koje vrši određene narudžbe ustanova ili privatnih osoba; 2. ustanova, poduzeće koje se bavi skupljanjem i širenjem vjesti (npr. telegrafske, obavještajne agencije i sl.); 3. predstavništvo, odjel neke ustanove ili poduzeća;“ (Klaić,2004:23).

³² Prema članu 2. Ustava SAD Predsjednik je, *Commander-in-Chief*, vrhovni zapovjednik oružanih snaga SAD u smislu donošenja odluka a manje operativnog komandovanja kao funkcije koja se kontinuirano provodi u vojsci (Crevelld, 1985:5).

³³ Prema Grizoldu, Tataloviću i Cvrtili (1999:10) sistem nacionalne sigurnosti čine: politika sigurnosti, sigurnosna struktura i sigurnosno samoorganiziranje. Politiku sigurnosti (ili sigurnosnu politiku) čine: vanjska, odbrambena, ekonomska, socijalna, ekološka, zdravstvena, energetska, obrazovna i kulturna politika.



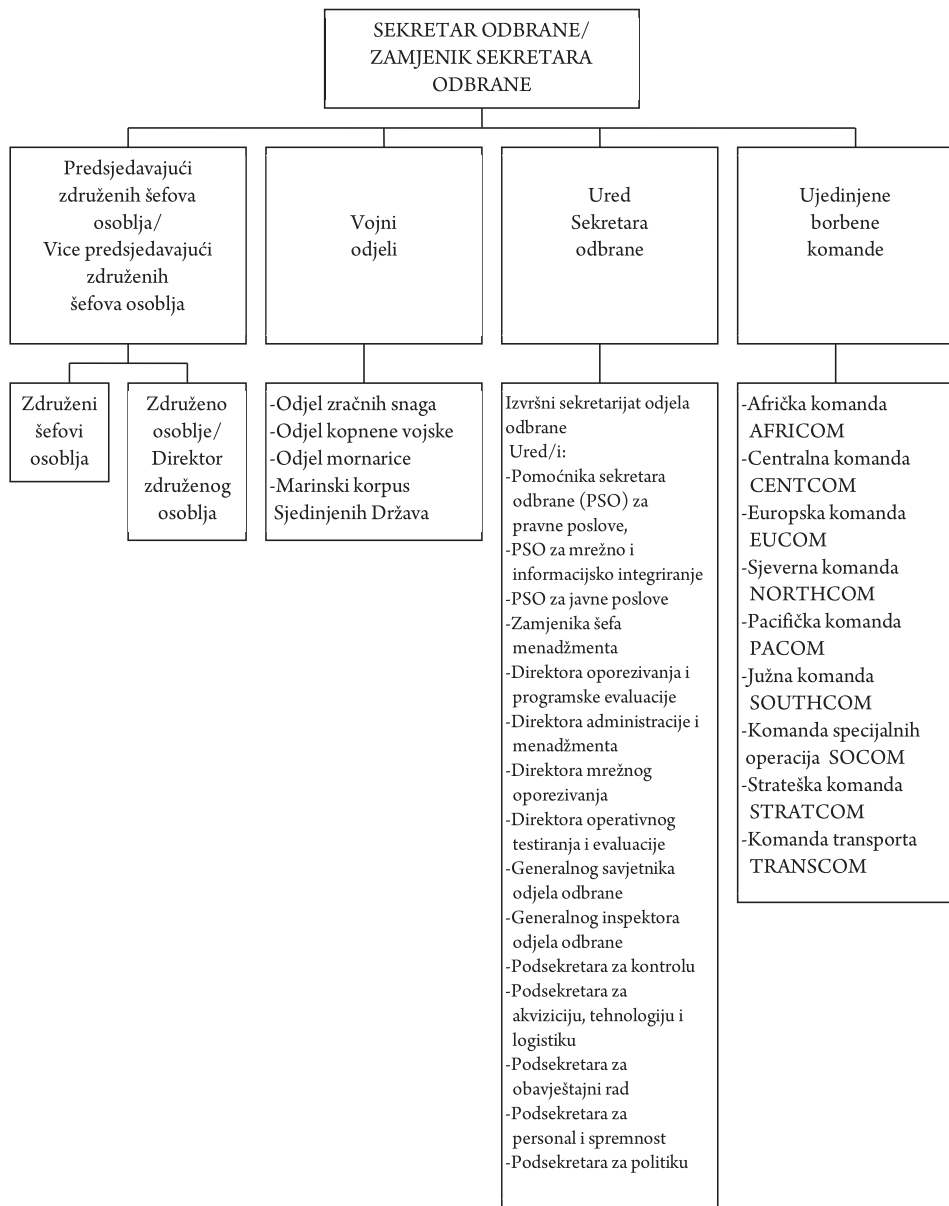
U skladu sa predsjedničkim direktivama Sekretar odbrane koristi ovlasti, usmjerava i kontrolira Odjel odbrane. Zamjenik Sekretara odbrane je druga osoba po važnosti u Odjelu odbrane i ima sve ovlasti kao i Sekretar odbrane. Odjel odbrane ne zapošljava samo vojno osoblje nego i civilno osoblje. Preko 1,4 miliona muškaraca i žena u aktivnom sastavu³⁴ i 718 000 zaposlenog civilnog osoblja čini ovaj Odjel najvećim nacionalnim poslodavcem. U sastavu Nacionalne garde i rezervnog sastava³⁵ nalazi se 1,1 milion ljudi a preko 2 miliona penzionisanih pripadnika uživa beneficije. Glavno sjedište Odjela odbrane je Pentagon, jedna od najvećih uredskih zgrada na svijetu smještena u Washingtonu. Nacionalna sigurnost SAD-a umnogome ovisi o odbrambenoj infrastrukturi, njenoj brojnosti i pravilnom rasporedu. Preko 450 000 zaposlenih, vojnog i civilnog osoblja, radi izvan domovine u svim vremenskim zonama i okruženjima. Objekti Odjela odbrane raspoređeni su na preko 5000 različitih lokacija. Misija Odjela odbrane je da osigura vojnim snagama sve potrebno za vođenje rata kako bi osigurala sigurnost SAD-a (www.defense.gov/about/ preuzeto 04.07.2012. godine).

³⁴ Aktivni sastav ili „aktivna komponenta- (*lat. activus – djelatan, radan; lat. componere- sastaviti*) onaj dio oružanih snaga u kome su organizacije sačinjene od personala koji je nadužnosti puno radno vrijeme, u aktivnoj vojnoj službi; aktivni dio oružanih snaga, armija, vojska.“ (Beridan,2001:23).

³⁵ Rezervni sastav ili „rezervna komponenta- u općem smislu, naziv za rezervni dio oružanih snaga (teritorijalna odbrana, rezervne snage i slično); jedinice ili pojedinci dodijeljene Nacionalnoj gardi KoV ili Rezervi KoV SAD, koji nisu u aktivnoj službi, ali jesu predmetom poziva za aktivnu službu.“ (Beridan i dr.,2001:338).



Shema 25. Organizacijska struktura Odjela odbrane Sjedinjenih Američkih Država

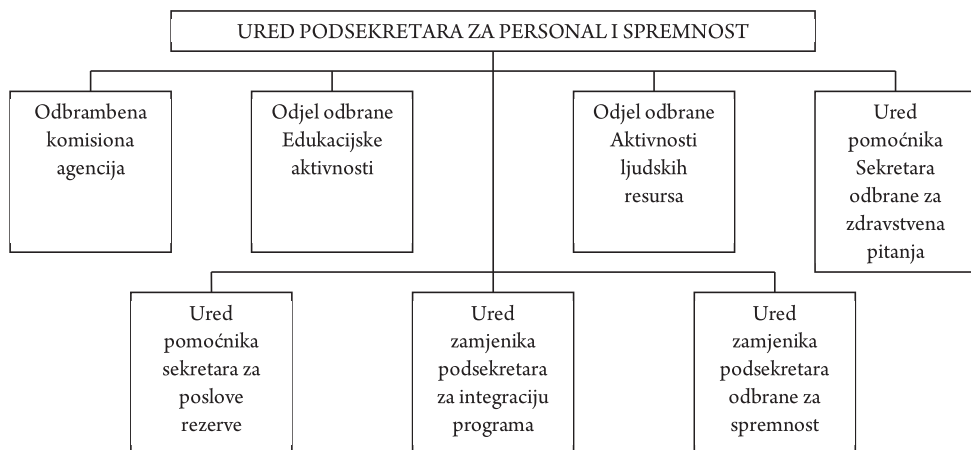


Izvor: <http://www.defense.gov/orgchart/#4> preuzeto 03.07.2012.



U sastavu ureda podsekretara za personal i spremnost nalazi se odjel za aktivnosti ljudskih resursa. Ovaj ured radi na podizanju operativne efektivnosti i efikasnosti različitih programa koji podržavaju aktivnosti Odjela odbrane. Kombinovanjem centraliziranog menadžmenta operacija i administrativnog pregleda sa decentraliziranim programskim vođenjem podržava se program regrutovanja i otpuštanja osoblja. Informacije o jednom i drugom dostavlja korisnicima, njihovim porodicama i nadležnim vojnim službama a bavi se i politikom prevencije seksualnog uznemiravanja.

Shema 26. Ured podsekretara za personal i spremnost



Izvor: www.defense.gov/orgchart/#20 pruzeto 03.07.2012. godine

Izdvajanja za odbranu su već dugo „najveća pojedinačna stavka u javnim rashodima“ SAD (Stiglitz,2004:337). Budžet odbrane za 2012. fiskalnu godinu predviđa 142,8 biliona \$ za plaće i nadoknade 2,3 miliona pripadnika vojnog osoblja. Podrška pripadnicima pružice se i kroz 204,4 biliona \$ uloženi u operacije i oporavak, spremnost, trening, podršku troškovima osnovnih operacija, administrativne troškove i troškove glavnog sjedišta ([www.defense.gov/pdf/SUMMARY_OF_THE_DOD_FISCAL_2012_BUDGET_PROPOSAL_\(3\).pdf](http://www.defense.gov/pdf/SUMMARY_OF_THE_DOD_FISCAL_2012_BUDGET_PROPOSAL_(3).pdf) preuzeto 06.07.2012.).

Idealna starosna dob za stupanje u vojnu službi SAD-a je između 17 i 24 godine. Načelno se proces regrutovanja dijeli u četiri faze: kontakt sa osobom zaduženom za regrutovanje, selekcija, klasifikacija i pristupanje. Kontakt sa osobom zaduženom



za regrutovanje se odvija uglavnom kroz odaziv pozivu za pristupanje ili nakon prezentacije u školi i drugim ustanovama koje posjećuje ciljana populacija. Selekcija je proces legalne kvalifikacije civila za vojnu službu. Prvi korak u selekciji je pristup Testu spretnosti za vojnu službu (ASVAB) koji traje od jedan i po do tri sata i sastoji se od osam testova: dva verbalna, dva matematička, opšte znanje, mehanički, stručni i elektronske informacije. Postoji i Kvalifikacijski test za vojnu službu (AFQT) koji je kombinacija testa iz matematike i verbalnog testa i može se upotrebiti za kandidate koji imaju minimalno srednju školu. Klasifikacija je faza u kojoj se nudi određeni posao i ako ga osoba prihvati pristupa u vojnu službu potpisivanjem ugovora o radu (NATO,2007:2H-1). Razvoj i karijera oficira se vode u sistemu menadžmenta oficirskog osoblja-OPMS, a podoficira u sistemu menadžmenta podoficirskog osoblja-WOPMS (DA PAM 600-3, 2010:3-4). Jačina i sastav vojnog osoblja SAD na dan 31.12.2011. godine predstavljeni su u tabeli 26. kako slijedi:

Tabela 26. Jačina i sastav vojnog osoblja SAD na dan 31.12.2011. godine

UKUPNO	Vojska	Mornarica	Marinski Korpus	Zračne snage
1,414,149	558,571	322,629	200,225	332,724

Izvor: siadapp.dmdc.osd.mil/personnel/MILITARY/history/hst1112.pdf preuzeto 07.07.2012

Broj žena i procenat u odnosu na ukupan broj pripadnika oružanih snaga na dan 04.04.2012. godine predstavljeni su u tabeli 27. kako slijedi:

Tabela 27. Broj i procenat žena u oružanim snagama SAD-a na dan 04.04.2012. godine

Aktivna komponenta	Broj	Procent
UKUPNO	214 098	14,6%
VOJSKA	76 694	13,6%
MARINSKI KORPUS	13 677	6,8%
MORNARICA	53 385	16,4%
ZRAČNE SNAGE	63 552	19,1%
OBALNA STRAŽA	6 790	15,7%
Rezervna komponenta		
UKUPNO U REZERVU	118 781	19,5%
UKUPNO U NACIONALNOJ GARDI	470 851	15,5%

Izvor: www.statisticbrain.com/women-in-the-military-statistics/ preuzeto 07.07.2012.



2.1.2. Policija Sjedinjenih Američkih Država

Koncept postojanja policije u praksi je vrlo često u sukobu sa odrednicama demokratskog društva zbog čega je često kritizirana (Berkeley,1969:1). Policija je zakonska sila koju može da primjenjuje vlada, ako je potrebno, kako bi prisilila građane da poštuju zakone koje su u većini prihvatili (Roberg i Crank,2004:6). Povjerene su joj mnoge ovlasti koje su i oštro ograničene (Goldstein,1977:1).

Snage za održavanje reda i njihova organizacija u SAD su decentralizirani. Federalne vlasti se bave borbom protiv kršenja federalnih zakona koji su u njihovoj nadležnosti za što postoji 65 različitih policijskih agencija. Na lokalnom nivou svaka od 50 država ima svoju vlastitu legislativu i niže nivoe policijskog organiziranja kao što su okružni i općinski. Postoji 15.776 policijskih odjela od čega je 12.656 na lokalnom nivou. Ukupan broj policijskih službenika (2006.) u SAD je oko 452 000 od čega je oko 11% žena (polis.osce.org/countries/details?item_id=69 preuzeto 09.07.2012.).

Postoje četiri vrste rada policije u SAD: pomoću građana-policajca, privatne policije, državne policije i državne policije koja djeluje u privatnom svojstvu (Roberg i Crank,2004:8). Građani-policajci ili udruženi u grupe nastali su kao posljedica mišljenja da je postojeći sistem za provođenje zakona neadekvatan, korumpiran ili da ne služi interesima (Walker,1977:30-31). Državnu policiju zapošljava, obučava i plaća vladina služba u interesu svih građana. Privatnu policiju angažuju i plaćaju pojedinci, ili organizacija, s posebnom namjenom ali u okviru važećih zakona. Pripadnici državne policije koji se honorarno angažuju, izvan radnog vremena, za potrebe privatnih lica predstavljaju državnu policiju koja djeluje u privatnom svojstvu (Roberg i Crank,2004:10).

Organizacija policije SAD je usklađena sa geografskom i političkom strukturom Vlade. „Svaki od četiri nivoa vlade: federalni, državni, okružni (župe ili gradski okruzi) i gradski (veći i manji gradovi) ima policijske ovlasti i može imati vlastite policijske snage“ (Roberg i Crank,2004:10). Organi za provođenje zakona na svim ovim nivoima su slični ali se razlikuju po nadležnostima, odnosno krivičnim pitanjima koje obrađuju. Na nivou Federalne vlade postoji preko 60 službi koje provode



zakon. Na državnom nivou pored državne policije postoje i agencije koje se bave pitanjima ubiranja prihoda, kontrola prometa visokotarifnih roba i slično. Na nivou okruga za provođenje zakona nadležan je okružni šerif, ali se na istom nivou mogu razdvojiti policijska uprava i šerifov ured ili organizirati istražiocima za potrebe tužilaca i javnih branilaca. Općinski nivo uglavnom ima svoju policiju koja zajedno sa šerifom učestvuje u patroliranju, odgovoru na pozive građana i provođenju istrage (Roberg i Crank, 2004:11).

**Tabela 28. Broj zaposlenih u federalnim službama i promjene
(izražene u procentima) u periodu 2004.-2008. godina**

Federalne službe koje zapošljavaju 250 ili više službenika na puno radno vrijeme a koji su ovlašteni da nose vatreno oružje i provode hapšenje, septembar 2008	Broj službenika	Procenat promjena 2004.-2008.
Carina i zaštita granica SAD	36 863	33,1%
Federalni ured za zatvore	16 835	10,7%
Federalni istražni biro	12 760	4,2%
Služba za imigraciju i naturalizaciju	12 446	19,7%
Tajna služba SAD	5 213	9,3%
Administrativni ured sudova SAD	4 696	13,8%
Uprava za borbu protiv droga	4 308	-2,1%
Federalni šerif	3 313	2,5%
Ured za zdravlje veterana	3 128	29,1%
Unutrašnja služba za krivične istrage	2 636	-5,1%
Ured za kontrolu prometa alkohola, duhana, vatrenog oružja i eksploziva	2 541	7,1%
Pošanski inspektori SAD	2 288	-23,1%
Policijske snage koje djeluju pri zgradi kongresa	1 637	6,6%
Služba nacionalnih parkova-Rendžeri	1 404	-8,6%
Ured diplomatske sigurnosti	1 049	27,2%
Snage za zaštitu Pentagona	725	50,4%
Ured za upravljanje šumama	644	7,3%
Služba za zaštitu riba i divljih životina	598	-15,5%
Služba nacionalnih parkova-Park policija	547	-10,6%
Ured nacionalne nuklearne sigurnosti	363	24,3%
Policija kovnice novca SAD	316	-16%
Amtrak policija (služba za međugradske putnički željeznički saobraćaj)	305	-3,8%
Ured za pitanja Indijanaca	277	-13,4%
Zavod za upravljanje zemljištem	255	2,4%
UKUPNO	115147	

Izvor: bjs.ojp.usdoj.gov/content/pub/pdf/fleo08.pdf preuzeto 09.07.2012.



U tabeli 28. je pokazano da je u periodu 2004.-2008. došlo do promjene broja zaposlenih u Federalnim službama SAD ovlaštenim da nose vatreno oružje i provode hapšenje. Najviše je povećan broj zaposlenih u Snagama za zaštitu Pentagona (50,4%) a najviše je otpušteno Poštanskih inspektora SAD (23,1%). Povećan je broj zaposlenika: Carina i zaštite granica SAD, Federalni ured za zatvore, Federalni istražni biro, Služba za imigraciju i naturalizaciju, Tajna služba SAD, Administrativni ured sudova SAD, Federalni šerif, Ured za zdravlje veterana, Ured za kontrolu prometa alkohola, duhana, vatrenog oružja i eksploziva, Policijske snage koje djeluju pri zgradi kongresa, Ured diplomatske sigurnosti, Snage za zaštitu Pentagona, Ured za upravljanje šumama, Ured nacionalne nuklearne sigurnosti i Zavod za upravljanje zemljištem. Broj zaposlenih smanjen je u: Uprava za borbu protiv droga, Unutrašnja služba za krivične istrage, Poštanski inspektori SAD, Služba nacionalnih parkova-Rendžeri, Služba za zaštitu riba i divljih životina, Služba nacionalnih parkova-Park policija, Policija kovnice novca SAD, Amtrak policija i Ured za pitanja Indijanaca. Ukupno gledajući broj zaposlenih u Federalnim službama SAD ovlaštenim da nose vatreno oružje i provode hapšenje u periodu 2004.-2008. se više nego udvostručio.

2.1.3. Zaštita i spašavanje u Sjedinjenim Američkim Državama

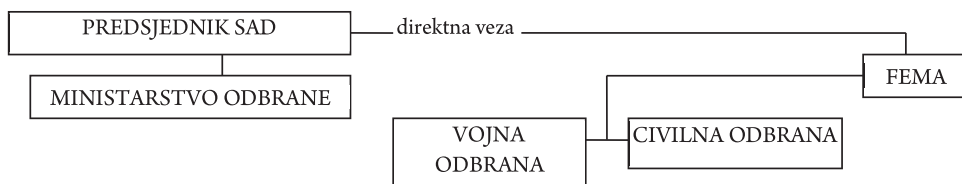
Pozicija SAD u svijetu je da predstavljaju vodeću vojno-političku i privrednu silu a to je utjecalo na razvoj sistema Civilne odbrane. Ratno iskustvo 20. stoljeća nije donijelo štetne posljedice po stanovništvo, objekte i materijalna dobra u SAD. Opasnost od tehničko-tehnoloških katastrofa smanjena je izvozom *prljavih tehnologija* u nerazvijene države. Članstvo u NATO³⁶ savezu stvorilo je dojam da je dovoljno u odgovoru na sve opasnosti. Na razvoj sistema Civilne odbrane uticala je i nestabilna pozicija jer je od 1945. do 1979. godine ovim sistemom upravljalo 13 agencija i 11 uprava (Huseinbašić,2007:46-47). Organizaciju civilne odbrane u SAD je obilježena bliskom saradnjom sa oružanim snagama, odnosno njenom kopnenom komponentom, koja se odvija na najvišem nivou (FEMA i Generalštab kopnene vojske)

³⁶ NATO-eng. North Atlantic Treaty Organization-Sjevernoatlantski sporazum. Organizacija Sjevernoatlantskog sporazuma predstavlja savez 28 država iz Sjeverne Amerike i Europe koje su se obvezale da će ispunjavati odrednice Sporazuma potpisanog u Washingtonu 04.04.1949. godine (NATO priručnik,2006:15).



i nižim nivoima (okruzi i lokalni štabovi sarađuju sa jedinicama kopnene vojske i Nacionalne garde) (Huseinbašić, 2007:55)..

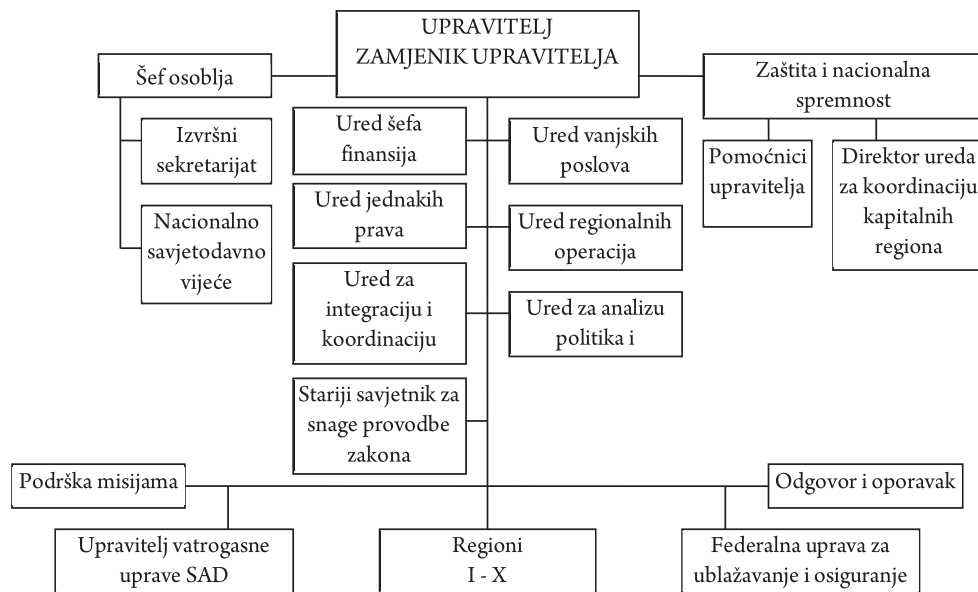
Shema 27. Položaj Civilne odbrane u SAD



Izvor: Prijić, 1992:132

U Department of Homeland Security (Ministarstvo domovinske sigurnosti) smještena je Federal Emergency Management Agency (Federalna uprava za kontrolu vanrednih situacija) koja obavlja poslove iz ovog domena.

Shema 28. Organizacijska struktura FEMA



Izvor: prilagođeno prema www.fema.gov/pdf/about/org_chart.pdf preuzeto 18.07.2012.



Edukaciji rukovodećih kadrova i obuci stanovništva za zaštitu i spašavanje poklanja se velika pažnja kako bi se povećala efikasnost Civilne odbrane SAD. „Osnovani su fakulteti Civilne odbrane, akademije protivpožarne zaštite, institut Civilne odbrane i školski centar FEMA.“ Osoblje u preduzećima i lokalnim zajednicama pohađa tečajeve kao najniže forme edukacije iz ove oblasti (Huseinbašić, 2007:57).

2.2. Savezna Republika Njemačka

Njemačka je država koja se nalazi u Srednjoj Europi. Graniči, na sjeveru, sa Sjevernim morem, Danskom i Baltičkim morem, na istoku sa Poljskom i Češkom, na jugu sa Austrijom i Švicarskom, a na zapadu sa Francuskom, Luksemburgom, Belgijom i Holandijom. Glavni grad je Berlin koji ima status savezne pokrajine. Njemačka je usvojila europsku valutu, euro, 1999. godine. Članica je Ujedinjenih nacija, EU, NATO-a, G8 i OECD-a. Površina Njemačke je 357.021 km² i proteže se od obala Sjevernog i Baltičkog mora na sjeveru do visokih planina Alpa (najviša tačka Cugšpic 2.962 m) na jugu. Planine umjerenih visina preovladavaju u centralnom dijelu dok na sjeveru preovlađuju niska polja. Veće rijeke koje protiču kroz Njemačku su Rajna, Dunav i Elba. Riječni i morski saobraćaj u Njemačkoj je odlično povezan a pokrivena je razvijenom mrežom željeznice i autoputeva. Njemačka je najnaseljenija država među državama članicama Europske unije i ima 82 miliona stanovnika. Razvijen je visoki standard života i uspostavljen opsežan sistem socijalne sigurnosti. Stanovništvo Njemačke uglavnom čine Nijemci. U urbanim centrima i na zapadu zemlje postoje veće grupe građana stranog porijekla. Nijemci su najvećim dijelom protestantske i katoličke vjeroispovijesti, a slijede ih zatim muslimani i njemački Židovi, kao i niz manjih vjerskih grupacija. Broj stranih državljana u Njemačkoj iznosi oko 7,3 miliona što je čini trećom zemljom po broju migranata u svijetu. Procesom doseljavanja se stvorila i znatna turska manjina. Druge značajne manjine su Bošnjaci, Hrvati, Srbi, Poljaci, Italijani i Rusi. Danska manjina živi na sjeveru, dok malobrojna slovenska manjina po imenu Lužički Srbi živi u saveznoj državi Brandenburg. Frigijskim jezikom (smatra se da je najsirodniji engleskom jeziku), kao maternjim, govori oko 12.000 ljudi u Njemačkoj. Donjosaski jezik raširen je u seoskim područjima sjeverne Njemačke. Obrazovanje, tehnološki razvitak i privredna proizvodnja u Njemačkoj čine ovu državu među prvima u svijetu. Njemačka je država zasno-



vana na načelima slobode i demokratije. Sastavljena je od 16 saveznih država. Po uređenju je federalna parlamentarna republika. Njemački parlament (Bundestag) usvaja zakone, bira saveznog kancelara i kontrolira rad vlade. Poslije predsjednika države i predsjednika Vijeća saveznih pokrajina predsjednik parlamenta je formalno treći čovjek u državi i u hijerarhiji je još uvijek ispred kancelara, kao predsjednika vlade. Parlament ima 600 poslanika, a poslanici jedne stranke u Bundestagu čine njen poslanički klub. Svake četiri godine održavaju se izbori. Rad parlamentarnih odbora, od kojih su neki stalni a neki privremeni, je dio prakse u Bundestagu. Razmatranje prijedloga zakona, odnosno odgovarajućih zahtjeva, je ono čime se ovi odbori prvenstveno bave. Predsjednik države, kome je ograničena moć odlučivanja na ceremonijalne i reprezentativne dužnosti, obavlja ujedno i funkciju šefa države. Savezni ustavni sud Njemačke (Bundesverfassungsgericht), Savezni vrhovni sud i nekoliko saveznih sudova, odgovornih za kontroliranje nižih sudova čine sudsku vlast. Savezne države (16) formirale su sve niže sudove. Sistem socijalnog osiguranja omogućuje besplatno zdravstvo, naknade za nezaposlenost i ostale socijalne prednosti. Njemačka, kao jedna od vodećih industrijskih zemalja u svijetu, ima treću najveću privredu po nominalnom bruto društvenom proizvodu (BDP) i petom po paritetu kupovne moći (PKM). Ona je najveći izvoznik i drugi najveći uvoznik robe. Drugi najveći iznos međunarodne pomoći u svijetu se godišnje alocira iz Njemačke. Izdvajanje budžetskih sredstava za vojne troškove stavlja je na šesto mjesto u svijetu. Društveni proizvod stavlja Njemačku na četvrto mjesto u svijetu. Između istočnih i zapadnih saveznih pokrajina postoje osjetne razlike u ekonomiji. Prihodi od 25.000 eura po glavi stanovnika čine Njemačku društvom srednje klase. Prirodni resursi: ugljen, lignit, prirodni plin, željezo, bakar, nikl, uran, kalij karbonat, sol, građevinski materijal, drvo, oranice (ceppei.ba/bos/index.php?option=com_content&view=article&id=1234 preuzeto 27.05. 2012.).

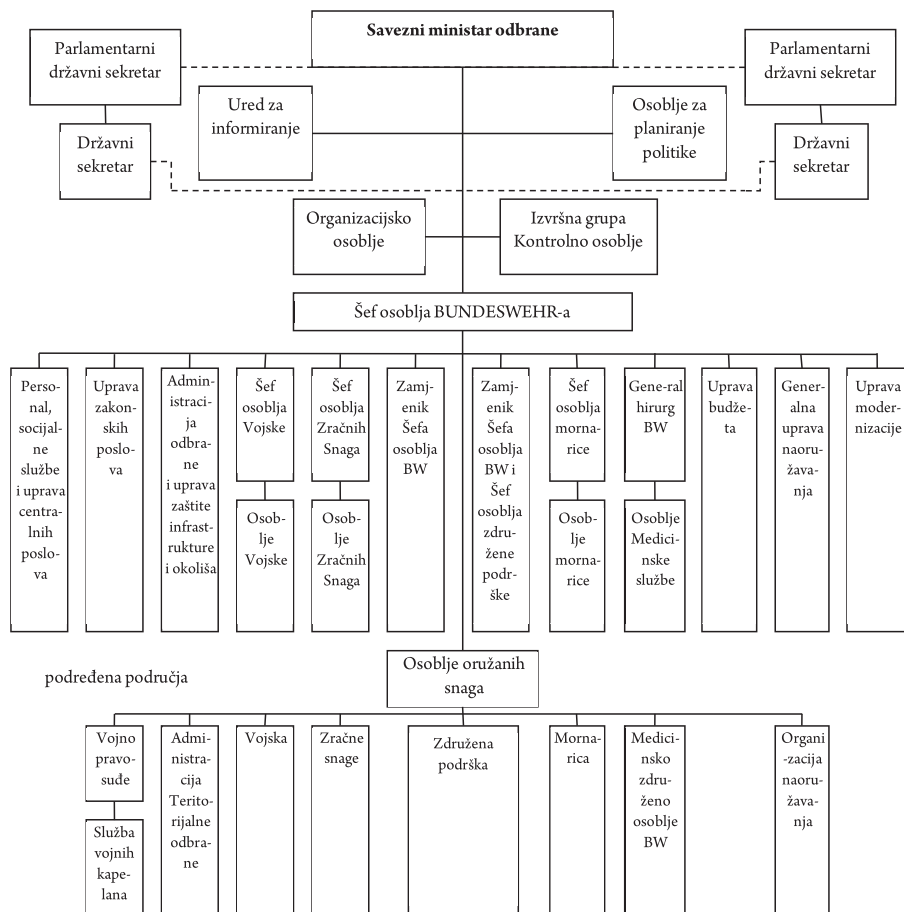
2.2.1. Oružane snage Savezne Republike Njemačke

Savezno ministarstvo odbrane ima legalni status vrhovnog autoriteta u saveznoj vladi za vojna pitanja odbrane i Savezne vojske (Bundeswehra-BW). Savezni ministar odbrane je vrhovni zapovjednik oružanih snaga i šef administracije odbrane. Integracija osoblja i službi u ministarstvo odbrane podrazumijeva da je to najviša vojna



komanda. Pored Izvršne grupe sastavljene od ministra odbrane, parlamentarnih i državnih sekretara Savezno ministarstvo odbrane sastavljeno je od pet vojnih službi i šest uprava (Kuhlmann i Callaghan, 2001:151; White Paper, 2006:86).

Shema 29. Organizacijska struktura Federalnog ministarstva odbrane



Izvor: prilagođeno prema White Paper, 2006:87

Bundeswehr je osnovan 7. januara 1956. godine od pripadnika Savezne granične službe koji su se dobrovoljno izjasnili da žele nastaviti služenje u oružanim snagama (www.bundespolizei.de/DE/06Die-Bundespolizei/Historie/historie_node.html)



preuzeto 18.07.2012.). Dobro obučeni, sposobni i motivirani vojnici i civilni zaposlenici su izuzetno važni za operativnu spremnost Bundeswehr-a koji predstavlja jednog od najvećih poslodavaca u SR Njemačkoj. Svake godine na ponudi je oko 20 000 radnih mjesta za mlade muškarce i žene na vojnim i civilnim pozicijama. U 1991. godini Bundeswehr je imao oko 650 000 pripadnika vojnog i civilnog osoblja a danas je taj broj oko 370 000 (FMoD,2009:26) od čega je oko 250 000 pripadnika vojnog osoblja i oko 117 000 pripadnika civilnog osoblja. Od ujedinjenja Njemačke civilno osoblje je predstavljalo oko 80% otpuštenog osoblja kako bi se dugoročno smanjili troškovi osoblja. Ostale javne institucije nisu pretrpjele toliko smanjenje personala u posljednjih nekoliko godina (White Paper,2006:112).

Tabela 29. Brojnost vojnog i civilnog osoblja u Bundeswehr-u

VOJNO OSOBLJE	249 300	CIVILNO OSOBLJE	117 300
Regularni	58 500	Civilni službenici	26 500
Privremene karijere (dobrovoljne)	129 000	Javni uposlenici	85 500
Ugovorna produžena služba	21 600	Pripravnici	5 300
Ugovorna osnovna služba	37 300		
Rezervisti	2 400		

Izvor: White Paper,2006:113

Oružane snage trebaju dobro izbalansirati dobne skupine u svom sastavu jer određene zadatke mogu izvršiti samo određeni broj pojedinaca zbog fizičkih zahtjeva. Ovo je i razlog što samo 25% oficira i podoficira kao privremenih karijernih zaposlenika se zadrži u regularnoj skupini. Sve drugo osoblje mora izabrati profesiju u civilnim strukturama kada napusti službu. Postoji posebna skrb za ovu kategoriju osoblja u ostvarivanju prava na posao posebno u javnom sektoru. Model strukture osoblja (Personnel Structure Model-PSM) predstavlja osnovu za planiranje vojnog osoblja. Ovo ne podrazumijeva samo brojnost osoblja već i detaljnu kategorizaciju karijera, uslova angažovanja i platne razrede. Prijevremeno penzioniranje mora se uskladiti kako bi u gornjim dobnim skupinama ostao dovoljan broj na izvršavanju zadataka. Specifična priroda obavljanja vojnih zadataka uticala je na reformu zakona u području javnog sektora i pravila plaćanja. Upoređujući javni sektor i vojnu službu nastoji se pronaći sistem plaćanja zaposlenika Bundeswehr-a zasnovan na



performansama zaposlenih. U skupinu ugovorene produžene službe, koja uključuje dodatnih 14 mjeseci službe, mogu je javiti oni koji su obavili devetomjesečnu osnovnu vojnu službu. Ovakva produžena služba je za oko 20% personala kako bi se spremnost Bundeswehra držala na zahtjevanom nivou. Produženje ugovora kako bi se zadovoljili interesi obe strane je prioritet. Rezervisti igraju važnu ulogu u popunjavanju Bundeswehra za izvršenje različitih zadataka. Rezervisti se angažuju na dobrovoljnoj osnovi što ih čini veoma bitnim za Bundeswehr. Civilno-vojna saradnja na nivou vlade, urbanih distrikta ili regiona je područje od izuzetne važnosti za angažman rezervista. Njihova funkcija u ovome nije savjetodavna već direktno učestvuju u odgovoru na prirodne nesreće i akcidente u SR Njemačkoj i poduzimaju neophodne mjere u sklopu prevencije nacionalnog sistema sigurnosti. Bundeswehr može angažovati rezerviste na čitavom spektru različitih zadataka bez da poduzima mjere prestrukturiranja ili mobilizacije. U slučaju potrebe Oružane snage SR Njemačke mogu angažovati između 80 000 i 100 000 rezervista. Civilno osoblje kojeg trenutno ima oko 117 000 je planirano za smanjenje na oko 75 000 u 2010 godini. Glavni zadatak u Konceptu razvoja osoblja (Personnel Development Concept-PDC) je prepoznati kandidate s visokom posvećenošću i pripremiti ih za izvršne i menadžerske odgovornosti. Ovakav koncept podrazumijeva da kandidati za izvršne i menadžerske pozicije imaju sve potrebne kvalifikacije u području personalnog menadžmenta kao i liderske i društvene kompetencije (White Paper, 2006:115-117).

Trening i edukacija su krucijalni za uspjeh procesa transformacije Bundeswehra. Svi koji su u službi imaju treninge koji im omogućuju da uspješno izvrše zadatke koji se od njih traže. Nov i inovativan pristup u početnom i naprednom treningu, kao i ciljano investiranje u tehnologiju za trening, su vitalni za podizanje sposobnosti pripadnika kako bi djelovali nezavisno u odgovoru na različite situacije. Efikasna upotreba je sastavljena od prilika stvarnih globalnim umrežavanjem i rezultatima obrazovnih resursa što čini Bundeswehr još atraktivnijim poslodavcem. Modularni koncept Predeployment Training for Conflict Prevention and Crisis Management/Trening za prevenciju konflikta i krizni menadžment usvojen 2004. godine je samo dio Bundeswehr-ove posvećenosti operacijama. Od osnovnog treninga, koji je jednak za sve pripadnike-muškarce i žene, svi moraju usvojiti kros-funkcionalna znanja i vještine kako bi mogli raditi na bilo kojoj lokaciji. Tokom službe svi pripadnici moraju



ovladati i demonstrirati samoodbranu i zaštitu kapaciteta bez obzira na godine, čin ili službeno i organizacijsko područje. Vježbe na nacionalnom i multinacionalnom nivou su usmjerene na postizanje i povećavanje spremnosti Bundeswehr-a. Trening alati i computerski centri doprinose dokazivanju kvaliteta treninga ali smanjenju troškova. Oficiri i podoficiri su primarna grupa za obrazovanje iz područja politike i historije. Intenzivno etičko/moralno i interkulturan obrazovanje pomaže u odgoju vojnika i njihovom ponašanju u etičkim sukobima i područjima koja karakteriziraju kulturalne razlike. Intenzivno obrazovanje na području učenja stranih jezika, naročito engleskog jezika, je od velikog značaja za rad u multinacionalnom okruženju. Federalni ured za jezike pruža ovu vrstu usluga koja je obavezna za sve starije/više podoficire i oficire Bundeswehr-a. The Bundeswehr Command and Staff College/Komandno štabni koledž Bundeswehra je najviši institut za vojno obrazovanje. The Federal College for Security Studies/Federalni koledž za sigurnosne studije pruža kontinuirano obrazovanje i kurseve iz svih domena sigurnosti za oficire, izvršno osoblje na federalnom i nivou zemalja, učesnika iz područja politike, nauke, trgovine, industrije, žurnalistike i predstavnike iz prijateljskih zemalja i međunarodnih sigurnosnih organizacija. S obzirom da Bundeswehr podržava samo-učenje moderne metode obrazovanja su zastupljene uključujući i distance learning/učenje na daljinu u kojem putem novih medija tele-tutori obrazuju učesnike u željenom području. Nezavisni pedagoški zadatak obrazovanja usmjerava nadređene da vode i obučavaju svoje podređene na način da mogu konzistentno proširiti svoje sposobnosti kako bi djelovali na vlastitu odgovornost (White Paper,2006:118-120).

2.2.2. Policija Savezne Republike Njemačke

Savezna granična služba osnovana je 16. marta 1951. godine a Savezno ministarstvo unutrašnjih poslova 19. septembra iste godine što se smatra savremenim početkom rada snaga za provođenje zakona u SR Njemačkoj (www.bundespolizei.de/DE/06Die-Bundespolizei/Historie/historie_node.html preuzeto 18.07.2012.). Savezna policija (Bundespolizei-BPOL) je podređena Saveznom ministarstvu unutrašnjih poslova a njen rad je zasnovan na Saveznom zakonu o policiji i nizu podzakonskih akata. Savezna policija usko sarađuje na partnerskoj osnovi unutar postojeće sigurnosne mreže sa policijskim službama 16 zemalja koje čine SR Njemačku.

**Tabela 30. Države (16) u SR Njemačkoj u kojima je organizirana policija**

Hamburg	Hessen	Schleswig-Holstein	Sachsen
Bremen	Rheinland-Pfalz	Mecklenburg-Vorpommern	Thuringen
Niedersachsen	Saarland	Berlin	Sachsen-Anhalt
Nordrhein-Westfalen	Baden-Württemberg	Brandenburg	Bayern

Izvor: www.polizei.de/sid_B1691A1057B2FAC891171CBB8D460E0A/Polizei/DE/Home/homepage__node.html?__nnn=true preuzeto 18.07.2012.

Glavne zadaće savezne policije su:

- osiguranje sigurnosti granica, uključujući i obalnu stražu,
- zaštita saveznih objekata i stranih ambasada u glavnom gradu (Berlin) i bivšem glavnom gradu (Bonn) kao i dva najveća njemačka suda: Savezni ustavni sud i Savezni visoki su u Karlsruhe-u,
- osiguranje mobilnosti savezne vlade snagama odgovora u slučaju internih sigurnosnih događaja,
- sigurnost na međunarodnim aerodromima i željeznici,
- jedinica za borbu protiv terorizma (Grenzschutzgruppe 9-GSG9),
- služba zračnih/nebeskih maršala (http://polis.osce.org/countries/details?item_id=17 preuzeto 18.07.2012.).

Krivične istrage koje vodi Savezna policija su isključivo one koje su po zakonu u njihovoj nadležnosti, a ove poslove na nižem nivou obavljaju policije država ili Nacionalna agencija za krivične istrage (Bundeskriminalamt-BKA). Pet Saveznih policijskih štabova smještenih u Bad Bramsted, Berlin, Fuldata, Munich i Sankt Augustin su direktno podređeni Ministarstvu unutrašnjih poslova (Bundespolei, 2005:9). Ostali podređeni dijelovi na saveznom nivou su Centralni savezni policijski biro u mjestu Koblenz i Savezna policijska akademija smještena u mjestu Lübeck. Širom SR Njemačke je razmješteno ukupno 19 policijskih ureda uključujući Saveznu policiju mora koja predstavlja mornaričku komponentu Saveznog policijskog štaba Sjever (polis.osce.org/countries/details?item_id=17 preuzeto 18.07.2012.).



Podaci o osoblju ističu da od 2006. godine ukupan broj pripadnika Savezne policije iznosi oko 40 000 (Lange, 2006:36) od čega je 30 000 policajaca sa punim ovlaštenjima:

- 21 000 osigurava granicu, željeznicu i zračnu sigurnost,
- 6 000 služi u mobilnim jedinicama kao pomoćna policija,
- 3 000 služi u specijalnim jedinicama (Zračna služba, GSG9, Centralni biro i sl.).

Oko 6 800 civilnih službenika obavlja administrativne i poslove podrške a oko 2 000 služi u individualnim službama koje se bave pitanjima granice, imigracije, kontrole putnika u zračnom prometu. Savezna policijska akademija smještena u mjestu Lubeck je centralna institucija za obrazovanje policijskog osoblja na saveznom nivou ali se obrazovanje nastavlja u pet regionalnih štabova gdje se osoblje priprema za specifične zadatke s kojima se susreće na terenu (polis.osce.org/countries/details?item_id=17 preuzeto 18.07.2012.).

Nacionalna agencija za krivične istrage predstavlja centralni ured za saradnju između Savezne policije i policije u državama u sastavu SR Njemačke. Važno mjesto zauzima kao centralni ured za informiranje policije, obavještajnih službi i drugih službi koje vode krivične istrage, a služi i kao Nacionalni centralni biro SR Njemačke za Međunarodnu policijsko-kriminalističku organizaciju (ICPO-Interpol).³⁷ U januaru 2005. godine stupila je na snagu nova organizacija nacionalne agencije za krivične istrage unutar koje ima devet odjela (Međunarodna koordinacija, Državna sigurnost, Organizirani kriminal, Zaštitna divizija, Centralni CID servis, Institut za studije snaga za provođenje zakona, Institut za trening forenzičkih nauka, Informacione tehnologije i Centralni administrativni poslovi). U Nacionalnoj agenciji za krivične istrage zaposleno je oko 5 500 ljudi koji rade na tri različite lokacije-Wiesbaden, Berlin i Meckenheim. Procent policijskih službenika sa punim ovlaštenjima je oko 50% dok ostali dolaze iz preko 70 različitih stručnih područja. Jednu trećinu zaposlenih predstavlja civilno osoblje od čega se 11% bavi administracijom a 6%

³⁷ Međunarodna organizacija kriminalističkih policija (International criminal police organization ICPO-INTERPOL) osnovana je 1923. godine, a ima 188 država članica. Svrha rada ICPO - INTERPOL-a omogućavanje je i olakšavanje prekogranične policijske suradnje te pomaganje i potpora svim organizacijama i službama čija je zadaća prevencija i borba protiv kriminaliteta (<http://www.policija.hr/main.aspx?id=38319> preuzeto 18.07.2012.).



su nekvalificirani radnici. Procenat zaposlenih žena u Nacionalnoj agenciji za krivične istrage iznosi 34,8% (polis.osce.org/countries/details?item_id=17 preuzeto 18.07.2012.).

Obrazovanje kandidata za visoke pozicije u policiji vrši se na Njemačkom univerzitetu policije (Deutsche Hochschule für Polizei) koji je nastao iz Akademije za policijske seniore (Polizei-Führungsakademie, PFA) iz Muenster-a i zvanično počeo sa radom 21. oktobra 2008. godine (www.dhpol.de/en/hochschule/index.php preuzeto 18.07.2012.).

2.2.3. Zaštita i spašavanje u Saveznoj Republici Njemačkoj

Civilna zaštita i krizni menadžment su ključni zadaci Saveznog ministarstva unutrašnjih poslova. U članu 73. stav 1 Osnovnog zakona isključiva nadležnost za odbranu i zaštitu civilnog stanovništva je na saveznom nivou. U maju 2004. godine formiran je Savezni ured civilne zaštite i pomoći u katastrofama (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe-BBK) kako bi se poboljšala sigurnosna situacija. Glavni zadatak ureda je da u okviru Saveznog ministarstva unutrašnjih poslova preventivno djeluje na sigurnost civila naročito u području civilne zaštite i pomoći u katastrofama. Nadležnosti Saveznog ureda civilne zaštite i pomoći u katastrofama su:

- Planiranje i priprema mjera civilne zaštite kao dio ukupnih priprema za sigurnost države (priprema i planiranje u hitnim slučajevima). Namjena ureda je u okviru ovoga je da služi kao centralni ured za planiranje između njemačkih zemalja, ažuriranje planova civilne zaštite, strategije i planova prevencije, razvoj opreme u saradnji sa njemačkim zemljama i inteziviranje civilno-vojne i civilno-policijske saradnje.
- Planiranje i pripremanje saveznog/državnog nivoa za saradnju u vanrednim situacijama. Namjena ureda u ovoj saradnji je da pruži administrativnu podršku međuministarskoj saradnji i saradnji sa Koordinacijskim centrom za hitne slučajeve i hazarde i ispunjavanje informacijske i koordinacijske funkcije u obradi informacija za Njemački združeni informacijski i situacijski centar (GMLZ) i Njemački informacijski sistem za prevenciju hitnih slučajeva (de-



- NIS) i koordinacija i menadžment potrage za njemačkim nastradalim žrtvama katastrofa ili terorističkih napada i kontakt sa rodbinom nastradalih.
- Kritična infrastruktura. Namjena ureda u ovome je strategija podrške i zaštite nacionalne kritične infrastrukture u okviru koordinirajuće uloge Saveznog ministarstva unutrašnjih poslova i međuministarske saradnje na nivou njemačkih zemalja.
 - Osnovni i napredni trening nadležnih čelnika i menadžera u svim područjima pripravnosti civilne sigurnosti uključujući civilnu zaštitu i pomoć u katastrofama koja se odvija na Akademiji za krizni menadžment, planiranje u hitnim situacijama i civilnu zaštitu.
 - Zaštita zdravlja koja uključuje razvoj i optimizaciju okvirnih strategija za međuministarsku i saradnju između njemačkih država za preveniranje, medicinski i pandemijski menadžment u okviru civilne zaštite.
 - Javno upozoravanje i informiranje podrazumijeva ekspanziju integriranog sistema upozoravanja sa osnovnim elementima upozoravanja putem radija upotrebom satelita i razvoj strategija za osiguranje pokrivenosti u rizičnom i kriznom komuniciranju.
 - Jačanje samopomoći koje uključuje promociju javnog učestvovanja u obuci za pružanje prve pomoći i podržavanje zajednice u zadacima samopomoći.
 - Istraživanje i razvoj uključuje pozicioniranje ureda kao nacionalnog centra za menadžment ne-policijskih sigurnosnih istraživanja, iniciranje i pružanje pomoći eksperata u svim aspektima kriznog menadžmenta i ekspanzija naučnog, na praksu usmjerenog, istraživanja u saradnji sa Komisijom za zaštitu civilnog stanovništva u slučaju velikih katastrofa ili rata za potrebe saveznog ministarstva unutrašnjih poslova.
 - Učešće u međunarodnoj saradnji u području civilne zaštite (www.bmi.bund.de/EN/Themen/Sicherheit/BevoelkerungKrisen/BBK/bbk_node.html preuzeto 18.07.2012).

Upravljanje ljudskim resursima Saveznog ureda za civilnu zaštitu i pomoći u katastrofama odvija se kroz organizacijsku jedinicu generalnog servisa administrativnih poslova. U sastavu generalnog servisa administrativnih poslova u odjelu Predstavnik interesa interesnih grupa postoji Vijeće osoblja, Zastupništvo mlađeg osoblja i osoba na pripravičkom stažu i Zastupništvo koncerna osoba sa invaliditetom. U odjelu



specijalnih oficira na ugovoru postoji oficir za ravnopravnost spolova (www.bbk.bund.de/DE/DasBBK/UeberdasBBK/Organigramm/organigramm_node.html preuzeto 18.07.2012.).

2.3. Kraljevina Belgija

Belgija je europska država koja se nalazi u području zapadne Europe i graniči sa Holandijom, Njemačkom, Luksemburgom i Francuskom. Nezavisnost je stekla 4. oktobra 1830. godine odvajanjem od Holandije. Članica je EU, NATO-a, OECD-a i UN-a. Glavni grad je Brisel sa 1,006.749 stanovnika i ujedno je i administrativno središte EU. Euro je zvanična valuta a uveden je od 1999. godine. Teritorija Belgije iznosi 30.528 km², od čega je 6,4% vodene površine. Uz obalu Sjevernog mora i Kanala nalaze se nizinski predjeli, dok je središnji dio brežuljkasti ravnjak a na jugoistoku se nalazi gorje Ardeni. Flandrijska nizina pruža se uz nisku i pjeskovitu obalu. Riječna mreža je gusta a sve rijeke pripadaju slivu Sjevernog mora. Velik je broj kanala koji služe i za navodnjavanje a koriste se i za plovidbu. Šume pokrivaju oko 21% površine zemlje. Podjele koje su zastupljene u Belgiji su na regione, provincije i jezičke zajednice. Preovladava okeanska klimu a uticaj zračnih masa s Atlantika je najizraženiji u primorju i središnjem dijelu zemlje. Belgija je jedna od najnaseljenijih zemalja u Europi i u njoj živi 10,309.725 stanovnika. Etnički Flamanci čine oko 58 % stanovništva, Valonci oko 31%, a ostalih 11% su imigranti iz Italije, Francuske, Njemačke i Sjeverne Afrike. Katolicizam preovladava kod Belgijanaca i zastupljen je oko 75%, dok ostalih 25% čine muslimani, protestanti, židovi i ateisti. Holandsko govorno područje nalazi se na sjeveru (Flamanci), njemačko na istoku i francusko na jugu a razlog za ovu raznolikost može biti i činjenica da se Belgija nalazi na kulturnoj raskrsnici germanske i romanske Europe. Životni vijek: žene 82 godine; muškarci 75,59 godina. Po svom uređenju Belgija je parlamentarna ustavna i nasljedna monarhija. Najviši zakonski akt, Ustav Belgije, donesen je 7. februara 1831. godine te je više puta dopunjavan. Ustavnim promjenama iz 1970., 1971., 1974. i 1980. godine, a posebno ustavnim zakonodavstvom iz 1993. godine, Belgija je federalizirana. Prvim članom ustava Belgija je definisana kao federativna država sastavljena od tri autonomne regije. Na čelu države je kralj koji proglašava zakone i na taj način raspolaže pravom zakonodavne sankcije, a ujedno je i nosilac izvršne vlasti. Potpis



nadležnog ministra obavezan je na svakom kraljevom aktu kako bi bio legitiman. Vrhovni komandant vojske je kralj. Premijer i vlada, kao tijelo izvršne vlasti, za svoj rad su odgovorni parlamentu. Paritetni sistem vlade s podjednakim brojem ministara Flamanaca i Valonaca je obavezan. Visok stepen razvoja u Belgiji posljedica je povoljnog geografskog položaja, izuzetno razvijene saobraćajne infrastrukture, raznolike industrije i razvijene trgovine. U području Flandrije na sjeveru, koja je poznata i po najvećoj vrijednosti izvoza po stanovniku u svijetu, koncentrirana je industrija. Belgija predstavlja jednu od najotvorenijih privrednih država u Europi što dokazuje omjer uvoza i izvoza sa bruto društvenim proizvodom. Najveća trgovačka saradnja odvija se sa tri susjedne zemlje: Njemačkom, Francuskom i Holandijom (ceppei.ba/bos/index.php?option=com_content&view=article&id=962 preuzeto 27.05.2012.).

2.3.1. Oružane snage Kraljevine Belgije

Promjene koje je donio kraj *hladnog rata* donijele su mnoge novine u sigurnosnim politikama mnogih država. Ranih 1990.-tih godina u Belgiji je započeo proces reforme oružanih snaga u skladu sa strateškim ciljevima ove države. U političkom odlučivanju je 1995. godine glavna tema postalo ograničavanje troškova odbrane kako bi Belgija pratila kriterije postavljene u Maastricht-skim ugovoru (Ugovor o EU). U januaru 1995. ministar odbrane je objavio da će svi regruti biti vraćeni kući do 1. aprila iste godine. U roku od dva mjeseca ovo je izvršeno čime je okončana tranzicija iz regrutske vojske u profesionalne oružane snage. Profesionalizacija je vođena kroz tri principa: stabilni troškovi odbrane, što brža moguća implementacija i očuvanje sposobnosti Belgije da izvrši vojne obaveze. Glavni cilj belgijske odbrambene politike bio je brzo smanjenje personala oružanih snaga. Plan smanjenja zahtijevao je sistemske modifikacije tokom implementacije reforme kako bi se odvijao pravilno. Budžet je postao glavna tema jer povećani troškovi za personal, kao posljedica profesionalizacije oružanih snaga, su uticali na ukupan državni budžet i investicije. Zahvaljujući dodatnim izvorima u državnom budžetu koje je vlada preusmjeravala prema potrebama predviđeno vrijeme trajanja reforme je bilo četiri godine i trebalo je okončati 1 januara 1999. godine. Vlada Belgije je u maju 2000. godine izdala dokument „Plan Strategique pour la modernisation de la armee Belge 2000.-2015.“



(Strategijski plan belgijske vojne modernizacije 2000.-2015) koji predstavlja novi koncept razvoja i modernizacije oružanih snaga (Ondrejka i Stojar, 2004:106). Prema planu belgijske vlade iz maja 2000. godine jedan od ciljeva je bio i smanjenje vojnog personala na 39 500 ljudi, a nova vlada je u julu 2003. godine je donijela odluku da se broj personala smanji na 35 000 ljudi (NATO, 2007:2A-1). Ovaj plan zasnovan je na šest operacijskih mogućnosti i dvije mogućnosti strategijske vojne podrške. Operacijske mogućnosti predviđene planom su:

- Transformacija postojećih mehanizovanih jedinica u jedinice novog tipa sposobne da budu angažovane u multinacionalnim operacijama kao što su operacije održavanja mira;
- Promjena postojećih zračnih jedinica u pješadijske jedinice za hitno angažovanje unutar zračne komande opremljene borbenim i transportnim helikopterima;
- Optimizacija kapaciteta taktičkih zračnih snaga u namjeri da više doprinesu u sastavu NATO snaga kada su u pitanju protivzračna odbrana;
- Generiranje transportnih kapaciteta zračnih i pomorskih snaga;
- Modernizacija sredstava i opreme koji se koriste za čišćenje prostora od mina;
- Transformacija protivpodmorničkih ratnih sredstava u multinamjensku pratnju pomorskih jedinica.

Kapaciteti strategijske vojne podrške predviđeni planom su:

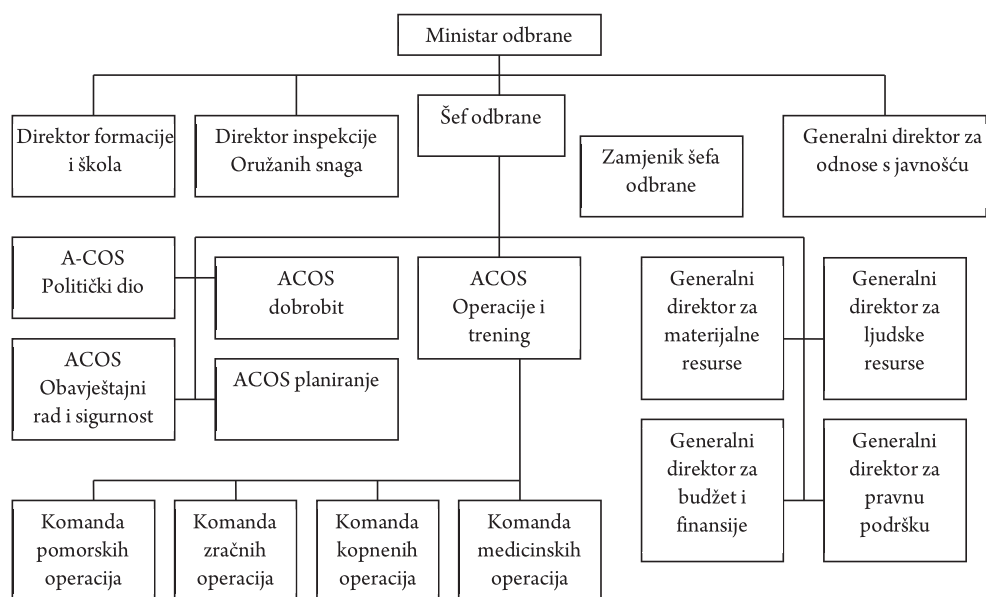
- Generiranje strategijskog pregledanja; i
- Modernizacija komandovanja, kontrole i informiranja (Ondrejka i Stojar, 2004:105-106).

Novi koncept bi trebao omogućiti Oružanim snagama Kraljevine Belgije više mogućnosti u novom sigurnosnom okruženju za puni doprinos NATO i/ili EU operacijama i projektima. Glavne zadaće Oružanih snaga Kraljevine Belgije u budućnosti su: očuvanje nacionalnog teritorijalnog integriteta i suvereniteta, odbrana belgijskih nacionalnih interesa, prevencija konflikata i podrška demokratiji i zaštiti ljudskih prava (Ondrejka i Stojar, 2004:107)..



Vrhovni komandant oružanih snaga Kraljevine Belgija je kralj, ali za obavljanje poslova iz područja odbrane zaduženo je ministarstvo odbrane. Na čelu ministarstva nalazi se ministar a hijerarhijski ispod njega šef odbrane, koji ima svog zamjenika. Komandna struktura Oružanih snaga Kraljevine Belgije predstavljena je u shemi 30.

Shema 30. Komandna struktura Oružanih snaga Kraljevine Belgije



Izvor: Ondrejka i Stojar,2004:108

Oružane snage Kraljevine Belgije sastavljene su od četiri komponente: kopnena, zračna pomorska i medicinska. Organizirane su kao profesionalne vojne snage čiji broj se kreće oko 41750 ljudi od čega je oko 2570 žena (oko 6,15%). Prema komponentama i sastavu personal Oružanih snaga Kraljevine Belgije trebao bi biti organiziran kako slijedi u tabelama 31. i 32.:

**Tabela 31. Veličina aktivnog sastava Oružanih snaga Kraljevine Belgije**

	Total	Kopnena Komponenta	Zračna komponenta	Pomorska komponenta	Medicinska komponenta
2002.	41 750	26 400	11 500	2 600	1 250
planirano 2015.	38 500	NSD*	NSD*	NSD*	1 150

*NSD- Naknadno se definira

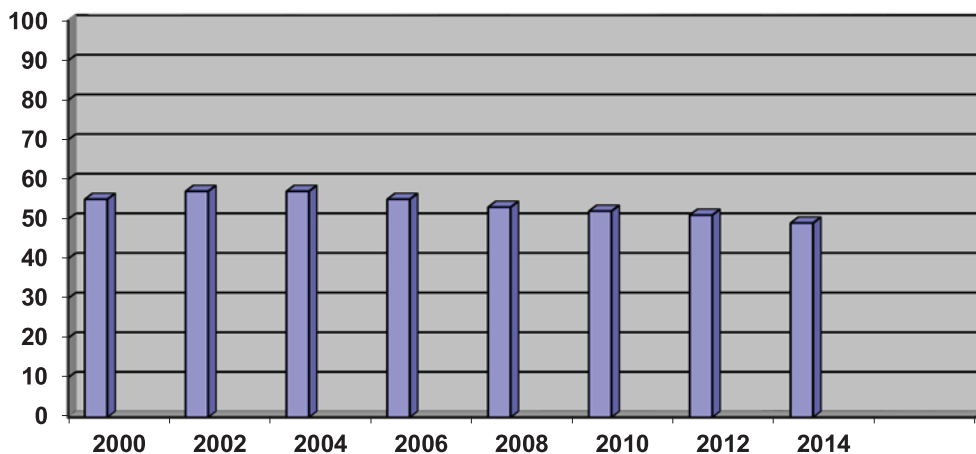
Izvor: Libor i Stojar,2003:12

Tabela 32. Veličina rezervnog sastava Oružanih snaga Kraljevine Belgije

	Total	Kopnena Komponenta	Zračna komponenta	Pomorska komponenta	Medicinska komponenta
2002.	152 050	26 400	20 700	6 250	19 900
planirano 2015.	62 000	NSD*	NSD*	NSD*	NSD*

*NSD- Naknadno se definira

Izvor: Šmondrek,2002:15

**Grafikon 1. Procentualni troškovi za personal u budžetu odbrane
Kraljevine Belgije u periodu 2000.-2014.**

Izvor: Ondrejka i Stojar,2003:114



Broj aplikanata za posao u belgijskim oružanim snagama veoma ovisi o ekonomskim prilikama. Kada ekonomija jača i raste broj aplikanata je nedovoljan a kada nastupi recesija broj aplikanata je višestruko veći. Drugi problem je što aplikanti žele vojnu karijeru kao cjeloživotni poziv ali ne žele biti dio borbenih jedinica. Pravila nalažu da oni koje belgijske oružane snage regrutuju započnu karijeru u borbenim jedinicama a kada ih fizički i/ili psihički problemi onemoguće da i dalje učestvuju u borbenim jedinicama prebacuju se u jedinice podrške ili administrativne jedinice. Ishod ove politike je da oni koji ne žele učestvovati u borbi ne apliciraju za mjesta u oružanim snagama (NATO,2007:2A-2-3).

2.3.2. Policija Kraljevine Belgije

Ministarstvo unutrašnjih poslova Kraljevine Belgije upravlja poslovima sigurnosti i nadležno je za policiju. Policijska struktura je decentralizirana ali se koordinacijom postiže efikasno djelovanje na federalnom i lokalnom nivou (Spahić,2012:135). Strukturu, iz koje je nastala sadašnja organizacija policije, predstavljale su:

- „Nacionalna žandarmerija, formirana 1831. godine na regionalnom i nacionalnom nivou,
- Općinska policija, formirana 1789. godine na ruralnom području djelovanja, i Sudska policija, formirana 1919. godine sa područjem djelovanja u području pravosuđa.“ (Spahić,2008:52).

Naslijeđe je u najvećoj mjeri uticalo na ovakvu strukturu i model policije. Aktuelne promjene u društvenoj zajednici uticale su na potrebu da se izvrši promjena organizacije u Belgiji jer je postojeća efikasnost bila nedovoljna. Teškoće u funkcioniranju policije i angažman da se to otkloni dovele su do saznanja 1985. godine da postojeća struktura nije efikasna jer nema harmonizacije u djelovanju tri postojeće policijske snage. Odluka Vlade Belgije iz 1987. godine bila je zasnovana na principima dostizanja vrijednosti policijskog rada u korist građana a njen glavni sadržaj bio je reorganizacija postojeće policijske strukture. Povećanje efikasnosti i harmonizacija rada policije su dva osnovna cilja reforme. Ukidanjem žandarmerije i postojećih policijskih činova započela je prva etapa reforme policije 1990. godine. Promjena



organizacije policije i strukturiranje postojeće tri policijske snage u jednu policiju na dva nivoa je glavni dio reforme. Ukupna strategija policijskog djelovanja je reformirana a uvedene su i nove metode rada policije u zajednici. Policijska struktura ustanovljen a je na dva nivou 1998. godine na osnovu političkog konsenzusa. Formiranjem Federalne policije 1. januara 2001. godine osnovan je Generalni komesarijat, koji čine pet direkcija, sa zadatkom da osigura ispunjavanje zadataka koji se ne mogu riješiti na regionalnom nivou i koordinira rad u više zona. Lokalna policija je formirana 1. januara 2002. godine i obuhvata 196 policijskih zona, odnosno regija (na koliko je podijeljena Belgija), sa zadatkom da radi na problematici sigurnosti iz svoje regionalne nadležnosti. Uspostavljanje jedinstvene centralizovane policijske strukture sa decentralizovanim sistemom odgovornosti lokalne policije u regijama su takođe rezultati reforme o ovom području. Ministarstvo unutrašnjih poslova Belgije ostvaruje koordinaciju unutar jedinstvene policijske strukture sa decentralizovanom odgovornošću dok Generalni Komesarijat koordinira međuregionalnu saradnju. Nivoi policijskih službenika u policijskoj strukturi su:

- pomoćni policajac: vanjski saradnik anagažovan, između ostalog, da regulira saobraćaj, provjeri ispravnost i parkiranje vozila, uradi administrativne zadatke policije i sl. Nije policajac već njegov saradnik koji nosi uniformu ali nema oružje niti policijske ovlasti. Ukupna brojčana zastupljenost pomoćnika policajaca u policiji je od 10-15%. Veliki značaj njihovog rada je u velikim gradovima dok u manjim gradovima i selima nema potrebe za njihovim angažmanom. Rekrutovanje i selekcija pomoćnih policajaca se vrši po nižim kriterijima i uslovima nego što su za policajce. Osposobljavanje za rad se vrši pomoću kursa koji traje četiri mjeseca;
- policajac: predstavlja osnovni policijski kadar. U biti je osnovni policijski službenik, patrolni policajac koji nosi oružje i ima policijske ovlasti;
- glavni inspektor: predstavlja osnovni policijski kadar, komandir;
- policijski komesar: predstavlja rukovodni kadar policije i ima nadležnost nad većim brojem policajaca (Spahić,2008:53; Spahić,2012:137).

Nova strategija policijskog djelovanja sa utvrđenim planovima i zadacima rezultat je i novog plana sigurnosti donešenog na nacionalnom nivou koji predstavlja strategiju Vlade o sigurnosti. Djelovanje predstavnika lokalnog nivoa u okviru nadlež-



nosti lokalne vlasti osigurano je provođenjem reforme, ali odgovarajući uticaj na lokalnom nivou ima Federalni ministar unutrašnjih poslova. Omjer broja policajaca i broja stanovnika je 1 policijski službenih na 250 stanovnika Belgije. Nova strategija rada policije u zajednici, kojom je utvrđen najprihvatljiviji i najefikasniji model rada, bila je uslovljena postavljenim ciljevima reforme policije. Procesom razmatranja različitih modela rada policije u zajednici utvrđeno je da je holandski model rada najprihvatljiviji. Plan razvoja rada poicije na lokalnom nivou donesen je sa ciljem da se omogući provođenje ovog projekta sa federalnog na lokalni nivo. „Ispunjenjem osnovnog cilja reforme smanjen je broj policajaca na terenu, ali uz ispunjenje dva uslova:

- objektivni – smanjenje kriminaliteta;
- subjektivni – poboljšanje odnosa i komunikacije između građana i policije.“ (Spahić,2008:54).

Ispunjenjem dva zadata cilja postignuta je reforma policije prema potrebama zajednice i povećanjem kvaliteta življena u zajednici. Preventivno djelovanje policije postignuto je lociranjem kvartova u kojima je zastupljeno jedan do dva policajca. Šest zadataka za rad lokalne policije u zajednici utvrđeni su Zakonom i to su: „intervencije, borba protiv kriminala na lokalnom nivou, javni red i mir, prijem građana – stranki, pravilan odnos prema žrtvama kriminala i policijski rad na nivou kvarta“ (Spahić,2008:54). Ciljevi rada policije u zajednici, takođe utvrđeni Zakonom, su: „vidljivost – transparentnost policije za javnost, orijentacija na rješavanje problema (*community oriented policing*), pronalaženje unutrašnjih i vanjskih partnera, delegiranje odgovornosti, te polaganje računa zajednici.“ (Spahić,2008:54). Decentralizirana vlast u okviru lokalne zajednice ostvaruje se ostvarivanjem ovih principa. Djelovanjem prema utvrđenim principima rada policije u zajednici policajac u kvartu predstavlja izvršnu vlast. Rad policajaca u skladu sa navedenim principima i odredbama rezultiraće uspješnim radom policije prema uslovima koji su utvrđeni reformom. Ključni principi reforme policije u Belgiji su: „despecijalizacija, dekoncentracija, decentralizacija i ujedinjenje.“ (Spahić,2008:54). Uvažavanje ovih principa omogućuje određene prednosti za belgijsku društvenu zajednicu. Zakonom propisani sastavni dio policijskog rada i djelovanja lokalne policije je postao rad policije u zajednici. Metodologijom i principima rada policije u zajednici uređen je



kompletan policijski posao uključujući i represivne mjere, odnosno primjenu policijske sile. Preventivnim mjerama se primarno rješavaju problemi javnog reda i mira o čemu policija redovno obavještava lokalnu zajednicu. Žene u policiji obavljaju iste poslove kao i muškarci a procenat žena u policiji, prije reforme, bio je manji od 10 % a nakon reforme procenat žena je oko 25% (Spahić,2008:54).

2.3.3. Zaštita i spašavanje u Kraljevini Belgiji

Federal Public Service Personnel and Organisation predstavlja državno ministarstvo za upravljanje ljudskim resursima čije nadležnosti se provode u svim drugim saveznm službama. U saradnji sa korisnicima, političarima i profesionalcima nastoji se kreirati dinamična strategija politike ljudskih resursa kojom će se izvršiti podmlađivanje kadra u organizacijskoj strukturi saveznih službi (www.fedweb.belgium.be/nl/fod_personeel_en_organisatie/ preuzeto 27.06.2012.).

Civilna sigurnost nalazi se u nadležnosti Ministarstva unutrašnjih poslova Kraljevine Belgije u organizacijskoj jedinici Generalna uprava civilne sigurnosti. Glavna zadaća zaposlenih u ovoj upravi je da osigura opstanak stanovništva. U njenom sastavu nalaze se: uprava operativnih aktivnosti, operativne jedinice, uprava za personal, pravni odjel, uprava za materijalnu nabavku i nove tehnologije, pravni odjel, finansijski ured i uprava za podršku (www.ibz.be/code/de/loc/secucivile.shtml preuzeto 27.06.2012.).

Uprava za personal bavi se razvijanjem programa obuke kako bi privukla novo osoblje za rad pod ugovorom, snosi troškove smještaja i putovanja osoblja (u toku radnih putovanja ili školovanja) i finansiranje dobrovoljaca koji su primljeni kao novo osoblje. Poslove finansiranja vodi u saradnji sa finasijskim uredom koji radi pripremu, čuvanje podataka i implementaciju budžeta, pokrivanje troškova medicinskog transporta, troškove odvojenih jedinica i troškove preventivnih mjera. Poslove podrške radi u saradnji sa upravom za podršku koja vodi razvoj organizacije, internu i eksternu komunikaciju, dokumentaciju i arhivu, logistiku i vrši ulogu sekretarijata (www.ibz.be/code/de/loc/secucivile.shtml preuzeto 27.06.2012.).



2.4. Švicarska

Područje današnje Švicarske je do 13. stoljeća bilo u sastavu različitih carstava i vojvodstava. Sadašnji konfederalni teritorij je do 1648. godine bio u sastavu Svetog rimskog carstva, koje nije raspolagalo jakim centralnom vlašću kao Rimsko carstvo. Smrt kralja Rudolfa I 15. jula 1291. godine i otvaranje alpskog prelaza Gotthard na relaciji sjever-jug bile su presudne za uspostavljanje i razvoj konfederacije. Kantoni Uri, Schwyz i Unterwalden su zaključili savez 1273. godine koji je potvrđen 1291. godine. Namjera ovog saveza je bila da u tom vremenu garantuju unutrašnju sigurnost i “stečena samoupravna prava udruženim snagama osigurati od napada izvana” (Moeckli,2010:42). Pobjedama u brojnim oružanim sukobima postignuta je nezavisnost: 1315. godine Morgarten, 1386. godine Sempach i 1388. godine Nafels. U ovom periodu postojao je veći broj seoskih konfederacija ali je Waldstatte jedini opstao duži vremenski period zahvaljujući savezom sa Lucernom 1322. godine, sa Zurichom 1351. godine i sa Bernom 1353. godine. Osiguranje sopstvene unutrašnje vladavine i stečene nezavisnosti od vanjskih uticaja bio je osnovni zajednički interes saveznih partnera. Nakon što su stabilizirani gradovi konfederacije počeli su sa prisvajanjem dodatnih područja pa su konfederalisti osvojili Aargau, Bern je osvojio Waadt, Zurich se proširio na zapad a Waldstatte na jug. Konfederalisti su pobijedili u Burgundskim ratovima (1474-1477. godine) i Švapskom ratu (1499. godine) ali su izgubili kod Marignana (1515. godine) čime je okončan period ekspanzije i započet period konsolidacije (Moeckli,2010:42-43).

Epohe u razvoju Švicarske mogu se podijeliti na slijedeće: Stara konfederacija, Helvecija, Medijacija, Restauracija, Regeneracija i Nova savezna država. Stara konfederacija trajala je od 1291. do 1798. godine a državno uređenje i tip vladavine u tom periodu su da je to savez država okarakteriziran aristokratijom, oligarhijom i narodnom oligarhijom. Pravni osnov ovoga činili su bilateralni i multilateralni državni ugovori u periodu odvajanja od carstva. Helvecija je trajala od 1798. do 1802. godine kao unitarna država pod protektoratom zbog ulaska francuskih trupa. Pravni osnov za ovo bili su ustavi iz 1798. i 1802. godine. Medijacija je trajala od 1802. do 1813. godine. kao savezna država pod protektoratom uz Napoleonovo posredovanje a pravni osnov čini ustav iz 1803. godine. Restauracija je trajala od 1813. do 1830. godine, u vrijeme poraza Napoleona, kada se u saveznoj državi pojavljuju oligarhije

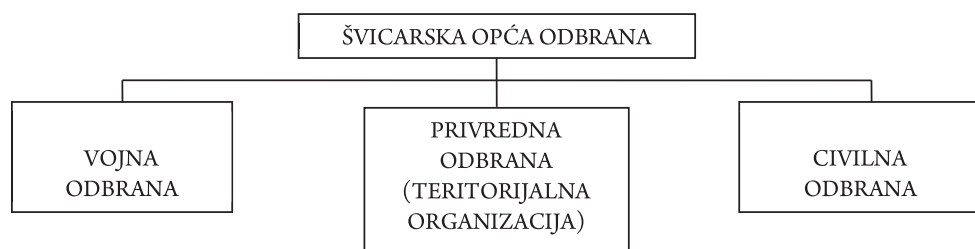


i demokratije. Pravni osnov epohe restauracije je savezni ugovor iz 1815. godine. Nova savezna država traje od 1848. godine kao savezna država sa demokratijom čiji pravni osnov čine savezni ustavi iz 1848. 1874. i 1999. godine (Moeckli,2010:46).

Današnja Švicarska prostire se na 41 284 km² na kojem živi 7 700 200 stanovnika. Sastavljena je od 26 kantona, 175 okruga i 2758 opština (Moeckli,2010:13;162). Stanovništvo Švicarske govori njemački (63,6%), francuski (18,2%), talijanskim (7,6%) i retoromanski (10,6%) jezik (Huseinbašić,2007:58). Nadležnosti na saveznom nivou su: vanjska politika, odbrana, željeznica, zračni promet, novac i valuta, carina, socijalno osiguranje, agrarna politika, komunikacije, istraživanje, zaštita okoliša, nuklearna energija, konjunkturalna politika i migraciona i politika za strance. Nadležnosti na nivou kantona su: školstvo, zdravstvo, policija, kultura, zaštita prirode i zavičaja, javni promet, direktni porezi, politika ekonomske konkurentnosti, crkvena pitanja, sport, dodatne usluge i provođenje građanskog i kaznenog prava. Nadležnosti opština su: odvoz smeća, vodosnabdijevanje, otpadne vode, skrb, starački domovi, vatrogasna služba, prostorno planiranje, održavanje škola, ustanove za slobodno vrijeme i održavanje ulica (Moeckli,2010:57).

U Švicarskoj je razvijen sistem „opće odbrane“ kakav se njeguje i u tri ostale neutralne europske države (Austrija, Finska i Švedska). „Švicarska „opća odbrana“ odlično se uklapa u politički, pravni i privredni ambijent njene neutralnosti, te psihološko i moralno raspoloženje njenih građana.“ (Huseinbašić,2007:61).

Shema 31. Opća odbrana Švicarske



Izvor: Huseinbašić,2007:61)



2.4.1. Oružane snage Švicarske

Centralnu ulogu u švicarskom društvu ima armija koja je najbitniji faktor povezivanja građana. Civilna odbrana je čvrsto povezana s armijom ali se ne nalazi pod njenom jurisdikcijom (Huseinbašić, 2007:60).

Švicarska uživa mir, sigurnost i slobodu duži niz godina: od slobode kretanja za sve građane, slobode izražavanja do ekonomske slobode. Očuvanje ove sigurnosti u Švicarskoj je misija njene sigurnosne politike. Oružane snage Švicarske čine jedan dio ovih napora. Federalni ustav i vojni akti ističu tri misije Oružanih snaga Švicarske:

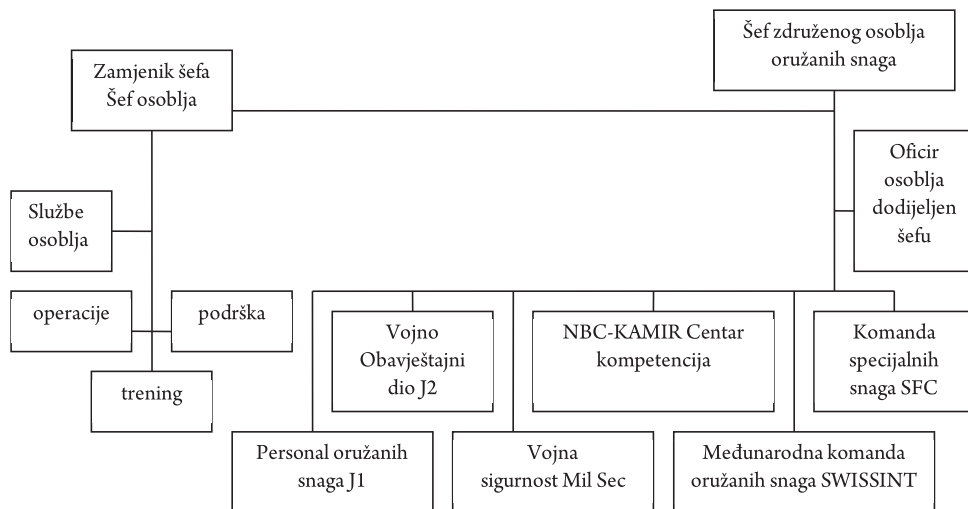
- Odbrana,
- Podrška civilnim strukturama, i
- Promocija mira u međunarodnom kontekstu (www.vtg.admin.ch/internet/vtg/en/home/themen/auftraege.html, preuzeto 26.06.2012.).

Odbrana od oružanog napada, sa zemlje ili iz zraka, je glavna zadaća oružanih snaga ali je ova prijetnja po Švicarsku najmanje izražena. Oružane snage moraju biti u mogućnosti da zaštite infrastrukturu zemlje u slučaju ovakve vrste prijetnje ali i da se uključe u pružanje prve pomoći. Švicarska, kao neutralna država, ne pripada niti jednom odbrambenom savezu ali za potrebe treninga sarađuje sa oružanim snagama drugih zemalja. Podrška civilnim strukturama počinje onda kada resursi ovih struktura nedovoljni da otklone prijetnju ili posljedicu. U slučaju katastrofa Oružane snage pomažu vatrogascima, medicinskim ekipama i drugim službama civilne odbrane. Oružane snage pomažu i policiji u osiguranju međunarodnih konferencija i važnih događaja. U kontekstu podrške miru u međunarodnom kontekstu Oružane snage se angažuju radi sigurnosti i mira pod mandatom međunarodnih organizacija (www.vtg.admin.ch/internet/vtg/en/home/themen/auftraege.html preuzeto 26.06.2012.; Beridan i dr., 1996:78)

Organizacijski dio Federalnog odjela odbrane, civilne zaštite i sporta je sektor odbrane. U sastavu ovog sektora nalazi se glavni štab sa osobljem oružanih snaga (AFS) i združeno osoblje kopnenih snaga i zračnih snaga, koledž oružanih snaga, organizacija logistike oružanih snaga i Komanda podrške organizaciji. Sektor odbrane vodi Šef oružanih snaga (www.vtg.admin.ch/internet/vtg/en/home/schweizerarmee/organisation.html preuzeto 26.06.2012.).



Shema 32. Komandna struktura Oružanih snaga Švicarske



Izvor: www.vtg.admin.ch/internet/vtg/en/home/schweizerarmee/organisation/fsta.html
preuzeto 26.06.2012.

Osoblje oružanih snaga Švicarske je odgovorno za provođenje političkih direktiva i instrukcija na vojnom strateškom nivou. Ovim se osigurava razvoj, planiranje, alokacija resursa i komandovanje i kontrola nad oružanim snagama. U skladu sa direktivama oružane snage se bave treningom, operacijama i podrškom na operativnom nivou. U rad s osobljem oružanih snaga uključeni su slijedeći sektori: Komanda osoblja oružanih snaga (Staff Armed Forces Comd), Personal D (Pers D), Planiranje oružanih snaga, Operativni trening/Doktrina osoblja (SCOS/Doctrine), Međunarodni odnosi odbrane (IR D), Menadžment vojnih nekretnina odbrane (REM D), Finansiranje odbrane (Fin D) (www.vtg.admin.ch/internet/vtg/en/home/schweizerarmee/organisation/stabcda.html preuzeto 26.06.2012.).

Od regrutovanja do napuštanja vojne službe, pripadnici oružanih snaga se vode u Uredu osoblja oružanih snaga. Regrutovanjem se potvrđuje da li su mladi Švicarci i mlade Švicarkinje, volonteri, spremni za vojnu, civilnu odbranu ili alternativne civilne servise. Zaposleni u Uredu osoblja oružanih snaga su zaduženi za menadžment, promjene i promocije, kontrolu snaga, kontrolu i superviziju selekcije kadra i prijedloga za promociju, spremnost osoblja, razvoj ljudske radne snage i zahtjeva za



mlade vojnike kao i za odgovore na osnovna pitanja vezana za sposobnost u vojnoj službi. Trenutno menadžment napuštanja se vodi u saradnji sa kantonalnom vojnom administracijom. Rekrutovanje i obuka vojnih kapelana se vrši u dogovoru sa nacionalnim državnim crkvama. Socijalni servis oružanih snaga zadužen je za savjetovanje i podršku pripadnicima oružanih snaga, komandnom osoblju i vojnim školama (www.vtg.admin.ch/internet/vtg/en/home/schweizerarmee/organisation/fsta/J1.html preuzeto 26.06.2012.).

U skladu sa Federalnim ustavom Oružane snage su organizirane na principu milicije (Juhasz,2007:700). Iznimke vezane za ovaj princip su jedino moguće ako utiču na ispunjenje misije Oružanih snaga. Primjeri za ovo su visoki oficiri, vojni profesionalci ili elementi formacija vojne sigurnosti i pripadnici Zračnih snaga. Dokle god je moguće osoblje milicije će obavljati komandne funkcije. Jednokratni ugovori (1 godina) se takođe računaju kao milicijski kadar. Oni služe svoj period vojne službe u toj godini. Dan informiranja (kada kandidat napuni 18 godina po evidenciji kantona) je važan element ovog koncepta. Dobro informiranje ima značajan udio u regrutovanju prave osobe za različite pozicije. Datum regrutovanja i vremenski okvir uključivanja u regrutnu školu su već određeni tokom Dana informiranja. Sva-ka karijera započinje regrutovanjem, i za Oružane snage i Civilnu zaštitu, na sedam stalnih lokacija u Švicarskoj. Proces regrutovanja traje tri dana. Novac je osiguran za kompenzaciju onima koji su zaposleni. U program su uključeni: medicinski pregled, evaluacija fizičke spremnosti, personalno i psihometričko testiranje, intelektualni kapacitet i lično sigurnosno zalaganje. Za dodijeljene dužnosti profil performanci se uspoređuje sa profilom zahtjeva posla. Alokacije u jedinice za uvježbavanje je povezana sa detaljnim analizom operativnih zahtjeva. Procedura ranog određivanja pozicija budućeg osoblja se odvija u dvije faze: u toku regrutacije svi prolaze prvi nivo evaluacije kadra i u toku generalnog osnovnog treninga radi se drugi nivo evaluacije kadra. Osoba koja je regrutovana je sposobna za vojnu službu. Od ukupnog broja kandidata oko 36 % se ne kvalificira za službu u vojsci, oko 19 % se regrutuje za Civilnu zaštitu (služba bez oružja) a oko 4 % ne završi prvi osnovni trening. Ovo znači da oko 60 % od ukupnog broja uspješno završi regrutnu školu što brojčano iznosi oko 20 000 kandidata. Osobe sposobne za vojnu službu pohađaju regrutnu školu najčešće s napunjenih 20 godina života. Regrutna škola traje od 18 do 21 sedmice (126 – 147 dana) u zavisnosti od tipa službe. Prva faza traje 13 sedmica koja se



sastoji od Generalnog osnovnog treninga gdje polaznici uče osnovne vojne vještine (gađanje iz ličnog naoružanja, prva pomoć, vojna pravila i zakoni, fizički odgoj). Nakon sedme sedmice prve faze polaznici započinju Funkcionalni osnovni trening na kojem polaznici počinju sa učenjem specifičnih vještina vezanih za poziciju koje će obavljati u Oružanim snagama (pješačinac, artiljerac, vozač i dr.). U toku prve faze trening vode karijerni oficiri, profesionalci i vojno osoblje po ugovoru. U toku druge faze formirane su jedinice formacijskog treninga jačine bataljona ili približno te jačine. Kadrovi milicije se uključuju u drugoj fazi kako bi prošli isti sistem treninga pod kontrolom i podrškom profesionalnog osoblja i timova za trening brigada. Tokom formacijskog treninga ono što je naučeno se provjerava praktično. Regrutne škole se uvijek odvijaju u zonama za vojni trening. Tokom treninga polaznici su smješteni u vojnim kasarnama. Za vrijeme vježbi na terenu kompletna jedinica se raspoređuje u zone u kojima je dozvoljeno bojevo gađanje i poduzimanje većih operacija. Tokom školovanja svi rezultati polaznika su zabilježeni i evaluirani a najbolji su i nagrađeni. Nakon završenog školovanja vojnik se uključuje u jedinicu u koju je određen (borbena brigada, borbena regimenta, specijalne jedinice, štabne jedinice) (Fellay, 2009: 7-10).

Posebna pažnja se posvećuje treningu kadrova za komandne pozicije. Svi regruti počinju sa Generalnim osnovnim treningom tokom kojeg se biraju kadrovi za komandne dužnosti. Svi kadrovi se obučavaju za svoje dužnosti na oficirskim i podoficirskim školama. U skladu sa principima komandovanja podučavaju se taktici i generalnom vojnom znanju. Postoji stepen razlike između sadržaja obuke za oficire i podoficire u skladu sa vrstom dužnosti koju će obavljati. Potencijalni kandidati za funkciju komandira voda pohađaju kurs u trajanju od sedam sedmica (49 dana). Ako dobiju preporuku za unaprijeđeni trening pohađaće devetosedmični kurs (63 dana). Nakon završetka četvrte sedmice (28 dana) centralnog oficirskog kursa određuje im se ko će biti upućen na 15 sedmičnu (105 dana) oficirsku školu na kojoj završavaju period praktične službe u regrutnoj školi trenirane jedinice odnosno brigade. Za napredovanje od regruta do podoficira treba provesti sedam sedmica u regrutnoj školi zatim sedmica podoficirske škole i provesti određeni period na praktičnoj dužnosti u regrutnoj školi (Fellay, 2009: 10-11).



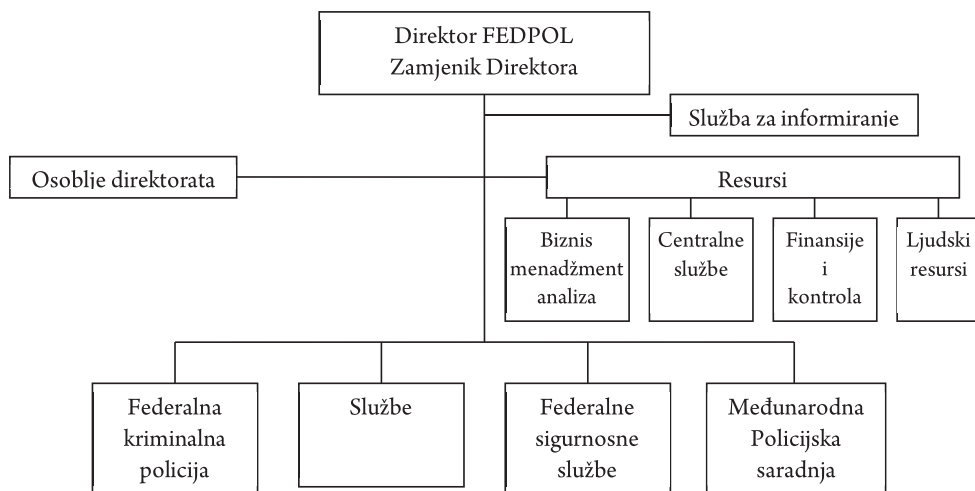
Namjera treninga u svim oružanim snagama pa i u Švicarskoj je da osigura operativnu sposobnost djelovanja. Permanentna zadaća Oružanih snaga je da osigura osnovnu spremnost što je definirano članom 58. Federalnog ustava i Izvještaju o sigurnosnoj politici. Osnovna spremnost nije usmjerena konkretno protiv neke prijetnje a postiže se kroz dvije opcije: period osnovnog treninga i period aktivnog služenja. Osiguranjem osnovne spremnosti započinje postizanje specifičnih nivoa operativne spremnosti za posebne zadatke. Svi pripadnici Oružanih snaga koji su završili regrutnu školu se periodično pozivaju na godišnje kuseve obnavljanja u jedinici kojoj je dodijeljen u trajanju od 19 dana. Pripreme za izvođenje ovog kursa traju 3 dana za komandni kadar (od srijede do petka prije počinjanja kursa iduće sedmice). Za jedinice koje su prošle obuku u trajanju od 21 sedmice na kurs obnavljanja se pozivaju šest puta a one jedinice čija je obuka trajala 18 sedmica pozivaju se sedam puta čime se postiže optimum između zahtijevanog i postignutog tokom vojne službe. Osnovica isplate (na dnevnoj osnovi) za vojnike iznosi pet, za podoficire iznosi osam a za oficire iznosi trinaest i plaća se i tokom boravka na školovanju. Za one koji su zaposleni naknada za vrijeme provedeno na školovanju, obuci ili kursu obnavljanja iznosi 80 % plate koju prima. Potpuno ispunjenje vojne obaveze za vojnike završava nakon 260 dana, za podoficire nakon 500 dana i za oficire nakon 600 dana (Felley,2009:11-13).

2.4.2. Policija Švicarske

Federalni policijski ured (Fedpol) radi sa međunarodnim i kantonalnim partnerima kao centar za informiranje, koordinaciju/saradnju i analizu u poslovima od značaja za međunarodnu sigurnost Švicarske (Stocker i Amberg,2011:107). Aktivnosti Federalnog ureda policije usmjerane su na: kriminalne istrage, koordinacija i podrška kriminalnih istraga, sigurnosne službe i administrativni zadaci. Četiri glavna dijela Fedpol-a su: Federalna kriminalna policija, Službe, Federalne sigurnosne službe i međunarodna policijska saradnja (polis.osce.org/countries/details?item_id=72 preuzeto 12.07.2012.).



Shema 33. Organizacijska struktura Fedpol-a



Izvor: polis.osce.org/countries/f/72/195/Organization%20Chart.pdf
preuzeto 12.07.2012.

Ispod Fedpol-a se hijerarhijski nalazi Kantonalni policijski korpus čija je osnovna zadaća provođenje zakona i osiguranje poretka. Kantoni sa njemačkim govornim preferencama imaju policiju za kriminalne istrage i saobraćajnu policiju. Kantoni sa francuskim i talijanskim govornim preferencama imaju Gendarmerie i Police de surete. Postoje i policijski odjeli za posebne namjene kao što su jedinice za specijalne zadatke, interventne jedinice ali i odjel policije na jezeru i aerodromu. Područja sa posebnom autonomijom kao što su Zurich i Lausanne imaju i komunalni policijski korpus. Granična straža je organizacijski dio Federalnog odjela finansija i osnovne zadaće su joj prevencija krijumčarenja, osiguranje graničnih prelaza i sprječavanje ilegalnih migracija u i preko Švicarske (polis.osce.org/countries/details?item_id=72 preuzeto 12.07.2012.).

Edukacija i trening policijskih snaga su organizirani na nivou kantona. Postoje trening centri koje vodi nekoliko kantona zajedno. Glavni centri za obuku policije su:

- Swiss policijski institut, privatna fondacija smještena u Neuchatelu
- Međukantonalna policijska akademija, smještena u Hitzkirchu
- Policijska škola istočne Švicarske, smještena u Amriswilu



- Policijska akademija Savatan, smještena u Savatanu
- Asocijacija Švicarskih policijskih oficira, smještena u Lucernu.

Postoji mogućnost školovanja na Srednjoeuropskoj policijskoj akademiji (MEPA) i Europskom policijskom koledžu (CEPOL) (polis.osce.org/countries/details?item_id=72 preuzeto 12.07.2012.).

2.4.3. Zaštita i spašavanje u Švicarskoj

Veoma dobra normativno-pravna uređenost civilne odbrane (zaštite) u Švicarskoj proističe iz Ustava, zakona o civilnoj odbrani iz 1963. i 1978. godine, Zakona o građevinskim poduhvatima iz 1963. i 1967. godine, Vladine koncepcije iz 1971. godine, uredbe, odluke i naredbe Federalnog vijeća, uredbe, odluke i naredbe Ministarstva pravde i policije i uputstva i smjernice Federalne uprave za Civilnu odbranu. Zadaci i djelokrug rada organa vlasti, preduzeća i građana u Civilnoj odbrani su riješeni kroz ove dokumente a četiri stavke se posebno ističu: obavještanje o opasnostima, obučavanje, sklanjanje građana i materijalno-tehničko opremanje (Huseinbašić, 2007:62-63).

Civilna odbrana u Švicarskoj je organizirana na nivou federacije, kantona i općina (koje se dijele na zone, sektore, kvartove i zgrade). Organiziranje Civilne odbrane u ovim cjelinama zasnovano je na teritorijalnom i proizvodnom principu, u životnoj i radnoj sredini. Na federalnom nivou civilna odbrana je sastavni dio društva i važno područje javnih društvenih zadataka. Društvene strukture vlasti na ovom nivou donose propise o organizaciji, materijalnom opremanju, obuci, upravno-finansijskom poslovanju, mobilizaciji ljudi i materijalnih sredstava. Rukovođenje civilnom odbranom je nadležnost federacije ali i troškovi obuke, vježbi, seminara i drugih oblika osposobljavanja kadrova. Federalno vlada predstavlja najviši rukovodeći organ u području Civilne odbrane koja je povjerena Ministarstva pravde i policije. Stručno-upravne i operativne poslove obavlja Federalna uprava Civilne odbrane. Direktor Federalne uprave civilne odbrane član je štaba opće odbrane Švicarske. U Federalnoj upravi civilne odbrane nalaze se organizacijske jedinice (odjeljenja, sekcije i referati) za obavljanje planiranja, informiranja, organiziranja, mjesnih radova, materijalnih poslova i nabavke i pripremu i pomoć u katastrofama. Civilna odbrana



Švicarske je u stručno-operativnom pogledu na kantonalno-općinskom nivou. Kantonalni nivo organizacije civilne odbrane je u subordinirajućem odnosu prema federalnim organima. Dužnost kantona je da provode federalne propise, donesu regulativu na svom nivou i obavijeste o tome federalni novo. Samostalni na svom području kantoni mogu aktivirati sistem i rukovoditi aktivnostima zaštite i spašavanja, organizirati, izvoditi i finansirati sve vidove obuke i osposobljavanja. Nadležnost kantona je organizacija i provođenje obuke na općinskom i teritorijalno-proizvodnom nivou ali i kontrola i nadzor obuke, njeno finansiranje i upotreba sredstava i opreme. Općinski nivo je odgovoran za izvršavanje federalnih i kantonalnih propisa i mjera i angažovanje obveznika i dobrovoljaca prema njihovoj stručnosti. Radne sredine sa preko 100 zaposlenih dužne su planski i materijalno pripremiti civilnu odbranu. Općine su dužne snositi dio troškova civilne odbrane na svom području a za općinsku organizaciju odgovorno je općinsko vijeće. Obrazovanje i opremanje terenskih jedinica i radnje vezane za skloništa su obavezne u svakoj općini sa preko 1000 stanovnika. Vatrogasne jedinice pojačane sa spasilačkim i sanitetskim osobljem su obavezne u općinama sa manje od 1000 stanovnika. (Huseinbašić,2007:63-64).

Shema 34. Općinske službe civilne odbrane



Izvor: Huseinbašić,2007:65



2.5. Republika Hrvatska

Republika Hrvatska smještena je na Jugoistoku Europe Između Alpi na zapadu, rijeke Drava i Dunav na sjeveru i istoku i Jadranskim morem na jugu. Ukupna površina je 87.609 km² od čega je 56.594 km² kopna i 31.067 km² mora. Duljina morske obale je 5.835 km. Broj stanovnika (2010.) se kreće oko 4,4 miliona s prosječnom gustoćom naseljenosti od 78,1 stanovnika po kvadratnom kilometru. Službeni jezik je hrvatski a pismo latinično dok je službena valuta kuna. Nezavisnost od Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije je stekla 8. oktobra 1991. godine. Glavni grad i političko-administrativni, ekonomski, univerzitetski i kulturni centar Hrvatske je Zagreb. Teritorijalni ustroj predstavljaju 21 županija (kanton), 127 gradova, 429 općina i 6756 naselja. Bruto domaći proizvod po stanovniku je u 2010. godini iznosio 10 394 €. Prosječna mjesečna isplaćena neto plaća u 2010. godini je iznosila 5343 kuna a prosječna mjesečna bruto plata u istoj godini je 7679 kuna (www.dzs.hr preuzeto 18.07.2012.).

Republika Hrvatska je po političkom uređenju parlamentarna demokratija u kojoj se vlast dijeli na zakonodavnu, izvršnu i sudsku. Sva tri nivoa dužni su međusobno saradivati i kontrolirati jedan drugog u skladu sa ustavom i zakonima. Nosilac zakonodavne vlasti u R Hrvatskoj je Hrvatski Sabor koji je predstavničko tijelo građana i vrši funkciju kontrole izvršne vlasti. Hrvatski Sabor je jednodomni parlament koji može imati najmanje 100 a najviše 160 zastupnika, ima predsjednika i jednog ili više potpredsjednika. „Hrvatski sabor odlučuje o donošenju i promjeni Ustava, donosi zakone, donosi državni proračun, odlučuje o ratu i miru, donosi akte kojima izražava politiku Hrvatskoga sabora, donosi Strategiju nacionalne sigurnosti i Strategiju obrane Republike Hrvatske, ostvaruje građanski nadzor nad oružanim snagama i službama sigurnosti Republike Hrvatske, odlučuje o promjeni granica Republike Hrvatske, raspisuje referendum, obavlja izbore, imenovanja i razrješenja, u skladu s Ustavom i zakonom, nadzire rad Vlade Republike Hrvatske i drugih nositelja javnih dužnosti odgovornih Hrvatskom saboru, u skladu s Ustavom i zakonom, daje amnestiju za kaznena djela, obavlja druge poslove utvrđene Ustavom.“ (us.mvp.hr/?mv=1126&mh=178&pcpID=65 preuzeto 18.07.2012.). Izvršnu vlast u R Hrvatskoj čine predsjednik i vlada. Predsjednik R Hrvatske predstavlja i zastupa Hrvatsku u zemlji i inostranstvu, brine se za redovan i usklađen rad i stabilnost



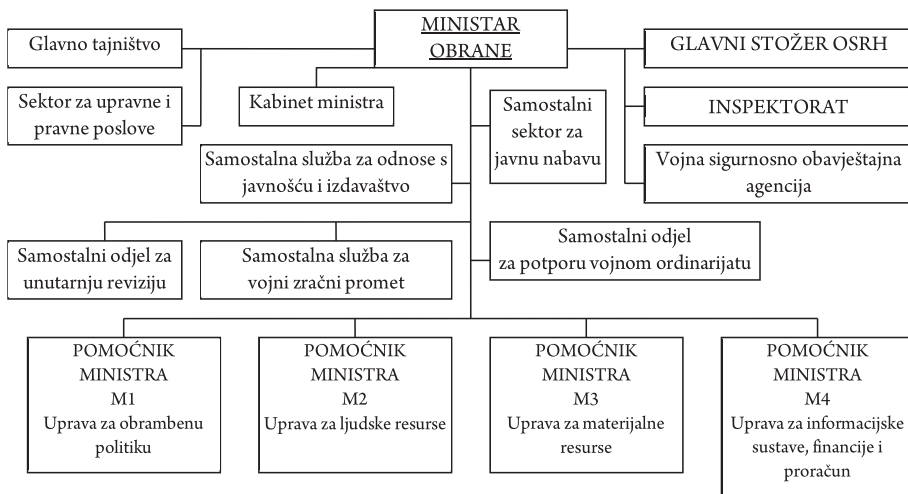
državne vlasti, odgovara za odbranu nezavisnosti i teritorijalne cjelovitosti države. Bira se neposrednim i tajnim glasanjem a niti jedan kandidat ne može biti biran više od dva puta na ovu funkciju. Vlada R Hrvatske obavlja svoj rad u skladu sa Zakonom o Vladi Republike Hrvatske („Narodne novine“ br. 150/11) i poslovnikom vlade. Za svoj rad vlada odgovara Hrvatskom Saboru. Nadležnosti vlade su da predlaže zakone i druge akte Hrvatskom Saboru kao i državni i završni proračun, provodi zakone i druge odluke Hrvatskog Sabora, donosi uredbe za izvršenje zakona, vodi unutrašnju i vanjsku politiku, usmjerava i nadzire rad državne uprave, brine o ekonomskom razvoju, usmjerava rad i razvoj javnih službi i obavlja druge poslove u skladu sa ustavom i zakonom. U sastav Vlade Republike Hrvatske ulaze predsjednik, potpredsjednici i ministri. Sudsku vlast u R Hrvatskoj čine sudovi koji su samostalni i nezavisni a sude prema ustavu i zakonima. Najviši sud u R Hrvatskoj je Vrhovni sud koji osigurava jedinstvenu primjenu zakona i ravnopravnost građana (us.mvp.hr/?mv=1126&mh=178&pcpID=65 preuzeto 18.07. 2012.). Vlada R Hrvatske je na 34. sjednici održanoj 30. decembra 2009. godine usvojila dokument pod nazivom „Strategija razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi 2010.-2013.“ koji treba poboljšati upravljanje ljudskim resursima u svim državnim službama uključujući i sektor sigurnosti.

2.5.1. Oružane snage Republike Hrvatske

Poslovi odbrane u republici Hrvatskoj povjereni su Ministarstvu obrane koje, prema članu 10. Zakona o obrani („Narodne novine“, br. 33/02) ima 30 nadležnosti u ovom području a ministar odbrane direktno je odgovoran Predsjedniku. Prema Uredbi o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva obrane („Narodne novine“, br. 26/12) u sastavu ministarstva se nalazi se 12 organizacijskih jedinica predstavljenih u shemi 35. kako slijedi:



Shema 35. Organizacijska struktura Ministarstva obrane



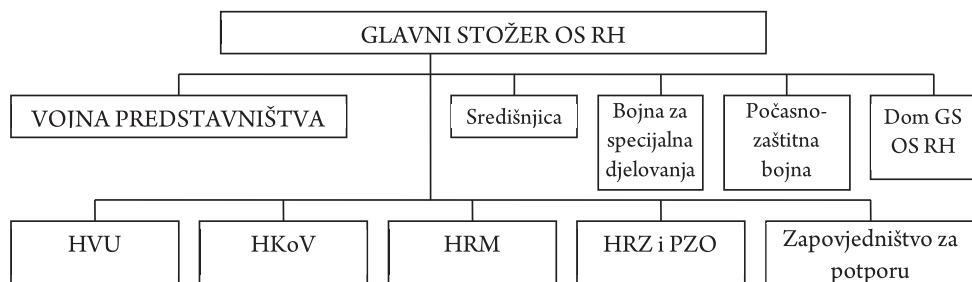
Izvor: www.morh.hr/o-nama/ustroj-ministarstva/ustroj-ministarstva-obrane.html preuzeto 18.07.2012.

U sastavu uprave za ljudske resurse nalaze se: sektor za upravljanje ljudskim resursima (koji čine Službu za upravljanje djelatnim vojnim osobama, Službu za upravljanje državnim službenicima i namještenicima i Službu za poslove obrane) i sektor za potporu upravljanja ljudskim resursim (koji čine Služba za integraciju i analizu, Službu za potporu i kvalitetu življenja i Služba za vojno zdravstvo) (www.morh.hr/o-nama/ustroj-ministarstva/ustroj-ministarstva-obrane.html preuzeto 18.07.2012.).

Oružane snage Republike Hrvatske (OS RH) su namjenski ustrojene snage pripremljene i razvijene za obranu (odbranu) države vojnim sredstvima. Republika Hrvatska i njene oružane snage su od 1. aprila 2009. godine punopravni član NATO saveza što omogućuje angažman izvan nacionalnih granica u združenim operacijama podrške miru u skladu s interesima i mogućnostima. Sadašnja struktura OS RH je na snazi od 2006. godine i uključuje Glavni stožer (štab) OS RH s vojnim predstavništvima, pristožernim postrojbama (prištabnim jedinicama), tri grane (vida): Hrvatsku kopnenu vojsku, Hrvatsku ratnu mornaricu i Hrvatsko ratno zrakoplovstvo i protuzračnu obranu, Hrvatsko vojno učilište (HVV) „Petar Zrinjski“ i Zapovjedništvo za potporu (Komandu za podršku) (www.osrh.hr/prikaz_hr.asp?i-di=100&kati=2 preuzeto 18.07.2012.).



Shema 36. Struktura OS RH



Izvor: www.osrh.hr/prikaz_hr.asp?idi=100&kati=2 preuzeto 18.07.2012.

Strukturu i brojnost propisuje Predsjednik R Hrvatske, koji je ujedno i vrhovni zapovjednik (komandant), na prijedlog načelnika GS OS RH i saglasnost ministra odbrane. Razlikuju se mirnodopski i ratni sastav OS RH. Mirnodopski sastav čine: djelatne vojne osobe (aktivna vojna lica), državni službenici i namještenici raspoređeni u OS RH, dragovoljni ročnici (dobrovoljni regruti) i ugovorni pričuvnici (rezervisti po ugovoru) kada su na vojnoj vježbi a u ratni sastav ulaze i nerazvrstani pričuvnici (neraspoređeni rezervisti).

Tabela 33. Trenutno brojno stanje u OS RH

	Djelatne vojne osobe	Državni službenici i namještenici	UKUPNO
GS OS RH i pristožerne postrojbe	1436	200	1636
Vojna predstavništva	19	-	19
Međunarodne organizacije	33	-	33
HKoV	9171	338	9509
HRM	1364	251	1615
HRZ i PZO	1470	238	1708
HVU	550	127	677
ZzP	1687	1137	2824
UKUPNO	15730	2291	18021

Izvor: www.osrh.hr/prikaz_hr.asp?idi=100&kati=2 preuzeto 18.07.2012.

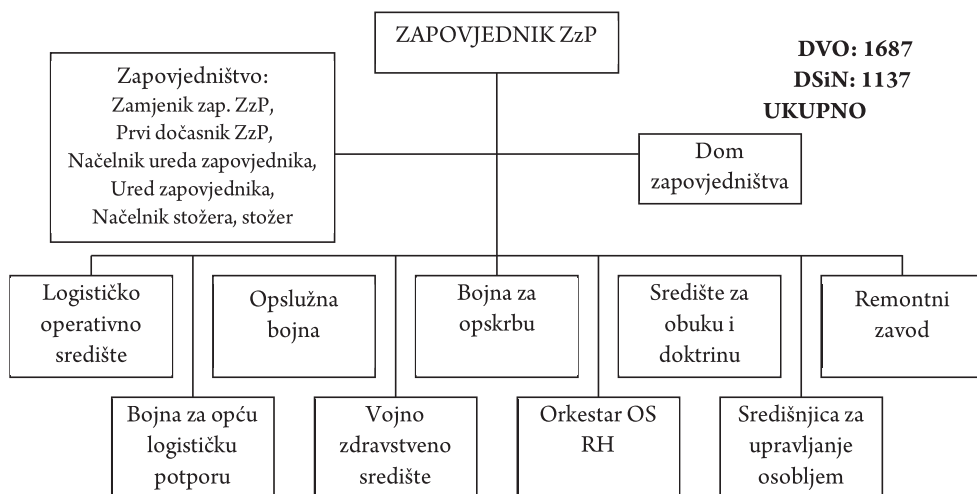
Tabela 34. Brojnost OS RH prema kategorijama

GENERALI I ADMIRALI	21	0,11%
ČASNICI	3545	19,67%
DOČASNICI	6128	34,00%
VOJNICI	6036	33,50%
DRŽAVNI SLUŽBENICI	457	2,53%
DRŽAVNI NAMJEŠTENICI	1834	10,19%
UKUPNO	18021	100%

Izvor: prilagođeno prema www.osrh.hr/prikaz_hr.asp?idi=100&kati=2 preuzeto 18.07.2012.

Zapovjedništvo za potporu je zaduženo za operacionalizaciju i koordiniranje logističke i zdravstvene podrške u cjelokupnom spektru operacija i obavlja dio poslova jedinstvenog personalnog upravljanja OS RH.

Shema 37. Struktura Zapovjedništva za potporu



Izvor: www.osrh.hr/prikaz_hr.asp?idi=106&kati=2 preuzeto 18.07.2012.



Središnjica za upravljanje osobljem (SzUO) je organizacijski dio Zapovjedništva za potporu ustrojena sa ciljem jedinstvenog upravljanja osobljem. Relativno mlada počela je sa radom u januaru 2008. godine kao nasljednik organizacijskih dijelova koji su obavljali iste i slične zadatke. Upravljanje osobljem se odvija planski kroz četiri cjeline: pribavljanje, profesionalni razvoj, personalna podrška i tranzicija i izdvajanje osoblja. U periodu od 1996. godine kada su ukinuta gardijska nastavna središta pa sve do 2004. godine nije bilo redovnog prijema u vojnu službu. U namjeri da se uspostavi što prikladniji i učinkovitiji model od 2004. godine se radilo na uspostavi standardiziranog i sistematskog prijema u vojnu službu. Rezultat ovoga bilo je uspostavljanje Seleksijskog središta za odabir u djelatnu vojnu službu u augustu 2005. godine. Glavni zadatak je kontinuirano i centralizirano pribavljanje osoblja za vojnu službu. S vremenom se ova vrsta poslova i zadataka dodatno proširila i usložnila da je potreba da se većom organizacijskom cjelinom bila realna i neminovna kako bi se u njoj obavljao što veći dio posla u području upravljanja osobljem. Formiranje posebnog združenog zapovjedništva za podršku u području logistike, zdravstva i upravljanja osobljem predviđeno „Dugoročnim planom razvoja OSRH 2006.-2012.“ je ostvareno i u njemu je smještena Središnjica za upravljanje osobljem kako bi obavljala dio poslova jedinstvenog upravljanja osobljem (www.morh.hr/hr/morh-sluzbe/sredisnjica-za-upravljanje-osobljem/szuo-o-sredisnjici.html preuzeto 18.07.2012.).

Postupak selekcije vojnika podrazumijeva psihologijsko testiranje i zdravstveni pregled dok postupak selekcije oficira podrazumijeva psihologijsko testiranje, zdravstveni pregled, personalni razgovor, testiranje fizičke spremnosti i testiranje znanja stranih jezika (www.morh.hr/hr/morh-sluzbe/sredisnjica-za-upravljanje-osobljem/szuo-postupak.html preuzeto 18.07.2012.). Zakonski uvjeti za prijem u OS RH u status vojnika su: da je državljanin R Hrvatske, starost do 27 godina, odslužen vojni rok, da nije kažnjavao i da je zdravstveno sposoban. Zakonski uvjeti za prijem u OS RH u status oficira su: da je državljanin R Hrvatske, starost do 30 godina, visoko ili viša stručna sprema, odslužen vojni rok, da nije kažnjavao i zdravstvena sposobnost (www.morh.hr/hr/karijera-u-morh-a-i-os-rh/djelatna-vojna-sluzba/postani-casnik-ili-vojnika-oruzanih-snaga-rh.html preuzeto 18.07.2012.). Poseban dio pribavljanja vojnog osoblja predstavlja program civilno-vojnog školovanja „KA-DET“ u kojem se u saradnji sa univerzitetima stipendiraju studenti u statusu kadeta



od prve godine preddiplomskog studija za sticanje akademskog naziva prvostupnika (bachelor/bakaleurat) na Sveučilištu u Zagrebu, Tehničkom veleučilištu u Zagrebu i Sveučilištu u Splitu. Kadeti Sveučilišta u Zagrebu (akademska 2009./2010. godina) mogu odabrati slijedeće fakultete: Fakultet elektrotehnike i računarstva, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Prirodoslovno-matematički fakultet, Kineziološki fakultet, Fakultet prometnih znanosti, Ekonomski fakultet, Filozofski fakultet, Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije. Kadeti Tehničkog veleučilišta u Zagrebu mogu odabrati bilo koji od preddiplomskih stručnih studija dok kadeti Sveučilišta u Splitu mogu odabrati Pomorski fakultet, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje i Građevinsko-arhitektonski fakultet. Uvjeti za ovaj program su da je u pitanju državljnin R Hrvatske, upisan u prvu godinu studija, da ispunjava kriterije psihologijskog ispitivanja i zdravstvenog pregleda i da zadovoljava sigurnosne kriterije. Kandidati koji uspješno okončaju proces selekcije dobijaju u toku školovanja: mjesečnu stipendiju u iznosu od 800 do 1600 kuna, smještaj, hranu, prevoz i obaveznu literaturu. Po uspješnom završetku studija kadet dobija posao u OSRH. (www.morh.hr/hr/karijera-u-morh-a-i-os-rh/natjecaji-i-oglas/natjecaj-za-civilno-vojno-skolovanje-kadet.html preuzeto 18.07.2012.).

2.5.2. Policija Republike Hrvatske

Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske bavi se i poslovima policije i kriminalističke policije kako bi zaštitila život i osobnu sigurnost ljudi i njihove imovine. Ministarstvo obavlja i druge poslove koji se odnose na: vođenje evidencija i statistike iz područja unutarnjih poslova; sustav informiranja u području unutarnjih poslova; obrazovanje i usavršavanje službenika unutarnjih poslova (www.policija.hr/111.aspx preuzeto 18.07.2012.). „Policija je javna služba Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske koja obavlja određene poslove propisane zakonom, tzv. policijske poslove. Za obavljanje policijskih poslova u Ministarstvu unutarnjih poslova Zakonom o policiji (NN br. 129/00) osnovano je Ravnateljstvo policije, kao upravna organizacija u sastavu Ministarstva, dok na lokalnoj razini djeluju policijske uprave.“ (www.policija.hr/25.aspx preuzeto 18.07.2012.).



Policijske poslove u Ministarstvu unutarnjih poslova Republike Hrvatske obavljaju policijske uprave u područjima županija razvrstane u četiri kategorije:

Tabela 35. Policijske uprave prema županijama razvrstane u četiri kategorije

I kategorija	II kategorija	III kategorija	IV kategorija
Zagrebačka	Splitsko-dalmatinska Primorsko-goranska Osječko-baranjska Istarska	Dubrovačko-neratvanska Karlovačka Sisačko-moslavačka Šibensko-kninska Vukovarsko-srijemska Zadarska	Bjelovarsko-bilogorska Brodsko-posavska Koprivničko-križevačka Krapinsko-zagorska Ličko-senjska Međimurska Požeško-slavonska Varaždinska Virovitičko-podravska

Izvor: prilagođeno prema www.policija.hr/MainPu.aspx?id=1255 preuzeto 18.07.2012.

Sastav Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske, pored ministra i njegovog kabineta, čine:

- Samostalni odjel za unutarnju reviziju,
- Odjel za suradnju sa vojnim ordinarijatom u RH,
- Ravnateljstvo policije,
- Uprava za materijalno financijske poslove,
- Uprava za pravne poslove i ljudske potencijale,
- Uprava za razvoj, opremanje i potporu,
- Uprava za upravne i inspekcijeke poslove,
- Uprava za europske integracije i međunarodne odnose,
- Tajništvo ministarstva (www.policija.hr/111.aspx preuzeto 18.07.2012.).

Uprava za pravne poslove i ljudske potencijale „Izrađuje nacрте zakona i drugih pravnih propisa iz područja Ministarstva. Obavlja poslove vezane uz imovinsko-pravne odnose Ministarstva. Suraduje s nadležnim tijelima državne vlasti, a posebno s nadležnim državnim odvjetništvima. Pruža stručnu pomoć ustrojstvenim jedinicama



Ministarstva. Obavlja poslove koji se odnose na zapošljavanje, položaj, prava, obveze i odgovornosti zaposlenika Ministarstva. Sudjeluje u procesu unaprjeđenja rada te utvrđivanju razvojne kadrovske strategije. Obavlja poslove prvostupanjskog i drugostupanjskog disciplinskog sudovanja.“ (www.policija.hr/19094.aspx preuzeto 18.07.2012.). Organizacijske cjeline u sastavu Uprave su: Sektor za pravne poslove, Sektor za upravljanje ljudskim potencijalima i Odjel disciplinskog sudovanja.

Sektor za upravljanje ljudskim potencijalima „obavlja poslove koji se odnose na planiranje i zapošljavanje ljudskih potencijala, te praćenja karijera zaposlenika. Sudjeluje u procesu unaprjeđenja rada Ministarstva i vodi politiku upravljanja ljudskim potencijalima. Sudjeluje u izradi planova obrazovanja zaposlenika. Pruža psihološku pomoć i podršku zaposlenicima, te obavlja poslove koji se odnose na zdravstvenu zaštitu zaposlenika na radu. Obavlja poslove vezane za radne odnose, položaj, prava, obveze i odgovornosti zaposlenika Ministarstva. Pruža stručnu pomoć i nadzire rad policijskih uprava iz tog područja.“ (www.policija.hr/main.aspx?id=19094#2 preuzeto 18.07.2012.). Organizacijske jedinice u sastavu Sektora su: Odjel za prijam i razvoj ljudskih potencijala i Odjel za statusna pitanja i radno pravne odnose.

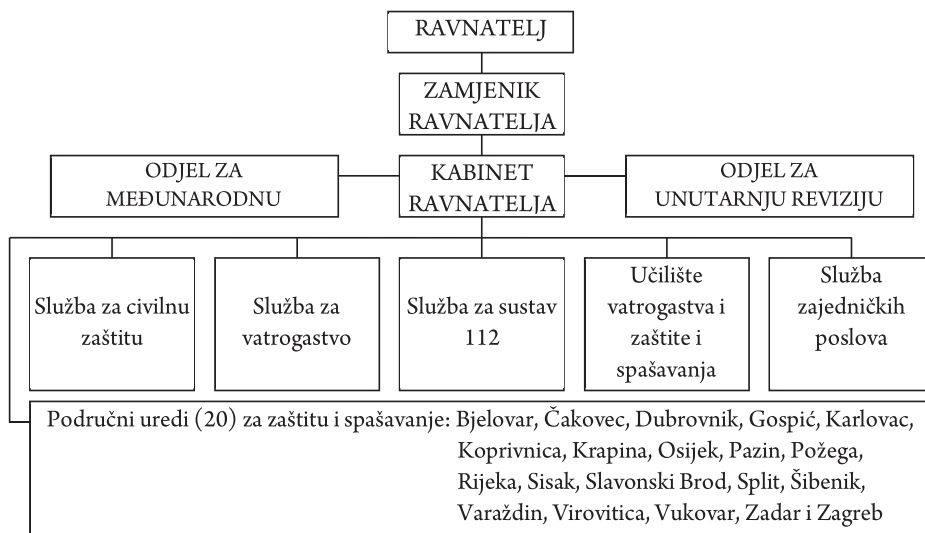
Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske započelo je u novembru 2007. godine projekt kojim bi trebalo unaprijediti vlastite kapacitete u vezi izgradnje sistema upravljanja ljudskim resursima u skladu sa standardima Europske unije i poboljšati reformu sistema obrazovanja i obuke policijskih službenika. Glavni partner koji garantuje uspjeh projekta je Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Francuske u saradnji sa Institutom pripreme za državnu upravu francuskog Univerziteta u Auvergne-u. Zvanični naziv projekta je Twinning projekt PHARE 2005 „Jačanje upravljanja ljudskim resursima, sustava obrazovanja i obuke MUP-a, Policijske akademije“. Ukupna vrijednost projekta je 1.787.500 eura a njegovim provođenjem se nastoji pomoći hrvatskoj upravi u jačanju upravljanja ljudskim resursima. Trajanje projekta je 18 mjeseci a sastoji se iz tri komponente: Twinning u iznosu od 1.280.000 eura kojeg čine upravljanje ljudskim resursima i policijsko obrazovanje i obuka, Tehnička pomoć u iznosu od 157.000 eura i nabavka opreme za Policijsku akademiju u iznosu od 350.000 eura (www.policija.hr/main.aspx?id=6856 preuzeto 18.07.2012.).



2.5.3. Zaštita i spašavanje u Republici Hrvatskoj

Za obavljanje poslova iz područja zaštite i spašavanja u Republici Hrvatskoj 01.01.2005. godine formirana je Državna uprava za zaštitu i spašavanje-DUZS (Huseinbašić,2008:41). „Državna uprava za zaštitu i spašavanje je samostalna, strukovna i upravna organizacija u Republici Hrvatskoj koja priprema, planira i rukovodi operativnim snagama te koordinira djelovanje svih sudionika zaštite i spašavanja.“ (www.duzs.hr/page.aspx?PageID=27 preuzeto 18.07.2012.). Uredbom o unutrašnjem ustrojstvu Državne uprave za zaštitu i spašavanje („Narodne novine“, br. 83/08) organizacijska struktura izgleda kako slijedi u shemi 38.

Shema 38. Organizacijska struktura Državne uprave za zaštitu i spašavanje



Izvor: prilagođeno prema Uredbi o unutrašnjem ustrojstvu Državne uprave za zaštitu i spašavanje („Narodne novine“, br. 83/08)

Sektor općih poslova „obavlja poslove koji se odnose na pravne, kadrovske, financijske te opće poslove, a osobito poslove pripreme i izrade prijedloga zakona i drugih propisa, poslove vođenja evidencije o nekretninama, pripremu i izradu svih ugovora, poslove radnih odnosa, zdravstvenog i mirovinskog osiguranja i dr.“ (www.duzs.hr/page.aspx?pageid=148 preuzeto 18.07.2012.). Organizacijski dijelovi u Sektoru općih poslova su:



- Služba za opće i pravne poslove,
- Služba za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima,
- Služba za finansijske poslove, i
- Služba za nabavu i materijalne poslove (www.duzs.hr/page.aspx?pageid=148 preuzeto 18.07.2012.).

2.6. Republika Srbija

Republika Srbija smještena je u centralnom dijelu Balkanskog poluotoka. Ukupna površina je 88.407 km² i podijeljena je na pet regija: Beogradska regija, Regija Vojvodine, Regija Šumadije i zapadne Srbije, Regija istočne i južne Srbije i Regija Kosovo i Metohija.³⁸ Dužina granice je 2.364 km od čega je kopnena duga 1.570, riječna 751,1 i jezerska 43,3 km. Republika Srbija na istogu graniči sa Bugarskom, na sjeveroistoku sa Rumunijom, na sjeveru sa Mađarskom, na zapadu sa Hrvatskom i Bosnom i Hercegovinom, na jugozapadu sa Crnom Gorom i na jugu sa Albanijom i Makedonijom (www.srbija.gov.rs/pages/article.php?id=36 preuzeto 20.07.2012.). U Republici Srbiji živi 7.120.666 stanovnika (bez podataka sa Kosova i Metohije). Službeni jezik je srpski a pismo ćirilčno a koristi se i latinično. Stanovništvo Srbije po vjerskoj strukturi je uglavnom pravoslavno ali ima i drugih vjerskih zajednica kao što su Islamska, Katolička, Protestantska, Jevrejska i druge (www.srbija.gov.rs/pages/article.php?id=37 preuzeto 20.07.2012.). Raspadom SFRJ 1991. godine Srbija je, zajedno sa Crnom Gorom, bila u Saveznoj Republici Jugoslaviji do 2003. godine nakon čega je bila u državnoj zajednici Srbija i Crna Gora do 2006. godine. Nakon izbijanja ratnih sukoba 1990.-tih godina u Republici Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini došlo je do velikih migracija stanovništva u Srbiju. Podaci iz 2001. godine (451.980) se razlikuju od podataka iz 2005. godine (139.483) a razlog ove velike razlike je činjenica da je oko 100.000 ljudi primilo državljanstvo Srbije, dio se vratio u prethodno mjesto boravka a dio se iselio u treće zemlje. Problem izbjeglica, prema mišljenju zvaničnika u Srbiji, može se riješiti na tri načina: repatrijacija u sredine iz kojih potiču, integracija u sredinu u koju su izbjegla i odlaskom u treće zemlje. Ministarska konferencija o rješavanju pitanja izbjeglica na zapadnom Balkanu održana

³⁸ Trenutni položaj Kosova je da je dio zemalja priznao nezavisnost ali je veći broj onih koje to nisu učinile. Republika Srbija nema vlast na Kosovu ali ne priznaje njegovu nezavisnost.

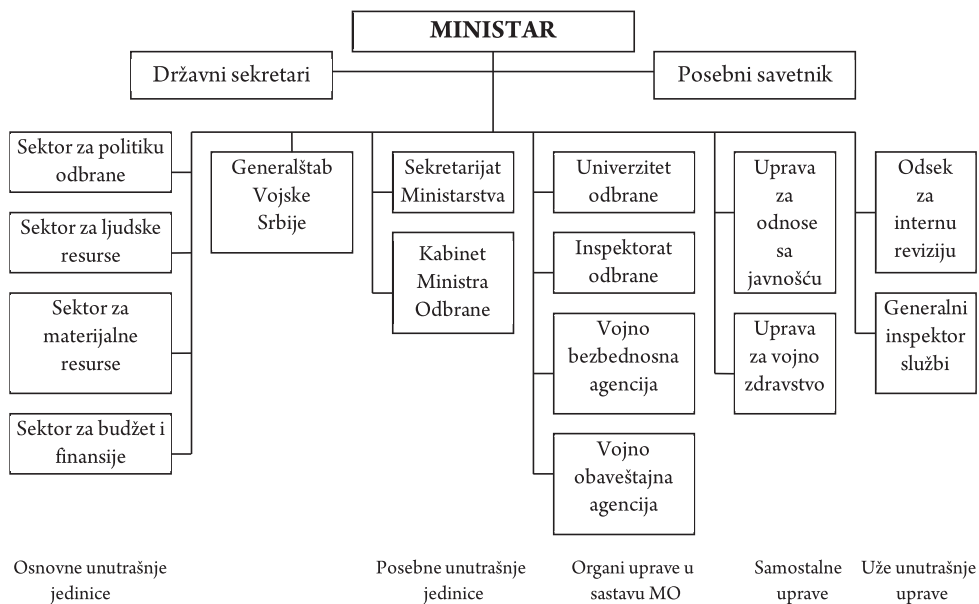


7. novembra 2011. godine rezultirala je usvajanjem Zajedničke deklaracije o okončanju raseljavanja i obezbjeđivanju trajnih rješenja za ugrožene izbjeglice i interno raseljena lica. Ovom deklaracijom su se vlade Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Hrvatske i Srbije obavezale na pružanje političke, materijalne, pravne, socijalne i druge podrške kako bi rješile problem izbjeglih i raseljenih lica (www.srbija.gov.rs/pages/article.php?id=45 preuzeto 20.07.2012.).

2.6.1. Oružane snage Republike Srbije

Poslovi odbrane u Republici Srbiji povjereni su Ministarstvu odbrane koje, prema članu 14. Zakona o odbrani („Službeni glasnik“, br. 116-07), predlaže i sprovodi politiku odbrane, izvršava zakone i međunarodne ugovore, opće akte Narodne skupštine, vlade, predsjednika Republike i ima 43 nadležnosti. Organizacijska struktura Ministarstva odbrane predstavljena je kako slijedi:

Shema 39. Organizacijska struktura Ministarstva odbrane Republike Srbije



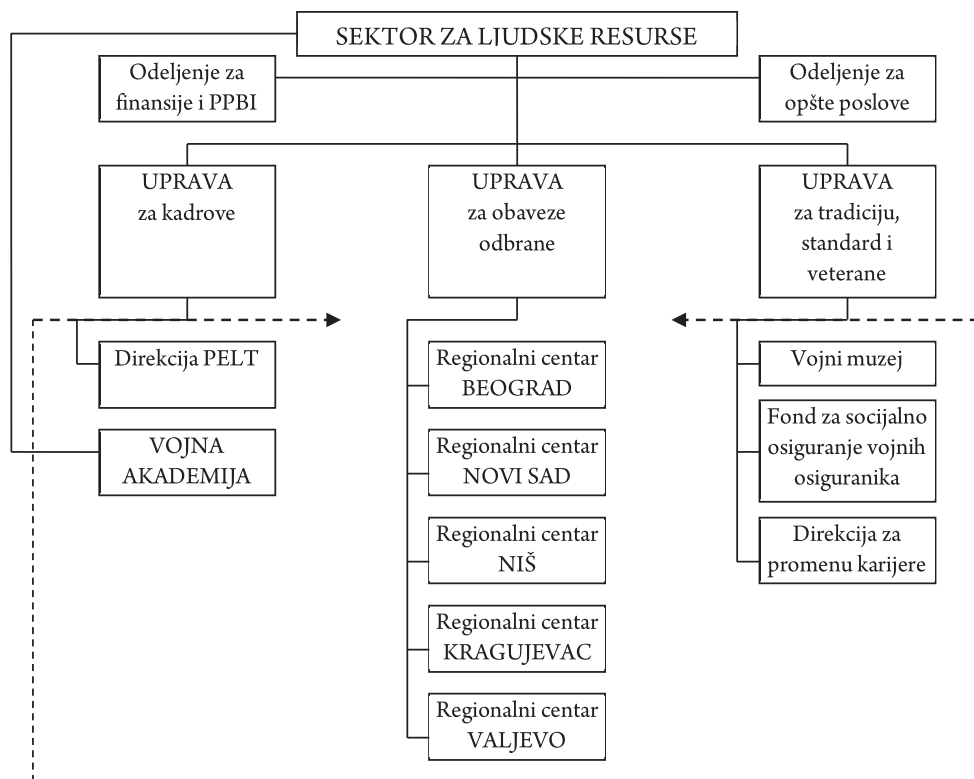
Izvor: www.mod.gov.rs/lat/organizacija/index_lat.php preuzeto 20.07.2012.



Sektor za ljudske resurse je jedna od osnovnih unutrašnjih jedinica Ministarstva odbrane nadležna za:

- „statusna i druga pitanja profesionalnih pripadnika vojske,
- vojno školstvo, školovanje i usavršavanje za rad na poslovima odbrane i bezbednosti zemlje,
- izradu akata i planskih dokumenata kojima se planiraju mere i radnje za rad građana, državnih organa, privrednih društava, drugih pravnih lica i poduzetnika i vojnu obavezu, radnu obavezu i materijalnu obavezu.“ (Informator, 2012:12).

Shema 40. Organizacijska struktura sektora za ljudske resurse



Vojne jedinice i vojne ustanove Ministarstva odbrane

Izvor: Informator, 2012:12





„U organizacijsko-formacijskoj strukturi jedinica Vojske Srbije na svim nivoima, od strategijskog do taktičkog, nalaze se organizacione jedinice za ljudske resurse“ (Kankaraš,Lojić,Đurić,2011:195). Ljudski faktor predstavlja najznačajniji resurs sistema odbrane Republike Srbije. Ministarstvo odbrane nastoji da razvije sistem upravljanja ljudskim resursima kojim se omogućuje efikasna selekcija kadra, praćenje i razvoj karijere, pravilnu strukturu po godinama života i činovima, razvoj strukture ljudskih resursa u skladu sa misijama i zadacima i osposobljavanje ljudi za nastavak karijere izvan vojske. Reformom zakonodavstva, sistema školovanja i usavršavanja kadra, objektivnim vrijednovanjem rezultata rada, razvojem karijere i podizanjem životnog standarda pripadnika Vojske Srbije nastoji se privući veći broj kvalitetnih kadrova. Donošenjem većeg broja zakona, uredbi, pravilnika i odluka kojima je poboljšán materijalni status i standard zaposlenih povećán je interes za rad u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije. Smanjenje broja lica u sistemu odbrane kako bi se postigla struktura kadra u skladu sa potrebama omogućuje pristup srednjoročnom i dugoročnom planiranju ljudskih resursa zasnovan na naučnim principima. „Osnovna vizija upravljanja ljudskim resursima u sistemu odbrane jeste kreiranje i sprovođenje održive politike, zasnovane na realnim resursima i prilagođene potrebama sistema odbrane.“ (Bela knjiga,2010:87). Provođenjem ovakve politike zadovoljiće se potrebe sistema odbrane za kvalitetnim, adekvatno osposobljenim i motiviranim kadrom za postizanje očekivanih rezultata, ciljeva i interesa (Lojić i Kulić,2009:19). Ostvarenje principa *pravi čovjek na pravom mjestu* može se postići, pored pravilnog izbora, vođenja i stalnog usavršavanja, i odgovarajućom podrškom svakom zaposlenom u sistemu odbrane. Sistem upravljanja ljudskim resursima koji se razvija je usmjeren na jednake mogućnosti, predvidivu karijeru, pružanje podrške porodici pripadnika i pripremu profesionalnih pripadnika za eventualni život u građanstvu. Ministarstvo odbrane izradilo je „Program upravljanja kadrom“ kojim se dugoročno definiraju pravci razvoja u području kadrova. Ovim programom je uspostavljen okvir *predvidive karijere* u funkciji kvalitetnog vođenja kadrova. Svi zaposleni u sistemu odbrane su rangirani prema usvojenim Kriterijima za rangiranje profesionalnih vojnika kojim su jasno razgraničeni perspektivni od neperspektivnih kadrova. Od ukupnog broja profesionalnih pripadnika Ministarstva odbrane i Vojske Srbije 19,23% su oficiri, 22,78% podoficiri, 22,98% vojnici po ugovoru i 35,03% civilna lica. U Vojsci Srbije 18,81% oficiri, 29,43% podoficiri, 34,19% vojnici po ugovoru i 17,56% civilna lica što je približno zadatom okviru Strategijskog



pregleda odbrane u 2010. godini (15% oficiri, 25% podoficiri, 45% vojnici i 15% civilna lica). U Ministarstvu odbrane i vojsci Srbije zastupljene su 6.142 žene od čega je 29 oficira, 29 podoficira, 531 profesionalni vojnik i 5.553 vojna službenika ili vojna namještenika što je 18% od ukupnog broja profesionalnih pripadnika (Bela knjiga, 2010:87-88).

2.6.2. Policija Republike Srbije

Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije nadležno je za obavljanje unutrašnjih poslova države. Sastavni dio Ministarstva čine: kabinet ministra, sekretarijat, služba interne revizije, direkcija policije, sektor za analitiku, telekomunikacije i informacione tehnologije, sektor finansija, ljudskih resursa i zajedničkih poslova, sektor unutrašnje kontrole i sektor za vanredne situacije (Informator, 2012:4). Sastav sektora finansija, ljudskih resursa i zajedničkih poslova čine: uprava za ljudske resurse, uprava za zajedničke poslove, uprava za poslove ishrane i smještaja, uprava za stručno obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i nauku i odjeljenje za upravljanje projektima finansiranim iz fondova Europske unije. Sastav uprave za ljudske resurse čine: odjeljenje za personalne poslove (koje ima odsjek za planiranje kadrova, donošenje i izvršenje kadrovskog plana i odsjek za prijem kadrova), odjeljenje za radno-pravne poslove i zastupanje (koje ima odsjek za radne odnose i odsjek za radno-pravno zastupanje i poslove utvrđivanja disciplinske odgovornosti), odjeljenje za zdravstvo i psihološku prevenciju (koje ima odsjek za zdravstvenu prevenciju i odsjek za psihološku prevenciju) i odjeljenje za opšte poslove (koje ima odsjek za poslove pisarnice i arhive, štampariju i odsjek za mikrofilm). „Uprava za ljudske resurse obavlja poslove koji se odnose na personalna pitanja i radno-pravne odnose, kao i poslove nadzora i kontrole nad zakonitošću rada područnih policijskih uprava i pruža im potrebnu stručnu pomoć u ovoj oblasti; obezbeđuje jedinstvenu primenu propisa iz oblasti personalnih i radno-pravnih poslova i neposredno primenjuje te propise za organizacione jedinice u sedištu Ministarstva. Uprava prati personalnu problematiku u celini, po popunjenosti radnih mesta, adekvatnosti profila i drugim relevantnim parametrima i u saradnji sa područnim policijskim upravama i organizacionim jedinicama u sedištu Ministarstva priprema godišnji kadrovski plan, predloge koji se odnose na prijem, školovanje i stručno osposobljavanje i usavršavanje rad-



nika; objedinjava personalne i radno-pravne poslove i u tom cilju stručno usmerava rad područnih policijskih uprava, posebno u pogledu oglašavanja i popune radnih mesta i upućivanja na školovanje, stručno osposobljavanje i usavršavanje; u skladu sa odlukom ministra raspisuje konkurse i oglase i sprovodi postupak prijema radnika i, s tim u vezi, priprema rešenja o prijemu na rad, raspoređivanju u organizacione jedinice u sedištu Ministarstva i dr." (Informator, 2012:56). Stručni i administrativno-tehnički poslovi iz područja radnih odnosa koje obavlja Uprava su: formiranje personalnih disijea, prijava i odjava radnika nadležnoj službi zdravstvenog i penzijskog osiguranja, donošenje rešenja o raspoređivanju na radno mjesto prema odluci ministra, donošenje rešenja o godišnjem odmoru i utvrđivanje plate u skladu sa propisima, donošenje rešenja o prestanku rada u skladu sa zakonom. Usmjeravanje područnih policijskih jedinica u području radno-pravnih poslova je obavezno kako bi se efikasno vodila jedinstvena personalna evidencija (Informator, 2012:57).

Novi koncept upravljanja zaposlenima u organizaciji jeste upravljanje ljudskim resursima kojim se nastoji izvršiti reforma kadrovske službe starog tipa u modernu službu koja spremno odgovara na izazove 21. stoljeća. Egzistencija, izazov i šansa za razvoj ličnosti i profesionalno ostvarenje su ono što pojedinci vide u policiji očekujući za svoj rad poštovanje, priznanje za postignute rezultate i jednake šanse za razvoj i napredovanje. Razvijen sistem upravljanja ljudskim resursima zasnovan na savremenim standardima, kriterijima i procedurama prijema, selekcije, osposobljavanja i napredovanja u profesionalnoj karijeri je neophodan kako bi pojedinci ostvarili svoje ambicije. Usvajanjem ovih elemenata omogućiće se konkurentnost među policijskim kadrovima zasnovana na kompetencijama i rezultatima rada. Krajnji rezultat je visok stepen profesionalizma, zadovoljstvo poslom koji se obavlja i pravna sigurnost zaposlenih. Razvijanje svih oblika lične odgovornosti kod zaposlenih dodatno će poboljšati usvajanje novog koncepta upravljanja ljudskim resursima. Napredovanje u službi mora biti zasnovano na transparentnim procedurama. Interni konkurs treba da postane pravilo prilikom popunjavanja srednjeg i višeg nivoa rukovodnih položaja koji treba zasnivati na rezultatima i stručnom usavršavanju uz upotrebu standardiziranog testiranja. Sistem stručnog osposobljavanja i usavršavanja a naročito specijalističku obuku, ubuku za rukovodioce i stalno stručno usavršavanje treba i dalje razvijati i poboljšavati. Ovo se može postići razvijanjem novih strateških i akcionih planova, razvojnih i istraživačkih projekata i konkretnim operativnim aktiv-



nostima. Sastav policije treba da odražava sve segmente socijalne strukture društva kojem služi čime se vrši promocija policijskog poziva. Inteziviranje dijaloga između Ministarstva unutrašnjih poslova i sindikalnih organizacije je neophodno kako bi se poboljšao položaj policajca, unaprijedili uslovi rada i materijalni i socijalni položaj zaposlenih. U oblasti zdravlja zaposlenih Ministarstvo unutrašnjih poslova se obavezuje da će raditi na unaprijeđenju sistema zaštite zdravlja na radu, smanjenju povreda na radu i profesionalnih oboljenja (Strategija razvoja Ministarstva unutrašnjih poslova 2011.-2016., 2010:15-16).

2.6.3. Zaštita i spašavanje u Republici Srbiji

U skladu sa Zakonom o vanrednim situacijama („Službeni glasnik“, br. 111/2009) civilna zaštita se nalazi u okviru sektora za vanredne situacije Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije. Sektor za vanredne situacije čine slijedeće organizacijske jedinice: uprava za preventivu i zaštitu, uprava za vatrogasno- spasilačke jedinice, uprava za upravljanje rizicima, uprava za civilnu zaštitu, nacionalni trening centar za vanredne situacije, uprava za vanredne situacije u Beogradu, uprava za vanredne situacije u Kragujevcu, uprava za vanredne situacije u Nišu, uprava za vanredne situacije u Novom Sadu i odjeljenja za vanredne situacije u Boru, Valjevu, Vranju, Jagodini, Kikindi, Kruševcu, Pančevu, Sremskoj Mitrovici, Užicu, Šapcu Kraljevu, Leskovcu, Novom Pazaru, Pirotu, Požarevcu, Prokuplju, Čačku, Prijepolju, Smederevu, Subotici, Somboru, Zaječaru i Zrenjaninu. „Obavlja poslove normativne, upravne, organizaciono-tehničke, preventivne, preventivno-tehničke, obrazovne, informativno-vaspitne i druge prirode za organizovanje, planiranje, sprovođenje, kontrolu mera zaštite života, zdravlja i materijalnih dobara građana, očuvanja uslova neophodnih za život i pripremanje za prevladavanje situacija u uslovima požara, elementarnih nepogoda tehničkih i tehnoloških nesreća, dejstava opasnih materija i drugih stanja, opasnosti većih razmera koje mogu da ugroze zdravlje i živote ljudi i životnu sredinu ili da prouzrokuju štetu većeg obima i pružanje pomoći kod otklanjanja posledica (smanjivanje i sanaciju) prouzrokovanih u vanrednim situacijama, a posebno: izrade i predlaganje zakona, normativa i preporuka koji ispunjavaju zahteve Evropske unije u oblasti zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama u cilju potpunog pravnog uređivanja za obavljanje poslova; uspostavljanja insitucionalnih,



organizacionih i personalnih uslova za sprovođenje zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama; preduzimanje preventivnih mera radi sprečavanja izbijanja požara i ublažavanja posledica elementarnih nepogoda, tehničko-tehnoloških nesreća i sl.“ (Informator,2012:62).

Sektor za vanredne situacije se bavi jedinstvenim upravljanjem zaštitom u vanrednim situacijama i rukovođenjem rada organa u vrijeme početka, za vrijeme i u toku otklanjanja posljedica vanrednih situacija. Koordinira rad ostalih državnih institucija od nivoa države do lokalnog nivoa u namjeri da spriječi nastanak i otkloni posljedice vanredne situacije. U nadležnosti ulazi i osposobljavanje građana za djelovanje u vanrednim situacijama, organizacija, obuka i opremanje jedinica civilne zaštite. Sektor je u obavezi da stvori uslove za nesmetan protok informacija, prikupljanje, prenos, arhiviranje i obrada podataka zasnovana na multimedijalnim tehnologijama (Informator,2012:63).

Prema novom konceptu civilna zaštita je dio zaštite i spašavanja i u svom sastavu ima dvije komponente: jedinice civilne zaštite i ovlaštena i osposobljena pravna lica koja imaju mogućnost pružanja pomoći u slučaju elementarnih nepogoda i tehničkih akcidenata. Novi sistem je još u fazi stvaranja i u toku je formiranje jedinica civilne zaštite. Izgled jedinica i način organizacije civilne zaštite je da će to biti manje jedinice ali mnogo spremnije nego što je bilo u ranijem načinu organizacije. U planu je da se do kraja 2012. godine formiraju prve jedinice civilne zaštite i da će se početi sa njihovim opremanjem (www.kurir-info.rs/prve-jedinice-civilne-zastite-do-kraja-godine-clanak-143806 preuzeto 20.07.2012.).

2.7. Republika Crna Gora

Republika Crna Gora smještena je u Jugoistočnoj Europi na Balkanskom poluo-toku. Ukupna površina je 13.938 km² od U Crnoj Gori živi 625.266 stanovnika (Saopštenje ZZS,2011:3). Zvanična valuta je euro a uveden je na osnovu Zakona o Centralnoj banci kao zamjena za njemačku marku koja je 2000. godine zamijenila dinar (www.cb-mn.org/index.php?mn1=novac&mn2=novac_u_crnoj_gori preuzeto 25.07.2012.). Na referendumu 21. maja 2006. godine Crna Gora je istupanjem

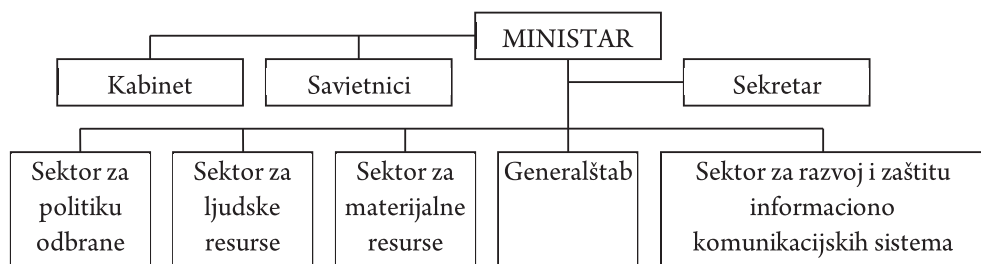


iz zajednice Srbija i Crna Gora postala nezavisna republika. Graniči sa Albanijom, Bosnom i Hercegovinom, Hrvatskom, Srbijom i Kosovom. Zvanični jezik je crnogorski a pismo ćirilično ali je u upotrebi i latinica. U većem dijelu Crne Gore vlada umjerena kontinentalna klima ali jug zemlje ima mediteranski klimu. Glavni grad je Podgorica u kojem živi oko trećine ukupnog stanovništva Crne Gore. Postoje dva javna aerodroma prvi u Podgorici i drugi u mjestu Tivat a značajnije luke pomorskog saobraćaja su Bar, Budva, Kotor i Zelenika (www.britishcouncil.org/mn/montenegro-about_us-welcome_to_montenegro.htm preuzeto 25.07.2012.).

2.7.1. Oružane snage Republike Crne Gore

Prema članu 36. Zakona o odbrani („Službeni list RCG“, br. 47/07, 86/09, 88/09 i 25/10) poslove odbrane vodi Ministarstvo odbrane i ima 9 nadležnosti. Organizacijska struktura Ministarstva predstavljena je u shemi 42. kako slijedi:

Shema 42. Organizacijska struktura Ministarstva odbrane Crne Gore



Izvor: prilagođeno prema www.odbrana.gov.me/organizacija preuzeto 25.07.2012.

Sektor za ljudske resurse ima: odsjek za upravljanje ljudskim resursima, odsjek za statusna pitanja, odsjek za organizaciju i mobilizaciju i grupe za kadrovsku evidenciju. U odsjeku za upravljanje ljudskim resursima vrše se poslovi koji se odnose na:

- „izradu strateških dokumenata upravljanja ljudskim resursima i razvoja ljudskih resursa;
- izradu razvojnih planova i programa za realizaciju kadrovskih procesa sistema upravljanja ljudskim resursima;

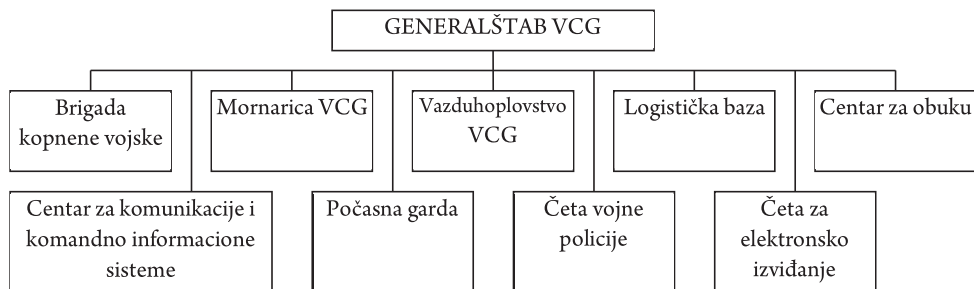


- razradu organizacijsko-metodoloških postupaka u planiranju razvoja i upravljanja ljudskim resursima;
- analitičku procjenu i funkcionalnu analizu radnih i formacijskih mjesta i procjenu kadrovskih i obrazovnih potreba;
- planiranje potreba, prijema i selekcije ljudskih resursa;
- analizu i procjenu učinka zaposlenih, istraživanja motivacije i izgradnja sistema motivacije;
- koncipiranje sistema za uvođenje u organizacionu strukturu novih kadrova;
- analizu i planiranje potreba školovanja i usavršavanja službenika i namještenika i lica na službi u Vojsci;
- usmjeravanja i praćenja profesionalnog razvoja zaposlenih;
- izradu planova i programa školovanja i usavršavanja profesionalnih vojnih lica i praćenja njihove realizacije;
- analizu i praćenje interpersonalnih odnosa i razvijanja etičkog kodeksa;
- praćenje i analizu funkcija iz djelokruga rada Odsjeka;
- razvoj i održavanje informacionih sistema iz kadrovske oblasti;
- kao i druge poslove iz djelokruga Odsjeka.” (Pravilnik, 2008:6-7).

Nosilac odbrane Republike Crne Gore je Vojska Crne Gore čija je uloga da brani nezavisnost, suverenitet i državnu teritoriju u skladu sa principima međunarodnog prava o upotrebi sile i izvršava dodijeljene misije i zadatke (www.vojska.me/vojna-organizacija-top-meni/o-vojsci-meni preuzeto 25.07.2012.). Organizacijska struktura Vojske Crne Gore predstavljena je u shemi 43. kako slijedi:



Shema 43. Organizacijska struktura Vojske Crne Gore



Izvor: Izvještaj o stanju u VCG, 2011:6

Organizacijska struktura Vojske Crne Gore zasnovana je na standardima savremenih oružanih snaga od strukture komandi i jedinica do sposobnosti, prilagodljivosti i mobilnosti. Novom strukturom je smanjen broj formacijskih mjesta za podoficire a povećan za vojnike po ugovoru čime se na neposredan način podmlađuje kadar. Pružanje logističke podrška jedinicama na terenu znatno je olakšano usvajanjem nove strukture. Plan popune u 2011. godini predstavljen je u tabeli 36.

Tabela 36. Popunjenost Vojske Crne Gore u 2011. godini

Struktura	Sljedeće	Ima	Popuna (%)
Oficiri	290	226	77,9
Podoficiri	864	799	92,5
Vojnici po ugovoru	698	581	83,2
Civilna lica	242	270	111,6
UKUPNO	2094	1876	89,6

Izvor: Izvještaj o stanju u VCG, 2011:7

Proces dugoročnog planiranja odbrane započet je u 2011. godini izradom Dugoročnog plana razvoja. „Uspostavljena organizacija rada obezbijedila je efikasan rad, ravnomjerno opterećenje ljudstva, kvalitetno korišćenje raspoloživih resursa, kontinuirano praćenje aktivnosti Vojske i brzu interakciju prema potčinjenim sastavima.” (Izvještaj o stanju VCG, 2011:7).



2.7.2. Policija Republike Crne Gore

Reformom sistema državne uprave³⁹ od 2005. godine donesena je Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o organizovanju i načinu rada državne uprave („Službeni list RCG“, br. 6/05, 61/05, 6/06, 32/06, 42/06, 56/06 i 60/06) kojom se Uprava policije organizuje kao poseban organ uprave. Sastav uprave čine slijedeće organizacijske jedinice: Sektor policije opšte nadležnosti, Sektor kriminalističke policije, Sektor granične policije, Sektor za ljudske resurse, pravna pitanja, telekomunikacione i informacione sisteme, Sektor za obezbjeđenje ličnosti i objekata, Odjeljenje za međunarodne odnose, Odjeljenje za planiranje, razvoj i analitiku, Odjeljenje za unutrašnju reviziju, Operativno-komunikacijski centar, Forenzički centar, Specijalna abtiteroristička jedinica i Posebna jedinica policije (www.upravapolicije.com/index.php?IDSP=332&jezik=lat preuzeto 25.07.2012.).

Sastav Sektora za ljudske resurse, pravna pitanja, telekomunikacione i informacione sisteme čine slijedeće organizacijske jedinice: odsjek za pravna pitanja, odsjek za upravljanje, planiranje i razvoj ljudskih resursa, odsjek za telekomunikacione tehnologije i sisteme i odsjek za informacione sisteme. Glavni zadaci odsjeka za upravljanje, planiranje i razvoj ljudskih resursa su: razvoj kadrovskog potencijala-obuka kadrova; planiranje i praćenje karijere zaposlenih; rješavanje o pravima i obavezama iz radnog odnosa; službeničke odnose i izrada analiza i informacija iz oblasti ljudskih resursa. „Posebna pažnja u okviru planiranja i razvoja ljudskih resursa, usmjerena je na jačanje administrativnih kapaciteta kroz realizaciju kurseva na Policijskoj akademiji i obuka u organizaciji Uprave za kadrove. Prioritet je stručno i profesionalno osposobljavanje operativnih policijskih službenika za suzbijanje: organizovanog kriminala, korupcije i pranja novca; krujumčarenja i zloupotreba opojnih droga; teških krivičnih djela i djela imovinskog kriminaliteta i edukacija službenika kriminalističke tehnike.“ (www.upravapolicije.com/index.php?IDSP=423&jezik=lat preuzeto 25.07.2012.).

³⁹ Rezultat procesa reforme državne uprave je i usvajanje Strategije razvoja ljudskih resursa januar 2011.-januar 2014. godine gdje se kao strateški cilj 1 navodi poboljšanje znanja i vještina zaposlenih u oblasti zakonodavne i nadzorne uloge parlamenta Republike Crne Gore (Strategija razvoja ljudskih resursa januar 2011.-januar 2014., 2011:6).



2.7.3. Zaštita i spašavanje u Republici Crnoj Gori

Upravljanje zaštitom i spašavanjem u vanrednim situacijama i upravljanje sanacijom posljedica u vanrednim situacijama stavljeno je u nadležnost Ministarstva unutrašnjih poslova i javne uprave Republike Crne Gore. Prema članu 2. Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva unutrašnjih poslova i javne uprave u sastavu ovog ministarstva nalaze se slijedeće organizacijske jedinice: Sektor za bezbjednosno-zaštitne poslove i nadzor, Sektor za upravne unutrašnje poslove, Sektor za vanredne situacije i civilnu bezbjednost, Sektor za državnu upravu, Sektor za lokalnu samoupravu, Odjeljenje za unutrašnju kontrolu policije, Odjeljenje za integrisano upravljanje granicom i graničnim prelazima, Odjeljenje za unutrašnju reviziju, Odjeljenje za međunarodnu saradnju i europske integracije, Odjeljenje za zaštitu podataka o ličnosti, Kabinet ministra, Služba za informacione tehnologije, Služba za zajedničke poslove, Područne jedinice za upravne unutrašnje poslove i područne jedinice za vanredne situacije i civilnu bezbjednost (Pravilnik, 2010:1-3).

U sastavu Sektora za vanredne situacije i civilnu bezbjednost nalaze se slijedeće organizacijske jedinice: odsjek za strateško-razvojne i normativne poslove, odsjek za operativne poslove, odsjek za civilnu zaštitu, odsjek za upravljanje rizicima, odsjek 112 (operativno-komunikacioni centar-112), odsjek za preventivu i inspeksijski nadzor i odsjek avio-helikopterska jedinica (Pravilnik, 2010:6-9). „U Odsjeku za civilnu zaštitu vrše se poslovi koji se odnose na: sprovođenje mjera za zaštitu i spasavanje; operativno djelovanje u slučaju vanrednih situacija; praktičnu obuku i vježbe pripadnika jedinica civilne zaštite; izradu strategija, projekata, programa iz oblasti civilne zaštite i praćenje njihove realizacije; praćenje i izvršavanje zakona i drugih propisa u oblasti zaštite i spasavanja; učešće u izradi nacrtu i predloga zakonskih i podzakonskih propisa; učešće u izradi standardnih operativnih procedura; izradu procjena ugroženosti i planova zaštite i spasavanja za sve rizike utvrđene Nacionalnom strategijom; pripremu mišljenja na dostavljene predloge zakona i drugih propisa na zahtjev drugih državnih organa; praćenje stanja i pojava u oblasti civilne zaštite; utvrđivanje stanja i načina korišćenja i održavanja skloništa i uslova za sprovođenje efikasne evakuacije i sklanjanja; predlaganje i organizovanje mjera za pripremu i osposobljavanje građana; planiranje, organizovanje i mobilizaciju jedinica civilne zaštite; predlaganje vrste opreme i sredstava za jedinice civilne zaštite u



zavisnosti od izraženih rizika; saradnju sa međunarodnim organizacijama i inicijativama u oblasti civilne zaštite; obavljanje i drugih poslova iz djelokruga Odsjeka.“ (Pravilnik,2010:8).

U sastavu Službe za zajedničke poslove nalaze se slijedeće organizacijske jedinice: Biro za planiranje i razvoj, Biro za finansijske i računovodstvene poslove, Biro za investicije, Biro za komercijalne poslove, Biro za kadrovske i pravne poslove i Biro za administrativno-tehničke poslove. „U Birou za kadrovske i pravne poslove vrše se poslovi koji se odnose na: izradu opštih akata Ministarstva; razvoj ljudskih resursa u saradnji sa Upravom za kadrove⁴⁰; staranje o prijemu službenika i unaprjeđivanju poslova u Ministarstvu i u vezi sa tim primjene važećih propisa; pripremu rješenja o rasporedu službenika na radna mjesta, o visini zarade, o godišnjem odmoru i o drugim pravima iz oblasti radnih odnosa; vođenje evidencije iz oblasti zapošljavanja i radnih mjesta i popunjavanja personalnih dosijea službenika; staranje o koordinaciji obuke i razvojnih programa uključujući obuku službenika na početku radnog odnosa, kao i stalnom profesionalnom usavršavanju; rad komisija koje se obrazuju u okviru Ministarstva i pripremu personalne dokumentacije za službenike i namještelnike za potrebe sudskih postupaka; obavljanje i drugih poslova iz djelokruga Biroa.“ (Pravilnik,2010:15).

⁴⁰ U sastavu vlade Crne Gore nalazi se Uprava za kadrove. Sastav uprave čine slijedeće organizacijske cjeline: Sektor za postupak oglašavanja i praćenje sprovođenja propisa, Sektor za obuku i razvoj kadra, Sektor za informacioni sistem kadrova, Odjeljenje za međunarodnu saradnju i Služba za opšte poslove i finansije (www.uzk.co.me/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=76&lang=sr preuzeto 25.07.2012). Glavna funkciju odnosno nadležnosti ovog organa vlade su upravljanje i razvoj kadrovskih resursa crnogorskih državnih organa i održavanje kadrovskog informacionog sistema za upravljanje i razvoj kadrovima. Reforma upravnog sistema Crne Gore provodi se u skladu sa Strategijom upravne reforme Crne Gore a uloga Uprave za kadrove je da poboljša i unaprijedi sistem upravljanja kadrovima i poveća stepen stručne osposobljenosti kadrova u državnim organima. Najvažniji zadatak ove uprave je „obezbjedjivanje uslova za savremeno upravljanje kadrovima u državnim organima i njihov permanentan razvoj u skladu sa najvažnijim evropskim standardima“ (www.uzk.co.me/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=75&lang=sr preuzeto 25.07.2012.).

3. DIO

**BOSNA I HERCEGOVINA –
DRUŠTVENO-POLITIČKO
UREĐENJE I RAZVOJ
SIGURNOSNOG SEKTORA U
POSTDEJTONSKOM PERIODU**



Političko ustrojstvo i razvoj sigurnosnog sektora u BiH nakon potpisivanja Općeg okvirnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini su povezani. Uvažavajući činjenicu da je ovaj sporazum okončao rat ali i postavio temelje za rad i funkcioniranje države BiH od perioda kada je potpisan, decembra 1995. godine, jasno je da sam po sebi nije dovoljan. Proces tranzicije u kojem se u BiH nastoji kroz različite reforme poboljšati stanje u državi traje i 17 godina nakon okončanja rata. U sigurnosnom sektoru je pokrenuta reforma odbrane, reforma policije i reforma sistema zaštite i spašavanja u BiH. Upravljanje ljudskim resursima dio je ovih reformi koje su vodili politički predstavnici i stručnjaci iz različitih područja sigurnosti. Uticaj na proces reforme i upravljanja ljudskim resursima sigurnosnog sektora u BiH ispoljili su iskustva iz ovog područja iz bivše zajedničke države SFRJ, ratno naslijeđe potvrđeno Općim okvirnim sporazumom za mir u Bosni i Hercegovini i razvoj političko-pravnog ustrojstva u BiH.

3.1. Sigurnosni sektor Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije

Završetkom II svjetskog rata dogodile su se velike promjene na međunarodnom planu u svim dijelovima svijeta. Europski kontinent bio je opustošen i razoren a dešavanja na političkom planu su pokazivala da će članice *Antihitlerovske koalicije* uskoro početi da vode više računa o ličnim interesima.

Period mirnodopskog razvoja i izgradnje započet je nakon 1945. godine. Na Trećem zasijedanju Antifašističkog vijeća narodnog oslobođenja Jugoslavije (AVNOJ) Privremena narodna skupština raspisala je izbore za Ustavotvornu skupštinu koji su se održali 18.11.1945. godine. Nakon formiranja Ustavotvorna skupština je 29.11.1945. godine donijela Deklaraciju o proglašenju republike pod nazivom Federativna Narodna Republika Jugoslavija (FNRJ). Nakon donošenja Povelje o samoupravljanju 1963. godine, koja je praktično predstavljala novi ustav, FNRJ je dobila novi naziv Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija-SFRJ (Petrović, 1981:902). Zamišljena kao savezna država, zajednica naroda, administrativno ustrojena od socijalističkih republika i socijalističkih autonomnih pokrajina bila je sastavljena od: „SR Bosna i Hercegovina, SR Hrvatska, SR Makedonija, SR Slovenija,



SR Srbija kao i SAP Kosovo i SAP Vojvodina, koje su u sastavu SR Srbije“ (Petrović, 1981:900). U SFRJ su postojali „radnička klasa, sitni proizvođači s vlastitim sredstvima i neproizvodni radnici“ kao „univerzalna kategorija radnih ljudi, ali su međusobno klasno veoma razdvojeni.“ (Šuvar, 1970:12).

U SFRJ se pored razvoja političkog i ekonomskog sistema odvijao i razvoj koncepcije i sistema Opštenarodne odbrane i društvene samozaštite (ONO i DSZ) kao atribut države i Oružanih snaga SFRJ (Petrović, 1981:902; Jovanović, 1987:268).

Opštenarodna odbrana je „sistem odbrambene organizacije društva (društvene zajednice) koji se zasniva na opštem naoružanju i aktivnom učešću naroda, i angažovanju svih materijalnih potencijala zemlje u odbrambenim pripremama i izvođenju odbrane. kao specifičan model pripremanja društvene zajednice za odbranu, O. obuhvata političke, ekonomske, vojne i druge funkcije, kojima se svi subjekti društveno-ekonomskog i političkog sistema, i sve društvene delatnosti objedinjuju i organizuju radi odvratanja agresije, a ukoliko do nje dođe – radi odbrane i zaštite.“ (Grupa autora, 1973:422).⁴¹ „U skladu sa ovim konceptom, svi radno sposobni muškarci su imali obavezu služenja vojnog roka od 12 mjeseci, nakon koje su imali obavezu služenja u velikim rezervnim snagama do starosne dobi od 60 godina. Planovi za mobilizaciju pravili su se na nivou Saveznog sekretarijata za odbranu, a podaci o svakom pojedincu čuvani su u općinskim sekretarijatima. Ovi uredi bili su zaduženi za pozivanja regruta i njihovo slanje na odsluženje vojnog roka, vođenje evidencije i dokumentacije o svim vojnim sredstvima i resursima (tvornicama, prevoznim sredstvima, čak i o stočnom fondu) koji bi mogli zatrebati u svrhu općenarodne odbrane.“ (Izvjestaj KzRO, 2005:33).

Oružane snage SFRJ su „jedinstvena vojna sila Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije, organizovana i opremljena za vođenje oružane borbe i odbranu njene nezavisnosti, suvereniteta i samoupravnog socijalističkog društveno-političkog uređenja. Sastoji se iz Jugoslovenske narodne armije i teritorijalne odbrane SFRJ.“

⁴¹ „Jedan od konceptata koji je u potpunosti oslikavao totalistički pristup problemu vanjske sigurnosti bio je koncept općenarodne odbrane i društvene samozaštite (ONO i DSZ), bivše Socijalističke federativne republike Jugoslavije.“ (Dautović, 2007:77-78).



(Grupa autora, 1973:454). Jugoslovenska narodna armija⁴² je „zajednička oružana sila svih naroda i narodnosti, i svih radnih ljudi i građana Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije. Zajedno s teritorijalnom odbranom štiti nezavisnost, ustavni poredak, nepovredivost i celokupnost teritorije SFRJ. Savremeno organizovana, opremljena i obučena, delimično u miru aktivirana i borbeno spremna – J. ima zadatak da svojim dejstvom, u okviru sistema opštenarodne odbrane, obezbedi sveobuhvatan razvoj oružane borbe (...) Samim svojim postojanjem u miru, i spremnošću za borbu, J. je i faktor odvracanja od agresije na SFRJ.“ (Grupa autora, 1972(4):135). U organizacijskom smislu JNA se sastoji od tri vida: „Kopnene vojske, Ratne mornarice i Ratnog vazduhoplovstva“ (1972(4):142), a vidovi se dijele na rodove (rodovi se dijele na vrste i specijalnosti) i službe. Neposrednu komandu nad JNA imao je „Vrhovni komandant OS SFRJ preko Saveznog sekretarijata za narodnu odbranu“ a najviši organ za rukovođenje i komandovanje u miru i ratu je Predsjedništvo SFRJ. Služba u JNA je opšta i lična i obavezna za sve sposobne muškarce (Grupa autora, 1972(4):142). Zakonom o narodnoj odbrani koji je usvojen u februaru 1969. godine zastupljena je podjela Oružanih snaga SFRJ na dvije strategijske cjeline: operativnu armiju (JNA) i teritorijalnu odbranu (Grupa autora, 1972(4):142). Teritorijalna odbrana SFRJ je „najširi oblik organizovanog oružanog opštenarodnog otpora na čitavoj teritoriji zemlje. Sastoji se iz štabova, jedinica i ustanova. Organizuje se i priprema u jedinstven sistem vojne organizacije, a u skladu s planom upotrebe i osnovama planova organizacije, razvoja, izgradnje i opremanja oružanih snaga SFRJ.“ (Grupa autora, 1975:763). Popunjavanje teritorijalne odbrane vršilo se vojnim obveznicima i dobrovoljcima a mobilizacija je vršena na teritorijalnom i proizvodnom principu. Obuka štabova, jedinica i ustanova vršila se da bi pripadnici bili spremni za vođenje različitih vidova, načina i oblika oružane borbe (Grupa autora, 1975:764). Činioci odnosno faktori koji bitno utiču na oružanu borbu, prema Jugoslovenskoj vojnoj nauci, su: „faktor ljudstvo ili faktor čovek, materijalno-tehnički faktor, prostor i vreme“ pri kojem je faktor ljudstvo odnosno faktor čovjek najvažniji jer ima odlučujuću ulogu (Petrović, 1981:133). „Ljudski potencijali se izučavaju i cijene sa stanovišta ukupnog broja stanovništva, njegove socijalne i kvalifikacione (obrazovne) strukture, osposobljenosti za oružanu borbu (...) Poseban značaj imaju stručni

⁴² Potiče od Narodnooslobodilačke vojske Jugoslavije iz Drugog svjetskog rata. Prethodni naziv je bio Jugoslovenska armija koji je važio od 01.03.1945. godine do 22.12.1951. godine kada je preimenovana u Jugoslovenska narodna armija (Biserko, 2012:128).



i naučni kadar i, s tim u vezi, školski (civilni i vojni) sistem..." (Miljnić i dr,1988:90). Ljudski faktor „obuhvata sveukupne fizičke, umne, moralne i druge potencijale stanovništva, koje je uključeno u rat i oružanu borbu. Jedini subjektivni, najvažniji, glavni faktor, od čije umešnosti, volje, morala i drugih okolnosti zavisi stepen i racionalnost iskorišćavanja ostalih faktora oružane borbe. Vrednost Lj. se izražava brojno (kvantitativno) i unutar njim svojstvima (kvalitativno). Oznake kvantiteta: ukupan broj stanovnika u zemlji; broj stanovnika predviđen za oružane snage, jačina vojske u miru i ratu i dr. (...) Oznaka kvaliteta: ideološko-politička svest, moral, psihološka pripremljenost, stepen obučenosti, ratničko iskustvo, tradicija, spremnost za vođenje borbe i dr.“ (Petrović,1981:268). Ljudske rezerve u SFRJ čine ukupni ljudski potencijali koji se mogu angažovati što daleko prevazilazi kontingent vojnih obveznika (Petrović,1981:268).

Status pripadnika oružanih snaga SFRJ bio je detaljno reguliran zakonima i drugim propisima. „Osnovni propis bio je Zakon o službi u oružanim snagama iz 1985. godine (sa manjim izmenama iz 1985. i 1989. godine) koji je bio sačinjen od 532 člana i predstavljao je kodeks oružanih snaga i njenih pripadnika (Sl. list SFRJ, br. 7/85, 20/89, 40/89 i 20/90). Pored toga, bili su na snazi: Zakon o Vojnoj obavezi iz 1985. godine (Sl. list SFRJ, br. 64/85, 26/89 i 30/91), Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju vojnih osiguranika iz 1985. godine (Sl. list SFRJ, br. 7/85, 74/87 i 20/89), Zakon o zdravstvenom osiguranju vojnih osiguranika iz 1972. godiile (Sl. list SFRJ, br. 13/72, 67/73, 58/76 i 20/89), Zakon o dodatku na decu i drugim oblicima dečije zaštite vojnih osiguranika iz 1976. godine (Sl. list SFRJ, br. 58/76 i 7/85). Svi ovi zakoni, uzeti zajedno, sadržali su oko 1000 zakonskih članova.“ (Hadžić,2001:100).

Cjelokupni starješinski sastav nazvan **kadrovi** u OS SFRJ su aktivna vojna lica, rezervni starješinski kadar i građanska lica na službi u JNA. Popunjavanje oružanih snaga starješinama i građanskim licima na službi u JNA vrši se i u miru i u ratu iz svih izvora. Stručno usavršavanje i školovanje kadrova vrši se u vojnim školama JNA. Vođenje kadrovske politike i personalne evidencije vode personalni organi komandi ili ustanova (Petrović,1981:206).

Kadrovsko obezbjeđenje predstavljaju razne mjere i postupci kojima se osigurava popunjavanje vojnim starješinama i građanskim licima iz svih izvora. Obuhvata: školovanje pitomaca u srednjim vojnim školama, vojnim akademijama, školama za rezer-



vne oficire, stipendiranje studenata na školama u građanstvu, prijem u službu kadrova iz građanstva, usavršavanje, specijalizaciju, prekvalifikaciju, inovaciju znanja i sticanje najvišeg obrazovanja u vojnim ili školama u građanstvu u zemlji ili inostranstvu, napredovanje kadrova i uzdizanje na više dužnosti, briga o standardu aktivnih vojnih lica i građanskih lica na službi u JNA (praćenje troškova života, realno povećanje primanja, izgradnja i modernizacija stambenog fonda JNA, korištenja kapaciteta vojnih odmarališta, snabdjevanje vojnom odjećom i obučom i dr.), finansijsko obezbjeđenje (troškovi školovanja, plate, premještaji, sredstva za naknade i penzije) (Petrović,1981:207).

Kadrovskom politikom u JNA se osigurava popuna i rukovođenje kadrovima i rješavaju njihova statusna pitanja. Sprovođenje se zasniva na osnovu zakonskih propisa, akata i normi kojima je propisano: osiguranje kadrova i prijem u službu, raspored i premještaj, napredovanje u službi, školovanje i stručno usavršavanje, platni sistem, uslovi za prestanak službe, socijalno osiguranje i druga statusna pitanja. Osiguranje kadrova odgovarajućih vrsta i profila visokih stručnih i moralnih kvaliteta i njihov optimalan raspored prema sposobnostima, sklonostima i vještinama je važna funkcija rukovođenja. Postignuti rezultati odnosno vrednovanje rada aktivnih vojnih lica vrši se službenom ocjenom, ocjenom inspeksijskih organa, ocjenom stanja jedinice i drugim dokumentima koji pokazuju osposobljenost, stručno znanje, zalaganje i postignute rezultate. Pravilnim vođenjem kadrovske politike omogućuje se talentovanim, vrijednim i angažovanim kadrovima koji postižu najbolje rezultate da ubrzano napreduju u službi. Odgovorne starješine uz pomoć kadrovskih savjeta i kadrovskih komisija provode kadrovsku politiku demokratski i objektivno (Petrović,1981:206-207).

Kadrovski savjet je savjetodavni organ starješine jedinice ili ustanove o svim značajnim statusnim pitanjima aktivnih vojnih lica i građanskih lica u vezi postavljenja, premještaja, školovanja, ocjenjivanja, unaprjeđenja, odlikovanja, nagrada, pohvala, prestanka službe i drugih sličnih pitanja. Sistem kadrovskih savjeta formiran je kako bi doprinijeo većoj javnosti i demokratizaciji kadrovske politike u JNA i uticao na objektivnost i bolji kvalitet kadrovskih rješenja (Petrović,1981:207).

Kadrovska komisija je kolektivni kadrovski organ koji izrađuje liste kandidata za uzdizanje, unaprjeđivanje i više vojno školovanje aktivnih vojnih lica i predlaže ih nadležnom starješini (Petrović,1981:206).



Lice koje se neposredno bavi praćenjem razvoja kadrova i pripremanjem kadrovskih rješenja u JNA naziva se **kadrovik**. U svojstvu stručnog organa komande ili uprave proučava i prati kadrovsku situaciju u jedinici odnosno ustanovi i priprema materijale za sjednice kadrovskog savjeta i daje prijedloge starješini jedinice ili ustanove (Petrović,1981:206).

Ocjenjivanje vojnih lica u Oružanim snagama SFRJ radilo se kako bi se utvrdio uspjeh u službi, odlučivalo o napredovanju i podsticanju na stručno usavršavanje. Postojalo je redovno i vanredno ocjenjivanje a službena ocjena mogla je biti povaljna i nepovoljna. Povoljne ocjene bile su: „zadovoljava“, „dobar“, „ističe se“ i „naročito se ističe“ (Petrović,1981:343). Ocjena se morala saopćiti ocjenjenom koji je na datu ocjenu mogao uložiti žalbu o kojoj je odlučivala komisija. Aktivna vojna lica redovno su ocjenjivana periodično, u zavisnosti od godina službe, a vanredno godinu dana nakon redovnog radi smjene sa dužnosti, premještaja ili školovanja. Ocjenu je davao pretpostavljeni starješina na položaju ranga komandanta bataljona ili višem a službena ocjena se ulagala u dosije personalnih podataka. Vojnici su redovno ocjenjivani 30 dana prije završetka vojnog roka a ocjena se unosila u vojnu knjižicu a sadržavala je stepen osposobljenosti za određenu dužnost, moralno-političke⁴³ kvalitete, disciplinarnost, tjelesnu sposobnost i druge osobine (Pajević i dr,1983:14). Lica koja su se nalazila u rezervnom sastavu ocjenjivana su nakon završetka vojne vježbe (Petrović,1981:343).

Prema popisu stanovništva iz 1991. godine SFRJ je imala 23.500,000 stanovnika (narodi-Crnogorci, Hrvati, Makedonci, Muslimani, Slovenci i Srbi; narodnosti-Albanci, Bugari, Česi, Mađari, Italijani, Jugosloveni, Romi, Rumuni, Turci i drugi) (Statistički bilten,1992: br. 1934). Brojno stanje **Jugoslovenske narodne armije** 1990. godine prema autorima iz Srbije (Mijalkovski/Radović,2011:5) je bilo oko

⁴³ Moralno-političko stanje „jedan od bitnih kvaliteta jedinica i ustanova JNA i OS SFRJ u celini. U najširem smislu predstavlja stepen njihovog jedinstva i kolektivne motivisanosti prema obavezama zahtevima koji se postavljaju u konkretnoj situaciji. M. je elemenat borbene gotovosti od kojeg zavisi u kojoj meri će biti iskorišćene objektivne borbene mogućnosti kojima jedinice raspolažu. (...) M. je veoma značajan elemenat i sastavni deo rukovođenja i komandovanja. Uvidom u M. ostvaruje se objektivna procena moralno-političke i psihološke pripremljenosti jedinica i ustanova za izvršenje zadataka, kao i mera koje treba poduzeti.“ (Petrović,1981:299).



220.000 pripadnika a prema autorima iz Hrvatske (Marijan, 2006:39) 275.341 pripadnik od čega 25.101 oficira, 19.165 mladih oficira, 539 vojnih službenika, 2.027 vojnika po ugovoru, 38.423 civila na službi u JNA i 189.855 vojnika i pitomaca škole rezervnih oficira. Proklamirani karakter SFRJ „kao zajednice ravnopravnih naroda i narodnosti, ravnomyerna nacionalna zastupljenost u JNA trebala je biti očekivana, ali nije bila. Zahtjev za ravnomyernom zastupljenosti republika i autonomnih pokrajina u pogledu rukovodećeg starješinskog kadra i postavljenja na zapovjedne i rukovodeće položaje u Armiji unesen je tek u Ustav SFRJ iz 1974. godine“ (Marijan, 2006:35; Ustav SFRJ, 1974:113 čl. 242). „Prije toga to nije bio slučaj. Ni prije ni poslije taj zahtjev nije proveden u djelo pa je neravnomyerna nacionalna struktura oficirskog kadra - od najnižeg do najvišeg čina - bilo jedno od opće poznatih obilježja JNA.“ (Marijan, 2006:35). U periodu nakon smrti Josipa Broza Tita 1980. godine rastao je neravnomyeran nacionalni odnos, odnosno dominacija⁴⁴ kadrova iz Srbije koji se raspoređuju na najviše komandne dužnosti. Generalski kor JNA 1970. godine činilo je 0,49 % aktivnih vojnih lica (Marijan, 2006:35). „Crnogoraca je bilo 19,3 %, Hrvata 21,0 % Makedonaca 3,9 %, Slovenaca 6,5 %, Srba 46,4 % i ostalih 2,8 %. Po republičkom podrijetlu struktura je bila sljedeća: iz Bosne i Hercegovine 17,56 %, iz Crne Gore 17,20 %, iz Hrvatske 39,07 %, iz Makedonije 4,66 %, iz Slovenije 6,09 %, i iz Srbije 13,98 %, od toga 10,76 % iz uže Srbije, 0,34 % s Kosova i 2,88 % iz Vojvodine.“ (Marijan, 2006:35; Mamula, 2000:335). Generalski kor JNA 1985. godine činilo je 0,29 % od ukupnog broja aktivnih vojnih lica. „Crnogoraca je bilo 11,1 %, Hrvata 19 %, Makedonaca 4,9 %, Slovenaca 10,4 %, Srba 46,5 %, Muslimana 2,8 %, Albanaca 1,4 % i Jugoslavena 4,9 %. Po republičkom podrijetlu struktura je bila sljedeća: iz Bosne i Hercegovine 15,28 %, iz Crne Gore 11,11 %, iz Hrvatske 30,56 %, iz Makedonije 3,47 %, iz Slovenije 9,72 %, i iz Srbije 28,47 % od toga 18,06 % iz Srbije, 5,56 % s Kosova i 4,86 % iz Vojvodine. U odnosu na 1970. smanjen je broj generala iz Hrvatske i Crne Gore, povećan je udio Slovenaca, Makedonaca, Muslimana, Albanaca i Jugoslavena, dok su Srbi ostali na istoj razini. U teritorijalnom pogledu opao je broj generala iz Hrvatske, a povećao se broj generala iz Slovenije i Srbije s pokrajinama.“ (Marijan, 2006:36; Mamula, 2000:335-336). Osnovni kon-

⁴⁴ „Dominacija je, prema Esmamu, model etničkih odnosa u kojem jedna etnička zajednica, koja obično posjeduje moć unutar državnog aparata, ograničava i u podređenom položaju drži pripadnike drugih etničkih zajednica. S obzirom da takav model odnosa može imati razne varijacije odnosno stupnjeve, razlikuju se isključiva i inkluzivna dominacija. Pored toga postoji i podtip dominacije u kojem je osiguran određen stupanj manjinskih prava (Tatalović, 2010:45).



cept organizacije JNA u vojne oblasti (1. Beograd, 3. Skoplje i 5. Zagreb) napušten je raspadom SFRJ čime je 1992. godine ukinuta 5. vojna oblast i od jedinica povučениh u BiH formirana 2. vojna oblast-Sarajevo (Šadinlija, 2011:789).

Teritorijalna odbrana je predstavljala najširi oblik organizovanja radnih ljudi i građana za oružanu borbu na cijelom prostoru SFRJ u partizanskom tipu rata. Djelovanje teritorijalne odbrane je bilo zamišljeno zajedno sa JNA ili samostalno ali za potrebe rata zbog čega se smatralo da je njena vrijednost u miru vrlo mala (Marijan, 2009:661). Poslovi odbrane u vezi sa teritorijalnom odbranom uglavnom su bili vezani za nivo socijalističkih republika SFRJ. Prema članu 239. Ustava SFRJ („Službeni list SFRJ“, 21.02.1974. godine) socijalističke republike imaju pravo „da u skladu sa sistemom narodne odbrane svaka na svojem teritoriju uređuje i organizuje narodnu odbranu i da rukovodi teritorijalnom odbranom, civilnom zaštitom te drugim pripremama za odbranu zemlje, a u slučaju napada na zemlju – da organizira opštenarodni otpor i njime rukovodi“. „Komandanta republičkog i pokrajinskog štaba teritorijalne odbrane, na prijedlog republike, odnosno pokrajine imenovaop je vrhovni komandant Oružanih snaga. Za organizovanje i pripremanje teritorijalne odbrane, starješina štaba TO odgovarao je organu društveno-političke zajednice koji je obrazovao štab (organu civilne vlasti koji je formirao štab), odnosno organu upravljanja ako se radilo o jedinici radne organizacije. Za borbenu gotovost i upotrebu jedinica starješina štaba TO odgovarao je starješini štaba šire društveno-političke zajednice, do nivoa komandanta Republičkog štaba TO. Komandant Republičkog štaba TO nalazio se na strategijsko-operativnom nivou komandovanja, u rangu komandanata armija JNA, i u komandnom lancu bio je potčinjen samo vrhovnom komandantu OS SFRJ.“ (Šadinlija, 2011:772-773). Krajem 1975. godine u sastavu teritorijalne odbrane je bilo: 113 štabova, 132 partizanska odreda i brigade, 2.047 drugih jedinica i ukupno 141.586 pripadnika (Indić, 1989:158). Krajem 1985. godine u sastavu teritorijalne odbrane osim Republičkog štaba, devet okružnih, jednog gradskog i 109 općinskih štabova, djelovalo je i 465 štabova mjesnih zajednica, štabova radnih organizacija i rejonskih štabova. Formirano je 26 partizanskih brigada, 553 ratne jedinice na nivou republike, okruga i općina, 1.910 jedinica formiranih u mjesnim zajednicama i 1.895 jedinica formiranih u radnim organizacijama. Ukupan brojnost teritorijalne odbrane u ovom periodu bila je 314.016 pripadnika (Šadinlija, 2011:773). Politička kriza u SFRJ 1980.-tih godina dovela je do niza odluka ko-



jima je oslabljena teritorijalna odbrana. Ukupna brojnost teritorijalne odbrane SR-BiH je takom 1988. godine smanjena sa 292.024 na 202.693 ljudi, odnosno 31,5 % (Šadinlija,2011:782). Ukupna brojnost teritorijalne odbrane krajem 1989. godine je iznosila 198.368 pripadnika. Jedna od posljedica smanjenja ljudstva je i predaja naoružanja u magacine JNA čime su stvoreni uslovi za nadmoć JNA, lojalne srbi-janskom političkom rukovodstvu, nad svim eventualnim unutrašnjim naoružanim formacijama koje bi joj se mogle suprotstaviti (Šadinlija,2011:783-784). Teritori-jalna odbrana SRBiH je do kraja 1990. godine smanjena: ratne jedinice sa 3.453 na 2.050, broj općinskih štabova je ostao isti, rejonski štabovi su smanjeni sa 293 na 164 a potpuno su ukinuti štabovi u mjesnim zajednicama i radnim organizacijama. Broj jedinica u mjesnim zajednicama je smanjen sa 1.428 na 756, a broj jedinica u radnim organizacijama sa 813 na 237. Brojnost u jedinicama mjesnih zajednica je smanjeno sa 57.230 na 32.906 pripadnika. Brojnost u jedinicama radnih organiza-cija je smanjeno sa 28.673 na 6.977 pripadnika. Ukupno smanjenje brojnosti je sa 198.368 iz 1989. godine na 138.031 pripadnika 1990. godine (Šadinlija,2011:786). Krajem 1991. godine brojnost teritorijalne odbrane je iznosila 86.164 pripadnika (Šadinlija,2011:789). Teritorijalna odbrana BiH je razoružana (Beridan,2011:113) u proljeće 1990. godine, prije višestranačkih izbora, pod obrazloženjem da će se na-oružanje bolje čuvati u skladištima JNA (Čekić,2004:130).

Nakon završetka II svjetskog rata pri Državnom ministarstvu unutrašnjih poslova formirano je odjeljenje protuavionske zaštite (PAZ) 1948. godine. koje je predstav-ljalo „prvi oblik državne organizacije za zaštitu i spašavanje“ (Huseinbašić,2007:74). Aktivnosti su se vremenom uvećavale pa je Vlada FNRJ preimenovala odjeljenje PAZ u **Civilnu zaštitu** koja je nastavila djelovanje u Državnom ministarstvu unu-trašnjih poslova „s obavezom da se funkcije zaštite i spašavanja postepeno prenose na republike“ (Huseinbašić,2007:74). Opće rukovođenje Civilnom zaštitom je zakon-ski povjereno Državnom sekretarijatu za narodnu odbranu (kasnije preimenovan u Savezni sekretarijat za narodnu odbranu) 1962. godine (Huseinbašić,2006:26) u čijem sastavu se nalazila do raspada SFRJ 1991/1992. godine. Opće rukovođenje civilnom zaštitom od saveznog do općinskog nivoa regulirano je 1965. godine Zako-nom o narodnoj odbrani. Osnovani su štabovi Civilne zaštite za operativno stručno rukovođenje, koordinaciju, planiranje i vođenje aktivnosti zaštite i spašavanja. Mo-gućnost da se formiraju jedinice Civilne zaštite u mjesnim zajednicama i radnim or-



organizacijama i ustanovama i mjere zaštite i spašavanja utvrđeni su Zakonom o narodnoj odbrani 1969. godine (Kešetović,2008:293; „Sl. list SFRJ“, br. 8/69). Utvrđena je obaveza služenja u Civilnoj zaštiti za sve građane od 16-65 godina starosti i zadaci Civilne zaštite u elementarnim nepogodama. Zakonom o narodnoj odbrani iz 1974. godine otvorena je mogućnost donošenja Doktrinarnih načela Civilne zaštite. Prava i obaveze u pogledu organizacije i pripremanja Civilne zaštite prenešeni su na republike i pokrajine i utvrđeni konstitutivni elementi civilne zaštite: „samozaštita, mjere Civilne zaštite, jedinice i štabovi Civilne zaštite“ (Huseinbašić,2007:75). Dokument pod nazivom Politika i ciljevi razvoja Civilne zaštite donijelo je Predsjedništvo SFRJ 1975. godine, a 1982. godine donesen je novi Zakon o narodnoj odbrani a zatim i Zakon o društvenoj samozaštiti kojim je Civilna zaštita trebala zaštititi imovinu i strukture vlasti od destruktivnih snaga. Republike i pokrajine bile su dužne uskladiti svoje zakone sa zakonima koji su donešeni na saveznom nivou i provoditi politička i doktrinarna dokumenta (Huseinbašić,2007:76). Dužnost građana oba spola bila je da služe u civilnoj zaštiti ako su za nju sposobni i ako po zakonu nisu oslobođeni od ove dužnosti. Obaveza se sastojala od učešća u jedinicama i štabovima Civilne zaštite i učešća u zaštiti i spašavanju stanovništva i materijalnih dobara ugroženih ratnim djelovanjem, elementarnim nepogodama i drugim nesrećama većih razmjera (Bevanda i dr.,1988:114). Pripadnici civilne zaštite koji su imali raspored u jedinicama ili štabovima civilne zaštite SFRJ, koji su posjedovali knjižicu CZ i podliježali obuci imali su prava i dužnosti propisane zakonima, ali su uživali zaštitu i po odredbama Ženevske konvencije o djelovanju civilne zaštite (Petrović,1981:449). Obveznici civilne zaštite (muškarci 16-60, žene 16-55 godina starosti) odnosno lica koja su po zakonu podliježala službi u jedinicama i štabovima civilne zaštite SFRJ su mogli biti samo ako nisu raspoređeni na službu u oružanim snagama ili na drugim dužnostima (Petrović,1981:343). Nedostaci Civilne zaštite u bivšoj SFRJ su:

- „snažan uticaj politike na državne strukture i operativno-stručne organe Civilne zaštite,
- nametanje principa masovnosti učešća u Civilnoj zaštiti (15% stanovništva) iznad
- realnih potreba,
- nespojivost kvaliteta i kvantiteta,
- organi i službe redovnih djelatnosti nisu dio sistema Civilne zaštite,
- situiranje Civilne zaštite u resorima odbrane,



- dominantna orijentacija na pripreme Civilne zaštite za djelovanje u ratu,
- služba osmatranja i obavještanja bila je izvan sistema Civilne zaštite,
- neriješen sistem veza rukovođenja,
- neriješena logistička podrška Civilnoj zaštiti,
- dominantan oslonac na iskustva socijalističkih zemalja.“ (Huseinbašić,2007:127).

Pozitivna iskustva Civilne zaštite u SFRJ su:

- „dobro ili potpuno normativno-pravno uređen sistem,
- uređen način finansiranja: društvenim dogovorima i samoupravnim sporazumima, solidarnim učešćem i budžetskim sredstvima,
- riješen sistem redovne obuke i vježbi,
- riješeno pitanje izdavaštva stručne literature i časopisa za pitanja teorije i prakse,
- sajmovi sredstava, opreme i naučni skupovi.“ (Huseinbašić,2007:128).

Finansiranje sistema opštenarodne odbrane u SFRJ je bilo u najvećoj mjeri iz nacionalnog dohotka, a u manjoj mjeri iz vlastith prihoda subjekata opštenarodne odbrane (Krupež,1984:115-119). Procentualno izdvajanja sredstava iz nacionalnog dohotka predstavljeno je u tabeli 37. kako slijedi.

Tabela 37: Izdvajanje iz nacionalnog dohotka SFRJ za odbranu po godinama

God.	%	God.	%	God.	%	God.	%	God.	%	God.	%
1947.	9,17	1953.	16,38	1959.	8,62	1965.	5,24	1971.	5,00	1977.	6,17
1948.	8,11	1954.	14,00	1960.	7,73	1966.	5,54	1972.	5,32	1978.	6,17
1949.	10,17	1955.	11,39	1961.	7,96	1967.	5,70	1973.	5,83	1979.	6,17
1950.	12,26	1956.	10,98	1962.	7,78	1968.	5,98	1974.	5,83	1980.	6,17
1951.	14,46	1957.	8,66	1963.	6,81	1969.	5,79	1975.	5,83	1981.	5,80
1952.	21,48	1958.	9,72	1964.	5,95	1970.	5,31	1976.	6,17	1982.	5,80

Izvor: Krupež,1983:98



Prema Zakonu o vršenju unutrašnjih poslova iz nadležnosti saveznih organa uprave („Sl. list SFRJ“, br. 7/85, 24/86 i 44/90) ove poslove u SFRJ vrši Savezni sekretarijat za unutrašnje poslove. Prema članu 5. Savezni sekretarijat, između ostalog, provodi utvrđenu politiku u oblasti unutrašnjih poslova, stara se o izvršavanju saveznih zakona, prati stanje u oblasti unutrašnjih poslova i sarađuje sa drugim saveznim organima. **Milicija** je organ Sekretarijata unutrašnjih poslova SFRJ sa zadatkom da neposredno „štiti živote i ličnu slobodu građana, društvenu i ličnu imovinu, održava javni red i mir i javnu bezbednost, sprečava narušavanje javnog poretka, otkriva krivična dela i njihove izvršioce i osigurava izvršenje drugih poslova određenih zakonom ili propisima donetim na osnovu zakona.“ (Petrović,1981:289). Organizacije milicije je bila usklađena sa društvenim samoupravljanjem a bila je organizovana u organizacijsko-formacijske jedinice. Predviđeno je da u miru sarađuje sa organima i jedinicama JNA, naročito vojnom policijom, a u eventualnom ratu bi bila dio teritorijalne odbrane. Osposobljavanje kadrova se vršilo u posebnim školskim institucijama (Petrović,1981:289). Republički sekretarijat za unutrašnje poslove Bosne i Hercegovine je bio sastavljen od slijedećih organizacijskih jedinica: Sekretarijat unutrašnjih poslova Sarajevo, devet centara službi bezbjednosti (CSB) i 109 stanica javne bezbjednosti (SJB). Organizacijska struktura je bila centralizovana sa subordinirajućom hijerarhijskom nadređenošću uz pridržavanje načela jedinstva rukovođenja snagama (Spahić,2012:208-209). U sastavu RSUP-a Bosne i Hercegovine 1985. godine je bilo 11.030 pripadnika od čega je 5.965 pripadnika milicije. Nacionalni sastav milicije u tom periodu bio je multietnički ali nije bio u skladu s nacionalnom strukturom u BiH (Spahić,2012:207). U sastavu RSUP-a 1990. godine bilo je 8.977 pripadnika od čega 39,57 % Srba, 34,02 % Muslimana (sada Bošnjaka), 14,25 % Hrvata i 12,16 % ostalih. Obrazovna struktura pripadnika RSUP-a 1990. godine (Abazović,1999:151): srednja stručna sprema 5.615 (62,55 %), visoka stručna sprema 1.313 (14,6 %), viša stručna sprema 1.068 (11,9 %), niža stručna sprema 578 (6,44 %), kvalifikovani 280 (3,12 %), polukvalifikovani 65 (0,72 %), nekvalifikovani 49 (0,54 %) i visokokvalifikovani 9 (0,1 %). Navedena struktura nije bila u skladu sa standardima zapadnoeuropskih zemalja i neusklađena sa potrebama efikasnog djelovanja milicije (Spahić, 2012:207). Pored redovnog sastava milicije postojao je i rezervni sastav. Na teritoriji BiH početkom 1985. godine u sastavu rezervne milicije nalazile su se 2.023 jedinice sa 59.474 naoružanih ljudi (Šadinlija,2011:774). Reorganizacijom u sekretarijatu unutrašnjih poslova 1989. godine došlo je do smanjenja



broja pripadnika rezervnog sastava milicije (Čekić,2004:136). Rezervni sastav milicije 1991. godine je imao 25.418 pripadnika čija je nacionalna struktura bila: 38 % Srbi, 37 % Muslimani, 19 % Hrvati i 6 % ostali (Abazović,1999:153).

Prema članu 11. Zakona o o vršenju unutrašnjih poslova iz nadležnosti saveznih organa uprave („Sl. list SFRJ“, br. 7/85, 24/86 i 44/90) poslove zaštite utvrđenog poretka SFRJ (državna bezbednost) iz djelokruga Saveznog sekretarijata vrši **Služba državne bezbjednosti**. Služba državne bezbjednosti predstavljala je specijalizovani organ SFRJ sa zadatkom da štiti bezbjednost države, otkrije i spriječi ugrožavanje ustavnog poretka. Formirana je 13.05.1944. godine pod nazivom Odsjek-odjeljenje zaštite naroda (OZNA). Reorganizacijom joj je promijenjen naziv u Uprava državne bezbjednosti 1946. godine. Naziv Služba državne bezbjednosti dobila je 1964. godine. Služba državne bezbjednosti kao organizacija postojala je u okviru saveznog, republičkih i pokrajinskih sekretarijata za unutrašnje poslove (Petrović,1981:564;996).

Kontraobavještajna služba je služba državnog aparata specijalizovana za „borbu protiv stranih obaveštajnih i vojnih obaveštajnih službi, diverzija i drugih obavještajno-subverzivnih delatnosti.“ (Petrović,1981:229). Služba je ovlaštena da primjenjuje vlastite metode i sredstva u borbi protiv organizatora i nosilaca obavještajne djelatnosti. Osnovni zadaci i ciljevi službe su da spriječe strane obavještajne službe da dođu do tajnih podataka, otkriju njene djelatnike, veze, metode i sredstva rada. Primjenom agenturnog rada⁴⁵ služba nastoji prodrijeti u vrh stranih obavještajnih službi gdje se planiraju i donose najvažnije odluke. Težište rada službe je usmjereno na područja u kojima strane obavještajne službe koriste ilegalna, tajna i nedozvoljena sredstva i metode u radu. Društveno-politički i pravni sistem bitno utiču na rad službe i njenu organizaciju. Kontraobavještajna služba u SFRJ ima decentralizovan sistem rukovođenja što znači da je civilna kontraobavještajna služba odvojena od vojne (Petrović,1981:229).

⁴⁵ „Agenturni metod je tajni način prikupljanja određenih podataka. Nezamjenjiv je metod obavještajnog istraživanja za dobijanje podataka iz vodećih struktura strane države ili neprijateljskog pokreta, u otkrivanju i suprotstavljanju djelovanju obavještajnih službi i za obavještajno ili operativno istraživanje ilegalnih neprijateljskih skupina. Agenturni metod se sastoji u tome što se agent, ubačeno, odnosno ugrađeno lice u strukturu neprijatelja, zatim vrbovani pojedinci iz neprijateljskih struktura ili onih koji se kreću u sredini lica koja rukuju tajnim podacima – obavezuju da obavještajno prikupljaju zaštićene i druge podatke i da izvršavaju i druge obavještajne zadatke.“ (Abazović,2012:126).

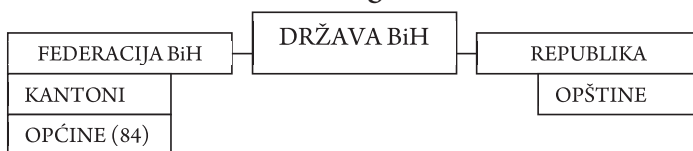


3.2. Opći okvirni sporazum za mir u Bosni i Hercegovini

U BiH je izražena raznolikost naroda i nacionalnih manjina koji u njoj žive. Prema popisu stanovništva iz 1991. godine, u BiH su živjeli Bošnjaci (43,5%), Srbi (31,2%), Hrvati (17,4%), Jugosloveni (5,5%) i ostali (2,4%). Kategorija "ostalih" činili su pripadnici 17 nacionalnih manjina, koji su u vrijeme popisa stanovništva uvedeni pod pojmovima nacionalnost i etničke grupe. Pored navedenih, u BiH je živjelo i dvadesetak drugih naroda i nacionalnih manjina. U BiH koegzistiraju dominantne monoteističke religije: Islam, Pravoslavlje, Katoličanstvo i Judeizam, te druge vjerske zajednice i sekte (Izveštaj BiH, 2003:2).

Opći okvirni sporazumom za mir u Bosni i Hercegovini dogovoren je pod pokroviteljstvom SAD, EU, Francuske, Njemačke, Velike Britanije i Rusije u zračnoj bazi Wright Patterson u gradu Dayton, državi Ohio u Sjedinjenim Američkim Državama u periodu od 1. do 21. novembra 1995. godine. Potpisan je 14. decembra 1995. godine u Parizu, Francuska. Ovim sporazumom uspješno je okončan rat 1992.-1995. godine u BiH a potpisali su ga predsjednici država: R BiH, R Hrvatske, SR Jugoslavije, R Srbije i predstavnici međunarodne zajednice (Abazović i dr.,2010:14; Beridan, 2001:81; Ćurak,2002:62; Holbrooke, 1998:321; Huseinbašić, 2007:132; Leskovac,2009:276; Pejanović, 2005:42; Bayley i Perito,2012:53). Sporazumom se garantuje kontinuitet BiH koje u svom sastavu ima dva entiteta: Federaciju BiH (51% teritorija BiH) i Republiku Srpsku (49% teritorija BiH) (Belloni,2007:16; Duraković,2011:159; Smajić,2011a:124; Beridan i dr.,2010:68).⁴⁶

Shema 44. Elementi države Bosne i Hercegovine



Izvor: Pejanović,2005:77

⁴⁶ „Ovim sporazumom nije riješen status Brčkog već je odlučeno da se to učini naknadnom arbitražom (Ova arbitraža je završena 5. marta 1999. godine na način da prostor predratne općine Brčko nije pripao ni jednom od entiteta, već je odlukom arbitražnog tribunala proglašen distriktom pod ekskluzivnim suverenitetom države BiH).“ (Cikotić,2010:99)



Federacija BiH je formirana potpisivanjem Washingtonskog sporazuma od strane vlade Republike Hrvatske i Republike Bosne i Hercegovine 1994. godine kojim je okončan jednogodišnji hrvatsko-bošnjački sukob (Bieber,2006:62; Bose,2007:109). Republika Srpska nastala je kao direktna posljedica rata u Bosni i Hercegovini 1992. godine (Bieber,2006:76). Entiteti mogu uspostavljati specijalne veze sa susjednim državama ali su obavezni da poštuju nadležnosti institucija na nivou države i provode sigurnost i zaštitu građana u skladu sa svojim nadležnostima (Phillips,2004:70; Chandler,2000:67).

Postoje mišljenja da „Živimo u zemlji koja je uređena na temelju sporazuma o miru u koji je ugrađena dinamika rata, odnosno činjenica da Dejtonski sporazum nije razriješio temeljni spor zbog kojeg je rat počeo – da li je BiH jedinstvena ili podijeljena zemlja.“ (Azinović,2012:209). Posljedica ovoga je da „imamo nefunkcionalnu, neuspjelu državu, raširenu korupciju, poroznu granicu pogodnu za ilegalnu trgovinu ljudima i drogom, ogromne količine lako dostupnog oružja i eksploziva preostalog iz nedavnog rata, te prisustvo skupina koje delegitimiraju državu Bosnu i Hercegovinu, bilo njezin sekularni karakter ili teritorijalnu cjelovitost. To su vrlo ozbiljni sigurnosni izazovi koji nalažu da ih se tretira odlučno i odgovorno.“ (Azinović,2012:209).

U Sporazumu je uključeno razmještanje međunarodnih mirovnih snaga IFOR (eng. Implementation Forces-Implementacijske snage), regionalna stabilizacija, granica između entiteta, izbori, Ustav BiH⁴⁷, pitanja arbitraže, ljudska prava, povratak izbjeglica i raseljenih lica, komisija za zaštitu nacionalnih spomenika, javne korporacije BiH, pitanja civilne implementacije i međunarodne policijske snage IPTF (eng. International Police Task Forces-Međunarodne policijske snage). Pitanja sigurnosti i odbrane u BiH rješenja su uz prihvatanje stanja na terenu do potpisivanja Sporazuma. Strukture za odbranu države BiH nisu bile predviđene ali je uspostavljen Stalni komitet za vojna pitanja (SKVP) koji je trebao koordinirati aktivnosti oružanih

⁴⁷ "Strukturu Ustava sačinjava njegov uvodni odnosno svečani dio (preambula), opšte odredbe o Bosni i Hercegovini, odredbe koje se tiču ljudskih prava, odredbe kojima je utvrđena nadležnost i odnosi između institucija Bosne i Hercegovine i njenih entiteta, odredbe koje određuju organe vlasti Bosne i Hercegovine, njihov sastav i nadležnost, te odredbe koje se tiču amandmanske procedure odnosno mogućnostima za izmjenu ovog Ustava, prelazne odredbe te Aneksi I i II koji čine sastavne dijelove Ustava Bosne i Hercegovine." (Ibrahimagić,1998:53).



snaga u BiH. Sporazumom su vojske, policije i druge sigurnosne i odbrambene institucije definirane na nivou entiteta (Cikotić,2010:99-100). Opći okvirni sporazum za mir u Bosni i Hercegovini predstavlja unikatan primjer u modernoj historiji (Chandler,1999:43) koji karakterizira tip autoritarizma koji etničke interese stavlja iznad svih drugih (Šarčević,1997:55).

Prema Ustavu BiH (član 3, stav 1) nadležnosti institucija BiH su: vanjska politika, spoljnotrgovinska politika, carinska politika, monetarna politika (kao što je predviđeno članom 7), finansiranje institucija i plaćanje međunarodnih obaveza BiH, imigracija, izbjeglice i azil, provođenje međunarodnih međuentitetskih politika i regulacija krivičnih propisa, uključujući i odnose sa Interpolom, uspostavljanje i funkcioniranje zajedničkih međunarodnih komunikacija, reguliranje međuentitetskog transporta, kontrola zračnog prometa. U članu 3, stav 5, pod a) navodi se da: „Bosna i Hercegovina će preuzeti nadležnost za takva pitanja o kojima se entiteti slože: koje su u skladu sa aneksima 5-8 opšteg okvirnog sporazuma ili koje su potrebne da se očuva suverenitet, teritorijalni integritet, politička nezavisnost i međunarodni subjektivitet Bosne i Hercegovine, u skladu sa raspodjelom odgovornosti među institucijama Bosne i Hercegovine. Dodatne institucije mogu biti uspostavljene prema potrebi kako bi vršile ove nadležnosti.“

S obzirom da su pitanja odbrane ostavljena u nadležnosti entiteta u BiH⁴⁸ (Pietz, 2006:159; Cikotić,2010a:87) tako je u Federaciji BiH usvojen Zakon o odbrani Federacije BiH („Službene novine Federacije BiH“, br. 15/96). Definirane su nadležnosti institucija Federacije BiH u području odbrane a formirano je i Ministarstvo odbrane. U dijelu IV ovog zakona, član 37., definirane su Oružane snage Federacije BiH koje čine Vojska Federacije (sastavljena od jedinica Armije BiH i Hrvatskog vijeća obrane) i u ratu policija (aktivni i rezervni sastav) na teritoriji Federacije koje se stavlja pod komandu Vojske Federacije. Mirnodopski sastav Vojske Federacije čine osobe na službi, vojnici na služenju vojnoga roka i osobe na službi u Vojsci Federacije. „Ratni sastav čine i osobe raspoređene u ratne jedinice formirane na teritorijalnom i proizvodnom principu“ (Kasumović i Huseinbašić,2000:259). U

⁴⁸ „Nakon završetka rata u BiH su postojala dva odvojena sistema obrane zasnovana na klasičnoj koncepciji vojne obrane kao temelja nacionalne sigurnosti. Vojska Republike Srpske imala je 154.500 vojnika, a vojska Bošnjačko-Hrvatske federacije 264.500 vojnika“ (Šolaja,2004:233).



Republici Srpskoj definirane su nadležnosti, formirano je Ministarstvo odbrane a usvojeni su Zakon o odbrani Republike Srpske („Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 21/96) i Zakon o vojsci Republike Srpske („Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 31/96). Prema ovim zakonima definirana vojna sila Republike Srpske je Vojska Republike Srpske. Civilna zaštita u oba entiteta nastavila je svoj rad i postojanje u okviru sistema odbrane odnosno u Federaciji BiH u okviru Federalnog ministarstva odbrane a u Republici Srpskoj u okviru Ministarstva odbrane Republike Srpske (Huseinbašić, 2007: 134; 136).

Nadležnosti u području unutrašnjih poslova takođe su ostavljene entitetima u BiH. Prema Zakonu o unutrašnjim poslovima Federacije BiH („Službene novine Federacije BiH“, br. 2/96) ove poslove obavlja nadležno ministarstvo Federacije u saradnji sa nadležnim ministarstvima unutrašnjih poslova kantona. U Republici Srpskoj su Zakonom o unutrašnjim poslovima („Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 4/12) regulirane nadležnosti, djelokrug i osnovi organizacije i rukovođenja kao i Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srpske.

3.3. Politički sistem Bosne i Hercegovine

Politički sistem, u najopćenitijem smislu, obuhvata mehanizme vladavine, institucije države, strukture i procese preko kojih i kroz koje uzajamno djeluju sa širim društvom (Heywood, 2002: 39). Sastoji se „od institucija i interesnih grupa (moći) te odnosa između njih i političkih pravila koja upravljaju njihovim funkcijama.“ (Sahadžić, 2011: 15). Političke sisteme, uslovno, dijelimo na sisteme usredotočene moći kao što su totalitarni, diktatorski ili despotski i sisteme podijeljene i kontrolirane moći kao što su demokratski, pluralistički ili konstitucionalni (Biličić, 2007: 83-84).

Vodeću idejnopoličku ulogu u SFRJ imao je Savez komunista Jugoslavije (Petrović, 1981: 549). Ovaj jednopartijski sistem vladavine zamijenjen je strukturom višestranačkog sistema, 18.11.1990. godine, kada su održani prvi višestranački izbori (Pejanović, 2005: 9; Huseinbašić, 2008b: 120). U BiH nastaje nova stranačka politička struktura na osnovi nacionalne homogenizacije što znači da nacionalna pripadnost određuje i političku pripadnost. Politički monopol u BiH dobile su Stranka



demokratske akcije (SDA), Hrvatska demokratska zajednica (HDZ) i Srpska demokratska stranka (SDS), čime je u BiH „uveden politički pluralizam sa etničkim predznakom“ (Pejanović, 2005: 84). Ove tri stranke imale su politički konflikt u toku 1991. i 1992. godine odnosno od momenta otvaranja diskusije u Skupštini Republike Bosne i Hercegovine o državno pravnom statusu BiH. U ovoj raspravi dominirale su dvije opcije; prva, u kojoj bi BiH bila nezavisna, suverena i međunarodno priznata država, i druga, u kojoj bi BiH ostala u okviru Jugoslavije, od koje su se već odvojile Slovenija i Hrvatska i koja je pod Slobodanom Miloševićem poprimala oblike projekta „Velika Srbija“. Prvu su podržavale SDA i HDZ, uz podršku pet opozicionih stranaka, a drugu SDS i Srpski pokret obnove (Pejanović, 2005: 9-10). Arbitražna komisija Konferencije Europske zajednice o Jugoslaviji formirana je u novembru 1991. godine, sa ciljem da procjeni status jugoslovenske federacije u procesu raskola i uvjete za priznavanje nekih republika bivše Jugoslavije od strane Europske zajednice. Komisija je u decembru 1991. godine, između ostalog, zaključila da je „Jugoslavija u procesu rasula“. Komisija je, između ostalog, zahtjevala da u Bosni i Hercegovini bude proveden referendum o samostalnosti (Beridan, 2001: 37-38). Skupština BiH odredila je da 29. februara i 1. marta bude održan referendum o samostalnosti. Na referendum je izašlo 64 % registrovanih birača sa pravom glasa u BiH od kojih se 99 % izjasnilo za „nezavisni i suvereni politički razvitak Bosne i Hercegovine“ (Pejanović, 2005: 10). Rezultate referenduma i međunarodno priznanje BiH potvrdile su Europska unija, SAD i druge demokratske države svijeta, a SDS potpomognuta režimom⁴⁹ Slobodana Miloševića započela je rat sa ciljem da se na etničkom principu podijeli BiH i da se uništi njena državnost (Pejanović, 2012:37; Zgodić,2005:148). Stanje nakon potpisivanja Općeg okvirnog sporazuma za mir 1995. godine nastavak je predratnog političkog pluralizma sa etničkim predznakom (Pejanović, 2005: 85). Na prvim poslijeratnim izborima ponovo pobjeđuju partije SDA, HDZ i SDS. Njihov mandat protekao je u neslaganju po bilo kojem pitanju, a ostvaren je napredak samo gdje je intervenirala međunarodna zajednica. Nezadovoljstvo radom ovih triju partija dovelo je do formiranja novih stranaka na drugim poslijeratnim izborima 1998. godine (Pejanović, 2005: 85-86). Nove stranke su bile: Stranka za BiH, Nova hrvatska inicijativa, Srpski nezavisni savez čime je

⁴⁹ „(...) dio bosanskih Srba putem medija (ali i drugih agenasa) desocijaliziran je u nekog ko pripada Srbiji. Također, [i] dio bosanskih Hrvata, identificirao se kao neko ko pripada u svakom pogledu Hrvatskoj.“ (Šaćić, 2004: 160-161).



počeo da slabi monopol SDA, HDZ i SDS. Na izborima 2000. godine pobjeđuju građanske stranke udružene pod nazivom Alijansa za promjene, predvođene Socijaldemokratskom partijom. Ova Alijansa imala je dosta uspjeha ali ipak nije uspjela realizirati sve što je predviđeno. Na izborima 2002. godine ponovo pobjeđuju etničke partije SDA, HDZ i SDS, čime se nastavlja neslaganje a napredak se postiže pritiskom međunarodne zajednice i donošenjem odluka od strane Visokog predstavnika međunarodne zajednice i Specijalnog predstavnika EU u BiH (Pejanović, 2005: 86). Općim izborima održanim 2006. godine nastavljena je dominacija nacionalnih stranaka ali je mjesto u vlasti ispred srpskog glasačkog tijela od SDS-a preuzela stranka Savez nezavisnih socijal demokrata-SNSD (Ibrahimagić i dr., 2010a: 389). Naredni opći izbori u BiH održani su 2010. godine. Na ovim izborima potvrđena je dominacija etno-nacionalnih političkih stranaka ali je značajan uspjeh postigao SDP BiH i SNSD (Ibrahimagić, 2010a: 393).

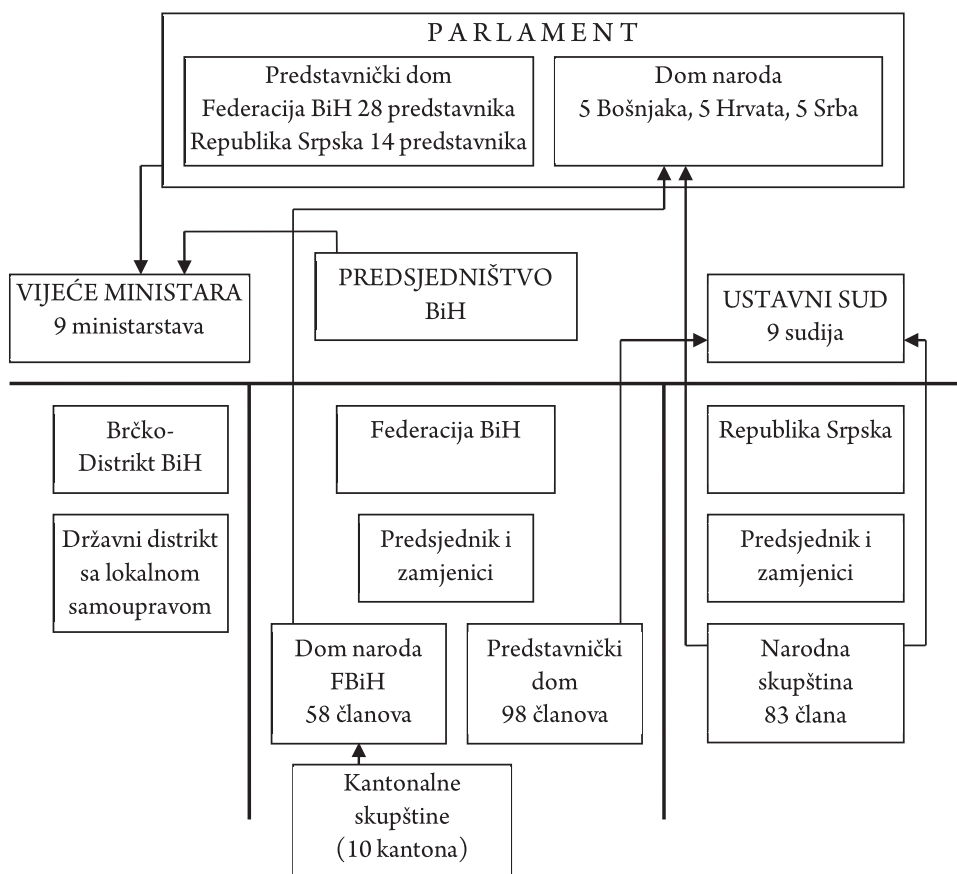
BiH predstavlja, po obliku vladavine, polupredsjedničku republiku. Šef države je kolegijalni organ sastavljen od tri člana, od čega jedan Srbin, jedan Hrvat i jedan Bošnjak, koji se neposredno biraju. Po državnom uređenju to je složena država koja se sastoji od entiteta Republike Srpske (uređen na unitarnom principu) i entiteta Federacije BiH koji se sastoji od 10 kantona i Brčko distrikta koji ne pripada niti jednom entitetu već se nalazi pod nadležnošću BiH. Po političkom sistemu to je demokratska država jer sadrži sve elemente formalne demokratije (podjelu vlasti na zakonodavnu, izvršnu i sudsku, načelo vladavine zakona, pluralizam političkih stranaka, pluralne medije, nezavisno sudstvo itd.). Kada je riječ o suverenitetu BiH trenutno se ova država nalazi u poziciji ograničenog suvereniteta jer institucija Visokog predstavnika međunarodne zajednice u BiH ograničavaju unutrašnji suverenitet BiH. Veliki uticaj na političko djelovanje institucija u BiH imaju međunarodne organizacije kao što su UN, OSCE, Vijeće Europe, Europska unija, diplomatska predstavništva i nevladine organizacije (Bakšić-Muftić, 2005: 71).

Nosioci političke moći u BiH su nacionalne političke elite na koje, u određenoj mjeri, utiče Ured visokog predstavnika u BiH. Stavovi nacionalnih političkih elita u BiH „nisu isključivo ideološke, već i praktično-političke prirode“ (Abazović i Hammer, 2010: 10). Jedan od osnovnih ciljeva ovih elita je očuvanje pozicija moći stečenih tokom rata u BiH što se prilično složeno zahvaljujući činjenici da moraju međusob-



no da dijele vlast (Friedman,2004:103). Jačanje pozicije bošnjačke političke elite odvija se kroz prenošenje određenih ovlasti sa entitetskog na državni nivo. Hrvatska politička elita jača svoju poziciju kroz učvršćivanje pozicije u institucijama BiH. Srpska politička elita jača vlastitu poziciju kroz spriječavanje distribucije moći kroz mehanizme i institucije na nivou entiteta. S obzirom da su ove političke elite primorane da djeluju u ustavnopravnom i političkom okviru koji nije njihov stvarni izbor različito se i odnose prema njemu. Srpska politička elita se zalaže za izvorni Opći okvirni sporazum za mir u

Shema 45. Elementi političkog sistema u Bosni i Hercegovini



Izvor: Vicini, 2004:11



BiH u kojem nema ustavnih reformi ili su one minimalne. Srpska politička elita želi maksimalnu decentralizaciju vlasti, većinsku demokratiju na entitetskom nivou, konsocijativnu demokratiju na državnom nivou i federalnu/konfederalnu državu. Sušta suprotnost ovome je stav bošnjačke političke elite koja se zalaže za veću centralizaciju vlasti, snaženje elemenata većinske demokratije na državnom nivou i regionalnu državu. Sukobi ovih dviju političkih elita predstavljaju veliku prepreku za funkcioniranje državnih institucija i potencijalne ustavne reforme. Hrvatska politička elita nastoji ostvariti vlastite ciljeve koalirajući povremeno sa srpskom ili bošnjačkom političkom elitom zalažući se za ideju trećeg entiteta u BiH (sa hrvatskim nacionalnim predznakom) što u većoj mjeri odgovara stavovima i planovima srpske političke elite (Marković, 2010:146).

Postoje mišljenja da stanje nakon potpisivanja Općeg okvirnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini jeste *nedovršeni mir* (Lasić, 2009:286). Opći okvirni sporazum za mir u Bosni i Hercegovini može se tumačiti i kao oktroirani mir *međunarodne zajednice Sjedinjenih Američkih Država* proizašao iz rata i uvjetovan njegovim rezultatom (Ćurak, 2002:176). Ovakvo tumačenje direktno je povezano sa teorijom partizana Carl Schmitta (Schmitt, 2007) i u scmitovsko-klauzevitzskom maniru svaki diktirani mir vidi kao pokušaj da se rat nastavi drugim sredstvima (Ćurak, 2002:176). Opisujući rat u BiH kao rat protiv BiH, a stanje nakon potpisivanja Općeg okvirnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini obilježeno je mirovnim procesom, a u političkom životu nepovjerenjem. Mirovni proces⁵⁰ u BiH je supstitucija mira i njegova jedva primjetna negacija, jer mir kao relativno skladan odnos između države, građana i etničkih grupa nije prisutan u BiH. U vezi sa Europom mirovni proces kao najviši stupanj europske političke dinamike a na slučaju BiH potvrđuje da je Europa mnogo bliže mirovnom procesu nego miru. Mirovni proces u BiH se odvija kroz dva pristupa: tradicionalni metodi za mirno rješavanje sporova (pregovori, pomirljivi potezi i posredovanja, pomirenje, arbitraža i sudsko rješavanje), i ambijentalni pristup-mirovni proces kao način života (Ćurak, 2002:158). Etnonacionalni koncept vladavine u BiH treba prevazići i zamijeniti nova politika, jer u postojećoj

⁵⁰ U najopćenitijem smislu političke filozofije autor pod mirovnim procesom podrazumijeva „instrument međunarodne zajednice kojim se kontrolišu rat i mir, permanentnom proizvodnjom ni rata ni mira kao najzad pronađenim oblikom političke vladavine novoosnovanim i postkonfliktnim zemljama. (...) Eskalacije konflikata kontrolišu se nedoglednim mirovnim inicijativama.“ (Ćurak, 2002: 157)



konstelaciji korist imaju jedino oni - *dejtonski nacionalisti* (Ćurak,2004:119;2006:7) koji donesenim političkim odlukama profitiraju u trenutnoj zajednici.

Reformu Ustava BiH prepoznata je od strane međunarodne zajednice kao neophodna da bi država postala funkcionalna i finansijski održiva.⁵¹ Europska unija se zalaže za ustavne reforme kako bi se institucije BiH osposobile za provođenje mnogobrojnih reformi neophodnih za približavanje i članstvu u Uniji. Promjene nastale provođenjem niza reformi služile bi interesima svih građana BiH. Među političkim elitama u BiH trenutno nema političke volje za postizanje kompromisa o ustavnim promjenama (Azinović i dr.,2012:66-67; Banović i Gavrić,2010:160). Proces reforme Ustava BiH je važan dio ukupnog raspolaganja moći u različitim područjima od interesa za državu. Područja u kojima država ostvaruje efikasnost vlasti u korist građana moguće je sagledati kroz njene nadležnosti. U BiH su nadležnosti države vrlo male ili svedene na minimum (Hartwig,2007:4; Vetschera i Damian,2006:28). Nadležnosti u ključnim područjima politika u Bosni i Hercegovini predstavljene su u tabeli 38:

Tabela 38: Politike i podjela nadležnosti u Bosni i Hercegovini

Područje	BiH	Federacija Bosne i Hercegovine			Republika Srpska	
		Entitet	Kanton	Općina	Entitet	Općina
Vanjska politika i vanjska trgovina	I					
Monetarna politika	I					
Imigracija	I					
Međunarodno i među-entitetska provođenje zakona	I					

⁵¹ Formalno zalaganje međunarodne zajednice može se učiniti jasno i konzistentno ali je međunarodni program sve manje koherentan i kohezivan. Neke međunarodne politike su ozbiljno narušile izgradnju države suprotstavljajući jednu međunarodnu organizaciju drugoj a međunarodno prisustvo u BiH je ponekad rušilo rad institucija za čije se formiranje zalagalo (Vanjskopolićka inicijativa BH,2011:45). „Robusnu i uspješnu neutralizaciju vojnog konflikta nije pratila odlučnost međunarodne zajednice da okončanje nasilja politički kapitalizira proizvodnjom bosanskohercegovačkih institucija koje će u konkretnoj političkoj ravni biti izraz *potisnutih realnosti zemlje*.“ (Ćurak,2009:225)



Telekomunikacije i međuentitetski transport	I					
Obrana	I					
Državljanstvo		I			I	
Ekonomska i fiskalna politika		I			I	
Poljoprivreda		P	P		I	
Energija		P	P		I	
Prirodni resursi		P	P		I	
Okoliš		P	P		I	
Infrastruktura za komunikacije i transport		P	P		I	
Zdravlje		P	P	Potrebno veće angažovanje na prakticiranju lokalnih nadležnosti		
Zemljište			I		P	P
Urbanizam			I			I
Zapošljavanje i proizvodnja energije			I			I
Javni servis			I			I

I=isključiva nadležnost P=podijeljena nadležnost

Izvor: Solioz, 2005:108

U tabeli 38. se jasno vidi da od 18 različitih područja država BiH ima isključivu nadležnost u samo šest (33,33, %) a dio nadležnosti u određenim područjima dijeli sa nižim nivoima. U Federaciji BiH su dva područja u isključivoj nadležnosti entiteta, na nivou kantona četiri područja su u isključivoj nadležnosti a u šest područja dijele nadležnosti dok je u općinama potrebno veće angažovanje u prakticiranju nadležnosti. U Republici Srpskoj je sedam područja u isključivoj nadležnosti entiteta, tri su u isključivoj nadležnosti općina a u dva područja je nadležnost podijeljena.



3.4. Razvoj sigurnosnog sektora Bosne i Hercegovine u postdejtonskom periodu

Bosna i Hercegovina je decentralizirana država u kojoj postoji institucionalni neracionalizam i birokratija. Zakoni se donose na 14 nivoa a u ranom postdejtonskom periodu mnogi atributi države nisu postojali. U Republici Srpskoj je vlast koncentrirana na nivou entiteta dok je Federacija BiH znatno decentralizirana a Brčko Distrikt je neovisno uređen u odnosu na entitete (Smajić,2011a:139).

U BiH je moguće sagledati razvoj sigurnosnog sektora kroz tri etape. Prvu etapu predstavlja period od 1996. godine do kraja 2001. godine, drugu etapu je period od 2002. godine do kraja 2006. godine i treća etapa je od 2007. godine do kraja 2012. godine.

3.4.1. Reforma sigurnosnog sektora Bosne i Hercegovine

Reforma sistema sigurnosti prvenstveno se odnosila na društva u tranziciji na području Centralne i Istočne Europe. Područje Zapadnog Balkana bez uspješnog provođenja reformi nije u mogućnosti da trajno politički i sigurnosno normalizuje postkonfliktna društva, na svom području. Nakon sloma socijalizma na području Srednje i Istočne Europe građani su uzor našli u društvima Zapadne Europe, čije su vrijednosti nastojali da usvoje. U cjelokupnu zamisao oko reforme se uvuklo razmišljanje da treba preuzeti gotovo sve iz društava Zapadne Europe. Program Partnerstvo za mir kao pred-nivo i NATO kao završni cilj su bili ono što je ponuđeno društvima u reformi. Zbog ovakve situacije su u zadnjoj deceniji 20. stoljeća SAD, NATO i Europska unija bile u procesu definiranja novog sigurnosnog identiteta. Nestanak blokovske podjele svijeta omogućio im je da izmjenjena društva nastala na prostoru bivšeg suprotstavljenog bloka prilagode vlastitim političkim i sigurnosnim potrebama (Hadžić i dr.,2004: 9-11).

Komponente sistema sigurnosti, odnosno djelatnosti koje se bave pitanjima sigurnosti u Bosni i Hercegovini koje je trebalo reformirati su: vojska, policija, carina i granična služba, pravosuđe, kazneno-popravne ustanove i sigurnosne (obavještajne) službe (King i dr.,2002: 8-9).



3.4.1.1. Reforma odbrane

Nakon potpisivanja *Općeg okvirnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini* u decembru 1995. godine na teritoriji BiH postojale su tri vojske: Armija RBiH, Hrvatsko vijeće obrane (ujedinjeni u Vojsku Federacije BiH) i Vojska Republike Srpske (Brljavac, 2012:35). Dva lanca komandovanja trebalo je staviti pod punu državnu kontrolu, prenijeti ovlasti entiteta u području odbrane na državu i ukinuti entitetske institucije odbrane (Izveštaj KzRO, 2005:2). Zaključak Predsjedništva BiH, donešen u julu 2001. godine, izražava spremnost BiH da prihvati obaveze i prava u euroatlantskoj porodici ravnopravnih naroda i sudjeluje i doprinosi kolektivnoj sigurnosti. Uključivanje BiH u europske i euroatlantske integracije jasno je izraženo kao i spremnost za provođenje reforme odbrambenog sistema i reorganizacije oružanih snaga (Bijela knjiga odbrane BiH, 2005:6). Analizom sistema odbrane u BiH su utvrđeni nedostaci u:

- „Nedostatku državne komande i kontrole nad oružanim snagama;
- Nedorečenosti i nedosljednosti po pitanju nadležnosti države i entiteta za pitanja odbrane;
- Nepotpunom parlamentarnom nadzoru i kontroli nad oružanim snagama;
- Pomanjkanju transparentnosti u oblasti odbrane na svim nivoima;
- Neispunjavanju međunarodnih obaveza, prije svega vojno-političkih aspekata relevantnih dokumenata OSCE-a;
- Veličini, strukturama i opremljenosti oružanih snaga, koje nisu bile u skladu s objektivnim potrebama za odbranu i osiguravanje sigurnosti;
- Velikim finansijskim izdvajanjima za odbranu;
- Nekvalitetnom naoružanju i municiji, koji su uskladišteni na velikom broju neodgovarajućih lokacija; i
- Niskom socijalnom standardu profesionalnog sastava oružanih snaga i regrutnog kontingenta na služenju vojnog roka.“ (Bijela knjiga odbrane BiH, 2005:6-7).

Visoki predstavnik međunarodne zajednice i specijalni predstavnik EU u BiH Lord Paddy Ashdown donio je 08. maja 2003. godine odluku o formiranju Komisije za reformu odbrambenog sistema u BiH. Saopćeno je da će Komisija imati 11 članova, od čega će sedam članova biti iz BiH a četiri člana će biti iz međunarodne zajednice (www.voanews.com/bosnian/archive/2003-05/a-2003-05-08).



„Na osnovu člana III.5. a) i IV.4. a) Ustava Bosne i Hercegovine Parlamentarna skupština Bosne i Hercegovine na sjednici Doma naroda, održanoj 29. novembra 2003. godine, i sjednici Predstavničkog doma, održanoj 1. decembra 2003. godine, usvojila je Zakon o odbrani Bosne i Hercegovine“ (Službeni glasnik BiH, 43/03: 1042). Donošenjem ovog zakona stvorene su pretpostavke za potpunu reformu odbrane.

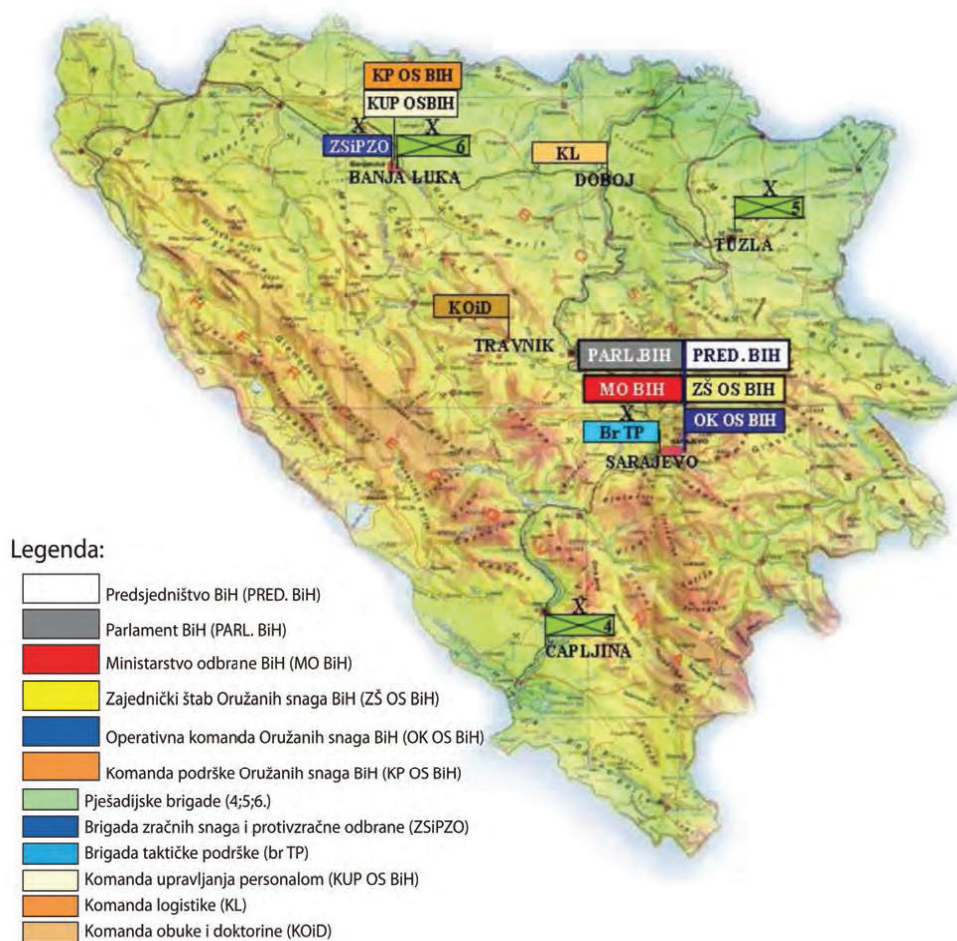
Komisija za reformu odbrambenog sistema u BiH kojom su predsjedavali ministar odbrane BiH Nikola Radovanović i američki diplomata Rafi Gregorian je prema Izvještaju Komisije (septembar 2005) potpisala 18. jula 2005. godine prijedlog zakona u kojem bi se od postojeće tri oružane sile formirala jedna vojna sila, na nivou države BiH.

„Na osnovu člana III.5. a) i IV.4. a) Ustava Bosne i Hercegovine, Parlamentarna skupština Bosne i Hercegovine na sjednici Predstavničkog doma, održanoj 28. septembra 2005. godine, i na sjednici Doma naroda, održanoj 5. oktobra 2005. godine, usvojila je Zakon o odbrani Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik BiH, br. 88/05).

Usvajanjem ovog zakona ozvaničena je jedinstvena odbrambena struktura BIH i uspostavljen lanac komandovanja i kontrole nad Oružanim snagama BiH.



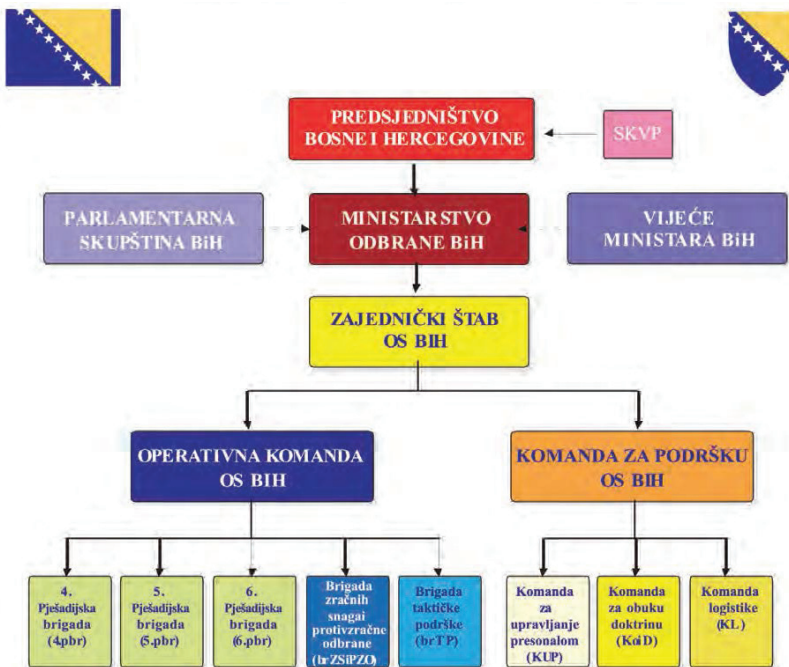
Shema 46. Odbrambena struktura BiH



Izvor: Brošura MO i OS BiH, 2011:2



Shema 47. Šema lanca komandovanja i kontrole OS BiH



Predsjedništvo BiH - ima vrhovu komandu i kontrolu nad OS BiH

Parlament BiH - ima demokratsku i parlamentarnu kontrolu nad OS BiH

Ministarstvo odbrane BiH - upravna organizacija zadužena za cjelokupnu strategiju i politiku odbrane

Zajednički štab - zadužen da pretoči politiku MO u detaljne planove

Operativna komanda OS BiH - odgovoran za planiranje, organiziranje i provođenje direktiva i naredbi ministra odbrane, ima komandu nad svim brigadama i mobilnim jedinicama
ima primarnu odgovornost za realizaciju planova koji se odnose na operacije i kolektivnu terensku obuku

Komanda za podršku - upravlja personalom, logistikom i obukom
(Brošura MO i OS BiH,2011:11)



Uspješno okončanje reforme odbrane rezultiralo je pozivom za priključenje *Partnerstvu za mir* u decembru 2006. godine (Cikotić,2010a:130) kao obliku saradnje NATO saveza i pojedinih država u cilju punopravnog pristupanja ovom savezu (Cikotić,2010b:158). Projektima razvoja početne sposobnosti OS (initial capabilities) NATO će finansijski pomoći kako bi se olakšao proces transformacije i modernizacije OS tokom prve dvije godine članstva. Početna sposobnost se odnosi na ispunjavanje kriterija interoperabilnosti, a interoperabilnost znači da OS neke zemlje mogu primati, slati ili razmjenjivati podatke s drugim članicama saveza, gdje sistemi komandovanja i komunikacija moraju biti kompatibilni, kako bi se efikasno učestvovalo u zajedničkim operacijama. Poslije dvogodišnje pomoći oko interoperabilnosti, NATO će nastaviti pomagati BiH sve do potpune modernizacije OS BiH, odnosno sticanja pune sposobnosti (mature capabilities). Takve pripreme OS se prvenstveno odnose na optimalizaciju broja i sastava ljudskih resursa. Pripadnicima OS BiH i diplomatskim predstavnicima predstoji problem kadrovanja svojih zaposlenika koji će predstavljati BiH u sjedištu NATO-a, komandama i različitim odborima. Ispunjavanje uslova koje nameće NATO zahtjevaće od pripadnika, kako odbrambenih struktura, tako i ostalih zvaničnika visok stepen osposobljenosti. Osoblje, uključeno u proces integrisanja, mora biti spremno da udovolji visokim edukativnim i tehnološkim standarima koji postoje u zemljama članicama NATO-a (Hadžović,2009:55-56).

3.4.1.2. Reforma policije

Europska komisija je 2003. godine reformu policije u BiH u Izvještaju o spremnosti BiH da pregovara o Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju sa Europskom unijom predstavila kao glavni kratkoročni prioritet BiH kako bi se približila ovom procesu (Čepon,2008:9). Ukupan broj policijskih službenika u 2004. godini bio je 16.800 što je prema europskim standardima previše jer optimalan broj službenika za BiH je oko 11.000. Administrativne linije za rad policije su određene ratnim dešavanjima a ne tehničkim policijskim kriterijima što je neophodno za uspješan rad policije (Muehlmann,2007:38).

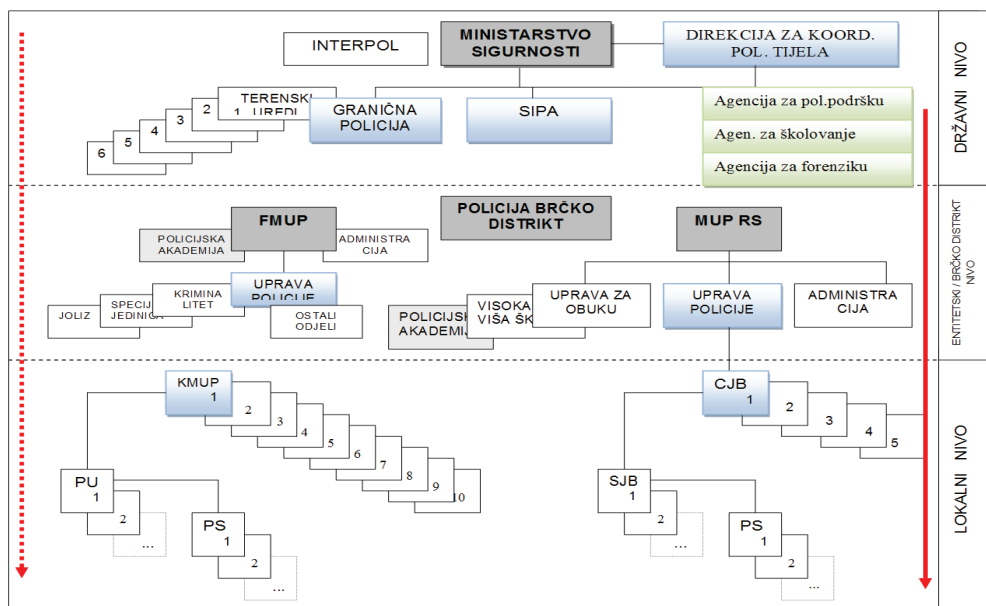
Visoki predstavnik međunarodne zajednice u BiH Lord Paddy Ashdown je 2. jula 2004. godine donio odluku o uspostavljanju Komisije za restruktuiranje policije



kako bi predložila „jedinstvenu strukturu obavljanja policijskih dužnosti za Bosnu i Hercegovinu“ (Izveštaj KzRP,2004:3,193).

Veoma komplikovana struktura policijskih službi u BiH (Čepo, 2008:9), ukupno 16, pored policijskih agencija na državnom nivou (Granična policija, SIPA, Direkcija za koordinaciju policijskih tijela) uključuje još 13 agencija: dvije entitetske, u Federaciji BiH (u kojoj svih deset kantona ima svoje policijske agencije) i Republici Srpskoj, i policijske snage Brčko Distrikta BiH (Hadžović,2012:27; Smajić,2010:60). „Postojeći sistem i djelovanje policije u Bosni i Hercegovini je organizaciono složen, nefunkcionalan i neracionalan.“ (Spahić,2012:212).

Shema 48. Organizacijski model policije u Bosni i Hercegovini



Izvor: Spahić, 2012:214

Ministarstvo sigurnosti BiH formirano je 2002. godine na državnom nivou ali organizaciono ne povezuje Federalno ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo



unutrašnjih poslova Republike Srpske i Policiju Brčko Distrikta BiH. Entitetska ministarstva unutrašnjih poslova djeluju kao dvije odvojene policijske strukture pri čemu policija u Federaciji BiH djeluje decentralizirano dok policija u Republici Srpskoj djeluje centralizirano a Policija Brčko Distrikta BiH kao nezavisan policijski organ. U Federaciji BiH svih 10 kantona imaju ministarstva unutrašnjih poslova koja djeluju neovisno a Federalni ministarstvo unutrašnjih poslova, prema Zakonu o unutrašnjim poslovima Federacije BiH (Službene novine Federacije BiH, 49/05), ima nadležnosti u četiri tačke ovog zakona u odnosu na kantonalna ministarstva unutrašnjih poslova (Spahić,2012:213).

Minimalni zahtjevi za uspješno restruktuiranje policije u BiH predstavljeni Komisiji za restruktuiranje policije u BiH u Bruxelessu oktobra 2004. godine od strane predstavnika Europske unije su:

1. „Institucije Bosne i Hercegovine moraju imati svu nadležnost u policijskim pitanjima u Bosni i Hercegovini,
2. Ovo podrazumjeva da zakonodavstvo i budžetiranje vezano za sva policijska pitanja bude isključivo na državnom nivou,
3. Politički nadzor treba da vrši Ministarstvo sigurnosti na državnom nivou i
4. Veličina i oblik lokalnih policijskih regija treba da bude određena u skladu sa kriterijima koji se čine razumnim sa stanovišta djelotvornog rada policije, a ne političkih razloga.“ (Izveštaj KzRP,2004:5)

Predsjedavajući Komisije za restruktuiranje policije Wilfried Martens uputio je premijeru Adnanu Terziću i Visokom predstavniku Paddy Ashdownu „Konačni izvještaj o radu Komisije za restruktuiranje policije Bosne i Hercegovine“ dana 31. decembra 2004. godine (Izveštaj KzRP,2004). Jedna od preporuka iz Izvještaja je reorganizacija agencija za provođenje zakona u BiH u manji broj policijskih područja koja će prelaziti entitetske linije. U Republici Srpskoj je ovo ocijenjeno kao slabljenje entiteta i put ka njihovom nestajanju zbog čega Izvještaj nije prihvaćen (Celador,2009:238).

Pregled funkcionalnosti policije u BiH iz 2005. godine od strane Europske komisije je opisao „kao podijeljenu, sa viškom osoblja i nesposobnu da surađuje preko entitetske linije razgraničenja.“ (Čepon,2008:9). Na Vlašičkim pregovorima 2005. godine utvrđena su tri principa Europske unije:



1. „sve legislativne i budžetske kompetencije za policijske poslove moraju biti na državnom nivou;
2. ne smije biti političkih intervencija u operativnim policijskim poslovima;
3. policijske oblasti bi trebale biti uspostavljene prema profesionalnim tehničkim kriterijima.“ (Čepon,2008:10).

Policijska reforma u BiH je u najvećoj mjeri ispolitiziranu jer predstavlja rezultat političkog procesa, pregovora i kompromisa (Batt,2008:19).⁵² Općim izborima u BiH 2006. godine došlo je do promjena na političkoj sceni. U Republici Srpskoj na vlast je došao Milorad Dodik koji se otvoreno suprotstavio reformi policije pozivajući se na Opći okvirni sporazum za mir u BiH i ustavno pravo da Republika Srpska ima vlastitu policijsku strukturu (Čepon,2008:10).

Dom naroda i Predstavnički dom Parlamentarne skupštine BiH su u aprilu 2008. godine usvojili dva zakona: Zakon o nezavisnim i nadzornim tijelima policijske strukture u BiH i Zakon o Direkciji za koordinaciju policijskih tijela i agencija za podršku policijskoj strukturi Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik BiH, br. 36/08). Ovi zakoni su u skladu sa aktuelnim ustrojem BiH, predviđaju više tijela za koordinaciju i nadzor ali ne insistiraju na većoj centralizaciji policije. Preduvjet za nastavak reforme policije su ustavne promjene koje su trenutačno teško izvodljive (Čepon,2008:10). Reforma policije u BiH još uvijek nije završena i dalje se traže moguća rješenja za njeno uspješno okončanje (Batt,2008:23).

3.4.1.3. Reforma zaštite i spašavanja

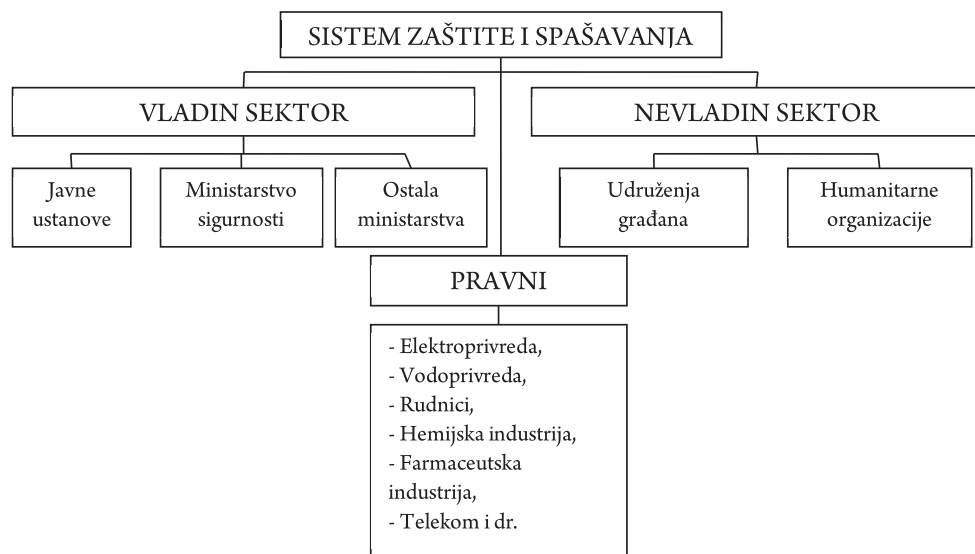
U periodu nakon potpisivanja Općeg okvirnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini civilna zaštita se nalazila u okviru entitetskih sistema odbrane. U Federaciji BiH je Zakonom o odbrani Federacije BiH (Službene novine FBiH, br. 15/96)

⁵² „Politika u BiH se ne igra kao igra sa prihvaćenim pravilima čiji je cilj traganje za uzajamno prihvatljivim političkim rješenjima, već igra u kojoj se želi samo dobiti i nipošto gubiti, čiji cilj je gotovo uništenje suprotne strane. Politika često izgleda kao vođenje 'rata drugim sredstvima': nastavak starih bitaka iz rata, ako ne fizičkih bitaka, onda svakako onih koje se vode ratobornom retorikom konfrontacije i zauzimanjem ekstremno tvrdih pozicija koje ukazuju na temeljnu nespремnost da se angažira u racionalnom ponašanju „političke trgovine“ i traganju za kompromisom.“ (Batt,2008:21).



civilna zaštita odvojena od civilne odbrane, uvedene Uredbom sa zakonskom snagom o odbrani (Službeni list R BiH, br. 4/92), ali je nastavila svoje postojanje u okviru entitetskog sistema odbrane (Lopušina i dr.,2007:25). U Republici Srpskoj je civilna zaštita bila uređena Zakonom o civilnoj zaštiti (Službeni glasnik RS, br. 20/97) ali je i dalje bila dio sistema odbrane u ovom entitetu (Huseinbašić,2007:134,136). Značajne promjene dogodile su se kada je 1998. godine civilna zaštita u Republici Srpskoj izdvojena iz područja odbrane a u Federaciji BiH se izdvajanje civilne zaštite iz područja odbrane dogodilo 1999. godine. U Brčko-Distriktu BiH civilna zaštita je uspostavljena 2003. godine (Huseinbašić,2009:60). Na nivou države BiH u sklopu Ministarstva sigurnosti BiH formiran je Sektor za civilnu zaštitu (Huseinbašić,2009:73) koji je 2009. godine preimenovan u Sektor zaštite i spašavanja a usvojen je i Okvirni zakon o zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara u BiH (Službeni glasnik BiH, br. 50/08). Sistem zaštite i spašavanja BiH načelno se sastoji od vladinog sektora, pravnih subjekata i nevladinog sektora.

Shema 49. Sistem zaštite i spašavanja Bosne i Hercegovine

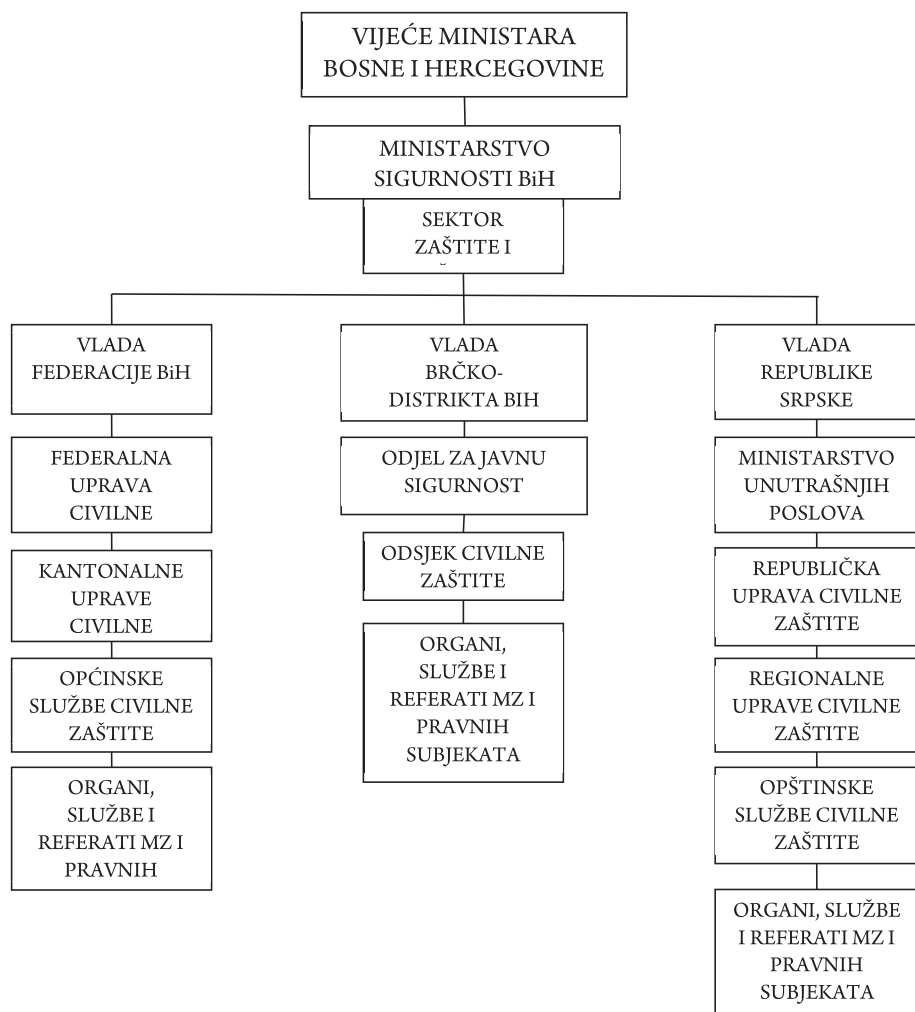


Izvor: Huseinbašić, 2009:58



Unutar vladinog sektora jasno je izražena hijerarhijska uređenost koja je u skladu sa elementima i ustrojstvom političkog sistema u BiH. Upravljanje ovim složenim sistemom na svim nivoima političkog organiziranja u BiH znatno je otežano zbog različitosti u organiziranju rada.

Shema 50. Upravljanje zaštitom i spašavanjem BiH



Izvor: prilagođeno prema Huseinbašić, 2009:74



3.4.2. Strategijski dokumenti sigurnosnog sektora na nivou države Bosne i Hercegovine

Strategijski dokumenti Bosne i Hercegovine u području sigurnosti predstavljeni su hronološkim redom, kako slijedi:

1. Opći okvirni sporazum za mir u Bosni i Hercegovini, 21.11.1995. godine;
2. Odbrambena politika, maj 2001. godine (dopunjeno 26.11.2008.godine);
3. Vojna doktrina Oružanih snaga Bosne i Hercegovine, 27.11.2003. godine;
4. Bijela knjiga odbrane Bosne i Hercegovine, juni 2005. godine;
5. Sigurnosna politika Bosne i Hercegovine, 08.02.2006. godine;
6. Strategija protivminskog djelovanja Bosne i Hercegovine 2009.-2019., 2009. godine;
7. Pregled odbrane, odluka o izradi donesena 27.04.2009. godine;
8. Vojna strategija Bosne i Hercegovine, maj 2009. godine;
9. Strategija za borbu protiv korupcije 2009.-2014., 2009. godine;
10. Državna strategija nadzora nad opojnim drogama, sprječavanja i suzbijanja zloupotrebe opjnih droga u Bosni i Hercegovini 2009.-2013., mart 2009. godine;
11. Strategija Bosne i Hercegovine za borbu protiv organizovanog kriminala 2009.-2012., septembar 2009. godine;
12. Strategija o sprečavanju pranja novca i finansiranju terorističkih aktivnosti 2009.-2013., 2009. godine;
13. Strategija Bosne i Hercegovine za prevenciju i borbu protiv terorizma 2010.-2013., januar 2010. godine.

3.4.2.1. Sigurnosna politika Bosne i Hercegovine

Dokument koji definira ciljeve Bosne i Hercegovine u području sigurnosti i ulogu institucija u postizanje tih ciljeva je Sigurnosna politika Bosne i Hercegovine koju je usvojilo Predsjedništvo BiH 08.02.2006. godine (Dautović,2010:37). Sigurnosna politika, u najopćenitijem smislu, predstavlja: „jedinstven političko-filozofski, ideološki, državno-politički, državno-nacionalni, nacionalni, vojno-politički, pa i naučni pogled na pitanja rata, sigurnosti i odbrane – skup osnovnih opredijeljenja i rješenja



o organiziranju i pripremanju države, društva, nacije, pokreta za odbranu i zaštitu u ratu i drugim oblicima ugrožavanja.“ (Beridan,2008:30). Sigurnosna politika „ima zadaću stvoriti organizaciju kojom se osiguravaju unutarnja i vanjska sigurnost države i društva, odnosno nacionalne sigurnosti.“ (Tatalović,2006:143).

Sigurnosna politika BiH „je dokument koji definiše dugoročnu i koherentnu strategiju, koja daje okvir i smjernice za izgradnju sistema, strukture i svih mehanizama neophodnih za efikasno djelovanje sektora sigurnosti.“ (Sigurnosna politika BiH,2006:1). Izvršna vlast razrađuje Sigurnosnu politiku BiH jer ima sposobnost da koordinira primjenu obavještajno-sigurnosnih, vojnih ekonomskih, diplomatskih, tehnoloških, informacijskih i ostalih resursa u svrhu postizanja sigurnosnih ciljeva (Sigurnosna politika BiH,2006:1).

Principi sigurnosne politike su: pravna uređenost, nedjeljivost sigurnosti, sveobuhvatnost u zaštiti vitalnih vrijednosti, miroljubivost i partnerstvo, transparentnost i otvorenost za promjene (Sigurnosna politika BiH,2006:2-3).

Elementi sigurnosne politike su: vanjska politika, unutrašnja politika, odbrambena politika, socijalna politika, finansijska politika, demokratizacija i ljudska prava i zaštita čovjekove okoline (Sigurnosna politika BiH,2006:6-16). „Predsjedništvo Bosne i Hercegovine u dokumentu „Opći pravci i prioriteti za provođenje vanjske politike Bosne i Hercegovine“, utvrdilo je principe, pravce i prioritete vanjske politike kao aktivnu komponentu unutar ukupne sigurnosne politike. Vanjska politika BiH usmjerena je ka očuvanju i unapređenju trajnog mira, sigurnosti i stabilnog demokratskog i sveukupnog državnog razvoja.“ (Sigurnosna politika BiH,2006:6). „Opredjeljenje Bosne i Hercegovine je pristup i ulazak u evroatlantske integracije. S tim u vezi je i dosljednija razrada i primjena reformi sigurnosnog sektora.“ (Sigurnosna politika BiH,2006:8). U cilju jačanja vladavine prava i unutrašnje sigurnosti realizacija unapređenja pravosudnog i policijskog sistema. Dio unutrašnje politike je i obavještajna politika koja je, u svom operativnom dijelu, dio sistema sigurnosti cijele države te se organizira depolitizovano a u skladu sa ustavno-pravnim rješenjima kako bi bila u službi svih građana i institucija BiH (Sigurnosna politika BiH,2006:9). „Odbrambena politika Bosne i Hercegovine je važan dio unutrašnje i vanjske politike. Izgrađena je na strateškim principima koja odgovaraju vanjskoj



i sigurnosnoj politici i rezultat je razmatranje šireg sigurnosnog okruženja.“ ... „Za odbranu Bosne i Hercegovine angažuju se značajni ljudski i materijalni resursi i troši velik dio državnog budžeta, zbog čega je transparentnost posebno važna u procesima planiranja i finansiranja odbrane (Sigurnosna politika BiH, 2006:9-10). Jedan od značajnijih zadataka je obnavljanje sistema socijalne sigurnosti u cilju osiguranja jednakog pristupa svim socijalnim pravima. Socijalne službe je neophodno reformisati kako bi se pojačali njihovi resursi a u cilju prosperiteta građana. Definiranje konkretnih mjera za borbu protiv siromaštva, utvrđivanje mjera za zaštitu rizičnih socijalnih grupa, utvrđivanje mjera za zaštitu žrtava nasilja i žrtava u krivičnim stvarima, suzbijanje nasilja i priprema dokumenata o sanaciji socijalnih fondova su samo dio ukupnog rada na obezbjeđenju jednakog pristupa socijalnim pravima (Sigurnosna politika BiH,2006:12-13). „Ekonomska situacija u svakoj zemlji, pa tako i u Bosni i Hercegovini, ima direktne posljedice na sigurnost. Ekonomski problemi nisu samo prijetnja sigurnosti jednoj zemlji, već predstavljaju prijetnju kolektivnoj sigurnosti.“ (Sigurnosna politika BiH,2006:13). „Provođenje ekonomskih i finansijskih reformi, donošenje odgovarajućih zakona u skladu sa europskim standardima doprinijet će stabilnoj ekonomskoj i finansijskoj situaciji u Bosni i Hercegovini. Potrebno je unaprijediti finansijsku disciplinu i odgovornost u procedurama planiranja i trošenja sredstava budžeta.“ (Sigurnosna politika BiH,2006:14). „Bosna i Hercegovina nastoji izgraditi i unaprijediti pravni okvir koji bi omogućio nadzor i reakciju nadležnih institucija kako bi se onemogućile povrede ljudskih prava ... Borba protiv nasilja i zloupotrebe droga, suzbijanje maloljetničke delinkvencije i zaštita žrtava svih oblika nasilja u društvu podrazumijeva nove standarde zaštite . Na nivou Bosne i Hercegovine potrebno je sistemski razvijati i institucionalno povezivati aktivnosti svih državnih organa, uključujući i sigurnosne, koje se odnose na prevenciju i rad sa žrtvama iz ovih oblasti.“ (Sigurnosna politika BiH,2006:15-16). „Zaštita čovjekove okoline odnosi se na poslove zaštite vodnih resursa, zraka, zemljišta i biljnog materijala... Svaka država, pa i BiH, ima obavezu stvaranja atmosfere i političke volje na lokalnom, regionalnom i globalnom nivou u okviru kojeg će biti moguće donijeti i provesti mjere kako bi se zaustavilo uništavanje prirode i zaštitilo zdravlje ljudi i pojačala sigurnost. Pravo na očuvanje okoline i čovjekove životne sredine je u isto vrijeme interes građana i jedna od obaveza BiH u međunarodnoj zajednici.“ (Sigurnosna politika BiH,2006:16).



Ciljevi sigurnosne politike su:

- „uspostavljanje i razvoj institucija sistema sigurnosti koje će biti sposobne da odgovore na sve rizike i prijetnje osnovnim vrijednostima i interesima Bosne i Hercegovine;
- aktivno učešće u izgradnji kolektivne sigurnosti na regionalnom i globalnom planu putem pristupanja međunarodnim sigurnosnim konvencijama, evropskim i evroatlantskim strukturama;
- oporavak i razvoj privrednog potencijala, čime će se dugoročno obezbijediti resursi i sredstva za efikasno suprotstavljanje sigurnosnim rizicima i prijetnjama.“ (Sigurnosna politika BiH, 2006:17).

„Krajnji cilj je da Bosna i Hercegovina u bliskoj budućnosti dostigne nivo samoodrživog mira i društvene stabilnosti koji će omogućiti povlačenje misije međunarodnih snaga iz Bosne i Hercegovine, te dalji prosperitet zemlje.“ (Sigurnosna politika BiH, 2006:17).

Provođenje sigurnosne politike ili nekog njenog dijela u nadležnosti je zakonodavnih i izvršnih organa vlasti. Sigurnosnu politiku BiH usvaja Predsjedništvo BiH u cilju pružanja strateških smjernica u vanjskim poslovima i pitanjima odbrane i osigurava pravovremeno informiranje Parlamentarne skupštine BiH o strateškim sigurnosnim i odbrambenim pitanjima. Institucionalni politički nivo oblikovanja i provođenja Sigurnosne politike BiH, u zakonodavnoj oblasti, predstavljaju Parlamentarna skupština BiH, entitetski parlamenti i kantonalne skupštine u skladu sa svojim ovlaštenjima. Svaki od ovih, na svom nivou, određuje zakonske okvire, dugoročne smjernice razvoja i osigurava materijalne pretpostavke za provođenje Sigurnosne politike BiH. Ostvarivanje i razvijanje parlamentare kontrole nad funkcioniranjem sigurnosnog sektora od izuzetnog je značaja i u tu svrhu Parlamentarna skupština BiH i entitetski parlamenti mogu formirati stručna tijela koja će vršiti procjenu stanja u oblasti sigurnosti. Ostvarenje Sigurnosne politike BiH i funkcioniranje sigurnosnog sektora provode Vijeće ministara BiH i vlade entiteta, kao nosioci izvršne vlasti, u skladu sa svojim ovlaštenjima i preduzimaju potrebne pravne, organizacijske i druge mjere. Organi izvršne vlasti svih nivoa će unaprijediti međusobnu saradnju kako bi se postiglo efikasnije korištenje raspoloživih resursa i podigao nivo sigurnosti a u skladu sa prihvaćenim europskim standardima i u saradnji sa predstavnicima i institucijama međunarodne zajednice (Sigurnosna politika BiH, 2006:18).



Višedimenzionalno promatranje Sigurnosne politike Bosne i Hercegovine pokazuje da je to „dokument koji ne nudi krajnje odgovore na sva sigurnosna pitanja, već predstavlja polaznu osnovu“ zbog čega u njemu ima i nedostataka (Smajić, 2011b:395). Prihvatajući vrijeme i okolnosti u kojima je ovaj dokument donešen i stalne promijene koje se dešavaju u društveno-političkom, ekonomskom i sigurnosnom okruženju u BiH, regionu i u međunarodnim odnosima neminovne su promjene kako bi ostao aktuelan. Poseban značaj u sadržaju Sigurnosne politike BiH i njenom redefiniranju imaće postignuti stepen i dinamika euroatlantskih integracija, odnosno procesi pristupanja NATO i Europskoj uniji, zbog promjena u institucionalnom okviru i pravnom sistemu kako bi se prilagodili standardima ovih organizacija (Smajić, 2011b:396).

Sigurnosna politika BiH predstavlja osnovu za uspostavljanje i djelovanje sigurnosnog sektora i institucija, agencija i službi na različitim nivoima u BiH, s ciljem sigurnosti građana, njihove imovine, materijalnih i kulturnih vrijednosti i društveno-političkog poretka. Brojni su nedostaci u sadržaju Sigurnosne politike BiH ali su oni rezultat minimuma političkog kompromisa među nosiocima vlasti u BiH. Usvajanje dokumenta u 2006. godini, 11 godina nakon potpisivanja Općeg okvirnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini, je dovoljan znak da su dugi pregovori i nalaženje najmanje zajedničke osnove obilježili njeno kreiranje. U najmanju ruku je apsurdno da su zakoni na nivou BiH, kao što su Zakon o obavještajno-sigurnosnoj agenciji BiH, Zakon o državnoj agenciji za istrage i zaštitu i Zakon o odbrani, doneseni i usvojeni prije Sigurnosne politike BiH. Jasno je da su ovi zakoni dijelom iznuđeni od strane međunarodnih institucija kako bi se unaprijedio rad i djelovanje institucija unutrašnje i vanjske sigurnosti ali je to obrnut put u stvaranju sigurnosnog sektora. Sve češći su zahtjevi da se u Sigurnosnu politiku BiH dodatno ugrade određeni elementi unutrašnje sigurnosti odnosno zaštite i spašavanja. Ovi zahtjevi su rezultat sastanaka i seminara u kojima je jasno uočeno da bez jasnih smjernica sa državnog nivoa nije moguće uspješno provoditi zaštitu i spašavanje. Sigurnosna politika BiH se ne bavi pitanjima ljudskih resursa na neposredan način već posredno, spominjući ih tek kao dio resursa i strukture sigurnosnih institucija, službi i snaga. S obzirom na potrebu nadogradnje Sigurnosne politike BiH u mnogim područjima, princip transparentnosti i otvorenosti za promjene a u skladu s ciljem uspostavljanja i razvoja institucija sistema sigurnosti koje će biti sposobne da odgovore na sve



rizike i prijetnje preporuke za unaprjeđenje ovog dokumenta uključuju upravljanje ljudskim resursima u sigurnosnom sektoru kao njen integralni dio.

3.4.3. Normativno-pravni akti sigurnosnog sektora na nivou države Bosne i Hercegovine

U periodu od potpisivanja Općeg okvirnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini uložen je ogroman trud da se dimenzionira sigurnost u BiH kroz postizanje političkog dogovora i zakonskog definiranja pojedinih pitanja (Cikotić,2010b:189). Ključna legislativa⁵³ iz područja sigurnosti u Bosni i Hercegovini, na nivou države, predstavljena je hronološkim redom, kako slijedi:

1. Zakon o deminiranju u Bosni i Hercegovini, „Službeni glasnik BiH“, br. 5/02,
2. Zakon o ministarstvima i drugim tijelima uprave BiH, „Službeni glasnik BiH“, broj 5/03 i 42/03,
3. Zakon o obavještajno-sigurnosnoj agenciji BiH, „Službeni glasnik BiH“, broj 12/04,
4. Zakon o državnoj agenciji za istrage i zaštitu, „Službeni glasnik BiH“, broj 27/04,
5. Zakon o državnoj graničnoj službi, „Službeni glasnik BiH“, broj:50/04 sa izmjenama koje se odnose na Graničnu policiju BiH u 2007.godini,
6. Zakon o odbrani BiH, „Službeni glasnik BiH“, broj:88/05,
7. Okvirni zakon o zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara u BiH, „Službeni glasnik BiH“, broj 50/08
8. Zakon o direkciji za koordinaciju policijskih tijela i o agencijama za podršku policijskoj strukturi u BiH, „Službeni glasnik BiH“ broj 36/08.

Jasno je da ključna legislativa iz područja sigurnosti u BiH, na nivou države, datira od perioda 2002. godine na ovamo, odnosno tek sedam godina nakon okončanja rata počinju da se usvajaju prvi zakoni koji tretiraju sigurnosna pitanja.

⁵³ *lat.* (legis- zakon + latio- nošenje, donošenje) zakonodavstvo (Klaić,2004:793).



Organizacijom države u području sigurnosti bave se „njeni legitimni politički i državni subjekti“ (Abazović, 2011:137) u saradnji sa faktorima međunarodne zajednice a bilateralni i multilateralni odnosi se usklađuju sa nacionalnim interesima. Posebnu pažnju posvetiti slijedećem:

1. „organizacija nacionalnog i internacionalnog sigurnosnog sektora ne smije biti talac unutrašnjih i međunarodnih interesnih grupacija;
2. sektor sigurnosti mora biti *depolitizovan* i *deideologiziran* kako bi bio do kraja profesionaliziran i efikasan u ostvarivanju svoje funkcije;
3. zadaci sigurnosnog sektora u BiH su: zaštita ustavnog poretka; zaštita života i imovine građana; u svakoj prilici djelovanje u skladu sa zakonom; suzbijanje kriminaliteta; suzbijanje transnacionalnih sigurnosnih rizika; pravičnost, nepristrasnost i dostojanstveno postupanje sa ljudima; ne kršiti svjesno zakon(e) kako bi ga (ih) se promijenilo;
4. „robinzonizam“ i izolacionizam te samodovoljnost u oblasti borbe protiv svih vidova kriminala nisu dopustivi jer bi u protivnom države i njihovi građani postali taocima kriminalaca;
5. prekogranična saradnja treba da se razvija spram nivoa i strukture sigurnosnih rizika u smislu stalne analize sigurnosnog okruženja i iznalaženja modusa aktivne ravnopravne saradnje a ne konflikata, prijetnji i aspiracija; ta saradnja treba biti u smislu integracije interesa, partnerske i strateške saradnje, tendencijaka kolektivnoj sigurnosti i dr.;
6. autoritet institucija i službi sigurnosti zasnivati na zakonu jer provođenje zakona je njihov primarni cilj;
7. društvena zajednica treba pružati pomoć i informacije institucijama sigurnosti prilikom provođenja zakona, a sigurnosne institucije trebaju pružati pomoć zajednici i njenim građanima u rješavanju sigurnosnih problema i održavanju mira;
8. dakle, sigurnosne strukture trebaju uključiti zajednicu u sve svoje aktivnosti, što podrazumijeva razvijanje strategija koje utječu na kvalitet života građana; te strategije moraju sačuvati i unaprijediti principe demokratije;
9. sigurnosne službe moraju regulirati način pružanja usluga tako da iskoriste potencijale društva i društvenih zajednica;
10. međutim, politički, socijalni problemi i problemi određenih grupa stanovništva ne mogu biti u nadležnosti sigurnosnih struktura, osim ako ne ugrožavaju



javni red i mir ili ustavni poredak u cjelini;

11. obaveza je progoniti nosioce sigurnosnih rizika bez obzira na njihove personalne identitete;
12. sigurnosne službe su kao ekspert u tom području najkompetentnije da odrede prioritete i strategije čuvanja ustavnog poretka te reda i mira;
13. *sigurnosni sud* nikada ne smije biti izmijenjen kako bi se uklopio u *želje* donositelja odluka koji bi možda preferirali drugačije zaključke;
14. *ne izmišljati prijetnje* – to je direktan udar na pojedinačna i kolektivna prava; *ne minimizirati prijetnje* – direktna korelacija sa ugrožavanjem ljudskih prava;
15. krut nastup službi sigurnosti prema zakonodavcu ili tijelima za društveni nadzor i kontrolu neprihvatljiva je ideja ili opcija;
16. vanjski članovi ne mogu nametati moralna ograničenja sigurnosnim službama s aspekta njihovih (izvanjskih) vjeronazora i svjetonazora;
17. permanentna edukacija u institucijama sigurnosti je *conditio sine qua non* uspješnosti u ostvarivanju ustavne i operativne funkcije;
18. ovo je poželjan okvir za borbu protiv svih sigurnosnih rizika kako bi se oni držali na nivou nužne društvene kontroliranosti.“ (Abazović, 2011: 137-138).

3.4.4. Normativno-pravni akti sigurnosnog sektora na nivou entiteta i Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine

Osnovni normativno-pravni akti sigurnosnog sektora u Federaciji BiH:

1. Zakon o federalnim ministarstvima i drugim tijelima federalne uprave, „Službene novine Federacije BiH“, br. 19/03, 38/05, 2/06, 61/06
2. Zakon o organizaciji organa uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine, „Službene novine Federacije BiH“, br. 35/05;
3. Zakon o unutrašnjim poslovima Federacije Bosne i Hercegovine, „Službene novine Federacije BiH“, br. 49/05;
4. Zakon o zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara od prirodnih i drugih nesreća, „Službene novine Federacije BiH“, br. 39/03, 22/06 i 43/10.

Iz navedenih zakona u Federaciji BiH je jasno da su nastajali u periodu od 2003. do 2010. godine i da su tokom godina unošene izmjene i dopune a odnose se na pod-



ručje unutrašnje sigurnosti. Pored ovih zakona postoji i niz podzakonskih akata koji reguliraju podpodručja ili detaljno razrađuju procedure i postupke u radu.

Osnovni normativno-pravni akti sigurnosnog sektora u Republici Srpskoj::

1. Zakon o republičkoj upravi, „Službeni glasnik RS“, br. 118/08, 11/09, 74/10, 86/10 i 24/12,
2. Zakon o unutrašnjim poslovima, „Službeni glasnik RS“, br. 4/12
3. Zakon o zaštiti i spasavanju u vanrednim situacijama, „Službeni glasnik RS“, br. 121/12.

Navedeni zakoni iz Republike Srpske datiraju iz perioda od 2008. do 2012. godine, sa izmjenama i dopunama, i reguliraju područje unutrašnje sigurnosti. Postoje i podzakonski propisi kojima se uređuju podpodručja, procedure i postupci.

Osnovni normativno-pravni akti sigurnosnog sektora u Brčko Distriktu BiH:

1. Zakon o Javnoj upravi Brčko Distrikta BiH, „Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH“, br. 19/07, 2/08 i 43/08,
2. Zakon o policiji Brčko-Distrikta, „Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH“, br. 31/09, 60/10 i 31/11.

U području zaštite i spašavanja Brčko-Distrikt koristi državni Okvirni zakon o zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara u BiH do usvajanja vlastitog zakona.

3.5. Ljudski resursi i (ne)zaposlenost u Bosni i Hercegovini

Ekonomsko stanje u BiH ugrožavaju oštećeni i zastarjeli privredni kapaciteti, uništena infrastruktura, prekinuta mreža snabdijevanja, izgubljeno unutrašnje i međunarodno tržište, siva ekonomija, korupcija i visoka nezaposlenost. Privreda u BiH još uvijek znatno zaostaje za susjednim zemljama. Glavni problemi koji opterećuju dalji ekonomski rast BiH su: nedovoljna strana ulaganja u privredu, provođenje privatizacije bez jedinstvenog koncepta i strategije na državnom nivou, restruktuiranje privrede likvidacijom nekadašnjih industrijskih giganata, izuzetno visoka budžetska izdvajanja za socijalno ugrožene kategorije stanovništva, stalni trgovinski deficit, nekonkurentne vještine i kvalifikacije radne snage na tržištu rada i visoka stopa



nezaposlenosti. „Pored velikog broja poginulih i nestalih u vrijeme ratnih dejstava, procjenjuje se da je u poslijeratnom periodu BiH napustilo više od 100.000 ljudi, uglavnom mlade dobi. Time je, uz pogoršanje opće demografske situacije, ozbiljno narušena socijalna kohezija i stabilnost... Siromaštvo je široko rasprostranjeno, jer je obuhvatilo prilično heterogenu strukturu stanovništva, a tom riziku su posebno izložena djeca, raseljene osobe, povratnici, osobe sa invaliditetom, nezaposleni, penzioneri, kao i osobe bez kvalifikacija.“ (Analiza tržišta rada ...,2012:5; Woe-hrel,2013:6)

Rezultate velikog broja istraživanja o ljudskim resursima i (ne)zaposlenosti provedenih u BiH nije moguće prihvatiti u cjelini jer je evidentan nedostatak pravih podataka. Podaci koji se u najvećoj mjeri prihvataju su iz statističkih agencija i procjene agencija u i izvan BiH. Nedostatak preciznih podataka o broju stradalih i izbjeglih i činjenica da popis stanovništva nije urađen nakon 1991. godine utiče negativno na registraciju stvarne zaposlenosti. Praksa pokazuje da je u BiH čest slučaj rad „na crno“ (Ibraković,2011:140). Procjenjuje se da oko 20% stanovništva u BiH nema zdravstveno osiguranje a oni koji ga imaju nisu u mogućnosti da ga koriste zbog prakse da poslodavac nije uplaćivao doprinose za zdravstveno i penzijsko osiguranje. Krajnja posljedica ovakvog postupanja je da ljudi koji dosegnu starosnu granicu nisu u mogućnosti da ostvare pravo na penziju jer nemaju dovoljno godina radnog staža (Brozek,2009:1).

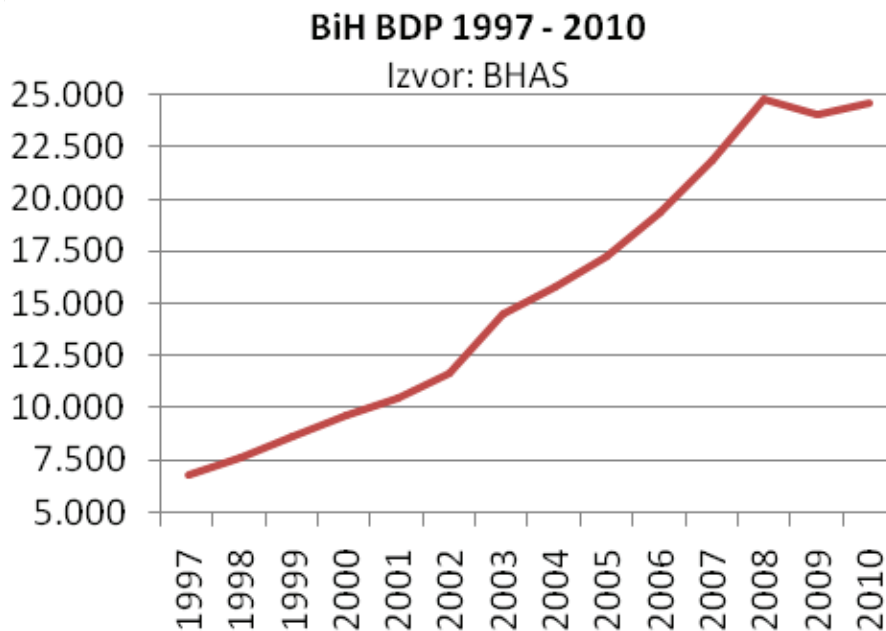
Agencije za statistiku BiH procjenjuje da u državi trenutno živi 3,843 miliona ljudi.⁵⁴ U stvaranju bruto društvenog proizvoda (BDP)⁵⁵ najviše učestvuju uslužne djelatnosti sa 65,8% a preostalih 34,2% doprinose proizvodne djelatnosti sa poljoprivredom (Izveštaj ALDI,2012:16). Kretanje BDP-a u BiH u periodu 1997.-2010. predstavljeno je u grafikonu 2.

⁵⁴ „Brojnost stanovništva u prvom redu je značajan faktor dimenzioniranja unutrašnjeg tržišta svake zemlje ... brojno stanje stanovništva i visina dohotka koju ono ostvaruje u osnovi opredjeljuje veličinu tržišta.“ (Be-gić,2000:105).

⁵⁵ BDP je monetarna, tržišna vrijednost svih finalnih proizvoda i usluga proizvedenih u državi u periodu jedne godine (Bergh,2009:117).



Grafikon 2. Kretanje BDP-a u BiH u periodu 1997.-2010. godine



Izvor: Izvještaj ALDI,2012:16)

Iz grafikona 2. jasno je vidljiv rast BDP-a u BiH u periodu od 1997. do 2008. godine u kojem se uvećao više od tri puta. U periodu od 2008. pa nadalje zabilježen je njegov blagi pad koji varira.

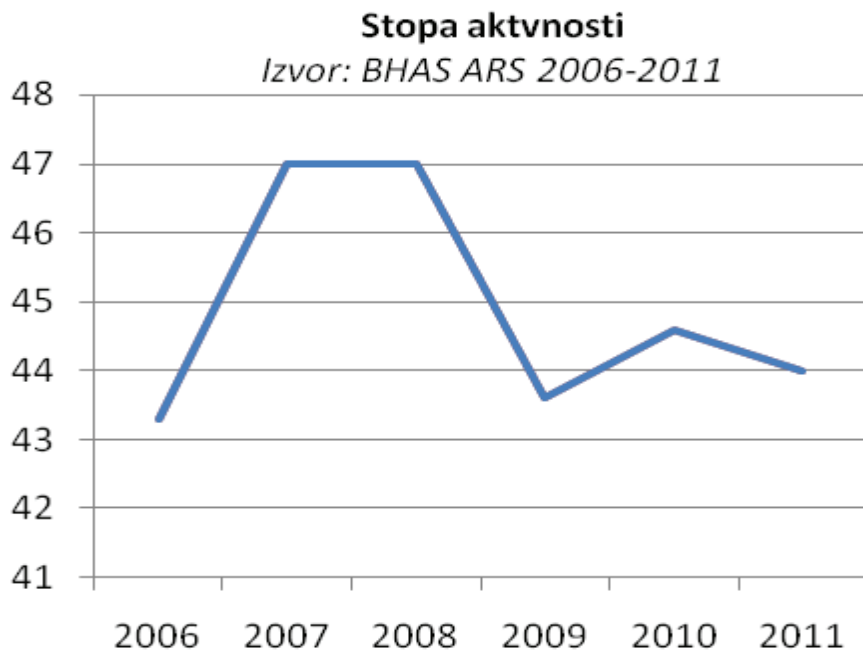
Postoje tri parametra koja ukazuju na stanje i promjene na tržištu rada:

- Stopa aktivnosti,
- Stopa zaposlenosti, i
- Stopa nezaposlenosti (Izvještaj ALDI,2012:20)

„Stopa aktivnosti je indikator koji pokazuje koji je dio radno sposobnog stanovništva aktivno uključen u tržište rada, a koji je ekonomski neaktivan bilo da je učenik ili student, odnosno penzioner ili domaćica između ostalog.“ (Izvještaj ALDI,2012:20). U BiH stopa aktivnosti je na vrlo malom nivou i u 2011. godini je iznosila 44%.



Grafikon 3. Stopa aktivnosti u BiH u periodu 2006.-2011. godine



Izvor: AZSBiH,2011:1; AZSBiH,2010:1; AZSBiH,2009:1; AZSBiH,2008:1; AZSBiH,2007:1; AZSBiH,2006:1

„Stopa zaposlenosti je indikator koji pokazuje koji je udio radno sposobnog stanovništva zaposlen.“ (Izveštaj ALDI,2012:21). Stopa zaposlenosti u BiH u 2011. godini je bila vrlo niska i iznosila je 31,9%.



Grafikon 4. Stopa zaposlenosti u BiH u periodu 2006.-2011. godine



Izvor: AZS BiH ARS,2011:9; AZS BiH ARS,2010:24; AZS BiH ARS,2009:6; AZS BiH ARS,2008:24; AZS BiH ARS,2007:24; AZS BiH ARS,2006:24

Stopa nezaposlenosti, koja se dobija na osnovu administrativnih izvora, za BiH u 2011. godini iznosila je 43,6% (Izveštaj ALDI,2012:22).

Grafikon 5. Stopa nezaposlenosti u BiH u periodu 2006.-2011. godine

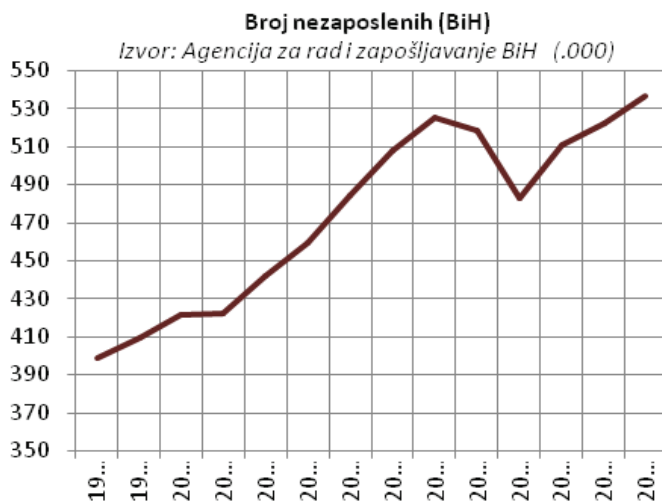


Izvor: AZS BiH ARS,2011:9; AZS BiH ARS,2010:24; AZS BiH ARS,2009:6; AZS BiH ARS,2008:24; AZS BiH ARS,2007:24; AZS BiH ARS,2006:24



„Nezaposlenost⁵⁶ već 20 godina predstavlja najveći ekonomski problem u Bosni i Hercegovini, a sa globalnom nezaposlenošću koja je na istorijski visokom nivou, nezaposlenost je od 2009. godine glavno ekonomsko pitanje širom svijeta.“ (Izveštaj ALDI,2012:3). Razlog za ovakvu nezaposlenost nalazimo i u činjenici da je preko 20% radno sposobnog stanovništva bez posla (Izveštaj ALDI,2012:18). Podaci o nezaposlenosti u BiH za period 1998.-2011. predstavljeni su u grafikonu 3. kako slijedi:

Grafikon 6. Broj nezaposlenih osoba u BiH u periodu 1998.-2011.⁵⁷



Izvor: Izveštaj ALDI,2012:19

⁵⁶ Zaposlene osobe su osobe koje imaju 15 i više godina i koje su u referentnoj sedmici: a) radile najmanje jedan sat za plaću ili naknadu, bez obzira na njihov formalni status, ili b) nisu radile, a imale su posao na koji će se vratiti. Kontigent zaposlenih osoba čine: a) zaposleni b) samozaposleni (Izveštaj ALDI,2012:18). Nezaposlene osobe su osobe koje imaju 15 i više godina i koje: 1) nisu u referentnoj sedmici obavljale nikakvu aktivnost za plaću ili naknadu; 2) su u toku četiri sedmice (referentna i tri predhodne) aktivno tražile posao ili su našle posao i u skorij budućnosti će početi raditi; 3) bi mogle početi raditi u toku naredne dvije sedmice ako im bude ponuđen posao (Izveštaj ALDI,2012:19).

⁵⁷ Broj nezaposlenih osoba je rezultat prikupljanja i obrade podataka koje dostavlja Agencija za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine. Nezaposlenom osobom se smatra svaka osoba koja ispunjava zakonom propisane uvjete i prijavljena je u nekom od zavoda za zapošljavanje (AZS BiH,2013(12):3). Različito poimanje nezaposlenosti u BiH utiče na različite podatke o broju nezaposlenih koji se prezentuju u javnost, tako da prema Agenciji za statistiku BiH u BiH ima više od 200.000 manje nezaposlenih nego prema podacima Agencije za rad i zapošljavanje BiH (www.fzzz.ba/vijesti/aldi-kljuni-rezultati-izvjetaja-q10-godina-poslije-znaaj-reforme-sistema-socijalne-sigurnosti-u-borbi-protiv-nezaposlenosti-u-bih-q-2?Itemid=33 preuzeto 20.04.2012.).



Iz grafikona 6. je jasno da se broj nezaposlenih konstantno povećavao od 1998. do 2007. godine nakon čega je uslijedilo smanjenje broja nezaposlenih koje je trajalo do pred kraj 2008. godine. Period od 2008. do 2012. godine obilježen je konstantnim porastom nezaposlenosti u BiH. Iz tabele 39. vidljivo je da se u periodu 2008.-2012. godine broj nezaposlenih povećao za 67.004 osoba (16.751 osoba godišnje).

Tabela 39. Registrovana nezaposlenost u Bosni i Hercegovini 2008.-2012. (decembar)

Registrovana nezaposlenost u BiH/period	2008.	2009.	2010.	2011.	2012
Ukupan broj nezaposlenih	483.251	510.534	522.080	536.728	550.255

Izvor: AZS BiH, 2013(12):1; AZS BiH, 2012(12):1; AZS BiH, 2011(12):1

Problem nezaposlenosti dodatno opterećuju korupcija pri zapošljavanju, davanje i primanje mita i nepotizam.⁵⁸ Prema Centru za pružanje pravne pomoći u borbi protiv korupcije Transparency international BiH u toku 2012. godine, kao i u prethodne dvije godine, najveći broj prijava odnosi se na „nepravilnosti i zloupotrebe pri zapošljavanju, gdje je uočljiva pristrasnost pri izboru kandidata na različite pozicije. Najveći broj prijava odnosi se na neregularno sprovedene konkurse za prijem državnih službenika na svim nivoima vlasti, ali i prijem zaposlenih u javna preduzeća i javne ustanove.“ (ti-bih. org/6161/najvise-prijava-na-korupciju-u-drzavnoj-upravi-i-obrazovanju/ preuzeto 30.03. 2013.). Government Defence Anti-Corruption Index 2013. ukazuje da je u sektoru odbrane BiH visoka mogućnost korupcije i pored propisa za formalnu kontrolu politika odbrane i sigurnosti jer nema transparentnosti u procesu donošenja odluka i nedostaje efikasnost nadzora nad budžetom odbrane (Cover i dr, 2013:6). Prema istraživanju United Nations Office on Drugs and Crime više od polovine (52%) mita/potkupljivanja od strane građana odnosi se na uplate/davanja policijskim službenicima u BiH (UNODC, 2011:4).

⁵⁸ **Korupcija**–„Zloupotreba povjerene moći radi sticanja privatne koristi. Korupcija se može podvesti pod visoku, sitnu i političku korupciju, ovisno o iznosu novca koji je izgubljen i sektoru u kojem se pojavljuje.“ (Transparency International BiH, 2009:24). **Mito**–„Nuđenje, obećavanje, davanje, primanje ili traženje prednosti kao podstrek za radnju koja je nezakonita, neetična ili zloupotrebljava povjerenje. Poticaj može biti u obliku darova, pozajmica, naknade, nagrade ili druge prednosti (porezi, usluge, donacije itd.)“ (Transparency International BiH, 2009:26). **Nepotizam**–„Oblik protežiranja na temelju poznanstva i porodičnih odnosa, čime neko na službenoj poziciji iskorištava svoju moć i ovlasti kako bi osigurao posao ili uslugu članu porodice ili prijatelju, iako on/ona vjerovatno nisu kvalifikovani za istu ili je ne zaslužuju.“ (Transparency International BiH, 2009:29).

4. DIO

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM
RESURSIMA SIGURNOSNOG
SEKTORA BOSNE
I HERCEGOVINE**



Teorija i praksa upravljanja ljudskim resursima, uspostavljanje i razvoj sigurnosnog sektora BiH i složenost organizacije i funkcioniranja ovog sektora u aktuelnoj društvenoj, političkoj i ekonomskoj stvarnosti, predstavljeni u prethodnim poglavljima rada, upotpunjeni su empirijskim istraživanjem u ovom dijelu rada.

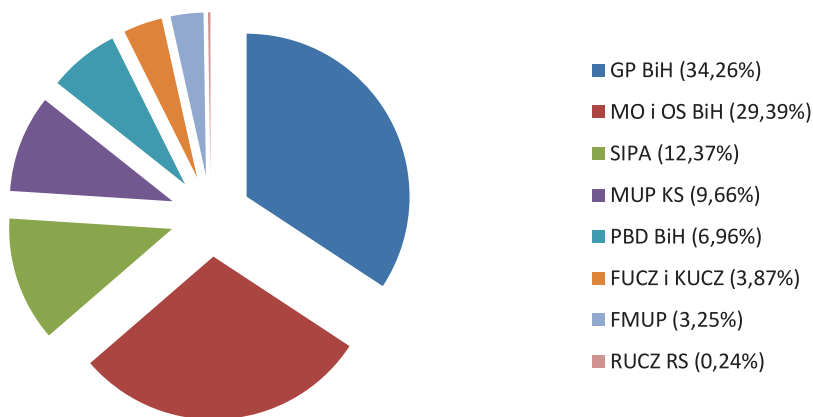
Polazeći od pretpostavke da stanje u oblasti upravljanja ljudskim resursima u institucijama sigurnosnog sektora BiH najbolje poznaju oni na koje se ovo neposredno odnosi, zaposleni, definirali smo ih kao ciljnu grupu na kojoj je provedeno istraživanje. U skladu s ovim istraživanje je provedeno na odabranom uzorku koji iznosi $N=1.293$, nakon što su odbačeni neispravno ili nepotpuno popunjeni anketni upitnici. Empirijsko istraživanje u obliku anketnog upitnika koji su zaposleni u sigurnosnom sektoru BiH ispunili ocjenjujući određene pojave, odgovarajući na postavljena pitanja ili izražavajući stepen (ne)slaganja sa određenom tvrdnjom predstavlja osnovni sadržaj ovoga dijela rada, provedeno u skladu sa teorijsko-metodološkim pristupom radu. Prostor na kojem je provedeno istraživanje je BiH. Istraživanje je provedeno u 25 mjesta sa područja Federacije BiH, Republike Srpske i Brčko-Distrikta BiH u skladu sa nadležnostima i terenskom organizacijom institucija obuhvaćenih ovim istraživanjem. Anketiranje zaposlenih i prikupljanje anketnih upitnika u institucijama sigurnosnog sektora BiH trajalo je sedam mjeseci a provedeno je u vremenskom periodu od novembra 2012. godine do kraja maja 2013. godine. S obzirom na prirodu posla koju zaposleni u institucijama sigurnosnog sektora BiH obavljaju neophodna su odobrenja čelnih ljudi za provođenje istraživanja i predstavljanje pokazatelja. Prvobitno je predviđeno da istraživanjem budu obuhvaćene sve institucije sigurnosnog sektora BiH ali to nije sprovedeno jer nije u svim institucijama odobreno anketiranje zaposlenih. U namjeri da korektno uradimo istraživanje za sve institucije koje su predstavljene u ovom dijelu rada pribavljena su odobrenja čelnih ljudi. Istraživanjem su obuhvaćene slijedeće institucije sigurnosnog sektora BiH: Državna agencija za istrage i zaštitu (SIPA), Federalno ministarstvo unutrašnjih poslova (FMUP), Federalna uprava civilne zaštite i kantonalne uprave civilne zaštite (FUCZ i KUCZ), Granična policija Bosne i Hercegovine (GP BiH), Ministarstvo odbrane i Oružane snage Bosne i Hercegovine (MO i OS BiH), Ministarstvo unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo (MUP KS), Policija Brčko-Distrikta Bosne i Hercegovine (PBD BiH) i Republička uprava civilne zaštite Republike Srpske (RUCZ RS).

**Tabela 40. Institucionalna struktura uzorka obuhvaćenog istraživanjem**

R/b	Naziv institucije	Broj anketnih upitnika	Procent
1.	Granična policija Bosne i Hercegovine	443	34,26 %
2.	Ministarstvo odbrane i Oružane snage Bosne i Hercegovine	380	29,39 %
3.	Državna agencija za istrage i zaštitu	160	12,37 %
4.	Ministarstvo unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo	125	9,66 %
5.	Policija Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine	90	6,96 %
6.	Federalna uprava civilne zaštite i kantonalne uprave civilne zaštite	50	3,87 %
7.	Federalno ministarstvo unutrašnjih poslova	42	3,25 %
8.	Republička uprava civilne zaštite	3	0,24 %
UKUPNO		1.293	100 %

Grafikon 7. Institucionalna struktura uzorka u procentima

Institucionalna struktura uzorka u procentima





Iz tabele 40. i grafikona 7. je jasno da broj ispitanika u institucijama obuhvaćenim istraživanjem nije jednak i da uvelike varira što ovisi o različitim faktorima (brojnost zaposlenih u instituciji i spremnost uključivanja u istraživanje).

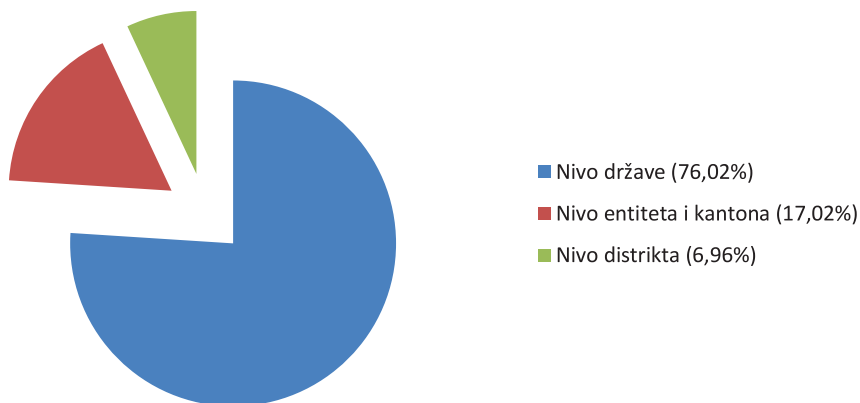
Najveći broj ispitanika je iz GP BiH (443) a slijede ih ispitanici iz OS BiH (380) i SIPA-e (160), ukupno 983, što pokazuje da više od $\frac{3}{4}$ ispitanika, odnosno 76,02%, obuhvaćenih istraživanjem su iz institucija sigurnosnog sektora BiH na državnom nivou, dok 220 ispitanika, odnosno 17,01% je sa nivoa entiteta i kantona a 90 ispitanika ili 6,96 % sa nivoa distrikta u BiH.

Tabela 41. Struktura uzorka po nivoima organiziranja sigurnosnog sektora BiH

Nivo	Broj	Procent
Nivo države BiH	983	76,02 %
Nivo entiteta i kantona	220	17,02 %
Nivo distrikta	90	6,96 %
UKUPNO	1.293	100 %

Grafikon 8. Struktura uzorka po nivoima organiziranja sigurnosnog sektora BiH

Struktura uzorka po nivoima organiziranja sigurnosnog sektora BiH





4.1. Socio-demografski pokazatelji uzorka

Istraživanje je provedeno u 25 mjesta u BiH obuhvatajući područje oba entiteta i distrikta u skladu sa teritorijalnom organizacijom institucija sigurnosnog sektora BiH kako slijedi u tabeli:

Tabela 42. Mjesta u BiH i broj anketnih upitnika u njima obuhvaćenih istraživanjem

R/b	Mjesto	Broj anketnih upitnika
1.	BANJA LUKA	140
2.	BIHAĆ	47
3.	BIJELJINA	30
4.	BOSANSKO GRAHOVO	37
5.	BRČKO	90
6.	BUSOVAČA	1
7.	ČAPLJINA	110
8.	FOČA	13
9.	GORAŽDE	1
10.	GRADIŠKA	20
11.	GRUDE	1
12.	ISTOČNO SARAJEVO	82
13.	KAMENSKO	2
14.	LIVNO	4
15.	MOSTAR	51
16.	NOVI GRAD	5
17.	ORAŠJE	1
18.	SARAJEVO	471
19.	TRAVNIK	7
20.	TREBINJE	76
21.	TUZLA	67
22.	USORA	1
23.	VELIKA KLADUŠA	5
24.	VIŠEGRAD	27
25.	ZENICA	4
UKUPNO		1.293



U tabeli 42. jasno je da je najveći broj anketnih upitnika, više od jedne trećine, urađen u Sarajevu (471) ali je to iz razloga što je to glavni grad države BiH, Federacije BiH i Kantona Sarajevo pa je konačan broj rezultat zbira anketnih upitnika institucija sigurnosnog sektora BiH sa različitih nivoa.

Prema teritorijalnom ustroju BiH u Federaciju BiH se ubrajaju: Bihać, Bosansko Grahovo, Busovača, Čapljina, Goražde, Grude, Kamensko, Livno, Mostar, Orašje, Sarajevo, Travnik, Tuzla, Usora, Velika Kladuša i Zenica. U Republiku Srpsku se ubrajaju: Banja Luka, Bijeljina, Foča, Gradiška, Istočno Sarajevo, Trebinje i Višegrad. U Brčko-Distrikt BiH se ubraja Brčko.

Tabela 43. Struktura uzorka po području kojem pripadaju u BiH

Područje BiH	Mjesto i broj ispitanika u mjestu	Broj ispitanika na području	Procent ispitanika na području
Federacija BiH	Bihać (47)	810	62,65 %
	B. Grahovo (37)		
	Busovača (1)		
	Čapljina (110)		
	Goražde (1)		
	Grude (1)		
	Kamensko (2)		
	Livno (4)		
	Mostar (51)		
	Orašje (1)		
	Sarajevo (471)		
	Travnik (7)		
	Tuzla (67)		
	Usora (1)		
	Velika Kladuša (5)		
	Zenica (4)		
Republika Srpska	Banja Luka (140)	393	30,39 %
	Bijeljina (30)		
	Foča (13)		
	Gradiška (20)		
	Istočno Sarajevo (82)		
	Novi Grad (5)		
	Trebinje (76)		
	Višegrad (27)		
Brčko-Distrikt BiH	Brčko	90	6,96 %
UKUPNO		1.293	100 %



Podaci u tabeli 43. pokazuju da su skoro dvije trećine, odnosno 62,65 % anketnih upitnika, urađene u Federaciji BiH, skoro jedna trećina, odnosno 30,39 % u Republici Srpskoj i 6,96 % u Brčko-Distriktu BiH.

Godine starosti odnosno životna dob je jedan od osnovnih uvjeta za prijem i obavljanje poslova u sigurnosnom sektoru BiH. Dobna struktura ispitanika u ovom istraživanju predstavljena je kroz 10 dobnih skupina kako slijedi:

Tabela 44. Dobna struktura uzorka

R/b	Dobna skupina	Broj ispitanika	Procent
1.	18-25	54	4,17 %
2.	26-30	118	9,13 %
3.	31-35	222	17,17 %
4.	36-40	353	27,3 %
5.	41-45	271	20,96 %
6.	46-50	144	11,14 %
7.	51-55	94	7,27 %
8.	56-60	27	2,09 %
9.	61-65	10	0,77 %
10.	Više	0	0 %
UKUPNO		1.293	100 %

Prema pokazateljima iz tabele 44. najbrojnija dobna skupina je od 36-40 godina starosti a niko od ispitanika nema više od 65 godina starosti. Prosječna starost ispitanika je u dobnoj skupini od 36-40 godina starosti. Prve tri dobne skupine, odnosno mladi ispitanici od 18-35 godina starosti, čine 30,47% ispitanika dok ispitanici od 36-65 godina starosti čine 69,53%



Grafikon 9. Dobna struktura uzorka (mladi-zreli)

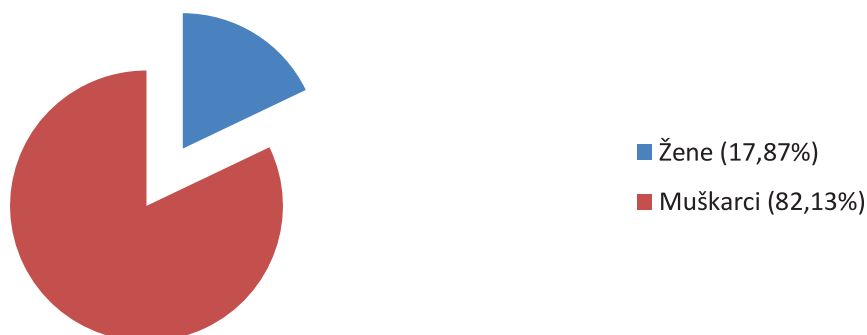
Dobna struktura uzorka



Rezolucija Vijeća sigurnosti UN-a 1325 ističe potrebu za veće uključivanje žena u rješavanje sigurnosnih prijetnji radi postizanja mira i stabilnosti (S/RES1325(2000)). Istraživanje pokazuje da je polna struktura uzorka: 231 ispitanik- žena a 1.062 ispitanika- muškarac. Procentualno izraženo 17,87 % ispitanika su žene a 82,13% su muškarci.

Grafikon 10. Polna struktura uzorka

Polna struktura uzorka





Balans pripadnika različitih nacionalnosti u strukturi zaposlenih obavezan je u sigurnosnom sektoru BiH. Nacionalna struktura uzorka je predstavljena u tabeli i grafikonu kako slijedi:

Tabela 45. Nacionalna struktura uzorka

Nacionalna pripadnost	Bošnjak	Hrvat	Srbin	Ostali	Drugo	UKUPNO
Broj	609	239	414	16	15	1.293
Procent	47,1%	18,48%	32,02%	1,24%	1,16%	100%

Grafikon 11. Nacionalna struktura uzorka

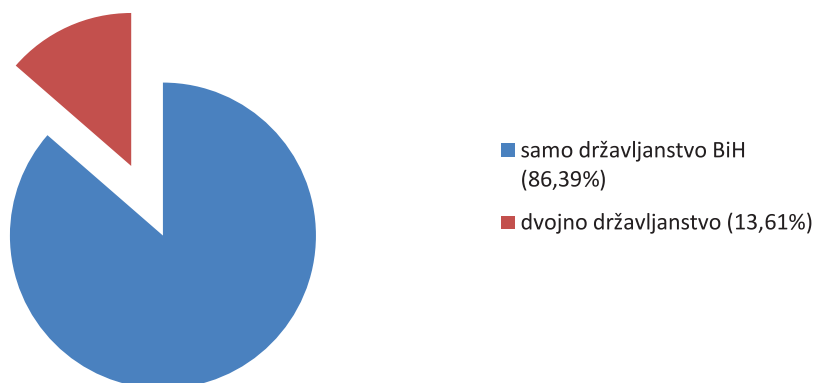
Nacionalna struktura uzorka



Obavezan uvjet za prijem i obavljanje poslova u sigurnosnom sektoru je državljanstvo BiH. Struktura uzorka prema državljanstvu je da 1.117 ispitanika (86,39%) ima samo državljanstvo BiH dok 176 ispitanika (13,61%) ima dvojno državljanstvo.


Grafikon 12. Struktura uzorka prema državljanstvu

Struktura uzorka prema državljanstvu



Jedan od osnovnih uvjeta za prijem i obavljanje poslova u sigurnosnom sektoru BiH je posjedovanje odgovarajuće stručne spreme. Obrazovna struktura uzorka predstavljena je u tabeli i grafikonu kako slijedi:

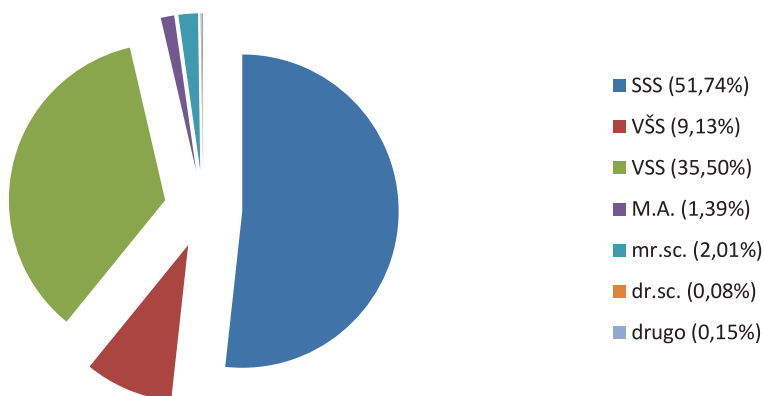
Tabela 46. Obrazovna struktura uzorka

R/b	Stručna sprema	Broj	Procent
1.	Srednja stručna sprema (SSS)	669	51,74%
2.	Viša stručna sprema (VŠS)	118	9,13%
3.	Visoka stručna sprema (VSS)	459	35,50%
4.	Master studij (M.A.)	18	1,39%
5.	Magistar nauka (mr.sc.)	26	2,01%
6.	Doktorske studije (PhD)	0	0,0%
7.	Doktor nauka (dr.sc.)	1	0,08%
8.	Drugo	2	0,15%
UKUPNO		1.293	100%



Grafikon 13. Obrazovna struktura uzorka

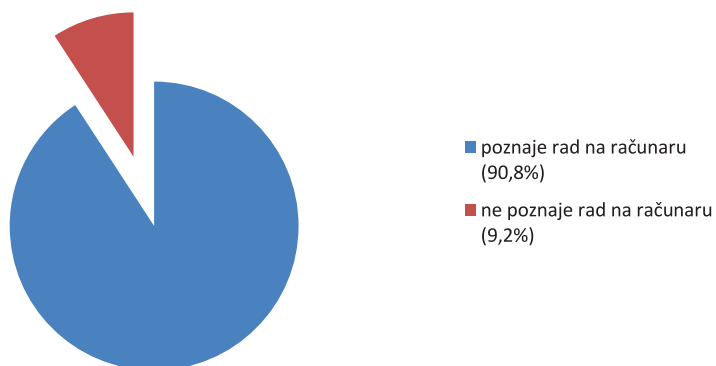
Obrazovna struktura uzorka



Računari su „neizbješan alat u svim strukama i svim područjima“ (Nadrlijan-ski,2006:263) a informatička pismenost, odnosno poznavanje rada na računaru, ne-izbježan uslov uspješnog obavljanja posla. Rad na računaru poznaje 1.174 ispitanika (90,8%) dok 119 ispitanika (9,2%) ne zna da koristi računar.

Grafikon 14. Struktura uzorka prema znanju rada na računaru

Struktura uzorka prema znanju rada na računaru

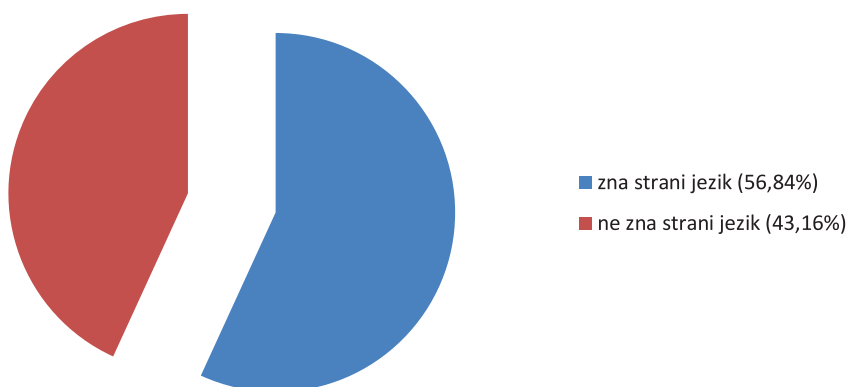




Sigurnosna saradnja i uključivanje u euro-atlantske integracije, odnosno NATO i EU, zahtijevaju poznavanje stranih jezika kao preduslov uspješnog obavljanja poslova i zadataka. Istraživanje je pokazalo da znanje stranih jezika posjeduje 735 ispitanika (56,84%) dok 558 ispitanika (43,16%) ne zna strane jezike.

Grafikon 15. Struktura uzorka prema znanju stranih jezika

Struktura uzorka prema znanju stranih jezika



Struktura uzorka prema načinu na koji su dospjeli na trenutnu poziciju je slijedeća:

- internim konkursom na poziciju je dospjelo 467 (36,12 %) anketiranih zaposlenika,
- javnim konkursom na poziciju je dospjelo 649 (50,19 %) anketiranih zaposlenika,
- pod uticajem političke stranke na poziciju je dospjelo 39 (3,02 %) anketiranih zaposlenika,
- unaprjeđenjem je na poziciju dospjelo 112 (8,66 %) anketiranih zaposlenika, i na drugi način 26 (2,01 %) anketiranih zaposlenika.

U nastavku rada slijede rezultati istraživanja provedenog u organizacijama, institucijama i agencijama sigurnosnog sektora BiH o upravljanju ljudskim resursima.

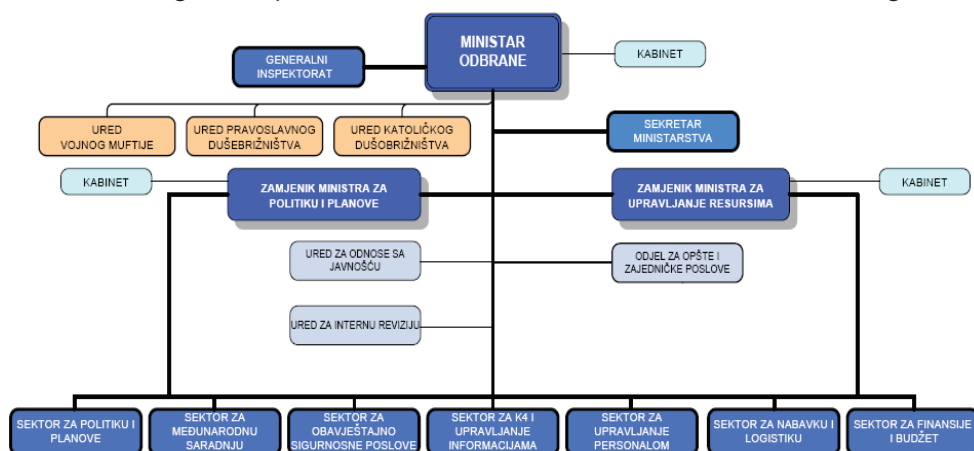


4.2. Ministarstvo odbrane i Oružane snage Bosne i Hercegovine

Usvajanjem Zakona o odbrani Bosne i Hercegovine u maju 2003. godine („Službeni glasnik BiH“, br. 43/03) zvanično je osnovano Ministarstvo odbrane BiH (MO BiH) koje tada nije funkcioniralo u punom kapacitetu zbog trajanja procesa reforme odbrane. Okončanjem procesa reforme odbrane i usvajanjem Zakona o odbrani Bosne i Hercegovine krajem 2005. godine („Službeni glasnik BiH“, br. 88/05) MO BiH je profunkcioniralo u punom obimu kao i Oružane snage BiH (OS BiH). Zakonom o budžetu institucija BiH i međunarodnih obaveza BiH za 2012. godinu („Službeni glasnik BiH“, br. 42/12) brojno stanje MO i OS BiH ograničeno je na 10.012 pripadnika (Brošura MO i OS BiH, 2013:22).

Podaci iz marta 2013. godine pokazuju da je trenutna popunjenost MO BiH 254 lica od 325 koliko broji po sistematizaciji i to: 149 državnih službenika, 86 zaposlenika, 7 rukovodećih državnih službenika i 12 lica sa posebnim statusom. Stanje se nije značajnije mijenjalo u protekle dvije godine zbog budžetskog ograničenja do 2014. godine koji isključuje mogućnost eksternog prijema personala (Brošura MO i OS BiH, 2013:22).

Shema 51. Organizacijska struktura Ministarstva odbrane Bosne i Hercegovine

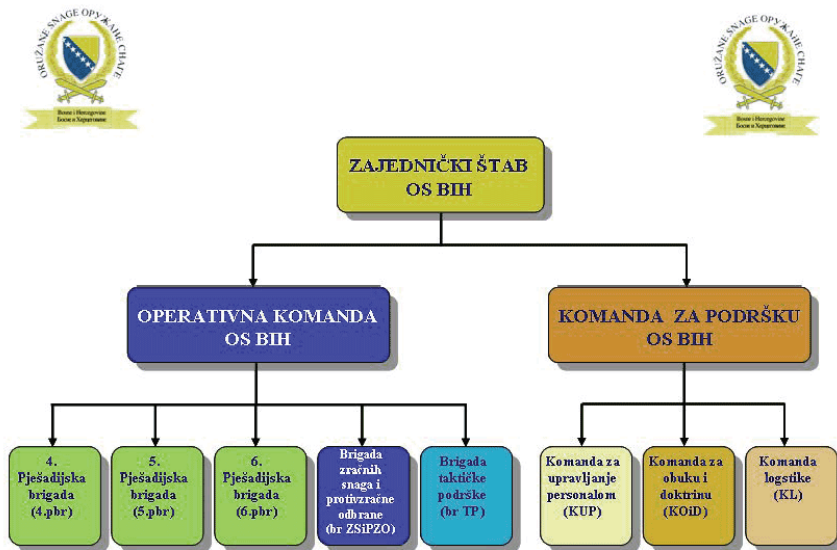


Izvor: www.mod.gov.ba/MO_BiH/Struktura/?id=21752 preuzeto 24.04.2013.



Odlukom predsjedništva BiH o veličini, strukturi i lokacijama OS BiH (juli 2006. godine, br. 01-011-1110-6/06) određeno je da OS BiH imaju 10.000 profesionalnih vojnih lica, 1.000 civilnih lica i 5.000 pripadnika rezervnog sastava. Prema podacima iz marta 2013. godine popunjenost OS BiH u tom periodu je iznosila preko 93,76 %. Početkom 2011. godine popunjenost OS BiH je iznosila 85,8 % iz čega se može uočiti trend rasta popunjenosti. Problem otpusta personala iz OS BiH prvi put se pojavio početkom 2010. godine kao rezultat primjene Zakona o službi u OS BiH („Službeni glasnik BiH“, br. 88/05) kada profesionalnim vojnicima, zbog ograničenja starosne granice do 35 godina, nije bilo moguće produžiti profesionalni vojni ugovor. Zbog ovoga je iz OS BiH ukupno otpušteno 1.949 vojnika. U 2010. godini otpušteno je 1.767 vojnika, u 2011. godini 181 vojnik, u 2012. godini 1 vojnik a u toku 2013. godine biće otpušteno 947 vojnika, u toku 2014. godine 77 vojnika, u toku 2015. godine 61 vojnik, u toku 2016. godine 98 vojnika i u toku 2017. godine 167 vojnika što u periodu 2013.-2017. godina iznosi ukupno 1.350 vojnika (Brošura MO i OS BiH, 2013:22). Program tranzicije i zbrinjavanja otpuštenog personala MO i OS BiH „Perspektiva“ donešen u martu 2009. godine predstavlja odgovor

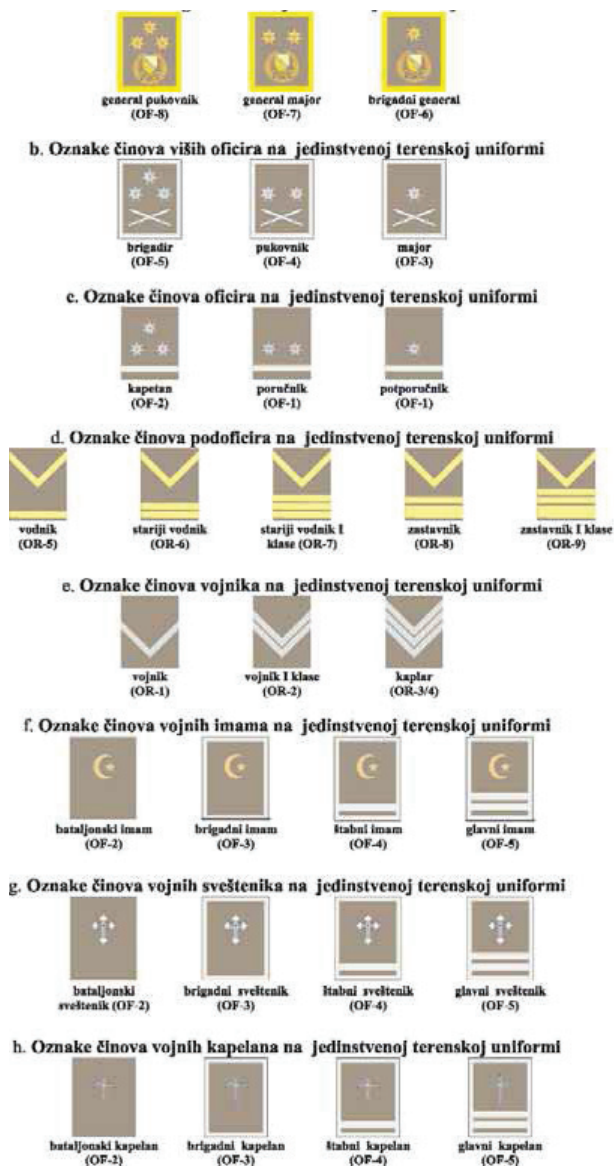
Shema 52. Organizacijska struktura Oružanih snaga Bosne i Hercegovine



Izvor: www.mod.gov.ba/OS_BIH/Struktura/?id=21870 preuzeto 24.04.2013.



Shema 53. Oznake činova profesionalnih vojnih lica u Oružanim snagama Bosne i Hercegovine



Izvor: Brošura MO i OS BiH, 2013:19



na problem otpuštanja personala. Od 2008. godine na ovamo prijem mladih vojnika je realizovan kroz četiri javna oglasa. „Proces prijema obuhvata, pored raspisivanja Javnog oglasa, i proces odabira i selekcije kandidata što uključuje: testiranje psiho-fizičkih sposobnosti, ljekarske preglede kao i osnovnu vojničku obuku kandidata.“ (Brošura MO i OS BiH, 2013:22). Starosna granica za prijem vojnika je 27 godina. Kandidat koji uspješno završi ovaj proces potpisuje Ugovor o prijemu u OS BiH. U periodu od 2008. godine na ovamo zaprimljeno je 20.917 aplikacija što znači da je po šest osoba apliciralo na jednu poziciju. Kandidati su sa područja čitave BiH a sve više se povećava i broj žena koje apliciraju za prijem u OS BiH. Izvršen je prijem XI klase vojnika i to: 1.180 vojnika u 2011. godini, 284 vojnika u 2012. godini i 60 vojnika početkom 2013. godine (Brošura MO i OS BiH, 2013:22). Planom petogodišnjeg razvoja OS BiH 2010.-2015. planirano je da zastupljenost žena bude 10 %. „Od 9.978 popunjenih formacijskih-radnih mjesta u kamandama i jedinicama Oružanih snaga BiH, 607 formacijskih-radnih mjesta popunjeno je licima ženskog pola, odnosno 6,1 % u odnosu na ukupnu popunu OS BiH, i to: oficira-59, podoficira-126, vojnika-266 i civilnih lica-156.“ (Brošura MO i OS BiH, 2013:54). U 2009. godini uspostavljen je parlamentarni vojni povjerenik BiH radi zaštite ljudskih prava i sloboda vojnih lica i kadeta u MO BiH i OS BiH. Parlamentarni vojni povjerenik je nezavisni povjerenik Parlamentarne skupštine BiH čiji je cilj jačanje vladavine prava i zaštita ljudskih prava i sloboda (Brošura MO i OS BiH, 2013:48). Pravilnikom o organizaciji i načinu funkcioniranja vjerske službe u MO i OS BiH regulisan je vjerski aspekt a za provođenje ovog dijela zaduženi su ured vojnog muftije, ured pravoslavnog dušebrižništva i ured katoličkog dušebrižništva kao integralni dio MO BiH.

U MO i OS BiH provedeno je istraživanje o upravljanju ljudskim resursima metodom ankete i to: 78 iz MO BiH i 302 iz OS BiH. Napomena uz ovo je da je bilo predviđeno 500 anketnih upitnika ali je iz razloga neodziva istraživanju i djelomične popunjenosti ankete prihvaćeno i obrađeno samo navedeni dio. Iz razloga očuvanja anonimnosti ispitanika rezultati za MO BiH su predstavljeni skupno dok su rezultati iz OS BiH predstavljeni u određenim pitanjima po mjestu popunjavanja: Banja Luka (Komanda podrške OS BiH, Komanda upravljanja personalom OS BiH i kasarna „Kozara“), Čapljina (kasarna „Božan Šimović“) i Sarajevo (Zajednički štab OS BiH, Operativna komanda OS BiH i kasarna „Rajlovac“). U nastavku su predstavljeni rezultati provedenog istraživanja.

**Tabela 47. Ocjena područja upravljanja ljudskim resursima u MO BiH**

R/b	Područja upravljanja ljudskim resursima	V	Me	SE	Mo	SD
1.	Analiza i dizajn posla	78	2,615	0,057	2	0,504
2.	Planiranje potreba ljudskih resursa	78	2,423	0,065	1	0,581
3.	Regrutovanje potencijalnih kandidata	78	2,294	0,059	1	0,527
4.	Selekcija kandidata	78	2,397	0,064	1	0,567
5.	Obuka i razvoj zaposlenih	78	2,538	0,06	3	0,531
6.	Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih	78	2,705	0,057	3	0,509
7.	Nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije	78	2,051	0,067	1	0,595
8.	Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim	78	3,102	0,056	3	0,496
9.	Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih	78	2,5	0,075	1	0,670
10.	Upravljanje napuštanjem organizacije	78	2,166	0,058	1	0,515
Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima u MO BiH			2,479	0,019	1	0,558
V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina SE-Standardna greška Mo-Mod SD-Standardna devijacija						

U tabeli 47. su ocjene područja upravljanja ljudskim resursima u MO BiH koje su dali anketirani zaposlenici ovog ministarstva. Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima u MO BiH je 2,479 (dovoljan). Najveću ocjenu dobilo je područje odnosa i komuniciranja sa zaposlenim 3,102 (dobar) a slijede ga praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih sa 2,705 (dobar), analiza i dizajn posla sa 2,615 (dobar), obuka i razvoj zaposlenih 2,538 (dobar), zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih 2,5 (dobar), planiranje potreba ljudskih resursa sa 2,423 (dovoljan), selekcija kandidata sa 2,397 (dovoljan), regrutovanje potencijalnih kandidata sa 2,294 (dovoljan), upravljanje napuštanjem organizacije sa 2,166 (dovoljan) i najmanju ocjenu dobilo je nagrađivanje zaposlenih – zarada i beneficije 2,051 (dovoljan). Ocjena područja upravljanja ljudskim resursima u OS BiH predstavljena je u tabeli 48. Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resrsima u OS BiH je 2,765 (dovoljan). Najveću ocjenu dobilo je područje odnosa i komuniciranja sa zaposlenim 3,208 (dobar) a slijede obuka i razvoj zaposlenih sa 2,966 (dobar), praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih sa 2,92 (dobar), zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih 2,88 (dobar), analiza i dizajn posla 2,844 (dobar), regrutovanje potencijalnih kandidata 2,715 (dobar), planiranje potreba ljudskih resursa 2,698 (dobar), upravljanje napuštanjem organizacije 2,523 (dobar), selekcija kandidata 2,496 (dovoljan) i najmanju ocjenu dobilo je nagrađivanje zaposlenih – zarada i beneficije 2,397 (dovoljan).



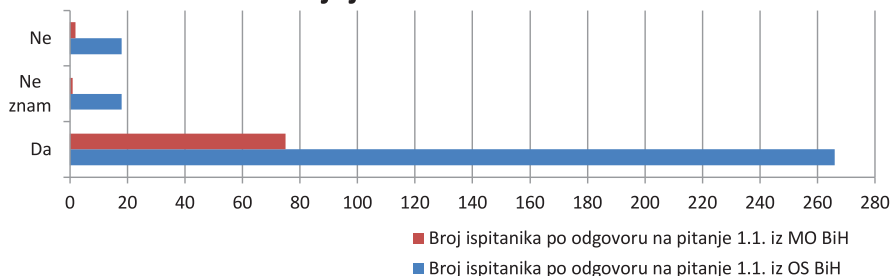
Tabela 48. Ocjena područja upravljanja ljudskim resursima u OS BiH

R/b	Područja upravljanja ljudskim resursima	V	Me	SE	Mo	SD
1.	Analiza i dizajn posla	302	2,844	0,025	3	0,436
2.	Planiranje potreba ljudskih resursa	302	2,698	0,026	3	0,454
3.	Regrutovanje potencijalnih kandidata	302	2,715	0,026	3	0,46
4.	Selekcija kandidata	302	2,496	0,033	1	0,573
5.	Obuka i razvoj zaposlenih	302	2,966	0,027	3	0,474
6.	Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih	302	2,92	0,028	3	0,492
7.	Nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije	302	2,397	0,032	1	0,568
8.	Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim	302	3,208	0,028	3	0,502
9.	Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih	302	2,88	0,03	3	0,531
10.	Upravljanje napuštanjem organizacije	302	2,523	0,026	3	0,464
Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima u OS BiH			2,765	0,009	3	0,499
V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina SE-Standardna greška Mo-Mod SD-Standardna devijacija						

U tabeli 49. predstavljeni su rezultati ocjenjivanja u OS BiH prema mjestu iz čega se vidi da je najveća prosječna ocjena data u Sarajevu 3,075 (dobar), slijedi je ocjena data u Čapljini 2,685 (dobar) a najmanja ocjena je data u Banja Luci 2,358 (dovoljan).

Tabela 49. Ocjena područja upravljanja ljudskim resursima po kasarnama OS BiH

R/b	Područja upravljanja ljudskim resursima	Banja Luka		Čapljina		Sarajevo	
		V	Me	V	Me	V	Me
1.	Analiza i dizajn posla	94	2,531	80	2,7	128	3,164
2.	Planiranje potreba ljudskih resursa	94	2,212	80	2,737	128	3,031
3.	Regrutovanje potencijalnih kandidata	94	2,212	80	2,9	128	2,968
4.	Selekcija kandidata	94	1,946	80	2,65	128	2,804
5.	Obuka i razvoj zaposlenih	94	2,5	80	2,85	128	3,382
6.	Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih	94	2,287	80	2,675	128	3,304
7.	Nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije	94	2,361	80	2,5	128	2,593
8.	Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim	94	2,851	80	3	128	3,601
9.	Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih	94	2,595	80	2,8	128	3,14
10.	Upravljanje napuštanjem organizacije	94	2,085	80	2,662	128	2,757
Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima		2,358		2,685		3,075	
V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina							

**Grafikon 16. Analiza i dizajn posla u MO BiH i OS BiH (1)****1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite?****Tabela 50. Analiza i dizajn posla u MO BiH i OS BiH (1)**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.1.	Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite?	MO BiH	78	2,935	3
		OS BiH	302	2,821	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 16. i tabela 50. predstavljaju rezultate odgovora anketiranih zaposlenika MO i OS BiH na pitanje 1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se nalazite? U MO BiH ukupno 75 anketiranih (96,15 %) tvrdi „Da“, 2 anketirana (2,57 %) „Ne“ i 1 (1,28 %) ne zna. Aritmetička sredina je 2,935 i najbliža je odgovoru „Da“. U OS BiH ukupno 266 anketiranih (88,08 %) tvrdi „Da“, 18 anketiranih (5,96 %) tvrdi „Ne“ i 18 anketiranih (5,96 %) ne zna. Aritmetička sredina je 2,821 i najbliža je odgovoru „Da“.

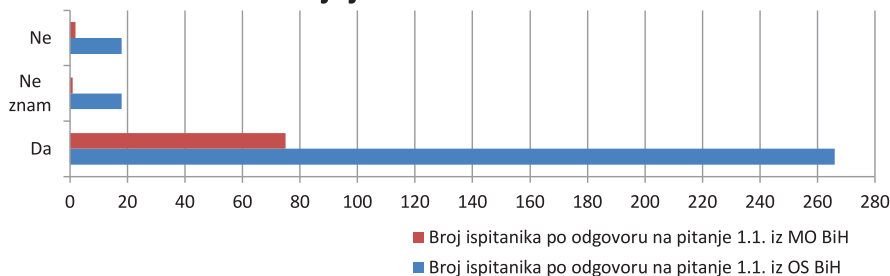
Grafikon 17. Analiza i dizajn posla u MO BiH i OS BiH (2)**1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite?**

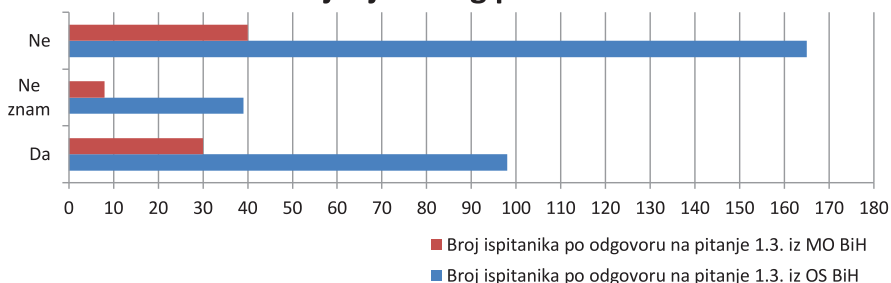

Tabela 51. Analiza i dizajn posla u MO BiH i OS BiH (2)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.2.	Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta?	MO BiH	78	1,987	2
		OS BiH	302	1,920	2
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora predstavljeni u grafikonu 17. i tabeli 51. odnose se na pitanje 1.2. Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta? U MO BiH ukupno 77 anketiranih tvrdi „Da“ (98,72 %) a 1 anketirani (1,28 %) tvrdi „Ne“. Aritmetička sredina je 1,987 i najbliža je odgovoru „Da“. U OS BiH ukupno 278 anketiranih (92,05 %) tvrdi „Da“ a 24 anketirana (7,95 %) tvrdi „Ne“. Aritmetička sredina je 1,920 i najbliža je odgovoru „Da“.

Grafikon 18. Analiza i dizajn posla u MO BiH i OS BiH (3)

1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?


Tabela 52. Analiza i dizajn posla u MO BiH i OS BiH (3)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.3.	Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?	MO BiH	78	1,871	1
		OS BiH	302	1,778	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 18. i tabela 52. Sadrže rezultate odgovora anketiranih zaposlenika MO i OS BiH na pitanje 1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla? U MO BiH njih 40 (51,28 %) smatra da ne treba, 8 (10,26 %) ih ne zna a 30 (38,46 %) smatra da treba. Aritmetička sredina je 1,871 i najbliža je odgovoru „Ne znam“.



U OS BiH 165 anketiranih (54,64 %) smatra da ne treba, 39 (12,91 %) ih ne zna a 98 (32,45 %) smatra da treba. Aritmetička sredina je 1,778 i najbliža je odgovoru „Ne znam“.

Grafikon 19. Planiranje potreba ljudskih resursa u MO BiH i OS BiH

2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?

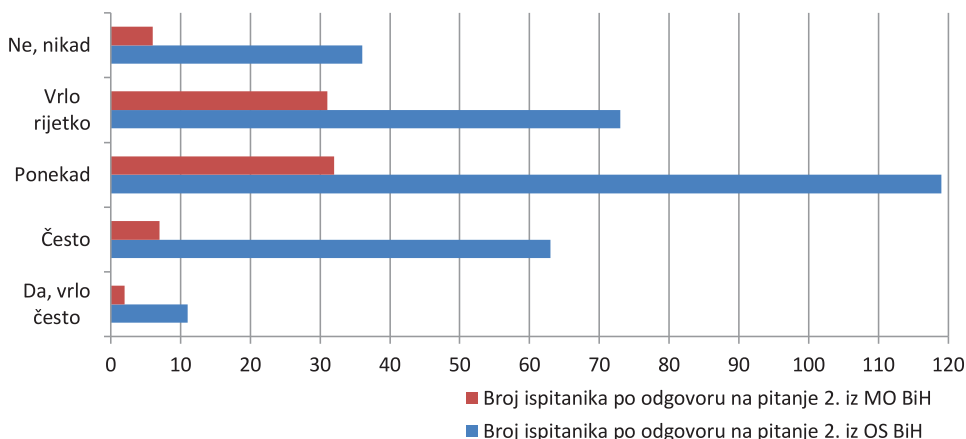


Tabela 53. Planiranje potreba ljudskih resursa u MO BiH i OS BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
2.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?	MO BiH	78	2,589	3
		OS BiH	302	2,801	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika u MO i OS BiH predstavljeni u grafikonu 19. i tabeli 53. odnose se na pitanje 2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima? U MO BiH 32 anketirana (41,03 %) smatra da je to „Ponekad“, 31 (39,75 %) „Vrlo rijetko“, 7 (8,97 %) „Često“, 6 (7,69 %) „Ne, nikad“ i 2 (2,56 %) „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 2,589 i najbliža je odgo-



voru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (29) je „Vrlo rijetko“ (12) a muškaraca (49) „Ponekad“ (22). Najčešći odgovor aketiranih iz reda Bošnjaka (44) je „Vrlo rijetko“ (20), iz reda Hrvata (12) je „Često“ (4) i iz reda Srba (22) je „Ponekad“ (10). U OS BiH 119 anketiranih (39,4 %) smatra da je „Ponekad“, 73 (24,17 %) „Vrlo rijetko“, 63 (20,86 %) „Često“, 36 (11,92 %) „Ne, nikad“ i 11 (3,64 %) „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 2,801 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (29) i muškaraca (273) je „Ponekad“ ($\bar{X}=13$, $M=106$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (103), iz reda Hrvata (95), iz reda Srba (103) je „Ponekad“ ($B=41$, $H=48$, $S=30$) i iz reda Ostalih (1) je „Da, vrlo često“.

Grafikon 20. Regrutovanje potencijalnih kandidata u MO BiH i OS BiH

3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?

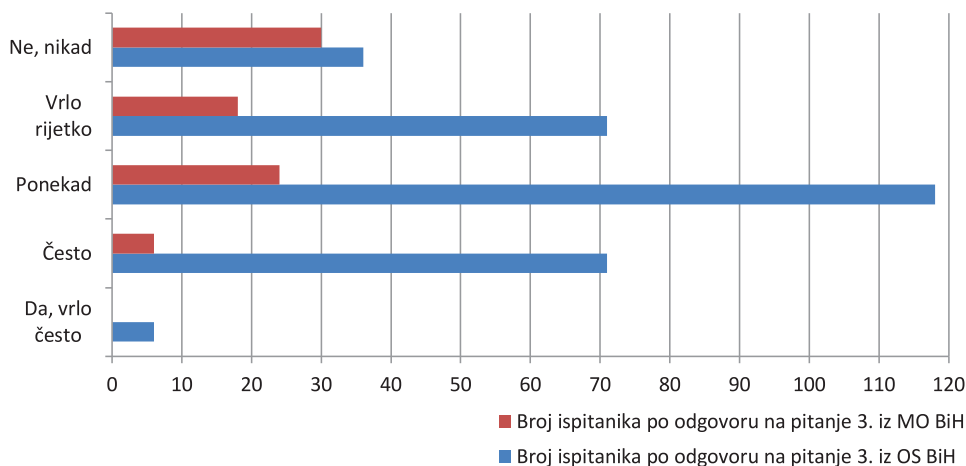


Tabela 54. Regrutovanje potencijalnih kandidata u MO BiH i OS BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
3.	Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?	MO BiH	78	2,076	1
		OS BiH	302	2,801	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



Grafikon 20. i tabela 54. sadrže rezultate odgovora na pitanje 3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?. U MO BiH 30 anketiranih (38,46 %) tvrdi „Ne, nikad“, 24 (30,77 %) „Ponekad“, 18 (23,08 %) „Vrlo rijetko“ i 6 (7,69 %) „Često“. Aritmetička sredina je 2,076 i najbliža odgovoru „Vrlo rijetko“. Najčešći odgovor žena (29) je „Ne, nikad“ (16) a muškaraca (49) je „Ponekad“ (19). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (44) je „Ne, nikad“ (17), iz reda Hrvata (12) je isti broj odgovora u „Ne, nikad“ i „Ponekad“ (4) i iz reda Srba (22) je „Vrlo rijetko“ (9). U OS BiH 118 anketiranih (39,07 %) tvrdi da je to „Ponekad“, po 71 (23,51 %) „Vrlo rijetko“ i „Često“, 36 (11,92 %) „Ne, nikad“ i 6 (1,99 %) „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 2,801 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (29) i muškaraca (273) je „Ponekad“ ($\bar{X}=11$, $M=107$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (103), iz reda Hrvata (95), iz reda Srba (103) je „Ponekad“ (B=36, H=49, S=33) i iz reda Ostalih (1) je „Vrlo rijetko“.

Grafikon 21. Selekcija kandidata u MO BiH i OS BiH

4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju?

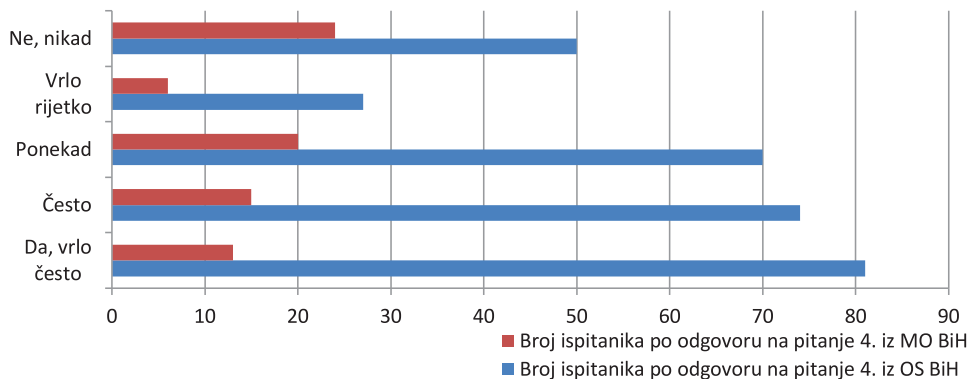


Tabela 55. Selekcija kandidata u MO BiH i OS BiH

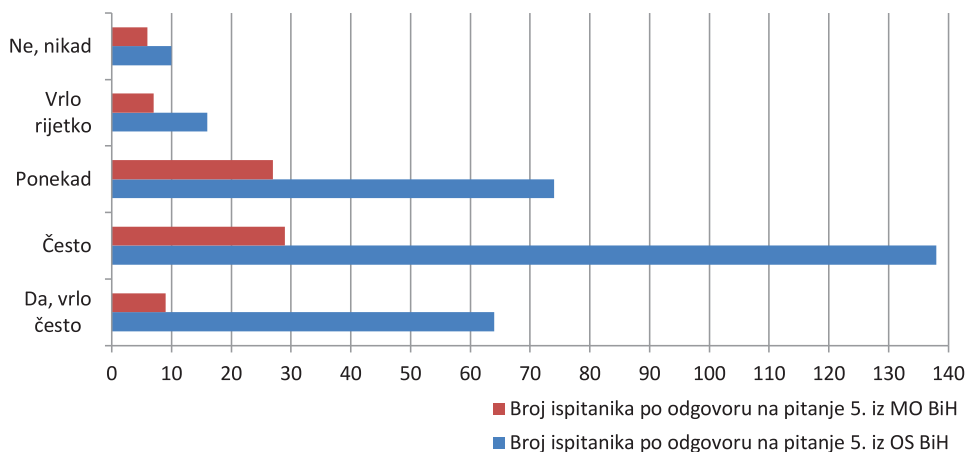
R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
4.	Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)?	MO BiH	78	2,833	1
		OS BiH	302	3,360	5
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



U grafikonu 21. i tabeli 55. predstavljeni su rezultati odgovora na pitanje 4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju (redbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)? U MO BiH 24 (30,77 %) tvrdi „Ne, nikad“, 20 (25,64 %) tvrdi „Ponekad“, 15 (19,23 %) tvrdi „Često“, 13 (16,67 %) tvrdi „Da, vrlo često“ i 6 (7,69 %) tvrdi „Vrlo rijetko“. Aritmetička sredina je 2,833 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (29) je „Ne, nikad“ (9) a muškarci (49) imaju jednak broj odabira odgovora „Ne, nikad“ i „Ponekad“ (15). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (44) je „Ne, nikad“ (14), iz reda Hrvata (12) je „Ne, nikad“ (5) i iz reda Srba (22) je podjednako u „Ponekad“ i „Da, vrlo često“ (6). U OS BiH 81 (26,82 %) tvrdi „Da, vrlo često“, 74 (24,5 %) tvrdi „Često“, 70 (23,18 %) tvrdi „Ponekad“, 50 (16,56 %) tvrdi „Ne, nikad“ i 27 (8,94 %) tvrdi „Vrlo rijetko“. Aritmetička sredina je 3,360 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (29) je „Često“ (12) a muškaraca (273) je „Da, vrlo često“ (77). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (103) je „Da, vrlo često“ (30), iz reda Hrvata (95) je „Ne, nikad“ (27), iz reda Srba (103) je „Da, vrlo često“ (31) i iz reda Ostalih (1) je „Često“.

Grafikon 22. Obuka i razvoj zaposlenih u MO BiH i OS BiH

5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?



**Tabela 56. Obuka i razvoj zaposlenih u MO BiH i OS BiH**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
5.	Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?	MO BiH	78	3,358	4
		OS BiH	302	3,761	4
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora predstavljeni u grafikonu 22. i tabeli 56. se odnose na pitanje 5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih? U MO BiH 29 (37,18 %) tvrdi „Često“, 27 (34,62 %) tvrdi „Ponekad“, 9 (11,54 %) tvrdi „Da, vrlo često“, 7 (8,97 %) tvrdi „Vrlo rijetko“ i 6 (7,69 %) tvrdi „Ne, nikad“. Aritmetička sredina je 3,358 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (29) je „Ponekad“ (10) a muškaraca (49) „Često“ (23). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (44) je „Ponekad“ (17), iz reda Hrvata (12) je podjednako u „Često“ i „Ponekad“ (4) i iz reda Srba (22) je „Često“ (11). U OS BiH 138 (45,7 %) tvrdi „Često“, 74 (24,5 %) tvrdi „Ponekad“, 64 (21,19 %) tvrdi „Da, vrlo često“, 16 (5,3 %) tvrdi „Vrlo rijetko“ i 10 (3,31 %) tvrdi „Ne, nikad“. Aritmetička sredina je 3,761 i najbliža je odgovoru „Često“. Najčešći odgovor žena (29) je „Često“ ($\bar{X}=15$, $M=123$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (103), iz reda Hrvata (95), iz reda Srba (103) i iz reda Ostalih (1) je „Često“ (B=49, H=37, S=51, O=1).

Grafikon 23. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u MO BiH i OS BiH

6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih?

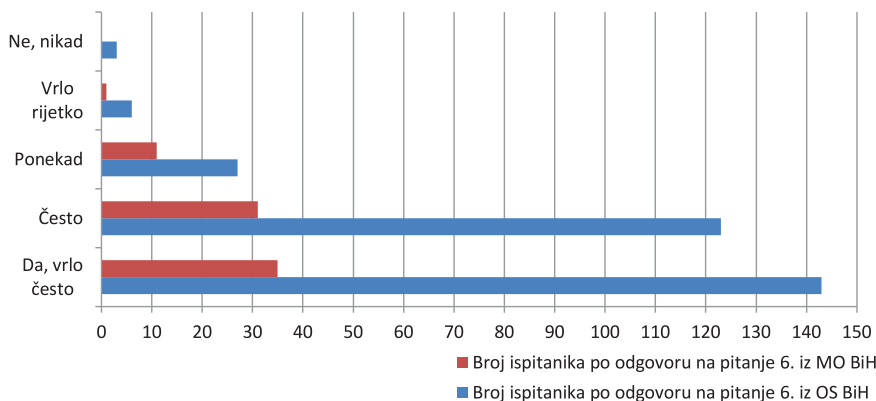


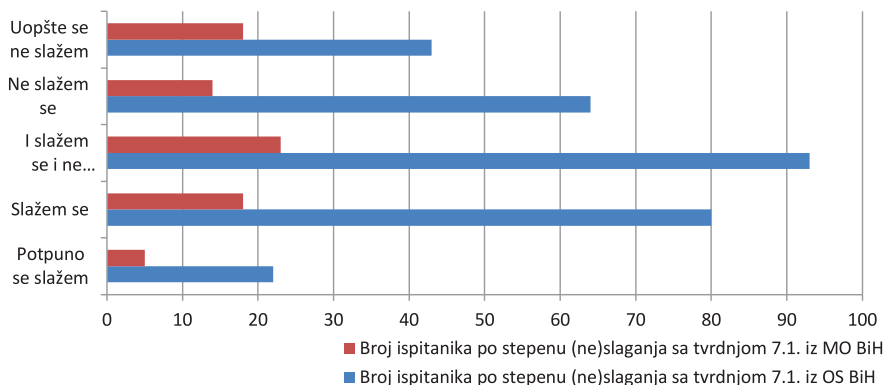

Tabela 57. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u MO BiH i OS BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
6.	Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih?	MO BiH	78	4,282	5
		OS BiH	302	4,314	5
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 23. i tabela 57. sadrže rezultate odgovora na pitanje 6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih? U MO BiH njih 35 (44,87 %) tvrdi „Da, vrlo često“, 31 (39,74 %) tvrdi „Često“, 11 (14,1 %) tvrdi „Ponekad“ i 1 (1,28 %) tvrdi „Vrlo rijetko“. Aritmetička sredina je 4,282 i najbliža je odgovoru „Često“. Najčešći odgovor žena (29) je i muškaraca (49) je „Da, vrlo često“ ($\bar{X}=13$, $M=22$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (44) je „Da, vrlo često“ (22), iz reda Hrvata (12) je „Da, vrlo često“ (6) i iz reda Srba (22) je „Često“ (10). U OS BiH 143 (47,35 %) tvrdi „Da, vrlo često“, 123 (40,73 %) tvrdi „Često“, 27 (8,94 %) tvrdi „Ponekad“, 6 (1,99 %) tvrdi „Vrlo rijetko“ i 3 (0,99 %) tvrde „Ne, nikad“. Aritmetička sredina je 4,314 i najbliža je odgovoru „Često“. Najčešći odgovor žena (29) je „Često“ (15) a muškaraca „Da, vrlo često“ (134). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (103) je „Da, vrlo često“ (52), iz reda Hrvata (95) je „Često“ (44), iz reda Srba (103) je „Da, vrlo često“ (56) i iz reda Ostalih (1) je „Često“.

Grafikon 24. Nagrađivanje zaposlenih u MO BiH i OS BiH (zarada)

7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam



**Tabela 58. Nagrađivanje zaposlenih u MO BiH i OS BiH (zarada)**

R/b	Tvrđnja	Institucija	V	Me	Mo
7.1.	Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam	MO BiH	78	2,717	3
		OS BiH	302	2,913	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 24. i tabeli 58. predstavljeni su stepeni (ne)slaganja anketiranih sa tvrdnjom 7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam. U MO BiH 23 (29,49 %) se i slaže i ne slaže, 18 (23,08 %) se uopšte ne slaže a isto toliko se slaže, 14 (17,94 %) se ne slaže a 5 (6,41 %) se potpuno slaže. Aritmetička sredina je 2,717 i najbliža je stepenu „I slažem se i ne slažem“. Najčešći odabir žena (29) je „I slažem se i ne slažem“ (13) a muškaraca (49) „Slažem se“ (15). Najčešći odabir anketiranih iz reda Bošnjaka (44) je podjednak u „Uopšte se ne slažem“ i „I slažem se i ne slažem“ (12), iz reda Hrvata (12) je „I slažem se i ne slažem“ (7) i iz reda Srba (22) je „Slažem se“ (7). U OS BiH 93 (30,79 %) se i slaže i ne slaže, 80 (26,49 %) se slaže, 64 (21,19 %) se ne slaže, 43 (14,24 %) se uopšte ne slaže i 22 (7,29 %) se potpuno slaže. Aritmetička sredina je 2,913 i najbliža je stepenu „I slažem se i ne slažem“. Najčešći odabir žena (29) i muškaraca (273) je „I slažem se i ne slažem se“ ($\bar{X}=12$, $M=81$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (103) i iz reda Hrvata (95) je „I slažem se i ne slažem“ ($B=36$, $H=30$), iz reda Srba (103) je „Slažem se“ (33) i iz reda Ostalih (1) je „Ne slažem se“.

Grafikon 25. Nagrađivanje zaposlenih u MO BiH i OS BiH (beneficije-1)

7.2. Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao?

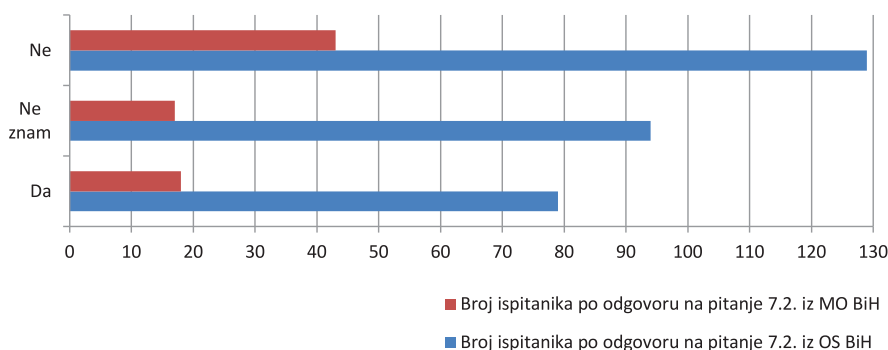
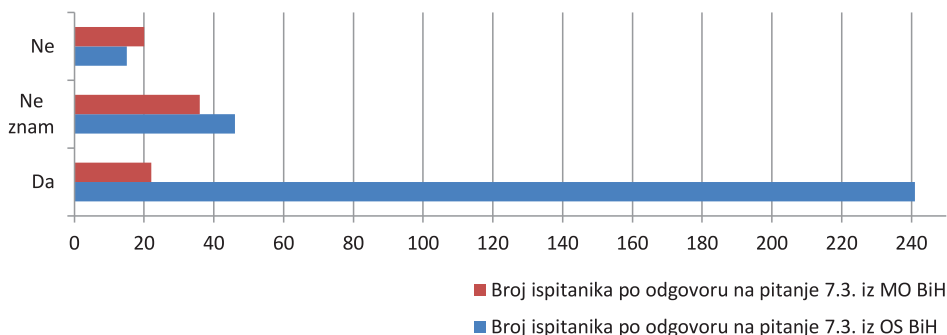



Tabela 58. Nagrađivanje zaposlenih u MO BiH i OS BiH (beneficije-1)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
7.2.	Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao?	MO BiH	78	1,679	1
		OS BiH	302	1,834	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora predstavljeni u grafikonu 25. i tabeli 58. odnose se na pitanje 7.2. Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao? U MO BiH 43 (55,13 %) tvrdi „Ne“, 17 (21,79 %) ih ne zna a 18 (23,08 %) tvrdi „Da“. Aritmetička sredina je 1,679 i najbliža je odgovoru „Ne znam“. Najčešći odgovor žena (29) i muškaraca (49) je „Ne“ ($\bar{X}=18$, $M=25$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (44), iz reda Hrvata (12) i iz reda Srba (22) je „Ne“ ($B=23$, $H=8$, $S=12$). U OS BiH 129 (42,72 %) tvrdi „Ne“, 94 (31,12 %) ih ne zna 79 (26,16 %) tvrdi „Da“. Aritmetička sredina je 1,834 i najbliža je odgovoru „Ne znam“. Najčešći odgovor žena (29) je „Ne znam“ (13) a muškaraca (273) „Ne“ (119). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (103) je „Ne“ (51), iz reda Hrvata (95) je „Da“ (36), iz reda Srba (103) je „Ne“ (48) i iz reda Ostalih (1) je „Ne“. U grafikonu 26. i tabeli 59. su predstavljeni rezultati odgovora na pitanje 7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao? U MO BiH 36 (46,15 %) ih ne zna, 22 (28,21 %) tvrde „Da“ a 20 (25,64 %) „Ne“. Aritmetička sredina je 2,025 i najbliža je odgovoru „Ne znam“. Najčešći odgovor žena (29) i muškaraca (49) je „Ne znam“ ($\bar{X}=14$, $M=22$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (44) je „Ne znam“ (22), iz reda Hrvata (12) je „Da“ (5) i iz reda Srba (22) je „Ne znam“ (12). U OS BiH 241 (79,8 %) tvrdi „Da“, 46 (15,23 %) ih ne zna a 15 (4,97 %) tvrdi „Ne“. Aritmetička sredina je 2,748 i najbliža je odgovoru „Da“. Najčešći odgovor žena (29) i muškaraca (273) je „Da“ ($\bar{X}=21$, $M=220$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (103), iz reda Hrvata (95), iz reda Srba (103) i iz reda Ostalih (1) je „Da“ ($B=85$, $H=78$, $S=77$, $O=1$). S obzirom da je tvrdnja 7.1. i pitanja 7.2. i 7.3. iz područja nagrađivanja zaposlenih – zarada i beneficiji koje je u MO BiH ocijenjeno sa 2,051 (dovoljan) a u OS BiH sa 2,397 (dovoljan) možemo zaključiti da date ocjene odgovaraju stvarnom stanju u navedenim organizacijama.

**Grafikon 26. Nagrađivanje zaposlenih u MO BiH i OS BiH (beneficije-2)****7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao?****Tabela 59. Nagrađivanje zaposlenih u MO BiH i OS BiH (beneficije-2)**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
7.3.	Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao?	MO BiH	78	2,025	2
		OS BiH	302	2,748	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Tabela 60. predstavlja stepen (ne)slaganja anketiranih zaposlenika MO i OS BiH sa tvrdnjama iz područja odnosa i komuniciranja sa zaposlenim. S obzirom da se tvrdnje 2., 3., 6., 9., 10., 11., 13., 16. i 17. negativno boduju predstavljene su prije ostalih. U tvrdnji 2. u MO BiH 63 (80,77 %) tvrdi da nadređeni ne viču na zaposlene a u OS BiH 174 (57,61 %) ih tvrdi isto. U tvrdnji 3. u MO BiH 30 (38,46 %) tvrdi da nadređeni nemaju favorite dok u OS BiH 160 (52,98 %) tvrdi to isto. U tvrdnji 6. u MO BiH 48 (61,53 %) tvrdi da se zaposleni ne tretiraju kao djeca a u OS BiH 169 (55,96 %) ih tvrdi isto. Tvrdnja 9. pokazuje da u MO BiH 38 (48,71 %) tvrdi da se zaposlenima ne govore laži a u OS BiH 146 (48,34 %) tvrdi to isto. Tvrdnja 10. pokazuje da u MO BiH 21 (26,92 %) tvrdi da se prijedlozi zaposlenih ne zanemaruju dok ih u OS BiH 135 (44,7 %) tvrdi to isto. U tvrdnji 11. ukupno 65 (83,33 %) u MO BiH i 219 (72,51 %) u OS BiH tvrdi da nadređeni ne psuju zaposlene.



Tabela 60. Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim u MO BiH i OS BiH

R/b	Tvrdnja	Da		Ne znam		Ne		V		Me		Mo	
		MO BiH	OS BiH	MO BiH	OS BiH	MO BiH	OS BiH	MO BiH	OS BiH	MO BiH	OS BiH	MO BiH	OS BiH
1.	Zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad	33	146	16	56	29	100	78	302	1,948	1,847	1	1
2.	Nadređeni viču na zaposlene	5	78	10	50	63	174	78	302	2,743	2,317	3	3
3.	Nadređeni imaju svoje favorite	30	160	23	70	25	72	78	302	1,935	1,708	1	1
4.	Zaposlenima se vjeruje	33	148	29	94	16	60	78	302	1,782	1,708	1	1
5.	Žalbe zaposlenih se blagovremeno rješavaju	20	117	31	87	27	98	78	302	2,089	1,937	2	1
6.	Zaposleni su tretirani kao djeca	6	50	24	83	48	169	78	302	2,538	2,394	3	3
7.	Radnici uživaju poštovanje	26	126	32	88	20	88	78	302	1,923	1,874	2	1
8.	Pitanja i problemi zaposlenih se brzo rješavaju	16	86	27	79	35	137	78	302	2,243	2,168	3	3
9.	Zaposlenima se govore laži	12	65	28	91	38	146	78	302	2,333	2,268	3	3
10.	Prijedlozi zaposlenih se zanemaruju	26	84	31	83	21	135	78	302	1,935	2,168	2	3
11.	Nadređeni psuju zaposlene	3	26	10	57	65	219	78	302	2,794	2,639	3	3
12.	Napori zaposlenih se uvažavaju	22	125	33	100	23	77	78	302	2,012	1,841	2	1
13.	Nadređeni prijetе zaposlenima da će ih otpustiti	4	43	10	55	64	204	78	302	2,769	2,533	3	3
14.	Prema zaposlenima se pravedno postupа	25	144	37	86	16	72	78	302	1,884	1,761	2	1
15.	Kolege se međusobno pomažu	61	242	14	44	3	16	78	302	1,256	1,251	1	1
16.	Kolege se međusobno svađaju	8	41	25	61	45	200	78	302	2,474	2,526	3	3
17.	Kolege se međusobno omalovažavaju	8	39	22	54	48	209	78	302	2,512	2,562	3	3
18.	Kolege se međusobno poštuju	56	229	21	45	1	28	78	302	1,294	1,334	1	1

V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo-Mod



Tvrđnja 13. pokazuje da 64 (82,05 %) u MO BiH i 204 (67,54 %) u OS BiH tvrde da nadređeni ne prijete otpuštanjem. Tvrđnje 16. i 17. pokazuju da 45 (57,69 %) u MO BiH i 200 (66,22 %) u OS BiH tvrdi da se kolege međusobno ne svađaju i da 48 (61,53 %) u MO BiH i 209 (69,2 %) u OS BiH tvrdi da se ne omalovažavaju. U tvrdnjama 1. i 4. ukupno 33 (42,3 %) iz MO BiH tvrdi da zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad i da im se vjeruje a u OS BiH 146 (48,34 %) tvrdi da zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad a 148 (33,4 %) da im se vjeruje. Tvrđnje 5., 7. i 8. pokazuju da u MO BiH 20 (25,64 %) tvrdi da se žalbe zaposlenih blagovremeno rješavaju, 26 (33,33 %) tvrdi da radnici uživaju poštovanje a 16 (20,51 %) da se pitanja i problemi zaposlenih blagovremeno rješavaju dok u OS BiH 117 (38,74 %) tvrdi da se žalbe zaposlenih blagovremeno rješavaju, 126 (41,72 %) tvrdi da radnici uživaju poštovanje i 86 (28,47 %) tvrdi da se pitanja i problemi zaposlenih brzo rješavaju. Tvrđnje 12., 14., 15. i 18. pokazuju da u MO BiH 22 (28,2 %) smatra da se napori zaposlenih uvažavaju, 25 (32,05 %) da se prema zaposlenim pravedno postupa, 61 (78,2 %) da se kolege međusobno pomažu i 56 (71,79 %) da se kolege međusobno poštuju. U OS BiH 125 (41,39 %) tvrdi da se napori zaposlenih poštuju, 144 (47,68 %) da se prema zaposlenim pravedno postupa, 242 (80,13 %) da se kolege međusobno pomažu i 229 (75,82 %) da se međusobno poštuju.

Grafikon 27. *Zaštita zdravlja zaposlenih u MO BiH i OS BiH*

9.1. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla

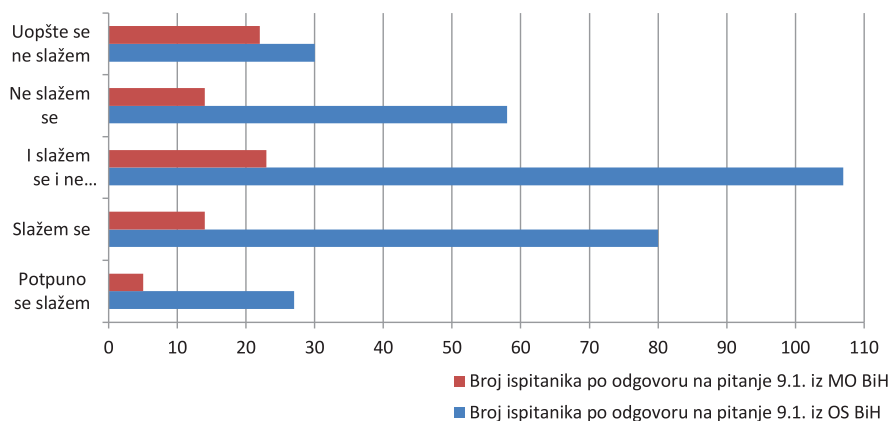


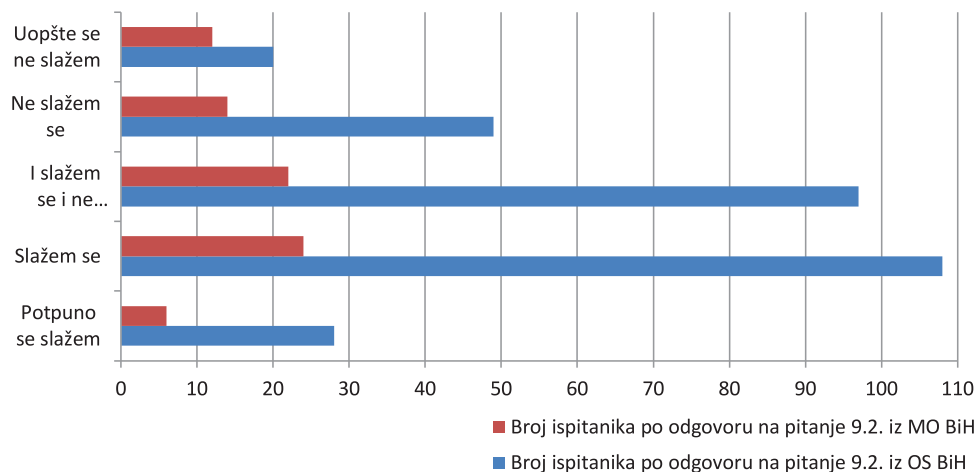

Tabela 61. Zaštita zdravlja zaposlenih u MO BiH i OS BiH

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
9.1.	Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla	MO BiH	78	2,564	3
		OS BiH	302	3,052	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati u grafikonu 27. i tabeli 61. predstavljaju stepen (ne)slaganja anketiranih u MO i OS BiH sa tvrdnjam 9.1. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlja pri obavljanju posla. U MO BiH 23 (29,49 %) se i slaže i ne slaže, 22 (28,2 %) se uopšte ne slaže, 14 (17,95 %) ih se ne slaže, 14 (17,95 %) ih se slaže i 5 (6,41 %) se potpuno slaže. Aritmetička sredina je 2,564 i najbliža je stepenu „I slažem se i ne slažem“. Najčešći odabir žena (29) je „I slažem se i ne slažem“ (9) a muškarci (49) imaju najčešće odabire u „I slažem se i ne slažem“ i „Uopšte se ne slažem“ (14). Najčešći odabir anketiranih iz reda Bošnjaka (44) je „I slažem se i ne slažem“ (15), iz reda Hrvata (12) je „Ne slažem se“ (6) i iz reda Srba (22) je „I slažem se i ne slažem“ (7). U OS BiH 107 (35,43 %) se i slaže i ne slaže, 80 (26,49 %) se slaže, 58 (19,2 %) se ne slaže, 30 (9,93 %) se uopšte ne slaže i 27 (8,94 %) se potpuno slaže. Aritmetička sredina je 3,052 i najbliža je stepenu „I slažem se i ne slažem“. Najčešći odabir žena (29) i muškaraca (273) je „I slažem se i ne slažem“ ($\bar{X}=14$, $M=93$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (103), iz reda Hrvata (95) i iz reda Srba (103) je „I slažem se i ne slažem“ ($B=34$, $H=38$, $S=35$) a iz reda Ostalih (1) je „Ne slažem se“.

**Grafikon 28. Sigurnost zaposlenih u MO BiH i OS BiH**

9.2. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla

**Tabela 62. Sigurnost zaposlenih u MO BiH i OS BiH**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
9.2.	Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla	MO BiH	78	2,974	4
		OS BiH	302	3,248	4
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 28. i tabela 62. predstavljaju stepen (ne)slaganja anketiranih u MO i OS BiH sa tvrdnjom 9.2. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla. U MO BiH 24 (30,77 %) se slaže, 22 (28,2 %) se i slaže i ne slaže, 14 (17,95 %) se ne slaže, 12 (15,39 %) se uopšte ne slaže i 6 (7,69 %) se potpuno slaže. Aritmetička sredina je 2,974 i najbliža je stepenu „I slažem se i ne slažem“. Najčešći odabir žena (29) i muškaraca (49) je „Slažem se“ (Ž=8, M=16). Najčešći odabir anketiranih iz reda Bošnjaka (44) je „Slažem se“ (15), iz reda Hrvata (12) je podjednako u „Slažem se“ i „Ne slažem se“ (4) i iz reda Srba (22) je podjednako u „Slažem se“ i „Ne slažem se“ (6). U OS BiH 108 (35,76) se slaže, 97 (32,12 %) se i



slaže i ne slaže, 49 (16,23 %) se ne slaže, 28 (9,27 %) se potpuno slaže i 20 (6,62 %) se uopšte ne slaže. Aritmetička sredina je 3,248 i najbliža je stepenu „I slažem se i ne slažem“. Najčešći odabir žena (29) je „I slažem se i ne slažem“ ($\bar{X}=12$) a muškaraca (273) je „Slažem se“ (98). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (103) je „Slažem se“ (42), iz reda Hrvata (95) je „I slažem se i ne slažem“ (33), iz reda Srba (103) je „Slažem se“ (34) i iz reda Ostalih (1) je „I slažem se i ne slažem“

Grafikon 29. Upravljanje napuštanjem organizacije u MO BiH i OS BiH

10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste?

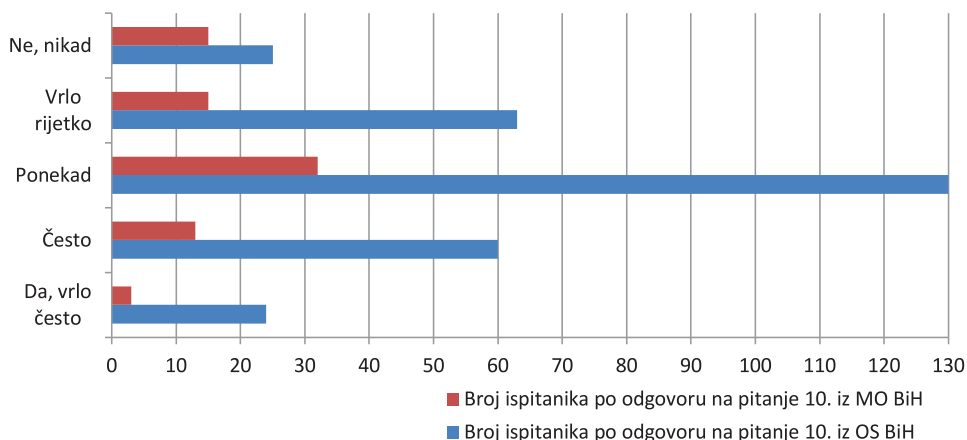


Tabela 63. Upravljanje napuštanjem organizacije u MO BiH i OS BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
10.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste (prekvalifikacija, penzionisanje/ umirovljenje i sl.)?	MO BiH	78	2,666	3
		OS BiH	302	2,983	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 29. i tabeli 63. su predstavljeni rezultati odgovora anketiranih zaposlenika MO i OS BiH na pitanje 10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program



o napuštanju iste? U MO BiH 32 (41,03 %) tvrdi „Ponekad“, po 15 (19,23 %) tvrdi „Ne, nikad“ i „Vrlo rijetko“, 13 (16,66 %) da je „Često“ i 3 (3,85 %) „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 2.666 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (29) i muškaraca je „Ponekad“ ($\bar{X}=13$, $M=19$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (44), iz reda Hrvata (12) i iz reda Srba (22) je „Ponekad“ ($B=20$, $H=5$, $S=7$). U OS BiH 130 anketiranih je odgovorilo „Ponekad“, 63 je odgovorilo „Vrlo rijetko“, 60 „Često“, 25 „Ne, nikad“ i 24 „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 2,983 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (29) i muškaraca (273) je „Ponekad“ ($\bar{X}=11$, $M=119$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (103), iz reda Hrvata (95), iz reda Srba (103) i iz reda Ostalih (1) je „Ponekad“ ($B=51$, $H=38$, $S=40$, $O=1$).

Na kraju anketnog upitnika nalazi se pitanje (opcionarno, odnosno ako anketirani žele da odgovore) 11. Da li i šta bi trebalo promijeniti kako bi se poboljšao vaš učinak u radu? Rezultati odgovora su slijedeći:

U MO BiH:

- 9 anketiranih smatra da je to povećanje plate,
- 5 anketiranih smatra da je to bolja sistematizacija i podjela poslova,
- 4 anketiranih da je to sistem napredovanja u službi, i
- 3 anketiranih da treba više stručnosti a manje politike u radu.

U OS BiH:

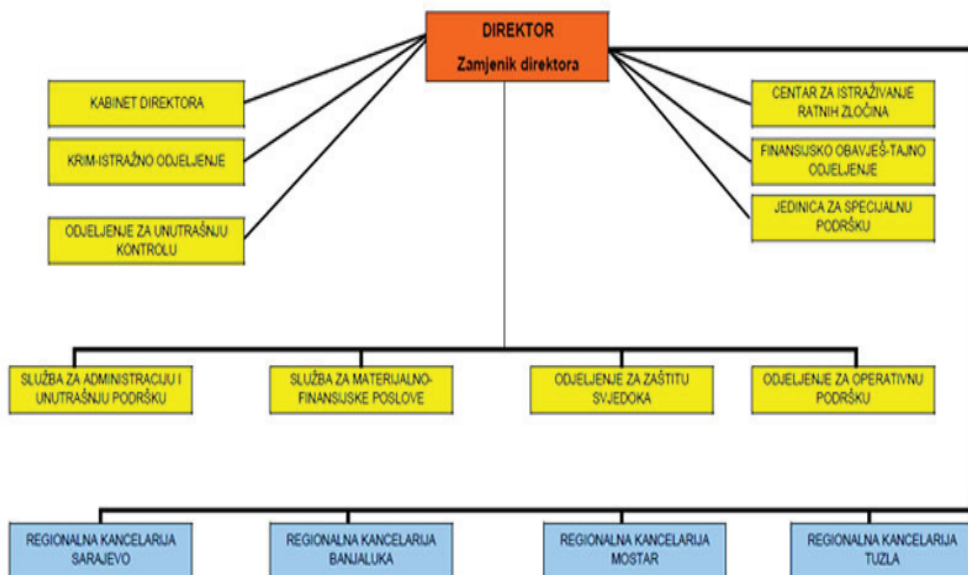
- 26 anketiranih smatra da je to bolja oprema i materijalno-tehnička sredstva,
- 14 anketiranih smatra da je to pravilan sistem nagrađivanja zaposlenih,
- 12 da je to sistem napredovanje u službi, i
- 11 anketiranih da je to bolja organizacija i sistematizacija.



4.3. Državna agencija za istrage i zaštitu

Usvajanjem Zakona o Agenciji za informacije i zaštitu iz 2002. godine ova agencija je definirana kao samostalna institucija BiH. Agencija je odgovorna za prikupljanje i obradu podataka od interesa za provođenje međunarodnih i krivičnih zakona BiH, kao i za zaštitu vrlo važnih ličnosti, diplomatsko-konzularnih predstavništava i objekata institucija BiH, te diplomatskih misija. Usvajanjem Zakona o Državnoj agenciji za istrage i zaštitu, u junu 2004. godine, Agencija za informacije i zaštitu je transformirana u Državnu agenciju za istrage i zaštitu (State Investigation and Protection Agency-SIPA). Raspolaze policijskim ovlaštenjima i predstavlja prvu policijska agencija koja svoju nadležnost ostvaruje na cijeloj teritoriji BiH. U organizacijskom smislu SIPA je definirana kao upravna organizacija Ministarstva sigurnosti BiH sa operativnom samostalnošću (www.sipa.gov.ba/bs/onama.php preuzeto 24.04.2013.).

Shema 54. Organizacijska struktura Državne agencije za istrage i zaštitu



Izvor: www.sipa.gov.ba/bs/struktura/shema.php preuzeto 24.04.2013.

**Tabela 64. Ocjena područja upravljanja ljudskim resursima u SIPA**

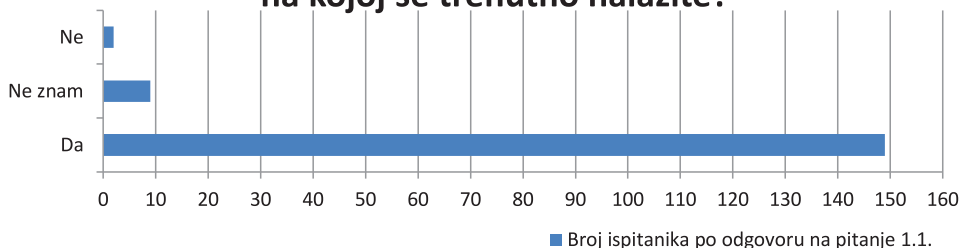
R/b	Područja upravljanja ljudskim resursima	V	Me	SE	Mo	SD
1.	Analiza i dizajn posla	160	2,812	0,032	3	0,404
2.	Planiranje potreba ljudskih resursa	160	2,756	0,033	3	0,418
3.	Regrutovanje potencijalnih kandidata	160	2,537	0,036	3	0,464
4.	Selekcija kandidata	160	2,556	0,037	3	0,472
5.	Obuka i razvoj zaposlenih	160	2,856	0,041	3	0,530
6.	Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih	160	2,956	0,04	4	0,510
7.	Nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije	160	2,4	0,042	1	0,540
8.	Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim	160	3,087	0,039	4	0,495
9.	Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih	160	2,525	0,046	1	0,589
10.	Upravljanje napuštanjem organizacije	160	2,618	0,038	3	0,482
Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima u SIPA			2,710	0,012	3	0,493
V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina SE-Standardna greška Mo-Mod SD-Standardna devijacija						

Tabela 64. pokazuje rezultate ocjenjivanja područja upravljanja ljudskim resursima koje su dali anketirani zaposlenici u SIPA. Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima je 2,71 (dobar). Najveću ocjenu ima područje odnosa i komuniciranja sa zaposlenim 3,087 (dobar). Slijedi područje praćenja rada i ocjenjivanja zaposlenih sa 2,956 (dobar). Područje obuke i razvoja zaposlenih ocijenjeno je sa 2,856 (dobar). Ocjena područja analize i dizajna posla je 2,812 (dobar). Područje planiranja potreba ljudskih resursa je ocijenjeno sa 2,756 (dobar). Ocjena područja upravljanja napuštanjem organizacije je 2,618 (dobar). Područje selekcije kandidata je ocijenjeno sa 2,556 (dobar). Ocjena područja regrutovanja potencijalnih kandidata je 2,537 (dobar). Područje zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih ocijenjeno je sa 2,525 (dobar). Najmanju ocjenu dobilo je područje nagrađivanja zaposlenih – zarada i beneficije i to 2,4 (dovoljan).

U nastavku rada slijede rezultati odgovora anketiranih zaposlenika SIPA prema upitniku.


Grafikon 30. Analiza i dizajn posla u SIPA (1)

1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite?

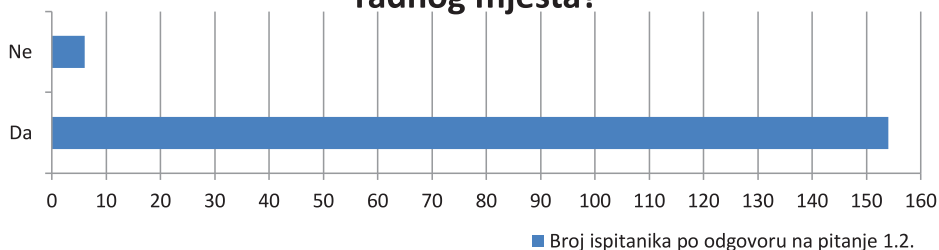

Tabela 65. Analiza i dizajn posla u SIPA (1)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.1.	Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite?	SIPA	160	2,918	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora predstavljeni u grafikonu 30. i tabeli 65. odnose se na pitanje 1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite? Ukupno 149 anketiranih zaposlenika (93,13 %) tvrdi da postoji, 9 anketiranih (5,62 %) ne zna o ovome a 2 anketirana (1,25 %) tvrde da ne postoji. Aritmetička sredina je 2,918 i najbliže odgovoru „Da“.

Grafikon 31. Analiza i dizajn posla u SIPA (2)

1.2. Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta?



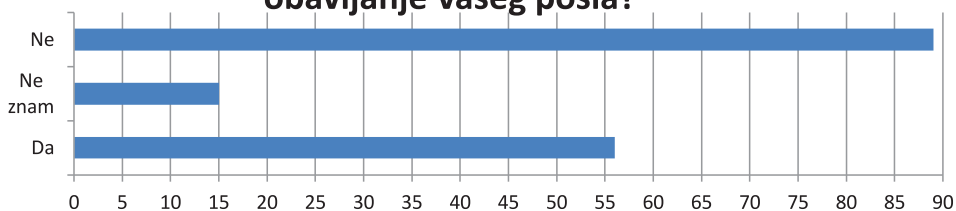
**Tabela 66. Analiza i dizajn posla u SIPA (2)**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.2.	Da li upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta?	SIPA	160	1,962	2
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 31. i tabela 66. predstavljaju odgovora anketiranih na pitanje 1.2. Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta? Ukupno 154 anketirana (96,25 %) tvrdi da jeste dok šest anketiranih (3,75 %) tvrdi da nije upoznato sa sadržajem opisa radnog mjesta. Aritmetička sredina je 1,962 i najbliža je odgovoru „Da“.

Grafikon 32. Analiza i dizajn posla u SIPA (3)

1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?



■ Broj ispitanika po odgovoru na pitanje 1.3.

Tabela 67. Analiza i dizajn posla u SIPA (3)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.3.	Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?	SIPA	160	1,793	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 32. i tabeli 67. su predstavljeni rezultati odgovora anketiranih na pitanje 1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla? Ukupno 89 anketiranih (55,63 %) (tvrdi da ne treba, 20 anketiranih (12,5 %) ih ne zna o ovome a 56 anketiranih (35 %) tvrdi da treba više osoba za obavljanje njihovog posla. Aritmetička sredina je 1,793 i najbliža je odgovoru „Ne znam“. Najčešći odgovor žena (37) muškaraca (123) je „Ne“ ($\bar{X}=23$, $M=66$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda



Bošnjaka (76) je „Ne“ (45), iz reda Hrvata (27) je podjednak broj odgovora u „Da“ i „Ne“ (12), iz reda Srba (55) je „Ne“ (32) i iz reda Ostalih (2) je podjednak broj odgovora u „Ne znam“ i „Da“ (1). S obzirom da su pitanja 1.1., 1.2. i 1.3. iz područja analize i dizajna posla koje je ocijenjeno sa 2,812 (dobar) možemo zaključiti da ova ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Grafikon 33. Planiranje potreba ljudskih resursa u SIPA

2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?

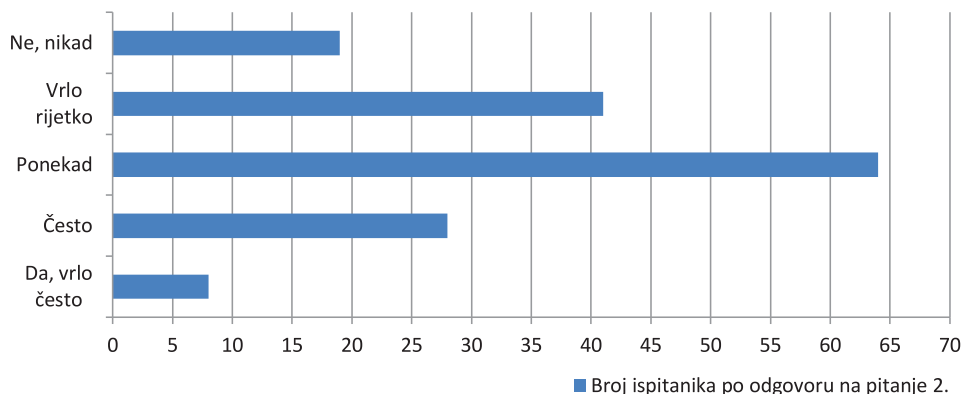


Tabela 68. Planiranje potreba ljudskih resursa u SIPA

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
2.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?	SIPA	160	2,781	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora anketiranih predstavljeni u grafikonu 33. i tabeli 68. odnose se na pitanje 2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima? Ukupno 64 anketirana (40 %) smatra da je to „Ponekad“, 41 anketirani (25,63 %) smatra da je to „Vrlo rijetko“, 28 anketiranih (17,5 %) da je to „Često“, 19



anketiranih (11,87 %) „Ne, nikad“ i 8 anketiranih (5 %) „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 2,781 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (37) i muškaraca (123) je „Ponekad“ ($\bar{X}=14$, $M=50$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (76) je „Ponekad“ (28), iz reda Hrvata (27) je „Ponekad“ (15), iz reda Srba (55) „Ponekad“ (20) i iz reda Ostalih (2) je podjednak broj odgovora u „Ponekad“ i „Da, vrlo često“ (1). S obzirom da je pitanje 2. iz područja planiranja potreba ljudskih resursa koje je ocijenjeno sa 2,756 (dobar) možemo zaključiti da ova ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Grafikon 34. Rekrutovanje potencijalnih kandidata u SIPA

3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?

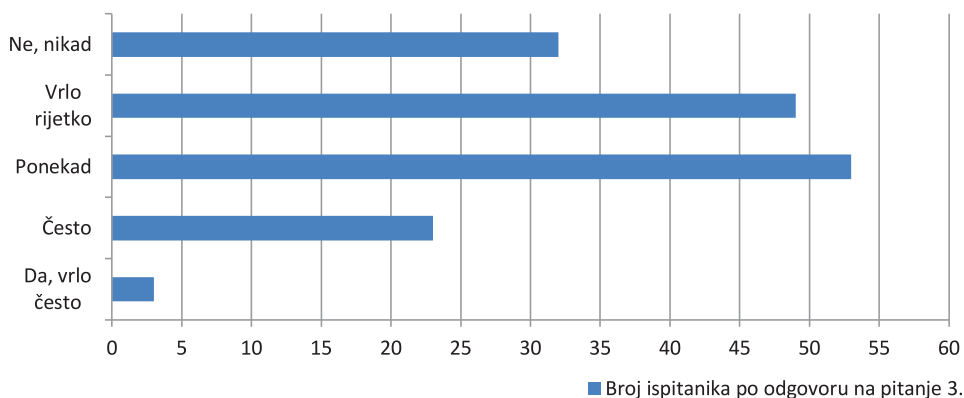


Tabela 69. Rekrutovanje potencijalnih kandidata u SIPA

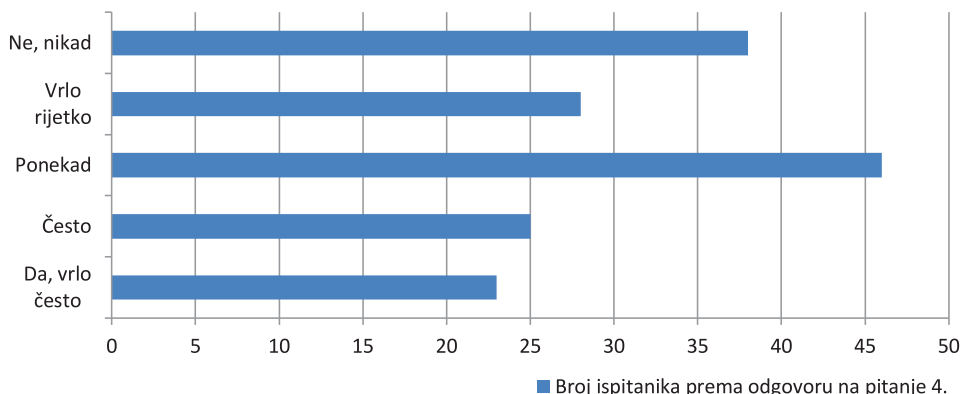
R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
3.	Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?	SIPA	160	2,475	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



Grafikon 34. i tabela 69. pokazuju rezultate odgovora anketiranih na pitanje 3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika? Ukupno 53 anketirana zaposlenika (33,13 %) smatra da je to „Ponekad“, 49 anketiranih zaposlenika (30,63 %) da je to „Vrlo rijetko“, 32 anketirana zaposlenika (20 %) „Ne, nikad“, 23 anketirana zaposlenika (14,37 %) da je to „Često“ i 3 anketirana zaposlenika (1,87 %) „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 2,475 i najbliža je odgovoru „Vrlo rijetko“. Najčešći odgovor žena (37) je „Ponekad“ (14) a muškaraca (123) „Vrlo rijetko“ (41). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (76) je „Ponekad“ (24), iz reda Hrvata (27) je „Ponekad“ (10), iz reda Srba (55) je „Ponekad“ (19) i iz reda Ostalih (2) je podjednak broj odgovora u „Vrlo rijetko“ i „Da, vrlo često“ (1). S obzirom da je pitanje 3. iz područja regrutovanja potencijalnih kandidata koje je ocijenjeno sa 2,537 (dobar) možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji te da je realno za stepen niža (dovoljan).

Grafikon 35. Selekcija kandidata u SIPA

4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju?



**Tabela 70. Selekcija kandidata u SIPA**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
4.	Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)?	SIPA	160	2,793	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 35. i tabeli 70. predstavljeni su rezultati odgovora na pitanje 4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koje se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)? Ukupno 46 anketiranih zaposlenika (28,75 %) smatra da je to „Ponekad“, 38 anketiranih zaposlenika (23,75 %) „Ne, nikad“, 28 anketiranih zaposlenika (17,5 %) da je to „Vrlo rijetko“, 25 anketiranih zaposlenika (15,63 %) da je to „Često“ i 23 anketirana zaposlenika (14,38 %) „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 2,793 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (37) je „Ne, nikad“ (16) a muškaraca „Ponekad“ (39). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (76) je „Ponekad“ (23), iz reda Hrvata (27) je „Ponekad“ (14), iz reda Srba (55) je „Vrlo rijetko“ (14) i iz reda Ostalih (2) je podjednak broj odgovora u „Ne, nikad“ i „Često“ (1). Pitanje 4. je iz područja selekcije kandidata koje je ocijenjeno sa 2,556 (dobar) možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji već je barem za stepen niža (dovoljan).

Grafikon 36. Obuka i razvoj zaposlenih u SIPA

5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?

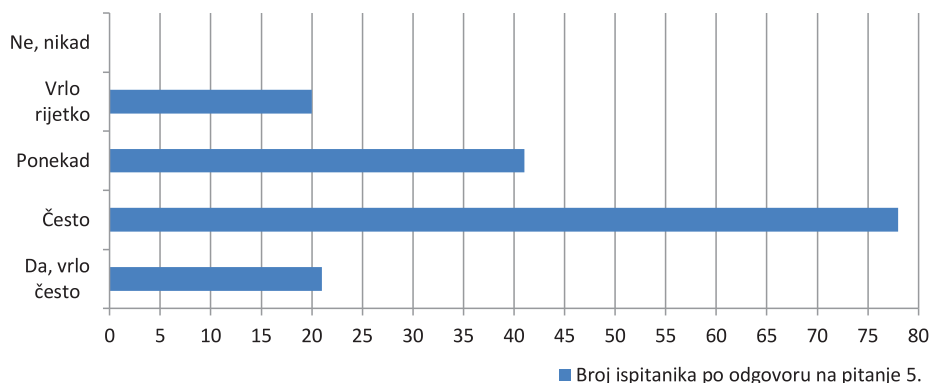


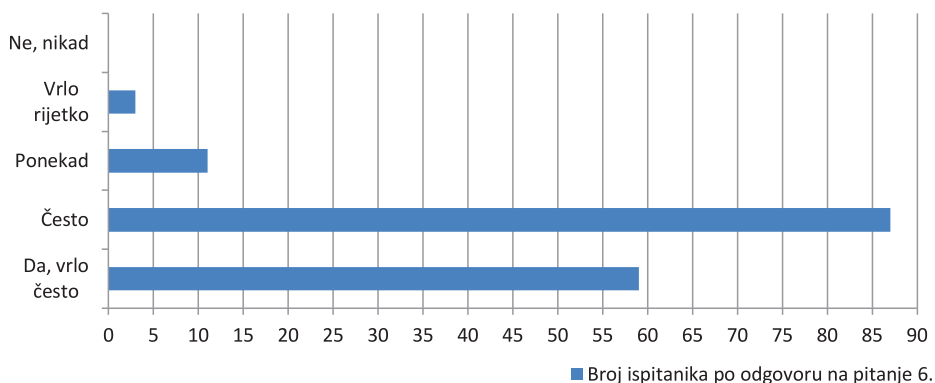

Tabela 71. Obuka i razvoj zaposlenih u SIPA

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
5.	Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?	SIPA	160	3,625	4
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika predstavljeni u grafikonu 36. i tabeli 71. odnose se na pitanje 5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih? Ukupno 78 anketiranih (48,75 %) smatra da je to „Često“, 41 anketirani (25,62 %) smatra da je to „Ponekad“, 21 anketirani (13,13 %) „Da, vrlo često“, 20 anketiranih (12,5 %) da je to „Vrlo rijetko“ i niti jedan anketirani ne tvrdi da nema edukacije, ubučavanja ili treninga. Aritmetička sredina je 3,625 i najbliža je odgovoru „Često“. Najčešći odgovor žena (37) i muškaraca (123) je „Često“ ($\bar{X}=19$, $M=59$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (76) je „Često“ (40), iz reda Hrvata (27) je „Često“ (13), iz reda Srba (55) je „Često“ (25) i iz reda Ostalih (2) je podjednak broj odgovora u „Vrlo rijetko“ i „Da, vrlo često“. S obzirom da je pitanje 5. iz područja obuke i razvoja zaposlenih koje je ocijenjeno sa 2,856 (dobar) možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji već da je za stepen veća (vrlo dobar).

Grafikon 37. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u SIPA

6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih?



**Tabela 72. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u SIPA**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
6.	Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih?	SIPA	160	4,262	4
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 37. i tabela 72. predstavljaju rezultate odgovora anketiranih zaposlenika na pitanje 6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih? Ukupno 87 anketiranih (54,38 %) smatra da je to „Često“, 59 anketiranih (36,88 %) „Da, vrlo često“, 11 anketiranih (6,88 %) da je to „Ponekad“, 3 anketiranih da je to „Vrlo rijetko“ i niti jedan ne tvrdi da nema ocjenjivanja rada zaposlenih. Aritmetička sredina je 4,262 i najbliža je odgovoru „Često“. Žene (37) su dale podjednak broj odgovora u „Često“ i „Da, vrlo često“ (17) najčešći odgovor muškaraca (123) je „Vrlo često“ (70). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (76), iz reda Hrvata (27), iz reda Srba (55) i iz reda Ostalih (2) je „Često“ (B=38, H=16, S=31, O=2). Pitanje 6. je iz područja praćenja rada i ocjenjivanja zaposlenih koje je ocijenjeno sa 2,956 (dobar) pa možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji već da je za stepen veća (vrlo dobar).

Grafikon 38. Nagrađivanje zaposlenih u SIPA (zarada)

7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam

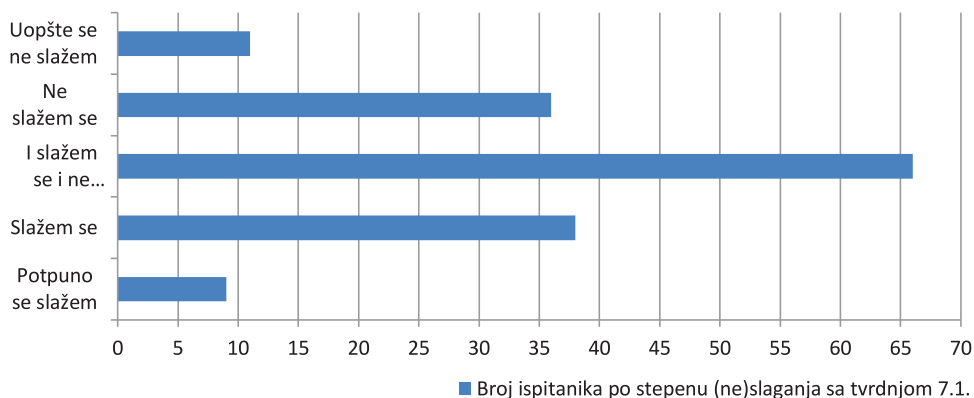
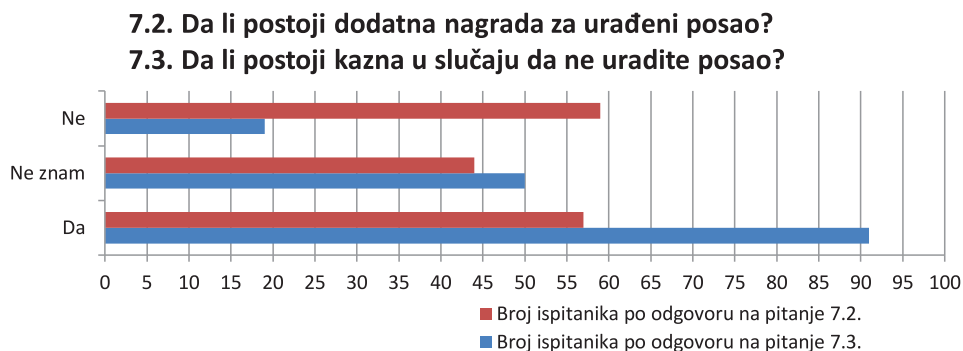



Tabela 73. Nagrađivanje zaposlenih u SIPA (zarada)

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
7.1.	Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam	SIPA	160	2,987	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 38. i tabeli 73. su predstavljeni rezultati stepena (ne)slaganja anketiranih zaposlenika sa tvrdnjom 7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam. Ukupno 66 anketiranih (41,25 %) se i slaže i ne slaže, 38 anketiranih (23,75 %) se slaže, 36 anketiranih (22,5 %) se ne slaže, 11 anketiranih (6,87 %) se uopšte ne slaže i 9 anketiranih (5,63 %) se potpuno slaže sa tvrdnjom. Aritmetička sredina je 2,987 i najbliža je odgovoru „I slažem se i ne slažem se“. Žene (37) su najčešće birale „Slažem se“ (13) a muškarci (123) „I slažem se i ne slažem se“ (54). Najčešći odabir anketiranih iz reda Bošnjaka (76) je „I slažem se i ne slažem se“ (30), iz reda Hrvata (27) je „I slažem se i ne slažem se“ (17), iz reda Srba (55) je „I slažem se i ne slažem se“ (18) i iz reda Ostalih (2) je podjednak odabir „Uopšte se ne slažem“ i „I slažem se i ne slažem se“ (1).

Grafikon 39. Nagrađivanje zaposlenih u SIPA (beneficije)

Tabela 74. Nagrađivanje zaposlenih u SIPA (beneficije)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
7.2.	Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao?	SIPA	160	1,987	1
7.3.	Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao?	SIPA	160	2,45	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika predstavljeni u grafikonu 39. i tabeli 74. odnose se na pitanja: 7.2. Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao? i 7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao? U pitanju 7.2. ukupno 59 anketiranih (36,87 %) tvrdi da nema dodatne nagrade, 57 anketiranih (35,63 %) da ima dodatne nagrade a 44 anketirana (27,5 %) ne zna o ovome. Aritmetička sredina je 1,987 i najbliža je odgovoru „Ne znam“. Najčešći odgovor žena (37) je „Da“ (17) a muškaraca (123) je „Ne“ (51). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (76) je „Da“ (26), iz reda Hrvata (27) je „Ne znam“ (11), iz reda Srba (55) je „Ne“ (25) i iz reda Ostalih (2) je „Da“ (2). U pitanju 7.3. ukupno 91 anketirani (56,88 %) tvrdi da postoji kazna, 50 anketiranih (31,25 %) ne zna o ovome a 19 anketiranih (11,87 %) da ne postoji kazna u slučaju da ne urade posao. Aritmetička sredina je 2,45 i najbliža je odgovoru „Ne znam“. Najčešći odgovor žena (37) je „Ne znam“ (16) a muškaraca je „Da“ (76). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (76) je „Da“ (49), iz reda Hrvata (27) je „Da“ (12), iz reda Srba (55) je „Da“ (30) i iz reda Ostalih (2) je „Ne znam“ (2). S obzirom da je tvrdnja 7.1. i pitanja 7.2. i 7.3. iz područja nagrađivanja zaposlenih – zarada i beneficije koje je ocijenjeno sa 2,4 (dovoljan) možemo zaključiti da ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Tabela 75. predstavlja stepen (ne)slaganja anketiranih zaposlenika SIPA sa tvrdnjama iz područja odnosa i komuniciranja sa zaposlenim. S obzirom da se tvrdnje 2., 3., 6., 9., 10., 11., 13., 16. i 17. negativno boduju predstavljene su prije ostalih. U tvrdnji 2. ukupno 30 anketiranih (18,75 %) tvrdi da nadređeni viču na zaposlene. Ukupno 95 anketiranih (59,37 %) u tvrdnji 3. potvrđuje da nadređeni imaju svoje favorite. U tvrdnji 6. ukupno 24 anketirana (15 %) tvrde da su zaposleni tretirani kao djeca. Tvrdnja 9. pokazuje da 35 anketiranih (21,87 %) tvrdi da se zaposlenima govore laži. U tvrdnji 10. ukupno 51 anketirani (31,87 %) tvrdi da se prijedlozi zaposlenih zanemaruju. Tvrdnja 11. pokazuje da 21 anketirani (13,12 %) tvrdi da nadređeni psuju zaposlene. U tvrdnji 13. ukupno 20 anketiranih (12,5 %) tvrdi da nadređeni prijetе zaposlenima da će ih otpustiti. Tvrdnje 16. i 17. pokazuju da 40 anketiranih (25 %) tvrdi da se kolege međusobno svađaju a 38 anketiranih (23,75 %) da se međusobno omalovažavaju. U tvrdnjama 1., 4. i 5. ukupno 92 anketirana (57,5 %) tvrde da zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad, 82 anketirana (51,25 %) da se zaposlenima vjeruje a 70 anketiranih (43,75 %) da se žalbe zaposlenih blagovremeno rješavaju. U tvrdnjama 7. i 12. ukupno 84 anketirana (52,5 %) tvrde da radnici

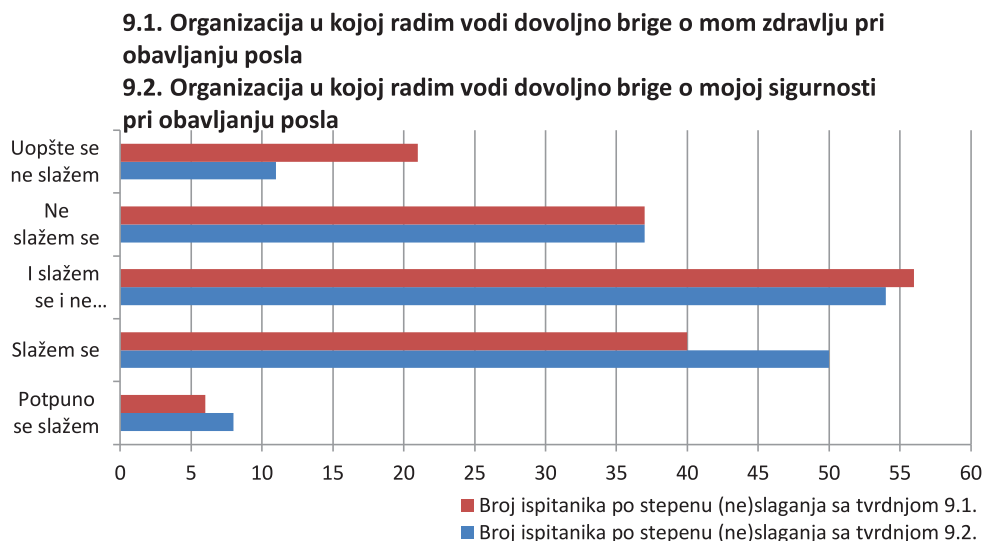


uživaju poštovanje a 76 (47,5 %) da se naponi zaposlenih uvažavaju. U tvrdnjama 8., 15. i 18. ukupno 47 anketiranih (29,37 %) tvrdi da se pitanja i problemi zaposlenih brzo rješavaju, 116 anketiranih (72,5 %) da se kolege međusobno poštuju a 111 anketiranih (69,37 %) da se kolege međusobno poštuju.

Tabela 75. Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim u SIPA

R/b	Tvrdnja	Da	Ne znam	Ne	V	Me	Mo
1.	Zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad	92	33	35	160	1,643	1
2.	Nadređeni viču na zaposlene	30	19	111	160	2,506	3
3.	Nadređeni imaju svoje favorite	95	32	33	160	1,612	1
4.	Zaposlenima se vjeruje	82	48	30	160	1,675	1
5.	Žalbe zaposlenih se blagovremeno rješavaju	70	42	48	160	1,862	1
6.	Zaposleni su tretirani kao djeca	24	31	105	160	2,506	3
7.	Radnici uživaju poštovanje	84	35	41	160	1,731	1
8.	Pitanja i problemi zaposlenih se brzo rješavaju	47	49	64	160	2,106	3
9.	Zaposlenima se govore laži	35	40	85	160	2,312	3
10.	Prijedlozi zaposlenih se zanemaruju	51	45	64	160	2,081	3
11.	Nadređeni psuju zaposlene	21	13	126	160	2,656	3
12.	Naponi zaposlenih se uvažavaju	76	45	39	160	1,768	1
13.	Nadređeni prijete zaposlenima da će ih otpustiti	20	24	116	160	2,6	3
14.	Prema zaposlenima se pravedno postupa	72	50	38	160	1,787	1
15.	Kolege se međusobno pomažu	116	33	11	160	1,343	1
16.	Kolege se međusobno svađaju	40	39	81	160	2,256	3
17.	Kolege se međusobno omalovažavaju	38	36	86	160	2,3	3
18.	Kolege se međusobno poštuju	111	35	14	160	1,393	1

V-Važeći odgovori Me- Aritmetička sredina Mo- Mod

**Grafikon 40. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u SIPA****Tabela 76. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u SIPA**

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
9.1.	Organizacija u koj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanj posla	SIPA	160	2,831	3
9.2.	Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla	SIPA	160	2,793	3

V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod

Grafikon 40. i tabela 76. predstavljaju stepen (ne)slaganja anketiranih zaposlenika sa tvrdnjama : 9.1. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla i 9.2. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla. U tvrdnji 9.1. ukupno 56 anketiranih (35 %) se is laže i ne slaže, 40 anketiranih (25 %) se slaže, 37 anketiranih (23,12 %), 21 anketirani (13,12 %) se uopšte ne slaže i 6 anketiranih (3,75 %) se potpuno slaže. Aritmetička sredina je 2,831 i najbliža je odgovoru „I slažem se i ne slažem“. U tvrdnji 9.2. uku-



pno 54 anketirana (33,75 %) se i slaže i ne slaže, 50 anketiranih (31,25 %) se slaže, 37 anketiranih (23,12 %) se ne slaže, 11 anketiranih (6,875 %) se uopšte ne slaže i 8 anketiranih (5 %) se potpuno slaže. Aritmetička sredina je 2,793 i najbliža je odgovoru „I slažem se i ne slažem“.

Grafikon 41. Upravljanje napuštanjem organizacije u SIPA

10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste?

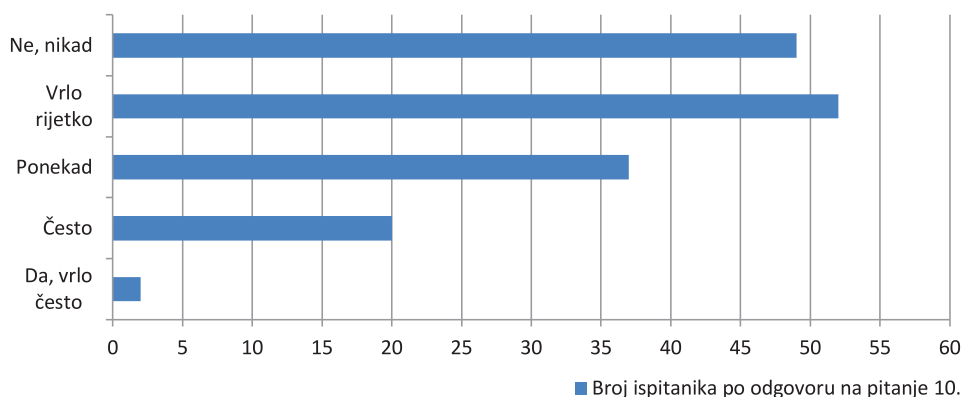


Tabela 77. Upravljanje napuštanjem organizacije u SIPA

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
10.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste?	SIPA	160	2,212	2
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 41. i tabeli 77. predstavljeni su rezultati odgovora anketiranih zaposlenika na pitanje 10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste (prekvalifikacija, penzionisanje/umirovljenje i sl.)? Ukupno 52 anketirana (32,5 %) smatra da je to „Vrlo rijetko“, 49 anketiranih (30,62 %) „Ne, nikad“, 37 anketiranih (23,12 %) da je to „Ponekad“, 20 anketiranih (12,5 %) da je to „Često“



i 2 anketirana (1,25 %) „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 2,212 i najbliža je odgovoru „Vrlo rijetko“. Najčešći odgovor žena (37) je „Ne, nikad“ (10) a muškaraca (123) je „Vrlo rijetko“ (43). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (76) je „Ne, nikad“ (22), iz reda Hrvata (27) je „Vrlo rijetko“ (14), iz reda Srba (55) je „Ne, nikad“ (18) i iz reda Ostalih (2) je „Ne, nikad“ (2). S obzirom da je pitanje 10. Iz područja upravljanja napuštanjem organizacije koje je ocijenjeno 2,618 (dobar) možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju i da je za stepen niža (dovoljan).

Na kraju anketnog upitnika nalazi se pitanje (opcionarno, odnosno ako anketirani žele da odgovore) 11. Da li i šta bi trebalo promijeniti kako bi se poboljšao vaš učinak u radu? Rezultati odgovora su slijedeći:

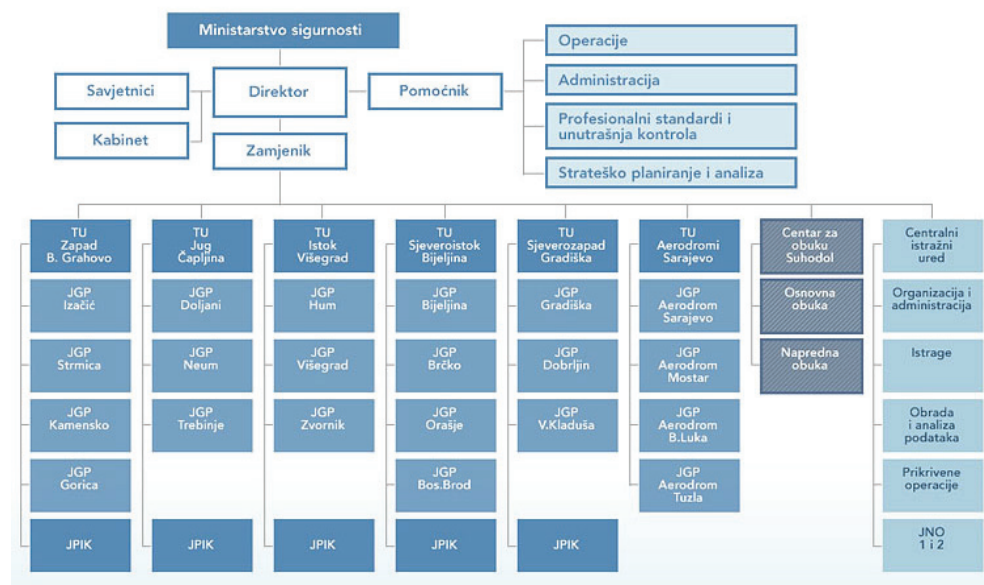
- 12 anketiranih smatra da je to povećanje plaće,
- 7 anketiranih smatra da je to nabavka bolje i savremenije opreme,
- 5 anketiranih da treba omogućiti lakše napredovanje u službi,
- 4 anketiranih smatra da je to uvođenje kontrole nad rukovodećim kadrovima, i 3 anketiranih smatra da je to redovna kontrola (jednom godišnje) zdravlja zaposlenih.



4.4. Granična policija Bosne i Hercegovine

Državna granična služba BiH uspostavljena je Zakonom o Državnoj graničnoj službi BiH, koji je, u skladu sa svojim ovlaštenjima, 13.01. 2000. godine donio Visoki predstavnik u BiH. Operativni rad je počeo 6. juna 2000. godine. Proces preuzimanja poslova nadzora i kontrole prelaska državne granice od entitetskih i kantonalnih MUP-ova tekao je etapno i okončan je 30. septembra 2002. godine. Donošenjem novog Zakona o Državnoj graničnoj službi - Graničnoj policiji BiH u oktobru 2004. godine, GP BiH je definirana kao upravna organizacija u okviru Ministarstva sigurnosti BiH, sa operativnom samostalnošću, osnovana radi obavljanja policijskih poslova vezanih za nadzor i kontrolu prelaska granice BiH i drugih poslova propisanih zakonom. Zakonom o izmjeni Zakona o Državnoj graničnoj službi, koji je stupio na snagu 18.04.2007. godine, naziv Državna granična služba BiH promijenjen je u Granična policija BiH (www.granpol.gov.ba/o-nama/?cid=15,2,1 preuzeto 24.04.2013.).

Shema 55. Organizacijska struktura Granične policije Bosne i Hercegovine



Izvor: www.granpol.gov.ba/popup/?cid=38,2,1 preuzeto 24.04.2013.

**Tabela 78. Ocjena područja upravljanja ljudskim resursima u GP BiH**

R/b	Područja upravljanja ljudskim resursima	V	Me	SE	Mo	SD
1.	Analiza i dizajn posla	443	3,261	0,017	3	0,372
2.	Planiranje potreba ljudskih resursa	443	3,142	0,018	3	0,387
3.	Regrutovanje potencijalnih kandidata	443	2,848	0,02	3	0,423
4.	Selekcija kandidata	443	2,862	0,02	3	0,433
5.	Obuka i razvoj zaposlenih	443	3,248	0,019	3	0,417
6.	Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih	443	3,37	0,02	3	0,428
7.	Nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije	443	2,756	0,024	3	0,515
8.	Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim	443	3,589	0,021	4	0,449
9.	Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih	443	3,221	0,022	3	0,476
10.	Upravljanje napuštanjem organizacije	443	3,079	0,016	3	0,348
Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima u GP BiH			3,137	0,006	3	0,426

V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina SE-Standardna greška Mo-Mod SD-Standardna devijacija

Tabela 78. predstavlja rezultate ocjenjivanja područja upravljanja ljudskim resursima od anketiranih zaposlenika u GP BiH. Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima je 3,137 (dobar). Najveću ocjenu je dobilo područje odnosa i komuniciranja sa zaposlenim i to 3,589 (vrlo dobar) a slijede područje praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih sa ocjenom 3,7 (vrlo dobar), područje analize i dizajna posla sa ocjenom 3,261 (dobar), područje obuke i razvoja zaposlenih sa ocjenom 3,248 (dobar), područje zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih sa ocjenom 3,221 (dobar), područje planiranja potreba ljudskih resursa sa ocjenom 3,142 (dobar), područje upravljanja napuštanjem organizacije sa ocjenom 3,079 (dobar), područje selekcije kandidata sa ocjenom 2,862 (dobar), područje regrutovanja potencijalnih kandidata sa ocjenom 2,848 (dobar) i najmanju ocjenu dobilo je područje nagrađivanja zaposlenih – zarada i beneficije 2,756 (dobar).



Tabela 79. Ocjena područja upravljanja ljudskim resursima u organizacijskim jedinicama GP BiH

R/b	Područja upravljanja ljudskim resursima	Adm (71)	TU SI (35)	TU I (40)	TU J (106)	TU Z (80)	TU SZ (25)	TU AE (86)
1.	Analiza i dizajn posla	3,028	3,085	3,275	3,641	3,15	3,2	3,174
2.	Planiranje potreba ljudskih resursa	3,07	2,914	3,025	3,575	2,95	3,24	2,965
3.	Regrutovanje potencijalnih kandidata	2,873	2,571	2,85	3,396	2,525	2,6	2,639
4.	Selekcija kandidata	2,774	2,657	2,45	3,537	2,6	2,76	2,651
5.	Obuka i razvoj zaposlenih	2,830	3,028	3,225	3,735	3,312	3,2	3,046
6.	Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih	3,14	3,028	3,325	3,754	3,275	3,64	3,255
7.	Nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije	2,436	2,542	2,6	3,367	2,525	3,04	2,558
8.	Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim	3,295	3,342	3,65	3,801	3,575	4,08	3,511
9.	Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih	3,211	3,371	2,75	3,603	2,95	3,56	3,069
10.	Upravljanje napuštanjem organizacije	2,83	2,914	3,05	3,424	2,925	2,96	3,046
Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima		2,949	2,945	3,02	3,583	2,978	3,316	2,991
Adm-administracija, TU-terenski ured, SI-sjeveroistok, I-istok, J-jug, Z-zapad, SZ-sjeverozapad, AE-aerodromi								

Rezultati ocjenjivanja područja upravljanja ljudskim resursima po terenskim uredima i administraciji GP BiH predstavljeni su u tabeli 79. Najveću prosječnu ocjenu područja upravljanja ljudskim resursima data je u terenskom uredu Jug i to 3,583 (vrlo dobar) zatim slijedi terenski ured Sjeverozapad 3,316 (dobar), terenski ured Istok sa 3,02 (dobar), terenski ured Aerodromi sa 2,991 (dobar), terenski ured



Zapad 2,978 (dobar), administracija sa 2,949 (dobar) i najmanju ocjenu je dao terenski ured Sjeveroistok i to 2,949 (dobar). U svim terenskim uredima i administraciji najveću ocjenu je dobilo područje odnosa i komuniciranja sa zaposlenim. Najmanju ocjenu u administraciji i terenskim uredima Sjeveroistok, Jug, Sjeverozapad i Aerodromi dobilo je područje nagrađivanja zaposlenih – zarada i beneficije, u terenskom uredu Istok najmanju ocjenu je dobilo područje selekcija kandidata i u terenskom uredu Zapad istu najmanju ocjenu su dobila područja regrutovanje potencijalnih kandidata i nagrađivanje zaposlenih – zarada i beneficije.

Grafikon 42. Analiza i dizajn posla u GP BiH (1)

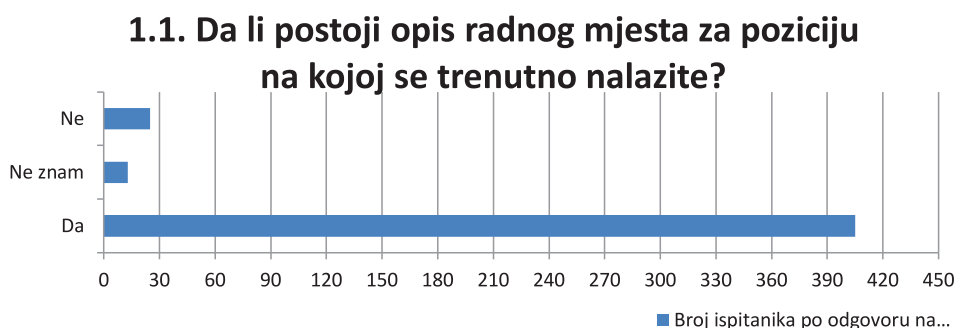


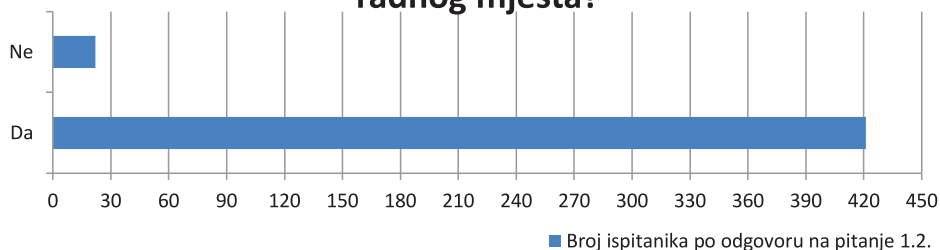
Tabela 80. Analiza i dizajn posla u GP BiH (1)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.1.	Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite?	GP BiH	443	2,857	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 42. i tabeli 80. su predstavljeni rezultati odgovora anketiranih zaposlenika GP BiH na pitanje 1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se nalazite? Ukupno 405 (91,42 %) tvrdi da postoji, 13 (2,94 %) ih ne zna a 25 (5,64 %) tvrdi da ne postoji. Aritmetička sredina je 2,857 i najbliža je odgovoru „Da“.


Grafikon 43. Analiza i dizajn posla u GP BiH (2)

1.2. Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta?

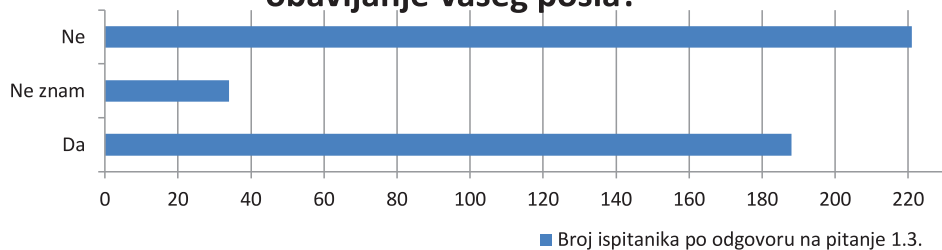

Tabela 81. Analiza i dizajn posla u GP BiH (2)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.2.	Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta?	GP BiH	443	1,948	2
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 43. i tabela 81. sadrže rezultate odgovora anketiranih zaposlenika GP BiH na pitanje 1.2. Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta? Ukupno 421 (95,03 %) tvrdi da je upoznato a 22 (4,97 %) da nije upoznato sa sadržajem opisa svog radnog mjesta. Aritmetička sredina je 1,948 i najbliža je odgovoru „Da“.

Grafikon 44. Analiza i dizajn posla u GP BiH (3)

1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?



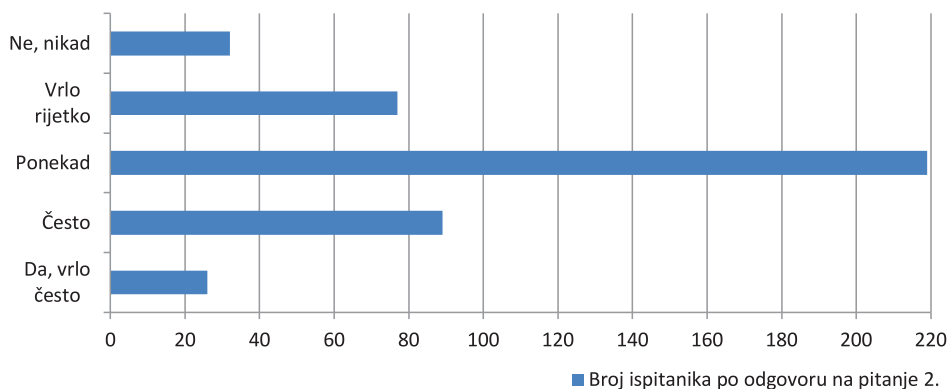
**Tabela 82. Analiza i dizajn posla u GP BiH (3)**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.3.	Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?	GP BiH	443	1,925	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika GP BiH predstavljeni u grafikonu 44. i tabeli 82. Odnose se na pitanje 1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla? Ukupno 221 (49,89 %) tvrdi da ne treba, 34 (7,67 %) ih ne zna a 188 (42,44 %) ih tvrdi da treba. Aritmetička sredina je 1,925 i najbliža je odgovoru „Ne znam“. S obzirom da su pitanja 1.1., 1.2. i 1.3. iz područja analize i dizajna posla koje je ocijenjeno sa 3,261 (dobar) možemo zaključiti da data ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji i da je za stepen niža (dovoljan).

Grafikon 45. Planiranje potreba ljudskih resursa u GP BiH

2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?

**Tabela 83. Planiranje potreba ljudskih resursa u GP BiH**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
2.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?	GP BiH	443	3	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



Grafikon 45. i tabela 83. sadrže rezultate odgovora anketiranih zaposlenika na pitanje 2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima? Ukupno 219 (49,44 %) anketiranih tvrdi da je to „Ponekad“, 89 (20,09 %) anketirana tvrdi da je to „Često“, 77 (17,38 %) anketiranih tvrdi da je to „Vrlo rijetko“, 32 (7,22 %) anketirana tvrdi „Ne, nikad“ i 26 (5,87 %) ih tvrdi „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 3 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (77) i muškaraca (366) je „Ponekad“ ($\bar{X}=40$, $M=179$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (196), iz reda Hrvata (66), iz reda Srba (172) i iz reda Ostalih (9) je „Ponekad“ ($B=96$, $H=36$, $S=81$, $O=6$). S obzirom da je pitanje 2. iz područja planiranja potreba ljudskih resursa koje je ocijenjeno sa 3,142 (dobar) možemo zaključiti da ova ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Grafikon 46. Rekrutovanje potencijalnih kandidata u GP BiH

3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?

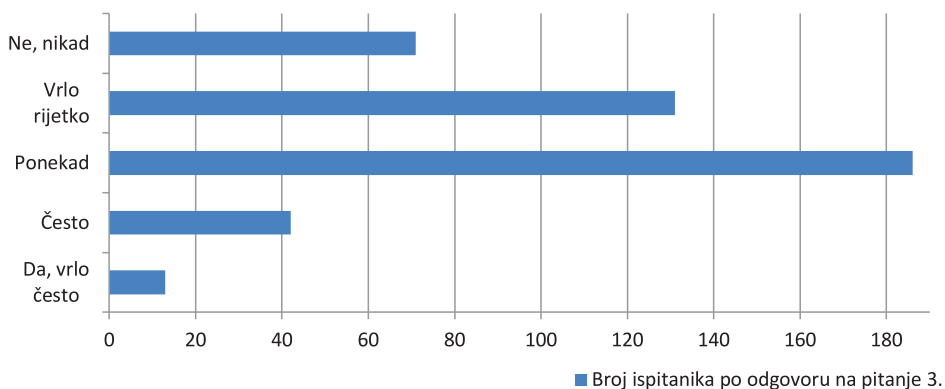


Tabela 84. Rekrutovanje potencijalnih kandidata u GP BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
3.	Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?	GP BiH	443	2,537	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



U grafikonu 46. i tabeli 84. predstavljeni su rezultati odgovora anketiranih zaposlenika na pitanje 3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika? Ukupno 186 (41,99 %) anketiranih tvrdi da je to „Ponekad“, 131 (29,57 %) anketirani tvrdi da je to „Vrlo rijetko“, 71 (16,03 %) anketirani tvrdi „Ne, nikad“, 42 (9,48 %) anketirana tvrdi da je to „Često“ i 13 (2,93 %) anketiranih tvrdi „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 2,537 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (77) i muškaraca (366) je „Ponekad“ ($\bar{X}=35$, $M=151$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (196), iz reda Hrvata (66), iz reda Srba (172) i iz reda Ostalih (9) je „Ponekad“ ($B=85$, $H=32$, $S=64$, $O=5$). Pitanje 3. je iz područja regrutovanja potencijalnih kandidata koje je ocijenjeno sa 2,848 (dobar) pa možemo zaključiti da ova ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Grafikon 47. Selekcija kandidata u GP BiH

4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju?

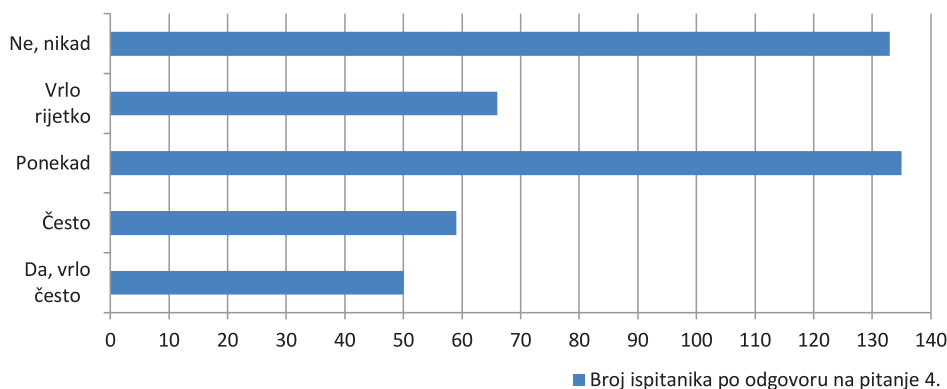


Tabela 85. Selekcija kandidata u GP BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
4.	Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)?	GP BiH	443	2,609	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika predstavljeni u grafikonu 47. i tabeli 85. odnose se na pitanje 4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)? Ukupno 135 (30,47 %) ih tvrdi da je to „Ponekad“, 133 (30,02 %) tvrdi „Ne, nikad“, 66 (14,9 %) tvrdi da je to „Vrlo rijetko“, 59 (13,32 %) tvrdi da je to „Često“ i 50 (11,29 %) tvrdi „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 2,609 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (77) i muškaraca (366) je „Ponekad“ ($\bar{X}=28$, $M=107$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (196) je „Ne, nikad“ (58), iz reda Hrvata (66) je „Ne, nikad“ (22), iz reda Srba (172) je „Ponekad“ (60) i iz reda Ostalih (9) je „Ne, nikad“ (3). Pitanje 4. je iz područja selekcije kandidata koje je ocijenjeno sa 2,862 (dobar) iz čega možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji i da je barem za stepen niža (dovoljan).

Grafikon 48. Obuka i razvoj zaposlenih u GP BiH

5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?

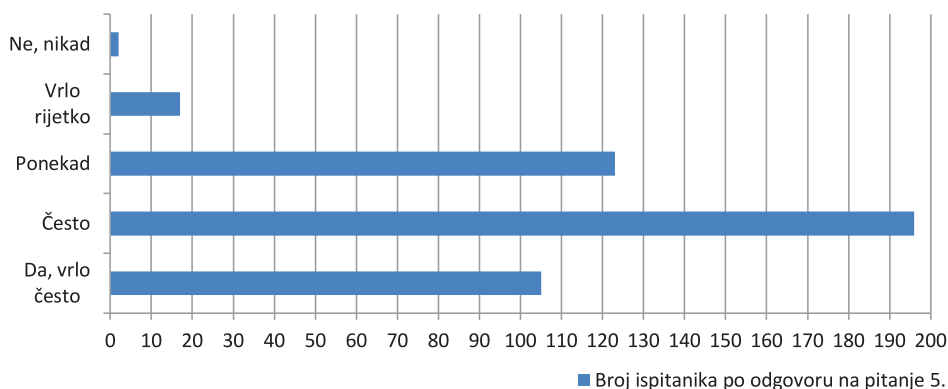


Tabela 86. Obuka i razvoj zaposlenih u GP BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
5.	Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?	GP BiH	443	3,869	4
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



Grafikon 48. i tabela 86. sadrže rezultate odgovora anketiranih zaposlenika na pitanje 5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih? Ukupno 196 (44,24 %) anketiranih tvrdi da je to „Često“, 123 (27,77 %) anketirana tvrde da je to „Ponekad“, 105 (23,7 %) anketiranih tvrdi „Da, vrlo često“, 17 (3,84 %) anketiranih tvrdi da je to „Vrlo rijetko“ i 2 (0,45 %) anketiranih tvrdi „Ne, nikad“. Aritmetička sredina je 3,869 i najbliža je odgovoru „Često“. Najčešći odgovor žena (77) i muškaraca (366) je „Često“ ($\bar{X}=31$, $M=165$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (196), iz reda Hrvata (66), iz reda Srba (172) i iz reda Ostalih (9) je „Često“ ($B=79$, $H=32$, $S=79$, $O=6$). S obzirom da je pitanje 5. iz područja obuke i razvoja zaposlenih koje je ocijenjeno sa 3,248 (dobar) možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji i da je stvarna za stepen veća (vrlo dobar).

Grafikon 49. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u GP BiH

6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih?

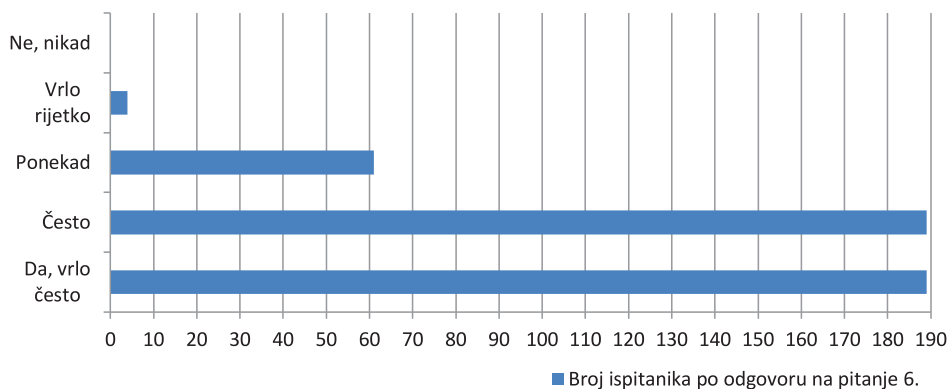


Tabela 87. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u GP BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
6.	Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih?	GP BiH	443	4,27	4,5
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



U grafikonu 49. i tabeli 87. se nalaze rezultati odgovora anketiranih zaposlenika na pitanje 6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih? Ukupno 189 (42,67 %) anketiranih je odgovorilo „Često“ i isto toliko anketiranih je odgovorilo „Da, vrlo često“, 61 (13,76 %) anketirani je odgovorilo „Ponekad“ i 4 (0,9 %) anketirana su odgovorila „Vrlo rijetko“. Aritmetička sredina je 4,27 i najbliža je odgovoru „Često“. Najčešći odgovor žena (77) je „Često“ (38) a muškaraca (366) „Da, vrlo često“ (159). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (196) je „Da, vrlo često“ (91), iz reda Hrvata (66) je „Često“ (32), iz reda Srba (172) je „Često“ (80) i iz reda Ostalih (9) je „Često“ (4). Pitanje 6. je iz područja praćenja rada i ocjenjivanja zaposlenih koje je ocijenjeno sa 3,37 (dobar) iz čega zaključujemo da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji i da je za stepen veća (vrlo dobar).

Grafikon 50. Nagrađivanje zaposlenih u GP BiH (zarada)

7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam

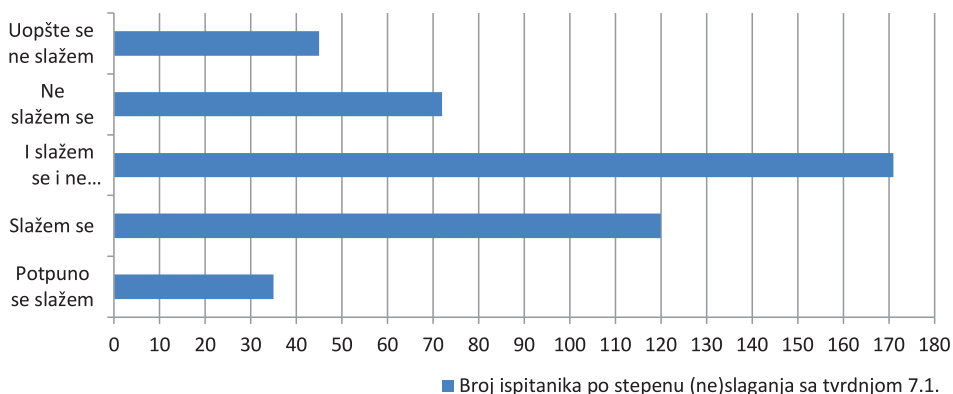


Tabela 88. Nagrađivanje zaposlenih (zarada)

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
7.1.	Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam	GP BiH	443	3,063	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika predstavljeni u grafikonu 50. i tabeli 88. odnose se na tvrdnju 7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam. Ukupno 171 (38,6 %) se i slaže i ne slaže, 120 (27,09 %) ih se slaže, 72 (16,25 %) se na slaže, 45 (10,16 %) se uopšte ne slaže i 35 (7,9 %) se potpuno slaže. Aritmetička sredina je 3,063 i najbliža je odgovoru „I slažem se i ne slažem“. Najčešći odabir žena (77) i muškaraca (366) je „I slažem se i ne slažem“ ($\bar{X}=36$, $M=135$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (196), iz reda Hrvata (66), iz reda Srba (172) i iz reda Ostalih (9) je „I slažem se i ne slažem“ ($B=69$, $H=22$, $S=72$, $O=8$).

U grafikonu 51. i tabeli 89. se nalaze rezultati odgovora anketiranih zaposlenika na pitanja: 7.2. Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao? i 7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao? U pitanju 7.2. ukupno 189 (42,66 %) anketiranih tvrdi „Ne“, 80 (18,06 %) ih ne zna i 174 (39,28 %) tvrdi „Da“.

Grafikon 51. Nagrađivanje zaposlenih u GP BiH (beneficije)

7.2. Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao?

7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao?

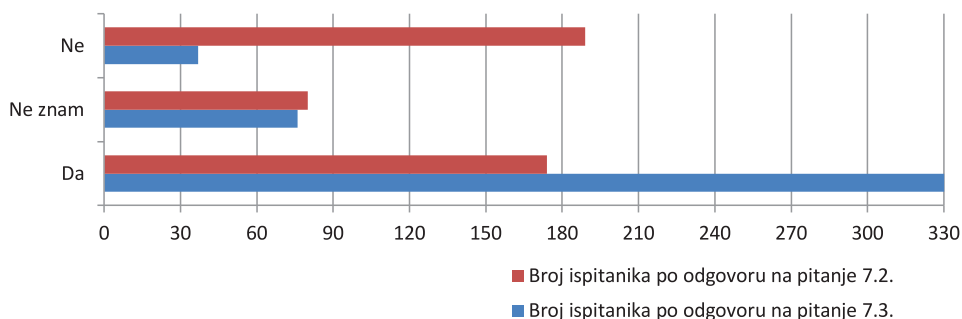


Tabela 89. Nagrađivanje zaposlenih u GP BiH (beneficije)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
7.2.	Da li postoji dodatna nagrad za posao koji obavljate?	GP BiH	443	1,966	1
7.3.	Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao	GP BiH	443	2,661	3

V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod



Aritmetička sredina je 1,966 i najbliža je odgovoru „Ne znam“. Najčešći odgovor žena (77) i muškaraca (366) je „Ne“ ($\bar{X}=32$, $M=157$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (196) je „Da“ (72), iz reda Hrvata (66) je „Da“ (30), iz reda Srba (172) je „Da“ (71) i iz reda Ostalih (9) je „Ne“ (7). U pitanju 7.3. ukupno 330 (74,49 %) anketiranih tvrdi „Da“, 76 (17,16 %) anketiranih tvrdi „Ne znam“ i 37 (8,35 %) anketiranih tvrdi „Ne“. Aritmetička sredina je 2,661 i najbliža je odgovoru „Da“. Najčešći odgovor žena (77) i muškaraca (366) je „Da“ ($\bar{X}=45$, $M=285$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (196), iz reda Hrvata (66), iz reda Srba (172) i iz reda Ostalih (9) je „Da“ ($B=151$, $H=51$, $S=123$, $O=5$). S obzirom da tvrdnja 7.1. i pitanja 7.2. i 7.3. spadaju u područje nagrađivanja zaposlenih – zarada i beneficije koje je ocijenjeno sa 2,756 (dobar) možemo zaključiti da ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji već je za stepen niža (dovoljan).

Tabela 90. predstavlja stepen (ne)slaganja anketiranih zaposlenika GP BiH sa tvrdnjama iz područja odnosa i komuniciranja sa zaposlenim. S obzirom da se tvrdnje

Tabela 90. Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim u GP BiH

R/b	Tvrdnja	Da	Ne znam	Ne	V	Me	Mo
1.	Zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad	251	97	95	443	1,647	1
2.	Nadređeni viču na zaposlene	53	35	355	443	2,681	3
3.	Nadređeni imaju svoje favorite	203	83	157	443	1,896	1
4.	Zaposlenima se vjeruje	241	107	95	443	1,67	1
5.	Žalbe zaposlenih se blagovremeno rješavaju	269	86	88	443	1,591	1
6.	Zaposleni su tretirani kao djeca	48	64	331	443	2,638	3
7.	Radnici uživaju poštovanje	216	125	102	443	1,742	1
8.	Pitanja i problemi zaposlenih se brzo rješavaju	181	155	107	443	1,832	1
9.	Zaposlenima se govore laži	71	73	299	443	2,514	3
10.	Prijedlozi zaposlenih se zanemaruju	88	106	249	443	2,363	3
11.	Nadređeni psuju zaposlene	0	32	411	443	2,927	3
12.	Napori zaposlenih se uvažavaju	220	124	99	443	1,726	1



13.	Nadređeni prijete zaposlenima da će ih otpustiti	21	34	388	443	2,828	3
14.	Prema zaposlenima se pravedno postupa	229	145	69	443	1,638	1
15.	Kolege se međusobno pomažu	329	67	47	443	1,363	1
16.	Kolege se međusobno svađaju	68	100	275	443	2,467	3
17.	Kolege se međusobno omalovažavaju	82	87	274	443	2,433	3
18.	Kolege se međusobno poštuju	290	88	65	443	1,492	1

V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo-Mod

2., 3., 6., 9., 10., 11., 13., 16. i 17. Negativno boduju predstavljene su prije ostalih. Tvrdnja 2. pokazuje da 53 (11,96 %) tvrde da nadređeni viču na zaposlene. U tvrdnji 3. ukupno 203 (45,82 %) tvrdi da nadređeni imaju svoje favorite. Tvrdnja 6. pokazuje da 48 (10,83 %) tvrdi da se zaposleni tretiraju kao djeca. U tvrdnji 9. ukupno 71 (16,02 %) tvrdi da se zaposlenima govore laži. Tvrdnja 10. pokazuje da 88 (19,86 %) smatra da se prijedlozi zaposlenih zanemaruju. U tvrdnji 11. niti jedan ne tvrdi da nadređeni psuju zaposlene. Tvrdnja 13. pokazuje da 21 (4,74 %) tvrdi da nadređeni prijete zaposlenima da će ih otpustiti. U tvrdnji 16. ukupno 68 (15,34 %) tvrdi da se kolege međusobno svađaju. Tvrdnja 17. pokazuje da 82 (18,51 %) tvrdi da se kolege međusobno omalovažavaju. U tvrdnji 1. ukupno 251 (56,65 %) tvrdi da zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad. Tvrdnja 4. pokazuje da 241 (54,4 %) smatra da se zaposlenima vjeruje. U tvrdnji 5. ukupno 269 (60,7 %) smatra da se žalbe zaposlenih blagovremeno rješavaju. Tvrdnja 7. pokazuje da 216 (48,75 %) tvrdi da radnici uživaju poštovanje. U tvrdnji 8. ukupno 181 (40,85 %) tvrdi da se pitanja i problemi zaposlenih brzo rješavaju. Tvrdnja 12. pokazuje da 220 (49,66 %) smatra da se naponi zaposlenih uvažavaju. U tvrdnji 14. ukupno 229 (51,69 %) smatra da se prema zaposlenima pravedno postupa. Tvrdnja 15. pokazuje da 329 (74,26 %) smatra da se kolege međusobno pomažu a u tvrdnji 18. ukupno 290 (65,46 %) tvrdi da se i međusobno poštuju.



Grafikon 52. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u GP BiH

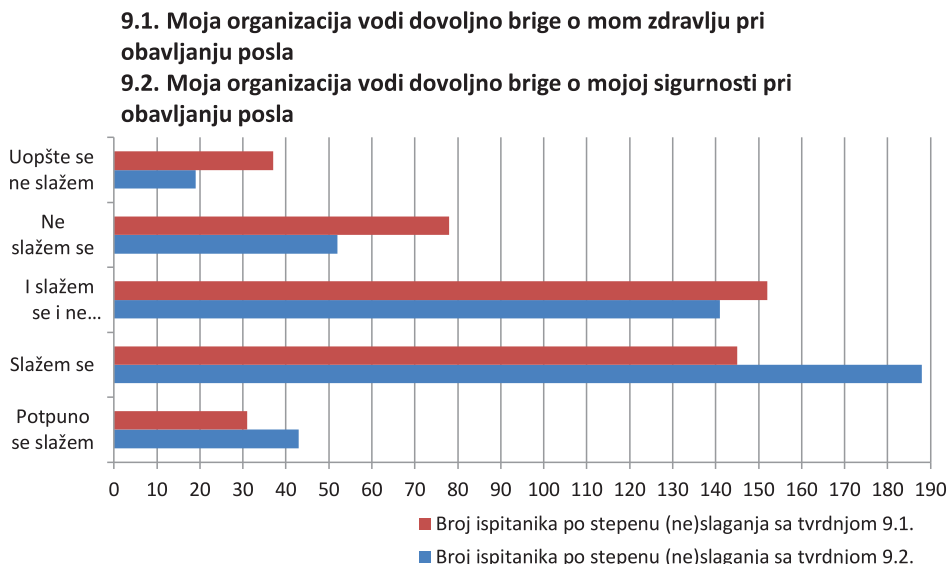


Tabela 91. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u GP BiH

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
9.1.	Moja organizacija vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla	GP BiH	443	3,124	3
9.2.	Moja organizacija vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla	GP BiH	443	3,415	4
V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika odnose se na tvrdnje: 9.1. Moja organizacija vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla, i 9.2. Moja organizacija vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla. U tvrdnji 9.1. ukupno 152 (34,31 %) anketirana se i slaže i ne slaže, 145 (32,74 %) se slaže, 78 (17,6 %) se ne slaže, 37 (8,35 %) se uopšte ne slaže i 31 (7 %) se potpuno slaže. Aritmetička sredina je 3,124 i najbliža je odgovoru „I slažem se i ne slažem“. Najčešći odabir žena (77) je „Slažem se“ (32) a muškaraca (366) „I slažem se i ne slažem“ (130). U tvrdnji 9.2. ukupno 188 (42,44 %) anketiranih se slaže, 141 (31,83 %) se i slaže i ne slaže, 52 (11,74 %) se ne slaže, 43 (9,7 %) se potpuno slaže i 19 (4,29 %) se potpuno ne slaže.



se uopšte ne slaže. Aritmetička sredina je 3,415 i najbliža je odgovoru „I slažem se i ne slažem“. Najčešći odabir žena (77) i muškaraca je „Slažem se“ (Ž=39, M=149). Ocjena područja zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih od 3,221 (dobar) odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Grafikon 53. Upravljanje napuštanjem organizacije u GP BiH

10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste?

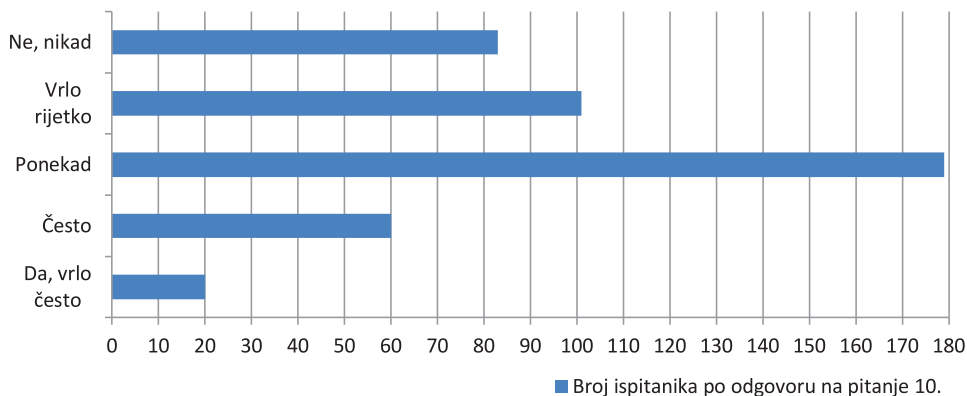


Tabela 92. Upravljanje napuštanjem organizacije u GP BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
10.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste (prekvalifikacija, penzionisanje/umirovljenje i sl.)?	GP BiH	443	2,623	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 53. i tabeli 92. su predstavljeni odgovori anketiranih zaposlenika na pitanje 10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste (prekvalifikacija, penzionisanje/umirovljenje i sl.)? Ukupno 179 (40,4 %) anketiranih tvrdi da je to „Ponekad“, 101 (22,8 %) tvrdi da je „Vrlo rijetko“, 83 (18,74 %) tvrdi „Ne, nikad“, 60 (13,54 %) tvrdi da je to „Često“ i 20 (4,52 %) tvrdi „Da,



vrlo često“. Aritmetička sredina je 2,623 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (77) i muškaraca (366) je „Ponekad“ (Ž=42, M=137). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (196), iz reda Hrvata (66), iz reda Srba (172) i iz reda Ostalih (9) je „Ponekad“ (B=64, H=43, S=67, O=5). Pitanje 10. spada u područje upravljanja napuštanjem organizacije koje je ocijenjeno sa 3,079 (dobar) iz čega možemo zaključiti da ova ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji. Na kraju anketnog upitnika je opcionalno pitanje 11. Da li i šta bi trebalo promijeniti kako bi se poboljšao vaš učinak u radu? Rezultat je slijedeći: 12 anketiranih smatra povećanje plate, 8 da treba bolje uslove rada, 7 da treba bolju opremu i 5 reorganizaciju i izmjene pravilnika o radu.

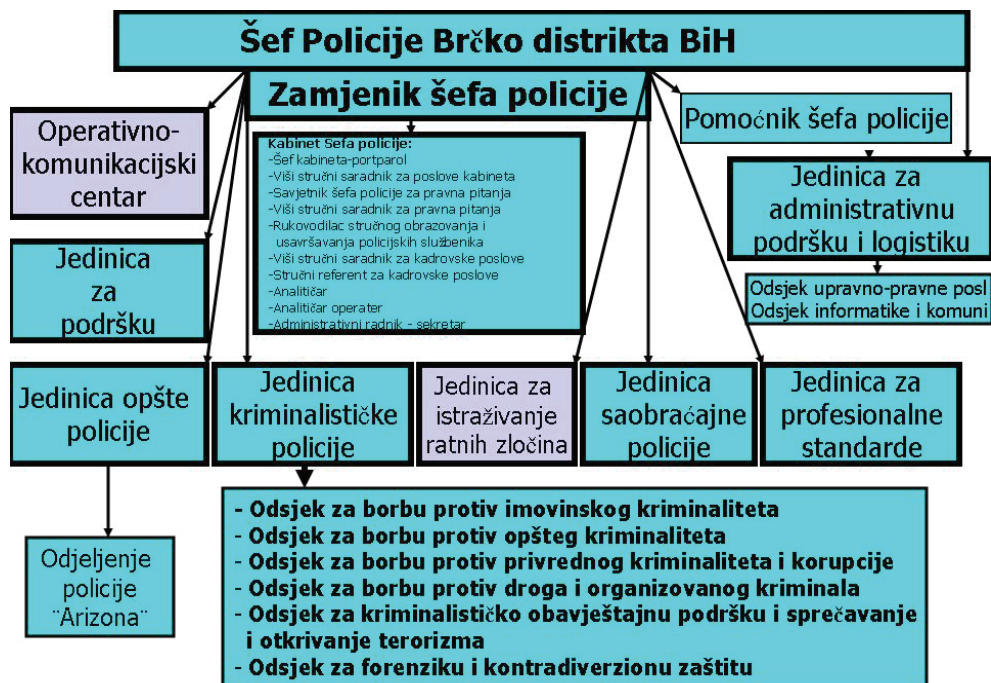
4.5. Policija Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine

Brčko Distrikt BiH je zvanično osnovan 08.03 2000. godine i predstavlja jedinstvenu administrativna jedinica lokalne samouprave pod suverenitetom BiH, a obuhvata cjelokupnu teritoriju opštine Brčko u granicama od 01.01.1991. godine sa geografskim položajem na sjeveru BiH, desnoj obali rijeke Save i zauzima površinu od 493km² što iznosi 1% teritorije BiH (policijabdbih.gov.ba/ba/o-nama/policija.html preuzeto 24.04.2013.).

U Brčko Distriktu BiH postoji samostalna policijska struktura koja obavlja sve policijske poslove predviđene zakonom. Zaposleni u policiji Brčko Distrikta su javni službenici koji su odgovorni za svoje postupke. U decembru 1997. godine na teritoriji Brčko Distrikta formirana je prva multietnička poslijeratna policija na prostoru BiH a u januaru 2000. godine formirana je Policija Brčko Distrikta BiH uz pomoć IPTF (policijabdbih.gov.ba/ba/o-nama/policija.html preuzeto 24.04.2013.).



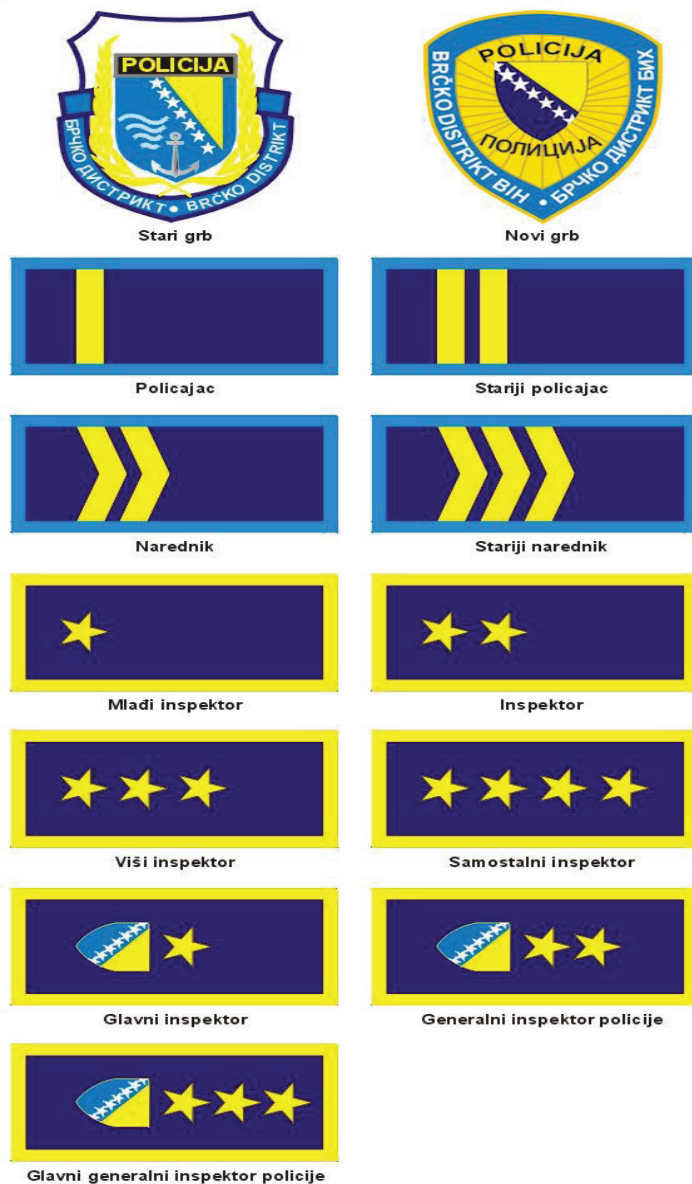
Shema 56. Organizacijska struktura Policije Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine



Izvor: policijabdbih.gov.ba/ba/o-nama/organizaciona-sema.html preuzeto 24.04.2013.



Shema 57. Oznake činova u Policiji Brčko-Distrikta BiH



Izvor: policijabdbih.gov.ba/ba/o-nama/obiljezja-policije.html preuzeto 24.04.2013.

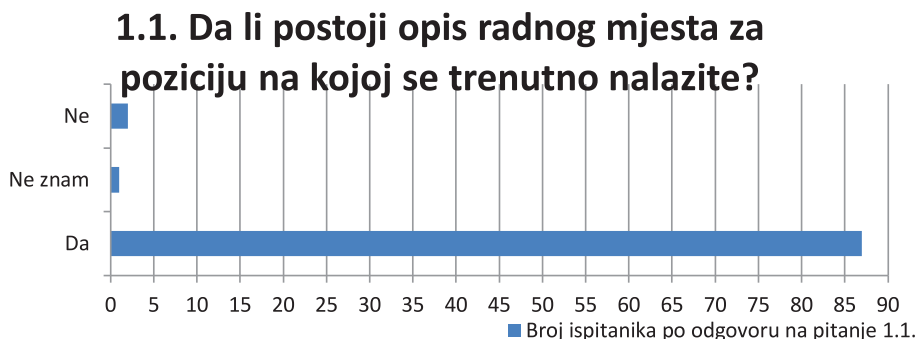
**Tabela 93. Ocjena područja upravljanja ljudskim resursima u PBD BiH**

R/b	Područja upravljanja ljudskim resursima	V	Me	SE	Mo	SD
1.	Analiza i dizajn posla	90	3,855	0,048	5	0,457
2.	Planiranje potreba ljudskih resursa	90	3,866	0,047	3	0,455
3.	Regrutovanje potencijalnih kandidata	90	3,7	0,049	4	0,466
4.	Selekcija kandidata	90	3,766	0,049	4	0,469
5.	Obuka i razvoj zaposlenih	90	3,922	0,048	5	0,455
6.	Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih	90	3,988	0,050	5	0,479
7.	Nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije	90	3,833	0,052	5	0,498
8.	Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim	90	4,088	0,053	5	0,507
9.	Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih	90	3,8	0,043	4	0,410
10.	Upravljanje napuštanjem organizacije	90	3,7	0,044	4	0,418
Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima			3,851	0,015	5	0,463

V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina SE-Standardna greška Mo-Mod SD-Standardna devijacija

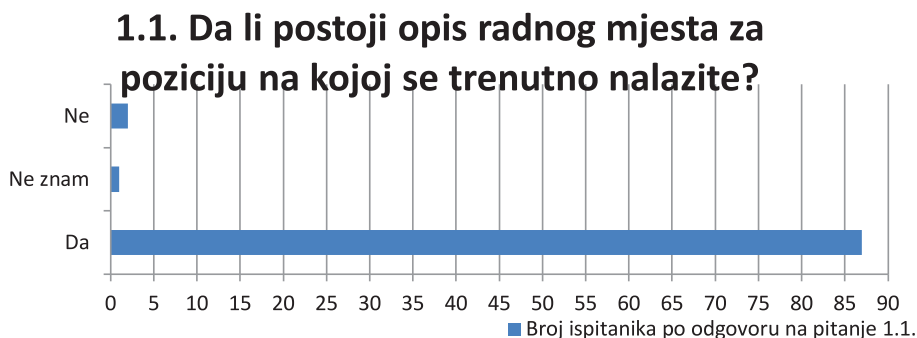
Tabela 93. pokazuje kako su anketirani zaposlenici PBD BiH ocijenili područja upravljanja ljudskim resursima u svojoj organizaciji. Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima je 3,851 (vrlo dobar). Najveću ocjenu dobilo je područje odnosa i komuniciranja sa zaposlenim 4,088 (vrlo dobar), Slijedi područje praćenja rada i ocjenjivanja zaposlenih 3,988 (vrlo dobar). Područje obuke i razvoja zaposlenih je ocijenjeno sa 3,922 (vrlo dobar). Planiranje potreba ljudskih resursa je ocijenjeno sa 3,866 (vrlo dobar). Područje analize i dizajna posla je ocijenjeno sa 3,855 (vrlo dobar). Nagrađivanje zaposlenih – zarada i beneficije je ocijenjeno sa 3,833 (vrlo dobar). Područje zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih ocijenjeno je 3,8 (vrlo dobar). Područja sa najmanjom ocjenom su regrutovanje potencijalnih kandidata i upravljanje napuštanjem organizacije i to sa 3,7 (vrlo dobar).

U nastavku rada slijede rezultati odgovora anketiranih zaposlenika PBD BiH na pitanja iz upitnika.


Grafikon 54. Analiza i dizajn posla u PBD BiH (1)

Tabela 94. Analiza i dizajn posla u PBD BiH (1)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.1.	Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se nalazite?	PBD BiH	90	2,944	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 54. i tabeli 94. predstavljeni su rezultati odgovora anketiranih zaposlenika PBD BiH na pitanje 1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite? Ukupno 87 anketiranih zaposlenika (96,66 %) je odgovorilo „Da“, jedan (1,11 %) ne zna i dvoje (2,22 %) je odgovorilo „Ne“. Aritmetička sredina je 2,944 i najbliža je odgovoru „Da“.

Grafikon 55. Analiza i dizajn posla u PBD BiH (2)


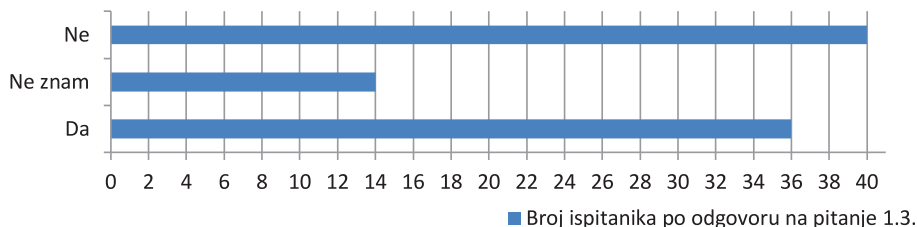
**Tabela 95. Analiza i dizajn posla u PBD BiH (2)**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.2.	Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta?	PBD BiH	90	1,977	2
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika predstavljeni u grafikonu 55. i tabeli 95. odnose se na pitanje 1.2. Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta? Ukupno 88 anketiranih zaposlenika (97,78 %) je odgovorilo „Da“ a dvoje (2,22 %) „Ne“. Aritmetička sredina je 1,977 i najbliža je odgovoru „Da“.

Grafikon 56. Analiza i dizajn posla u PBD BiH (3)

1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?

**Tabela 96. Analiza i dizajn posla u PBD BiH (3)**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.3.	Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?	PBD BiH	90	1,955	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

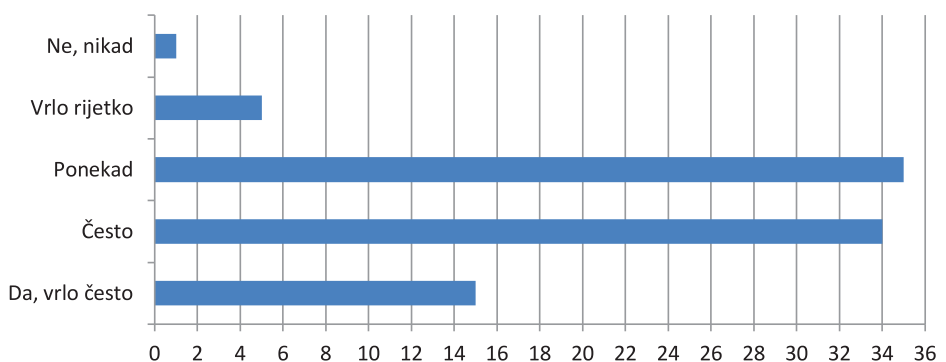
Grafikon 56. i tabela 96. sadrže rezultate odgovora anketiranih zaposlenika na pitanje 1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla? Ukupno 40 anketiranih zaposlenika (44,44 %) smatra da ne treba, 14 anketiranih (15,56 %) ne zna a 36 anketiranih (40 %) da treba više osoba za obavljanje njihovog posla. Aritmetička sredina je 1,955 i najbliža je odgovoru „Ne znam“. Najčešći odgovor žena (10) je „Da“ (7) a muškaraca (80) je „Ne“ (38). Najčešći odgovor anketiranih iz



reda Bošnjaka (32) je „Da“ (14), iz reda Hrvata (17) je „Ne“ (9), iz reda Srba (39) je „Ne“ (16) i iz reda Ostalih (2) je podjednako broj odgovora u „Ne“ i „Da“ (1). S obzirom da su pitanja 1.1., 1.2. i 1.3. iz područja analize i dizajna posla koje je ocijenjeno sa 3,855 (vrlo dobar) možemo zaključiti da se stvarno stanje u organizaciju slaže sa datom ocjenom.

Grafikon 57. Planiranje potreba ljudskih resursa u PBD BiH

2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?



■ Broj ispitanika po odgovoru na pitanje 2.

Tabela 97. Planiranje potreba ljudskih resursa u PBD BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
2.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?	PBD BiH	90	3,633	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika predstavljani u grafikonu 57. i tabeli 97. odnose se na pitanje 2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima? Ukupno 35 anketiranih zaposlenika (38,89 %) smatra da je to „Ponekad“, 34 anketirana zaposlenika (37,78 %) smatraju da je to „Često“, 15 anketiranih (16,67 %) „Da, vrlo često“, pet anketiranih (5,55 %) „Vrlo rijetko“ i jedno (1,11 %) „Ne, nikad“. Aritmetička sredina je 3,633 i najbliža je odgovoru „Često“. Najčešći



odgovor žena (10) je „Da, vrlo često“ (5) a muškaraca (80) je podjednak broj odgovora u „Ponekad“ i „Često“ (32). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (32) je „Često“ (16), iz reda Hrvata (17) je „Ponekad“ (7), iz reda Srba (39) je „Ponekad“ (14) i iz reda Ostalih (2) je „Često“ (2). Pitanje 2. je iz područja planiranja potreba ljudskih resursa koje je ocijenjeno 3,866 (vrlo) pa možemo zaključiti da data ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Grafikon 58. Rekrutovanje potencijalnih kandidata u PBD BiH

3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?

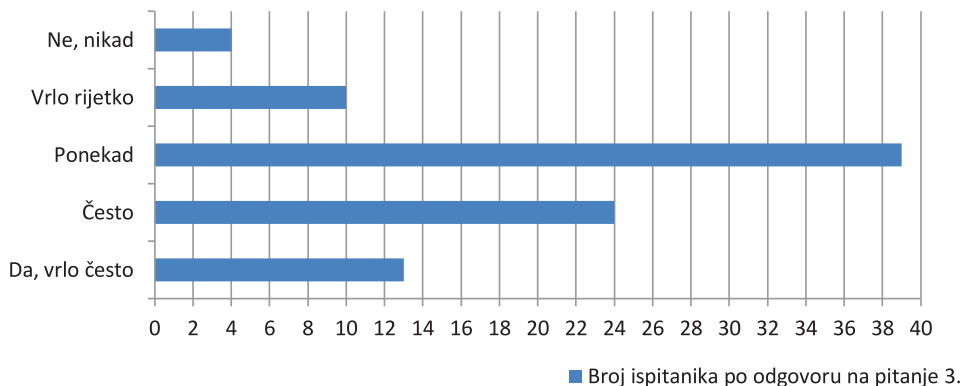


Tabela 98. Rekrutovanje potencijalnih kandidata u PBD BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
3.	Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?	PBD BiH	90	3,355	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 58. i tabeli 98. predstavljeni su rezultati odgovora anketiranih zaposlenika na pitanje 3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika? Ukupno 39 anketiranih (43,33 %) smatra da je to „Ponekad“, 24 anketirana (26,67 %) smatraju da je to „Često“, 13 anketiranih (14,45 %) „Da, vrlo često“, 10 anketiranih (11,11 %) „Vrlo rijetko“ i četiri (4,44 %) „Ne, nikad“. Aritmetička



sredina je 3,355 i najbliža je odgovorau „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (10) je „Da, vrlo često“ (5) a muškaraca (80) je „Ponekad“ (37). Najčešći odgovori anketiranih iz reda Bošnjaka (32) je podjednako odgovora u „Ponekad“ i „Često“ (11), iz reda Hrvata (17) je „Ponekad“ (7), iz reda Srba (39) je „Ponekad“ (20) i iz reda Ostalih (2) je podjednak broj odgovora u „Često“ i „Da, vrlo često“ (1). Pitanje 3. je iz područja regrutovanja potencijalnih kandidata koje je ocijenjeno 3,7 (vrlo dobar) pa možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizacije i da je realnija za stepen niža (dobar).

Grafikon 59. Selekcija kandidata u PBD BiH

4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju?

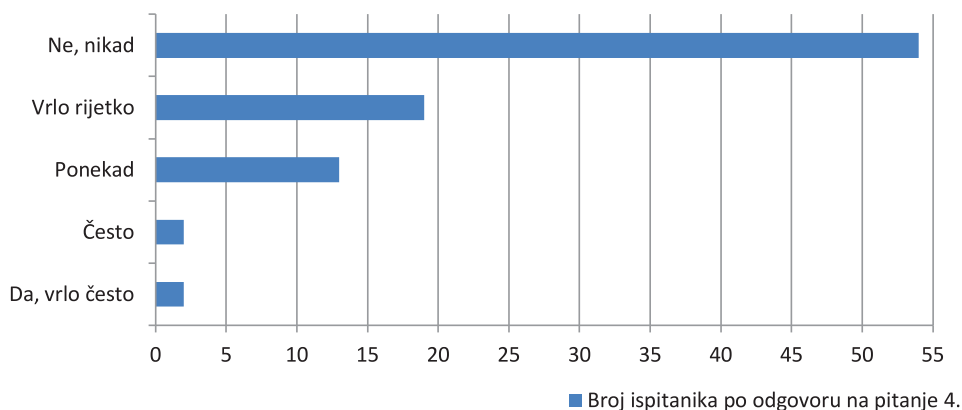


Tabela 99. Selekcija kandidata u PBD BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
4.	Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)?	PBD BiH	90	1,655	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

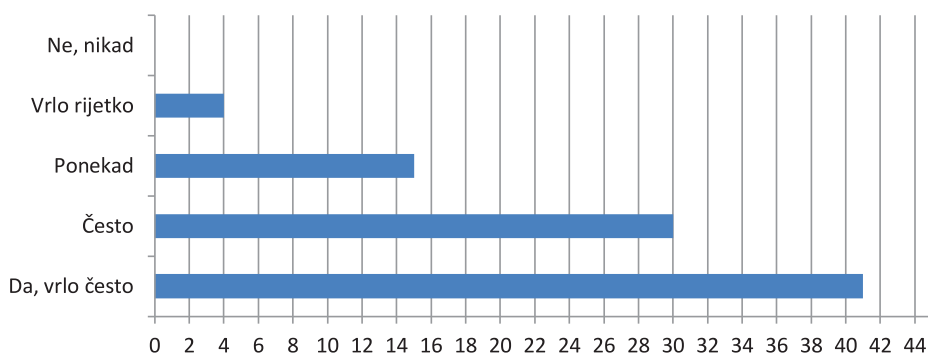
Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika predstavljeni u grafikonu 59. i tabeli 99. odnose se na pitanje 4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru



kandidata koji se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)? Ukupno 54 anketirana (60 %) tvrdi „Ne, nikad“, 19 anketiranih (21,11 %) tvrdi da je to „Vrlo rijetko“, 13 anketiranih (14,45 %) da je to „Ponekad“, dvoje anketiranih (2,22 %) da je to „Često“ i dvoje (2,22 %) „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 1,655 i najbliža je odgovoru „Vrlo rijetko“. Najčešći odgovor žena (10) i muškaraca (80) je „Ne, nikad“ ($\bar{X}=7$, $M=47$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (32), iz reda Hrvata (17), iz reda Srba (39) i iz reda Ostalih (2) je „Ne, nikad“ ($B=19$, $H=10$, $S=23$, $O=2$). Pitanje 4. je iz područja selekcije kandidata koje je ocijenjeno sa 3,766 (vrlo dobar) pa možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji već je barem za stepen niža (dobar).

Grafikon 60. Obuka i razvoj zaposlenih u PBD BiH

5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?



■ Broj ispitanika po odgovoru na pitanje 5.

Tabela 100. Obuka i razvoj zaposlenih u PBD BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
5.	Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?	PBD BiH	90	4,2	5
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



Grafikon 60. i tabela 100. predstavljaju rezultate odgovora anketiranih zaposlenika na pitanje 5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih? Ukupno 41 anketirani (45,56 %) smatra „Da, vrlo često“, 30 anketiranih (33,33 %) smatra da je to „Često“, 15 anketiranih (16,67 %) da je to „Ponekad“, četiri anketirana (4,44 %) „Vrlo rijetko“ a niti jedno ne tvrdi da se ne provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih. Aritmetička sredina je 4,2 i naajbliža je odgovoru „Često“. Najčešći odgovor žena (10) i muškaraca (80) je „Da, vrlo često“ ($\bar{X}=8$, $M=33$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (32), iz reda Hrvata (17), iz reda Srba (39) i iz reda Ostalih (2) je „Da, vrlo često“ ($B=13$, $H=9$, $S=17$, $O=2$). S obzirom da je pitanje 5. iz područja obuke i razvoja zaposlenih koje je ocijenjeno sa 3,922 (vrlo dobar) možemo zaključiti da ova ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Grafikon 61. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u PBD BiH

6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih?

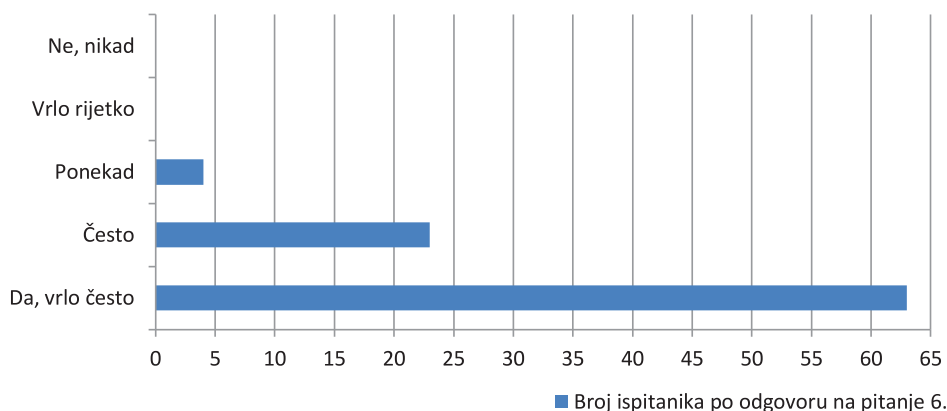


Tabela 101. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u PBD BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
6.	Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih?	PBD BiH	90	4,655	5
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



U grafikonu 61. i tabeli 101. predstavljeni su rezultati odgovora na pitanje 6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih? Ukupno 63 anketirana zaposlenika (70 %) smatra „Da, vrlo često“, 23 anketirana (25,56) da je to „Često“ i četiri (4,44 %) da je to „Ponekad“. Aritmetička sredina je 4,655 i najbliža je odgovoru „Da, vrlo često“. Najčešći odgovor žena (10) i muškaraca (80) je „Da, vrlo često“ ($\bar{X}=9$, $M=54$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (32), iz reda Hrvata (17), iz reda Srba (39) i iz reda Ostalih (2) je „Da, vrlo često“ ($B=24$, $H=15$, $S=22$, $O=2$). Pitanje 6. je iz područja praćenja rada i ocjenjivanja zaposlenih koje je ocijenjeno sa 3,988 (vrlo dobar) iz čega možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji već da je za stepen veća (odličan).

Grafikon 62. Nagrađivanje zaposlenih u PBD BiH (zarada)

7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam

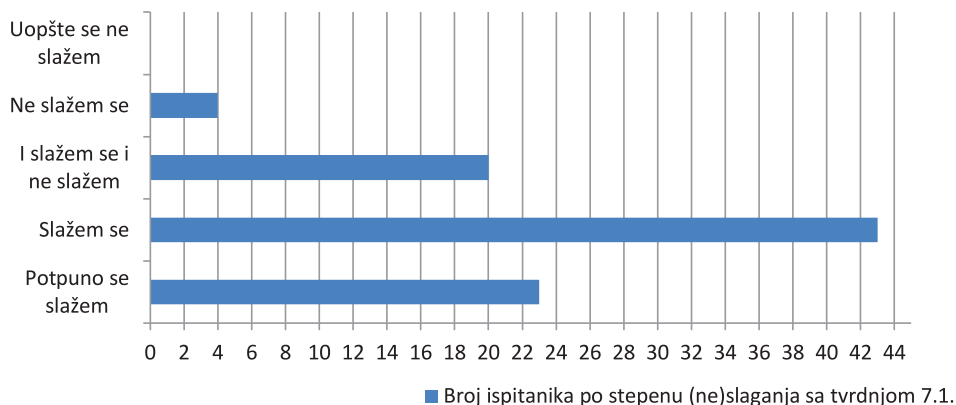


Tabela 102. Nagrađivanje zaposlenih u PBD BiH (zarada)

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
7.1.	Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam	PBD BiH	90	3,944	4
V- važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



Stepen (ne)slaganja anketiranih zaposlenika predstavljen u grafikonu 62. i tabeli 102. odnosi se na tvrdnju 7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam. Ukupno 43 anketirana zaposlenika (47,78 %) se slaže, 23 anketirana zaposlenika (25,56 %) se potpuno slaže, 20 anketiranih zaposlenika (22,22 %) se i slaže i ne slaže i četiri (4,44 %) se ne slaže. Aritmetička sredina je 3,944 i najbliža je odgovoru „Slažem se“. Najčešći odabrani stepen slaganja žena (10) je „Potpuno se slažem“ (4) a muškaraca „Slažem se“ (40). Najčešći odabrani stepen slaganja anketiranih iz reda Bošnjaka (32) je „Slažem se“ (12), iz reda Hrvata (17) je „Slažem se“ (9), iz reda Srba (39) i „Slažem se“ (21) iz reda Ostalih (2) je podjednak broj odabira u „Slažem se“ i „Potpuno se slažem“ (1).

Grafikon 63. Nagrađivanje zaposlenih u PBD BiH (beneficije)

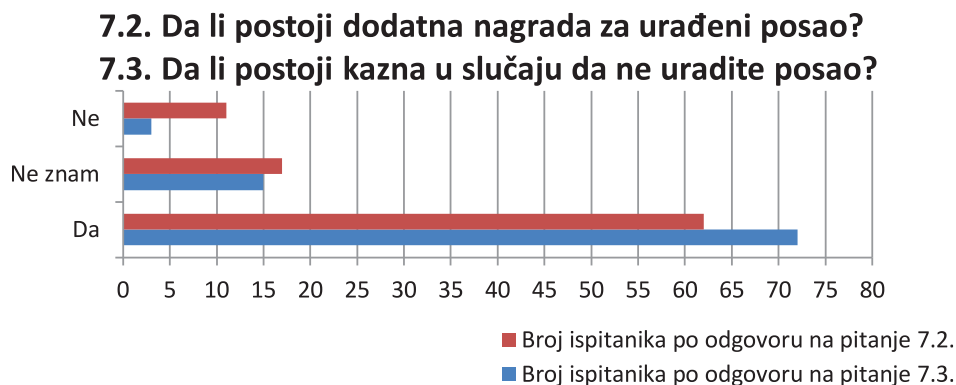


Tabela 103. Nagrađivanje zaposlenih u PBD BiH (beneficije)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
7.2.	Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao?	PBD BiH	90	2,566	3
7.3.	Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao?	PBD BiH	90	2,766	3
V- važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika predstavljeni u grafikonu 63. i tabeli 103. odnose se na pitanja: 7.2. Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao? i 7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao? Na pitanje 7.2. ukupno 62 anketirana (68,89 %) tvrdi da postoji dodatna nagrada za urađeni posao, 17 anketiranih (18,89 %) na zna o ovome a 11 anketiranih (12,22 %) tvrdi da nema dodatne nagrade. Aritmetička sredina je 2,566 i najbliža je odgovoru „Da“. Najčešći odgovor žena (10) je „Ne znam“ (5) a muškaraca „Da“ (59). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (32), iz reda Hrvata (17), iz reda Srba (39) i iz reda Ostalih (2) je „Da“ (B=22, H=11, S=27, O=2). Na pitanje 7.3. ukupno 72 anketirana (80 %) tvrdi da postoji kazna u slučaju da zaposleni ne urade posao, 15 anketiranih (16,67 %) ne zna o ovome i troje anketiranih (3,33 %) tvrdi da nema kazne. Aritmetička sredina je 2,766 i najbliža je odgovoru „Da“. Najčešći odgovori žena (10) su „Da“ i „Ne znam“ (5) a muškaraca (80) „Da“ (67). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (32), iz reda Hrvata (17), iz reda Srba (39) i iz reda Ostalih (2) je „Da“ (B=24, H=15, S=31, O=2). S obzirom da je tvrdnja 7.1. i pitanja 7.2. i 7.3. iz područja nagrađivanja zaposlenih- zarada i beneficije koje je ocijenjeno sa 3,833 (vrlo dobar) možemo zaključiti da ova ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Tabela 104. Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim u PBD BiH

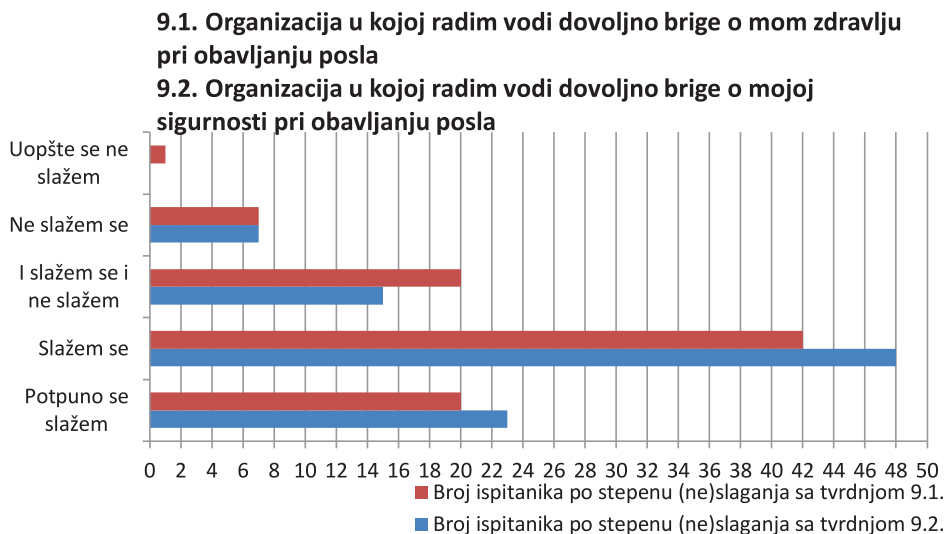
R/b	Tvrdnja	Da	Ne znam	Ne	V	Me	Mo
1.	Zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad	85	5	0	90	1,055	1
2.	Nadređeni viču na zaposlene	9	10	71	90	2,688	3
3.	Nadređeni imaju svoje favorite	16	16	58	90	2,466	3
4.	Zaposlenima se vjeruje	73	12	5	90	1,244	1
5.	Žalbe zaposlenih se blagovremeno rješavaju	71	13	6	90	1,277	1
6.	Zaposleni su tretirani kao djeca	5	10	75	90	2,777	3
7.	Radnici uživaju poštovanje	71	15	4	90	1,255	1
8.	Pitanja i problemi zaposlenih se brzo rješavaju	69	15	6	90	1,3	1
9.	Zaposlenima se govore laži	2	9	79	90	2,855	3
10.	Prijedlozi zaposlenih se zanemaruju	9	11	70	90	2,677	3



11.	Nadređeni psuju zaposlene	0	8	82	90	2,911	3
12.	Napori zaposlenih se uvažavaju	71	16	3	90	1,244	1
13.	Nadređeni prijetje zaposlenima da će ih otpustiti	3	11	76	90	2,811	3
14.	Prema zaposlenima se pravedno postupa	70	18	2	90	1,244	1
15.	Kolege se međusobno pomažu	79	10	1	90	1,133	1
16.	Kolege se međusobno svađaju	4	18	68	90	2,711	3
17.	Kolege se međusobno omalovažavaju	3	14	73	90	2,777	3
18.	Kolege se međusobno poštuju	78	11	1	90	1,144	1

V- Važeći odgovori Me- Aritmetička sredina Mo- Mod

Tabela 104. predstavlja stepen (ne)slaganja anketiranih zaposlenika PBD BiH sa tvrdnjama iz područja odnosa i komuniciranja sa zaposlenim. S obzirom da se tvrdnje 2., 3., 6., 9., 10., 11., 13, 16. i 17. negativno boduju predstavljene su prije ostalih. U tvrdnji 2. ukupno 9 (10 %) anketiranih tvrdi da nadređeni viču na zaposlene. U tvrdnji 3. ukupno 16 anketiranih (17,78 %) tvrdi da nadređeni imaju svoje favorite. Tvrdnja 6. pokazuju da pet anketiranih (5,56 %) tvrdi da se zaposleni tretiraju kao djeca. U tvrdnji 9. samo dvoje anketiranih (2,22 %) tvrdi da se zaposlenima govore laži. Tvrdnja 10. pokazuje da 9 anketiranih (10 %) smatra da se prijedlozi zaposlenih zanemaruju. U tvrdnji 11. niti jedan anketirani ne potvrđuje da nadređeni psuju zaposlene. Tvrdnja 13. pokazuje da troje anketiranih (3,33 %) tvrdi da ima prijetnji zaposlenima da će ih otpustiti. U tvrdnjama 16. i 17. četvero anketiranih (4,44 %) tvrdi da se kolege međusobno svađaju a troje anketiranih (3,33 %) da se kolege međusobno omalovažavaju. U tvrdnji 1. ukupno 85 anketiranih (94,44 %) tvrdi da zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad. U tvrdnjama 4. i 5. ukupno 73 anketiranih (81,11 %) tvrdi da se zaposlenima vjeruje a 71 anketirani (78,89 %) da se žalbe zaposlenih blagovremeno rješavaju. Tvrdnje 7. i 8. pokazuju da 71 anketirani (78,89 %) smatra da radnici uživaju poštovanje a 69 (76,67 %) da se brzo rješavaju njihova pitanja i problemi. U tvrdnjama 12., 14., 15. i 18. ukupno 71 anketirani (78,89 %) tvrdi da se napori zaposlenih uvažavaju, 70 anketiranih (77,78 %) da se prema zaposlenim pravedno postupa, 79 anketiranih (87,78 %) da se kolege međusobno pomažu a 78 (86,66 %) da se poštuju.

**Grafikon 64. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u PBD BiH****Tabela 105. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u PBD BiH**

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
9.1.	Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla	PBD BiH	90	3,811	4
9.2.	Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla	PBD BiH	90	4,066	4

V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod

U grafikonu 64. i tabeli 105. predstavljeni je stepen (ne)slaganja sa tvrdnjama: 9.1. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla, i 9.2. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla. U tvrdnji 9.1. ukupno 42 anketirana (46,67 %) se slaže, po 20 anketiranih (22,22 %) je izabralo „Potpuno se slažem“ i „I slažem se i ne slažem, sedam anketiranih (7,78 %) se ne slaže i jedno (1,11 %) se uopšte ne slaže. Aritmetička sredina je 3,811 i najbliža je „Slažem se“. U tvrdnji 9.2. ukupno 48 anketiranih (53,33 %) se slaže, 23 anketirana (25,56 %) se potpuno slaže, 15 anketiranih (16,67 %) se i



slaže i ne slaže i sedam (7,78 %) se na slaže. Aritmetička sredina je 4,066 i najbliža je „Slažem se“. U obje tvrdnje najčešći odgovor žena (10) je „Potpuno se slažem“ (5) a muškaraca „Slažem se“ (9.1.=39, 9.2.=44). Tvrdnje 9.1. i 9.2. su iz područja zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih koje je ocijenjeno 3,8 (vrlo dobar) i odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Grafikon 65. Upravljanje napuštanjem organizacije u PBD BiH



Tabela 106. Upravljanje napuštanjem organizacije u PBD BiH

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
10.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste (prekvalifikacija, penzionisanje/umirovljenje i sl.)?	PBD BiH	90	3,388	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika predstavljeni u grafikonu 65. i tabeli 106. odnose se na pitanje 10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste (prekvalifikacija, penzionisanje/umirovljenje i sl.)? Ukupno 32 anketirana (35,56 %) se izjasnilo da je to „Ponekad“, 24 anketirana (26,67 %) se izjasnilo da je to „Često“, 18 anketiranih (20 %) se izjasnilo „Da, vrlo često“, devet anketiranih (10 %) „Ne, nikad“ i sedam (7,78 %) „Vrlo rijetko“. Aritmetička sredina



je 3,388 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (10) je „Da, vrlo često“ (5) a muškaraca (80) je „Ponekad“ (30). Pitanje 10. je iz područja upravljanja napuštanjem organizacije koje je ocijenjeno sa 3,7 (vrlo dobar) pa možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji već da je prava ocjena za stepen niža (dobar). Na kraju upitnika se nalazi (opcionally) pitanje 11. Da li i šta bi trebalo promijeniti kako bi se poboljšao vaš učinak u radu. Odgovore je upisalo 2 anketiranih i to: „Češće mijenjati nadređene radi ljubimaca.“ i „Bolja tehnička oprema i uslovi radnog mjesta.“

4.6. Federalno ministarstvo unutrašnjih poslova

Federalno ministarstvo unutrašnjih poslova (FMUP) počelo je sa radom 1998. godine i uz manje izmjene u organizacijskoj strukturi i normativno-pravnoj regulativi djeluje i danas. Na čelu FMUP je ministar a u kabinetu ministra organizacijski djeluju: odsjek za odnose s javnošću i odsjek za međunarodnu saradnju. U sastavu ministarstva je i sekretar ministarstva koji obavlja poslove od značaja za unutrašnju organizaciju i koordinaciju. Sektori u sastavu FMUP su: sektor za pravne poslove, sektor za materijalno-finansijske poslove i sektor za opće i zajedničke poslove. U sastavu sektora za pravne poslove su: odsjek za normativno pravne poslove, odsjek za državljanstvo i odsjek za upravno nadzorne poslove. Sektor za materijalno-finansijske poslove čine: odsjek za finansijsko-knjigovodstvene poslove, odsjek za materijalne poslove i odsjek za održavanje i osiguranje objekata. U sektoru za opće i zajedničke poslove su: odsjek za radno-pravne odnose, odsjek za opće poslove, odsjek za informativne poslove i pisarnica. U sastavu FMUP je i Policijska akademija, Federalna uprava policije, Inspektorat i Ured za pritužbe javnosti (www.fmup.gov.ba preuzeto 24.04.2013.)



Shema 58. Organizacijska struktura FMUP

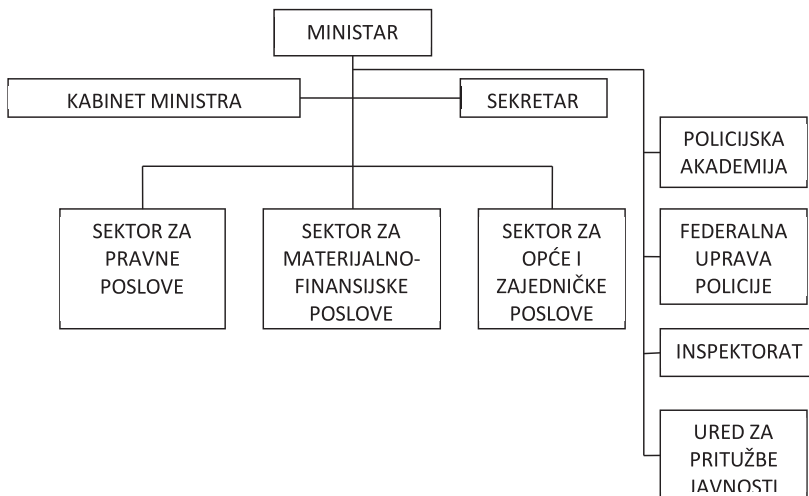


Tabela 107. Ocjena područja upravljanja ljudskim resursima u FMUP

R/b	Područja upravljanja ljudskim resursima	V	Me	SE	Mo	SD
1.	Analiza i dizajn posla	42	3,214	0,079	4	0,517
2.	Planiranje potreba ljudskih resursa	42	3,023	0,077	4	0,504
3.	Regrutovanje potencijalnih kandidata	42	2,809	0,099	3	0,643
4.	Selekcija kandidata	42	3,023	0,091	3	0,594
5.	Obuka i razvoj zaposlenih	42	3	0,092	4	0,598
6.	Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih	42	3,428	0,067	1	0,439
7.	Nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije	42	2,738	0,097	3	0,629
8.	Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim	42	3,595	0,061	4	0,398
9.	Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih	42	3,452	0,069	4	0,450
10.	Upravljanje napuštanjem organizacije	42	3,119	0,075	3	0,487
Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima u FMUP			3,140	0,025	4	0,513
V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina SE-Standardna greška Mo-Mod SD-Standardna devijacija						

Tabela 107. pokazuje kako su zaposlenici FMUP ocjenili područja upravljanja ljudskim resursima u njihovoj organizaciji. Prosječna ocjena je 3,14 (dobar), najveća 3,595 (vrlo dobar) a najmanja 2,738 (dobar).



Najveću ocjenu dobilo je područje odnosa i komuniciranja sa zaposlenim 3,595 (vrlo dobar) a zatim slijede zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih 3,452 (dobar), praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih 3,428 (dobar), analiza i dizajn posla 3,214 (dobar), upravljanje napuštanjem organizacije 3,119 (dobar), planiranje potreba ljudskih resursa 3,023 (dobar), selekcija kandidata 3,023 (dobar), obuka i razvoj zaposlenih 3 (dobar), regrutovanje potencijalnih kandidata 2,809 (dobar) i najnižu ocjenu dobilo je nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije 2,738 (dobar).

U nastavku rada slijede rezultati istraživanja provedenog nad zaposlenicima FMUP prema zadatom upitniku.

Grafikon 66. *Analiza i dizajn posla u FMUP (1)*

1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite?

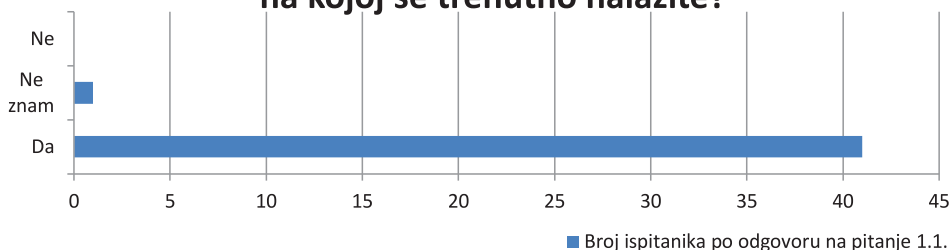
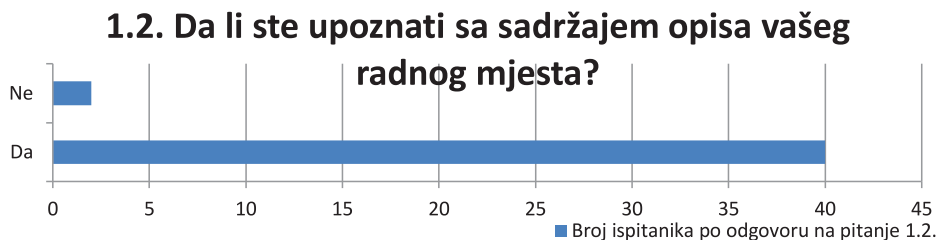


Tabela 108. *Analiza i dizajn posla u FMUP (1)*

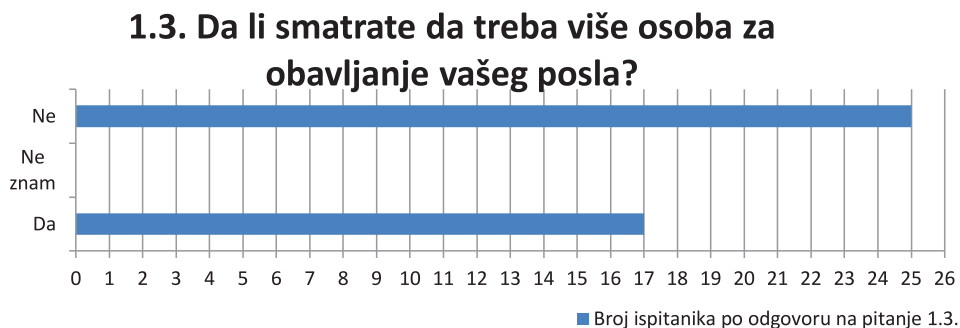
R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.1.	Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se nalazite?	FMUP	42	2,976	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Podaci u grafikonu 66. i tabeli 108. pokazuju kako su zaposlenici FMUP odgovorili na pitanje 1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite? Ukupno 41 anketirani zaposlenik FMUP, odnosno 97,62 %, je izabrao odgovor „Da“, dok preostali 1 anketirani, odnosno 2,38 %, je izabrao odgovor „Ne znam“. Niti jedan anketirani zaposlenik FMUP nije izabrao odgovor „Ne“ što pokazuje da se unutar organizacije vodilo računa o tome da za svako radno mjesto postoji njegov opis.


Grafikon 67. Analiza i dizajn posla u FMUP (2)

Tabela 109. Analiza i dizajn posla u FMUP (2)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.2.	Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta?	FMUP	42	1,952	2
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 67. i tabela 109. pokazuju kako su anketirani zaposlenici FMUP odgovorili na pitanje 1.2. Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta? Ukupno 40 anketiranih zaposlenika FMUP, odnosno 95,24 %, je izabralo odgovor „Da“, dok preostalih 2 anketiranih, odnosno 4,76 %, je izabralo odgovor „Ne“.

Grafikon 68. Analiza i dizajn posla u FMUP (3)


**Tabela 110. Analiza i dizajn posla u FMUP (3)**

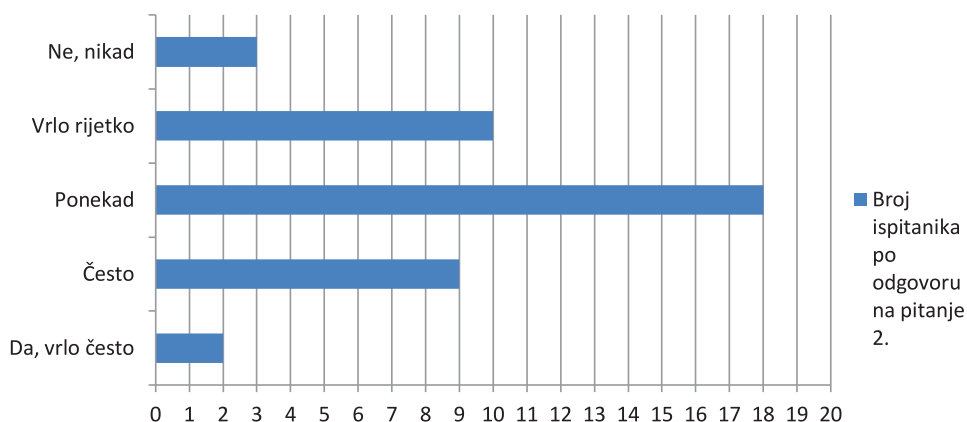
R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.3.	Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?	FMUP	42	1,809	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 68. i tabela 110. Pokazuju kako su anketirani zaposlenici FMUP odgovorili na pitanje 1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla? Ukupno 25 anketiranih zaposlenika FMUP, odnosno 59,52 %, je izabralo odgovor „Ne“, dok je preostalih 17 anketiranih 40,48%, izabralo odgovor „Da“. Niti jedan anketirani nije se odlučio za odgovor „Ne znam“ što upućuje na zaključak da nije bilo dvoumljenja već su se anketirani jasno opredijelili za odgovor. Činjenica da više od 40 % anketiranih zaposlenika FMUP smatra da treba više osoba za obavljanje njihovog posla ukazuje na veliku opterećenost ovih zaposlenika.

Aritmetička sredina odgovora na pitanja 1.1. i 1.2. pokazuje da je većina anketiranih sigurna u vezi opisa radnog mjesta dok aritmetička sredina odgovora na pitanje 1.3. pokazuje veliku nedoumicu po pitanju angažmana više osoba za obavljanje njihovog posla. S obzirom da su pitanja 1.1., 1.2. i 1.3. iz područja analize i dizajna posla, koje je ocijenjeno sa 3,214 (dobar), možemo smatrati da navedena ocjena odgovara stanju u organizaciji.


Grafikon 69. Planiranje potreba ljudskih resursa u FMUP

2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?


Tabela 111. Planiranje potreba ljudskih resursa u FMUP

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
2.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?	FMUP	42	2,928	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 69. i tabela 111. pokazuju odgovore anketiranih zaposlenika FMUP na pitanje 2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima? Ukupno 18 anketiranih, odnosno 42,86 %, je izabralo odgovor „Ponekad“, 10 anketiranih, odnosno 23,81 %, je izabralo odgovor „Vrlo rijetko“, devet anketiranih, odnosno 21,43 %, je izabralo odgovor „Često“, troje anketiranih, odnosno 7,14 %, je izabralo odgovor „Ne, nikad“ i dvoje anketiranih, odnosno 4,76 %, je izabralo odgovor „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina odgovora 2,928 se gotovo poklopila sa najčešćim odgovorom a to je „Ponekad“. Žene (19) kao i muškarci (23) su za najčešći odgovor izabrale „Ponekad“ ($\bar{X}=9$; $M=9$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (32) je „Ponekad“ (13), iz reda Hrvata (3) je „Vrlo rijetko“ (2) i iz reda Srba (6) je „Ponekad“ (4) i iz reda Ostalih (1) je „Ponekad“. S obzirom da je pitanje 2. iz područja planiranja



potreba ljudskih resursa koje je ocijenjeno sa 3,023 (dobar) a da je aritmetička sredina odgovora 2,928, odnosno najbliža odgovoru „Ponekad“, možemo zaključiti da je ocjena koju su dali anketirani veća nego što to odgovara stanju u organizaciji.

Grafikon 70. Rekrutovanje potencijalnih kandidata u FMUP

3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?

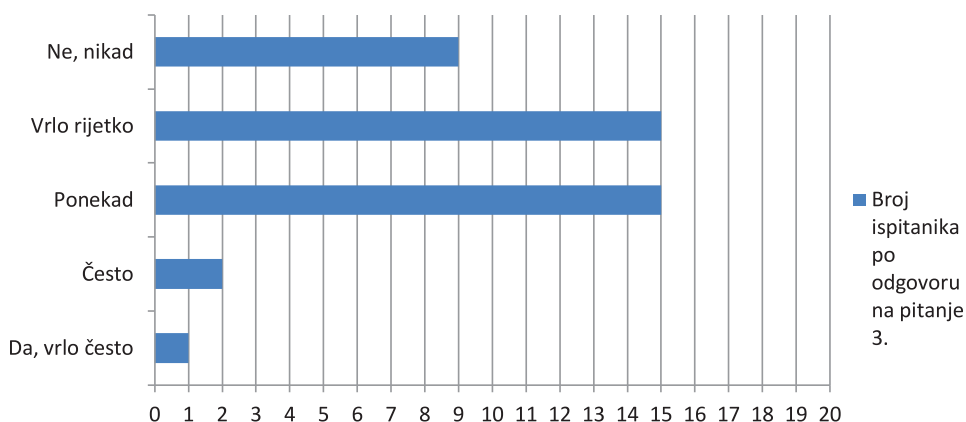


Tabela 112. Rekrutovanje potencijalnih kandidata u FMUP

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
3.	Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?	FMUP	42	2,309	2, 3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 70. i tabela 112. pokazuju odgovore anketiranih zaposlenika FMUP na pitanje 3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika? Ukupno 15 anketiranih zaposlenika, odnosno 35,71 %, je izabralo odgovor „Ponekad“ i isto toliko je izabralo odgovor „Vrlo rijetko“. Devet anketiranih, odnosno 21,43 %, je izabralo odgovor „Ne, nikad“, dok je dvoje anketiranih, odnosno 4,76 %, izabralo odgovor „Često“ i samo jedan anketirani, odnosno 2,38 % je izabrao odgovor „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina odgovora 2,309 se nalazi najbliže odgovoru



„Vrlo rijetko“. Najčešći odgovor kod žena (19) je „Ponekad“ (7) a kod muškaraca (23) je „Vrlo rijetko“ (10). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (32) je „Vrlo rijetko“ (12), iz reda Hrvata (3) je „Ponekad“ (2) i iz reda Srba (6) je podjednak broj u odgovorima „Vrlo rijetko“ i „Ponekad“ (3) i iz reda Ostalih (1) je „Ponekad“. S obzirom da je pitanje 3. iz područja regrutovanja potencijalnih kandidata koje je ocijenjeno sa 2,809 (dobar) takođe možemo zaključiti da je ocjena koju su dali anketirani veća nego što to pokazuje stanje u organizaciji.

Grafikon 71. Selekcija kandidata u FMUP

4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju?

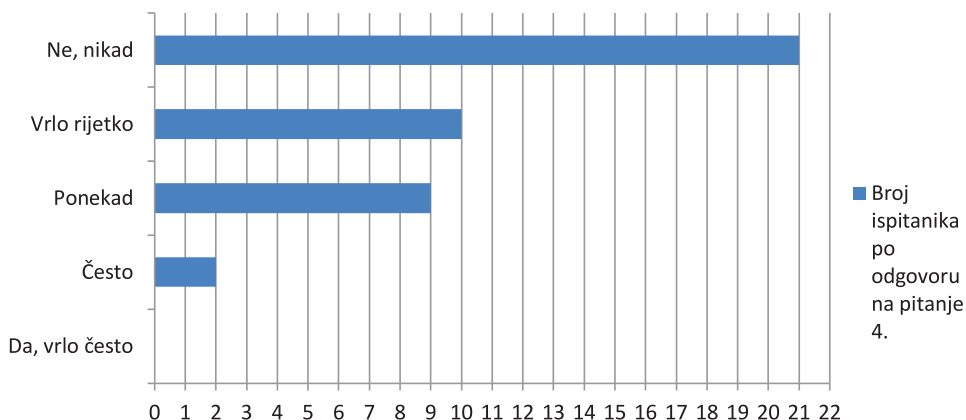


Tabela 113. Selekcija kandidata u FMUP

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
4.	Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)?	FMUP	42	1,809	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 71. i tabela 113. pokazuju odgovore anketiranih zaposlenika na pitanje 4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju



(rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)? Ukupno 21 anketirani zaposlenik FMUP, odnosno 50 %, je izabralo odgovor „Ne, nikad“, dok druga polovina tvrdi da ima nepravilnosti i to: 10 anketiranih, odnosno 23,81 %, je izabralo odgovor „Vrlo rijetko“, devet anketiranih, odnosno 21,43 %, je izabralo odgovor „Ponekad“ i dvoje anketiranih, odnosno 4,76 %, je izabralo odgovor „Često“. Niko od anketiranih zaposlenika FMUP nije izabrao odgovor „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina odgovora je 1,809 i najbliža je odgovoru „Vrlo rijetko“. Najčešći odgovor žena (19) je „Ne, nikad“ (10) što je i kod muškaraca (23) najčešći odgovor (11). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (32) je „Ne, nikad“ (17), iz reda Hrvata (3) je „Ne, nikad“ (3), iz reda Srba (6) je „Vrlo rijetko“ (2) i iz reda Ostalih (1) je „Ponekad“. S obzirom da je pitanje 4. iz područja selekcije kandidata koje je ocijenjeno 3,023 (dobar) možemo zaključiti da je ova ocjena neopravdana zbog stanja u organizaciji.

Grafikon 72. Obuka i razvoj zaposlenih u FMUP

5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?

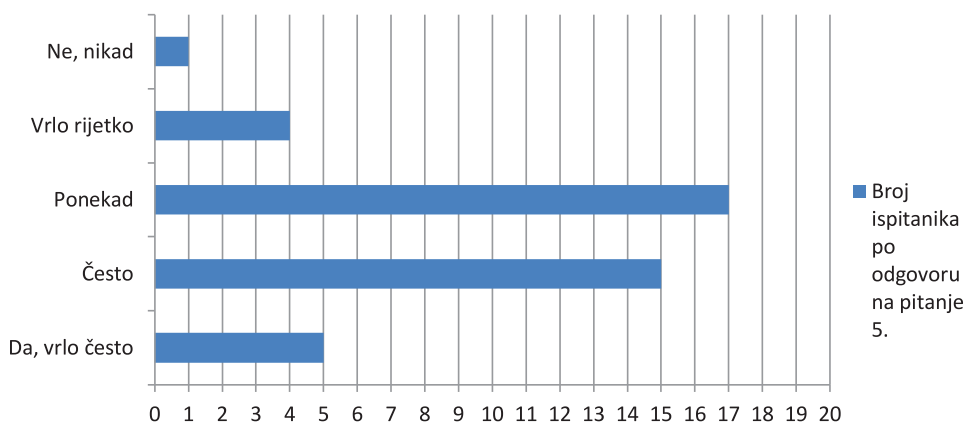


Tabela 114. Obuka i razvoj zaposlenih u FMUP

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
5.	Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?	FMUP	42	3,452	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



U grafikonu 72. i tabeli 114. su predstavljeni odgovori anketiranih zaposlenika FMUP na pitanje 5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih? Ukupno 17 anketiranih, odnosno 40,48 %, je izabralo odgovor „Ponekad“, 15 anketiranih, odnosno 35,71%, je izabralo odgovor „Često“, pet anketiranih, odnosno 11,90 %, je izabralo odgovor „Da, vrlo često“, četvero anketiranih, odnosno 9,52 %, je izabralo odgovor „Vrlo rijetko“ i samo jedan anketirani, odnosno 2,38 %, je izabrao odgovor „Ne, nikad“. Aritmetička sredina odgovora je 3,452 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (19) je „Često“ (8) a muškaraca (23) „Ponekad“ (15). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (32) je „Ponekad“ (14), iz reda Hrvata (3) je „Ponekad“ (2) i iz reda Srba (6) je „Često“ (5) i iz reda Ostalih (1) je „Ponekad“. S obzirom da je pitanje 5. iz područja obuke i razvoja zaposlenih koje je ocijenjeno sa 3 možemo raći da data ocjena odgovara stanju u organizaciji

Grafikon 73. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u FMUP

6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih?

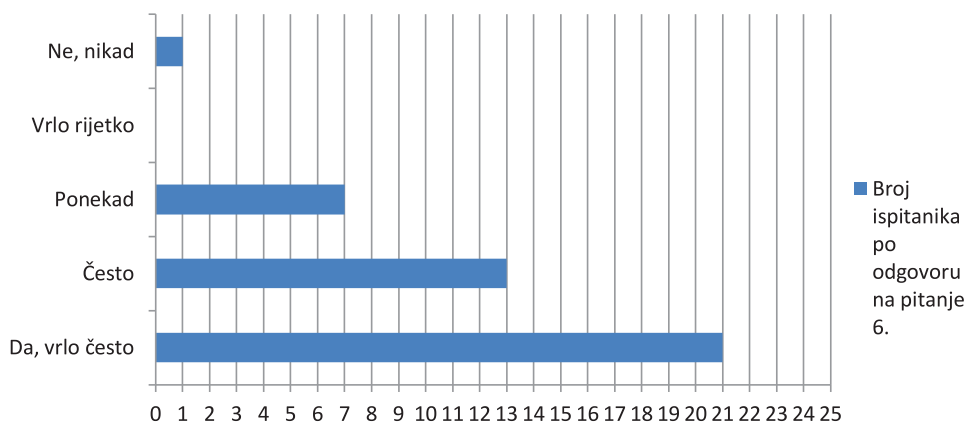


Tabela 115. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u FMUP

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.1.	Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje zaposlenih?	FMUP	42	4,261	5
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



Grafikon 73. i tabela 115. pokazuju odgovore anketiranih zaposlenika FMUP na pitanje 6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih. Ukupno 21 anketirani, odnosno 50 %, je izabrao odgovor „Da, vrlo često“, 13 anketiranih, odnosno 30,95 %, smatra da je to „Često“, sedam anketiranih, odnosno 16,66 %, smatra da je to „Ponekad“, niti jedan anketirani nije izabrao „Vrlo rijetko“, dok je samo jedan anketirani izabrao odgovor „Ne, nikad“. Aritmetička sredina odgovora je 4,261 i najbliža je odgovoru „Često“. Najčešći odgovor Žena (19) je „Da, vrlo često“ (11) a muškaraca (23) isto „Da, vrlo često“ (10). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (32) je „Da, vrlo često“ (14), iz reda Hrvata (3) je „Često“ (2), iz reda Srba (6) je „Da, vrlo često“ (5) i iz reda Ostalih (1) je „Da, vrlo često“. Pitanje 6. je iz područja praćenja rada i ocjenjivanja zaposlenih koje je ocijenjeno sa 3,428 (dobar) tako da možemo zaključiti da je ocjena za jedan stepen manja nego što je stanje u organizaciji.

Grafikon 74. Nagrađivanje zaposlenih u FMUP (zarada)

7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam

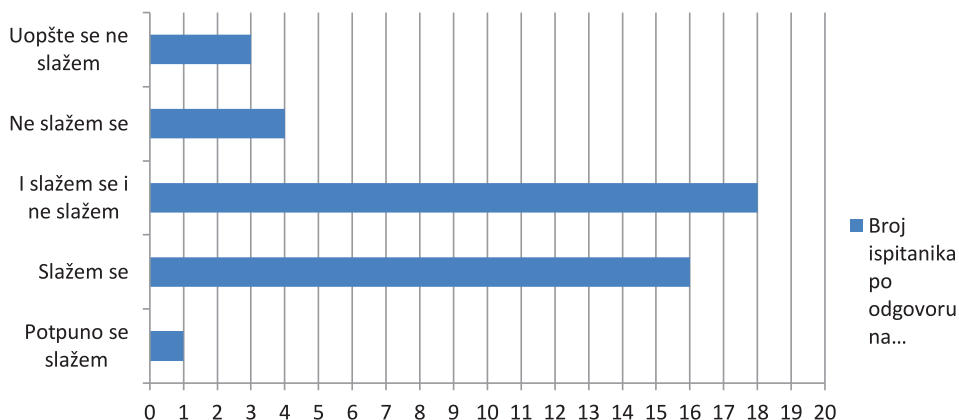


Tabela 116. Nagrađivanje zaposlenih u FMUP (zarada)

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
7.1.	Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam	FMUP	42	3,19	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



Stepen (ne)slaganja predstavljen u grafikonu 74. i tabeli 116. odnosi se na tvrdnju 7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam. Ukupno 18 anketiranih zaposlenika, odnosno 42,86 %, je izabralo „I slažem se i ne slažem“, dok je 16 anketiranih, odnosno 38,1 %, izabralo „Slažem se“. Četvero anketiranih, odnosno 9,52 %, je izabralo „Ne slažem se“, troje anketiranih, odnosno 7,14 %, je izabralo „Uopšte se ne slažem“ dok je samo jedan anketirani, odnosno 2,38 %, izabrao „Potpuno se slažem“. Iz ovoga proizilazi da oko 40 % anketiranih smatra da su adekvatno plaćeni dok oko 17 % se ne slaže s ovim a ostatak je u nedoumici. Aritmetička sredina (ne)slaganja je 3,19 i najbliža je „I slažem se i ne slažem“. Najčešći odgovor žena (19) je „I slažem se i ne slažem“ (7) a muškaraca (23) isto „I slažem se i ne slažem“ (11). Najčešći izbor anketiranih iz reda Bošnjaka (32) je „I slažem se i ne slažem“ (15), iz reda Hrvata (3) je „Slažem se“ (2), iz reda Srba (6) je „Slažem se“ (4) i iz reda Ostalih (1) je „Ne slažem se“. Tvrdnja 7.1. odnosi se na područje nagrađivanje zaposlenih (zarada) koje je dobilo najnižu ocjenu 2,738 (dobar).

Grafikon 75. Nagrađivanje zaposlenih u FMUP (beneficije)

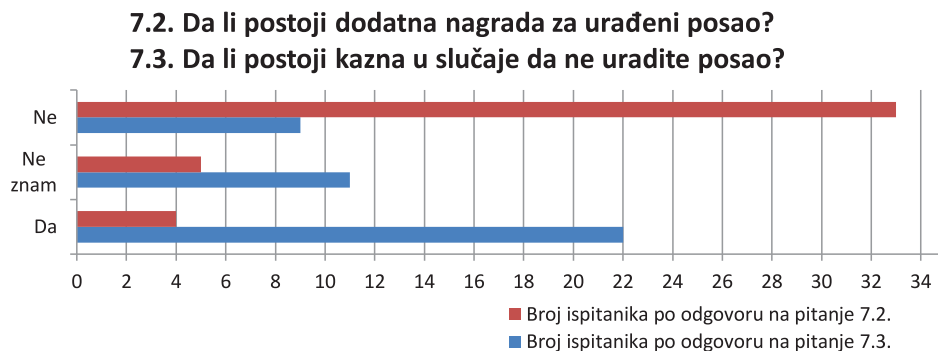


Tabela 117. Nagrađivanje zaposlenih u FMUP (beneficije)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
7.2.	Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao?	FMUP	42	1,309	1
7.3.	Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao?	FMUP	42	2,309	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



U grafikonu 75. i tabeli 117. Predstavljani su odgovori anketiranih zaposlenika FMUP na pitanja: 7.2. Dali postoji dodatna nagrada za urađeni posao? i 7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao? Na pitanje 7.2. odgovori su slijedeći: 33 anketirana, odnosno 78,57 %, je izabralo odgovor „Ne“, pet anketiranih, odnosno 11,9 %, je izabralo odgovor „Ne znam“ a četiri anketirana, odnosno 9,52 %, odgovor „Da“. Najčešći odgovor žena (19) i muškaraca (23) je „Ne“ ($\bar{X}=15$; $M=18$). Aritmetička sredina odgovora na pitanje 7.2. je 1,309 i najbliža je odgovoru „Ne“. Sva četiri anketirana s odgovorom „Da“ su muškarci iz reda Bošnjaka sa visokom stručnom spremom što može upućivati na anomaliju. Na pitanje 7.3. odgovori su slijedeći: 22 anketirana, odnosno 52,38 %, je izabralo odgovor „Da“, 11 anketiranih, odnosno 26,19 %, odgovor „Ne znam“ a devet anketiranih, odnosno 21,42 %, je izabralo odgovor „Ne“. Najčešći odgovor žena (19) i muškaraca je „Da“ ($\bar{X}=8$, $M=14$). Aritmetička sredina odgovora na pitanje 7.3. je 2,309 i najbliža je odgovoru „Ne znam“. S obzirom na navedeno odnosno da dodatna nagrada za urađeni posao gotovo ne postoji u organizaciji i da više od polovine anketiranih zna za kažnjavanje u slučaju da se ne uradi posao jasno je da se organizacija posla vrši putem sankcije ako se ne uradi dati posao a ne putem stimulacije kako bi se zaposleni dodatno motivirali. Stanje u organizaciji pokazuje da je ocjena 2,738 ipak za stepen iznad stvarnog stanja.

Tabela 118. predstavlja stepen (ne) slaganja anketiranih zaposlenika FMUP sa tvrdnjama iz područja odnosa i komuniciranja sa zaposlenim. S obzirom da se tvrdnje 2., 3., 6., 9., 10., 11., 13, 16. i 17. negativno boduju zaslužuju veću pažnju. U tvrdnji 2. ukupno 30 anketiranih (71,42 %) smatra da nadređeni ne viču na zaposlene. U tvrdnji 3. njih 15 (35,71 %) smatra da nadređeni nemaju svoje favorite, dok ih 13 (30,95 %) smatra da imaju. Tvrdnja 6. ima očekivano slaganje, 34 anketirana (80,95 %) smatra da se zaposleni ne tretiraju kao djeca. U tvrdnji 9. samo 3 anketirana (7,14 %) smatra da se zaposlenima govore laži. Tvrdnja 10. pokazuje da 20 anketiranih (47,62 %) smatra da se prijedlozi zaposlenih ne zanemaruju. U tvrdnji 11. ukupno 34 anketirana (80,95 %) smatraju da nadređeni ne psuju zaposlene dok samo 1 (2,38 %) ovo potvrđuje. Tvrdnja 13. pokazuje da 27 anketiranih (64,29 %) smatra da nadređeni ne prijete da će otpustiti zaposlene dok samo 1 (2,38 %) ovo potvrđuje. U tvrdnjama 16. i 17. samo pet anketiranih (11,9 %) smatra da se kolege međusobno svađaju i omalovažavaju. U tvrdnji 18. ukupno 33 anketirana (78,57 %) potvrđuju da se kolege međusobno poštuju a u tvrdnji 15. ukupno 35 anketiranih (83,33 %) potvrđuje da se i međusobno pomažu.

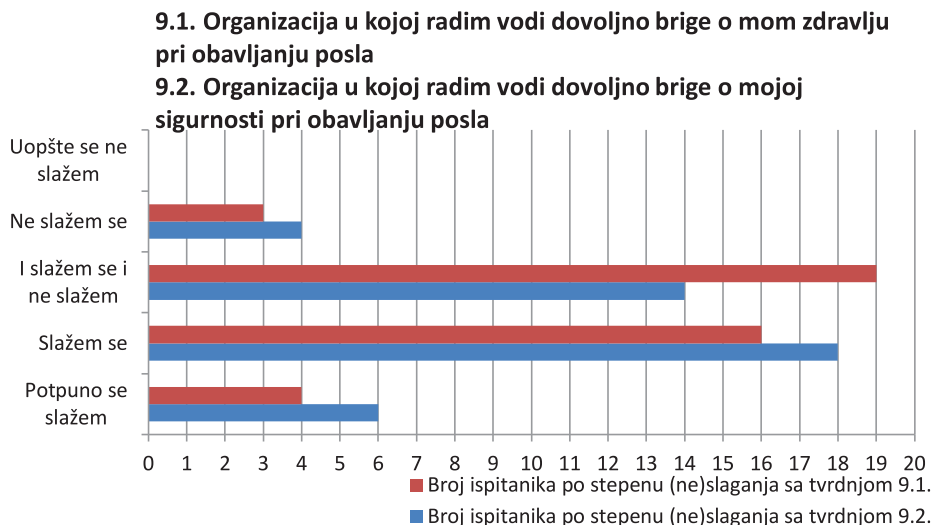


Tabela 118. Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim u FMUP

R/b	Tvrdnja	Da	Ne znam	Ne	V	Me	Mo
1.	Zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad	26	6	10	42	1,619	1
2.	Nadređeni viču na zaposlene	4	8	30	42	2,619	3
3.	Nadređeni imaju svoje favorite	13	14	15	42	2,047	3
4.	Zaposlenima se vjeruje	28	7	7	42	1,5	1
5.	Žalbe zaposlenih se blagovremeno rješavaju	21	16	5	42	1,619	1
6.	Zaposleni su tretirani kao djeca	2	6	34	42	2,761	3
7.	Radnici uživaju poštovanje	26	11	5	42	1,5	1
8.	Pitanja i problemi zaposlenih se brzo rješavaju	16	17	9	42	1,833	1
9.	Zaposlenima se govore laži	3	12	27	42	2,571	3
10.	Prijedlozi zaposlenih se zanemaruju	10	12	20	42	2,238	3
11.	Nadređeni psuju zaposlene	1	7	34	42	2,785	3
12.	Napori zaposlenih se uvažavaju	19	16	7	42	1,714	1
13.	Nadređeni prijete zaposlenima da će ih otpustiti	1	14	27	42	2,619	3
14.	Prema zaposlenima se pravedno postupa	22	12	8	42	1,666	1
15.	Kolege se međusobno pomažu	35	6	1	42	1,19	1
16.	Kolege se međusobno svađaju	5	14	23	42	2,428	3
17.	Kolege se međusobno omalovažavaju	5	12	25	42	2,476	3
18.	Kolege se međusobno poštuju	33	5	4	42	1,309	1

V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo-Mod

Ukupno 21 anketirani (50 %) u tvrdnji 5. smatra da se žalbe zaposlenih blagovremeno rješavaju, a u tvrdnji 1. njih 26 (61,9 %) smatra da zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad. Ocjena područja odnosa i komuniciranja sa zaposlenim 3,595 (vrlo dobar) odgovara stanju u organizaciji.

**Grafikon 76. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u FMUP****Tabela 119. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u FMUP**

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
9.1.	Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla	FMUP	42	3,5	3
9.2.	Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla	FMUP	42	3,619	4
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 76. i tabeli 119. predstavljeni su stepeni (ne)slaganja sa slijedećim tvrdnjama: 9.1. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla; i 9.2. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla. U tvrdnji 9.1. najčešći odabir je „I slažem se i ne slažem“ koji je izabralo 19 ispitanika (45,24 %). Aritmetička sredina stepena (ne)slaganja je 3,5 što je najbliže „Slažem se“. U tvrdnji 9.2. najčešći odabir je „Slažem se“ koji je izabralo 18 ispitanika (42,86 %). Aritmetička sredina stepena (ne)slaganja je 3,619 što je najbliže „Slažem se“. Niti jedan anketirani u tvrdnji 9.1. i tvrdnji 9.2. nije izabrao



„Uopšte se ne slažem“. Upoređujući percepciju anketiranih zaposlenika uočljivo je da je njihov dojam da organizacija više vodi brige o njihovoj sigurnosti nego o zdravlju. S obzirom da je područje zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih ocijenjeno sa 3,452 (dobar) možemo se složiti da gotovo odgovara stanju u organizaciji.

Grafikon 77. Upravljanje napuštanjem organizacije u FMUP

10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste?

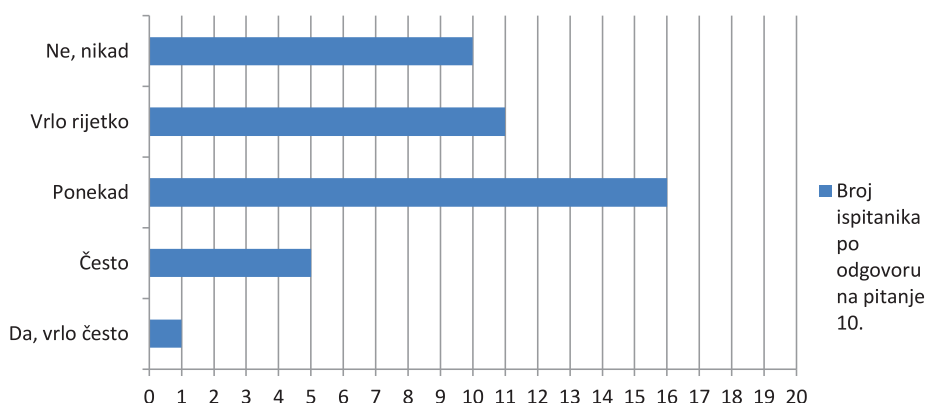


Tabela 120. Upravljanje napuštanjem organizacije u FMUP

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
10.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste (prekvalifikacija, penzionisanje/umirovljenje i sl.)?	FMUP	42	2,5	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 77. i tabela 120. pokazuju odgovore anketiranih zaposlenika na pitanje 10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste? Najčešći odgovor anketiranih „Ponekad“ je izabralo njih 16 (38,01 %) dok je samo 1 (2,38 %) izabrao „Da, vrlo često“. Najčešći odgovor žena (19) i muškaraca (23) je „Ponekad“ ($\bar{X}=7, M=9$). Aritmetička sredina odgovora je 2,5 što je najbliže odgovoru „Ponekad“.



Najčešći izbor anketiranih iz reda Bošnjaka (32) je „Ponekad“ (12), iz reda Hrvata (3) je „Često“ (2), iz reda Srba (6) je podjednako odgovora za „Vrlo rijetko“ i „Ponekad“ (3) i iz reda Ostalih (1) je „Ponekad“. S obzirom da je pitanje 10. iz područja upravljanja napuštanjem organizacije koje je ocijenjeno sa 3,119 (dobar) možemo reći da je ova ocjena za stepen iznad stvarnog stanja u organizaciji.

Na kraju anketnog upitnika ponuđeno je anketiranim zaposlenicima (opcionarno, odnosno ako žele) da upišu 11. Da li i šta bi trebalo promijeniti kako bi se poboljšao vaš učinak u radu?. S obzirom da je samo njih 8 upisalo šta smatra neophodno za poboljšanje učinka prenosimo ih u cijelosti:

- „Malo više poštovanja prema starijem zaposleniku a ne da rinta kao konj više poslova.“
- „Veće tehnička opremljenost organizacije, veći broj obuka.“
- „Omogućiti zaposlenicima lakše napredovanje u poslu.“
- „Smatram da bi se za zalaganje na poslu i uloženi trud trebalo stimulisati tj. nagraditi oni zaposlenici koji to zasluže kao i da se SSS treba podijeliti prema odgovornosti i težini posla a ne da svi imaju isti koeficijent.“
- „Smanjiti broj uposlenih, a poboljšati učinkovitost ostalog osoblja na razini 80% radnog vremena.“
- „Stimulacija za dobro obavljen posao.“
- „Odgovarajuća edukacija, razmjena iskustava sa ostalim kolegama iz drugih policijskih akademija i standardizacija postupka pri organizaciji raznih oblika stručnog usavršavanja i osposobljavanja.“
- „Nabavka savremenog softvera.“

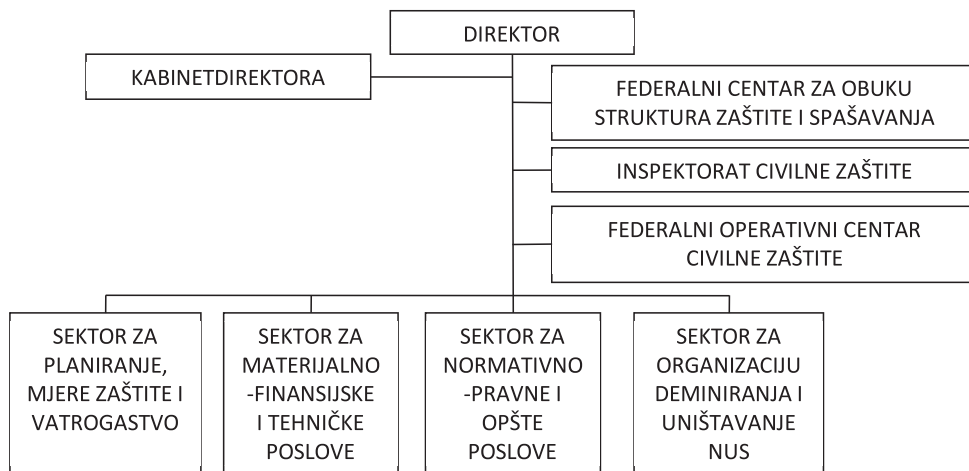


4.7. Federalna uprava civilne zaštite i kantonalne uprave civilne zaštite

Federalna uprava civilne zaštite je organizirana kroz sljedeće organizacione jedinice:

- Kabinet direktora,
 - Sektor za planiranje, mjere zaštite i spašavanja i vatrogastvo ,
 - Federalni centar za obuku struktura zaštite i spašavanja,
 - Sektor za materijalno finansijske i tehničke poslove,
 - Sektor za normativno-pravne i opšte poslove,
 - Inspektorat civilne zaštite,
 - Sektor za organizaciju deminiranja i uništavanja NUS-a,
 - Federalni operativni centar civilne zaštite
- (www.fucz.gov.ba/fucz/bosanski/o_nama/index1.php preuzeto 24.04.2013.).

Shema 59. Organizacijska struktura FUCZ



**Tabela 121. Ocjena područja upravljanja ljudskim resursima u FUCZ i KUCZ**

R/b	Područja upravljanja ljudskim resursima	V		Me		SE		Mo		SD	
		F	K	F	K	F	K	F	K	F	K
1.	Analiza i dizajn posla	3	47	2,667	3,148	0,272	0,067	3	3	0,471	0,463
2.	Planiranje potreba ljudskih resursa	3	47	2,667	3,042	0,272	0,067	3	3	0,471	0,461
3.	Regrutovanje potencijalnih kandidata	3	47	2,333	2,744	0,334	0,068	2	3	0,579	0,468
4.	Selekcija kandidata	3	47	2,333	2,978	0,334	0,067	2	3	0,579	0,461
5.	Obuka i razvoj zaposlenih	3	47	3	3,085	0,471	0,067	-	3	0,816	0,462
6.	Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih	3	47	3,667	3,361	0,544	0,069	3	3	0,942	0,476
7.	Nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije	3	47	2	2,893	0,471	0,067	-	3	0,816	0,462
8.	Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim	3	47	3,333	3,276	0,269	0,068	3	3	0,466	0,469
9.	Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih	3	47	3,667	3,234	0,544	0,068	3	3	0,942	0,467
10.	Upravljanje napuštanjem organizacije	3	47	2,667	3,085	0,272	0,067	3	3	0,471	0,462
Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima				2,833	3,084	0,244	0,067	3	3	0,424	0,462

V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina SE-Standardna greška Mo-Mod SD-Standardna devijacija
 F- Federalna uprava civilne zaštite K-Kantonalne uprave civilne zaštite



Podaci u tabeli 121. pokazuju kako su zaposlenici FUCZ i KUCZ ocjenili područja upravljanja ljudskim resursima u njihovoj organizaciji. Prosječna ocjena u FUCZ je 2,833 (dobar) a u KUCZ 3,084 (dobar). Najveća prosječna ocjena u FUCZ je 3,667 a najmanja 2 dok je u KUCZ najveća prosječna ocjena 3,361 a najmanja 2,744. Najveću ocjenu u FUCZ dobila su područja praćenja rada i ocjenjivanja zaposlenih i zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih 3,667 (vrlo dobar) a najlošije je ocijenjeno područje nagrađivanja zaposlenih – zarada i beneficije 2 (dovoljan). Najveću ocjenu u KUCZ je dobilo područje praćenja rada i ocjenjivanje zaposlenih 3,361 (dobar) a najlošije je ocijenjeno područje regrutovanja potencijalnih kandidata 2,744 (dobar).

U nastavku rada slijede rezultati istraživanja provedenog nad zaposlenicima FUCZ i KUCZ prema zadatom upitniku.

Grafikon 78. Analiza i dizajn posla u FUCZ i KUCZ (1)

1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite?

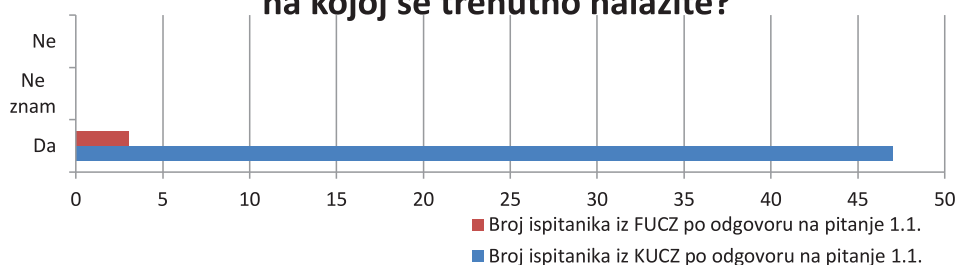
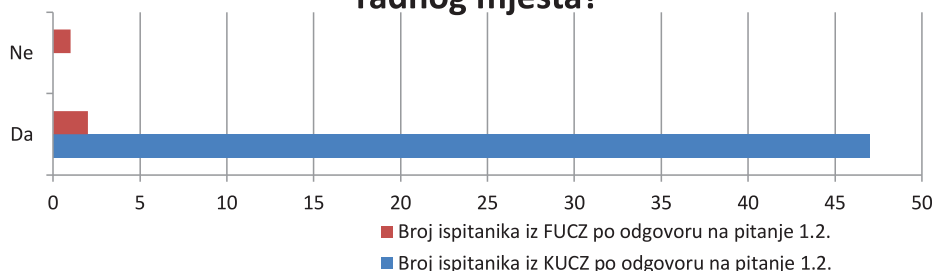


Tabela 122. Analiza i dizajn posla u FUCZ i KUCZ (1)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.1.	Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se nalazite?	FUCZ	3	3	3
		KUCZ	47	3	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 78. i tabela 122. pokazuju rezultate odgovora na pitanje 1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se nalazite. Svi anketirani zaposlenici u FUCZ i KUCZ potvrdili su postojanje opisa radnog mjesta na kojem se trenutno nalaze.

**Grafikon 79. Analiza i dizajn posla u FUCZ i KUCZ (2)****1.2. Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta?****Tabela 123. Analiza i dizajn posla u FUCZ i KUCZ (2)**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.2.	Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta?	FUCZ	3	1,666	2
		KUCZ	47	2	2
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 79. i tabeli 123. predstavljeni su rezultati odgovora na pitanje 1.2. Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta? U FUCZ 2 tvrdi (66,67 %) „Da“ a 1 (33,33 %) „Ne“ dok u KUCZ 47 (100 %) tvrdi „Da“.

Grafikon 80. Analiza i dizajn posla u FUCZ i KUCZ (3)**1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?**


Tabela 124. Analiza i dizajn posla u FUCZ i KUCZ (3)

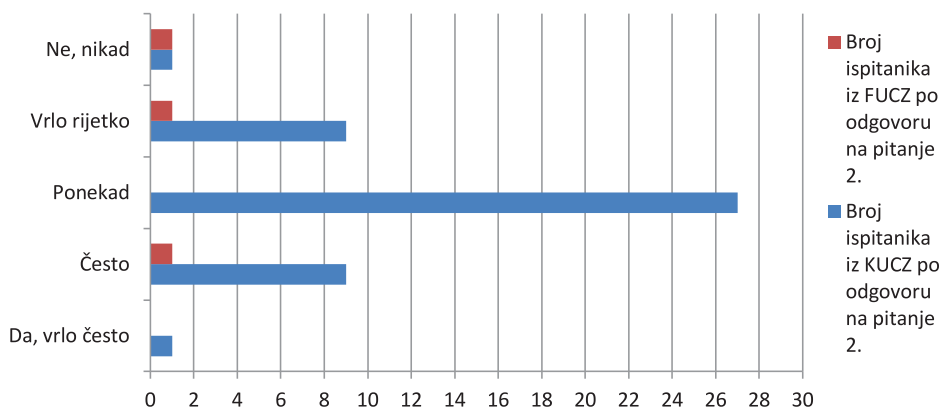
R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.3.	Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?	FUCZ	3	1,333	1
		KUCZ	47	1,638	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 80. i tabela 124. predstavljaju rezultate odgovora na pitanje 1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla? U FUCZ 2 anketirana zaposlenika (66,67 %) smatra da ne treba više osoba za obavljanje njihovog posla dok 1 (33,33 %) ne zna. Aritmetička sredina je 1,333 i najbliža je odgovoru „Ne“. S obzirom da pitanja 1.1., 1.2. i 1.3. spadaju u područje analize i dizajna posla koje je ocijenjeno sa 2,66 (dobar) možemo zaključiti da ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

U KUCZ 30 (63,83 %) anketiranih smatra da ne treba, 4 (8,51 %) ne zna a 13 (27,66 %) da treba više osoba za obavljanje njihovog posla. Aritmetička sredina je 1,638 i najbliža je odgovoru „Ne znam“. Najčešći odgovor žena (9) i muškaraca (38) je „Ne“ ($\bar{Z}=5$, $M=24$). Najčešći odgovor anketiranih zaposlenika iz reda Bošnjaka (27) je „Ne“ (17), iz reda Hrvata (13) je „Ne“ (9), iz reda Srba (2) je podjednak broj odgovora u „Ne znam“ i „Ne“ (1) i iz reda Ostalih (5) je „Ne“ (3). S obzirom da pitanja 1.1., 1.2. i 1.3. spadaju u područje analize i dizajna posla koje je ocijenjeno sa 3,14 (dobar) možemo zaključiti da ocjena odgovara stanju u organizaciji.

**Grafikon 81. Planiranje potreba ljudskih resursa u FUCZ i KUCZ**

2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?

**Tabela 125. Planiranje potreba ljudskih resursa u FUCZ i KUCZ**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
2.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?	FUCZ	3	2,333	-
		KUCZ	47	3	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika predstavljeni u grafikonu 81. i tabeli 125. odnose se na pitanje 2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?

U FUCZ 1 smatra „Ne, nikad“, 1 da je to „Vrlo rijetko“ i 1 da je to „Često“. Aritmetička sredina je 2,333 i najbliža je odgovoru „Vrlo rijetko“. S obzirom da pitanje 2. spada u područje planiranja potreba ljudskih resursa koje je ocijenjeno sa 2,66 (dobar) možemo zaključiti da je stvarno stanje za stepen niže od ocjene. U KUCZ 27 (57,44 %) ih smatra da je to „Ponekad“, po 9 (19,15 %) da je to „Često“ ili „Vrlo rijetko“ i po 1 (2,13 %) „Da, vrlo često“ ili „Ne, nikad“. Aritmetička sredina je 3 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (9) i muškaraca (38) je „Ponekad“ ($\bar{X}=4$,



M=20). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (27) je „Ponekad“ (14), iz reda Hrvata (13) je „Ponekad“ (9), iz reda Srba (2) je „Često“ (2) i iz reda Ostalih (5) je „Vrlo rijetko“ (2). S obzirom da je pitanje 2. iz područja planiranja potreba ljudskih resursa koje je ocijenjeno sa 3,04 (dobar) možemo zaključiti da je stvarno stanje u KUCZ na granici sa datom ocjenom ili za stepen niže (dovoljan).

Grafikon 82. Rekrutovanje potencijalnih kandidata u FUCZ i KUCZ

3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?

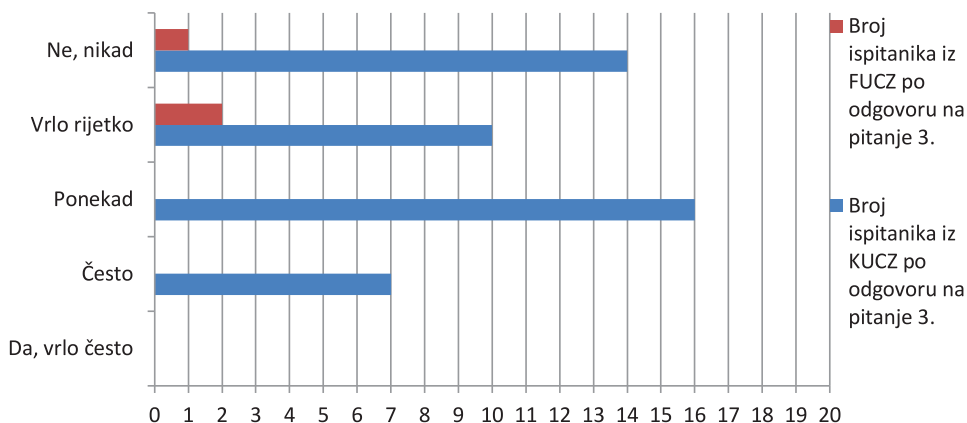


Tabela 126. Rekrutovanje potencijalnih kandidata u FUCZ i KUCZ

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
3.	Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?	FUCZ	3	1,667	2
		KUCZ	47	2,340	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 82. i tabeli 126. predstavljeni su rezultati odgovora na pitanje 3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika? U FUCZ 2 (66,67 %) smatra da je to „Vrlo rijetko“ a 1 (33,33 %) „Ne, nikad“. Aritmetička sredina je 1,667 i najbliža je odgovoru „Vrlo rijetko“. Ocjena područja regrutovanja potencijalnih kandidata 2,33 (dovoljan) odgovara stvarnom stanju u FUCZ. U KUCZ



16 (34,04 %) smatra da je to „Ponekad“, 14 (29,79 %) „Ne, nikad“, 10 (21,28 %) da je „Vrlo rijetko“ i 7 (14,89 %) „Često“. Aritmetička sredina je 2,340 i najbliža je odgovoru „Vrlo rijetko“. Najčešći odgovor žena (9) je „Vrlo rijetko“ (4) a muškaraca „Ponekad“ (14). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (27) je „Ponekad“ (9), iz reda Hrvata (13) je podjednak broj odgovora u „Ne, nikad“ i „Ponekad“ (4), iz reda Srba (2) je podjednak broj odgovora u „Ponekad“ i „Često“ (1) i iz reda Ostalih (5) je „Ne, nikad“ (3). S obzirom da je pitanje 3. iz područja regrutovanja potencijalnih kandidata koje je ocijenjeno sa 2,74 (dobar) možemo zaključiti da je stvarno stanje u organizaciji za stepen niže od date ocjene (dovoljan).

Grafikon 83. Selekcija kandidata u FUCZ i KUCZ

4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju?

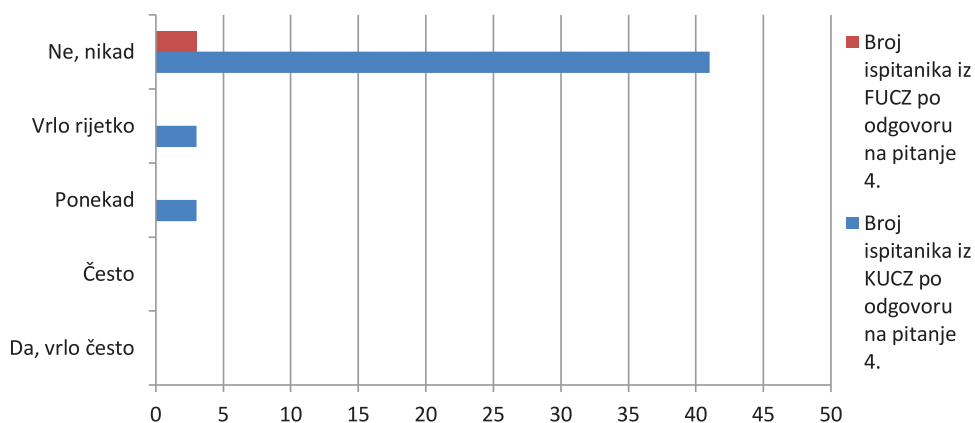


Tabela 127. Selekcija kandidata u FUCZ i KUCZ

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
4.	Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.?	FUCZ	3	1	1
		KUCZ	47	1,191	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

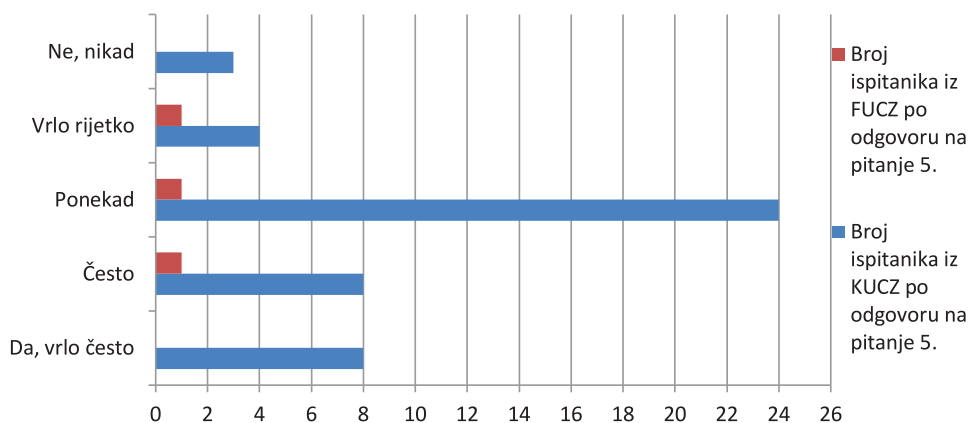


U grafikonu 83. i tabeli 127. su predstavljeni rezultati odgovora na pitanje 4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)? U FUCZ 3 (100 %) anketirana smatraju da je toga nema. Aritmetička sredina je 1 i najbliža je odgovoru „Ne, nikad“. Područje selekcije kandidata je u FUCZ ocijenjeno sa 2,33 (dovoljan) što, prema odgovoru na pitanje 4., ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

U KUCZ 41 (87,24 %) smatra da toga nema, 3 (6,38 %) da je to „Vrlo rijetko i 3 (6,38 %) da je to „Ponekad“. Aritmetička sredina je 1,191 i najbliža je odgovoru „Ne, nikad“. Najčešći odgovor žena (9) i muškaraca (38) je „Ne, nikad“ ($\bar{X}=6$, $M=35$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (27) je „Ne, nikad“ (26), iz reda Hrvata (13) je „Ne, nikad“ (11), iz reda Srba (2) je „Ne, nikad“ (2) i iz reda Ostalih (5) je „Ne, nikad“ (2). S obzirom da je pitanje 4. iz područja selekcije kandidata koje je u KUCZ ocijenjeno sa 2,97 (dobar) možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji i da je najmanje za stepen veća (vrlo dobar).

Grafikon 84. Obuka i razvoj zaposlenih u FUCZ i KUCZ

5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?



**Tabela 128. Obuka i razvoj zaposlenih u FUCZ i KUCZ**

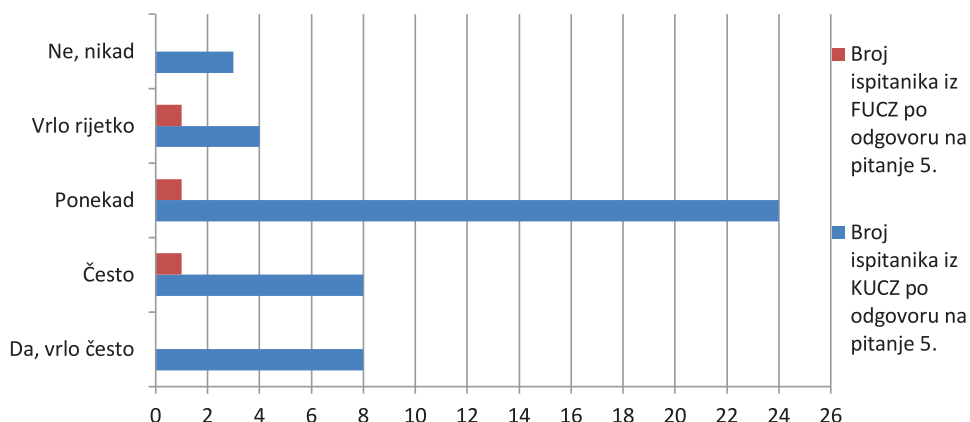
R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
5.	Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?	FUCZ	3	3	-
		KUCZ	47	3,297	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 84. i tabela 128. sadrže rezultate odgovora anketiranih zaposlenika na pitanje 5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih? U FUCZ 1 smatra da je to „Vrlo rijetko“, 1 da je to „Ponekad“ i 1 da je to „Često“. Aritmetička sredina je 3 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Područje obuke i razvoja zaposlenih je u FUCZ ocijenjeno sa 3 (dobar) i odgovara stvarnom stanju.

U KUCZ 24 (51,06 %) anketirana smatra da je to „Ponekad“, po 8 (17,02%) da je „Često“ ili „Da, vrlo često“, 4 (8,51 %) da je to „Vrlo rijetko“ i 3 (6,39 %) „Ne, nikad“. Aritmetička sredina je 3,297 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (9) je „Često“ (5) a muškaraca (38) „Ponekad“ (20). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (27) je „Ponekad“ (15), iz reda Hrvata (13) je „Ponekad“ (6), iz reda Srba (2) je podjednak broj odgovora u „Ponekad“ i „Često“ (1) i iz reda Ostalih (5) je podjednak broj odgovora u „Ponekad“ i „Ne, nikad“ (2). Pitanje 5. je iz područja obuke i razvoja zaposlenih koje je ocijenjeno sa 3,08 (dobar) na osnovu čega možemo zaključiti da data ocjena odgovara stanju u KUCZ.


Grafikon 85. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u FUCZ i KUCZ

5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?


Tabela 129. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u FUCZ i KUCZ

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
6.	Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih?	FUCZ	3	4,333	4
		KUCZ	47	3,957	4
V- Važeći odgovori		Me-Aritmetička sredina	Mo- Mod		

Rezultati odgovora predstavljeni u grafikonu 85. i tabeli 129. odnose se na pitanje 6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih? U FUCZ 2 (66,67 %) anketiranih smatra da je to „Često“ a 1 (33,33 %) „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 4,333 i najbliža je odgovoru „Često“. Pitanje 6. je iz područja praćenja rada i ocjenjivanja zaposlenih koje je u FUCZ ocijenjeno sa 3,66 (vrlo dobar) pa možemo zaključiti da odgovara stvarnom stanju. U KUCZ 19 (40,43 %) anketiranih smatra da je to „Često“, 15 (31,91 %) „Da, vrlo često“, 10 (21,28 %) da je to „Ponekad“, 2 (4,26 %) da je to „Vrlo rijetko“ i 1 (2,12 %) „Ne, nikad“. Aritmetička sredina je 3,957 i najbliža je odgovoru „Često“. Žene (9) daju podjednak broj odgovora u „Često“ i „Da, vrlo često“ (4) a najčešći odgovor muškaraca (38) je „Često“ (15). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (27) je „Da, vrlo često“ (11), iz reda



Hrvata (13) je „Često“ (6), iz reda Srba (2) je podjednak broj odgovora u „Često“ i „Da, vrlo često“ (1) i iz reda Ostalih (5) je podjednak broj odgovora u „Ponekad“ i „Često“ (2). Praćenje rada i ocjenjivanja zaposlenih u KUCZ je ocijenjeno sa 3,36 (dobar) a stvarno stanje je iznad ovoga.

Grafikon 86. Nagrađivanje zaposlenih u FUCZ I KUCZ (zarada)

7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam

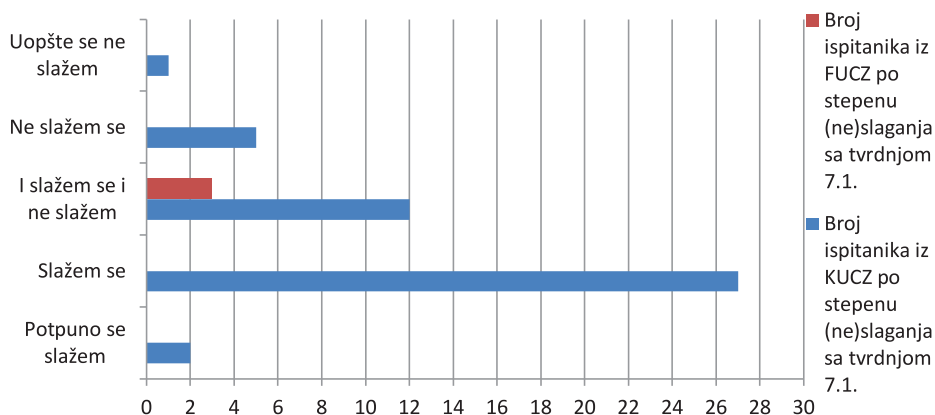


Tabela 130. Nagrađivanje zaposlenih u FUCZ i KUCZ (zarada)

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
7.1.	Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam	FUCZ	3	3	3
		KUCZ	47	3,510	4
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 86. i tabela 130. predstavljaju stepen (ne)slaganja anketiranih zaposlenika FUCZ i KUCZ sa tvrdnjom 7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam. U FUCZ 3 (100 %) anketiranih je odabralo „I slažem se i ne slažem“. Područje nagrađivanja zaposlenih – zarada i beneficije u FUCZ je ocijenjeno sa 2 (dovoljan) što odgovara stvarnom stanju. U KUCZ 27 (57,45 %) anketiranih je zaokružilo „Slažem se“, 12 (25,53 %) „I slažem se i ne slažem“, 5 (10,64 %) „Ne slažem



se“, 2 (4,26 %) „Potpuno se slažem“ i 1 (2,12 %) „Uopšte se ne slažem“. Aritmetička sredina je 3,510 i najbliža je odgovoru „Slažem se“. Najčešći odabir žena (9) i muškaraca (38) je „Slažem se“ ($\bar{X}=7$, $M=20$). Najčešći odabir anketiranih iz reda Bošnjaka (27) je „Slažem se“ (16), iz reda Hrvata (13) „Slažem se“ (7), iz reda Srba (2) je „Slažem se“ (2) i iz reda Ostalih (5) „I slažem se i ne slažem“ (4). S obzirom da se tvrdnja 7.1. odnosi na područje nagrađivanja zaposlenih, odnosno na zaradu zaposlenih, čija ocjena je 2,89 (dobar) možemo zaključiti da ocjena u vezi s zaradom odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Grafikon 87. Nagrađivanje zaposlenih u FUCZ i KUCZ (beneficije)

7.2. Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao?

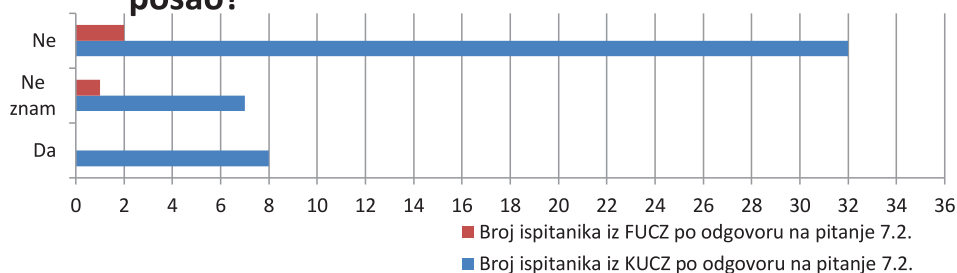


Tabela 131. Nagrađivanje zaposlenih u FUCZ i KUCZ (beneficije)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
7.2.	Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao?	FUCZ	3	1,333	1
		KUCZ	47	1,489	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora predstavljeni u grafikonu 87. i tabeli 131. odnose se na pitanja: 7.2. Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao? i 7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao? U FUCZ 2 (66,67 %) tvrdi „Ne“ a 1 (33,33 %) „Ne znam“. Aritmetička sredina je 1,333 i najbliža je odgovoru „Ne“. S obzirom da je pitanje 7.2. iz područja nagrađivanja zaposlenih - zarada i beneficije koje je u FUCZ ocijenjeno sa 2 (dovoljan) možemo zaključiti da ocjena odgovara stvarnom stanju. U KUCZ 32 (68,09 %) anketiranih tvrdi „Ne“, 7 (14,89 %) „Ne znam“ i 8 (17,02 %) „Da“. Aritmetička sredina je 1,489 i najbliža je odgovoru „Ne“. Najčešći odgovor žena (9) i



muškaraca (38) je „Ne“ ($\bar{X}=8$, $M=23$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (27) je „Ne“ (21), iz reda Hrvata (14) je „Ne“ (6), iz reda Srba (2) je podjednak broj odgovora u „Ne“ i „Da“ (1) i iz reda Ostalih (5) je „Ne“ (4). S obzirom da je pitanje 7.2. iz područja nagrađivanja zaposlenih – zarada i beneficije koje je u KUCZ ocijenjeno sa 2,89 (dobar) možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji, već da je realna ocjena stanja za stepen niža (dovoljan).

Grafikon 88. Nagrađivanje zaposlenih u FUCZ i KUCZ (beneficije)

7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao?

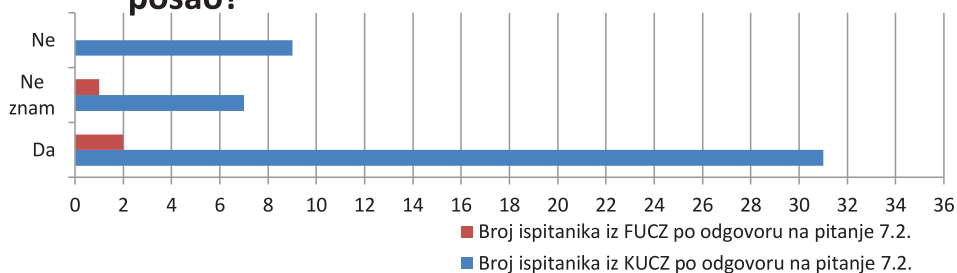


Tabela 132. Nagrađivanje zaposlenih u FUCZ i KUCZ (beneficije)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
7.3.	Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao?	FUCZ	3	2,667	3
		KUCZ	47	2,468	3

V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod

Grafikon 88. i tabela 132. odnose se na pitanje 7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao? U FUCZ 2 (66,67 %) tvrdi „Da“ postoji a 1 (33,33%) „Ne znam“. Aritmetička sredina je 2,667 i najbliža je odgovoru „Da“. S obzirom da je pitanje 7.3. iz područja nagrađivanja zaposlenih – zarada i beneficije koje je u FUCZ ocijenjeno sa 2 (dovoljan) možemo zaključiti da ova ocjena odgovara stvarnom stanju. U KUCZ 31 (65,96 %) anketirani tvrdi „Da“ postoji kazna, 7 (14,89 %) „Ne znam“ i 9 (19,15 %) „Ne“. Aritmetička sredina je 2,468 i najbliža je odgovoru „Ne znam“. Najčešći odgovor žena (9) je „Ne“ (5) a muškaraca (38) je „Da“ (27). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (27), iz reda Hrvata (13), iz reda Srba i iz reda Ostalih (5) je „Da“ ($B=16$, $H=9$, $S=2$, $O=4$). Pitanje 7.3. je iz područja nagrađivanja



zaposlenih – zarada i beneficije koje je u KUCZ ocijenjeno sa 2,89 (dobar) možemo zaključiti da stvarno stanje ne odgovara ocjeni već je za stepen niže (dovoljan).

Tabela 133. predstavlja (ne)slaganje anketiranih zaposlenika FUCZ i KUCZ sa tvrdnjama iz područja odnosa i komuniciranja sa zaposlenim. S obzirom da se tvrdnje 2., 3., 6., 9., 10., 11., 13, 16. i 17. negativno boduju zaslužuju veću pažnju. U FUCZ u tvrdnjama 2., 3., 6., 10., 13., 16. i 17. anketirani u prosjeku ne znaju da li nadređeni viču na zaposlene, da li imaju svoje favorite, da li su tretirani kao djeca, da li se zanemaruju njihovi prijedlozi, da li prijete zaposlenima da će ih otpustiti, da li se kolege

Tabela 133. Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim u FUCZ i KUCZ

R/b	Tvrdnja	V		Da		Ne znam		Ne		Me		Mo	
		F	K	F	K	F	K	F	K	F	K	F	K
		3	47										
1.	Zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad	1	33	2	6	0	8	1,667	1,468	2	1		
2.	Nadređeni viču na zaposlene	1	1	1	4	1	42	2	2,872	-	3		
3.	Nadređeni imaju svoje favorite	1	6	1	11	1	30	2	2,553	-	3		
4.	Zaposlenima se vjeruje	1	38	2	8	0	1	1,667	1,212	2	1		
5.	Žalbe zaposlenih se blagovremeno rješavaju	1	37	2	9	0	1	1,667	1,234	2	1		
6.	Zaposleni su tretirani kao djeca	0	4	2	6	1	37	2,333	2,702	2	3		
7.	Radnici uživaju poštovanje	1	34	2	12	0	1	1,667	1,297	2	1		
8.	Pitanja i problemi zaposlenih se brzo rješavaju	1	28	2	16	0	3	1,667	1,468	2	1		
9.	Zaposlenima se govore laži	0	2	1	7	2	38	2,667	2,765	3	3		
10.	Prijedlozi zaposlenih se zanemaruju	0	7	3	5	0	35	2	2,595	2	3		
11.	Nadređeni psuju zaposlene	0	0	1	2	2	45	2,667	2,957	3	3		
12.	Napori zaposlenih se uvažavaju	2	34	1	12	0	1	1,333	1,297	1	1		
13.	Nadređeni prijete zaposlenima da će ih otpustiti	0	3	2	6	1	38	2,333	2,744	2	3		
14.	Prema zaposlenima se pravedno postupa	2	38	1	8	0	1	1,333	1,212	1	1		
15.	Kolege se međusobno pomažu	1	41	2	5	0	1	1,667	1,148	2	1		
16.	Kolege se međusobno svađaju	1	4	2	6	0	37	1,667	2,702	2	3		
17.	Kolege se međusobno omalovažavaju	0	4	2	11	1	32	2,333	2,595	2	3		
18.	Kolege se međusobno poštuju	1	37	2	9	0	1	1,667	1.191	2	1		

V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo-Mod

F- Federalna uprava civilne zaštite K- Kantonalne uprave civilne zaštite



međusobno svađaju i da li se omalovažavaju. U tvrdnji 9. anketirani u prosjeku smatraju da se zaposlenima ne govore laži. U tvrdnjama 1., 4., 5., 7., 8. i 18. anketirani u prosjeku ne znaju da li zaposleni dobijaju pohvale za svoj rad, da li im se vjeruje, da li se blagovremeno rješavaju njihove žalbe, da li uživaju poštovanje, da li se njihovi problemi brzo rješavaju i da li se kolege međusobno poštuju. U tvrdnjama 12. i 14. anketirani u prosjeku smatraju da se naponi zaposlenih uvažavaju i da se prema njima pravedno postupa. S obzirom da je u FUCZ područje odnosa i komuniciranja sa zaposlenim ocijenjeno sa 3,33 (dobar) možemo zaključiti da ocjena ne odgovara stvarnom stanju. U KUCZ anketirani u prosjeku smatraju da nadređeni ne viču na zaposlene, nemaju favorite, ne tretiraju zaposlene kao djecu, ne govore im laži, ne zanemaruju njihove prijedloge, ne psuju zaposlene, ne prijetu zaposlenima da će ih otpustiti i da se kolege međusobno ne svađaju. Tvrde i da dobijaju pohvale za dobar rad, da im se vjeruje, da se njihove žalbe brzo rješavaju, da uživaju poštovanje, da se njihova pitanja i problemi brzo rješavaju, da se njihovi naponi uvažavaju, da se prema njima pravedno postupa, da se međusobno pomažu i poštuju. S obzirom da su odnosi i komuniciranje sa zaposlenim u KUCZ ocijenjeni sa 3,27 (dobar) možemo zaključiti da ocjena ne odgovara stvarnom stanju već je barem za stepen veće (vrlo dobar).

Grafikon 89. *Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u FUCZ i KUCZ*

9.1. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla

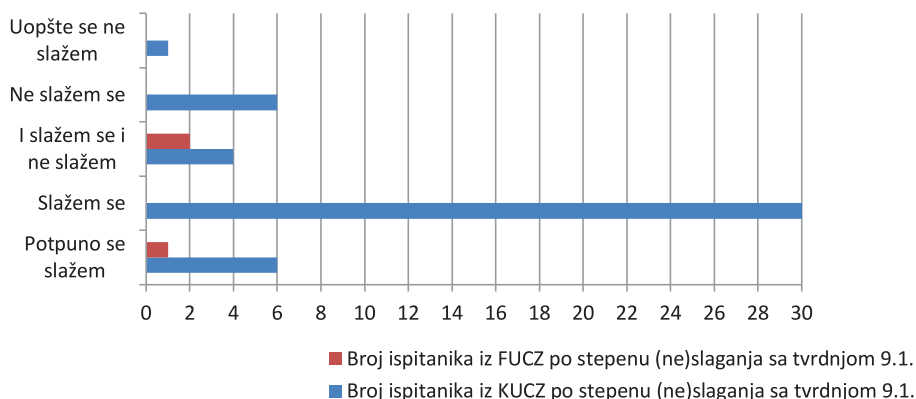




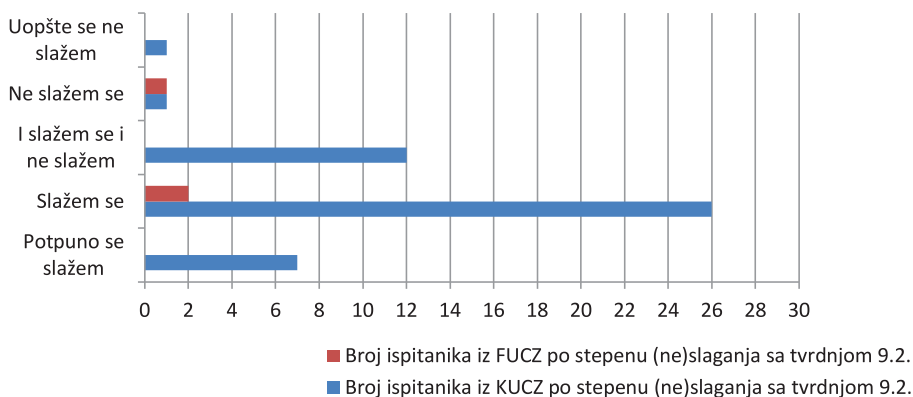
Tabela 134. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u FUCZ i KUCZ

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
9.1.	Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla	FUCZ	3	3,667	3
		KUCZ	47	3,829	4
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 89. i tabeli 134. su predstavljeni stepen (ne)slaganja sa tvrdnjama 9.1. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla. U FUCZ 2 (66,67 %) se i slaže i ne slaže a 1 (33,33 %) se potpuno slaže. Aritmetička sredina je 3,667 i najbliža je odgovoru „Slažem se“. S obzirom da je tvrdnja 9.1. iz područja zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih koje je u FUCZ ocijenjeno sa 3,66 (vrlo dobar) možemo zaključiti da ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji. U KUCZ 30 (63,83 %) se slaže, 6 (12,76 %) se potpuno slaže a isto toliko i ne slaže i 1 (2,13 %) se uopšte ne slaže. Aritmetička sredina je 3,829 i najbliža je odgovoru „Slažem se“. Najčešći odgovor žena (9) i muškaraca (38) je „Slažem se“ ($\bar{X}=6$, $M=24$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (27), iz reda Hrvata (13), iz reda Srba (2) i iz reda Ostalih (5) je (B=21, H=5, S=2, O=2). Tvrdnja 9.1. je iz područja zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih koje je u KUCZ ocijenjeno sa 3,23 (dobar) možemo zaključiti da ocjena ne odgovara stvarnom stanju koje je za stepen bolje (vrlo dobar).

Grafikon 90. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u FUCZ i KUCZ

9.2. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla



**Tabela 135. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u FUCZ i KUCZ**

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
9.2.	Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla	FUCZ	3	3,333	4
		KUCZ	47	3,787	4
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 90. i tabeli 135. predstavljen je stepen (ne)slaganja sa tvrdnjom 9.2. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla. U FUCZ 2 (66,67 %) se slaže a 1 (33,33 %) se ne slaže. Aritmetička sredina je 3,333 i najbliža je odgovoru „Slažem se“. S obzirom da je tvrdnja 9.2. iz područja zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih koje je u FUCZ ocijenjeno sa 3,66 (vrlo dobar) možemo zaključiti da ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji. U KUCZ 26 (55,32 %) anketiranih se slaže, 12 (25,53 %) se i slaže i ne slaže, 7 (14,89 %) se potpuno slaže, 1 (2,13 %) se ne slaže i 1 (2,13 %) se uopšte ne slaže. Aritmetička sredina je 3,787 i najbliža je odgovoru „Slažem se“. Najčešći odgovor žena (9) i muškaraca (38) je „Slažem se“ ($\bar{X}=5$, $M=21$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (27), iz reda Hrvata (13), iz reda Srba (2) i iz reda Ostalih (5) je „Slažem se“ ($B=17$, $H=5$, $S=2$, $O=2$). Tvrdnja 9.2. je iz područja zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih koje je u KUCZ ocijenjeno sa 3,23 (dobar) pa možemo zaključiti da ocjena odgovara stvarnom stanju.

Grafikon 91. Upravljanje napuštanjem organizacije u FUCZ i KUCZ

10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste?

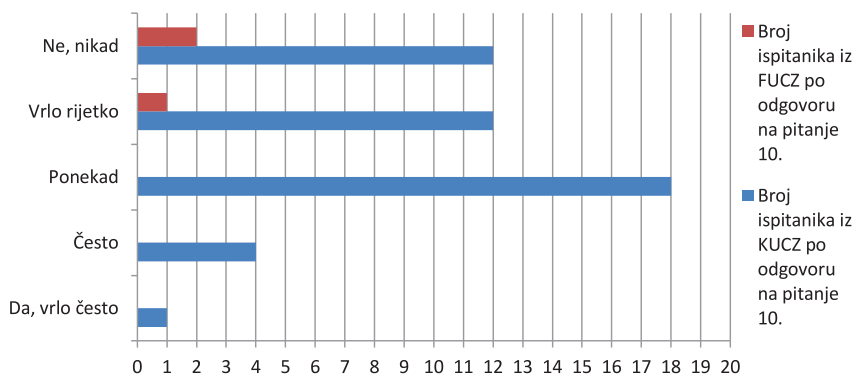




Tabela 136. Upravljanje napuštanjem organizacije u FUCZ i KUCZ

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
10.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste (prekvalifikacija, penzionisanje/ umirovljenje i sl.)?	FUCZ	3	1,333	1
		KUCZ	47	2,361	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 91. i tabela 136. sadrže rezultate odgovora na pitanje 10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste (prekvalifikacija, penzionisanje/ umirovljenje i sl.)? U FUCZ 2 (66,67 %) smatra „Ne, nikad“ a 1 (33,33 %) da je to „Vrlo rijetko“. Aritmetička sredina je 1,333 i najbliža je odgovoru „Ne, nikad“. Upravljanje napuštanjem organizacije u FUCZ je ocijenjeno sa 2,66 (dobar) što ne odgovara stvarnom stanju koje je lošije od ocjene. U KUCZ 18 (38,3 %) smatra da je to „Ponekad“, po 12 (25,53 %) da je to „Vrlo rijetko“ ili „Ne, nikad“, 4 (8,51 %) da je to „Često“ i 1 (2,13 %) „Da, vrlo često“. Najčešći odgovor žena (9) je „Vrlo rijetko“ (4) a muškaraca (38) „Ponekad“ (16). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (27) je „Ponekad“ (11), iz reda Hrvata (13) je „Ponekad“ (5), iz reda Srba (2) je podjednak broj odgovora u „Ne, nikad“ i „Često“ i iz reda Ostalih (5) je „Ne“ nikad (2). S obzirom da je pitanje 10. iz područja upravljanja napuštanjem organizacije koje je ocijenjeno sa 3,06 (dobar) možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji i da je stvarna za stepen niža (dovoljan).

Na kraju upitnika ostavljeno je (opcionarno) da se upiše 11. Da li i šta bi trebalo promijeniti da se poboljša učinak u radu? S obzirom da niti jedan od anketiranih iz FUCZ nije naveo nikakvu potrebu a da je u KUCZ samo dio anketiranih upisao svoje zapažanje rezultati odgovora na ovu pitanje su slijedeći:

- povećanje plate je navelo 8 anketiranih ispitanika,
- nova oprema i materijalno-tehnička sredstva je navelo 7 anketiranih ispitanika
- popunjavanje radnih mjesta odgovarajućim stručnjacima je navelo 4 anketiranih,
- bolju organizaciju rada je navelo 3 anketiranih ispitanika.



4.8. Republička uprava civilne zaštite

Najvažnija aktivnost Republičke uprave civilne zaštite je povećanje stepena efikasnosti sistema civilne zaštite Republike Srpske odnosno. povećanja sposobnosti sistema da se suprotstavi prirodnim i drugim nesrećama prvenstveno preventivnim djelovanjem i efikasnim operativnim djelovanjem u slučaju prirodne ili druge nesreće. Republička uprava civilne zaštite se u nalazi u sastavu Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srpske od 1. januara 2009. godine (www.mup.vladars.net/index2_lat.php?st=ministarstvo_lat/civilna_zastita preuzeto 24.04.2013.).

Shema 60. Organizacijska struktura Republičke uprave civilne zaštite Republike Srpske



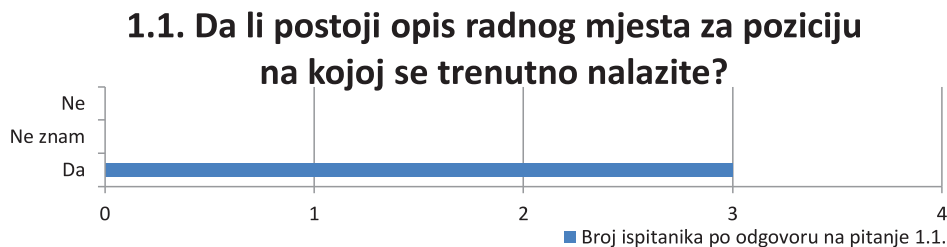
Izvor: www.mup.vladars.net/index2_lat.php?st=ministarstvo_lat/civilna_zastita preuzeto 24.04.2013.


Tabela 137. Ocjena područja upravljanja ljudskim resursima u RUCZ RS

R/b	Područja upravljanja ljudskim resursima	V	Me	SE	Mo	SD
1.	Analiza i dizajn posla	3	1,666	0,181	2	0,314
2.	Planiranje potreba ljudskih resursa	3	1	0	1	0
3.	Regrutovanje potencijalnih kandidata	3	1	0	1	0
4.	Selekcija kandidata	3	1,333	0,178	1	0,308
5.	Obuka i razvoj zaposlenih	3	1,666	0,181	2	0,314
6.	Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih	3	1,666	0,181	2	0,314
7.	Nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije	3	1	0	1	0
8.	Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim	3	1,333	0,178	1	0,308
9.	Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih	3	1,333	0,178	1	0,308
10.	Upravljanje napuštanjem organizacije	3	1,666	0,181	2	0,314
Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima u RUCZ			1,366	0,022	1	0,124
V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina SE-Standardna greška Mo-Mod SD-Standardna devijacija						

Tabela 137. pokazuje kako su anketirani zaposlenici ocijenili područja upravljanja ljudskim resursima. Najveću ocjenu 1,666 (dovoljan) dobili su: analiza i dizajn posla, obuka i razvoj zaposlenih, praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih i upravljanje napuštanjem organizacije. Slijede ih s ocjenom 1,333 (nedovoljan): selekcija kandidata, odnosi i komuniciranje sa zaposlenim i zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih. Najmanju ocjenu 1 (nedovoljan) dobili su: planiranje potreba ljudskih resursa, regrutovanje potencijalnih kandidata i nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije. Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima je 1,366 (nedovoljan).

U nastavku slijede rezultati odgovora anketiranih zaposlenika RUCZ RS na pitanja iz upitnika.

**Grafikon 92. Analiza i dizajn posla u RUCZ RS (1)****Tabela 138. Analiza i dizajn posla u RUCZ RS (1)**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.1.	Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se nalazite?	RUCZ	3	3	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 92. i tabela 138. pokazuju odgovore anketiranih zaposlenika na pitanje 1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite? Svi anketirani su izabrali odgovor „Da“.

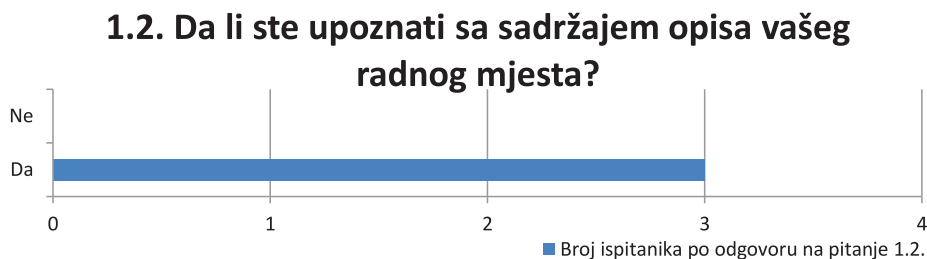
Grafikon 93. Analiza i dizajn posla u RUCZ RS (2)

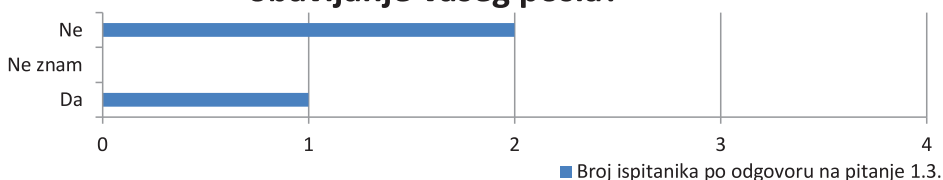

Tabela 139. Analiza i dizajn posla u RUCZ RS (2)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.2.	Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta?	RUCZ	3	2	2
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 93. i tabela 139. pokazuju odgovore anketiranih zaposlenika RUCZ RS na pitanje 1.2. Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta? Svi anketirani (3) su izabrali odgovor „Da“.

Grafikon 94. Analiza i dizajn posla u RUCZ RS (3)

1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?


Tabela 140. Analiza i dizajn posla u RUCZ RS (3)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.3.	Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?	RUCZ	3	1,666	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 94. i tabela 140. Pokazuje odgovore anketiranih zaposlenika RUCZ RS na pitanje 1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla? Najčešći odgovor koji je izabralo dvoje anketiranih (66,66 %) je „Ne“ dok samo jedno (33,33 %) daje potvrđan odgovor. S obzirom da pitanja 1.1., 1.2. i 1.3. spadaju u područje analize i dizajna posla koje je ocijenjeno 1,666 (dovoljan) možemo zaključiti da je ova ocjena daleko ispod stvarnog stanja u organizaciji i da je realna ocjena veća najmanje za jedan stepen.

**Grafikon 95. Planiranje potreba ljudskih resursa u RUCZ RS**

2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?

**Tabela 141. Planiranje potreba ljudskih resursa u RUCZ RS**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
2.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?	RUCZ	3	2	-
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 95. i tabela 141. pokazuju rezultate odgovora na pitanje 2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima? Jedan anketirani (33,33 %) smatra „Ne, nikad“, jedan „Vrlo rijetko“ i jedan „Ponekad“. S obzirom da je ocjena planiranja potreba ljudskih resursa 1 (nedovoljan) možemo reći da ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji i da je stvarna ocjena veća.

Grafikon 96. Regrutovanje potencijalnih kandidata u RUCZ RS

3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?

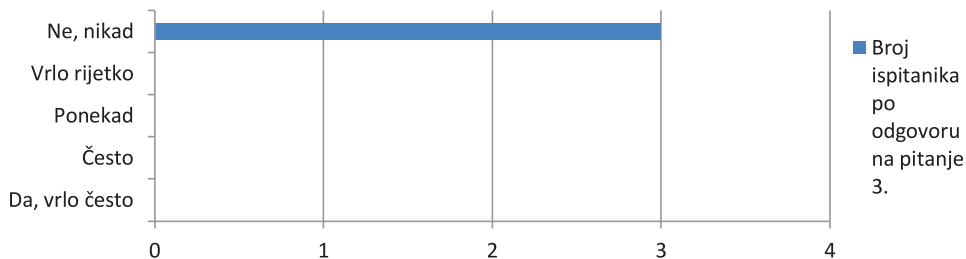


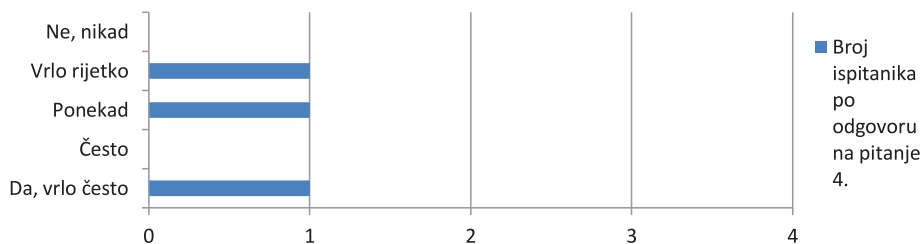

Tabela 142. Rekrutovanje potencijalnih kandidata u RUCZ RS

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
3.	Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?	RUCZ	3	1	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 96. i tabela 142. Poakzuju odgovore anketiranih zaposlenika RUCZ RS na pitanje 3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika? Svi anketirani (3) su izabrali odgovor „Ne“. S obzirom da se pitanje 3. odnosi na područje regrutovanja potencijalnih kandidata koje je ocijenjeno sa 1 (nedovoljan) možemo reći da ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Grafikon 97. Selekcija kandidata u RUCZ RS

4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju?


Tabela 143. Selekcija kandidata u RUCZ RS

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
4.	Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)?	RUCZ	3	3,333	-
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 97. i tabela 143. pokazuju odgovore anketiranih zaposlenika RUCZ RS na pitanje 4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)? Jedan anketirani (33,33 %) smatra da je to „Vrlo rijetko“, jedan da je to „Ponekad“ i jedan „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 3,333 što je najbliže „Ponekad“ a ocjena



područja 1,333 (nedovoljan). Niti jedan anketirani zaposlenik nije izabrao „Ne, nikad“ što upućuje na zaključak sa velikom sigurnošću da je ova pojava prisutna u RUCZ RS.

Grafikon 98. Obuka i razvoj zaposlenih u RUCZ RS

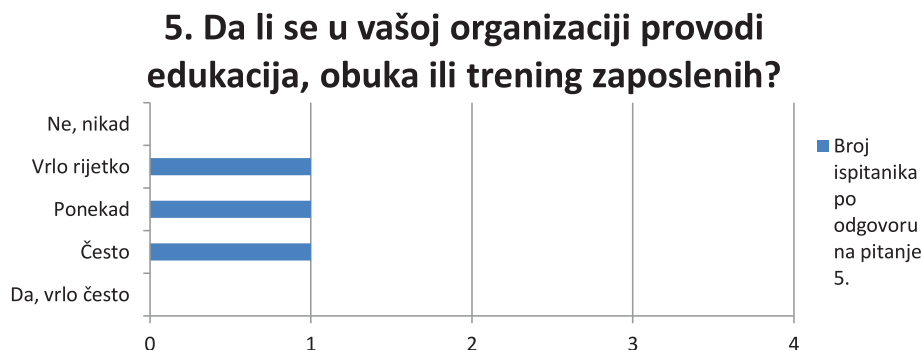
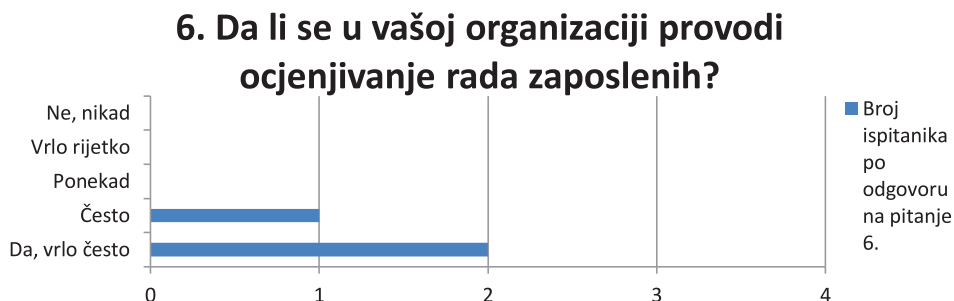


Tabela 144. Obuka i razvoj zaposlenih u RUCZ RS

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
5.	Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?	RUCZ	3	3	-
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Grafikon 98. i tabela 144. pokazuju rezultate odgovora anketiranih zaposlenika RUCZ RS na pitanje 5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija obuka ili trening zaposlenih? Jedan anketirani (33,33 %) smatra da je to „Vrlo rijetko“, jedan da je „Ponekad“ a jedan da je „Često“. Aritmetička sredina odgovora je 3 što je najbliže odgovoru „Ponekad“. S obzirom da ovo pitanje spada u područje obuke i razvoja zaposlenik koje je ocijenjeno 1,666 (dovoljan) možemo zaključiti da ova ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji i da je stvarna ocjena veća barem za jedan stepen.

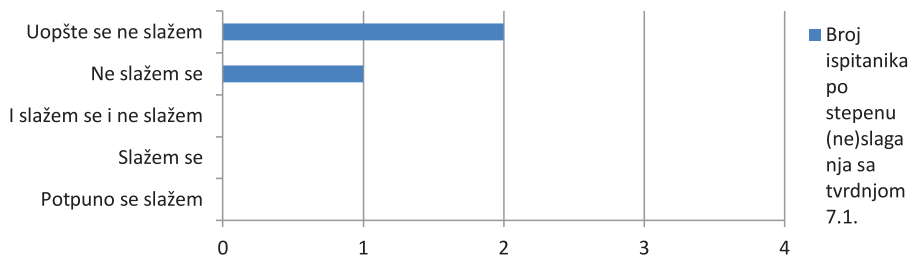

Grafikon 99. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u RUCZ RS

Tabela 145. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u RUCZ RS

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
6.	Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih?	RUCZ	3	4,666	5
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 99. i tabeli 145. predstavljeni su rezultati odgovora na pitanje 6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih? Dvoje anketiranih (66,66 %) smatra „Da, vrlo često“ a jedan (33,33 %) „Često“. Aritmetička sredina odgovora je 4,666 i najbliža je odgovoru „Da, vrlo često“. S obzirom da je pitanje 6. iz područja praćenja rad i ocjenjivanja zaposlenih ocijenjeno sa 1,666 (dovoljan) možemo zaključiti da ova ocjena uopšte ne opisuje stvarno stanje u organizaciji i da stvarna ocjena stanja 5 (odličan).

Grafikon 100. Nagrađivanje zaposlenih u RUCZ RS (zarada)

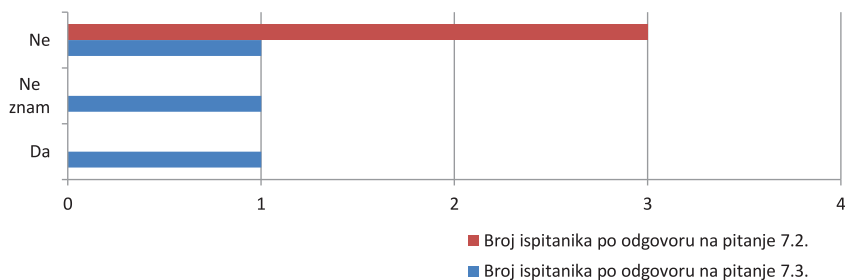
7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam



**Tabela 146. Nagrađivanje zaposlenih u RUCZ RS (zarada)**

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
7.1.	Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam	RUCZ	3	1,333	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 100. i tabeli 146. je predstavljeno (ne)slaganje anketiranih zaposlenika RUCZ RS sa tvrdnjom 7.1. Moja organizacije me adekvatno plaća za posao koji obavljam. Dvoje anketiranih (66,66 %) je izabralo „Uopšte se ne slažem“ dok je jedan (33,33 %) izabrao „Ne slažem se“. Aritmetička sredina odgovora je 1,333 i najbliža je „Uopšte se ne slažem“.

Grafikon 101. Nagrađivanje zaposlenih u RUCZ RS (beneficije)**7.2. Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao?****7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao?****Tabela 147. Nagrađivanje zaposlenih u RUCZ RS (beneficije)**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
7.2.	Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao?	RUCZ	3	1	1
7.3.	Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao?	RUCZ	3	2	-
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 101. i tabeli 147. predstavljeni su rezultati odgovora na pitanja: 7.2. Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao? i 7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao? Svi anketirani (3) su na pitanje 7.2. izabrali „Ne“. U odgovoru na pitanje 7.3. jedan anketirani (33,33 %) je izabrao „Ne“, jedan „Ne znam“ a jedan



„Da“ a aritmetička sredina je 2 što je najbliže odgovoru „Ne znam“. S obzirom da tvrdnja 7.1. i pitanja 7.2. i 7.3. spadaju u područje nagrađivanje zaposlenih- zarada i beneficije koje je ocijenjeno 1 (nedovoljan) i da anketirani zaposlenici smatraju da nisu adekvatno plaćeni za svoj rad, nemaju dodatnu nagradu za urađeni posao i da je izvjesno kažnjavanje u slučaju da ne urade posao možemo zaključiti da ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Tabela 148. Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim u RUCZ RS

R/b	Tvrdnja	Da	Ne znam	Ne	V	Me	Mo
1.	Zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad	1	1	1	3	2	-
2.	Nadređeni viču na zaposlene	0	0	3	3	3	3
3.	Nadređeni imaju svoje favorite	1	1	1	3	2	-
4.	Zaposlenima se vjeruje	3	0	0	3	1	1
5.	Žalbe zaposlenih se blagovremeno rješavaju	1	1	1	3	2	-
6.	Zaposleni su tretirani kao djeca	0	1	2	3	2,666	3
7.	Radnici uživaju poštovanje	1	1	1	3	2	-
8.	Pitanja i problemi zaposlenih se brzo rješavaju	1	1	1	3	2	-
9.	Zaposlenima se govore laži	0	3	0	3	2	2
10.	Prijedlozi zaposlenih se zanemaruju	0	3	0	3	2	2
11.	Nadređeni psuju zaposlene	0	0	3	3	3	3
12.	Napori zaposlenih se uvažavaju	1	1	1	3	2	-
13.	Nadređeni prijetе zaposlenima da će ih otpustiti	0	0	3	3	3	3
14.	Prema zaposlenima se pravedno postupa	1	2	0	3	1,666	2
15.	Kolege se međusobno pomažu	2	1	0	3	1,333	1
16.	Kolege se međusobno svađaju	0	2	1	3	2,333	2
17.	Kolege se međusobno omalovažavaju	0	2	1	3	2,333	2
18.	Kolege se međusobno poštuju	1	2	0	3	1,666	2

V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo-Mod



Tabela 148. predstavlja (ne)slaganje anketiranih zaposlenika RUCZ RS sa tvrdnjama iz područja odnosa i komuniciranja sa zaposlenim. S obzirom da se tvrdnje 2., 3., 6., 9., 10., 11., 13, 16. i 17. negativno boduju zaslužuju veću pažnju. U tvrdnji 2. svi anketirani (3) potvrđuju da nadređeni viču na zaposlene. U tvrdnji 3. podjednak broj anketiranih (1) ne zna imaju li nadređeni favorite, potvrđuju to i negiraju. U tvrdnji 6. dvoje anketiranih (66,66 %) negira da se zaposleni tretiraju kao djeca dok jedno ne zna o tome. U tvrdnjama 9. i 10. niko od anketiranih ne zna da li se zaposlenima govore laži i da li se njihovi prijedlozi zanemaruju. U tvrdnjama 11. i 13. svi anketirani negiraju da nadređeni psuju zaposlene i da prijete zaposlenima da će ih otpustiti. U tvrdnjama 16. i 17. po dvoje anketiranih ne zna da li se kolege međusobno svađaju i omalovažavaju dok jedan to negira. U tvrdnji 4. svi anketirani potvrđuju da se zaposlenima vjeruje dok je u tvrdnjama 1., 5., 7., 8., 12. podjednak broj potvrdnih, negirajućih i odgovora anketiranih da ne znaju. U tvrdnji 14. samo jedan anketirani potvrđuje da se prema zaposlenim pravedno postupa. U tvrdnji 15. dvoje anketiranih potvrđuje da se kolege pomažu dok jedan ne zna. U tvrdnji 18. jedan anketirani potvrđuje da se kolege međusobno poštuju a dvoje ne zna.

Grafikon 102. *Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u RUCZ RS*

9.1. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla

9.2. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla

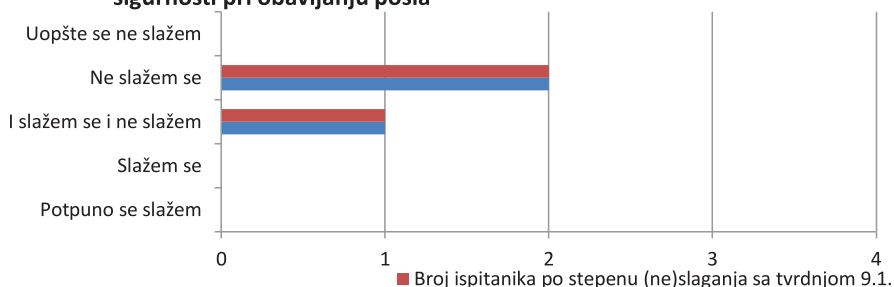
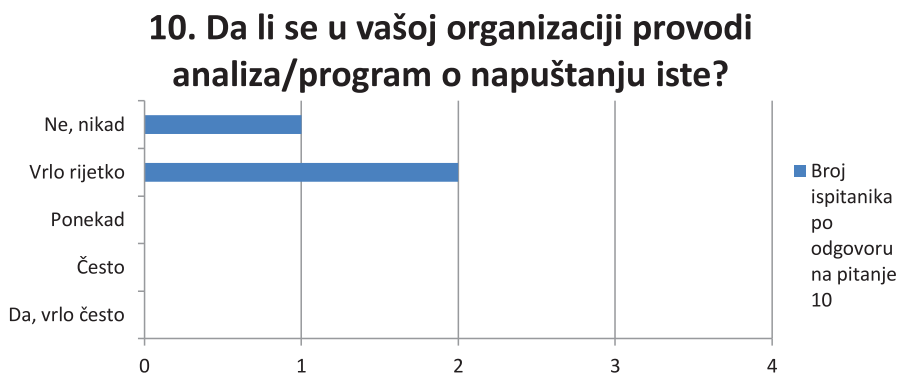



Tabela 149. Zашtita zdravlja i sigurnost zaposlenih u RUCZ RS

R/b	Tvrđnja	Institucija	V	Me	Mo
9.1.	Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla	RUCZ	3	2,333	2
9.2.	Organizacija u koj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla	RUCZ	3	2,333	2
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 102. i tabeli 149. predstavljeno je (ne)slaganje s tvrdnjama: 9.1. Moja organizacija vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla, i 9.2. Moja organizacija vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla. Step en (ne) slaganja s obe tvrdnje je identičan: dvoje anketiranih je izabralo „Ne slažem se“ a jedno „I slažem se i ne slažem“. Aritmetička sredina (ne)slaganja s obje tvrdnje je 2,333 i najbliža je „Ne slažem se“ što navodi na zaključak da je percepcija zaposlenih da organizacija podjednako ne vodi računa o zaštiti zdravlja i sigurnosti zaposlenih..

Grafikon 103. Upravljanje napuštanjem organizacije u RUCZ RS

Tabela 150. Upravljanje napuštanjem organizacije u RUCZ RS

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
10.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanje iste (prekvalifikacija, penzionisanje/umirovljenje i sl.)?	RUCZ	3	1,666	2
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

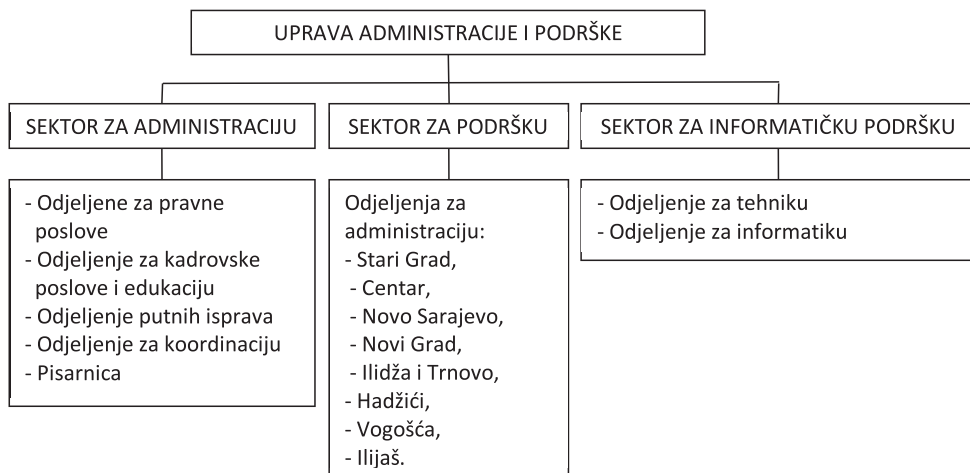


Grafikon 103. i tabela 150. pokazuje rezultate odgovora anketiranih zaposlenika na pitanje 10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste (prekvalifikacija, penzionisanje/umirovljanje)? Dvoje anketiranih smatraju da je to „Vrlo rijetko“ dok jedno smatra „Ne, nikad“.

4.9. Ministarstvo unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo

U sastavu Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo (MUP KS) najveći dio poslova i zadataka se obavlja kroz dvije uprave: uprava administracije i podrške i uprava policije.

Shema 61. Organizacijska struktura uprave administracije i podrške



Izvor: prilagođeno prema mup.ks.gov.ba/sites/mup.ks.gov.ba/files/Shema2NVelika.jpg preuzeto 24.04.2013.



Shema 62. Organizacijska struktura uprave policije Ministarstva unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo

Policijski komesar				
Ured policijskog komesara	Sektor uniformisane policije	Sektor kriminalističke policije	Sektor za pravne, kadrovske, logističke poslove	
1. Policijska uprava	2. Policijska uprava	3. Policijska uprava	4. Policijska uprava	5. Policijska uprava

Izvor: mup.ks.gov.ba/organizacija/uprava_policije preuzeto 24.04.2013.

U nastavku slijede rezultati istraživanja provedenog u Upravi policije MUP KS

Tabela 151. Ocjena područja upravljanja ljudskim resursima u MUP KS

R/b	Područja upravljanja ljudskim resursima	V	Me	SE	Mo	SD
1.	Analiza i dizajn posla	125	3,512	0,039	4	0,439
2.	Planiranje potreba ljudskih resursa	125	3,496	0,040	4	0,457
3.	Regrutovanje potencijalnih kandidata	125	2,968	0,043	3	0,479
4.	Selekcija kandidata	125	3,288	0,042	3	0,472
5.	Obuka i razvoj zaposlenih	125	3,432	0,019	3	0,218
6.	Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih	125	3,448	0,047	4	0,526
7.	Nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije	125	3,072	0,046	4	0,524
8.	Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim	125	3,816	0,046	4	0,522
9.	Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih	125	3,304	0,046	4	0,515
10.	Upravljanje napuštanjem organizacije	125	3,160	0,038	3	0,427
Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima			3,349	0,013	3	0,487

V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina SE-Standardna greška Mo-Mod SD-Standardna devijacija



U tabeli 151. Predstavljeno je kako su anketirani zaposlenici MUP KS ocijenili područja upravljanja ljudskim resursima u svojoj organizaciji. Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima u MUP KS je 3,349 (dobar). Najveća ocjena 3,816 (vrlo dobar) dobilo je područje odnosa i komuniciranja sa zaposlenim. Slijedi područje analize i dizajna posla sa 3,512 (vrlo dobar) a zatim područje planiranja potreba ljudskih resursa sa 3,496 (dobar). Područje praćenja rada i ocjenjivanja zaposlenih ocijenjeno je sa 3,448 (dobar). Ocjena područja obuke i razvoja zaposlenih je 3,432 (dobar). Područje zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih ocijenjeno je sa 3,304 (dobar). Ocjena za područje selekcije kandidata je 3,288 (dobar). Upravljanje napuštanjem organizacije ocijenjeno je sa 3,160 (dobar) a nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije sa 3,072 (dobar). Najmanju ocjenu dobilo je područje regrutovanja potencijalnih kandidata i to 2,968 (dobar).

Grafikon 104. Analiza i dizajn posla u MUP KS (1)

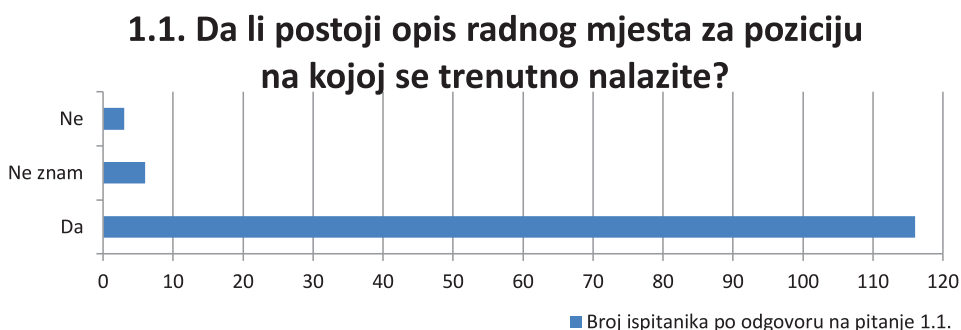


Tabela 152. Analiza i dizajn posla u MUP KS (1)

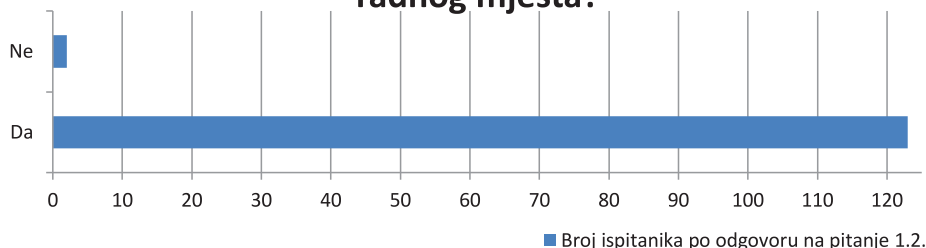
R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.1.	Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se nalazite?	MUP KS	125	2,904	3

V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod

U grafikonu 104. i tabeli 152. predstavljeni su odgovori na pitanje 1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite? Ukupno 116 (92,8 %) anketiranih zaposlenika u MUP KS smatra da postoji, šest (4,8 %) ih ne zna a tri (2,4 %) da ne postoji. Aritmetička sredina je 2,904 i najbliža je odgovoru „Da“.


Grafikon 105. Analiza i dizajn posla u MUP KS (2)

1.2. Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta?

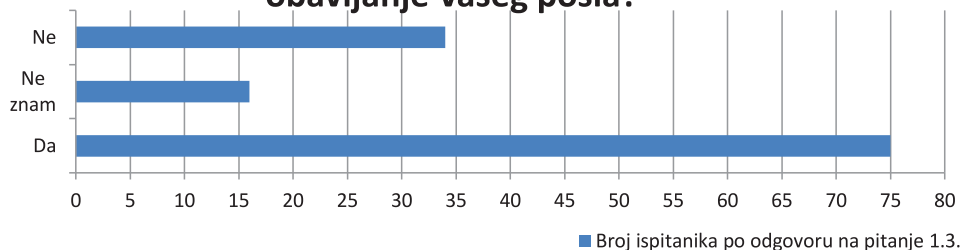

Tabela 153. Analiza i dizajn posla u MUP KS (2)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.2.	Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta?	MUP KS	125	1,984	2
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultate odgovora anketiranih zaposlenika predstavljeni u grafikonu 105. i tabeli 153. odnose se na pitanje 1.2. Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta? Ukupno 123 (98,4 %) anketirana zaposlenika su upoznati sa sadržajem opisa svog radnog mjesta a dvoje (1,6 %) nisu. Aritmetička sredina je 1,984 i najbliža je odgovoru „Da“.

Grafikon 106. Analiza i dizajn posla u MUP KS (3)

1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?



**Tabela 154. Analiza i dizajn posla u MUP KS (3)**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
1.3.	Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?	MUP KS	125	2,328	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 106. i tabeli 154. predstavljeni su rezultati odgovora na pitanje 1.3. Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla? Ukupno 75 (60 %) anketiranih je izabralo „Da“, 16 (12,8 %) anketiranih je izabralo „Ne znam“ a 34 (27,2 %) anketiranih je izabralo „Ne“. Aritmetička sredina je 2,328 i najbliža je odgovoru „Ne znam“.

S obzirom da pitanja 1.1., 1.2. i 1.3. spadaju u područje analize i dizajna posla koje je ocijenjeno sa 3,512 (vrlo dobar) a da 60 % anketiranih smatra da treba više osoba za obavljanje njihovog posla možemo zaključiti da je data ocjena viša nego što bi bila realna ocjena stanja u organizaciji.

Grafikon 107. Planiranje potreba ljudskih resursa u MUP KS

2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?

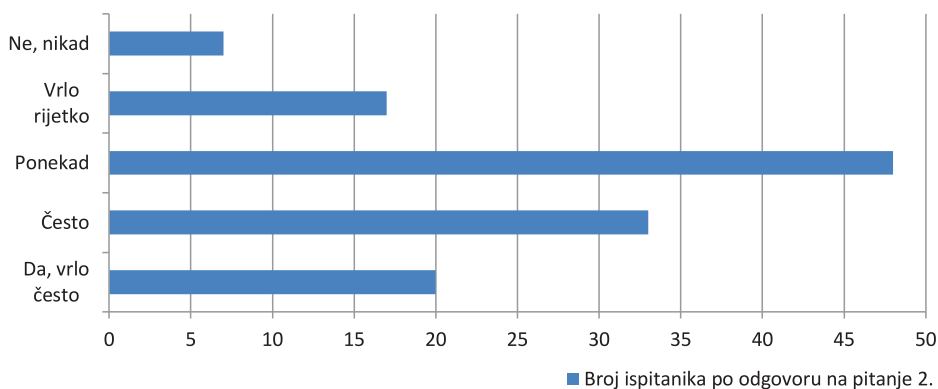


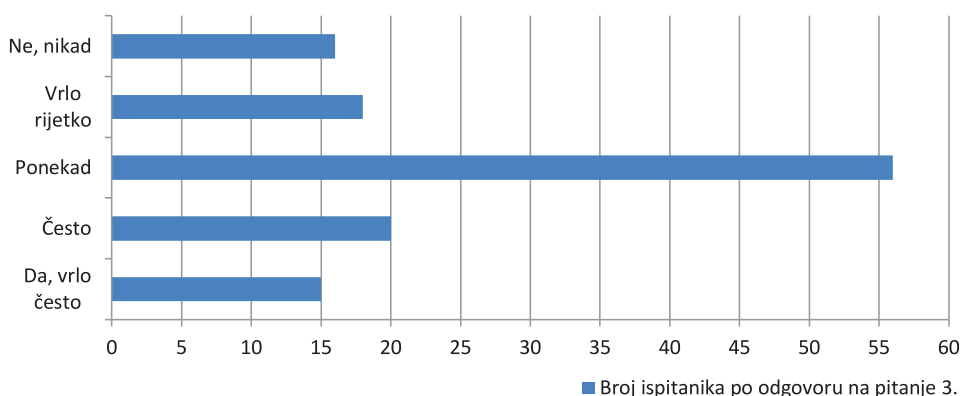

Tabela 155. Planiranje potreba ljudskih resursa u MUP KS

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
2.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?	MUP KS	125	3,336	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika predstavljeni u grafikonu 107. i tabeli 155. odnose se na pitanje 2. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima? Ukupno 48 (38,4 %) smatra da je to „Ponekad“, 33 (26,4 %) da je „Često“, 20 (16 %) da je „Vrlo često“, 17 (13,6 %) da je „Vrlo rijetko“ i 7 (5,6 %) „Ne, nikad“. Aritmetička sredina je 3,336 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (19) i muškaraca (106) je „Ponekad“ ($\bar{X}=11$, $M=37$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (98), iz reda Hrvata (6), iz reda Srba (10) i iz reda Ostalih (11) je „Ponekad“ ($B=36$, $H=4$, $S=5$, $O=3$). S obzirom da pitanje 2. spada u područje planiranja potreba ljudskih resursa koje je ocijenjeno sa 3,496 (dobar) možemo reći da ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Grafikon 108. Rekrutovanje potencijalnih kandidata u MUP KS

3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?



**Tabela 156. Rekrutovanje potencijalnih kandidata u MUP KS**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
3.	Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?	MUP KS	125	3	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 108. i tabeli 156. predstavljeni su rezultati odgovora anketiranih zaposlenika MUP KS na pitanje 3. Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika? Ukupno 56 (44,8 %) anketiranih zaposlenika smatra da je to „Ponekad“, 20 (16 %) da je to „Često“, 18 (14,4 %) da je to „Vrlo rijetko“, 16 (12,8 %) „Ne, nikad“ i 15 (12 %) „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 3 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (19) i muškaraca (106) je „Ponekad“ ($\bar{Z}=10$, $M=46$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (98), iz reda Hrvata (6), iz reda Srba (10) i iz reda Ostalih (11) je „Ponekad“ ($B=43$, $H=4$, $S=4$, $O=5$). Pitanje 3. spada u područje regrutovanja potencijalnih kandidata koje je (najniže) ocijenjeno 2,968 (dobar) pa možemo zaključiti da ova ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Grafikon 109. Selekcija kandidata u MUP KS

4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju?

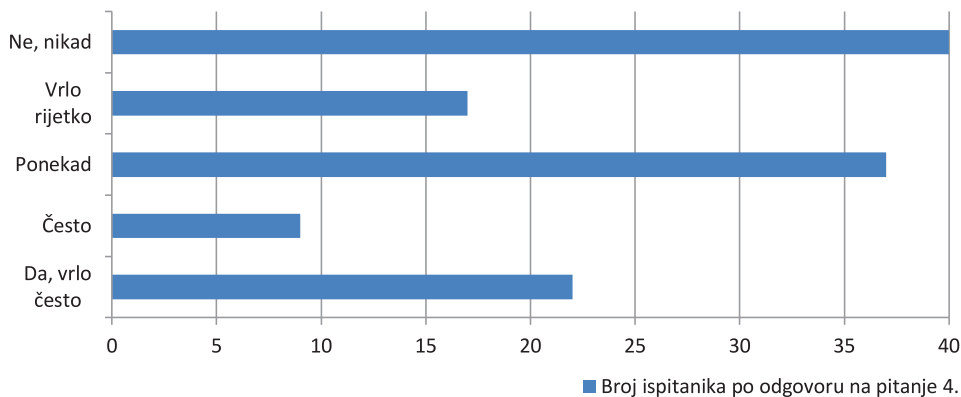


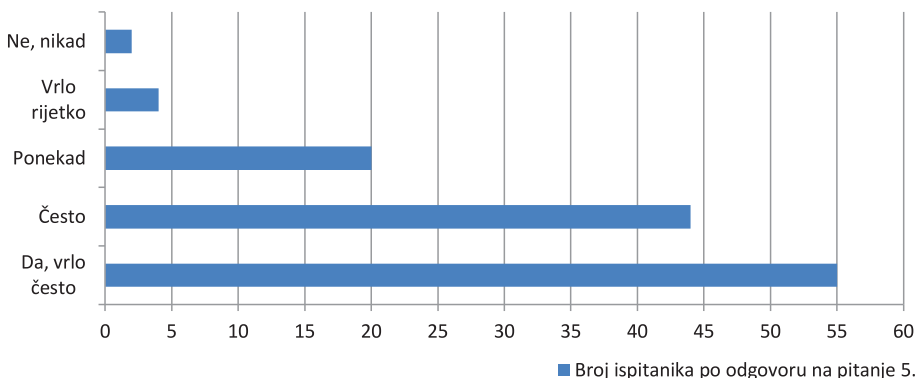

Tabela 157. Selekcija kandidata u MUP KS

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
4.	Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)?	MUP KS	125	2,616	1
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika predstavljeni u grafikonu 109. i tabeli 157. odnose se na pitanje 4. Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju (rodbinske veze, davanje i primanje mita, seksualne usluge i sl.)? Ukupno 40 (32 %) smatra „Ne, nikad“, 37 (29,6 %) smatra da je to „Ponekad“, 22 (17,6 %) smatra da je to „Da, vrlo često“, 17 (13,6 %) da je to „Vrlo rijetko“ i 9 (7,2 %) da je to „Često“. Aritmetička sredina je 2,616 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (19) je „Da, vrlo često“ (8) a muškaraca (106) „Ne, nikad“ (37). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (98) je „Ne, nikad“ (36), iz reda Hrvata (6) je „Da, vrlo često“ (3), iz reda Srba (10) je „Ponekad“ (6) i iz reda Ostalih (11) je „Često“ (4). S obzirom da pitanje 4. spada u područje selekcije kandidata koje je ocijenjeno sa 3,288 (dobar) a rezultati pokazuju da 68 % anketiranih ispitanika potvrđuje da ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju data ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji. Stvarna ocjena je barem za stepen niža (dovoljan).

Grafikon 110. Obuka i razvoj zaposlenih u MUP KS

5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?



■ Broj ispitanika po odgovoru na pitanje 5.

**Tabela 158. Obuka i razvoj zaposlenih u MUP KS**

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
5.	Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?	MUP KS	125	4,168	5
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 110. i tabeli 158. prikazani su rezultati odgovora anketiranih zaposlenika na pitanje 5. Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih? Ukupno 55 (44 %) smatra „Da, vrlo često“, 44 (35,2 %) smatra da je to „Često“, 20 (16 %) smatra da je to „Ponekad“, četiri (3,2 %) smatra da je to „Vrlo rijetko“ i dvoje (1,6 %) smatra „Ne, nikad“. Aritmetička sredina je 4,168 i najbliža je odgovoru „Često“. Najčešći odgovor žena (19) i muškaraca (106) je „Da, vrlo često“ ($\bar{X}=9$, $M=46$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (98) je „Da, vrlo često“ (48), iz reda Hrvata (6) je podjednak broj odgovora u „Ne, nikad“ i „Da, vrlo često“ (2), iz reda Srba (10) „Često“ (5) i iz reda Ostalih (11) „Često“ (5). S obzirom da pitanje 5. spada u područje obuke i razvoja zaposlenih koje je ocijenjeno 3,432 (dobar) možemo zaključiti da ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji i da je stvarna ocjena za stepen veća (vrlo dobar).

Grafikon 111. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u MUP KS

6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje zaposlenih?

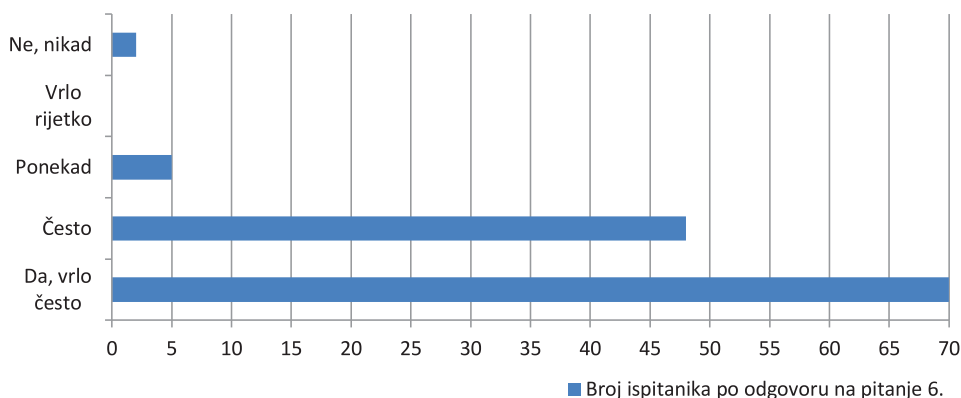


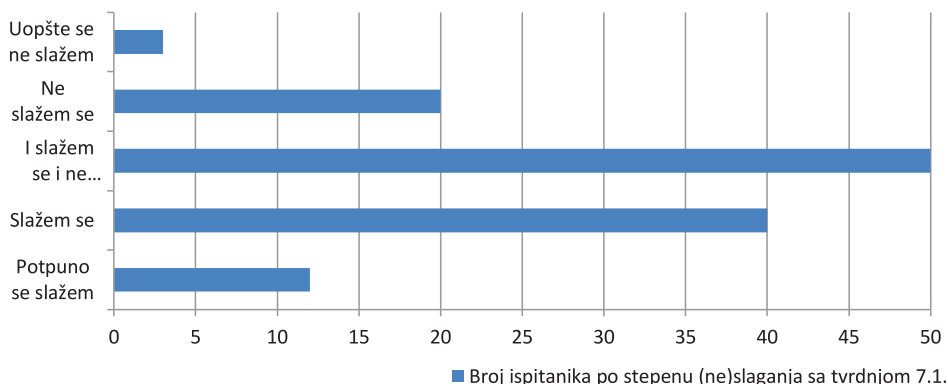

Tabela 159. Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih u MUP KS

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
6.	Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje zaposlenih?	MUP KS	125	4,472	5
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Rezultati odgovora anketiranih zaposlenika predstavljeni u grafikonu 111. i tabeli 159. odnose se na pitanje 6. Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje zaposlenih? Ukupno 70 (56 %) anketiranih smatra „Da, vrlo često“, 48 (38,4 %) anketiranih smatra da je to „Često“, pet (4 %) da je to „Ponekad“ i dvoje (1,6 %) anketiranih „Nikad“. Aritmetička sredina je 4,472 i najbliža je odgovoru „Često“. Najčešći odgovor žena (19) i muškaraca (106) je „Da, vrlo često“ ($\bar{X}=11$, $M=59$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (98) je „Da, vrlo često“ (59), iz reda Hrvata (6) „Da, vrlo često“ (6), iz reda Srba (10) „Da, vrlo često“ (5) i iz reda Ostalih (11) „Često“ (5). S obzirom da je pitanje 6. iz područja praćenja rada i ocjenjivanja zaposlenih koje je ocijenjeno sa 3,448 (dobar) možemo zaključiti da ocjena ne odgovara stvarnom stanju u organizaciji i da je stvarna ocjena veća za stepen (vrlo dobar).

Grafikon 112. Nagrađivanje zaposlenih u MUP KS (zarada)

7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam



**Tabela 160. Nagrađivanje zaposlenih u MUP KS**

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
7.1.	Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam	MUP KS	125	3,304	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 112. i tabeli 160. je predstavljen stepen (ne)slaganja sa tvrdnjom 7.1. Moja organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam. Ukupno 50 (40 %) anketiranih je izabralo „I slažem se i ne slažem“, 40 (32 %) anketiranih je izabralo „Slažem se“, 20 (16 %) anketiranih je izabralo „Ne slažem se“, 12 (9,6 %) anketiranih je izabralo „Potpuno se slažem“ i troje (2,4 %) anketiranih je izabralo „Uopšte se ne slažem“. Aritmetička sredina je 3,304 i najbliža je stepenu „I slažem se i ne slažem“. Najčešći odgovor žena (19) je „Slažem se“ (9) a muškaraca (106) „I slažem se i ne slažem“ (43). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (98) je „I slažem se i ne slažem“ (41), iz reda Hrvata (6) je podjednak broj odgovora u „Slažem se“ i „I slažem se i ne slažem“ (3), iz reda Srba (10) „Slažem se“ (4) i iz reda Ostalih (11) „I slažem se i ne slažem“ (4). S obzirom da tvrdnja 7.1. spada u područje nagrađivanja zaposlenih (zarada) koje je ocijenjeno 3,072 (dobar) možemo zaključiti da ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

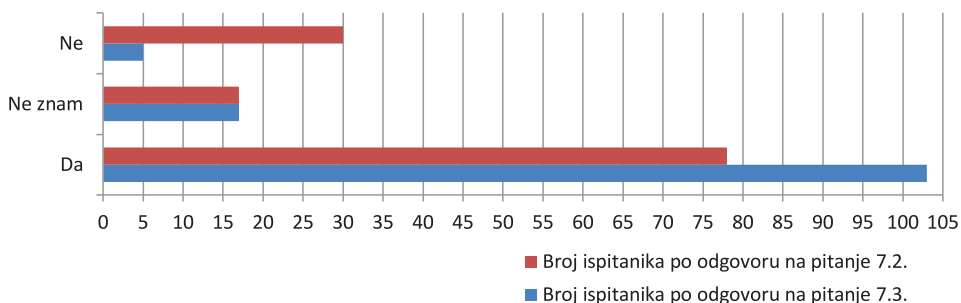
Grafikon 113. Nagrađivanje zaposlenih u MUP KS (beneficije)**7.2. Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao?****7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao?**


Tabela 161. Nagrađivanje zaposlenih u MUP KS (zarada)

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
7.2.	Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao?	MUP KS	125	2,384	3
7.3.	Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao?	MUP KS	125	2,784	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

U grafikonu 113. i tabeli 161. predstavljeni su rezultati odgovora na pitanja: 7.2. Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao? i 7.3. Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao? Rezultati odgovora na pitanje 7.2. su da je 78 (62,4 %) anketiranih potvrdilo da postoji nagrađivanje, 17 (13,6 %) ne zna za to dok 30 (24 %) anketiranih tvrdi da nema nagrađivanja. Aritmetička sredina je 2,384 i najbliža je odgovoru „Ne znam“. Najčešći odgovor žena (19) i muškaraca (106) je „Da“ ($\bar{X}=8$, $M=70$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (98) „Da“ (63), iz reda Hrvata (6) je „Da“ (5), iz reda Srba (10) „Da“ (6) i iz reda Ostalih (11) „Ne“ (5). Rezultati odgovora na pitanje 7.3. su da je 103 (82,4 %) anketirana potvrdilo da postoji kažnjavaње, 17 (13,6 %) anketiranih ne zna za to a pet (4 %) anketiranih tvrdi da toga nema. Aritmetička sredina je 2,784 i najbliža je odgovoru „Da“. Najčešći odgovor žena (19) i muškaraca (106) je „Da“ ($\bar{X}=13$, $M=90$). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (98), iz reda Hrvata (6), iz reda Srba (10) i iz reda Ostalih (11) je „Da“ ($B=82$, $H=6$, $S=8$, $O=7$). S obzirom da su pitanja 7.2. i 7.3. iz područja nagrađivanja zaposlenih (beneficije) koje je ocijenjeno 3,072 (dobar) možemo zaključiti da ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

**Tabela 162. Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim u MUP KS**

R/b	Tvrdnja	Da	Ne znam	Ne	V	Me	Mo
1.	Zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad	100	11	14	125	1,312	1
2.	Nadređeni viču na zaposlene	18	12	95	125	2,616	3
3.	Nadređeni imaju svoje favorite	37	29	59	125	2,176	3
4.	Zaposlenima se vjeruje	81	21	23	125	1,536	1
5.	Žalbe zaposlenih se blagovremeno rješavaju	81	18	26	125	1,56	1
6.	Zaposleni su tretirani kao djeca	14	11	100	125	2,688	3
7.	Radnici uživaju poštovanje	88	19	18	125	1,44	1
8.	Pitanja i problemi zaposlenih se brzo rješavaju	65	27	33	125	1,744	1
9.	Zaposlenima se govore laži	18	17	90	125	2,576	3
10.	Prijedlozi zaposlenih se zanemaruju	26	18	81	125	2,44	3
11.	Nadređeni psuju zaposlene	6	11	108	125	2,816	3
12.	Napori zaposlenih se uvažavaju	80	24	21	125	1,528	1
13.	Nadređeni prijete zaposlenima da će ih otpustiti	13	11	101	125	2,704	3
14.	Prema zaposlenima se pravedno postupa	92	19	14	125	1,376	1
15.	Kolege se međusobno pomažu	103	14	8	125	1,24	1
16.	Kolege se međusobno svađaju	15	22	88	125	2,584	3
17.	Kolege se međusobno omalovažavaju	11	17	97	125	2,688	3
18.	Kolege se međusobno poštuju	104	15	6	125	1,216	1

V-Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo-Mod

Tabela 162. predstavlja (ne)slaganje anketiranih zaposlenika MUP KS sa tvrdnjama iz područja odnosa i komuniciranja sa zaposlenim. S obzirom da se tvrdnje 2., 3., 6., 9., 10., 11., 13, 16. i 17. negativno boduju zaslužuju veću pažnju. U tvrdnji 2. ukupno 95 (76 %) anketiranih tvrdi da nadređeni ne viču na zaposlene dok 18 (14,4 %) tvrdi da toga ima. U tvrdnji 3. ukupno 59 (47,2 %) smatra da nadređeni nemaju favorite a 37 (29,6 %) tvrdi da imaju. U tvrdnji 6. ukupno 100 (80 %) anketiranih tvrdi da se zaposleni ne tretiraju kao djeca dok ih 14 (11,2 %) potvrđuje tvrdnju. U tvrdnji 9. ukupno 90 (72 %) smatra da se zaposlenima ne govore laži a 18 (14,4) potvrđuje



tvrdnju. U tvrdnji 10. ukupno 81 (64,8 %) smatra da se ne zanemaruju prijedlozi zaposlenih dok 26 (20,8 %) potvrđuje tvrdnju. U tvrdnji 11. ukupno 108 (86,4 %) anketiranih smatra da nadređeni ne psuju zaposlene a 6 (4,8 %) potvrđuje tvrdnju. U tvrdnji 13. ukupno 101 (80,8 %) anketirani smatra da nema prijetnji otkazom a 13 (10,4 %) tvrdi da toga ima. U tvrdnjama 16. i 17. ukupno 88 (70,4 %) tvrdi da se kolege ne svađaju a 97 (77,6 %) da se ne omalovažavaju. U tvrdnjama 1., 15. i 18. se 100 (80 %) anketiranih izjašnjava da zaposleni dobijaju pohvale za dobar rad, 103 (82,4 %) da se kolege međusobno pomažu a 104 (83,2 %) da se međusobno poštuju. U tvrdnjama 4., 7. i 12. njih 81 (64,8 %) tvrdi da se zaposlenima vjeruje, 88 (70,4 %) da radnici uživaju poštovanje a 80 (64 %) da se napori zaposlenih uvažavaju. .

Grafikon 114. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u MUP KS

9.1. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla

9.2. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla

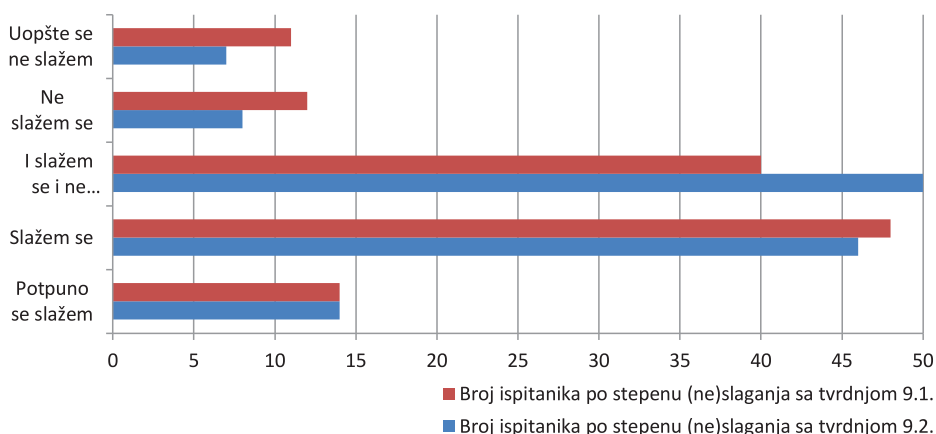


Tabela 163. Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih u MUP KS

R/b	Tvrdnja	Institucija	V	Me	Mo
9.1.	Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla	MUP KS	125	3,336	4
9.2.	Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla	MUP KS	125	3,416	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					



U grafikonu 114. i tabeli 163. je predstavljeno (ne)slaganje sa tvrdnjama: 9.1. Moja organizacija vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla i 9.2. Organizacija u kojoj radim vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla. U tvrdnji 9.1. njih 48 (38,4 %) se slaže, 40 (32 %) se i slaže i ne slaže, 14 (11,2 %) se potpuno slaže, 12 (9,6 %) se ne slaže i 11 (8,8 %) se uopšte ne slaže. Aritmetička sredina je 3,336 i najbliža je odgovoru „I slažem se i ne slažem“. U tvrdnji 9.2. njih 50 (40 %) se i slaže i ne slaže, 46 (36,8 %) se slaže, 14 (11,2 %) se potpuno slaže, osam (6,4 %) se ne slaže i sedam (5,6 %) se uopšte ne slaže. Aritmetička sredina je 3,416 i najbliža je odgovoru „I slažem se i ne slažem“. Zaposleni su uvjereni da organizacije vodi više računa o njihovoj sigurnosti nego o zdravlju. S obzirom da tvrdnje 9.1 i 9.2. spadaju u područje zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih koje je ocijenjeno 3,304 (dobar) možemo zaključiti da ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Grafikon 115. Upravljanje napuštanjem organizacije u MUP KS

10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste?

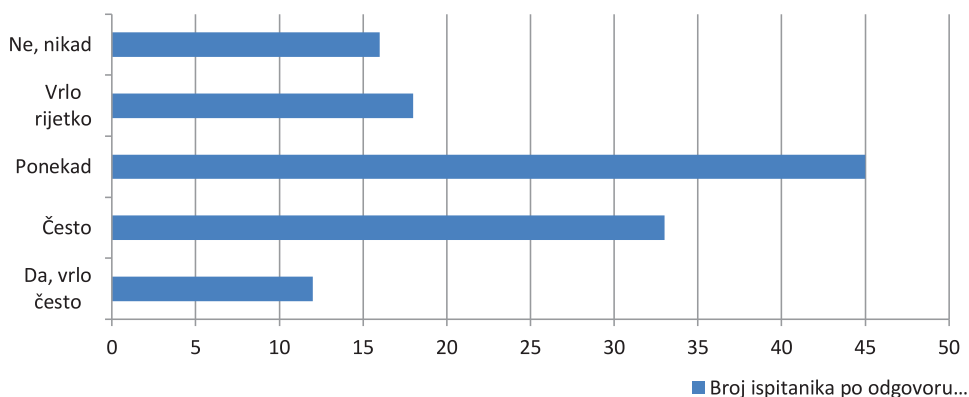



Tabela 164. Upravljanje napuštanjem organizacije u MUP KS

R/b	Pitanje	Institucija	V	Me	Mo
10.	Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanje iste (prekvalifikacija, penzionisanje/ umirovljanje i sl.)?	MUP KS	125	3,032	3
V- Važeći odgovori Me-Aritmetička sredina Mo- Mod					

Odgovori u grafikonu 115. i tabeli 164. se odnose na pitanje 10. Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza/program o napuštanju iste (prekvalifikacija, penzionisanje/umirovljanje i sl.)? Ukupno 45 (36 %) smatra „Ponekad“, 33 (26,4 %) „Često“, 18 (14,4 %) „Vrlo rijetko“, 16 (12,8 %) „Ne, nikad“ i 12 (9,6 %) „Da, vrlo često“. Aritmetička sredina je 3,032 i najbliža je odgovoru „Ponekad“. Najčešći odgovor žena (19) je „Često“ (5) a muškaraca (106) „Ponekad“ (42). Najčešći odgovor anketiranih iz reda Bošnjaka (98) je „Ponekad“ (35), iz reda Hrvata (6) je „Ponekad“ (4), iz reda Srba (10) „Ne, nikad“ (5) i iz reda Ostalih (11) „Ponekad“ (4). S obzirom da pitanje 10. spada u područje upravljanja napuštanjem organizacije koje je ocijenjeno 3,160 (dobar) možemo zaključiti da ocjena odgovara stvarnom stanju u organizaciji.

Na kraju anketnog upitnika ostavljeno je (opcionarno) da anketirani iznesu 11. Da li i šta bi trebalo promijeniti kako bi se poboljšao vaš učinak u radu? Rezultati su slijedeći: 9 anketiranih smatra da treba povećati plaće, 9 anketiranih da treba nabaviti bolju opremu i materijalno-tehnička sredstva za rad, 3 anketirana da treba još zaposlenika, 3 anketirana da treba osigurati veću zaštitu zaposlenika, 3 anketiranih tvrdi da policija ne treba da obavlja poslove izvan svoje nadležnosti i 2 anketirana da treba dosljedno primjeniti normativno-pravne akte.



| **ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**



Upravljanje ljudskim resursima je naučna disciplina i funkcija menadžmenta kojom se nastoji obuhvatiti sve aspekte zaposlenosti ljudi u organizaciji u sljedećim područjima: analiza i dizajn posla, planiranje potreba ljudskih resursa, regrutovanje potencijalnih kandidata, selekcija kandidata, obuka i razvoj zaposlenih, praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih, nagrađivanje zaposlenih- zarada i beneficije, odnosi i komuniciranje sa zaposlenim, zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih i upravljanje napuštanjem organizacije. Između ovih područja je izražena velika međuzavisnost kako u redoslijedu tako i u dosljednosti primjenjivanja. Teorijsko razrađivanje postavki i rješenja za svako od navedenih područja obogaćuje svakodnevni praktični rad i iskustvo, stečeno i razvijeno u dužem vremenskom periodu i na različitom prostoru, zbog čega je razvoj upravljanje ljudskim resursima permanentan proces koji se kontinuirano nastavlja. Trenutno najveći nedostatak upravljanja ljudskim resursima, u teorijskom smislu, predstavlja nedostatak integrativne teorije koja bi na višem nivou teorijskog razmatranja unutar ove naučne discipline bila osnov za dalji razvoj. Istorija pokazuje da su određene pojave i praktična rješenja u upravljanju ljudskim resursima prvobitno bile dio vojne organizacije iz koje su preuzete kao uspješne ali isto tako da se u današnje vrijeme sve institucije sigurnosnog sektora koriste dostignućima savremenog upravljanja ljudskim resursima. U sigurnosnom sektoru, kao dijelu javnog sektora savremenih država pa i BiH, prisutna su sva navedena područja upravljanja ljudskim resursima, kao funkcije menadžmenta, iz čega je jasno da je kao takvo apsolutno primjenjivo u ovom sektoru. Pored velike mogućnosti da se upravljanje ljudskim resursima primjeni u sigurnosnom sektoru BiH postoji i obaveza da se to učini kako bi se unaprijedio odnos institucija prema zaposlenicima, kao njihovom najvrijednijem resursu, ali i osiguralo povjerenje zaposlenika u institucije, povećala njihova uspješnost čime se povećava i sigurnost kao osnovni cilj ovog sektora. Uvažavajući navedeno potvrđena je prva izvedbena hipoteza: „Upravljanje ljudskim resursima je značajno za uspjeh organizacije a iznimno važno mjesto zauzima u sigurnosnom sektoru“.

Iskustva država euroatlantskog regiona u upravljanju ljudskim resursima sigurnosnog sektora od najrazvijenijih kao što SAD, SR Njemačka, Švicarska i Kraljevine Belgija do država u okruženju Republike Hrvatske, Republike Srbije i Republike Crne Gore pokazuju da pored sličnosti u organizaciji i strukturi institucija sigurnosnog sektora postoji razlika u načinima njihovog vođenja. Uvažavajući prednosti naj-



razvijenijih država u ekonomskoj razvijenosti i mogućnostima ulaganja u sigurnosni sektor postoje pozitivni primjeri koje BiH može da iskoristi kako bi unaprijedila vlastiti sigurnosni sektor. Dio pozitivnih primjera su trening i obuka Bundeswehra u SR Njemačkoj, planiranje troškova za personal u budžetu odbrane Kraljevine Belgije, organizacija i funkcionisanje policije u Švicarskoj, organizacija i funkcionisanje zaštite i spašavanja u Republici Hrvatskoj i opća zastupljenost žena u svim institucijama sigurnosnog sektora u ovim državama. Razvoj sigurnosnog sektora BiH ni u kom slučaju ne podrazumijeva isključivo preuzimanje rješenja iz drugih država već samo obogaćivanje vlastitog pojedinim pozitivnim načinima rješavanja problema. Naročito je važno uočiti da je razvoj sigurnosnog sektora svake države rezultat njene istorije, kulture, tradicije, ekonomije, politike pa i drugih činilaca. Upravljanje ljudskim resursima u sigurnosnom sektoru pored navedenih činilaca dodatno opterećuje primjena niza normativno-pravnih akata koji na različite načine tretiraju prava zaposlenika. Najveći pozitivni primjer upravljanja ljudskim resursima u pomenutim razvijenim državama Zapadne Europe i Sjeverne Amerike je postojanje strategije u ovoj oblasti i njenog uobličavanje u određene dokumente i planove kojima se na sistematičan način postavljaju ciljevi, definiraju načini i vremenski rokovi njihovog postizanja. S obzirom na navedeno potvrđena je druga izvedbena hipoteza: „Upravljanje ljudskim resursima u sistemima nacionalne sigurnosti zemalja euroatlantskog regiona predstavlja pozitivan okvir za poboljšanje upravljanja ljudskim resursima sigurnosnog sektora BiH“.

Država BiH suočena je sa nizom političkih i ekonomskih problema koji su posljedica ratnog naslijeđa, lošeg upravljanja u mnogim sferama, unutarnjeg nepovjerenja, vanjskih pritisaka ili kombinacija nekih a ponekad i svih njih zajedno. U sferi sigurnosti BiH je, na nivou države, u posljednjih 18 godina prošla kroz niz pozitivnih transformacija: reforma odbrane i uspostavljanje jedinstvene odbrambene strukture sa MO BiH i OS BiH i uspostavljanje Ministarstva sigurnosti BiH i unutar ovog SIPA i GP BiH. Razvoj ovih institucija, kao pozitivnih primjera na nivou države, takođe opterećuju problemi poput nedostatka novca i opreme, korupcija i nedosljednost u primjeni teorije i prakse upravljanja ljudskim resursima. Niži nivoi organiziranja, odnosno distrikt i entiteti, ostvarili su određen napredak u institucijama sigurnosnog sektora ali ni oni nisu lišeni istih ili sličnih problema. Reforma policije ostala je nedovršen posao zbog čega korist imaju jedino kriminalci a na štetu građana BiH. S



obzirom na ocjene zaposlenika i rezultate provedenog istraživanja možemo zaključiti da je potvrđena treća izvedbena hipoteza: „Elementi sigurnosnog sektora Bosne i Hercegovine u postdejtonskom periodu ne funkcioniraju u maksimalnom kapacitetu zbog čega ih treba poboljšati uvažavajući teoriju i praksu upravljanja“.

Ocjenjivanje područja upravljanja ljudskim resursima koje su uradili anketirani zaposlenici institucija sigurnosnog sektora BiH pokazuje kako provođenje svakog područja kao elementa zaposlenosti doživljavaju oni na koje se to neposredno odnosi. Ocjene područja predstavljene u nastavku, od najveće ka najmanjoj, pokazuju koliko su upravljačke i rukovodeće strukture uspješne u ispunjavanju svojih zadaća prema ocjenama anketiranih zaposlenika.

Analiza i dizajn posla- 1. PBD BiH- 3,855 (vrlo dobar), 2. MUP KS- 3,512 (vrlo dobar), 3. GP BiH- 3,261 (dobar), 4. FMUP- 3,214 (dobar), 5. KUCZ- 3,148 (dobar), 6. OS BiH- 2,844 (dobar), 7. SIPA- 2,812 (dobar), 8. FUCZ- 2,667 (dobar), 9. MO BiH- 2,615 (dobar) i 10. RUCZ RS- 1,666 (dovoljan).

Planiranje potreba ljudskih resursa- 1. PBD BiH-3,866 (vrlo dobar), 2. MUP KS- 3,496 (dobar), 3. GP BiH- 3,142 (dobar), 4. KUCZ- 3,042 (dobar), 5. FMUP- 3,023 (dobar), 6. SIPA- 2,756 (dobar), 7. OS BiH- 2,698 (dobar), 8. FUCZ- 2,667 (dobar), 9. MO BiH- 2,423 (dovoljan) i 10. RUCZ RS- 1 (nedovoljan).

Regrutovanje potencijalnih kandidata- 1. PBD BiH- 3,7 (vrlo dobar), 2. MUP KS- 2,968 (dobar), 3. GP BiH- 2,848 (dobar), 4. FMUP- 2,809 (dobar), 5. KUCZ- 2,744 (dobar), 6. OS BiH- 2,715 (dobar), 7. SIPA- 2,537 (dobar), 8. FUCZ- 2,333 (dovoljan), 9. MO BiH- 2,294 (dovoljan) i 10. RUCZ RS- 1 (nedovoljan).

Selekcija kandidata- 1. PBD BiH- 3,766 (vrlo dobar), 2. MUP KS- 3,288 (dobar), 3. FMUP- 3,023 (dobar), 4. KUCZ- 2,978 (dobar), 5. GP BiH- 2,862 (dobar), 6. SIPA- 2,556 (dobar), 7. OS BiH- 2,496 (dovoljan), 8. MO BiH- 2,397 (dovoljan), 9. FUCZ- 2,333 (dovoljan) i 10. RUCZ RS- 1,333 (nedovoljan).

Obuka i razvoj zaposlenih- 1. PBD BiH- 3,922 (vrlo dobar), 2. MUP KS- 3,432 (dobar), 3. GP BiH- 3,248 (dobar), 4. KUCZ- 3,085 (dobar), 5. dijele FUCZ i FMUP- 3 (dobar), 6. OS BiH- 2,966 (dobar), 7. SIPA- 2,856 (dobar), 8. MO BiH- 2,538 (dobar) i 9. RUCZ RS- 1,666 (dovoljan).

Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih- 1. PBD BiH- 3,988 (vrlo dobar), 2. FUCZ- 3,667 (vrlo dobar), 3. MUP KS- 3,448 (dobar), 4. FMUP- 3,428 (dobar), 5. GP BiH- 3,37 (dobar), 6. KUCZ- 3,361 (dobar), 7. SIPA- 2,956 (dobar), 8. OS BiH-



2,92 (dobar), 9. MO BiH- 2,705 (dobar) i 10. RUCZ RS- 1,666 (dovoljan).

Nagrađivanje zaposlenih-zarada i beneficije- 1. PBD BiH- 3,833 (vrlo dobar), 2. MUP KS- 3,072 (dobar), 3. KUCZ- 2,893 (dobar), 4. GP BiH- 2,756 (dobar), 5. FMUP- 2,738 (dobar), 6. SIPA- 2,4 (dovoljan), 7. OS BiH- 2,397 (dovoljan), 8. MO BiH- 2,051 (dovoljan), 9. FUCZ- 2 (dovoljan) i 10. RUCZ RS-1 (nedovoljan).

Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim- 1. PBD BiH- 4,088 (vrlo dobar), 2. MUP KS- 3,816 (vrlo dobar), 3. FMUP- 3,595 (vrlo dobar), 4. GP BiH- 3,589 (vrlo dobar), 5. FUCZ- 3,333 (dobar), 6. KUCZ- 3,276 (dobar), 7. OS BiH- 3,208 (dobar), 8. MO BiH- 3,102 (dobar), 9. SIPA- 3,087 (dobar) i 10. RUCZ RS- 1,333 (nedovoljan).

Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih- 1. PBD BiH- 3,8 (vrlo dobar), 2. FUCZ- 3,667 (vrlo dobar), 3. FMUP- 3,452 (dobar), 4. MUP KS- 3,304 (dobar), 5. KUCZ- 3,234 (dobar), 6. GP BiH- 3,221 (dobar), 7. OS BiH- 2,88 (dobar), 8. SIPA- 2,525 (dobar), 9. MO BiH- 2,5 (dobar) i 10. RUCZ RS- 1,333 (nedovoljan).

Upravljanje napuštanjem organizacije- 1. PBD BiH- 3,7 (vrlo dobar), 2. MUP KS- 3,160 (dobar), 3. FMUP- 3,119 (dobar), 4. KUCZ- 3,085 (dobar), 5. GP BiH- 3,079 (dobar), 6. FUCZ- 2,667 (dobar), 7. SIPA- 2,618 (dobar), 8. OS BiH- 2,523 (dobar), 9. MO BiH- 2,166 (dovoljan) i 10. RUCZ RS- 1,666 (dovoljan).

Prosječna ocjena upravljanja ljudskim resursima prema onome kako su anketirani zaposlenici iz institucija sigurnosnog sektora BiH ocijenili, od najveće ka najmanjoj, je: 1. PBD BiH- 3,851 (vrlo dobar), 2. MUP KS- 3,349 (dobar), 3. FMUP- 3,140 (dobar), 4. GP BiH- 3,137 (dobar), 5. FUCZ i KUCZ- 3,136 (dobar), 6. OS BiH- 2,765 (dobar), 7. SIPA- 2,71 (dobar), 8. MO BiH- 2,479 i 9. RUCZ RS- 1,366 (nedovoljan).

Odgovori na pitanja i izraženi stepen (ne)slaganja sa tvrdnjama iz *Upitnika o upravljanju ljudskim resursima sigurnosnog sektora BiH* predstavljaju konkretne stvari iz određenog područja upravljanja ljudskim resursima i približno pokazuju stvarno stanje stvari u organizaciji. Obradeni po područjima, od najboljeg ka najslabijem rezultatu, odgovori anketiranih zaposlenika u institucijama sigurnosnog sektora BiH ukupno su predstavljeni.

Analiza i dizajn posla- U području analize i dizajna posla postavljena su tri pitanja.

1.1. Da li postoji opis radnog mjesta za poziciju na kojoj se trenutno nalazite? (1-Ne, 2-Ne znam, 3-Da). Rezultat: Prvu poziciju dijele FUCZ, KUCZ i RUCZ RS sa maksimalnim rezultatom 3 a slijede: 2. FMUP- 2,976; 3. PBD BiH- 2,944; 4. MO BiH- 2,935; 5. SIPA- 2,918; 6. MUP KS- 2,904; 7. GP BiH- 2,857; 8. OS BiH- 2,821.



1.2. *Da li ste upoznati sa sadržajem opisa vašeg radnog mjesta?* (1-Ne, 2-Da). Rezultat: Prvu poziciju dijele RUCZ RS- 2 i KUCZ- 2 a slijede 2. MO BiH- 1,987; 3. MUP KS- 1,984; 4. PBD BiH- 1,977; 5. SIPA- 1,962; 6. FMUP- 1,952; 7. GP BiH- 1,948; 8. OS BiH- 1,92 i 9. FUCZ-1,666.

1.3. *Da li smatrate da treba više osoba za obavljanje vašeg posla?* (1-Ne, 2-Ne znam, 3-Da). Rezultat: 1. FUCZ- 1,333; 2. KUCZ- 1,638; 3. RUCZ RS- 1,666; 4. OS BiH- 1,778; 5. SIPA- 1,793; 6. FMUP- 1,809; 7. MO BiH- 1,871; 8. GP BiH- 1,925; 9. PBD BiH- 1,955; 10. MUP KS- 2,328.

Planiranje potreba ljudskih resursa- U ovom području postavljeno je pitanje 2. *Da li se u vašoj organizaciji provodi analiza potreba za novim zaposlenicima?* (1-Ne, nikad, 2-Vrlo rijetko, 3- Ponekad, 4-Često, 5-Da, vrlo često). Rezultat: 1. PBD BiH-3,633; 2. MUP KS- 3,336; 3. GP BiH- 3; 4. KUCZ- 3; 5. FMUP- 2,928; 6. OS BiH- 2,801; 7. SIPA- 2,781; 8. MO BiH- 2,589 ; 9. FUCZ- 2,333 i 10. RUCZ RS- 2.

Regrutovanje potencijalnih kandidata- Pitanje iz ovog područja je 3. *Da li vaša organizacija provodi programe za privlačenje novih zaposlenika?* (1-Ne, nikad, 2-Vrlo rijetko, 3- Ponekad, 4-Često, 5-Da, vrlo često). Rezultat: 1. PBD BiH- 3,355; 2. MUP KS- 3; 3. OS BiH- 2,801; 4. GP BiH- 2,537; 5. SIPA- 2,475; 6. KUCZ-2,340; 7. FMUP- 2,309; 8. MO BiH- 2,076; 9. FUCZ- 1,667 i 10. RUCZ RS- 1.

Selekcija kandidata- U ovom području je pitanje 4. *Da li u vašoj organizaciji ima nepravilnosti pri odabiru kandidata koji se zapošljavaju?* (1-Ne, nikad, 2-Vrlo rijetko, 3- Ponekad, 4-Često, 5-Da, vrlo često). Rezultat: 1. FUCZ-1; 2. KUCZ- 1,191; 3. PBD BiH- 1,655; 4. FMUP- 1,809; 5. GP BiH- 2,609, 6. MUP KS- 2,616; 7. SIPA- 2,793; 8. MO BiH- 2,833; 9. RUCZ RS- 3,333 i 10. OS BiH- 3,360.

Obuka i razvoj zaposlenih- Pitanje iz ovog područja je 5. *Da li se u vašoj organizaciji provodi edukacija, obuka ili trening zaposlenih?* (1-Ne, nikad, 2-Vrlo rijetko, 3- Ponekad, 4-Često, 5-Da, vrlo često). Rezultat: 1. PBD BiH- 4,2; 2. MUP KS- 4,168; 3. GP BiH- 3,869; 4. OS BiH- 3,761; 5. SIPA- 3,625; 6. FMUP- 3,452; 7. MO BiH- 3,358; 8. KUCZ- 3,297 i posljednje mjesto dijele FUCZ-3 i RUCZ RS- 3.

Praćenje rada i ocjenjivanje zaposlenih- U ovom području je pitanje 6. *Da li se u vašoj organizaciji provodi ocjenjivanje rada zaposlenih?* (1-Ne, nikad, 2-Vrlo rijetko, 3- Ponekad, 4-Često, 5-Da, vrlo često). Rezultat: 1. RUCZ RS- 4,666; 2. PBD BiH- 4,655; 3. MUP KS- 4,472; 4. OS BiH- 4,314; 5. FUCZ- 4,333; 6. MO BiH- 4,282; 7. GP BiH- 4,27; 8. SIPA- 4,262; 9. FMUP- 4, 261 i 10. KUCZ- 3,957.

Nagrađivanje zaposlenih- zarada i beneficije- U ovom području je tvrdnja 7.1. *Moja*



organizacija me adekvatno plaća za posao koji obavljam. (1. Uopšte se ne slažem, 2-Ne slažem se, 3-I slažem se i ne slažem, 4-Slažem se, 5-Potpuno se slažem). Stepenn slaganja je 1. PBD BiH- 3,944; 2. KUCZ- 3,510; 3. MUP KS- 3,304; 4. FMUP- 3,19; 5. GP BiH- 3,063; 6. FUCZ- 3; 7. SIPA- 2,987; 8. OS BiH- 2,913; 9. MO BiH- 2,717 i 10. RUCZ RS- 1,333.

U ovom području su i dva pitanja. 7.2. *Da li postoji dodatna nagrada za urađeni posao?* (1-Ne, 2-Ne znam, 3-Da). Rezultat: 1. PBD BiH- 2,566; 2. MUP KS- 2,384; 3. SIPA- 1,987; 4. GP BiH- 1,966; 5. OS BiH- 1,834; 6. MO BiH- 1,679; 7. KUCZ- 1,489; 8. FUCZ- 1,333; 9. FMUP- 1,309 i 10. RUCZ RS- 1.

7.3. *Da li postoji kazna u slučaju da ne uradite posao?* (1-Ne, 2-Ne znam, 3-Da). Rezultat: 1. MUP KS- 2,784; 2. PBD BiH- 2,766; 3. OS BiH- 2,748; 4. FUCZ- 2,667; 5. GP BiH- 2,661; 6. KUCZ- 2,468; 7. SIPA- 2,45; 8. FMUP- 2,309; 9. MO BiH- 2,025 i 10. RUCZ RS- 2.

Odnosi i komuniciranje sa zaposlenim- Ukupno 18 tvrdnji, od čega 9 negativnih i 9 pozitivnih, je sadržano u ovom području. Rezultati stepena neslaganja sa negativnim tvrdnjama (1-Da, 2-Ne znam, 3-Ne) su: 1. PBD BiH- 2,741; 2. KUCZ- 2,720; 3. MUP KS- 2,587; 4. GP BiH- 2,527; 5. FMUP- 2,5; 6. RUCZ RS- 2,481; 7. MO BiH- 2,448; 8. OS BiH- 2,346; 9. SIPA- 2,314 i 10. FUCZ- 2,222. Rezultati stepena slaganja sa pozitivnim tvrdnjama (1-Da, 2-Ne znam, 3-Ne) su: 1. KUCZ- 1,280; 2. PBD BiH- 1,210; 3. MUP KS- 1,439; 4. FMUP- 1,55; 5. FUCZ- 1,592; 6. GP BiH- 1,633; 7. SIPA- 1,7; 8. RUCZ RS- 1,74; 9. OS BiH- 1,746 i 10. MO BiH- 1,825.

Zaštita zdravlja i sigurnost zaposlenih- U ovom području se nalaze dvije tvrdnje. 9.1. *Moja organizacija vodi dovoljno brige o mom zdravlju pri obavljanju posla.* (1-Uopšte se ne slažem, 2-Ne slažem se, 3-I slažem se i ne slažem, 4-Slažem se, 5-Potpuno se slažem). Rezultat: 1. KUCZ- 3,829; 2. PBD BiH- 3,811; 3. FUCZ- 3,667; 4. FMUP- 3,5; 5. MUP KS- 3,336; 6. GP BiH- 3,124; 7. OS BiH- 3,052; 8. SIPA- 2,831; 9. MO BiH- 2,564 i 10. RUCZ RS- 2,333.

9.2. *Moja organizacija vodi dovoljno brige o mojoj sigurnosti pri obavljanju posla.* (1-Uopšte se ne slažem, 2-Ne slažem se, 3-I slažem se i ne slažem, 4-Slažem se, 5-Potpuno se slažem). Rezultat: 1. PBD BiH- 4,066; 2. KUCZ- 3,787; 3. FMUP- 3,619; 4. MUP KS- 3,416; 5. GP BiH- 3,415; 6. FUCZ- 3,333; 7. OS BiH- 3,248; 8. MO BiH- 2,974; 9. SIPA- 2,793 i 10. RUCZ RS- 2,333.

Upravljanje napuštanjem organizacije- Pitanje u ovom području je 10. *Da li vaša organizacija provodi analizu/program o napuštanju iste?* (1-Ne, nikad, 2-Vrlo rijetko,



3-Ponekad, 4-Često, 5-Da, vrlo često). Rezultat 1. PBD BiH-3,388; 2. MUP KS-3,032; 3. OS BiH- 2,983; 4. MO BiH- 2,666; 5. GP BiH- 2,623; 6. FMUP- 2,5; 7. KUCZ- 2,361; 8. SIPA- 2,212, 9. RUCZ RS- 1,666 i 10. FUCZ- 1,333.

Opcionalno pitanje 11. *Da li i šta bi trebalo promijeniti kako bi se poboljšao vaš učinak u radu?* pokazuje da je to najčešće povećanje plate koje spada u područje nagrađivanja zaposlenih i bolja oprema i materijalno-tehnička sredstva koje u ovom kontekstu ne spada u upravljanje ljudskim resursima.

Rezultati istraživanja nevladinih organizacija kao što su Ured UN za drogu i kriminal, Centar za pružanje pravne pomoći u borbi protiv korupcije (TI BiH) i Transparency International UK provedenih u BiH i rezultati empirijskog istraživanja čije rezultate smo prezentirali u četvrtom dijelu rada pokazuju da postoji niz nepravilnosti u radu struktura odbrane, policije i zaštite i spašavanja. Podaci iz istraživanja ukazuju na problem korupcije i njen uticaj na rad zaposlenih ali i prijem novih zaposlenika čime je potvrđena četvrta izvedbena hipoteza rada: „Nedovoljna primjena postignuća iz područja upravljanja ljudskim resursima rezultira smanjenom efikasnošću sigurnosnog sektora Bosne i Hercegovine.“

Prema provedenom istraživanju redoslijed uspješnosti organizacija sigurnosnog sektora BiH u upravljanju ljudskim resursima, od najuspješnije ka manje uspješnim, je slijedeći: 1. PBD BiH (2,187); 2. MUP KS (3,562); 3. KUCZ (3,875), 4. GP BiH (5,25); 5. FMUP (5,562); 6. FUCZ (6); 7. OS BiH (6,062); 8. SIPA (6,562); 9. MO BiH (7) i 10. RUCZ RS (7,312).

Teorijska razmatranja o upravljanju ljudskim resursima, primjeri država euroatlantskog regiona u upravljanja ljudskim resursima sigurnosnog sektora, ekonomska situacija, razvoj političkog sistema i sigurnosnog sektora BiH u postdejtonskom periodu i rezultati provedenog istraživanja u ovom radu pokazuju da upravljanje ljudskim resursima veoma mnogo utiče na uspjeh zaposlenika, organizacije i sigurnosnog sektora u cjelini čime je potvrđena generalna hipoteza: „Uspjeh zaposlenika sigurnosnog sektora Bosne i Hercegovine, koji utječe na cjelokupnu sigurnost ljudi, materijalnih i kulturnih vrijednosti u postdejtonskom periodu, determiniran je stepenom kvaliteta i dinamikom provođenja procesa upravljanja ljudskim resursima.“

SKRAĆENICE

A	Analitičar
Adm.	Administracija
AE	Aerodromi
AFQT	(eng. Armed Forces Qualification Test) Kvalifikacijski test za prijem u Oružane snage Sjedinjenih Američkih Država
ALDI	(eng. Agency for Local Development Initiatives) Agencija za lokalne razvojne inicijative
ARBiH	Armija Republike Bosne i Hercegovine
ASVAB	(eng. Armed Services Vocational Aptitude Battery) test za prijem u vojsku Sjedinjenih Američkih Država
AVNOJ	Antifašističko vijeće narodnog oslobođenja Jugoslavije
AZS BiH	Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine
BBK	(njem. Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe) Savezni ured civilne zaštite i pomoći u katastrofama Savezne Republike Njemačke
BDP	Bruto društveni proizvod
BHAS	(eng. Bosnien-Herzegovina Agency for Statistics) Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine
BiH	Bosna i Hercegovina
BKA	(njem. Bundeskriminalamt) Nacionalna agencija za krivične istrage Savezne Republike Njemačke
BPOL	(njem. Bundespolizei) Savezna policija Savezne Republike Njemačke
br.TP	Brigada taktičke podrške
br. ZSiPZO	Brigada zračnih snaga i protivzračne odbrane
BW	(njem. Bundeswehr) Oružane snage Savezne Republike Njemačke
CSB	Centar službi bezbjednosti



SKRAĆENICE

CZ	Civilna zaštita
DA PAM	(eng. Department of Army Pamphlete) Pamflet odjela vojske Sjedinjenih Američkih Država
deNIS	(njem. Deutschen Notfallvorsorge Informationssystem) Njemački informacijski sistem za prevenciju hitnih slučajeva
DSiN	Državni službenici i namještenici
DVO	Djelatno vojno osoblje
EI	Elektroničko izviđanje
EU	Europska unija
EUFOR	(eng. European Union Forces) Snage Europske Unije
FBIH	Federacija Bosne i Hercegovine
Fedpol	(eng. The Federal Office of Police) Federalni policijski ured Švicarske
FEMA	(eng. Federal Emergency Management Agency) Federalna uprava za kontrolu vanrednih situacija
FMoD	(eng. Federal Ministry of Defence) Savezno ministarstvo odbrane
FMUP	Federalno ministarstvo unutrašnjih poslova
FNRJ	Federativna Narodna Republika Jugoslavija
FUCZ	Federalna uprava civilne zaštite
God	Godine
GMLZ	(njem. Gemeinsames Melde und Lagezentrum) Združeni informacijski i situacijski centar Savezne Republike Njemačke
GP BiH	Granična policija Bosne i Hercegovine
GSG9	(njem. Grenzschutzgruppe 9) jedinica za borbu protiv terorizma u Saveznoj Republici Njemačkoj
GS OS RH	Glavni stožer Oružanih snaga Republike Hrvatske
GŠ	Generalštab
HKoV	Hrvatska kopnena vojska
HDZ	Hrvatska demokratska zajednica
HRM	(eng. Human Resources Management) Menadžment ljudskih resursa
HRM	Hrvatska ratna mornarica



HRZ i PZO	Hrvatsko ratno zrakoplovstvo i protuzračna obrana
HVO	Hrvatsko vijeće obrane
HVU	Hrvatsko vojno učilište
I	Istok
ICPO/	
INTERPOL	(eng. International Criminal Police Organization- International Police) Međunarodna policijsko kriminalistička organizacija, Međunarodna policija
IFOR	(eng. Implementation Forces) Implementacijske snage
IPTF	(eng. International Police Task Forces) Međunarodne policijske snage
J	Jug
JNA	Jugoslovenska narodna armija
KL	Komanda logistike
KMUP	Kantonalno ministarstvo unutrašnjih poslova
KO i D	Komanda obuke i doktrine
Kon	Kontrola
KOS	Kontraobavještajna služba
KoV	Kopnena Vojska
KP OS BiH	Komanda podrške Oružanih snaga Bosne i Hercegovine
KUCZ	Kantonalne uprave civilne zaštite
KUP	Komanda za upravljanje personalom
KzRO	Komisija za reformu odbrane
KzRP	Komisija za reformu policije
M	Menadžer
Me	(eng. Mean) Aritmetička sredina
Mo	(eng. Mode) Mod, najčešća izmjerena vrijednost
MO BiH	Ministarstvo odbrane Bosne i Hercegovine
MUP KS	Ministarstvo unutrašnjih poslova Kantona Sarajevo
NATO	(eng. North Atlantic Treaty Organization) Sjevernoatlantski savez
NGŠ	Načelnik generalštaba
NN	Narodne novine
O	Operator



SKRAĆENICE

OECD	(eng. The Organization for Economic Co-operation and Development) Organizacija za Ekonomsku saradnju i razvoj
OK OS BiH	Operativna komanda Oružanih snaga Bosne i Hercegovine
ONO i DSZ	Opštenarodna odbrana i društvena samozaštita
OPMS	(eng. Officer Personnel Management System) Sistem menadžmenta oficirskog osoblja
Org	Organizovanje
OS BiH	Oružane snage Bosne i Hercegovine
OSCE	(eng. Organization for Security and Co-operation in Europe) Organizacija za sigurnost i saradnju u Europi
OSRH-OSRH	Oružane snage Republike Hrvatske
OS SFRJ	Oružane snage Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije
OZNA	Odsjek-odjeljenje zaštite naroda
PARL. BiH	Parlament Bosne i Hercegovine
PAZ	Protivavionska zaštita
PBD BiH	Policija Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine
pbr	Pješadijska brigada
PELT	(eng. Partnership Project for English Language Training) Partnerski projekt za učenje engleskog jezika
PFA	(njem. Polizei-Führungsakademie) Policijska akademija za seniore
PPBI	Planiranje, programiranje, budžetiranje i izvršenje
PRED. BiH.	Predsjedništvo Bosne i Hercegovine
PS	Policijska stanica
PSM	(eng. Personnel Structure Model) Model strukture osoblja
PU	Policijska uprava
R	Republika
RBih	Republika Bosna i Hercegovina
RCG	Republika Crna Gora
RM	Ratna mornarica
RV i PVO	Ratno vazduhoplovstvo i protivvazdušna odbrana
RS	Republika Srpska
RSUP	Republički sekretarijat za unutrašnje poslove
RUCZ RS	Republička uprava civilne zaštite Republike Srpske
SAD -	Sjedinjene Američke Države



SAP -	Socijalistička autonomna pokrajina
SE -	(eng. Standard Error of Mean) Standardna greška
SFOR -	(eng. Stabilization Forces) Stabilizacijske snage
SFRJ -	Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija
SD -	(eng. Standard Deviation) Standardna devijacija
SDA -	Stranka demokratske akcije
SDB -	Služba državne bezbjednosti
SDP -	Socijaldemokratska partija
SDS -	Srpska demokratska stranka
SI -	Sjeveroistok
SIPA -	(eng. State Investigation and Protection Agency) Državna agencija za istrage i zaštitu
SJB -	Stanica javne bezbjednosti
SKVP -	Stalni komitet za vojna pitanja
Sl.	Službeni
SM	Strategijski menadžment
SNSD	Savez nezavisnih socijaldemokrata
(S)PI	Strategijsko planiranje
SR	Socijalistička Republika
SR Jugoslavija	Savezna Republika Jugoslavija
SR Njemačka	Savezna Republika Njemačka
SSNO	Savezni sekretarijat za narodnu odbranu
SSUP	Savezni sekretarijat za unutrašnje poslove
SZ	Sjeverozapad
SzUO	Središnjica za upravljanje osobljem
TI BiH	(eng. Transparency International Bosna i Hercegovina)
TO	Teritorijalna odbrana
TU	Terenski ured
UDBA	Uprava državne bezbjednosti
UN	(eng. United Nations) Ujedinjene nacije
UNODC	(eng. United Nations Office on Drugs and Crime) Ured ujedinjenih nacija za drogu i kriminal
V	(eng. Valid) važeći odgovori
VCG	Vojska Crne Gore



SKRAĆENICE

VF BiH	Vojska Federacije Bosne i Hercegovine
Vod	Vođenje
VRS	Vojska Republike Srpske
VS	Vojska Srbije
WOPMS	(eng. Warrant Officer Personnel Management System) Sistem menadžmenta podoficirskog osoblja u Oružanim snagama Sjedinjenih Američkih Država
Z	Zapad
ZŠ OS BiH	Zajednički štab Oružanih snaga Bosne i Hercegovine
ZzP	Zapovjedništvo za potporu

LITERATURA

a) Knjige i monografije

- 1) Abazović, Dino i Hammer, Stefan 2010. *Bosna i Hercegovina petnaest godina nakon Daytonu*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka-Institut za društvena istraživanja
- 2) Abazović, Mirsad 2012. *Državna bezbjednost: Uvod i temeljni pojmovi*, Sarajevo: Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije
- 3) Abazović, Mirsad 1999. *Kadrovski rat za BiH*, Sarajevo: Savez logoraša BiH
- 4) Andrijević, Berislav 2004. *Ekonomika nacionalne obrane i sigurnosti*, Zagreb: Artgraf d.o.o. i Ekonomski fakultet Zagreb
- 5) Archer, I. Christon; Ferris, R. John; Harwing, H. Holger; Travers, H.F. Timothy 2006. *Svetska istorija ratovanja*, Beograd: Alexandria Press
- 6) Armstrong, Michael 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resources Management practice*, 11th edition, London and Philadelphia: Kogan page
- 7) Ayooob, Mohammed 1995. *The Third World Security Predicament*, Boulder London: Lynne Rienner
- 8) Azinović, Vlado 2012. *Uvod u studije terorizma*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
- 9) Azinović, Vlado; Bassuener, Kurt; Weber, Bodo 2012. *Analiza sigurnosnih rizika*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka-Atlantska inicijativa
- 10) Bahtijarević-Šiber, Fikreta 1999. *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing
- 11) Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere; Pološki-Vokić, Nina 2008. *Suvremeni menadžment*, Zagreb: Školska knjiga
- 12) Banović, Damir i Gavrić, Saša (ur.) 2011. *Država, politika i društvo u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo: University Press: Magistarar
- 13) Bateman, S.Thomas and Snell, A. Scott 1996. *Management: Building Competitive Advantage*, Irwin: McGraw-Hill



- 14) Bayley, David i Perito, M. Robert 2012. *Policija u ratu: Suzbijanje pobunjeničtva, terorizma i nasilničkog kriminaliteta*, Zagreb: MUP RH
- 15) Beck, Ulrich 2003. *Što je globalizacija?*, Zagreb: Vizura
- 16) Begić, Kasim 2000. *Ekonomska politika*, 2. izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Sarajevo: Pravni fakultet
- 17) Belker, B. Loren 2007. *Menadžer početnik*, Zagreb: V.B.Z.
- 18) Belloni, Robert 2007. *State Building and International Intervention in Bosnia*, London-New York: Routledge
- 19) Beridan, Izet 2008. *Politika i sigurnost*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
- 20) Beridan, Izet 2003. *Konflikti*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
- 21) Beridan, Izet i drugi 1996. *Nauka o odbrani*, Sarajevo: Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta
- 22) Berkeley, E. George 1969. *The Democratic Policeman*, Boston: Beacon Press
- 23) Berthel, Jurgen und Becker, G. Fred 2003. *Personalmanagement: Grundzuge fur Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, Stuttgart: Schaffer Poeschel
- 24) Bevanda, Martin; Jakić, Nurudin; Kundačina, Milenko; Račić, Mile; Samarđžić, Obrad 1988. *Opštenarodna odbrana i društvena samozaštita u teoriji i praksi socijalističkog samoupravljanja*, Mostar: Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru i Pravni fakultet
- 25) Biderman, Albert and Zimmer, Herbert 1961. *The Manipulation of the Human Behaviour*, New York-London: John Willey & Sons
- 26) Bieber, Florian 2006. *Post-War Bosnia: Ethnicity, Inequality and Public Sector Governance*, New York: Palgrave Macmillan & UNRISD
- 27) Birchall, David and Lyons, Laurence 1995. *Creating Tomorrow's Organization*, London: Pitman Publishing
- 28) Biserko, Sonja 2012. *Yugoslavia's Implosion: The Fatal Attraction of Serbian Nationalism*, Beograd: The Norwegian Helsinki Committee
- 29) Blake, R. Robert and Mouton, S. Jane 1996. *The Managerial Grid*, New Delhi: Akademia Books International
- 30) Bogičević Milikić, Biljana 2008. *Menadžment ljudskih resursa*, 4. izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta
- 31) Bose, Sumantra 2007.: *Contested lands: Israel-Palestine, Kashmir, Bosnia, Cyprus and Sri Lanka*, Cambridge Mass: Harvard University Press



- 32) Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick 2007. *The Oxford Handbook of Human Resources Management*, New York: Oxford University Press
- 33) Broedner, Peter und Koetter, Wolfgang 1999. *Frischer Wind in der Fabrik*, Berlin Heidelberg: Springer Verlag
- 34) Buble, Marin 2000. *Management*, Split: Ekonomski fakultet Split
- 35) Burns, James MacGregor 1978. *Leadership*, New York: Harper & Row
- 36) Burton, Ian/Kates, W. Robert/White, F. Gilbert 1978. *The Environment as Hazard*, New York: Oxford University Press
- 37) Buzan, Barry 1991. *People, States, Fear*, Hemal Hempstead: Harvester Wheatsheaf
- 38) Carrell, R. Michael; Elbert, F. Norbert; Hatfield, D. Robert 1995. *Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*, 5 izdanje, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- 39) Certo, C. Samuel 1989. *Principles of Modern Management: Functions and Systems*, 4th edition, Boston: Allyn and Bacon
- 40) Certo, S. Samuel and Certo, S. Trevis 2006. *Modern Management*, 10th edition, Upper Saddle River: Pearson Education
- 41) Chandler, David 1999. *Bosnia. Faking Democracy after Dayton*, London: Pluto Press
- 42) Chandler, David 2000. *Bosnia. Faking Democracy after Dayton*, second edition, London: Pluto Press
- 43) Cikotić, Selmo 2010a. *SAD-BiH Mogući transfer sigurnosnih rješenja*, Sarajevo: Vijeće Kongresa Bošnjačkih Intelektualaca
- 44) Cikotić, Selmo 2010b. *Sigurnosne pretpostavke Bosne i Hercegovine*, Sarajevo: Vijeće Kongresa Bošnjačkih Intelektualaca
- 45) Collins, Alan 2010. *Suvremene sigurnosne studije*, Zagreb: Politička kultura
- 46) Condrey, Stephen E. (1998) *Handbook of Human Resources Management in Government*, San Francisco: Jossey-Bas Publishers
- 47) Creveld, Van Martin 1985. *Command in War*, Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press
- 48) Čekić, Smail 2004. *Agresija na Republiku Bosnu i Hercegovinu: planiranje, priprema, izvođenje*, Sarajevo: Institut za istraživanje zločina protiv čovječnosti i međunarodnog prava i KULT/B
- 49) Ćurak, Nerzuk 2006. *Obnova bosanskih utopija*, Zagreb-Sarajevo: Synopsis
- 50) Ćurak, Nerzuk 2004. *Dejtonski nacionalizam*, Sarajevo: Buybook



- 51) Ćurak, Nerzuk 2002. *Geopolitika kao sudbina- Slučaj Bosna*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
- 52) Dautović, Kenan 2007. *Prevenција konflikata u međunarodnim odnosima*, Travnik: BZK Preporod
- 53) DeCenzo, A. David i Robbins, P. Stephen 2010. *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th edition, New York: John Willey and Sons
- 54) Dessler, Gary 2007. *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, 4. izdanje, Beograd: Data status
- 55) Donnelly, James Jr.; Gibson, James; Ivancevch, John 1995. *Fundamentals of Management*, 9th Edition, Chicago: Irwin
- 56) Drath, W.H. and Palus, C.J. 1994. *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*, Greensboro: Center for creative leadership
- 57) Drucker, Peter F. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper Business
- 58) Dujović, Jagoš 2006. *Rukovođenje i upravljanje sistemima sigurnosti*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka Sarajevo
- 59) Dujović, Jagoš 2005. *Teorija strategije*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka Sarajevo
- 60) Dujović, Jagoš 2000a. *Rukovođenje u sistemu odbrane i sigurnosti*, Sarajevo: Jagoš Dujović
- 61) Dujović, Jagoš 2000b. *Osnovi ratne vještine*, II izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Sarajevo: DES
- 62) Dujović, Jagoš 1997. *Osnovi ratne vještine*, Sarajevo: DES
- 63) Duraković, Jasna 2011. *Uloga odnosa s javnošću u kreaciji pozitivnog imidža države*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
- 64) Duraković, Nijaz 2009. *Međunarodni odnosi*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka Sarajevo
- 65) Duraković, Nijaz 2000. *Uporedni politički sistemi*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka Sarajevo
- 66) Ejodus, Filip 2012. *Međunarodna bezbednost: Teorije, sektori i nivoi*, Beograd: Službeni glasnik
- 67) Evenden, Robin and Anderson, Gordon 1992. *Management Skills: Making the Most of People*, Workingham: Addison-Wesley



- 68) Fay, John J. 2006. *Contemporary Security Management*, 2nd edition, Burlington: Butterworth-Heinemann
- 69) Fayol, Henri 1916. *Administration Industrielle et Generale*, Paris: H. Dunod et E. Pinat
- 70) Ferrell, O. C.; Hirt, Geoffrey; Ferrell, Linda 2000. *Business – A Changing World*, Boston: Irwin McGraw Hill
- 71) Fitz-enz, Jac 2000. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, New York: Amacom
- 72) Foidl-Dreisser, Siglinde; Breme, Andrea; Grobosch, Peter 2004. *Personalwirtschaft: Lehr – und Arbeitsbuch fuer die Fort – und Weiterbildung*, Berlin: Cornelsen Vlg Scriptor
- 73) Friedman, Francine 2004. *Bosnia and Herzegovina: A polity on the brink*, London-New York: Routledge
- 74) Gardner, Howard and Laskin, Emma 1996. *Leading Minds in Anatomy of Leadership*, New York: Basic Books
- 75) George, M. Jennifer and Jones, R. Gareth 2006. *Contemporary Management: Creating Value in Organizations*, 4th edition, New York: McGraw Hill/Irwin
- 76) Giddens, Anthony 1993. *Sociology*, 2nd edition, New York: Polity Press
- 77) Gmür, Markus and Thommen Jean-Paul 2007. *Human Resource Management*, Zürich: Versus Verlag
- 78) Goldstein, Herman 1977. *Policing a Free Society*, Cambridge, MA: Ballinger publishing Company
- 79) Gomez-Mejia, R. Luis; Balkin, B. David; Cardy, L. Robert 1995. *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- 80) Gordon, J.R.; Mondy, R.W.; Sharplin, A.; Premeaux, S.R. 1990. *Management and Organizational Behavior*, Boston: Allyn and Bacon
- 81) Griffin, Ricky W. 2005. *Management*, Boston-New York: Houghton Mifflin Company
- 82) Grizold, Anton; Tatalović, Siniša; Cvrtila, Vlatko 1999. *Suvremeni sistemi nacionalne sigurnosti*, Zagreb: Fakultet političkih znanosti
- 83) Gunther, Albert 2009. *Betriebliche Personalwirtschaft*, Kiehl: Ludwigshafen
- 84) Gutošić, Halil i Drašković, Slavica 2009. *Menadžment ljudskih resursa*, Sarajevo: Fakultet za javnu upravu
- 85) Hadžiahmetović, Zećir; Softić, Senad; Kulović, Dženan 2008. *Organizacija: teorije, strukture, ponašanje*, Sarajevo: Ekonomski fakultet



- 86) Hadžić, Miroslav; Timotić, Miroslav; Milosavljević, Bogoljub 2004: *Smisao reforme sektora bezbednosti*, Beograd: Centar za civilno-vojne odnose
- 87) Hadžić, Miroslav (ur.) 2001. *Demokratska kontrola vojske i policije u SR Jugoslaviji*, Beograd: BCBP
- 88) Hadžović, Denis (ur) 2012. *Pregled reforme sigurnosnog sektora u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo: Centar za sigurnosne studije
- 89) Hadžović, Denis (ur) 2009. *Troškovi i beneficije pridruživanja Bosne i Hercegovine NATO-saveza*, Sarajevo: Centar za sigurnosne studije
- 90) Hall, H. Richard 1991. *Organizations-Structures: Process and Outcomes*, New Jersey: Prentice Hall
- 91) Hall, T. Douglas and Associates 1986. *Career Development in Organizations*, San Francisco: Jossey Bass Publishers
- 92) Hall, T. Douglas 1976. *Careers in Organizations*, Goodyear: Pacific Palisades
- 93) Harrison, Rosemary 1993. *Human Resource Management: Issues and Strategies*, Workingham: Addison-Wesley
- 94) Hart, Liddell 1952. *Strategija posrednog prilaženja*, Beograd: Vojno delo
- 95) Hellriegel, Don and Slocum, W., John Jr. 1989. *Management*, 5th edition, Boston: Addison Wesley Publishing Company
- 96) Heywood, Andrew 2002. *Politics*, New York: Palgrave
- 97) Hilb, Martin 2009. *Integriertes Personalmanagement: Ziele-Strategien Instrumente*, Koeln: Luchterhand
- 98) Hodgetts, M. Richard 1985. *Management*, International edition, Orlando: Academy Press
- 99) Hodge, B. and Anthony, William P. 1988. *Organization Theory*, third edition, Boston: Allyn and Bacon
- 100) Holbrook, Richard 1998. *Završiti rat*, Sarajevo: Šahinpašić
- 101) Holtbrugge, Dirk 2005. *Personalmanagement*, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag
- 102) Hough, Peter 2004. *Understanding Global Security*, London: Routledge
- 103) House, R.J.; Gupta, V.; Hanges, P.J.; Javisan, M.; Dorfman, P.W. 2004. *Culture, leadership and organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Thousand Oaks: Sage
- 104) Hülshoff, Thomas 1991. *Methoden der Lernplanung mit Didaktischen Modellen*, Landau: Akademie Führungspädagogik



- Hunsaker, L. Phillip 2005. *Management – A Skills Aproach*, 2th edition, Upper 105) Saddle River: Pearson Education
- Huseinbašić, Čamil 2009. *Upravljanje sistemom zaštite i spašavanja*, Sarajevo: 106) Jordan studio d.o.o.
- Huseinbašić, Čamil 2007. *Civilna zaštita u sistemu sigurnosti*, Sarajevo: Fakul- 107) tet političkih nauka Sarajevo
- Huseinbašić, Čamil 2006. *Rukovođenje i upravljanje u katastrofama*, Sarajevo: 108) Sejtarija d.o.o.
- Huseinbašić, Samir 2008. *Civilna zaštita u Euro-Atlantskim sistemima sigur- 109) nost*, Sarajevo: Jordan studio d.o.o.
- Huseinbašić, Samir 2008b. *Sigurnosni aspekti politike Ujedinjenog Kraljevstva 110) Velike Britanije prema Bosni i Hercegovini od raspada SFRJ do Dejtonskog mi- rovnog sporazuma*, Sarajevo: Jordan studio d.o.o.
- Ibrahimagić, Omer 1998. *Državno-pravni razvitak Bosne i Hercegovine*, Sara- 111) jevo: VKBI
- Ibrahimagić, Omer; Seizović, Zarije; Arnautović, Suad 2010a. *Politički sistem 112) Bosne i Hercegovine*, Tom I, Sarajevo: Promocult Sarajevo
- Indić, Milan 1989. *Teritorijalna odbrana Bosne i Hercegovine*, Sarajevo: RŠTO 113) SRBiH
- Jakšić, Milica 2011. *Mendžment performansi ljudskih resursa*, Beograd: Čigoja 114) štampa
- Jojić, Radojica 1987. *Teorija i praksa organizacije i rukovođenja*, Sarajevo: Ve- 115) selin Masleša
- Jomini, Henri Antoine 1952. *Pregled ratne veštine*, Beograd: VIZ 116)
- Jovanović, Branislav 1987. *Rukovođenje opštenarodnom odbranom i društve- 117) nom samozaštitom u mesnim zajednicama, organizacijama udruženog rada i društveno političkim zajednicama*, Beograd: VIZ
- Kamoche, Ken 2001. *Understanding Human Resources Management*, Bucking- 118) ham-Philadelphia: Open University Press
- Kapustić, Slavko (red) 1991. *Organizacijska teorija*, Zagreb: Informator 119)
- Katz, Daniel; Kahn, Robert L. 1978. *The social psychology of organizations*, 2nd edition, New York: John Wiley 120)
- Kavanagh, Michael J.; Thite, Mohan; Johnson, Richard D. 2009. *Human Re- 121) sources Information System: Basics, Applications and Future Development*, Tho- usand Oaks: Sage publications



- 122) Kešetović, Želimir 2008. *Krizni menadžment*, Beograd: Univerzitet u Beogradu-Fakultet bezbednosti i JP „Službeni glasnik“
- 123) King, Jeremy; Dorn, Walter; Hodes Matthew 2002. *An unprecedented experiment; Security sector reform in Bosnia and Herzegovina*, London: Saferworld
- 124) Klausewitz, Karl 1951. *O ratu*, Beograd: Vojno delo
- 125) Kmenta, Jan 1997. *Počela ekonometrije*, drugo izdanje, Zagreb: Mate
- 126) Kolodziej, A. Edward 2005. *Security and International Relations*, Cambridge: Cambridge University Press
- 127) Kotter, P John 1990. *A force for change: How leadership differs from management*, New York: Free Press
- Kreitner, Robert 1989. *Management*, 4th edition, Boston: Houghton Mifflin
- 128) Company
- 129) Krupež, Žarko 1984. *Ekonomika opštenarodne odbrane*, Beograd: VIZ
- 130) Lasić, Mile 2009. *Europska unija: Nastanak, strategijske nedoumice i integracijski dometi*, Sarajevo: Sarajevo Publishing
- 131) Lazić, Jovica i Subotić, Dragan 1997. *Uvod u teoriju i praksu rukovođenja*, I i II, Beograd: KIZ
- 132) Lawson, Stephanie 2003. *International Relations*, Cambridge: Polity Press
- 133) Lengnick-Hall, Marc and Lengnick-Hall, Cynthia 2003. *Human Resource Management in the Knowledge Economy*. San Francisco: Berrett-Koehler
- 134) Leskovac, Saša 2009. *Tranzicija i reforma javne uprave*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka u Sarajevu
- 135) Lisica, Darvin 2011a. *Sigurnosni rizici i temeljne društvene vrijednosti u Bosni i Hercegovini*, knjiga 1, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
- 136) Lisica, Darvin 2011b. *Sigurnosni rizici i temeljne društvene vrijednosti u Bosni i Hercegovini*, knjiga 2, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
- 137) Lojić, Ranko i Kulić, Živko 2009. *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Direkcija za izdavačku i bibliotečko-informacionu delatnost
- 138) Lundy, Olive; Cowling, Alan 1996 *Strategic Human Resource Management*, London: Routledge
- 139) Mamula, Branko 2000. *Slučaj Jugoslavija*, Podgorica: CID
- 140) Marinković, Vladimir 2010. *Upravljanje ljudskim resursima*, Beograd: Megatrend univerzitet
- 141) Maslow, Abraham 2004. *Psihologija u menadžmentu*, prevod: B. Vukić; M. Čurguz, Novi Sad: Adizes



- 142) Massie, Joseph L. 1971. *Essentials of Management*, 2nd edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall inc.
- 143) Mayo, Andrew 2001. *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*, London: Nicholas Brealey Publishing
- 144) Megginson, C. Leon; Franklin, GERALYN McClure; Byrd, M. Jane 1995. *Human Resource Management*, Houston: Dame Publications
- 145) Mescon, Michael; Albert, Michael; Khedouri, Franklin 1985. *Management*, New York: Harper and Row
- 146) Miljanić, Dušan; Radinović, Radovan; Anić, Nikola; Mrkić, Slavko; Vilić, Dušan; Trbović, Marko 1988. *Opštenarodna odbrana i društvena samozaštita I*, osmo izdanje, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
- Milkovich, T. George; Newman, M. Jerry; Milkovich, Carlyn 2006. *Plaće i modeli nagrađivanja*, Zagreb: Masmedia
- 147) Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph 1998. *Strategy Safari: A guided Tour Through Strategic Management*, New York: The Free Press
- 148) Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph; Quinn, James, Brian; Ghoshal, Sumantra 1991. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall: New Jersey
- 149) Mintzberg, Henry 1989. *Mintzberg on Management*, New York: The Free Press
- 150) Moeckli, Silvano 2010. *Politički sistem Švajcarske: Kako funkcioniše, ko učestvuje, čime rezultira*, Sarajevo-Zagreb: University Press i Politička kultura
- 151) Müllerschön, Albrecht 2005. *Bewerber professionell auswaehlen*, Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- 152) Noe, A. Raymond; Hollenbeck, R. John; Gerhart, Barry; Wright, M. Patrick 2006. *Menadžment ljudskih potencijala*, 3. izdanje, Zagreb: Mate naklada
- 153) Novičević, Rajko 2008. *Upravljanje radnom uspešnošću*, Pobjeda: Podgorica
- 154) Pajević, Desimir i Trebješanin, Biljana 1983. *Osnovi psihologije opštenarodne odbrane i društvene samozaštite*, Beograd: Fakultet narodne odbrane
- 155) Pejanović, Mirko 2005. *Politički razvitak Bosne i Hercegovine u postdejtonskom periodu*, Sarajevo: TKD Šahinpašić
- 156) Petar, Saša 2005. *Tamna strana upravljanja ljudima*, Zagreb: Mozaik knjiga
- 157) Petar, Saša i Vrhovski, Ivana 2004. *Ljudska strana upravljanja ljudima*, Zagreb: Mozaik knjiga
- 158) Petrović, Borislav i Jovašević, Dragan 2005. *Krivično/Kazneno pravo Bosne i Hercegovine – opći dio*, Sarajevo: Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu



- 160) Phillips, A. Douglas 2004. *Bosnia and Herzegovina*, Philadelphia: Chelsea House Publishers
- Phillips, T. Donald 1999. *Martin Luther King Jr. on Leadership*, New York: Warner Business Books
- 161) Plaschke, Jurgen; Sauter, Werner; Zinder, Thomas 2004. *Personalmanagement*, Berlin: TEIA
- 162) Platon 2002. *Država*, Beograd: Beogradski izdavačko grafički zavod
- 163) Prijić, Slavko 1992. *Suvremeni sustav Civilne odbrane*, Zagreb: Otvoreno sveučilište
- 164) Pulakos, Elaine D. 2005. *Selection Assessment Methods*, Alexandria: Society for Human Resource Management Foundation
- 165) Puryear, F. Edgar 2002. *American Generalship: Character is Everything: The Art of Command*, Novato: Presidio Press
- 166) Pusić, Eugen 1986. *Nauka o upravi*, 8. izdanje, Zagreb: Školska knjiga
- 167) Rahimić, Zijada 2010. *Menadžment ljudskih resursa*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu
- 168) Robbins, P. Stephen and Coulter, Mary 2005 *Management*, 8th edition, New Jersey: Pearsons Prentice Hall
- 169) Roberg, Roy i Crank, John 2004. *Policija i društvo*, Sarajevo: Office of Public Affairs Embassy of the United States of America
- 170) Roberts, Wess 1994. *Tajne upravljanja Atile Hunslog*, Novi Sad: Global Book
- 171) Rost, Joseph Clarence 1991. *The leadership for twenty-firsa century*, Greenwood: Westport
- 172) Schein, H. Edgard 1992. *Organizational culture and leadership*, 2nd edition, San Francisco: Jossey-Bass
- 173) Schmitt, Carl 2007. *Politički spisi*, Zagreb: Politička kultura
- 174) Schuler, S. Randall; Jackson, E. Susan 1996. *Human resource Management; Positioning for the 21th Century*, 6th edition, Eagan: West Publishing Company
- 175) Schultze, Hagen 2002. *Država i nacija u evropskoj istoriji*, Beograd: Filip Višnjić
- 176) Sennewald, Charles A. 2003. *Effective Security Management*, 4th edition, Burlington: Butterworth-Heinemann
- 177) Sikavica, Pere 2011. *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga
- 178) Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki-Vokić, Nina 2008. *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga



- 180) Smajić, Mirza 2010. *Organizovani kriminal u Bosni i Hercegovini: Tranzicijske dileme*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
- 181) Smajić, Muhamed 2011a. *Međunarodne organizacije i sigurnost Bosne i Hercegovine u postdejtonskom periodu*, Sarajevo: Dobra knjiga
- 182) Smith, Shawn and Mazin, Rebecca 2004. *The HR Answerbook; An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals*, New York: Amacon
- 183) Solioz, Christophe 2005. *Turning-Points in Post-War Bosnia: Dayton and Beyond*, Baden-Baden: Nomos
- 184) Spahić, Taib 2012. *Razvoj nacionalnih policija u Evropi*, Sarajevo: CPU Printing company
- 185) Spahić, Taib 2008. *Sigurnosne determinante demokratske tranzicije policije u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo: CPU
- 186) Sprenger, K. Reinhard 1998. *Mythos Motivation: Wege aus der Sackgasse*, Frankfurt-New York: Campus Verlag
- 187) Stajić, Ljubomir i Gaćinović, Radoslav 2007. *Uvod u studije bezbednosti*, Beograd: Draslar partner
- 188) Stiglitz, Joseph 2004. *Ekonomija javnog sektora*, Beograd: Ekonomski fakultet
- 189) Stogdill, Ralph Melvin 1974. *Handbook of Leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press
- 190) Stojiljković, Milovan i Vukadinović, Svetozar 1984. *Operaciona istraživanja*, Beograd: VIZ
- 191) Sun, Zi 1996. *Umijeće ratovanja*, Sarajevo: Pres centar ARBiH
- 192) Sun, Zi 1982. *Umijeće ratovanja*, Zagreb: ČGP Ljubljana OOUR Globus
- 193) Suzić, Nenad 2007. *Primijenjena pedagoška metodologija*, Banja Luka: XBS www.suzicnenad.com/Primjenjena-pedagoska-metodologija.pdf preuzeto 12.10.2011.
- 194) Svečin, A. Aleksandr 1956. *Strategija*, Beograd: Vojno delo
- 195) Šaćić, Nermina 2004. *Politička (re)socijalizacija i mediji*, Sarajevo: Internews B&H
- 196) Šarčević, Edin 1997. *Ustav i politika: kritika etničkih ustava i postrepubličkih ustavotvorstava u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo: VKBI
- 197) Šehić, Dževad 2001. *Strateški menadžment*, Mostar: Slovo
- 198) Šehić, Dževad i Rahimić Zijada 2006. *Menadžment*, Sarajevo: Ekonomski fakultet



- 199) Šunje, Aziz 2002. *Top menadžer: vizionar i strateg*; 3 neizmjenjeno izdanje, Sarajevo: Tirada
- 200) Šuvar, Stipe 1970. *Sociološki presjek jugoslovenskog društva*, Zagreb: Školska knjiga
- 201) Tatalović, Siniša 2010. *Globalna sigurnost i etnički sukobi*, Zagreb: Politička kultura
- 202) Tatalović, Siniša 2006. *Nacionalna i međunarodna sigurnost*, Zagreb: Politička kultura
- 203) Tatalović, Siniša i Bilandžić, Mirko 2005. *Osnove nacionalne sigurnosti*, Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske
- 204) Taylor, Frederick Winslow 1911. *The Principles of Scientific Management*, New York-London: Harper & Brothers
- 205) Termiz, Dževad 2006. *Statističke metode i postupci*, Lukavac: NIK Grafit
- 206) Torrington, Derek; Hall, Laura; Taylor Stephen 2004. *Menadžment ljudskih resursa*, prevod S. izdanja, Beograd: Data status
- 207) Trevino, K. Linda; Nelson, Katherine 2004. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*, 3rd edition, New York: John Wiley and Sons Inc.
- 208) Tuschman, Michael; Moore, L. William 1988. *Readings in the Management of Innovation*, 2nd edition, Cambridge: Ballinger Company
- 209) Ulrich, Dave 1997. *Human Resource Champions: The next agenda for adding Value and delivering results*, Boston: Harvard University Press
- 210) Vegeti Renati, Publil Flavii 2002. *Sažetak vojne vještine*, Zagreb: Golden marketing
- 211) Velasques, Manuel 1992. *Business Ethics: Concepts and Cases*, Upper Saddle River: Prentice Hall
- 212) Vellani, Karim H. 2007. *Strategic Security Management: A Risk Assessment Guide for Decision Makers*, Burlington: Butterworth-Heinemann
- 213) Vesić, Dobrica D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Vesić Dobrica
- 214) Vroom, H. Victor 1964. *Work and Motivation*, New York: Wiley
- 215) Vujić, Dobrila 2004. *Motivacija za kvalitet – kako podstaći ljude da rade kvalitetnije*, Beograd: Centar za primenjenu psihologiju
- 216) Warr, Peter 1996. *Psychology at Work*, 4th edition, London: Penguin Books
- 217) Weber, Max 2006. *Politika kao poziv*, Zagreb: Jesenski i Turk



- 218) Weber, Max 1999. *Vlast i politika*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk
- 219) Weber, Max 1976. *Priroda i društvo*, Beograd: Prosveta
- 220) Weihrich, Heinz i Koontz, Harold 1994. *Menadžment*, 10. izdanje, Zagreb: MATE
- 221) West, Michael 2005. *Tajne uspješnog upravljanja timom*, Zagreb: Školska knjiga
- 222) Williams, D. Paul 2008. *Security Studies: An Introduction*, London and New York: Routledge
- 223) Wolfers, Arnold 1962. *Discord and Collaboration*, Baltimore: John Hopkins University Press
- 224) Yukl, Gary 2010. *Leadership in Organizations*, 7th edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- 225) Zgodić, Esad 2011. *Kultura patriotizma: o vrlinama i porocima jedne ljubavi*, Sarajevo: BZK Preporod
- 226) Zgodić, Esad 2005. *Politike fantazija: O ratu protiv Bosne i Hercegovine*, Sarajevo: Institut za istraživanje zločina protiv čovječnosti i međunarodnog prava
- 227) Žugaj, Miroslav; Bojanić-Glavica, Benedikt; Brčić, Ruža; Šehanović, Jusuf 2004. *Organizacijska kultura*, Varaždin: Tiva

b) Enciklopedije, leksikoni i rječnici

- 1) Bahtijarević Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere 2001. *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Masmedia
- 2) Beridan, Izet; Tomić M. Ivo; Kreso, Muharem 2001. *Leksikon sigurnosti*, Sarajevo: DES
- 3) Grupa autora 1972. *Vojna enciklopedija 3*, Beograd: VIZ
- 4) Grupa autora 1972. *Vojna enciklopedija 4*, Beograd: VIZ
- 5) Grupa autora 1973. *Vojna enciklopedija 6*, Beograd: VIZ
- 6) Grupa autora 1975. *Vojna enciklopedija 9*, Beograd: VIZ
- 7) Iveković, Darko 2006. *HR menadžment pojmovnik*, Novi Sad: Adizes
- 8) Kasumović, Ahmet; Huseinbašić, Čamil 2000. *Enciklopedijski rječnik odbrane Bosne i Hercegovine*, Sarajevo: IP Sejtarija



- 9) Klaić, Bratoljub 2004. *Rječnik stranih riječi*, Zagreb: Nakladni zavod matice Hrvatske
- 10) Krivokapić, Boris 2010. *Enciklopedijski rečnik međunarodnog prava i međunarodnih odnosa*, Beograd: Službeni glasnik
- 11) Lange, Hans-Jürgen (Hrsg.) 2006. *Wörterbuch zur Inneren Sicherheit*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- 12) Nohlen, Dieter 2001. *Politički rječnik: Država i politika*, Osijek-Zagreb-Split: Pan Liber
- 13) Parrillo, Vincent 2008. *Encyclopedia of social problems 2*, Thousand Oaks: SAGE
- 14) Petrović, Petar (ur.) 1981. *Vojni leksikon*, Beograd: VIZ
- 15) Sajfert, Zvonko; Đorđević, Dejan; Bešić H. Cariša 2006. *Leksikon menadžmenta*, Beograd: Agencija „Matić“
- 16) Vujaklija, Milan 1980. *Leksikon stranih reči i izraza*, Beograd: Prosveta

c) Naučni i stručni članci, poglavlja u zbornicima

- 1) Abazović, Mirsad 2011. „Sigurnosni aspekti razvoja BiH u postdejtonskom periodu“, u: Bašić, Hazim i Muslić, Fuada (ur.) *Bosna i Hercegovina – 15 godina Dejtonskog mirovnog sporazuma*, Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu, str. 127-138
- 2) Ban, Carolyn 2004. „The Changing Role of the Human Resource Office“, u: Condrey, Stephen E. (ed) *Handbook of Human Resources Management in Government*, second edition, San Francisco: Jossey-Bas Publishers, pp. 17-36
- 3) Banović, Damir i Gavrić, Saša 2010. „Ustavna reforma u Bosni i Hercegovini“, u: *Politička misao*, god 47, br. 2, str. 159-180
- 4) Bakšić Muftić, Jasna 2005. „Razumijevanje Dejtonskog ustava 10 godina kasnije“, u: *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, god. 42, str. 67-92
- 5) Bellamy, Ian 1981. „Towards a theory of international security“, *Political Studies*, no. 29/1, pp. 102-113
- 6) Bennett, Tepper 2000. „Consequences of Abusive Supervision“, *Academy of Management Journal*, vol. 43, no.2, pp. 178-190



- 7) Bergh, Jeroen 2009. „The GDP paradox“, *Journal of Economic Psychology*, no. 30, pp. 117-135
- 8) Beridan, Izet 2011. „Sigurnosne integracije i Bosna i Hercegovina“, u: Bašić, Hazim i Muslić, Fuada (ur.) *Bosna i Hercegovina – 15 godina Dejtonskog mirovnog sporazuma*, Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu, str. 111-115
- 9) Beridan, Izet; Smajić, Mirza, Turčalo, Sead 2010. „Politika nacionalne sigurnosti Bosne i Hercegovine“, u: Tatalović, Siniša i Cvrtila, Vlatko (ur) *Regionalna sigurnost i multilateralna saradnja: Republika Hrvatska i Jugoistok Europe*, Zagreb: Politička kultura, str. 67-85
- 10) Biličić, Mijo 2007. „Model političkog sustava“, *Informatologia*, vol. 40, br. 2, str. 78-88
- 11) Bogdanović, Mario 2008. „Prilog teoriji ljudskog kapitala: koja svojstva radne snage treba smatrati bitnim sastavnicama ljudskog kapitala“, *Ekonomija/ Economics*, 15 (1), str.45-82
- 12) Booth, Ken 1991. „Security and emancipation“, *Review of International Studies*, no. 17/4, pp. 313-326
- 13) Bordean, Loan 2011. „The Importance of Communications in Human Resource Management“, *EuroEconomica*, issue 5(30), pp. 119-128
- 14) Brebrić, Tatjana 2007. „Lider je istodobno vođa, učitelj i učenik“, *Lider* (on-line izdanje) www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=22495 preuzeto 14.04.2010.
- 15) Brljavac, Bedrudin 2012. „Building a Common State Army Forces in Post-War Bosnia and Herzegovina: Assessing its Peace-Building Perspective“, in: *Romanian Journal of European Affairs*, vol. 12, no. 1, pp. 27-38
- 16) Burton, Ian and Kates, W. Robert 1964. „The perception of hazards in resource management“, *Natural Resources Journal*, vol. 3, no. 3, pp. 412-441
- 17) Celador, Collantess G. 2009. „Becoming 'European' through police reform: a successful strategy in Bosnia and Herzegovina?“, *Crime, Law and Social Change*, 51 (2), pp. 231-242
- 18) Charvatova, D. and van der Veer, C.G. 2006. „Communication and Human Resources Management and its Compliance with Culture“, *International Journal of Social and Human Sciences*, vol 1 (1), pp. 14-18
- 19) Cordery, John and Parker, Sharon K. 2007. „Work Organization“, u: Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick (eds) *The Oxford Handbook of Human Resources Management*, New York: Oxford University Press, pp. 187-209



- 20) Ćurak, Nerzuk 2009. „Da li je Bosna i Hercegovina važna zemlja?“ u: *Godišnjak Fakulteta političkih nauka*, god. 3/4, str.221-228
- 21) Dautović, Kenan 2010. „Security Policies in the Western Balkans: Bosnia and Herzegovina“, u: Hadžić, Miroslav; Timotić, Milorad; Petrović Predrag (ur.) *Security Policies in the Western Balkans*, Beograd: BCBP, str. 35-59.
- 22) Donovan, Michelle 1998. „The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace“, *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no. 5, pp. 683-692
- 23) French, Ray and Rumbles, Sally 2010. „Recruitment and Selection“, u: Rees, Gary and French, Ray (eds) *Leading, Managing and Developing People*, third edition, London: The Chartered Institute of Personnel and Development, pp. 169-190
- 24) Hall, T. Douglas 2004. „The protean career: A quarter-century journey“, *Journal of Vocational Behavior*, no. 65, pp. 1-13
- 25) Ibraković, Dželal 2011. „Ljudski resursi- „kolateralna šteta“ratnih razaranja (ali i poslijeratnog razvoja)“, u: *Godišnjak Fakulteta političkih nauka*, god. 5/6, str. 129-149
- 26) Jacobs, T.O. and Jaques, E. 1990. „Military executive leadership“, u: Clark, K.E. and Clark, M.B. (eds.) *Measures of leadership*, New Jersey: Leadership library of America, pp.281-295
- 27) Jambrek, Ines i Penić, I. Ivica 2008. „Upravljanje ljudskim potencijalima u preduzećima-ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspjeha poslovanja preduzeća“, u: *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, vol. 29., br. 2., str. 1181-1206
- 28) Juhasz, Agnes 2007. „The recruitment system of Swiss Armed Forces“, in: *AARMS*, vol. 6, no. 4, pp. 699-703
- 29) Kankaraš, Milan; Lojić, L. Ranko; Đurić, Nenad 2009. „Uticaj regrutovanja i selekcije ljudskih resursa na personal kao element funkcionalne sposobnosti“, *VOJNO DELO*, proleće/2011, str. 194-209
- 30) Kuhlmann, Jürgen i Jean Callaghan 2001. „Integriranje vojske u demokratski poredak: Iskustvo Nemačke“, u: Miroslav Hadžić (ur) *Demokratska kontrola vojske i policije u SR Jugoslaviji*, Beograd: Centar za civilno-vojne odnose, str. 137-190



- 31) Levine, E.L.; Ash, R.A.; Hall, M.; Sistrunk, F. 1983. „Evaluation of Job Analysis Methods by Experienced Job Analysts“, *Academy of Management Journal*, vol.26, pp. 339-348.
- 32) Lievens, Filip and Chapman, Derek 2009. „Recruitment and Selection“, u: Wilkinson, Adrian; Bacon, Nick; Redman, Tom; Snell, Scott (eds) *The SAGE Handbook of Human Resource Management*, London: SAGE
- 33) Luciani, Giacomo 1989. „The economic content of security“, *Journal of Public Policy*, no. 8/2, pp. 151-173
- 34) Marijan, Davor 2009. „Rukovođenje i komandovanje Oružanim snagama SFRJ: Vrhovna razina“, *Časopis za suvremenu povijest*, broj 3, str. 659-686
- 35) Marijan, Davor 2006. „Jugoslavenska narodna armija – važnija obilježja“, *Polemos*, 9 (1), str. 25-43
- 36) Marković, Goran 2010. „Ideološko-političke koncepcije srpske političke elite o državnom uređenju Bosne i Hercegovine“, u: Abazović, Dino i Hammer, Stefan (ur.) *Bosna i Hercegovina petnaest godina nakon Dayton*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka u Sarajevu, str. 123-146
- 37) Mijalkovski, Milan i Radović, Vesela 2011. „Istine i zablude o Jugoslovenskoj narodnoj armiji“, *Kultura polisa*, godina VIII, broj 15, str. 1-26
- 38) Miller, Paul 1992. „Strategic Human Resource Management: An Assessment of Progress“, *Human Resource Management Journal*, no. 1(4), pp. 23-29
- 39) Mintzberg, Henry 1971. „Managerial Work: Analysis from Observation“, *Management Science*, 18(2), pp. 97-110
- 40) Muehlmann, Thomas 2007. „Police Restructuring in Bosnia-Herzegovina: Problems of Internationally-Led Security Sector Reform“, *Journal of Intervention and State Building*, vol. 1, december, pp. 37-65
- 41) Nadrljanski, Đorđe 2006. „Informatička pismenost i informatizacija obrazovanja“, *Informatologija*, br. 39 (4) str. 262-266
- 42) Nikolić, Vesna 2012. „Tendencije upravljanja i razvoja ljudskih resursa u budućnosti“, u: Taradi, Josip (ur) *Zbornik radova VII Znanstveno-stručne konferencije s međunarodnim sudjelovanjem „Menadžment i sigurnost“*, Tema konferencije „Upravljanje ljudskim resursima i sigurnost“, Čakovec: Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti i Visoka škola za sigurnost, str. 19-36
- 43) Ondrejka, Jan and Stojar, Richard 2004. „Belgian Armed Forces: Trends in Development“, *Defense and Strategie*, vol. 2003, no. 2, pp. 105-117



- 44) Orlitzky, Marc 2007. „Recruitment Strategy“, u: Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick (eds) *The Oxford Handbook of Human Resources Management*, New York: Oxford University Press, pp. 273-299
- 45) O'Keefe, Patricia 2011.-2012. „Military Human Resources Management“, u: Lord W. Harold (ed) *How the Army Runs: A Senior Leader Reference Handbook*, Carlisle: U.S. Army War College, pp. 319-338
- 46) Pejanović, Mirko 2012. „Budućnost Bosne i Hercegovine u budućnosti Evrope“, u: *Zbornik radova Međunarodne naučne konferencije Bosna i Hercegovina i Euro Atlantske integracije*, Bihać: Pravni fakultet u Bihaću i NATO HQ Sarajevo
- 47) Petrović, Ivana 2000. „Analiza posla“, *Ekonomika preduzeća*, vol. XLVIII, decembar, str. 278-295
- 48) Pietz, Tobias 2006. „Overcoming the Failings of Dayton: defense reform in Bosnia-Herzegovina“, u: Innes, A. Michael (ed) *Bosnian Security after Dayton*, London-New York: Routledge, pp. 155-173
- 49) Puncoschar, Paul 2003. „The Science and Art to Identifying Workplace Hazards“, *Occupational Hazards*, septembar, pp. 50-54
- 50) Rauch, C.F. and Behling, O. 1984. „Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership“, u: Hunt, J.G.; Hosking, D.M.; Schriesheim, C.A.; Stewart, R. (ed) *Leaders and Managers: International Perspectives on managerial behavior and leadership*, Elmsford, New York: Pergamon Press, pp. 45-62
- 51) Richards, D. and Engle, S. 1986. „After the Vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions“, u: Adams, J.D. (ed) *Transforming Leadership*, Alexandria: Miles River Press, pp. 199-214
- 52) Sahadžić, Maja 2011. „Priroda političkog sistema u Bosni i Hercegovini“, u: Banović, Damir i Gavrić, Saša (ur.) *Država, politika i društvo u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo: University Press, Magistrat, str. 15-38
- 53) Schmitt, Neal and Kim, Brian 2007. „Selection Decision Making“, u: Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick (eds) *The Oxford Handbook of Human Resources Management*, New York: Oxford University Press, str. 300-323
- 54) Smajić, Mirza 2011b. „Sigurnosna politika Bosne i Hercegovine“, u: Banović, Damir i Saša, Gavrić (ur) *Država, politika i društvo u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo: University Press-Magistrat Sarajevo, str. 379-396



- 55) Smircich, Linda and Morgan, Gareth 1982. „Leadership: The Management of Meaning“, *Journal of Applied Behavioural Studies*, no. 18, pp. 257-273
- 56) Stocker, Sara and Amberg, Lydia 2011. „Switzerland – Police Country Profile“, in: Fluri, Philipp and Urscheler, Marlene (eds) *Policing in Federal States*, Geneva: DCAF, pp.104-112
- 57) Stogdill, Melvin and Coons, Alvin 1957. „Leader behavior: Its description and Measurements“, *Bureau of Business Research*, Columbus, pp. 6-38
- 58) Šadinlija, Mesud 2011. „Smanjenje i razoružanje Teritorijalne odbrane SR BiH – Aspekti pripreme agresije na Bosnu i Hercegovinu“, u: *Zbornik radova međunarodne konferencije održane 10. i 11. jula 2009. godine u Potočarima (Srebrenica)*, Sarajevo: Institut za istraživanje zločina protiv čovječnosti i međunarodnog prava Univerziteta u Sarajevu, str. 769-790
- 59) Šolaja, Miloš 2004. „Bosna i Hercegovina i NATO: Složene reforme na putu u alijansu“, u: Čehulić, Lidija (ur) *NATO i novi međunarodni odnosi*, Zagreb: Politička kultura, str. 230-238
- 60) Taradi, Josip; Grošanić, Nevenka; Nikolić, Vesna 2012. „Model procesa upravljanja ljudskim resursima i znanjem“, u: Taradi, Josip (ur) *Zbornik radova VII Znanstveno-stručne konferencije s međunarodnim sudjelovanjem „Menadžment i sigurnost“*, Tema konferencije „Upravljanje ljudskim resursima i sigurnost“, Čakovec: Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti i Visoka škola za sigurnost, str. 108-123
- 61) Tatalović, Siniša 2006b. „Koncepti sigurnosti na početku 21. stoljeća“, *Međunarodne studije*, god. 6, br. 1, str. 60-80
- 62) Ullman, H. Richards 1983. „Redefining security“, *International Security*, no. 8/1, pp. 129-153
- 63) Vetschera, Heinz and Damian, Matthieu 2006. „Security sector reform in Bosnia and Herzegovina: The role of the international community“, *International Peacekeeping*, vol. 13 (1), pp. 28-42
- 64) Vicere, A. Albert; Taylor, W. Maria; Freeman, T. Virginia 1994. „Executive Development in Mayor Corporations: A ten year Study“, *Journal of Management Development*, no. 13(1), pp. 4-21
- 65) Watson, Tony 2007. „Organization Theory and HRM“, u: Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick (eds) *The Oxford Handbook of Human Resources Management*, New York: Oxford University Press, pp. 108-127



- 66) Winterton, Jonathan 2007. „Training, Development, and Competence“, u: Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick (eds) *The Oxford Handbook of Human Resources Management*, New York: Oxford University Press, pp. 324-343
- 67) Weaver, R. Gary and Trevino, K. Linda 2001. „The role of the human resources in ethics/compliance management: a fairness perspective“, *Human Resource Management Review*, no. 11. pp. 1-22

d) Politike, strategije i izvještaji

- 1) Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine 2011. Anketa o radnoj snazi 2011, TB 10 Tematski bilten, Sarajevo: AZSBiH
- 2) Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine 2010. Anketa o radnoj snazi 2010, TB 10 Tematski bilten, Sarajevo: AZSBiH
- 3) Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine 2009. Anketa o radnoj snazi 2009, TB 10 Tematski bilten, Sarajevo: AZSBiH
- 4) Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine 2008. Anketa o radnoj snazi 2008, TB 10 Tematski bilten, Sarajevo: AZSBiH
- 5) Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine 2007. Anketa o radnoj snazi 2007, TB 10 Tematski bilten, Sarajevo: AZSBiH
- 6) Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine 2006. Anketa o radnoj snazi 2006, TB 10 Tematski bilten, Sarajevo: AZSBiH
- 7) Analiza tržišta rada i zapošljavanja u Federaciji Bosne i Hercegovine u 2011. sa procjenama za 2012. godinu, maj 2012. Sarajevo: Federalni zavod za zapošljavanje
- 8) AZSBiH- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine 2013. Saopštenje: Registrovana nezaposlenost u decembru 2012., godina VI, br. 12, 15.02.2013.
- 9) AZSBiH- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine 2012. Saopštenje: Registrovana nezaposlenost u decembru 2011., godina V, br. 12, 24.02.2012.
- 10) AZSBiH- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine 2011. Saopštenje: Registrovana nezaposlenost u decembru 2011., godina IV, br. 12, 25.02.2011.
- 11) Bach, Stephen 2001. *HR and new approaches to Public Sector Management: Improving HRM Capacity*, Geneva: World Health Organization



- 12) Batt, Judy 2008. Akademski izvještaj, u: Seminar o policijskoj reformi u Bosni i Hercegovini: Reforma sigurnosnog sektora i proces stabilizacije i pridruživanja, Sarajevo: Centre for European Perspective, str. 17-25
- 13) Bela knjiga odbrane Republike Srbije 2010. Beograd, Medija centar ODBRANA
- 14) Bijela knjiga odbrane Bosne i Hercegovine, juni 2005. godine
- 15) Brošura MO i OS BiH 2011. Ministarstvo odbrane i Oružane snage BiH, Sarajevo: Ured za odnose s javnošću Ministarstva odbrane BiH
- 16) Brošura MO i OS BiH 2013. Ministarstvo odbrane i Oružane snage BiH, Sarajevo: Ured za odnose s javnošću Ministarstva odbrane BiH
- 17) Brozek, Borislav 2009. Socijalna isključenost u Bosni i Hercegovini iz pogleda zaposlenosti i sindikata, Sarajevo: Friedrich Ebert Stiftung
- 18) Bundespolizei 2005. Aufgabe un Organisation/Duties and Organization, Koblenz: Bundespolizeidirektion
- 19) Cover, Oliver; Abbas, Tahmina; Wawro, Leah i Wegener, Anne-Christine 2013. Government Defence Anti-Corruption Index 2013., London: Transparency International UK
- 20) Čepon, Nina 2008. EUPM-Kontekst i motivacija: Stavljanje policijske reforme u kontekst, u: Seminar o policijskoj reformi u Bosni i Hercegovini: Reforma sigurnosnog sektora i proces stabilizacije i pridruživanja, Sarajevo: Centre for European Perspective, str. 9-12
- 21) DA PAM (Department of the Army, Pamphlet) 600-3, february 2010. Commissioned Officer Professional Development and Career Management, Washington D.C.: Headquarters Department of the Army
- 22) Državna strategija nadzora nad opojnim drogama, sprječavanja i suzbijanja zloupotrebe opjnih droga u Bosni i Hercegovini 2009.-2013., mart 2009. godine
- 23) Fellay, Luc 2009. Organisation of the Swiss Armed Forces, Beirut: Geneva Centre for Security Policy
- 24) FMoD- Federal Ministry of Defence, june 2009. The Bundeswehr on Operations, second edition, Berlin: Federal Ministry of Defence
- 25) Grupa autora 2010. Economic security Problems in the Euro-Atlantic Region, Moscow: IMEMO RAN
- 26) Hartwig, Matthias (2007): Mišljenje o nacrtu izmjena Ustava Bosne i Hercegovine, Sarajevo: Konrad Adenauer Stiftung



- 27) Informator o radu Ministarstva odbrane 2008.-2012., ažurirano 1. juna 2012., Beograd, Ministarstvo odbrane Republike Srbije
- 28) Informator o radu Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije, ažuriran 12. juna 2012, Beograd, Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije
International Labour Organization 2012. Handbook of good human resource practices in the teaching profession, Geneva: International Labour Office
- 29) Izvještaj Bosne i Hercegovine o zakonodavnim i drugim mjerama na provođenju načela utvrđenih u okvirnoj konvenciji za zaštitu nacionalnih manjina, decembar 2003. Sarajevo: Vijeće ministara
- 30) Izvještaj KzRO-Komisije za reformu odbrane 2005. OS BiH: Jedna vojna sila za 21. vijek, Sarajevo: Komisija za reformu odbrane
- 31) Izvještaj KzRP-Komisije za restruktuiranje policije 2004. Konačni izvještaj o radu Komisije za restruktuiranje policije Bosne i Hercegovine, Sarajevo: Komisija za restruktuiranje policije
- 32) Izvještaj o provedenoj Analizi politika rada u BiH i definisanje ključnih preporuka za njihovo poboljšanje, 20.04.2012. Deset godina poslije: Značaj reforme sistema socijalne sigurnosti u borbi protiv nezaposlenosti u Bosni i Hercegovini, Sarajevo: ALDI i CCI
- 33) Izvještaj o stanju u Vojsci Crne Gore za 2011. godinu, Ministarstvo odbrane Crne Gore
- 34) Libor, Frank i Stojar, Richard 2003. Trendy vývoje bezpečnostní politiky států srovnatelných s Českou republikou (Security Policy Development Trends in Countries comparable to the Czech Republic): Institute of Strategic Studies project 2003-S-1-036. Brno: ÚSS VA Brno,
- 35) Lord, W. Harold (ur.) 2011.-2012. How The Army Runs: A Senior Leader Reference Handbook 2011-2012., Carlisle, U.S. Army War College
- 36) Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, juni 2006. „Dugoročni plan razvoja OSRH 2006.-2015.“, Zagreb: MORH
- 37) NATO 2007. Recruiting and Retention of Military Personnel, Research and Technology Organization, AC/323(HFM-107)TP/71
- 38) NATO 2006. NATO priručnik, Brussels: Public Diplomacy Division NATO
- 39) Sigurnosna politika Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 08.02.2006. godine, Sarajevo: Predsjedništvo Bosne i Hercegovine, broj: 01-011-142-35-1/06



- 41) Statistički bilten broj 1934, 1992. Nacionalni sastav stanovništva po opštinama, Beograd: Savezni zavod za statistiku
- 42) Strategija Bosne i Hercegovine za borbu protiv organizovanog kriminala 2009.-2012., septembar 2009. godine
- 43) Strategija o sprečavanju pranja novca i finansiranju terorističkih aktivnosti 2009.-2013., 2009. godine, Sarajevo: Vijeće ministara BiH
- 44) Strategija protivminskog djelovanja Bosne i Hercegovine 2009.-2019., 2009. godine
- 45) „Strategija razvoja ljudskih potencijala u državnoj službi 2010.-2013.“, Zagreb: Vlada Republike Hrvatske
- 46) „Strategija razvoja ljudskih resursa januar 2011.-januar 2014. godine“, Podgorica: Skupština Crne Gore, Služba Skupštine, broj 00-57/11-49
- 47) „Strategija razvoja Ministarstva unutrašnjih poslova 2011.-2016.“, 2010, Beograd: Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije
- 48) Strategija za borbu protiv korupcije 2009.-2014., 2009. godine, Sarajevo: Vijeće ministara BiH
- 49) Šarić, Haris i dr. 2012. Istraživačka studija: Percepcija i stavovi uposlenika o stanju u organizacionim jedinicama MUP-a Tuzlanskog kanona, Gračanica, Grin d.o.o. Gračanica
- 50) Šmondruk, Jozef 2002. Analýza znančníc zdrojů pro zabezpečení potřeb ČR (Financial Resources Analysis for CR Requirements); Institute of Strategic Studies project ÚSS/2002-S-3-017. Brno: ÚSS VA Brno
- 51) Transparency International Bosna i Hercegovina 2009. Pojmovni vodič za borbu protiv korupcije, Sarajevo: Transparency International BiH i National Endowment for Democracy
- 52) UNODC-United Nations Office on Drugs and Crime 2011. „Corruption in Bosnia and Herzegovina: Bribery as experienced by population“, Vienna: UNODC
- 53) Vanjskopolitička inicijativa BiH, 2011. Strukture upravljanja državom u BiH, Sarajevo: VPI BH
- 54) Vicini, Marina 2004. Bosnia Erzegovina, Ravenna-Sarajevo: CAMERA DI COMMERCIO ITALO-BOSNIACA
- 55) Vojna doktrina Oružanih snaga Bosne i Hercegovine, 27.11.2003. godine, Sarajevo
- 56) Vojna strategija Bosne i Hercegovine, maj 2009. godine, Sarajevo



- 57) White Paper on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr 2006. Berlin: Federal Ministry of Defence
- 58) Woehrel, Steven 24.01.2013. Bosnia and Herzegovina: Current Issues and U.S. Policy, Congressional Research Service (CRS) Report for Congress

e) Normativno-pravni dokumenti

- 1) Constitution of the United States (Ustav Sjedinjenih Američkih Država), www.archives.gov/exhibits/charters/constitution_transcript.html preuzeto 01.07.2012.
- 2) Lopušina, Milenko i dr. 2007. *Zbirka propisa iz oblasti zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih dobara od prirodnih nepogoda i drugih nesreća u Federaciji Bosne i Hercegovine: Sa komentarom i stručnim mišljenjem*, Sarajevo: Federalna uprava civilne zaštite
- 3) Odluka o veličini, strukturi i lokacijama OS BiH, Sarajevo: Predsjedništvo BiH, juli 2006. godine, broj 01-011-1110-6/06
- 4) Okvirni zakon o zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara u BiH, „Službeni glasnik BiH“, broj 50/08
- 5) Opći okvirni sporazum za mir u Bosni i Hercegovini, www.oscebih.org/dejtonski_mirovni_sporazum/HR/home.htm preuzeto 20.10.2011.
- 6) Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva odbrane (2008), Podgorica, Ministarstvo odbrane Crne Gore
- 7) Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva unutrašnjih poslova i javne uprave (2010), Podgorica, MUP i JU
- 8) Rezolucija Vijeća sigurnosti Ujedinjenih nacija 1325, Vijeće sigurnosti UN, 31. oktobar 2000, S/RES/1325 (2000)
- 9) Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o organizovanju i načinu rada državne uprave, „Službeni list RCG“, br. 6/05, 61/05, 6/06, 32/06, 42/06, 56/06 i 60/06
- 10) Uredba o unutarnjem ustrojstvu Državne uprave za zaštitu i spašavanje, „Narodne novine“, br. 83/08
- 11) Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva obrane, „Narodne novine“ br. 26/12



- 12) Uredba sa zakonskom snagom o odbrani, „Službeni list Republike BiH“, br. 4/92
- 13) Ustav Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (1974), Zagreb: Pregled
- 14) Ustavni zakon za sprovođenje ustava SFRJ, „Službeni list SFRJ“, br. 9/74
- 15) Zakon o budžetu institucija Bosne i Hercegovine i međunarodnih obaveza Bosne i Hercegovine za 2012. godinu, „Službeni glasnik BiH“, br. 42/12
- 16) Zakon o civilnoj zaštiti (Republike Srpske), „Službeni glasnik RS“, br. 20/97, 26/02, 39/03 i 29/10
- 17) Zakon o deminiranju u Bosni i Hercegovini, „Službeni glasnik BiH“, br. 5/02
- 18) Zakon o Direkciji za koordinaciju policijskih tijela i o agencijama za podršku policijskoj strukturi u BiH, „Službeni glasnik BiH“ broj 36/08.
- 19) Zakon o dodatku na decu i drugim oblicima dečije zaštite vojnih osiguranika, „Službeni list SFRJ“, br. 58/76 i 7/85
- 20) Zakon o državnoj agenciji za istrage i zaštitu, „Službeni glasnik BiH“, broj 27/04
- 21) Zakon o državnoj graničnoj službi, „Službeni glasnik BiH“, broj:50/04
- 22) Zakon o federalnim ministarstvima i drugim tijelima federalne uprave, „Službene novine Federacije BiH“, br. 19/03, 38/05, 2/06, 61/06
- 23) Zakon o Javnoj upravi Brčko Distrikta BiH, „Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH“, br. 19/07, 2/08 i 43/08
- 24) Zakon o ministarstvima i drugim tijelima uprave BiH, „Službeni glasnik BiH“, broj 5/03 i 42/03,
- 25) Zakon o narodnoj odbrani, „Službeni list SFRJ“, br. 8/69
- 26) Zakon o nezavisnim i nadzornim tijelima policijske strukture u Bosni i Hercegovini, „Službeni glasnik BiH“, br. 36/08
- 27) Zakon o obavještajno-sigurnosnoj agenciji BiH, „Službeni glasnik BiH“, broj 12/04
- 28) Zakon o obrani (Republike Hrvatske), „Narodne novine“, br. 33/02
- 29) Zakon o odbrani Bosne i Hercegovine, „Službeni glasnik BiH“, broj: 88/05
- 30) Zakon o odbrani Bosne i Hercegovine, „Službeni glasnik BiH“, broj: 43/03
- 31) Zakon o odbrani Federacije Bosne i Hercegovine, „Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine“, br. 15/96
- 32) Zakon o odbrani (Republike Crne Gore), „Službeni list Republike Crne Gore“, br. 47/07, 86/09, 88/09 i 25/10



- 33) Zakon o odbrani (Republike Srbije), „Službeni glasnik Republike Srbije“, br.116-07
- 34) Zakon o odbrani Republike Srpske, „Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 21/96
- 35) Zakon o organizaciji organa uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine, „Službene novine Federacije BiH“, br. 35/05
- 36) Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju vojnih osiguranika, „Službeni list SFRJ“, br. 7/85, 74/87 i 20/89
- 37) Zakon o policiji Brčko-Distrikta, „Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH“, br. 31/09, 60/10 i 31/11
- 38) Zakon o policiji, „Narodne novine“, br. 129/00
- 39) Zakon o republičkoj upravi, „Službeni glasnik RS“, br. 118/08, 11/09, 74/10, 86/10 i 24/12
- 40) Zakon o službi u oružanim snagama, „Službeni list SFRJ“, br. 7/85, 20/89, 40/89 i 20/90
- 41) Zakon o službi u Oružanim snagama Bosne i Hercegovine, „Službeni glasnik BiH“, br. 88/05
- 42) Zakon o unutrašnjim poslovima Federacije BiH, „Službene novine Federacije BiH“, br. 2/96
- 43) Zakon o unutrašnjim poslovima Republike Srpske, „Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 4/12
- 44) Zakon o vanrednim situacijama, „Službeni glasnik Republike Srbije“, br. 111/2009
- 45) Zakon o Vladi Republike Hrvatske, „Narodne novine“ br. 150/11
- 46) Zakon o vojnoj obavezi, „Službeni list SFRJ“, br. 64/85, 26/89 i 30/91
- 47) Zakon o vojsci Republike Srpske, „Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 31/96
- 48) Zakon o vršenju unutrašnjih poslova iz nadležnosti saveznih organa uprave „Službeni list SFRJ“, br. 7/85, 24/86 i 44/90
- 49) Zakon o zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara od prirodnih i drugih nesreća, „Službene novine Federacije BiH“, br. 39/03, 22/06 i 43/10
- 50) Zakon o zaštiti i spasavanju u vanrednim situacijama, „Službeni glasnik RS“, br. 121/12
- 51) Zakon o zdravstvenom osiguranju vojnih osiguranika, „Službeni list SFRJ“, br. 13/72, 67/73, 58/76 i 20/89



f) Internet izvori

- 1) bjs.ojp.usdoj.gov/content/pub/pdf/fleo08.pdf preuzeto 09.07.2012.
- 2) icasualties.org/ preuzeto 13.01.2012.
- 3) mup.ks.gov.ba/organizacija/uprava_policije preuzeto 24.04.2013.
- 4) policijabdbih.gov.ba/ba/o-nama/organizaciona-sema.html preuzeto 24.04.2013.
- 5) polis.osce.org/countries/details?item_id=72 preuzeto 12.07.2012.
- 6) polis.osce.org/countries/f/72/195/Organization%20Chart.pdf preuzeto 12.07.2012.
- 7) siadapp.dmdc.osd.mil/personnel/MILITARY/history/hst1112.pdf preuzeto 07.07.2012.
- 8) ti-bih.org/6161/najvise-prijava-na-korupciju-u-drzavnoj-upravi-i-obrazovanju/ preuzeto 30.03. 2013.
- 9) us.mvp.hr/?mv=1126&mh=178&pcpID=65 preuzeto 18.07.2012.
- 10) wmd.hr/rjecnik-pojmovi-p/web/ponderiranje preuzeto 12.02.2012
- 11) www.bbk.bund.de/DE/DasBBK/UeberdasBBK/Organigramm/organigramm_node.html preuzeto 18.07.2012.
- 12) www.britishcouncil.org/mn/montenegro-about_us-welcome_to_montenegro.htm preuzeto 25.07.2012.
- 13) www.bmi.bund.de/EN/Themen/Sicherheit/BevoelkerungKrisen/BBK/bbk_node.html preuzeto 18.07.2012.
- 14) www.bundespolizei.de/DE/06Die-Bundespolizei/Historie/historie_node.html preuzeto 18.07.2012
- 15) www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html preuzeto 04.07.2012.
- 16) www.defense.gov/about/ preuzeto 04.07.2012.
- 17) www.defense.gov/orgchart/#20 preuzeto 03.07.2012. godine
- 18) [www.defense.gov/pdf/SUMMARY_OF_THE_DOD_FISCAL_2012_BUDGET_PROPOSAL_\(3\).pdf](http://www.defense.gov/pdf/SUMMARY_OF_THE_DOD_FISCAL_2012_BUDGET_PROPOSAL_(3).pdf) preuzeto 06.07.2012.
- 19) www.dhpol.de/en/hochschule/index.php preuzeto 18.07.2012.
- 20) www.dzs.hr preuzeto 18.07.2012.
- 21) www.fema.gov/pdf/about/org_chart.pdf preuzeto 18.07.2012.



- 22) www.fzzz.ba/vijesti/aldi-kljuni-rezultati-izvjetaja-q10-godina-poslije-znaa-jreforme-sistema-socijalne-sigurnosti-u-borbi-protiv-nezaposlenosti-u-bi-hq-2?Itemid=33 preuzeto 20.04.2012.
- 23) www.granpol.gov.ba/popup/?cid=38,2,1 preuzeto 24.04.2013.
- 24) www.ibz.be/code/de/loc/secucivile.shtml preuzeto 27.06.2012.
- 25) www.kurir-info.rs/prve-jedinice-civilne-zastite-do-kraja-godine-cla-nak-143806 preuzeto 20.07.2012.
- 26) www.mod.gov.ba/MO_BiH/Struktura/?id=21752 preuzeto 24.04.2013.
- 27) www.mod.gov.ba/OS_BIH/Struktura/?id=21870 preuzeto 24.04.2013.
- 28) www.mod.gov.rs/lat/organizacija/index_lat.php preuzeto 20.07.2012.
- 29) www.mup.vladars.net/index2_lat.php?st=ministarstvo_lat/civilna_zastita preuzeto 24.04.2013.
- 30) www.osrh.hr/prikaz_hr.asp?idi=100&kati=2 preuzeto 18.07.2012.
- 31) www.osrh.hr/prikaz_hr.asp?idi=106&kati=2 preuzeto 18.07.2012.
- 32) www.policija.hr/main.aspx?id=38319 preuzeto 18.07.2012.
- 33) www.policija.hr/25.aspx preuzeto 18.07.2012.
- 34) www.polizei.de/sid_B1691A1057B2FAC891171CBB8D460E0A/Polizei/DE/Home/homepage__node.html preuzeto 18.07.2012.
- 35) www.sipa.gov.ba/bs/onama.php preuzeto 24.04.2013.
- 36) www.sipa.gov.ba/bs/struktura/shema.php preuzeto 24.04.2013.
- 37) www.statisticbrain.com/women-in-the-military-statistics/ preuzeto 07.07.2012.
- 38) www.upravapolicije.com/index.php?IDSP=332&jezik=lat preuzeto 25.07.2012.
- 39) www.upravapolicije.com/index.php?IDSP=423&jezik=lat preuzeto 25.07.2012.
- 40) www.voanews.com/bosnian/archive/2003-05/a-2003-05-08 preuzeto 21.05.2012.
- 41) www.vs.rs/index.php?content=079c72d5-f713-102b-bdc2-a0672172d7df preuzeto 20.07.2012.

O AUTORU



Rođen je 1977. godine u Splitu (Republika Hrvatska). Diplomirao je na Fakultetu političkih nauka u Sarajevu (Odsjek odbrana i sigurnost) 2001. godine. Drugi ciklus studija završio je na Univerzitetu Hamburg, SR Njemačka, 2003. godine. Postdiplomski studij Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Sarajevu završio je 2009. godine. Doktorsku disertaciju na Fakultetu političkih nauka Univerziteta u Sarajevu odbranio je 2014. godine.

Na Fakultetu političkih nauka, odsjek Sigurnosnih i mirovnih studija, zaposlen je od 2005. godine. U zvanje vanrednog profesora izabran je u maju 2019. godine, a angažovan je na sljedećim predmetima: *Upravljanje i rukovođenje sistemima sigurnosti, Planiranje u sektoru sigurnosti, Civilna zaštita, Liderstvo u oblasti sigurnosti i odbrane i Zaštita i spašavanje*. U Centru za interdisciplinarne studije Univerziteta u Sarajevu, studijskog programa *Zaštita od prirodnih katastrofa* angažiran je na predmetu *Sistem zaštite i spašavanja u prirodnim katastrofama*.

Objavio je veći broj radova, od čega dvije knjige *The Role of the EU in Peace-Building Process in Bosnia and Herzegovina; Case of the Stability Pact* (2007) i *Upravljanje ljudskim resursima sigurnosnog sektora Bosne i Hercegovine* (2016).

Sudjelovao je u većem broju znanstvenih skupova i projekata, među kojima se izdvajaju: *Erasmus Capacity Building in Higher Education (CBHE) Development of master curricula for natural disasters risk management in Western Balkan countries*; i *Izrada i operacionalizacija procedura o angažiranju Oružanih snaga Bosne i Hercegovine u zaštiti i spašavanju*.



**FAKULTET
POLITIČKIH
NAUKA**

UNIVERZITET U SARAJEVU
MCMXLIX