



**UNIVERZITET U SARAJEVU**  
**FAKULTET POLITIČKIH NAUKA**  
**ODSJEK: SIGURNOSNE I MIROVNE STUDIJE**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA FEDERALNE  
UPRAVE POLICIJE FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE**

---

**-magistarski rad-**

**Kandidat:**

**Matea Miličević**

**Broj indeksa: 492/II-SPS**

**Mentor:**

**Prof.dr. Zlatan Bajramović**

**Sarajevo, oktobar 2023. godina.**



**UNIVERZITET U SARAJEVU**  
**FAKULTET POLITIČKIH NAUKA**  
**ODSJEK: SIGURNOSNE I MIROVNE STUDIJE**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA FEDERALNE  
UPRAVE POLICIJE FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE**

---

**-magistarski rad-**

**Kandidat:**

**Matea Miličević**

**Broj indeksa: 492/II-SPS**

**Mentor:**

**Prof.dr. Zlatan Bajramović**

**Sarajevo, oktobar 2023. godina.**

## SAŽETAK

Predmet završnog rada je vezan za upravljanjem ljudskih resursa u sistemu sigurnosti. Naime, sadržaj rada, pored teorijsko-metodološkog pristupa radu, zaključaka, liste skraćenica i popisa literature uključuje poglavlje o upravljanju ljudskim resursima (od analize i dizajna posla preko prijema, analize efikasnosti, uspješnosti, napredovanja pa do završetka angažmana zaposlenika), poglavlje o organizaciji i ustroju policijskih agencija u Bosni i Hercegovini (na nivou države, distrikta, entiteta i kantona a u skladu sa unutrašnjim političkim i administrativnim uređenjem u Bosni i Hercegovini) i poglavlje u izazovima i preprekama uspješnom upravljanju ljudskim resursima u Federalnoj upravi policije.

**Ključne riječi:** MUP, Ministarstvo, unutrašnjih, poslova, policija, Federacija, Bosna i Hercegovina, BiH, Menadžment, upravljanje;

## SUMMARY

The subject of the final paper is related to human resource management in the security system. Namely, the content of the paper, in addition to the theoretical and methodological approach to work, conclusions, abbreviations and bibliography includes a chapter on human resource management (from analysis and job design through admission, analysis of efficiency, success, promotion to completion of employee engagement), chapter on organization and the organization of police agencies in Bosnia and Herzegovina (at the state, district, entity and cantonal levels and in accordance with the internal political and administrative system in Bosnia and Herzegovina) and a chapter on challenges and obstacles to successful human resource management in the Federal Police Administration.

**Keywords:** Police, Bosnia and Herzegovina, Federation, management, system, human, resources, knowledge, BiH;

## Sadržaj

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>2</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>I DIO: METODOLOŠKI OKVIR RADA</b> .....	<b>8</b>
1.2. Hipoteze .....	9
1.3. Metodologija istraživanja .....	9
<b>II DIO: KVALITETNO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA SAVREMENIH ORGANIZACIJA SISTEMA SIGURNOSTI</b> .....	<b>11</b>
2.1. Sigurnosni sistem i menadžment ljudskih resursa.....	11
2.2. Sistem sigurnosti i ljudski resursi kao razvojna funkcija .....	11
2.3. Pojam , predmet i ciljevi upravljanja ljudskim resursima u policiji.....	12
2.4. Značaj i aktuelnost upravljanja ljudskim resursim.....	13
2.5. Sigurnosni sektor naspram korporativnog pristupa: ljudski resursi kao koncept.....	14
2.5.1. Organizacija funkcije upravljanja ljudskim resursima.....	14
2.5.2. Službe sigurnosti i specifične aktivnosti u oblasti upravljanja ljudskim resursima .....	15
2.5.3. Analiza posla u sistemu sigurnosti .....	16
2.5.4. Planiranje ljudskih resursa .....	17
2.5.5. Selekcija ljudskih resursa u sistemu sigurnosti .....	18
2.5.6. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih u sistemu sigurnosti .....	19
2.5.7. Planiranje i razvoj karijere u sistemu sigurnosti .....	20
2.6. Trening i obrazovanje zaposlenih u sistemu sigurnosti .....	21
2.7. Ocjenjivanje performansi zaposlenih u sistemu sigurnosti .....	22
2.7.2. Zdravlje i bezbjednost zaposlenih u sistemu sigurnosti.....	24
2.7.3. Degradacija i otpuštanje zaposlenih u sistemu sigurnosti.....	25
<b>III DIO: POLICIJSKE AGENCIJE U SISTEMU UNUTRAŠNJE SIGURNOSTI U BOSNI I HERCEGOVINI</b> .....	<b>27</b>
3.1. Prvi organizacioni nivo .....	27
3.2. Drugi organizacioni nivo.....	28
3.3. Treći organizacioni nivo.....	30
3.4. Ministarstvo sigurnosti BiH .....	30
3.4.1. Granična policija Bosne i Hercegovine.....	31

3.4.2. Državna agencija za istrage i zaštitu .....	32
3.4.3. Služba za poslove sa strancima BiH .....	33
3.4.4. Direkcija za koordinaciju policijskih tijela BiH.....	33
3.4.5. Agencija za forenzička ispitivanja i vještačenja .....	34
3.4.6. Agencija za školovanje i stručno usavršavanje kadrova .....	34
3.4.7. Agencija za policijsku podršku .....	35
<b>IV DIO: IZAZOVI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U FEDERALNOJ UPRAVI POLICIJE .....</b>	<b>37</b>
4.1. Struktura zaposlenih u FUP.....	37
4.2. Feredalna istražna služba kriminalističke policije.....	37
4.3. Specijalna policijska jedinica .....	38
<b>IV DIO: EMPIRIJSKI DIO/ ISTRAŽIVANJE I ANALIZA REZULTATA .....</b>	<b>39</b>
5.1. Metodologija i uzorak .....	39
5.2. Rezultati .....	39
5.3. Diskusija.....	61
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>67</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>69</b>
Knjige .....	69
Članci .....	71
Internetski izvori .....	72
<b>POPIS SLIKA I TABELA .....</b>	<b>75</b>
Popis slika .....	75
Popis tabela .....	76
<b>PRILOZI.....</b>	<b>77</b>
Anketni upitnik: skala zadovoljstva poslom u korelaciji sa Win-Win etikom.....	77
Anketni upitnik: Obostrano zadovoljstvo prema istom autoru: “Skala BIG 5” .....	79
Biografija kandidata .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>ZAHVALNICA .....</b>	<b>82</b>

## 1. UVOD

U uvodu završnog rada prikazat će se problem i predmet istraživanja rada, svrha i ciljevi, hipoteze, metodologija istraživanja, kao i struktura rada kako bi se čitatelj uveo u problematiku koja se istražuje. Za menadžment ljudskih resursa u sigurnosnim službama se najčešće kaže da je jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti koja se i danas upotrebljava gotovo svakodnevno, kako u privatnoj tako i poslovnoj interakciji s drugima. Izučavanje ove problematike je započelo relativno kasno. Prvi značajniji radovi iz ovog područja pojavljuju se tek kasnih šezdesetih godina. Danas se HRM i opšta komunikacija proučava kroz razne aspekte: sociološke, bihejviorističke, komunikacijske, etičke, pravne, kulturne i ekonomske. HRM je univerzalni proces i kao takav je primjenjiv u mnogo različitih životnih situacija, pa i u sigurnosnim službama. HRM je postalo opće prisutno gotovo u svim sferama života, a posebno je važno u ekonomskom smislu kako na razini pojedinca ili poduzeća tako i cijelih država, mnogi od nas ne smatraju se dovoljno kompetentnim ili zaziru od toga u biti pozitivnog procesa kojim se rješavaju konflikti. To je najvjerojatnije posljedica nedovoljnog razumijevanja samog procesa odnosno njegovog nepotrebnog mistificiranja. Jedan od uzroka ima svoje korijene i u prošlosti koju obilježavaju konkurentski pristupi i strategije odabira kadrova. Kao takvi, oni obično ne uvažavaju ili šta više omalovažavaju potrebe druge strane. Korištenje raznih vrsta manipulacije, kao pregovaračke taktike doprinosi nepopularnosti pregovaranja u određenim krugovima.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004). Komunikacija - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158.

# **I DIO: METODOLOŠKI OKVIR RADA**

## **1.1. Predmet i obrazloženje teme:**

S obzirom da je Federalna uprava policije Federacije Bosne i Hercegovine policijska agencija sa specifičnim nadležnostima u sistemu unutrašnje sigurnosti na nivou entiteta, te da u složenom i defragmentiranom načinu rada agencija za provođenje zakona u Bosni i Hercegovini zauzima specifično mjesto, ljudski resursi, odnosno zaposlenici u ovoj upravi prolaze kroz specifične procedure od momenta prijema pa do završetka radnog vijeka te se u skladu s ovim vrše različite provjere, usvajaju nova znanja kroz edukaciju, obuke, seminare i druge vidove usavršavanja kako u formalnom obrazovanju tako i izvan njegovih tokova. Istraživanje u ovom radu ide smjerom pregleda niza aktivnosti u složenom procesu upravljanja ljudskim resursima Federalne uprave policije Federacije Bosne i Hercegovine. U skladu sa prethodno navedenim činjenicama predmet rada su ljudski resursi Federalne uprave policije Federacije Bosne i Hercegovine.

Sadržaj rada, pored teorijsko-metodološkog pristupa radu, zaključaka, liste skraćenica i popisa literature uključuje poglavlje o upravljanju ljudskim resursima (od analize i dizajna posla preko prijema, analize efikasnosti, uspješnosti, napredovanja pa do završetka angažmana zaposlenika), poglavlje o organizaciji i ustroju policijskih agencija u Bosni i Hercegovini (na nivou države, distrikta, entiteta i kantona a u skladu sa unutrašnjim političkim i administrativnim uređenjem u Bosni i Hercegovini) i poglavlje u izazovima i preprekama uspješnom upravljanju ljudskim resursima u Federalnoj upravi policije Federacije Bosne i Hercegovine.



## **1.2. Hipoteze**

### **1. Osnovna hipoteza i pomoćne hipoteze**

OH - Korištenje inovativnih strategija i tehnika u upravljanju ljudskim resursima uveliko povećava mogućnost postizanja efikasnog rezultata, tj. obostranog zadovoljstva i veće lojalnosti uposlenika.

### **Osnovna hipoteza implicira i postavljanje sljedećih pomoćnih hipoteza:**

PH1 - Jasno definisan cilj u pregovorima sa uposlenicima pomaže ostvarenju željenog rezultata.

PH2 - Davanje određenih ustupaka uposlenicima omogućava da postignete viši nivo lojalnosti u sigurnosnim strukturama.

PH3 - Iskustvo nadređenih je od velike važnosti za rezultat u ukupnom upravljanju i rukovođenju ljudskim resursima.

## **1.3. Metodologija istraživanja**

Teorijski dio istraživanja će biti baziran na raspoloživoj literaturi, te će se koristiti metode kao što su: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda komparacije, metoda generalizacije, metoda deskripcije, te metoda klasifikacije. Koristit će se baze podataka koje se nalaze na zvaničnoj web stranici Fakulteta političkih nauka u Sarajevu, kao i ostali raspoloživi izvori: knjige iz fakultetske biblioteke i drugi pomoćni materijali.

U empirijskom dijelu rada koristit će se metoda studije slučaja (engl. case study), odnosno metoda kojom se izučava neki pojedinačni slučaj iz naučnog područja.

Pored teorijskog dijela istraživanja, izvršit će se i istraživanje koje će biti bazirano na uzorku anketiranih uposlenika koji su zaposleni u raznim organizacijama MUP-a na području Kantona Sarajevo i u FBiH općenito, kako bi uzeti uzorak bio relevantan, s obzirom da se radi o najrazvijenijem kantonu u Bosni i Hercegovini, ali i drugih preduzeća u BiH. Posebna pažnja će se posvetiti adekvatnoj strukturi uzorka, kako bi se dobio rezultat sa zadovoljavajućim nivoom statističke značajnosti. Upitnik će biti sproveden online. Anketni upitnik će se kreirati na osnovu analize korištene literature, izvještaja, te studijama slučaja.

**Anketni upitnik će biti kreiran od zatvorenih pitanja u sljedećem obliku:**

Likertove skale (mogućih ocjena:

- 1 - Apsolutno se ne slažem;
- 2 - Ne slažem se;
- 3 - Nisam upoznat;
- 4 - Slažem se;
- 5 - Apsolutno se slažem).

Ovaj tip pitanja će predstavljati većinski dio postavljenih pitanja u anketi

- Dihotomna pitanja (da/ne)
- Pitanja sa višestrukim odgovorima

Anketa će biti sastavljena na bosanskom jeziku i dostupna putem interneta na web linku. Planirani minimalni broj ispitanika je 300, koji su zaposleni u raznim sigurnosnim strukturama na teritoriji Federacije Bosne i Hercegovine.

Pored podataka iz navedene ankete, bit će korišteni i sekularni podaci, kao i drugi dostupni podaci i istraživanja o strategijama i taktikama poslovnog pregovaranja. Upotrijebit će se dostupni podaci i analize o strategijama i taktikama poslovnog pregovaranja, koje se odnose na funkciju kvalitetnih rješenja.

## **II DIO: KVALITETNO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA SAVREMENIH ORGANIZACIJA SISTEMA SIGURNOSTI**












### **2.1. Sigurnosni sistem i menadžment ljudskih resursa**

Menadžment ljudskih resursa i generalno upravljanje ljudskim resursima jeste jedna od oblasti menadžmenta koja se ponajviše razvijala zadnjih godina. Kadrovska politika postala je jedna od ključnih funkcija menadžmenta, poslovi i aktivnosti koji se odnose na ljude u agenciji postali su dio aktivnosti menadžmenta, dobijajući strateški značaj za agenciju. Upravljanje ljudskim resursima u sistemu sigurnosti predstavlja složen proces planiranja, organizovanja i praćenja razvoja kadrova koji objedinjuje ljudske resurse i stavlja ih u funkciju ostvarenja organizacionih ciljeva. Efikasnost upravljanja ljudskim resursima neposredno se odražava na dugoročnu stabilnost i funkcionisanje sistema sigurnosti. U radu su pojašnjene osnovne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i njihova implementacija u sistemu sigurnosti sa osvrtom na praktična rješenja koja se primjenjuju u policijskim agencijama.

### **2.2. Sistem sigurnosti i ljudski resursi kao razvojna funkcija**

Jedna od glavnih karakteristika savremene službe za ljudske resurse je razvojna funkcija koja je zasnovana na znanju i sposobnosti rukovodioca. Od stručnjaka za ljudske resurse zahtijeva se da budu vrsni poznavaoци poslova i zadataka koje obuhvata funkcija menadžmenta ljudskih resursa.

**U tom pogledu HRM ured u sigurnosnom sektoru obuhvata sljedeće poslove a to su:**

-  analiza posla;
-  planiranje ljudskih resursa;
-  regrutovanje ljudskih resursa;
-  selekcija ljudskih resursa;
-  socijalizacija i orijentacija zaposlenih;
-  planiranje i razvoj karijere;
-  trening i edukacija zaposlenih;
-  ocjenjivanje zaposlenih;
-  nagrađivanje i motivisanje zaposlenih;
-  zdravlje i bezbjednost zaposlenih;
-  degradacija i otpuštanje zaposlenih.

Policajska agencija mora kreirati uslove za efikasnost kadrova, veće radno angažovanje, motivaciju i slično. Kadrovi su ti koji određuju potencijale i osnovni su uzrok uspjeha ili neuspjeha agencije. Način na koji se upravlja ljudskim resursima postalo je odlučujući faktor razvoja i efikasnosti policijske agencije.

### **2.3. Pojam , predmet i ciljevi upravljanja ljudskim resursima u policiji**

Upravljanje ljudskim resursima, često korišten pojam HRM<sup>2</sup> ili menadžment ljudskih resursa, kako se još naziva, predstavlja prepoznatljivu naučnu disciplinu i važnu upravljačku funkciju u svakoj agenciji. Pojam „upravljanje ljudskim resursima“ u daljem tekstu HRM, u teoriji se pojavljuje osamdesetih godina 20. stoljeća. Do tada se govorilo uglavnom o personalnoj ili kadrovskoj funkciji. Pod upravljanjem ljudskim resursima podrazumijevaju se nova teorijsko-naučna i nastavna disciplina, nova poslovna filozofija i upravljačke mjere i aktivnosti, koje u procesu analize posla, planiranja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, obuke i usavršavanja, ocjenjivanja rada, nagrađivanja i motivisanja, zaštite zdravlja i bezbjednosti zaposlenih i primjenjivanja radnopravnih propisa, preuzima rukovodstvo agencije, radi obezbjeđivanja kvalitetnih kadrova i njihovog adekvatnog osposobljavanja i motivisanja za postizanje očekivanih rezultata i ostvarivanje organizacionih i individualnih ciljeva.<sup>34</sup>

Predmet izučavanja HRM u MUP-u su:

1. aktivnosti u oblasti HRM;
2. faktori HRM; i
3. osnovne pretpostavke za ostvarivanje funkcije HRM.

Upravljanjem ljudskim resursima ostvaruju se brojni ciljevi, zavisno od prioriteta i interesa agencije.

#### **Osnovni ciljevi HRM su:**

1. ostvarivanje organizacione uspješnosti uz pomoć ljudi;
2. obezbjeđivanje i razvoj potrebnih ljudskih resursa;
3. nagrađivanje zaposlenih u skladu sa ostvarenim rezultatima;

---

<sup>2</sup> HRM- Human resource management- engl. upravljanje ljudskim resursima

<sup>3</sup> B. Bogićević Milikić, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008, str. 3.

<sup>4</sup> Ž. Kulić, Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd, 2005, str. 25.

4. obezbjeđivanje dobrih međuljudskih odnosa i povoljne klime za rad;
5. obezbjeđivanje individualne uspješnosti i visokoproduktivnog rada; i
6. obezbjeđivanje kvaliteta proizvoda i usluga.<sup>5</sup>

Razvoj HRM karakteriše favorizovanje humanističkih ciljeva i principa, decentralizaciju upravljačkog procesa i ostvarivanje individualnih ciljeva, a ne samo organizacionih.

#### **Upravljanje ljudskim resursima možemo posmatrati na četiri načina:**

1. nova teorijsko-naučna disciplina;
2. upravljačka funkcija;
3. nastavna disciplina;
4. nova poslovna filozofija.

### **2.4. Značaj i aktuelnost upravljanja ljudskim resursim**

Sistemu HRM prethodio je koncept upravljanja kadrovima. Iako između njih postoje određene sličnosti, činjenica je da su i razlike između njih veoma velike.

Upravljanje ljudskim resursima je podsistem upravljanja agencijom koji za svako radno mjesto obezbjeđuje sposobne i odgovorne kadrove i omogućuje da svaki pojedinac i agencija u cjelini ostvare maksimalne poslovne ciljeve.

Sistem HRM, posmatran iz aspekta naučne discipline, ima veliki značaj za rukovodstvo agencije. Povezivanjem i zajedničkom spregom teorije i prakse, odnosno teorijskih dostignuća i praktičnih iskustava, postižu se najbolji rezultati. Naučna misao o modalitetima, iskustvima, dometima i rezultatima HRM od neprocjenjivog je značaja za afirmaciju pozitivnih vrijednosti i izgrađivanje pozitivne atmosfere u procesu rada.

Upravljanje ljudskim resursima je primjenjena nauka, jer su njena saznanja i akumulirana znanja, modeli, načela i metode, posebno relevantni i neposredno primjenjivi u rješavanju konkretnih problema i povećanju individualne i organizacione uspješnosti.

Njena osnovna svrha je unapređenje prakse HRM, omogućavanje i ubrzavanje razvoja, ostvarivanje individualnih i organizacionih ciljeva i potreba i podizanje individualne, grupne (timske), organizacione i opšte društvene uspješnosti. Sistem HRM, posmatran sa stanovišta

---

<sup>5</sup> M. Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice (8th edition), Kogan Page, London, 2001, p. 24.

upravljačke funkcije, ima ogroman značaj za agenciju i njenu uspješnost. Svakodnevnim upravljačkim aktivnostima ostvaruju se višestruki efekti.

## **2.5. Sigurnosni sektor naspram korporativnog pristupa: ljudski resursi kao koncept**

Upravljanje ljudskim resursima treba da označi koncept koji eliminiše regulative i funkcije koje su dominirale personalnom funkcijom. Personalna funkcija bila je usmjerena na „stvaranje reda“ u organizacionoj strukturi i na određeni način imala ulogu „regulativa“, dok HRM ima dinamički i razvojni karakter i treba stalno da traži optimalna rješenja, otkriva i razvija ljudske potencijale. I sam pojam personal je, međutim, bezličan i neadekvatan da označi čovjekov značaj i potencijal za organizacionu uspješnost. Pojmovi personal i kadar impliciraju staru organizacionu praksu, koja je bila usmjerena na strukture i sisteme, i imala je uglavnom administrativni karakter. Upravljanje ljudskim resursima, kao razvojna funkcija, stalno dobija na aktuelnosti zbog posjedovanja znanja i sposobnosti da pruži mjerljiv doprinos rješavanju aktuelnih i razvojnih problema agencije.<sup>6</sup>

Upravljačke aktivnosti protežu se i na budućnost, jer je menadžment dinamičan proces, okrenut traženju boljih i racionalnijih rješenja, aktiviranju svih raspoloživih potencijala i stalnom jačanju organizacionih i individualnih performansi.

### **2.5.1. Organizacija funkcije upravljanja ljudskim resursima**

Kako smo u prethodnom poglavlju istakli, upravljačke aktivnosti protežu se i na budućnost u sistemu sigurnosti, jer je menadžment dinamičan proces, okrenut traženju boljih i racionalnijih rješenja, aktiviranju svih raspoloživih potencijala i stalnom jačanju organizacionih i individualnih performansi.

**Na tom tragu organizaciju funkcije HRM, u osnovi, karakteriše:**

1. podjela uloga između rukovodilaca i stručnjaka za ljudske resurse;

---

<sup>6</sup> Ž. Pržulj, Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002, str. 21.

2. strukturiranje poslova u službi za ljudske resurse i
3. oslanjanje na informacijski sistem ljudskih resursa.

Stručnjaci za ljudske resurse prate i proučavaju stanje na tržištu rada, promjene u zahtjevima posla i stanje kvalifikacione strukture zaposlenih, razvojne potencijale zaposlenih i individualnu i organizacionu uspješnost.

U službi sigurnosti i odjelu HRM se prikupljaju, evidentiraju, ažuriraju, koriste i čuvaju svi značajniji podaci o zaposlenima i njihovim potencijalima, što je za donošenje upravljačkih odluka veoma važno, naročito u oblasti planiranja i razvoja ljudskih resursa. Zaposleni u ovoj službi treba da budu kompetentni eksperti, koji vladaju čitavim spektrom znanja neophodnih za rješavanje složenih problema. Pred njih se postavljaju novi profesionalni zahtjevi. Od statične i tipično administrativne službe, preko servisne i savjetodavne službe, stiglo se do savremene i mobilne službe za ljudske resurse. Zahvaljujući tome, stručnjaci za ljudske resurse više nisu statični administrativci već kompetentni savjetnici, kreatori i stratezi.<sup>7</sup>

Način organizovanja i dizajniranja jedinice za ljudske resurse zavisi od brojnih faktora. Jedinica za ljudske resurse odvojena je od drugih dijelova agencije i najčešće se organizuje u formi službe ili sektora za ljudske resurse. Njome upravlja rukovodilac za ljudske resurse. Često se oslovljava i kao glavni rukovodilac za ljudske resurse. Njegova dužnost je da saraduje sa drugim rukovodiocima agencije, kako bi se poslovi vezani za HRM obavljali na kvalitetan način.

### **2.5.2. Službe sigurnosti i specifične aktivnosti u oblasti upravljanja ljudskim resursima**

Upravljanje ljudskim resursima, kao jedna od najznačajnijih upravljačkih funkcija, obuhvata niz aktivnosti.

**U navedeno spadaju sljedeće aktivnosti:**

1. analizu posla;
2. planiranje ljudskih resursa;
3. regrutovanje ljudskih resursa;
4. selekciju ljudskih resursa;

---

<sup>7</sup> D. Ulrich, Strategisches Human Resource Management, München, 1999, p. 28.

5. socijalizaciju i orijentaciju pripadnika;
6. planiranje i razvoj karijere;
7. trening i obrazovanje pripadnika;
8. ocjenjivanje performansi pripadnika;
9. nagrađivanje i motivisanje pripadnika;
10. zdravlje i bezbjednost pripadnika i
11. degradaciju i otpuštanje pripadnika.<sup>8</sup>

Navedene aktivnosti treba da omoguće efektivnije i efikasnije HRM i povećaju nivo motivisanosti pripadnika, jer je to jedan od ključnih preduslova za ostvarivanje individualnih i organizacionih ciljeva u agencijama.

### **2.5.3. Analiza posla u sistemu sigurnosti**

Analizu posla obično sprovodi supervizor ili stručnjak za ljudske resurse. Može se definisati kao proces stalnog i organizovanog prikupljanja, sređivanja i analiziranja podataka i informacija o poslovima, potrebnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtjevima za njihovo obavljanje. Opis i specifikacija posla, kao najvažniji rezultati analize posla, imaju veliki značaj i za druge aktivnosti u oblasti HRM. Opisom posla određuju se zadaci, dužnosti i odgovornosti koje posao zahtijeva, a specifikacijom posla – znanja, sposobnosti, vještine, kvalifikacije i drugi uslovi neophodni za uspješno obavljanje posla.

**Metode koji se koriste u procesu analize posla su:**

1. opservacija;
2. intervjuisanje;
3. upitnici i
4. specijalne metode.

Aktivnosti u procesu analize posla mogu biti različite, zavisno od metoda koje se koriste i obima poslova obuhvaćenih analizom.

---

<sup>8</sup> Prilagođeno prema : M. Jovanović-Božinov, Ž. Kulić, T. Cvetkovski, Menadžment ljudskih resursa, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004, str. 11.



### **Osnovne aktivnosti su:**

1. identifikacija poslova i pregled postojeće dokumentacije;
1. objašnjenje suštine analize posla i razloga za analizu;
2. neposredna analiza posla;
3. izrada opisa i specifikacije posla;
4. praćenje i prilagođavanje opisa i specifikacije posla.

Analiza posla u sistemu sigurnosti je u nadležnosti određene Uprave za agenciju. Npr. u Ministarstvu sigurnosti sistematizacija radnih mjesta (analiza posla) vrši se, moglo bi se reći, nepotpunom metodom opservacije. Postupak se, u stvari, svodi na popunjavanje obrasca o sadržaju posla od strane neposrednog rukovodioca, navođenjem osnovnih aktivnosti i vremensko učešće aktivnosti u dnevnom angažovanju zaposlenog. Dalje se popunjen obrazac dostavlja analitičaru posla za Ministarstvo radi verifikacije, čime je postupak okončan. Na sličan način analiza posla sprovodi se i u FMUP-u.

### **2.5.4. Planiranje ljudskih resursa**

Planiranje ljudskih resursa je proaktivna i na budućnost usmjerena aktivnost predviđanja potreba za ljudskim resursima sa aspekta broja, strukture, potencijala motivacije, vrijednosti i ponašanja potrebnih za ostvarivanje organizacionih ciljeva, kao i postupaka i aktivnosti HRM koji treba da obezbijede potrebno i željeno stanje.

#### **Planiranjem ljudskih resursa, pored ostalog, predviđaju se:**

- ✚ kadrovi koji će u planskom periodu agenciji biti potrebni;
- ✚ znanja, sposobnosti, vještine i drugi potencijali koje ti kadrovi treba da imaju; i
- ✚ vremenski intervali u kojima određeni kadrovi treba da se obezbjeđuju, odnosno otpuštaju.

Osnovni cilj planiranja ljudskih resursa jeste najefikasnija upotreba talenata u interesu zaposlenih i agencije u kojoj rade. Aktivnosti koje se u procesu planiranja ljudskih resursa najčešće sprovode su mnogobrojni.

#### **Glavne aktivnosti su:**

- ✚ analiza eksternih faktora;

- ✚ analiza internih faktora;
- ✚ predviđanje ponude i tražnje ljudskih resursa;
- ✚ usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa;
- ✚ realizacija plana ljudskih resursa i
- ✚ praćenje, evaluacija i korigovanje plana.<sup>9</sup>

### **Regrutovanje ljudskih resursa u sistemu sigurnosti**

Regrutovanje je proces identifikacije, privlačenja i obezbjeđivanja kvalifikovanih kandidata, u broju koji agenciji omogućava da između više njih izabere one koji najviše odgovaraju zahtjevima upražnjenih radnih mjesta. Potrebe za ljudskim resursima, generalno posmatrano, mogu se zadovoljiti zapošljavanjem novih ljudi i razvojem potencijala postojećih kadrova.

U posljednje vrijeme organizacije, a pri tome se ne misli na policijske agencije, se sve više opredjeljuju za ljude koji imaju opšte razvojne potencijale, koji posjeduju inovativne i kreativne sposobnosti i koji su komunikativni i fleksibilni, stavljajući njihova aktuelna znanja i sposobnosti u drugi plan. Analizirajući potrebe, odnosno zahtjeve pojedinih organizacija za nedostajućim kadrovima, može se zaključiti da se najčešće insistira na inicijativi, kreativnosti, komunikacijskim vještinama, analitičkim sposobnostima, sposobnostima timskog rada, odlučnosti i fleksibilnosti kandidata.<sup>10</sup>

Regrutovanje ljudskih resursa u sistemu FUP-a propisano je Zakonom o unutrašnjim poslovima Federacije Bosne i Hercegovine. Ovisno o sektoru koji zapošljava kadrove radi se o određenim intelektualnim sposobnostima, i fizičkoj spremi.

#### **2.5.5. Selekcija ljudskih resursa u sistemu sigurnosti**

Selekcija je proces u kojem se, primjenom unaprijed utvrđenih i standardizovanih metoda, pravila i tehnika, vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata, kako bi se sa onima koji najviše odgovaraju zahtjevima posla zasnovao radni odnos. Osnovni cilj selekcije je prognoziranje buduće radne uspješnosti kandidata i minimiziranje grešaka u odlučivanju o

---

<sup>9</sup> P. Lojić, Ž. Kulić, Menadžment ljudskih resursa, VIZ, Beograd, 2009, str. 58.

<sup>10</sup> M. R. Carell, N. F. Elbert, R. D. Hatfield, Human Resource Management, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, 2002, p. 258.

izboru kandidata za posao. Selekcija kandidata za rukovodilačke pozicije, odnosno poslove, podrazumijeva primjenu strožijih pravila i procedura u odnosu na pravila i procedure za selekciju kandidata za druge poslove.

**Osnovne faze u procesu selekcije su:**

1. analiza prispjelih prijava i prateće dokumentacije,
2. test opšteg znanja,
3. fizičke provjere,
4. ostale provjere ukoliko komisija za prijem kandidata procijeni, pretežno je to intervju,
5. ljekarski pregled i
6. sigurnosne provjere i ponuda posla, odnosno upućivanje na Policijsku akademiju a zatim ponuda posla.

U procesu selekcije koriste se različite metode i instrumenti, zavisno od slučaja do slučaja.<sup>11</sup> Način selekcije ljudskih resursa u sistemu sigurnosti zavisi od kategorije kadra, razloga selekcije, zahtijeva radnog mjesta, vrste zanimanja i drugih specifičnosti.<sup>1213</sup>

### **2.5.6. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih u sistemu sigurnosti**

Period prilagođavanja nije potreban samo novozaposlenima već i ljudima koji mijenjaju agenciju, organizacionu jedinicu ili radno mjesto. Mnogi autori smatraju da je socijalizacija najbolji i najuspješniji način usmjeravanja i oblikovanja organizacionog ponašanja. To je proces oblikovanja ljudskog ponašanja radi lakšeg i bezbolnijeg uključivanja u društveni život, društvene odnose i društvene tokove.<sup>16</sup> Cilj socijalizacije je da se svaki pojedinac osposobi za integraciju u kolektiv FUP-a u kojem radi. Integracija podrazumijeva prihvatanje dominantnog sistema kulturnih vrijednosti i ovladavanje kulturom agencije.

---

<sup>11</sup> F. Bahtijarević Šiber, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 369.

<sup>12</sup> Član 34, 56 i 152. Zakona o državnim službenicima. „Službeni glasnik RS“, 79/05, 81/05, 83/08, 64/07, 67/07, 116/08, 104/09.

<sup>13</sup> Član 45 i 120. Zakon o unutrašnjim poslovima Federacije Bosne i Hercegovine.

<sup>16</sup> B. Bogićević Milikić, op. cit. str. 152.

Organizaciona jedinica za ljudske resurse ima zadatak da novoprimiteljne kandidate upozna sa agencijom, kodeksom ponašanja u njoj, sadržajem organizacione kulture, očekivanjima na poslu, kao i da obezbijedi obuku kandidata za posao koji će obavljati. Efikasan proces socijalizacije podrazumijeva da organizaciona jedinica za ljudske resurse pripremi odgovarajuće programe orijentacije. Orijehtacija novozaposlenih je dio procesa socijalizacije, u kojem se novozaposleni upoznaju sa osnovnim informacijama koje su im potrebne da bi obavili posao na zadovoljavajući način.

Za razliku od policijskih službenika, socijalizacija i orijentacija civilnih lica i državnih službenika nije posebno propisana, osim što podliježu probnom radu, u skladu sa propisima o državnim službenicima i namještenicima. U praksi je prisutan uglavnom individualan oblik orijentacije.

### **2.5.7. Planiranje i razvoj karijere u sistemu sigurnosti**

Pripadnici se ne mogu više oslanjati samo na agenciju u planiranju svoje karijere, već moraju sami da upravljaju svojim razvojem i karijerom. Karijera se može definisati kao razvoj pojedinca u učenju i radu tokom života. To je niz radnih uloga pojedinca pod kojim se podrazumijevaju individualni profesionalni usponi i padovi tokom radnog vijeka. Odgovornost za karijeru je na pojedincu, iako agencija može imati ključnu ulogu u pružanju pomoći i podrške. Planiranje karijere je izbor zanimanja, organizacije i smjera kojim će se kretati karijera pripadnika. To je proces pomoću kojeg pojedinac identifikuje, preuzima i usmjerava mjere i aktivnosti za ostvarivanje profesionalnih ciljeva.

Planiranje karijere u FUP-u može da bude organizaciono i individualno. Upravljanje karijerom je proces u kojem rukovodstvo agencije, planski i organizovano, prati, ocjenjuje, raspoređuje, usmjerava i razvija pripadnike i njihove potencijale radi obezbjeđivanja potrebnog broja kvalifikovanih ljudi i optimalne iskorišćenosti njihovih znanja, vještina i sposobnosti, radi ostvarivanja organizacionih i individualnih interesa i ciljeva.<sup>14</sup>

Najveći značaj u planiranju i razvoju karijere svakog pojedinca imaju organizaciona jedinica u kojoj pripadnik radi, rukovodilac koji rukovodi pojedincima i svaki pojedinac individualno. Služba za ljudske resurse treba da obezbijedi potpune informacije o organizacionim ciljevima, planovima razvoja, radnim mjestima koja će biti slobodna, mogućnostima i opcijama razvoja

---

<sup>14</sup> Ž. Kulić, op. cit. str. 293.

karijere i učini ih dostupnim pripadnicima. Treba da daje savjete o izboru i razvoju karijere svakog pojedinca, što doprinosi ukupnom povećanju organizacione uspješnosti.

**Svaki pojedinac koji želi da uspješno upravlja svojom karijerom treba da preduzme četiri koraka ili aktivnosti:**

- 1) analizu i utvrđivanje ličnih potencijala i interesovanja,
- 2) analizu i utvrđivanje opcija razvoja karijere,
- 3) utvrđivanje ciljeva razvoja karijere i
- 4) utvrđivanje strategije razvoja karijere.







Kako bi se omogućilo uspješno planiranje ljudskih resursa u sistemu sigurnosti u pripremi je razvoj kadrovske piramide koja bi predstavljala model strukture kadrova. Razvoj karijere uposlenika realizuje se unapređenjima u više činove i postavljenjima na više dužnosti u sistemu sigurnosti.

Vođenje u službi civilnih lica, tj. državnih službenika vrši se u skladu sa sposobnostima, iskazanim sklonostima i službenim ocjenama, radi čega se, po potrebi, mogu sačinjavati rang-liste. Karijera državnog službenika razvija se kroz stručno usavršavanje i dodatno obrazovanje, napredovanje i premještaj zbog potreba rada.<sup>15</sup>

## **2.6. Trening i obrazovanje zaposlenih u sistemu sigurnosti**

Obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenih smatraju se jednom od najznačajnijih funkcija HRM. U teoriji, kao uostalom i u svakodnevnoj praksi, ta funkcija označava se različitim izrazima, odnosno pojmovima.

**Najčešće korišćeni pojmovi su:**

-  obuka,
-  trening,
-  učenje,
-  obrazovanje,
-  stručno usavršavanje i
-  razvoj zaposlenih.

---

<sup>15</sup> Član 57. do 106. Zakona o državnim službenicima, „Službeni glasnik RS“, 79/05 81/05, 83/08, 64/07, 67/07, 116/08, 104/09.

Mnoge agencije preduzimaju niz mjera i postupaka da bi kreirale radno okruženje podsticajno za učenje i na taj način prerasle u učeće agencije. Naziv „učea agencija“ vezuje se za agencije u kojima se o tome vodi računa.

U učećoj agenciji članovi kontinuirano povećavaju svoje sposobnosti za stvaranje novog načina mišljenja i kontinuirano uče kako da efikasno funkcionišu kao tim. Agencija koja ima značajan kapacitet za učenje, prilagođavanje i promjene može se definisati kao učeća.

**Uvođenjem specifičnih promjena u agenciju ona postaje učeća. Te promjene odnose se na:**

- + oblasti vodstva,
- + horizontalnu strukturu,
- + ovlaštenja pripadnika,
- + razmjenu informacija,
- + strategiju i
- + organizacionu kulturu.<sup>16</sup>

## **2.7. Ocjenjivanje performansi zaposlenih u sistemu sigurnosti**

Ocjenjivanje performansi zaposlenih je proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrjednovanja, usmjeravanja i prilagođavanja rezultata rada i radnog ponašanja zaposlenih, radi ostvarivanja organizacionih ciljeva.

Kad je riječ konkretno o FUP-u, zasniva se na ranije spomenutom Zakonu, te određenim metodama, kriterijima i sistemima procjene u skladu sa istim. Osnovni cilj praćenja i ocjenjivanja performansi pripadnika, odnosno njihove radne uspješnosti, jeste podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva. Ocjenjivanje radne uspješnosti je najznačajnija aktivnost u okviru procesa praćenja i procjenjivanja performansi zaposlenih.

Sastoji se od dvije faze:

- 1) utvrđivanja izvora informacija za ocjenjivanje radne uspješnosti i
- 2) postupka ocjenjivanja.

---

<sup>16</sup> M. A . Gephart, V. J. Marsick, M. E. Van Buren, M. S. Spiro, Learning organizations come alive, Training and Development 50, 1996, p. 37.

U većini organizacija uobičajena je praksa da se ocjenjivanje individualnih učinaka vrši jednom godišnje. Poznato je da ocjenjivanje radne uspješnosti ima evaluativnu i razvojnu dimenziju, jer doprinosi poboljšanju uspješnosti i razvoju potrebnih znanja i vještina kod zaposlenih. Značajnu ulogu u tome ima i razgovor o uspješnosti, kao završni čin procesa njenog ocjenjivanja, a vodi se između rukovodioca i zaposlenog. Tim povodom, u mnogim organizacijama praktikuje se sačinjavanje odvojenih procjena uspješnosti za naredni period (obično za narednu godinu). Rezultati razgovora, po pravilu, unose se u poseban obrazac, sačinjen za te potrebe.

**U procesu ocjenjivanja performansi zaposlenih koriste se brojne metode. Osnovne grupe metoda za ocjenjivanje performansi zaposlenih su:**

- 1) metode za ocjenjivanje po kategorijama (skale procjene i „čeka liste“);
- 2) komparativne metode (obično rangiranje, poređenje u parovima, grupno rangiranje i „prisilna distinkcija“);
- 3) narativne metode (kritičan događaj, opis performansi zaposlenog /esej/ i pregled područja);
- 4) specijalne metode (ocjenjivanje ponašanja i upravljanje pomoću ciljeva /MBO/).

U procesu ocjenjivanja radne uspješnosti javljaju se različiti problemi i različite vrste grešaka. Jedni se vezuju za metode ocjenjivanja, a drugi za ocjenjivače. Greške u ocjenjivanju pripadnika mogu da budu nenamjerne (nesvjesne) i namjerne (svjesne). Nesvjesne greške proizilaze iz kognitivne prirode samog procesa ocjenjivanja.

Ocjenjivanje performansi zaposlenih u sistemu sigurnosti regulisano je Pravilnikom o ocjenjivanju rada vojnih lica, Pravilnikom o ocjeni rada policijskih službenika, Pravilnikom i Obrascima o ocjenjivanju državnih službenika.

### **2.7.1. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih u sistemu sigurnosti**

Osnovna uloga sistema nagrađivanja u agenciji jeste da uskladi individualne interese zaposlenih i stratejske ciljeve agencije kroz privlačenje i zadržavanje sposobnih ljudi, ohrabrivanje i podsticanje zaposlenih da razviju svoje sposobnosti i znanja, motivaciju zaposlenih i kreiranje kulture u kojoj je zaposlenima stalo do uspjeha agencije u kojoj rade. Nagrađivanje zaposlenih smatra se najkompleksnijom i najosjetljivijom funkcijom u oblasti HRM.

**Riječ je o funkciji koja se ostvaruje kreiranjem sistema nagrađivanja, pod kojom se podrazumijevaju:**

- + zarade,
- + plate,
- + stimulacije,
- + naknade i
- + druga primanja pripadnika, kao i druge vrijednosti koje se obezbjeđuju pripadnicima u zamjenu za uloženi rad.<sup>17</sup>

### **2.7.2. Zdravlje i bezbjednost zaposlenih u sistemu sigurnosti**

Zdravlje i bezbjednost zaposlenih je aktivnost HRM koja ima neposredne implikacije na efikasnost agencije, kao i na zaštitu i očuvanje ljudskog potencijala u agenciji. Od savremenih agencija se zahtijeva da stvore bezbjedne i neškodljive uslove rada, radi dovoljne zaštite zdravlja pripadnika i njihove bezbjednosti na radu. Sistem zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu podrazumijeva dvije vrste zaštite zaposlenih.

**Sačinjavaju ga:**

- 1) sistem opšte zaštite pripadnika i
- 2) sistem posebne zaštite pripadnika.

**Opšta zaštita rezervisana je za sve zaposlene, a posebna za pojedine kategorije zaposlenih. Osnovne aktivnosti u oblasti opšte zaštite pripadnika su:**

- 1) kontrola fizičkih i drugih rizika na radu;
- 2) jačanje svijesti pripadnika o značaju i potrebi zaštite njihovog zdravlja i bezbjednosti na radu i
- 3) promocija dobrog zdravlja pripadnika.

**Najznačajnijim oblicima posebne zaštite zaposlenih u našoj zemlji smatraju se:**

- 1) zaštita omladine,
- 2) zaštita zaposlenih koji obavljaju poslove sa povećanim rizikom,

---

<sup>17</sup> M. Petković, H. Janićijević, B. Bogičević Milikić, op. cit. str. 479.

<sup>24</sup> „Službeni glasnik RS“, 116/07, 88/09.



- 3) zaštita zaposlenih trudnica i porodilja,
- 4) zaštita invalida,
- 5) zaštita zaposlenih kod kojih postoji opasnost od nastanka invalidnosti i
- 6) zaštita zaposlenih sa zdravstvenim smetnjama.<sup>18</sup>

### **2.7.3. Degradacija i otpuštanje zaposlenih u sistemu sigurnosti**

Sistem HRM, pored ostalog, podrazumijeva i aktivnosti vezane za degradacije i otpuštanja zaposlenih. Riječ je o odgovornim i osjetljivim aktivnostima, značajnim i za agenciju i za njene pripadnike. Uvijek postoje pojedinci koji se neodgovorno odnose prema poslu, radnim obavezama i radnoj disciplini. Njihova radna uspješnost, po pravilu, nije u granicama očekivanog. U takvim okolnostima, kao i u slučaju izvršenja teže povrede radnih obaveza i radne discipline, agenciji ne preostaje ništa drugo nego da protiv neodgovornih pojedinaca preduzme neophodne mjere, u skladu sa zakonom.

#### **Mjere u FUP-u koje se pri tom najčešće preduzimaju su:**

- 1) degradacija na poslu i
- 2) otpuštanje zaposlenih.

Degradacija je proces pod kojim se podrazumijeva gubljenje pozicija u organizaciji policijske agencije. Manifestuje se u vidu premještaja s viših na niža i manje plaćena radna mjesta. U suštini, suprotna je procesu napredovanja.

Kada se radi o policijskim službenicima, njih se može u skladu sa Zakonom o policijskim službenicima Federacije Bosne i Hercegovine, u slučaju potreba službe, prebaciti na radna mjesta sa nižim činom, pri čemu isti zadržavaju svoj čin i platu koja u skladu sa zakonom pripada tom činu.

Otpuštanje zaposlenih smatra se posljednjom mjerom, zbog toga što joj se pribjegava samo ako ne postoje mogućnosti za drugačije postupanje.

Degradacija, prestanak službe i otpuštanje zaposlenih iz sistema sigurnosti propisano je Zakonom o unutrašnjim poslovima Federacije Bosne i Hercegovine i Uredbom o stanjima u službi. Pod degradacijom zaposlenih u sistemu sigurnosti, kao najznačajnije, mogu se smatrati: smjenjivanje sa formacijskog mjesta, udaljenje od dužnosti i izricanje disciplinske kazne. Ove

---

<sup>18</sup> M. Stone, Human Resource Management in Canada, Toronto, 2001, p. 14.

vrste degradacije zaposlenih propisane su također Zakonom o Zakon o unutrašnjim poslovima Federacije Bosne i Hercegovine.<sup>19</sup> Prema programu „PRISMA“ priprema kadra za izlazak iz sistema sigurnosti predstavlja skup aktivnosti i mjera koje se preduzimaju radi pripreme za izlazak iz sigurnosti i eventualni nastavak karijere lica za čijim angažovanjem prestaje potreba.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> „Službeni glasnik“ Zakon o unutrašnjim poslovima Federacije Bosne i Hercegovine.

<sup>20</sup> Program upravljanja ljudskim resursima sistema FMUP, nacrt, Uprava za kadrove, 2018.

### **III DIO: POLICIJSKE AGENCIJE U SISTEMU UNUTRAŠNJE SIGURNOSTI U BOSNI I HERCEGOVINI**

Kao što se već moglo zaključiti iz prethodnog dijela istraživanja, složena ustavna struktura Bosne i Hercegovine, determinisala je i kompleksan organizacioni policijski sistem države. Stoga, da bi pristupili kompletnoj analizi policijske strukture u BiH, moramo sagledati njegov sadržaj i organizaciju na postojeća tri nivoa, koja su ujedno i odraz postojećeg ustavno pravnog uređenja Bosne i Hercegovine. Za potrebe ovoga rada, uprkos određenju Distrikta Brčko BiH kao posebne ustavne kategorije unutar BiH, odlučili smo da njegovu policijsku agenciju uvrstamo u organizacioni nivo sa entitetima, kao što to u praksi čine i pravosudne i tužilačke strukture. Predstavljanje sadržaja i organizacije policijskog sistema biće nadopunjeno analizom nadležnosti svakog od nivoa policijskog organizovanja, odnosno samostalnih policijskih agencija koje će biti predmetom interesovanja u nastavku istraživanja.

#### **3.1. Prvi organizacioni nivo**

Prvi organizacioni nivo policijskog sistema u BiH čine kantonalna ministarstva unutrašnjih poslova u Federaciji Bosne i Hercegovine. Na prostoru Federacije Bosne i Hercegovine postoji deset kantonalnih ministarstava unutrašnjih poslova, shodno ustavnom uređenju Federacije Bosne i Hercegovine. Kantonalna ministarstva nemaju hijerarhijsku podređenost MUP-u Federacije jer nisu sastavni dio njegove organizacione strukture, te djeluju potpuno samostalno u sprovođenju svojih poslova i zadataka. Stoga Federacija BiH ima decentralizovani policijski sistem sa elementima koordinacije. Federalni MUP može poslove iz svoje nadležnosti povjeriti kantonalnim ministarstvima, što je i navedeno u zakonima o unutrašnjim poslovima kantona. Kantonalni MUP-ovi su podređeni kantonalnim vlastima, iz čijih budžeta se i finansiraju. Međutim, postoji zajednička veza između kantonalnih ministarstava i Federalnog MUP-a BiH, a ona se ogleda u uspostavi jedinstvenog funkcionalnog informacionog i informatičkog sistema, i statističkoj obradi podataka po standardiziranoj metodlogiji, te formiranju zajedničke baze podataka iz oblasti unutrašnjih poslova zasnovane na elektronskoj obradi podataka.<sup>21</sup> Kantonalna ministarstva unutrašnjih poslova se sastoje od policijskih uprava formiranih na teritorijalnom i funkcionalnom principu. Upravu čine dvije ili više policijskih stanica

---

<sup>21</sup> Zakon o unutrašnjim poslovima FBiH, član 41. Stav 2.

formiranih na općinskom nivou. (Primjer organizacione strukture kantonalnog MUP-a Sarajevo dat je u shemi 1.). Nadležnosti kantonalnih MUP-ova propisane su kantonalnim zakonima o unutrašnjim poslovima i odnose se na zaštitu života i imovine, na praćenje poslova rada policije, a u složenijim slučajevima po potrebi, kantonalni MUP-ovi su zaduženi za neposredno poduzimanje mjera za sprječavanje i otkrivanje krivičnih djela i pronalaženje njihovih počinitelja. U nadležnosti kantonalnih MUP-ova je javni red i mir, kao i slučajevi terorističkog i drugog nasilnog djelovanja, odnosno oružane pobune. Poslovima kriminalističko-tehničkog vještačenja za potrebe policijskih uprava, bave se kantonalni MUP-ovi, kao i poslovima nabavke naoružanja, opreme, te izradom programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja policije i drugih ovlaštenih službenih lica. Vrijedi istaći da su zakoni propisali da ministarstva vrše naučno-istraživačke poslove neophodne za osiguranje djelatnosti policije, kao i da dostavljaju Federalnom ministarstvu operativne podatke i obavještenja, kao i statističke podatke iz zajedničke nadležnosti.

Kada je u pitanju zakonska regulativa, uočili smo da su samo dva kantona (Tuzlanski<sup>22</sup> i Bosansko podrinjski kanton) odlučili usvojiti nove zakone koji su više orjentisani na teritorijalnu specifičnost konkretnog kantona, dok ostali kantoni rade po starim zakonima koje su mijenjali kroz brojne amandmane.

Na osnovu podataka do kojih smo došli tokom ovog istraživanja, utvrdili smo da je u okviru deset kantonalnih ministarstava unutrašnjih poslova uposlano 10.392 osobe.

### **3.2. Drugi organizacioni nivo**

Drugi organizacioni nivo policijskog sistema u BiH čine policijske agencije na entitetskim nivoima (entitetska ministarstva unutrašnjih poslova - Federalni MUP BiH i MUP Republike Srpske), i policijska agencija na nivou Brčko Distrikta BiH - Policija Brčko Distrikta BiH.

---

<sup>22</sup> Novi Zakon o unutrašnjim poslovima Tuzlanskog kantona donešen je 30.03.2010. godine, a Zakon u unutrašnjim poslovima Bosansko-podrinjskog kantona 30. Juna 2010. godine. Drugi kantonalni zakoni u ovoj oblasti su pretrpjeli samo neke osnovne amandmanske promjene. Autori

Nadležnosti Federalnog ministarstva unutrašnjih poslova (u okviru kojega djeluje Uprava policije) propisane su Zakonom o unutrašnjim poslovima Federacije Bosne i Hercegovine<sup>23</sup> i odnose se, pored ostalog, na suzbijanje krivičnih djela terorizma, međukantonalnog kriminala, stavljanja u promet opojnih droga, organizovanog kriminala, pronalaženje i hapšenje izvršilaca ovih krivičnih djela u skladu sa navedenim Zakonom. Podaci pokazuju da MUP FBiH ima 927 uposlenih. Organizaciona struktura MUP-a Federacije BiH prikazana je u shemi 2.

Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srpske ima nadležnosti propisane Zakonom o unutrašnjim poslovima Republike Srpske.<sup>24</sup> U skladu sa odredbom člana 4. Zakona o unutrašnjim poslovima, policijski poslovi su operativno stručni poslovi kojima se obezbjeđuje zaštita života i lična bezbjednost, ljudska prava i slobode, zaštita svih oblika svojine, sprječavanje vršenja krivičnih djela, otkrivanje krivičnih djela, pronalaženje, privođenje i predaja izvršilaca krivičnih djela i prekršaja nadležnim organima, održavanje javnog reda i mira, zaštita određenih ličnosti i objekata, obezbjeđenje javnih skupova i manifestacija, sigurnost i kontrola saobraćaja na putevima i dr.

Po teritorijalnom principu, MUP RS-e je organizovan putem pet centara javne bezbjednosti (CJB), koji se sastoje od stanica javne bezbjednosti i policijskih stanica na općinskom nivou. CJB su direktno podređeni Upravi policije i MUP-u RS. Struktura MUP-a RS je centralizovana sa jasnom koordinacijom i subordinacijom u postupanju. MUP RS-e broji 6.858 uposlenika. Organizaciona struktura MUP RS-a prikazana je u Shemi 3.

Policija Brčko Distrikta BiH obezbjeđuje sigurnu sredinu svim licima u Distriktu, poštujući sva, međunarodno priznata, ljudska prava i osnovne slobode zagarantovane Ustavom Bosne i Hercegovine. Policija Brčko Distrikta BiH ima potpunu, stvarnu i mjesnu nadležnost na području Brčko Distrikta BiH, propisanu Zakonom o Policiji Brčko Distrikta BiH.<sup>25</sup> Tako policijom rukovodi šef Policije Brčko Distrikta BiH, koji ima jednog zamjenika. Policijsku strukturu dalje, čine sedam jedinica i operativno-komunikacijski centar sa direktnom odgovornošću prema šefu policije (vidjeti shemu 4). Policija BD, od predviđenih 339 policajaca, ima uposlenih 306 policajaca. Struktura Policije Brčko Distrikta BiH je centralizovana sa jasnom koordinacijom i subordinacijom u postupanju.

---

<sup>23</sup> Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine broj 49/05

<sup>24</sup> Službeni glasnik RS, broj 48/03

<sup>25</sup> Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH, broj 2/00 - 33/05

Posmatrajući brojnost drugog organizacionog nivoa policijskog sistema u BiH, primjetno je da u okviru ovog organizacionog nivoa, odnosno u okviru MUP-a FBiH, MUP-a RS i Policije BD BiH ima 8.091 uposlenik.

### **3.3. Treći organizacioni nivo**

Treći nivo policijskog sistema u BiH čine agencije na državnom nivou, u koji spadaju Ministarstvo sigurnosti BiH sa sedam upravnih organizacija koje se nalaze u njegovom sastavu. Ministarstvo sigurnosti Bosne i Hercegovine u okviru svojih ovlaštenja radi u skladu sa Zakonom o Vijeću ministara Bosne i Hercegovine i Zakonom o ministarstvima i drugim organima uprave Bosne i Hercegovine. Kao upravne organizacije sa operativnom samostalnošću u sastavu ministarstva nalaze se: Granična policija, Državna agencija za istrage i zaštitu, Služba za poslove sa strancima, Direkcija za koordinaciju policijskih tijela BiH, Agencija za forenzička ispitivanja i vještačenja, Agencija za školovanje i stručno usavršavanje kadrova i Agencija za policijsku podršku.

### **3.4. Ministarstvo sigurnosti BiH**

Ministarstvo je postalo operativno stupanjem na snagu Zakona o ministarstvima 15.03.2003. godine i u okviru toga nadležno je za: zaštitu međunarodnih granica, unutrašnjih graničnih prijelaza i regulisanje prometa na graničnim prijelazima; sprječavanje i otkrivanje počinitelja krivičnih djela terorizma, trgovine drogom, krivotvorenja domaće i strane valute i trgovine ljudima i drugih krivičnih djela sa međunarodnim ili međuentitetskim elementom; međunarodnu saradnju u svim oblastima iz nadležnosti ministarstva; zaštitu lica i objekata; prikupljanje i korištenje podataka od značaja za sigurnost BiH; organizaciju i usaglašavanje aktivnosti entitetskih ministarstava unutrašnjih poslova i Brčko distrikta BiH u ostvarivanju sigurnosnih zadataka u interesu BiH; provedbu međunarodnih obaveza i saradnju u provedbi civilne zaštite, koordinaciju djelovanja entitetskih službi civilne zaštite u BiH i usaglašavanje njihovih planova za slučaj prirodne ili druge nesreće koje zahvaćaju teritoriju BiH i donošenje programa i planova zaštite i spašavanja; te provedbu politike useljavanja i azila BiH i uređuje procedure u vezi sa kretanjem i boravkom stranaca u BiH. Obavljanje administrativnih poslova

iz nadležnosti Ministarstva, obavlja se u okviru osnovnih organizacionih jedinica koje su predstavljene u shemi 5. Ministarstvo sigurnosti BiH upošljava 188 uposlenika. U nastavku ćemo dati kratki osvrt na strukturu i nadležnost sedam upravnih organizacija koje se nalaze u sastavu ministarstva.

### **3.4.1. Granična policija Bosne i Hercegovine**

Granična policija je upravna organizacija u okviru Ministarstva sigurnosti BiH, sa operativnom samostalnošću. Nadležnosti Granične policije BiH propisane su Zakonom o Graničnoj policiji BiH<sup>26</sup> i obuhvataju: provođenje Zakona o graničnoj kontroli, Zakona o kretanju i boravku stranaca, azilu, sprječavanje, otkrivanje i istraživanje krivičnih djela propisanih krivičnim zakonima Bosne i Hercegovine kada su ta krivična djela usmjerena protiv bezbjednosti državne granice ili protiv izvršenja poslova i zadataka iz nadležnosti GP BiH. Ovdje spadaju krivična djela u skladu sa odredbama o zloupotrebi javnih isprava koje služe kao dokaz identiteta i obavezi posjedovanja vize, te odredbama o kretanju i boravku stranaca i azilu, ukoliko su počinjena prilikom prelaska granice ili su direktno vezana za prelazak granice; krivična djela koja se odnose na prevoz robe preko državne granice čiji promet nije dopušten, robe bez službenog odobrenja ili u slučaju kršenja važeće zabrane.

Granična policija BiH kontrolira državnu granicu dugačku 1.551 km, na kojoj je 89 graničnih prijelaza.<sup>27</sup> Pored navedenog, GP je nadležna za preduzimanje mjera zaštite civilnog zračnog saobraćaja i sigurnosti prostorija međunarodnih aerodroma u BiH.<sup>28</sup> U sklopu GP BiH djeluje Centralni istražni ured, čija je nadležnost sprječavanje i otkrivanje krivičnih djela iz oblasti organizovanog prekograničnog kriminala, a naročito u segmentu krijumčarenja ljudi, ilegalnih migracija i krijumčarenja roba. U ostvarivanju svojih poslova i zadataka GP saraduje s drugim policijskim i sigurnosnim agencijama i organima u BiH kao i graničnim i sigurnosnim agencijama u inostranstvu. Djeluje u okviru svojih šest regionalnih terenskih ureda, u čijem sastavu je 26 lokalnih organizacionih jedinica. Granična policija upošljava 2.202 uposlenika od

---

<sup>26</sup> Službeni glasnik BiH, broj 50/04, 27/07 i 59/09.

<sup>27</sup> Od 89 graničnih prijelaza 55 su međunarodni granični prijelazi, a 34 granična prijelaza su za pogranični saobraćaj.

<sup>28</sup> U BiH postoje 4 međunarodna aerodroma: Sarajevo, Mostar, Banja Luka i Tuzla

predviđenog broja od oko 2.500 policijskih službenika. Sjedište Granične policije BiH je u Sarajevu. Organizaciona struktura GP prikazana je u shemi 6.

### **3.4.2. Državna agencija za istrage i zaštitu**

Državna agencija za istrage i zaštitu (SIPA) osnovana je 2004. godine kao upravna organizacija u okviru Ministarstva sigurnosti BiH sa operativnom samostalnošću. Agencijom rukovodi direktor koji ima najviše policijsko zvanje, a koji za svoj rad i rad Agencije odgovara ministru sigurnosti i Vijeću ministara BiH. Direktor ima zamjenika i pomoćnike koji za svoj rad odgovaraju direktoru. Nadležnosti Državne agencije za istrage i zaštitu su propisane Zakonom o državnoj agenciji za istrage i zaštitu<sup>29</sup> i odnose se uglavnom na organizovani kriminal, terorizam, ratne zločine, trgovinu ljudima, druga krivična djela protiv čovječnosti i vrijednosti zaštićenih međunarodnim pravom, te teški finansijski kriminal. SIPA obrađuje podatke i vodi evidencije u skladu sa Zakonom o policijskim službenicima BiH, Zakonom o zaštiti ličnih podataka BiH, Zakonom o zaštiti tajnih podataka i drugim propisima Bosne i Hercegovine. Vršenje poslova iz zakonom definiranih nadležnosti SIPA-e odvija se u okviru osnovnih organizacionih jedinica koje su osnovane zakonom i ostalih organizacionih jedinica koje su uspostavljene Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Državne agencije za istrage i zaštitu. Zbog donošenja Zakona o Direkciji za koordinaciju policijskih tijela i o agencijama za podršku policijskoj strukturi Bosne i Hercegovine, izvršene su izmjene i dopune Zakona o Državnoj agenciji za istrage i zaštitu, kojim su iz nadležnosti SIPA-e brisane odredbe koje se odnose na fizičku i tehničku zaštitu osoba, objekata i druge imovine zaštićene po ovom zakonu, a brisan je i Odjel za osiguranje ličnosti i objekata kao osnovna organizaciona jedinica koja je obavljala navedene poslove i zadatke. Ti poslovi su prenešeni u nadležnost Direkcije za koordinaciju policijskih tijela u BiH. U okviru postojećih materijalnih i kadrovskih potencijala, SIPA je u mogućnosti da provede najkompleksnije istrage krivičnih djela organizovanog kriminala. Agencija ima i regionalne urede i to u Banja Luci, Mostaru, Sarajevu i Tuzli, a sjedište Agencije je u Sarajevu. Detaljan prikaz organizacione strukture pogledati u shemi 7. SIPA broji 711 uposlenika.

---

<sup>29</sup> Službeni glasnik BiH, broj 27/04, 63/04 i 49/09.



### **3.4.3. Služba za poslove sa strancima BiH**

Služba za poslove sa strancima BiH osnovana je kao upravna organizacija u sastavu Ministarstva sigurnosti BiH s operativnom samostalnošću. Nadležnosti Službe za poslove sa strancima BiH su propisane Zakonom o službi za poslove sa strancima<sup>30</sup> i odnose se na upravne poslove vezane za kretanje i boravak stranaca u BiH propisane Zakonom o kretanju i boravku stranaca, azilu (poništanje viza strancima, izdavanje ličnih i putnih isprava strancima kao i oduzimanje izdatih isprava, prijave boravka ili promjene boravka stranih državljana, ovjera garantnih pisama i poziva, izdavanje potvrda o boravku stranaca, zahtjevi za azil), rješavanje u upravnim stvarima po zahtjevima za odobrenje privremenog ili stalnog boravka u BiH, stavljanje stranaca pod nadzor i protjerivanje stranaca iz zemlje, vođenje predmeta kao i nadležnosti inspekcijских poslova. U Službi su uposlene 222 osobe. Sjedište Službe je u Sarajevu.

### **3.4.4. Direkcija za koordinaciju policijskih tijela BiH**

Direkcija za koordinaciju policijskih tijela BiH osnovana je Zakonom o direkciji za koordinaciju policijskih tijela i o agencijama za podršku policijskoj strukturi Bosne i Hercegovine<sup>30</sup> kao upravna organizacija u okviru Ministarstva sigurnosti BiH sa operativnom samostalnošću. Direkcijom rukovodi direktor koji za svoj rad i rad Direkcije odgovara ministru sigurnosti i Vijeću ministara BiH. Direktor ima dva zamjenika koji za svoj rad odgovaraju direktoru. Nadležnosti Direkcije se većinom odnose na komunikaciju, saradnju i koordinaciju između policijskih agencija BiH, saradnju i komunikaciju s odgovarajućim stranim i međunarodnim organima u vezi s pitanjima policijskih poslova od međunarodnog značaja ili zajedničkog interesa, saradnju policijskih tijela BiH s odgovarajućim organima u BiH u vezi policijskih poslova ili u vezi pitanja nadležnosti suda BiH, standardizaciju rada u vezi s policijskim pitanjima u BiH, dnevno objedinjavanje sigurnosnih informacija od značaja za BiH, poslove fizičke i tehničke zaštite lica i objekata organa BiH, diplomatsko-konzularnih organa koji se štite u skladu sa odgovarajućim zakonima i međunarodnim obavezama, prikupljanje, praćenje, analiziranje i korištenje podataka od značaja za sigurnost BiH i provođenje

---

<sup>30</sup> Službeni glasnik BiH, broj:54/05 i 36/08. <sup>45</sup>  
Službeni glasnik BiH, broj:36/08.

međunarodnih ugovora o policijskoj saradnji iz nadležnosti Direkcije kao i ostale poslove propisane drugim propisima.

U okviru Direkcije djeluje i Ured za saradnju s Interpolom (NCB Interpol Sarajevo), kao služba čije se nadležnosti i obaveze uređuju posebnim propisima. Zadatak joj je osiguranje i unaprijeđenje saradnje sa policijskim snagama, pravosudnim tijelima u borbi protiv međunarodnog organizovanog kriminala i drugih oblika međunarodnog kriminala, a u duhu „Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima“. Direkcija ima 825 usposlenih od predviđenih 1.268. Sjedište Direkcije je u Sarajevu.

### **3.4.5. Agencija za forenzička ispitivanja i vještačenja**

Agencija za forenzička ispitivanja i vještačenja je osnovana Zakonom o direkciji za koordinaciju policijskih tijela i o agencijama za podršku policijskoj strukturi Bosne i Hercegovine. Svoje poslove obavlja kao upravna organizacija u okviru Ministarstva sigurnosti BiH sa operativnom samostalnošću. Agencijom rukovodi direktor, koji je i odgovoran za zakonitost rada Agencije i za raspodjelu dodijeljenih sredstava. Direktor ima zamjenika koji za svoj rad odgovara direktoru.

Agencija je nadležna za: balistička i mehanoskopska vještačenja, hemijska i toksikološka ispitivanja, daktiloskopska vještačenja, grafološka vještačenja, biološka ispitivanja, biohemijska ispitivanja, analize DNK, specijalističke obuke, vođenje evidencije, statistika i baza podataka, vještačenje požara i eksplozija, pružanje stručne pomoći ostalim agencijama obuhvaćenim navedenim Zakonom, standardizaciju rada na terenu, te ostale poslove propisane zakonom i drugim propisima. U Agencije su trenutno uposljeni 23 uposlenika. Sjedište Agencije je u Istočnom Novom Sarajevu.

### **3.4.6. Agencija za školovanje i stručno usavršavanje kadrova**

Agencija za školovanje i stručno usavršavanje kadrova je osnovana Zakonom o Direkciji za koordinaciju policijskih tijela i o agencijama za podršku policijskoj strukturi Bosne i

Hercegovine<sup>31</sup>. Agencija djeluje u sastavu Ministarstva sigurnosti BiH ali ima operativnu samostalnost i neovisan je budžetski korisnik. Agencijom rukvodi direktor koji za svoj rad i rad Agencije odgovara ministru sigurnosti i Vijeću ministara BiH. Direktor ima zamjenika koji je podređen direktoru. Nadležnosti direkcije se odnose na školovanje i stručno usavršavanje kadrova u skladu sa potrebama policijskih tijela BiH i drugih službi tih agencija iz oblasti sigurnosti. Pored školovanja policijskih kadrova BiH,<sup>32</sup> Agenciji je ostavljena i mogućnost obuke pripadnika agencija za zaštitu osoba i imovine, kao i pripadnika detektivskih agencija. Pored navedenih poslova Agencija ima nadležnost i za razvijanje, usklađivanje i predlaganje nastavnih planova i programa obuke u skladu sa potrebama policijskih tijela Bosne i Hercegovine i drugih službi i agencija iz područja sigurnosti, stručnu obuku (kursevi, seminari i sl.), razvijanje istraživačko-izdavačke djelatnosti, te doprinos ukupnom unapređenju i osavremenjavanju policijskog rada, bibliotekarskih poslova, kao i vođenje odgovarajuće evidencije i dokumentacije iz svoje nadležnosti. Agencija svoje poslove obavlja sa 45 uposlenika od predviđenih 65 sistematiziranih radnih mjesta. Sjedište Agencije je u Mostaru.

### **3.4.7. Agencija za policijsku podršku**

Agencija za policijsku podršku osnovana je Zakonom o Direkciji za koordinaciju policijskih tijela i o agencijama za podršku policijskoj strukturi BiH. Agencija djeluje kao upravna organizacija u sastavu Ministarstva sigurnosti Bosne i Hercegovine sa operativnom samostalnošću. Agencijom rukvodi direktor koji ima jednog zamjenika. Direktora i zamjenike direktora imenuje Vijeće ministara BiH na prijedlog ministra sigurnosti. Nadležnosti Agencije su većinom usmjerene u pravcu policijske podrške u oblasti vođenja centralne evidencije podataka zaposlenih u policijskim tijelima BiH; objedinjavanje podataka o potrebnim kadrovima u policijskim tijelima BiH; pripremanje analiza, izvještaja i pregleda iz nadležnosti Agencije za potrebe državnih organa; učestvovanje u izradi i praćenju primjene zakona i drugih propisa u vezi sa policijskim tijelima BiH i davanje stručnih mišljenja vezanih za primjenu tih propisa; provođenje interne kontrole trošenja budžetskih sredstava; vođenje zakonom propisane finansijske i materijalne evidencije za Agenciju; predlaganje Vijeću ministara BiH, uz

---

<sup>31</sup> Službeni glasnik BiH broj: 36/08

<sup>32</sup> nivo I- policajac i nivo II- mlađi inspektor

saglasnost policijskih tijela, odgovarajućih akata kojima se utvrđuje standardizovana oprema za policijska tijela BiH; obavljanje i provođenje procedure nabavki za potrebe Agencije; provođenje tenderske procedure za određenu opremu za policijska tijela BiH; praćenje nove informacione i komunikacione tehnologije i mogućnosti njihove primjene; i učešće u izradi aplikativnih i sistemskih programa za različite baze podataka i održavanje baza podataka. Agencija upošljava 39 osoba. Sjedište agencije je u Sarajevu.

Istražujući brojčano stanje uposlenih u okviru Ministarstva sigurnosti BiH i 7 organizacija na državnom nivou, došli smo do podataka da je u okviru ovog organizacionog nivoa uposleno 4.255 osoba. Kada je u pitanju brojčano stanje uposlenih u kompletnoj organizacionoj policijskoj strukturi u BiH, podaci govore da je u okviru navedena tri organizaciona nivoa uposleno 22.738 uposlenika. Ako ove podatke uporedimo sa uposlenim u policijskoj strukturi prije deset godina, u koju su svrstani uposlenici svih MUP-ova i uposlenici tadašnje Državne granične policije (danas GP), odnosno sa podacima iz 2003. godine, da se primjetiti da je došlo do povećanja broja uposlenika u policijskim agencijama. Tačnije, danas su policijske agencije brojnije za 88 uposlenika u odnosu na 2003. godinu.<sup>33</sup> Pored navedenih sedam organizacionih jedinica na državnom nivou treba istaknuti da su Zakonom o nezavisnim i nadzornim tijelima policijske strukture BiH osnovani i Nezavisni odbor, Odbor za žalbe policijskih službenika, te Odbor za žalbe građana kao nezavisna tijela policijske strukture Bosne i Hercegovine. Također, kada govorimo o državnoj organizacionoj strukturi, treba spomenuti i Agenciju za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije.<sup>34</sup> Ova Agencija je osnovana u cilju prevencije uticaja korupcije na razvoj demokratije i poštivanja osnovnih ljudskih prava i sloboda, kao i uticaja na potkopavanje ekonomskog i privrednog razvoja BiH, te svih ostalih oblika negativnog uticaja na društvene vrijednosti, kao i za koordinaciju borbe protiv korupcije. Agencija je nezavisna i samostalna upravna organizacija, koja za svoj rad odgovara Parlamentarnoj skupštini Bosne i Hercegovine. Radom Agencije rukovodi direktor kojeg imenuje Parlamentarna skupština BiH na prijedlog posebne komisije za izbor i praćenje rada Agencije.

---

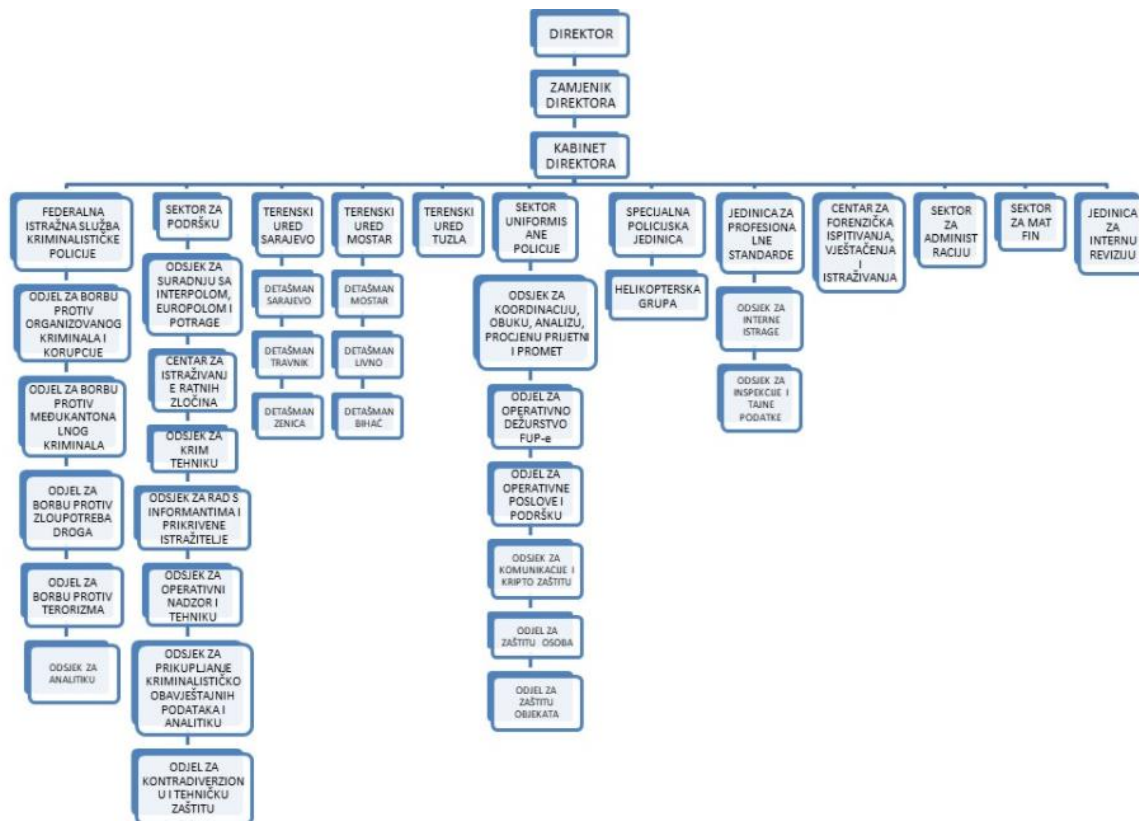
<sup>33</sup> Prema ICMPD SWOT analizi iz 2003. godine, kadar zaposlenih u svim MUP-ovima i DGS, zaključno sa 31.12.2003. godine iznosio je 22.650 uposlenika, a od toga 18.331 policijskih službenika.

<sup>34</sup> Zakon o agenciji za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije. „Službeni glasnik BiH, broj 103/09.

# IV DIO: IZAZOVI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U FEDERALNOJ UPRAVI POLICIJE

## 4.1. Struktura zaposlenih u FUP

Federalna uprava policije podjeljena je na više organizacionih jedinica, od kojih svaka ima jasno definisane ciljeve i zadatke, te opis djelovanja.



## 4.2. Federalna istražna služba kriminalističke policije

Neposredno provodi najsloženije kriminalističke obrade na području Federacije Bosne i Hercegovine, te sukladno nadležnostima FUP-a, organizuje i ostvaruje saradnju o pitanjima sprječavanja i otkrivanja krivičnih djela. Borbu protiv organiziranog i međukantonalnog kriminala, terorizma, korupcije i pranja novca, kompjuterskog kriminala i trgovine narkoticima, kroz svoj rad realiziraju istražitelji za terorizam, finansijske istrage, imovinske delikte, cyber kriminal, droge, krvne delikte, trgovinu ljudima i seksualne delikte, privredni kriminal, kao i operativci, kriminalistički i operativni tehničari i analitičari.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> [http://fup.gov.ba/?page\\_id=20215](http://fup.gov.ba/?page_id=20215)

### **4.3. Specijalna policijska jedinica**

Specijalna policijska jedinica je namijenjena za izvršenje složenih i visokorizičnih poslova sigurnosti, prije svega za borbu protiv terorizma, organiziranog kriminala i hapšenje posebno opasnih kriminalaca i kriminalnih grupa koje svojom djelatnošću predstavljaju veliku opasnost po život ili prijete razaranjem materijalnih dobara s teškim posljedicama. Pripadnici Specijalne policijske jedinice su obučeni i opremljeni da u kompliciranim i ekstremnim situacijama obavljaju najsloženije policijske poslove – antisnajperske zaštite, potrage, praćenja, blokade, zasjede, pretrese, privođenje opasnih i odbjeglih osoba. Ova je Jedinica spremna odgovoriti i na izazove poput suzbijanja nereda i pobuna u kazneno-popravnim ustanovama. Nerijetko, pripadnici ove Jedinice pružaju pomoć u otklanjanju posljedica izazvanih prirodnim nepogodama i nesrećama, te drugim kriznim situacijama.

## IV DIO: EMPIRIJSKI DIO/ ISTRAŽIVANJE I ANALIZA REZULTATA

### 5.1. Metodologija i uzorak

Za potrebe ovog rada izvršili smo istraživanje na uzorku 306 ispitanika koji su uposleni direktno ili indirektno povezani sa Federalnom upravom policije, menadžera u kojem su podjednako zastupljene sve strukture u smislu godina, obrazovanja, spola i drugih bitnih odrednica koje čine grupu različitom.

### 5.2. Rezultati

Uzorak koji čine 306 ispitanika koji su zaposleni u nekim od policijskih ureda ili struktura u Federaciji Bosne i Hercegovine, pokazuje da u uzorku ima 52,9% ispitanica ženskog spola, te 47,1% ispitanika muškog spola. Grafički prikaz strukture odgovora predstavljen je na sljedećem grafičkom prikazu.

*Tabela 1. Spol ispitanika*

<b>Spol</b>		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muško	144	47.1	47.1	47.1
	Žensko	162	52.9	52.9	100.0
	Total	306	100.0	100.0	

Grafikon 1. Spol ispitanika

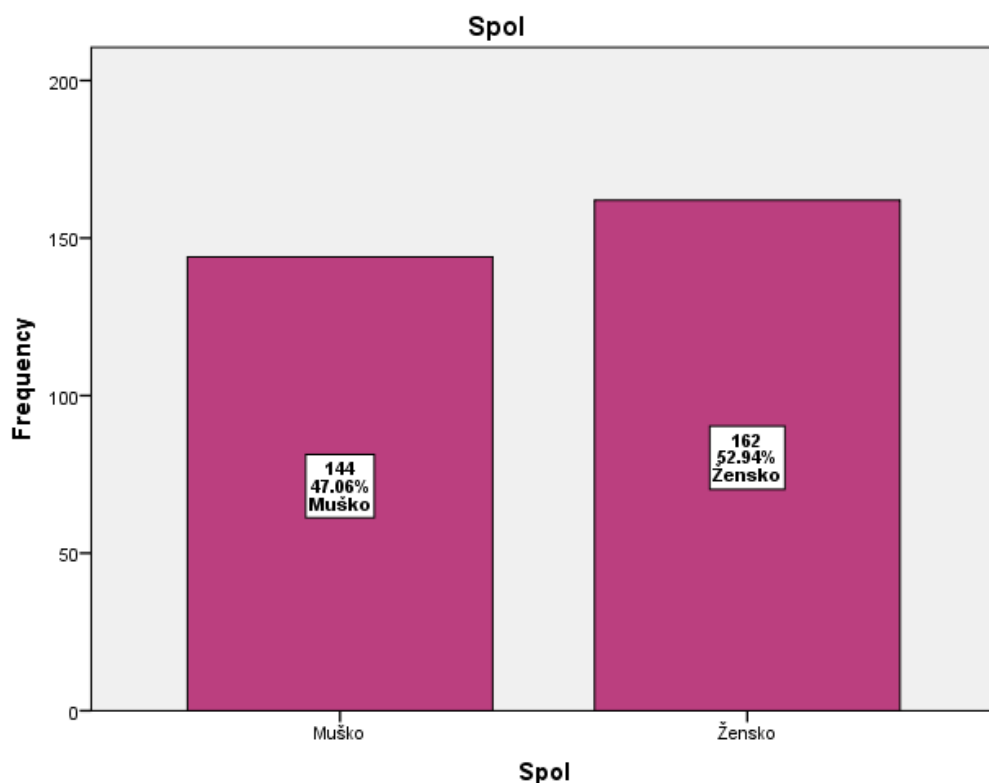


Tabela 2. Starosna struktura

Godine starosti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 25 godina	42	13.7	13.7	13.7
	Od 25 do 35	54	17.6	17.6	31.4
	Od 35 do 45	54	17.6	17.6	49.0
	Od 45 do 55	102	33.3	33.3	82.4
	Više od 55 godina	54	17.6	17.6	100.0
	Total	306	100.0	100.0	

Kada je u pitanju starosna struktura može se zaključiti da je ovaj segment reprezentativnosti uzorka zadovoljen. Naime, u uzorku ima najviše ispitanika između 44 i 55 godina starosti, 33,3%, zatim tri grupe imaju po 17,6% ispitanika i to između 25 i 35, između 35 i 45 i više od 55 godina starosti, dok je 13,7% ispitanika mlađih od 25 godina. Grafički prikaz strukture odgovora predstavljen je na sljedećem grafičkom prikazu.

Grafikon 2. Starosna struktura



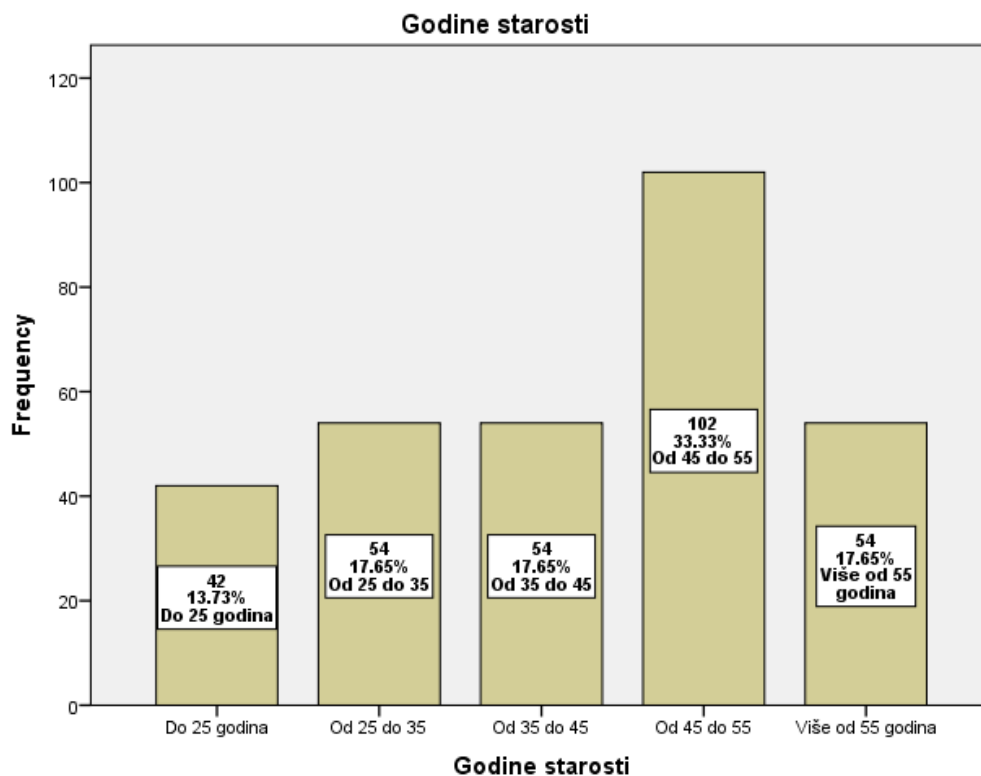


Tabela 3. Stručna sprema

Stručna sprema		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SSS	114	37.3	37.3	37.3
	VSS	138	45.1	45.1	82.4
	Mr ili Dr	54	17.6	17.6	100.0
	Total	306	100.0	100.0	

Prema rezultatima analize stručne sprema, najviše je ispitanika sa VSS, 45,1%, zatim 37,3% ispitanika sa SSS, a najmanje ispitanika ima diplomu magistra ili doktora nauka. Grafički prikaz strukture odgovora pokazan je na sljedećem grafičkom prikazu.

Grafikon 3. Stručna sprema

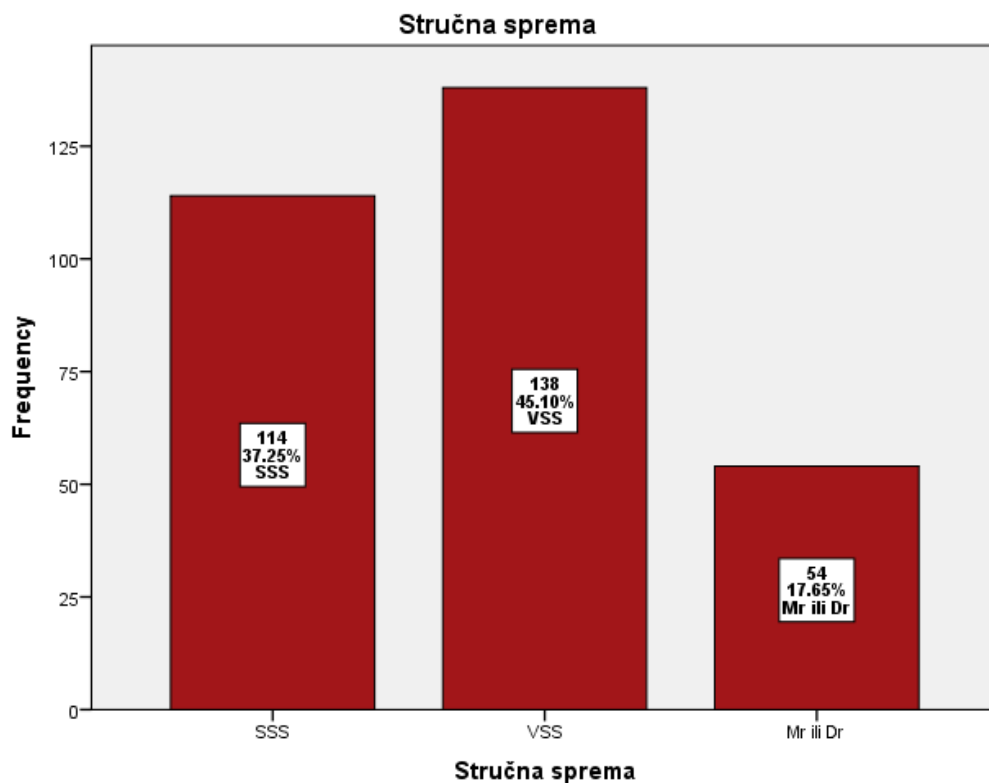
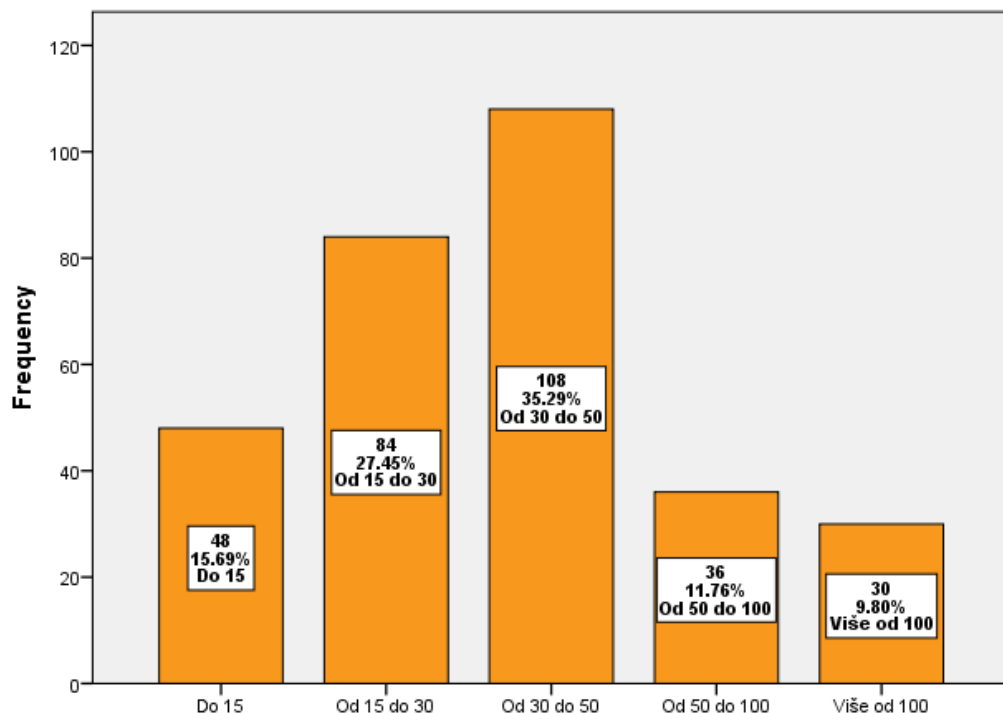


Tabela 4. Veličina ureda/ sektora

Vaš ured- broji radnika		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 15	48	15.7	15.7	15.7
	Od 15 do 30	84	27.5	27.5	43.1
	Od 30 do 50	108	35.3	35.3	78.4
	Od 50 do 100	36	11.8	11.8	90.2
	Više od 100	30	9.8	9.8	100.0
	Total	306	100.0	100.0	

Demografska analiza obuhvata i analizu veličina sektora/ ureda u kojem obavljaju dužnost određena grupa ispitanika, pa se tako može zaključiti da je najveći broj ispitanika u sektorima koje zapošljavaju između 30 i 50 zaposlenih, 35,3%, zatim onih od 15 do 30 zaposlenih, 27,5%, ddo 15 zaposlenih 15,7%, dok je najmanje ispitanika koje rade u sektorima koje imaju između 50 i 100 zaposlenih, 11,8% i 9,8% onih koji rade u sektorima koje imaju više od 100 zaposlenih. Grafički prikaz strukture odgovora je na grafikonu koji slijedi.

Grafikon 4. Veličina sigurnosnog sektora po broju uposlenika



Naredni dio rada posvećen je analizi stavova ispitanika po pitanju odnosa sektora FUP-a ili druge agencije koja se bavi ili je vezana zasigurnosni sektor u FBiH, a u kojoj rade u istim. Također, ispitano je njihovo zadovoljstvo uslovima rada, napredovanjem, materijalnim i nematerijalnim nagrađivanjem. Ispitanicima je postavljeno 36 pitanja, koja su odgovorila prema skali od 1 do 6, gdje 1 predstavlja najmanji stepen slaganja, a 6 najveći. Zbog prevelikog broja tvrdnji, njih 36 je svrstano u 7 narednih tabela.

Tabela 5. Stavovi ispitanika – 1 dio

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Osjećam da mi je plaćen priličan iznos za posao koji obavljam.	306	2.00	6.00	3.4706	1.99875

Zaista je premalo šansi za napredovanje na mom poslu.	306	1.00	6.00	3.3922	1.12343
Moj rukovodioc je prilično kompetentan u obavljanju svog posla i ne mari za Win-Win.	306	2.00	6.00	3.4510	1.93697
Nisam zadovoljan beneficijama/materijalnim nagrađivanjem koje dobijam za ostvareno	306	2.00	6.00	3.7451	1.86103
Kad radim dobar posao, dobijam materijalno priznanje za to.	306	1.00	6.00	3.1765	1.13437
Valid N (listwise)	306				

Prema rezultatima analize može se zaključiti da se ispitanici donekle slažu sa tvrdnjama da nisu zadovoljni beneficijama/materijalnim nagrađivanjem koje dobijaju za ostvareno, zatim donekle se slažu da je njihov rukovodioc prilično kompetentan u obavljanju posla i ne mari puno za Win – Win metodom. Također, analiza je pokazala da se ispitanici u maloj mjeri slažu sa tvrdnjom da se osjećaju da im je plaćen priličan iznos za posao koji obavljaju, te da zaista imaju premalo šansi za napredovanje na poslu koji obavljaju. Stavovi ispitanika su podjeljeni po pitanju tvrdnje da kada rade dobar posao za to dobiju materijalno priznanje. Prema rezultatima analize, niti jedan od odgovora u prvoj tabeli nije u tolikoj mjeri uvjerljiv da se sa sigurnošću može tvrditi da je to stav kompletne ispitane skupine zaposlenika.

Tabela 6. Stavovi ispitanika – 2 dio

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mnoga naša pravila i postupci otežavaju dobro obavljanje posla.	306	1.00	6.00	3.0196	1.09527

Volim ljude s kojima radim i sa kojima u nadređenom položaju/brinem se za obostrano zadovoljstvo.	306	2.00	6.00	3.8431	1.82675
Ponekad osjećam da je moj posao besmislen ako brinem za ishod druge strane/ podređenog.	306	1.00	6.00	3.4118	1.37676
Imam dobru komunikaciju sa članovima agencije, samo ako sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud, zalaganje i ostvarene rezultate u radu.	306	1.00	6.00	3.2549	1.86103
Povišice su previše male i preteško ih je dostići.	306	3.00	6.00	4.1569	1.82675
Valid N (listwise)	306				

Analiza drugog dijela upitnika pokazuje da se ispitanici slažu sa tvrdnjom da su povišice previše male da je teško doći do nje. Također, ispitanici su se složili sa tvrdnjom da ljude vole s kojima rade i sa kojima brinu se za obostrano zadovoljstvo. Također, ispitanici se u maloj mjeri slažu sa tvrdnjom da se ponekad osjećaju da je njihov posao besmislen ako brinu za ishod druge strane u komunikaciji i obavljanju radnih zadataka. Ostale dvije tvrdnje pokazuju da su stavovi ispitanika podijeljeni, i to po pitanju tvrdnje da imaju dobru komunikaciju sa članovima agencije, samo ako su svjesni eventualnog materijalnog nagrađivanja za njihov trud, zalaganje i ostvarene rezultate i da mnoga njihova pravila i postupci otežavaju dobro obavljan posao.

Tabela 7. Stavovi ispitanika – 3 dio

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Oni koji dobro obavljaju dužnosti za interese sektora imaju prilike da budu unapređeni..	306	1.00	6.00	3.6667	1.36946
Moji nadređeni nisu fer prema meni.	306	1.00	6.00	3.3137	1.19820
Beneficije koje mi dobijamo su poput onih koje dobijaju uposlenici u drugim agencijama.	306	2.00	6.00	3.9020	1.10892
Nemam osjećaj da tokom komunikacije sa podređenim tražim i Win-Win rješenja moja sektor cijenjeni ista	306	1.00	6.00	3.0392	1.48382
Moji napori da učinim dobar posao rijetko su blokirani birokratskim procedurama.	306	2.00	6.00	3.7843	1.19530
Valid N (listwise)	306				

U prethodnoj tabeli je vidljivo da se ispitanici slažu oko tri postavljene tvrdnje, u većem ili manjem obimu, pa tako, ispitanici se slažu sa:

- Tvrdnjom da beneficije koje dobiju su poput onih koje dobijaju uposlenici u drugim agencijama.
- Da njihovi napori da učine dobar posao rijetko su blokirani birokratskim procedurama, što ih ne spriječava da to urade.

- Da oni koji dobro pregovaraju za interese MUP-a u vidu postizanja rezultata i ostvarivanja ciljeva imaju prilike da budu unaprijeđeni.

Dalje, analiza pokazuje da ispitanici imaju podjeljeno mišljenje po pitanju dvije analizirane tvrdnje u prethodnoj tabeli, i to:

- Tvrdnji da njihovi nadređeni nisu fer prema njima.
- Da nemaju osjećaj da tokom pregovora i rješenja na obostrano zadovoljstvo, te njihov ured cijeni išta od urađenog, a što je dobro za Agenciju ili sigurnosni sektor u kojem je lice zaposleno.

Tabela 8. Stavovi ispitanika – 4 dio

Descriptive Statistics					
	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
Shvatio sam da moram da radim još više na mom poslu zbog sebičnosti ljudi s kojima radim.	306	2.00	6.00	3.8235	1.16854
Volim posao koji obavljam, samo jer sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.	306	2.00	6.00	3.6863	1.13062
Ciljevi agencije mi nisu jasni.	306	1.00	6.00	3.4314	1.36353
Kada pomislim na svoju platu ne osjećam se cijenjeno u svojoj organionoj jedinici.	306	1.00	6.00	3.4706	1.46235
Ljudi napreduju brzo u sektoru gdje sam uposlen, kao i u bilo kojoj drugoj Agenciji.	306	2.00	6.00	4.0000	1.74217
Valid N (listwise)	306				

U Tabeli 8., ispitanici se slažu sa većim djelom postavljenih tvrdnji, u manjem ili većem obliku, pa tako ispitanici se slažu sa sljedećim tvrdnjama:

- Ljudi napreduju brzo u sektoru gdje sam uposlen, kao i u bilo kojoj drugoj Agenciji.
- Shvatio sam da moram da radim još više na mom poslu zbog sebičnosti ljudi s kojima radim.
- Volim posao koji obavljam, samo jer sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.

Dalja analiza pokazuje da se sa dvije postavljene varijable ispitanici slažu, ali u maloj mjeri, i to sa sljedeće varijable:

- Kada pomislim na svoju platu ne osjećam se cijenjeno u svojoj organizacionoj jedinici.
- Ciljevi organizacione jedinice mi nisu jasni.



Tabela 9. Stavovi ispitanika – 5 dio

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Moj šef pokazuje veoma malo interesa u vezi osjećaja zaposlenih.	306	3.00	6.00	4.8039	.84200
Beneficije koje imam su prihvatljive.	306	1.00	6.00	3.9216	1.32828
Postoji jako malo nagrađivanja za zaposlenike u mojoj agenciji.	306	2.00	6.00	4.3922	1.17479
Imam previše zaduženja i ciljeva pregovora koji su orjentirani na vlastitu dobit.	306	2.00	6.00	4.2353	1.96336
Uživam i maksimalno se zalažem u toku pregovora, samo ako sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.	306	3.00	6.00	4.7451	1.81405
Valid N (listwise)	306				

Analiza podataka pokazuje da se ispitanici u velikoj mjeri slažu sa tvrdnjama da njihov šef pokazuje veoma malo interesa u vezi osjećaja zaposlenih, prosječna vrijednost po ovoj tvrdnji iznosi 4,8. Zatim, ispitanici se u velikoj mjeri slažu sa tvrdnjom da uživaju i maksimalno se zalažu u toku pregovora, samo u slučaju da su svjesni eventualnog materijalnog nagrađivanja za njihov trud i zalaganje, uz prosječnu ocjenu 4,74. Također, ispitanici se slažu i sa tvrdnjama da postoji jako malo nagrađivanja zaposlenih u agenciji u kojoj rade, gdje prosječan odgovor iznosi 4,39. Ispitanici se slažu i sa tvrdnjom da ima previše zaduženja i ciljeva pregovora

koji su orjentisani na dobrobit sektora u kojoj su zaposleni, i u ovom slučaju prosječna vrijednost odgovora je iznad 4. Na kraju, ispitanici se slažu sa tvrdnjom da beneficije koje imaju su prihvatljive.

Tabela 10. Stavovi ispitanika – 6 dio

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Često osjećam da nisam upućen u to šta se događa u organizacionoj jedinici.	306	1.00	5.00	2.5490	1.91574
Osjećam se ponosno dok radim svoj posao, samo ako sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.	306	1.00	5.00	2.9020	1.22683
Osjećam se zadovoljno zbog potencijalnog rasta plate.	306	4.00	6.00	5.2941	1.57125
Postoje beneficije koje ne dobijamo, a trebali bismo dobijati.	306	2.00	6.00	4.2353	1.02279
Volim svog šefa jer cijeni etički pristup u pregovorima i Win- Win rješenja, a posebno jer sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.	306	1.00	6.00	3.4118	1.30336
Valid N (listwise)	306				

Ispitanici se u velikoj mjeri slažu sa tvrdnjom da se osjećaju zadovoljno zbog potencijalnog rasta plate, uz prosječnu vrijednost odgovora koji iznosi 5,2941, koji je i najveće ocijenjena tvrdnja od svih analiziranih do sada. Također, ispitanici se slažu sa tvrdnjom da postoje beneficije koje ne dobiju, a trebali bi, prosječna ocjena po ovoj tvrdnji iznosi 4,2353. Ispitanici se u maloj mjeri slažu da vole svog šefa, jer cijeni etički pristup u pregovorima i Win-Win rješenja, a posebno jer su svjesni eventualnog materijalnog nagrađivanja za njihov trud i zalaganje.

Dalje analizirane tvrdnje čija vrijednost odgovora iznosi ispod 3 pokazuju da se ispitanici ne slažu sa spomenutima, a to su:

- Često osjećam da nisam upućen u to što se događa u organizacionoj jedinici.
- Osjećam se ponosno dok radim svoj posao, samo ako sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.

Tabela 11. Stavovi ispitanika – 7 dio

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zatran sam sa mnogo papirologije koja utiče na moju pregovaračku slobodu i mogućnosti.	306	1.00	6.00	3.1176	1.59483
Ne osjećam da su moji napori adekvatno nagrađeni.	306	2.00	6.00	4.0980	1.21069
Zadovoljan sam sa šansama za potencijalnu promociju Win- Win rješenja u svim aspektima.	306	1.00	6.00	3.1961	1.23903
Postoji mnogo nesuglasica na mom poslu ako gledam i promićem vrijednosti obostrane dobiti.	306	1.00	6.00	3.2745	1.20782

Moj posao je posao za uživanje.	306	1.00	6.00	3.7059	1.61502
Radna zaduženja mi nisu u potpunosti jasna.	306	1.00	6.00	2.5686	1.14385
Valid N (listwise)	306				

Posljednja tabela prvog dijela analize pokazuje da se ispitanici slažu sa tvrdnjama u dva slučaja, od ukupnih 6, a to su sljedeće tvrdnje:

- Ne osjećam da su moji napori adekvatno nagrađeni.
- Moj posao je posao za uživanje.

Ispitanici imaju podjeljeno mišljenje kada su u pitanju tri od šest navedenih tvrdnji, gdje je prosječan odgovor ispitanika približno 3, a to su sljedeće tvrdnje:

- Zatrpan sam sa mnogo papirologije koja utiče na moju pregovaračku slobodu i mogućnosti.
- Zadovoljan sam sa šansama za potencijalnu promociju Win-Win rješenja u svim aspektima.

Ispitanici se ne slažu samo sa jednom tvrdnjom iz posljednje tabele prvog dijela analize, a to je da radna zaduženja nisu u potpunosti jasna, što pokazuje, da ispitanici razumiju njihove poslovne obaveze.

Naredne tabele pokazuju stavove ispitanika koji su usko vezani za njihovo ponašanje na poslu i kako se osjećaju na istom. Ispitanici su odgovarali na skali od 1 do 5, gdje jedan predstavlja najmanji stepen slaganja sa navedenom tvrdnjom, a 5 najveći. Odgovori ispitanika postavljeni su u 4 tabele radi lakšeg pregleda i analize.

Tabela 12. Stavovi ispitanika vezani za njihovo ponašanje – 1 dio

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Smatram da sam društvena osoba i vodim računa o obostranom Win- Win zadovoljstvu strana u pregovorima.	306	2.00	6.00	4.3529	1.08323

Kada sam uznemiren, brzo se smirim.	306	1.00	6.00	2.9412	1.38012
Znam u toku pregovora biti stidljiv ponekad.	306	1.00	6.00	2.9412	1.26094
Volim biti u centru pažnje i dominirati tokom pregovora.	306	1.00	5.00	3.4902	1.24462
Smatram da sam nesebičan i da je Win-Win ishod pregovora dugoročno bolja opcija.	306	2.00	5.00	4.3333	1.75964
Valid N (listwise)	306				

Prema rezultatima analize iz prethodne tabele, ispitanici se slažu sa tvrdnjom da su nesebični i da je Win-Win ishod pregovora dugoročno bolja opcija. Prosječna ocjena po navedenoj tvrdnji iznosi 4,33. Također, ispitanici se slažu sa tvrdnjom da smatraju da su društvena osoba i da vode računa o obostranom Win-Win zadovoljstvu strana u pregovorima, uz prosječnu ocjenu 4,35. Dalje, ispitanici se u maloj mjeri slažu sa tvrdnjom da vole biti u centru pažnje i dominirati tokom pregovora, gdje je prosječna ocjena ispitanika iznosila 3,4902.

Ispitanici imaju podijeljena mišljenja po pitanju dvije tvrdnje, gdje je prosječan odgovor ispitanika približno 3, i to po pitanju tvrdnje da kada su uznemireni, brzo se smire i da znaju u toku pregovora biti stidljivi.

Tabela 13. Stavovi ispitanika vezani za njihovo ponašanje – 2 dio

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zanimaju me tuđi problemi i osjećaji.	306	2.00	5.00	3.7843	1.84885
Odvažan sam i prijateljski raspoložen prema većini ljudi.	306	2.00	5.00	4.1569	1.72535
Lako suosjećam sa drugima kako bih	306	1.00	5.00	3.6471	1.92662

ostvario Win- Win rješenje.					
Obavljam temeljito svoj posao ali brinem da ne naneseš štetu drugoj strani u toku pregovora.	306	3.00	5.00	4.1176	1.67694
Sve obavljam precizno i tačno.	306	2.00	5.00	3.7255	1.84338
Valid N (listwise)	306				

Prethodna tabela pokazuje da se ispitanici uglavnom slažu sa postavljenim tvrdnjama, u većoj ili manjoj mjeri.

**Pa tako, ispitanici se u većoj mjeri slažu sa sljedećim tvrdnjama:**

- Odvažan sam i prijateljski raspoložen prema većini ljudi.
- Obavljam temeljito svoj posao, ali brinem da ne naneseš štetu drugoj strani u toku pregovora.

**Dok se ispitanici u manjoj mjeri slažu sa sljedećim tvrdnjama:**

- Sve obavljam precizno i tačno.
- Zanimaju me tuđi problemi i osjećaji.
- Lako suosjećam sa drugima kako bi ostvario Win-Win rješenje.

*Tabela 14. Stavovi ispitanika vezani za njihovo ponašanje – 3 dio*

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Trudim se da ugradim logičan redosljed u svim aktivnostima pregovora.	306	2.00	5.00	4.0000	1.71518
Pravim planove	306	1.00	5.00	3.9608	1.10369
Ja sam depresivna osoba.	306	1.00	5.00	2.2745	1.17479
Teško se nosim sa stresom.	306	1.00	5.00	2.5294	1.24431

Brinem se puno o ishodu pregovora.	306	1.00	5.00	3.0392	1.10369
Valid N (listwise)	306				

Prema stavovima ispitanih, može se zaključiti da se ispitanici slažu sa tvrdnjom da se trude da ugrade logičan redoslijed u svojim aktivnostima kod pregovora. Prosječna ocjena po ovoj tvrdnji iznosi 4,000.

Također, ispitanici se slažu sa tvrdnjom da prave planove u obavljanju poslovnih aktivnosti. Prosječna ocjena po navedenoj tvrdnji iznosi 3,9608.

Mišljenja ispitanika su podjeljena po pitanju brige o ishodu pregovora. Prosječna vrijednost odgovora iznosi 3,0392.

Ispitanici se ne slažu sa tvrdnjom da se teško nose sa stresom, uz prosječnu vrijednost odgovora koji iznosi 2,5294.

Ispitanici se također ne slažu sa tvrdnjom da su depresivne osobe. Prosječna vrijednost odgovora iznosi 2,2745.

*Tabela 15. Stavovi ispitanika vezani za njihovo ponašanje – 4 dio*

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Lako se iznerviram.	306	1.00	5.00	3.2549	1.98865
Originalna sam osoba, imam puno novih ideja kako bi obje strane u pregovorima bile zadovoljne.	306	1.00	5.00	3.1373	1.17381
Imam bujnu maštu.	306	1.00	4.00	2.2745	1.71733
Imam mnoštvo ideja i interesa koje provodim tokom pregovora kako bi ostvario povoljan položaj.	306	1.00	5.00	3.6078	1.95289
Razumijem apstraktne ideje.	306	1.00	5.00	3.1176	1.58245

Valid N (listwise)	306				
--------------------	-----	--	--	--	--

Prema rezultatima analize iz Tabele 15., može se zaključiti da se ispitanici donekle slažu samo sa tvrdnjom da imaju mnoštvo ideja i interesa koje provode tokom pregovora kako bi ostvarili povoljan položaj.

Ispitanici se ne slažu sa tvrdnjom da imaju bujnu maštu, a prosječna vrijednost odgovora po navedenoj tvrdnji iznosi 2,2745.

Kada su u pitanju ostale tri tvrdnje ispitanici imaju podijeljena mišljenja, jer se vrijednost odgovora kreće oko 3, a to su sljedeće tvrdnje:

- Lako se iznerviram.
- Originalna sam osoba, imam puno novih ideja kako bi obje strane u pregovorima bile zadovoljne.
- Razumijem apstraktne ideje.

Također, bitno je naglasiti da su odstupanja oko prosječne vrijednosti odgovora testirana kroz standardnu devijaciju, a gdje je utvrđeno da su uglavnom odstupanja prihvatljiva, te da nemaju negativan uticaj na prosječnu vrijednost odgovora koje su iskomentarisane u prethonom dijelu rada.

Naredne tvrdnje, koje pokazuju podijeljenost stavova ispitanih će biti podvrgnute daljoj analizi. Analizirane tvrdnje su testirane između stavova ispitanika sa različitom stručnom spremom kada su u pitanju tvrdnje koje opisuju odnos poslodavca prema njima kao i uslovima na poslu. Pretpostavka je da postoji razlika u odnosima poslodavca prema ispitanicima koji imaju veći stepen obrazovanja, a što će primjenom “Sperman Ro korelacije” biti ispitano u naredne četiri tabele.



Tabela 16. Spearman Ro korelacija između stručne spreme ispitanika i materijalnog nagrađivanja

Correlations				
			Stručna sprema	Kad radim dobar posao, dobijam materijalno priznanje za to.
Spearman's rho	Stručna sprema	Correlation Coefficient	1.000	.772**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	306	306
	Kad radim dobar posao, dobijam materijalno priznanje za to.	Correlation Coefficient	.772**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	306	306
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Postoji jaka korelaciona veza između stručne spreme ispitanika i materijalnog nagrađivanja, a iznosi 77,2%, te je uz to I statistički značajna. Ovaj rezultat se može protumačiti da rast stepena obrazovanja kod ispitanika podiže i stepen zadovoljstva materijalnim nagrađivanjem, a što pokazuje jaka pozitivna korelacija.

Tabela 17. Spearman Ro korelacija između stručne sprema ispitanika i pravila i postupci

Correlations				
			Stručna sprema	Mnoga naša pravila i postupci otežavaju dobro obavljanje posla.
Spearman's rho	Stručna sprema	Correlation Coefficient	1.000	.672**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	306	306
	Mnoga naša pravila i postupci otežavaju dobro obavljanje posla.	Correlation Coefficient	.672**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	306	306
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Prema rezultatima “Spearman Ro koeficijenta” korelacije može se zaključiti da postoji jaka korelaciona veza između stručne sprema ispitanika i otežavanja pravila i postupaka kod otežavanja obavljanja posla. Koeficijent iznosi 67,2% i uz to je u linearnom odnosu, jer je  $p=0,000<0,01$ . Ovaj rezultat se može protumačiti, da ispitanici koji imaju veći stepen obrazovanja imaju veće poteškoće sa pravilima i postupima koji otežavaju obavljanje poslova u sektoru sigurnosti u kojem participiraju ispitanici.

Tabela 18. Spearmanova korelacija između stručne spreme ispitanika i rješenja na obostrano zadovoljstvo i vrednovanje ureda

Correlations				
			Stručna sprema	Nemam osjećaj da tokom pregovora i Win-Win rješenja moja agencija cijeni ista
Spearman's rho	Stručna sprema	Correlation Coefficient	1.000	-.750**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	306	306
	Nemam osjećaj da tokom pregovora i Win-Win rješenja moja agencija cijeni ista	Correlation Coefficient	-.750**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	306	306
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Postoji jaka negativna korelaciona veza između stručne spreme ispitanika i tvrdnje da ispitanici nemaju osjećaj da tokom pregovora i rješenja na obostrano zadovoljstvo i rukovodećeg kadra i uposlenika njihov odjel cijeni ista. Ovaj rezultat se može protumačiti da sa rastom stručne spreme opada osjećaj ispitanika da tokom pregovora o rješenjima na obostrano zadovoljstvo i kompromisnih rješenja njihova ured cijeni ista.

Tabela 19. Spearman Ro korelacija između stručne sprema ispitanika i zadovoljstva potencijalu za promociju Win Win rješenja u svim aspektima

<b>Correlations</b>				
			Stručna sprema	Zadovoljan sam šansama za potencijalnu u promociju Win- Win rješenja u svim aspektima.
Spearman's rho	Stručna sprema	Correlation Coefficient	1.000	.625**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	306	306
	Zadovoljan sam šansama za potencijalnu u promociju Win- Win rješenja u svim aspektima.	Correlation Coefficient	.625**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	306	306
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Postoji jaka korelaciona veza između stručne sprema ispitanika i zadovoljstva sa šansama za potencijalnu promociju Win-Win rješenja u svim aspektima poslovanja. Ovaj rezultat se može protumačiti da ispitanici sa većim stepenom obrazovanja su zadovoljniji na ukazanim šansama za potencijalnu promociju Win-Win rješenja u svim aspektima poslovanja.

### 5.3. Diskusija

Za potrebe ovog rada izvršili smo istraživanje na uzorku 306 ispitanika, menadžera u kojem su podjednako zastupljene sve strukture u smislu godina, obrazovanja, spola i drugih bitnih odrednica koje čine grupu različitom.

Uzorak koji čine 306 ispitanika koji su zaposleni u nekim od sektora FUP-a, a u Federaciji Bosne i Hercegovine, pokazuje da u uzorku ima 52,9% ispitanica ženskog spola, te 47,1% ispitanika muškog spola. Grafički prikaz strukture odgovora predstavljen je ranije u empirijskom dijelu i grafičkom prikazu.

Kada je u pitanju starosna struktura može se zaključiti da je ovaj segment reprezentativnosti uzorka zadovoljen. Naime, u uzorku ima najviše ispitanika između 44 i 55 godina starosti, 33,3%, zatim tri grupe imaju po 17,6% ispitanika i to između 25 i 35, između 35 i 45 i više od 55 godina starosti, dok je 13,7% ispitanika mlađih od 25 godina.

Prema rezultatima analize stručne spreme, najviše je ispitanika sa VSS, 45,1%, zatim 37,3% ispitanika sa SSS, a najmanje ispitanika ima diplomu magistra ili doktora nauka.

Demografska analiza obuhvata i analizu veličina sektora ispitanika, pa se tako može zaključiti da je najveći broj ispitanika u uredima sigurnosnih službi koje zapošljavaju između 30 i 50 zaposlenih, 35,3%, zatim onih od 15 do 30 zaposlenih, 27,5%, do 15 zaposlenih 15,7%, dok je najmanje ispitanika koje rade u uredima i sektorima koje imaju između 50 i 100 zaposlenih, 11,8% i 9,8% onih koji rade u sektorima koje imaju više od 100 uposlenika.

Naredni dio rada posvećen je analizi stavova ispitanika po pitanju odnosa sektora sigurnosti u kojoj rade prema njima. Također, ispitano je njihovo zadovoljstvo uslovima rada, napredovanjem, materijalnim i nematerijalnim nagrađivanjem. Ispitanicima je postavljeno 36 pitanja, koja su odgovorila prema skali od 1 do 6, gdje 1 predstavlja najmanji stepen slaganja, a 6 najveći. Zbog prevelikog broja tvrdnji, njih 36 je svrstano u 7 tabela, a koje su prikazane ranije u samom (prethodnom) empirijskom dijelu.

Prema rezultatima analize može se zaključiti da se ispitanici donekle slažu sa tvrdnjama da nisu zadovoljni beneficijama/materijalnim nagrađivanjem koje dobijaju za ostvareno, zatim donekle se slažu da je njihov nadređeni prilično kompetentan u obavljanju posla i ne mari puno za Win-Win metodom. Također, analiza je pokazala da se ispitanici u maloj mjeri slažu sa tvrdnjom da se osjećaju da im je plaćen priličan iznos za posao koji obavljaju, te da zaista imaju premalo šansi za napredovanje na poslu koji obavljaju. Stavovi ispitanika su podijeljeni po pitanju tvrdnje da kada rade dobar posao za to dobiju materijalno priznanje. Prema rezultatima

analize, niti jedan od odgovora u ranije prikazanoj prvoj tabeli nije u tolikoj mjeri uvjerljiv da se sa sigurnošću može tvrditi da je to stav kompletne ispitane skupine zaposlenika.

Analiza drugog dijela upitnika pokazuje da se ispitanici slažu sa tvrdnjom da su povišice previše male da je teško doći do nje. Također, ispitanici su se složili sa tvrdnjom da vole ljude s kojima rade i sa kojima pregovaraju/ brinu se za obostrano zadovoljstvo. Također, ispitanici se u maloj mjeri slažu sa tvrdnjom da se ponekad osjećaju da je njihov posao besmislen ako brinu za ishod druge strane u pregovorima. Ostale dvije tvrdnje pokazuju da su stavovi ispitanika podijeljeni, i to po pitanju tvrdnje da imaju dobru komunikaciju sa pripadnicima agencije, samo ako su svjesni eventualnog materijalnog nagrađivanja za njihov trud, zalaganje i ostvarene rezultate u pregovorima i da mnoga njihova pravila i postupci otežavaju dobro obavljen posao.

**Iz analize je jasno vidljivo da se ispitanici slažu oko tri postavljene tvrdnje, u većem ili manjem obimu, pa tako, ispitanici se slažu sa:**

- ✚ Tvrdnjom da beneficije koje dobiju su poput onih koje dobijaju uposlenici u drugim agencijama.
- ✚ Da njihovi napori da učine dobar posao rijetko su blokirani birokratskim procedurama, što ih ne sprječava da to urade.
- ✚ Da oni koji dobro pregovaraju za interese sektora imaju prilike da budu unaprijeđeni.

**Dalje, analiza pokazuje da ispitanici imaju podjeljeno mišljenje po pitanju dvije analizirane tvrdnje, i to:**

1. Tvrdnji da njihovi nadređeni nisu fer prema njima.
2. Te da nemaju osjećaj da tokom pregovora i Win-Win rješenja njihova sektor cijeni išta od urađenog, a što je dobro za urd ili sektoru u kojem uposlenik obavlja dužnosti.

U radu, tj. ranijoj analizi ako se obrati pažnja i na tabelu 8., ispitanici se slažu sa većim dijelom postavljenih tvrdnji, u manjem ili većem obliku, pa tako ispitanici se slažu sa sljedećim tvrdnjama:

- ✚ Ljudi napreduju brzo u sektoru gdje sam uposlen, kao i u bilo kojem drugom uredu.
- ✚ Shvatio sam da moram da radim još više na mom poslu zbog sebičnosti ljudi s kojima radim.
- ✚ Volim posao koji obavljam, samo jer sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.

**Dalja analiza pokazuje da se sa dvije postavljene varijable ispitanici slažu, ali u maloj mjeri, i to su sljedeće varijable:**

- ✚ Kada pomislim na svoju platu ne osjećam se cijenjeno u svojoj agenciji.
- ✚ Ciljevi agencije mi nisu jasni.

Analiza podataka pokazuje da se ispitanici u velikoj mjeri slažu sa tvrdnjama da njihov šef pokazuje veoma malo interesa u vezi osjećaja pripadnika, prosječna vrijednost po ovoj tvrdnji iznosi 4,8. Zatim, ispitanici se u velikoj mjeri slažu sa tvrdnjom da uživaju i maksimalno se zalažu u toku pregovora, samo u slučaju da su svjesni eventualnog materijalnog nagrađivanja za njihov trud i zalaganje, uz prosječnu ocjenu 4,74. Također, ispitanici se slažu i sa tvrdnjama da postoji jako malo nagrađivanja zaposlenih u agenciji u kojoj rade, gdje prosječan odgovor iznosi 4,39. Ispitanci se slažu i sa tvrdnjom da ima previše zaduženja i ciljeva angažovanja koji su orjentisani na dobit organizacione jedinice u kojoj su zaposleni, i u ovom slučaju prosječna vrijednost odgovora je iznad 4. Na kraju, ispitanici se slažu sa tvrdnjom da beneficije koje imaju su prihvatljive.

Ispitanici se u velikoj mjeri slažu sa tvrdnjom da se osjećaju zadovoljno zbog potencijalnog rasta plate, uz prosječnu vrijednost odgovora koji iznosi 5,2941, koji je i najveće ocijenjena tvrdnja od svih analiziranih do sada. Također, ispitanici se slažu sa tvrdnjom da postoje beneficije koje ne dobiju, a trebali bi, prosječna ocjena po ovoj tvrdnji iznosi 4,2353. Ispitanici se u maloj mjeri slažu da vole svog šefa, jer cijeni etički pristup u odnosima na obostrano zadovoljstvo i Win-Win rješenja, a posebno jer su svjesni eventualnog materijalnog nagrađivanja za njihov trud i zalaganje.

**Dalje analizirane tvrdnje čija vrijednost odgovora iznosi ispod 3 pokazuju da se ispitanici ne slažu sa spomenutima, a to su:**

- ✚ Često osjećam da nisam upućen u to šta se događa u organizacionoj jedinici.
- ✚ Osjećam se ponosno dok radim svoj posao, samo ako sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.

**Posljednja analiza prvog dijela empirije pokazuje da se ispitanici slažu sa tvrdnjama u dva slučaja, od ukupnih 6, a to su sljedeće tvrdnje:**

1. Ne osjećam da su moji napori adekvatno nagrađeni.
2. Moj posao je posao za uživanje.

**Ispitanici imaju podijeljeno mišljenje kada su u pitanju tri od šest navedenih tvrdnji, gdje je prosječan odgovor ispitanika približno 3, a to su sljedeće tvrdnje:**

- ✚ Zatrpan sam sa mnogo papirologije koja utiče na moju kreativnost za rad, slobodu i mogućnosti.
- ✚ Zadovoljan sam sa šansama za potencijalnu promociju Win-Win rješenja u svim aspektima saradnje sa kolegama.

Ispitanici se ne slažu samo sa jednom tvrdnjom koja je vidljiva i u ranijem prikazu iz posljednje tabele prvog dijela analize, a to je da radna zaduženja nisu u potpunosti jasna, što pokazuje, da ispitanici razumiju njihove poslovne obaveze.

Naredne analize pokazuju stavove ispitanika koji su usko vezani za njihovo ponašanje na poslu i kako se osjećaju na istom, ispitanici su odgovorali na skali od 1 do 5, gdje jedan predstavlja najmanji stepen slaganja sa navedenom tvrdnjom, a 5 najveći. Odgovori ispitanika postavljeni su ranije u empirijskom dijelu u 4 tabele radi lakšeg pregleda, ali i analize.

Prema rezultatima spomenute analize, ispitanici se slažu sa tvrdnjom da su nesebični i da je Win-Win ishod dugoročno bolja opcija. Prosječna ocjena po navedenoj tvrdnji iznosi 4,33. Također, ispitanici se slažu sa tvrdnjom da smatraju da su društvene osobe i da vode računa o obostranom Win-Win zadovoljstvu svih strana, uz prosječnu ocjenu 4,35. Dalje, ispitanici se u maloj mjeri slažu sa tvrdnjom da vole biti u centru pažnje i dominirati tokom razgovora sa nadređenim, gdje je prosječna ocjena ispitanika iznosila 3,4902.

Ispitanici imaju podijeljena mišljenja po pitanju dvije tvrdnje, gdje je prosječan odgovor ispitanika približno 3, i to po pitanju tvrdnje da kada su uznemireni, brzo se smire i da znaju u toku razgovora sa nadređenim biti stidljivi. Analiza također pokazuje da se ispitanici uglavnom slažu sa postavljenim tvrdnjama, u većoj ili manjoj mjeri.

**Pa tako, ispitanici se u većoj mjeri slažu sa sljedećim tvrdnjama:**

- ✚ Odvažan sam i prijateljski raspoložen prema većini ljudi.
- ✚ Obavljam temeljito svoj posao, ali brinem da ne naneseš štetu drugoj strani u toku razgovora.

**Dok se ispitanici u manjoj mjeri slažu sa sljedećim tvrdnjama:**

- ✚ Sve obavljam precizno i tačno.
- ✚ Zanimaju me tuđi problemi i osjećaji.
- ✚ Lako suosjećam sa drugima kako bi ostvario Win-Win rješenje.



Prema stavovima ispitanih, može se zaključiti da se ispitanici slažu sa tvrdnjom da se trude da ugrade logičan redoslijed u svojim aktivnostima kod rada. Prosječna ocjena po ovoj tvrdnji iznosi 4,0000.

Također, ispitanici se slažu sa tvrdnjom da prave planove u obavljanju poslovnih aktivnosti. Prosječna ocjena po navedenoj tvrdnji iznosi 3,9608.

Mišljenja ispitanika su podijeljena po pitanju brige o ishodu razgovora sa nadređenim, a što govori odnosu unutar sektora sigurnosti. Prosječna vrijednost odgovora iznosi 3,0392.

Ispitanici se ne slažu sa tvrdnjom da se teško nose sa stresom, uz prosječnu vrijednost odgovora koji iznosi 2,5294.

Ispitanici se također ne slažu sa tvrdnjom da su depresivna osobe. Prosječna vrijednost odgovora iznosi 2,2745.

Prema rezultatima analize, a što je predstavljeno i tabelarno u poglavlju empirije, može se zaključiti da se ispitanici donekle slažu samo sa tvrdnjom da imaju mnoštvo ideja i interesa koje provode tokom razgovora kako bi ostvarili povoljan položaj. Ispitanici se ne slažu sa tvrdnjom da imaju bujnu maštu, a prosječna vrijednost odgovora po navedenoj tvrdnji iznosi 2,2745.

**Kada su u pitanju ostale tri tvrdnje ispitanici imaju podijeljena mišljenja, jer se vrijednost odgovora kreće oko 3, a to su sljedeće tvrdnje:**

- ✚ Lako se iznerviram.
- ✚ Originalna sam osoba, imam puno novih ideja kako bi obje strane u razgovorima po komandnoj odgovornosti bile zadovoljne.
- ✚ Razumijem apstraktne ideje.

Također, bitno je naglasiti da su odstupanja oko prosječne vrijednosti odgovora testirana kroz standardnu devijaciju, a gdje je utvrđeno da su uglavnom odstupanja prihvatljiva, te da nemaju negativan uticaj na prosječnu vrijednost odgovora koje su iskomentarisane u prethodnom dijelu rada. Naredne tvrdnje, koje pokazuju podijeljenost stavova ispitanih će biti podvrgnute daljoj analizi. Analizirane tvrdnje su testirane između stavova ispitanika sa različitom stručnom spremom kada su u pitanju tvrdnje koje opisuju odnos poslodavca prema njima kao uslovima na poslu. Pretpostavka je da postoji razlika u odnosima poslodavca prema ispitanicima koji imaju veći stepen obrazovanja, a što je primjenom “Sperman Ro korelacije” bilo ispitano i

prikazano također u empirijskom dijelu u svega četiri tabele, radi lakšeg pregleda zbog mnogo pitanja i varijabli, te lakše analize.

Postoji jaka korelaciona veza između stručne spreme ispitanika i materijalnog nagrađivanja, a iznosi 77,2%, te je uz to i statistički značajna. Ovaj rezultat se može protumačiti da rast stepena obrazovanja kod ispitanika podiže i stepen zadovoljstva materijalnim nagrađivanjem, a što pokazuje jaka pozitivna korelacija. Prema rezultatima “Sperman Ro koeficijenta korelacije” može se zaključiti da postoji jaka korelaciona veza između stručne spreme ispitanika i otežavanja pravila i postupaka kod otežavanja obavljanja posla. Koeficijent iznosi 67,2% i uz to je u linearnom odnosu, jer je  $p=0,000 < 0,01$ . Ovaj rezultat se može protumačiti, da ispitanici koji imaju veći stepen obrazovanja imaju veće poteškoće sa pravilima i postupima koji otežavaju obavljanje poslova u sektoru. Postoji jaka negativna korelaciona veza između stručne spreme ispitanika i tvrdnje da ispitanici nemaju osjećaj da tokom posebnog angažovanja i zalaganja koje je prepoznato kao rješenja njihov sektor cijeni ista. Ovaj rezultat se može protumačiti da sa rastom stručne spreme opada osjećaj ispitanika da tokom angažovanja rješenja na obostrano zadovoljstvo njihova sektor prepoznaje trud i cijeni ista. Postoji jaka korelaciona veza između stručne spreme ispitanika i zadovoljstva sa šansama za potencijalnu promociju Win-Win rješenja u svim aspektima poslovanja. Ovaj rezultat se može protumačiti da ispitanici sa većim stepenom obrazovanja su zadovoljniji sa ukazanim šansama za potencijalnu promociju Win-Win rješenja u svim aspektima poslovanja.

## ZAKLJUČAK

S obzirom na navedeno, potvrđena je osnovna hipoteza koja glasi: „Korištenje inovativnih strategija i tehnika u upravljanju ljudskim resursima uveliko povećava mogućnost postizanja efikasnog rezultata, tj. obostranog zadovoljstva i veće lojalnosti uposlenika“.

Uz osnovnu, potvrđene su i pomoćne hipoteze koje glase:

PH1 - Jasno definisan cilj u pregovorima sa uposlenicima pomaže ostvarenju željenog rezultata.

PH2 - Davanje određenih ustupaka uposlenicima omogućava da postignete viši nivo lojalnosti u sigurnosnim strukturama.

PH3- Iskustvo nadređenih je od velike važnosti za rezultat u ukupnom upravljanju i rukovođnju ljudskim resursima.

Funkcija HRM zahtijeva detaljne izmjene administrativnih poslova. Bilo bi veoma korisno pojednostaviti aktivnosti i maksimalno koristiti informacionu tehnologiju, što je uslov za bržu i kvalitetniju uslugu. Sve zadatke treba integrisati u jedinstveni proces i usmjeriti na strategijsko upravljanje. Na taj način omogućeno je rukovodiocima da u svakom trenutku imaju pregled sadašnjih i potrebnih budućih kompetencija svih zaposlenih, bez obzira na lokaciju. Tako integrisani informacioni dijelovi ljudskih resursa postaju mehanizam povezivanja i koordinacije koji osigurava da se sve aktivnosti ljudskih resursa obavljaju na osnovu istih koncepcija i podataka.

Uloga stručnjaka za ljudske resurse u novoj integrisanoj i procesno usmjerenoj funkciji bitno se mijenja. Sve više će postajati savjetnici rukovodilaca, „inžinjeri znanja“ i programeri koji će svoje znanje pretvarati u računarske programe i ekspertske sastave za rješavanje problema. Pored specijalističkih znanja struke i računarske tehnike, moraće da poznaju i poslovne procese i funkcionisanje agencije. Oni će biti ti koji će podsticati, obrazovati, olakšavati prelaz na nove načine rada i pripremati ljudske resurse za budućnost. Više će se usmjeravati na strategijske i razvojne aktivnosti i osiguranje potrebnih znanja i vještina u budućnosti. Imaće značajnu ulogu u kreiranju novih načina motivisanja, rješavanja konflikata, upravljanja stresom, prihvatanja promjena i slično.

To zahtijeva novi stil upravljanja, novu klimu i kulturu i drugačije individualne kompetencije svih. Zadatak stručnjaka za ljudske resurse postaje iznalaženje rješenja i davanje doprinosa za nove i bolje načine rada i obavljanja ukupnih procesa. Značajnu ulogu imaće u koncipiranju i kreiranju „učee agencije“ u kojoj su svi i učenici i učitelji novih vještina.

Može se zaključiti da radikalne promjene u FUP-u kao i u bilo kojoj drugoj agenciji sigurnosnog aparata nije moguće sprovesti bez stalnog učenja i nove uloge pripadnika, u čemu

značajan doprinos mora dati funkcija HRM, koja, da bi druge preoblikovala, mora prvo preoblikovati sebe. Potreba za proširivanjem i produbljivanjem naučnih i drugih saznanja o čovjeku, njegovim željama i interesima, njegovim sposobnostima i potencijalima, njegovoj motivaciji i satisfakciji, njegovim ciljevima i očekivanjima, pa samim tim i potreba za daljim razvojem i primjenom znanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, vremenom će postajati sve veća i u sistemu sigurnosti. Naime, sektor sigurnosti ima uspostavljenu jasnu komandnu odgovornost, te mogućnosti uposlenih u obavljanju razgovora, a što je eksplicitna dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga, odnosno složen i dugotrajan proces u kojem dvije strane nastoje postići određeni poslovni sporazum u našem slučaju na obostranu korist.

## LITERATURA

### Knjige

1. Acuff, F. L., How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World, American Management Association, New York, 2008.
2. Armstrong , M.: A Handbook of Human Resource Management Practice (8th edition), Kogan Page, London, 2001.
3. Bahtijarević -Šiber , F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
4. Bajramović, Zlatan (2016) Upravljanje ljudskim resursima sigurnosnog sektora Bosne i Hercegovine, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
5. Blanchard, Ken (2010) Rukovođenje na višoj razini, Zagreb: MATE
6. Bogičević Milikić, B.: Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
7. Braša, P. i Vučetić, M., Osnovni elementi interpersonalne komunikologije, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 1990.
8. Burić Moskaljov, M., Poruke bez riječi, umijeće neverbalnog komuniciranja, Poslovna znanja, Zagreb, 2014.
9. Carell, M. R. – Elbert, N. F. – Hatfield, R. D.: Human Resoruce Management, „Englewood Cliffs“, Prentice Hall, NJ, 2002.
10. Carte, P. i Fox, C., Bridging the Culture Gap: A Practical Guide to International Business Communication, Kogan Page, 2004.
11. Casio , W. F.: Human Resource Management, Sixth Edition, McGraw-Hill, 2003.
12. Dobrijević, G., Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama: doktorska disertacija. Beograd: Sveučilište Singidunum, 2009.
13. Dujović, Jagoš (2006) Rukovođenje i upravljanje sistemima sigurnosti, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
14. Galbraith , J. – Kayanjian, R.: Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process, 1996.
15. Hercigonja, Z., Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju: komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije, TIVA Tiskara, Varaždin, 2017.
16. Huseinbašić, Čamil (2006) Rukovođenje i upravljanje u katastrofama, Sarajevo: Sejtarija

17. Jovanović -Božinov , M. – Kulić, Ž. – Cvetkovski, T.: Menadžment ljudskih resursa, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004.
18. Kennedy, G., The new negotiating edge, The behavioral Approach for Results and Relationships, Nicholas Brealey Publishing, London, 2003.
19. Knapp, M. L. i Hall, J. A., Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010.
20. Kogan Page, London, 1996. Navarro, J., Sto nam tijelo govori?, Mozaik knjiga, Zagreb, 2010.
21. Kulić , Ž.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd, 2005.
22. Lewicki, R. J., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2009.
23. Lojčić, R., Kulić, Ž.: Menadžment ljudskih resursa, VIZ, Beograd, 2009.
24. Mattock, J. i Ehrenborg, J., How to be a better negotiator, The Industrial Society,
25. Osredečki, E., Nova kultura poslovnog komuniciranja: poslovni bonton, Naklada Edo, Samobor, 1992.
26. Pease, A. i Pease, B., Velika škola govora tijela, Mozaik knjiga, Zagreb, 2014.
27. Petković, M. – Janićijević, N. – Bogićević Milikić, B.: Organizacija, CID Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
28. Pržulj , Ž.: Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
29. Rijavec, M. i Miljković, D., Neverbalna komunikacija - jezik koji svi govorimo, IEP, Zagreb, 2002.
30. Robbins, P. Stephen and Coulter, Mary (2009) Management, tenth edition, New Jersey: Pearsons Prentice Hall
31. Rosić, V., Tehnika pregovaranja i retorika, Visoka tehnička Škola u Puli, Politehnički studij - Zagar, Pula: Rijeka, 2006.
32. Rouse, M. J. i Rouse, S., Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005.
33. Sikavica, Pere (2011) Organizacija, Zagreb: Školska knjiga
34. Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta i Pološki Vokić, Nina (2008) Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga
35. Stone , M.: Human Resource Management in Canada, Holt, Reinehart and Winston of Canada, Toronto, 2001.

36. Tudor, G., Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja, MEP Consult, Zagreb, 1992.
37. Vaupotič, K. i Levalić, M., Za uspješnu karijeru: priručnik za razvoj karijere i preduzetništva, zavod za zapošljavanje: Podružna služba Čakovec, Čakovec, 2011.
38. Zitinski, M., Kultura poslovnoga komuniciranja, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2010.

## Članci

1. Brett, J. M., Culture and Negotiation, *International Journal of Psychology*, 2000, 35 (2), str. 97-104.
2. Čulo, K. i Skendrović, V., Komunikacija u procesu pregovaranja, *Informatologia*, 2012, 45 (4), str. 323-327.
3. Darley, W. K., Luethge, D. i Blankson, C., Culture and International Marketing: A Sub-7 Context, *Journal of Global Marketing*, 2013, 26 (4), str. 188202.
4. Jakob, D. i Dumitrescu, V. M., Cultural awareness, sensitivity and competence: requirements for business success, *Synergiv*, 2012, 8 (2), str. 121-134.
5. Janosik, R. J., Rethinking the culture-negotiation link, *Negotiation Journal*, 1987, 3, str. 385-395.
6. Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 2012, str. 387-390.
7. Okoro, E. A. i Day, C. R., Negotiating with Global Managers and Entrepreneurs in sub: An Analysis of Nonverbal Behavior in Intercultural Business Communication, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2013, 3 (8), str. 239-250.
8. Phatak, A.V. i Habib, M. M., The dynamics of international business negotiations, *Business Horizons*, 1996, str. 30-38.
9. Pintarić, N., Razvitak neverbalnog koda, *Savremena lingvistika*, 1997, 43-44 (1-2), str. 251-265.
10. Poiega, I., Crnković, B. i Gashi, Lj. M., Analiza vrijednosnih dimenzija korporativne kulture zaposlenika preduzeća u državnom vlasništvu, *Ekonomski vjesnik*, 2013, 26 (2), str. 391-400.

11. Rogoveanu, R., Intercultural negotiations: a cultural approach, *Professional Communication and Translation Studies*, 2010, 3 (1-2), str. 9-14.
12. Spralls, S. A., Okonkwo, P. i Akan, O. H., A Traveler to Distant Places Should Make No Enemies: Toward Understanding Negotiating Style, *Journal of Applied Business and Economics*, 2011, 12 (3), str. 11-25.
13. Tomašević M., Pregovaranje poslovni proces koji dodaje vrijednost, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2004, 2 (1), str. 143-158.
14. Yan, A. i Gray, B., Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study, *The Academy of Management Journal*, 1994, 37 (6), str. 1478-1517.

## **Internetski izvori**

1. Business practice <https://ria.bsices> (pristup 2.5.2020.)
2. Business Culture in. <http://farnhamcastletraining.com/businessculture-in-aran/> (pristupljeno 6.06. 2020.)
3. Countries. <http://www.7continentslist.com/countries-in-.php> (pristupljeno 2.4.2020.)
4. Cultural Negotiation Styles by Country. [https://www.afswiki.org/index.php/Cultural Negotiation Styles by Country](https://www.afswiki.org/index.php/Cultural_Negotiation_Styles_by_Country) (pristupljeno 2.4.2020.)
5. Culturally Responsive Negotiation Strategies. [www.course.sdu.edu.cn/.../20120407174628\\_168306943104.ppt](http://www.course.sdu.edu.cn/.../20120407174628_168306943104.ppt) (pristupljeno 28. 4. 2020.)
6. Doing business in the Middle East <https://www.hitpages.com/doc/6330651334672384/2/> (pristupljeno 2.4.2020.)
7. Egypt country map. [http://www.wordtravels.com/Travelguide Countries/Egypt/Map](http://www.wordtravels.com/Travelguide_Countries/Egypt/Map) (pristupljeno 2.4.2020.)
8. Ensink, M., Heijnen, V., Meekel, Z. i Tai, R., Morocco Communicating. [www.minorccbs.com/publications?task=callelement&format=raw&item\\_id=327&element=63cl14c9-0037-4350-8208-363daa7be5e5&method=download](http://www.minorccbs.com/publications?task=callelement&format=raw&item_id=327&element=63cl14c9-0037-4350-8208-363daa7be5e5&method=download)
9. Establishing Business Contacts. <http://www/business/>
9. Harvard Business School, *Winning Negotiations That Preserve Relationships*,



- 1--larward Business School Press, Boston, 2004. <https://archive.org/details/isbn>  
<http://www.mnovine.hr/lifestyle-neverbalna-komunikaciia-procitaite-liude-pomocugovora-tijelm/> (pristupljeno 26.4.2020.)
12. Enciklopedija, Aliir. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID 2074>  
 (pristupljeno 2.4.2020.)
13. Enciklopedija, Egipat. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID 17157>  
 (pristupljeno 2. 4. 2020.)
14. Enciklopedija: <http://www.enciklopediia.h17Natuknica.aspx?ID=29664> (pristupljeno  
 2.4.2020.)
15. Enciklopedija, Kenija. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=31196>  
 (pristupljeno 2.4.2020.)
16. Enciklopedija. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID 39072> (pristupljeno  
 2.4.2020.)
17. Enciklopedija. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=43741> (pristupljeno  
 2.4.2020.)
18. Intercultural Management.  
<http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/aleeria.html> (pristupljeno  
 2.4.2020.)
19. Intercultural Management Kenya.  
<http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/kenya.html> (pristupljeno  
 2.4.2020. Environmental context, Immediatecontext.[www.course.sdu.edu.cWG2SeWebEditor/.../20120520232110919.ppt](http://www.course.sdu.edu.cWG2SeWebEditor/.../20120520232110919.ppt) (pristupljeno 28.4.2020.)
21. Katanić, L., Win-WiWWin-Lose ili ipak nešto drugo.  
<http://www.pregovaranje.com/currents/index/3> (pristupljeno 26.4.2020.)
22. Katz, Negotiating International Business Egypt. <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Egypt.pdf> (pristupljeno 2. 4. 2020.)
23. Katz, L., Negotiating International Businessigeria. <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/.pdf> (pristupljeno 2.4.2020.)
24. Katz, L., Negotiating International Business.  
<http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/South%.pdf> (pristupljeno 6.06.2020.)
25. Kultura i tradicija Emirata i Dubaija. <http://iminarik.mojweb.com.hr/kultura-itradicija-emirata/> (pristupljeno 2.4.2020.)

26. Management culture. [http: www.labourmobility.com/wpcontent/uploads 2011 07/Management-culture-in-South.pdf](http://www.labourmobility.com/wpcontent/uploads/2011/07/Management-culture-in-South.pdf)
27. Morocco business.  
[http://acad.depauw.edu/~mkfinney/teachine/Com227/culturalportfolios Morocco/Business.html](http://acad.depauw.edu/~mkfinney/teachine/Com227/culturalportfolios/Morocco/Business.html) (pristupljeno 2.4.2020.)
28. Morocco country map [http: www.wordtravels.com/Travelguide Countries/Morocco/Map](http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/Morocco/Map) (pristupljeno 2.4.2020.)
29. Neverbalna komunikacija: govor tijela u svakodnevnoj interakciji.  
[https://zivotistil.rtl.hr/edukacija/2675413 neverbalna-komunikacija-govor-tijela usvakodnevoi-interakciji/](https://zivotistil.rtl.hr/edukacija/2675413/neverbalna-komunikacija-govor-tijela-usvakodnevoi-interakciji/) (pristupljeno 26.4.2020.)
30. Country map. [http: www.wordtravels.com/Travelguide Countries/Nigeria/Map](http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/Nigeria/Map) (pristupljeno 2.4.2020.)
31. Shimutwiken, N., The impact of culture in international business negotiations: special reference to China and United States of America. [www.dundee.ac.uk/cepmlp/gateway files.php?file=cepmlp\\_car14\\_99\\_206796738.pdf](http://www.dundee.ac.uk/cepmlp/gateway/files.php?file=cepmlp_car14_99_206796738.pdf) (pristupljeno 2.4.2020.)
32. Smith, M., International business negotiations: a comparison of theory with the perceived reality of Australian practitioners. [www.flinders.edu.au/sabs/businessfiles research/papers 2000/00-09.doc](http://www.flinders.edu.au/sabs/businessfiles/research/papers/2000/00-09.doc) (pristupljeno 6.5.2020.)
33. Country map. [http: www.wordtravels.com/Travelguide Countries/South Africa/Map](http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/South_Africa/Map) (pristupljeno 2.4.2020.)
34. The Business Professor: Culturally Responsive Negotiation Strategies.  
<https://thebusinessprofessor.com/knowledge-base/culturally-responsive-negotiationstrategies/> (pristupljeno 28.4.2020.)
35. Walls, K., Global Negotiation. [www.csus.edu/indiv/c/carperdl/ch8-lewicky.ppt](http://www.csus.edu/indiv/c/carperdl/ch8-lewicky.ppt) (pristupljeno 28. 4. 2020.)
36. What do you need to know about business in Kenya culture?

## **POPIS SLIKA I TABELA**

### **Popis slika**

Slika 1. Elementi učinkovitog pregovaranja.....	8
Slika 2. Proces pregovaranja.....	9
Slika 3. Model procesa komuniciranja.....	18
Grafikon 1. Spol ispitanika .....	40
Grafikon 2. Starosna struktura .....	40
Grafikon 3. Stručna sprema.....	41
Grafikon 4. Veličina sigurnosnog sektora po broju uposlenika.....	43

## Popis tabela

Tabela 1. Poslovni pregovori s obzirom na njihov rezultat .....	16
Tabela 2. Kulturološke razlike u procesu poslovnog pregovaranja .....	36
Tabela 3. Spol ispitanika .....	39
Tabela 4. Starosna struktura .....	40
Tabela 5. Stručna sprema .....	41
Tabela 6. Veličina ureda/ sektora .....	42
Tabela 7. Stavovi ispitanika – 1 dio .....	43
Tabela 8. Stavovi ispitanika – 2 dio .....	44
Tabela 9. Stavovi ispitanika – 3 dio .....	46
Tabela 10. Stavovi ispitanika – 4 dio .....	47
Tabela 11. Stavovi ispitanika – 5 dio .....	49
Tabela 12. Stavovi ispitanika – 6 dio .....	50
Tabela 13. Stavovi ispitanika – 7 dio .....	51
Tabela 14. Stavovi ispitanika vezani za njihovo ponašanje – 1 dio .....	52
Tabela 15. Stavovi ispitanika vezani za njihovo ponašanje – 2 dio .....	53
Tabela 16. Stavovi ispitanika vezani za njihovo ponašanje – 3 dio .....	54
Tabela 17. Stavovi ispitanika vezani za njihovo ponašanje – 4 dio .....	55
Tabela 18. Sperman Ro korelacija između stručne spreme ispitanika i materijalnog nagrađivanja .....	57
Tabela 19. Sperman Ro korelacija između stručne spreme ispitanika i pravila i postupci ....	58
Tabela 20. Sperman Ro korelacija između stručne spreme ispitanika i rješenja na obostrano zadovoljstvo i vrednovaanje ureda .....	59
Tabela 21. Sperman Ro korelacija između stručne spreme ispitanika i zadovoljstva potencijalu za promociju Win Win rješenja u svim aspektima .....	60

## PRILOZI

### Anketni upitnik: skala zadovoljstva poslom u korelaciji sa Win-Win etikom

<b>UPITNIK ZADOVOLJSTVA POSLOM I WIN-WIN</b> Paul E. Spector/ Win- Win rješenja/ mjerenje zadovoljstva Odsjek za Psihologiju i menadžment Univerzitet u Južnoj Floridi Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.							
Molimo vas da zaokružite broj za ono pitanje koje je najbliže Vašem stavu		Uopće se ne slažem	Umjereno se ne slažem	Djelimično se ne slažem	U potpunosti se slažem	Malo se slažem	
1	Osjećam da mi je plaćen priličan iznos za posao koji obavljam.	1	2	3	4	5	6
2	Zaista je premalo šansi za napredovanje na mom poslu.	1	2	3	4	5	6
3	Moj nadzornik je prilično kompetentan u obavljanju svog posla i ne mari za Win-Win.	1	2	3	4	5	6
4	Nisam zadovoljan beneficijama/materijalnim nagrađivanjem koje dobijam za ostvareno	1	2	3	4	5	6
5	Kad radim dobar posao, dobijam materijalno priznanje za to.	1	2	3	4	5	6
6	Mnoga naša pravila i postupci otežavaju dobro obavljanje posla.	1	2	3	4	5	6
7	Volim ljude s kojima radim i sa kojima razgovaram po komandnoj odgovornosti/ brinem se za obostrano zadovoljstvo.	1	2	3	4	5	6
8	Ponekad osjećam da je moj posao besmislen ako brinem za ishod druge strane u toku razgovora, posebno ako je riječ o podređenom .	1	2	3	4	5	6
9	Imam dobru komunikaciju sa članovima agencijecije, samo ako sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud, zalaganje i ostvarene rezultate u razgovorima.	1	2	3	4	5	6
10	Povišice su previse male i preteško ih je dostići.	1	2	3	4	5	6
11	Oni koji dobro vvode komunikaciju za interese sektora imaju prilike da budu unapređeni..	1	2	3	4	5	6
12	Moji nadređeni nisu fer prema meni.	1	2	3	4	5	6
13	Beneficije koje mi dobijamo su poput onih koje dobijaju uposlenici u drugim agencijama.	1	2	3	4	5	6
14	Nemam osjećaj da tokom razgovora i Win-Win rješenja moj ured cijenjeni ista	1	2	3	4	5	6
15	Moji napori da učinim dobar posao rijetko su blokirani birokratskim procedurama.	1	2	3	4	5	6

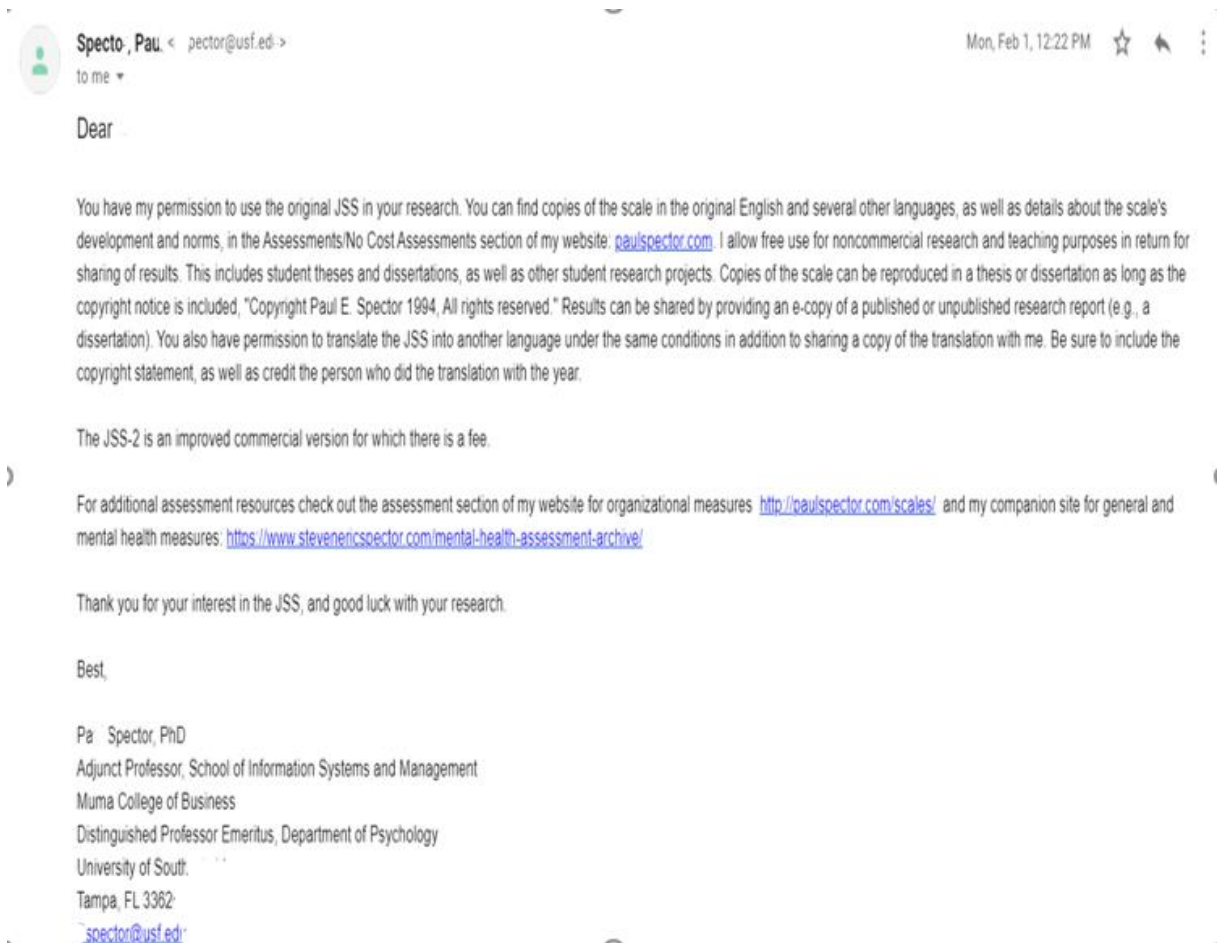
16	Shvatio sam da moram da radim još više na mom poslu zbog sebičnosti ljudi s kojima radim.	1	2	3	4	5	6
17	Volim posao koji obavljam, samo jer sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.	1	2	3	4	5	6
18	Ciljevi agencije mi nisu jasni.	1	2	3	4	5	6
19	Kada pomislim na svoju platu ne osjećam se cijenjeno u svojoj agenciji	1	2	3	4	5	6
20	Ljudi napreduju brzo u sektoru FUP-a gdje sam uposlen, kao i u bilo kojem drugom uredu.	1	2	3	4	5	6
21	Moj šef pokazuje veoma malo interesa u vezi osjećaja zaposlenih.	1	2	3	4	5	6
22	Beneficije koje imam su prihvatljive.	1	2	3	4	5	6
23	Postoji jako malo nagrađivanja za zaposlenike u mojoj agenciji	1	2	3	4	5	6
24	Imam previse zaduženja i ciljeva koji su orjentiranui na vlastitu dobit.	1	2	3	4	5	6
25	Uživam i maksimalno se zalažem u toku rada, samo ako sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.	1	2	3	4	5	6
26	Često osjećam da nisam upućen u to šta se događa u agenciji.	1	2	3	4	5	6
27	Osjećam se ponosno dok radim svoj posao, samo ako sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.	1	2	3	4	5	6
28	Osjećam se zadovoljno zbog potencijalnog rasta plate.	1	2	3	4	5	6
29	Postoje beneficije koje ne dobijamo, a trebali bi dobijati.	1	2	3	4	5	6
30	Volim svog šefa jer cijeni etički pristup u radu i Win- Win rješenja, a posebno jer sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.	1	2	3	4	5	6
31	Zatrpan sam sa mnogo papirologije koja utiče na moju slobodu i mogućnosti rada i djelovanja	1	2	3	4	5	6
32	Ne osjećam da su moji napori adekvatno nagrađeni.	1	2	3	4	5	6
33	Zadovoljan sam sa šansama za potencijalnu promociju Win- Win rješenja u svim aspektima.	1	2	3	4	5	6
34	Postoji mnogo nesuglasica na mom poslu ako gledam i promičem vrijednosti obostrane dobiti	1	2	3	4	5	6
35	Moj posao je posao za uživanje.	1	2	3	4	5	6
36	Radna zaduženja mi nisu u potpunosti jasna.	1	2	3	4	5	6

**Anketni upitnik: Obostrano zadovoljstvo prema istom autoru: “Skala BIG 5”**

<b>Tvrdnje</b>	<b>U potpunosti se ne slažem (1)</b>	<b>Djelimično se ne slažem (2)</b>	<b>Niti se slažem niti se ne slažem (3)</b>	<b>Djelimično se slažem (4)</b>	<b>U potpunosti se slažem (5)</b>
<b>Smatram da sam društvena osoba i vodim računa o obostranom Win-Win zadovoljstvu strana u svakodnevnim aktivnostima.</b>					
<b>Kada sam uznemiren, brzo se smirim.</b>					
<b>Znam u toku razgovora sa nadređenim biti stidljiv ponekad.</b>					
<b>Volim biti u centru pažnje i dominirati tokom razgovora.</b>					
<b>Smatram da sam nesebičan i da je svakodnevnim aktivnostima ishod kvalitetnog rada i zalaganja dugoročno bolja opcija.</b>					
<b>Zanimaju me tuđi problemi i osjećaji.</b>					
<b>Odvažan sam i prijateljski raspoložen prema većini ljudi</b>					
<b>Lako suosjećam sa drugima kako bi ostvario Win-Win rješenje.</b>					
<b>Obavljam temeljito svoj posao ali brinem da ne naneseš štetu drugoj strani u toku razgovora sa nadređenim.</b>					
<b>Sve obavljam precizno i tačno.</b>					
<b>Trudim se da ugradim logičan redosljed u svim aktivnostima razgovora.</b>					
<b>Pravim planove.</b>					
<b>Ja sam depresivna osoba.</b>					
<b>Teško se nosim sa stresom.</b>					

<b>Brinem se puno o ishodu mojih aktivnosti.</b>					
<b>Lako se iznerviram.</b>					
<b>Originalna sam osoba, imam puno novih ideja kako bi cijeli tim koelega i podređenih bili zadovoljni.</b>					
<b>Imam bujnu maštu.</b>					
<b>Imam mnoštvo ideja i interesa koje provodim tokom rada i zalaganja kako bi ostvario povoljan položaj.</b>					
<b>Razumijem apstraktne ideje.</b>					

Saglasnost prof. dr. Paula Spectora za korištenje originalnog „JSS“ anketnog upitnika i skale zadovoljstva poslom u korelaciji sa obostranim zadovoljstvom i lojalnosti u sigurnosnim strukturama, te etikom pri izradi empirijskog / istraživačkog dijela završnog rada:





## Biografija kandidata



**Matea Miličević** rođena je 03.07.1989. godine u Zenici. Odrasla je u Bugojnu, gdje je završila Osnovnu školu i Gimnaziju opšteg smjera. 2014. godine je završila dodiplomski studij na Fakultetu političkih nauka u Sarajevu na odsjeku sigurnosnih i mirnovnih studija, te time stekla zvanje Bachelor Sigurnosnih i mirovnih studija. Na istom odsjeku upisuje i magistarski studij. Od ranog djetinjstva je pokazivala afinitete prema sportu, kao i prema policijskom pozivu, zbog kojeg je upravo i odabrala ovaj

smjer svoga školovanja te time potkrijepila svoje afinitete prema sigurnosnom sektoru. Svoje dvije strasti uspjela je objediniti 2018. godine kada je zasnovala radni odnos u Federalnoj upravi policije gdje i danas radi kao policajac u Specijalnoj policijskoj jedinici u Sarajevu. Osim standardnih operativnih poslova, treninga i obuke, u svom radu kroz članstvo u Udruženju Mreža policijskih službenica pohađala je mnoge seminare na teme položaja žena u policiji, borbe protiv nasilja nad ženama, ravnopravnosti spolova, rodne ravnopravnosti, podizanja svijesti o rodno zasnovanoj diskriminaciji i seksualnom uznemiravanju na radnom mjestu, i sl.

## ZAHVALNICA

Zahvaljujem se svom uvaženom mentoru, prof. dr. Zlatanu Bajramoviću, bez čijih smjernica ovaj rad ne bi imao smisla. Također, posebno se zahvaljujem svojoj kćerki i svojim roditeljima na nesebičnoj pomoći čime su mi omogućili podršku, vrijeme i prostor da se posvetim svom ličnom usavršavanju. Zahvaljujem se svojim rukovodiocima, kolegama i prijateljima, kao i svima onima koji su na bilo koji način doprinijeli da ovaj rad bude završen i da u njemu bude što više kvalitetnih informacija i činjenica o ovako zanimljivoj temi, koja se bavi vrlo osjetljivim i bitnim pitanjem. Nadam se da će čitatelji pronaći u ovome radu mnoge zanimljivosti, a budući istraživači imati svojevrstan uvod u problematiku, te olakšati sebi buduća istraživanja.