

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

**ULOGA POLICIJE U UPRAVLJANJU KRIZNIM  
SITUACIJAMA U BOSNI I HERCEGOVINI**

---

**MAGISTARSKI RAD**

**U Sarajevu, avgust 2024. godina.**

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

**ULOGA POLICIJE U UPRAVLJANJU KRIZNIM  
SITUACIJAMA U BOSNI I HERCEGOVINI**

---

**MAGISTARSKI RAD**

**Kandidat:**

**Selma Zrnić**

**Indeks br. 517/II-SPS**

**Mentor:**

**Prof.dr. Zlatan Bajramović**

**U Sarajevu, avgust 2024. godina.**

## SAŽETAK

Predmet magistarskog rada je uloga policije u upravljanju kriznim situacijama u Bosni i Hercegovini . 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 prijeme, 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 glavnog poglavlja u pravljanja u sudskoj policiji FBIH. U konačnici, u zaključku, predstavljeno je sve ono što se smatra izazovima i preprekama uspješnom upravljanju i rukovođenju u sudskoj policiji FBIH

**Ključne riječi:** Kriza, policija, FBIH, krivični, postupak, upravljanje, rukovođenje, MUP, policija, Federacija, Bosna i Hercegovina, BiH, Menadžment;

## SUMMERY

The subject of the final paper is the role of the police in the management of crisis situations in Bosnia and Herzegovina. Namely, the content of the work, in addition to the theoretical-methodological approach to the work, conclusions, list of abbreviations and list of literature, includes a chapter on human resources management (from job analysis and design to recruitment, analysis of efficiency, success, advancement and up to the end of employee engagement), a chapter on organization and the organization of police agencies in Bosnia and Herzegovina (at the level of the state, district, entity and canton and in accordance with the internal political and administrative organization in Bosnia and Herzegovina) and the main chapter in the creation of judicial police FBIH. Ultimately, in the conclusion, everything that is considered to be challenges and obstacles to successful management and leadership in the FBIH judicial police is presented.

**Keywords:** Crisis, police, FBIH, criminal, procedure, management, management, MUP, police, Federation, Bosnia and Herzegovina, BiH, Management;

## Sadržaj

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>3</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>I DIO: METODOLOŠKI OKVIR RADA .....</b>	<b>9</b>
1.1. Predmet i obrazloženje teme: .....	9
1.2. Metodologija istraživanja.....	10
1.3. Struktura rada .....	12
1.2. Hipoteze .....	13
<b>II DIO: DEFINISANJE KRIZE I SAVREMENA ORGANIZACIJA SISTEMA SIGURNOSTI KAO ASPEKT U VOĐENJU KRIVIČNOG POSTUPKA.....</b>	<b>14</b>
2.1. Sigurnosni sistem i menadžment.....	14
2.2. Sistem sigurnosti i ljudski resursi kao razvojna funkcija rukovođenja i vođenja krivičnog postupka u FBiH .....	14
2.3. Upravljanje ljudskim resursima u policiji .....	15
2.4. Značaj i aktuelnost upravljanja ljudskim resursim.....	16
2.5. Ocjenjivanje performansi zaposlenih u sistemu sigurnosti .....	17
<b>2.6. Multidisciplinarni pogled na pojam, nastanak i razvoj krize .....</b>	<b>19</b>
2.6.1. Pojam krize.....	19
2.6.2. Intenzitet reakcije .....	20
2.6.3. Teorijski aspekti razumijevanja krize .....	22
2.7. Kriza i vanredna situacija.....	27
2.8. Faze kriznog menadžmenta.....	30
<b>III DIO: POLICIJSKE AGENCIJE U SISTEMU RUKOVOĐENJA U KRIZNIM SITUACIJAMA I UNUTRAŠNJA SIGURNOST U BOSNI I HERCEGOVINI .....</b>	<b>34</b>
3.1. Prvi organizacioni nivo .....	34
3.2. Drugi organizacioni nivo.....	35
3.3. Treći organizacioni nivo.....	37
3.4. Ministarstvo sigurnosti BiH .....	37
3.4.1. Granična policija Bosne i Hercegovine.....	38
3.4.2. Državna agencija za istrage i zaštitu .....	39
3.4.3. Služba za poslove sa strancima BiH .....	40
3.4.4. Direkcija za koordinaciju policijskih tijela BiH.....	40
3.4.5. Agencija za forenzička ispitivanja i vještačenja .....	41

3.4.6. Agencija za školovanje i stručno usavršavanje kadrova .....	42
3.4.7. Agencija za policijsku podršku .....	42
3.5. Uloga sudske policije: krivični postupak u FBiH i sigurnost nosilaca pravosudnih funkcija.....	44
3.6. Drugi akteri u krivičnom postupku: saradnja u Federaciji Bosne i Hercegovine u odnosu na sigurnost nosilaca pravosudnih funkcija.....	48
<b>IV DIO: PRIMJER UPRAVLJANJA I RUKOVOĐENJA U SUDSKOJ POLICIJI FBiH I VOĐENJU KRIVIČNOG POSTUPKA .....</b>	<b>51</b>
4.1. Sudska policija Federacije Bosne i Hercegovine .....	51
4.2. Pravni okvir za uspostavljanje i rad Sudske policije u Federaciji Bosne i Hercegovine ..	52
4.3. Analiza rukovođenja u komparaciji sa sudskom policijom Republike Srpske .....	58
<b>IV DIO: EMPIRIJSKI DIO/ ISTRAŽIVANJE I ANALIZA REZULTATA .....</b>	<b>64</b>
4.1. Metodologija i uzorak .....	64
4.2. Rezultati .....	64
4.3. Diskusija.....	77
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>79</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>81</b>
Knjige .....	81
Članci .....	83
Zakoni i pravilnici .....	85
Internetski izvori .....	86
<b>POPIS SLIKA I TABELA .....</b>	<b>89</b>
Popis slika .....	89
Popis tabela .....	90
<b>ZAHVALNICA .....</b>	<b>91</b>

## 1. UVOD

U uvodu završnog rada prikazat će se problem i predmet istraživanja rada uloge policije u upravljanju kriznim situacijama u Bosni i Hercegovini, svrha i ciljevi, hipoteze, metodologija istraživanja, kao i struktura rada kako bi se čitatelj uveo u problematiku koja se istražuje. Policija (grč. politeia- uređen državni život) u najopćenitijem smislu je „ustanova određena za čuvanje javnog reda i mira u državi“<sup>1</sup>. U savremenim demokratskim državama postoje različite vrste policije kao što su saobraćajna, granična, kriminalistička, sudska, carinska, za zaštitu osoba i objekata od posebnog značaja i specijalna za posebne namjene<sup>2</sup>. U Bosni i Hercegovini postoji 16 policijskih agencija, 3 na nivou države (Državna agencija za istrage i zaštitu-SIPA, Granična policija Bosne i Hercegovine i Direkcija za koordinaciju policijskih tijela), 2 na nivou entiteta (Federalno ministarstvo unutrašnjih poslova i Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srpske), 1 na nivou Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine (Policija Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine) i u entitetu Federacija Bosne i Hercegovine svih 10 kantona ima svoje policijske agencije.

Krize, u suvremenom značenju, je “neprijatan događaj, koji predstavlja izazov za donosiocima odluka, iskušava ih da postupaju u uslovima ugrožavanja, vremenske stiske i nespremnosti.” Kriza je i “ozbiljna prijetnja osnovnim strukturama ili fundamentalnim vrijednostima i normama socijalnog sistema koja, u uslovima vremenskog pritiska i veoma nesigurnih okolnosti, zahtijeva donošenje kritičnih odluka.” (Kešetović i dr. 2013:22-23). Različite vrste kriznih situacija od prirodnih nesreća (poplave, požari, zemljotres i dr.), terorističkih napada, nereda na sportskim terenima, imigracijska kriza kao i drugi događaji stavljaju policiju u položaj da hitno reaguje kako bi zaštitila građane, imovinu i okoliš. Koje krizne situacije su prisutne u Bosni i Hercegovini? Kolika je uloga policije u rješavanju kriznih situacija? Kako je moguće poboljšati reakciju policije na krizne situacije u Bosni i Hercegovini? Ova pitanja predstavljaju vodilju za istraživanje u radu. 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, biheviorističke, komunikacijske, etičke, pravne, kulturne i ekonomske. HRM je univerzalni proces i kao takav je primjenjiv u mnogo različitih

---

<sup>1</sup> Beridan, Izet (2008) Politika i sigurnost, Sarajevo: Fakultet političkih nauka

<sup>2</sup> Ibidem

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 štoviše omalovažavaju potrebe druge strane. Korištenje raznih vrsta manipulacije, kao pregovaračke taktike doprinosi nepopularnosti pregovaranja u određenim krugovima.<sup>3</sup>

---

<sup>3</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:**

Uloga policije u upravljanju kriznim situacijama u Bosni i Hercegovini dosta je značajno pitanje. Naime, sigurnosna struktura u sistemu nacionalne sigurnosti savremenih država se dijeli na vanjsku odnosno odbrambenu i unutrašnju sigurnost. Unutrašnja sigurnost obuhvata policiju, pravosudne organe, obavještajno-sigurnosne službe, inspeksijske službe i carinu. Bosna i Hercegovina ima jako složen sistem unutrašnje sigurnosti sa više samostalnih policijskih agencija kao i pravosudnih institucija. Samostalna policijska agencija Sudska policija u Federaciji BiH koja je prilikom obavljanja poslova i zadataka iz svoje nadležnosti usko vezana uz same pravosudne institucije odnosno isključivo postupa po naredbama istih i zadužena je za uspješno vođenje svakog krivičnog postupka pred sudovima u Federaciji BiH a iz domena obavljanja policijskih poslova.

Sudska policija uspostavljena je u okviru sistema sudske vlasti u Federaciji BiH koja je također i ustavna kategorija kako je navedeno u samom ustavu Federacije BiH odnosno njeno stavljanje na raspolaganje ombudsmenima za ljudska prava u slučaju da ombudsmen traži pomoć od iste prilikom obavljanja poslova iz svoje nadležnosti (Ustav FBiH član 6. stav 2). Sudska policija preduzima radnje kojima se osigurava uspješno vođenje sudskog postupka i stvaranje sigurnosnih uvjeta za rad pravosudnih institucija u FBiH. Sudska policija poslove iz svoje nadležnosti obavlja na osnovu zakona o Sudskoj policiji

FBiH, podzakonskim propisima donesenim na osnovu ovog zakona ( Zakon o Sudskoj policiji u FBiH „Službene novine FBiH 77/20“ i zakonima o pravilima postupka.

Sve poslove iz svoje nadležnosti Sudska policija obavlja na teritoriji FBiH osim u izvanrednim slučajevima kada je započetu radnju potrebno završiti u entitetu RS ili Distriktu Brčko (što je preciznije definisano ugovorima o međusobnoj saradnji Sudske policije FBiH, RS i Brčko Distrikta kao i zakona o Sudskoj policiji FBiH). Također Sudska policija prilikom obavljanja svojih poslova međusobno saraduje sa drugim policijskim agencijama u BiH za što efikasnije izvršenje zadataka i obaveza.

Zakonom o sudskoj policiji Federacije Bosne i Hercegovine utvrđene su ovlasti, organizacija i sredstva za rad, prava i obveze, radni odnosi i druga pitanja od značaja za organizaciju i rad sudske policije u Federaciji Bosne i Hercegovine. Sudski policajci u pravima iz radnog odnosa, zdravstvenog, mirovinskog i invalidskog osiguranja, kao i drugim pravima po osnovu rada, izjednačavaju se sa pravima koja ima policija Federalnog ministarstva unutarnjih poslova.

Složeno državno uređenje, nedovoljno iskustva, tranzicijski period i drugi negativni faktori, usporavaju proces unapređenja ove oblasti sigurnosti, ali je neosporno da će u procesu pristupanja BiH Evropskoj Uniji, borbi protiv organiziranog kriminala i korupcije, ova oblast sigurnosti u narednom periodu morati proći značajne procese koji imaju za cilj harmonizaciju i efikasnost u smislu brzog odgovora na svaki oblik prijetnje ili napada na pravosuđe i njegov integritet.

### **Istraživačka pitanja:**

U nastavku se postavljaju slijedeća istraživačka pitanja kojima ćemo se baviti u ovom radu:

1. Na koji način se oslikava uloga policije u upravljanju kriznim situacijama u Bosni i Hercegovini?
2. Od čega se sastoji pravni okvir za uspostavljanje, rad i ulogu policije u upravljanju kriznim situacijama u Bosni i Hercegovini?
3. Zašto je model policije značajan za cjelokupan rad pravosuđa u BiH?
4. Kako policija FBiH olakšava rad pravosuđu FBiH u pogledu pružanja pomoći u obezbjeđivanju uvida u službenu dokumentaciju, uključujući sudske i upravne spise, a naročito prilikom pribavljanja neophodnih informacija, dokumenata i spisa u slučaju pružanja otpora ili nesaradnje od strane bilo kojeg službenika u toku istrage?
5. Istražiti mogućnosti i ograničenja za unapređenje sigurnosti pravosuđa kako FBiH preko Sudske policije FBiH
6. Prikazati i pojasniti sličnosti i razlike između sudske policije FBiH, zemalja okruženja i Sjedinjenih Američkih država te komparativnom analizom dati smjernice za unaprijeđenje
7. Objasniti u kojoj mjeri aktuelni model organizacije Sudske policije u FBiH utiče na njeno uspješno funkcionisanje i valjano izvršavanje poslova iz njene nadležnosti

## **1.2. Metodologija istraživanja**

U ovom radu je teorijski dio rada izrađen deskriptivnom metodom temeljem sekundarnih podataka, korištenjem naučne i stručne literature iz područja državne sigurnosti. Pored upotrebe desriptive metode, metodom dedukcije biće izvedeni zaključci o važnosti uloge policije u upravljanju kriznim situacijama u Bosni i Hercegovini . Za objašnjavanje

složenijih pojmova korištena je metoda sinteze. Planirano istraživanje realizovat će se i na temelju primjene metode analize sadržaja i komparacije (uporedni metod). U okviru istraživanja podaci će se metodom analize sadržaja dokumenata, razvrstavati i pojašnjavati će se kako i na koji način je moguće unaprijediti Sudsku policiju FBiH komparacijom sa sličnim agencijama iz susjednih zemalja kao i Sjedinjenih Američkih država. 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.

Posebna pažnja će se posvetiti adekvatnoj strukturi uzorka vođenju krivičnog postupka u sudskoj policiji FBiH, 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 sudskoj policiji FBiH.

Pored podataka iz navedene ankete, biti će korišteni i sekularni podaci, kao i drugi dostupni podaci i istraživanja o strategijama i taktikama poslovnog pregovaranja. Upotrijebiti će se

dostupni podaci i analize o strategijama i taktikama poslovnog pregovaranja, koje se odnose na funkciju kvalitetnih rješenja.

### **1.3. Struktura rada**

Ovaj završni rad je podijeljen na pet cjelina. U okviru uvoda sadržani su osnovni podaci o temi, predmetu i problemu istraživanja te postavljenim ciljevima, ali i o značaju teme. Nakon teorijsko-metodološkog obrazloženja, u drugom poglavlju je objašnjen sistem organizacije, funkcionisanja i nastanka Sudske policije FBiH. U okviru trećeg poglavlja obrađeni su pojmovi zakonodavne i sudske vlasti, krivičkog postupka kao i elementi pravosuđa u BiH. Četvrto poglavlje predstavlja istraživački dio rada gdje su tekstualnim, grafičkim i tabelanim prikazima objašnjeni rezultati u pogledu komparacije Sudske policije FbiH. Peto poglavlje je analiza rezultata zajedno sa zaključnim razmatranjima. S obzirom da je vođenju krivičnog postupka u sudskoj policiji FBIH specifično jere je 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 kao i vođenju krivičnog postupka u sudskoj policiji FBIH. U skladu sa prethodno navedenim činjenicama predmet rada su ljudski resursi vođenju krivičnog postupka u policiji FBIH.

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 prijeme, 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**

### **Osnovna hipoteza i pomoćne hipoteze**

OH1 - Uloga policije u upravljanju kriznim situacijama u Bosni i Hercegovini ključna je i definisana postojećom legislativom.

### **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 rukovođnju ljudskim resursima.

PH4 - Složen pravosudni sistem BiH dovodi do poteškoća pri saradnji i efikasnom radu sudskih policija u Bosni i Hercegovini.

PH5 - Saradnja policijskih agencija u kriznim situacijam predstavlja krucijalni dio sistema u lancu vođenja i rješavanja krivičnog postupka.

## **II DIO: DEFINISANJE KRIZE I SAVREMENA ORGANIZACIJA SISTEMA SIGURNOSTI KAO ASPEKT U VOĐENJU KRIVIČNOG POSTUPKA**

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

Jedna od oblasti menadžmenta koja se najviše razvijala proteklih godina jeste oblast upravljanja ljudskim resursima, odnosno menadžment ljudskih resursa. Preobražajem kadrovske ili personalne funkcije u jednu od ključnih funkcija menadžmenta, poslovi i aktivnosti koji se odnose na ljude u organizaciji najzad su postali dio aktivnosti menadžmenta, dobijajući strateški značaj za organizaciju. 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 funkcije 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 organizacijama.

### **2.2. Sistem sigurnosti i ljudski resursi kao razvojna funkcija rukovođenja i vodenja krivičnog postupka u FBiH**

razvojna funkcija, zasnovana na širokom dijapazonu znanja, sposobnosti i moedna od glavnih karakteristika savremene službe za ljudske resurse je njena gučnosti njenog rukovodioca i njenih izvršilaca. Od stručnjaka za ljudske resurse zahtjeva se da budu vrsni poznavaooci 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 obrazovanje zaposlenih;
- ✚ ocjenjivanje performansi zaposlenih;
- ✚ nagrađivanje i motivisanje zaposlenih;

- ✚ zdravlje i bezbjednost zaposlenih;
- ✚ degradacija i otpuštanje zaposlenih.

Način na koji se upravlja ljudskim resursima postaje odlučujući faktor razvoja i efikasnosti policijske organizacije. Kadrovi određuju potencijale i vitalnost svakom elementu organizacione strukture i osnovni su uzrok uspjeha ili neuspjeha organizacije. Policijska organizacija mora stvarati uslove za efikasnost kadrova, njihovo veće radno angažovanje, motivaciju, napredovanje i promociju.

### **2.3. Upravljanje ljudskim resursima u policiji**

Upravljanje ljudskim resursima, često korišten pojam HRM<sup>4</sup> ili upravljanje ljudskim resursima (HRM) ili menadžment ljudskih resursa, kako se još naziva, predstavlja prepoznatljivu naučnu disciplinu i važnu upravljačku funkciju u organizaciji. Pojam „upravljanje ljudskim resursima“ u daljem tekstu HRM u teoriji se pojavljuje osamdesetih godina prošlog vijeka. Do tada se, uglavnom, govorilo 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 radne uspješnosti, nagrađivanja i motivisanja, zaštite zdravlja i bezbjednosti zaposlenih i primjenjivanja radnopravnih propisa, preduzima rukovodstvo organizacije, radi obezbjeđivanja kvalitetnih kadrova i njihovog adekvatnog osposobljavanja i motivisanja za postizanje očekivanih rezultata i ostvarivanje organizacionih i individualnih ciljeva.<sup>56</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 organizacije.

---

<sup>4</sup> HRM- Human resource menagment- engl. upravljenje ljudskim resursima

<sup>5</sup> B. Bogićević Milikić, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008, str. 3.

<sup>6</sup> Ž. Kulić, Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd, 2005, str. 25.

### **Osnovni ciljevi sudske policije kod vođenja krivičnog postupka su:**

1. ostvarivanje organizacione uspješnosti uz pomoć ljudi;
2. obezbjeđivanje i razvoj potrebnih ljudskih resursa;
3. nagrađivanje zaposlenih u skladu sa ostvarenim rezultatima;
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>7</sup>

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

### **Upravljanje ljudskim resursima može se posmatrati na četiri načina tj. kao:**

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 razlike između njih veoma velike.

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

Sistem HRM, posmatran sa stanovišta naučne discipline, ima veliki značaj za rukovodstvo organizacije. 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 klime u procesu rada.

---

<sup>7</sup> M. Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice (8eth edition), Kogan Page, London, 2001, p. 24.



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

Njena osnovna svrha je unapređivanje 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 upravljačke funkcije, ima ogroman značaj za organizaciju i njenu uspješnost. Svakodnevnim upravljačkim aktivnostima ostvaruju se višestruki efekti.

## **2.5. 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 FMUP-u, zasniva se na ranije spomenutom Zakonu, te određenim metodima, kriterijumima i sistemima procjene u skladu sa istim. Osnovni cilj praćenja i ocjenjivanja performansi zaposlenih, 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.

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.

Degradacija je proces pod kojim se podrazumijeva gubljenje pozicija u organizaciji policijske organizacije. Manifestuje se u vidu premještanja s viših na niža i manje plaćena radna mjesta. U suštini, suprotna je procesu napredovanja. 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 vrste degradacije zaposlenih propisane su takođe Zakonom o unutrašnjim poslovima Federacije Bosne i Hercegovine.<sup>8</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>9</sup>

---

<sup>8</sup> „Službeni glasnik“ Zakon o unutrašnjim poslovima Federacije Bosne i Hercegovine.

<sup>9</sup> Program upravljanja ljudskim resursima sistema FMUP, nacrt, Uprava za kadrove, 2018.

## 2.6. Multidisciplinarni pogled na pojam, nastanak i razvoj krize

### 2.6.1. Pojam krize

Pojam „kriza“ ukazuje na problem, na „(...) nešto što je neregularno, što remeti uobičajenu situaciju (...) kao nešto što treba prevazići kako bi se uspostavilo ‘normalno’ stanje ili tok stvari. (...) Kriza se ne odnosi samo na problem, na nešto negativno, nego (...) u svom osnovnom značenju podrazumijeva donošenje odluke ili pravljenje izbora u nekoj odlučujućoj situaciji (...)“ koja treba da reši taj problem. A te odluke se donose u uslovima ugroženosti, vremenskog ograničenja i nespremnosti.<sup>10</sup>

Kriza je „ozbiljna pretnja osnovnim strukturama ili fundamentalnim vrednostima i normama socijalnog sistema, koja u uslovima vremenskog pritiska i veoma nesigurnih okolnosti, zahteva donošenje kritičnih odluka.“ Za djelovanje u krizi je posebno važan vremenski okvir u kome se deluje, jer se često donose i odluke od kojih zavise životi ljudi. To važi za sve vrste kriza, prirodne katastrofe i velike elementarne nepogode, ugrožavanje životne sredine i zdravlja i života ljudi, havarije u proizvodnim pogonima, padanja informaciono-komunikacionih sistema, ekonomske krize, sukobe unutar države, regionalne ratove. Zato je potrebno da se rješavanju i razumijevanju kriza pristupa multidisciplinarno, jer se posljedice tih kriza osećaju u nekoliko sfera ljudskih delatnosti. Posebno se ističe važnost donošenja odluka, ne bilo kakvih, već najboljih, koje treba da zaustave krizu i doprinesu da društvo ili organizacija budu bolji nego što su bili. Kriza i katastrofa (<sup>11</sup>*disaster*) su dva različita, ali međusobno bliska pojma, koja se, ne može se poreći, često koriste kao sinonimi (poplave u Srbiji maj 2014 – elementarna nepogoda, katastrofa, poplava biblijskih razmera...).

Promene su ono što je karakteristično i za probleme i za krizu, samo što je kriza intenzivnija promena koja izaziva velike potrese u kompaniji. Zato je potrebno da se, čim se uoči problem, deluje brzo i ubedljivo. Ukoliko se čeka i odlaže rješavanje problema, on će se vjerovatno pretvoriti u krizu. A tada treba da se deluje još brže i još ubedljivije. Zato u organizaciji treba da se učini sve da problem ne preraste u krizu, što nije nemoguća misija,

---

<sup>10</sup> Pavlović, A., „Šta fali (u) krizi: Crisis, kritika i poreklo demokratije“, *Mediji i komunikacije*, I, br.1, 2014, str. 289\2012298.

<sup>11</sup> Rosenthal, U., Michel, T.C., Hart, P., „The World of Crises and Crises Management, Coping with Crises; The Management of Disasters, Riots and Terrorism“, Springfield IL, Charles T. Thomas, 1989, str. 10 u Milašinović, S., Jevtović, Z. (2013). *Metodologija istraživanja konflikata i krizno komuniciranje u savremenom društvu*, Kriminalističko -policijska akademija, Beograd, edicija: Aspaleia, knj. 6, str. 98.

jer „(...) problemi uglavnom nastaju očekivano, potiču iz trendova ili događaja, razvijaju se kroz niz prepoznatljivih faza koje se ne razlikuju od cikličnog razvoja proizvoda, u ranim fazama se mogu identifikovati i njima se može upravljati sa ciljem sistematičnog i organizacionog odgovora.“<sup>406</sup> Tada je veća vjerovatnoća da će kompanija rešiti konflikt i smanjiti troškove izazvane krizom. Kriza je uglavnom problem koji nije riješen u inicijalnim fazama.

Krize su za svaku organizaciju i danas neizbežne, ali, naglašavaju Srđan Milašinović i Želimir Kešetović, menadžeri su svesni da njihovo trajanje može biti znatno kraće, a posljedice neuporedivo manje ukoliko je organizacija pripremljena za krizu. To se odnosi na sve organizacije, i u profitnom i u neprofitnom sektoru, kao i u državnoj upravi. Ističu da je upravo to zadatak kriznog menadžmenta kao novog polja menadžmenta koji treba da prepozna da se organizacija suočava sa „(...) dva tipa kriza ‘one kojima vi upravljate i one koje upravljaju vama’. Proaktivno planiranje omogućava menadžerima da kontrolišu i riješe krizu, a ignorisanje mogućnosti da do krize dođe, s druge strane, vodi ka tome da kriza krene vlastitom inercijom.“<sup>407</sup>

#### 2.6.2. Intenzitet reakcije

Jasno je da i problem i kriza zahtevaju pravovremenu reakciju sa različitim intenzitetom. Zato se, ipak, može reći, da su i problem i kriza prilika da se u organizaciji nešto reši i unapredi, kako bi u budućoj sličnoj ili istoj situaciji, društvo/sistem/organizacija dejstvovali efikasnije, uz manje posljedice. Šta su problem i kriza, zavisi i od toga kako se gleda na njih. Milašinović i Kešetović ukazuju da postoje dva načina na koji menadžeri mogu da posmatraju kriznu situaciju. „Oni mogu da ignorišu znake upozorenja i da reaguju tek kada do krize dođe, ili pak mogu da se

pripremaju za sprječavanje i upravljanje krizom. U prvom slučaju radi se o reaktivnom, a u drugom o proaktivnom modelu kriznog menadžmenta.“ Ako se planira rješavanje krize i donose odluke u toku krize, riječ je reaktivnom modelu, dok u proaktivnom menadžeri nastoje da što adekvatnije anticipiraju neke oblike kriza, da razviju „(...) analizu ranjivosti koja im pomaže da sačine plan postupanja u eventualnim krizama. Posljedice svake odluke menadžera su značajne i oni moraju da prave procenu i kalkulaciju između investicija u

planiranje za slučaj krize na jednoj strani i gubitaka u slučaju da takvih planova nema. Nema sumnje da je proaktivno upravljanje najbolja odluka za menadžere koji brinu o budućnosti svoje organizacije.“<sup>12 409</sup> Lorens Barton (Laurence Barton) naglašava da proaktivne organizacije koje ažuriraju i revidiraju svoje tačke ranjivosti i pretnje i razvijaju planove za upravljanje krizama znatno spremnije dočekuju krizne događaje. Da bi se izgradila reputacija kompanije, potrebne su godine i značajna finansijska sredstva, a samo nekoliko sati ozbiljne krize može da je uništi, pa Jan Mitrof (Ian Mitroff), Kristin Pirson (Christine M. Pearson) i Katarina Harington (Katharine Harrington) s pravom ističu da je to događaj koji može da uništi cijelu organizaciju, dok je za strateški pogled na krizu to „odlučujući trenutak u poslovanju, tačka preokreta na dobro ili loše.“ Po Mitrofu<sup>13141516413</sup> kriza ima petoscenski ciklus: detekciju signala krize (upozorenja), sondiranje i prevenciju (identifikacija i ublažavanje faktora rizika), zadržavanje štete, oporavak i učenje (pregled i kritika učinjenog).

Krize su i pretnja i šansa za organizaciju, prilika da definišu imidž organizacije i test za menadžment i samu organizaciju. Kao što je kriza nastala jer problem nije rješavan u inicijalnoj fazi, uz sva saznanja koja se mogu imati na vreme o samom problemu, tako i kriza „(...) koja se efikasno ne rješava može da dovede do katastrofe.“<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibid*, str. 231\u2012232  
<sup>409</sup> *Ibid*.

<sup>13</sup> Barton, L. (2001). *Crisis in Organisations II*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.

<sup>14</sup> Mitroff, I. et al. (1996). *The Essential Guide to Managing Corporate Crises A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*, Oxford University Press.

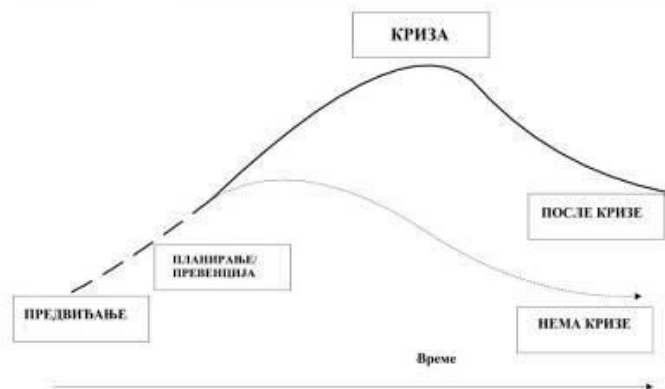
<sup>15</sup> Preuzeto 6.2.2024. sa [http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=b8aa6d42-bde0-435e-9f73-](http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=b8aa6d42-bde0-435e-9f73-d006334ff&filePath=/Files/14bb5d5c-fac5-4733-9f8c-70b525ca49bb/Kontigentno%20planiranje%20i%20upravljanje%20rizikom.pdf)

<sup>16</sup> [d006334ff&filePath=/Files/14bb5d5c-fac5-4733-9f8c-70b525ca49bb/Kontigentno%20planiranje%20i%20upravljanje%20rizikom.pdf](http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=b8aa6d42-bde0-435e-9f73-d006334ff&filePath=/Files/14bb5d5c-fac5-4733-9f8c-70b525ca49bb/Kontigentno%20planiranje%20i%20upravljanje%20rizikom.pdf) <sup>413</sup> Mitroff, I. et al. (1996). *The Essential Guide to Managing Corporate Crises A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*, Oxford University Press.

<sup>17</sup> Milašinović, S., Kešetović, Ž., „Crisis and crisis management – a contribution to a conceptual & terminological delimitation“, *Megatrend Review*, Vol. 5 (1) 2008, preuzeto 6.2.2024. sa <http://www.megatrendreview.com/files/pdf/EN/Megatrend%20Review%20vol%2005-1-2008.pdf>

### 2.6.3. Teorijski aspekti razumijevanja krize

Timoti Kombs (Timothy W. Coombs) opisuje životni ciklus krize kroz četiri međusobno povezana faktora: sprječavanje, pripremu, reagovanje i reviziju. On ističe da se gotovo svi istraživači slažu da postoji faza pre krize, u kojoj pronicljive organizacije mogu ublažiti i/ili spriječiti krizu. U principu, postoje tri priznate faze krize ciklusa: pre krize, kriza i posle krize.<sup>418</sup>



Slika 11. Tok krize (izvor: preuzeto iz

<http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=7ee3d3d7-b946-4ff5-86e5a1b1f2d830f1&filePath=/Files/8f716669-1ebc-4f07-8a01-89031fa260d7/01%20Pojam%20krize.pdf> )

Stepen ovladavanja krizom zavisi od toga u kojoj fazi je kriza identifikovana i kada započinje proces kriznog menadžmenta, jer nema savršene organizacije u kojoj ne postoji „interno slepilo“ (što se više gleda, vidi se sve manje). Robert Denk (Robert Denk) ističe tri faze procesa krize: potencijalnu, latentnu i akutnu fazu.<sup>421</sup> U

potencijalnoj postoji mogućnost da se kriza pojavi, u latentnoj se potencijalna mogućnost razvila u krizu, koja se još ne identifikuje, pa ima vremena da se opasnost analizira i

<sup>18</sup> Coombs, T. W. (1999). *Ongoing Crisis Communications: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc. <sup>421</sup> Denk, R. (1996). *Frühwarnung als integraler Bestandteil der Controllingkonzeption*, u: Eschenbach, R.: *Die Krise als Normalfall*, Österreichischer Controllertag 17, Service, Wien.

organizacija pripremi za reagovanje, dok je akutna faza treći stadijum razvoja krize u kome su simptomi krize vidljivi i merljivi, u kojoj su potrebne brze i kvalitetne odluke kriznog menadžmenta. Milašinović i Kešetović zaključuju: „Nemaju sve krize navedena četiri stadijuma, ali ni jedna kriza nema više od četiri stadijuma.“<sup>19</sup>

Fink utvrđuje sljedeće tipove kriznih situacija, u zavisnosti od uzroka krize (da li je izazvala priroda, čovjek, da li je riječ o poremećaju u funkcionisanju vitalne infrastrukture ili je riječ o poremećaju u samoj organizaciji).

Tabela 4. Tipovi kriznih situacija<sup>20</sup>

<b>Dela prirode</b>	<b>Dela ljudske ruke I i II</b>
Poplave	Požari
Tornado	Štetni materijali
Uragani	Eksplozije
Zemljotresi	Sabotaže
Šumski požari	Uznemiravanje pojedinaca
Oluje/mećave	Nasilje
Drugo	Javni neredi
	Pretnja bombama
	Teroristički napadi

<sup>19</sup> Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, str. 74.

<sup>20</sup> Čudanov , M., preuzeto 6.2.2024. sa <http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=b8aa6d42-bde0-435e-9f73->

[%20891d006334ff&filePath=/Files/14bb5d5c-fac5-4733-9f8c-70b525ca49bb/Kontigentno%20planiranje%20i%20upravljanje%20rizikom.pdf](http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=b8aa6d42-bde0-435e-9f73-%20891d006334ff&filePath=/Files/14bb5d5c-fac5-4733-9f8c-70b525ca49bb/Kontigentno%20planiranje%20i%20upravljanje%20rizikom.pdf)

<b>Poremećaji infrastrukture</b>	<b>Poremećaji u organizaciji</b>
Opšti nestanak struje	Nezainteresovanost
Kvar na kanalizacionom sistemu	Reorganizacija
Kvarovi na telekomunikacijama	Tražnja/ponuda
Krupni tehnološki problemi	Promena lokacije
	Štrajk/blokada
	Reforma propisa i benefita

U zavisnosti od uzroka krize mogu se utvrditi sljedeći tipovi kriznih situacija: biološke katastrofe, pomračenja, javni nemiri, problemi u radu IKT opreme, pad kompjuterskih sistema (virusi, hakovanje...), prestanak isporuka električne energije, zemljotresi, prirodne katastrofe, poplave, požar, bioterorizam, nasilje na radnom mestu, nesreća na radnom mestu, industrijska špijunaža, generalni štrajk, otkrivanje mita, korupcije i zloupotrebe u javnim nabavkama, nestanak važnih podataka, hitne medicinske intervencije, hitne selidbe, merdžovanje i akvizicija kompanije, kriza u medijima, prestanak snabdevanja svim vrstama energije, otpuštanje zaposlenih, rad u „bolesnoj zgradi“, kadrovski problemi...

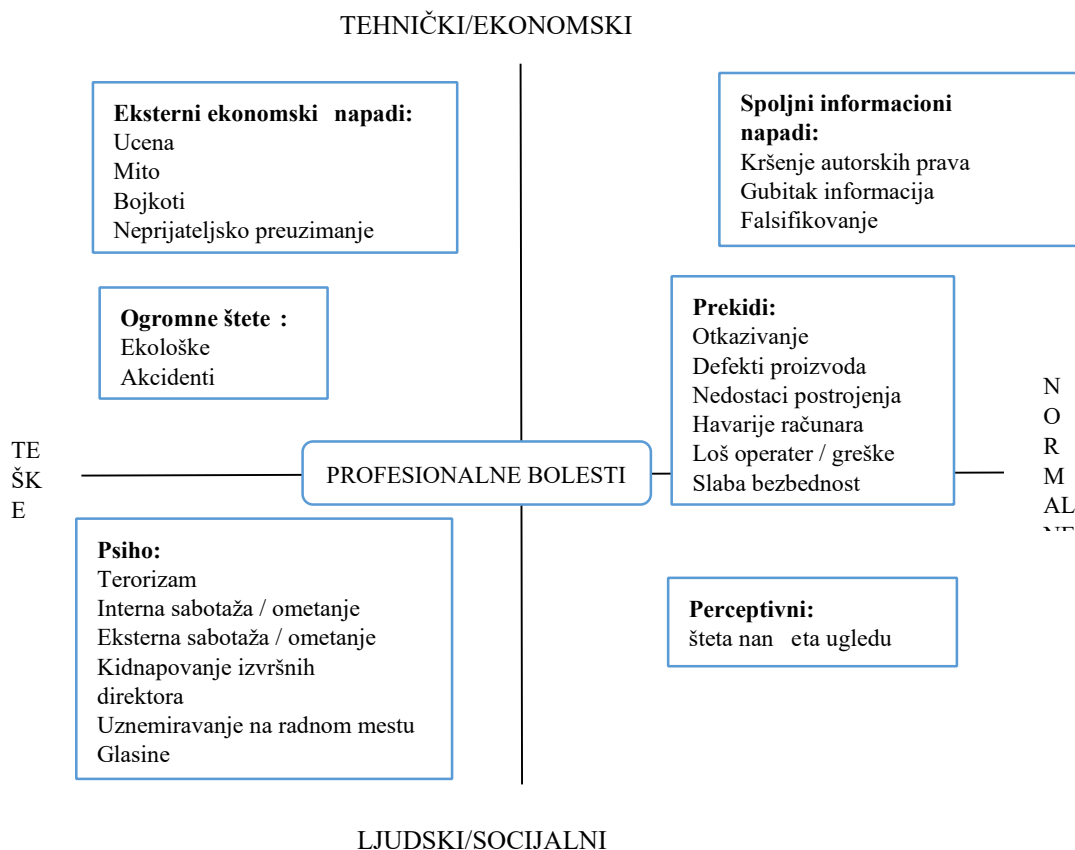
Spisak mogućih kriznih situacija, čini se da nema kraja. Navedenom možemo dodati još neke krize koje mogu da pogode organizaciju:

- promena vlade posle čega slijedi promena borda direktora
- smena generalnog direktora posle koje slijedi smena velikog broja menadžera;
- loš kvalitet proizvoda – povlačenje sa tržišta;
- konkurencija plasira na tržište isti proizvod pod drugim imenom;



- udruženje potrošača pokrenulo kampanju da dokaže da je vaš proizvod nekvalitetan i štetan;
- bojkot kupaca/korisnika usluga;
- problemi sa otpadnim vodama;
- zagađenje životne sredine;
- gubitak glavnog izvoznog tržišta;
- teroristički napad na objekat kompanije;
- predsednik kompanije je kidnapovan;
- član borda direktora kao predmet afere (mito, korupcija, seksualna afera);
- pogrešan obračun poslat na adrese miliona kupaca;
- državna komisija ispituje poslovanje komisije;
- hapšenje člana borda direktora.

Savremena praksa dokazuje da je granica između mogućih i nemogućih kriznih situacija koje mogu prerasti i u katastrofe minimalna i da je svaka od navedenih kriza realnost sa kojom se bilo koja kompanija može suočiti.



Slika 12. Portfolio kriza

(izvor : <http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=7ee3d3d7-b946-4ff5-86e5a1b1f2d830f1&filePath=/Files/8f716669-1ebc-4f07-8a01-89031fa260d7/01%20Pojam%20krize.pdf> )

Upravljanje krizom je dinamičan proces koji ne počinje kada se kriza pojavi, već mnogo pre nego što se kriza pojavila i nastavlja se sve dok se kriza ne završi. To je proces koji u sebi ima „(...) proaktivnu, reaktivnu i reflektivnu komponentu“. <sup>424</sup> U svakoj fazi krize menadžeri imaju specifične izazove i svakoj od njih treba da pristupe na odgovarajući, drugačiji način. Za organizaciju je od izuzetnog značaja da ima menadžere koji mogu da, na osnovu analize niza dešavanja i činjenica, predvide kriznu situaciju, jer se često javljaju kao posledica faktora koji nisu nepredviđeni događaji. Kriza se može preduprediti i predvideti i zato je jasno, naglašava Dejvid Dous (David Dowse) da su

predviđanje i priprema najbolje metode odbrane. On ističe da se svaki slučaj i svaka situacija moraju pažljivo razmotriti – ali, brzo! Brzina je definišući faktor, pre svega ako je kriza izbila u digitalnom svijetu. Bez obzira na razvoj tehnologija, po njemu, su uvijek važni

principi slušanja i razumijevanja publike, razvijanje i dostavljanje strateški planiranih ključnih poruka, korišćenje pravog jezika, najprikladnijih kanala i pažljivo korišćenje vremena. Ako se organizacija, ipak, nađe u vanrednoj ili kriznoj situaciji, menadžer kompanije treba da bude „(...) u stanju da odgovori i zadrži štetu, preduzme aktivnosti na oporavku i izvuče pouke kako bi se smanjio rizik od ponavljanja. (...) Proces upravljanja je integrisan, tako da se radi pre, za vreme i posle krize ili vanrednog stanja.“<sup>2122</sup>

## 2.7. Kriza i vanredna situacija

Kriza ne počinje uvijek sa vanrednom situacijom i ne mora da obavezno predstavlja opasnost po živote ljudi ili njihovu imovinu. Ona može nastati zbog toga što se ne sprovodi predviđena politika, propis ili program ili je potpuno pogrešna percepcija problema bez obzira da li je problem samo prividan ili predstavlja realnu opasnost. Na intenzitet krize može da utiče niz faktora, pa tako vanredna situacija može da preraste u krizu ako je mediji i određene interesne grupe tako predstavljaju. Kriza nastaje: 1) kada je stav vlade previše opresivan, okrenut vlastitom interesu, diskriminatoran ili nepripremljen ili 2) kada se smatra da vlada ne čini dovoljno. (...) Sve vladine operacije su podložne krizi. Zato je cilj kriznih komunikacija da koordiniraju protok informacija i mišljenja ciljnim javnostima, na takav način da se održi i povrati kredibilitet i integritet vlade.“<sup>23</sup>

Sve navedeno što važi za javni sektor / državu može da se primjeni i na bilo koju kompaniju. Zato kompanija treba da bude osposobljena i spremna da se u kriznim situacijama kompanijom rukovodi po pravilima *kriznog menadžmenta*. On se može definisati kao niz aktivnosti „(...)

---

<sup>21</sup> Preuzeto 7.3.2024. sa <http://www.webbdowse.com/category/us-in-the-media/#.VtVyyX3hDcu>

<sup>22</sup> Preuzeto 7.3.2024. sa

[http://www.crhnet.ca/sites/default/files/library/CCMD.2004.Crisis%20and%20Emergency%20management.A%20guide%20for%20managers%20of%20the%20public%20service%20of%20Canada\\_0.pdf](http://www.crhnet.ca/sites/default/files/library/CCMD.2004.Crisis%20and%20Emergency%20management.A%20guide%20for%20managers%20of%20the%20public%20service%20of%20Canada_0.pdf)

<sup>23</sup> *Ibid.*

čiji je cilj da se identifikuju, ispitaju i predvide moguće krizne situacije i uspostave posebna sredstva koje će omogućiti organizaciji da spriječi krizu ili da se njom bavi i prevaziđe je sa minimalnim posljedicama i na najbrži mogući način se vrati u normalno stanje.“ Ričard Điljoti (Richard J. Gigliotti) i Džejson Ronald (Jason Ronald) određuju krizni menadžment kao sposobnost brzog i efikasnog postupanja organizacije u mogućim operacijama kojima je cilj smanjivanje pretnji ljudskom zdravlju i sigurnosti, umanjenu štete na javnoj imovini ili imovini korporacije i smanjenju negativnog uticaja na nastavak normalnog poslovanja ili drugih operacija. Na slične konceptualne pristupe nailazimo i kod drugih istraživača koji krizni menadžment izjednačavaju sa postupanjem u nepredviđenim situacijama (kontigentnim operacijama). Kristin Pirson (Christine Pearson) i Džudit Kler (Judith Clair) ističu da je krizni menadžment sistematski napor da se izbegne organizaciona kriza ili da se upravlja takvim kriznim događajem pre nego što se dogode, dok Lorens Barton (Laurence Barton) navodi: „Praksa kriznog menadžmenta uključuje pokušaje da se eliminišu tehnološke greške, kao i one u razvoju formalnih sistema komunikacije, kao i da se one izbegnu ili upravlja kriznom situacijom.“<sup>24</sup><sup>25</sup><sup>26</sup><sup>27</sup>

Menadžment se može odrediti kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kome pojedinci, radeći zajedno u grupama, ostvaruju odabrane ciljeve. Radi se zapravo o planskom i usmeravanom procesu postizanja željenih rezultata kroz efikasno korišćenje raspoloživih ljudskih i materijalnih resursa.“ Menadžeri imaju tri osnovna zadatka: da usmeravaju poslove i organizacije, da usmeravaju/upravljavu ljudima) i da usmeravaju/upravljavu operacijama (proizvodima i uslugama) kako bi se realizovali utvrđeni poslovni ciljevi. Tako menadžeri planiraju, organizuju, vode i motivišu, kontrolišu i upravljavu ljudskim resursima. <sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> Gigliotti, R. and Ronald, J. (1991). *Emergency Planning for Maximum Protection*, Butterworth-Heinemann, New York, NY.

<sup>26</sup> Pearson, C., Clair, J., „Reframing Crisis Management“, *Academy of Management Review*. Vol. 23, No 1, 1998, str. 59\201276.

<sup>27</sup> Barton, L., „Crisis in Organizations II“, Southwestern, Cincinnati, 2001, preuzeto iz Milašinović, S., Jevtović, Z. (2013). *Metodologija istraživanja konflikata i krizno komuniciranje u savremenom društvu*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, edicija: Asphaleia, knj. 6, str. 114.

<sup>28</sup> Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, str. 134.

Sve što menadžeri rade kada organizacija nije u krizi, rade i u kriznim situacijama, s tim što aktivnosti koje tada preuzimaju moraju da budu realizovane u znatno kraćem vremenu. Tada menadžeri rade po principima „*kriznog menadžmenta*“. Kešetović i Ivan Tot (Ivan Toth) podsećaju da se poreklo termina krizni menadžment nalazi u političkoj sferi. Naime, tvrdi se da je američki predsednik Dž. F. Kenedi prvi upotrebio taj izraz tokom Kubanske krize 1962. godine kada je konfrontacija SAD-a i SSSR-a zbog instaliranja sovjetskih raketa s nuklearnim glavama na Kubi dovela svijet na ivicu Trećeg svjetskog rata. Kenedi je upotrebio taj termin da bi opisao upravljanje jednom ozbiljnom kriznom situacijom. Krizni menadžment kao funkcija, odnosno delatnosti kriznog menadžmenta stariji su od samog termina, ali među autorima uglavnom postoji saglasnost, na koju ukazuje i Jan Mitroff (Ian Mitroff) da je moderno područje kriznog menadžmenta nastalo rješavanjem krize koju je prouzrokovalo trovanje lekom <sup>2930</sup>*tylenol* kompanije „Johnson & Johnson“ koja je 1982. godine napravila prekretnicu i postavila standarde u tom području.

Kešetović ističe da je potrebno da se krizni menadžment razgraniči od, sa njim povezanih koncepata, kao što su upravljanje pitanjima/temama (*issues management*), upravljanje rizicima (*risk management*), bezbednosni menadžment (*security management*), menadžment katastrofe (*disaster management*), civilna zaštita i upravljanje kontinuitetom poslovanja. <sup>439</sup>

*Issues* menadžment, nastao od engleske riječi *issue* koja označava vruću temu ili predmet rasprave, ukazuje na razliku između onoga što radi kompanija i onoga što stejkholderi (zainteresovane strane) očekuju od nje. Riječ je o okolnostima ili događaju u kompaniji ili van nje koji mogu značajno da utiču na njeno funkcionisanje i njene buduće interese. Upravljanje pitanjima/temama (*issues management*) se odnosi na upravljanje potencijalnim „(...) opasnostima u okolini, odnosno u društvenom okruženju neke organizacije. U današnjim veoma dinamičnim društvima svaka organizacija u normalnim (nekriznim) okolnostima prati i nadgleda događaje u svojoj okolini, analizira i procenjuje sve promene, odlučujući šta je to što se može iskoristiti kao potencijalna prednost, a šta je to što treba izbeći. Koncept je, u stvari, nastao iz nastojanja privrednih korporacija da se bore sa pritiscima koje su nametali njihovi kritičari (aktivisti za zaštitu čovjekove okoline, jednakost polova, zaštitu

---

<sup>29</sup> Kešetović, Ž., Toth, I. (2012). *Problemi kriznog menadžmenta*, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 53.

<sup>30</sup> Mitroff, I. (2000). *Managing Crises before they happen: What every executive and manager should know about crisis management*, AMACOM, New York, str. 2.

potrošača...).“<sup>440</sup> Pritisak zainteresovanih strana i obaveza kompanija da brinu ne samo o svojim, već i o interesima zajednica u kojima posluju, iznedrili su socijalni aktivizam, koji je doveo do izgradnje i implementacije u sve sfere poslovanja koncepta korporativne društvene odgovornosti (*Corporate Social Responsibility* \u2012 CSR). *Issues* menadžment je u funkciji identifikacije, analize i upravljanja problemima, pripremanja odgovora na te probleme dok oni nastaju i razvijaju se, pre nego što su ih mediji postavili u epicentar javnosti. Ako kompanija nije proaktivna, pa ne sprječava krizne situacije ili ne utiče na

kreiranje ambijenta u kome posluje (ako nema GR – *government relations*) biće „prinudena da se pasivno pokorava i prihvati nova pravila i smernice koje su doneli vlada, njena regulatorna tela ili profesionalna udruženja.

## 2.8. Faze kriznog menadžmenta

U procesnom modelu kriznog menadžmenta koji je razvila američka Federalna agencija za upravljanje u kriznim situacijama (FEMA) aktivnosti kriznog menadžmenta se grupišu u četiri vremenski odvojene faze od kojih su prve dve pre krize, a druge dve su postkrizne.

Pre krize su:

- ograničavanje (sprječavanje, izbegavanje) – *mitigation* - aktivnosti koje se preduzimaju da se kriza eliminiše, da se smanje šanse da se kriza dogodi ili da se umanje efekti krize (ako je krizu nemoguće izbeći, da se umanji njen razorni potencijal).
- priprema (planiranje) – *preparedness* - planiranje i pripremanje odgovora koji će biti plasirani kada se kriza dogodi, kao i izrada Plana kriznih operacija koji predstavlja najvažniji element sveobuhvatnog kriznog planiranja. Realizacija kriznih planova treba da, pored ostalog, spasi živote i minimizira oštećenja. Postojanje planova nije dovoljno, neophodno je da organizacije/zajednice imaju obučeno i uvežbano osoblje kao i resurse za adekvatan odgovor, utvrđenu hijerarhiju i precizno definisane obaveze i ovlašćenja za postupanje u kriznim situacijama. Sve te aktivnosti podrazumijevaju kontinuitet, obuke, testove, vežbe, simulacije, održavanje objekata i opreme, investiranje...

Postkrizne faze su:

- odgovor na krizu – *response* – počinje neposredno posle izbijanja krize i traje tokom krize. U toku te faze žrtvama se pruža pomoć, preduzimaju se mere da se sprječe buduća oštećenja, a u odgovor na krizu uključuju se, pored nadležnih organa, ako je potrebno, i vatrogasci, policija, hitna pomoć, spasilački odredi i ostale službe za hitne intervencije. U krizama javnost želi da zna od koga će dobijati informacije koje ih interesuju i koje
- su im potrebne, pa se stoga, pre svega, u organizacijama, praktikuje centralizacija komunikacije/odgovaranja na krizu. U funkciji kreiranja i kontrole odgovaranja su krizni operativni centri. Međutim, apsolutna centralizacija i kontrola komunikacija/odgovaranja na krizu nije moguća, jer je i kriza „živa“, dinamična, pa zahteva da se odmah, u najkraćem roku, često i bez pouzdanih informacija, odgovara na specifične i hitne probleme koji nastaju u isto vreme na različitim mestima. Praksa ukazuje da tada neformalna pravila i improvizacije potiskuju formalna pravila i procedure a nastale okolnosti u prvi plan izbacuju situacione lidere, dok se formalni lideri povlače.

U krizama se dešava da formalni autoritet postane manje važan, dok sposobnost za brza reagovanja, donošenje pravih odluka u pravo vreme i kreiranje odlučnih odgovora postaju važniji od mesta na hijerarhijskoj lestvici, zvaničnih kvalifikacija i jurisdikcije. U ovoj fazi kriznog menadžmenta dominira krizna komunikacija, kako interna, tako i eksterna.

I faza odgovora na krizu može da se podeli u pet faza:

1. upozorenje i obaveštavanje;
2. uzbuna;
3. zaštita života i imovine;
4. obezbeđivanje javne dobrobiti;

5. obnova;<sup>31</sup>

- oporavak – *recovery* – ova faza traje dok se organizacija ne vrati u normalno funkcionisanje. I u ovoj fazi se mogu identifikovati dve faze – faza kratkotrajnog oporavka (vraćanje vitalnih sistema u minimalne operativne uslove) i dugotrajnog (može trajati mesecima i godinama, dok se područje/organizacija pogođena krizom ne vrati u prethodno stanje i pripremi za bolje odgovaranje na buduće krize).



Slika 13. FEMA – emergency management (izvor: Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, str. 134).

---

<sup>31</sup> Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, str. 156\2012157.



U savremenoj praksi krizni menadžment je primarno usmeren na pripremu, tj. planiranje , iako je to samo jedna od četiri faze sveobuhvatnog kriznog menadžmenta. Sve „(...) četiri faze su u međusobno cirkularnim odnosima. Svaka faza se naslanja na druge. Aktivnosti u jednoj fazi mogu se preklapati sa onima u prethodnim. Pripremljenost se brzo pretvara u odgovor kada kriza nastane. Odgovor se stapa sa oporavkom u različitim momentima, zavisno od obima i vrste oštećena. Slično tome, oporavak treba da pomogne iniciranju faze prevencije, tj. motivisanju napora da se spriječi ili redukuje budući krizni potencijal. Faze krize nemaju početka ni kraja.“<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Kešetović , Ž. (2009). Krizni menadžment, Fakultet bezbednosti, Beograd, str. 69.

### **III DIO: POLICIJSKE AGENCIJE U SISTEMU RUKOVOĐENJA U KRIZNIM SITUACIJAMA I UNUTRAŠNJA SIGURNOST 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 organizaciju 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 organizacija 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 metodologiji, te formiranju zajedničke baze podataka iz oblasti unutrašnjih poslova zasnovane na elektoronskoj obradi podataka.<sup>33</sup> Kantonalna ministarstva unutrašnjih

---

<sup>33</sup> Zakon o unutrašnjim poslovima FBiH, član 41. Stav 2.

poslova se sastoje od policijskih uprava formiranih na teritorijalnom i funkcionalnom principu. Upravu čine dvije ili više policijskih stanica 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 spriječavanje 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>34</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 uposljeno 10.392 osobe.

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

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

Brčko Distrikta BiH.

---

<sup>34</sup> Novi Zakon o unutrašnjim poslovima Tuzlanskog kantona donešen je 30.03.2010. godine, a Zakon o 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>35</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>36</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, sprečavanje 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>37</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

---

<sup>35</sup> Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine broj 49/05

<sup>36</sup> Služeni glasnik RS, broj 48/03

<sup>37</sup> Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH, broj 2/00 - 33/05

policajaca, ima uposlenih 306 policajaca. Struktura Policije Brčko Distrikta BiH je centralizovana sa jasnom koordinacijom i subordinacijom u postupanju.

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 organizacije 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; sprečavanje 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>38</sup> i obuhvataju: provođenje Zakona o graničnoj kontroli, Zakona o kretanju i boravku stranaca, azilu, sprečavanje, 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>39</sup> Pored navedenog, GP je nadležna za preduzimanje mjera zaštite civilnog zračnog saobraćaja i sigurnosti prostorija međunarodnih aerodroma u BiH.<sup>40</sup> U sklopu GP BiH djeluje Centralni istražni ured, čija je nadležnost sprečavanje 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 organizacijama i organima u BiH kao i graničnim i sigurnosnim organizacijama u inostranstvu. Djeluje u okviru svojih šest regionalnih terenskih

---

<sup>38</sup> Službeni glasnik BiH, broj 50/04, 27/07 i 59/09.

<sup>39</sup> Od 89 graničnih prijelaza 55 su međunarodni granični prijelazi, a 34 granična prijelaza su za pogranični saobraćaj.

<sup>40</sup> U BiH postoje 4 međunarodna aerodroma: Sarajevo, Mostar, Banja Luka i Tuzla

ureda, u čijem sastavu je 26 lokalnih organizacionih jedinica. Granična policija upošljava 2.202 uposlenika od 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>41</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>41</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>42</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 inspeksijskih 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>45</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 organizacija 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

---

<sup>42</sup> Službeni glasnik BiH, broj:54/05 i 36/08. <sup>45</sup> Službeni glasnik BiH, broj:36/08.



provođenje 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 organizacijama obuhvaćenim navedenim Zakonom, standardizaciju rada na terenu, te ostale poslove propisane zakonom i drugim propisima. U Agencije su trenutno uposlena 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>43</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>44</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 rukovodi 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

---

<sup>43</sup> Službeni glasnik BiH broj: 36/08

<sup>44</sup> nivo I- policajac i nivo II- mlađi inspektor

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 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 organizacijama. Također, kada govorimo o državnoj organizacionoj strukturi, treba spomenuti i Agenciju za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije.<sup>45</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>45</sup> Zakon o agenciji za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije. „Službeni glasnik BiH, broj 103/09.

### 3.5. Uloga sudske policije: krivični postupak u FBiH i sigurnost nosilaca pravosudnih funkcija

SP FBiH je samostalni policijski organ, uspostavljen u okviru sistema sudske vlasti u Federaciji

BiH, <sup>46</sup> osnovana radi preduzimanja radnji kojim se osigurava uspješno vođenje odgovarajućeg sudskog postupka i stvaranja sigurnosnih uvjeta za rad pravosudnih institucija u Federaciji BiH.

Sudska policija je nadležna za obavljanje sljedećih poslova:

- a) prikupljanje informacija;
- b) dovođenje osumnjičenih, optuženih osoba, svjedoka i vještaka;
- c) lišenje slobode osuđenih osoba i osoba kojima je određena mjera pritvora;
- d) sprovođenje osoba lišenih slobode;
- e) zadržavanje osoba lišenih slobode;
- f) provođenje sudskih odluka;
- g) fizička i tehnička zaštita objekata i imovine pravosudnih institucija i Sudske policije;
- h) održavanje reda u sudnicama i drugim prostorijama ili prostorima kojim se osigurava uspješnost vođenja odgovarajućeg postupka;
- i) **fizička i tehnička zaštita nosilaca pravosudnih funkcija, njihove imovine i članova uže porodice;**
- j) zaštita svjedoka;
- k) izvršavanje drugih naloga pravosudnih institucija kojim se osigurava uspješno vođenje odgovarajućeg postupka.

Način izvršenja poslova SP FBiH propisan je odredbama Pravilnika o načinu vršenja poslova i primjeni ovlaštenja SP FBiH,<sup>47</sup> koji je donio predsjednik Vrhovnog suda FBiH. Konkretno, odredbama navedenog Pravilnika je propisano da će SP FBiH pružati fizičku i tehničku zaštitu NPF i njihove imovine ukoliko je njihova sigurnost ugrožena u vezi obavljanja njihove funkcije ili poslova. Kada to sigurnosni razlozi zahtijevaju SP FBiH će pružiti fizičku i tehničku zaštitu članovima uže porodice nosilaca pravosudnih funkcija. Ovakva

---

<sup>46</sup> Član 3. Zakona o sudskoj policiji u FBiH („Službene novine FBiH”, broj 77/20)

<sup>47</sup> “Službene novine FBiH”, broj 25/21

zaštita može trajati i 24 sata dnevno, a mjere mogu biti određene po mjestu rada, mjestu stanovanja i u pokretu.

U slučaju zaprimanja prijave o prijetnji ili napadu na nosioca pravosudne funkcije ili saznanja da je sigurnost istog ugrožena, rukovodni službenici SP FBiH su obavezni organizovati obavljanje razgovora sa ugroženim licem i prikupljanje dodatnih saznanja vezanih za ugrožavanje sigurnosti, a nakon istih u što kraćem roku po liniji rukovođenja direktoru SP FBiH dostaviti sveobuhvatnu pismenu informaciju sa prijedlozima, te eventualnom preduzimanju hitnih mjera zaštite kao i drugih neophodnih mjera u zavisnosti od konkretnog slučaja. Sudska policija o prijemu prijave prijetnje ili napada, obavještava nadležno tužilaštvo ili policijski organ, radi preduzimanja potrebnih mjera iz njihove nadležnosti.

Sudska policija u svakom slučaju zaprimljene prijave, prijetnje ili napada, odnosno saznanja o ugroženoj sigurnosti lica provodi sigurnosnu procjenu. Izuzetno ukoliko to okolnosti ukazuju, sigurnosna procjena se neće provesti ako službenici sudske policije nakon obavljanja razgovora sa ugroženim licem utvrde da nema potrebe za preduzimanje daljnjih mjera i radnji iz nadležnosti sudske policije ili je ugroženo lice izjavilo da ne zahtijeva preduzimanje daljnjih mjera i radnji iz nadležnosti Sudske policije.

Odluku o zaštiti, kao i stepenu i vrsti zaštite donosi direktor Sudske policije na osnovu izvršene sigurnosne procjene. Ukoliko lice kojemu su određene mjere zaštite ne postupa po sigurnosnim uputama službenika sudske policije, direktor SP FBiH nakon prijema izvještaja može donijeti odluku o ukidanju mjera zaštite. U slučaju da lice odbija mjere određene odlukom direktora SP FBiH, dužno je sačiniti pismenu izjavu u kojoj navodi kojih mjera se odriče, a koja se dostavlja direktoru SP FBiH. Nakon zaprimanja izjave, sudska policija će prestati sa preduzimanjem konkretnih mjera zaštite. Također, mjere fizičke i tehničke zaštite se na zahtjev organizatora mogu pružati prilikom održavanja konferencija, stručnih savjetovanja ili seminara organizovanih za nosioce pravosudnih funkcija i prilikom posjeta pravosudnih delegacija na području Federacije BiH, o čemu odluku donosi direktor SP FBiH.

U cilju postizanja što adekvatnijeg sigurnosnog ambijenta u pravosuđu, SP FBiH uspostavila je

Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji SP FBiH, Jedinicu za sigurnost i zaštitu koja se bavi isključivo pitanjima sigurnosti i zaštite NPF.<sup>48</sup>

Prema evidentiranim prijetnjama ili napadima na NPF u Federaciji BiH, a prema podacima sa kojima raspolaže Sudska policija u Federaciji BiH u periodu od 2014. do 2024. godine, ukupan broj upućenih prijetnji ili napada je 158, te su u 111 slučajeva pružene mjere zaštite NPF.<sup>49</sup> Evidentirane prijetnje ili napadi na NPF u Federaciji BiH u navedenom periodu po vrsti su bile sljedeće:

- Verbalne prijetnje;
- Verbalna neprimjerena komunikacija;
- Fizički napad;
- Pokušaj fizičkog napada;
- Pismo prijetećeg sadržaja;
- Pismo sa neprimjerenim sadržajem;
- Oštećenje imovine;
- Ugrožavanje sigurnosti upotrebom vatrenog oružja; - Pritisak na rad NPF putem medija.

Broj upućenih prijetnji, te pruženih mjera zaštite po godinama naveden je u tabeli 1.

Godina prijetnje ili napada na NPF	Broj upućenih prijetnji ili napada na NPF	Pružene mjere zaštite NPF	
		DA	NE
2016.	23	15	8
2017.	27	18	9
2018.	18	12	6
2019.	23	17	6

<sup>48</sup> "Službene novine FBiH", broj 7/21

<sup>49</sup> Informacija Sudske policije u Federaciji BiH broj Sp-01-05-01-232-1/24 od 07.02.2024. godine dostavljena Visokom sudskom i tužilačkom vijeću BiH

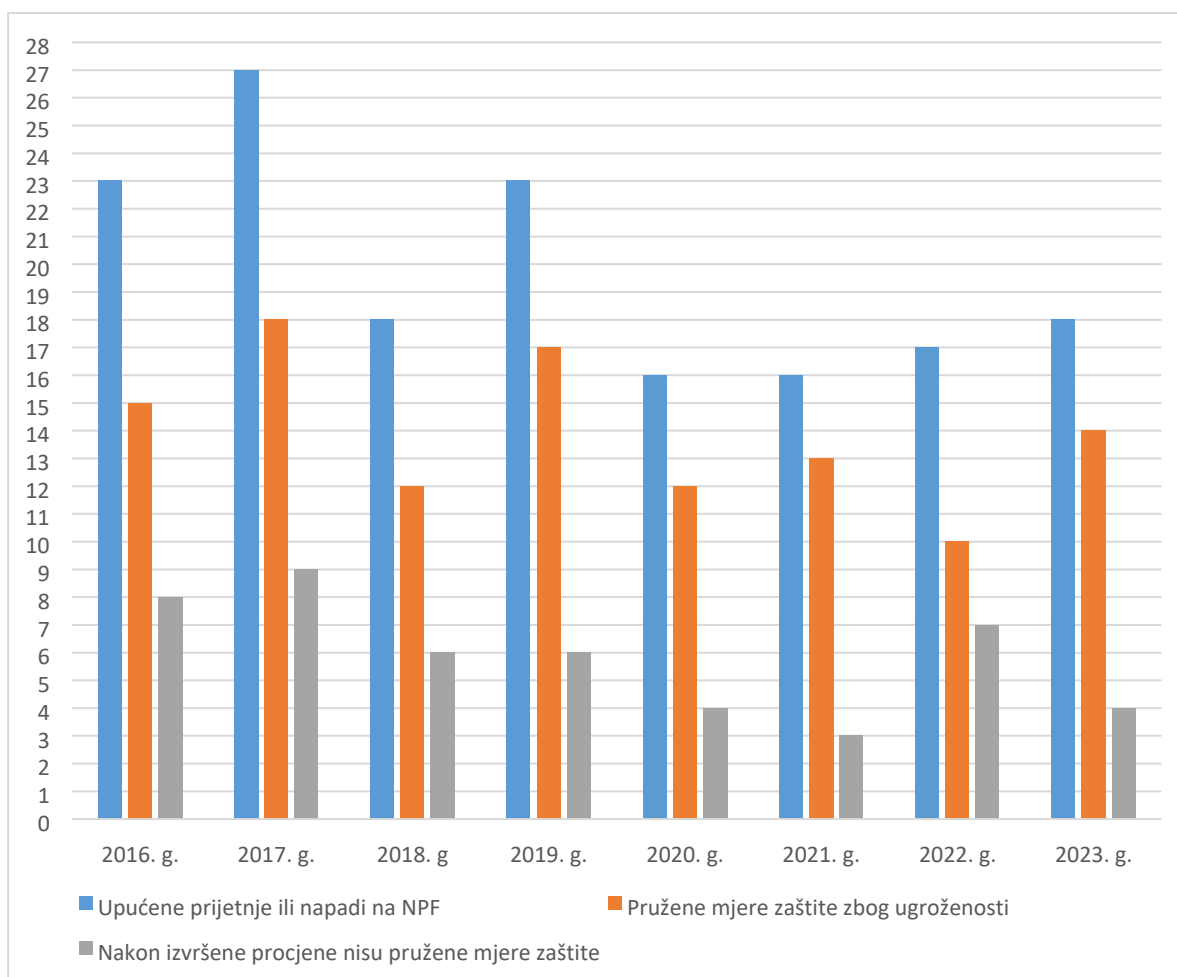
<b>2020.</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>4</b>
<b>2021.</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>3</b>
<b>2022.</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>7</b>
<b>2023.</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>4</b>

*Tabela 1. Pregled upućenih prijetnji NPF i postupanja po istim<sup>50</sup>*

Gledajući broj upućenih prijetnji NPF u Federaciji BiH te postupanja Sudske policije u FBiH po istim može se zaključiti da u proteklih nekoliko godina postoji određeni kontinuitet po pitanju broja upućenih prijetnji, a što se može i vidjeti na grafičkom prikazu, grafik 3. Također, može se zaključiti da gledajući broj postupanja po upućenim prijetnjama, odnosno broj pruženih mjera zaštite da se u protekle četiri godine broj postupanja u odnosu na broj prijetnji znatno približio, a što ranije nije bio slučaj. Ovo nam govori da je u posljednje vrijeme prije svega došlo do povećanja svijesti o značaju sigurnosti pravosuđa, što je posebno evidentno kod NPF, kao i da su u sve manjem broju evidentne neprimjerene komunikacije već se radi o upućenim prijetnjama koje su ozbiljne i po kojim je potrebno postupiti.

---

<sup>50</sup> Informacija Sudske policije u Federaciji BiH broj Sp-01-05-01-232-1/22 od 07.02.2024. godine dostavljena Visokom sudskom i tužilačkom vijeću BiH



Grafikon 1. Pregled upućenih prijetnji NPF u Federaciji BiH i postupanja po istim

### 3.6. Drugi akteri u krivičnom postupku: saradnja u Federaciji Bosne i Hercegovine u odnosu na sigurnost nosilaca pravosudnih funkcija

Kada su u pitanju ovlaštenja drugih policijskih agencija u Federaciji BiH, koja se odnose na osiguranje i zaštitu NPF, ista zakonskim rješenjima nisu predviđena, odnosno pitanje sigurnosti i zaštite NPF je isključivo u nadležnosti SP FBiH. Određena bitna pitanja sigurnosti i zaštite NPF, shodno sigurnosnoj procjeni sudske policije u vidu prijedloga mjera osiguranja mogu se u smislu saradnje i koordinacije dalje razmatrati sa nadležnim policijskim agencijama u FBiH, recimo uključivanje patrola redovne policije i obilaska lokacije po mjestu stanovanja, angažovanje timova kontradiverzione zaštite nadležnih policijskih agencija pri osiguranju stručnih savjetovanja na području FBiH, i drugih vidova saradnje u okviru svojih nadležnosti. Kao bitan aspekt saradnje, jeste razmjena informacija u slučajevima kada se upućene prijetnje



NPF prijave nadležnom policijskom organu, odnosno obavezu istih da prilikom provođenja istrage o svim bitnim saznanjima obavijeste službenike SP FBiH, koji će na osnovu novih saznanja predložiti poduzimanje drugih neophodnim mjera u zavisnosti od konkretnog slučaja. Navedeno također može poslužiti u slučaju donošenja odluke o ukidanju mjera zaštite u slučajevima kada je na osnovu procjene i novih saznanja stepen ugroženosti nizak ili ga nema, te se daljnjim angažovanjem nepotrebno ne izlažu personalni i materijalno-tehnički kapaciteti.

Složeno uređenje BiH, pa tako i Federacije BiH, značajno se odražava na aspekt sigurnosti. Nakon prethodno iznesenih pokazatelja i analiza može se konstatirati da je donošenjem novog Zakona o sudskoj policiji u FBiH upotpunjena i uređena oblast provođenja poslova zaštite NPF na području FBiH.

Dakle, navedenim zakonom poslovi pružanja mjera zaštite NPF po mjestu rada, mjestu stanovanja i u pokretu vrše službenici SP FBiH. Ukoliko šticeća osoba osim u FBiH ima mjesto stanovanja i izvan teritorije FBiH, sudska policija će se za pružanje mjera zaštite po mjestu stanovanja obratiti mjesno nadležnoj policijskoj agenciji.

Posmatrano sa profesionalne strane bitno je napomenuti osnovne razloge u odnosu na koje je ova oblast ekonomičnije i operativnije uređena u okvirima SP FBiH, a ne u okvirima FUP-a i kantonalnih MUP-ova, što se pored ostalog, pravda sljedećim:

- SP FBiH je institucija čije postojanje je definirano u Ustavu FBiH, i to u poglavlju Sudska vlast;
- Za upravljanje SP FBiH je odgovoran predsjednik Vrhovnog suda FBiH, a direktor za rukovođenje, iz čega proizilazi da je SP FBiH ustrojena u okvirima sistema nezavisnog i nepristrasnog pravosuđa;
- SP FBiH je centralizirana na nivou FBiH, a njeno operativno djelovanje je omogućeno na teritoriji cijele FBiH, te poslovi i zadaci iz nadležnosti Sudske policije vrše se u okviru osnovnih i unutrašnjih organizacionih jedinica i to djelovanjem ukupno šesnaest organizacionih jedinica;
- Nadležnosti sudske policije, za razliku od širokog spektra poslova organa unutrašnjih poslova, vezane su isključivo za rad pravosudnih institucija, što obuhvata stvaranje sigurnosnog ambijenta u radu pravosudnih institucija i realiziranje naredbi pravosudnih institucija, te pružanje pomoći u provedbi drugih sudskih odluka.

Prethodno izneseni i drugi razlozi mogu biti usmjerenje pravosudnoj zajednici da koordiniranim djelovanjem sa SP FBiH poduzme potrebne mjere i radnje kojima će se stvoriti potrebne pretpostavke i osigurati neophodni personalni i materijalno-tehnički resursi, kao i dodatne edukacije za adekvatno provođenje mjera zaštite sudija i tužilaca. Može se zaključiti da je nakon donošenja novog Zakona o sudskoj policiji u FBiH, SP FBiH servis i produžena ruka u radu pravosudnih institucija FBiH.

## **IV DIO: PRIMJER UPRAVLJANJA I RUKOVOĐENJA U SUDSKOJ POLICIJI FBIH I VOĐENJU KRIVIČNOG POSTUPKA**

### **4.1. Sudska policija Federacije Bosne i Hercegovine**

Sudska policija je samostalni policijski organ, uspostavljena u okviru sistema sudske vlasti u Federaciji, osnovana radi preduzimanja radnji kojim se osigurava uspješno vođenje odgovarajućeg sudskog postupka i stvaranja sigurnosnih uvjeta za rad pravosudnih institucija u Federaciji.<sup>51</sup> Sudski policajci u pravima iz radnog odnosa, zdravstvenog, mirovinskog i invalidskog osiguranja, kao i drugim pravima po osnovu rada, izjednačavaju se sa pravima koja ima policija Federalnog ministarstva unutarnjih poslova. Zakonom o sudskoj policiji Federacije Bosne i Hercegovine<sup>52</sup> utvrđene su ovlasti, organizacija i sredstva za rad, prava i obveze, radni odnosi i druga pitanja od značaja za organizaciju i rad sudske policije u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Predsjednik Vrhovnog suda Federacije Bosne i Hercegovine glede ostvarivanja naprijed navedenih prava sudskih policajaca ima sve ovlasti koje ima federalni ministar unutarnjih poslova prema policajcima Federalnog ministarstva unutarnjih poslova. Članak 3. Zakona o sudskoj policiji Federacije Bosne i Hercegovine propisuje:

*“Ukupna nacionalna struktura sudske policije u sudovima Federacije odražavat će nacionalnu strukturu stanovništva Federacije, a sudska policija u kantonu - županiji ili na području općinskog suda - nacionalnu strukturu stanovništva u kantonu - županiji, odnosno na području općinskog suda”.*

Službenik Sudske policije u smislu ovog zakona je zaposlenik Sudske policije koji je ovlašten da primjenjuje ovlaštenja propisana ovim zakonom i postupa kao ovlaštena službena osoba prema Zakonu o krivičnom postupku Federacije Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: ZKP) i drugim zakonima. Aktom Sudske policije Federacije Bosne i Hercegovine broj Sp-01-1868/17 od 31.10.2017. godine Ombudsmani za ljudska prava Bosne i Hercegovine su obaviješteni.

---

<sup>51</sup> Zakona o Sudskoj policiji u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", broj 77/20)

<sup>52</sup> Ibidem.

## 4.2. Pravni okvir za uspostavljanje i rad Sudske policije u Federaciji Bosne i Hercegovine

Pored Ustava Federacije BiH iz 1994. godine, glavni zakonodavno–pravni okvir za početak djelovanja Sudske policije u Federaciji Bosne i Hercegovine jeste prvi Zakon o sudskoj policiji<sup>53</sup> kojim su utvrđena ovlaštenja sudske policije, ustrojstvo i sredstva za rad, prava i obaveze, radni odnosi i druga značajna pitanja. U Ustavu Federacije Bosne i Hercegovine u odjeljku C. sudska vlast Federacije i 2. Opće odredbe o sudovima Federacije, tačnije u članu 8. stav (1), jasno se govori o osnivanju sudske policije i prema ovom članu “Osnovat će se sudska policija radi pomoći sudovima u Federaciji u: osiguranju informacija, osiguranju prisustva svjedoka, privođenju optuženih osoba, održavanju reda u sudnici i sigurnosti suda te izvršavanju sudskih naloga.”<sup>54</sup> Novim Zakonom o sudskoj policiji u Federaciji Bosne i Hercegovine<sup>55</sup> sve manjkavosti ranijeg zakona zbog kojih je djelovanje Sudske policije u Federaciji BiH bilo ograničeno su otklonjene, ovlaštenja su proširena i nadležnosti precizno definisane, što je u mnogo čemu olakšalo djelovanje i rad Sudske policije u Federaciji BiH.

**Osim pomenutog Zakona, za rad i organizaciju Sudske policije Federacije BiH relevantni su i drugi zakoni i pravni akti zasnovani na zakonu:**

- Zakon o krivičnom postupku Federacije BiH („Službene novine Federacije BiH“, broj 35/03, 56/03, 78/04, 28/05, 55/06, 27/07, 53/07, 9/09, 12/10, 8/13, 59/14 i 74/20);
- Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji Sudske policije u Federaciji BiH, broj Su-sp-1273/20 od 28.01.2021. godine;
- Pravilnik o načinu vršenja poslova i primjeni ovlaštenja Sudske policije u Federaciji BiH (“Službene novine FBiH” broj 25/21);
- Pravilnik o upotrebi sredstava prinude Sudske policije u Federaciji BiH, broj Su-sp45/21 od 26.04.2021. godine;
- Pravilnik o službenoj legitimaciji, znački sudske policije i legitimaciji kadeta Sudske policije u Federaciji BiH, broj Su-sp-44/21 od 19.04.2021. godine;
- Uredba o činovima službenika Sudske policije u Federaciji BiH.<sup>4</sup>

<sup>53</sup> „Službene novine Federacije BiH“, broj 19/96 i 37/04

<sup>54</sup> Ustav Federacije Bosne i Hercegovine proglašen Odlukom o proglašenju Ustava Federacije Bosne i Hercegovine na sjednici Ustavotvorne skupštine održanoj 30.03.1994. godine.

<sup>55</sup> „Službene novine Federacije BiH“, broj 77/20

Zakonom o sudskoj policiji u Federaciji Bosne i Hercegovine<sup>56</sup> i Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji Sudske policije u Federaciji Bosne i Hercegovine, broj Su-sp-127-3/21 od 28.01.2021. godine, utvrđena je trenutna unutrašnja organizacija Sudske policije u Federaciji Bosne i Hercegovine sa 16 osnovnih organizacionih jedinica od kojih 5 u sjedištu Sudske policije Federacije BiH u Sarajevu, 10 osnovnih organizacionih jedinica u svakom od kantona u Federaciji BiH, te Jedinica za specijalističku podršku sa sjedištem u Sarajevu, sa unutrašnjim organizacionim jedinicama kako slijedi:

- 1. Kabinet direktora sa sjedištem u Sarajevu**
- 2. Sektor za operativne poslove i koordinaciju sa sjedištem u Sarajevu, sa sljedećim unutrašnjim organizacionim jedinicama:** - Odsjek za operativno dežurstvo i koordinaciju;
  - Odsjek za operativne poslove;
- 3. Sektor za profesionalne standarde i unutrašnju kontrolu sa sjedištem u Sarajevu, sa sljedećim unutrašnjim organizacionim jedinicama:**
  - Odsjek za profesionalne standarde;
  - Odsjek za unutrašnju kontrolu;
- 4. Sektor za pravne, računovodstvene i opće poslove sa sjedištem u Sarajevu, sa sljedećim unutrašnjim organizacionim jedinicama:** - Odsjek za pravne poslove i radne odnose;
  - Odsjek za finansijske i računovodstvene poslove;
  - Odsjek za opće poslove;
- 5. Jedinica za sigurnost i zaštitu sa sjedištem u Sarajevu, sa sljedećim unutrašnjim organizacionim jedinicama:**
  - Odsjek za sigurnosne procjene i podršku;
  - Odsjek za zaštitu svjedoka i nositelja pravosudnih funkcija;
- 6. Jedinica za specijalističku podršku sa sjedištem u Sarajevu, sa sljedećim unutrašnjim organizacionim jedinicama:** - Tim za specijalne operacije;
  - Tim za specijalnu podršku;
  - Odsjek za operativno dežurstvo i zaštitu baze;
- 7. Centar sudske policije u Kantonu Sarajevo sa sjedištem u Sarajevu, sa sljedećim unutrašnjim organizacionim jedinicama:**
  - Odsjek za operativne poslove i zaštitu sa sjedištem u Kantonalnom sudu u Sarajevu;

---

<sup>56</sup> „Službene novine Federacije BiH“, broj 77/20

- Odsjek za operativno dežurstvo sa sjedištem u Kantonalnom sudu u Sarajevu;
- Stanica sudske policije Sarajevo I, sa sjedištem u Općinskom sudu u Sarajevu;
- Stanica sudske policije Sarajevo II, sa sjedištem u Kantonalnom tužilaštvu Kantona Sarajevo;

**8. Centar sudske policije u Zeničko-dobojskom kantonu sa sjedištem u Zenici, sa sljedećim unutrašnjim organizacionim jedinicama:**

- Odsjek za operativne poslove i zaštitu sa sjedištem u Kantonalnom sudu u Zenici;
- Odsjek za operativno dežurstvo sa sjedištem u Kantonalnom sudu u Zenici;
- Stanica sudske policije Zenica I, sa sjedištem u Općinskom sudu u Zenici;
- Stanica sudske policije Zenica II, sa sjedištem u Kantonalnom tužilaštvu Zeničkodobojskog kantona;
- Stanica sudske policije Visoko sa sjedištem u Općinskom sudu u Visokom;
- Stanica sudske policije Zavidovići sa sjedištem u Općinskom sudu u Zavidovićima;
- Stanica sudske policije Tešanj sa sjedištem u Općinskom sudu u Tešnju;
- Stanica sudske policije Žepče sa sjedištem u Općinskom sudu u Žepču;
- Stanica sudske policije Kakanj sa sjedištem u Općinskom sudu u Kaknju;

**9. Centar sudske policije u Tuzlanskom kantonu sa sjedištem u Tuzli, sa sljedećim unutrašnjim organizacionim jedinicama:**

- Odsjek za operativne poslove i zaštitu sa sjedištem u Kantonalnom sudu u Tuzli;
- Odsjek za operativno dežurstvo sa sjedištem u Kantonalnom sudu u Tuzli;
- Stanica sudske policije Tuzla sa sjedištem u Općinskom sudu u Tuzli;
- Stanica sudske policije Živinice sa sjedištem u Općinskom sudu u Živinicama;
- Stanica sudske policije Gradačac sa sjedištem u Općinskom sudu u Gradačcu;
- Stanica sudske policije Kalesija sa sjedištem u Općinskom sudu u Kalesiji;
- Stanica sudske policije Gračanica sa sjedištem u Općinskom sudu u Gračanici;
- Stanica sudske policije Lukavac sa sjedištem u Općinskom sudu u Lukavcu;
- Stanica sudske policije Banovići sa sjedištem u Općinskom sudu u Banovićima;
- Stanica sudske policije u Srebreniku sa sjedištem u Općinskom sudu u Srebreniku;

**10. Centar sudske policije u Unsko-sanskom kantonu sa sjedištem u Bihaću, sa sljedećim unutrašnjim organizacionim jedinicama:**

- Odsjek za operativne poslove i zaštitu sa sjedištem u Kantonalnom sudu u Bihaću;
- Odsjek za operativno dežurstvo sa sjedištem u Kantonalnom sudu u Bihaću;

- Stanica sudske policije Bihać sa sjedištem u Općinskom sudu u Bihaću;
- Stanica sudske policije Velika Kladuša sa sjedištem u Općinskom sudu u Velikoj Kladuši;
- Stanica sudske policije Cazin sa sjedištem u Općinskom sudu u Cazinu;
- Stanica sudske policije Bosanska Krupa sa sjedištem u Općinskom sudu u Bosanskoj Krupi;
- Stanica sudske policije Sanski Most sa sjedištem u Općinskom sudu u Sanskom Mostu;

**11. Centar sudske policije u Srednjobosanskom kantonu sa sjedištem u Novom Travniku, sa sljedećim unutrašnjim organizacionim jedinicama:**

- Odsjek za operativne poslove i zaštitu sa sjedištem u Kantonalnom sudu u Novom Travniku;
- Odsjek za operativno dežurstvo sa sjedištem u Kantonalnom sudu u Novom Travniku;
- Stanica sudske policije Travnik sa sjedištem u Općinskom sudu u Travniku;
- Stanica sudske policije Bugojno sa sjedištem u Općinskom sudu u Bugojnu;
- Stanica sudske policije Kiseljak sa sjedištem u Općinskom sudu u Kiseljaku;
- Stanica sudske policije Jajce sa sjedištem u Općinskom sudu u Jajcu;

**12. Centar sudske policije u Hercegovačko-neretvanskom kantonu sa sjedištem u Mostaru, sa sljedećim unutrašnjim organizacionim jedinicama:**

- Odsjek za operativne poslove i zaštitu sa sjedištem u Kantonalnom sudu u Mostaru;
- Odsjek za operativno dežurstvo sa sjedištem u Kantonalnom sudu u Mostaru;
- Stanica sudske policije Mostar sa sjedištem u Općinskom sudu u Mostaru;
- Stanica sudske policije Konjic sa sjedištem u Općinskom sudu u Konjicu;
- Stanica sudske policije Čapljina sa sjedištem u Općinskom sudu u Čapljini;
- Stanica sudske policije Čitluk sa sjedištem u Općinskom sudu u Čitluku;

**13. Centar sudske policije u Zapadnohercegovačkom kantonu sa sjedištem u Širokom Brijegu, sa sljedećim unutrašnjim organizacionim jedinicama:**

- Odsjek za operativne poslove i zaštitu sa sjedištem u Općinskom sudu u Širokom Brijegu;
- Stanica sudske policije Ljubuški sa sjedištem u Općinskom sudu u Ljubuškom;

**14. Centar sudske policije u Kantonu 10 sa sjedištem u Livnu**

**15. Centar sudske policije u Posavskom kantonu sa sjedištem u Odžaku, sa sljedećim unutrašnjim organizacionim jedinicama:**

- Odsjek za operativne poslove i zaštitu sa sjedištem u Kantonalnom sudu u Odžaku;
- Stanica sudske policije Orašje sa sjedištem u Općinskom sudu u Orašju;

**16. Centar sudske policije u Bosansko-podrinjskom kantonu sa sjedištem u Goraždu.<sup>57</sup>**

<sup>57</sup> <https://sudpol-fbih.pravosudje.ba/vstvfo/B/257/kategorije-vijesti/111114/111120/111161> (pristupljeno

Organizaciona struktura Sudske policije u Federaciji Bosne i Hercegovine prikazana je na Tabeli 1.

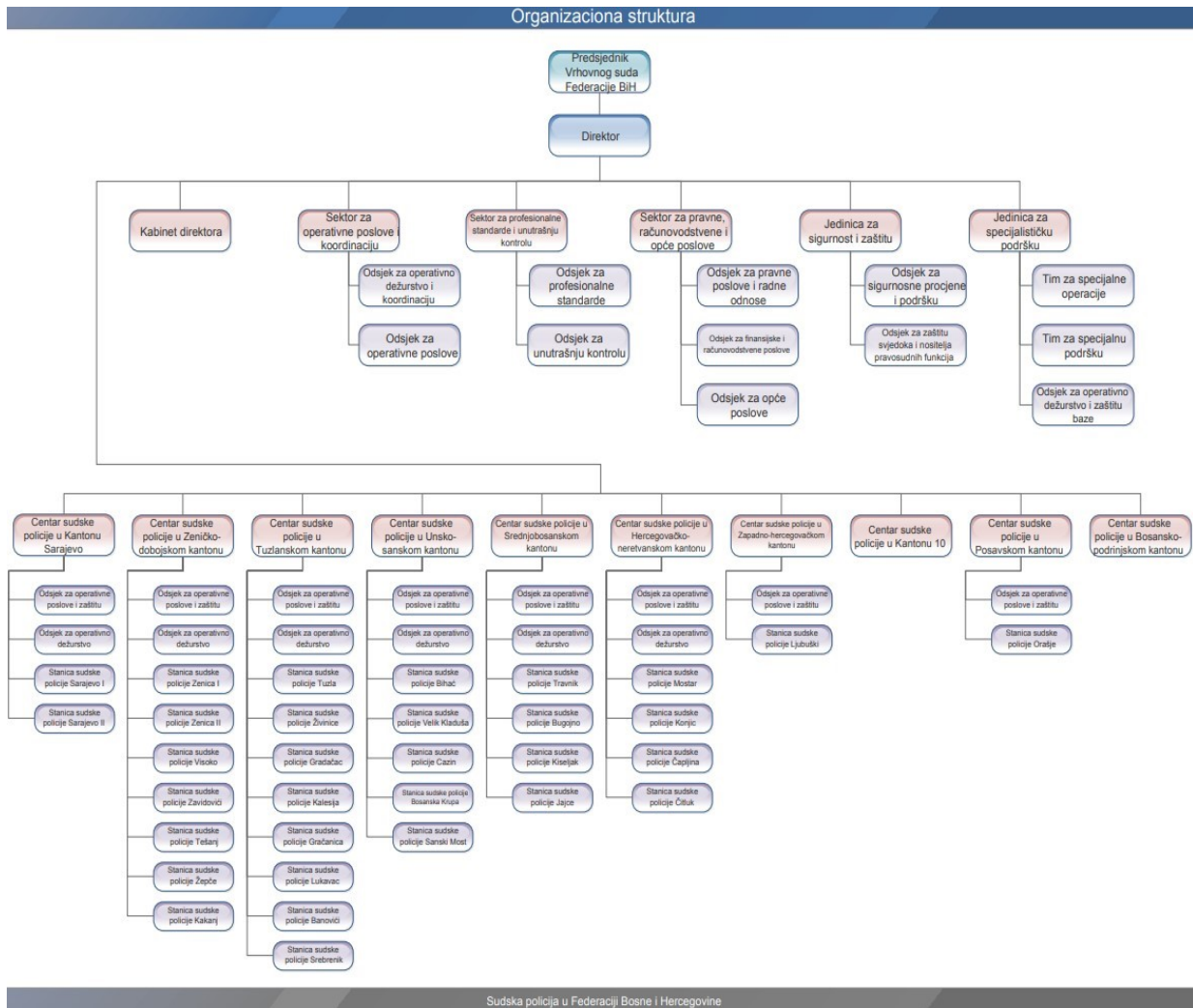


Tabela 2. Organizaciona struktura Sudske policije u Federaciji Bosne i Hercegovine<sup>58</sup>

11.05.2024. godine)

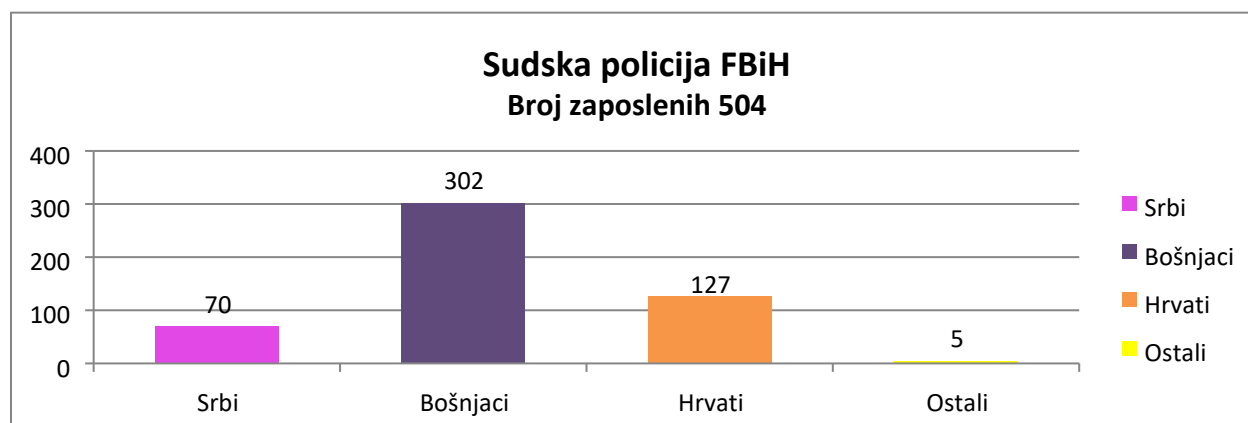
<sup>58</sup> <https://portalfo2.pravosudje.ba/vstvfo-api/vijest/download/74591> (pristupljeno 11.08.2024. godine)



Struktura kadrova prema Pravilniku o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta na dan, 30. juni 2023. godine:

-	Policijskih službenika	Državnih službenika	Namještenika	Ukupno
<b>Sistematizirano</b>	550	-	-	550
<b>Popunjeno</b>	504	-	-	504
<b>Sa VSS nije popunjeno</b>	4	-	-	4

**Nacionalna struktura u sstemu rukovođenja brojem zaposlenih na dan, 30. juni 2023. godine.**



Nacionalna struktura rukovodnih radnika na dan, 30. juni 2023. godine:

Ukupno	Srbi	Bošnjaci	Hrvati	Ostali	Nacionalne manjine
<b>70</b>	6	41	21	2	-

Spolna struktura zaposlenih na dan, 30. juni 2023. godine: 448 muškaraca i 56 žena.

### 4.3. Analiza rukovođenja u komparaciji sa sudskom policijom Republike Srpske

U okviru svoje nadležnosti Sudska policija obavlja sljedeće poslove: osiguranje informacija, prinudno dovođenje svjedoka i vještaka, prinudno dovođenje i sprovođenje osumnjičenih, optuženih i osuđenih osoba, sprovođenje osuđenih osoba u ustanovu za izvršenje krivičnih sankcija, sprovođenje izvršenja sudskih odluka, obezbjeđuje sudske i tužilačke zgrade, obezbjeđuje sudije i druge radnike suda i održava red u sudnici i drugim sudskim prostorijama za vrijeme i tijekom suđenja. Zakonom o sudskoj policiji Republike Srpske<sup>59</sup> uređena je nadležnost, organizacija, djelokrug rada i ovlasti sudske policije, dužnosti i prava, posebne dužnosti i prava iz radnog odnosa, te druga pitanja od značaja za organizaciju i rad Sudske policije. Sudska policija Republike Srpske poslove i zadatke iz svoje nadležnosti izvršava za: Vrhovni sud Republike Srpske, okružne sudove Republike Srpske, osnovne sudove Republike Srpske, Viši privredni sud Republike Srpske i okružne privredne sudove Republike Srpske. Temeljem zaključenog sporazuma o suradnji između predsjednika Vrhovnog suda Republike Srpske i glavnog Republičkog tužioca Republike Srpske, Sudska policija Republike Srpske obavlja poslove i zadatke za: Republičko tužilaštvo Republike Srpske i okružna tužilaštva Republike Srpske. Članak 3. stav 2. Zakona o sudskoj policiji Republike Srpske propisuje: „*Sastav zaposlenih u Sudskoj policiji treba okvirno da odražava nacionalni sastav u skladu s Ustavom Republike Srpske*“.

Aktom Sudske policije Vrhovnog suda Republike Srpske, broj: SU/Sp-553/17 od 27-10. 2017. godine Ombudsmanima za ljudska prava Bosne i Hercegovine dostavljene su sljedeće informacije:

Struktura kadrova prema Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta na dan, 30. juni 2023. godine:

	Policijskih službenika	Državnih službenika	Namještenika	Ukupno
Sistematizirano	248	-	7	255
Popunjeno	218	-	1	219
Sa VSS nije popunjeno	1	-	-	1

Sjedište Sudske policije je u Sarajevu.

<sup>59</sup> Zakon o sudskoj policiji Republike Srpske, Službeni glasnik Republike Srpske, br. 98/11 i 57/16.

UPRAVLJANJE	UKOVOĐENJE
<p><b>Predsjednik Vrhovnog suda Federacije Bosne i Hercegovine, odgovoran je za upravljanje Sudskom policijom.</b></p>	<p>Sudskom policijom rukovodi direktor Sudske policije (u daljem tekstu: direktor), koji za svoj rad odgovara predsjedniku Vrhovnog suda.</p>
<p>(Dužnosti predsjednika Vrhovnog suda) U upravljanju Sudskom policijom predsjednik Vrhovnog suda ima sljedeće dužnosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>nadzire rad Sudske policije;</b></li> <li>2. <b>raspoređuje i razrješava direktora i odlučuje o pravima i obavezama iz radnih odnosa za direktora;</b></li> <li>3. <b>donosi pravilnike, uputstva, procedure, instrukcije i naredbe iz nadležnosti Sudske policije;</b></li> <li>4. <b>donosi uputstva za pravosudne institucije i Sudsku policiju u pitanjima iz nadležnosti Sudske policije;</b></li> <li>5. <b>uspostavlja Odbor sudske policije Federacije Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Odbor sudske policije);</b></li> <li>6. <b>daje saglasnost na budžetske zahtjeve Sudske policije;</b></li> <li>7. <b>daje saglasnosti na odluke direktora u skladu sa ovim zakonom;</b></li> <li>8. <b>vrši i druge poslove u cilju efikasnog rada Sudske policije.</b></li> </ol>	<p>Direktoru u rukovođenju Sudskom policijom pomažu pomoćnici direktora, koji za svoj rad odgovaraju direktoru. (Dužnosti direktora) Direktor obavlja sljedeće poslove:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>nadgleda</b>, usmjerava i koordinira aktivnosti organizacionih jedinica Sudske policije;</li> <li>2. <b>priprema</b> i predsjedniku Vrhovnog suda predlaže donošenje podzakonskih propisa vezanih za rad Sudske policije;</li> <li>3. <b>odlučuje</b> o popuni upražnjenih radnih mjesta, pravima, obavezama i odgovornostima službenika Sudske policije, državnih službenika i namještenika, u skladu sa ovim zakonom i drugim federalnim zakonima;</li> <li>4. <b>saraduje</b> sa pravosudnim institucijama i drugim organima i organizacijama u pitanjima iz nadležnosti Sudske policije;</li> <li>5. <b>priprema</b> prijedloge budžetskih zahtjeva za finansijska i druga sredstva za rad Sudske policije, donosi odluke za raspored odobrenih finansijskih i materijalnih sredstava kojima se finansira rad Sudske policije i priprema izvještaje i preporuke u vezi sa budžetom;</li> <li>6. <b>planira</b> i izvršava obaveze u vezi sa platama i naknadama zaposlenih, doprinosima poslodavca i ostalim doprinosima, troškovima za robe, usluge i nabavke sredstava za redovan rad u skladu sa odobrenim budžetskim sredstvima za Sudsku policiju i računovodstvenim politikama korisnika budžeta i trezora Federacije i odobrava isplatu finansijskih sredstava u okviru odobrenih sredstava dodijeljenih Sudskoj policiji;</li> <li>7. <b>osigurava</b> planiranje i realizaciju zajedničkih aktivnosti sa drugim sigurnosnim agencijama i policijskim organima u Bosni i Hercegovini;</li> <li>8. <b>na zahtjev predsjednika</b> Vrhovnog suda ili na vlastitu inicijativu priprema programe, informacije, analize i druge materijale iz djelokruga Sudske policije;</li> <li>9. <b>redovno izvještava</b> predsjednika Vrhovnog suda o radu i preduzetim aktivnostima Sudske policije;</li> <li>10. <b>u skladu sa potrebama i zahtjevima informiše</b> javnost o radu i aktivnostima Sudske policije;</li> <li>11. <b>vrši</b> i druge poslove predviđene ovim zakonom i Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji ili vrši druge poslove određene od strane predsjednika Vrhovnog suda.</li> </ol>

*Tabela 3. Organizacija Sudske policije F BiH sa aspekta upravljanja i rukovođenja i učestvovanja u vođenju krivičnog postupka i njihovim funkcijama*

Pomoćnici direktora vrše dužnosti utvrđene Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i koje im povjeri direktor. Direktor određuje jednog od pomoćnika direktora koji ga zamjenjuje u njegovom odsustvu ili privremenoj sprječivosti da obavlja dužnosti direktora.

Prava i obaveze u upravljanju i učestvovanju u vođenju krivičnog postupka su definisana Zakonom.<sup>60</sup>

Federalni propisi koji se odnose na prava i obaveze u rukovođenju federalnim organom uprave, shodno se primjenjuju na prava i obaveze predsjednika Vrhovnog suda i direktora u pogledu upravljanja i rukovođenja Sudskom policijom.

Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji na prijedlog direktora donosi predsjednik Vrhovnog suda uz saglasnost Vlade.

Pored dužnosti i ovlaštenja propisanih ZKP-om i drugim procesnim zakonima, radi izvršenja poslova iz člana. Zakona<sup>61</sup>, službenik Sudske policije ima sljedeća ovlaštenja:

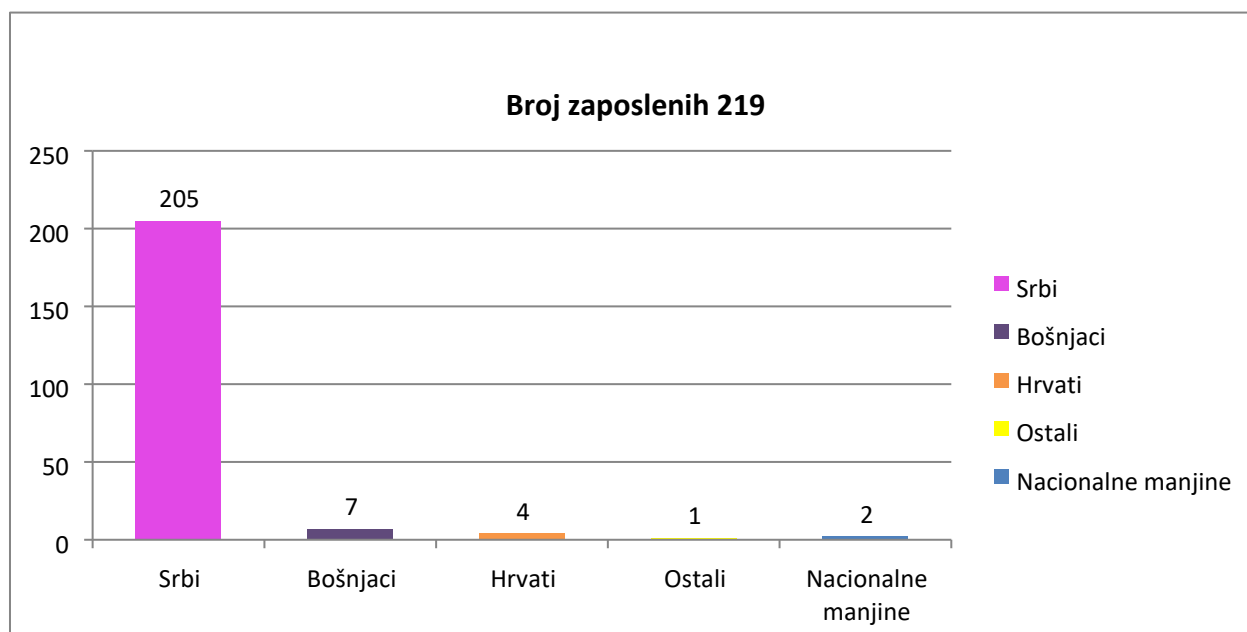
- ✚ provjera i utvrđivanje identiteta osoba;
- ✚ obavljanje razgovora;
- ✚ izdavanje upozorenja i naredbi;
- ✚ privođenje;
- ✚ privremeno ograničenje slobode kretanja;
- ✚ potraga za osobama i stvarima;
- ✚ privremeno oduzimanje predmeta;
- ✚ privremeno korištenje tuđih vozila i komunikacijskih sredstava;
- ✚ ulazak u tuđi stan i druge prostorije;
- ✚ pretres osoba, stana i drugih prostorija, stvari i prijevoznih sredstava;
- ✚ pregled osoba, stana i drugih prostorija, stvari i prijevoznih sredstava;
- ✚ upotreba sredstava prinude;
- ✚ audio i video snimanje na javnim mjestima;
- ✚ obrada osobnih podataka i vođenje evidencija;
- ✚ postupanje sa tajnim podacima i vođenje evidencija.

---

<sup>60</sup> Ibidem.

<sup>61</sup> Ibidem

### Nacionalna struktura zaposlenih na dan, 30. juni 2023. godine:



### Sudska policija Republike Srpske

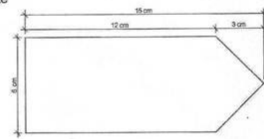
Nacionalna struktura rukovodnih radnika na dan, 30. juni 2023. godine:

Ukupno	Srbi	Bošnjaci	Hrvati	Ostali	Nacionalne manjine
18	18	—	—	—	—

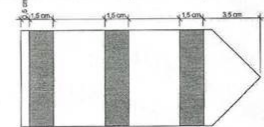
Spolna struktura zaposlenih na dan, 30. juni 2023. godine: 193 muškaraca i 26 žena.

Izgled činova (član 3.)  
Izgled epoleta za oznaku čina (član 4.)  
Izgled oznaka kadeta (član 5.)

Skica 1. Dimenzije epoleta



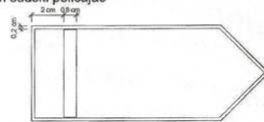
Skica 2. Donja strana epoleta sa trakicama za pričvršćivanje



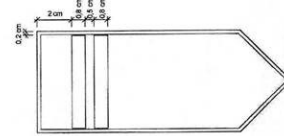
Skica 3. Donja strana epoleta sa čitak trakom



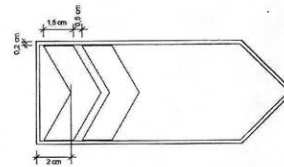
Skica 4. Epoleta sa činom sudski policajac



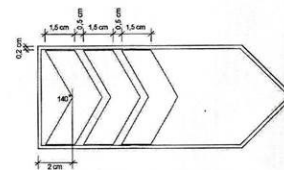
Skica 5. Epoleta sa činom stariji sudski policajac



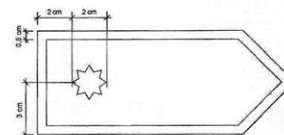
Skica 6. Epoleta sa činom narednik Sudske policije



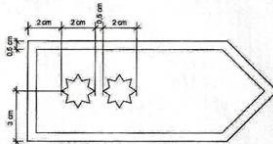
Skica 7. Epoleta sa činom stariji narednik Sudske policije



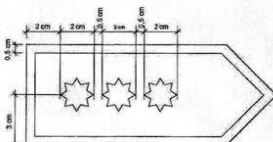
Skica 8. Epoleta sa činom mlađi inspektor Sudske policije



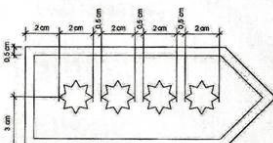
Skica 9. Epoleta sa činom inspektor Sudske policije



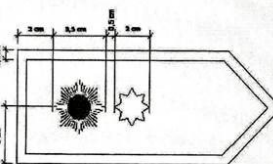
Skica 10. Epoleta sa činom viši inspektor Sudske policije



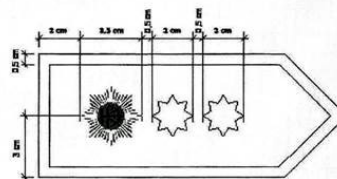
Skica 11. Epoleta sa činom samostalni inspektor Sudske policije



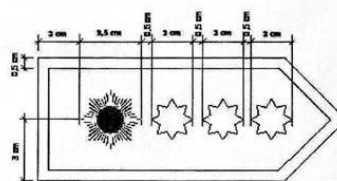
Skica 12. Epoleta sa činom glavni inspektor Sudske policije



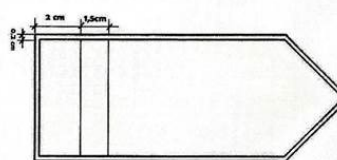
Skica 13. Epoleta sa činom generalni inspektor Sudske policije



Skica 14. Epoleta sa činom glavni generalni inspektor Sudske policije



Skica 15. Epoleta sa oznakom kadeta Sudske policije



Slika 1. Zakonom predviđeni činovi i obilježja u sistemu upravljanja i rukovođenja sudskom policijom FBiH



*Slika 2. Čin službenika Sudske policije u FBiH*

Poslove u Sudskoj policiji obavljaju službenici Sudske policije, državni službenici i namještenici. Nacionalna zastupljenost zaposlenih u Sudskoj policiji odražava nacionalnu strukturu stanovništva Federacije, prema posljednjem popisu stanovništva u Bosni i Hercegovini. Službenik Sudske policije u pravima iz radnog odnosa, zdravstvenog, penzijskog - invalidskog, kao i drugim pravima po osnovu rada, a koja nisu propisana ovim zakonom, se izjednačava sa pravima koja ima policijski službenik Federalnog ministarstva unutrašnjih poslova/Federalnog ministarstva unutarnjih poslova.

Na radne odnose državnih službenika i namještenika zaposlenih u Sudskoj policiji primjenjuju se federalni propisi kojim se uređuje radni odnos državnih službenika i namještenika u Federaciji, osim ako ovim zakonom nije drugačije propisano.

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

### 4.1. Metodologija i uzorak

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

### 4.2. Rezultati

Uzorak koji čine 306 ispitanika koji su zaposleni u nekim od ureda ili struktura u Sudskoj policiji FBiH 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 4. Spol ispitanika*

Spol		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 2. Spol ispitanika

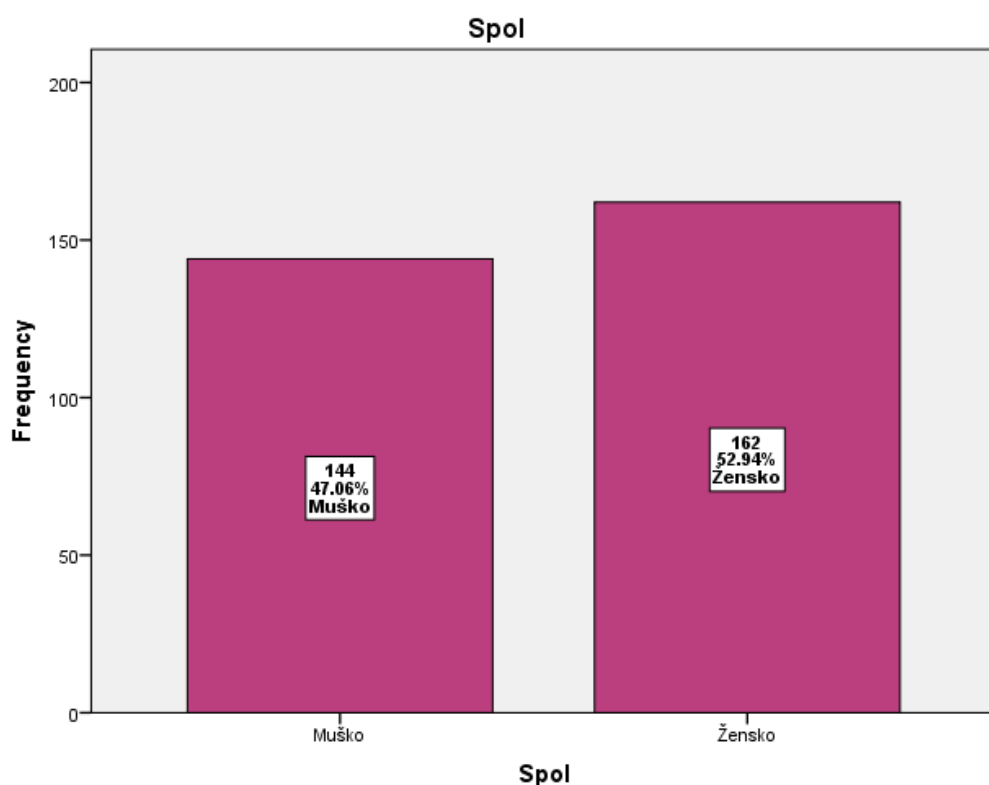


Tabela 5. Starosna struktura

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 3. Starosna struktura

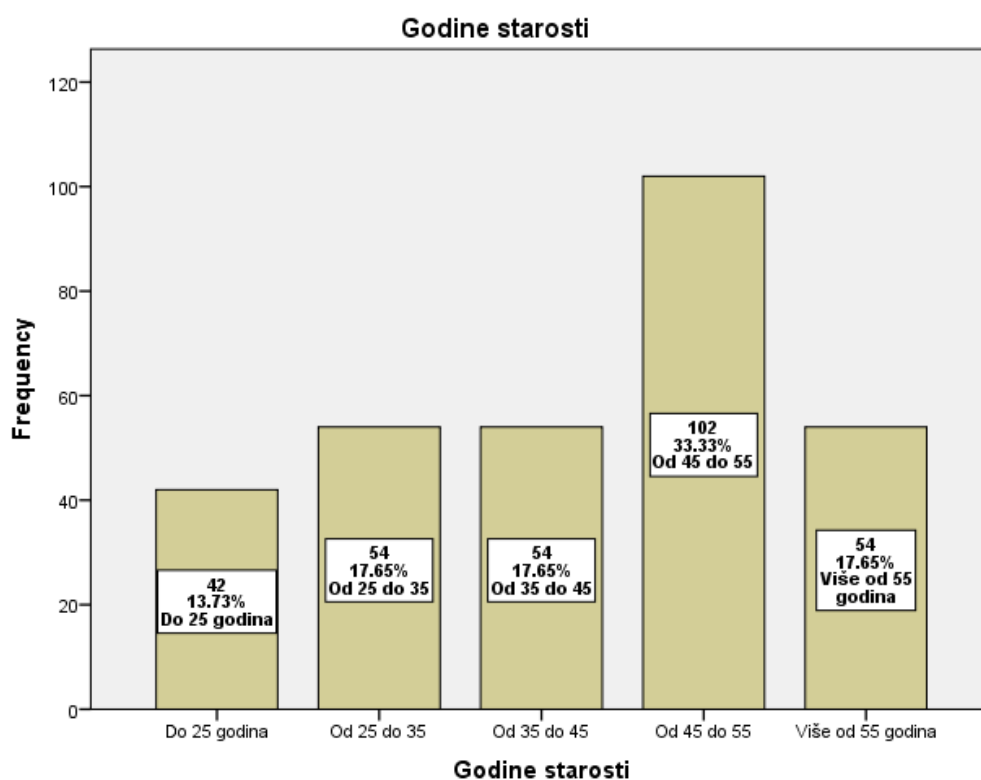


Tabela 6. Stručna sprema

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 spreme, 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 4. Stručna sprema

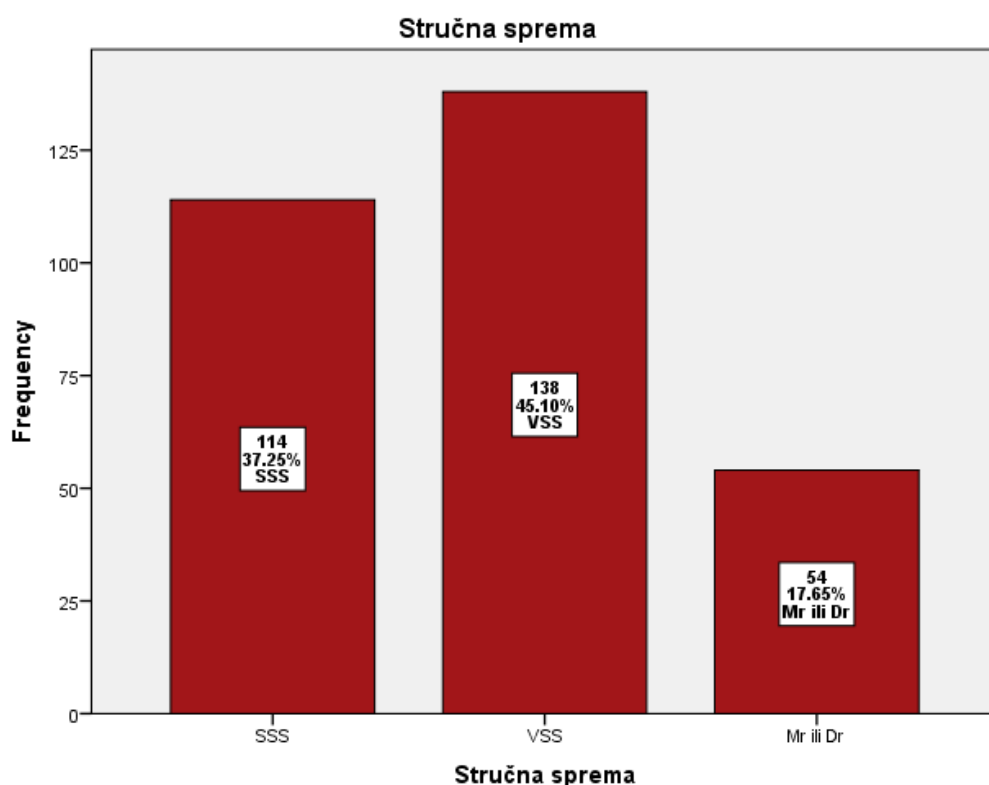
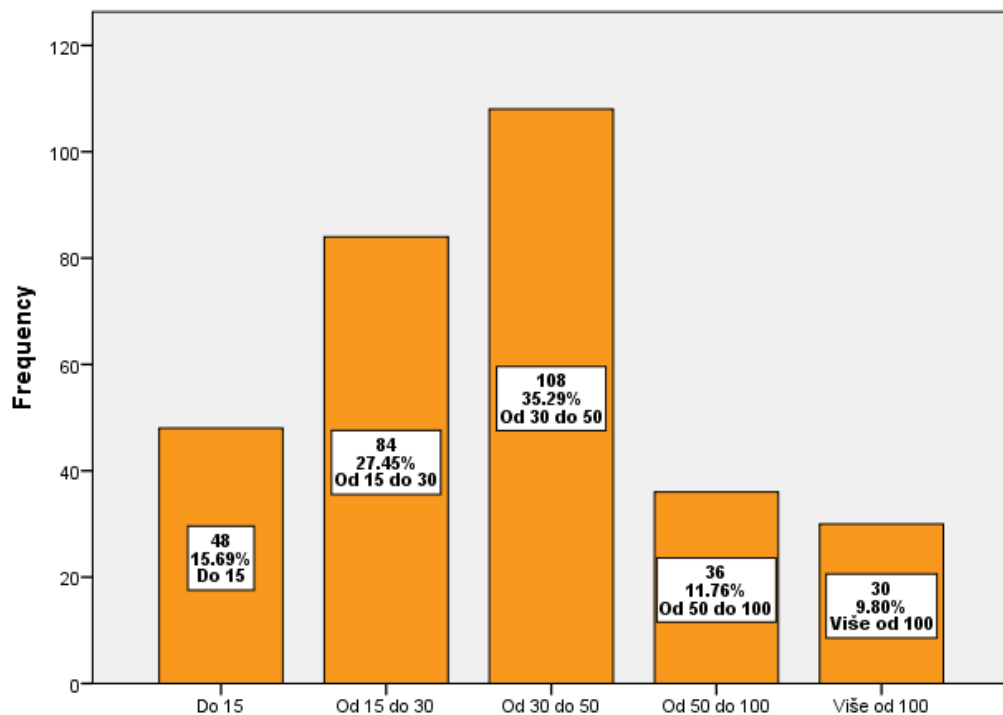


Tabela 7. Veličina ureda/ sektora

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 5. Veličina sigurnosnog sektora po broju uposlenika



Naredni dio rada posvećen je analizi stavova ispitanika po pitanju odnosa sektora sa drugim sigurnosnim agencijama te kod upravljanje i rukovođenje u Sudskoj policiji FBiH. 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 8. Stavovi ispitanika – 1 dio

Descriptive Statistics					
	N	Minimu m	Maximu m	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 nadzornik je prilično kompetentan u	306	2.00	6.00	3.4510	1.93697

obavljanju svog posla i ne mari za Win-Win.					
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 nadzornik 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 9. Stavovi ispitanika – 2 dio

<b>Descriptive Statistics</b>					
	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 organizacije, 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 organizacije, 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 10. Stavovi ispitanika – 3 dio

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Oni koji dobro obavljaju dužnosti za interese sektora Sudske policije FBIH 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 organizacijama.	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 organizacijama.
- 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
- u Sudskoj policiji FBiH-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 11. Stavovi ispitanika – 4 dio

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	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 organizacije mi nisu jasni.	306	1.00	6.00	3.4314	1.36353
Kada pomislim na svoju platu ne osjećam se cijenjeno u svojoj organizaciji	306	1.00	6.00	3.4706	1.46235
Ljudi napreduju brzo u sektoru gdje sam uposlen, kao i u bilo	306	2.00	6.00	4.0000	1.74217



kojoj drugoj Agenciji.					
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 organizaciji.
- Ciljevi organizacije mi nisu jasni.

Tabela 12. 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 organizaciji.	306	2.00	6.00	4.3922	1.17479
Imam previše zaduženja i ciljeva pregovora koji su orjentiranui 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	306	3.00	6.00	4.7451	1.81405

i zalaganje.					
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 organizaciji u kojoj rade, gdje prosječan odgovor iznosi 4,39. Ispitanci se slažu i sa tvrdnjom da ima previše zaduženja i ciljeva pregovaranja 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 13. Stavovi ispitanika – 6 dio

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Često osjećam da nisam upućen u to šta se događa u organizaciji.	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 bi 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	306	1.00	6.00	3.4118	1.30336

eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.					
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:

- Osjećam se ponosno dok radim svoj posao, samo ako sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.
- Osjećam se ponosno dok radim svoj posao, samo ako sam svjestan eventualnog materijalnog nagrađivanja za moj trud i zalaganje.

Tabela 14. Stavovi ispitanika – 7 dio

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zatrpam 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	306	1.00	6.00	3.2745	1.20782

promićem vrijednosti obostrane dobiti.					
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:

- Zatrpam 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.

### 4.3. 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 u sudskoj policiji FBiH

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, materijelnim 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 članovima organizacije, 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.

## ZAKLJUČAK

Na samom kraju, važno je istaknuti da smo dokazali sve naše polazne hipoteze. Funkcija upravljanja i učestvovanja policije u upravljanju kriznim situacijama u Bosni i Hercegovini zahtjeva detaljno „pročišćenje“ administrativnih poslova i smanjenje „papirnatog“ posla. Mnoge aktivnosti treba pojednostaviti 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 djelovi 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, „inženjeri 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 organizacije. 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 zahtjeva 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 organizacije“ u kojoj su svi i učenici i učitelji novih vještina.

Može se zaključiti da radikalne promjene kod upravljanje i rukovođenje u Sudskoj policiji FBiHkao i u bilo kojoj drugoj organizaciji sigurnosnog aparata nije moguće sprovesti bez stalnog učenja i nove uloge zaposlenih, u čemu značajan doprinos mora dati funkcija HRM, koja, da bi druge preoblikovala, mora prvo preoblikovati sebe. Potreba za proširivanjem i produblivanjem 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

možnosti 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. Poslovno pregovaranje izvan vlastite države složenije je od poslovnog pregovaranja koje se vodi između organizacija iz iste države, odnosno unutar državnih granica, jer na taj proces utječu različiti faktori, odnosno posebnosti koje svakako treba uzeti u obzir kako bi poslovno pregovaranje završilo uspješno, a to su komunikacijske i kulturološke razlike. Među pripadnicima različitih kultura različita je verbalna i neverbalna komunikacija, pa ona može utjecati na međunarodno poslovno pregovaranje. U samom procesu pregovaranja kulture se razlikuju prema tome koji im je cilj pregovaranja, prema pregovaračkom stavu, u stilu pregovaranja, vremenskoj dimenziji pregovaranja, korištenju emocija, obliku ugovora i njegovim elementima, donošenju odluke u pregovaračkom timu, te u preuzimanju rizika. Zbog toga je potrebno poznavati te razlike kako bi se izbjegli nesporazumi, prekid pregovaranja i gubitak ugleda pregovarača i organizacije koju predstavlja u poslovnom svijetu.



## 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. Beridan, Izet (2008) Politika i sigurnost, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
6. Beridan, Izet; Tomić, Ivo i Kreso Muharem (2001) Leksikon sigurnosti, Sarajevo: DES
7. Blanchard, Ken (2010) Rukovođenje na višoj razini, Zagreb: MATE
8. Bogičević Milikić, B.: Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
9. Braša, P. i Vučetić, M., Osnovni elementi interpersonalne komunikologije, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 1990.
10. Burić Moskaljov, M., Poruke bez riječi, umijeće neverbalnog komuniciranja, Poslovna znanja, Zagreb, 2014.
11. Carell, M. R. – Elbert, N. F. – Hatfield, R. D.: Human Resorce Management, „Englewood Cliffs“, Prentice Hall, NJ, 2002.
12. Carte, P. i Fox, C., Bridging the Culture Gap: A Practical Guide to International Business Communication, Kogan Page, 2004.
13. Casio , W. F.: Human Resource Management, Sixth Edition, McGraw-Hill, 2003.
14. Dobrijević, G., Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama: doktorska disertacija. Beograd: Sveučilište Singidunum, 2009.
15. Dujović, Jagoš (2006) Rukovođenje i upravljanje sistemima sigurnosti, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
16. Galbraith , J. – Kayanjian, R.: Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process, 1996.
17. Hercigonja, Z., Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju: komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije, TIVA Tiskara, Varaždin, 2017.

18. Huseinbašić, Ćamil (2006) Rukovođenje i upravljanje u katastrofama, Sarajevo: Sejtarija
19. Jovanović -Božinov , M. – Kulić, Ž. – Cvetkovski, T.: Menadžment ljudskih resursa, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004.
20. Kennedy, G., The new negotiating edge, The behavioral Approach for Results and Relationships, Nicholas Brealey Publishing, London, 2003.
21. Kešetović, Željko; Korajlić, Nedžad i Toth, Ivan (2013) Krizni menadžment, II izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Sarajevo, Velika Gorica: Fakultet za kriminalistika, kriminologiju i sigurnosne studije i Veleučilište Velika Gorica
22. Knapp, M. L. i Hall, J. A., Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010.
23. Kogan Page, London, 1996. Navarro, J., Sto nam tijelo govori?, Mozaik knjiga, Zagreb, 2010.
24. Kulić , Ž.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd, 2005.
25. Lewicki, R. J., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2009.
26. Lojić, R., Kulić, Ž.: Menadžment ljudskih resursa, VIZ, Beograd, 2009.
27. Mattock, J. i Ehrenborg, J., How to be a better negotiator, The Industrial Society,
28. Osredečki, E., Nova kultura poslovnog komuniciranja: poslovni bonton, Naklada Edo, Samobor, 1992.
29. Pease, A. i Pease, B., Velika škola govora tijela, Mozaik knjiga, Zagreb, 2014.
30. Petković, M. – Janićijević, N. – Bogićević Milikić, B.: Organizacija, CID Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
31. Pržulj , Ž.: Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
32. Rijavec, M. i Miljković, D., Neverbalna komunikacija - jezik koji svi govorimo, IEP, Zagreb, 2002.
33. Robbins, P. Stephen and Coulter, Mary (2009) Management, tenth edition, New Jersey: Pearsons Prentice Hall
34. Rosić, V., Tehnika pregovaranja i retorika, Visoka tehnička Škola u Puli, Politehnički studij - Zagar, Pula: Rijeka, 2006.
35. Rouse, M. J. i Rouse, S., Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup, Masmmedia, Zagreb, 2005.
36. Sikavica, Pere (2011) Organizacija, Zagreb: Školska knjiga

37. Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta i Pološki Vokić, Nina (2008) Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga
38. Smajić, Mirza (2010) Organizovani kriminal u Bosni i Hercegovini, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
39. Smajić, Mirza; Seizović, Zarije i Turčalo, Sead (2017) Humana sigurnost, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
40. Stone, M.: Human Resource Management in Canada, Holt, Reinhart and Winston of Canada, Toronto, 2001.
41. Tudor, G., Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja, MEP Consult, Zagreb, 1992.
42. Vaupotić, K. i Levalić, M., Za uspješnu karijeru: priručnik za razvoj karijere i preduzetništva, zavod za zapošljavanje: Podružna služba Čakovec, Čakovec, 2011.
43. 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. 188-202.
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.

## **Zakoni i pravilnici**

1. Zakon o Sudskoj policiji Federacije BiH ( „Službene novine FBiH 77/20“)
2. Ustav Federacije Bosne i Hercegovine
3. Pravilnik o načinu vršenja poslova i primjeni ovlaštenja Sudske policije u Federaciji BiH ( „Službene novine FBiH 25/21“)
4. Pravilnik o upotrebi sredstava prinude Sudske policije u Federaciji BiH
5. Zakon o oduzimanju nezakonito stečene imovine krivičnim djelom FBiH ( „Službene novine FBiH 71/14“ od 03.09.2014.)
6. Zakon o Sudovima u FBiH ( „Službene novine FBiH 38/2005, 22/2006, 63/2010, 72/2010, 7/2013, 52/2014 i 85/2021“)
7. Ured koordinatora za reformu javne uprave (2005) : Funkcionalna analiza sektora pravosuđa u BiH, finansirana od strane Evropske komisije
8. Zakon o krivičnom postupku FBiH ( „Službene novine FBiH 35/2003, 56/2003, 78/2004, 28/2005, 55/2006, 27/2007, 53/2007, 9/2009, 12/2010, 8/2013, 59/2014 i 74/2020“)
9. Krivični zakon FBiH ( „Službene novine FBiH 36/03, 37/03, 21/04, 69/04, 18/05 i 42/10“)
10. Zakon o zaštiti svjedoka pod prijetnjom i ugroženih svjedoka ( „Službene novine BiH 21/03“)

## Internetski izvori

1. Business Culture in. <http://farnhamcastletraining.com/businessculture-in-aran/> (pristupljeno 6.06. 2024.)
2. Countries. <http://www.7continentslist.com/countries-in-.php> (pristupljeno 2.4.2024.)
3. 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 2.4.2024.)
4. Culturally Responsive Negotiation Strategies. [www.course.sdu.edu.cn/.../20120407174628\\_168306943104.ppt](http://www.course.sdu.edu.cn/.../20120407174628_168306943104.ppt) (pristupljeno 28. 4. 2024.)
5. Doing business in the Middle East <https://www.hitpages.com/doc/6330651334672384/2/> (pristupljeno 2.4.2024.)
6. Egypt country map. [http://www.wordtravels.com/Travelguide Countries/Egypt/Map](http://www.wordtravels.com/Travelguide_Countries/Egypt/Map) (pristupljeno 2.4.2024.)
7. Ensink, M., Heijnen, V., Meekel, Z. i Tai, R., Morocco Communicating. [www.minorccbs.com/publications?task=callelement&format=raw&item\\_id=327&element=63c14c9-0037-4350-8208-363daa7be5e5&method=download](http://www.minorccbs.com/publications?task=callelement&format=raw&item_id=327&element=63c14c9-0037-4350-8208-363daa7be5e5&method=download)
8. Establishing Business Contacts. <http://www/business/>
9. Harvard Business School, Winning Negotiations That Preserve Relationships, Harvard Business School Press, Boston, 2004. <https://archive.org/details/isbn-0-87574-111-1>  
<http://www.mnovine.hr/lifestyle-neverbalna-komunikacija-procitajte-liude-pomocugovora-tijelm/> (pristupljeno 26.4.2024.)
12. Enciklopedija, Aliir. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=2074> (pristupljeno 2.4.2024.)
13. Enciklopedija, Egipat. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=17157> (pristupljeno 2. 4. 2024.)
14. Enciklopedija: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=29664> (pristupljeno 2.4.2024.)
15. Enciklopedija, Kenija. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=31196> (pristupljeno 2.4.2024.)
16. Enciklopedija. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=39072> (pristupljeno 2.4.2024.)

17. Enciklopedija. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=43741> (pristupljeno 2.4.2024.)
18. Intercultural Management. <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/aleeria.html> (pristupljeno 2.4.2024.)
19. Intercultural Management Kenya. <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/kenya.html> (pristupljeno 2.4.2024.)
20. Environmental context, Immediate context. [www.course.sdu.edu.cWG2SeWebEditor/.../20120520232110919.ppt](http://www.course.sdu.edu.cWG2SeWebEditor/.../20120520232110919.ppt) (pristupljeno 28.4.2024.)
21. Katanić, L., Win-WiWWin-Lose ili ipak nešto drugo. <http://www.pregovaranje.com/currents/index/3> (pristupljeno 26.4.2024.)
22. Katz, Negotiating International Business Egypt. <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Egypt.pdf> (pristupljeno 2. 4. 2024.)
23. Katz, L., Negotiating International Businessigeria. <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/.pdf> (pristupljeno 2.4.2024.)
24. Katz, L., Negotiating International Business. <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/South%.pdf> (pristupljeno 6.06.2024.)
25. Kultura i tradicija Emirata i Dubaija. <http://iminarik.mojweb.com.hr/kultura-itradicija-emirata/> (pristupljeno 2.4.2024.)
26. Management culture. <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> (pristupljeno 2.4.2024.)
28. Morocco country map <http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/Morocco/Map> (pristupljeno 2.4.2024.)
29. Neverbalna komunikacija: govor tijela u svakodnevnoj interakciji. <https://zivotistil.rtl.hr/edukacija/2675413/neverbalna-komunikacija-govor-tijela-usvakodnevoi-interakciji/> (pristupljeno 26.4.2024.)
30. Country map. <http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/Nieeria/Map> (pristupljeno 2.4.2024.)

31. Shmutwiken, N., The impact of culture in international business negotiations: special reference to China and United States of America. [www.dundee.ac.uk/cepmlp/gatewayfiles.php?file=cepmlp\\_car14\\_99\\_206796738.pdf](http://www.dundee.ac.uk/cepmlp/gatewayfiles.php?file=cepmlp_car14_99_206796738.pdf) (pristupljeno 2.4.2024.)
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 6.5.2024.)
33. Country map. <http://www.wordtravels.com/Travelguide/Countries/South/Map> (pristupljeno 2.4.2024.)
34. The Business Professor: Culturally Responsive Negotiation Strategies. <https://thebusinessprofessor.com/knowledge-base/culturally-responsive-negotiationstrategies/> (pristupljeno 28.4.2024.)
35. Walls, K., Global Negotiation. [www.csus.edu/indiv/c/carperdl/ch8-lewicki.ppt](http://www.csus.edu/indiv/c/carperdl/ch8-lewicki.ppt) (pristupljeno 28. 4. 2024.)
36. What do you need to know about business in Kenya culture?



## POPIS SLIKA I TABELA

### Popis slika

Slika 1. Zakonom predviđeni činovi i obilježja u sistemu upravljanja i rukovođenja sudskom policijom FBIH .....	62
Slika 2. Čin službenika Sudse policije u FBIH .....	63
Slika 3. Model procesa komuniciranja.....	18
Grafikon 1. Pregled upućenih prijetnji NPF u Federaciji BiH i postupanja po istim .....	48
Grafikon 2. Spol ispitanika .....	65
Grafikon 3. Starosna struktura .....	66
Grafikon 4. Stručna sprema.....	67
Grafikon 5. Veličina sigurnosnog sektora po broju uposlenika .....	68

## **Popis tabela**

Tabela 1. Pregled upućenih prijetnji NPF i postupanja po istim.....	47
Tabela 2. Organizaciona struktura Sudske policije u Federaciji Bosne i Hercegovine .....	56
Tabela 3. Organizacija Sudske policije F BiH sa aspekta upravljanja i rukovođenja i učestvovanja u vođenju krivičnog postupka i njihovim funkcijama .....	59
Tabela 4. Spol ispitanika .....	64
Tabela 5. Starosna struktura .....	65
Tabela 6. Stručna sprema .....	66
Tabela 7. Veličina ureda/ sektora.....	67
Tabela 8. Stavovi ispitanika – 1 dio .....	68
Tabela 9. Stavovi ispitanika – 2 dio .....	69
Tabela 10. Stavovi ispitanika – 3 dio .....	71
Tabela 11. Stavovi ispitanika – 4 dio .....	72
Tabela 12. Stavovi ispitanika – 5 dio .....	73
Tabela 13. Stavovi ispitanika – 6 dio .....	74
Tabela 14. Stavovi ispitanika – 7 dio .....	75

## ZAHVALNICA

Zahvaljujem se svom uvaženom mentoru, prof. dr. Zlatan Bajramović, bez čijih smjernica ovaj rad ne bi imao smisla. Također, zahvaljujem se posebno svojim roditeljima i prijateljima, kao i svima onima koji su 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 svojevrsan uvod u problematiku, te olakšati sebi buduća istraživanja.